



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

**Vedení a vůdčí osobnosti podniku, role manažera, vedení skupin
v podmínkách podniku ADFORS SAINT-GOBAIN**

**Leadership and leading personalities of company, manager role, leading
groups in terms of enterprise ADFORS SAINT-GOBAIN**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: **PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.**

Tomáš Dvořák

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Tomáš Dvořák

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Vedení a vůdčí osobnosti podniku, role manažera, vedení skupin v podmínkách podniku ADFORS SAINT-GOBAIN

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Leadership and leading personality of company, manager role, leading groups in terms of enterprise ADFORS SAINT-GOBAIN

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte téma vedení a vůdčí osobnosti průmyslového podniku, definujte roli manažera a popište hierarchii podnikového managementu.
- Podejte analýzu fungování vedení průmyslového podniku ADFORS SAINT-GOBAIN Litomyšl a proveďte rozbor manažerských činností na základě dotazníkového šetření a pohovorů.
- Zpracujte výsledky šetření, vyhodnot'te získaná data a analyzujte interpersonální vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti.
- Porovnejte výsledky teoretických poznatků se závěry z výzkumného šetření mezi pracovníky ADFORS SAINT-GOBAIN.
- Shrňte poznatky a navrhněte konkrétní doporučení pro případné zlepšení činnosti manažera ve vedení podřízených.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

Adair, John. 2006. *Leadership*. místo neznámé : Bizbooks, 2006. 978-80-2511-256-4.

Armstrong, Michael a Stephens, Tina. 2005. *Management a leadership*. Praha : Grada Publishing, 2005. 978-80-247-2177-4.

Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří. 2010. *Management a organizační chování*. místo neznámé : 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha:Grada, 2010. 978-80-247-3348-7.

Hersey, Paul. 2004. *The Situational Leader*. místo neznámé : 4th ed. Escondido, CA: Center for Leadership, 2004. 0-931619-01-7.

Jiří, Plamínek. 2000. *Synergický management*. místo neznámé : Agro, 2000. 80-7203-258-5.

Koontz, Harold a Heinz, Wehrich. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Veber, Jaromír. 2011. *Management*. Praha : Management Press, 2011. 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 6. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 6. prosince 2013

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



VZOR CITAČNÍHO ZÁZNAMU

DVOŘÁK, Tomáš. *Vedení a vůdčí osobnosti podniku, role manažera, vedení skupin v podmínkách podniku ADFORS SAINT-GOBAIN*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/200 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne 27. dubna 2015

podpis:

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěl poděkovat panu PhDr. Ing. Petru Montagovi, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti *SAINT-GOBAIN ADFORS CZ*, především panu Ing. Pavlu Kusému za poskytnutí potřebných informací a údajů a personální ředitelce paní Ing. Lucii Vejačkové za umožnění dotazníkového šetření ve firmě.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem vedení skupin a vůdčích osobností v podniku. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy a rozdíly mezi nimi, jelikož v této problematice jsou užívána různá pojmenování, ale jejich význam se liší. V praktické části bude přistoupeno na využití těchto znalostí do praxe. Se svolením společnosti Saint-Gobain Adfors cz bylo provedeno na její půdě dotazníkové šetření, které dalo základ výsledkům této práce a odpovědělo na otázku, jaké typy manažerů firma zaměstnává.

KLÍČOVÁ SLOVA

Lídr, management, manažer, organizace, podnik, struktura, vedení.

ABSTRACT

Bachelor thesis is focused on group leadership, leaders, and leading figures in the company. Theoretical section explains basic terminology, concepts, and terms and it's differences. Clarification of terms is essential due to the fact there are many terms with slight differences. Practical part will show the use of gained knowledge in the real environment. The soil survey was carried out with the consent of the company Saint-Gobain Adfors cz. Results showed what types of managers are employed in this company.

KEYWORDS

Leader, Management, Manager, Organization, Company, Company structure, Leadership.

OBSAH

ÚVOD	3
1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	4
1.1 ROZDÍL MEZI ŘÍZENÍM A VEDENÍM	5
1.2 HIERARCHIE PODNIKOVÉHO MANAGEMENTU	6
1.3 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	8
2. MANAŽER.....	14
2.1 CHARAKTERISTIKA POJMU MANAŽER	14
2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE	14
2.3 ROLE MANAŽERA	16
2.4 OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTI MANAŽERA.....	17
2.5 DOVEDNOSTI, SCHOPNOSTI, ZNALOSTI MANAŽERA.....	18
3. LEADER, LEADERSHIP, PŘEDPOKLADY DOBRÉHO VŮDCE.....	20
3.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR MANAŽERA.....	22
3.2 STYLY ŘÍZENÍ A VEDENÍ.....	23
3.2.1 KLASICKÉ DĚLENÍ	23
3.2.2 LIKERTOVY ČTYŘI SYSTÉMY MANAGEMENTU	24
3.2.3 MCGREGOROVA TEORIE X A Y	25
3.2.4 SITUAČNÍ TEORIE.....	25
3.2.5 MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA	27
3.2.6 TEORIE VŮDCOVSKÉHO STYLU	28
3.3 MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ	29
3.3.1 DELEGOVÁNÍ	29
3.3.2 MOTIVACE	30
3.3.3 KOUČOVÁNÍ	30
4. PRAKTICKÁ ČÁST	32
4.1 INFORMACE O SPOLEČNOSTI	32

4.1.1 HISTORIE FIRMY	33
4.1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	33
4.1.3 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI.....	34
4.1.4 ZÁKLADNÍ ZÁSADY, HODNOTY, PRINCIPY CHOVÁNÍ A JEDNÁNÍ	34
4.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	34
4.2.1 DOTAZNÍK A JEHO ČÁSTI.....	34
4.3 POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU A JEHO HODNOCENÍ.....	35
4.3.1 TÝM I	35
4.3.2 TÝM II.....	36
4.3.3 TÝM III.....	37
4.3.4 TÝM IV	38
4.3.5 TÝM V.....	39
4.4 SEGMENTACE MANAŽER.....	41
4.5 SEGMENTACE ZAMĚSTNANEC.....	42
4.6 HODNOCENÍ POZICE MANAŽERA VE FIRMĚ	44
4.7 HODNOCENÍ MANAŽERŮ Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ.....	45
4.8 DOPORUČENÍ.....	47
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	51
SEZNAM GRAFŮ	52
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	52
SEZNAM TABULEK	52
PŘÍLOHY	53
PŘÍLOHA 1: ÚVODNÍ SLOVO	53
PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK TYP I – MANAŽER.....	54
PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK TYP II – ZAMĚSTNANEC	57

ÚVOD

Předmětem této bakalářské práce je téma vedení a vůdčí osobnosti podniku a role manažera. Hlavním cílem je analyzovat přístup, jednání a dovednosti manažera ve vztahu k vedení lidí v podmínkách výrobní firmy, porovnat je zpětnou vazbou ze strany zaměstnanců a navrhnout případná opatření ke zlepšení současného stavu.

Námětem mi byla studia na katedře inženýrské pedagogiky na Českém vysokém učení technickém v Praze, kdy mě téma vedení lidí natolik oslovilo, abych se mu věnoval i na konci cesty za získáním bakalářského titulu. Manažerské pozice a všeobecně vedení zaměstnanců jsou zajímavé nejen z praktického hlediska směřujícího k efektivnosti a maximalizaci práce, ale také z pohledu psychologického, když můžeme sledovat, jaké lidské vlastnosti a charaktery na druhé lidi působí a do jaké míry je ovlivňují a motivují k činnosti.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsem se nejprve zaměřil na zmapování a prostudování dostupné odborné literatury a dalších zdrojů z oblasti řízení a vedení podniku, osobnosti manažera, jeho dovedností a schopností, stylů a metod a pokusil se popsat hlavní myšlenky a trendy týkající se tohoto tématu. Každý velký podnik má rozsáhlou vnitřní strukturu, v níž každý člen má své místo, úlohu, povinnosti i práva. Čtenář laik zajímavější se o toto téma jistě všechny pojmy vysvětlované v teoretické části již někdy slyšel, ovšem je nutné si uvědomit, že ačkoliv se zdají na první pohled stejné, význam se mnohdy zcela liší.

V praktické části vycházím z konkrétních podmínek průmyslového podniku *Saint-Gobain Adfors*, kde mě vstřícně přijali a byli mi nápomocni k získání veškerých informací o prostředí, atmosféře i lidech, ať již na vyšších či nižších pozicích. Na základě rozhovorů a dotazníků jsem zkoumal a hodnotil chování a jednání manažera v určitých situacích a jako zpětnou vazbu použil zrcadlový dotazník pro zaměstnance, abych se mohl podívat na celou situaci také z jejich pohledu.

1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Vedení můžeme definovat jako „*užití autority při rozhodování, kdy se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí v rámci vykonávání dané pozice*“. (Cejthamr, a další, 2010, s. 93)

Vedení lidí se týká především vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahů nadřízenosti, podřízenosti, více či méně rovnoprávné spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců i kolektivů tak, aby včas, účelně a účinně plnili potřebné úkoly. (Žáček, 2014, s. 18)

Vedení podniku však může být na druhou stranu chápáno jako aktivizace všech pracovníků k dosažení dlouhodobé vize. V tomto duchu vedení pojímá John Kotter „*Vedení definuje, jak by měla vypadat budoucnost, a spojuje lidi ve jméno budoucí vize a inspiruje je k jejímu dosažení*“. (Kotter, 2000, s. 61)

Tento přístup vedení využívá zapojení zaměstnanců na všech úrovních do plnění stanovených úkolů, jejich motivaci a zaujetí pro věc, což předpokládá dokonalou informovanost o strategických záměrech a vytvoření prostředí důvěry ve správný výsledek.

Otázkou vymezení pojmu vedení se v současné době zabývá celá řada moderních přístupů, ze kterých můžeme vystopovat větší důraz na demokratizaci prvků vedení a samostatnost pracovníků, ústup od důrazu na klasické vykonávání funkcí manažera a posílení vedení prostřednictvím sdílené vize a uplatňování postupů jako jsou týmová práce a koučování.

Disciplína, která se zabývá organizací a řízením skupiny lidí na dané pozici, se nazývá **management**, z anglického **to manage** (řídit, vést, spravovat, uspět). Jeho nejbližším překladem a nejužívanějším ekvivalentem je slovo řízení, a to ve smyslu řízení organizace či podniku. Jde o soubor činností organizace, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen její chod. „*Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují*“ (Magretta, a další, 2004, s. 85) a udržovat prostředí, v němž jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů.

V současnosti často hovoříme o managementu jako o odbornosti pro vedení podniku, avšak moderní management je většinou autorů chápán jako obor, který zasahuje celou řadu dalších vědních disciplín jako je ekonomie, sociologie, psychologie, etika, matematika, statistika nebo informatika. Z toho vyplývá, že se jedná o činnost především praktickou, spojenou s poznatky celé řady věd.

1.1 ROZDÍL MEZI ŘÍZENÍM A VEDENÍM

Vedení lidí a řízení podniku představuje v současnosti specializovanou a důležitou činnost každé organizace. Podle Armstronga a Stephensové „*musí být manažeři lidry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy manažery. Mezi procesem řízení a vedení lze rozlišovat. Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Při řízení je nutno využít potenciálu řízených lidí, využít jejich schopností ke zlepšení a zefektivnění procesů. Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.*“ (Armstrong, a další, 2008, s. 28) J.P. Kotter shrnul nejdůležitější rozdíly v následující tabulce:

Tab. 1: Rozdíl mezi řízením a vedením

Řízení znamená:	Vedení znamená:
<ul style="list-style-type: none">• Orientaci na zvládnání složitostí pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat změny.• Formování schopnosti plnit plány pomocí vytváření organizační struktury a její zabezpečování pracovníky – vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné.• Zabezpečování plnění plánu pomocí kontroly a řešení problémů – formální a neformální, porovnávání výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.	<ul style="list-style-type: none">• Orientace na dosahování změny pomocí vytváření vize budoucnosti a vytváření strategií potřebných k tomu, aby bylo dosaženo změn potřebných k uskutečnění dané vize.• Sešikování lidí pomocí komunikace o nových směrech a vytváření koalic, které chápou vizi a jsou odhodláni ji uskutečnit.• Používání motivování lidí za účelem jejich aktivizace – nenutit je, aby se dali správným směrem tak, aby se dali správným směrem tak, jak to dělají různé nástroje kontroly, ale zabezpečovat to pomocí uspokojování základních lidských potřeb úspěchu, pocitu sounáležitosti, uznání, seberealizace, pocitu kontroly nad svým vlastním životem a schopnosti žít podle vlastních představ

Zdroj: (Kotter, 1991, s. 51)

Řízení můžeme chápat jako vykonávání práce prostřednictvím jiných lidí v dané struktuře a daných rolích. Síla a autorita vychází z pozice moci a prosazování vlastních zájmů. U vedení je kladen důraz na mezilidské vztahy. Nemusí být nutně součástí pozice, může být vlastností daného pracovníka. Tím, že vedoucí přistupuje k podřízeným v osobní rovině, může ovlivnit lepší přijímání změn a aktivní přístup k cílům.

V současnosti můžeme sledovat odklon od managementu vyplývajícího z pozice autority směrem k důrazu na emocionální angažovanost, charisma, sounáležitost a respekt.

1.2 HIERARCHIE PODNIKOVÉHO MANAGEMENTU

Tím, jak se postupem doby rozrůstaly a rozšiřovaly organizace, tak se zvyšovaly nároky na řízení a členění managementu a jeho kvalitu. Podle Vebera se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:

- **Vrcholoví manažeři** neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepci podniku. Tato skupina řídicích pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky. Těsnou vazbou na vlastníky je vytvářeno jejich zvláštní postavení v řídicí hierarchii.
- **Střední manažeři** zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40 % jejich pracovního času.
- **Manažeři první linie**, k nimž patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. (Veber, 2011, s. 29)

Obr. 1: Hierarchie podnikového managementu



Zdroj: (Žáček, 2014, s. 25)

Střední management a management první linie bývá též někdy označován jako výkonný management.

Toto členění je pouze rámcové. Ve velkých firmách může být i víceúrovňové řízení, kde počet úrovní závisí na konkrétní situaci podniku. V zájmu zjednodušení řízení je žádoucí omezit počet stupňů řízení.

Podle Žáčka do vrcholového managementu neboli top managementu zahrnujeme zpravidla tyto pozice:

- Ředitel podniku – Chief Executive Officer – CEO
- Finanční ředitel – Chief Financial Officer – CFO
- Provozní ředitel – Chief Operation Officer – COO
- Ředitel pro informační technologie – Chief Information Officer – CIO
- Personální ředitel – Chief Human Resources Officer – CHRO
- Obchodní ředitel – Chief Sales Officer – CSO

V menších podnicích je vrcholový management tvořen pouze ředitelem a všechny další ředitelské pozice jsou na úrovni středního managementu.

Mezi manažery střední linie, neboli střední management patří:

- Vedoucí úseku, vedoucí útvaru, vedoucí oddělení – pro liniiovou organizační strukturu
- Manažer kvality
- Manažer rizik
- Manažer bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- Manažer vývoje atd.

Příkladem managementu první linie je:

- Produktový manažer
- Manažer logistiky
- Manažer marketingu
- Manažer správy budov
- Manažer účtárny
- Manažer skladu atd.

Úkoly středního managementu a managementu první linie

K úkolům středního managementu obvykle patří:

- zabezpečení komunikace mezi vedením a provozními pracovníky,
- organizování práce, tj. rozpracování a konkretizace pracovních úkolů,
- předávání informací o těchto úkolech,
- kontrola jejich plnění týkajících se kvantity, kvality a termínů.

Management první linie obvykle zabezpečuje:

- řízení provozních podmínek, jako je vybavení materiálem, náradím, přípravky,
- požadované nastavení výrobního zařízení a předávání instrukcí k pracovní činnosti,
- motivaci a usměrňuje pracovní skupinu k plnění úkolů a překonávání vzniklých překážek.

Ke společným úkolům výkonného managementu patří sledování situace ve svém útvaru, její analýza a přijímání opatření v krizových situacích. Jejich dalším úkolem je hodnocení výsledků a na základě těch provádějí manažeři opatření v obsahu pracovní náplně, stanovení náročnosti úkolů, případná další proškolení, rozdělují pobídkovou složku mzdy a řeší porušení pracovní kázně. Sledují také názory podřízených, projednávají s nimi požadavky vedení, příležitostně mohou řešit i jejich osobní problémy. V případě potřeby prosazují zlepšení aktivity na pracovišti. K úkolům vedoucího patří také kontrola dodržování bezpečnostních, hygienických, požárních a ekologických předpisů.

1.3 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR

Pod pojmem **organizační struktura** rozumíme mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení činnosti pracovníků v podniku a je navrhována vrcholovým vedením a odbornými pracovníky tak, aby umožnila jeho co nejefektivnější fungování.

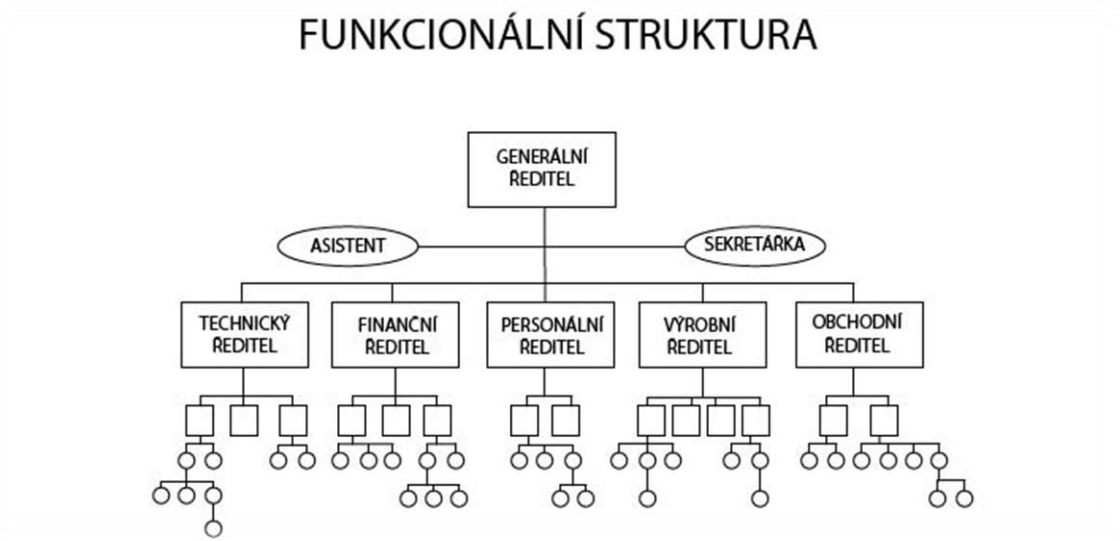
Jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, některé organizace mají tzv. **širokou** organizační strukturu, která se vyznačuje malým počtem úrovní při větším počtu pracovníků, jež jsou podřízeni jednotlivým vedoucím. Tato struktura je typická například pro velké státní a výrobní organizace. Naopak jiné mají **štíhlou** organizační strukturu, což

znamená, že mezi vrcholovým vedením a řadovými pracovníky je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených.

Kromě tohoto členění tvaru struktury rozlišuje Bělohávek uspořádání organizace na **funkcionální, divizionální a maticové**. (Bělohávek, 1996, s. 92)

Ve **funkcionální** struktuře se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, kvalifikace, zkušeností, dovedností nebo aktivit.

Obr. 2: Funkcionální struktura organizace



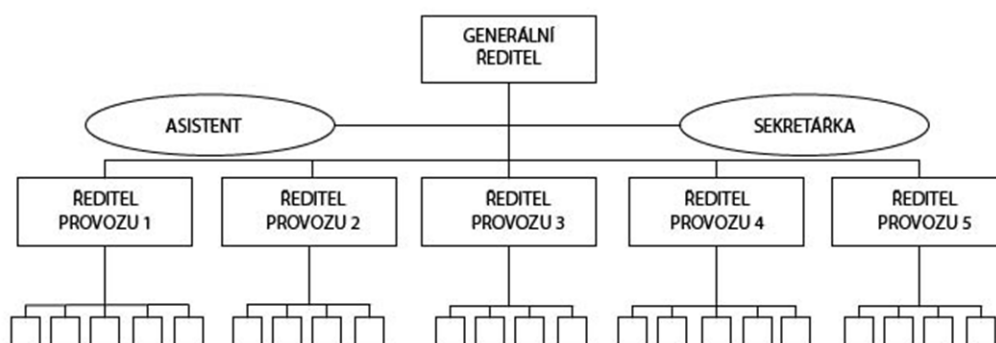
Zdroj: (Bělohávek, 1996, s. 93)

Tato struktura se používá spíše ve středních a menších podnicích, které jsou zaměřené na nevelký počet výrobků vyžadujících vysokou specializaci. Výhodou této struktury je efektivita založená na společné práci a jednotném řízení, specializace odborníků v jednotlivých druzích činností a snadnější řešení otázek pravomocí. Její nevýhodou je sklon k jednostrannému, resortnímu řešení komplexnějších úloh a potřeba větší koordinace mezi jednotlivými funkčními oblastmi.

V **divizionální** struktuře se pracovníci sdružují podle druhu výroby, podle typu zákazníka nebo podle geografického umístění.

Obr. 3: Divizionální struktura organizace

Divizionální struktura



Zdroj: (Bělohlávek, 1996, s. 93)

V rámci divizionální struktury je pravomoc přenesena na nižší organizační celky. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní a technický úsek a odborné činnosti jsou rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje jejich pružné a operativní jednání. Tato struktura se používá nejčastěji ve velkých firmách se širší škálou výrobků.

K výhodám divizní struktury patří přizpůsobení se požadavkům zákazníků či rozdílům mezi jednotlivými oblastmi, výsledky divizí jsou průhlednější – lze je lépe porovnávat. Ke slabinám této struktury patří vyšší požadavky na lidskou práci, pracovníky nelze pružně převádět z divize do divize, nižší specializace pracovníků a upřednostňování cílů divize před cíli celé firmy.

Maticová organizační struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální. V maticové jde o řešení jednorázových komplexních projektů nebo úkolů. Tato struktura je závislá na době řešení zadaného úkolu.

Obr. 4: Maticová struktura organizace



Zdroj: (Bělohlávek, 1996, s. 94)

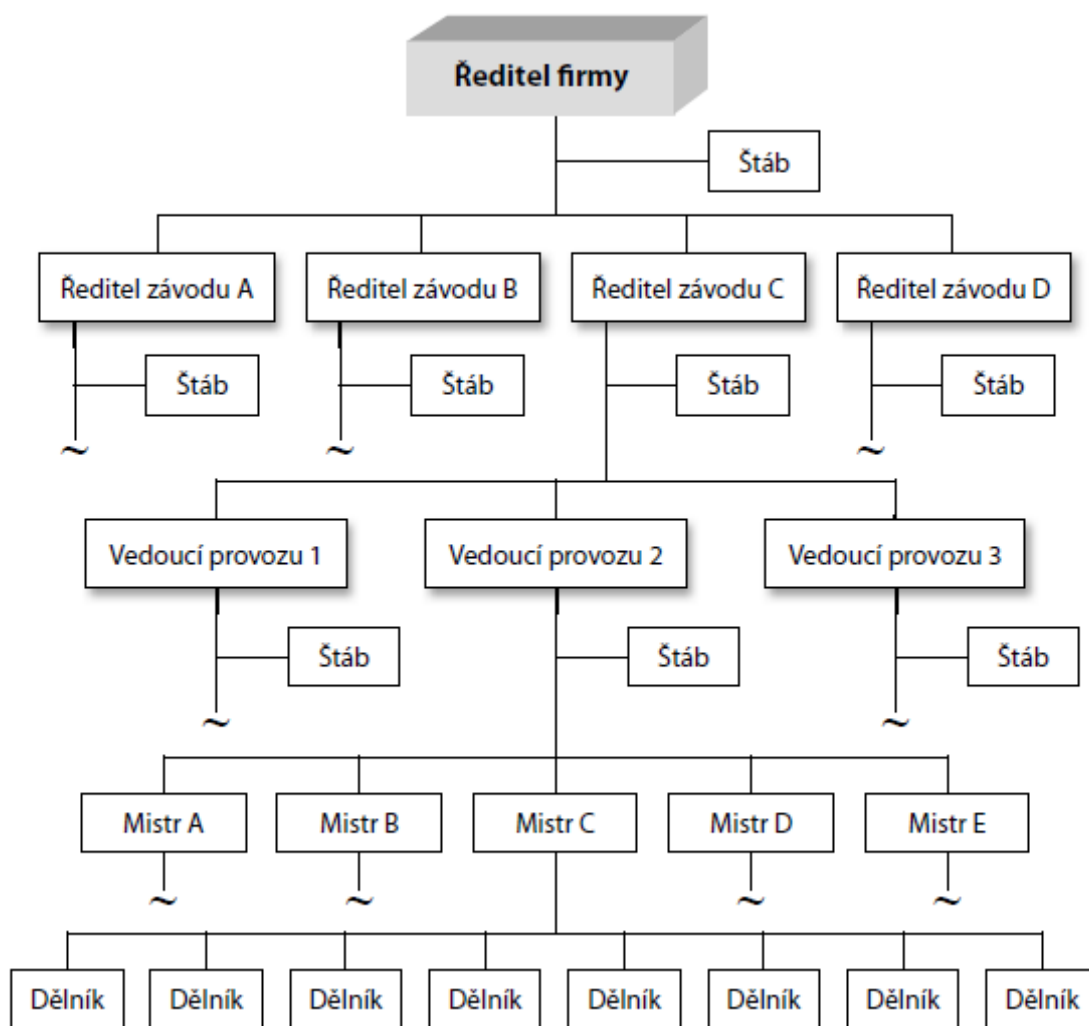
Každý pracovník má dva nadřízené – odborného vedoucího a vedoucího týmu. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a všichni se podílejí na řešení daného úkolu. Po dokončení projektu se pracovníci opět vracejí pod vedoucí svých původních útvarů.

K výhodám této struktury patří, že umožňuje rychlou a pružnou reakci na požadavky zákazníka, změnu výrobků, zvýšení kvality apod. Realizační týmy mohou být tvořeny i měněny velice rychle, jejich pracovníci mohou pružně a efektivně reagovat na vznikající požadavky. Zkušenosti a kvalifikace týmu se rychle rozvíjejí. K nedostatkům této struktury patří vztahy dvojí podřízenosti, což často vede k nedorozuměním a konfliktům a boji o moc a zvyšuje neefektivnost řízení. Je časově náročnější na rozhodování a koordinaci aktivit a vyžaduje vysoké náklady.

Kromě těchto základních organizačních struktur existují ještě další. Například Veber uvádí schéma hybridní struktury, pružné (doplňkové struktury), Cejthamr s Dědinou navíc popisují struktury funkční nebo výrobové.

V současné době je často využívána kombinovaná organizační struktura, kterou nazýváme **liniově štábní**. Jedná se o typickou organizační strukturu průmyslového podniku, která je charakterizována tím, že štáby vznikají až od určitého stupně řízení.

Obr. 5: Liniově štábní struktura organizace



Zdroj: (Veber, 2011, s. 229)

Úkolem manažerů liniové složky je celkové řízení daného útvaru včetně pracovníků štábu, úkolem štábní složky je využití specializace a odbornosti pracovníků. Štábní složky se podílejí na řízení pouze zprostředkovaně, nerozhodují, rozhodování se na štábní pracovníky může přenášet jen ve výjimečných případech. Pro zvýšení operativnosti této struktury probíhá komunikace, kromě liniových vazeb, také prostřednictvím vazeb funkčních – tj. po linii metodického vedení. Kromě toho dochází v rámci štábu k metodickému vedení jednotlivých štábních složek navzájem. Tuto organizaci vztahu navrhl Henry Fayol a pojmenoval ji jako přechodové můstky, které mají zjednodušit a vyřešit problém komunikace mezi útvary nebo pracovníky.

I přes dlouhodobé využívání této struktury se začínají s rozvojem automatizace a růstem složitosti technických prostředků projevovat některé její nedostatky: především nepružnost a menší přizpůsobivost na rychle se měnící výrobní situaci nebo podmínky

řízení. Zejména je však kritizována nedostatečná komunikace v systému. Problém složitosti a určité těžkopádnosti v řízení mohou odstranit výše zmíněné Fayolovy můstky, jimž napomáhá užití moderních IT. Jejich pomocí lze vytvořit celou řadu databází a programů, které pomáhají řídicím pracovníkům k okamžitému získání a zpracování potřebných údajů. Fayolovy můstky mají význam i z hlediska toho, že linioví vedoucí i štábní specialisté začínají těsněji spolupracovat.

2. MANAŽER

2.1 CHARAKTERISTIKA POJMU MANAŽER

V předchozí kapitole jsem se pokusil vysvětlit, že vedení lidí a management nejsou totožné, stejně tak se dá obecně říci, že ne každý manažer je lídrem a ne každý lídr je manažerem. Podle Žáčka je *„vedení lidí manažerskou funkcí a součástí managementu a jedná se o schopnost přesvědčit a přimět pracovníky dělat věci ochotně s nadšením, za účelem dosažení plánovaných cílů. Manažer je osoba odpovědná v podniku a v určitém útvaru za dosažení podnikových cílů, což znamená, že pojem vyjadřuje pozici, kterou manažer zastává v podnikové manažerské hierarchii. Kdežto lídr je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění cílů, kde tento pojem vyjadřuje vlastnost toho, který vede.“* (Žáček, 2014, s. 22)

Podle Vebera je manažer *„samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi“*. (Veber, 2011, s. 20)

Armstrong a Stephensová odpovídají na otázku *„Kdo je to manažer?“* takto: *„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim uděleny určité pravomoci nad lidmi, kteří pracují v dané části organizace. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí.“* (Armstrong, a další, 2008, s. 38)

2.2 MANAŽERSKÉ FUNKCE

V odborné literatuře lze nalézt celou škálu manažerských činností, které jsou podrobně popsány. Zde uvedu ty, které se objevují nejčastěji:

- **Plánování** – je aktivita, při které určíme, jaké cíle chceme dosáhnout a jakými prostředky budeme při jejich plnění postupovat. Plánování je výchozím momentem pro sestavení harmonogramu – tj. časové realizace, hmotných i nehmotných zdrojů, určení činností a rozhodnutí o způsobu dosažení cílů.
- **Organizování** – Činnost, při které dáme našemu plánování nějakou strukturu či řád a vymezujeme vzájemné vztahy mezi jednotlivými pracovníky i pracovními

týmy. Organizování znamená, že manažerské úkoly rozdělíme na dílčí procesy a činnosti na sebe vzájemně navazující tak, aby byly vykonány efektivně a plynule. Účel organizování můžeme chápat jako vytvoření jistoty, že úkoly, které jsou přiděleny, budou co nejlépe splněny.

- **Vedení** – Svě představy o naplnění vize musí správný manažer umět správně formulovat. Je třeba se vyhnout prostému příkazu a své zadání sdělit přitažlivě a srozumitelně tak, aby se s daným úkolem zaměstnanci ztotožnili a byli pozitivně motivováni. V moderním managementu je tato činnost považována za hlavní náplň činnosti manažera a to na všech stupních hierarchie podniku.
- **Personalistika** – Personální politikou se zabývají manažeři v rámci svých povinností v menších podnicích do 100 až 150 zaměstnanců, ve větších firmách má personalistiku na starosti personalista – specialista na plný pracovní úvazek a příslušný personální útvar. *„Výkonní manažeři odpovídají za celkovou koncepci, strukturu a kvalitu lidských zdrojů, styl vedení a způsob zadávání pracovních úkolů, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj kariéry.“* (Žáček, 2014, s. 157)
- **Kontrolování** – Kontrolní činnost slouží manažerům jako zpětná vazba toho, jak jsou plněny plánované úkoly nebo na jakém stupni realizace se nacházejí. Na základě zjištění reality manažer přijímá příslušná opatření. V zásadě můžeme kontrolní procesy rozdělit na dvě části: interní a externí. Interní kontrola probíhá řídicími pracovníky v rámci organizace podle stanoveného kontrolního systému a externí kontrolu provádí subjekty mimo organizaci, vyplývající zpravidla ze zákonů, například daňové kontroly, zpráva sociálního a zdravotního pojištění, kontrola požárních předpisů a bezpečnosti práce.
- **Analýza** – neboli rozbor, patří k první z funkcí, které následují po naplnění výše uvedených činností, to znamená, že manažer posuzuje a hodnotí, zda podmínky, které nastavil, jsou správné. Výsledky analýzy jsou prvním krokem procesu rozhodování.
- **Rozhodování** – Podle Vebera je *„rozhodování možné chápat jako jádro řízení a mnohdy je také jako synonymum řízení chápáno. Je uplatňováno při jakýchkoli manažerských činnostech, nejvýrazněji při plánování. Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu organizace. Nekvalitní rozhodnutí může být jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu.“* (Veber, 2011, s. 80)

Armstrong zužuje manažerské činnosti pouze do čtyř funkcí: a to plánování, organizování, stanovování cílů a úkolů a komunikování. Naopak Veber rozšiřuje manažerské funkce o implementaci a znalost informatiky jako konkurenční výhodu.

2.3 ROLE MANAŽERA

Manažerskou roli můžeme definovat jako očekávané chování od jejího nositele a vyjadřující profil pracovníka podle jeho pozice a pracovní náplně za předpokladu, že se bude chovat v souladu s hodnotami a normami dané organizace.

Podle Bělohávka „*má každá role interpersonální charakter - je tvořena ve vzájemném vztahu definovatele role, který si vytváří své očekávání od druhého na základě svých představ a předchozích zkušeností a srovnává jednání druhé osoby se svým očekáváním. Na druhé straně je pak nositel role, který si sám pro sebe stanovuje požadavky role a pak splňuje nebo nesplňuje očekávání definovatele.*“ (Bělohávek, 1996, s. 124)

Manažerské role můžeme rozdělit na formální a neformální. Role formální vznikají z postavení manažera a jeho autority jako nadřízeného, podřízeného, spolupracovníka případně majitele v organizační struktuře společnosti. Role neformální vzniká z osobních vztahů mezi pracovníky.

Cejthamr uvádí přehled manažerských rolí ve srovnání dvou autorů Minzberga a Chunga, kteří dospěli na základě pozorování práce mnoha manažerů, ke shodné klasifikaci. Seskupili je do tří skupin:

1. Interpersonální role – kam patří představitel organizace, leader a spojovací článek.
2. Informační role – příjemce informací, šířitel informací, mluvčí organizace, podnikatel.
3. Rozhodovací role – řešitel problémů, alokátor zdrojů, vyjednávač.

Chung doplňuje tyto tři skupiny ještě o čtvrtou a nazývá jí administrativní roli, kam patří administrátor, sledování a kontrola úkolů a správce rozpočtů. (Cejthamr, a další, 2010, s. 131)

V rámci interpersonální role jedná manažer s lidmi uvnitř organizace i mimo ni, své podřízené vede a koordinuje jejich práci. Jako představitel organizace vede obchodní jednání, propaguje výrobky své firmy a vytváří vazby mezi podnikem a jeho okolím.

Při plnění informační role třídí, zpracovává a hodnotí informace, ty předává nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům. Vystupuje jako mluvčí, kdy předává informace o firmě zákazníkům, dodavatelům a dalším.

Rozhodovací role spočívá v přijímání strategických rozhodnutí na základě jeho postavení jako podnikatele, v plánování změn, řešení problémů a získávání nových zákazníků a trhů. Rozhoduje o zdrojích, rozvržení práce, rozšiřování výroby a podobně. Jako vyjednaváč má odpovědnost za získání nových smluv a jednání s odbory.

2.4 OSOBNOSTNÍ VLASTNOSTI MANAŽERA

Pro práci úspěšného manažera je důležitá také jeho osobnost. Vyžaduje určité schopnosti, mezi které například patří:

- rozhodnost a sebedůvěra,
- silná vůle a píle,
- touha řídit,
- komunikační dovednosti,
- schopnost vžít se do duševního stavu druhého a cit pro situaci,
- čestnost a poctivost,
- předchozí manažerská zkušenost, která patří mezi velmi důležité vlastnosti.

Úspěšný manažer má touhu řídit, ovlivňovat ostatní a dosahovat výsledků pomocí úsilí svých podřízených. Je pochopitelné, že mnoho lidí si přeje mít výhody pocházející z manažerských pozic, jako je vysoké postavení a vysoký plat, avšak postrádají základní motivaci pro dosažení výsledků vytvářením takového prostředí, v němž jsou lidé schopni pracovat směrem ke společným cílům. Touha řídit vyžaduje úsilí, čas, energii a obvykle i mnoho pracovních hodin.

Další důležitou vlastností manažera je dovednost komunikace pomocí psaných hlášení a sdělení, pomocí rozhovorů a diskusí. Komunikace vyžaduje jednoznačnost a značnou míru schopnosti vžít se do duševního stavu druhého. Je to schopnost pochopit pocity ostatních lidí a být si vědom emotivních aspektů komunikace. Komunikační dovednosti mají význam i pro efektivní **vnitroskupinovou komunikaci**, tj. pro komunikaci lidí v určité organizační jednotce. Stále většího významu však nabývá **meziskupinová komunikace**. Není to však pouze komunikace mezi jednotlivými

organizačními jednotkami, ale i komunikace se skupinami mimo podnik: se zákazníky, dodavateli, vládními organizacemi, s veřejností a pochopitelně i s akcionáři.

Manažeři musí mít vysoké morální vlastnosti a být důvěryhodní. Čestnost manažerů znamená, že musí být poctiví v peněžních záležitostech a v jednání s ostatními, že musí svým nadřízeným poskytovat potřebné informace, lpět na plné pravdě, mít silný charakter a chovat se v souladu s etickými zásadami.

John Adair uvádí následující seznam kvalit:

- nadšení – pro plnění cílů, které mohou sdělovat jiným lidem a přenášet je na ně,
- sebedůvěra – víra v sebe,
- houževnatost a vytrvalost – lídr musí být pružný a vytrvalý, musí vyžadovat, vysoké standardy a usilovat o respekt,
- čestnost a poctivost – musí být morální a čestný, neboť to vyvolává důvěru,
- laskavost a srdečnost – respektovat druhé,
- pokora a skromnost – naslouchat a nebýt arogantní. (Adair, 1973, s. 63)

2.5 DOVEDNOSTI, SCHOPNOSTI, ZNALOSTI MANAŽERA

Dnešní doba přináší do většiny průmyslových podniků špičkové technologie, které vyžadují velmi zkušené vysoce vzdělané a velmi obratné manažery. Společným požadavkem obchodních i neobchodních podniků je podle Armstronga a Stephenové okruh dovedností a schopností uplatnitelných obecně, a to:

- Orientace na výsledky – stanovit si a plnit náročné cíle a soustavně hledat cesty, jak zlepšovat výkon.
- Znalost podniku a podnikání – rozpoznávat příležitosti pro podnik, znát priority organizace.
- Komunikace – schopnost jasně a přesvědčivě ústně nebo písemně komunikovat.
- Orientace na zákazníka – respektovat zájmy zákazníků, uspokojovat jejich přání, potřeby, očekávání.
- Rozvoj členů svého týmu – poskytování zpětné vazby, podpory pomoci, povzbuzování a koučování.
- Flexibilita – přizpůsobení se různým situacím a efektivní plnění různých úkolů.

- Schopnost vést – inspirovat zaměstnance tak, aby v zájmu dosažení cílů ze sebe vydávali to nejlepší, udržovat efektivní vztahy s jednotlivými pracovníky i týmem.
- Plánování – rozhodovat o průběhu akce, zabezpečit zdroje pro její uskutečnění, vytvářet program postupu prací vedoucí ke zdárnému výsledku.
- Řešení problémů – analýza situace, diagnóza problémů, rozpoznání klíčových záležitostí, vyhodnocení alternativy a vytváření přijatelných řešení.
- Týmová práce – schopnost kooperativně a flexibilně pracovat s ostatními členy týmu a chápat týmovou roli. (Armstrong, a další, 2008, s. 46)

Osobnost úspěšného manažera se také neobejde bez potřebných technických dovedností. Cejthamr a Dědina uvádí, že „*k nezbytným manažerským vlastnostem patří společenské a lidské faktory, koncepční schopnosti a technické znalosti, přičemž v průběhu manažerova postupu organizační strukturou vzhůru se klade čím dál větší důraz na koncepční schopnosti a důraz na technické schopnosti se snižuje. Management se stává stále více záležitostí řízení lidí než řízení pracovních operací. Společenské a lidské faktory, které odrážejí schopnost vycházet s ostatními, se stávají na všech stupních managementu důležitějšími*“.(Cejthamr, a další, 2010, s. 31)

Jedním z novějších trendů z oblasti výzkumu vůdcovských dovedností a účinného vedení lidí jsou takzvané měkké dovednosti, jako je **autenticita** a **emoční inteligence**. V případě autenticity jde o to, že vůdce musí být sám sebou, mají-li mu lidé věřit. V případě, že lidé rozpoznají, že jste příliš rezervovaní či opatrní – tedy nikoli autentičtí, budou na pochybách, zda děláte, co si skutečně myslíte. Je tedy méně pravděpodobné, že budou chtít do práce vložit vše. Autenticita naznačuje, že být otevřený a přístupný není známkou slabosti.

Dalším pojmem, který je spojován s dobrým vedením lidí, je emoční inteligence. Je rozdělena do 4 domén. První dvě jsou osobní: sebeuvědomění a sebeřízení (schopnost kontrolovat své emoce; další dvě pak společenské: společenské uvědomění (empatie a ohled) a řízení vztahů. (Walling, 2007, s. 48)

3. LEADER, LEADERSHIP, PŘEDPOKLADY DOBRÉHO VŮDCE

„Lead (vést), leader (vůdce), leadership (vůdcovství) mají základ v anglosaském slově laed, což znamená silnice nebo pěšina.“ (Adair, 2006, s. 25)

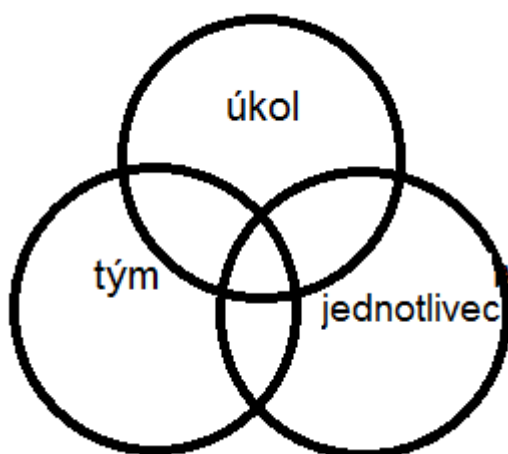
„Pojem lídr (leader) či leadership se do češtiny překládá jako vůdcovství, schopnost (umění) vést lidi.“ (Veber, 2011, s. 59)

Pohled do historie nám dokazuje, že v politice, průmyslu, vojenství i mezi panovníky se vyskytovaly výjimečné osobnosti, které se významně prosadily ve svém oboru a z nichž můžeme čerpat celou řadu přístupů, jak se stát úspěšným lídrem. V knize Johna Adaira *Leadership* autor zkoumá na základě příkladu historicky úspěšných vůdců jejich zásadní vlastnosti a porovnává je se současností. Vyčleňuje 6 základních předpokladů dobrého vůdce.

1. Pro udržení vůdcovského postavení a respektu pracovníků jsou důležité nejen odborné kompetence a technické znalosti, ale také charisma, udávání směru, přesvědčovací schopnosti, dodržování disciplíny, čestnost, nadšení pro věc, osobní příklad a povzbuzování týmu. Vůdcovství si snáz osvojí lidé, kteří v dané situaci přesně vědí, co dělat. Vycházíme z předpokladu, že se člověk s určitými dispozicemi k vůdcovství rodí, ovšem je důležité je rozvíjet, buď učením, nebo na základě zkušeností.
2. Vůdcovské dovednosti. Podle Sokrata *„ať člověk řídí cokoliv, tak ví-li, co chce a umí-li toho dosáhnout, bude z něho dobrý velitel, ať už bude řídit sbor, statek, město nebo armádu“*. A dále vyjmenovává 6 dovedností: vybrat pro správnou práci ty správné lidi, být spravedlivý, získat si důvěru, vybudovat správný tým, umět si udržet již získané, tvrdě pracovat a být náročný sám na sebe. Vůdce musí provést konkrétní klíčové funkce:
 - stanovit úkol
 - zajistit plán a jeho dosažení
 - kontrolovat a sledovat jednotlivé kroky
 - zkoumat výkonnost a hledat možnosti jejího zlepšení
 - vytvořit a stmelit tým
 - vybrat pro správnou práci správné lidi. Achillovou patou některých úspěšných vůdců je špatný odhad na lidi. (Adair, 2006, s. 24)

3. Vůdce jako služebník znamená, že ostatní považuje za rovnocenné partnery. Z dřívějších mnoha složitých pozic vykryštovaly 3 obecné skupiny: strategičtí, akceschopní a týmoví vůdci. Vůdci mají často sklon k nadprůměrnému sebevědomí, často jsou silnými osobnostmi. Pokorné chování není u dnešních vůdců běžné (mohlo by vyjadřovat přílišnou poddajnost), na místě by byla zdrženlivost.
4. Správný směr. Hlavní myšlenka spočívá v tom, že dobrý vůdce se ve svém povolání musí vyznat, drží tým pohromadě, zajistí podmínky pro plnění úkolu. John Adair tuto dovednost názorně ilustruje na modelu „tři kruhy“ – tedy tři druhů potřeb obsažených v každém lidském podnikání.

Obr. 6: Model tří kruhů



Zdroj: (Adair, 2006, s. 55)

„Za prvé, lidé potřebují vědět, kam jdou ať už doslova nebo obrazně, pokud jde o jejich společný úkol. Za druhé, potřebují držet pohromadě jako tým. A konečně třetí kruh, kdy každý jednotlivec má díky tomu, že je člověk a osobnost, řadu osobních potřeb, které je třeba uspokojit. S těmito třemi druhy potřeb by se nemělo nakládat jako s oddělenými položkami, protože se v mnoha různých ohledech překrývají a vzájemně ovlivňují. Aby byly uspokojeny všechny tři oblasti potřeb, je nutné plnit vůdcovské funkce, mezi které patří určování směru, plánování, kontrola, stanovování a udržování standardů, povzbuzování.“ (Adair, 2006, s. 55)

Dobrý vůdce musí mít vizi, upevňovat morálku týmu a dávat najevo zájem o jednotlivce. Dokáže usměrňovat činnost týmu a zvládat změny.

5. Správná rozhodnutí – Dobrý vůdce zůstává klidný, soustředěný a dokáže se včas rozhodnout. Do procesu rozhodování je důležité zapojit i ostatní a analyzovat jejich názory. Čím více lidí vysloví svůj názor, tím kvalitnější je rozhodnutí. V krizové situaci se očekává, že vůdce rozhodne na základě svých dovedností. Pokud rozhodnutí vede k nezdaru, přijímá za něj dobrý vůdce plnou zodpovědnost. Schopnost analytického a logického myšlení je pro vůdce velkou výhodou. V některých případech však člověk nepostupuje racionálně, ale na základě intuice. Ta je většinou založena na předchozích zkušenostech a rozumovém uvažování. Obchodnický cit pro věc má v životě vůdce pohybujícího se v oblasti průmyslu své pevné místo. Takový vůdce dokáže intuitivně rozpoznat příležitost a vydělat peníze.
6. Realizace rozhodnutí – sdělení informace. Dobré vedení vyžaduje efektivní komunikaci. Dobrý komunikátor je skvěle připravený, vyjadřuje se jasně, stručně a srozumitelně a je schopen i naslouchat. Dokáže nejen sdělovat své myšlenky, ale i emoce a pocity.

3.1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR MANAŽERA

Předchozí manažerská zkušenost je pravděpodobně nejspolehlivější indikátor budoucí manažerské výkonnosti. Pochopitelně není možné odhadovat manažerské zkušenosti při výběru manažerů do nejnižších organizačních úrovní z řadových pracovníků. Hodnocení minulé manažerské výkonnosti má velký význam při výběru manažerů do středních a vyšších organizačních úrovní. V přehledu 500 firem, uvedeném v časopise **Fortune**, většina výkonných ředitelů uvádí, že základem jejich úspěšné kariéry byly jejich zkušenosti získané u firmy.

Na základě identifikovaných organizačních pozic jsou získávání, vybírání, umístování a povyšování potřební manažeři. V zásadě existují dva zdroje manažerského personálu.

1. lidé z podniku, kteří mohou být povýšeni nebo přeloženi
2. najatí manažeři z venku. (Koontz, a další, 1993, s. 64)

Pro identifikaci kvalifikovaných kandidátů z vnitřních zdrojů na povýšení je možné použít automatizovaný informační systém. Lze ho použít ve spojení s celkovým plánem lidských zdrojů. Zejména je výhodné ho použít k předvídání zaměstnaneckých požadavků,

nových příležitostí, vyčerpání zdrojů, rozvojových potřeb a k plánování povolání. Existuje také několik disponibilních vnějších zdrojů. Podnik může při hledání kvalifikovaných manažerů použít několik metod. Mnoho zaměstnaneckých agentur – veřejných i soukromých – a náborových pracovníků (někdy nazývaných „lovci hlav“) vyhledává vhodné kandidáty pro manažerské pozice. Další zdroje manažerů představují profesionální sdružení, vzdělávací instituce, doporučení lidé od zaměstnanců firmy a pochopitelně i lidé, kteří se ucházejí o zaměstnání.

3.2 STYLY ŘÍZENÍ A VEDENÍ

Způsob, jak zadávat podřízeným úkoly, se považuje za styl řízení. Úspěšná volba stylu odpovídá dané konkrétní situaci, ale také osobnosti manažera, charakteru úkolu, složení týmu a dané situaci.

3.2.1 KLASICKÉ DĚLENÍ

V literatuře najdeme mnoho různých členění manažerských stylů. K těm základním patří:

- **Autokratický styl** – Vedoucí dává příkazy podřízeným a očekává jejich splnění, vychází z norem a postupů, nepřipouští diskuzi a nedává prostor pro vyjádření iniciativy a vlastních názorů. Tento styl je vhodné použít na pracovištích, kde se vyžaduje přísná kázeň, dodržování bezpečnostních předpisů, stabilní vysoké pracovní tempo, např. při sériové výrobě.
- **Demokratický styl** – Manažer se radí se svými podřízenými o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích a podněcuje je, aby s ním spolupracovali, akceptovali jeho návrhy a je přístupný diskuzi. Tento typ zahrnuje manažery počínaje těmi, kteří neudělají nic bez spoluúčasti podřízených a konče těmi, kteří s podřízenými pouze předběžně konzultují svá rozhodnutí.
- **Liberální styl** – Velmi málo zasahující do činnosti pracovního týmu. Manažer působí jako jakýsi rádce, názor poskytuje tehdy, když je přímo dotázán. Je vhodný na takových pracovištích, kde jsou vysoce kvalifikovaní odborníci pracující většinou samostatně, jsou osobně zainteresováni na výsledcích své práce a mají silnou motivaci. Je využíván na vědeckých pracovištích.

- **Styl volného průběhu** – Projevuje minimální zájem o povinnosti a úkoly ve všech oblastech, k problémům se chová nevšímavě a snaží se jim vyhnout. Událostem nechává volný průběh a čeká, až se problémy vyřeší samy.

3.2.2 LIKERTOVY ČTYŘI SYSTÉMY MANAGEMENTU

Podle jeho názoru jsou manažeři silně orientováni na své podřízené, které se pomocí komunikování snaží udržet v činnosti jako celek. Všichni členové skupiny přijímají podpůrný postoj, který se vyznačuje zájmem o společné cíle a očekávání. Likert navrhl čtyři systémy managementu:

1. **Systém 1 je nazván exploativně autoritativní.** Jeho „manažeři jsou vysoce autokratičtí, málo důvěřují podřízeným, motivují pomocí obav a postihů a jen výjimečně pomocí odměn, realizují komunikaci pouze shora dolů a rozhodování ponechávají výhradně na vrcholu.“
2. **Systém 2 se nazývá laskavě autoritativní.** Jeho manažeři „důvěřují podřízeným a spoléhají se na ně. Pro motivaci používají odměn, trestů a obav z nesplnění úkolů. Umožňují komunikaci zdola nahoru, někdy vyžadují na podřízených nápady a názory a delegují některá rozhodování (avšak současně uplatňují kontrolu).
3. **Systém 3 je označen jako konzultativní.** „Manažeři v tomto systému podstatně, ne však zcela, důvěřují podřízeným. Obvykle se snaží využít myšlenky a názory podřízených. Pro motivování používají odměn, příležitostně trestů, a spoluúčasti.“ Manažeři podporují obousměrnou komunikaci, základní rozhodnutí se uskuteční ve vrcholném managementu, zatímco dílčí v první linii. Současně využívají i konzultace.
4. **Systém 4, který je nejparticipativnější, byl nazván participativně skupinový,** „kdy manažeři plně důvěřují podřízeným. Snaží se získat jejich nápady a názory, které tvůrčím způsobem využívají. Podle rozsahu spoluúčasti a zapojení skupin do aktivit, směřujících k dosažení cílů, poskytují manažeři podřízeným pracovníkům ekonomické odměny. Manažeři podporují obousměrnou komunikaci a přitom jednají s podřízenými jako s rovnocennými partnery. Rozhoduje se na všech organizačních úrovních, manažeři komunikují sami mezi sebou i s podřízenými skupinami.“ (Koontz, a další, 1993, s. 74) Likert došel k závěru, že manažeři, kteří operují v systému 4, dosahují největších úspěchů. Dodává, že organizační jednotky, které uplatňují tento systém managementu, jsou značně efektivní při určování a

dosahování cílů a dosahují vysoké produktivity. Úspěšnost systému přisuzuje Likert zejména na prosazování a udržování vysokého stupně spoluúčasti pracovníků na řízení.

Plamínek hovoří o takzvaném synergickém řízení, kdy se klade důraz na mezilidské vztahy a výsledky. Vyžaduje individuální přístup k členům týmu a umění motivovat. Procesní aspekty i osobnost lídra jsou druhotné, ale nikoliv podružné, neboť pomáhají stabilním vztahům a úspěšnému dosahování dobrých výsledků. Potřeba uplatnit tento styl roste s náročností činnosti, kterou skupina vykonává. (Plamínek, 2000, s. 150)

3.2.3 MCGREGOROVA TEORIE X A Y

Vychází z výzkumů, které byly autorovým týmem realizovány a je založena na dvou extrémních manažerských přístupech, kde *Teorie X* odpovídá autoritativnímu stylu řízení používající tzv. „tvrdých“ faktorů řízení, kdy je zaměstnanec považován za pouhou pracovní sílu a potlačující jeho osobnost. Tento styl lze použít tehdy, kdy zaměstnanec nemá významnější vazby na pracoviště, práci považuje za nutnost, vyhovuje mu, že je řízen.

Teorie Y se blíží participativnímu stylu, kdy manažer plně důvěřuje svým podřízeným, svá rozhodnutí konzultuje v týmu a uplatňuje oboustrannou komunikaci. Tyto tzv. „měkké“ faktory lze uplatnit, když většina zaměstnanců vynakládá pracovní úsilí, jsou aktivní, samostatní a ve své práci se seberealizují.

3.2.4 SITUAČNÍ TEORIE

V současné době se pozornost stále více obrací k názoru, že lídři jsou produktem dané situace. Předpoklad, že vůdcovství je nejvíce ovlivňováno situací, v níž se lídr nachází, se stala středem pozornosti řady studií.

Tato teorie předpokládá, že lidé se stávají lídry nejen proto, že mají požadované osobní vlastnosti, ale také strukturou úkolů či působením různých situačních faktorů a vztahů mezi lídrem a členy skupiny. Kvalitní manažer tak musí vhodně a včas zvolit takový styl svého jednání, aby jemu podřízené osoby podněcoval k co nejlepším výsledkům.

Prvním ze základních kroků na cestě k ideálu lídra podle vzoru Situačního vedení® je přesné stanovení konkrétní práce, úkolu či dílčí aktivity. Podřízený i jeho vedoucí musí být naladěni na stejnou vlnu, aby mezi nimi mohla probíhat bezproblémová a oběma stranám srozumitelná komunikace. Oba musejí dosáhnout společné představy o výkonu,

procesu a výsledku v rámci zadaného pracovního úkolu. „*Naslouchání, podporování a usnadňování vzájemných činností je charakteristické pro dvousměrnou komunikaci, která je typickým příkladem pro vzájemně se podporující jednání.*“ (Hersey, 2004, s. 29)

Tento model vedení rozpracovali dále autoři Hersey a Blanchard a zaměřili se v něm na důležitost rozvoje schopností, důvěry a angažovanosti podřízených.

Na základě rozmanitosti situací a podřízených volí vedoucí odlišné styly vedení, přičemž vychází z faktu, že neexistuje jediný, nejlepší styl vedení. Jeho efektivita závisí na konkrétním úkolu a úspěšný lídr přizpůsobí svůj styl vyspělosti jedince, které se pokouší ovlivnit.

Základem modelu situačního vedení jsou 4 úrovně připravenosti, které musí nadřízený ve vztahu k podřízenému definovat a vybrat tu úroveň, která odpovídá dané situaci nejvíce. Na základě stanovení této úrovně vybere vedoucí příslušný styl vedení.

Úrovní připravenosti rozumíme míru „zralosti“, s jakou je podřízený ochoten splnit daný úkol. Chování vedoucího ovlivňují dva faktory:

- a) povaha úkolu, která je daná dovednostmi a schopnostmi potřebnými pro jeho splnění
- b) osobnost pracovníka, který reaguje určitým způsobem na zadaný úkol

Podle toho kombinuje styl vedení orientovaný buď na úkol, tj. určuje cíle, definuje role a vysvětluje, jak je vykonávat nebo je orientován na lidi, komunikuje, dává zpětnou vazbu, naslouchá a podporuje.

První úroveň můžeme charakterizovat jako nejnižší stupeň připravenosti. Odpovídá těm podřízeným, kteří si nevědí rady s úkolem, jsou nejistí, neschopní a postrádají motivaci.

V tomto případě bude vedoucí volit direktivní styl, kdy bude přikazovat, vést je krok za krokem, přesně přikazovat, co, jak a kdy se bude dělat.

Druhou úroveň můžeme popsat ze dvou hledisek – buď jsou podřízení neschopní provést úkol, ale ochotní se jej naučit, mají motivaci a snaží se, nebo si už osvojují potřebné dovednosti, ale chybí potřebná pracovní morálka a motivace.

Zde bude vedoucí spíše koučovat a poskytovat návod, přesvědčovat a objasňovat přijatá rozhodnutí, protože naráží na celou řadu potíží.

Třetí úroveň představuje situaci, kdy podřízení jsou schopni činnost vykonávat, ale nejsou ochotní nebo jsou nejistí. V tomto případě má vedoucí pracovníky podporovat, klást důraz na oboustrannou komunikaci a řešit interpersonální problémy.

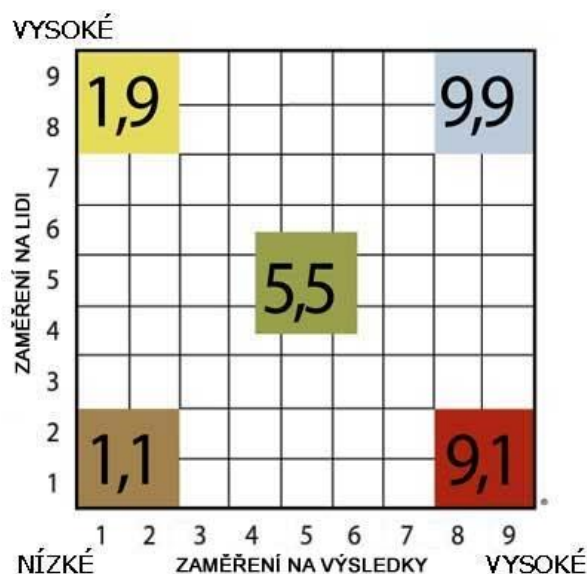
Čtvrtá úroveň je závěrečnou fází, kdy jsou podřízení schopní, spolehliví, ochotní a mají zájem své úkoly plnit. Tehdy vedoucí deleguje, protože tým ovládá činnost i bez něj a on se může věnovat strategickým záležitostem a zasahuje jen v mimořádných případech.

Hlavním úkolem vedoucího je tedy najít způsob, jak rozvíjet u pracovníků úroveň připravenosti k plnění úkolů, aby byli schopni samostatně plnit stanovené cíle. (Hersey, a další, 2008, s. 135,136)

3.2.5 MANAŽERSKÁ MŘÍŽKA

Jedná se o teorii založenou na osobních kvalitách manažera. Mřížka má dvě dimenze: zájem o lidi a zájem o výkon. „Zájem o výkon“ zahrnuje postoje manažera k řadě záležitostí, jako je úroveň rozhodování, různé postupy a procesy, kvalita zaměstnaneckých služeb, efektivnost práce a velikost produkce. „Zájem o lidi“ lze interpretovat široce, týká se např. stupně osobního ztotožnění s potřebou dosažení cílů, udržování sebedůvěry pracovníků, přebírání odpovědnosti na základě důvěry (ne na základě poslušnosti), vytváření dobrých pracovních podmínek a udržování dobrých mezilidských vztahů.

Obr. 7: Manažerská mřížka



Zdroj: (Cejthamr, a další, 2010, s. 69)

Autoři Blake a Moutonová identifikovali pět extrémních stylů:

- **Ochuzující manažer** - Styl 1,1, kdy se manažeři starají hlavně o sebe, malou pozornost věnují lidem nebo výrobě a nemají zájem o svou práci.
- **Týmový manažer** – Tento typ představují manažeři označení 9,9, kteří věnují maximální pozornost jak lidem, tak výrobě. Jsou to skuteční týmoví manažeři, kteří jsou schopni propojit výrobní požadavky podniku s potřebami pracovníků.
- **Manažer uprostřed cesty** – Styl 5.5 představuje roli kompromisního manažera, tj. zaměřeného jak na výsledky, tak i na lidi.
- **Manažer venkovského klubu** – Další styl managementu 1,9 charakteristický tím, že se manažeři jen málo starají o výrobu a velkou pozornost věnují lidem.
- **Autoritativní manažer** – Jiný extrém představuje 9,1 management, v němž se manažeři soustředí výhradně na vývoj efektivních operací a jen nepatrnou nebo žádnou pozornost věnují lidem. Jejich styl vůdcovství je ryze autokratický.

Z uvedených extrémů je patrné, že pomocí manažerské mřížky je možné identifikovat jakoukoliv manažerskou techniku nebo manažerský styl.

Těchto pět stylů představuje krajní řešení. S devítistupňovou škálou na obou osách máme k dispozici 81 různých kombinací. Většina lidí dosáhne hodnocení někde okolo střední pozice v mřížce.(Cejthamr, a další, 2010, s. 68)

3.2.6 TEORIE VŮDCOVSKÉHO STYLU

Poslední teorii vůdcovského stylu můžeme charakterizovat pomocí koncepce kontinua vůdcovství. Jak bylo řečeno výše, je zřejmé, že vůdcovství zahrnuje řadu stylů, počínaje tím, který vyžaduje maximální soustředěnost na leadera a konče stylem, který vyžaduje maximální soustředěnost na podřízené. Proměnlivost stylů závisí na stupni volnosti, který dá leader nebo manažer podřízeným. Teorie kontinua říká, že o vhodnosti stylu vůdcovství rozhodují tři faktory: leader, následovatelé a situace.

Mezi nejvýznamnější faktory, ovlivňující manažerský styl, patří:

1. síly manažerské osobnosti zahrnující hodnotový systém manažera, důvěru v podřízené, sklon k vůdcovskému stylu a pocit jistoty v určitých situacích,
2. síly podřízených (např. ochota převzít odpovědnost, znalosti a zkušenosti a tolerování nejednoznačnosti), které mohou chování nadřízeného ovlivnit,

3. situační síly, jako jsou hodnoty a tradice organizace, efektivnost pracovníků, pracujících jako skupina, charakter problému, možnost a bezpečnost delegování pravomoci a časový tlak.“(Koontz, a další, 1993, s. 96)

Jak je vidět z výše uvedených příkladů stylů vedení, hledání nejefektivnějšího stylu prošlo celou řadou etap. Ideální se jeví spojení klasického dělení v kombinaci se způsobem chování a to orientaci na úkol a orientaci na lidi s důrazem na týmové vedení vyplývající ze situace a povahy řešeného problému.

3.3 MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ

Manažer by měl při naplňování cílů organizace působit na lidi tak, aby dosáhl jejich žádoucího chování a probudit v nich aktivitu. V této kapitole bych se zaměřil na tři přístupy k řízení, které jsou považovány v současné době za zásadní, a to delegování, motivování a koučování.

3.3.1 DELEGOVÁNÍ

Delegováním rozumíme přenos povinností a úkolů, za které je odpovědný manažer, na jiného člena týmu, o němž víme, že je dobře splní a přitom rozvine své schopnosti. To umožní manažerovi vykonávání důležitější práce, posílí důvěru týmu a zvýší svou úspěšnost. Lze delegovat rutinní úkoly, úkoly vyžadující speciální dovednosti nebo koncepční záležitosti, záměrně na toho člena týmu, který je inteligentní, má přirozené nadání a je ochotný se učit a dále rozvíjet.

Armstrong a Stephensová uvádějí podmínky, za jakých lze delegovat:

- proč je třeba práci udělat,
- co se očekává,
- v jakém termínu,
- jaké mají pravomoci,
- které problémy musejí hlásit,
- jaké informace o pokroku nebo dokončení úkolu musejí předkládat,
- jaké vedení a sledování je navrhováno,
- jaké budou mít zdroje pro vykonání práce,
- jaké pomoci se jim dostane.(Armstrong, a další, 2008, s. 68)

Armstrong dále hovoří o měkkém a tvrdém delegování. V rámci tvrdého delegování dostává zaměstnanec přesné instrukce a termíny splnění úkolu a je průběžně kontrolován, v rámci měkkého delegování definujeme zadání a přenecháme pracovníkovi iniciativu.

3.3.2 MOTIVACE

Úspěch manažera závisí na tom, jak se mu podaří motivovat, přesvědčit zaměstnance – podřízené - pro splnění cílů, procesů.

Motivovat mohou již samy úlohy a úkoly, motivovat mohou i důsledky jejich splnění či nesplnění. Jiří Plamínek uvádí 6 klíčových zásad motivace:

1. Zvažujte jednodušší alternativy motivace.
2. Nepřizpůsobujte lidi úlohám, ale úlohy lidem.
3. Lidé musí být spokojeni alespoň občas.
4. Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty, než jste vy.
5. Obava z nepříjemného motivuje stejně jako touha po příjemném.
6. Odhadujte aktuální stav motivačního pole.(Plamínek, 2011, s. 70,73)

Veber hovoří o „*psychické a fyzické integrity člověka směrem k vytčenému cíli, která je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, touhy, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Toho lze využít ve směru pracovní motivace, kdy manažer ovlivňuje smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s posláním firmy*“. (Veber, 2011, s. 112)

3.3.3 KOUČOVÁNÍ

Jedná se o osobní přístup školitele, který se odehrává během pracovního výkonu a pomáhá ke zlepšení a rozvoji dovedností a schopností manažera. Kouč může pomoci nebo poskytnout radu při řešení určitých úkolů nebo problémů a tím zvýšit jeho vlastní výkonnost i výkonnost celého týmu. Úlohou manažera v roli kouče je poradit, pomoci se zabezpečením podmínek pro dosažení požadovaných výsledků a zlepšení výkonnosti a osobní motivace. Cíle koučování podle Armstronga a Stephensové jsou:

- Pomoci lidem uvědomit si, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit.

- Uvést řízené delegování do praxe; tj. delegovat nové úkoly, poskytovat pokyny, jak mají být provedeny úkoly a sledovat výkon při provádění dané práce.
- Umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace, jako příležitosti k učení a vzdělávání.
- Umožnit poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly tak, že pomůžeme lidem, aby sami našli poučení, než aby vykonávali práci dle instrukcí.“(Armstrong, a další, 2008, s. 87)

Efektivita koučování spočívá v tom, že jedinci jsou motivováni k učení a mají přitom pozitivní přístup, do procesu učení jsou aktivně zapojeni a je jim poskytováno potřebné vedení.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

Informace o podniku jsem čerpal ze tří řízených rozhovorů: s předchozím personálním ředitelem Ing. Pavlem Kusým o historii, vývoji a současnosti podniku, neboť ve firmě působil dlouhá léta a spolupodílel se na současné organizační struktuře, filozofii směřování a úspěších firmy až do její dnešní podoby. Dále s personální ředitelkou Ing. Lucii Vejačkovou, s níž jsem konzultoval obsah dotazníků a vytipoval jednotlivá pracoviště a manažery, a s technickým ředitelem Ing. Janem Kabrhelem, kde jsem se seznámil s výrobním procesem a chodem firmy v provozní části. V dalších rozhovorech jsem informoval účastníky se svým úkolem a rozeslal, případně rozdál dotazníky.

4.1 INFORMACE O SPOLEČNOSTI

Název společnosti: SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.

Sídlo společnosti: Litomyšl, Sokolovská 106, PSČ 57021

Spisová značka: C 22416 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové

Identifikační číslo: 000 12 661

Den zápisu do obchodního rejstříku: 3.prosince 1990

Hlavní předmět podnikání: Výroba skelných vláken a brusných materiálů

Organizační struktura: Funkcionální struktura

Vedení společnosti: Generální ředitel Ing. Miloš Pavliš

 Finanční ředitel Jaroslav Malik

 Technický ředitel Ing. Jan Kabrhel

 Personální ředitel Ing. Lucie Vejačková

Počet zaměstnanců: 1050 (k 31.12.2014)

Obr. 8: Logo společnosti Saint-Gobain Adfors cz s.r.o.



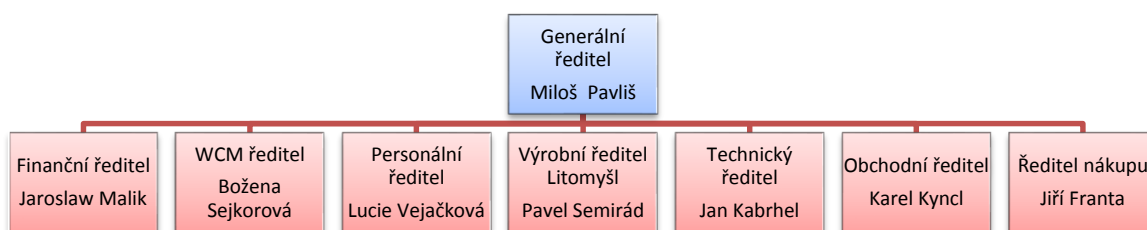
Zdroj: (Logo společnosti [online]). Dostupné z: <http://www.sg-adfors.com/cz>

4.1.1 HISTORIE FIRMY

Společnost s nynějším názvem SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o., původně Vertex, byla založena v roce 1950. Následující vývoj společnosti odpovídal podmínkám plánovitého řízení socialistického státu. V roce 1994 proběhla privatizace kuponovou metodou, nový management připravil a uplatňoval podnikatelský záměr rozvoje společnosti. V listopadu 1998 tehdejší vlastníci – privatizační fondy vlastněné českými bankami - prodaly Vertex a.s. francouzské společnosti Saint-Gobain. A v roce 2011 byl název „Saint-Gobain Vertex“ nahrazen novým názvem ADFORS, který je součástí skupiny Saint-Gobain, jenž je světovým lídrem v oblasti výztužných materiálů pro průmyslové aplikace. ADFORS je dynamickou, inovativní a vývojovou společností s jedinečným průmyslovým potenciálem. Společnost se zabývá výrobou textilií z různých druhů vláken, včetně skelných, polyesterových, aramidových, viskózových a hybridních vláken, která se kombinují s moderními polymerovými impregnacemi. V současnosti je tato společnost jedinou na světě, která nabízí všechny tyto technologické platformy pod jednou střechou.

4.1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Obr. 9: Organizační struktura Saint-Gobain Adfors cz s.r.o.



Zdroj: (výroční zpráva Adfors 2013)

4.1.3 FILOZOFIE SPOLEČNOSTI

Snaha společnosti spočívá především ve vysoké kvalitě výrobků a služeb, inovacích, ochraně životního prostředí a v neposlední řadě zdraví a bezpečnosti zaměstnanců. Jejich posláním je sloužit zákazníkům, aby měli ve svém podnikání úspěch a byli spokojeni se skvělým produktem. Proto je nutné si udržovat světovou úroveň v základních činnostech. Těch dosahují, pokud každý z řídicích pracovníků a zaměstnanců bude naplňovat a řídit se základními hodnotami, principy chování a jednání.

4.1.4 ZÁKLADNÍ ZÁSADY, HODNOTY, PRINCIPY CHOVÁNÍ A JEDNÁNÍ

Vedení společnosti jde příkladem a otevřeně vyznává níže uvedené zásady a hodnoty, principy chování a jednání.

- Vztah ke společnosti, integrita, loajalita
- Respekt jeden k druhému
- Orientace na zákazníka
- Týmová práce a delegování
- Kvalita, výsledky, výkon
- Trvalé zlepšování, inovace
- Profesionalita, trvalé vzdělávání
- Komunikace
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví a životního prostředí
- Spolehlivost a důvěra
- Tradice, rozvoj regionu

4.2 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

4.2.1 DOTAZNÍK A JEHO ČÁSTI

První část dotazníku je zaměřena na identifikaci dotazovaných respondentů z hlediska pracovní pozice, pracovní náplně, typu a počtu podřízených a dále osobních údajů jako je délka praxe ve firmě, věk, vzdělání a pohlaví. Druhá část dotazníku se skládá z otázek zaměřených na styl řízení, plánování a zadávání úkolů, motivování zaměstnanců,

jejich odměňování, kontrolu a řešení konfliktů, dále na způsob komunikace, otázky kariérního růstu, delegování a týmovou spolupráci.

Připravil jsem dotazníky dvojího typu (viz příloha 2 a 3), a to dotazník pro manažery (příloha 2 – dotazník typ I) a pro zaměstnance (příloha 3 – dotazník typ II), na základě kterého jsem se pokusil ověřit zpětnou vazbou, zda záměr a úsilí manažera je vnímáno stejným nebo alespoň podobným způsobem ze strany podřízených. Respondenti měli vybrat vždy jednu možnost ze škály 1 – 5, kdy platilo pro tvrzení 5 – vždy, 4 – obvykle, 3 – příležitostně, 2 – zřídka, 1 – nikdy.

Své šetření jsem podstoupil v těchto týmech: v obchodním oddělení, finančním oddělení, oddělení kontroly kvality, bezpečnosti práce a prevence průmyslových rizik, technickém oddělení a výrobě.

Dotazníky I typu byly předány 5 manažerům z 5 týmů a ve výrobě jednomu mistrovi. Na každém úseku jsem dále oslovil 6 přímých podřízených, kteří obdrželi dotazník II. typu. Z 35 dotazníků jich bylo vyplněno 25, tj. 71,4%, přičemž návratnost dotazníků pro manažery byla 100%. Při provádění výzkumu jsem použil on-line dotazník Survio a při vyhodnocení jsem vycházel ze základní statistické metody třídění a výsledky uvedl v grafech.

4.3 POPIS VÝZKUMNÉHO VZORKU A JEHO HODNOCENÍ

4.3.1 TÝM I

HSQ manažer – má na starost vedení oddělení kontroly kvality, bezpečnosti práce a prevence průmyslových rizik. Jeho oddělení čítá cca 20 zaměstnanců, má 7 přímých podřízených. Je vysokoškolák, ve věkové kategorii 36 – 45 let a má 25letou praxi. Ve firemní struktuře patří ke střednímu managementu.

Jeho podřízení ho vnímají jako neformální autoritu, typického manažera, který zadává přesně vytyčené úkoly, pečlivě je sám kontroluje, má přehled o výsledcích práce svého týmu a podřízení se bojí nesplnit stanovené úkoly. Zároveň je však neformálním lídrem, pro většinu z nich vzorem, je empatický, otevřený a vyslechne si názor ostatních, kolegové ho respektují. Větší výhrady má pouze vedoucí oddělení kvality, který se ne vždy cítí doceněn a podle něj chybí nadřízenému důslednost v oblasti kritiky a odhadu výkonu jednotlivých pracovníků. Pociťuje, že ne vždy dostává správné informace. Většina podřízených si cení na svém vedoucím jasného stanovení cíle, rychlého rozhodování, znalosti svého týmu a jejich předností, adresné kritiky a rázného řešení konfliktů a také

toho, že je dokáže motivovat a jejich výkon ocení jak pochvalou, tak i v rámci možností finanční cestou.

Jako určité negativum vnímají to, že pokud se v týmu vyskytne nekvalitní zaměstnanec, nemá vedoucí okamžitou šanci se s ním rozloučit. Proto se o svou práci příliš neobávají.

Pohled manažera se příliš neliší. Pracuje s vyrovnaným, zkušeným, vzdělaným týmem, jeho přímí podřízení jsou většinou vysokoškoláci s mnohaletou praxí, kromě jedné výjimky. Tam, kde manažer cítí jisté slabiny, např. při vysvětlování úkolů, rychlém rozhodování, kritice podřízených a naopak jejich ocenění a odměňování, nemají podřízení výhrady. Je to zřejmě způsobeno tím, že o těchto otázkách manažer více přemýšlí a tyto role považuje za obtížné. V otázkách kritiky, kdy se považuje za nekompromisního, zaměstnanci nepocítují obzvláště velký tlak a sebevědomí jim rozhodně neubírá.

Výhodou manažera na této pozici je, že může na své přímé podřízené bez obav delegovat řadu úkolů a přenášet zodpovědnost a pravomoc s plnou důvěrou. Určitým oponentem mu může být vedoucí kvality, který svým tvrdším přístupem může představovat konkurenta a usilovat o jeho funkci.

4.3.2 TÝM II

Vedoucí zákaznického servisu – zodpovídá za spolupráci s obchodníky a zákazníky, podílí se na plánování výroby a skladu, provádí objednávky dopravy, upomínkuje pohledávky, spoluvytváří nové programy, dokumenty a systémy. Řídí 18 podřízených, je vysokoškolačka, má 6,5 roku praxe ve firmě, je věková kategorie 25 – 35 let.

Ve firemní struktuře patří k nižšímu managementu. V dotazníku odpovídali respondenti se středoškolským vzděláním ve věku 45 – 60 let.

Z hlediska podřízených je považována za liberální vedoucí, je přátelská, otevřená, má neformální autoritu, dokáže předat svou vizi, akceptuje názor druhých, svých podřízených se vždy zastane. Stanovení úkolů a cíle nejsou vždy jednoznačně zadané a podrobně vysvětlené. Některým pracovníkům chybí jasné informace a jednoznačná rozhodnutí. Porady, na rozdíl od manažerky, považují podřízení za ne vždy operativní a efektivní. V důsledku měkkého vedení se pracovníci vůbec neobávají ztráty zaměstnání nebo výrazného postihu.

Podřízení oceňují manažerku za její uznání výkonu, za to, že zná přednosti zaměstnanců, umí finančně motivovat a jasně ocenit i veřejně pochválit. Při kritice spíše

rozebírá chybu, obvykle kritizuje výsledky špatné práce, většinou bez účasti ostatních. Prohřešky ne vždy postihuje, avšak konflikty vždy řeší. Výsledky práce pravidelně kontroluje a hodnotí, zaměstnanci mají zpětnou vazbu o kvalitě své práce, umí reálně odhadnout schopnosti každého podřízeného, nikdy však nevyzdvihuje kvality jednotlivce. Nekompromisně postupuje u nespolehlivých zaměstnanců – nekvalitní pracovník vždy odejde.

Pro své podřízené je k dispozici a udělá si na ně čas, obvykle se snaží probudit nadšení pro práci a zajímá se o to, čeho chtějí zaměstnanci dosáhnout. Vhodné úkoly deleguje na podřízené a využívá jejich znalostí a zkušeností. Příležitostně dává prostor i k tvůrčí práci a vždy vysvětlí, co má dotyčný dělat. Podporuje obousměrnou komunikaci, a pokud je to v její kompetenci, dává příležitost ke kariéernímu růstu.

Sama manažerka ví, že její přístup k podřízeným je liberální, za své slabé stránky považuje to, že není příliš rázná a zřídka kdy postihuje prohřešky, jen příležitostně vstupuje do konfliktu a neumí ocenit samostatná výjimečná řešení.

Manažerčiny nedostatky, jako např. důslednější kontrolu splněných úkolů, častější pochvalu a zlepšení odměňování, nepovažují podřízení ze svého hlediska za zásadní.

4.3.3 TÝM III

Vedoucí finančního oddělení – formuluje postupy a praxi v oblasti úvěrů, výkazů, finančního plánování a poradenství, provádí analýzy a studie, koordinuje daňové záležitosti, připravuje dlouhodobé rozpočty, směrnice a opatření. Tento vedoucí má 18 podřízených, 6,5 roku praxe ve firmě, je vysokoškolák ve věkové kategorii 45 – 60 let.

Pracovníci tohoto útvaru hodnotí svého nadřízeného jako demokratického vůdce, který dle potřeby využívá svých rozhodovacích pravomocí, avšak někdy se dostává i do role liberálního šéfa. Obvykle je empatický, komunikativní a vždy vyslechne názor druhého. Svým podřízeným většinou pomáhá stanovat priority úkolů, jeho zadání jsou jednoznačná, k čemuž přispívá i náplň práce tohoto oddělení, kde nemají pracovníci příliš prostoru pro kreativitu. Zaměstnanci jsou motivováni příležitostně finančními odměnami, vedoucí se zajímá o to, čeho chtějí zaměstnanci dosáhnout, a dokáže ocenit precizní práci. Za nadstandardní práci jsou zaměstnanci příležitostně odměňováni, ovšem jen výjimečně za mimořádné úkoly, umí veřejně pochválit za dobrý nápad a vyvolat pocit vlastní důležitosti. Prohřešky a nekázeň na pracovišti postihuje jen občas a zřídka je řeší. Možná i proto zaměstnanci nepocitují obavy ze ztráty zaměstnání a na zdokonalování svých dovedností příliš nepracují.

Sám manažer se považuje za demokratického šéfa, při stanovování cílů, zadávání úkolů a řešení problémů komunikuje se svými zaměstnanci a využívá přitom zpětné vazby. Své zaměstnance se snaží motivovat pochvalou i finanční odměnou, pokud to je v jeho možnostech. Ke kritice se uchyluje jen výjimečně, domnívá se, že se lze vždy vzájemně dohodnout a konflikty neřeší emotivně. Snaží se podporovat týmového ducha a zajímá ho mínění ostatních. Na zdokonalování svých komunikativních dovedností nijak zvlášť nepracuje, ale po odborné stránce se školí průběžně.

4.3.4 TÝM IV

Technický ředitel – k jeho pracovní náplni patří zajištění investic, realizace projektů, technická podpora. Má 33 podřízených, je vysokoškolák se 14 letou praxí ve věkové kategorii 36 – 45 let. Jeho přímými podřízenými jsou dva vedoucí technici s vysokoškolským vzděláním s 13 – 16 letou praxí.

Podle názoru podřízených má manažer rozhodující pravomoci pevně ve svých rukou, úkoly, které zadává, jsou vždy jednoznačné, je empatický, otevřený, komunikativní. Rád si vyslechne názory druhých, a pokud jsou pro tým přínosné, vždy je akceptuje. Pro zaměstnance je přirozenou autoritou a neformálním vůdcem. Má jasně stanovené vize a cíle, svým týmem je plně respektován a je pro ně vzorem, stojí za svými zaměstnanci, vždy se jich zastane.

Vzhledem k tomu, že přímí podřízení mají přesné zadání a jsou velmi samostatní, je nadřízený příležitostně informován o průběžném plnění úkolů, protože spoléhá na jejich znalosti a dovednosti. Porady vnímají jako efektivní, umí vysvětlit problém, stanovit priority a rychle se rozhodnout.

Motivuje je tím, že uznává jejich výkon a kvality, zná jejich přednosti. Cítí se dobře platově ohodnoceni a mají jasnou představu o odměně, mohou vyjednávat i o mimořádném ocenění. Příležitostně jsou i chváleni za dobré nápady a postupy.

Výhrady a kritiku neslyší zaměstnanci často, kárá opodstatněně a vždy individuálně. Veřejně rozebírá chyby a dbá na výkonnost. Obvykle poukáže na malou efektivitu práce, neboť umí reálně odhadnout výkon. Hodnocení činnosti probíhá pravidelně a obvykle poskytuje zpětnou vazbu. Zaměstnanci si myslí, že ne každý nekvalitní pracovník odchází, manažer se však domnívá, že ano. Zaměstnanci u svého šéfa většinou nacházejí podporu, umí jim pomoci překonat nejistotu a je v případě potřeby k dispozici. Často je povzbuzuje k nápadům, avšak ne vždy vymezí rámec úkolů k samostatnému řešení. Umí přesvědčit o důležitosti práce týmu. Kvalitu komunikace

v rámci útvaru považují pracovníci za dobrou, ale ne vždy dostačující je mezi jednotlivými útvary. Na možnost kariérního růstu mají zaměstnanci rozdílné názory. Někteří v něm vidí motivaci, druzí jsou pak skeptičtí v tom, že na uvolněnou vyšší pracovní pozici jsou obsazováni nikoli ti, co se osvědčili, ale jsou přijímáni lidé zvenčí. Stejně tak rozdílný postoj mají k rozvoji svých dovedností, někteří se snaží pevně využít všech možností ve firmě, jiní se nezajímají vůbec.

Sám manažer ve svém vlastním hodnocení souzní s názorem svého týmu, dá se považovat za prototyp úspěšného a dokonalého vůdce, svým týmem je plně respektován a oceňován. Má dokonalý přehled o práci a výkonu podřízených, zná jejich přednosti i slabé stránky a umí je motivovat, sám se domnívá, že je přespříliš kontroluje, ale zaměstnanci kontrolu chápou jako dobrou znalost každého pracovníka v týmu. V rámci efektivity své práce deleguje obvykle řadu činností, neboť má ke svým podřízeným důvěru a využívá jejich dovednosti. Je možné mu doporučit uplatnit větší míru užívání koučinku, neboť jeho tým je dostatečně flexibilní a adaptabilní a je ochoten a schopen samostatně pracovat.

4.3.5 TÝM V

Mistr výrobního úseku – řídí zaměstnance ve výrobě, dohlíží na výrobní činnost, zajišťuje požadavky kvality a integrity včetně dokumentace výrobních pohledávek, stanovuje priority ve výrobě a rozděluje denně úkoly. Vysvětluje specifikace, zajišťuje údržbu strojů a výrobních zařízení, dbá na bezpečnost práce. Tento manažer první linie má 30 podřízených v dělnických profesích, většinou mužů. Ve firmě má 1 rok praxe, je středoškolák, ve věkové kategorii 45 – 60 let.

Tento vedoucí si většinou ponechává rozhodovací pravomoci ve svých rukou. Zaměstnanci považují za důležité, že úkoly zadává jednoznačně, spíše však přikazuje, co mají dělat. Není považován za příliš empatického, otevřeného a komunikativního. Názor podřízených vyslechne, ale ne vždy jej akceptuje. Je považován i za neformální autoritu. V případě potřeby se příležitostně podřízeného zastane, ale není považován za vzor. Pracovníky je respektován, obávají se nesplnit jeho požadavky.

Na rozdíl od manažera se podřízení domnívají, že nedostávají pravidelné informace, zřídka jsou zainteresováni do podnikových cílů a na poradách neřeší nic konkrétního, přičemž názory vedoucího příliš nezajímají. Oceňují však na něm, že má přehled o zadané práci a obvykle se snaží vysvětlit pracovní úkoly, které nechápou, a rychle se rozhoduje. Uznává dobré výkony, dovednosti, příležitostně pochválí a zná přednosti jednotlivých zaměstnanců, což je motivuje k lepšímu výkonu a mají představu o

odměně za nadstandardní práci, ale nelze o ní vyjednávat. Finanční ohodnocení považují za adekvátní k odvedené práci. Vytýkají mu však, že nikdy nedá prostor k tomu, aby se pochlubili svými nápady nebo inovativními postupy.

Kritizuje příležitostně, u sebevědomých pracovníků není příliš rázný, při prohřešku rozebere chybu a kárá opodstatněně, většinou bez přítomnosti ostatních. V kontrole úkolů není příliš důsledný, nepožaduje oznamování splněného úkolu, jen příležitostně kontroluje každého osobně. Pracovníci se domnívají, že vyváženou zpětnou vazbu o pracovním výkonu poskytují jen výjimečně a nepřilíš vyzdvihuje kvalitu jednotlivce, i když jsou v týmu i nekvalitní pracovníci, což často neřeší.

Na vzájemnou komunikaci má však manažer naprosto odlišné mínění a neřeší, že pracovníci jsou dostatečně informováni a mají prostor k vyjádření názoru i jak pozitivní, tak i negativní odezvu na svůj výkon. V případě potřeby příležitostně deleguje, má tím prostor pro jiné činnosti. Úkoly svěřuje spolehlivým pracovníkům, kterým důvěřuje. Těm vymezí rámec úkolů a požaduje, aby sami našli řešení.

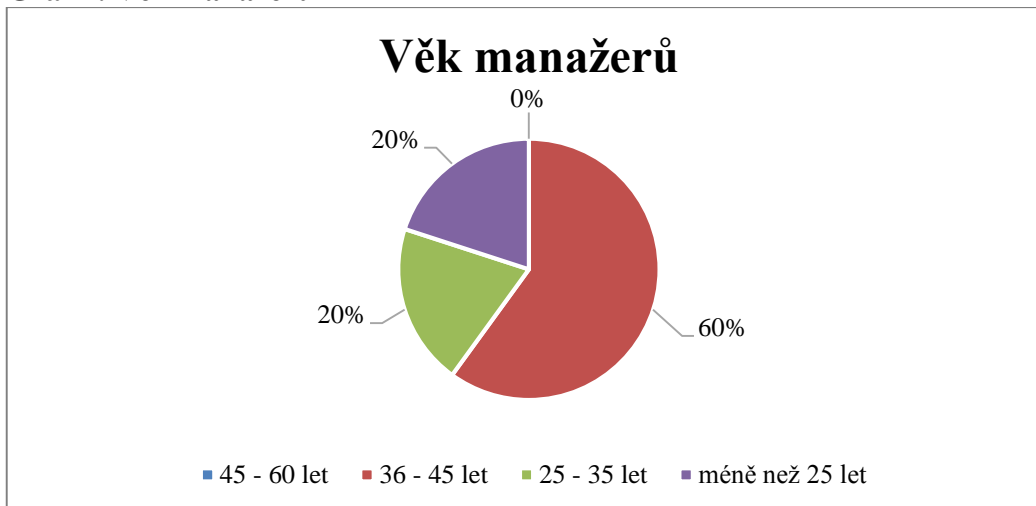
Sám manažer cítí, že jeho slabou stránkou je podpora týmového ducha. Zřídka kdy své pracovníky povzbuzuje a neočekává od nich nové nápady. Sami zaměstnanci uvádějí, že on sám v nich nebudí nadšení a ani se nezajímá, chtějí-li něčeho dosáhnout. Kvalitu vzájemné komunikace nevidí na dobré úrovni. O kariérním růstu neuvažují, jen málokdy se někdo posune výš, pokud je příležitost, vyberou si manažeri z dobrých a osvědčených pracovníků.

Na první pohled lze tohoto manažera označit jako autoritativního vedoucího s nepřilíš velkou dávkou empatie, avšak v tak velkém kolektivu nelze příliš diskutovat a provoz podle mého názoru vyžaduje především spolehlivý výkon a dobře odvedenou práci, na to manažer určitě dbá. Jeho nevýhodou je možná také krátká doba praxe ve funkci mistra, kdy se pravděpodobně postupně orientuje v jednotlivých rolích řídicích činností. Lze mu doporučit zlepšení vzájemné komunikace a lepší připravenost pracovních porad a přesnější hodnocení každého pracovníka.

4.4 SEGMENTACE MANAŽERŮ

Zde uvádím 3 grafy, které znázorňují věk manažerů, pohlaví a dosažené vzdělání.

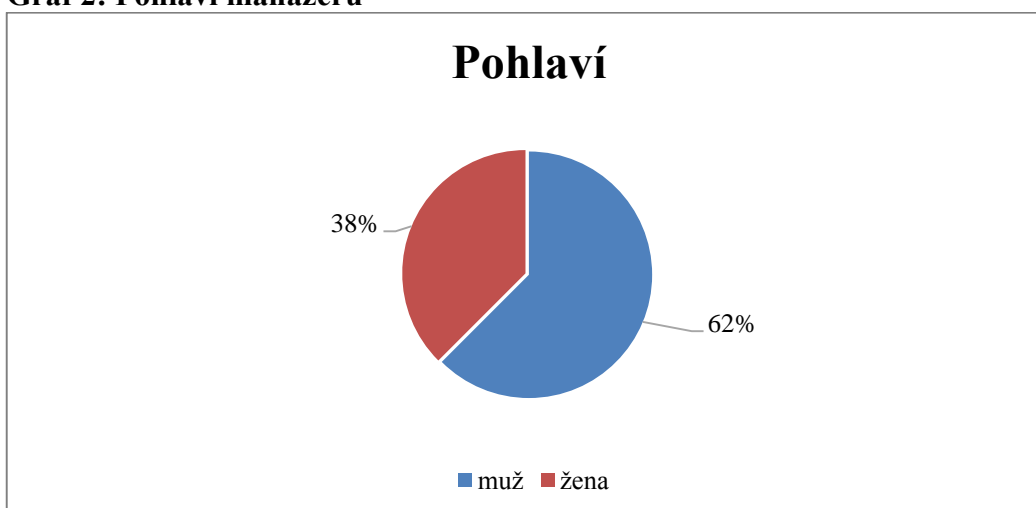
Graf 1: Věk manažerů



(Zdroj: vlastní)

Graf 1 nám znázorňuje věkové skupiny manažerů, přičemž nejčastěji jsou z dotazovaných zaměstnání pracovníci ve věkové skupině 36 – 45 let, a to celých 60%. O druhou příčku se stejným dílem dělí skupiny 25 – 35 let a méně než 25 let s 20%. V mém zkoumaném vzorku podnik nezaměstnává manažera, jemuž by bylo nad 45 let.

Graf 2: Pohlaví manažerů



(Zdroj: vlastní)

Z grafu 2 je patrné, že na pozici manažera pracuje více mužů a to 62%, zatímco žen pouze 38%.

Graf 3: Dosažené vzdělání manažerů



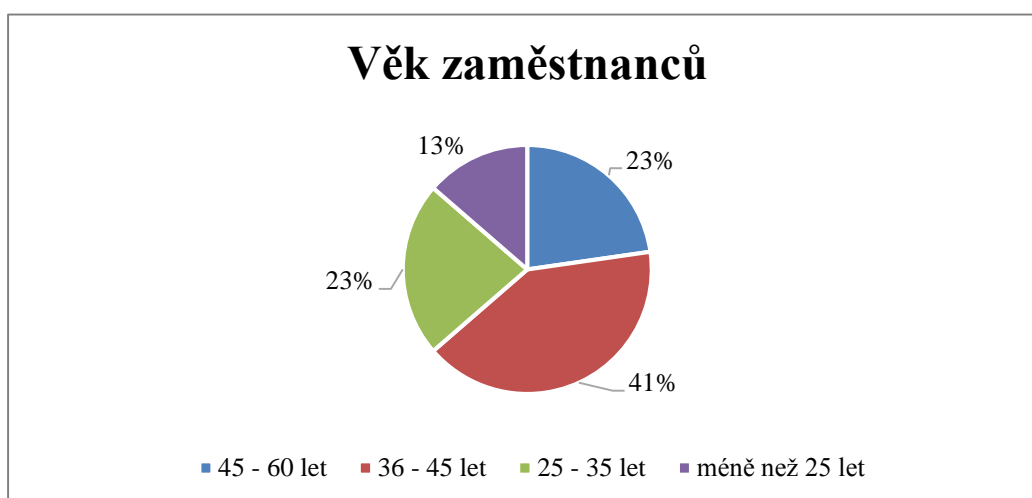
Zdroj: (vlastní)

Na grafu 3 můžeme vysledovat odbornost manažerů doložitelnou vysokoškolským titulem, jichž je nejvíce, 62%. Na tomto postu se objevují i lidé se středoškolským (25%) a vyšším odborným vzděláním (13%).

4.5 SEGMENTACE ZAMĚSTNANEC

Zde uvádím 3 grafy, které znázorňují věk zaměstnanců, pohlaví a dosažené vzdělání.

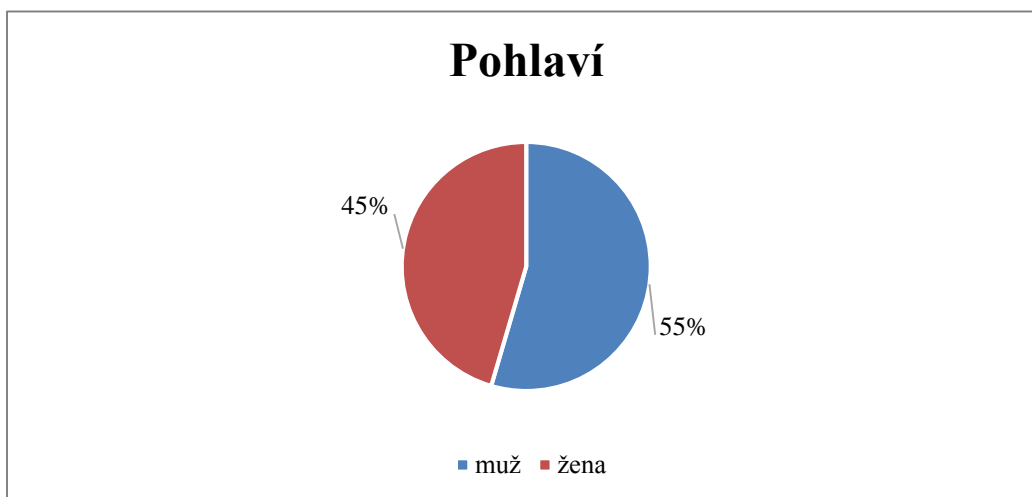
Graf 4: Věk zaměstnanců



Zdroj: (vlastní)

Z grafu 4, znázorňujícího věk zaměstnanců, vyplývá, že 41% dotazovaných spadá do věkové kategorie 36 – 45 let. O druhou příčku se stejně jako u manažerů dělí dvě věkové kategorie, a to 25 – 35 let (23%) a 45 – 60 let (23%). Nejméně početnou skupinou se stala kategorie méně než 25 let.

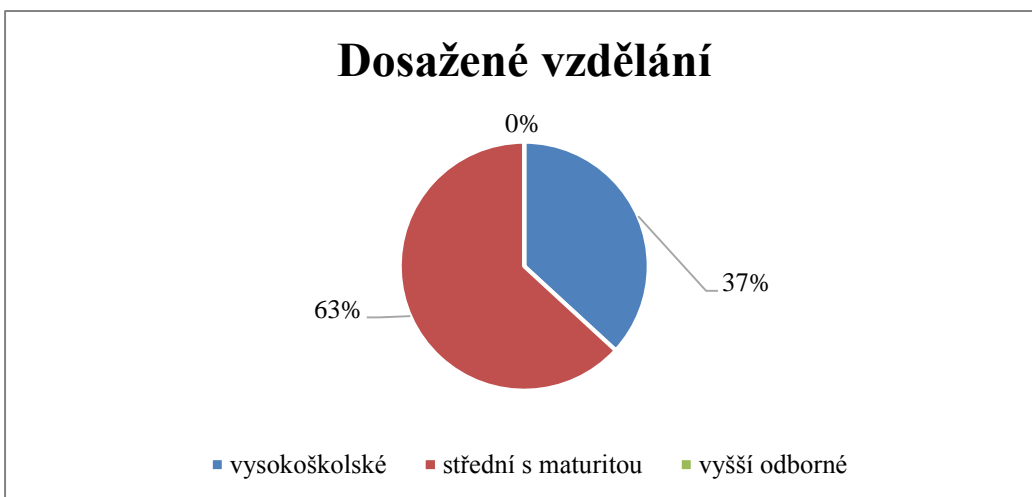
Graf 5: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: (vlastní)

I u pohlaví zaměstnanců, stejně jako u manažerů, dominují muži, ale již ne tak velkou většinou (55%).

Graf 6 : Dosažené vzdělání zaměstnanců



Zdroj: (vlastní)

U dotázaných zaměstnanců převažuje střední vzdělání s maturitou (63%), ale s nezanedbatelnými 37% i vysokoškolsky vzdělaní lidé. Viz graf 6.

4.6 HODNOCENÍ POZICE MANAŽERA VE FIRMĚ

Vesmět všichni vedoucí se snaží uplatňovat demokratický styl vedení se zpětnou vazbou, kterou považují za důležitou, manažeři na nižších stupních považují za efektivní vůdcovské styly kombinovat v závislosti na konkrétní situaci. Téměř všichni se shodují v názoru, že pro vedení lidí je třeba mít určitý talent, avšak lze jej rozvíjet. Mnohé znalosti a dovednosti je možné se naučit a firma dbá na také na průběžná školení a vzdělávání manažerů.

U manažerů na vyšších pozicích je důležité, ve shodě s teoretickými poznatky, umět sdělit podřízeným vizi, nastolit koncepci a být autoritou a vzorem. U manažerů na nižších stupních řízení je to význam technických dovedností, rozhodnost a umění naslouchat.

Plánování a zadávání úkolů je pro manažera na vyšší pozici pravidelnou, nezbytnou a častou činností. Slouží k definování cílů, úkolů, stanovení termínů a kontrole jejich splnění. Porady a kontrola úkolů probíhají pravidelně a častěji než u manažerů na nižších úrovních, kde jsou zaměřeny spíše na pověření úkoly a instruktáž k jejich plnění.

V oblasti motivování zaměstnanců se manažeři shodují v její důležitosti. K osvědčeným způsobům patří kombinace morálního a finančního ocenění. Jak v administrativě, tak i v provozu hraje důležitou roli zlepšování pracovního prostředí a disponování lepšími pracovními pomůckami a prostředky.

Pravidelné hodnocení pracovníků provádějí vrcholoví manažeři 1krát ročně, manažeři na nižších stupních provádějí pololetní hodnocení, většinou kvůli odměnám, bez účasti pracovníků.

Na řešení konfliktů má každý manažer trochu jiný názor, za pozitivní však považují to, že díky němu se vyjasní vztahy alepší se atmosféra. Z dotazníku vyplývá, že než manažer přistoupí ke kritice, vyhodnotí situaci a pomůže pracovníka nasměrovat ke správnému řešení úkolů.

Někteří manažeři nedostatečně kontrolují plnění úkolů svých podřízených, ty pak zůstávají nedořešené a vznikají tak problémy, pokud na ně mají navazovat další činnosti, či práce jiného útvaru.

Kvalitní komunikaci považují všichni manažeři za zásadní a všichni preferují obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou. Názory na kvalitu komunikace mezi jednotlivými úrovněmi a útvary jsou však rozdílné. Obecně se dá říci, že vyšší manažeři ji považují za dobrou a i v rámci útvaru či oddělení neukazují pracovníci na větší problémy,

horší je to v komunikaci mezi útvary. Úkoly se sice daří plnit, ale nedostatečná komunikace je často příčinou vysokého stresu a zbytečného pracovního vypětí.

Řešení personálních otázek záleží na typu pozice, která je ve firmě obsazována. Na vysoké manažerské funkce je vypisován konkurz, na nižších nebo nově vznikajících pozicích mají možnost se uplatnit stávající zaměstnanci, kteří se již dříve osvědčili. To lze považovat také jako výrazný motivační faktor.

U vrcholového manažera je využívání delegování časté, všechny činnosti, které může přenést na své podřízené, deleguje. Avšak čím nižší úroveň řízení, tím možností delegování ubývá. Příčina spočívá v nedostatku podřízených, splňujících kvality toho, co se od takových pracovníků očekává – zkušenosti, odborné předpoklady, spolehlivost, nebo vyplývá z charakteru práce (např. u mistra ve výrobě).

Součástí vedení je i řízení, kdy manažeři využívají i zaměření na cíle a výsledky prostřednictvím autority, příkazů a instrukcí, kontroly a sankcí.

Čím větší skupina podřízených, tím méně identifikovatelné jsou vztahy s jednotlivými zaměstnanci. Objem povinností manažerovi nedovolí sledovat každého podřízeného jako jednotlivce, u menší skupiny podřízených lze budovat vztahy na užší úrovni a prosazovat techniku vedení.

Důležitým momentem je i to, pokud se vedoucí pracovník vypracoval na svou pozici povýšením. Má rozhodně větší míru empatie a dokáže se vcítit do jejich role a reagovat na jejich potřeby. Tito manažeři nemají podle svého názoru důvod se v této oblasti vzdělávat a domnívají se, že na svou pozici byli vybráni právě proto, že dispozice k vedení lidí mají a řídí se intuicí a ne poučkami.

Vesměs všichni manažeři si uvědomují, že jejich hlavním úsilím je plnění podnikových cílů a podle toho řídí a chovají se ke svým podřízeným. Ne všichni považují své podřízené za partnery, vidí v nich nástroj, jak dosáhnout stanoveného cíle ve prospěch společnosti. Z pozice své autority se cítí nadřazení a požadují výsledky, protože i oni jsou odpovědní svému vedení. Avšak přátelskou atmosféru považují za podmínku dobře fungujícího týmu.

4.7 HODNOCENÍ MANAŽERŮ Z POHLEDU ZAMĚSTNANCŮ

Hodnotíme-li naopak projevy jednání podřízených s vedoucími, můžeme vysledovat tři přístupy ze strany podřízených. Za první neformální – podbízení, přátelství, kdy se podřízený snaží získat nějaké osobní výhody. Za druhé přístup racionální – v případě, kdy přichází podřízený s racionálními argumenty a očekává dohodu výhodnou

pro obě strany. Tento způsob jednání přispívá k oboustranné spokojenosti. Je třeba zmínit i tzv. tvrdý přístup, kdy podřízený očekává nesouhlas a odpor nadřízeného a kdy asertivní chování může přerůst až ke spolčení se ostatních pracovníků vůči vedoucímu.

Z dotazníku II. typu bylo vyhodnoceno, že převládající styl jednání podřízených je racionální. Vzhledem k tomu je u manažerů správně uplatňován demokratický a týmový styl vedení. Tam, kde se vyskytuje neformální nebo tvrdý přístup ze strany podřízených pracovníků, je důležité přizpůsobit styl svého vedení, neboť podřízení, kteří se obávají svého nadřízeného, mají tendenci ho u spolupracovníků pomlouvat a příkazy plní jen ze strachu nebo povinnosti, což by mohlo vyvolávat nepříjemnou atmosféru v týmu.

Dále pracovníci neumějí diskutovat s vedoucími, obávají se postihu za případné chyby. V našich podmínkách není ve zvyku vyžadovat příliš samostatnosti. Podřízení očekávají pokyny od nadřízených a bojí se nepříjemností, pokud by se zeptali na něco nevhodného. Jejich úkolem je plnit uložené úkoly, ne přidávat nadřízeným starosti. Z dotazníků vyplývá, že jsou ve firmě spokojeni a nechtějí své místo ohrožit, i když jim ve skutečnosti žádné nebezpečí nehrozí. Toho by si domácí firma měla cenit, protože mimo Česko pracuje dvakrát více lidí než před deseti lety a zájem získat pracovní zkušenosti za hranicemi se podle průzkumu (Personální agentura Grafton Recruitment, článek z MF dnes z data 5. 3. 2015) chystá nová generace, pro kterou může být práce v zahraničí novou zkušeností a určitým dobrodružstvím. Jsou to nejen absolventi VŠ, kteří si chtějí zlepšit znalost cizího jazyka, ale i lidé s nižší kvalifikací, jejichž motivací je nedostatečné finanční ohodnocení.

Pro některé zaměstnance je finanční motivace na prvním místě, ale ocení i pochvalu, poděkování za odvedenou práci nebo jiné benefity. Motivací je pro některé i to, že jim ponechá volnou ruku, zadá úkol a realizaci svěří jim samotným a očekává jen výsledek.

Zaměstnanci dále uvádějí, že ani kritikou se ve firmě nešetří. Oceňují však to, že vedoucí se snaží přijít na to, kde se stal problém a vyřešit ho, aby se chyba znovu neopakovala, a dotyčného si vezme bokem nebo sdělí výtku formou emailu. I když se najde i takové řešení, že kritika před spolupracovníky je považována za odstrašující příklad pro ostatní.

4.8 DOPORUČENÍ

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ani na jednom pracovišti se nevyskytují přímé rozpory mezi nadřízeným a podřízenými a že vztahy se odvíjejí od toho, jaká osobnost je vedoucí, jak se pohybuje v mantinelech stanovených společností, jaká pravidla si nastavil ve svém týmu. Přesto se pokusím na základě poznatků z teoretické části poukázat na dodržování určitých prvků moderního řízení, která mohou ovlivnit chod firmy a přispívají k dobrému fungování obousměrné komunikace a zlepšení vztahů na pracovišti:

- **Předávat podřízeným jak pozitivní, tak i negativní skutečnosti** – Snaha vyhnout se konfliktu může znamenat zmaření šance na jeho pozitivní vyřešení. Konflikt často vzniká z nedorozumění, které může vést k nevraživosti, pomluvám, vyhýbání se nebo mlčení. Řešením je soukromý rozhovor na výzvu manažera z očí do očí. Naopak slyšet jen klady vyvolává dojem falešnosti, negativní informace nemůže ohrozit zaměstnance, pokud má kladný vztah k firmě a chce na sobě dále pracovat. Při hodnocení je dobré definovat slabé a silné stránky podřízeného.
- **Inspirovat osobním příkladem a podporovat změny** – Je důležité, aby manažeři šli svým podřízeným příkladem, např. jak v plnění úkolů nebo dodržování termínů a firemních pravidel, tak v tom, jak hledat nová řešení, vést věci stále dopředu. Není dobré setrvávat na jednom místě, ale posunout tým vpřed za předpokladu, že mohu i přiměřeně riskovat. O změně musí vedoucí zaměstnance předem informovat, správně je nasměrovat, angažovat se v ní a mobilizovat podřízené, aby ji realizovali, jinak je odmítána.
- **Umění naslouchat a mluvit** – Důležitost umění komunikace byla už zmíněna několikrát a patří k základním dovednostem správného vůdce. Vedoucí by se měl více zajímat o své podřízené, pokud pracuje ve větším týmu, soustředit se na to, o čem spolu hovoří, všimnout si lidí po všech stránkách, respektovat spolupracovníky, otevřeně s nimi diskutovat, vysvětlovat a také tak úkoly řešit, neboť neposkytování zpětné vazby vede k nízké úrovni vzájemné důvěry. Pravidla vzájemné komunikace lze nastavit i zavedením pravidelných porad a zkvalitněním jejich organizace.
- **Vést k samostatnosti a větší otevřenosti** – Pokud je manažer příliš velký perfekcionista, přemíra úkolů ho stresuje a dostává se do časové tísně. Je třeba se naučit věnovat se sám obtížným a nejdůležitějším úkolům a podřízené zaangažovat v problémech, které jsou jim blízké a kterým rozumějí. Pak mohou

přejít k úkolům administrativním a správním a nakonec ke koncepčním řešením, což dá vedoucímu prostor k větší otevřenosti a práci v týmu.

- **Organizovat společná setkání, účastnit se firemních akcí a školení** – Mimo pracoviště se mohou vytvářet užší vazby, jednotliví pracovníci se mohou vzájemně seznámit i se širšími členy týmu nebo oddělení, což může vést k vylepšení vztahů na pracovišti i lepšímu vzájemnému pochopení mezi vedením a některými pracovníky a tím vylepšit soudržnost týmu.

Poznatky zjištěné průzkumem mohou být inspirací nebo alespoň důvodem k zamyšlení se nad vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti.

ZÁVĚR

Bakalářská práce byla zaměřena na vedení a vedoucí pracovníky v rámci výrobního podniku.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Nejprve jsem zmapoval a prostudoval dostupnou literaturu z oblasti řízení a vedení podniku, osobnosti manažera, jeho dovedností a schopností, stylů a metod a pokusil se v teoretické části popsat hlavní myšlenky a trendy týkající se toho tématu, když jsem definoval a popsal pojmy vedení a řízení, vysvětlil roli manažera a jeho činnosti, popsal hierarchii podnikového managementu a analyzoval fungování vedení skupin v podmínkách průmyslového podniku Saint-Gobain Adfors cz.

V praktické části vycházím z konkrétních podmínek podniku Adfors, kdy na základě rozhovorů a dotazníků zkoumám a hodnotím chování a jednání manažera v určitých situacích a jako zpětnou vazbu používám zrcadlový dotazník pro zaměstnance. Provedl jsem rozbor činností manažerů v pěti týmech, který probíhal formou dotazníkových šetření a pohovorů a zhodnotil interpersonální vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti ověřením v dotazníku pro zaměstnance.

Cílem mé práce nebylo hodnotit, kdo je lepší nebo horší, smyslem bylo upozorovat, jak si který manažer počíná a ukázat na různorodost a odlišnost jeho role podle osobnostních charakteristik, technik vedení, variability funkcí, typu týmu a vykonavatele činnosti. Úmyslem bylo zjistit, jak manažeři na různých stupních řízení teoretické předpoklady naplňují a navrhnout konkrétní doporučení pro případné zlepšení činnosti manažera ve vedení podřízených. V tomto směru se domnívám, že jsem své cíle splnil.

Jednoznačně nelze říci, jaký přístup k vedení lidí je nejlepší. Názor na tuto otázku se dlouhodobě vyvíjí a záleží na situaci, v jaké se manažer momentálně nachází. Stále se také rozšiřuje rozsah a rozmanitost činností, jenž patří ke každodenním manažerským aktivitám. Ať už je to komunikace, motivace nebo organizování ve vztahu k tradičnímu pojetí úkolů manažera jako někoho, kdo jen plánuje, rozděluje úkoly, řídí, dohlíží a kontroluje a pracuje v neustálém chvatu.

Z dotazníků podřízených vyplynulo, že ve zkoumaných týmech panuje převážně pozitivní pracovní ovzduší, někdy narušené nedorozuměním v komunikaci či v důsledku stresu plynoucího z časového tlaku na požadovaný výkon. Z teoretických zdrojů je patrné, že spokojení zaměstnanci s jasnou vizí, pocitem jistoty a v dobrém kolektivu dosáhnou

mnohem lepších výsledků, než při direktivním stylu řízení a vedoucí pracovník, který je v každodenním kontaktu se svými podřízenými, ho dokáže co nejúčinněji ovlivnit.

Ve výrobním podniku je pro manažera zásadní schopností umění vést své podřízené tak, aby je motivoval k vyšším výkonům, které zajišťují úspěch nejen pracovníků samotných, ale i úspěch nadřízeného zodpovídajícího na svůj tým. Tím se všichni podílejí na naplnění podnikových cílů, prosperitě a zisku celé firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- ADAIR, John. 2006.** *Leadership*. Brno: Computer Press, a.s.. 80-251-1256-X.
- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. 2005.** *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. 1996.** *Organizační chování*. místo neznámé: 1. vyd. Olomouc: Rubico. 80-85839-09-1.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. 2010.** *Management a organizační chování*. místo neznámé: 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada. 978-80-247-3348-7.
- HERSEY, Paul. 2004.** *The Situational Leader*. místo neznámé: 4th ed. Escondido, CA: Center for Leadership. 0-931619-01-7.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K. H., JOHNSON, D. E. 2008** *Management of Organizational Behavior: Leading Human Resources*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 334 p. ISBN 0-13-144139-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2000.** *Synergický management*. místo neznámé: Argo. 80-7203-258-5.
- KOONTZ, Harold a HEINZ, Weirich. 1993.** *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
- KOTTER, J.P. 2000.** *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbuletní ekonomice*. Praha: Management Press. 80-7261-015-5.
- KOUBEK, Josef. 1998.** *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- MAGRETTA, Joan a STONE, Nan. 2004.** *Co je to management. Jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press. 80-7261-106-2.
- MCKENNA, Richard J. a MAISTER, David H. 2005.** *Efektivní leader*. Praha: Alfa Publishing. 80-86851-12-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. 2011.** *Vedení lidí, týmu a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s.. 978-80-247-3664-8.
- VEBER, Jaromír. 2011.** *Management*. Praha: Management Press. 978-80-7261-200-0.
- WALLING, Edward R. 2007.** *50 myšlenek, které musíte znát*. místo neznámé: Quercus. 978-80-7391-605-3.
- ŽÁČEK, Vladimír. 2014.** *Management: Teorie, zásady, praxe*. Praha: ČVUT,. 978-80-01-05594-6.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Věk manažerů.....	41
Graf 2: Pohlaví manažerů	41
Graf 3: Dosažené vzdělání manažerů	42
Graf 4: Věk zaměstnanců.....	42
Graf 5: Pohlaví zaměstnanců	43
Graf 6: Dosažené vzdělání zaměstnanců	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Hierarchie podnikového managementu.....	6
Obr. 2: Funkcionální struktura organizace	9
Obr. 3: Divizionální struktura organizace.....	10
Obr. 4: Maticová struktura organizace	11
Obr. 5: Liniově štábní struktura organizace.....	12
Obr. 6: Model tří kruhů.....	21
Obr. 7: Manažerská mřížka.....	27
Obr. 8: Logo společnosti Saint-Gobain Adfors cz s.r.o.....	32
Obr. 9: Organizační struktura Saint-Gobain Adfors cz s.r.o.	33

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rozdíl mezi řízením a vedením.....	5
--	---

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA 1: ÚVODNÍ SLOVO

Vážená paní, Vážený pane,

zpracovávám bakalářskou práci na ČVUT, obor Řízení a ekonomika průmyslového podniku, na téma „Vedení a vůdčí osobnosti podniku, role manažera, vedení skupin v podmínkách průmyslového podniku a v tomto dotazníku bych chtěl ověřit získané teoretické poznatky v praxi a míru jejich aplikace v konkrétních manažerských pozicích.

Výsledky dotazníkového šetření budou využity pouze pro účely bakalářské práce a zpracování bude provedeno anonymně. Věřím, že dotazníky budou i pro Vaši další práci námětem pro posouzení Vašich manažerských činností.

Předem děkuji za Váš čas a Vaši spolupráci

Tomáš Dvořák

PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK TYP I – MANAŽER

TEST PRO MANAŽERY

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Uveďte stručně pracovní náplň.

Kolik máte podřízených a na jakých pozicích?

Jaká je Vaše délka praxe ve firmě?

Jaký je Váš věk?

Jaké je Vaše vzdělání?

Máte před sebou řadu tvrzení, nad kterými se, prosím, zamyslete a označte je jednou ze škálových hodnot.

Každé tvrzení má škálu 1 až 5 :

5 – vždy 4 – obvykle 3 – příležitostně 2 – zřídka 1- nikdy

1. Rozhodovací pravomoci mám výhradně ve svých rukou _____
2. Dávám svým zaměstnancům jednoznačné zadání úkolů _____
3. Jsem empatický, otevřený, komunikativní _____
4. Vyslechnu názor druhého a akceptuji jej _____
5. Získávám svou autoritu přirozeně _____
6. Moji podřízení mě uznávají také jako neformální autoritu _____
7. Mí zaměstnanci znají vizi, směr, kterým se má firma, oddělení ubírá _____
8. Mí podřízení cítí, že se za ně v případě nezbytnosti postavím _____
9. Snažím se být pro ostatní vzorem k následování _____
10. Podřízení mě respektují _____
11. Podřízení se bojí nesplnit to, co jsem jim uložil _____
12. Své zaměstnance informuji na pravidelných poradách o zadaných úkolech a termínech splnění _____
13. Pracovní porady jsou efektivní, řeší konkrétní úkoly _____
14. Pomáhám svým podřízeným stanovit si priority výkonnostních cílů _____

15. Mám přehled o pracovních úkolech svých podřízených _____
16. Snažím se svým podřízeným vysvětlit věci, které nechápou _____
17. Jasně jim vysvětluji, co je třeba udělat, aby byly výsledky oceněny _____
18. Rozhoduji se rychle, když podřízený potřebuje odpověď k tomu, aby mohl udělat svou práci _____
19. Motivaci svých zaměstnanců k efektivní práci považuji za důležitou _____
20. Uznání výkonu / znalostí, dovedností považuji za osvědčený způsob motivace _____
21. Mým podřízeným je jasné, co dostanou za nadstandardní úsilí _____
22. Umím pracovníkům ukázat jejich přednosti _____
23. Finanční odměny používám jako jeden ze způsobů motivace _____
24. Významným motivačním faktorem je obava ze ztráty zaměstnání _____
25. Snažím se zajistit, aby mí podřízení byli za svou práci placeni tak dobře, jak je jen možné _____
26. Při splnění mimořádného úkolu pracovníka odměním _____
27. Dá se semnou vyjednávat o odměňování za nadstandartní práci, pokud je to v mé pravomoci _____
28. Za dobrou práci své podřízené veřejně pochválím _____
29. Chci, aby se úspěšný pracovník pochlubil se svými nápady a postupy _____
30. Nekompromisně postihuji nekázeň pracovníků _____
31. Rázně srovnám nadměrně sebevědomého pracovníka _____
32. Když zaměstnanci udělají chybu, spíše než abych je kritizoval, chybu s nimi rozeberu _____
33. Kárám svého podřízeného vždy jen opodstatněně _____
34. Je-li nějaký problém s výkonností svých podřízených, kritizuji pouze chování nebo výsledek činnosti, nikoliv osobnost zaměstnance _____
35. Kritiku zaměstnance projednávám s ním osobně, bez účasti ostatních _____
36. Požaduji, aby zaměstnanec oznámil splnění úkolu a jeho výsledek _____
37. Sám kontroluji, zda je daný úkol splněn _____
38. Výkonnost svých podřízených dokážu odhadnout realisticky _____
39. Přísně postihuji prohřešky na pracovišti _____
40. Provádím pravidelné hodnocení pracovníků _____
41. Poskytuji svým podřízeným vyváženou pozitivní i negativní zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu _____
42. Zdůrazňuji kvalitu jednotlivců _____

43. Nekvalitní pracovník se v mém kolektivu dlouho neudrží _____
44. Pomáhám překonat nejistotu svých pořízených _____
45. Snažím se pomáhat lidem, pokud mají problémy _____
46. Jsem k dispozici, když mí podřízení potřebují pomoc _____
47. Delegování činností na své podřízené považuji za způsob zefektivnění mé práce _____
48. Při delegování úkolu beru ohled na odborné znalosti a dovednosti jednotlivých pracovníků _____
49. Když deleguji nějaký úkol, poskytnu k tomu spolu se zodpovědností i příslušnou pravomoc _____
50. Povzbuzuji pracovníky, aby vyslovili své nápady a myšlenky _____
51. Vymezuji rámec úkolů a požaduji, aby si pracovník sám našel řešení _____
52. Vysvětluji nejen to, co mají dělat, ale i proč to dělají _____
53. Snažím se v podřízených vzbudit nadšení pro řešení úkolů _____
54. Usiluji u podřízených o vyvolání pocitu jejich vlastní důležitosti _____
55. Zajímám se o to, čeho chtějí podřízení dosáhnout a pomáhám jim v tom _____
56. Z hlediska své autority vstupuji do konfliktu, který vznikne na pracovišti _____
57. Ve vztahu k podřízeným preferuji obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou _____
58. Kvalita komunikace na naší firmě je na dobré úrovni _____
59. Pracuji na rozvoji svých komunikačních dovedností (odborné semináře, studium odborné literatury) _____
60. Možnost kariérního růstu je důležitým motivačním faktorem zaměstnanců _____
61. Na uvolněné vyšší pracovní místo obsazují přednostně zaměstnance, který se osvědčil (pokud o tom rozhodují) _____
62. Na uvolněnou pracovní pozici přijmu raději někoho zvenčí (přes konkurs, personální agenturu) _____
63. Při obsazování uvolněné pracovní pozice beru zřetel na doporučení, ale rozhoduji sám

PŘÍLOHA 3: DOTAZNÍK TYP II – ZAMĚSTNANEC

TEST PRO ZAMĚSTNANCE

Jaká je Vaše pracovní pozice?

Uveďte stručně pracovní náplň.

Jaká je Vaše délka praxe ve firmě?

Jaký je Váš věk?

Jaké je Vaše vzdělání?

Máte před sebou řadu tvrzení, nad kterými se, prosím, zamyslete a označte je jednou ze škálových hodnot.

Každé tvrzení má škálu 1 až 5 :

5 – vždy 4 – obvykle 3 – příležitostně 2 – zřídka 1- nikdy

1. Můj vedoucí má své rozhodovací pravomoci výhradně ve svých rukou _____
2. Dává mi jednoznačné zadání úkolů _____
3. Je empatický, otevřený, komunikativní _____
4. Vyslechne názor druhého a akceptuje jej _____
5. Svou autoritu získává přirozeně _____
6. Je pro mě také neformální autoritou _____
7. Zním vizi, směr, kterým se má firma, oddělení ubírat _____
8. Cítím, že se mě můj vedoucí v případě nezbytnosti zastane _____
9. Je pro mě vzorem k následování _____
10. Respektuji ho _____
11. Bojím se nesplnit to, co mi můj nadřízený uložil _____
12. Jsem informován na pravidelných poradách o zadaných úkolech a termínech splnění _____
13. Pracovní porady jsou efektivní, řeší konkrétní úkoly _____
14. Můj vedoucí mi pomáhá stanovit si priority výkonnostních cílů _____
15. Má přehled o mých pracovních úkolech _____

16. Snaží se mi vysvětlit věci, které nechápu _____
17. Jasně vysvětlí, co je třeba udělat, aby výsledky mé práce byly oceněny _____
18. Když potřebuji odpověď k tomu, abych mohl udělat svou práci, rozhoduje se rychle _____
19. Je pro něj důležité motivovat mě k efektivní práci _____
20. Uznává můj výkon, znalosti, dovednosti _____
21. Mám jasnou představu o odměně za nadstandartní práci _____
22. Můj vedoucí zná mé přednosti _____
23. Motivuje mě i finančními odměnami _____
24. Mám obavu ze ztráty zaměstnání _____
25. Za svou práci jsem placen tak dobře, jak je jen možné _____
26. Při splnění mimořádného úkolu jsem odměněn _____
27. Mohu s vedoucím vyjednávat o odměně za nadstandartní práci, pokud to je v jeho pravomoci _____
28. Za dobrou práci mě veřejně pochválí _____
29. Při úspěchu chce můj vedoucí, abych se pochlubil svými nápady a postupy _____
30. Nekompromisně postihuje nekázeň _____
31. Rázně srovná nadměrné sebevědomí _____
32. Když udělám chybu, spíše než aby mě kritizoval, chybu se mnou rozebere _____
33. Kárá mě vždy jen opodstatněně _____
34. Mám-li problém s výkonností, kritizuje pouze mé chování nebo výsledek mé činnosti, nikoliv mě osobně _____
35. Kritizuje mě osobně, bez účasti ostatních _____
36. Požaduje, ode mě oznámení splnění úkolu a jeho výsledku _____
37. Sám kontroluje, zda je daný úkol splněn _____
38. Mou výkonnost dokáže realisticky odhadnout _____
39. Přísně postihuje prohřešky na pracovišti _____
40. Provádí pravidelné hodnocení pracovníků _____
41. Poskytuje mi vyváženou pozitivní i negativní zpětnou vazbu o mém pracovním výkonu _____
42. Zdůrazňuje kvalitu jednotlivců _____
43. Nekvalitní pracovník se v našem kolektivu dlouho neudrží _____
44. Dovede překonat mou nejistotu _____
45. Je k dispozici, když potřebuji pomoc _____
46. Delegováním určitých činností se zefektivní práce mého kolektivu _____

47. Při delegování úkolu využívá můj vedoucí mých odborných znalostí a dovedností _____
48. Při delegování poskytuje spolu se zodpovědností i příslušnou pravomoc _____
49. Má důvěru v mé vlastní schopnosti _____
50. Povzbuzuje mě, abych vyslovil své nápady a myšlenky _____
51. Vymezuje rámec úkolů a požaduje, abych si sám našel řešení _____
52. Vysvětluje nejen to, co mám dělat, ale i proč to dělám _____
53. Snaží se ve mě vzbudit nadšení pro řešení úkolů _____
54. Umí ve mně vyvolat pocit mé vlastní důležitosti _____
55. Zajímá se o to, čeho chci dosáhnout a pomáhá mi v tom _____
56. Z hlediska jeho autority vstupuje do konfliktu, který vznikne na pracovišti _____
57. Preferuje obousměrnou komunikaci se zpětnou vazbou _____
58. Kvalita komunikace v naší firmě je na dobré úrovni _____
59. Pracuji na rozvoji svých komunikačních dovedností (odborné semináře, studium odborné literatury) _____
60. Na poradě se zajímá o můj názor i názor ostatních _____
61. Je pro mě důležitá možnost kariérního růstu ve firmě _____
62. Uvolněná vyšší pracovní místa jsou přednostně obsazována zaměstnanci, kteří se osvědčili _____
63. Na uvolněnou pracovní pozici je přijat raději někdo zvenčí (přes konkurs, personální agenturu) _____
64. Při obsazování uvolněné pracovní pozice bere můj vedoucí zřetel na doporučení, ale rozhoduje sám _____

EVIDENCE VÝPŮJČEK

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Tomáš Dvořák

V Praze dne 27. dubna 2015

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis