

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Manažerské funkce – teorie a praxe

Management functions – theory and practice

Veronika Medková

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Manažerské funkce – teorie a praxe“

vypracoval/a samostatně pod odborným dohledem vedoucí/vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 20. 4. 2024

v. r. *Veronika Medková*

Zásady pro vypracování práce

1. Definujte teoretické aspekty, které se týkají problematiky manažerských funkcí.
2. Představte organizace, které jsou zvolené pro analýzu a zkoumání manažerských funkcí a jejich management.
3. Ve vybraných organizacích proveďte výzkum za účelem posouzení úrovně využívání manažerských funkcí.
4. Vytvořte doporučení a návrhy pro zlepšení.

Studijní program

Podniková ekonomika a management

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Martě Noskové, Ph.D. za odborné vedení této práce. Její ochota, věnovaný čas, a především cenné rady měly klíčový vliv na vypracování této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala manažerům, kteří mi umožnili realizovat rozhovory pro zpracování výzkumné části této práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Management a manažer.....	7
1.1 Osobnost manažera.....	7
1.2 Kompetence manažera.....	9
2 Manažerské funkce	12
2.1 Plánování	16
2.2 Organizování	17
2.3 Vedení zaměstnanců (manažerské styly).....	20
2.3.1 Teorie motivace.....	24
2.4 Kontrola.....	26
3 Metodika výzkumu.....	28
3.1 Osobní rozhovory	28
3.1.1 Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami	30
4 Manažerské funkce v praxi	32
4.1 Představení organizací.....	32
4.1.1 Odenwald CZ s.r.o.	32
4.1.2 PEARTEC s.r.o.	33
4.1.3 KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka	35
4.1.4 Vibracoustic CZ, s.r.o.	35
4.1.5 TTK-HK, spol. s r.o.	37
4.2 Rozhovor s manažery	37
4.2.1 Osobní otázky.....	38
4.2.2 Plánování a organizování	40
4.2.3 Vedení a motivace.....	42

4.2.4	Kontrola.....	43
4.3	Doporučení	45
4.3.1	Miroslav Pöschl – technický manažer, Odenwald CZ s.r.o.	46
4.3.2	Tomáš Podlena – CEO, PEARTEC s.r.o.	47
4.3.3	Jaroslav Voříšek – vedoucí programového managementu, KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka	49
4.3.4	David Kosta – ředitel závodu, Vibracoustic CZ, s.r.o.....	50
4.3.5	Martin Mikca – Manažer kvality, TTK-HK, spol. s r.o.	51
4.4	Shrnutí	53
	Závěr.....	54
	Seznam použitých zdrojů.....	55
	Seznam obrázků	58
	Seznam příloh	59

Úvod

V této bakalářské práci se autorka věnuje komplexnímu zkoumání a analýze manažerských funkcí se zvláštním zaměřením na střední podniky v automobilovém průmyslu na území České republiky. Práce si klade za cíl nejenom představit a vysvětlit klíčové teoretické aspekty spojené s manažerskými funkcemi, ale také podrobně analyzovat jejich praktické využití ve vybraných podnicích. Cílem je identifikovat možnosti pro zlepšení a formulovat příslušná doporučení, která by mohla vést k efektivnějšímu využití manažerských funkcí v daném sektoru.

V úvodní části práce se autorka zaměřuje na teorii manažerských funkcí, kde jsou definovány základní pojmy jako jsou management, manažer a samotné manažerské funkce. Tato teoretická východiska slouží jako základ pro další části práce a jsou klíčová pro pochopení následujících analýz a diskusí. Následně práce přechází k metodice výzkumu, kde je vysvětlen přístup autorky k získávání a analýze dat. Specifikuje se zde, jaké metody byly použity pro shromažďování informací a jakým způsobem byly tyto metody aplikovány při studiu manažerských funkcí ve středních podnicích automobilového průmyslu. Ve stěžejní části práce autorka přistupuje k analýze manažerských funkcí v praxi. Detailně se zkoumá, jak se teoretické aspekty manažerských funkcí promítají do každodenního fungování vybraných organizací. Pro tento účel byly provedeny strukturované rozhovory s manažery, které odhalují individuální přístupy k řízení a poukazují na konkrétní výzvy a strategie vedoucí k úspěchu v dynamickém prostředí automobilového průmyslu. Tato část práce umožňuje srovnání teorie s praxí a odhaluje cenné poznatky o skutečném využití manažerských funkcí. Na závěr autorka formuluje doporučení a návrhy pro zlepšení, které jsou založeny na zjištěních z předchozích kapitol. Tyto návrhy jsou určeny pro manažery středních podniků v automobilovém průmyslu a mají za cíl poskytnout praktické rady pro efektivnější využití manažerských funkcí, zlepšení vedení organizací a podporu jejich udržitelného růstu.

Tato bakalářská práce analyzuje manažerské funkce ve středních podnicích automobilového průmyslu, propojuje teoretické principy s jejich aplikací v praxi a nabízí doporučení pro zlepšení manažerských funkcí, která jsou klíčová pro růst a dlouhodobou udržitelnost těchto podniků v České republice.

1 Management a manažer

V této kapitole bude zkoumána osobnost manažera vzhledem k managementu a manažerovi kompetence.

Podle Lojdy (2011, s. 10) je „manažer člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“ Definovat osobnost manažera není snadné. Příklady osobností úspěšných manažerů se natolik liší, že je velice těžké vlastnosti úspěšného manažera generalizovat. Templar (2006, s. 15) formuluje definici slova manažer následujícím způsobem: „Manažer je zaměstnanec, který je součástí manažerského týmu společnosti a odpovídá za výkon delegovaných pravomocí nad financemi, materiálem a lidskými zdroji tak, aby dosáhl cílů společnosti.“ Váchal et al. (2013, s. 106) uvádí, že manažera není možné definovat, protože každá osobnost je výjimečná stejně jako každá organizace nebo tým. Kvůli tomu je vyžadováno, aby manažer měl vždy jiné vlastnosti v souladu s charakteristikou pozice.

Podle Pruknera (2014) je možné definovat management jako „proces, který je nasměrován k naplnění předem stanoveného cíle dané organizace. Pro splnění tohoto cíle je nutné realizovat 4 základní funkce managementu: plánování, organizaci, vedení lidí a kontrolu.“ Vlastním způsobem definovala management i Společnost pro management a leadership s.r.o. (2010), a to takto: „Management je umění motivovat spolupracovníky k maximálnímu využití vlastního potenciálu a takovým výkonům, které umožňují dosahování předem stanovených firemních cílů s využitím dostupných zdrojů. Hlavní úlohou manažera je vytvářet pro své spolupracovníky takové podmínky, které jim umožní plnit svěřené úkoly dle předem dohodnutých parametrů a dosahovat naplánovaných firemních cílů.“

Management je pak možné podle Fayola definovat jako všechny aktivity, které se odehrávají v průmyslovém podniku a které se dělí do šesti skupin. Patří sem: technologické aktivity (produkce, výroba, přizpůsobení), obchodní aktivity (prodej, nákup, výměna), finanční aktivity (způsob optimalizace kapitálu), bezpečnostní aktivity (ochrana vlastnictví a osob) a účetní aktivity a manažerské aktivity (plánování, organizování, rozkazování, koordinace, kontrola) (Fayol, 2016).

1.1 Osobnost manažera

Manažeři musí mít určité jak vrozené, tak i získané schopnosti, díky kterým může firma dosahovat úspěchu, efektivity a produktivity. Manažer musí mít technické, behaviorální,

koncepční, designerské dovednosti a schopnosti řešit problémy. Je třeba si uvědomit, že kompetence manažerů jsou jedny z mnoha z faktorů, které udržují společnost v chodu a které rozhodují o úspěchu nebo neúspěchu firmy. Manažeři by měli disponovat nejen manažerskými schopnostmi, ale také interpersonálními dovednostmi, znalostmi o managementu a obchodními kompetencemi. Je důležité, aby tyto dovednosti aktivně a samostatně rozvíjeli. (PourKazemi a kol., 2016).

Pokud je zkoumána osobnost manažera, nejprve je nutné zkoumat, jaké jsou jeho vlastnosti a jak se manažer chová. K tomu je vhodné shromáždit informace o následujících oblastech manažerových vlastností: odvětví, věk, zkušenosti, dosažené vzdělání či pohlaví. K vyhodnocení chování je pak vhodné zkoumat ukazatele jeho skutečných schopností a dovedností, znalostí, úsilí, motivace, zapojení do sociálních a profesních sítí apod. Je důležité být pozorný k tomu, jaké souvislosti má například získaný titul či dosažené vzdělání a na jeho reálný výkon. Skutečný výkon může také záviset na věku, zkušenostech z oboru, investic do vlastního vzdělávání či od velikosti týmu. Větší firmy si tak mohou vést statistiky, ve kterých odpovídají například na otázky: Jsou starší manažeři moudřejší? Pracují mladí manažeři tvrději? Má investice do vlastního vzdělávání vliv na motivaci a na výkon? (Clare a kol., 2022).

Za druhé je možné říci, že výkon manažera lze částečně připisovat jeho investičnímu stylu a míře ochoty riskovat. I zde je možné pozorovat určité souvislosti např. mezi dosaženým vzděláním. Vysokoškolsky vzdělaný manažer nebo manažer s vysokou odborností může mít větší míru sebedůvěry, což může souviset s ochotou nést větší riziko (Clare a kol., 2022).

Prvním znakem manažera je jeho schopnost rychle a intenzivně reagovat na vnější podněty. Druhým znakem je odolnost vůči dlouhodobě působícím silným podnětům. Třetím důležitým znakem je emoční prožívání, s čímž souvisí stálost a pohyblivost v různých situacích. Čtvrtým znakem je schopnost ovládnutí vlastních emocí a náladovost. Posledním znakem temperamentu je vystupování, s čímž souvisí výraznost v chování (Lojda, 2011).

Temperament manažera obvykle doplňuje dominance a asertivita. Dominance je klíčová pro dosahování manažerských cílů, protože pomáhá překonávat překážky. Je nutné udržet dominanci na vhodné úrovni, aby nedošlo k poklesu motivace u podřízených. Naopak, submisivita není pro manažery vhodná. Další vlastností, kterou manažeři potřebují, je asertivita, která zabraňuje tomu, aby byli manipulováni ostatními. Využití asertivních technik dokáže značně usnadnit manažerovu práci. Opakem je pak pasivita. Manažer by pak měl být dále emocionálně stabilní a měl by umět dobře zvládat stres (Lojda, 2011).

Jedním z důležitých bodů, které musí úspěšný manažer splňovat, je být sám důvěryhodnou osobností. V případě, že manažer sám zásadový není, pravděpodobně se stane, že nebude mít respekt ani ze strany vedoucí osobnosti. Kvalitní manažer by měl vždy upřednostňovat cíle organizace před svými vlastními cíli (Maxwell, 2017).

1.2 Kompetence manažera

Manažerské kompetence charakterizoval již v roce 1982 Boyastiz (citovaný v Kocianová, 2010). Základ pro jeho klasifikaci tvořila snaha o efektivitu a zvyšování výkonnosti. Pomocí funkční analýzy efektivních manažerských činností vyhodnotil prahové kompetence, kterými jsou:

- spontaneita: schopnost vyjadřovat se bez zbytečného váhání, snadné vyjádření apod.,
- logické myšlení: smysl pro systematicklost, pořádek apod.,
- schopnost přispívat k rozvoji spolupracovníků,
- užívání mocenského vlivu k tomu, aby jej podřízení poslouchali,
- pozitivní naladění,
- sebekritičnost v sebehodnocení.

Za kompetence je považována způsobilost subjektů řízení. Mezi subjekty řízení patří nejen manažer, ale také majitel organizace (vlastník či zřizovatel) a případně další zaměstnanci řízení (Prukner, 2014). Manažerské kompetence jsou tím, co zásadním způsobem odděluje průměrné manažery od výborných manažerů. S vysokým výkonem svých manažerů souvisí i vysoký výkon samotné firmy (Kubeš, 2004). Manažerské kompetence však nejsou tím jediným, na čem závisí efektivní rozvoj podniku. Přesto existuje vysoká pravděpodobnost, že pro úspěšné fungování firmy jsou manažerské kompetence tím zcela zásadním (Kubeš, 2004).

Je možné očekávat, že některé manažerské dovednosti jsou univerzálně použitelné napříč různými úrovněmi organizační struktury nebo v rozličných odvětvích. Avšak existují specifické manažerské kompetence, které jsou klíčové pro určité vrstvy managementu. Například některé dovednosti mohou být nezbytné pro operativní řízení, jako je schopnost motivovat zaměstnance nebo vést tým, zatímco jiné jsou zásadní pro vyšší managementové pozice v hierarchii organizace. (Kocianová, 2010).

Obecně je možné uvést, že kompetence lze rozdělit do tří rozměrů (dle Pruknera, 2014), které sestávají z:

- odborné znalosti – znalosti obecného rázu, rozsáhlé vědomosti, odborné znalosti. Mezi odborné znalosti jsou zahrnuté vědomosti o systému řízení, o funkcích řízení, o objektu řízení a o informacích pro řízení.

- praktické dovednosti – schopnost realizovat znalosti a prakticky jednat. Praktické dovednosti sestávají ze schopnosti sebeřízení a time-managementu, týmové práce a vedení týmu a schopnosti komunikovat a motivovat.

- sociální zralost – sociální zralost zahrnuje tvořivost, temperament, schopnost vnímání, charakterové a psychické vlastnosti jedince (Prukner, 2014).

Společnost, která se zaměřuje na rozvíjení manažerských dovedností, dosahuje vyšší úspěšnosti v různých oblastech. To zahrnuje lepší optimalizaci kariérního růstu svých zaměstnanců, efektivnější rozvoj schopností pracovníků v souladu se strategickými cíli, spravedlivější a objektivnější systém odměňování a efektivnější procesy výběru vhodných kandidátů na odpovídající pozice (Kubeš, 2004).

Manažerské dovednosti je možné systematicky rozvíjet, aby byly schopny splnit komplexní požadavky firmy. Když se organizace zaměří na rozvoj těchto kompetencí, může to přinést významné výhody a překonat omezení jiných metod. Důraz na klíčové schopnosti manažerů umožňuje efektivně řešit i složité situace, často podle Paretova pravidla 80/20, které naznačuje, že 80% výsledků je možné dosáhnout 20% úsilím. Tento přístup vychází z reálné praxe manažerů, zaměřuje se na skutečné činnosti, nikoli pouze na teoretické požadavky nebo proklamace. Kompetenční přístup také napomáhá odstraňovat nedostatky na úrovni jednotlivců i celé organizace, což vede k zvýšené celkové efektivnosti firmy (Kubeš, 2004).

Bez ohledu na to, o jakou organizaci se jedná, je možné vyjmenovat řadu obecných principů manažerské práce. Ke specifickým zásadám patří, že manažer musí umět rozlišovat, co má prioritní důležitost a na co zaměřit svoji pozornost. Během řídicích aktivit udává kvalitu manažerské práce mnoho faktorů, a to ať už vědomých či nevědomých. Mezi tyto faktory patří:

- postoj podřízených: jak jsou podřízení ochotní respektovat záměry manažera či nikoliv,
- závažnost rozhodnutí: jak jsou závažná jeho rozhodnutí, jak je rizikový konkrétní problém, jak závažné důsledky mohou nastat v případě špatného rozhodnutí,
- osobní vlastnosti manažera: jak je precizní, jak respektuje druhé, jak je tolerantní apod.,

- povaha dané situace: zda se jedná o řízení pod tlakem, o normální provoz, o řešení havárie apod. (Veber a kol., 2021).

2 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi jsou rozuměny činnosti, které představují pravděpodobně ten nejpříznavnější způsob, jak klasifikovat práci manažerů. Řídící práce se tedy dělí podle činností. Jednu z nejstarších klasifikací manažerských funkcí vyvinul manažer Henri Fayol. Ten rozdělil manažerské funkce na: plánování, organizování, příkazování, kontrolu a koordinaci (Fayol, 2016).

Podle této Fayolovi klasifikace je možné manažerské funkce shrnout takto:

1. **Plánování:** úkolem manažera je, aby uměl předvídat a prognózovat. Měl by zkoumat budoucnost a sestavovat akční plány. Na základě toho by měl manažer být schopný sestavovat a dokončovat akční plány a konstruovat operační programy,
2. **Organizace:** Fayol popsal, že manažer by měl být schopný organizovat firmu nejen po stránce plnění úkolu personálem, ale také po stránce vybudování struktury a zásobování materiálem,
3. **Myšlenky spojené s velením (s vedením):** Manažer by měl mít vůdcovské schopnosti a to tak, aby se organizace hýbala správným směrem,
4. **Koordinace:** Manažer by měl umět harmonizovat, spojovat a jednotit činnosti a úsilí, které se v organizaci odehrávají s cílem dosáhnout potřebných cílů,
5. **Kontrola:** Manažer by měl být schopný mít takové myšlenky, které pomáhají k řízení a ovládnutí. Měl by dohlížet na to, aby se dělo vše v souladu se zavedenými pravidly, aby byly vydávány rozkazy a aby se vše dělo v souladu s vydaným rozkazem (Fayol citovaný v McNamara, 2009, s. 64). Fayolův koncept pěti hlavních funkcí, potvrdil i Veber a kol. (2009).

Manažerským funkcím se věnoval Burns a Stalker (citovaný v McNamara, 2009, s. 64). Ti rozlišují mezi organizačními a mechanickými způsoby organizace. Mezi mechanické funkční úkoly patří následující atributy:

- organizace vyžaduje loajalitu nejen vůči manažerům a samotné organizaci, ale také vůči jednotlivým členům navzájem a k určitým firemním metodám a politikám,
- zatímco komunikace ve firmě probíhá vertikálně, hierarchie je postavená shora dolů,
- v organizaci panují vhodné podmínky pro relativní stabilitu,

- organizace je kvalitně strukturovaná. Pravomoc členů je kvalitně definovaná. Jednotlivé pozice a role jsou přesně a formálně popsány,
- dochází k centralizaci rozhodování a znalostí,
- odpovědnost je jasně delegovaná,
- funkční role manažera je určena podle přesných definic,
- znalosti a rozhodování je centralizováno,
- delegování odpovědnosti je jasně dané,
- funkční role vycházejí z přesné definice.

Burns a Stalker (citovaný v McNamara, 2009, s. 67) uvádí, že mechanické druhy organizací se v mnohém podobají byrokratickým organizacím, a to zejména v tom, že jsou vysoce formalizované. Jsou nevhodné do turbulentních změn provozu.

U dnešních podniků je spíše vyžadována organizační struktura. Burns a Stalker (citovaný v McNamara, 2009, s. 67) tvrdí, že jsou vhodnější do aktuální turbulentní doby. Pro organizační organizace je příznačné, že:

- mají větší flexibilitu,
- dochází u nich k častému předefinování úkolů,
- probíhá zde postranní komunikace, která sestává z rad a z informací. Oproti tomu k vydání pokynů a rozhodnutí zde dochází méně často,
- závazky se šíří vzhledem k závazku celé organizace,
- firma je inovativní i sama k sobě s cílem řešit nové problémy a vyřešit nepředvídatelné události,
- obvykle se jedná o vysoce specializovanou firmu, je zde přijatý plynulý organizační design, díky kterému je snazší adaptace, předefinování a flexibilita,
- členové organické organizace se aktivně angažují nad rámec toho, co je v zásadě možné a nezbytné (Burns a Stalker, citovaný v McNamara, 2009, s. 67).

Úkolem manažerů je zajistit dosažení organizačních cílů, krátkodobých a dlouhodobých cílů, a zajistit efektivní proces řízení podniku. Mezi činnostmi, které vykonávají, patří plánování,

organizování, vedení, řízení zdrojů či mobilizace zvážením finančních podmínek organizace (PourKazemi et al., 2016).

Dalším důležitým autorem, který se zabýval manažerskými funkcemi byl Luther Gulick (citovaný v Wagle, 2019), který v roce 1937 definoval manažerské funkce tak, že je shrnul do akronymu POSDCORB, přičemž jednotlivá písmena zastupují následující:

P = Plánování

O = Organizace

S = Personální obsazení

D = Řídící

CO = Koordinační

R = Reporting

B = Rozpočet

1. Plánování – Plánování je páteří každého projektu. Gulick (citovaný v Wagle, 2019) říká, že „pokud se nám nepodaří plánovat, pak plánujeme selhat.“ Plánování je procesem, který rozhoduje o tom, v jakém místě se nacházíme a kam chceme dojít. Plánování se může odehrávat v krátkodobém (dny, týdny a měsíce), střednědobém (čtvrtletní, dvouletní roční) nebo v dlouhodobém (3 a více let) horizontu, a to v závislosti na situaci a potřebě firmy. Výsledek musí být nastaven správně a to tak, aby neodrazil a nevedl k panice kvůli své nedosažitelnosti,
2. Organizace – K organizování je třeba přistupovat tak, aby byly zajištěny všechny základní zdroje včetně zajištění surovin, lidských zdrojů, finančních zdrojů apod. Správná organizace se vztahuje na všechny druhy potřebných věcí, které jsou nutné k dosažení cílů. Zahrnuje zajištění odborných znalostí v oblasti řízení. Je důležité, aby v organizaci probíhalo efektivním způsobem rozdělování, delegování a organizace odpovědnosti mezi zaměstnanci,
3. Personální obsazení – Z tohoto bodu vychází zajištění správného člověka na správném místě a ve správný čas. Aby došlo k efektivnímu a bezproblémovému řízení organizace, je nutné disponovat kvalifikovaným a kompetentním personálem. Práce s personálem sestává z činností od náboru, přes výběr, školení až po celkové budování kapacit lidských zdrojů,

4. Řízení – Řízení znamená dávat směr a je úkolem manažerů a vedoucích pracovníků. Osoba, která je odpovědná za řízení musí umět inspirovat ostatní členy týmu k překonání výzev a k dokončení úkolu,
5. Koordinace – Znamená synchronizaci úsilí mezi členy a propojení různých složek práce,
6. Reporting – Hlášení pomáhá informovat dotčené orgány o práci a provést nezbytné úpravy plánu nebo potřeb. Pravidelný reporting může být přínosný pro efektivní dosažení výsledků,
7. Rozpočet – Finance jsou podstatou organizace. Všechny zdroje (lidské, peníze, materiál, čas) musí být přiřazené jednotlivému pracovnímu centru. Rozpočtové aktivity zahrnují také fiskální plánování, controlling, účetnictví nebo audity. Měly by existovat přísné mechanismy k minimalizaci nesrovnalostí v rozpočtové části (Wagle, 2019).

Pokud by měla být shrnuta klasifikace manažerských funkcí od různých autorů, je možné pozorovat různé shody. Jednu z nejznámějších forem klasifikace lze realizovat podle zmíněného Henriho Fayola (Fayol, 2016) a Luthera Gulicka, ale také podle Heinze Weihricha a Harolda Koontze (ti jmenují mezi funkcemi – plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu) (Managementmania, 2016) a z českých autorů Vodáčka a Vodáčkovou (2006) (dělení na sekvenční funkce – plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, kontrola a paralelní/průběžné funkce – analyzování řešených problémů, rozhodování, realizace + implementace) a Vebera (2009), který dělí manažerské funkce na průřezové činnosti (rozhodování, organizování lidských zdrojů, komunikování, práci s informacemi) a činnosti naplňující fáze managementu (plánování, implementace, kontrola).

Na základě výše uvedeného přehledu manažerských funkcí je možné vyhodnotit, že autoři se shodují v následujících manažerských funkcích, kterým se tato práce bude dále věnovat. Jedná se o:

- plánování,
- organizování,
- vedení zaměstnanců,
- kontrola.

2.1 Plánování

Plánování je jednou z hlavních činností, které manažer vykonává.

Plánování je procesem, během kterého dochází k rozhodování o tom, jakým způsobem se bude postupovat, jaké následné kroky budou učiněny a jaké zdroje budou k této akci potřebné. V praxi obvykle manažeři plánují na jeden, maximálně na dva roky dopředu. Úkoly, které si manažeři na plánované období stanoví, obvykle vycházejí ze stanovených cílů, úkolů a z rozpočtu. Plánování si klade za cíl, aby bylo dosaženo daných cílů ve stanovený termín a aby byly pro dosažení cíle zajištěny včas veškeré zdroje. Díky plánování se mohou manažeři vyhnout možným krizím (Armstrong, 2008).

Mezi složky plánování patří následující klíčové složky:

1. cíl,
2. program činnosti – je specifikováno, jaké kroky by měly být učiněné k tomu, aby byly dosaženy cíle,
3. potřebné zdroje – je stanoveno, jaké zdroje budou potřebné v podobě vybavení, času, lidských zdrojů a peněz,
4. dopad – je určeno, jaký dopad bude mít dosažení plánů na organizaci (Armstrong, 2008).

Pokud manažer přistupuje k plánování strategicky, zodpovídá za to, že povede a ovlivní firemní zaměstnance tak, aby co nejefektivněji dosáhli stanovených cílů, dále pak za to, aby organizace práce probíhala tak, aby bylo jasné, co má daný zaměstnanec dělat a aby byly naplánovány vlastnosti a množství vyráběného produktu (Fotr a kol., 2012).

Aby došlo k efektivnímu plánování, měl by manažer provést následujících osm plánovacích činností: předvídání (kolik, kdy a čeho by se mělo udělat apod.), programování (stanovení postupu v časovém horizontu), vybavení pracovníků (stanovení kolik a jakých pracovníků bude potřeba), stanovení standardů a cílů (stanovení výstupů, prodejů, kvality, jak bude výkon měřen apod.), plánování postupů (probíhá definování potřebných procedur a systémů), plánování materiálů, plánování vybavení, příprava rozpočtu (Armstrong, 2008).

Rozhodování o plánech se může pohybovat v různých úrovních. Je možné vyjmenovat následující:

- Strategické plány. Pohybují se v horizontu 5 a více let. Rozumí se jimi konkretizování strategických záměrů organizace. Ve větších firmách zpracovává strategické plány top management. Určují vývoj organizace,

- taktické plány. Zaměřují se na uskutečňování strategických plánů a specifikují úkoly, které z nich vyplývají. U taktických plánů se obvykle jedná o plánování na 1-5 let. Jejich zpracování se věnuje střední management,
- operativní plány. Sestavují se na období kratší než jeden rok. Sestavuje je obvykle střední management, v případně denních a směnových plánů pak management první linie (Prukner, 2014).

Prukner (2014) tvrdí, že během plánování by se manažer měl držet efektivní a jednoduché metody SMART. Podle této metody musí být cíle v oblasti plánování:

- S – Specifický (Specific) - Cíl musí být jasně a konkrétně definovaný. Měl by jasně odpovídat na otázky kdo, co, kde, kdy a proč, aby bylo zřejmé, co přesně je potřeba dosáhnout.
- M – Měřitelný (Measurable) - Dosažení cíle by mělo být možné objektivně vyhodnotit. To vyžaduje jasné parametry měření, jako jsou rozměry, váha, množství nebo specifické vlastnosti, které lze přesně kvantifikovat.
- A – Akceptovaný (Accepted) - cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou. Pokud cíl není plně přijat, může dojít k odklonu pozornosti k atraktivnějším aktivitám.
- R – Reálný (Realistic) - Cíl by měl být realistický a dosažitelný. To zahrnuje posouzení dostupných zdrojů, času a energie potřebné k jeho splnění. Tento bod se zaměřuje na to, aby cíl nebyl příliš ambiciózní, ale zároveň poskytoval dostatečnou výzvu.
- T – Časově ohraničený (Timed) - Každý cíl by měl mít stanovený konkrétní termín. Bez jasného časového limitu může docházet k neustálému odkladání úkolů do doby, "kdy bude čas", což může vést k tomu, že cíl nebude nikdy splněn (Prukner, 2014).

2.2 Organizování

Organizování pro podnik znamená, že dochází k dělení všech manažerských úkolů na dílčí procesy a činnosti. Ty musí být stanovené tak, aby byly v souladu s efektivním dosahováním firemních cílů. Tímto způsobem může být organizovaně dosaženo těchto cílů pomocí kolektivního úsilí (Armstrong, 2008).

Úspěch společnosti spočívá nejen v jejích cílech a kvalitě nabízených produktů či služeb, ale i ve vhodně zvolené organizační struktuře. Tato struktura, definovaná jako hierarchie pracovních pozic a vztahů, je klíčová pro efektivní řízení, nadřizenost, a rozdělení odpovědností. Existují čtyři základní typy organizačních struktur: liniová, funkcionální, liniově-štábní, a maticová,

každá s vlastními specifickými výhodami a nevýhodami, od jednoduchosti po složitost a flexibilitu v koordinaci a řízení (Pinya HR, 2022).

Liniová organizační struktura, nejstarší model řízení, je založena na přímém řízení s jasně definovanou odpovědností a autoritou jednoho vedoucího. Tento přístup usnadňuje pochopení organizačních vztahů a zkracuje komunikační cesty. Nicméně vyžaduje od vedoucích rozsáhlé znalosti a není ideální pro rozsáhlé nebo složité podniky kvůli jeho omezené flexibilitě a adaptabilitě (Pinya HR, 2022).

Funkcionální organizační struktura rozděluje organizaci podle specializovaných funkcí, přičemž zaměstnanci mají více nadřízených v různých oblastech. Tato struktura podporuje specializaci a vysokou úroveň odbornosti. Nicméně může způsobovat komplikace ve vzájemných vztazích a komunikaci mezi odděleními, narůstat složitost vazeb a křížení pravomocí, což vede k potenciálním konfliktům a problémům s koordinací, jelikož zaměstnanci mohou obdržet protichůdné pokyny od různých manažerů (Pinya HR, 2022).

Liniově-štabní organizační struktura, nejrozšířenější typ, kombinuje liniové uspořádání s principem jediného vedoucího a štabní podporou z odborníků na různé oblasti. Tato struktura umožňuje efektivněji čelit složitosti řízení díky spolupráci mezi manažery a specialisty, podporuje týmovou práci a diversifikaci odpovědností. Avšak může vést k nepružnosti, nárůstu složitosti a potřebě vyšší odbornosti u vedoucích (Pinya HR, 2022).

Maticová organizační struktura je dynamický model, který kombinuje liniově-štabní uspořádání s orientací na specifické projekty, čímž vytváří dva typy útvarů: funkční a projektové. Tato struktura umožňuje flexibilní týmovou práci s dvojitou podřízeností členů týmu, což podporuje efektivní řízení projektů přes různé funkční oblasti. Hlavní výhodou je schopnost rychle reagovat na měnící se požadavky, zatímco nevýhodou může být nejasnost v autoritě a potenciální konflikty ve dvojitou podřízenosti (Pinya HR, 2022).

Během procesu organizace dochází ke sjednocování lidských a jiných zdrojů, přičemž účelem je zde, aby došlo k dosažení stanovených cílů. Za nejvyšší možný dosažený cíl je možné považovat maximalizaci užitku. Tato maximalizace užitku se pak vztahuje zejména k osobě vlastníka podniku, který tak zhodnocuje svůj vložený kapitál. V případě, že se jedná o organizaci, která negeneruje zisk, působení organizace směřuje k maximalizaci užitku pro společnost. K tomu, aby tohoto nejvyššího cíle mohlo být dosaženo, je třeba efektivním způsobem realizovat výrobky a služby (Blažek, 2014).

Logika procesu organizování má základní prvky. Mezi ty patří (Prukner, 2014):

- specializace,
- koordinace,
- vytváření útvarů,
- dělba kompetence.

Nejčastěji je organizace realizována tak, že existuje pověřený jedinec, který má pravomoc, aby uděloval příkazy a odpovědnost k plnění úkolů. Díky tomu jsou vytvářené předpoklady, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Tento pověřený jedinec se nazývá nadřízeným. Členové této skupiny se pak nazývají podřízení (Prukner, 2014).

Organizování sestává z následujících praktických činností:

1. Zařazení pracovníků do funkcí. K tomu dochází pomocí posouzení schopností pracovníka, aby plnil určitou funkci. Následně tento pracovník musí s touto funkcí souhlasit a musí pochopit úkol. Je třeba, aby došlo k dosažení spolupráce s jinými pracovníky, resp. zastupování,
2. Vytvoření popisů pracovních funkcí pracovníků. Ty sestávají zejména ze specifikace, kdo je komu jak podřízen a kdo jak nadřízen, jaká je náplň vlastní práce, kdo za co nese odpovědnost,
3. Vytvoření organizačního řádu, který sestává zejména z popisu pravomocí a kompetencí manažerů a z vytvoření organizačního schéma (Prukner, 2014).

Při personální organizaci se u velkých firem do procesu zařazování pracovníků zapojuje částečně osobní či personální oddělení a částečně také příslušní vedoucí pracovníci. Mezi hlavní charakteristiky organizační struktury patří to, jaké je rozpětí managementu a jaký je počet organizačních úrovní (Prukner, 2014). U organizace lidí je třeba si uvědomit, že lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co organizace mají – tedy osoby, které jsou v organizaci zaměstnané a kolektivním či individuálním způsobem přispívají k tomu, aby bylo dosaženo cílů. Pokud by totiž organizace neměla zaměstnance, nemohla by svých cílů dosáhnout (Urbancová, 2023).

Organizační strukturou je pak chápán formální systém úkolů a vztahů mezi podřízenými a nadřízenými. Nadřízení jsou pak těmi, kdo koordinují a motivují pracovníky. V okamžiku, kdy je navrhována organizační struktura, je třeba zvážit podle Odcházela (2007) následujících pět aspektů:

- specializace: tento aspekt určuje, jak moc komplexně nebo naopak úzce je zaměřená náplň jednotlivých pracovních činností (Odcházela, 2007). Specializace se zakládá na

dvou hlavních principech: funkční specializace a předmětná specializace. Funkční specializace vede k vytvoření útvárové struktury, která organizuje činnosti podle specifických funkcí s cílem zvýšit produktivitu práce. Předmětná specializace, na druhou stranu, tvoří subsystémy s podobnými charakteristikami, které jsou zaměřeny na výrobu produktů nebo poskytování služeb určitého typu nebo charakteru (Blažek, 2011),

- hierarchie: zde je zkoumáno, jak plochá nebo strmá má organizace být a jakým způsobem dále volba strmosti či plochosti ovlivňuje organizaci,
- seskupování: zkoumá, jakým způsobem by měli být jednotliví pracovníci rozděleni do oddělení. Zda by rozdělení mělo být spíše podle služeb a výrobků, nebo funkčně podle specializací,
- integrace: určuje, jakým způsobem se mají jednotlivé části organizace integrovat tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity,
- řízení: zkoumá, jakým způsobem budou prováděny řídicí činnosti, např. zda budou preferovány formální či neformální vztahy, jaká bude míra centralizace nebo decentralizace rozhodování apod. (Odcházal, 2007).

2.3 Vedení zaměstnanců (manažerské styly)

Vedení zaměstnanců čili manažerské styly jsou jedním z často pozorovaných jevů. Důvodem je, že způsob vedení organizace je úzce spojen s celkovou efektivitou organizace. Je evidentní, že specifika daného stylu vedení mají přímý vliv na to, jak pracují jednotlivci i skupiny, jaký sled činností má jejich práce či jak vnímají své role v organizaci. Styl vedení také určuje nejen spolupráci v rámci organizace, ale také způsob spolupráce s dodavateli, zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami mimo organizaci (Quang, Vuong, 2002).

V posledních desetiletích došlo k významným změnám v práci manažerů, což zdůrazňují jak Kauhanen, tak Mäki, Liedempohja a Parikka (citovaní v Tuulia, 2020, s 7). Kauhanen zdůrazňuje, že změny v globálním tržním prostředí, které začaly na počátku 21. století, vyžadovaly od firem rychlou adaptaci a inovace. Důvodem těchto změn byly proměnlivé ekonomické podmínky, které vyžadovaly od manažerů, aby byli vždy „o krok napřed“ a efektivně reagovali na nové výzvy. Na druhou stranu, Mäki, Liedempohja a Parikka poukazují na historický vývoj manažerských rolí, kde dříve převládal přísně autoritativní přístup, který omezoval autonomii týmů. Podle nich většina firem postupně opustila striktní hierarchii, což

umožnilo zaměstnancům převzít větší iniciativu a podílet se na řízení (citováni v Tuulia, 2020, s 7).

Manažerské styly lze rozlišit na základě různých dimenzí, kde asertivita a kooperativnost hrají klíčovou roli. Flamholtz a Randle (2007) rozdělili manažerské styly do pěti kategorií podle kombinace těchto dvou dimenzí:

- vyhýbání se (nízká asertivita a kooperativnost),
- vstřícnost (nízká asertivita a vysoká kooperativnost),
- soutěživost (vysoká asertivita a nízká kooperativnost),
- spolupráce (vysoká asertivita a kooperativnost),
- kompromisnost (střední úroveň asertivity i kooperativnosti).

Eckstein (1998) přistupuje k definování manažerských stylů z hlediska rozložení rolí a odpovědnosti, identifikující autokratický/benevolentní autokratický styl (vysoká programovatelnost, nízká autonomie) a konzultativní/participativní styl (nízká programovatelnost a vysoká autonomie). Kromě toho, Eckstein uvádí další dvourozměrný model, který zdůrazňuje důležitost zájmu o osobní cíle, vztahy, a lidi, stejně jako starost o výsledky. Tento model rozšiřuje perspektivu řízení zahrnující emocionální a interpersonální aspekty v manažerské práci.

Quang a Vuong (2002) přinášejí ještě širší perspektivu s vícedimenzionálním modelem, který zahrnuje široké spektrum faktorů včetně stylu vedení, stupně decentralizace, komunikačních vzorů, kontroly kvality a dalších. Tento model umožňuje podrobnější a propracovanější analýzu manažerských praktik a jejich vlivu na organizaci. Výhodou Quangova a Vuongova přístupu je, že nabízí metodologii pro měření, jak se zaměstnanci účastní rozhodovacích procesů a jak jsou využívány nové technologie a metody v praxi.

Pro volbu manažerského stylu je vhodné využít modifikovanou manažerskou mřížku, kterou rozpracoval Plamínek (2011, s. 106) na základě původního modelu od Roberta K. Blaka a Jane S. Mounton z roku 1964. Tato mřížka popisuje pět základních stylů řízení, které jsou adaptovány na dva klíčové faktory: lidské zdroje a výrobu. Tyto styly zahrnují:

- Direktivní řízení, kde je klíčové udržování respektu k osobě manažera. Tento styl je často využíván ve státních institucích a českých podnicích.
- Formální řízení, které se zaměřuje na dodržování formalit a ochranu manažera před problémy, což může potlačovat kreativitu a vést k nadměrné byrokracii.

- Liberální řízení, kde dochází k rychlému předávání odpovědnosti podřízeným, což je typické pro neziskový sektor, ale v tržním prostředí bývá méně stabilní.
- Týmové řízení, které klade důraz na výsledky a lidi, ne na procesy, a kde manažer poskytuje týmu autonomii při směřování k cílům. Tento styl je v České republice vzácný.
- Rutinní řízení, charakteristické reaktivním přístupem a vyhýbáním se problémům, které se řeší pouze v nezbytných případech.

Současně s popisem manažerských stylů podle modifikované manažerské mřížky Plamínka (2011) jsou prezentovány i Likertovy manažerské styly, které se rovněž dělí do čtyř skupin. Tyto styly zahrnují autoritativní a direktivně autoritativní styl, kde manažer působí jako autokrat a motivace vychází z výhrůžek a strachu. Dále, liberálně autoritativní styl, který podporuje komunikaci zdola nahoru a využívá motivaci prostřednictvím výhrůžek, trestů i odměn. Konzultativní styl je charakterizován tím, že konečné rozhodnutí leží v rukou manažera, přestože podporuje pozitivní motivaci prostřednictvím odměn. Nakonec, participativní styl se zakládá na skupinové práci a dává podřízeným volnou ruku v rozhodování, což podporuje zapojení a motivaci týmu (Váchal a kol., 2013).

Dále, Veber a kol. (2009) a Váchal a kol. (2013) rozšířili kategorizaci o byrokratický, liberální, demokratický, autoritativní a cílový styl řízení, což umožňuje ještě detailnější rozdělení a porozumění různým přístupům k vedení.

Hlušička (2013) přidává další perspektivu tím, že zdůrazňuje autokratický (autoritativní) styl s problémem bossingu, demokratický (participující) styl a delegující (laissez-faire) styl, což odráží rozmanitost přístupů v manažerském vedení a jejich praktické aplikace.

Na závěr Goleman, citovaný v Hlušičkovi (2013), shrnuje šest základních stylů vedení:

- vizionářský styl: Tento styl je vhodné zvolit tehdy, pokud ve firmě dochází k nastavování nových směrů působení. Vizionářský manažer motivuje zaměstnance ke změně a nastavuje nové procesy,
- koučování: Manažer se zaměřuje na klíčové zaměstnance. Tento styl je možné využít pouze tehdy, pokud jsou podřízení iniciativní a zajímají se o osobní rozvoj (Hlušička, 2013). Koučovacím stylu se poměrně podrobně věnuje Bohoňková (2022). Ta uvádí, že koučovací styl je vhodné využít tam, kde se tým skládá z opravdových profesionálů

a kde tým vykazuje vysokou míru samostatnosti. Zásadní je, aby se jednalo o pracovníky, kteří nepotřebují k dosahování cílů „vodění za ručičku“.

- partnerský styl: Je podporována týmová práce. Benefitem přístupu je zvýšení morálky, zlepšení komunikace nebo napravení poškození důvěry v organizaci,
- demokratický styl,
- styl tempa: Vedoucí pracovník stanovuje vysoké standardy pro výkon. Tento manažer požaduje po všech vždy rychlost a kvalitnější výkon. Z tohoto stylu bohužel často vyplývají negativní dopady, kterými je z dlouhodobého hlediska často vyčerpání,
- velitelský styl: Podobá se „vojenskému“ způsobu řízení (Hlušička, 2013).

Styl řízení v organizaci se neustále vyvíjí, což odráží změny ve vitalitě systému. Plamínek (2011) uvádí, že v krizových situacích, kdy je společnost na hraně krizového řízení, se často uplatňuje styl založený na finančním odměňování pod tlakem, který stimuluje okamžitý výkon. Jakmile je krize překonána a je třeba zajistit stabilní fungování, je vhodnější uvolnit kontrolu a spoléhat na vnitřní motivaci zaměstnanců. Tento přístup podporuje dlouhodobější udržitelnost a angažovanost pracovníků.

Podle Plamínka (2011), v průběhu evoluce organizace, manažeři často procházejí fází adaptace, kde je nezbytné udržet vysokou úroveň kontroly a systematicky hodnotit plnění úkolů zaměstnanci. V této fázi je zásadní, aby zaměstnanci byli odměňováni za svůj přínos a aby byla jejich role a výkon průběžně sledovány. Jakmile organizace vstoupí do fáze akceptace, kde zaměstnanci plně přijímají své role a projevují větší zájem a angažovanost ve své práci, může být přístup postupně uvolněn. V této fázi je možné přejít od striktní kontroly k větší podpoře a zaměřit se na lidskou stránku řízení, což umožňuje pracovníkům vyvíjet samostatnou aktivitu a proaktivně přistupovat k úkolům.

Barták (2023) zdůrazňuje, že efektivní řízení lidských zdrojů vyžaduje integraci různých atributů, které zahrnují oborové normy, zákoník práce, firemní filozofii, a strategické plány. Tyto aspekty formují způsob, jakým organizace přistupuje k řízení svých zaměstnanců, a ovlivňují jak formální, tak neformální praxe v oblasti řízení lidí. Klíčem je, aby manažerské styly a praxe byly v souladu s těmito rámci a podporovaly jak efektivitu, tak spravedlnost a transparentnost v pracovních vztazích.

Efektivní vztah mezi manažerem a podřízenými je klíčový pro dosahování cílů každé organizace. Veber a kol. (2021) zdůrazňuje, že manažeři by měli efektivně uplatňovat jak

formální, tak neformální autoritu a být vzorem pro celý tým. Formální autorita vyplývá z manažerské pozice, zatímco neformální autorita je založena na osobních kvalitách a odborných znalostech, které manažerovi umožňují motivovat svůj tým. Proaktivní osobní a profesní rozvoj, včetně samostudia a odborných kurzů, pomáhá manažerům lépe adaptovat své vedení podle dynamiky týmu a udržovat si tak respekt a důvěru podřízených. Pracovní morálka a etika mají zásadní vliv na vnímání manažera týmem. Spravedlivé zacházení, transparentní jednání a vyhýbání se přisvojování zásluh stanoví standardy pro všechny. Manažer by měl být také přístupný, poskytovat zpětnou vazbu a naslouchat nápadům podřízených. Tím vytváří prostředí, kde jsou zaměstnanci motivováni ke spolupráci a aktivnímu zapojení do rozhodovacích procesů. Uznání za dobře odvedenou práci a možnost vyjádřit vlastní stanoviska zvyšují týmový duch, produktivitu a spokojenost v práci. Důležité je také, jak manažer řeší konflikty a zamezuje favorizování některých zaměstnanců. Konzistentní a spravedlivé zacházení posiluje důvěru a loajalitu, což je nezbytné pro udržení stabilní a produktivní pracovní atmosféry. Správné vedení zahrnuje schopnost manažera adekvátně reagovat na různé situace a zohlednit zájmy všech členů týmu.

2.3.1 Teorie motivace

V této kapitole se autorka bude věnovat klíčovým teoriím motivace, které objasňují, jak mohou být lidé motivováni k dosažení cílů. Podívá se na různé přístupy od McGregorových Teorií X a Y, přes Maslowovu hierarchii potřeb, až po Herzbergovu dvoufaktorovou teorii. Tyto teorie pomohou pochopit, jaké faktory vedou k motivaci v pracovním prostředí a jak manažeři mohou tyto poznatky využít k posílení pracovního výkonu a spokojenosti.

Podstata motivace spočívá ve směřování lidí k cílům, které si pro ně vedoucí představují, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Osoby, které jsou efektivně motivované, rozumí svým cílům a jsou aktivně zapojené do jejich dosahování. Tyto osoby mohou být poháněny vnitřní motivací, což je situace, kdy jsou motivovány svými vlastními cíli a aspiracemi, a to je považováno za ideální formu motivace. Přesto, většině lidí prospěje i určitá míra externí motivace. Celkově může organizace vytvářet prostředí podporující motivaci nabízením různých stimulů, odměn a možností pro rozvoj a vzdělávání. Manažeři mají zásadní roli v tom, jak používají své motivační schopnosti k povzbuzení zaměstnanců, aby se snažili dosáhnout nejlepších výsledků a využívali motivace, která je v organizaci k dispozici (Amstrong, 2008).

Teorie X a Y (McGregor)

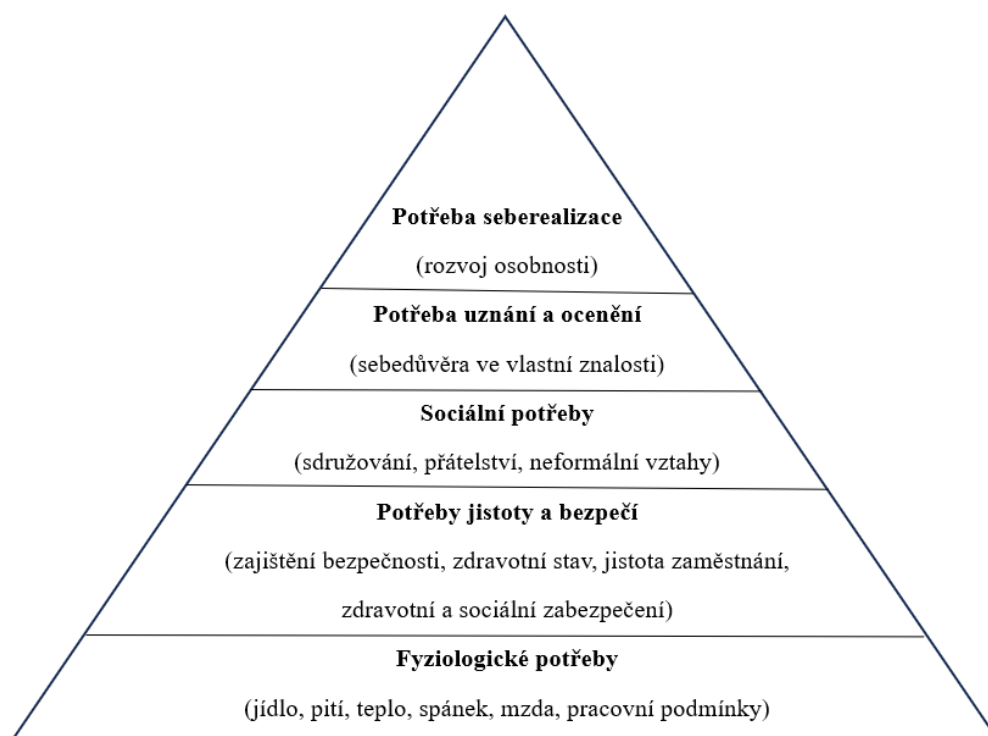
Cejhamr (2011) uvedl, že přijatý manažerský styl vychází z postoje konkrétního manažera k lidem a zároveň z toho, jaké má manažer předpoklady k lidskému chování a povaze (teorie X vs. teorie Y). Podle předpokladů teorie X o lidské povaze, je podstatou práce s lidmi metoda cukru a biče. Vychází z předpokladu, že průměrný člověk má vrozený odpor k práci a je líný. Většina lidí musí být k práci nucena. Lidé se vyhýbají odpovědnosti a jejich motivace vychází z fyziologické úrovně. Druhým předpokladem je teorie Y o lidské povaze a je protipólem teorie X. Podle teorie Y je centrálním principem propojení individuálních cílů s cíli organizace a lidé umí sami řídit a kontrolovat. Lidé mají v sobě zakořeněnou schopnost tvořivě řešit organizační problémy. Míra závaznosti k splnění cíle je dána do určité míry funkcí odměny. Pro většinu je přirozené, aby se pohybovali a odpočívali.

Ačkoliv jsou teorie X a teorie Y postavené na opačných předpokladech a vykazují určitou míru zjednodušení, vychází z nich filozofie, které ovlivňují manažerské strategie a chování. Teorie Y je pro manažery na pochopení o něco komplikovanější než teorie X a manažeři při její aplikaci mohou chybovat. Obě teorie však pomáhají vyvinout takové postupy, které by vycházely z pochopení lidského chování a motivace, protože většina lidí má schopnost dosahovat svých cílů na základě vlastního úsilí v souladu s cíli organizace (Cejhamr, 2010).

Teorie hierarchie potřeb (Maslow)

Koncept naplňování potřeb se zakládá na předpokladu, že různé potřeby ovlivňují lidské chování v určitém vzájemném vztahu. Americký psycholog s ruskými kořeny, Abraham Maslow (citovaný ve Veber a kol., 2021, s.131), v polovině 30. let 20. století přinesl perspektivu, že uspokojení jedné skupiny potřeb umožňuje přechod k dalším, což motivuje chování jedince. Maslow zařadil tyto potřeby do hierarchie dle jejich významu pro jedince, často zobrazované jako pyramida potřeb (viz. obr. č. 1). Na nejnižší úrovni se člověk pokouší naplnit základní životní a rodinné potřeby, jako jsou fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Po jejich uspokojení se pozornost obrací k vyšším potřebám, jako jsou sociální bezpečnost a uznání. Maslow přikládá velký význam potřebě seberealizace, tedy naplnění se dosažením nejvyššího možného v dané situaci.

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle Veber a kol. (2021, s. 132)

Dvou faktorová teorie (Herzberg)

Frederick Herzberg (citovaný ve Veber a kol., 2021, s. 133) v roce 1964 obohatil teorii motivujících potřeb o svou tzv. teorii dvou faktorů, která rozlišuje faktory vedoucí k spokojenosti a nespokojenosti. Faktory nespokojenosti, označované též jako hygienické, jsou ty, které pokud nejsou naplněny na úrovni, kterou pracovník očekává, mohou vyvolat demotivaci, jako je například nejistota zaměstnání, nízká mzda nebo nedostatečná dovolená. Naopak faktory spokojenosti, známé jako motivátory, představují potřeby, jejichž uspokojení vede k pozitivní motivaci pracovníka. Tato teorie nabízí manažerům čtyři různé kombinace možných motivačních situací v organizacích, jako je vysoká úroveň motivátorů s nízkou úrovní hygienických potřeb nebo naopak.

2.4 Kontrola

Kontrola by měla být prováděná v každé organizaci. Manažer by měl vycházet z předpokladu, že kontrola žádným způsobem nesouvisí s tím, zda důvěřuje svým podřízeným. Aby mohla kontrola proběhnout efektivním způsobem, je nezbytné, aby vycházela z jasně daných

hodnotících kritérií a jasně vymezených pracovních úkolů. Kontrola by neměla být prováděná skrytě a zaměstnanci by o ní měli předem vědět. Zaměstnanci by se měli vždy dozvědět, jaké byly výsledky kontroly (Urban, 2008).

Manažeři provádějí kontrolní činnost na všech úrovních řízení. Její hlavní funkcí je, že slouží jako specifický druh zpětné vazby. Manažer by měl v ideálním případě získat co možná nejobjektivnější představu o tom, jak se daří realizovat přijatá rozhodnutí a plnění plánovaných záměrů (Prukner, 2014).

Kontrolní procesy se dělí následujícím způsobem (Prukner, 2014):

- externí (vnější) kontrola. Tuto kontrolu provádí externí subjekty, které působí mimo organizaci. Mezi důvody, proč musí organizace tuto kontrolu strpět patří to, pokud požadavek na kontrolu vyplývá ze smluvních požadavků, které plynou ze smluvních požadavků nebo ze zákonných požadavků,
- interní (vnitřní) kontrola. Obvykle ji realizuje řídicí pracovník.

Manažer by při kontrole měl dodržovat následující hlavní zásady (Prukner, 2014):

- motivace: pracovníci by měli být motivováni představou, že mohou být kontrolováni,
- pružnost: kontrolu by mělo být možné provést flexibilně a v návaznosti na aktuální potřebu po inovaci nebo jako reakci na neočekávanou změnu,
- budoucnost: výsledky kontroly jsou jedním z atributů rozhodování o budoucím vývoji,
- efektivnost: měl by být kladený důraz na malé vedlejší účinky, vysoké přínosy kontroly a nízké náklady,
- přiměřenost: výsledkem kontroly by měly být zejména podstatné informace,
- organičnost: prováděné kontrolní aktivity musí korespondovat se všemi manažerskými funkcemi.

Mezi základní body kontrolního procesu patří tyto tři fáze (Jedinák, 2012):

- jsou stanovené standardy,
- proběhne měření vykonané práce s ohledem na stanovené standardy,
- dojde ke korekci odchylek od standardů a plánů.

Za nejčastější kontrolu, kterou je zjišťovaný pracovní výkon, patří osobní pozorování. Manažeři během takového přístupu pozorují např. jak zaměstnanci jednají s klienty či jak dodržují pracovní dobu apod. (Jedinák, 2012).

3 Metodika výzkumu

Tato práce se zaměřuje na prozkoumání manažerských funkcí ve středních podnicích v automobilovém průmyslu, což je průmyslové odvětví charakterizované rychlým technologickým pokrokem, intenzivní konkurencí, a vysokými nároky na inovace a efektivní řízení. Aby bylo možné získat hloubkové porozumění k tomu, jak manažeři v těchto podnicích přistupují k základním manažerským funkcím – plánování, organizování, vedení a kontrole, zvolila jsem metodiku strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami.

Volba tohoto metodologického přístupu byla motivována jeho schopností poskytovat srovnatelné a konzistentní informace od různých respondentů, přičemž zároveň zachovává prostor pro hloubkový průzkum individuálních perspektiv a praktik. Otevřené otázky umožňují respondentům vyjádřit se k tématům volněji a podrobněji, což přináší bohatší a detailnější soubor dat. Strukturovanost rozhovorů zajišťuje systematické pokrytí všech klíčových oblastí zkoumané problematiky.

Výběr respondentů, konkrétně manažerů s relevantními zkušenostmi v automobilovém průmyslu, byl proveden s cílem zajistit, že získané informace budou reprezentativní a poskytnou široký pohled na manažerské praktiky a přístupy. Otázky pokrývající rozsáhlou škálu témat relevantních pro manažerské funkce, včetně osobních zkušeností respondentů, jejich přístupů k plánování a organizaci, metod vedení a motivace, stejně jako praxe v oblasti kontroly a hodnocení, byly pečlivě připraveny, aby zajistily hloubku a šíři získaných dat.

Cílem tohoto výzkumu není pouze zmapovat existující manažerské praktiky ve vybraných středních podnicích, ale také identifikovat efektivní strategie a potenciální oblasti pro zlepšení. Očekává se, že výsledky poskytnou cenné náhledy do adaptace a vývoje manažerských funkcí v dynamickém a rychle se měnícím prostředí automobilového průmyslu, a tak přispějí k lepšímu porozumění tomu, jak manažeři mohou úspěšně navigovat výzvy současného obchodního prostředí.

3.1 Osobní rozhovory

Podle Knechtové, Pokorné, Pešákové a Dolanové (2019), rozhovory jsou považovány za jednu z nejvíce náročných, avšak zároveň nejefektivnějších metod shromažďování kvalitativních dat. Úspěšné provedení rozhovoru vyžaduje od výzkumníka řadu speciálních schopností, včetně empatie, soustředění, interpersonální porozumění a disciplínu. Nejedná se pouze o sběr dat;

rozhovor může mít také intervenční charakter, což znamená, že z rozhovoru může vyplynout, že dotazovaná osoba čelí určitým problémům, u nichž by mohl dotazující nabídnout asistenci či zásadní podporu, přispět k nalezení řešení nebo poskytnout nezbytnou pomoc. Efektivní rozhovor zahrnuje důkladnou přípravu, pečlivé vedení dotazování, zaznamenávání, analýzu a zpracování výsledků. Rozhovory mohou být nestrukturované, polostrukturované nebo plně strukturované, v závislosti na požadované míře detailů a specifických informací.

Příprava a strukturování otázek jsou klíčové pro úspěch rozhovoru, přičemž musí být vzaty v úvahu otázky týkající se jejich obsahu, formy, pořadí a očekávané délky rozhovoru. Rozhodnutí o těchto aspektech může být učiněno před samotným rozhovorem nebo se může vyvíjet přirozeně během jeho průběhu, v závislosti na zvoleném typu rozhovoru. Zvláštní důraz by měl být kladen na začátek a konec rozhovoru. Na počátku je nezbytné překonat případné psychické bariéry a získat souhlas respondentů se záznamem. Ukončení rozhovoru pak může představovat příležitost k získání dalších důležitých informací, které se respondent rozhodne sdílet v poslední chvíli nebo při loučení. Je důležité si uvědomit, že kvalitativní rozhovor přesahuje čistě sběr dat. Formulace otázek má zásadní význam pro generování odpovědí. Otázky by měly být skutečně otevřené, neutrální, citlivé a jasné, aby se minimalizovalo riziko vnucování odpovědí formulací samotné otázky. V průběhu rozhovoru hraje klíčovou roli přístup k respondentovi a postoj k obsahu jeho sdělení. Dotazující musí udržovat motivaci respondentů k sdělení informací vhodným chováním, ale zároveň nesmí obsah sdělení ovlivnit vyjadřováním schválení či nesouhlasu. Neutralita vůči obsahu a aktivní podporování respondenta v sdělení informací jsou fundamentální pro získání autentických a hlubokých dat (Hendl, 2023).

„Zásady pro vedení interview:

1. Zajišťujeme důkladnou přípravu a nácvik provedení rozhovoru.
2. Účel výzkumu určuje celý proces interview.
3. V interview máme vytvořit rámec, v němž se bude moci dotazovaný vyjadřovat pomocí svých vlastních termínů a svým vlastním stylem.
4. Vytváříme vztah vzájemné důvěry, vstřícnosti a zájmu. Jsme citliví k pohlaví, k věku a kulturním odlišnostem dotazovaného.
5. Při přípravě a provedení rozhovoru si uvědomujeme, že otázky v rozhovoru nejsou totožné s výzkumnými otázkami.
6. Otázky formulujeme jasným způsobem, kterému dotazovaný rozumí.

7. Klademe vždy jenom jednu otázku.
8. Otázky doplňujeme sondážními otázkami.
9. Dotazovanému dáváme jasně na vědomí, jaké informace požadujeme, proč jsou důležité a jak interview postupuje.
10. Nasloucháme pozorně a odpovídáme tak, aby dotazovaný poznal, že o něj máme zájem. Necháváme dotazovanému dostatek času na odpověď.
11. Udržujeme si neutrální postoj k obsahu sdělovaných dat. Sbíráme data, ale neposuzujeme osobu.
12. Jsme pozorní a citliví k tomu, jak je dotazovaný rozhovorem ovlivněn a jak odpovídá na různé otázky.
13. Zohledňujeme časové možnosti dotazovaného.
14. Jsme reflexivní, sebekriticky monitorujeme sami sebe.
15. Po rozhovoru kompletujeme a kontrolujeme své poznámky, jejich kvalitu a úplnost.“ (Hendl, 2023, s.178).

3.1.1 Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami se vyznačuje sadou precizně připravených otázek, na které mají respondenti reagovat. Flexibilita v pokládání otázek je v tomto přístupu omezena ve srovnání s dalšími druhy rozhovorů, což je záměrné, aby se zajistila uniformita v kladení otázek mezi respondenty. Tento formát se využívá zejména tam, kde je důležité omezit variabilitu v otázkách a zajistit strukturní konzistenci dat. Hlavním cílem je redukovat vliv tazatele na výsledky rozhovoru a usnadnit tak analýzu dat, jelikož konkrétní témata jsou snadno identifikovatelná v záznamech. Sekvence otázek předem definuje strukturu informací, což umožňuje potenciální opakování studie v budoucnu různými výzkumnými týmy. Tento typ rozhovoru je obzvláště přínosný v situacích, kdy není možné rozhovor opakovat a čas na komunikaci s respondentem je omezen. Je vhodný také pro situace, kde se porovnávají odpovědi z počátečního a závěrečného rozhovoru v rámci intervenčního programu. Na druhou stranu, hlavní nevýhodou strukturovaných rozhovorů s otevřenými otázkami je omezení na pevně stanovená témata a jednotnou formulaci otázek pro všechny respondenty, což může přehlížet kontextová specifika a individuální rozdíly. Takový přístup může též snižovat

rozmanitost informací, jelikož nebere v potaz unikátní okolnosti jednotlivých respondentů (Hendl, 2023).

4 Manažerské funkce v praxi

Tato kapitola se věnuje aplikaci manažerských funkcí v praxi se zaměřením na střední podniky v automobilovém průmyslu napříč Českou republikou. Pro hlubší porozumění tomu, jak se teoretické aspekty manažerských funkcí promítají do každodenního fungování těchto organizací, byly provedeny strukturované rozhovory s manažery, které obsahovaly otevřené otázky. Tyto rozhovory umožnily detailní pohled na individuální přístupy manažerů k řízení a vedení jejich týmů a odhalily jak výzvy, tak i strategie, které vedou k úspěchu v prostředí automobilového průmyslu.

V úvodu kapitoly je představena selekce organizací, z nichž každá představuje unikátní případ s ohledem na geografickou polohu a specifika trhu. Následuje podrobná prezentace rozhovorů s manažery, kteří poskytují ucelený obraz o různorodosti manažerských stylů a praktik. Na závěr kapitoly jsou shrnuty zásadní poznatky získané z těchto rozhovorů, na jejichž základě jsou formulována doporučení pro další rozvoj manažerských praxí ve vybraných firmách. Toto shrnutí a doporučení poskytuje propojení teorie manažerských funkcí s jejich praktickým využitím a umožňuje tak zahájení diskuse o metodách pro rozvoj efektivního manažerského řízení v automobilovém průmyslu.

4.1 Představení organizací

V této části bakalářské práce jsou představeny organizace, ve kterých byl proveden průzkum manažerských funkcí zahrnující Odenwald CZ s.r.o. v Tušimicích, Peartec s.r.o. v Plzni, KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka v Čenkovicích, Vibracoustic CZ s.r.o. v Třeběchovicích a TTK-HK s.r.o. v Hradci Králové. Tyto společnosti byly vybrány kvůli svému reprezentativnímu postavení v různých průmyslových odvětvích a geografických lokalitách České republiky, což poskytuje široký záběr na aplikaci manažerských principů v praxi.

4.1.1 Odenwald CZ s.r.o.

Odenwald CZ s.r.o. je významná firma působící v oblasti výroby a zpracování pěnových plastů se zaměřením na automobilový průmysl a obalovou techniku. Tato společnost, založená v srpnu 2006, je dceřinou společností dvou německých podniků – Odenwald-Chemie GmbH a ISL Verpackungstechnik GmbH a sídlí v Tušimicích u Kadaně (Odenwald CZ s.r.o., 2024).

Odenwald CZ s.r.o. vyniká v aplikaci pokročilých technologií při zpracování pěnových plastů, včetně 3D lisování a svařování, což umožňuje vytváření výrobků specifických tvarů a velikostí

podle požadavků zákazníků. Firma je schopna dělit pěny pomocí speciálních strojů a technik, jako je dělení vodním paprskem, což odráží její inovační přístup a technologické schopnosti. V oblasti designu a realizace obalů společnost využívá CAD software, což jí umožňuje flexibilně reagovat na požadavky klientů a zajišťovat vysokou kvalitu a funkčnost svých produktů. Za svou existenci firma zaznamenala řadu významných milníků, včetně akvizice průmyslového objektu v Tušimicích, který následně prošel přestavbou a stal se základem pro zahájení výrobních operací v roce 2007. V roce 2010 došlo k převedení obchodního podílu od ISL Verpackungstechnik GmbH na Odenwald-Chemie GmbH, což ještě více upevnilo pozici Odenwald CZ s.r.o. na trhu. Firma je charakterizována svým silným zázemím, mezinárodními vazbami se zaměřením na inovace a kvalitu. Její produkty jsou klíčové pro mnoho aplikací v automobilovém průmyslu a v oblasti obalových materiálů, kde její expertíza a schopnost přizpůsobit se specifickým požadavkům zákazníků přináší významnou přidanou hodnotu (Odenwald CZ s.r.o., 2024).

V rámci průzkumu společnosti Odenwald CZ s.r.o. se naskytlá příležitost k osobnímu rozhovoru s panem Miroslavem Pöschlem, technickým manažerem této firmy. Během tohoto setkání byla probrána řada témat, která odrážejí klíčové aspekty fungování a vedení organizace. Diskutováno bylo o jeho vzdělání a pracovních zkušenostech, které ho dovedly k současné manažerské pozici, a také o jeho pohledu na efektivní management a důležitost schopnosti pracovat s lidmi. Pan Pöschl dále poskytl informace o výzvách spojených s plánováním a organizováním práce ve společnosti, o svém přístupu k dlouhodobým i krátkodobým cílům a o metodách vedení a motivace, které považuje za nejúčinnější ve vztahu k jeho týmu. Zvláštní pozornost byla věnována otázkám týkajícím se vedení a motivace, monitorování a kontroly činností, stejně jako způsobům poskytování zpětné vazby zaměstnancům.

Rozhovor s panem Pöschlem poskytl cenný pohled do nitra společnosti Odenwald CZ s.r.o., což umožnilo lepší pochopení jejího přístupu k řízení, kultuře a hodnotám, které tvoří základ jejího úspěchu. Tato interakce nejen posílila teoretické poznatky o společnosti, ale také přinesla autentické svědectví o každodenních výzvách a úspěších, s nimiž se její management setkává.

4.1.2 PEARTEC s.r.o.

PEARTEC s.r.o. představuje výrobní, vývojovou a inženýrskou společnost, která se specializuje na poskytování komplexních služeb a produktů v oblasti nástrojů a zařízení pro vstřikování a zpracování plastů. Klíčovými kompetencemi této firmy jsou konstrukce a výroba forem (nástrojů) pro vstřikování plastů, jejichž kvalita a inovativnost jsou ověřovány

prostřednictvím multifyzikálních simulací, praktických zkoušek a vývoje prototypů. Geograficky jsou aktivity společnosti rozprostřeny nejen v České republice, ale i na Slovensku, v Německu, Rakousku, Portugalsku, Itálii, Turecku a v Číně, což podtrhuje její silnou mezinárodní přítomnost a schopnost působit v různých tržních prostředích. PEARTEC s.r.o. tak stojí na čele v oblasti technologické inovace a kvality v celém svém průmyslovém odvětví. Mezi základní rozsah činností patří výroba nových vstřikovacích nástrojů, jejich servis, modifikace a opravy, které se provádějí v moderně vybavené provozovně v Plzni. Společnost dále nabízí konstrukci dílů a forem, provádí simulace s pomocí špičkového software Moldex3D a zajišťuje dodávky kvalitních vstřikovacích nástrojů. V oblasti výroby a dodávek nabízí PEARTEC s.r.o. malosériové dodávky plastových dílů a montovaných celků, jedno komponentní i více komponentní vstřikování s využitím sofistikovaných technik jako otočný stůl či indexové desky. Dále se firma specializuje na výrobu jednoúčelových strojů a zařízení pro plastikářský průmysl, včetně vývoje a výroby zařízení pro indukční ohřev. PEARTEC s.r.o. se také věnuje vývoji řešení snižujících energetickou náročnost aplikací, což zasahuje do širokého spektra odvětví včetně automotive a strojírenství. Motto společnosti „Reveal the synergy“ vyjadřuje její filozofii – objevovat synergie mezi různými technologiemi a procesy za účelem dosažení efektivních, funkčních a udržitelných řešení (PEARTEC s.r.o., n.d.).

V rámci přípravy bakalářské práce byl proveden rozhovor s panem Tomášem Podlenou, CEO společnosti PEARTEC s.r.o. Tento rozhovor poskytl vhled do řízení a strategií společnosti, která se specializuje na výrobu, vývoj a inženýring v oblasti nástrojů a zařízení pro vstřikování a zpracování plastů. Diskuse se soustředila na celou řadu témat, odrazující manažerské a technické aspekty vedení specializované firmy. Během rozhovoru byly probrány Podlenovy vzdělávací a pracovní zkušenosti vedoucí k jeho současné pozici, jeho pohled na to, co činí efektivního manažera, a jaké výzvy manažerská role přináší. Dále byly diskutovány plánovací a organizační strategie firmy, jak v dlouhodobém horizontu, tak ve vztahu k blízké budoucnosti, a byly zkoumány specifické výzvy spojené s vedením a motivací týmu. Rozhovor odhalil přístup PEARTEC s.r.o. k inovacím, procesnímu zlepšení a tržním výzvám, čímž se odráží motto společnosti „Reveal the synergy“. Bylo zdůrazněno, že tento přístup není pouze slovní hříčkou, ale reálně aplikovanou filozofií směřující k zajištění funkčních a dlouhodobě udržitelných řešení pro klienty.

4.1.3 KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka

KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka (dále jen KOSTAL Connectors) je nezávislá společnost skupiny KOSTAL, která se pyšní dlouholetou tradicí a pozicí mezinárodní rodinné společnosti. Se svými devíti pobočkami rozprostřenými napříč třemi kontinenty, společnost poskytuje inovativní konektorové systémy předním světovým automobilovým výrobcům. Klíčovou činností firmy je vývoj, výroba a prodej konektorových systémů specificky navržených pro automobilový průmysl. Tímto způsobem KOSTAL Connectors udržuje dlouhodobé partnerství se svými klienty, dodavateli a zaměstnanci pod záštitou hesla "Bezpochyby to nejlepší spojení". Firma klade velký důraz na dlouhodobou spokojenost svých zákazníků, což je klíčovým faktorem jejího podnikání. Flexibilita a spolehlivost ve splnění požadavků zákazníků jsou považovány za základní předpoklady pro úspěch, a to na globální úrovni. Společnost si klade za cíl nejen sledovat tržní trendy, ale aktivně je formovat a neustále zlepšovat své produktové portfolio a výrobní procesy. Ve snaze o dosažení nejlepší kvality a konkurenceschopnosti, KOSTAL Connectors investuje do nejmodernějších procesních technologií a efektivní výroby na nejvyšší technologické úrovni. Udržitelnost a povědomí o životním prostředí jsou pro společnost samozřejmostí, což odráží její závazek k odpovědnému podnikání (KOSTAL Kontakt Systeme GmbH & Co, 2022).

Během přípravné fáze bakalářské práce byl uskutečněn rozhovor s panem Jaroslavem Voříškem, stojícím v čele programového managementu. Tento dialog otevřel dveře do zákulisí řízení a strategického plánování společnosti, která si vybudovala pozici lídra v globálním kontextu vývoje, produkce a distribuce konektorových systémů zaměřených na automobilový sektor. Rozprava pokryla široké spektrum témat reflektujících manažerské a technologické aspekty vedení této specializované firmy. V průběhu rozhovoru byly detailně prozkoumány odborné zkušenosti pana Voříška, které formovaly jeho současnou roli, jeho perspektivy na účinné vedení a s tím související výzvy. Diskutovalo se o strategiích pro plánování a organizaci firmy, zahrnujících jak dlouhodobý horizont, tak aktuální potřeby, přičemž byla prozkoumána zvláštní tematika spojená s vedením a motivací pracovního týmu.

4.1.4 Vibracoustic CZ, s.r.o.

Vibracoustic CZ s.r.o., patřící do skupiny Freudenberg, se profiluje jako vedoucí globální expert na řešení problémů s hlukem, vibracemi a drsností (NVH) v automobilovém průmyslu. S výrobními závody v České republice, konkrétně na Mělníku a v Třebechovicích pod Orebem, tato společnost zastává pozici klíčového dodavatele inovativních antivibračních systémů pro

přední světové výrobce automobilů. Specializací firmy jsou na míru šitá NVH řešení pro pohonné jednotky a podvozkové aplikace, založená na hlubokých technických znalostech, širokém portfoliu NVH technologií a komplexním porozumění celému vozidlovému systému. Vibracoustic hraje klíčovou roli v zajištění hladké, bezpečné a tiché jízdy, čímž výrazně přispívají k celkovému komfortu cestujících. Tato společnost také nabízí širokou paletu řešení pro kontrolu vibrací na aftermarketu automobilů pod značkami Vibracoustic Aftermarket a blacktech, čímž zdůrazňuje svůj závazek k inovacím a kvalitě. Jako dodavatel s výhradním zaměřením na výzvy NVH v automobilovém průmyslu se Vibracoustic věnuje přidávání komfortu ke všem formám mobility, s cílem poskytovat na míru šitá řešení, která nekompromisně podporují bezpečnost, efektivitu a trvanlivost. Spolupráce se zákazníky po celém produktovém životním cyklu, od vědeckého výzkumu materiálů přes vývoj, prototypování, testování vozidel až po výrobu a logistiku, je klíčová pro rychlé a nákladově efektivní uvedení nových vozidel na trh. Její vize být lídrem globálního průmyslu NVH, poskytujícím inovativní řešení pro všechny současné i budoucí výzvy mobility zákazníků, je podpořena strategií "Driving Growth and Efficiency". Tato strategie, založená na strategických prioritách "Nejlepší dosah", "Nejlepší náklady" a "Nejlepší kvalita", je základem pro dosažení ziskového růstu, nákladového vůdcovství a procesní excelence, což odráží firemní hodnoty zákaznické orientace, podnikatelského ducha, ekologické odpovědnosti a inovace (Vibracoustic, 2024).

Za firmu Vibracoustic, která sídlí v Třebechovicích pod Orebem, byl poskytnut rozhovor panem Kostkou, ředitelem závodu. Tento rozhovor otevřel cestu k hlubšímu pochopení provozních a strategických zaměření této společnosti. Během konverzace byly odhaleny informace o vzdělání a kariérním postupu pana Kostky, které jej přivedly na pozici ředitele, jeho názory na účinné řízení a klíčový význam komunikačních schopností v rámci této role. Také se rozebral jeho pohled na výzvy spojené s organizací práce ve společnosti, strategie pro dosahování jak dlouhodobých, tak i krátkodobých cílů a přístupy k motivaci a vedení týmu, které považuje za nezbytné pro úspěch společnosti.

Specifická pozornost byla zaměřena na otázky vedení, motivace, monitorování a poskytování zpětné vazby zaměstnancům. Rozhovor s panem Kostkou nabídl vhled do Vibracoustic CZ s.r.o., umožňujíc hlubší porozumění přístupu společnosti k řízení, budování firemní kultury a udržování základních hodnot, které jsou pilířem jejího úspěchu. Tato interakce nejen posílila teoretické znalosti o firmě, ale rovněž poskytla autentické svědectví o každodenních výzvách a

úspěších, s nimiž se management setkává, zdůrazňujíc důležitost stálého rozvoje a inovace v rámci společnosti.

4.1.5 TTK-HK, spol. s r.o.

TTK-HK, spol. s r.o., představuje rodinnou výrobní firmu, která byla založena v roce 2000 a od počátku své existence úzce spolupracuje s nadnárodní společností Vibracoustic AG a její divizí Vibracoustic CZ s. r.o. Tato spolupráce z TTK-HK činí významného partnera v oblasti vývoje a výroby torsních tlumících prvků určených pro prestižní výrobce automobilů. Sídli v Hradci Králové, a i přes svůj neustálý rozvoj si firma zachovává rodinný charakter, který je klíčový pro její firemní kulturu. Za více než dvě dekády na trhu se TTK-HK specializuje na výrobu tlumičů torsních kmitů pro automobilový průmysl. Výroba těchto specifických komponent probíhá podle přísných a auditovaných procesů, které jsou schváleny zákazníkem, a využívá se přitom moderní technologie a postupy. TTK-HK, spol. s r.o., si tak během let vybuodovala pozici důvěryhodného a technologicky pokročilého dodavatele v automobilovém průmyslu, což odráží její závazek k excelenci, inovacím a kvalitě ve výrobě. Zachování rodinné atmosféry při současném technologickém a obchodním růstu ukazuje na jedinečnou firemní kulturu, která podporuje vztahy s partnery a zaměstnanci a zároveň se zaměřuje na splnění potřeb a očekávání jejich prestižních zákazníků (TTK – HK, s.r.o., 2023).

Za společnost TTK-HK, spol. s r.o., mi rozhovor poskytl pan Martin Mikca v pozici manažera kvality. Cílem tohoto rozhovoru bylo získat vhled do jeho fungování jako manažera, jeho zkušeností a vzdělání, které ovlivňují jeho přístup k řízení a udržování standardů kvality v rámci firmy. Pan Mikca sdílel své bohaté zkušenosti v oblasti kvality a managementu, včetně přehledu své profesní dráhy, která ho dovedla k současné roli, a vzdělání, jež mu poskytlo pevný základ pro jeho kariéru. Rozprava se dotkla také jeho metod a strategií vedení týmu, způsobů, jakými motivuje své kolegy k dosahování nejvyšších možných standardů, a jak se snaží neustále zlepšovat procesy ve společnosti. Tento rozhovor poskytl klíčový pohled na osobní a profesionální vlastnosti, které pan Mikca přináší do své role, a ukázal, jak jeho vedení přispívá k celkovému úspěchu a uznání TTK-HK, spol. s r.o., v automobilovém průmyslu.

4.2 Rozhovor s manažery

V této kapitole se práce zaměřuje na detailní analýzu informací získaných z rozhovorů s manažery středních podniků v automotive sektoru. Na základě strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami byly rozhovory provedeny s cílem hloubkově prozkoumat, jak

respondenti přistupují k základním manažerským funkcím, včetně plánování, organizování, vedení a kontroly. Tento metodologický rámec byl zvolen pro jeho schopnost poskytovat srovnatelné a konzistentní informace, zároveň však umožňuje dostatečný prostor pro hlubší průzkum individuálních perspektiv a praktik manažerů. Seznam všech respondentů se nachází v příloze A.

Rozhovory byly provedeny osobně, což umožnilo nejen zachytit obsah odpovědí, ale také neverbální komunikaci a celkový kontext sdělení respondentů. Tento přístup umožnil získat bohatší a detailnější soubor dat, který byl následně pečlivě analyzován. Plné znění těchto rozhovorů je v příloze B.

V následujících sekcích této kapitoly budou prezentována klíčová témata a poznatky získané z rozhovorů. Cílem je poskytnout čtenáři jasný pohled na to, jak manažeři ve vybraných podnicích přistupují k výkonu svých manažerských funkcí, jaké výzvy a příležitosti identifikují ve své práci a jak se jejich přístupy liší nebo shodují s teoretickými koncepty a modely diskutovanými v předchozích kapitolách práce.

Důraz bude kladen na představení konkrétních příkladů a situací, jak manažeři řeší každodenní výzvy, motivují své týmy, plánují a organizují práci, a jaké metody využívají pro kontrolu a hodnocení výkonu. Tyto informace nejenže posílí teoretické základy práce, ale také nabídnou praktické náhledy do manažerské praxe ve středních podnicích v automobilovém průmyslu.

4.2.1 Osobní otázky

V této kapitole se podrobně zkoumají odpovědi na osobní otázky položené manažerům ve středních podnicích automotive sektoru. Tyto odpovědi nabízejí pohled na profesní pozadí, vzdělání a klíčové pracovní zkušenosti, které vedly respondenty k jejich současným manažerským pozicím. Zároveň bylo zjišťováno, zda se na efektivní manažerskou práci musí člověk narodit s určitými předpoklady, nebo zda je možné tyto dovednosti získat a rozvíjet i bez vrozených predispozic. Prostřednictvím těchto osobních svědectví se snaží odhalit, jak respondenti vnímají svou vlastní cestu k úspěchu a co považují za největší výzvy při výkonu své role. Tato analýza poskytuje cenný náhled do různorodosti manažerských přístupů a přispívá k hlubšímu pochopení klíčových faktorů, které jsou nezbytné pro efektivní vedení v rychle se měnícím průmyslovém prostředí.

Pan Miroslav Pöschl, technický manažer v Odenwald CZ s.r.o., přichází s bohatými zkušenostmi z podnikatelského sektoru, kde vedl firmu zabývající se výrobou oken. Tuto

činnost ukončil v roce 2018 a díky svým jazykovým dovednostem a zkušenostem získal pozici v Odenwald CZ, kde pracuje již čtvrtým rokem. Pan Pöschl se domnívá, že i když je pro manažerskou pozici nutné mít určité vlohy, zejména v oblasti komunikace s lidmi, mnoho dovedností a znalostí lze získat prostřednictvím dalšího vzdělávání a praxe. Největší výzvou ve své práci považuje právě interakci s lidmi, protože každý vyžaduje individuální přístup a najít způsob, jak efektivně tvořit fungující tým, může být náročné.

Pan Tomáš Podlena, zakladatel a CEO PEARTEC s.r.o., popisuje svou cestu od absolvování elektrotechnické fakulty v Plzni, přes Škodu ETD a Panasonic, kde získal zkušenosti s vedením týmů a projektů v oblasti konstrukce a testování mechanických soustav. Pan Podlena se zamýšlí nad vrozenými předpoklady pro manažerskou úlohu a přiznává, že ačkoliv se neviděl jako přirozený vůdce, musel se naučit efektivně řídit lidi, a to i na různých úrovních. Pro něj je nejnáročnější sladit protichůdné požadavky a dosáhnout kompromisu, což je podle něj i základní manažerská dovednost.

Pan Jaroslav Voříšek, vedoucí programového managementu v KOSTAL Connectors, svou kariéru začínal v logistice, než se postupně přesunul do programového managementu. I přes jen gymnaziální vzdělání se mu podařilo vybudovat úspěšnou kariéru, což připisuje především své schopnosti empatie a porozumění lidem. Voříšek zdůrazňuje, že i když je možné se naučit mnoho dovedností, empatie je základní vlastnost, kterou je třeba mít pro efektivní vedení. Pro něj je klíčovou výzvou zprostředkovávat informace mezi týmem a vedením společnosti, a najít rovnováhu mezi různými pohledy.

Pan David Kostka, ředitel závodu ve Vibracoustic CZ, s.r.o., sdílí své zkušenosti z ČZU v Praze a práce v Americe, které mu otevřely dveře do světa automotive. Díky studiu a práci v zahraničí, stejně jako absolvování kurzů na rozvoj měkkých i tvrdých dovedností, se pan Kostka stal efektivním manažerem. Věří, že i když některé aspekty leadershipu mohou být vrozené, klíčové dovednosti lze získat a rozvíjet. Pro pana Kostku je největší výzvou boj s vlastní introvertní povahou a rozhodování v situacích, kde není možné uspokojit všechny strany.

Pan Martin Mikca, manažer kvality v TTK-HK, s.r.o., přináší pohled na manažerskou roli z pozice technického vzdělání a práce v automotive sektoru. Pan Mikca, který ve své pozici působí od roku 2006, zdůrazňuje, že efektivita a schopnost plánování jsou dovednosti, které lze rozvíjet. Přestože se může zdát, že pro některé aspekty manažerské práce jsou potřebné vrozené vlastnosti, pan Mikca věří, že odhodlání a ochota učit se jsou stejně důležité. Nejnáročnější částí

jeho práce je čelit situacím, kde nejsou jasné odpovědi nebo řešení, což testuje jeho rozhodovací dovednosti na maximum.

Manažeři ve středních automotive podnicích se obecně shodují na důležitosti adaptability, komunikace a empatie jako klíčových dovedností pro úspěšné vedení. Zdůrazňují možnost rozvoje těchto dovedností, ať už prostřednictvím vzdělávání nebo praxe. Hlavním rozdělením mezi nimi je v přístupu k vrozeným manažerským vlastnostem versus získaným dovednostem, kde někteří vidí určité vlohy jako předpoklad, zatímco ostatní věří v hodnotu učení a adaptace. Výzvy, se kterými se setkávají, zahrnují interakci s lidmi, vyvažování protichůdných požadavků, efektivní komunikaci a rozhodování v nejasných situacích, což naznačuje potřebu silných interpersonálních a rozhodovacích schopností.

4.2.2 Plánování a organizování

V této části se autorka zaměřuje na zkoumání odpovědí manažerů týkajících se aspektů plánování a organizování. Zjišťuje se, kolik času manažeři typicky věnují plánování a zda existují období, kdy se plánování stává intenzivnější. Dále se zkoumá, zda manažeři preferují plánování s důrazem na dlouhodobější cíle organizace, nebo se více soustředí na úkoly, které je potřeba zvládnout v blízké budoucnosti. Tato část také odhaluje, kterou z organizačních struktur respondenti považují za nejvhodnější pro uspořádání ve své organizaci. Kromě toho se zjišťuje, jaké typy zdrojů manažeři nejčastěji organizují. Tyto otázky poskytují ucelený pohled na strategie, které manažeři uplatňují pro efektivní řízení a organizaci práce, a odhalují klíčové přístupy k plánování a organizování, které jsou v praxi využívány.

Pan Miroslav Pöschl z Odenwald CZ s.r.o. zdůrazňuje, že jeho přístup k plánování je flexibilní, se zaměřením na krátkodobé plány, které jsou přizpůsobeny potřebám úseku údržby a technického sektoru. Krátkodobé plánování na den až týden mu umožňuje udržovat neustálý přehled o chodu operací, zatímco příprava na nové projekty nebo zavádění nových technologií vyžaduje důkladnější plánování s předstihem až jeden rok. Organizační struktura jeho týmu je liniově-štábní, což mu umožňuje efektivně koordinovat finanční, materiální a lidské zdroje potřebné pro úspěšnou realizaci projektů.

Pan Tomáš Podlena, CEO PEARTEC s.r.o., se snaží najít rovnováhu mezi potřebou reagovat na okamžité požadavky a dlouhodobějším strategickým plánováním. Jeho tým se věnuje kapacitnímu plánování, aby zjistil, jaký objem práce je třeba zvládnout, což je zásadní v rychle se měnícím prostředí, kde je dlouhodobé plánování komplikovanější. Pan Podlena

upřednostňuje liniově-štabní strukturu, která podporuje flexibilitu a umožňuje efektivní řízení všech typů zdrojů.

Pan Jaroslav Voříšek z KOSTAL Connectors popisuje svůj systém plánování jako dynamický, s tříměsíčním výhledem a měsíčními aktualizacemi. Tento přístup mu umožňuje zůstat v kroku s požadavky na nové zakázky a projekty, přičemž musí být připraven na náhlé změny vyvolané požadavky zákazníků. Uvedl, že jeho organizace využívá liniovou strukturu, ale přiznává, že v kontextu globálních projektů dochází k uplatnění maticové struktury. Pan Voříšek se soustředí především na řízení lidských zdrojů, které považuje za klíčové pro úspěch jakéhokoli projektu.

Pan David Kostka z Vibracoustic CZ, s.r.o., považuje plánování za zásadní součást své práce, kde se zaměřuje na střednědobé i dlouhodobé strategické plány. Jeho přístup k plánování zahrnuje jak strategické myšlení s výhledem tří let, tak každodenní operativní úvahy, kde si denně vyhradí čas na srovnání myšlenek a priorit. Organizační struktura ve společnosti je maticová, což pan Kostka oceňuje pro její flexibilitu a schopnost podporovat multidisciplinární týmovou práci. Klade důraz na řízení všech typů zdrojů, s osobním zaměřením na rozvoj a podporu lidských zdrojů.

Pan Martin Mikca z TTK-HK, spol. s r.o., zdůrazňuje význam pravidelného každodenního plánování, které mu umožňuje udržet si přehled o úkolech a prioritách. Začátek roku je pro něj obdobím intenzivnějšího plánování, ale dlouhodobě se snaží udržovat plány alespoň na půl roku dopředu. Organizační struktura jeho týmu je liniová, což podporuje jasné vedení a rozhodování. Pan Mikca zdůrazňuje, že přestože se věnuje řízení finančních a materiálních zdrojů, nejvíce času a úsilí investuje do řízení lidských zdrojů, které považuje za klíčové pro úspěch jakékoli iniciativy.

Manažeři se shodují na důležitosti flexibilního plánování a efektivního řízení lidských zdrojů jako klíčových prvků pro úspěch v dynamickém prostředí. Zatímco přístupy k časovému horizontu plánování se liší, od krátkodobých až po dlouhodobé strategie, všichni zdůrazňují potřebu adaptace na měnící se podmínky a prioritizaci lidských zdrojů nad ostatními. Rozdíly mezi nimi se objevují v preferovaných organizačních strukturách, kde někteří upřednostňují liniovou, zatímco jiní maticovou strukturu, což odráží různé potřeby a strategie jejich konkrétních podniků.

4.2.3 Vedení a motivace

Zde se autorka zabývá zpracováním odpovědí manažerů na otázky týkající se vedení a motivace týmů. Prozkoumává se, jakým stylem vedení dávají manažeři přednost a jaké metody motivace upřednostňují při práci se svými týmy. Dále se zkoumá, jak manažeři řeší podporu a motivaci členů týmu v náročných obdobích. Tato sekce poskytne vhled do různých přístupů k vedení a motivaci, které manažeři v automotive sektoru využívají pro rozvíjení pozitivního pracovního prostředí a podporu vysokého výkonu svých týmů. Manažeři byli dotazováni na svůj preferovaný styl vedení, zda se více ztotožňují s autoritativním, demokratickým, nebo liberálním přístupem. Dále byla zkoumána témata motivace, konkrétně jaké způsoby motivace manažeři nejčastěji využívají, zda dávají přednost hmotným odměnám, nebo upřednostňují jiné formy, jako je uznání nebo možnosti profesního rozvoje. Manažeři také sdíleli své zkušenosti s motivováním nebo podporou členů svého týmu v obtížných dobách a reflektovali nad tím, co je pro ně osobně největší motivací v jejich manažerské roli. Tato kapitola nabídne podrobný pohled na to, jak manažeři zvládají složitý proces vedení a motivace, a odhalí strategie, které používají k posílení týmového ducha a podpoře individuálního i kolektivního úsilí svých týmů.

Pan Miroslav Pöschl z Odenwald CZ s.r.o. považuje za klíčové kombinovat demokratický a v určitých situacích i autoritativní styl vedení, záleží na charakteru týmu a specifických potřebách. Pro motivaci týmu preferuje nejen finanční odměny, ale především důraz klade na uznání a možnosti pro rozvoj, což považuje za základní stavební kameny pro budování silného a spokojeného týmu. Pan Pöschl uznává, že nebyl často postaven před situací, kdy by musel někoho ve svém týmu zvláště motivovat nebo podpořit, ale jeho hlavní motivací je osobní spokojenost s kvalitou a výsledky práce.

Pan Tomáš Podlena zdůrazňuje, že neexistuje jednotný styl vedení vhodný pro všechny situace, a upřednostňuje přístup založený na koučování s mírou zodpovědnosti a kontroly. Pan Podlena se domnívá, že klíčem k motivaci je osobní uspokojení zaměstnanců z práce, kterou odvádějí, a považuje za důležité, aby lidé našli radost v tom, co dělají. V obtížných časech je ochoten pustit ty, kteří se rozhodnou odejít, což odráží jeho filozofii, že pro úspěch je nezbytné spojení "chtít" a "umět". Prosperita a rozvoj jeho firmy jsou jeho největší motivací.

Pan Jaroslav Voříšek z KOSTAL Connectors se ztotožňuje s demokratickým stylem vedení, kde důležitou roli hrají důvěra a vzájemná domluva. Pan Voříšek využívá kombinaci hmotných odměn, možností pro rozvoj a uznání k motivaci svého týmu. Pro něj je klíčové, aby se jeho tým cítil ceněn a vážený. Popisuje situace, kdy musel členy týmu podpořit během náročných

období, a ukazuje na důležitost lidského přístupu ve vedení. Jeho největší motivací je mít spokojený tým, se kterým může sdílet nejen pracovní, ale i přátelské chvíle.

Pan David Kostka z Vibracoustic CZ, s.r.o., vidí svůj styl vedení jako kombinaci různých přístupů, přičemž se distancuje od striktně autoritativního stylu. Pro pana Kostku je důležité, aby ve vedení a motivaci byl přítomen lidský prvek a podpora. Upřednostňuje hmotné odměny pro určité úrovně zaměstnanců, ale zdůrazňuje význam nehmotného uznání a rozvíjení pozitivního pracovního prostředí. Kostka se zaměřuje na individuální podporu zaměstnanců v soukromých i profesních výzvách a najde radost ve své roli, v týmovém duchu a v otevřené komunikaci s nadřízenými.

Pan Martin Mikca se nejvíce ztotožňuje s liberálním stylem vedení, ale je připraven přizpůsobit svůj přístup situaci a potřebám lidí ve svém týmu. Věří v kombinaci hmotných odměn a příjemného pracovního prostředí jako klíčových faktorů motivace. Pan Mikca zdůrazňuje význam flexibility a otevřenosti při řešení dlouhodobých výzev, nabízí přesun do jiného oddělení jako řešení pro ty, kdo procházejí náročnými obdobími. Jeho motivací je osobní růst a vývoj, stejně jako schopnost být součástí týmu, který se neustále posunuje vpřed.

Manažeři projevují flexibilitu ve svých přístupech k vedení, preferují smíšené styly s důrazem na demokratické metody, a zároveň se snaží distancovat od čistě autoritativních metod. V oblasti motivace spojují hmotné odměny s nehmotnými faktory, jako je uznání a rozvojové příležitosti, aby podpořili jak individuální, tak týmové ocenění a spokojenost. V náročných dobách kladou důraz na lidský přístup a podporu, nabízí řešení pro překonání osobních a profesionálních výzev. Motivací manažerů je nejen dosahování vysokého výkonu a prosperity firmy, ale i osobní spokojenost a rozvoj, což odráží jejich snahu o vytváření pozitivního pracovního prostředí a podporu týmového ducha.

4.2.4 Kontrola

Nyní se pozornost zaměřuje na analýzu odpovědí manažerů týkajících se procesů monitorování a kontroly činností v rámci jejich organizací. Odhaluje se, jakými způsoby a s jakou frekvencí manažeři zajišťují, že činnosti v organizaci probíhají podle stanovených plánů a jaká opatření přijímají k zajištění vysoké kvality a efektivity pracovního procesu. Manažeři byli dotázáni na to, jak přistupují k monitorování a kontrole činností ve svých týmech, zda používají nějaké specifické nástroje nebo metody pro tyto účely a jak často tyto kontroly obvykle provádějí. Tato sekce nabídne pohled na různé přístupy k zajištění efektivního průběhu pracovních procesů, poukazující na důležitost systematického monitorování a kontroly jako zásadního prvku pro

úspěšné vedení organizace. Také se prozkoumá, jak manažeři přistupují k hodnocení a zlepšování pracovního výkonu svých týmů. Bude se zkoumat, jak často a jakými způsoby manažeři komunikují se svými zaměstnanci o jejich výkonu, a jaké považují za nejúčinnější strategie pro podporu neustálého profesního růstu a vylepšování pracovních procesů. Manažeři byli dotázáni na to, jak často a jakými konkrétními metodami dávají zpětnou vazbu svým zaměstnancům nebo kolegům, což odhaluje jejich přístupy k udržování otevřené komunikace a zajišťování, že každý člen týmu je informován o svém výkonu a oblastech, ve kterých je potřeba se zlepšit. Tato sekce poskytne náhled do různorodých praktik hodnocení a zpětné vazby, které manažeři používají k podpoře rozvoje a efektivity svých týmů.

Pan Miroslav Pöschl z Odenwald CZ s.r.o. praktikuje metodu namátkových kontrol, které provádí minimálně jednou týdně bez předem stanoveného dne, což umožňuje udržet konstantní úroveň výkonnosti týmu a přináší prvek flexibility a překvapení do procesu kontroly bez využití specifických nástrojů. Kromě toho pan Pöschl klade důraz na pravidelnost a bezprostřednost zpětné vazby skrze denní setkání s týmem na směně, zaměřená na vyhodnocení předešlého dne a plánování úkolů pro den následující. Jeho přístup podporuje otevřený dialog, poskytuje prostor pro uznání úspěchů a podněcuje konstruktivní diskusi o možnostech zlepšení, což odráží jeho zaměření na komunikaci a vývoj týmu.

V organizaci PEARTEC s.r.o., pod vedením pana Tomáše Podlenu, se neuplatňují cílené kontroly, ale místo toho je zaveden systém pro průběžné sledování zakázek. Tento inovativní systém umožňuje nepřetržitý monitoring personálních nákladů, faktur a dalších výdajů souvisejících s projekty, což poskytuje důkladný přehled o finančních aspektech zakázek. Pan Podlena také klade velký důraz na denní zpětnou vazbu v týmu, zastává přístup založený na otevřené komunikaci ohledně úspěchů a oblastí ke zlepšení. Klade důraz na pochvalu za dobře odvedenou práci a analýzu chyb, což napomáhá předcházet jejich opakování. Tato strategie podporuje rychlou reakci a adaptabilitu týmu, což vede k zvýšení celkové efektivity a spokojenosti.

Pan Jaroslav Voříšek z KOSTAL Connectors využívá speciální software pro signalizaci problémů v projektech a standardní nástroje jako Excel a PowerPoint pro tvorbu reportů, s kontrolami a reporty prováděnými na týdenní bázi. Tato pravidelná setkání, spolu se schůzkami s ředitelem a celkovým vedením organizace v delších intervalech, umožňují udržet přehled o stavu a vývoji firmy. K tomu pan Voříšek přistupuje k zpětné vazbě velmi aktivně, preferuje časté, i když neformální interakce, které mohou probíhat až pětikrát denně. Tyto

spontánní rozhovory, často u kávy, nejen posilují vztahy v týmu, ale také umožňují okamžité řešení jakýchkoli otázek nebo identifikaci příležitostí pro zlepšení.

Pan David Kostka z Vibracoustic CZ, s.r.o., zmiňuje, že kontrola je neustálou součástí jeho práce a používá "layered audits", které jsou generovány náhodně pro každého zaměstnance, aby prováděli kontroly různých oblastí firmy. Tento systém umožňuje nepřetržitý a distribuovaný přístup k monitorování, kde každý má svou roli v procesu kontroly. Dále pan Kostka přistupuje k zpětné vazbě jako k neustálému procesu. Věř v důležitost být otevřený k jak pozitivním, tak negativním komentářům, přičemž klade velký důraz na způsob, jakým je zpětná vazba podána. Jeho filozofie „Say yes to the person and no to the behaviour“ odráží snahu o respektující a efektivní komunikaci. Zpětná vazba je u něj neustálá, s pravidelnými setkáními pro vzájemné hodnocení.

Pan Martin Mikca zdůrazňuje, že kontrola je zásadní a provádí se prostřednictvím vlastního softwaru, který hodnotí určité faktory. Frekvence kontrol se liší v závislosti na aktuálních potřebách – od denních kontrol v rámci procesů až po měsíční hodnocení výkonu. Kromě toho pan Martin Mikca otevřeně přiznává, že v oblasti poskytování zpětné vazby cítí určité nedostatky. Přestože se snaží svůj tým pravidelně chválit, uvědomuje si, že by mohl být v tomto ohledu aktivnější. Jeho přístup je spíše střídavý, s formálním hodnocením jednou ročně, což naznačuje potřebu intenzivnější a častější zpětné vazby pro podporu růstu a rozvoje týmu.

Manažeři si cení důležitosti adaptabilního monitoringu výkonnosti a efektivní zpětné vazby, přičemž každý z nich uplatňuje odlišné metody a frekvence v těchto oblastech. V přístupu k monitoringu výkonnosti se liší hlavně v použití různých nástrojů a strategií, od namátkových kontrol po detailní sledování pomocí softwaru. Co se týče zpětné vazby, shodují se na její nezbytnosti pro týmový rozvoj, avšak metody poskytování se různí od pravidelných setkání až po spontánní interakce. Zdůrazňují význam otevřeného dialogu a uznání úspěchů, přičemž se snaží najít rovnováhu mezi formálním a neformálním přístupem k podporování motivace a spolupráce v týmu.

4.3 Doporučení

Tato kapitola se věnuje shrnutí, hodnocení a formulaci doporučení pro manažery s nimiž byly provedeny rozhovory. Analýza každého rozhovoru se soustředí na způsoby, jakými manažeři přistupují k plánování, organizování, vedení, motivaci a kontrole ve svých organizacích. Zjištění z rozhovorů poskytují cenný vhled do manažerských silných stránek, stejně jako do

oblastí, které vyžadují další rozvoj a zlepšení. Na základě těchto informací byla navržena specifická doporučení, zaměřená na podporu profesního růstu jednotlivých manažerů a na zvýšení efektivity řízení jejich týmů a celkové organizace. Všechna doporučení jsou pečlivě vypracována s ohledem na aktuální teoretické poznatky a osvědčené postupy v oblasti managementu, aby poskytla ucelený pohled na možnosti dalšího rozvoje manažerských dovedností.

4.3.1 Miroslav Pöschl – technický manažer, Odenwald CZ s.r.o.

Pan Miroslav Pöschl, technický manažer v Odenwald CZ s.r.o., představuje významný příklad adaptabilního a flexibilního manažerského přístupu, který je zásadní v dynamickém a neustále se měnícím průmyslovém odvětví. Jeho schopnost rychle reagovat na proměnlivé potřeby firmy a efektivně řešit krátkodobé výzvy ukazuje na hluboké pochopení operativních a taktických aspektů řízení. Pan Pöschl ukázal, že je schopen vést tým prostřednictvím kombinace demokratického a v některých situacích i autoritativního stylu, což odhaluje jeho schopnost poslouchat a zapojovat členy týmu do rozhodovacího procesu, zároveň si však ponechává konečné slovo v klíčových rozhodnutích.

Přestože Pöschlova manažerská praxe obsahuje mnoho silných aspektů, existují oblasti, ve kterých by další rozvoj mohl přinést značné výhody jak pro něj, tak pro firmu. Pöschlovo zaměření na krátkodobé plánování a adaptabilitu je sice klíčové pro řešení bezprostředních výzev, avšak integrace pevnějšího systému pro dlouhodobé plánování by firmě poskytla lepší orientaci a podpořila strategické rozhodování. Tato změna by umožnila firmě efektivněji anticipovat budoucí výzvy a příležitosti, což je zásadní pro udržení konkurenceschopnosti v rychle se vyvíjejícím průmyslovém sektoru.

Dalším klíčovým aspektem, který by zasloužil zvýšenou pozornost, je systém hodnocení a poskytování zpětné vazby. Pan Pöschl sice pravidelně komunikuje se svým týmem, ale větší formalizace a struktura v procesu hodnocení by poskytly transparentní a konzistentní rámec pro sledování výkonnosti a rozvoje zaměstnanců. Implementace technologických řešení pro tento účel by mohla proces zefektivnit a posílit transparentnost a spravedlnost v hodnocení.

Rozvoj týmové spolupráce a komunikace by také mohl přinést významné přínosy. I když Pan Pöschl podporuje pozitivní pracovní prostředí, další investice do budování týmu a rozvoje mezilidských vztahů by mohly dále posílit vztahy mezi zaměstnanci a zlepšit celkovou produktivitu a spokojenost.

Z tohoto hodnocení vyplývá, že pan Miroslav Pöschl je schopný a motivovaný manažer, který si je vědom významu adaptability, efektivní komunikace a motivace týmu. Jeho schopnost kombinovat různé styly vedení a přizpůsobit se potřebám týmu je obdivuhodná. Avšak pro dosažení ještě lepších výsledků a pro zajištění dlouhodobého úspěchu firmy by bylo vhodné se zaměřit na rozvoj oblastí, jako je dlouhodobé plánování, systémové hodnocení a zpětná vazba, a na posílení týmové spolupráce a komunikace. Tyto kroky by nejen zlepšily interní procesy, ale také připravily pana Pöschla a jeho tým na efektivní řešení budoucích výzev.

Doporučení pro pana Miroslava Pöschla a firmu Odenwald CZ s.r.o.:

1. Zavedení systematického dlouhodobého plánování:

Implementace pravidelných sezení pro dlouhodobé plánování, která by doplňovala stávající krátkodobé plány. Ačkoliv pan Pöschl efektivně zvládá krátkodobé plánování a reagování na okamžité potřeby firmy, systematické dlouhodobé plánování by firmě umožnilo lépe identifikovat a připravit se na budoucí výzvy a příležitosti. To by zahrnovalo identifikaci trendů v technologii a trhu, potřebu nových zdrojů, a rozvojové cíle pro tým.

2. Využití technologií pro efektivnější kontrolu a zpětnou vazbu:

Zavedení technologických nástrojů pro průběžné monitorování a poskytování zpětné vazby. Ačkoli pan Pöschl efektivně využívá namátkové kontroly a každodenní komunikaci pro hodnocení a zpětnou vazbu, integrace technologických řešení by mohla proces dále optimalizovat. Digitální nástroje a platformy pro řízení výkonu mohou poskytovat real-time data a analýzy, což umožňuje rychlejší a přesnější reakce na problémy a podporuje transparentnější dialog mezi manažery a týmem.

4.3.2 Tomáš Podlena – CEO, PEARTEC s.r.o.

Pan Tomáš Podlena, ve své roli CEO společnosti PEARTEC s.r.o., je bezpochyby manažerem, který efektivně kombinuje technickou odbornost s adaptabilním a inovativním přístupem k vedení. Jeho schopnost navigovat firmu skrze výzvy a proměnlivé tržní podmínky s důrazem na flexibilitu a otevřenost k novým myšlenkám a řešením je obdivuhodná. Podlenovo rozsáhlé technické vzdělání a zkušenosti jsou základem jeho schopnosti efektivně řídit a rozvíjet společnost, což ukazuje na jeho silné stránky v oblastech technického porozumění a praktického řešení problémů.

Jeho přístup k managementu, který zdůrazňuje význam adaptace a individuálního přístupu, reflektuje moderní požadavky na vedení lidí. Pan Podlena rozumí, že efektivní leadership nezávisí jen na vrozených schopnostech, ale také na schopnosti učit se, zkušenostech a adaptaci na různé situace. Jeho flexibilní přístup k plánování a organizování, hledání rovnováhy mezi krátkodobými potřebami a dlouhodobými cíli, demonstruje schopnost reagovat na nejistoty a zároveň udržovat zaměření na budoucí vizi firmy.

Nicméně, přestože pan Podlena efektivně řeší krátkodobé výzvy a využívá technologie pro monitorování operací, existuje prostor pro rozvoj ve strategickém plánování a systematickém rozvoji zaměstnanců. Prostřednictvím rozvoje jasnější dlouhodobé strategie by mohl Tomáš lépe připravit PEARTEC s.r.o. na budoucí výzvy a zároveň zvýšit její udržitelnost a růst. Tento krok by zahrnoval větší zaměření na předvídání tržních trendů a vývoj schopností týmu, což by firmě umožnilo nejen reagovat na změny, ale aktivně se jich účastnit.

V oblasti vedení a motivace pan Podlena vyniká s jeho schopností přizpůsobit styl vedení individuálním potřebám zaměstnanců, což je klíčové pro udržení motivace a angažovanosti týmu. Avšak další zlepšení v této oblasti by mohlo zahrnovat větší důraz na systematický rozvoj dovedností zaměstnanců a kariérní postup, což by mohlo zvýšit celkovou produktivitu a inovativnost firmy.

Podlenovo vedení PEARTEC s.r.o. je tedy charakterizováno silnými stránkami v adaptabilitě, technickém porozumění a schopnosti řešit okamžité výzvy. Aby však dosáhl dlouhodobějšího úspěchu a udržitelnosti, měl by se zaměřit na rozvoj strategického plánování a komplexnějšího rozvoje zaměstnanců, což by firmě umožnilo lépe čelit budoucím výzvám a zároveň maximalizovat potenciál svého týmu.

Doporučení pro pana Tomáše Podlenu a firmu PEARTEC s.r.o.:

1. Vytvoření a implementace jasně definované dlouhodobé strategie a vizi

Pan Tomáš Podlena prokázal schopnost efektivně reagovat na krátkodobé výzvy a dynamiku trhu. Avšak pro dlouhodobý úspěch a udržitelný růst je klíčové mít pevně stanovenou strategii, která umožní firmě anticipovat budoucí trendy a přizpůsobit se jim. Strategické plánování, podpořené nástroji jako SWOT analýza, může firmě pomoci lépe identifikovat své silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby, a zároveň nastavit cíle a směr, jímž se má ubírat.

2. Posílení interní komunikace a zvýšení transparentnosti v rámci firmy

Pravidelná a otevřená komunikace mezi managementem a zaměstnanci je zásadní pro budování důvěry a angažovanosti týmu. Implementace strukturovaných setkání a zpětných vazeb může posílit pocit sounáležitosti mezi zaměstnanci a vedením, zvýšit motivaci a usnadnit sdílení důležitých informací a nápadů pro zlepšení.

4.3.3 Jaroslav Voříšek – vedoucí programového managementu, KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka

Pan Jaroslav Voříšek v roli vedoucího programového managementu v KOSTAL Connectors představuje zajímavý případ manažera, který se na svou pozici vypracoval skrze bohaté praktické zkušenosti a osobní rozvoj. Jeho cesta od pozic zaměřených na logistiku k vedení projektů a následně k manažerské roli ukazuje, že pro úspěšné působení v manažerské roli nejsou rozhodující pouze akademické tituly, ale především praktické zkušenosti, schopnost komunikace a empatie.

Pan Voříšek je příkladem manažera, který dokáže efektivně kombinovat demokratický přístup s potřebou rychlé adaptace na měnící se tržní podmínky. Jeho přístup k plánování a organizování, kdy se snaží vyvážit krátkodobé a dlouhodobé cíle, je základem pro flexibilitu a udržitelný rozvoj jeho týmu i celé organizace.

Z hlediska motivace pan Voříšek preferuje komplexní přístup, kdy kombinuje finanční odměny s možnostmi pro osobní a profesní rozvoj. Tím podporuje nejen individuální uspokojení zaměstnanců, ale zároveň přispívá k posílení týmové spolupráce a vytváření pozitivní pracovní atmosféry.

Voříškovo využití moderních technologií a nástrojů pro kontrolu a hodnocení výkonnosti poskytuje solidní základ pro udržení vysokých standardů práce a kvality. Jeho zaměření na pravidelnou a otevřenou zpětnou vazbu je důležité pro udržování transparentnosti a motivace v týmu.

Celkově je pan Jaroslav Voříšek jako manažer velmi kompetentní, přičemž jeho silnými stránkami jsou empatie, schopnost adaptace a komunikace. Avšak, i přes jeho úspěchy a schopnosti, by pro další rozvoj jeho manažerských dovedností bylo prospěšné se více soustředit na systematické vzdělávání v oblasti strategického plánování a leadershipu, což by mohlo posílit jeho schopnost vedení v širším kontextu organizace a pomoci mu lépe řešit složitější strategické výzvy.

Doporučení pro pana Jaroslava Voříška a firmu KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka:

1. Zdokonalení systému zpětné vazby

Vzhledem k Voříškově přístupu k poskytování zpětné vazby, která je neformální, by bylo užitečné zavést strukturovanější a systematictější systém zpětné vazby. To by zahrnovalo pravidelné hodnocení výkonu, s cílem poskytovat konkrétní, měřitelné a časově omezené feedbackové sezení, které by podporovalo osobní a profesní rozvoj zaměstnanců.

2. Posílení vedení a motivace

Jelikož pan Voříšek uznává význam empatie a lidského přístupu ve vedení, další rozvoj v oblasti vedení lidí a týmové práce by byl prospěšný. Investice do školení a rozvojových programů, které zvyšují manažerské dovednosti v oblasti komunikace, řešení konfliktů a koučování, by mohly dále zvýšit efektivitu týmů a posílit firemní kulturu založenou na vzájemné důvěře a respektu.

4.3.4 David Kosta – ředitel závodu, Vibracoustic CZ, s.r.o.

Pan David Kostka, ředitel závodu ve společnosti Vibracoustic CZ, s.r.o., představuje manažera s bohatým technickým i ekonomickým vzděláním, doplněným o rozmanité pracovní zkušenosti získané jak v České republice, tak v zahraničí. Jeho cesta od procesního inženýra k řediteli závodu je svědectvím o neustálém hledání vzdělání a rozvoje, které se promítá do jeho manažerského stylu. Pan Kostka zdůrazňuje, že úspěšný manažer se může stát každý, kdo je ochoten se učit a kdo má základního týmového ducha a zapálenost pro věc.

Jeho přístup k plánování a organizaci práce je systematický a zahrnuje jak dlouhodobé strategické plány, tak denní operativní plánování, což ukazuje na jeho schopnost udržet si široký přehled a zároveň se věnovat detailům. Pan Kostka si cení maticové struktury organizace, což naznačuje jeho preferenci pro flexibilitu a týmovou práci přesahující tradiční oddělení.

Ve vedení a motivaci týmu se snaží o směs různých stylů, přizpůsobuje přístup individuálním potřebám zaměstnanců a situacím. Významně se zaměřuje na kombinaci hmotných odměn a nehmotných benefitů, což odráží jeho porozumění různorodým motivacím lidí v jeho týmu. Jeho filozofie „Say yes to the person and no to the behaviour“ značí snahu o konstruktivní zpětnou vazbu, která rozlišuje mezi osobou a jejím chováním, což je důležité pro udržení pozitivní atmosféry v týmu.

V oblasti monitorování a kontroly pan Kostka zdůrazňuje důležitost neustálé kontroly a adaptace. Použití tzv. "layered audits" ukazuje na jeho zájem o detailní a systematické hodnocení procesů v organizaci.

Celkově je pan David Kostka hodnocen jako manažer, který kombinuje technické dovednosti s ekonomickým přehledem a lidským přístupem k vedení. Jeho silné stránky zahrnují schopnost plánování a organizace, adaptabilní a flexibilní vedení týmu, a efektivní používání kontrolních mechanismů. Zdůraznění významu neustálého učení a rozvoje jak pro sebe, tak pro jeho tým, ukazuje na jeho porozumění klíčovým aspektům efektivního managementu. Výzvy, jako je řešení vlastní introvertní povahy a složitost rozhodovacích procesů, naznačují oblasti pro další osobní rozvoj a zlepšení v manažerské praxi.

Doporučení pro pana Davida Kostu a firmu Vibracoustic CZ, s.r.o.:

1. Rozvojové programy pro zlepšení introvertní povahy

Vzhledem k tomu, že pan Kostka identifikoval svou introvertní povahu jako jednu z výzev ve své manažerské roli, by bylo vhodné investovat do osobního rozvoje zaměřeného na zlepšení komunikačních dovedností a sebevědomí při veřejném vystupování. Programy zaměřené na rozvoj leadershipu a asertivity by mu mohly pomoci lépe se vyrovnat s těmito výzvami.

2. Zvýšení důrazu na work-life balance

Vzhledem k Davidově zmínce o výzvách spojených s udržováním osobního a pracovního života v rovnováze by zavedení politik a programů podporujících work-life balance pro zaměstnance mohlo přinést pozitivní vliv na celkovou pohodu a produktivitu týmu. To by mohlo zahrnovat flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova, nebo podpora volnočasových aktivit, které by podpořily fyzické i psychické zdraví zaměstnanců.

4.3.5 Martin Mikca – Manažer kvality, TTK-HK, spol. s r.o.

Pan Martin Mikca, manažer kvality ve společnosti TTK-HK, spol. s r.o., představuje příklad manažera, který se svými bohatými zkušenostmi a technickým zázemím zaslouží uznání za svůj přínos k rozvoji kvality v automobilovém průmyslu. Jeho cesta k manažerské pozici, zahájená v roce 2006 po studiích technického managementu a slévárny, dokládá, že efektivní manažerské dovednosti jsou kombinací vzdělání, zkušeností a neustálého osobního rozvoje.

Jako manažer kvality klade pan Mikca velký důraz na plánování a organizaci, s jasným rozlišením mezi krátkodobými úkoly a střednědobými cíli. Jeho schopnost adaptovat se na měnící se požadavky a situace, a zároveň udržet tým zaměřený na cíle, je příkladem efektivního vedení. Mikcův liberální přístup k vedení a motivaci, který je otevřený k adaptaci podle individuálních potřeb členů týmu, podporuje kreativní a inovativní pracovní prostředí.

Avšak, sám pan Mikca identifikuje zpětnou vazbu jako oblast, ve které cítí největší potřebu zlepšení. Přiznává, že ačkoliv je schopen efektivně řešit většinu výzev, poskytování konzistentní a hluboké zpětné vazby je pro něj výzvou. Tato upřímnost v odkrytí svých slabých míst svědčí o Mikcově otevřenosti k sebereflexi a touze po osobním a profesním rozvoji. Zpětná vazba je klíčová pro rozvoj a motivaci týmu, a její nedostatečná kvalita nebo frekvence může omezovat potenciál pro růst jednotlivců i celého týmu.

V kontextu jeho manažerských dovedností a přístupu k vedení, pan Mikca představuje silného a adaptabilního manažera, který má potenciál vést svůj tým k vynikajícím výsledkům. Jeho ochota učit se a rozvíjet se, spolu s uznáním oblastí pro zlepšení, je dobrým základem pro další profesní růst. Pro posílení svého vedení a podporu týmu by se měl zaměřit na vylepšení metod zpětné vazby, aby mohl plně využít svůj potenciál jako motivátor a kouč. Tím by nejen posílil své vztahy s týmem, ale také by zvýšil efektivitu a spokojenost v pracovním prostředí.

Doporučení pro pana Martina Mikcu a firmu TTK-HK, spol. s r.o.:

1. Zlepšení zpětné vazby

Panu Mikcovi je doporučeno zavést častější a pravidelné poskytování zpětné vazby zaměstnancům a kolegům. To by mohlo zlepšit motivaci, výkonnost a pracovní atmosféru. Kratší, neformální setkání nebo využití digitálních nástrojů pro zpětnou vazbu by mu umožnilo poskytovat okamžité a relevantní reakce na výkony týmu.

2. Rozvoj komunikačních dovedností

Vzhledem k Mikcovu přiznání, že zpětná vazba je oblastí pro zlepšení, by bylo prospěšné, aby investoval do školení nebo kurzů zaměřených na rozvoj svých komunikačních a interpersonálních dovedností. Tato školení by měla zahrnovat techniky efektivní zpětné vazby, aktivního naslouchání a konstruktivního řešení konfliktů.

4.4 Shrnutí

Analýza managementu ve středních podnicích automobilového průmyslu odhaluje několik klíčových dovedností a přístupů, které jsou považovány za základ úspěšného vedení. Manažeři se obecně shodují na důležitosti adaptability, komunikace a empatie, které jsou považovány za klíčové vlastnosti pro efektivní řízení. Kladen je značný důraz na možnost rozvíjet tyto dovednosti prostřednictvím vzdělávání a praktických zkušeností.

Jednou z nejvýznamnějších oblastí shody mezi manažery je přizpůsobivost vedení podle aktuálních potřeb a situací, což naznačuje univerzální přijetí potřeby flexibility ve stále se měnícím průmyslovém prostředí. Zdá se, že přístupy k časovému horizontu plánování se liší, zatímco někteří manažeři preferují krátkodobé strategie reagující na okamžité potřeby, jiní kladou důraz na dlouhodobé plánování, což odráží rozdílné potřeby a strategie jejich konkrétních podniků. Zde se objevuje rozpor mezi potřebou rychlé adaptace a nutností dlouhodobého vizionářského plánování.

V oblasti organizačních struktur je zřetelná různorodost v preferencích manažerů, kde někteří upřednostňují liniovou strukturu pro její přímou řídicí pravomoc, zatímco jiní favorizují maticovou strukturu, která podporuje flexibilitu a týmovou spolupráci přesahující tradiční oddělení. Toto odlišení poukazuje na různorodé strategické cíle a možná představuje oblast pro další rozvoj v integraci nejlepších prvků obou přístupů pro zvýšení operativní efektivity.

Manažeři, přes existující rozdíly, souhlasí s tím, že kombinace hmotných odměn a nehmotných faktorů jako jsou uznání a možnosti rozvoje, posiluje ocenění a spokojenost jak na úrovni jednotlivců, tak celých týmů. V náročných dobách kladou důraz na důležitost lidského přístupu a podpory, což odráží všeobecnou potřebu empatie a pochopení v rámci týmu.

Z analýzy vyplývají také obecná doporučení pro manažery, kteří by měli věnovat větší pozornost dlouhodobému plánování a systémové integraci technologií pro zlepšení monitoringu výkonnosti a efektivity zpětné vazby. Tyto kroky by nejen zlepšily interní procesy, ale také by připravily firmy na efektivní řešení budoucích výzev a podpořily udržitelný rozvoj. Zvláště v oblasti zpětné vazby by měl být kladen větší důraz na její pravidelnost a strukturovanost, což by zvýšilo transparentnost a posílilo motivaci a angažovanost týmů.

Tato kapitola tak shrnuje zjištěné shody a rozdíly mezi manažery ve středních podnicích automobilového průmyslu a poskytuje obecná doporučení, která by měla být zohledněna pro zajištění dlouhodobého úspěchu a konkurenceschopnosti v průmyslu.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo komplexní zkoumání a analýza manažerských funkcí se zvláštním zaměřením na střední podniky automobilového průmyslu v České republice. Práce si klade za úkol nejen představit a vysvětlit klíčové teoretické aspekty spojené s manažerskými funkcemi, ale také detailně analyzovat jejich praktické využití ve vybraných organizacích. Hlavním cílem bylo identifikovat oblasti, ve kterých je možné využívání manažerských funkcí zlepšit a formulovat relevantní doporučení pro manažery ve středních podnicích automobilového průmyslu, aby mohli efektivněji čelit výzvám dynamického prostředí.

Z teoretické části vyplynulo, že hluboké porozumění a správná aplikace manažerských funkcí, jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrola, jsou klíčové pro úspěch manažerů. Praktická část práce, založená na rozhovorech s manažery vybraných podniků, přinesla různorodé pohledy na využívání těchto funkcí v praxi, což umožnilo identifikovat specifické přístupy a strategie, které vedou k lepšímu výkonu organizace.

Přínosem této práce byla identifikace klíčových faktorů, které ovlivňují úspěšné využívání manažerských funkcí ve středních podnicích automobilového průmyslu a návrh konkrétních doporučení pro zlepšení. Autorka předložila návrhy, jak mohou manažeři efektivněji plánovat, organizovat, vést své týmy a kontrolovat provádění úkolů, což by mělo vést k lepšímu výkonu organizací a jejich udržitelnému růstu.

Tato práce přispívá nejen k teoretické diskusi o manažerských funkcích, ale také poskytuje cenné informace a návrhy pro manažery, jak mohou v praxi efektivněji využívat manažerské funkce pro zlepšení výkonu.

Seznam použitých zdrojů

- Armstrong, M. (2008). *Management a leadership*. Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.
- Blažek, L. (2011). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Grada Publishing.
- Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2. vyd.). Grada Publishing.
- Bohoňková, I. (2022). *Manažer koučem: koučovací přístup při vedení lidí*. Portál.
- Clare, A., Sherman, M., O'Sullivan, N., Gao, J., & Zhu, S. (2022). Manager characteristics: Predicting fund performance. *International Review of Financial Analysis*, 80. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102049>
- Eckstein, D. (1998). Styles of Conflict Management. *The Family Journal*, 6(3), 240-243. <https://doi.org/10.1177/1066480798063015>
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio Book. Dostupné z [https://scholar.google.cz/scholar?q=Fayol.+H.+\(2016\).+General+and+Industrial+Management.&hl=cs&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.cz/scholar?q=Fayol.+H.+(2016).+General+and+Industrial+Management.&hl=cs&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2007). *Growing pains: Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm* (4. vyd.). Wiley.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. a Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Grada Publishing.
- Hlušička, P. (2013). *Styly vedení*. Firemní sociolog. Dostupné 5.1.2024 z <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>
- Jedinák, P. (2012). *Profese manažera v organizacích veřejné správy*. Verbum.
- Knechtová, Z., Pokorná, A., Pešáková, E., & Dolanová, D. (2019). *Metodika ke zpracování závěrečné práce pro vybrané nelékařské zdravotnické obory*. Masarykova univerzita. https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/lf/js19/metodika_zp/web/pages/06-kvalitativni.html
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing.
- Kubeš, M. (2004). *Manažerské kompetence: Způsobnosti výjimečných manažerů*. Grada Publishing.

- KOSTAL Kontakt Systeme GmbH & Co. (2022). <https://www.kostal.cz/cz/>
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Grada Publishing.
- Managementmania. (2016). *Manažerské funkce / činnosti (Managerial Functions / Activities)*. Dostupné 21.1.2024 z <https://managementmania.com/cs/manazerske-funkce-cinnosti>
- McNamara, D. E. (2009). From Fayols Mechanistic To Todays Organic Functions Of Management. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 2(1), 63-78. <https://doi.org/10.19030/ajbe.v2i1.4023>
- Odenwald CZ s.r.o. (2024). <https://www.odenwald.cz>
- Odcházel, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing.
- PEARTEC s.r.o. (n.d.). <https://www.peartec.cz>
- Pinya HR. (2022). *Typy organizační struktury ve firmě a její důležitost pro HR oddělení*. Pinya HR - Personální systém od českých tvůrců. <https://www.pinya.hr/blog/typy-organizacni-struktury-v-organizaci-a-jeji-dulezitest-pro-hr-oddeleni>
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (4., vyd). Grada Publishing.
- PourKazemi, R., Beigi, M., Kohan, S., & Nateri, N. S. (2016). Studying three management skills among midwifery managers of Iranian universities of medical sciences in 2015. *Journal of Fundamental and Applied Sciences*, 8(3), 966-975. <https://doi.org/10.4314/jfas.v8i3s.270>
- Prukner, V. (2014). *Základy managementu*. Univerzita Palackého v Olomouci. Dostupné z <https://publi.cz/books/189/Cover.html>
- Quang, T., & Vuong, N. T. (2002). Management Styles and Organisational Effectiveness in Vietnam. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2), 36-55. Dostupné z <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=8a6b5a2a2db72f6587f91f42e36f743ad559415b>
- Společnost pro management a leadership (2010). *Nová definice managementu*. Dostupné 20.1.2024 z <https://www.spml.cz/nova-definice-managementu/>
- Templar, R. (2006). *1000 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Grada Publishing.
- TTK – HK, s.r.o. (2023). <https://www.ttk-hk.cz/#1>

Tuulia, S. (2020). *The key competencies and skills in managerial work - what is expected from a first-time manager*. [Bachelor's thesis, Turku University of Applied Science]. Theseus. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/353940/salo_tuulia.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Urban, J. (2008). *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Grada Publishing.

Váchal, J., Vochozka Marek a kolektiv. (2013). *Podnikové řízení*. Grada Publishing.

Váchal, J., Vochozka, M., Doležalová, H., Drábková, Z., Faltová Leitmanová, I., Hron, J., Hrušková, L., Kallista, P., Königová, M., Krninská, R., Macák, T., Opekarová, L., Oubrechtová, M., Rolínek, L., Sedlák, J., Slabá, M., Stehel, V., Straková, J., Škodová Parmová, D., ... Zeman, R. (2013). *Podnikové řízení*. Grada.

Veber, J., Fotr, J., Kotoučková, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., Němec, P., Švecová, L., & Vodáček, L. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. vyd.). Management Press.

Veber, J., Krajčík V., Ostapenko G., Švecová L., Žufan J. (2021). *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. Ekopress.

Vibracoustic. (2024). <https://vibracoustic.com/en/>

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Management Press.

Wagle, K. (2019). *What is 'POSDCORB' Model?* Public Health Notes. Dostupné 10.1.2024 online z <https://www.publichealthnotes.com/what-is-posdcorb-model/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb	26
---	----

Seznam příloh

Příloha A: Seznam dotazovaných

Příloha B: Strukturovaný rozhovor s manažery

Příloha A: Seznam dotazovaných

Miroslav Pöschl – technický manažer, Odenwald CZ s.r.o.

Tomáš Podlena – CEO, PEARTEC s.r.o.

Jaroslav Voříšek – vedoucí programového managementu, KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka

David Kosta – ředitel závodu, Vibracoustic CZ, s.r.o.

Martin Mikca – Manažer kvality, TTK-HK, spol. s r.o.

Příloha B: Strukturovaný rozhovor s manažery

Miroslav Pöschl – Technický manažer (Odenwald CZ s.r.o.)

Osobní otázky:

Mohli byste popsat Vaše vzdělání a klíčové pracovní zkušenosti, které vedly k Vaší současné manažerské pozici? Jak dlouho ji vykonáváte?

- *Mám střední odborné vzdělání s maturitou a celý život jsem měl firmu, která se zabývala výrobou oken, v roce 2018 jsem tuto činnost ukončil. Díky mé dobré němčině jsem dostal nabídku v Odenwald a pracuji zde od roku 2020, takže 4 roky.*

Myslíte si, že se schopností být efektivní manažer se člověk musí narodit, nebo se to může v průběhu života naučit i bez veškerých předpokladů?

- *Myslím si, že určitý vloh by člověk měl mít, určitě musí mít jednání s lidmi. Spousta věcí se v životě člověk může naučit různými kurzy, ale ten začátek musí mít. Měl by mít nějaký předpoklad, schopnost vést lidi, umět se rozhodovat a zbytek už může rozvíjet pomocí kurzů.*

Co je pro Vás při výkonu Vaší práce nejnáročnější?

- *Práce s lidmi. Ne všichni jsme stejní a každý chce jiný přístup, a to je občas vyčerpávající. Je těžké vytvořit tým, který bude spolupracovat.*

Otázky na plánování a organizování:

Kolik času měsíčně obvykle věnujete plánování? Existují období, kdy se plánování stává intenzivnější?

- *Plánujeme den až týden dopředu, abychom měli nějaký výhled, jelikož pracuji v úseku údržby a technického úseku. Pokud přijde nějaký nový projekt nebo dodání nové technologie, tak to plánování je na třičtvrtě roku až rok dopředu. Určité etapy se pak kontrolují, jestli jsou naplněny a jestli vše probíhá podle plánu.*

Máte ve zvyku plánovat s ohledem na dlouhodobější cíle vaší organizace, nebo se více soustředíte na to, co potřebujete udělat v blízké budoucnosti?

- *U nás se věnujeme blízké budoucnosti, jelikož je to pro nás rozhodující.*

Kterou z těchto organizačních struktur byste řekli, že nejlépe vystihuje uspořádání ve vaší organizaci: liniová, funkcionální, liniově-štabní, nebo maticová?

- *Liniově-štabní*

Jaké typy zdrojů nejčastěji organizujete (např. finanční, materiální, lidské)?

- *Všechny tři typy. Dáváme dohromady finance na určitý projekt a k tomu pak zabezpečujeme materiální a lidské zdroje.*

Otázky na vedení a motivaci:

Jaké styly vedení považujete za nejbližší vašemu způsobu vedení týmu? Můžete se ztotožnit spíše s autoritativním, demokratickým nebo liberálním přístupem?

- *Je pro mě důležité si vyslechnout názory všech, ale poslední slovo mám vždy já. Vidím se v demokratickém až občas autoritativním stylem vedení, záleží, s jakými lidmi zrovna pracuji.*

Jaké způsoby motivace nejčastěji využíváte ve vaší práci s týmem? Zaměřujete se spíše na hmotné odměny, nebo preferujete jiné formy, jako je uznání nebo možnosti rozvoje?

- *Snáním se jim vysvětlit, co jim odvedená práce přinese a že si díky tomu můžou ušetřit práci. Jako způsob motivace volím uznání, možnost rozvoje a když je to možné, tak i finanční odměny.*

Můžete popsat situaci, kdy jste museli někoho ve vašem týmu motivovat nebo podpořit v obtížné době?

- *Nesetkal jsem se*

Co je Vaší největší motivací pro výkon manažerské práce?

- *Moje spokojenost s tím, jak ta práce probíhá. Motivuje mě to, že vidím, čeho jsem schopný dosáhnout a vidím za sebou dobré výsledky.*

Otázky na kontrolu:

Jak přistupujete k monitorování a kontrole činností ve vaší organizaci? Používáte nějaké specifické nástroje nebo metody? Jak často tyto kontroly obvykle provádíte?

- *U nás probíhá namátková kontrola minimálně jednou týdně, nemáme stanoveno jaký den, aby s tím nikdo nepočítal, a aby všichni fungovali jak mají a ne jen v den kontroly. Žádné specifické nástroje nepoužíváme.*

Jakým způsobem a jak často dáváte zpětnou vazbu svým zaměstnancům nebo kolegům?

- *Každý den na směně, kdy si společně vyhodnotíme předešlý den a řekneme si, co nás čeká.*

Tomáš Podlena – CEO (PEARTEC s.r.o.)

Osobní otázky:

Mohli byste popsat Vaše vzdělání a klíčové pracovní zkušenosti, které vedly k Vaší současné manažerské pozici? Jak dlouho ji vykonáváte?

- *Pozici majitele firmy vykonávám od roku 2012, kdy jsem s podnikáním začal. Mám vystudovanou vysokou školu elektrotechnickou v Plzni. Praxi jsem získal ve Škodě ETD a dále jsem se dostal ke konstruování ve 3D, pak se dostal do firmy Panasonic, kde jsem byl leaderem jejich mechanického oddělení, odtamtud jsem šel do jiné firmy, kde jsem vedl tým lidí, kteří se starali o konstrukci plastových dílů, výrobu nástrojů a testování různých mechanických soustav.*

Myslíte si, že se schopností být efektivní manažer se člověk musí narodit, nebo se to může v průběhu života naučit i bez veškerých předpokladů?

- *Určitě jsou nějaké vrozené předpoklady, proto aby člověk mohl řídit lidi. Já se na to třeba úplně nehodím, ale musel jsem se to naučit. Relativně dobře mi jde řízení lidí na inženýrské úrovni, hůř mi jde řízení lidí na dělnické úrovni, tak na to zase mám lidi. Je spousta publikací, učení a osobních zkušeností, které vedou k tomu, že člověk dělá manažera.*

Co je pro Vás při výkonu Vaší práce nejnáročnější?

- *Jednání s lidmi, sladění protichůdných požadavků. Vše v životě je o protichůdných požadavcích a pokud je dokážeme sladit, tak si můžeme říkat manažer.*

Otázky na plánování a organizování:

Kolik času měsíčně obvykle věnujete plánování? Existují období, kdy se plánování stává intenzivnější?

- *Nedokážu říct kolik času věnujeme plánování, máme lidi, kteří se věnují kapacitnímu plánování, tzn. zjišťují kolik práce nás čeká.*

Máte ve zvyku plánovat s ohledem na dlouhodobější cíle vaší organizace, nebo se více soustředíte na to, co potřebujete udělat v blízké budoucnosti?

- *Obojí, ale v dnešní době je náročné plánovat do daleké budoucnosti, jelikož doba je dynamická a příliš dlouhému plánování nepřeje. Pochopitelně máme své cíle, ale není možné vytvářet je na delší období.*

Kterou z těchto organizačních struktur byste řekli, že nejlépe vystihuje uspořádání ve vaší organizaci: liniová, funkcionální, liniově-štabní, nebo maticová?

- *Liniově-štabní.*

Jaké typy zdrojů nejčastěji organizujete (např. finanční, materiální, lidské)?

- *Všechny.*

Otázky na vedení a motivaci:

Jaké styly vedení považujete za nejbližší vašemu způsobu vedení týmu? Můžete se ztotožnit spíše s autoritativním, demokratickým nebo liberálním přístupem?

- *Na každého platí něco jiného, nejlepší pro mě je koučování, kdy lidem nechávám určitou zodpovědnost, ale kontroluji je. Na někoho platí pouze direktivní záležitosti. Přizpůsobuji to podle toho, s jakým člověkem zrovna spolupracuji.*

Jaké způsoby motivace nejčastěji využíváte ve vaší práci s týmem? Zaměřujete se spíše na hmotné odměny, nebo preferujete jiné formy, jako je uznání nebo možnosti rozvoje?

- *Peníze nejsou nejdůležitější, každému říkám, jestli tu nechceš být, tak tu nebuď. Nejdůležitější, co v té práci je, tak je osobní uspokojení. Chci, aby měli ze své práce radost, aby byli spokojeni s tím, co odvedli, co se jim povedlo a co dokázali.*

Můžete popsat situaci, kdy jste museli někoho ve vašem týmu motivovat nebo podpořit v obtížné době?

- *Určitě v životě člověka jsou okamžiky, kdy se mu zrovna nechce. Spousta lidí se rozhodla, že chtějí odejít, tak je nechám odejít. Pro mě jsou dvě hlavní kategorie, kterými pohlížím na zaměstnance. Chtít a umět. Pokud jsou obě, tak je to výborný, ale pokud chybí chtít, tak ani umět nestačí a nemá to cenu.*

Co je Vaší největší motivací pro výkon manažerské práce?

- *Mou největší motivací je, aby má firma prosperovala, aby se rozvíjela a koukala do budoucnosti s větší perspektivou a pochopitelně i peníze.*

Otázky na kontrolu:

Jak přistupujete k monitorování a kontrole činností ve vaší organizaci? Používáte nějaké specifické nástroje nebo metody? Jak často tyto kontroly obvykle provádíte?

- *Kontroly neprovádíme cíleně, máme nastavený systém, kde všechny zakázky jsou průběžně sledovaný v systému, do kterého se nahrávají veškeré personální náklady, faktury a další náklady. Díky tomu máme přehled o každé zakázce o tom, kolik jsme do ní investovali a kolik jsme za ni dostali peněz.*

Jakým způsobem a jak často dáváte zpětnou vazbu svým zaměstnancům nebo kolegům?

- *Denně. V podstatě si musíme říct, co se povedlo a co ne. Je důležité ty lidi pochválit a když se něco nepovede, tak dát zpětnou vazbu a udělat nějakou analýzu toho, aby se to už neopakovalo.*

Jaroslav Voříšek – Vedoucí programového managementu (KOSTAL Connectors GmbH – organizační složka)

Osobní otázky:

Mohli byste popsat Vaše vzdělání a klíčové pracovní zkušenosti, které vedly k Vaší současné manažerské pozici? Jak dlouho ji vykonáváte?

- *Vzdělání mám jen gymnázium, jelikož jsem se pak věnoval logistice ve Faureciu, pak jsem pracoval v Kostal automotive, ale stále se věnoval logistice. Pak Kostal otevřel pobočku connectors, kdy jsem z logistiky se přesunul na projektového manažera a následně se dostal na vedoucího. Tuto pozici vykonávám už 4 roky.*

Myslíte si, že se schopností být efektivní manažer se člověk musí narodit, nebo se to může v průběhu života naučit i bez veškerých předpokladů?

- *Myslím si, že to musíte mít. Můžete chodit na tisíc školení a kurzů, ale empatii se člověk úplně nenaučí. Musí být nějaký základ, který můžete rozvíjet.*

Co je pro Vás při výkonu Vaší práce nejnáročnější?

- *Tím, jak jsem se na tu pozici dostal postupně a rozumím těm problémům lidí pode mnou, tak si myslím, že ten transfer informací mezi tím, co já dostávám jako vstupy od těch lidí a mezi tím co dostávám jako vstupy od pana ředitele a u mě se to potkává. Já musím nějakým stylem filtrovat ty informace co dostávám od svých lidí a posouvat to nahoru a naopak. Ty lidi vidí ty problémy ze svého pohledu a ten ředitel zase z jiného a já s tím musím pracovat.*

Otázky na plánování a organizování:

Kolik času měsíčně obvykle věnujete plánování? Existují období, kdy se plánování stává intenzivnější?

- *Personálně plánujeme v horizontu třech měsíců, ale tím že jsme oddělení, který má za úkol dostávat a zpracovávat nový byznys a zakázky, tak je to hrozně nárazový. Rámcový plán máme na tři měsíce, aktualizujeme ho na měsíční bázi, tak abychom měli vždy dva tři měsíce výhled dopředu. Může se stát, že zákazník bude chtít něco zpracovat např. do úterý, tak mi to ten plán úplně rozkope. Záleží na zákaznících, ale o aktivitách o kterých víme, tak plánujeme na ty tři měsíce.*

Máte ve zvyku plánovat s ohledem na dlouhodobější cíle vaší organizace, nebo se více soustředíte na to, co potřebujete udělat v blízké budoucnosti?

- *Máme dlouhodobé roční cíle, které vyhodnocujeme čtvrtletně, zároveň máme i mikro cíle, které se dějí průběžně, ale jinak plánujeme dlouhodobě.*

Kterou z těchto organizačních struktur byste řekli, že nejlépe vystihuje uspořádání ve vaší organizaci: liniová, funkcionální, liniově-štabní, nebo maticová?

- *U nás máme liniovou, ale zapojují se i do aktivit pro globální celou naši firmu, tak tam se nachází maticová.*

Jaké typy zdrojů nejčastěji organizujete (např. finanční, materiální, lidské)?

- *Nejčastěji lidské.*

Otázky na vedení a motivaci:

Jaké styly vedení považujete za nejbližší vašemu způsobu vedení týmu? Můžete se ztotožnit spíše s autoritativním, demokratickým nebo liberálním přístupem?

- *Já jsem demokrat do té doby, dokud to jde. U mě je náročný, že mi není ani třicet a mám v týmu lidi, kteří mají mnohem víc zkušeností, takže jim nemůžu diktovat co mají dělat. Já jsem si ty lidi vybral, takže jim věřím. Je to u nás hodně demokratický, fungujeme na lidské domluvě.*

Jaké způsoby motivace nejčastěji využíváte ve vaší práci s týmem? Zaměřujete se spíše na hmotné odměny, nebo preferujete jiné formy, jako je uznání nebo možnosti rozvoje?

- *Všechny tři, mimořádné odměny dávám. Pokud je uděláno něco navíc, pokud pracovali přes čas nebo když pomůžou na pozici, kde nemusí být. Zároveň máme systém školení, kdy si můžou vybrat školení např. na hardskills či softskills. Uznání je také důležité, slovem děkuji to začíná. Chci, aby se cítili, že si jich to vedení váží.*

Můžete popsat situaci, kdy jste museli někoho ve vašem týmu motivovat nebo podpořit v obtížné době?

- *Jsou situace, kdy lidi jsou zničený z té práce, do toho jim doma marodí děti a vrací se do práce úplně ve stejné náladě jako včera odešli, a to je pro mě horší, než když mi zavolají, že nemůžou vůbec přijít. V téhle situaci se jim snažím pomoci, rozebrat si jejich práci, aby se soustředili jen na to důležité.*

Co je Vaší největší motivací pro výkon manažerské práce?

- *Spokojený tým je pro mě to nejvíc, když lidi za mnou přijdou a jsou semnou spokojený, zároveň můžeme jít spolu i do hospody a bavíme se jako kamarádi, a ne jako kolegové. Hlavně si tu práci chodím užít a jsme tam všichni jako kamarádi.*

Otázky na kontrolu:

Jak přistupujete k monitorování a kontrole činností ve vaší organizaci? Používáte nějaké specifické nástroje nebo metody? Jak často tyto kontroly obvykle provádíte?

- *Máme software, který nám hlásí, když nějaký projekt nefunguje. Samozřejmě Excel, PowerPoint atd. Klasické reporty hlídání lidí máme na týdenní bázi, s panem ředitelem jednou za 14 dní a s kompletním vedením jednou měsíčně, kdy se dělá pravidelný report, co se za ten měsíc stalo a jak se firmě vede.*

Jakým způsobem a jak často dáváte zpětnou vazbu svým zaměstnancům nebo kolegům?

- *Klidně pětkrát denně, jakmile si máme co říct, tak si to ihned řekneme. Chodím za nimi na kafe a bavím se s nimi průběžně.*

David Kosta – ředitel závodu (Vibracoustic CZ, s.r.o.)

Osobní otázky:

Mohli byste popsat Vaše vzdělání a klíčové pracovní zkušenosti, které vedly k Vaší současné manažerské pozici? Jak dlouho ji vykonáváte?

- *Jsem absolventem ČZU v Praze, kde jsem studoval technickou fakultu, ale obor technika a ekonomika, během školy jsem jezdil na work and travel. Když jsem dodělal školu, tak jsem rok strávil v Americe, kde jsem pracoval s jinou firmou, ke které jsem přišel díky právě work and travel. Když jsem se vrátil, tak jsem v roce 2006 začal jako procesní inženýr právě v této firmě, kde teď pracuji. Dále jsem šel na několik odborných kurzů, ať už leadership, takový ty měkký znalosti, tak i ty tvrdý data. Jako další velký milník byl studium statistiky, kde jsem vystudoval Sigma Black Belt. Dále jsem si našel MBA a vystudoval ekonomiku, a to mi otevřelo oči v tom, jak se ta firma řídí, jak se dělá strategie atd.*

Myslíte si, že se schopností být efektivní manažer se člověk musí narodit, nebo se to může v průběhu života naučit i bez veškerých předpokladů?

- *Myslím, že se to naučit dá, ale má to dvě stránky. Člověk si toho týmového ducha nese z dětství, není to daný tím, že se s tím člověk narodí, ale nějakou výchovou, působení ve sportovních kroužkách, když se pohybujete v prostředí nějakého týmu a je tam zapálenost pro tu věc a tady ti lidi mají ten tah na bránu a jsou schopni si definovat ty cíle, tak oni mi přijdou úspěšnější v tom byznysu a jsou schopni si najít i v tom sportu relaxaci.*

Co je pro Vás při výkonu Vaší práce nejnáročnější?

- *Boj sám se sebou, občas se mi projeví má introvertní povaha. Nejsme stroje, takže to je nahoru dolů. Někdy ten meeting odřídíte levou zadní, ale pak se vám stane, kdy se to nepovede a cítíte se nesvůj. Další věc, která je náročná, tak vy jste vlastně na těch vedoucích pozicích ten rozhodčí, někdo má jeden názor vpravo a druhý vlevo a přijdou za vámi a řeknou rozhodni a vy nedokážete rozhodnout, aby oba vyšli jako vítězové. Ten složitý moment je vlastně říct „ne“ i těm dobrým nápadům, musíte si vybírat jen pár, jinak nemáte šanci udělat ani jeden.*

Otázky na plánování a organizování:

Kolik času měsíčně obvykle věnujete plánování? Existují období, kdy se plánování stává intenzivnější?

- *Plánuji hodně a rád. Mám to rozdělený, děláme strategické plány, které jsou na tři roky a tam já si opravdu dávám ten čas, kdy si dám nohy na stůl a neřeším nic jiného. Během roku plánuji hodně, každý den se snažím mít minimálně dvě hodiny pro sebe a tam já se snažím srovnat ty myšlenky, to je takový to operativní plánování.*

Máte ve zvyku plánovat s ohledem na dlouhodobější cíle vaší organizace, nebo se více soustředíte na to, co potřebujete udělat v blízké budoucnosti?

- *Plánuji střednědobě a ten horizont je zhruba ty tři roky. A potom ty denní plány jsem už popsal, to je ten denní rozvrh a takový to, co je důležitý.*

Kterou z těchto organizačních struktur byste řekli, že nejlépe vystihuje uspořádání ve vaší organizaci: liniová, funkcionální, liniově-štabní, nebo maticová?

- *Máme maticovou strukturu a jsem za ni docela rád.*

Jaké typy zdrojů nejčastěji organizujete (např. finanční, materiální, lidské)?

- *Všechno, ale nedokážu říct, co nejvíc. Má nejsilnější stránka je starání se o ty lidi, řešit jejich potřeby, řešit růst těch oddělení, bojovat za ně.*

Otázky na vedení a motivaci:

Jaké styly vedení považujete za nejbližší vašemu způsobu vedení týmu? Můžete se ztotožnit spíše s autoritativním, demokratickým nebo liberálním přístupem?

- *Ona je to taková směs asi všech těch stylů, takhle bych tu vůbec nekategorizoval. Autoritativní styl už dávno neplatí, nemyslím si, že je dobrý a že se nehodí ani do krizového managementu, měl by se používat pouze v nejvyšší míře rizika, která nesnese jiný styl řízení. Moje role je pomáhat v těch krizových situacích, než abych říkal, co a jak se bude dělat. Demokratický ano, liberální také ano, autoritativní také ano, čas od času musíte bouchnout do stolu, ale když děláte tu práci dobře, tak k tomu v podstatě dochází naprosto výjimečně.*

Jaké způsoby motivace nejčastěji využíváte ve vaší práci s týmem? Zaměřujete se spíše na hmotné odměny, nebo preferujete jiné formy, jako je uznání nebo možnosti rozvoje?

- *Hmotné odměny se používají na určitých stupních té firmy. Máte např. lidi, kteří vyrábí díly na hale, tam ty hmotné odměny fungují velice dobře, třeba když chcete, aby přišli na víkend. Nebude to ale fungovat pokud tomu zaměstnanci nebudete dávat tu nehmotnou odměnu, pokud kolem něj budete chodit jako páté kolo od vozu, nepozdravíte, neřeknete mu, jak se dneska máte, tak oni vám pak na ten víkend stejně nepřijdou.*

Můžete popsat situaci, kdy jste museli někoho ve vašem týmu motivovat nebo podpořit v obtížné době?

- *Je to součástí naší strategie, když se vám něco stane v soukromém životě, tak se snažíme ten individuální případ řešit, abychom tomu člověku vyšli co nejvíce vstříc. Zároveň i pracujeme s handicapovanými lidmi, kteří by těžce nacházeli práci na trhu práce.*

Co je Vaší největší motivací pro výkon manažerské práce?

- *Baví mě to. Baví mě lidi, baví mě tým, jaký máme. Můžu mluvit se svým šéfem o čemkoliv. Baví mě ta firma směrem ode mě dolů, tak i směrem nahoru. Pro mě je to ta kultura firmy, co mě motivuje a baví.*

Otázky na kontrolu:

Jak přistupujete k monitorování a kontrole činností ve vaší organizaci? Používáte nějaké specifické nástroje nebo metody? Jak často tyto kontroly obvykle provádíte?

- *Kontroly se provádějí neustále, je to složitý model těch kontrol. V podstatě já dělám kontrolu neustále, je to jedna z mých hlavních činností. Když bych šel do*

toho oficiální systému, tak máme tzv. layered audits, je to audit, který je vygenerovaný pro každého člověka v kanceláři. Ten audit se vám vygeneruje náhodně a vy jdete nějaké oblasti firmy a tu zkontrolujete svýma očima.

Jakým způsobem a jak často dáváte zpětnou vazbu svým zaměstnancům nebo kolegům?

- *Důležité je dávat zpětnou vazbu neustále, ať už ve škole nebo cokoliv, je to zásadní, jak pozitivní, tak negativní. Něco se mi nelíbí, musím to umět říct tak, aniž bych se dotkl toho druhého člověka. Angličtina má pro to skvělý výraz „Say yes to the person and no to the behaviour“. Zpětnou vazbu dávám nonstop a ideálně verbálně z očí do očí. Jsou i schůzky na dané téma, kdy si dáváme zpětnou vazbu navzájem a pak jsou oficiální schůzky, kdy máte jednou za půl roku člověka zhodnotit a zaknihovat.*

Martin Mikca – Manažer kvality (TTK-HK, spol. s r.o.)

Osobní otázky:

Mohli byste popsat Vaše vzdělání a klíčové pracovní zkušenosti, které vedly k Vaší současné manažerské pozici? Jak dlouho ji vykonáváte?

- *Vykonávám tuto pozici od roku 2006. Studoval jsem střední průmyslovou školu na Slovensku – technický management. V Čechách jsem studoval další dva roky slévárnu. Díky jazykovým dovednostem jsem pracoval v německé společnosti, ale byl to pouze částečný automotive. Nechal jsem se pak přesvědčit, abych pracoval pro tuto společnost, protože ta je 100% automotive.*

Myslíte si, že se schopností být efektivní manažer se člověk musí narodit, nebo se to může v průběhu života naučit i bez veškerých předpokladů?

- *Efektivně pracovat se těžko učíme všichni. Efektivita je otázka, jak se dá změřit, aby člověk ten plán naplnil a zase další věc, jak ho účinně aplikuje tzn. může si ho přeplánovat a řekne: „hele za každou cenu chci být efektivní“, ale ten plán je takový, že nelze dotáhnout anebo si řekne že příště budu lepší a budu si to plánovat lépe a tím pádem budu efektivnější. I když to někdo nemá v genem, dá se to naučit.*

Co je pro Vás při výkonu Vaší práce nejnáročnější?

- *Když mám pocit, že nastala situace, kde nevím, jak to řešit. U všeho, co dělám, tak si dokážu zodpovědět, jak to udělat a pokaždý to rozhodnutí vede k nějaké řešení nebo se alespoň posouvá. Problém by byl, kdybych fakt nevěděl, jak to řešit.*

Otázky na plánování a organizování:

Kolik času měsíčně obvykle věnujete plánování? Existují období, kdy se plánování stává intenzivnější?

- *Nejintenzivnější je začátek roku. V rámci práce plánuji úkoly denně, každý den ráno si je sumarizuji.*

Máte ve zvyku plánovat s ohledem na dlouhodobější cíle vaší organizace, nebo se více soustředíte na to, co potřebujete udělat v blízké budoucnosti?

- *Dlouhodobý plán musí být minimálně na půl roku. Krátkodobé intenzivní plánování to znamená naplánovat a sledovat různé akce, zdali jsou následovány a hlídat to.*

Kterou z těchto organizačních struktur byste řekli, že nejlépe vystihuje uspořádání ve vaší organizaci: liniová, funkcionální, liniově-štabní, nebo maticová?

- *Liniová.*

Jaké typy zdrojů nejčastěji organizujete (např. finanční, materiální, lidské)?

- *Nejvíce lidské.*

Otázky na vedení a motivaci:

Jaké styly vedení považujete za nejbližší vašemu způsobu vedení týmu? Můžete se ztotožnit spíše s autoritativním, demokratickým nebo liberálním přístupem?

- *Liberální mi je asi nejbližší, ale ne vždy se dá takhle přistupovat, takže záleží na lidech, se kterými zrovna spolupracuji.*

Jaké způsoby motivace nejčastěji využíváte ve vaší práci s týmem? Zaměřujete se spíše na hmotné odměny, nebo preferujete jiné formy, jako je uznání nebo možnosti rozvoje?

- *Kombinace hmotného ohodnocení a dobrá pracovní pozice, nejde jenom o peníze, ale i to prostředí pracovní. Vytvořit tu podmínky tak, aby se tu dalo pracovat, dýchat a fungovat.*

Můžete popsat situaci, kdy jste museli někoho ve vašem týmu motivovat nebo podpořit v obtížné době?

- *Pokud jsou to krátkodobé, tak dá se v určitém oddělení to akceptovat. Pokud to je dlouhodobé, tak se nabídne jiná pozice. Řešil jsem například nemoc, selhání a pak je tady možnost jít do jiného oddělení. Nechceme dávat hned padáka, ale řešit to jinou pozicí.*

Co je Vaší největší motivací pro výkon manažerské práce?

- *Motivuje mě to, že mě ta práce posouvá, nestojím na jednom místě.*

Otázky na kontrolu:

Jak přistupujete k monitorování a kontrole činností ve vaší organizaci? Používáte nějaké specifické nástroje nebo metody? Jak často tyto kontroly obvykle provádíte?

- *Kontrola je požadovaná. Máme vlastní software, což dělá hodnocení určitých faktorů. Kontroly provádíme podle toho, jaká je tam zrovna akce, dejme tomu denně v rámci procesu, když v rámci hodnocení hodnot, tak měsíčně.*

Jakým způsobem a jak často dáváte zpětnou vazbu svým zaměstnancům nebo kolegům?

- *Tohle je bod, kdy jsem si vědom, že zaostávám. Pochválím je stroze, i přesto, že by to třeba chtěli víc probrat. Jednou ročně je určitě pochválím.*

Abstrakt

Medková, V. (2024). *Manažerské funkce – teorie a praxe* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: automobilový průmysl, management, manažerské funkce, rozhovory s manažery, střední podniky

Tato bakalářská práce je zpracována na téma Manažerské funkce – teorie a praxe. Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, kde první část se věnuje teorii manažerských funkcí a druhá část představuje samostatný výzkum zaměřený na praktické využití těchto funkcí ve vybraných středních podnicích v automobilovém průmyslu České republiky. Teoretická část práce definuje základní manažerské funkce, jako plánování, organizování, vedení a kontrola, a dále představuje klíčové koncepty a teoretické modely managementu. Ve výzkumné části je pak aplikována kvalitativní metodologie prostřednictvím strukturovaných rozhovorů s manažery, s cílem zjistit, jak jsou teoretické principy manažerských funkcí uplatňovány v praxi a jaké jsou možnosti jejich zlepšení pro zvýšení efektivity a konkurenceschopnosti podniků. Na základě zjištění jsou formulována doporučení pro podniky a manažery, jak lépe využívat manažerské funkce pro dosahování obchodních cílů. Práce tak přináší komplexní pohled na problematiku manažerských funkcí a jejich aplikaci v reálném podnikatelském prostředí.

Abstract

Medková, V. (2024). *Management functions – theory and practice* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: automotive industry, interviews with managers, management, management functions, medium-sized enterprises

This bachelor thesis is elaborated on the topic Management functions - theory and practice. The thesis is divided into two main parts, where the first part is devoted to the theory of management functions and the second part is an independent research focused on the practical use of these functions in selected medium-sized enterprises in the automotive industry of the Czech Republic. The theoretical part of the thesis defines basic managerial functions such as planning, organizing, leading and controlling, and introduces key concepts and theoretical models of management. The research part then applies a qualitative methodology through structured interviews with managers in order to find out how the theoretical principles of management functions are applied in practice and what are the possibilities of improving them to increase the efficiency and competitiveness of enterprises. Based on the findings, recommendations are formulated for businesses and managers on how to better use managerial functions to achieve business objectives. The thesis offers a comprehensive overview of management functions and their application in the real business environment.