



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ROZVOJ OSOBNOSTI MANAŽERŮ

PERSONALITY DEVELOPMENT OF MANAGERS

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Slivoň

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jan Slivoň**
Vedoucí práce: **Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj osobnosti manažerů

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit manažerské prostředí a navrhnout zlepšení v oblasti osobního rozvoje.

Základní literární prameny:

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha, Management Press, 2014, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha, Management Press, 2013. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

BLAŽEK, L. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BĚLOHLÁVEK, F.; ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. Management. Brno, Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

VÁCHAL J.; VOCHOZKA M. Podnikové řízení. Praha, Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

MAYLOR, H.; BLACMON, K.L. Researching business and management. New York, Palgrave Macmillan, 2005. 466 s. ISBN 0-333-96407-1.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na rozvoj osobnosti manažera v kontextu podnikové sféry a faktorů ovlivňující tento proces. Práce je strukturována do tří segmentů. První segment, teoretický, objasňuje centrální pojmy spojené s rozvojem osobnosti manažera a s podnikovým prostředím. Následující část, analytická, aplikuje tři metody zkoumání pro hodnocení daného prostředí, čímž poskytuje komplexní pohled na zkoumanou problematiku. Segment je navržen tak, aby odhalil potenciální nedostatky v rámci osobního rozvoje manažerů. Závěrečný segment se zabývá formulací návrhů a doporučení za účelem řešení nalezených rezerv.

Klíčová slova

rozvoj, osobnost, vzdělávání, manažer, management, efektivita

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the personality development of a manager within the context of the corporate sphere and the factors influencing this process. The work is structured into three segments. The first segment, theoretical, explains the central concepts associated with the personality development of a manager and the corporate environment. The following section, analytical, applies three research methods to evaluate the given environment, thereby providing a comprehensive view of the issue under investigation. This segment is designed to uncover potential shortcomings in the personal development of managers. The final segment deals with the formulation of proposals and recommendations for addressing identified shortcomings.

Key words

development, personality, education, manager, management, efficiency

Bibliografická citace

SLIVONĚ, Jan. *Rozvoj osobnosti manažerů* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151949>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Marcel Rolf Pfeifer, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 15. 5. 2023

Jan Slivoň

autor

Poděkování

Rád bych poděkoval Ing. Marcelu Rolfu Pfeiferovi, Ph.D., mému vedoucímu bakalářské práce, za jeho odborné vedení, cenné rady a věnovaný čas. Chtěl bych také vyjádřit své díky manažerům, kteří se zapojili do výzkumu, a především řediteli firmy PRAMOS, a.s., panu Radomíru Zelinkovi, za jeho ochotu spolupracovat a za poskytnutí důležitých informací. A konečně poděkování patří mé rodině a přítelkyni za jejich podporu a povzbuzení během tvorby práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODIKA PRÁCE.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
1.1 Definice managementu	12
1.2 Manažerské funkce	15
1.3 Rozvoj manažerů.....	21
1.4 Motivace a stimulace	24
1.5 Informační management	27
1.6 Komunikace v manažerském prostředí	28
1.7 Stres v manažerském prostředí	34
2 PRAKTICKÁ ČÁST	37
2.1 Základní informace o společnosti	37
2.2 Dotazníkové šetření.....	42
2.3 Řízený osobní rozhovor s ředitelem podniku	54
2.4 Případová studie.....	57
2.5 Celkové zhodnocení firemního prostředí	62
3 NÁVRHOVÁ ČÁST	64
3.1 Konkrétní doporučení	65
ZÁVĚR	72
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	73
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK.....	77
SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Aby podniky v dnešní době obstály v hospodářské soutěži, byly konkurence schopné a udržely si trvale své místo na trhu, musí mít velmi schopné manažery ve všech úrovních, tj. nízký management, střední a zejména vrcholový management. Úspěšnost firmy je závislá na všech článcích podniku, které musí být synergicky provázané. Současnost je oproti minulému století velmi zrychlená, manažeři jsou vystaveni daleko většímu tlaku a stresovým situacím, se kterými by si měli umět efektivně poradit. Být kvalitním manažerem znamená držet krok s dobou, takže své znalosti a dovednosti musí pravidelně rozšiřovat. Další klíčovou vlastností je schopnost správně vyhodnotit situaci a případně zavést nápravná opatření, která jsou v souladu s jeho kompetencí.

Manažeři jsou velmi důležitou součástí společnosti. Jejich výkon přímo ovlivňuje výsledky společnosti, a to mnohem více než ostatní zaměstnanci. Jsou nositeli firemní kultury a ze své pozice přímo ovlivňují své podřízené, mají také určitý vliv na své kolegy. Schopné vedení vede k prosperitě firmy a také přitahuje kvalitní lidské zdroje.

Proto se tato bakalářská práce zaměřuje na vzdělávání a sebevzdělávání vedoucích pracovníků. Autor se snaží najít takové klíčové vlastnosti manažerů na různých úrovních řízení, které jim usnadňují jejich práci a pomáhají firmě dosahovat vyšších zisků.

Teoretický základ práce zkoumá sebevzdělávání jako jedinečný proces z různých úhlů pohledu. Identifikuje konkrétní faktory úspěšného řízení. Odkazuje také na studie, které již byly provedeny na podobné téma. Jsou zde popsány kvalitativní metody a kvantitativní metody průzkumu. Praktická část práce se věnuje analýze údajů získaných z průzkumů a jejich vyhodnocení.

Práce se zabývá rozvojem manažerů společnosti Pramos a.s. Akciová společnost působí na trhu od roku 1995. Hlavním předmětem její podnikatelské činnosti je výroba plastových oken a dveří, přičemž čistý obrat v posledních letech přesáhl 500 mil. Kč. Společnost spadá do kategorie střední firmy. V rámci péče o lidské zdroje firma poskytuje svým zaměstnancům nejrůznější benefity, a to včetně vzdělávání manažerů ve všech stupních. Autor odpovídá na otázku, jakým způsobem se firma stará o rozvoj manažerů, na úhel pohledu manažerů na možnosti vzdělávání nebo školení zabezpečované firmou a potřeby sebevzdělávání.

CÍLE A METODIKA PRÁCE

Cíle průzkumu

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit manažerské prostředí a navrhnout zlepšení v oblasti osobního rozvoje.

Od hlavního cíle jsou odvozeny cíle sekundární, které napomáhají identifikovat, jakým způsobem a v jaké frekvenci probíhá vzdělávání, rozvoj, odkud a jakým způsobem manažeři čerpají informace a znalosti, které by měli umět přetvořit do praxe.

- Identifikovat a posoudit systém komunikace u managementu včetně užívaných nástrojů.
- Určit efektivitu a způsob práce se zpětnou vazbou ve vztahu nadřízený komunikuje s podřízeným a naopak.
- Posoudit názor managementu na vzdělávání, případně určit jakým způsobem jim ho podnik zajišťuje.
- Zda podnik skutečně investuje do vzdělávání, školení a rozvoje svých manažerů a jakou přibližnou peněžní částku pro tuto oblast každoročně podnik vyčleňuje.
- Zjistit, zda manažeři dobrovolně věnují čas sebevzdělávání, a když ano, tak jaké formy sebevzdělávání preferují.

Metodika průzkumu

Průzkum v podniku se skládá výhradně z kvalitativního šetření, vzhledem k poměrně malému souboru respondentů. Kvalitativní výzkum je rozdělen do dvou částí. První částí je dotazníkové šetření, které bylo zvoleno pro jeho schopnost poskytnout objektivní a statisticky významné výsledky, což umožňuje porozumět trendům a vzorcům ve zkoumaných tématech.

Dotazník pro tuto studii byl vytvořen na základě důkladného průzkumu relevantní odborné literatury a předchozích akademických studií. Jako základ byly použity dotazníky z jiných studií, které byly dále modifikovány tak, aby co nejlépe vyhovovaly cílům a teoretickému rámci této bakalářské práce. Změny zahrnovaly přizpůsobení struktury a rozdělení sekcí v dotazníku tak, aby odpovědi byly nejen relevantní, ale také

přímo souvisely s teoretickými podklady uvedenými v této bakalářské práci. Každá otázka byla pečlivě zvažována s ohledem na její význam a přínos pro tuto konkrétní studii. Celkově byl dotazník navržen tak, aby poskytl nejrelevantnější a nejužitečnější data pro tuto studii. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 35 manažerů, z nichž 5 zastupovalo vrcholovou úroveň managementu, 17 střední úroveň a 13 nižší úroveň managementu. V rámci dotazníkového šetření bylo použito 14 otázek, kde respondenti mohli zvolit jednu nebo více odpovědí v případě, že vybírali z více možností, nebo pouze jednu odpověď, pokud šlo o otázky, kdy byla odpověď typu ano/ne. Všichni respondenti zúčastnění ve výzkumu obdrželi dotazník v tištěné formě, který následně vyplnili a vrátili.

Druhá část průzkumu se skládá z osobního rozhovoru a případové studie, které byly zvoleny pro jejich schopnost poskytnout hlubší a detailnější informace o zkoumaných tématech. V rámci výzkumu v části, jež se skládá z osobního rozhovoru, bylo položeno 6 otevřených otázek, na které odpovídal klíčový manažer, ředitel výrobního podniku a zároveň předseda představenstva mateřské společnosti. Ředitel výrobního podniku byl zvolen pro jeho důležitou roli v rámci podniku a jeho schopnost poskytnout komplexní pohled na zkoumané oblasti.

Tento konkrétní přístup umožnil získat osobní pohled a názor nejvyššího manažera na zkoumané oblasti a poskytl důležitý kontext pro analýzu dat. Závěrečná část kvalitativního výzkumu zahrnovala případovou studii zaměřenou na komunikační a motivační strategie v podniku. Účelem případové studie bylo prozkoumat, jak tyto strategie fungují v praxi a jak ovlivňují výkonnost a spokojenost zaměstnanců.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části jsou uvedeny a vysvětleny kapitoly související s osobním rozvojem manažerů v podniku. Kapitoly v tomto segmentu slouží jako teoretická základna pro sestavení analytické části a následného vypracování části návrhové. Teoretická část obsahuje 6 základních kapitol, které jsou spojeny přímo či nepřímo s osobním rozvojem manažerů v organizaci.

1.1 Definice managementu

Management neboli řízení lze chápat jako specializovanou činnost, která je nedílnou součástí sloužící k udržení stabilního provozu všech organizací (státní instituce, výrobní i nevýrobní podniky, neziskové organizace ale i např. církve atd.). Management se nezabývá pouze otázkou řízení lidských zdrojů, jeho spektrum zasahuje do mnohých vědních disciplín, jakou jsou ekonomie, matematika, psychologie, statistika, sociologie a mnoho dalších, se kterými následně pracuje a aplikuje je při svém působení. V praxi kombinuje poznatky z akademické půdy s poznatky z běžné praxe (Veber, 2009).

V dnešní době má většina populace přibližnou představu, co jsi pod pojmem management představit. Lze ho shrnout ve třech základních charakteristických rysech.

První typickou vlastností jsou konkrétní činnosti působící na zaměstnance takovým způsobem, aby zaměstnanci v konečném důsledku udělali to, co se od nich vyžaduje. Druhou typickou vlastností je „*tah na branku*“. Řídící činnost musí být jednoznačně vymezená a podřízená stanovenému cíli s ohledem na budoucí přínosy. Závěrečný charakteristický rys se zabývá otázkou priorit. Z důvodu vysokého počtu jak úkolů, tak s nimi souvisejících problémů, je vždy nutné identifikovat zásadní skutečnosti a zásadní problémy, a těm se vždy prvotně věnovat (Veber, 2009).

Řízení lidských zdrojů lze obecně rozdělit do tří úrovní přičemž, každý stupeň vyžaduje jiné manažerské dovednosti a se zvyšující pozicí roste odpovědnost, je kladen zřetel na hlubší znalosti.

Provozní (nízký) management

Pracovníci spadající do tohoto stupně zabezpečují plynulý chod organizace v „*operačních funkcích*“. Typickým příkladem z praxe může být mistr výroby zabezpečující souvislý chod výrobní jednotky, kde má za úkol zajistit včasné dodávky zásob

dodržení předem stanovených norem a BOZP na jeho výrobním úseku (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Technický (střední) management

V dané oblasti je klíčové najít soulad mezi činnostmi vedenými v provozní úrovni managementu a poptávkou zákazníků. To znamená, že je nutné identifikovat výrobky a služby, o které budou stálí a potenciální zákazníci jevit zájem a zároveň kontrolovat, zda jsou produkovány efektivním způsobem. Jinými slovy, jestli jsou služby a výrobky poskytovány kvalitně (materiál, technologický způsob, včasnost.) a zda je brána v úvahu i nákladová složka neboli, nevznikají-li zbytečné náklady (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Strategický (vrcholový) management

Nejvyšší úrovní je vrcholový management, který lze nazvat jako strategický. V této pozici už manažer řeší otázky zabývající se dlouhodobou strategií podniku či organizace. Má za úkol směřovat organizaci k naplňování dlouhodobých cílů a mezníků organizací a firem, zároveň koordinovat a zabezpečovat jejich status v sociální sféře prostřednictvím vhodně šířených reklam, kampaní a různých aktivit působících pozitivně na širokou veřejnost (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

1.1.1 Charakteristika manažera

Úkolem manažerů je zajistit, aby organizace nebo útvary, ve kterých působí účinně nakládaly s prostředky, jimiž disponují, a to jak finančními, tak lidskými zdroji. K naplnění požadovaných výsledků mají přiděleny jisté pravomoci nad lidmi. Za svá rozhodnutí nesou odpovědnost, tzn. že jsou zodpovědní za svá rozhodnutí a výsledky plynoucí z jejich rozhodnutí. Manažeři ale nemusí vždy řídit pouze lidské zdroje, mohou například řídit pouze investice. Typickým příkladem může být investiční manažer (Armstrong, 2008).

K zajištění správného procesu managementu je nezbytné, aby se manažeři orientovali a uměli pracovat s informacemi z oblasti technických znalostí, společenských a sociálních faktorech a disponovali koncepčními schopnostmi (Dědina a Cejthamr, 2018).

Technické znalosti lze chápat jako konkrétní postupy a dovednosti potřebných k jednotlivým činnostem spadajících do nižší a střední úrovně managementu. Konkrétně to mohou být rutinní činnosti v běžné výrobě nebo při nástupu na nové pracoviště nebo při změně pracoviště (Dědina a Cejthamr, 2018).

Mezilidské faktory. Do těchto faktorů lze zařadit efektivní řízení pracovníků a následnou práci s nimi. Jsou velmi důležité z důvodu udržení vhodných vztahů na pracovišti v sociální rovině. Důležitou úlohou manažera je zabezpečit efektivitu práce a s tím související vhodné vztahy na pracovišti, což vyžaduje schopnost manažera zachovat se profesionálně v neobvyklých, nepříjemných i krizových situacích (Dědina a Cejthamr, 2018).

Koncepční schopnosti slouží k porovnání dílčích činností v organizaci s celkovým chodem podniku a směřování k naplňování jak krátkodobých, tak dlouhodobých cílů a udržení základní strategie podniku, včetně zhodnocení vlivů vstupujících do veřejné sféry, tím může být ochrana životního prostředí, morální vlivy, konkurenční schopnost a jiné.

První a třetí schopnosti jsou závislé na úrovni managementu, ve kterém manažer působí, ale mezilidské faktory jsou čím dál více důležité a je na ně kladen důraz ve všech stupních managementu. Mezilidské faktory reflektují správné jednání s pracovníky a jsou nedílnou součástí každé fungující jednotky (Dědina a Cejthamr, 2018).

1.1.2 Vlastnosti a temperament manažerů

Vlastnosti manažerů je možné sumarizovat jako konstantní vzorce chování a reakce na mnohé podněty vznikající v organizaci, ale i podněty vyskytující se mimo pracovní dobu. Vzorce chování se částečně budují v průběhu dětství a dotváří se během dospívání a dospělosti. Vzorce lidského chování jsou úzce provázány s etickými způsoby. Etické způsoby jsou velmi různorodé a rozdílné z hlediska společností, bydliště, víry, vnitřních pohnutek atd. Výčet relativně konstantních vlastností manažerů se nazývá charakter (Lojda, 2012).

Charakter je utvářen především *výchovou a sebevýchovou* a je posuzován na základě tří částí, tj. jaký má manažer vztah sám k sobě, vztah ke kolegům a jeho respektování a postoj k základním morálním a lidským hodnotám. Charakter je možné rozdělit na dvě základní podmnožiny (Lojda, 2012).

Morální vlastnosti jsou důležité k pochopení nastavených hodnot manažera. Z morálního hlediska má každá osobnost odlišně nastavený systém, který vede k uspokojení potřeb. Výčtem typických morálních vlastností může být nastavení osobních hodnot. Osobní hodnoty jsou hodnoty nastavené individuálně a nezávisle na úrovni a pozici managementu. Typickou morální vlastností je respektování obecných pravidel zastoupených v běžné společnosti (Váchal a Vochozka, 2013).

Volní vlastnosti slouží k odstranění překážek, dosažení cílů vytyčených manažerem a jsou nezbytné v drtivém počtu profesí. Volních vlastností nabýváme už od dětských let a jsou předávány a získávány prostřednictvím výchovy vedené rodiči nebo školstvím. Jsou užitečné z důvodu zefektivnění pracovní náplně a napomáhají udržet vnější motivaci. Typickými volními vlastnostmi jsou: svědomitost, trpělivost, odpovědnost, cílevědomost, sebeřízení, sebekontrola, pečlivost atd (Váchal a Vochozka, 2013).

Nedílnou součástí ovlivňující charakter manažera je jeho temperament. Temperament je sice z části vrozený, ale je možné s ním pracovat a zlepšovat ho v oblastech, kde si je manažer vědom nedostatků. Základními prvky sloužící k určení temperamentu jsou především verbální i neverbální projevy. Pod verbálními projevy si lze představit rychlost, plynulost řeči, ton hlasu. Do neverbálních projevů spadá mimika, gestika, haptika, udržení očního kontaktu apod. Temperament celkové osobnosti tedy i manažera je závislý na citlivosti reakcí na nejrůznější podněty, se kterými manažeři přicházejí do styku. Obecně se doporučuje, že by manažeři na všech pozicích měly být emocionálně stabilní. Pod tím je možno si představit adekvátní a vyrovnané reakce v různých situacích. Manažer by měl umět správně pracovat se stresem a mít schopnost se s ním adekvátně vypořádat takovým způsobem, aby dané stresové situace nenarušovaly jeho osobní i pracovní život (Lojda, 2012).

1.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce si lze vyložit jako soubor funkcí chronologicky na sebe navazujících, kterými by se měl manažer řídit, aby směřoval k dlouhodobého naplnění cíle/ů organizace v níž zastává manažerskou funkci. Funkce by měl vykonávat smysluplně a ekonomicky. Pod pojmem smysluplnost v oblasti manažerských funkcí je možno si představit uznávání hodnot a cílů v měřítku organizačním, ale i v obecné neboli

globální sféře. Zastávání funkce ekonomicky znamená hospodárné vynakládání s prostředky, jimiž podnik disponuje a jsou manažerovi k dispozici (Vodáček a Vodáčková, 2015).

1.2.1 Plánování

Plánování je proces, kde se v první řadě stanovují cíle a postupy vedoucí k jejich naplnění. Při plánování se identifikuje stávající stav uvnitř organizace i mimo organizaci, objevují se v prvotní fázi plánu elementární nákladové kalkulace daného úkonu. Oceňují se zde nákladové složky související se zdroji lidskými i materiálními. Nákladovou složkou lidských zdrojů jsou typicky mzdy, pohonné hmoty aj. U materiálních je to konkrétně materiál, nástroje energie aj. Predikují se situace, které v průběhu procesů mohou nastat a k nim se hledají vhodná řešení napomáhající předcházet, nebo alespoň eliminovat nežádoucí stav. Práce s informacemi, ze kterých management vychází se výrazně odlišuje v závislosti na typu operace a plánu (Veber, 2009).

Plánovat lze strategicky, takticky nebo rutinně. První dva typy plánování jsou dlouhodobou záležitostí související zejména s dlouhodobými vizemi a cíli podniku. Strategické plánování znamená vytyčení postupů a kroků vedoucích k naplnění dlouhodobých cílů organizace a taktické je v podstatě podmnožinou plánování strategického a zabezpečuje naplnění plánu strategických. Naopak rutinní plánování spadá do oblasti operativního plánování (Váchal a Vochozka, 2013).

1.2.2 Organizování a personální zajištění

Organizování je proces, kde se skládají chronologicky jednotlivé části úkolů tak, aby na sebe jednotlivě navazovaly (Vodáček a Vodáčková, 2015).

V podstatě se dá říct, že v této části probíhá dělba práce. Jsou zde rozděleny vztahy nadřízenosti a podřízenosti v jednotlivých pracovních kolektivech. V tomto procesu se pracovníkům přidělují pravomoci a odpovědnosti za jednotlivé činnosti. Pravomoci a odpovědnosti se rozdělují dle druhu, náplně práce a příslušné specializace tak, aby docházelo k efektivnímu a hospodárnému vynakládání s přidělenými zdroji. U delegování pravomocí a odpovědností hrají významnou roli schopnosti, dovednosti měkké i tvrdé, chování v sociálním prostředí, vhodná komunikace ve vztahu nadřízený podřízený a naopak (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

V dané manažerské funkci se řeší také personalistika, kterou je možno chápat jako nábor potencionálních pracovníků, rekvalifikační možnosti pro zaměstnance, nebo dočasná výpomoc při potřebných situacích. V této oblasti probíhá vhodné usměrňování a koordinace pracovníků, a to dvěma formami. První formou je přímé usměrňování, kam spadají přímé příkazy, instrukce, pracovní řád, kázeňské způsoby atd. Druhou formou je usměrňování nepřímou formou. Tento způsob není direktivní, zakládá se na principu motivování pracovníků. Typickým příkladem této motivace může být docházkový bonus, což znamená, že pracovníci, kteří celý měsíc budou každý den v čas na svém místě dostanou k výplatě bonusovou částku např 500kč (Vodáček a Vodáčková, 2015).

1.2.3 Vedení zaměstnanců

Vedení lidí je bráno jako jedna ze základních úkolů pracovní náplně manažerů. Manažeři prostřednictvím svých zaměstnanců, zejména podřízených, naplňují cíle organizace, protože lidský kapitál je v této teorii brán jako základní a nejdůležitější pracovní kapitál. Management v souvislosti s vedením pracovníků nahlíží na dvě teorie, prostřednictvím kterých manažeři usilují o naplnění poslání a cílů organizace (Vodáček a Vodáčková, 2015).

Teorie X – základní myšlenkou teorie x je, že typický zaměstnanec spadající do této kategorie bere práci pouze jako nutnost k zajištění základních životních potřeb. Z tohoto důvodu plní povinnosti jen v případech, kdy je to nezbytně nutné. K práci nemá žádný hlubší vztah a ambice, jakých by chtěl na své pozici dosáhnout. Upřednostňuje klidné a konstantní prostředí před prostředím rušným a dynamickým. Takovému zaměstnanci vyhovuje řízení prostřednictvím svého nadřízeného a co nejnižší míra vlastní zodpovědnosti za jeho odvedenou práci. Člověk patřící do této kategorie je veden prostřednictvím direktivních a jasných příkazů bez možnosti samovolného rozhodování (Blažek, 2014).

Teorie Y je přesným opakem teorie x. Pracovník spadající do této teorie má snahu pracovat sám od sebe, vidí smysl ve své pracovní náplni a práce, kterou vykonává ho těší. Práci nebere jako pouhý prostředek k zajištění základních potřeb, ale nahlíží na ni jako na možnost posunout svým žebříčku základních potřeb. Takový pracovník přejímá na sebe přirozenou cestou zodpovědnost za své jednání a rozhodování, je ochoten působit v aktivitách, které se mohou jevit jako rizikové, nebo mají nepredikovatelný konečný

stav. V daném případě se uplatňuje především nedirektivní styl vedení se značnou mírou volnosti v rozhodovacích aktivitách (Blažek, 2014).

Rozpoznat smýšlení a celkový pohled a vztah k práci zaměstnanců je nelehká věc, kterou zvládne jen kvalitní manažer. Správný manažer ke každému jednotlivci v organizaci přistupuje individuálně. Ale obecně se dá říct, že pracovníci, jejichž pracovní náplň je rutinní, jsou vedeni podle teorie x. Pracovníci zastávající pozici vyžadující jistou míru kreativity by měli být vedeni podle teorie y. V dnešní době se většina manažerů přiklání k teorii y, ale nelze vycházet a stavět vedení pracovníků konkrétně na jedné předchozích teorii, vždy se hledá průsečík mezi oběma teoriemi (Vodáček a Vodáčková, 2015).

1.2.4 Kontrola

Tento proces má za úkol zhodnotit stávající situaci v podniku, tj. plnění norem, kvalita služeb a výrobků s dosaženými výsledky. V první fázi se kontrolní proces obvykle v manažerském procesu plánování, tzn. kontroluje se stav a rozmístění pracovníků v organizaci, způsob řízení lidí, nakládání s disponibilními prostředky atd. Kontrolní proces vyhodnocuje, zda jsou správně prováděny čtyři základní manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, výběr a rozčlenění zaměstnanců, vedení zaměstnanců. Při procesu kontroly vznikají dva základní typy odchylek. Odchylka pozitivního charakteru je v průběhu kontrolního procesu žádoucím stavem. V praxi se manažeři setkávají s pozitivními odchylkami, např. při kontrolování výrobního procesu, kde pozitivní odchylkou může být například větší počet vyrobených kusů, lepší časové termíny, nebo nižší spotřeba materiálu, než jaká byla nastavena v původním plánu. Odchylka negativního charakteru. Samotný název napovídá, že se jedná o nežádoucí stav, se kterým při fázi plánování nebylo kalkulováno. Typickými nežádoucími odchylkami jsou např. větší spotřeba materiálu, časové prostoje, narušení stanovených norem apod (Váchal a Vochozka, 2013).

Kontrolní funkce může management vykonávat mnoha způsoby dle charakteru provádění. Pravidelný a nepravidelný způsob kontroly spočívá v tom, zda je kontrola prováděna pravidelně nebo nepravidelně. Pravidelný způsob kontroly se využívá především ke kontrole první manažerské funkce, tj. plánování a porovnávání průběhu plnění úkolu se skutečností. Nepravidelným kontrolováním management ověřuje plnění

konkrétních činností z důvodu správného dodržování stanovených pravidel, včetně oprávněného využívání delegovaných kompetencí (Vodáček a Vodáčková, 2015).

Preventivní kontroly mají za úkol včasné odhalit nedostatky v organizaci zároveň zamezit výskyt problému v budoucím období. Jsou orientovány na dodržování BOZP, dodržování hygienických pravidel, podstupování lékařských podmínek nezbytných pro vykonávanou pozici (Vodáček a Vodáčková, 2015).

Průběžné kontroly management uplatňuje v průběhu procesu, kde identifikuje odchylky jak pozitivní, tak negativní. Po identifikaci následuje proces koordinace, kde se nastavují vhodná opatření, která vedou k zamezení významných negativních nesouladů (Váchal a Vochozka, 2013).

Následné kontroly jsou provedeny po skončení daného procesu. Sbírají data z výstupů. Tato data porovnávají s predikovanou hodnotou. Provozují se ze dvou důvodů. Prvním důvodem je odměna v pozitivním slova smyslu. Takovou odměnou mohou být mimořádné prémie za dobře odvedenou práci. Druhým důvodem je vyhledání viníků vzniklého problému včetně nápravy, např. postihy, respektive sankce při nedodržování základních pravidel organizace. V praxi se např. kontroluje kvalita výrobků a služeb nebo dodržování předem stanovených termínů a norem (Vodáček a Vodáčková, 2015).

1.2.5 Analýza

Analýza v manažerském pojetí má za úkol pochopit a rozpoznat správné podmínky před započítáním manažerských procesů (plánování, organizování, rozmístění pracovníků atd.). Analýza by měla obsahovat konkrétní poznatky do předem vymezené hloubky tak, aby neobsahovala nadbytečné údaje. Nadbytečné údaje mohou mít zavádějící charakter a způsobovat časové nesoulady při jejím vyhodnocování z důvodu nadměrných proměnných, které v konečném důsledku mohou mít malý nebo žádný význam. Výstupem z analytické činnosti je rozborová práce, jež v sobě nese údaje o zkoumaném procesu (Vodáček a Vodáčková, 2015).

V teoretické i praktické rovině existuje mnoho postupů, jak sestavit analytickou část. Měřítkem správnosti a kvality analytické části je naplnění záměrů, ke kterým byla sestavena. Do těchto měřítek je možné zahrnout časové ohraničení, požadovanou jakost a také hospodárnost vykonaného procesu (Blažek, 2014).

1.2.6 Rozhodování

V mnohých literárních pramenech je chápáno rozhodování jako řízení lidských i hmotných zdrojů. Z toho tedy plyne, že je rozhodování nedílnou součástí bez, které by se řízení neobešlo. Význam rozhodování je zakotven ve výběru správné eventuality z více možných eventualit, ale management či organizace se může setkat s problémem, jež má pouze jednu variantu řešení. V tomto případě tedy není o čem rozhodovat a je nutné přijmout dané kroky, které vedou k eliminaci problému. Výběr správné a vhodné možnosti ovlivňuje průběh fungování organizace (Veber, 2009).

Rozhodovací přístup normativní

Prvním typem je rozhodovací přístup normativní. Podstatou normativního přístupu je tvorba modelu rozhodování. Rozhodovací model je sestaven logicky a má za úkol přidělit k problematice vhodné postupy a prostředky vedoucí k její eliminaci. Běžně se tento model sestavuje jako podpůrná pomůcka při řešení otázek v manažerské funkci plánování. V největším měřítku je tento přístup používán především manažery spadající do nižší úrovně managementu (vedoucí směny, mistr apod.) (Vodáček a Vodáčková, 2015).

Rozhodovací přístup popisný

Druhým typem je rozhodovací přístup popisný. Jak už název napovídá, jedná se o přístup, kde uživatel usiluje o přesnou charakteristiku všech lidí ovlivněných rozhodovacími kroky a je převeden opět do základního modelu, který lze pojmenovat jako model poznávací. Ovlivněnými jsou v tom případě manažeři vydávající rozhodnutí a ti, kteří rozhodnutí musí akceptovat. V největší míře se daný přístup používá v oblastech spadajících do personální činnosti, psychologie, sociologie. Typickým příkladem může být personalista v podniku, jež bude analyzovat způsoby vhodného jednání se zaměstnanci, jejich preference a vhodné motivační stimuly (Veber, 2009).

V manažerském prostředí, tedy v praxi, probíhají oba přístupy současně, mohou se kombinovat, slučovat a doplňovat. V některých případech management případně manažer použije pro podporu v rozhodování pouze jeden přístup. To ale neznamená, že ten druhý přístup nemá žádnou váhu. Proces rozhodování je v manažerské náplni výsledkem rozumových postupů manažerů a jejich kolegů. Proto je rozhodování závislé

na znalostech v profesní sféře, povahových rysech a také preferencích zainteresovaných osob v průběhu rozhodování (Vodáček a Vodáčková, 2015).

1.3 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů lze definovat v širším slova smyslu jako nepřetržitý proces, který vedoucí pracovníci podstupují individuálně nebo skupinově, aby udrželi krok se stávajícími požadavky dnešní doby (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Samotný rozvoj podtrhuje zodpovědný a iniciativní přístup pracovníků vykonávajících manažerskou pozici. Skládá se z predikování potřebných dovedností a požadavků pro dané úrovně managementu na konkrétních pozicích manažerů. Nabývat potřebné znalosti a dovednosti mohou manažeři dvěma způsoby, a to praktickou činností nebo cílenými rozvojovými metodami. Dalším pozitivem rozvojových metod je zlepšení sebejistoty managementu při vykonávání manažerských funkcí. Probíhá formou doporučených programů, jež mají za úkol zlepšit orientaci v široké škále problematik, kterými mohou být interpersonální komunikace, práce s lidmi, zlepšení měkkých a tvrdých dovedností a mnoho dalších (Folwarczná, 2005).

Význam samotného rozvoje manažerů je vhodné rozdělit na dvě oblasti. Vzdělávání manažerů zkvalitňuje samotný průběh učení manažerů. Nachází pro manažery vhodné a účinné možnosti tak, aby byl proces získávání informací a samotného vzdělávání efektivní. Druhou oblastí je praktický výcvik manažerů. Jedná se o odborné vzdělávání probíhající v krátkodobějším časovém intervalu zaměřené zejména na dovednosti z praktického hlediska. Konkrétními příklady mohou být správná komunikace se zaměstnanci, rozvoj v oblasti vedení podřízených, finanční gramotnost, řízení nákladů atd (Folwarczná, 2005).

1.3.1 Rozvojové metody

Koučování

Koučování se v dnešní době řadí mezi jednu z nejefektivnějších metod osobního rozvoje zaměstnanců v organizacích. Je to moderní přístup řízení lidí. Jeho úkolem je zvýšit efektivitu a produktivitu práce u zaměstnanců. Koučování zejména podstupují manažeři spadající do střední a vyšší úrovně managementu. Škála pozitivních dopadů koučování je velmi rozsáhlá. Pozitiva lze vidět u osobních prvků manažerů (věrnost, odpovědnost, přístup atd.) a také v celkovém poli působnosti v organizaci konkrétně

zlepšení pracovních vztahů, zlepšení výstupu produktů a služeb, případně ucelení firemní kultury. Metoda koučování je provozována koučem, který je specialista z externího okolí a má za úkol zabezpečit rozvoj zaměstnanců organizace, nebo rozvíjet organizaci v celkovém měřítku, kam spadá samotný rozvoj zaměstnanců (Bělohávek, Šufeř a Košťan 2006).

Mentorování

Mentorování lze chápat jako neoficiální metodu sloužící k nabývání vědomostí prostřednictvím vzdělávání. Mezi mentorovaným a mentorem vzniká rovnoprávný vztah a tento proces slouží především k předávání informací od zkušeného mentora k méně zkušené osobě, mentorovanému. Informace mezi těmito dvěma subjekty nejsou předávány pouze jednostranně, funguje zde obousměrná komunikace. Mentoring se provozuje zejména ve firemním prostředí. Osoba v pozici vzdělávaného si sama zvolí mentora a zvolí intenzitu mentoringu podle svých potřeb. Mentorem obvykle bývá osoba působící uvnitř organizace, ale může jím být i specialista, jež není zainteresován v organizaci. Rozdíly mezi interním a externím mentorem jsou značné. Interní mentor se lépe orientuje ve firemním prostředí. Interní specialista mnohdy disponuje informacemi značně citlivými, ke kterým se externí mentor nemá možnost dostat. Naopak externista není vázán pravidly uvnitř firmy, z toho tedy plyne jeho nezávislost a menší pravděpodobnost vzniku zaujatosti. Při výběru zkušeného mentora z externího prostředí si může mentorovaný vybrat ryze zkušeného mentora, který se dokáže orientovat v mnoha oblastech a oborech, tudíž může získat větší škálu vědomostí. Úkolem mentora je udržovat motivaci a poskytovat pomoc vzdělávané osobě v průběhu celého kurzu. Napříč celým procesem by měl mentor předávat vzdělávanému zpětnou vazbu, tzn. informovat absolventa o případných komplikacích narušujících samotný proces a poskytnout mu pomocnou ruku při řešení obtížných situací (Bělohávek, Šufeř a Košťan 2006).

Osobní Instruktaž

Osobní instruktaž je metodou provozovanou přímo na pracovištích. Manažeři danou metodu podstupují za účelem zvýšení svých znalostí a dovedností napříč všemi kulturami. Instruktaž se dá obecně přirovnat k trénování atletických závodníků. Dané přirovnání znamená osvojení si základních znalostí, dovedností, a především návyků

potřebných k vhodnému plnění přidělené funkce. Hlavním benefitem v oblasti instruktáže je vhodná flexibilita manažerů působících ve vedoucích pozicích. Zásadním negativem metody osobní instruktáže je její omezené pole působnosti. Tuto metodu lze aplikovat pouze na jednoduchou a nekomplexní problematiku (Carroll, 2009).

1.3.2 Hard skills a soft skills

Tvrdé dovednosti jsou, zjednodušeně řečeno, takové dovednosti, kterých se dá dosáhnout prostřednictvím učení, tréninku a praxe. Identifikace tvrdých dovedností u manažerů je poměrně nekomplikovaný proces. Při ověřování znalostí stačí manažerovi položit pár otázek, nebo manažera vyzvat k demonstraci dané dovednosti. Obvykle jsou tyto dovednosti prvotně udávány v životopisech, nebo jsou vysloveny na pohovorech. Typickými tvrdými dovednostmi jsou:

- Certifikáty potřebné pro výkon konkrétní pozice
- Řidičský nebo zbrojní průkaz
- Znalosti a orientace ve specializovaných oborech (právo, IT, ekonomie apod)
- Bezpečnost práce
- Znalost světových jazyků
- A mnoho dalších

Na měkké dovednosti naopak v dřívějších dobách nebyly kladeny tak velké požadavky, spíše se u manažerů a pracovníků upřednostňovaly tvrdé dovednosti. V dnešní době se však právě měkké dovednosti dostávají čím dál více do popředí, zejména u pracovníků působících na manažerských pozicích. Identifikace měkkých dovedností je poměrně komplikovanějším procesem z důvodu, že se je nelze pouze naučit. Měkké dovednosti jsou závislé na povahových rysech a temperamentu. Soft skills nelze jednoznačně měřit, spíše se měkké dovednosti projevují při řešení konkrétních situacích. Pro přehlednější ilustraci, zde je uveden výčet základních měkkých dovedností (Oapraha.cz, 2019).

- Komunikace v pracovním i mimo pracovním prostředí
- Kreativita při řešení úkolů
- Stresová odolnost
- Time management
- Zodpovědný přístup

- Uznávání a respektování etického kodexu a morální zásad
- Asertivita
- Důvěra v sebe sama apod.

1.4 Motivace a stimulace

Motivace je souhrn vnitřních pohnutek nacházejících se uvnitř lidské osobnosti, které podněcují osoby k jejich jednání a motivace také reflektuje chování jedinců (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Motivace funguje na principu uspokojování potřeb dle žebříčku potřeb. Spektrum motivace je velmi rozsáhlé. Od motivace se odráží požadavky, cíle a také výsledky konaných činů. V manažerské praxi je význam motivace klíčovým faktorem, jelikož motivace napomáhá dodávat energii a udržovat soustředěnost v manažerském poli. Z tohoto důvodu je motivace řazena mezi základní prvky v oblasti řízení lidských zdrojů. Nástroj motivace neužívají manažeři pouze pro motivování sama sebe, ale motivují i své zaměstnance, respektive podřízené, tak aby pro ně jejich zadané úkoly byly snadněji dosažitelné (Kmecová a Kajanová, 2015).

Stimulace je úzce propojena s motivací. Jejím zásadním rozdílem je, že proces stimulace probíhá z vnějšího prostředí. Jejím základním účelem je najít způsoby, kterými lze u stimulovaných lidí spustit samotný proces motivace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Stimulující osoba může stimulovat jedince dvěma základními způsoby. Buď může stimulovat psychickou stránku prostřednictvím pochvaly, zájmu a diskuse, nebo prostřednictvím uspokojování materiálních potřeb (Kmecová a Kajanová, 2015).

1.4.1 Vývoj motivačního a stimulačního cyklu

Proces motivace se skládá ze sedmi jednotlivých kroků, které na sebe souvisle navazují. V prvním bodě je zaznamenána neuspokojená potřeba, tudíž v mysli jedince vzniká nerovnováha. V druhém bodě jedinec hledá a vyhodnocuje konkrétní postupy vedoucí k uspokojení potřeb. V třetím bodě jedinec podstupuje konkrétní metodiku, která je orientována na jeho chování případně výkonnost. Ve čtvrtém bodě mění a klasifikuje svoje potřeby. Pátý bod je závislý na výstupu z bodu čtvrtého, pokud přehodnotí jedinec vnímá jako kladné následuje odměna v případě opačném následuje trest. Bod

šestý je hodnotícím krokem a hodnotí se zde výkonnost při konkrétních činnostech. V bodě sedmém, v případě, že je vše provedeno dle původně nastavených cílů a záměrů, je jedinec uspokojen. Motivace je úzce provázaná s pyramidou lidských potřeb, konkrétně se samotným vrcholem, tj seberealizace, která je procesem nikdy nekončícím (Kmecová a Kajanová, 2015).

Naopak u stimulačního cyklu je v první fázi u stimulovaného vytvořena pohnutka skrze druhou osobu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Ve druhé fázi pohnutka zapříčiní stav vnitřní nerovnováhy a neklidný stav osoby stimulované. V závěrečné fázi podstoupí jedinec potřebné kroky případně postupy, aby se dostal opět ve své mysli do stavu vnitřní rovnováhy. Proces stimulace je závislý především na faktorech z vnitřního prostředí (Kmecová a Kajanová, 2015).

1.4.2 Maslowova teorie potřeb

Dle Maslowovy teorie potřeb se potřeby skládají z pěti základních potřeb. Potřeby jsou seřazeny dle významnosti od nejdůležitějších, tj životních až po potřeby méně důležité, na kterých nezávisí lidské přežití, ale mají zásadní vliv na spokojenost a kvalitu života (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Maslowov A. všech pět základních potřeb seskupil do pyramidy potřeb, která ilustruje jejich hierarchii (Veber, 2009).

Fyziologické potřeby

Jsou nezbytné k udržení lidského života. V případě neuspokojení jedné či více fyziologických potřeb dochází k narušení životního biorytmu. Fyziologické potřeby si organismus kontroluje automaticky a v případě identifikace nedostatku jedné z těchto potřeb dá mozku neprodleně informaci o nutnosti zajištění potřeby, respektive potřeb. Mezi základní životní potřeby se například řadí potřeba kyslíku, tepla, spánku, stravy, vody a potřeba reprodukce (Procházková, 2018).



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb
(Zdroj: Vlastní zpracování, modifikováno podle Procházkova, 2018)

Potřeby jistoty a bezpečí

Tyto dvě potřeby jsou úzce provázány a jejich naplnění je možné pouze v případě, že budou obě zcela naplněny. Potřeba bezpečí se projevuje hledáním vhodných obydlí a jejich zabezpečení prostřednictvím široké škály možností (pojistné smlouvy, bezpečnostní zařízení apod.). Potřebu naplnění lze hledat ve sférách sociálních. Typickým příkladem může být hledání vhodné a stabilní pracovní pozice (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Potřeba lásky a sounáležitosti

Člověk je od samotného počátku společenskou bytostí. S tím je spojena potřeba sounáležitosti, zjednodušeně řečeno, touha patřit do nějaké komunity, ve které se poznávají noví lidé, u kterých nemusí nutně osobnost cítit pocit bezpečí, ale stačí vnímat společnou sounáležitost. Potřeba lásky spadá zejména do rodinného, partnerského i přátelského kruhu. Konkrétně touha po partnerských vztazích, kde lidé hledají lásku, se kterou úzce souvisí intimní život. Naplnění touhy lásky a sounáležitosti má značný vliv na psychický stav (Procházkova, 2018).

Potřeba sebeúcty a uznání druhých

Vychází z přirozené potřeby být uznáván druhými lidmi. Naplnění procesu sebeúcty je velmi zdlouhavá cesta, a ne každý jedinec za svoji životní etapu zvládne uspokojit potřeby v této kategorii (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Potřeba seberealizace

Je závěrečnou a zároveň nejvýše postavenou potřebou v Maslowově hierarchii potřeb. Potřeba seberealizace vychází z nitra člověka, který prahne po nabytí nových vědomostí, rozšíření obzorů. Tato životní fáze také velmi souvisí s morálními a duchovními hodnotami, to lze pozorovat např. u lidí navštěvující různá poutní místa, nebo u lidí vykonávajících různé duchovní praktiky, o nichž si myslí, že je posunou v jejich životní cestě. V této životní etapě lidé dobrovolně podstupují praktiky, jež je, dle jejich úhlu pohledu, posunou směrem výš. Seberealizace je nazývána jako pomyslný vrchol v uspokojování lidských potřeb, který dokáže zdotat velmi malé procento lidí. Podle Maslowovy teorie je to cca 1 % lidí z celkové populace (Procházkova, 2018).

1.5 Informační management

Informační management je strategická oblast podnikání, která se zabývá správou, distribucí a efektivním využitím informací v organizaci. Daná oblast je zásadní pro správné fungování a rozhodování na všech úrovních řízení, ať už jde o operativní procesy nebo strategické rozhodování. Koncept informačního managementu, lze přirovnat k práci skladníka, který musí přesně vědět, kde se nachází konkrétní zboží a kdy je nutné jej spotřebovat před uplynutím expirační doby (Váchal a Vochozka, 2013).

V praxi se ukázalo, že až třetina firemních procesů může být narušena kvůli nedostatku nebo nízké kvalitě informací a základních dat. Toto se týká jak kmenových (stálých) dat, tak pohyblivých (proměnných) dat. Práce s informacemi a jejich správné řízení spolu s rozvojem informačních a manažerských dovedností, jsou zásadní prvky zajišťující optimální fungování organizace (Váchal a Vochozka, 2013).

1.5.1 Informační zdroje

Informace lze vnímat jako základní nástroj pro omezení nejistoty, což je jedna z mnoha možných interpretací. Informace mohou představovat jakýkoli obsah, který je smysluplný a poskytuje hodnotu. Jsou klíčové pro správný chod všech systémů, stejně jako pro existenci člověka a pro rozhodovací procesy manažera. Informace jsou nezbytným prvkem v rozhodovacím procesu (Váchal a Vochozka, 2013).

Manažeři někdy opomíjejí fakt, že informace potřebné pro efektivní řízení nejsou jen výsledkem technických informačních a komunikačních systémů. Významným zdrojem informací jsou lidé (zaměstnanci, kolegové, zákazníci), kteří tyto informace vytvářejí, zpracovávají a využívají (Prukner, 2014).

V kontextu manažerského jednání je důležité si uvědomit, že komunikace mezi manažerem a jeho podřízenými může vést k řadě nedorozumění. Proto je nezbytné hledat způsoby komunikace a předávání informací, které jsou vhodné pro obě strany (Prukner, 2014).

1.6 Komunikace v manažerském prostředí

1.6.1 Verbální komunikace

Verbální komunikace se vyznačuje tím, že myšlenky jsou vyjádřeny slovy. Je důležité, aby komunikace skrze slova byla jasná, přesná a srozumitelná. Obsahem řeči může být sdělení informací, přesvědčování, vytváření vzájemného vztahu, plnění přání, působení na prožívání druhého, vyslovení pochvaly nebo pokárání. Formální prvky verbální komunikace jsou intenzita hlasu, plynulost řeči, intonace, výška hlasu, barva hlasu a rychlost řeči. Důležité je také brát v úvahu kontext situace, ve které ke sdělení došlo. Při verbální komunikaci se nejedná pouze o sdělení obsahu, ale také o způsob, jakým jsou tato slova vyslovována a jak jsou prezentována. Tyto části verbální komunikace se nazývají paralingvistická stránka verbálního projevu. Paralingvistické prvky zahrnují intonaci, rychlost řeči, intenzitu hlasu, výšku hlasu a barvu hlasu. Tyto prvky ovlivňují význam slov a pomáhají posluchači interpretovat sdělení. Rovněž pomáhají hovořícímu vyjádřit své emoce a postoje k dané situaci a posluchači získat náhled na to, jak se hovořící cítí. Kromě toho existuje i neverbální komunikace, která zahrnuje gesta, pohledy, mimiku atd. Tyto prvky mohou doplnit verbální komunikaci a pomoci s porozuměním sdělení (VOV ČR, 2021).

1.6.2 Neverbální komunikace

Neverbální komunikace neboli komunikace bez užívání slov, je na rozdíl od komunikace verbální mnohem starším typem komunikace. Prostřednictvím neverbální komunikace je možno zjistit podstatně citlivější informace o druhé osobě než skrze komunikaci verbální ve smyslu čtení řeči těla. Skrze neverbální komunikaci se také utváří tzv. první dojem, který má významnou váhu v budoucím vnímání dané osoby. Skrze

neverbální komunikaci je možno rozpoznat mnohé lidské pocity mezi které lze řadit smutek, vztek, sympatii nebo radost (Khelerová, 2016).

Mezi základní prvky neverbální komunikace lze řadit proxemiku, posturologii, kineziku, haptiku, gestiku, mimiku a oční kontakt (Khelerová, 2016).

Proxemika

Spadá do části neverbální komunikace, kterou subjekty komunikují prostřednictvím vzdálenosti. Proxemika reflektuje vzájemné sympatie komunikujících subjektů v závislosti na vzdálenosti (zóně), ve které komunikační proces probíhá. V běžné praxi může docházet k rozdílným preferencím vzdálenosti v průběhu komunikace. Řešení tohoto nesouladu probíhá nevědomě formou kompromisu, tzn. že účastníci zvolí zónu, která vyhovuje všem členům komunikačního procesu. V běžném prostředí je vhodné brát proximecké zóny pouze orientačně, existují totiž profese a situace, kde se nelze řídit konkrétně dodržováním těchto zón. Vhodně zachycuje jak profesi, tak situaci např. lékař, který k výkonu svého zaměstnání musí vstoupit do pacientovy intimní zóny, aby ho vyšetřil. Z pohledu situace musí pacient dovolit lékaři, který je většinou osobou neznámou nebo ne zcela důvěryhodnou, vstoupit do jeho intimní zóny (VOV ČR, 2021).

Posturologie

Tento prvek spadá do části neverbální komunikace prostřednictvím držení těla. Podle držení těla může dotyčný zjistit u svého protějšku například nervozitu, respektive napětí, zájem o udržení komunikace a také lze vyčíst, zda u komunikujících subjektů probíhají sympatie. Udržení konverzace a sympatie se ve velké míře prolínají. Identifikace zájmu a sympatii v průběhu konverzace je poměrně jednoduchá. Prvním napovídajícím faktorem je natočení těla. V případě, že jsou subjekty natočeny směrem k sobě, lze u nich hovořit o zájmu udržení konverzace. Sympatii většinou lidé vyjadřují napodobováním pohybů v průběhu vedené konverzace (VOV ČR, 2021).

Kinezika

Kinezika se zabývá komunikací skrze koordinaci pohybů těla. Jedinečný způsob pohybu dítěte, adolescenta, mladého člověka, starší osoby či nevidomého, reflektuje jejich osobní pohybovou prezentaci. Pokud jsou pohyby harmonické, mluvíme o

gracióznosti a šarmu. Na druhou stranu, koordinační problémy se mohou objevit v případě některých neurologických chorob. Pohyby jsou navzájem propojené, vycházejí z toho, co se stalo předtím, a umožňují nám předvídat, co se bude dít v budoucnu (VOV ČR, 2021).

Gestikulace

Komunikace skrze gesta probíhá prostřednictvím drobných pohybů rukou, hlavy nebo nohou, které jsou součástí naší sociální interakce a mohou být ovlivněny nejen socio-kulturními vlivy, ale i biologickou dědičností. Gestikulace může vyjadřovat náš vztah a postoj k druhým lidem a také naše emoce a osobnost. Je třeba mít na paměti, že gesta mohou mít opačný význam než slova, což může vést k rozporům v komunikaci. Každý jedinec má individuální míru užívání gestikulace. Častá gestikulace může naznačovat nervozitu nebo neuroticismus, zatímco pacienti trpící depresí bývají často gestikulacně chudí. Existují také kulturní rozdíly v užívání gest, například Italové jsou obvykle výraznější v gestikulaci než Japonci, kteří jsou naopak velmi úsporní v užívání gest (Bruno a Adamczyk, 2013).

Haptika

Spadá do části neverbální komunikace, jež je provozována skrze doteky. Komunikace pomocí haptiky dokáže odhalit mnoho informací, které nejsou viditelné. Doteky dokážou například odhalit teplotu, nervozitu, hrubost kůže, bolest apod. V kulturách je neverbální komunikace prostřednictvím haptiky vnímána rozdílně. V České republice se používá k navázání kontaktu, případně pozdravu, podání ruky, v jiných zejména severských kulturách to může být tření nosů o sebe. Sociální haptické zóny jsou závislé na mnoha faktorech např. pohlaví, věk, duševní stav apod. Pro vhodné používání tohoto druhu neverbální komunikace je identifikovat vhodnou situaci a také je nutné znát předem stanovená pravidla kultur, organizací, institucí a jiných celků, kde má být komunikace prostřednictvím haptiky použita (VOV ČR, 2021).

Mimika

Mimika je důležitou částí neverbální komunikace, která nám umožňuje vyjádřit naše emoce, sympatie, antipatie, souhlas a nesouhlas pohybem obličejových svalů. Obličejové výrazy nám sdělují naše prožité emoce, jako například hněv, znechucení, strach, štěstí, radost, smutek a překvapení. Rozličné obličejové výrazy se mohou

projevovat na různých částech obličeje. Například zamyšlení a pochybnosti mohou být vyjádřeny kolmými vráskami na čele, zájem a údiv vodorovnými vráskami na čele a pokrčením čela může být způsobena agresivita. Nicméně, umět číst mimiku druhých není vždy snadné, protože lidé často skrývají své emoce. Emotikony jsou dnes populární způsob, jak vyjádřit emoce v písemné podobě, například v zdravotnictví slouží k měření intenzity bolesti (Bruno a Adamczyk, 2013).

Komunikace skrze oční kontakt

Komunikace skrze pohledy. Jak už název napovídá, komunikace začíná a končí pohledy, které jsou klíčové pro první dojem, jenž si vytváříme o druhé osobě. Při hodnocení pohledové činnosti zohledňujeme několik faktorů, jako je zaměření pohledu, jeho délka, četnost pohledů, sled pohledů, délka času, průměr zornice a pootevření víček, odklon pohledů, zvýšená frekvence mrkání, tvar a pohyby obočí a vrásek na obličeji. Při komunikaci s druhou osobou bychom měli věnovat přímému pohledu zhruba 70 % času a v 30 % zaměřit pohled mimo partnera, s ohledem na konkrétní situaci (VOV ČR, 2021).

Pro přehlednější orientaci v problematice komunikace je v následující části uvedeno a okomentováno základní schéma komunikace v komunikačním prostředí.



Obrázek 2 Komunikační prvky

(Zdroj: vlastní zpracování, modifikováno podle Prukner, 2014)

Na obrázku lze vidět základní strukturu komunikačního procesu, která se skládá ze čtyř článků, komunikátor, komunikant, komuniké a komunikační kanál. Šipky na

obrázku ukazují obousměrnou komunikaci a zpětnou vazbu. Podrobněji lze každý článek rozdělit do následujících bodů.

- **Komunikátor:** je osoba nebo skupina osob, kteří informaci předávají. Pro úspěšnou komunikaci je důležité, aby měli dostatečné znalosti v tématu, které se týká informace.
- **Komunikant:** je osoba, která informaci přijímá.
- **Komuniké:** tento prvek označuje obsah předávané zprávy. Mohou to být sdělení, pocity nebo myšlenky.
- **Komunikační kanál:** jedná se o způsob, jakým se informace sděluje. Například mluvené slovo nebo textová zpráva jsou typickými příklady komunikačních kanálů (Prukner, 2014).

1.7.3 Komunikační šumy

Komunikační šumy vznikají v situacích, kdy se při komunikaci vyskytují překážky nebo rušení, což může vést k nepřesnému a zkreslenému přenosu informací. Tyto šumy mohou mít negativní dopad na efektivitu a úspěšnost komunikace a vést k nejasnostem, nedorozuměním a zmatkům (Carroll, 2009).

Klasifikace komunikačních šumů zahrnuje čtyři základní kategorie.

Fyzický komunikační šum

Je způsoben vnějším prostředím, které může překážet správnému přenosu informací. Mohou to být různé rušivé prvky, jako například hluk v místnosti nebo zvenčí, nevhodná teplota v místnosti, blikající světlo a podobně. Tyto faktory mohou rozptylovat pozornost příjemce a bránit mu v pochopení informace (Carroll, 2009).

Fyziologický šumy

Jsou to veškeré tělesné vady a vlastnosti komunikátorů, které brání správnému přenosu informací – vada sluchu, zraku, řeči (Carroll, 2009).

Psychologický šum

Představuje všechny mentální faktory, které ovlivňují úspěšnost komunikace, jako například předsudky, sympatie, nálada nebo osobnostní rysy. Tyto faktory mohou

ovlivnit přístup jednotlivců k informacím, a tím vést ke zkreslení nebo nesprávnému pochopení zprávy (Carroll, 2009).

Sémantický šum

Může vzniknout v situaci, kdy komunikující osoby hovoří jiným jazykem nebo nářečím, což může vést ke špatnému pochopení významu sdělení (Carroll, 2009).

1.6.4 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je klíčem k úspěšnému dorozumívání mezi subjekty v komunikačním procesu. Její základními prvky jsou sdělování informací a naslouchání. Kromě verbálního a nonverbálního projevu existují i činy, které mohou být součástí sdělení. Filtrování je důležitou součástí efektivní komunikace, posluchač by měl zapojit všechny smysly a dokázat oddělit důležité informace od prázdných frází. Zpětná vazba je také klíčová pro kvalitní komunikaci, měla by být konstruktivní a zlepšovat komunikační proces, nikoli být osobním útokem na druhou stranu. V drtivé většině případů tedy lze říci, že čím rychleji je podána zpětná vazba, tím efektivnější je proces komunikace. Zpětná vazba by měla být spolehlivá a srozumitelná, aby mohla být plně využita. V oblasti komunikace mezi různými kulturami má zpětná vazba ještě větší význam, protože pomáhá eliminovat nejistotu způsobenou různými komunikačními styly. K úspěšné komunikaci patří splnění cíle. Pro dosažení této efektivní komunikace je důležité řídit se několika základními pravidly, která snižují pravděpodobnost vzniku zbytečných problémů (Carroll, 2009).

- Vybrání správného času a místa je zásadní pro úspěšnou komunikaci.
- Volba správné intonace hlasu. Konkrétně se tedy zaměřit na hlasový tón, rychlost řeči a pauzy mezi větami.
- Srozumitelně vysvětlit to, co je potřeba v jazyce, kterému posluchači skutečně rozumí. To znamená, že by se měla používat jednoduchá a přesná slova, aby bylo sdělení jasné a věcné.
- Poskytnutí dostatku času mezi sdělením a reakcí, aby obě strany měly prostor k přemýšlení a nepřijímaly impulzivní rozhodnutí.
- Pokud v průběhu procesu komunikace dojde k nejasnostem, tak si je vysvětlit, aby se zamezilo zkreslenému podání informací a případných následků komunikačního šumu (Tamarit, 2022).

V oblasti podnikového řízení má efektivní komunikace zásadní význam. Z tohoto důvodu je nezbytné vytvořit přesný popis způsobu, jakým bude podnik komunikovat, jakými kanály a kdy, např. osobním setkáním, telefonem nebo e-mailem. Manažer by měl rovněž stanovit pravidla komunikace pro svůj tým. Úspěch ve splnění stanovených cílů organizace závisí na komunikačních dovednostech manažera a jeho schopnosti řídit tým prostřednictvím lidí. Prvním krokem, aby mohl vedoucí rozdělit úkoly mezi ostatní členy týmu, je mít dostatek informací. Pouze dostatečné množství informací, bez zatajování faktů a skutečností, umožní zaměstnancům utvořit si vlastní názory, přemýšlet o své práci v širších souvislostech, a tak se aktivně zapojit do plnění stanovených cílů (Carroll, 2009). Často se vede diskuse o tom, zda mají řadoví zaměstnanci právo znát negativní informace, jako jsou špatné hospodářské výsledky, pokles obrátů a podobně. Je důležité, aby si každý manažer uvědomil, že lidé často utvářejí svůj názor na firmu podle toho, jak na ně působí osoby z vedení. Zaměstnanec by měl tyto informace znát, protože lépe pak může pochopit některá rozhodnutí manažerů (Carroll, 2009).

1.7 Stres v manažerském prostředí

Stres představuje souhrn negativních krátkodobých či dlouhodobých vlivů na organismus, které výrazně ovlivňují jeho celkové reakce a způsobují stresový syndrom. Zásadním faktorem je stresor, který spouští danou stresovou reakci, avšak s významnou individuální variabilitou. Stresory mohou mít fyzikální, chemické, biologické, psychosociální povahu, stejně jako mohou být příčinami nemocí, ale obvykle se jedná o kombinaci několika typů (Patofyziologie, 2013).

Stresové reakce lze rozdělit do tří základních kategorií, kterými jsou:

Distres

Distres představuje negativní zátěž spojenou s nepříjemnými emocemi, jako jsou zklamání, strach a leknutí (Kosek, 2022).

Eustres

Eustres představuje příjemnou zátěž, která souvisí s pozitivními emocemi, jako jsou radostné napětí, očekávání příjemné události a nadšení, ale i přes svůj pozitivní charakter může tato zátěž ve vyšší míře působit škodlivě (Kosek, 2022).

Frustrace

Frustraci lze chápat jako stav nespokojenosti z nějaké činnosti, prožívání neúspěchu nebo zklamání z nesplnění cíle či nespokojení důležité touhy, potřeby nebo přání. Postižení jedinci mohou upadnout do deprese, která představuje dlouhodobou a silnou frustraci. Frustrace je nepříznivý stav, kdy úzkostné reakce mohou vést k tělesnému a duševnímu selhání (Prukner, 2014).

1.7.1 Původ negativního stresu

Negativní stres v organizaci má mnoho příčin, které spolu obvykle úzce souvisí.

Nejběžnějšími příčinami jsou zejména konflikty a nejistota v organizaci, nebo na pracovišti. Sem spadají neřešené, nevhodně řešené nebo časté konflikty, které většinou vznikají kvůli nejasným nebo špatně nastaveným firemním pravidlům. Taktéž často vznikají kvůli špatným rozhodnutím a nevhodné personální politice při obsazování klíčových pozic. Stresující dopad těchto konfliktů je spojen s dlouhodobou frustrací a negativními emocemi, které konflikty vytvářejí u jednotlivců nebo skupin (Prukner, 2014).

Dalšími obvyklými příčinami stresu v organizaci jsou také pracovní nejistota související s nejasně definovanými pracovními požadavky, pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých pozic, a nedostatečným hodnocením zaměstnanců ze strany nadřízených. To často vede k pocitu zaměstnanců, že jejich vedoucí nemají zájem o jejich práci nebo s nimi v budoucnu nepočítají. Nejistotu může zvyšovat i nedostatečná komunikace se zaměstnanci, obavy o budoucí vývoj firmy a nevhodné zavádění podnikových změn. Mezi nejčastější problémy patří řízení změn shora bez zapojení zaměstnanců, nedostatečné informování o změnách, jejich příčinách a důsledcích atd (Prukner, 2014).

1.7.2 Metody eliminace stresového zatížení

Existuje mnoho způsobů, jak snížit stres, které lze zjednodušeně rozdělit do dvou základních kategorií. První kategorie je orientována na osobní strategie a dovednosti, zatímco druhá kategorie rozebírá profesionální pomoc, což je vhodné spíše pro extrémní případy. V následujícím textu je rozebrána osobní strategie pro zvládání stresu podrobněji (Prukner, 2014).

Osobní strategie pro zvládání stresu zahrnují řadu aktivit a návyků, které mohou pomoci snížit stres a zlepšit psychickou pohodu. V následujícím textu je uvedeno několik

obecných přístupů, jež mohou být uplatněny v každodenním životě pro účinnější zvládnání stresu.

- Pravidelné cvičení posiluje tělo a snižuje stres, deprese a úzkost. Doporučuje se zaměřit na kardiovaskulární cvičení alespoň dvakrát týdně.
- Relaxační techniky, jako je meditace, tai-chi či jóga, snižují krevní tlak, zpomalují dýchání a metabolismus a uvolňují napětí ve svalech.
- Práce na sebedůvěře zahrnuje uvědomění si a ocenění úspěchů a podpora okolí.
- Budování sociální sítě přátel, rodiny a domácích mazlíčků poskytuje podporu a společnost.
- Plánování důležitých úkolů a událostí v kalendáři s přiřazením priorit pomáhá udržet pořádek.
- Dostatečný čas na spánek je důležitý pro regeneraci těla a mysli.
- Zdravý životní styl zahrnující dodržování zásad správného stravování a omezení příjmu kofeinu a cukru. Zásady správného stravování snižují pocit únavy a nervozity (Loono.cz, 2023)

2 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část bakalářské práce je strukturována do několika kapitol. Tyto kapitoly nejdříve poskytují základní informace o zkoumané společnosti Pramos, a.s. Následně je praktická část zaměřena na analýzu aktuálního stavu ve společnosti. Tato analýza je provedena prostřednictvím tří metod, dotazníkového šetření, osobního rozhovoru s výkonným ředitelem společnosti a prostřednictvím případové studie.

2.1 Základní informace o společnosti

Akciová společnost PRAMOS, a.s. vznikla oddělením provozu plastové výroby, kterou v roce 1992 zavedlo, jako další segment podnikatelské činnosti, Zemědělské družstvo Šitbořice. Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně v odd. B, vložka 1724, dnem 27. 9. 1995. Zakladatelem a doposud jediným akcionářem je Zemědělské družstvo Šitbořice, které do společnosti při jejím založení vložilo peněžní vklad ve výši 1 005 000 Kč. V roce 1999 navýšilo základní kapitál o 32 700 000 Kč nepeněžitým vkladem – pohledávkou, kterou mělo Zemědělské družstvo Šitbořice vůči PRAMOS, a.s., vzniklou z obchodních vztahů mezi oběma subjekty související s převodem výroby do společnosti. Základní kapitál PRAMOS, a.s. činí 33 705 000 Kč. Jediný akcionář drží 201 ks akcií o jmenovité hodnotě 5 000 Kč a 654 ks akcií o jmenovité hodnotě 50 000 Kč (Veřejný rejstřík, 2023).

PRAMOS, a.s. sídlí na adrese Brněnská 577, 69176 Šitbořice, kde je umístěna výroba i administrativa. Společnost vlastní jednu dceřinou společnost TSH plast, s.r.o. se sídlem v Želeči v Jihočeském kraji (Veřejný rejstřík, 2023).

V roce 2015 převzala PRAMOS, a.s. část sesterské společnosti DRUMAX Šitbořice, a.s. formou fúze rozdělením. Tímto krokem, mimo částí nemovitostí nabyta také stravovací provoz (Veřejný rejstřík, 2023).

PRAMOS spolu se společností ZEMAX Šitbořice a.s., která se zabývá zemědělskou výrobou, je součástí skupiny, jejichž jediným akcionářem (100 % akcií) je Zemědělské družstvo Šitbořice (Veřejný rejstřík, 2023).

2.1.1 Struktura a vedení společnosti

Statutárním orgánem společnosti je tříčlenné představenstvo, které ze svého středu volí předsedu představenstva. Kontrolním orgánem společnosti je tříčlenná dozorčí

rada, která taktéž volí předsedu. O personálním obsazení funkcí v obou orgánech rozhoduje představenstvo jediného akcionáře, které vykonává působnost valné hromady (Veřejný rejstřík, 2023).

Společnost PRAMOS, a.s. je jediným společníkem společnosti TSH plast, s.r.o., kterou navenek zastupují tři jednatele, každý samostatně, jmenovaní představenstvem mateřské akciové společnosti (Veřejný rejstřík, 2023).

Kromě předsedy a dvou členů představenstva, kteří řídí obchod a marketing, technický rozvoj a investice, jsou členy vedení společnosti manažeři, kteří odpovídají za ekonomiku, výrobu, logistiku a lidské zdroje (Veřejný rejstřík, 2023).

2.1.2 Zaměstnanost ve společnosti

Počty zaměstnanců ve společnosti se v posledních třech letech, tj. 2019–2022 jen minimálně změnily, pohybovaly se v rozmezí 180–183. V roce 2022 bylo ve společnosti zaměstnáno průměrně 180 pracovníků, z toho 106 pracujících manuálně (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Po dobu své existence společnost Pramos a.s. chápe jako podmínku úspěchu kvalitní, kvalifikované, zkušené a loajální (stabilní) pracovníky, schopné se přizpůsobit a přijímat inovace, změny a rychle měnící se podmínky a požadavky jak ve výrobním procesu, tak v obchodu, či ekonomickém řízení podniku. Ve společnosti pracuje přes 80 % zaměstnanců déle než 10 let (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

2.1.2 Infrastruktura

PRAMOS, a.s. průběžně realizuje své podnikatelské investice do nemovitostí. V roce 2006 dokončila výstavbu nové výrobní haly a rekonstrukci skladu profilů. O pět let později vybuodovala další sklad profilů (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

V roce 2008 společnost uskutečnila akvizici, zakoupila firmu TSH plast, s.r.o., která svou výrobní činnost realizovala v pronajatém areálu v Malšicích v Jihočeském kraji. V roce 2018 pak celou výrobu této dceřiné společnosti přenesla do vlastního (koupeného) výrobně administrativního areálu v blízké obci Želeč (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

V letech 2016–2019 společnost PRAMOS, a.s. uskutečnila další investice pro zlepšení celkové infrastruktury – oprava vnitřních komunikací, rozšíření krytých skladovacích prostor pro profily o více jak 2 000 m², vybudování nové haly pro laminaci

profilů, rekonstrukce šaten pro zaměstnance, vybudování nové kanalizační přípojky do velkokapacitní čističky odpadních vod obce (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

2.1.3 Procesy

Hlavními a rozhodujícími předměty podnikání firmy jsou výroba a montáž plastových oken a dveří, hliníkových oken a dveří, včetně doplňků (žaluzie, parapety, okenní sítě), výroba plastových profilů, výroba PVC trubek. Mimo tyto procesy provozuje firma v menším rozsahu veřejné stravování, cateringové služby a podnikovou prodejnu potravin. Kromě toho pronajímá nemovitosti (Veřejný rejstřík, 2023).

Mezi nejvýznamnější procesy uvnitř společnosti spadá zejména výroba oken, laminace a extruze.

➤ Výroba oken a laminace

Spolu s rozvojem stavební činnosti při výstavbě nových nemovitostí, ale i na rekonstrukcích rodinných domů, zateplování bytových domů na sídlištích, komerčních budov a dalších (školy, školky, nemocnice) rostla poptávka po plastových oknech (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Postupně se výroba typizovaných oken v bílé barvě posunula k produkci barevných a zabarvovaných výrobků, a tzv. atypů, což jsou velkorozměrová a různobarevná okna, posuvné, portálové, terasové a vchodové dveře. Na základě rostoucí poptávky zahájila v roce 2009 výrobu hliníkových dveří, a to z profilů NATURE PRO dodávaných polskou firmou Ponzio (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Společnost vyrobena plastová, hliníková okna a dveře dodává zákazníkům včetně jejich montáže a dokončovacích zednických prací. V případě zájmu zákazníků i s demontáží původních oken a jejich likvidací. Okna jsou dodávána s doplňky, jako jsou interiérové a exteriérové parapety, žaluzie a okenní sítě proti hmyzu. Doplňky vyrábí společnost ve svých provozech v sídle firmy (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

➤ Extruze

Na začátku výrobního procesu plastových produktů stojí provoz extruze, tj. tepelné vytlačování profilů okenních rámců a dílů pro dveře, a dále PVC trubek. Část produkce plastových profilů je používána pro vlastní výrobu oken a dveří a část je určena zákazníkům, kteří vyrábějí plastová okna z nakoupených profilů. Mimo ČR má PRAMOS,

a.s. odběratele plastových výrobků také na Slovensku a Maďarsku. Ročně společnost vyprodukuje v průměru 2 443 tun plastových profilů. Do roku 2015 byl vyráběn profilový pěti komorový systém pod názvem HORIZONT PS a HORIZONT PS Penta plus (7 komorový). V tom roce byl na trh uveden profilový systém HORIZONT SPACE 8 s osmi komorami. V současné době nabízí okna z profilů HORIZONT PS Penta plus a HORIZONT SPACE 8. Pro výplně oken jsou používána dvojskla a trojskla dodávaná firmou Akutherm České Budějovice a kování (otvírací mechanismus, kliky) od firmy WINKHAUS activpilot (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Kromě toho provoz extruze průměrně ročně vyrobí 600 tun plastových trubek. PVC trubky jsou registrované pod značkami PRAMOSAN, PRAMOVIT, PRAMOSAT (Oficiální web PRAMOS a.s., 2023).

Za poslední pět let, v období 2014-2019 provoz extruze vyrobil 3 600 tun PVC trubek, tzn. roční průměr 600 tun. PVC trubky jsou registrované pod značkami PRAMOSAN, PRAMOVIT, PRAMOSAT (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

2.1.4 Inovace

Společnost PRAMOS, a.s. investuje do obnovy strojů a technologických zařízení s cílem rozšířit a časově zrychlit produkci, zvýšit kvalitu a úspory lidské práce. V průběhu 7 let společnost zprovoznila další centrum řezání profilů, rozšířila extruzi o čtvrtou a pátou linku, uvedla do provozu nový míchací uzel extruze, a v roce 2019 uvedla do provozu nové svářecí a začíšťovací stroje, které nejenže zrychlí výrobu, ale eliminují oděrky profilů způsobované manuální manipulací. Všechny tyto stroje jsou automatické (NC) - úspora lidské práce. Od roku 2003 používá informační systém K2 (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

2.1.5 Marketing a prodej

Společnost PRAMOS, a.s. okna, dveře i doplňky nevyrábí na sklad. Rozsah produkce je odvislý, resp. podmíněn zakázkami, tj. skutečně uzavřenými smlouvami o dodávkách. Úsek obchodu má celkem 30 poboček, z toho 21 je na Moravě. V českých krajích pracuje 9 obchodních kanceláří (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Podobně jako v jiných oborech firma využívá možnosti, které poskytuje internet. PRAMOS, a.s. má na svých webových stránkách propracovaný soubor informací, sdělení

a zpráv, který mohou zákazníci v případě potřeby využít (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Marketing je zaměřen na potřeby a požadavky zákazníků. Na první místo proto firma staví osobní kontakt se zákazníky. Klade důraz na vstřícnost, ochotu a ucelené informace obchodních zástupců při komunikaci se zákazníky.

Dalšími metodami reklamy jsou různé billboardy, reklamy v rádiu, rozhovory v regionálních novinách, internetu. Podobně jako firmy v ČR, PRAMOS spojuje svou značku s různými sportovními akcemi. Tím se okruh lidí, kterým se firma dostává do podvědomí, rozšiřuje (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

2.1.6 Úspěšnost na trhu

Díky svému know-how a dobrému jménu, které si PRAMOS, a.s. od doby svého vzniku a v průběhu podnikání vybudovala, má poměrně příznivé a stálé postavení na trhu. Za 27 let své existence se ze společnosti stal zdravý a stabilní podnik. Úspěchem je jednoznačně skutečnost, že od roku 1997 každoročně končí s kladným ekonomickým výsledkem. Například za rok 2019 při výnosech 480,4 mil. Kč dosáhla zisku 51,4 mil. Kč, v roce 2020 činily výnosy 470,7 mil. Kč a zisk 42 920 tis. Kč, a v roce 2021 při výnosech 548 mil. Kč vygenerovala zisk 48 879 tis. Kč. Zisky jsou uváděny před zdaněním (Veřejný rejstřík, 2023).

Strategií Pramosu je mít schopnost plnit představy a požadavky zákazníků v co nejvyšší míře a kvalitě. Důležitou roli má také to, že PRAMOS, a.s. zákazníkům garantuje kvalitu svých výrobků. Pro případné reklamace a jejich rychlé vyřešení má společnost vytvořený tým kvalifikovaných servisních techniků, kteří provádí i záruční a pozáruční servis (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Dalším pozitivem, jež ovlivňuje situaci firmy v konkurenční soutěži je, že plastové profily, plastová okna, dveře a PVC trubky jsou ryze českými výrobky. Český trh je pro PRAMOS, a.s. prioritou. V lednu 2020 firma obdržela certifikát o licenci k užívání ochranné známky „Český výrobek“ (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

Společnost je členem Regionální hospodářské komory v Brně, která každoročně vyhláší soutěž o 11 nejlepších malých a středních podniků, u kterých se hodnotí například bonita, finanční zdraví a další ukazatele. Za rok 2017 se Pramos, a.s.

v soutěži TOP MSP umístila na 3. místě, a to z 327 přihlášených firem (Oficiální web PRAMOS, a.s., 2023).

2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se skládá ze 14 otázek. Otázky jsou rozděleny do čtyř kapitol, které mají 4 základní úkoly (Maylor a Blacmon, 2005).

- Rozdělit respondenty v dotazníkovém šetření.
- Identifikovat způsoby komunikace a užívané komunikační nástroje.
- Zjistit druh podstupovaných rozvojových metod.
- Určit úroveň stresu u manažerů.

Konkrétnější popis jednotlivých podkapitol je uveden v jednotlivých kapitolách.

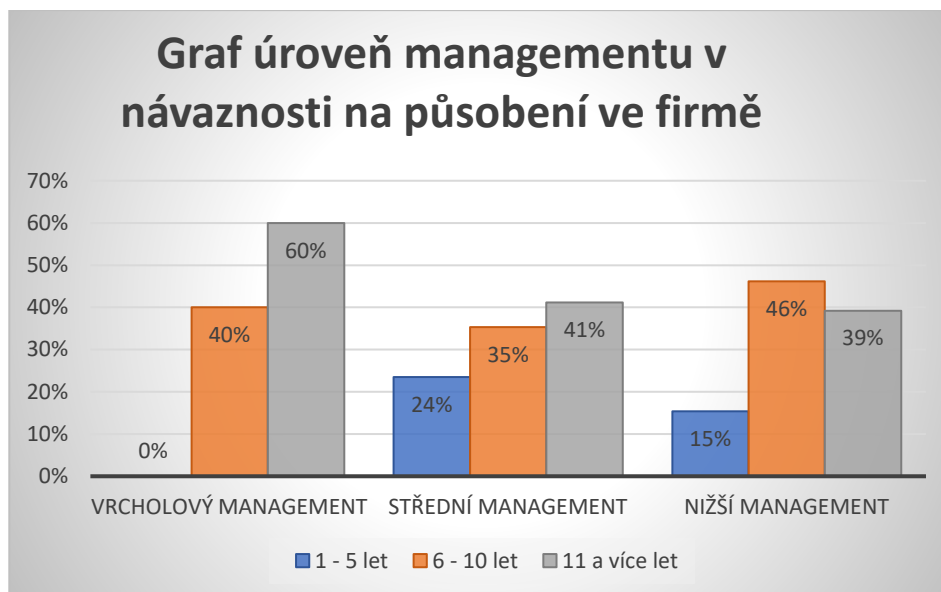
2.2.1 Rozdělovací oblast respondentů v dotazníkovém šetření

Analytická část bakalářské práce je v prvním úseku zaměřená na identifikaci respondentů. Vyhodnocení odpovědí na otázky 1-3 umožňuje přesněji určit skupinu respondentů, které budou mít význam pro návrh zlepšení v oblasti osobního rozvoje manažerů. Identifikace těchto skupin může pomoci i při formulování doporučení a navrhování konkrétních kroků pro zlepšení manažerského prostředí. Proto je vhodné, aby tato oblast byla v analytické části bakalářské práce uvedena a vysvětlena.

Otázka č.1 V jaké pozici v rámci organizace pracujete jako manažer?

Výzkumu se zúčastnilo celkem 35 manažerů z různých úrovní managementu z celkového počtu 50 oslovených. Ze zúčastněných respondentů bylo 5 manažerů z vrcholového úrovně managementu, což zahrnuje pozice jako generální ředitelé, výkonní ředitelé nebo členové představenstva. 17 manažerů spadající do střední úrovně managementu v pozicích jakými jsou vedoucí oddělení nebo týmoví vedoucí, kteří mají přímý vliv na řízení lidí. V poslední řadě manažeři z nižší úrovně managementu s celkovým počtem 13 respondentů, což zahrnuje pozice, jako jsou vedoucí směn nebo projektoví manažeři. Tato data pomáhají lépe porozumět zastoupení různých úrovní managementu ve výzkumu a poskytují cenné informace pro navrhování cílených aktivit a opatření na podporu osobního rozvoje manažerů.

Otázka č.2 Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?



Obrázek 3 Úroveň managementu v závislosti na délce zaměstnání ve firmě
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu vyplývá, že dlouhodobá zaměstnanost v podniku je nejčastější mezi manažery ve vrcholovém managementu. Tato skutečnost naznačuje důležitost stability a zkušeností v této pozici. U středního managementu je patrná větší rozmanitost v délce působení, signalizující určitou obměnu a příležitosti pro růst a rozvoj v této oblasti. V nejnižší úrovni managementu se nacházejí v největším počtu manažeri s délkou zaměstnání v rozmezí 6 až 10 let, což může být důsledkem různých faktorů, jako jsou například možnosti kariérního postupu a přechod na vyšší pozici v rámci firmy apod.

Otázka č.3 V jakém úseku firmy působíte?

Tabulka 1 Rozložení manažerů v úsecích firmy

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

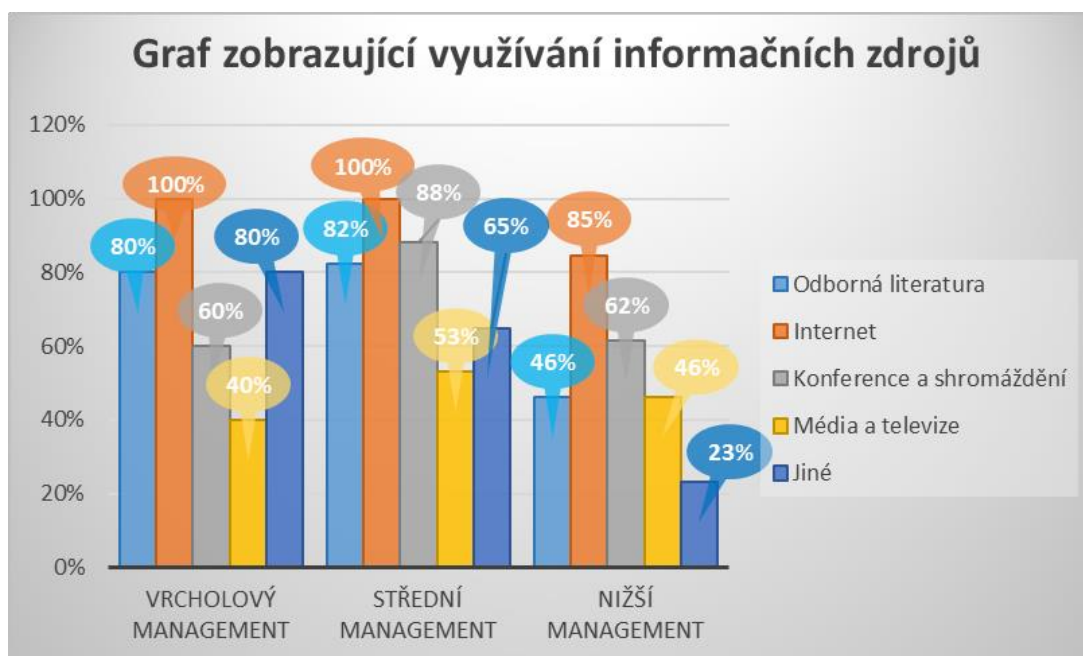
Úsek firmy	Počet respondentu	Procentuální zastoupení
Výroba	9	26 %
Obchod	8	23 %
Služby	10	29 %
Ostatní	8	23 %

Z tabulky je patrné, že největší počet respondentů pracuje v oblasti služeb a výroby. Obchodní úsek tvoří 23 % respondentů.

2.2.2 Komunikace a používané nástroje v oblasti manažerského působení.

Druhá část dotazníkového šetření je zaměřená na komunikační nástroje mezi managementem a ostatními členy organizace. Vyhodnocení odpovědí na otázky 4-8 umožňuje přesněji určit jaké komunikační nástroje management ke své práci používá, jakou formu komunikace upřednostňuje ve vztahu nadřízený, a naopak. V závěrečné části bude formulována otázka, která odhalí, v jaké frekvenci se management potýká s komunikačními šumy. Identifikace komunikace a prvky vstupující do jejího procesu jsou důležité pro formulování konkrétních doporučení a mohou pomoci i při navrhování konkrétních kroků pro zlepšení manažerského prostředí.

Otázka č. 4 Jaké informační zdroje ke své práci a osobnímu rozvoji využíváte?



Obrázek 4 Informační zdroje

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Výsledky reflektují, že každá úroveň vedení má jiné preference zdrojů a informací, které používá pro svůj osobní rozvoj. Vrcholový management se více soustředí na hlubší a komplexnější znalosti, a proto více informací čerpá z odborné literatury. Střední management se snaží udržet si aktuální povědomí o všech oblastech vedení a podnikání, a proto využívá širokou škálu zdrojů. Nižší management se více soustředí na praktické dovednosti a získávání zkušeností v terénu. Z odpovědí tedy lze konstatovat, že všechny úrovně vedení si uvědomují, že pro osobní rozvoj je důležité mít otevřený přístup k

různým zdrojům informací, včetně internetu, konferencí a shromáždění, medií a televize a dalších.

Otázka č.5 Jaké komunikační nástroje ke své práci nejvíce používáte?

Tabulka 2 Komunikační nástroje

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

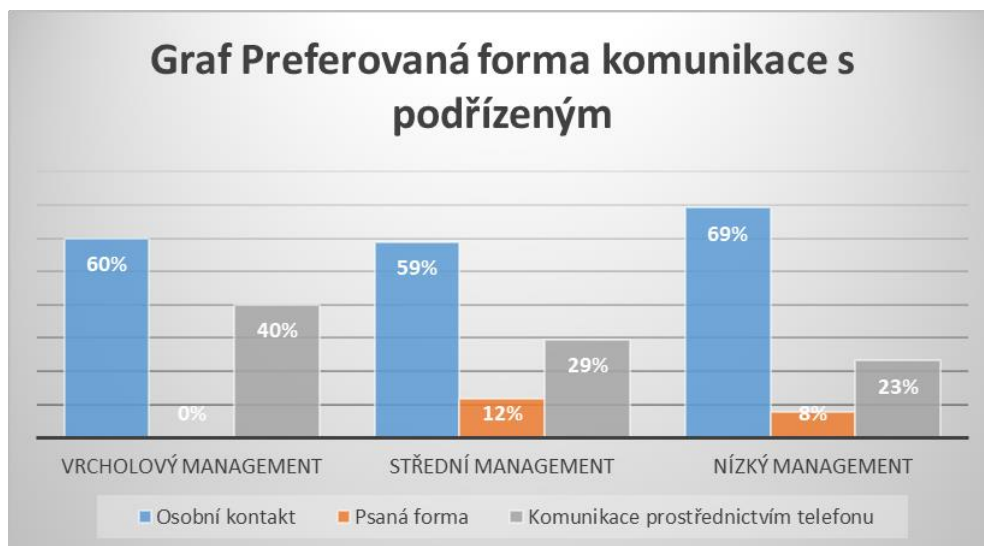
Komunikační nástroje	Vrcholový management % podíl použití	Střední management % podíl použití	Nízký management % podíl použití
Osobní kontakt	80%	82%	54%
Psaná forma (email korespondence)	60%	88%	62%
telefon	100%	65%	69%
Informační tabule	20%	35%	85%

Tabulka ukazuje preference komunikačních nástrojů u jednotlivých úrovní managementu v organizaci. Z výsledků je patrné, že telefon je nejpoužívanějším komunikačním nástrojem vrcholového managementu, kde ho zvolili všichni respondenti. Druhým nejpoužívanějším nástrojem je osobní kontakt, který zvolilo 80 % manažerů spadajících do vrcholové úrovně. To naznačuje, že vrcholový management preferuje přímou a flexibilní komunikaci, zejména při řešení složitějších úkolů, aby bylo možné lépe pochopit požadavky a zamezilo se vzniku komunikačních šumů.

Střední management uvedl silnou preferenci pro psanou formu komunikace, konkrétně emailovou korespondenci, kterou zvolilo 88 % středních manažerů. Tato metoda umožňuje je snadno ovladatelná a umožňuje zlepšit efektivitu a rychlost při komunikačním procesu. Druhou nejvíce preferovanou formou komunikace je pro střední management opět osobní kontakt, kde ho uvedlo 82 % respondentů.

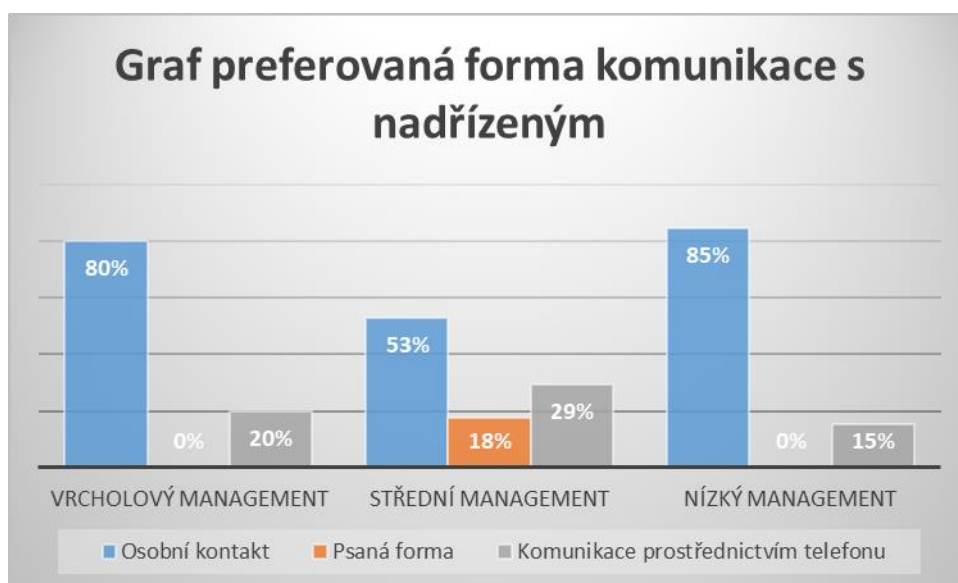
Dotazovaní spadající do nižší úrovně managementu, zvolili jako preferovaný komunikační nástroj informační tabule s podílem 85 %. Daná preference může být způsobena potřebou širokého sdílení informací s velkým počtem zaměstnanců na této úrovni. Dále, telefon je druhým nejvíce využívaným nástrojem s podílem 69 %, což opět ukazuje na význam přímé komunikace i v této vrstvě managementu.

Otázka číslo 6 se týkala preference manažerů v oblasti komunikace s podřízenými, a otázka číslo 7 zkoumala preference v oblasti komunikace s nadřízenými. Manažeři měli vyjádřit, jakou formu komunikace s podřízenými a nadřízenými upřednostňují. (jedna



Obrázek 5 Preferovaná forma komunikace s podřízeným
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Graf ukazuje, že nejčastěji preferovaným způsobem komunikace vedoucích s podřízenými je osobní kontakt ve více jak nadpoloviční většině ve všech úrovních managementu, Telefon je dalším významným komunikačním nástrojem, který se používá častěji než psaná forma, a to také ve všech úrovních managementu. Střední management má vyšší podíl používání psané formy v komunikaci s podřízenými než vrcholový management, zajímavým faktem je, že žadaný respondent z vrcholové úrovně managementu nezvolil možnost psané formy. U nižšího managementu je tento podíl ještě nižší než u středního managementu.



Obrázek 6 Preferovaný styl komunikace s nadřízeným
(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu je patrné, že i v opačném případě a tj. komunikace s nadřazeným upřednostňují všechny tři úrovně managementu komunikaci prostřednictvím osobního kontaktu.

Vrcholový management upřednostňuje osobní kontakt jako hlavní komunikační kanál, kde ho využívá 80 % manažerů. Překvapivě však vrcholoví manažeři opět vůbec nevolili psanou formu. Telefon je využíván v menší míře, pouze 20 % vrcholových manažerů uvedlo, že ho využívá jako komunikační nástroj při komunikaci s nadřazeným. Výsledky ukazují na preferenci vrcholového managementu pro přímou a osobní komunikaci.

U střední úrovně managementu je nepoužívanější formou komunikace opět osobní kontakt, ale s podstatně nižším podílem 53 %. Psaná forma komunikace a telefon jsou používány podstatně méně. Tato data naznačují vyšší diverzitu v používaných komunikačních nástrojích u středního managementu.

U nižšího managementu je osobní kontakt nejpreferovanější formou komunikace, s velmi vysokým podílem použití 85 %. Psaná forma komunikace zde není využívána vůbec a telefon je používán jen minimálně, s podílem 15 %.

Celkově lze z výsledků lze konstatovat, že tato data naznačují, že osobní kontakt je klíčový komunikační nástroj na všech úrovních managementu, zatímco používání ostatních nástrojů se liší v závislosti na úrovni managementu.

Otázka č.8 Jak často vznikají u Vás při komunikaci komunikační šumy?

Tabulka 3 Výskyt komunikačních šumů

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Vznik komunikačních šumů	Vrcholový management	Střední management	Nízký management
Nikdy	0 %	12 %	8 %
Méně často	60 %	59 %	62 %
Často	40 %	29 %	30 %

Tabulka ukazuje frekvenci výskytu komunikačních šumů ve třech úrovních managementu. U všech tří úrovní lze vidět, že se více jak polovina manažerů s komunikačními šumy alespoň setkala. Respondenti z vrcholového managementu v nadpoloviční míře odpovědí uvedli, že se setkávají s komunikačními šumy méně často. Střední manažeři také uvedli, že se setkávají v největší míře s komunikačními šumy méně

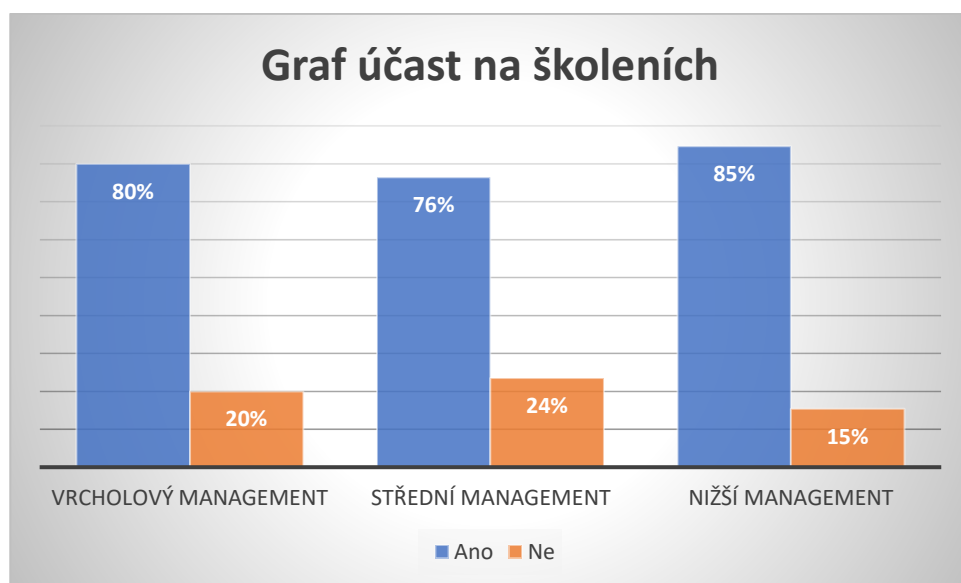
často, a to samé lze pozorovat i u nižšího managementu. Pozitivním výsledkem je že, žádná z úrovní managementu neuvádí častý výskyt komunikačních šumů – v žádné úrovni managementu nepřesahuje 50 %. Komunikační šumy mohou způsobovat zmatek, nedorozumění a mnohdy vedou k chybám, a proto je jejich omezený výskyt významným ukazatelem zdravého komunikačního prostředí v organizaci.

2.2.3 Rozvojové metody osobnosti u manažerů v podniku

Rozvoj osobnosti manažera je klíčovým faktorem úspěchu jakéhokoli podniku. V dnešním konkurenčním prostředí musí být manažeři schopni přizpůsobit se rychle se měnícím podmínkám a efektivně vést své týmy k dosažení stanovených cílů. Rozvojové metody osobnosti umožňují manažerům zlepšit své dovednosti a schopnosti v oblasti leadershipu, komunikace, řízení konfliktů a dalších klíčových oblastí

Z tohoto důvodu třetí část dotazníkového šetření zkoumá různé rozvojové metody osobnosti a jejich aplikaci v kontextu manažerského prostředí v organizaci. V otázkách č. 9,10,11 a 12 bylo zjišťováno, zda respondenti absolvovali nějaké školení případně jaké školení v posledních dvou letech podstoupili a zda se věnují dalšímu sebevzdělávání s cílem rozšířit své vědomosti a pokud manažeři rozvojové metody dobrovolně podstupují, tak o jaké konkrétní metody se jedná. Tyto otázky byly zaměřeny na zjištění, jaké množství respondentů se aktivně snaží rozvíjet své dovednosti a vzdělání.

Otázka č.9 Absolvoval jste v posledních dvou letech školení?

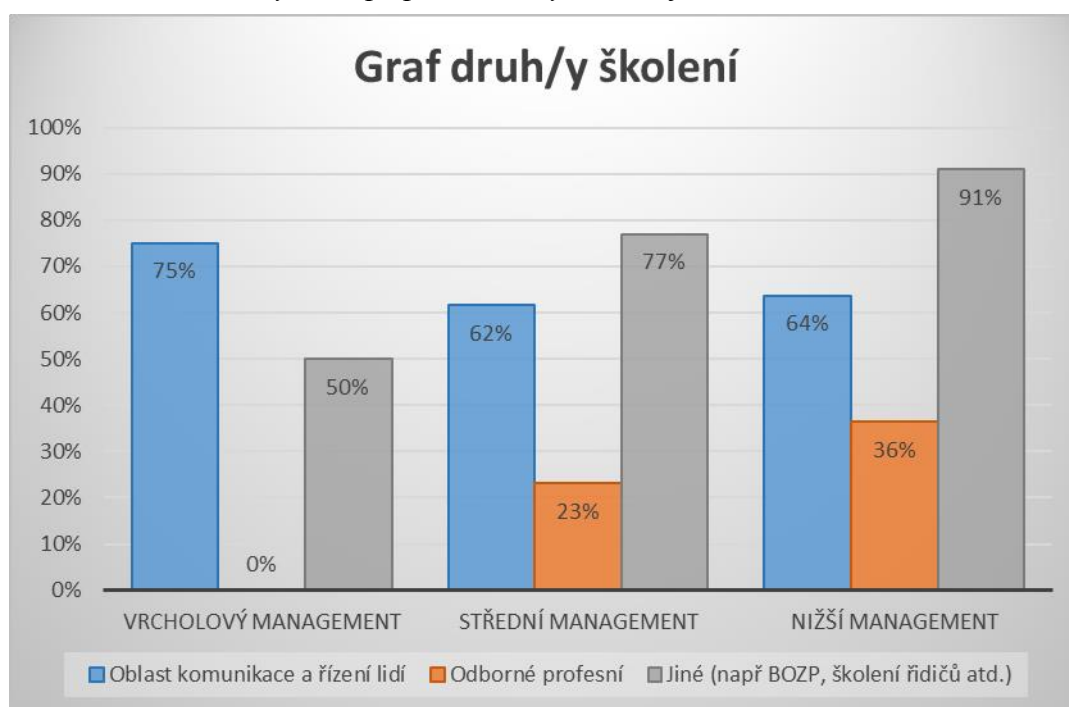


Obrázek 7 Účast na školeních

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Graf prezentuje účast na školeních manažerů na různých úrovních managementu. Jeho analýza poskytuje náhled na to, jak manažeři vnímají potřebu dalšího vzdělávání a zdokonalování ve svých oborech. Vrcholový management vykazuje 80 % účast na školeních, což znamená, že většina manažerů na nejvyšší úrovni se aktivně účastní školení a vzdělávacích programů. Pouhých 20 % manažerů na této úrovni se neúčastní školení, což může být způsobeno časovými omezeními nebo jinými prioritami. Střední management vykazuje 76 % účast na školeních, což ukazuje, že i tito manažeři se zaměřují na svůj profesní růst a zlepšování svých dovedností. S 24 % neúčasti na školeních lze usuzovat, že někteří manažeři středního managementu mohou čelit podobným překážkám jako vrcholový management. Nižší management vykazuje nejvyšší účast na školeních, s 85 % manažerů, kteří se aktivně zúčastňují vzdělávacích programů. Pouze 15 % manažerů na této úrovni se neúčastní školení.

Otázka č.10 Jaký druh případně druhy školení jste absolvoval?



Obrázek 8 Druhy absolvovaných školení

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

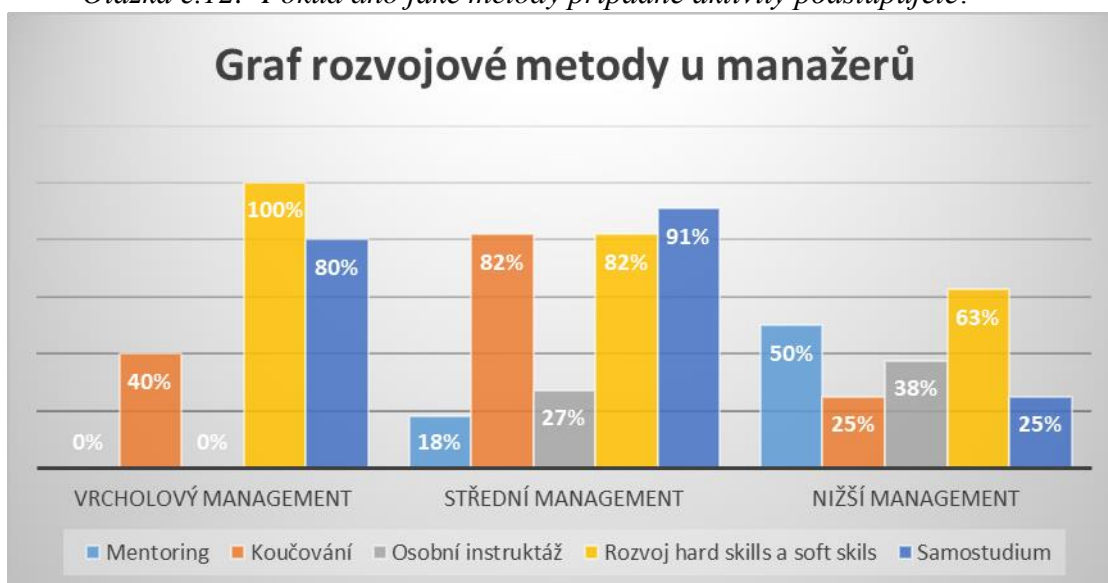
Graf představuje rozdíly v účasti na různých typech školení mezi vrcholovým, středním a nižším managementem v rámci podniku. Zobrazená data ukazují, že vrcholový management se nejvíce zaměřuje na školení v oblasti komunikace a řízení lidí, s účastí 75 %, zatímco účast na odborných profesních školeních je 0 %. Vrcholový management se také zúčastnil jiných školení, jako jsou BOZP nebo školení řidičů, v 50 % případů.

Střední management vykazuje vyšší účast v odborných profesních školeních (23 %) než vrcholový management, stejně jako vyšší účast na jiných typech školení (77 %). Zároveň se 62 % středního managementu zúčastnilo školení v oblasti komunikace a řízení lidí. Nižší management měl nejvyšší účast na jiných školeních (91 %), zatímco 64 % absolvovalo školení v oblasti komunikace a řízení lidí a 36 % odborných profesních školení. Z grafu lze vyvodit, že manažeři na různých úrovních v organizaci se účastní různých typů školení v závislosti na svých prioritách a potřebách. Vrcholový management se soustředí více na rozvoj dovedností v oblasti komunikace a řízení lidí, zatímco střední a nižší management se účastní širšího spektra školení, včetně odborných profesních a jiných školení.

Otázka č.11: Věnujete se dalším aktivitám směřujícím k vašemu sebevzdělávání?

V otázce č. 11 byli manažeři dotazováni na to, zda se aktivně věnují aktivitám, které směřují k jejich osobnímu rozvoji. Největší počet kladných odpovědí byl zaznamenán u vrcholového managementu, kde všichni manažeři uvedli, že se aktivně účastní aktivit, jež směřují k osobnímu rozvoji. Dále 65 % manažerů spadající do střední úrovně managementu zvolilo kladnou odpověď a nižší management odpověděl ze všech tří úrovní kladně v nejnižší míře 62 %. Z výsledků odpovědí manažerů vyplývá, že většina manažerů vnímá osobní rozvoj jako důležitý se podstupovat aktivity, které osobní rozvoj podporují.

Otázka č.12: Pokud ano jaké metody případně aktivity podstupujete?



Obrázek 9 Rozvojové metody

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu lze pozorovat rozdílné přístupy manažerů na různých úrovních organizace k osobnímu rozvoji. Rozdíly jsou pravděpodobně ovlivněny specifickými potřebami a prioritami, které jsou pro každou úroveň managementu charakteristické.

Vrcholový management je orientován především na rozvoj měkkých/tvrdých dovedností a samostudium. Tato zjištění mohou reflektovat potřebu vrcholových manažerů kontinuálně se učit a adaptovat na rychle se měnící podmínky trhu a obchodního prostředí, a tak udržovat strategickou vizi společnosti na špičkové úrovni.

Střední management se zaměřuje především na koučování a samostudium. Tento trend může odrážet potřebu těchto manažerů získávat nové dovednosti a pochopení, které jim umožní lépe překládat strategické cíle vrcholového managementu na konkrétní úkoly pro nižší úrovně organizace.

Nižší management se orientuje na širší spektrum metod, včetně mentoringu a osobní instruktáže. Různorodost preferovaných metod může být zapříčiněna odrazem různých rolí, které nižší management plní, a širšího spektra dovedností, které potřebují pro efektivní výkon svých funkcí.

2.2.4 Stres v pracovním prostředí a strategie pro jeho zvládnutí

Manažeři v rámci svého každodenního profesního života čelí významným nárokům a tlakům, které mohou působit stres. Tento stres může být vyvolán mnoha faktory, například intenzivním tempem práce, neustálými požadavky na dosažení cílů, nebo i vysokou mírou zodpovědnosti za výsledky práce. Pokud je člověk dlouhodobě vystaven stresu v práci, může to vést k celé řadě zdravotních a psychických problémů. Mezi tyto problémy patří například bolesti hlavy, nespavost, úzkost, depresivní stavy, syndrom vyhoření a další.

Závěr dotazníkového šetření, konkrétně otázky č. 13 a č. 14, byly zaměřeny na problematiku stresu. Manažeři byli dotázáni, zda vnímají svoji práci jako stresující. Pokud odpověděli kladně, následovala otázka, jakými způsoby se snaží eliminovat svůj pracovní stres.

Začlenění stresové zátěže do šetření je vhodné, protože je důležité zohlednit tuto dimenzi při analyzování účinnosti různých rozvojových metod.

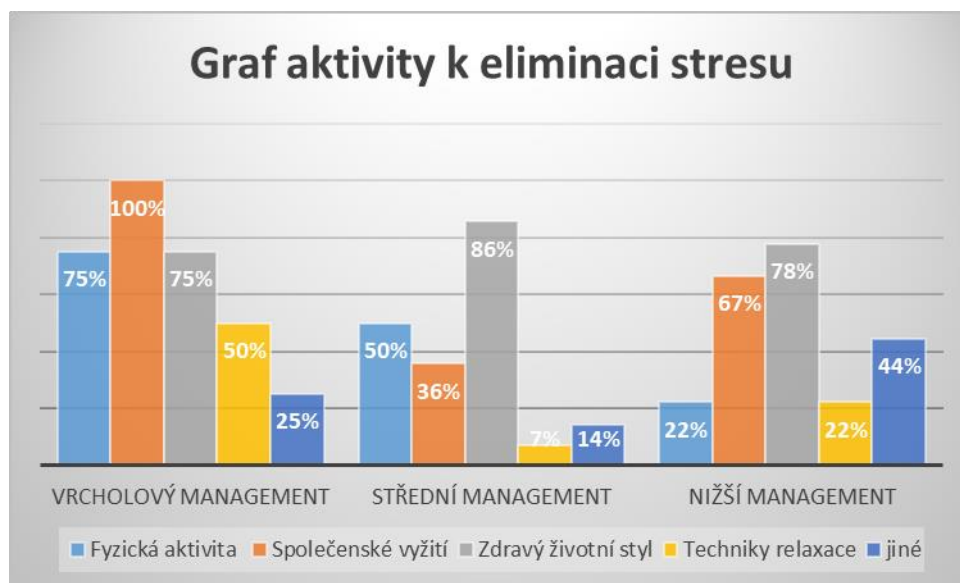
Otázka č. 13 se v průzkumu týkala toho, zda manažeři považují svou práci za stresující. Otázka byla formulována následovně: „Je pro Vás práce Vaše práce stresující?“

Výsledky ukazují, že manažeři na různých úrovních vnímají stres z práce odlišně. U vrcholového managementu všichni respondenti uvedli, že jejich práce je stresující. Tato odpověď pravděpodobně souvisí s velkou zodpovědností a potřebou řešit složité strategické úkoly.

Ve středním managementu pociťuje stres 82 % manažerů. Tato skupina musí řešit tlak z obou stran – jak od vrcholového managementu, tak od nižšího managementu – a zároveň plnit své manažerské povinnosti.

Nižší management, který se zabývá řízením operativních činností, uvádí stres jako součást práce u 85 % manažerů. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že stres je běžnou součástí profesního života manažerů na všech úrovních, ale jeho míra se může lišit.

Otázka č.14 Jakými aktivitami se zbavujete stresového napětí?



Obrázek 10 Aktivity k eliminaci stresu

(Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu je vidět, že manažeři na různých úrovních využívají různé metody ke zvládnání stresu. Je zřejmé, že společenské vyžití a zdravý životní styl jsou obecně považovány za nejúčinnější metody pro vrcholový management. Na druhé straně, nižší management se nejčastěji uchyluje ke zdravému životnímu stylu a společenskému vyžití, zatímco střední management preferuje zdravý životní styl a fyzickou aktivitu. Techniky

relaxace a další metody jsou méně oblíbené napříč všemi úrovněmi managementu. Tato skutečnost může poukazovat na příležitost pro rozšířené využití těchto technik v rámci strategií pro zvládnání stresu.

2.2.5 Vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření

Vyhodnocení dotazníkového šetření poskytlo zajímavé poznatky o stavu managementu v organizaci. Respondenti odpověděli na různé otázky týkající se jejich pracovního prostředí, komunikace, školení a zvládnání stresu.

Z výsledků vyplývá, že více než polovina manažerů ve vrcholovém managementu působí ve firmě 11 let a déle, což svědčí o jejich dlouhodobé stabilitě na této pozici. Naopak ve středním a nižším managementu byly zjištěny různé délky působení, což naznačuje vyšší dynamiku a možnosti růstu v těchto úrovních.

Bylo také zjištěno riziko, že manažeři mohou akceptovat nevhodné a nerelevantní zdroje informací, což by mohlo vést k neefektivním rozhodnutím a výkonu manažerských funkcí. Proto je důležité, aby manažeři kriticky posuzovali zdroje, ze kterých čerpají informace, a upřednostňovali spolehlivé a důvěryhodné zdroje.

Osobní kontakt byl identifikován jako nejčastěji preferovaná forma komunikace mezi manažery. Důvodem pro tuto preferenci může být lepší porozumění složitým úkolům, které vyžadují detailnější vysvětlení, nebo snaha získat co nejvíce informací v co nejkratším čase, čímž by se mohla zvýšit efektivita manažerských funkcí.

Všechny tři úrovně managementu se potýkají s komunikačními šumy během procesu komunikace. I když se někteří manažeři s těmito šumy setkávají méně často, v průměru více než polovina manažerů se s nimi setkává. Vrcholový management se s komunikačními šumy setkává častěji než střední a nižší management. Komunikační šumy jsou tedy poměrně častým problémem v manažerské praxi a mohou negativně ovlivnit kvalitu komunikace a efektivitu manažerských funkcí.

Většina manažerů se za poslední dva roky zúčastnila vzdělávacích akcí, což naznačuje, že organizace věnuje významnou pozornost rozvoji svých zaměstnanců a poskytuje jim potřebné nástroje k držení kroku s konkurenčními organizacemi.

Rozdíly v preferencích metod osobního rozvoje mezi jednotlivými úrovněmi managementu naznačují, že každá úroveň má specifické potřeby a cíle, na základě,

kterých si volí vhodné metody. Toto poznání může organizaci pomoci přizpůsobit programy školení a rozvoje manažerů tak, aby co nejlépe odpovídaly individuálním potřebám jednotlivých úrovní.

Z dotazníku rovněž vyplývá, že se stresem se setkává více než 80 % manažerů, přičemž ve vrcholovém managementu se s tímto jevem potýká každý dotazovaný. Získaná data jednoznačně ukazují, že stres je běžnou součástí pracovního života manažerů na všech úrovních managementu.

Poslední otázka dotazníku se zaměřovala na identifikaci způsobů, jakými se manažeři vypořádávají se stresovými situacemi. Z výsledků vyplývá, že manažeři na všech úrovních managementu se snaží eliminovat stres prostřednictvím dodržování zásad zdravého životního stylu, který je klíčový pro správné fungování organismu a celkovou pohodu. Další často uváděnou metodou zvládání stresu je efektivní časový management a prioritizace úkolů. Manažeři si uvědomují důležitost správného rozvržení pracovních povinností a vyhýbání se přetížení.

Na základě těchto poznatků organizace může přijmout opatření pro zlepšení manažerského prostředí, například poskytováním školení zaměřených na komunikaci a řízení lidí, minimalizací komunikačních šumů, podporou osobního rozvoje a poskytováním prostředků pro zvládání stresu. Důležitým krokem může být také vytvoření prostředí, ve kterém je akceptováno sdílení a diskutování o stresových situacích, a poskytnutí podpory a poradenství manažerům v jejich pracovním i osobním životě.

2.3 Řízený osobní rozhovor s ředitelem podniku

V části kvalitativního výzkumu byl proveden osobní rozhovor s ředitelem společnosti Pramos, a.s., který již 20 let úspěšně řídí firmu. Podnik dosahuje každoročně výborných hospodářských výsledků a udržuje si svou pozici na trhu více než 25 let. Rozhovor měl za úkol zjistit, jak firma udržuje vzdělanost a informovanost svých zaměstnanců, jaká školení pro ně organizuje a jak je zapojuje do aktivit podporující osobní rozvoj. Rozhovor byl zaměřen na osobní názory ředitele ohledně spokojenosti, respektive nespokojenosti s procesy a děním vně a uvnitř podniku, investic do rozvojových metod včetně částky, kterou firma investuje do realizace těchto programů a s jakou frekvencí se školení konají. Otázky byly položeny v otevřené formě, aby respondent mohl

vyjádřit své myšlenky vlastními slovy, rozvinout své odpovědi a odůvodnit je podle potřeby. Odpovědi ředitele byly během rozhovoru pečlivě zaznamenávány na papír.

První otázka se týkala celkové spokojenosti ředitele s fungováním firmy. Konkrétně zněla: **"Jste dlouholetým šéfem holdingu, s čím jste spokojen?"** Odpověď byla jasná a konkrétní. Ředitel uvedl, že firma prosperuje, úspěšně si udržuje svou pozici na trhu a získává pozitivní zpětnou vazbu od svých zákazníků. Tato zpětná vazba přichází buď v přímé formě, kdy je ředitelovi sdělena osobně, nebo prostřednictvím pozitivních hodnocení na webových stránkách společnosti. Následující otázka se zaměřila na oblast nespokojenosti a problémy, které mohou narušovat efektivitu výrobních i nevýrobních procesů a celkově narušovat atmosféru uvnitř firmy. Byla položena takto: **"S čím jste nespokojen?"** Ředitel uvedl, že má občas potíže s časovou náročností, vysokou pracovní zátěží a komunikačními šumy mezi zaměstnanci. Někdy dochází k situacím, kdy se informace z firemních porad šíří mezi zaměstnanci v nevhodnou dobu, ve zkreslené podobě. Jeden z příkladů takové nesprávně interpretované informace se týkal údajného propouštění kvůli nedostatku práce a rostoucím nákladům na výrobní proces. K zaměstnancům se však nedostaly kompletní informace ani kontext, což vedlo k negativní atmosféře v podniku.

Třetí otázka zkoumala, jaké má vrcholový manažer vize a cíle pro budoucí směřování společnosti. Otázka zněla: **„Máte nějaké cíle a vize, kam byste chtěl firmu směřovat?“** Ředitel na tuto otázku uvedl širší spektrum odpovědí. Primárním cílem společnosti je, dle slov ředitele podniku, dosáhnout předních pozic mezi středními podniky na tuzemském trhu. Pro ucelenější představu v současné době se společnost Pramos, a.s. nachází na šestém místě. Druhým cílem souvisejícím s primárním zaměřením je udržet si tuto pozici na trhu. Závěrečná odpověď je dle ředitele spíše vize stát se finančně nezávislým podnikem prostřednictvím tvorby nebo alespoň spoluúčasti při vzniku nové finanční instituce.

Otázka číslo čtyři se zaměřovala na rozvoj zaměstnanců a prostředky, které je podnik ochoten na tento účel investovat. Zněla takto: **„Staráte se o rozvoj svých manažerů i ostatních zaměstnanců? A kolik peněžních prostředků je podnik ochoten vynaložit k následné realizaci?"** Ředitel potvrdil, že firma se skutečně stará o rozvoj svých manažerů a zaměstnanců. Uvedl, že každý rok poskytuje manažerům příležitost

navštěvovat zahraniční veletrhy, kde se mohou seznámit s novinkami ve stavebnictví, strojírenství, výpočetní technice, logistice a dalších oblastech. Díky tomu mají manažeři možnost prozkoumat nejnovější trendy a diskutovat o možnostech zavedení nových technologií v podniku. Ve firmě se každé pondělí konají porady vrcholového vedení a následně porady na pracovištích jednotlivých úseků výroby. Během těchto porad se posuzují týdenní výkony, kvalita produktů, zmetkovitost a celkové plnění norem, což zajišťuje pravidelnou kontrolu a informovanost všech zaměstnanců. Ohledně celkových investic do vzdělávacích programů pro zaměstnance, ředitel uvedl, že nelze určit jednoznačnou částku, protože se každý rok liší. Celkové rozmezí investic se pohybuje zhruba od 150 tis. Kč do 400 tis. Kč. Většina školicích procesů probíhá v lednu, kdy je nižší vytíženost podniku. V tomto období mají manažeři prostor pro zlepšení svých manažerských schopností a dovedností, protože je menší počet zakázek a objednávek.

Následující otázka zněla: **„Jakým způsobem zajišťujete pravidelnou informovanost podřízených a jaký je Váš názor na jejich práci s předanými informacemi?“** Ředitel uvedl, že nejefektivnější formou komunikace s podřízenými je osobní kontakt, který doplňují informační tabule či hromadné pracovní porady. Podle jeho zkušeností je úroveň následné práce s informacemi obecně dobrá, s úspěšností kolem 90 %. Zbývajících 10 % závisí na načasování a způsobu předávání požadavků a úkolů. Jako příklad uvedl, že pokud dojde k poklesu výkonů ve výrobě, manažeři ve všech úrovních dostanou pokyn k nápravě. Každý však s informacemi pracuje svým způsobem, což může vést k rozdílnému pochopení úkolu a tvoří zbylých 10 %.

Závěrečná otázka analyzovala zájem o účasti na školení případně podstoupení jiných rozvojových metod ke zlepšení manažerských schopností a dovedností. Byla formulována následovně: **„Byl byste ochoten účastnit se školení případně jiných aktivit, které by rozvíjely Vaše manažerské schopnosti a dovednosti?“**

Z odpovědi vyplynulo, že s ohledem na postavení ředitele, který je v žebříčku managementu v absolutním vrcholu, si může sám vybírat druh a formu školení, případně koučování. V minulosti absolvoval nespočet školení, která rozvíjela právě manažerské dovednosti. Za nejpřínosnější považuje školení v oblasti plánování a time managementu, který měl jistý účinek, ale dle slov a úhlu pohledu ředitele, v praxi však nelze jednoznačně dopředu vše naplánovat a následně uskutečnit, vzhledem k tomu, že do procesu vstupuje

mnoho závisle proměnných, které finální plán mohou výrazně pozměnit. Nejvýznamnější proměnnou je právě čas, který má vliv na jakýkoliv proces ještě před započítáním plánu, provází ho a pozměňuje až do samotného konce.

2.3.1 Vyhodnocení výstupu z osobního rozhovoru

Tento rozhovor nejenže poskytl cenné informace, které potvrdily a rozšířily poznatky získané v kvantitativní části studie od manažerů společnosti, ale také sloužil jako nástroj pro ověření a prohloubení výsledků z dotazníkového šetření. Výsledky z osobního rozhovoru budou pro lepší orientaci rozděleny do číselných bodů

- Udržování vzdělanosti a informovanosti zaměstnanců
- Podpora osobního rozvoje zaměstnanců
- Pohled na interní a externí procesy
- Investice do rozvoje a školení

V závěru uskutečněného rozhovoru ředitel uvedl, že osobní rozvoj a školení vnímá jako důležité. Vyjádřil ochotu účastnit se školení, seminářů nebo jiných rozvojových aktivit, které by mohly posílit jeho manažerské dovednosti a schopnosti. Zdůraznil, že neustálé zdokonalování svých kompetencí a získávání nových znalostí je v dnešní dynamické době nutné pro udržení manažerské pozice, ale i pro úspěch společnosti jako celku.

2.4 Případová studie

V rámci této bakalářské práce představuje případová studie závěrečnou fázi kvalitativního výzkumu. Základní data pro studii byla shromážděna prostřednictvím neformálních rozhovorů a metody pozorování během odborné praxe v daném podniku. Cílem této případové studie je identifikace a analýza komunikačních a motivačních strategií, což poskytne hlubší pohled na situaci uvnitř podniku.

2.4.1 Komunikační strategie v podniku

V první kapitole je případová studie zaměřena na komunikační strategii uvnitř podniku. Identifikace komunikační strategie v podniku byla uskutečněna prostřednictvím neformálních rozhovorů s manažery a metodikou vlastního pozorování. Neformální rozhovory se v této kapitole skládají ze dvou konkrétních otázek, jež mají za úkol určit jakou formu zpětné vazby organizace používá a následně určit komunikační nástroje (Maylor a Blacmon, 2005).

První otázkou bylo, jakým způsobem firma implementuje zpětnou vazbu a jaké konkrétní formy zpětné vazby zde existují. Otázka byla položena v této formě: "***Jaký systém zpětné vazby v podniku máte k dispozici a jaké konkrétní formy zpětné vazby jsou ve firmě využívány?***" Odpověď, která nejlépe reflektuje situaci, poskytnul výrobní manažer: „***U nás ve firmě je zpětná vazba jenom osobně. Je to docela rychlý a dobrý způsob, jak vyřešit věci, který jsou potřeba, ale myslím si, že by nebylo na škodu, kdyby se v podniku zavedl nějaký neoficiální způsob, jak se otevřeně vyjádřit svými slovy. Občas některé věci prostě nejdou uvést na pravou míru, nebo na to není vhodná chvíle.***

Odpovědi u dalších manažerů byly poměrně konzistentní. Zpětná vazba v podniku funguje hlavně prostřednictvím přímé komunikace, což bylo většinou hodnoceno kladně. Zároveň však vyjádřili názor, že by bylo vhodné zavést také anonymní formu zpětné vazby. Důvodem je, že při osobní konfrontaci nemusí být všechny názory a požadavky plně a otevřeně sděleny.

Druhá otázka byla zaměřena na formy komunikačních nástrojů, které se užívají v rámci organizace. Otázka byla položena následovně. "***Jaké komunikační nástroje se nejběžněji používají ve firmě? Mohl byste mi o nich říci něco bližšího?*** Nejreprezentativnější odpověď, která nejlépe odráží celkovou situaci, poskytl manažer logistického úseku: „***Ve firmě komunikujeme mnoha způsoby, záleží na tom, o čem se mluví a s kým. Když je potřeba komunikovat s řadovými pracovníky, tak tato komunikace probíhá skrze informační tabule, ta udává informace o aktuálním stavu směny a taky ukazuje plnění norem. Komunikace taky probíhá přes email a telefon, kde jsou sděleny základní požadavky, které je potřeba udělat. Osobně je pro mě komunikace skrze email a telefon nejlepší varianta, protože mi šetří čas a nemusím zbytečně obcházet jednotlivé pracovníky, ale někdy se naskytne situace, kdy musím řešit nějaké nesrovnalosti osobně. Taky komunikujeme na výrobních poradách, ty obvykle bývají v pondělí dopoledne, kde konzultujeme a řešíme věci související s chodem podniku a výrobou. Těchto porad se účastní jenom vedoucí, aby nebyly zbytečné protože a stíhala se výroba.*** "

I v tomto ohledu odpovědi u ostatních dotazovaných nepředstavovaly výrazné rozdíly. Manažeri uvedli, že komunikace uvnitř podniku probíhá hlavně prostřednictvím

čtyř zásadních komunikačních kanálů, a to informační tabule, emailová korespondence /telefonní komunikace, osobní kontakt a výrobní porady.

Společnost Pramos, a.s. využívá informační tabuli jako jeden ze způsobů, jak udržovat zaměstnance informované. Tabule je umístěna přímo v srdci haly, takže je pro všechny dobře viditelná. Informační tabule je primárně určena pro zaměstnance nepůsobící v oblasti managementu, eventuelně slouží jako orientační nástroj kontroly pro manažery spadající do nižší úrovně managementu. Informační tabule pravidelně poskytuje zaměstnancům aktuální informace o stavu plnění úkolů. Tabule v digitální formě ukazuje, jak je dodržována norma. Aktuální stav směny je vyjádřen čísly, které ukazují, kolik výrobků bylo za směnu vyrobeno. Tyto údaje jsou barevně odlišeny, což zaměstnancům umožňuje na první pohled zjistit, zda normu splňují. Zelená čísla označují splnění normy, zatímco oranžová barva upozorňuje, že norma nebyla dosažena.

Druhým způsobem je komunikace skrze emailovou korespondenci a telefon, kde jsou sděleny dílčí úkoly, případně dodatek a korekce hlavních úkolů, např. změna termínu výroby v závislosti na dodací lhůtě zákazníkovi. Zaměstnanci si e-mail/SMS přečtou a postupují podle pokynů v korespondenci. Tímto způsobem nedochází k časovým ztrátám jinými aktivitami, které by mohly narušovat pracovní výkon. Typickým příkladem je návštěva kanceláře nadřízeného a osobní rozhovory o zcela běžných pracovních záležitostech.

V situacích, kdy je nutné řešit nějakou složitější věc, manažeři vždy upřednostňují osobní kontakt. Z důvodu závažnosti předané informace a také z důvodu prevence zamezení informačního nesouladu. Neformální rozhovory a metoda pozorování potvrdily, že takový způsob předávání informací fungoval systematicky a daný problém byl vyřešen efektivním způsobem.

Výrobní porady se konají pravidelně každé pondělí v dopoledních hodinách. Pravidelných výrobních porad se účastní manažeři spadající do všech tří úrovní managementu. Na těchto poradách se projednávají cíle, úkoly a probíhá kontrola jejich plnění. Hlavními cíli výrobních porad je udržení předem stanovených norem a udržení zmetkovitosti ve vyhovující míře. Manažeři na poradách dostávají prostor vyjádřit své návrhy a náměty související s realizací zadaných úkolů.

2.4.2 Motivační strategie ve firmě

V rámci druhé kapitoly případové studie je zkoumána motivační strategie firmy. Zjišťování motivačních postupů a strategií v organizaci bylo provedeno pomocí neformálních rozhovorů s manažerským personálem a metodou vlastního pozorování. V rámci této kapitoly jsou prostřednictvím neformálních rozhovorů zkoumány tři sféry. Cílem třetí otázky je zjistit, zda podnik implementuje motivační strategie, které oceňují kvalitně odvedenou práci zaměstnanců. Čtvrtý dotaz zkoumá nabídku benefitů, kterými firma motivuje a oslovuje své vedoucí pracovníky. Poslední část rozhovorů se pak zaměřuje na otázku, zda existují benefity nabízené konkurenčními organizacemi, které by respondenti uvítali i ve svém podniku.

Třetí otázka byla formulována takto: *"Oceňuje Vás firma nějakými konkrétními způsoby za dobře odvedenou práci?"* Odpověď, jež nejvhodněji udává informace o situaci v podniku, poskytnul vedoucí z obchodního oddělení: *Ano, každý zaměstnanec bez ohledu na jeho pozici a funkci dostává pravidelný docházkový bonus ve výši 500 korun za měsíc. Nárok na docházkový bonus má každý, kdo v měsíci nemá žádnou absenci. Dalším oceněním ze strany firmy jsou vánoční prémie, které uděluje vedení na základě dosažených výsledků u každého manažera zvlášť. To znamená, že se odměna může lišit.*

Odpovědi manažerů na třetí otázku se významně nelišily. Shodli se na tom, že organizace podporuje motivační strategii prostřednictvím několika benefitů. Prvním z nich je docházkový bonus, který je měsíčně poskytován pracovníkům s nulovou absencí. Dále byly jako součást motivace uvedeny vánoční prémie. Velikost těchto prémie je závislá na kvalitě a efektivitě odvedené práce daného manažera, tzn. čím lépe manažer své úkoly plní, tím vyšší může být jeho prémie.

Čtvrtá otázka byla formulována tímto způsobem: *"Jaké benefity, případně výhody Vám firma nabízí?"* Ucelenou odpověď podal manažer z úseku montáží následovně: *"Firma nabízí poměrně dost benefitů. Máme týden dovolené navíc, můžeme dostat příspěvek na stravování, a taky máme možnost dostat příspěvek na dovolenou a o Vánocích dostáváme od firmy dárkové balíčky. Loni každý zaměstnanec dostal pakl vína a vepřovou půlku."*

Na základě odpovědí manažerů na čtvrtou otázku a vlastního pozorování bylo zjištěno, že podnik nabízí následující benefity svým zaměstnancům ve všech sférách tedy i mimo manažerské okolí

- Týden dovolené navíc
- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na dovolenou
- Výhodný firemní tarif mobilního operátora
- Dárkové balíčky

Závěrečná otázka neformálních rozhovorů s manažery by formulována takto: *"Jaké druhy dalších firemních benefitů byste uvítal?"* Odpověď na dotaz nejvýstižněji zodpověděl manažer působící v ekonomickém oddělení následovně: *"Určitě bych byl rád, kdyby firma umožnila zavedení flexibilní pracovní doby například bych ocenil, kdybych mohl v některých dnech v týdnu pracovat z domova a nemusel dojíždět do práce."*

Ze všech ostatních odpovědí manažerů, které se vzájemně nevyklučovaly, lze konstatovat, že většina respondentů by ocenila flexibilitu v pracovní době, například možnost práce z domova. Tuto možnost však podnik v současné době svým zaměstnancům nenabízí.

2.4.3 Zhodnocení motivační a komunikační strategie

Komunikace a zpětná vazba v podniku jsou poměrně účinné a efektivní, s hlavním důrazem na osobní komunikaci. Tato forma zpětné vazby je manažery hodnocena kladně.

Informační tabule poskytuje průběžnou zpětnou vazbu o plnění úkolů a je snadno přístupná všem zaměstnancům. E-mailová korespondence a telefonická komunikace jsou efektivní pro sdílení konkrétních úkolů a změn, což minimalizuje časové ztráty. Osobní kontakt se preferuje při řešení složitějších záležitostí, čímž se předejde možným nesrovnalostem v informacích.

Pravidelné výrobní porady, kterých se účastní manažeři všech úrovní, také přispívají k efektivní komunikaci. Tyto porady umožňují projednávání cílů, úkolů a kontrolu jejich plnění a poskytují prostor pro vyjádření návrhů a podnětů, což může přispět k dalšímu zlepšení procesů v podniku.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že komunikační strategie v podniku je účinná a přispívá k efektivnímu fungování organizace. Přesto existují oblasti, kde by komunikace mohla být dále optimalizována, například zavedením anonymní formy zpětné vazby.

Z analýzy poskytnutých informací je zřejmé, že firma Pramos, a.s. aplikuje několik motivačních strategií ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti svých zaměstnanců.

Jednou z hlavních strategií je poskytování bonusů a prémie. Docházkový bonus je měsíčně udělován zaměstnancům, kteří dosáhli nulové absence. Tento přístup je velmi efektivní, protože motivuje zaměstnance k pravidelné docházce a odradí je od neoprávněné absence. Firma rovněž poskytuje vánoční prémie, jejichž výše je přímo propojena s kvalitou a efektivitou práce jednotlivých manažerů.

Nicméně, z analýzy rovněž vyplývá, že zaměstnanci by ocenili možnost flexibilní práce, například v podobě práce z domova. Tato možnost by jim umožnila lepší adaptaci na různé pracovní i osobní situace a poskytla by jim větší svobodu při plánování svého času. Toto je oblast, kde by firma mohla zvážit přijetí dalších kroků ke zlepšení svých motivačních strategií.

2.5 Celkové zhodnocení firemního prostředí

Analytická část práce skládající se z kvalitativního výzkumu odhalila, jak organizace a její prvky vnímají důležitost osobního rozvoje a všech souvisejících aspektů. Podle výsledků je zřejmé, že se podnik zaměřuje na rozvoj svého managementu na všech úrovních a snaží se udržet loajalitu a motivaci zaměstnanců prostřednictvím široké škály hmotných i nehmotných benefitů. Přesto studie odhalila určité nedostatky v podnikové strategii.

Tyto nedostatky byly zřejmé již v odpovědích z dotazníkového šetření, zatímco další souvislosti byly objasněny v osobním rozhovoru a případové studii. Eliminací těchto nedostatků by bylo možné zlepšit kvalitu pracovního prostředí a efektivitu jak na manažerských, tak na nemanagerských pozicích. Výkonnost a postoj nejen manažerů, ale i ostatních zaměstnanců, ovlivňuje celkovou kvalitu produktů, která je závislá na schopnostech a kvalitě managementu.

I když si podnik uvědomuje určité nedostatky ve svém interním prostředí a snaží se je eliminovat různými metodami, výzkumná část ukazuje, že by bylo vhodné se více zaměřit na strategii a postupně řešit nesrovnalosti, aby bylo možné snadno ověřit účinnost aplikovaných metod.

Celkově lze říci, že podnik Pramos a.s. má vysoký potenciál růstu i do budoucna. Potenciál je patrný z účetních výkazů, které ukazují každoročně lepší hospodářské výsledky a podniku se daří udržovat, či zlepšovat svou pozici na trhu. Společnost se také úspěšně přizpůsobuje poptávce zákazníků a inovuje svou nabídku. Pokud podnik zlepší své vnitřní nesrovnalosti, dosáhne nejen výborných účetních výsledků, ale také zefektivní výrobní a nevýrobní procesy a zlepší kvalitu života svých zaměstnanců.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Výzkumná část bakalářské práce odhalila několik nedostatků, které narušují kvalitu pracovní činnosti a prostředí zaměstnanců ve všech pozicích. Z tohoto důvodu budou následně prezentovány konkrétní nedostatky identifikované během výzkumu, seřazené dle významnosti, od nejvýznamnějších, které mají významný vliv na rozvoj manažerů, až po ty, jejichž dopad je značně menší. Poté jsou navrženy konkrétní nápravná opatření, jež by měla situaci v podniku efektivně a hospodárně eliminovat.

1) Komunikace mezi manažery a mimo management

Nedostatečná a nevhodná komunikace mezi manažery a ostatními zaměstnanci může mít široký dopad na fungování podniku. V mnoha případech, kdy dochází k nesprávnému pochopení úkolů, bývá efektivita práce výrazně snížena. Zhoršené vztahy v týmu mohou být dalším důsledkem neefektivní komunikace. Horší vztahy na pracovišti mohou negativně ovlivnit pracovní atmosféru a snížit morálku zaměstnanců. To může způsobit snížení spokojenosti a větší fluktuaci pracovníků,

2) Vysoká stresová zátěž u manažerů

Vysoká stresová zátěž v běžném pracovním prostředí negativně ovlivňuje schopnost manažerů správně se rozhodovat, komunikovat a vést svůj tým. Přetížení prací, nedostatek času na zvládnutí úkolů, nejasné cíle a očekávání, nedostatek podpory ze strany vedení nebo nedostatek zdrojů často přispívá k vysoké stresové zátěži u manažerů. Stres v mnoha případech způsobuje snížení soustředění, zhoršené vztahy s kolegy, snížení celkového výkonu týmu.

3) Rozvojové metody a načasování školení

Firma nabízí manažerům školení zejména v lednu, kdy je menší počet zakázek. Ačkoli se to může zdát jako vhodný okamžik vzhledem k nižší pracovní zátěži, je důležité zajistit, aby byl rozvoj manažerů průběžný a důsledný po celý rok. Je třeba dbát na to, aby se školení a rozvojové aktivity rozprostíraly rovnoměrně v průběhu roku, což umožní manažerům neustále zlepšovat své dovednosti a udržovat si aktuální znalosti.

4) Motivace managementu a flexibilní pracovní podmínky

Motivace managementu prostřednictvím zavedení flexibilních pracovních podmínek může vést k lepším výkonům a zvýšené spokojenosti. Flexibilní pracovní podmínky umožňují zaměstnancům lépe skloubit jejich pracovní a soukromý život, což může přispět k nižšímu stresu a vyššímu nasazení v práci. Výhody zavedení takových opatření mohou být viděny nejen na úrovni jednotlivých manažerů, ale také na úrovni celého podniku, kde může dojít ke zlepšení celkového pracovního prostředí a výkonnosti.

3.1 Konkrétní doporučení

Závěrečná část se skládá z konkrétních doporučení, jež mají za cíl efektivně a hospodárně řešit identifikované nedostatky. Návrhy zde budou představeny dle významnosti, s kladením důrazu na ty, které mají největší vliv na rozvoj manažerů, a postupně budou řazeny až po návrhy, které mají menší dopad.

Hlavním účelem těchto opatření je poskytnout podniku řešení, která přispějí ke zlepšení pracovního prostředí, zvýší výkon zaměstnanců a zároveň podpoří osobní rozvoj manažerů. Tímto způsobem bude možné dosáhnout lepších pracovních výsledků a zvýšit spokojenost jak mezi manažery, tak mezi ostatními zaměstnanci.

3.1.1 Komunikace mezi manažery

Výzkumná část ukázala, že primární rezervou v interním prostředí organizace je systém komunikace. Podnik čelí poměrně častým výskytům informačních a komunikačních šumů, které mohou narušovat efektivitu výrobních i nevýrobních procesů. V některých případech dokonce došlo ke špatným rozhodnutím kvůli nedostatečné komunikaci. Proto by podnik měl zvážit investování části svých volných finančních prostředků do rozvojových metod, které by manažery naučily správně zvolit kontext, formu a načasování předaných informací.

Dnešní doba nabízí mnoho možností, jak efektivně rozvíjet komunikační dovednosti managementu. Jednou z těchto možností je školení externího specialisty. Na internetu lze nalézt mnoho firem specializujících se na tento druh školení. Vhodným příkladem je firma TSM, spol. s r. o., která nabízí jeden kurz za cenu 2300 korun na osobu. Organizace má k dispozici celkem 4 učebny s kapacitami 8,12,22 a 32 osob. Možnost školení nabízí v Brně. Vzhledem k tomu, že největší počet managementu se nachází v obci Šitbořice, tak celková dojezdová vzdálenost činí cca 30 km (tsmkurzy.cz, 2023).

Tabulka 4 Naklady na školení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vzdálenost	Časová dotace	Jednotková cena kurzu
30 km	40 min	2300 Kč

Přibližný celkový výpočet zahrnuje cenu kurzu včetně nákladu na pohonné hmoty. Pro orientační výpočet je uvažováno, že se kurzu zúčastní 10 osob, takže orientační kalkulace uvaž dva automobily. Oba automobily jsou pro orientační výpočet poháněny vznětovým spalovacím pohonem a jejich spotřeba je v průměru 6.5 l/ 100 km a aktuální cena nafty je v tomto konkrétním příkladu cca 33 Kč/l. Celková cena školení při zohlednění všech nákladů vypadá následovně: 10 (počet osob) * 2300 (cena kurzu) + $2 * 128$ (cena za celkovou dopravu) = $23\ 256$ Kč. Stravování do výpočtu nebylo zahrnuto, protože školící společnost nabízí v průběhu kurzu občerstvení.

Investicí do takových typů školení by podnik mohl zlepšit komunikační dovednosti svých manažerů, čímž by se minimalizovaly, nebo alespoň částečně eliminovaly komunikační šumy. Tímto způsobem by mohla být zvýšena efektivita pracovních procesů a snížena pravděpodobnost vzniku nevhodných informací. Zavedení pravidelného školení je vhodné, nejdříve řádně uvnitř organizace konzultovat tak, aby bylo možné tento konkrétní návrh zlepšení rozvojové metody realizovat. Konkrétní doporučení včetně odhadových hodnot, může podniku sloužit jako základní odhad pro případnou realizaci (Carroll, 2009).

Druhým vhodným způsobem, jak zlepšit komunikaci a řešit identifikované rezervy, je zavedení systému zpětné vazby od podřízených nebo všech zaměstnanců. Anonymní zpětná vazba by umožnila zaměstnancům vyjadřovat své názory a obavy bez strachu z možných negativních důsledků. Tím by se zvýšila důvěra v komunikačních procesech a přispělo by to k lepšímu fungování celé organizace.

Vytvoření systému zpětné vazby je poměrně jednoduché a rychlé. Možnosti zahrnují například zavedení anonymní schránku "důvěry", která by vyžadovala minimální finanční investici v řádech stovek korun. Schránku může podnik koupit např. na internetových stránkách, kde se cena klasické schránky pohybuje přibližně v rozmezí 500-1500 korun. Realizace a samotné zavedení tohoto typu zpětné vazby nepředstavuje významné časové zatížení. Pouze stačí během pracovní doby objednat daný produkt a

následně ho implementovat. Celková přibližná cena se skládá ze dvou základních složek, tj. cena za produkt + cena za poštovné nebo jiné alternativy doručení. Pro celkový přibližný odhad je uvažována cena produktu ve výši 1000 Kč a cena poštovného ve výši 100 Kč. V tomto konkrétním případě by tedy byla celková odhadovaná cena 1100 Kč. Zavedení tohoto systému by proběhlo při doručení produktu a pověření osoby, jež působí např. v oblasti údržby, která by schránku nainstalovala, což je poměrně nenáročným procesem. Vhodným místem je např. vrátnice přes, kterou chodí všichni zaměstnanci alespoň dvakrát denně.

Zavedením systému by podnik měl získat cenné informace o fungování týmů, možných problémech a oblastech, které je třeba zlepšit. To by následně mělo přispět k efektivnějšímu řízení a zlepšení pracovního prostředí.

3.1.2 Snížení stresové zátěže u managementu

Druhým problémem, který byl zjištěn v analytické části, je poměrně vysoké stresové zatížení na všech úrovních managementu. Vysoká míra stresu má negativní vliv na celkový výkon vedoucích pracovníků a zároveň nepříznivě ovlivňuje jejich zdraví. Z tohoto důvodu by organizace měla navrhnout a následně zavést systém, který by pomohl redukovat stres u manažerů.

Systém pro snižování stresu by mohl zahrnovat dvě hlavní složky. První z nich by se měla zaměřit na rozvojové metody, jako je například koučink, který v posledních letech nabývá na popularitě. Manažer nebo skupina manažerů by měli svého kouče, který by jim pomáhal efektivně plánovat pracovní povinnosti, čímž by získali pocit jistoty a nedocházelo by k časové tísní. Organizace má širokou škálu možností při výběru vhodného kouče či koučů, protože existuje mnoho jednotlivců a společností, kteří tuto službu nabízejí. Jako konkrétní poskytovatel kručinkových služeb by mohla být zvolena společnost Team Compass. Společnost má sídlo v Praze a nabízí jak individuální, tak skupinové programy dle potřeb klientů, a to ve formě osobních nebo skupinových sezení. Cena jednoho kurzu se pohybuje průměrně kolem 20 000 Kč. Přibližný celkový výpočet zahrnuje cenu kurzu včetně nákladu na pohonné hmoty. Pro orientační výpočet je uvažováno, že kurz povede 1-4 osoby. Náklady na dopravu firmy, která poskytuje koučink jsou stanovené hrubým výpočtem spotřeby pohonných hmot automobilu se vznětovým spalovacím pohonem v průměru 6.5 litrů na 100 km s aktuální cenou 33 Kč/

1. Celková koučinku při zohlednění všech nákladů vypadá následovně: 20 000 (cena kurzu) + 986 (cena za celkovou dopravu firmy) = 20 986 Kč (Team Compass, 2023).

Tímto způsobem by mohla organizace podpořit efektivitu svých manažerů a snížit stresovou zátěž. Očekávané výsledky a benefity z implementace navrhovaného kružinkového programu jsou rozmanité a mají potenciál přinést podniku dlouhodobé výhody.

Koučinkový program by měl snížit stresovou zátěž mezi manažery. Snížení stresu může zlepšit jejich pracovní výkon a zdraví, což může vést ke snížení nemocnosti a tím i nákladů na nemocenské dávky. Kromě toho, by manažeři měli získat základní cenné informace, které lze rozvíjet i formou samostudia. Tento aspekt by mohl vést k lepšímu rozhodování, větší inovativnosti a adaptabilitě k rychle se měnícím tržním podmínkám. Dále je třeba zdůraznit, že tento program může přinést i některé neocenitelné výhody, jako je zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich loajality k firmě. Všechny uvedené benefity by měly v konečném důsledku vést k nižší fluktuaci zaměstnanců a tím snížit náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců.

Druhou doplňkovou částí k eliminaci stresového napětí by mohl být podnikový program podpory sportovních aktivit. Navrhovaný program by zaměstnancům, zejména manažerům, nabízel možnost využívat sportovní zařízení a aktivity za zvýhodněných podmínek nebo dokonce zdarma. Tento benefit by pomáhal nejen ke snižování stresu, ale také by podporoval zdravý životní styl zaměstnanců.

Nabídka programu podpory sportovních aktivit, například prostřednictvím takzvaných multisport karet, by mohla představovat významný benefit pro manažery v podniku. Tyto karty, které se staly běžnou součástí benefitů v mnoha korporacích, umožňují jejich držitelům přístup k širokému spektru sportovních zařízení a aktivit, často s výhodnými slevami nebo dokonce zcela zdarma. Náklady na multisport kartu pro jednotlivce se obvykle pohybují v řádu stovek korun a mohou se lišit v závislosti na rozsahu aktivit, které karta pokrývá (Multisport.cz, 2023).

Z dlouhodobého hlediska může podpora sportovních aktivit prostřednictvím multisport karet přispět k vytvoření silné firemní kultury zaměřené na zdraví a pohodu. Tento přístup může být nejen atraktivní pro současné zaměstnance, ale také pro potenciální zaměstnance, což může zlepšit pozici firmy na trhu práce. Navíc, zvýšená

fyzická aktivita může podporovat týmovou spolupráci a soudržnost, jelikož společné sportovní aktivity mohou přispět ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a tím i celkové atmosféře v týmu. Výsledkem těchto všech faktorů může být nejen zdravější a produktivnější pracovní síla, ale také silnější a konkurenceschopnější organizace.

3.1.3 Vhodná frekvence rozvojových aktivit

Třetí návrh na zlepšení se zaměřuje na přerozdělení času pro osobní rozvoj a osvojování rozvojových metod. Podle analýzy společnost nabízí možnosti osobního rozvoje prostřednictvím rozvojových metod výhradně v zimních měsících, kdy je podnik méně zatížen. Avšak intenzivní osvojování metod během krátkého časového období nemusí nezbytně vést k pozitivním výsledkům v budoucnu.

Při osvojování dovedností a jejich následné aplikaci je obecně známo, že očekávané výsledky přicházejí s určitým časovým odstupem a vyžadují pravidelnou praxi. Proto není vhodné soustředit veškeré školení a rozvojové aktivity do jednoho období v roce. Místo toho by podnik mohl zvážit rozložení těchto aktivit během celého roku, aby zajistil pravidelný a kontinuální rozvoj zaměstnanců. Rozvržení rozvojových aktivit po celý rok by přispělo k udržení stálé úrovně zájmu a motivace zaměstnanců, což by vedlo k lepšímu zvládnání nově nabytých dovedností a jejich uplatnění v praxi. Tento přístup by také umožnil pružnější plánování školení a rozvojových aktivit, které by lépe odpovídaly individuálním potřebám a časovým možnostem zaměstnanců.

Jako konkrétní návrhem pro organizaci by se mohlo být rozvojové aktivity rozložit do kvartálních intervalů, což by znamenalo, že školení v oblasti komunikace a rozvojové metody včetně ověření nabytých vědomostí by se prováděly každé tři měsíce.

Konkrétním příkladem by mohlo být rozdělení předchozích uvedených rozvojových metod do pravidelných intervalů. V měsíci lednu by proběhlo školení v oblasti správné a efektivní komunikace a rozvojová metoda koučink tento trend by pokračoval v průběhu celého roku v kvartálních intervalech, tedy v měsících leden, duben, červenec a říjen. Pro demonstrativní příklad jsou použity hodnoty z předchozích doporučení a uvažována orientační částka kvartálních nákladů ve výši 44 242 Kč. U rozvojové metody formou komunikace i koučinku je kalkulováno s 10. manažery. V předchozích návrzích byly vypočteny částky, které pro lepší přehlednost jsou uvedeny v tabulce.

Tabulka 5 Rozpočet ročních nákladů na rozvoj manažerů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Měsíc	Leden	Duben	Červenec	Říjen	Celkem za rok
10 / školení	23 256 Kč	23 256 Kč	23 256 Kč	23 256 Kč	93 054 Kč
10 / koučinku	20 986 Kč	20 986 Kč	20 986 Kč	20 986 Kč	83 944 Kč
Suma	44 242 Kč	44 242 Kč	44 242 Kč	44 242 Kč	176 968 Kč

Výsledná kalkulace uvedená v tabulce ukazuje, že při zavedení pravidelných rozvojových metod by podnik dle přibližných odhadů stálo cca 176 968 Kč. Z výpočtu lze tedy vyvodit, že zavedení podle hrubých odhadů je proveditelné z hlediska ekonomické stránky.

V tomto kontextu by podnik mohl přerozdělit své finanční prostředky určené na rozvojové aktivity, které se dle zjištění pohybují v rozmezí 150 tis. Kč – 400 tis. Kč, a rovnoměrně je rozčlenit mezi jednotlivé kvartální intervaly. Takový přístup by zajišťoval kontinuální rozvoj zaměstnanců, zatímco by současně umožnil lepší kontrolu nad investicemi do rozvojových aktivit.

3.1.4 Zavedení flexibilní pracovní doby

Závěrečné doporučení pro zlepšení výkonu manažerů spočívá v zavedení flexibilní pracovní doby. Flexibilní pracovní doba má potenciál pozitivně ovlivnit výkon managementu, a současně je provázána s předchozími body. Díky flexibilní pracovní době by manažeři měli získat více energie, pocít větší svobody a možnost soustředit se na samostatné osvojování rozvojových metod, což by mělo přispět k lepšímu výkonu v jejich pracovních povinnostech.

Jedním z možných způsobů, jak zavést flexibilní pracovní dobu, je zavedení tzv. dnů home office. Tento přístup by umožnil manažerům plnit své úkoly a plnit požadavky distanční formou z domova.

Z ekonomického hlediska přináší práce z domova řadu pozitiv. Tyto benefity lze posuzovat ze dvou perspektiv zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Zaměstnanci profitují především z hlediska úspory času a peněz. Práce z domova eliminuje potřebu dojíždění, což šetří čas, který by jinak strávili cestováním. Navíc, náklady spojené s dojížděním, jako jsou náklady na pohonné hmoty, jízdné nebo opotřebení vozidla, jsou také eliminovány.

Zavedení práce z domova však vyžaduje promyšlenou strategii. Prvním krokem může být pilotní projekt, během kterého se vybrané skupině zaměstnanců umožní pracovat z domova a hodnotí se jejich výkonnost a spokojenost. Dále je nezbytné vytvořit jasné směrnice pro práci z domova, včetně politiky pro komunikaci, stanovení pracovních hodin, zajištění potřebné technologie a podpory, a očekávané úrovně výkonnosti.

Existuje mnoho způsobů, jak zavést home office do pracovní doby, a některé manažerské funkce nemusí být pro tuto formu práce vhodné ale, pokud by manažeři dokázali efektivně plánovat své pracovní povinnosti, koordinovat svůj čas a komunikovat se svým týmem na dálku, tento způsob práce by mohl přinést řadu výhod. Tyto výhody mohou zahrnovat snížení stresu a větší flexibilitu v plánování pracovních úkolů, což by mohlo mít pozitivní dopad na celkovou efektivitu a výkonnost manažerů.

Zaměstnavatelé mohou také těžit z výhod práce z domova. Pokud firma například hradí svým manažerům náklady na pohonné hmoty jako součást balíčku benefitů, může přechod na práci z domova přinést významné úspory. Kromě toho, tato změna může zvýšit spokojenost zaměstnanců, kteří ocení flexibilitu a úsporu nákladů, což může vést k vyšší produktivitě a loajalitě.

Na závěr tedy lze konstatovat, že při pohledu na situaci z pozice zaměstnance či zaměstnavatele se ukazuje, že práce z domova může nabídnout množství výhod. Pro úspěšné zavedení tohoto modelu je nezbytné provést pečlivou přípravu a promyšlenou strategii. To může zahrnovat pilotní projekt, vytvoření jasných směrnic a firemní politiky pro práci z domova, zajištění potřebné technologické podpory. Práce z domova nemusí být pro každou funkci relevantní, ale s vhodným plánováním a koordinací může přinést množství výhod pro obě strany.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit manažerské prostředí a identifikovat možnosti zlepšení v oblasti osobního rozvoje manažerů. Dovolím si konstatovat, že hlavní i sekundární cíle práce byly úspěšně splněny.

V praktické části byly zkombinovány metody v podobě kvalitativního výzkumu s prvky metod, spadajících do kvantitativního výzkumu, přičemž metoda užívaná pro kvantitativní výzkum odhalila mezery uvnitř managementu v obecném pojetí a zbylé dvě kvalitativní metody upřesnily danou problematiku tak, aby identifikované problémy nebyly obecného charakteru.

Během výzkumu byly zjištěny čtyři problémy, na kterých by měla firma PRAMOS, a.s. pracovat: komunikace managementu, poměrně vysoká stresová zátěž, frekvence rozvojových aktivit a pevně stanovená pracovní doba.

Na základě těchto zjištění byly navrženy konkrétní řešení pro každý z nedostatků, které mají přispět k efektivnějšímu fungování firmy a osobnímu rozvoji manažerů. V této práci jsou uvedeny následující doporučení: školení manažerů v oblasti komunikace, realizace zpětné vazby prostřednictvím „schránky důvěry“, týmový koučink, zavedení multisport karet a flexibilní pracovní doby s promyšlenou strategií. Některé z těchto doporučení by stálo poměrně symbolickou částku, ale jejich přínos by měl pozitivně ovlivnit interní prostředí.

V návrhové části byly stanoveny přibližné náklady na vzdělávání 10 manažerů v pravidelných intervalech na částku cca. 180 tisíc Kč za rok, což představuje méně jak jedno procento ročního zisku firmy a může přinést dlouhodobý užitek.

Na závěr lze shrnout, že PRAMOS, a.s. je zdravý podnik s potenciálem růstu i v budoucím období, což souvisí s kvalitní nabídkou produktů a dobře zavedeným systémem managementu. Výsledky této práce slouží jako základ pro další zlepšování interních procesů a rozvojových metod manažerských dovedností. Navržené kroky by měly podniku napomoci k udržení konkurenceschopnosti a stabilního růstu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2292-9.

BĚLOHLÁVEK, F.; ŠULEŘ, O.; KOŠŤAN, P. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno, Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396-X

BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

BRUNO, Tiziana a ADAMCZYK, Gregor. *Řeč těla. Jak rozumět signálům řeči těla a cílené je používat*. První vydání, překlad Grada Publishing, a.s. 2013. ISBN 978-80-247-4592-3

CARROLL, Nannette Rundle. *The Communication Problem Solver: Simple Tools and Techniques for Busy Managers*. Amacom; First Edition 2009. 304 s. ISBN 978-0814413081

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity organizace*. Vydání druhé. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0497-2.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2005. 160 s. ISBN 80-247-1216-9.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5661-4

KMECOVÁ, I. a KAJANOVÁ, A. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2015, 202 s. ISBN 978-80-7400-601-2.

KOSEK, Martin. *Co to tedy ten stres je?* In: MKPsychology.cz [online] © AURORA studio 2022 [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.mkpsychology.cz/3264/co-je-to-stres-a-jak-se-projevuje/>

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, 2012. 240 s. ISBN 978-80-247-3875-5.

Loono.cz. *Stres. Kdy škodí a jak se s ním vypořádat?* [online] Praha © 2023 [cit. 2023-04-27]. Dostupné z: <https://www.loono.cz/blog/strasak-jmenem-stres-kdy-skodi-a-jak-se-s-nim-vyporadat>.

MAYLOR, H. a BLACMON, K.L. *Researching business and management*. New York, Palgrave Macmillan, 2005. 466 s. ISBN 0-333-96407-1.

Muni.cz. *Patofyziologie*. [online]. Fakulta sportovních studií Masarykovy univerzity Brno © 2013 [cit. 2018-01-02]. Dostupné z: <https://www.fsps.muni.cz/inovace-RVS/kurzy/patofyziologie/stres.html>

Oapraha.cz *Měkké dovednosti: proč jsou důležité a co vše mezi ně patří?* [online] OA Praha © 2019 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.oapraha.cz/blog/mekké-dovednosti-proč-jsou-důležité-co-vše-mezi-ně-patří>

Oficiální web firmy Team Compass. [online]. Copyright © Team Compass, 2019 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.teamcompass.cz/>

Oficiální web PRAMOS a.s. [online]. Copyright © PRAMOS, a.s. 2014–2023 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.pramos.cz>

Oficiální web TSM, spol. s r. o. [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: www.tsmkurzy.cz

PROCHÁZKOVÁ, Tereza. *Teorie motivace podle Maslowa*. In: Mentem.cz [online] © 2018 [cit. 2023-04-16]. Dostupné z: <https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. [online]. Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>

Stanovy PRAMOS a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17811341&subjektId=709175&spis=683900>

TAMARIT, Olga. *Konec nedorozumění v práci: 5 tipů, jak efektivně komunikovat v týmu. Welcome to the jungle* [online] © 2022 [cit. 2023-04-17]. Dostupné z: <https://www.welcometothejungle.com/cs/articles/efektivni-komunikace-prace>

VÁCHAL J.; VOCHOZKA M. *Podnikové řízení*. Praha, Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vydání*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, L. a VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi. 3. rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. 356 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOV ČR. *Vojenská zdravotnická služba*. [online]. © 2010-2021 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/zdrav/128/page04.html>

VOV ČR. *Vojenská zdravotnická služba*. [online]. © 2010-2021 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/zdrav/128/page05.html>

Výpis z obchodního rejstříku PRAMOS a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-osoba.vysledky?subjektId=668738&typ=PLATNY>
Projekt rozštěpení sloučením PRAMOS a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=19745768&subjektId=709175&spis=683900>

Výroční zpráva za rok 2018 PRAMOS a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=60431774&subjektId=709175&spis=683900>

Výroční zpráva za rok 2019 PRAMOS a.s. Veřejný rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2023 [cit. 2023-02-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62738392&subjektId=709175&spis=683900>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb	26
Obrázek 2 Komunikační prvky	31
Obrázek 3 Úroveň managementu v závislosti na délce zaměstnání ve firmě	43
Obrázek 4 Informační zdroje	44
Obrázek 5 Preferovaná forma komunikace s podřízeným	46
Obrázek 6 Preferovaný styl komunikace s nadřízeným	46
Obrázek 7 Účast na školeních	48
Obrázek 8 Druhy absolvovaných školení	49
Obrázek 9 Rozvojové metody	50
Obrázek 10 Aktivity k eliminaci stresu	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozložení manažerů v úsecích firmy	43
Tabulka 2 Komunikační nástroje	45
Tabulka 3 Výskyt komunikačních šumů.....	47
Tabulka 4 Naklady na školení.....	66
Tabulka 5 Rozpočet ročních nákladů na rozvoj manažerů	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha s dotazníky

Vážené vedení společnosti Pramos, a.s.

obracím se na Vás s žádostí o účast ve výzkumné studii, kterou provádím za účelem zpracování mé bakalářské práce na téma rozvoj osobnosti manažera. Vyplněním a odevzdáním dotazníku souhlasíte se zpracováním dat. **Dotazník je anonymní.**

1. V jaké pozici v rámci organizace působíte jako manažer?

- a) Vrcholový management
- b) Střední management
- c) Nižší management

2. Jak dlouho jste zaměstnán/a v této společnosti?

- a) 1-5 let
- b) 6-10 let
- c) 11 a více let

3. V jakém úseku firmy působíte?

- a) Výroba
- b) Obchod
- c) Služby
- d) Ostatní

4. Jaké informační zdroje ke své práci a osobnímu rozvoji využíváte?

- a) Odborná literatura
- b) Internet
- c) Konference a shromáždění

- d) Média a televize
- e) jiné

5. Jaké komunikační nástroje ke své práci nejvíce používáte?

- a) Osobní kontakt
- b) Psaná forma (email korespondence)
- c) Telefon
- d) Informační tabule

6. Jakou formu komunikace s podřízenými upřednostňujete?

- a) Osobní kontakt
- b) Psaná forma
- c) Komunikace prostřednictvím telefonu

7. Jakou formu komunikace s nadřízeným upřednostňujete?

- a) Osobní kontakt
- b) Psaná forma
- c) Komunikace prostřednictvím telefonu

8. Vznikají u Vás při komunikaci komunikační šumy (nedorozumění)?

- a) Nikdy
- b) Méně často
- c) často

9. Absolvoval jste v posledních dvou letech školení?

- a) Ano
- b) Ne

10. Pokud ano jaký druh případně druhy školení jste absolvoval?

- a) Oblast komunikace a řízení lidí
- b) Odborné profesní
- c) Jiné (např BOZP, školení řidičů atd.)

11. Věnujete se aktivně ve volném času metodám, které směřují k osobnímu rozvoji?

- a) Ano
- b) Ne

12. Pokud ano jaké metody případně aktivity podstupujete?

- a) Mentoring
- b) Koučování
- c) Osobní instruktáž
- d) Rozvoj hard skills a soft skills
- e) Samostudium

13. Považujete Vaši práci za stresující?

- a) Ano
- b) Ne

14. Pokud Ano jakými aktivitami se vypořádáváte se stresem?

- a) Fyzická aktivita
- b) Společenské vyžití
- c) Zdravý životní styl
- d) Techniky relaxace
- e) Jiné