

# **Organizační práce manažera ve společnosti XY, s.r.o.**

Jiří Koudelka

---

Bakalářská práce  
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Jiří KOUDELKA  
Osobní číslo: M09059  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Management a ekonomika  
Forma studia: prezenční

Téma práce: Organizační práce manažera ve společnosti XY, s.r.o

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma organizace práce.
- Vymezte základní charakteristiky organizace práce a jejich důsledků na podnik.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu organizační práce manažera ve společnosti XY, s.r.o.
- Zhodnoťte organizační práci manažera v daném podniku.
- Navrhněte možná zlepšení v organizační práci manažera ve společnosti XY, s.r.o.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


**COLEMAN, Ron a Giles BARRIE. 525 způsobů jak se stát lepším manažerem. 3. vyd. Praha: Management Press, 1995, 156 s. ISBN 80-85603-91-8.**  
**DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. 1. vyd. Praha: Linde, 2005, 128 s. ISBN 80-902105-8-9.**  
**DĚDINA, Jiří. Podnikové organizační struktury: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996, 117 s. ISBN 80-7187-029-3.**  
**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2000, 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.**  
**ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčeně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybného projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použité informační zdroje jsem citoval;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 5. 2013.

Jiří Kral

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce zkoumá účinnost organizační práce manažera ve společnosti XY. s. r.o. Na základě analýzy použitého způsobu organizování manažerky a organizační struktury podniku budou vyhodnoceny silné a slabé stránky organizační práce manažerky a následně navrženo řešení.

V teoretické části jsou podrobně rozebrány poznatky z oblasti managementu a organizování, jako je základní charakteristika managementu, základní principy organizování a moderní trendy v organizování. Dále jsou popsány jednotlivé organizační struktury. V prvním úseku praktické části je analyzována organizační struktura společnosti a pracovní náplň manažerky. Následně je pomocí dotazníku zjištěn názor zaměstnanců na současnou situaci organizace práce v podniku. Ve zhodnocení jsou výsledky porovnány s předešlou analýzou organizační struktury a pracovní náplně manažerky a doporučeny návrhy ke zlepšení.

Klíčová slova: organizování, dělba práce, koordinace, delegování, job rotation

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis examines the effectiveness of manager's organizational work at XY. s.r.o company. Based on the analysis of manager's organizational methods and company's organizational structure will be evaluated strengths and weaknesses of manager's organizational work followed by suggested solutions.

In the theoretical part is in detail discussed knowledge of management and organizing such as basic characteristics, basic principles of organizing and latest trends in organizing. After that organizational structures are described. In the first section of practical part is analyzed organizational structure of company and manager's organizational work. Subsequently, using a questionnaire established on opinions of employees about organizational work at company are the results evaluated. In penultimate part these results are compared to previous analysis of organizational structure of company and manager's responsibilities and recommended proposals for improvements.

Keywords: Organizing, Division of Labor, Coordination, Delegating, Job rotation

Tímto děkuji své rodině a přátelům za jejich nekonečnou podporu. Slovy nelze vyjádřit, co pro mě znamenají.

Také děkuji panu docentu Mikuláštkovi, který mi velice pomohl při zpracování této práce svými názory a připomínkami k probíranému tématu.

Během života procházíme celou řadou neustálých změn a ty se úzce pojí s něčím novým, pro člověka neznámým a neprobádaným. Z toho důvodu jsem jako motto pro svou práci zvolil výrok středověkých námořníků, kteří se bezcílně plavili po moři a dobývali neznámé kouty zeměkoule. V tomto případě často na mapách označovali neprobádaná místa spojením latinského původu „Hic sunt leones“, zde jsou lvi. A tak já, jako staří námořníci, prozkoumám, pro mě zatím neznáme vody organizační práce manažerky ve vybrané společnosti, zmapuji je a doplují, doufejme úspěšně, až za horizont – k řešení.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 MANAGEMENT</b> .....	<b>12</b>
1.1 MANAŽER.....	13
1.1.1 Styly vedení.....	15
1.1.2 Komunikace .....	18
<b>2 ORGANIZOVÁNÍ</b> .....	<b>21</b>
2.1 CO JE TO ORGANIZOVÁNÍ.....	21
2.2 SYSTÉM OSCAR.....	21
2.3 ZÁKLADNÍ PRINCIPY ORGANIZOVÁNÍ.....	22
2.4 DĚLBA PRÁCE A SPECIALIZACE.....	22
2.4.1 Adaptace pracovníků.....	23
2.4.2 Outsourcing .....	24
2.4.3 Moderní trendy v organizaci práce.....	25
2.5 KOORDINACE .....	26
2.6 DĚLBA PRAVOMOCÍ A ZODPOVĚDNOSTI.....	27
2.6.1 Zpětná vazba .....	31
2.7 ROZPĚTÍ ŘÍZENÍ .....	32
2.7.1 Graicunasova teorie.....	32
2.8 ORGANIZAČNÍ STRUKTURY .....	33
2.9 KLASIFIKAČNÍ CHARAKTERISTIKY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR.....	34
2.9.1 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností.....	35
2.9.2 Organizační struktury podle hlediska uplatňování rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti.....	38
2.9.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti.....	41
2.9.4 Organizační struktury podle členitosti .....	42
2.9.5 Organizační struktury podle časového trvání .....	42
<b>3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST</b> .....	<b>44</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>45</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A MANAŽERKY</b> .....	<b>46</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	47
4.1.1 Analýza organizační struktury společnosti XY s.r.o.....	47
4.1.2 Analýza řídicího rozpětí .....	48
4.2 ANALÝZA PRACOVNÍHO DNE MANAŽERA.....	50
<b>5 VZTAHY A KOMUNIKACE MEZI MANAŽERKOU, VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY A ZAMĚSTNANCI</b> .....	<b>54</b>



5.1	ROZHODOVACÍ PROCES A KOMUNIKACE MANAŽERKY S ŘEDITELEM POBOČKY .....	54
5.2	KOMUNIKACE A VZTAHY MEZI MANAŽERKOU A KOLEGY NA STEJNÉ ÚROVNI VEDENÍ .....	56
5.3	STYL ŘÍZENÍ A KOMUNIKACE S PODŘÍZENÝMI .....	57
<b>6</b>	<b>DĚLBA PRÁCE A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ .....</b>	<b>59</b>
6.1	DĚLBA PRÁCE .....	59
6.2	ADAPTACE PRACOVNÍKŮ .....	60
<b>7</b>	<b>ZPĚTNÁ VAZBA .....</b>	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ .....</b>	<b>63</b>
<b>9</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>80</b>
<b>10</b>	<b>DOPORUČENÍ .....</b>	<b>83</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>96</b>

## ÚVOD

V posledních letech vzniká na organizace stále větší tlak z důvodu větší konkurenceschopnosti okolních společností na trhu, která je nutí (pokud nechtějí selhat) k využívání všech dostupných zdrojů materiální i nemateriální povahy. Tato situace se samozřejmě promítá i na manažery jednotlivých podniků, kteří jsou každodenně vystaveni situacím, kdy rozhodují, plánují a rozdávají úkoly s cílem vést pracovníky a koordinovat jejich činnosti tak, aby se s růstem nároků na organizaci zvyšovala i produktivita práce, která významně ovlivňuje hospodářské výsledky společností. V této fázi si musíme položit otázky: "Jsou si manažeři vědomi jak správně pracovat se svým časem a svých podřízených? Jsou schopni efektivně rozdělovat práci mezi zaměstnance a koordinovat jejich činnosti způsobem, který povede ke zvýšení produktivity práce a konkurenceschopnosti celé organizace?" Na tyto otázky a další se snažím v této bakalářské práci zaměřené na organizování procesů v potravinářské sekci prodejny odpovědět.

Nejprve se dovíme, že management není oborem jednotně definovaným a mnoho světových autorů na tuto oblast řízení lidí má různý názor. V jedné věci se ale všichni shodují. Jde o soustavnou činnost plánování, rozhodování a organizování úkolů, procesů a lidí aby společnou silou dospěly k vytyčeným cílům organizace. A v nemalé míře jim ke splnění těchto úkolů pomáhají právě zaměstnanci. Z tohoto důvodu jsem zvolil jako téma své bakalářské práce organizační práci manažera, abych se blíže seznámil, jakým způsobem manažeři organizují činnost svou a svých zaměstnanců.

V teoretické části se seznámím se základními principy organizování, moderními trendy v této problematice a jednotlivými stavebními prvky architektury organizace. Zároveň prozkoumám komunikační dovednosti manažera a způsob jakým správná komunikace ovlivňuje pracovníky, jejich produktivitu a názor na organizaci.

V praktické části jsem dostal příležitost pohovořit si s manažerkou potravinové sekce prodejny, analyzovat její pracovní den, náplň její práce a zároveň i získat představu o vnitřní struktuře společnosti. V tomto bodě jsem pak provedl dotazníkový průzkum s jejími podřízenými, abych získal objektivní názor na současnou situaci v podniku. Následuje vyhodnocení těchto informací a doporučení, jakým způsobem současnou situaci v organizaci potravinářské sekce zlepšit.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MANAGEMENT

Ke správnému pochopení všech oblastí tohoto tématu je důležité vymezit jeho klíčové pojmy, uvést jejich definici a podívat se tak na věc ze všech úhlů pohledu.

Prvním takovým pojmem je management, neboť organizování je jeho součástí. Existuje nespočet různých definic managementu a díky tomuto nejednotnému pojetí si mnozí autoři kladou otázku, zda-li je tento obor vědou či spíše uměním.

V anglickém pojetí slovo management odpovídá českému řízení. Tím je myšleno podnikové řízení zahrnující činnosti výrobní, výzkumné, vývojové, finanční a podobně. Anglie ale používá i pojem control, což můžeme chápat jako řízení jednotlivých dílčích procesů. V Americe je pojem management chápán trochu jinak a uvádí se, že jde o funkci, disciplínu či návod, který je třeba zvládnout a manažeři jsou odborníci, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti. (Mikuláščík, 2007, s. 190)

Pro bližší vymezení tohoto pojmu platí například tato definice: *“Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.”* (Bělohlávek, Košťan a Šuler, 2001, s.24). Koontz a Weihrich (1993, s. 34) pak dodávají, že management je vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Příbuzným pojmem managementu je pojem leadership – tvůrčí vedení. Srovnáme-li pojem manager a leader, tak manažeři dělají věci správně (effectiveness) a lídři dělají správné věci (efficiency) (Mikuláščík, 2007, s. 190). Z tohoto tvrzení Truneček a kol. (1999, s. 8) vyvozuje, že sebelepší řízení nemůže nahradit nedostatečné nebo neúčinné vedení.

Celkový průběh řízení a analýza managementu je snadnější, pokud vycházejí ze struktury užitečných a jasných činností (Siegel a Brodský, 2008, s.9), které pomáhají k dosahování cílů. Jejich posláním je vnést do řízení maximální množství pravidel, logiky a zásad, jak je jen možné v neustále se měnícím prostředí, ve kterém manažeři pracují (Armstrong a Stephens, s 16.). J.B.Miner vytvořil podrobný popis manažerských funkcí a snažil se je rozložit na detailnější úroveň.

Podle Mikuláščíka (2007, s. 191) jimi jsou:

- Plánování (planning)
- Organizování (organizing)
- Příkazování (commanding)
- Koordinace (coordinating)
- Kontrola (controlling)
- Zkoumání (investigating)
- Komunikování (communicating)
- Zabezpečení zdrojů a potřebného úsilí (securing efforts)
- Navrhování (proposing)
- Personální zajištění (staffing)
- Usměrnování (directing)
- Vedení lidí (leading)
- Motivování (motivating)
- Inovování (innovating)
- Reprezentování (representing)
- Rozhodování (decision making)
- Aktivace (activating)
- Vyhodnocování (evaluating)
- Správní zajištění (administering)

Efektivnost a úspěch manažerské práce pak závisí na provádění těchto činností v jednom celku. Tuto integraci nazýváme také jako synergický efekt – princip celistvosti (Armstrong a Stephens, 2008 s. 33).

## 1.1 Manažer

Neboť se v této práci věnuji organizační práci řídicího pracovníka, je na místě vymezit, kdo je manažer a jaké jsou jeho úkoly.

Armstrong a Stephensová (2008, s.38) popisují manažera jako osobu zajišťující chod organizace, s odpovědností za dosažení požadovaných výsledků za lidmi, pracujícími v dané části organizace či funkčním útvaru. Prokopenko a Kubr (1996, s. 21) pak dodávají, že *“manažer řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace”*.

K těmto definicím se dle Druckera (1994, s.22) pevně pojí několik často značně protichůdných požadavků. Prioritou je (jak jsem již uvedl výše) účelnost (**effectiveness**), která znamená dělat věci správně. Na tu pak navazuje požadavek účinnosti (**efficiency**): dělat správné věci správně. Moderní manažerské přístupy tyto charakteristiky ještě doplňují o požadavek hospodárnosti (**economy**) a odpovědnosti (**equity**).

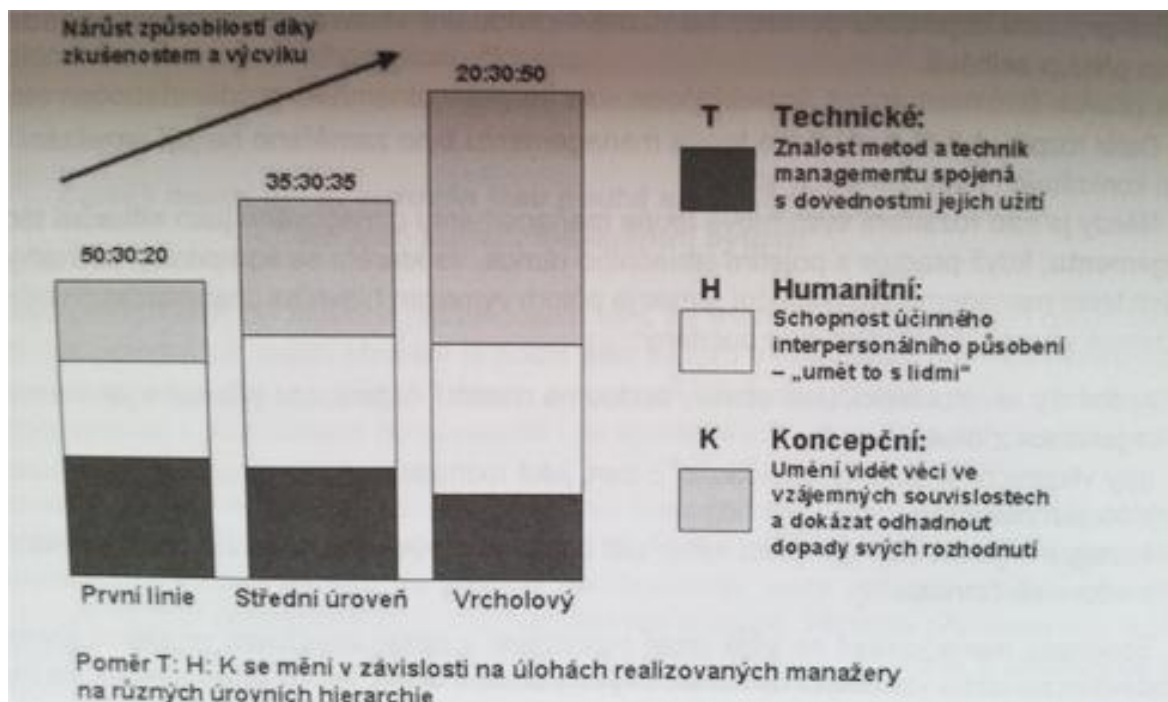
Truneček a kol. (1999, s. 13) uvádí, že manažer si musí tyto charakteristiky osvojit a ze své řídicí pozice je praktikovat, i když mnohdy působí vzájemně protichůdně v tom smyslu, že pokud se zlepšuje úroveň jedné z nich, druhá oslabuje. Efektivní manažer tedy musí zvládnout jejich vzájemnou optimalizaci.

Vzhledem k odlišnostem v práci s informacemi, technickými a analytickými znalostmi, svěřenými úkoly a zodpovědností obvykle manažery rozdělujeme do tří úrovní: (Siegel a Brodský, 2008, s. 14)

**Nejnižší (linioví) manažeři** – této úrovni odpovídá operativní řízení v podniku, jehož náplní je konkrétní detailní a rutinní práce, která je měřitelná, méně náročná na tvořivé myšlení, rozhodování je programované a úkoly jsou pracovníkům zadávány ze dne na den (Mikuláščík, 2007, s. 193). Tvoří ji mistři ve výrobní lince, vedoucí dílen, vedoucí administrativního oddělení apod. Svým postavením jsou jen o malý stupeň nad řadovými zaměstnanci a je pro ně podstatné, aby se podrobně vyznali v jim řízených oblastech činností a ovládli manažerské techniky potřebné pro komunikaci s pracovníky organizace. (Pitra, 2008b, s. 24)

**Střední manažeři** – se zabývají taktickým řízením v podniku. To obvykle navazuje na strategické cíle organizace a je jejich praktickým rozpracováním do konkrétní podoby (Mikuláščík, 2007, s. 193). Jedná se například o vedoucí větších popřípadě důležitějších útvarů (prodej, nákup, personalistika atd.). Rozhodující podíl v náplni jejich práce tvoří získávání a poskytování informací. Poskytování a získávání informací hraje v jejich pracovní náplni rozhodující podíl. Siegel a Brodský (2008, s. 14) tvrdí, že to je až 40 % jejich pracovního času.

**Vrcholový management** – úroveň těchto manažerů odpovídá strategickému řízení v organizaci, které se zaměřuje na stanovení cílů v obecné, málo detailní a nestrukturované podobě (Mikuláščík, 2007, s. 193). Jedná se o pracovníky, kteří na sebe přebírají odpovědnost za vlastníky. Jde o zvláště důležitou skupinu, neboť koordinuje všechny činnosti, vytváří hospodářskou politiku podniku a je zodpovědná de facto za konečné výsledky organizace. (Siegel a Brodský, 2008, s. 14)



Obrázek 1 Soubor manažerských profesních způsobilostí (zdroj: Pitra, 2008b, s. 24)

Jak můžeme z grafu (Obr.1) vypočítat, pro všechny úrovně managementu je důležitá humanitní složka, tedy schopnost jednat s lidmi. Rozsah této složky se prakticky nemění a tvoří cca 30 % celkových způsobilostí manažera (Pitra, 2008b, s. 24).

### 1.1.1 Styly vedení

Pouze na pozici v organizační struktuře společnosti se ale manažer nesmí spoléhat a nemůže ji chápat jako prostředek výkonu řídicích funkcí. K tomu, aby jeho podřízení dosahovali maximálních výsledků musí zohledňovat i potřebu podpory morálky, angažovanost, spolupráci a ochotu pracovat. Tak vznikají úvahy o stylu vedení, tedy jakým způsobem se manažer chová ke členům skupiny. V širším pojetí rozlišuje tři základní kategorie stylu vedení.

**Autokratický (autoritářský)** styl vedení používá manažer, který sám rozhoduje a využívá své postavení k vytyčení cílů podniku, postupu jejich dosažení, pracovních úkolů, vztahů, kontroly, odměn a trestů.

**Demokratický** styl vedení zaměřuje sílu na stranu skupiny jako celku a manažer se o funkce vedení dělí s členy skupiny. Ti mají důležité slovo při rozhodování, určování

cílů, zapracovávání systémů do organizace a velkou roli zde hraje spolupráce. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 108)

**Styl laissez-faire** (volný průběh) ponechává pracovníkům značnou volnost a vedoucí do jejich práce zasahuje minimálně. Podřízení si sami rozdělují práci a určují její postup. Komunikace tady probíhá na vodorovné rovině. Výhodou laissez-faire je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého. Nevýhodou pak bezcílné tápání ve chvíli, kdy je zapotřebí vedení (Smejkal a Rais, 2006, s. 42).

**Transformační** teorie vedení klade důraz na předpoklad, že lidé mají potřebu seberealizace, vlastního rozvoje a potřebu dosahovat nějakých vyšších cílů. Této transformace lze dosáhnout třemi možnými formami:

- Zvýšením povědomí pracovníků o postupech, jak dosáhnout cíle a úspěchů,
- Působením na pracovníky, aby své cíle sjednotily s cíly skupiny či organizace
- Rozšiřováním potřeb a uplatňováním potřeb vyšší úrovně

V zásadě je možno rozlišit čtyři typy transformačního řízení: charisma, inspirativní vedení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

- **Charisma** – vedení je založeno na emoční vazbě a důvěře v poslání vyjimečného jedince a sílu jeho osobnosti. Charismatictí vůdci často nepochybují o svém poslání, dovedou přesvědčovat a působit sugestivně. U tohoto stylu vedení racionalita hraje vedlejší úlohu, jeho přesvědčivost spočívá v silných dojmech, které vedoucí pracovník vytváří. Významnou roli mohou hrát i krizové situace, u kterých vyvstává potřeba lidí opřít se o někoho silného, který dovede vystihnout víze a potřeby řadových lidí.
- **Inspirativní vedení** – je založeno na chování manažera jako příkladného člověka, který vyvolává zájem, důvěru a svou komunikací podněcuje, motivuje a apeluje na vyšší cíle. Jeho následníci musí být přesvědčeni, že vymezené cíle jsou významné a stojí pro ně i něco obětovat.
- **Individualizovaná úcta** – je založená na projeveném individualizovaném zájmu ze strany mocných vůči řadovému jedinci, což má velmi silný a sugestivní vliv a vyvolává pocit porozumění a komunikace bez bariér. Je ovšem nutné znát co má



pro daného jedince tu největší hodnotu. Poté může vedoucí komunikovat o jeho prioritách a názorech, před skupinou pak zdůrazňovat hodnotu zájmů a priorit každého jedince jako rovnoprávného člena týmu.

- **Intelektuální stimulace** – vyvolává v pracovnících pocit, že mají příležitost přemýšlet o strategických záležitostech organizace, měnit dané a rutinní věci a jejich myšlení a návrhy jsou oceňovány. Tento styl má smysl především pro inovaci, při řešení málo strukturovaných či neurčitých úkolů. (Mikuláščík, 2007, s. 201-202)

**Transakční** styl řízení vnímá podstatu odměňování podřízených jako realizaci protislužby (něco za něco). Jedná se o podmíněné zpevnování ve smyslu Skinnerova operačního podmiňování. V této teorii rozeznáváme tyto styly řízení:

- **Podmíněná odměna** – podmínka, kterou musí pracovník splnit, aby byl odměněn či nebyl potrestán. Sankce, ať pozitivního nebo negativní, by měly následovat vždy ihned po výkonu práce, která je hodnocena. Tento vztah má charakter tržního chování.
- **Řízení výjimkou** – je řízení s omezeným zasahováním a hodnocením. Manažer si všímá pouze vyjimečných projevů (pozitivních i negativních) a to co je v mezích normy, nechává bez povšimnutí. Tento styl je vhodný pokud má manažer příliš mnoho podřízených nebo je v časové tísně a není schopen sledovat vše v jeho kompetenci, případně jestliže vede vyzrálé a zodpovědné jedince, kteří chtějí mít větší prostor pro seberealizaci a samostatnost a chápají častou kontrolu a příkazování jako něco obtěžujícího. (Mikuláščík, 2007, s. 202)

**Kontingenční teorie** říká, že efektivnost řízení je závislá na základní orientaci v chování, tedy na stylu vedení. Rozlišujeme dvě základní orientace v chování manažera:

- Orientaci na úkol (dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu)
- Orientaci na vztahy s lidmi (uspokojení potřeb zaměstnanců, přátelská atmosféra na pracovišti) (Mikuláščík, 2007, s. 197)

Z praxe vyplývá, že aplikace jednoho stylu vedení manažerem není efektivní a proto by měl být výběr správného stylu vedení určován konkrétní situací.

Touto problematikou se zabývá **situační přístup**. Jedná se o styl vedení, který klade důraz na situaci jako dominantní rys při uvažování o charakteristikách efektivního vedení. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 111)

Hersey a Blanchard vypracovali teorii, kde se objevuje jako proměnná **zralost osobnosti** pracovníka (odbornost, úroveň znalostí, míra odpovědnosti, iniciativy). Tato zralost je posuzována v rozměru interpersonálních vztahů a úkolového chování. Rozlišují čtyři úrovně chování podřízených a tomu odpovídající čtyři úrovně manažera.

- **Nařizování** – Nadřízený nařizuje a nepřipouští komunikaci zdola. Jedná se o vysoce autorativní styl vedení
- **Koučování** – nadřízený manažer vystupuje ve vztahu k podřízenému v roli poradce a rovnocenného partnera. Pomáhá mu s řešením problémů, vyžaduje komunikaci s podřízeným a opouští nařizování.
- **Podporování** – vedoucí pracovník sdílí proces rozhodování s podřízenými, čímž vytváří v systému organizace demokracii.
- **Delegace** – přenáší rozhodování na podřízené a umožňuje jim samostatné jednání a plnění úkolů. Vedoucí pracovník sleduje dosahování vytyčených cílů. (Mikuláščík, 2007, s. 198; Leadership Central, ©2010–2013)

### 1.1.2 Komunikace

Komunikace představuje základní spojovací článek mezi lidmi a hraje nezastupitelnou roli v procesu řízení a organizace podniku. Je to vztah mezi minimálně dvěma subjekty, které o sobě vědí a společně sdílejí a reagují na určitou situaci (Truneček, 1999, s. 143-144). Udává se, že z 20 % tvoří manažerskou roli konkrétní práce a 80 % její prosazování, tj. komunikování (Armstrong a Stephens, 2008, s. 59) a proto je podle Porvazníka a Ladové (2010, s. 275) nesmírně důležité pro komunikující subjekty managementu co se komunikuje, obsah sdělení a jejich důvěryhodnost stejně tak jako způsob – forma jednání, jakou se obsah komunikuje.

Na průběh komunikace mají následně vliv faktory, jako jsou rozdíly v úrovni vědomostí zúčastněných subjektů, rozdíly v kultuře, emoce či postoje subjektů na probíranou tematiku (Porvazník a Ladová, 2010, s. 282-283). Mezi bariéry, které dále mohou ovlivnit

přenos informací a efektivitu komunikace Porvazník a Ladová (2010, s. 284-285) řadí neschopnost koncentrace, představu a zaujatost, soustředění na něco jiného než předmět komunikace, nedostatek zájmu, nevhodné prostředí či informační přehuštění.

Základními druhy komunikace využívané v managementu podle Porvazníka a Ladové (2010, s. 281) jsou:

- *slovní komunikace* – mluva a psaní. V pasivní formě pak naslouchání a čtení,
- *zraková komunikace* – její základ tvoří pohyby těla, gestikulace, vzdálenosti, výrazy apod.,
- *hlasová komunikace* – využívání intenzity hlasu (jeho účinnosti či působivosti).

Komunikaci z hlediska fungování komunikačních procesů můžeme rozdělit podle Trunečka a kol. (1999, s. 145) na vnitřní (sdílení informací uvnitř podniku) a vnější komunikační kanály (propojení podniku s jeho okolím).

### **Vnitřní komunikační systémy**

Pro zajištění vnitřní komunikace jsou důležité především formy komunikace a komunikační kanály (cesty komunikace).

*Ústní komunikace* je nejrozšířenější formou sdílení informací v podniku a jejím pozitivním znakem je větší pravděpodobnost porozumění sdělení díky použití intonace, přízvuku či zabarvení lidského hlasu. Další výhodou je okamžitá možnost zpětné vazby, která zefektivňuje komunikační proces a jeho rychlost.

*Písemná forma* komunikace se používá v organizaci také ve značné míře a nabývá dvou podob. Tvoří je dokumenty prostřednictvím kterých se sděluje co a jak má být vykonáno (nařízení, opatření, příkazy vedoucích, směrnice) a dokumenty sledující danou situaci zpětně, tedy co a jak bylo vykonáno (příjemka, výdejka, dodací list). Její nespornou výhodou je existence dokladu o realizaci komunikace a proto má větší oficiální váhu než sdělení ústní. (Truneček a kol., 1999, s. 146)

**Formální komunikační kanály** vyplývají z organizační struktury podniku a komunikace v nich probíhá v několika směrech:

- Směrem dolů – běžné postupy příkazů a nástroje k jejich splnění
- Směrem nahoru – přirozenou či vynucenou zpětnou vazbou na příkazy směřované shora dolů, jenž představuje proud informací o výkonech či problémech. Tyto informace manažeři potřebují pro kvalitní sledování situace a její další řízení
- Horizontální komunikace – umožňuje koordinaci všech činností a probíhá mezi jednotlivými strukturálními jednotkami na stejné řídicí úrovni
- Diagonální komunikace – zahrnuje komunikaci mezi různými úrovněmi různých útvarů v podniku

**Neformální komunikační** kanály vycházejí z náhodných setkání a osobních kontaktů mezi zaměstnanci podniku. I jejich prostřednictvím se mohou šířit informace ovlivňující činnost podniku (fámy, poplašné zprávy) a manažer by se s jejich skutečností měl nejen smířit, ale měl by se jich naučit využívat a osvojit si nenásilné nástroje řízení této neformální komunikace.

V současnosti se klade důraz na potřebu kvalitní interní formální i neformální komunikaci, přičemž formální komunikace plní zpravidla úkol informovat zaměstnance o způsobu fungování podniku a přiblížení vnitřního chodu podniku, čímž pracovník nabyde pocitu, že je pro podnik důležitý, s jeho cíli se identifikuje a podává lepší výkon. (Truneček a kol., 1999, s. 146-147)

### **Vnější komunikační systémy**

Prostřednictvím těchto kanálů organizace komunikuje s vnějším prostředím podniku a je realizována pomocí rozsáhlé sítě, která v současné době musí zajistit informovanost téměř v celosvětovém měřítku. V praxi je zaopatřována zásluhou poštovních, telekomunikačních rozhlasových, televizních a počítačových sítí.

Tyto komunikační systémy představují jeden ze základních procesů života organizačních struktur, protože žádná z aktivit podniku není možná bez příslušných informací a efektivní komunikace, na které záleží kvalita rozhodování a základ práce manažera, jehož náplní je sběr informací ze všech směrů k analýze situace a dospění ke kvalitnímu rozhodnutí. (Truneček a kol., 1999, s. 147)

## 2 ORGANIZOVÁNÍ

### 2.1 Co je to organizování

Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských komponent. Jedná se o cílevědomou činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému (Truneček a kol., 1999, s.79). Je to tedy odpověď na otázku, kdo a s jakými zdroji výkon plánovaných činností zabezpečí (Pitra, 2007a, s. 154). Výsledkem organizování jsou organizační struktury.

### 2.2 Systém OSCAR

Protože na proces organizování a tomu odpovídající formu struktur jsou kladeny určité nároky, byl odborníkem amerického původu Ernestem Dalem vytvořen řetězec základních požadavků, které mají být zajištěny procesem organizování a jeho organizačními strukturami. Tento systém je označován jako OSCAR (Dale, 1965, s. 234). Požadavky systému OSCAR jsou:

- O – objectives, tj. nutnost zajištění cílů podnikatelské činnosti,
- S – specialization (specializace), tj. způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných či podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek,
- C – cooperation (koordinace) nebo-li nutnost vzájemného sladění činností jednotlivých prvků, jež svou návazností v prostoru a čase vytvářejí výsledky,
- A – authority (pravomoc), tj. rozhodovací prostor výše zmiňovaných prvků,
- R – responsibility (zodpovědnost), tedy povinnosti těchto strukturálních prvků.

Rozbor názorů, které dnes převažují v organizační teorii a praxi, vede k závěru, že obsahová náplň organizování bývá založena na zvládnutí návazných dílčích procesů. (Siegel a Brodský, 2008, s. 71) Ty popisuje následující kapitola.

### 2.3 Základní principy organizování

V průběhu historického vývoje podniky ve stále větší míře kladou důraz na zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny výrobků (Truneček a kol., 1999, s. 79). S těmito činnosti se pojí veškeré procesy organizování vycházející ze tří základních principů, kterými jsou:

- využívání výhod společenské dělby práce (především formou optimální specializace a následného sdružování činností),
- koordinace činností a vztahů mezi lidmi, kteří je provádějí,
- vymezení pravomoci a zodpovědnosti lidí zahrnutých do organizačních procesů. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 90)

### 2.4 Dělbba práce a specializace

Tento princip si klade za cíl usnadnit výkon složitých úkolů tím, že je rozloží na užší či méně složité, jejichž nároky lze zvládnout jednodušeji. S tímto principem je spojována v posledních dekádách velká část růstu produktivity práce.

Organizační jednotky (skupiny, útvary, divize atd.) jsou vytvářeny v organizaci na základě specializovaných funkcí. Ty můžeme definovat jako samostatné úkony, úkony vykonávané na základě jednotných znalostí nebo pracovního postupu. V současné době hlavně je chápeme jako souhrn příbuzných a vzájemně odborně spjatých činností (výroba, prodej, personalistika apod.) (Urban, s. 57). Můžeme tedy říci, že i nejsložitější organizační struktura je výsledným seskupením těchto obecných principů (Business Info, ©2011).

**Funkcionální specializace** je považována za základní metodu dělby práce mezi pracovníky i jednotkami organizace. Opírá se o zařazení úkonů spadajících do jednotlivých funkcí pod společné vedení specifické (funkcionální) organizační jednotky.

**Úkolová specializace** je jednodušší variantou funkcionální specializace. Spočívá v zaměření na užší okruh pracovních úkolů (především fyzické povahy), čím umožňuje práci ve velkých podnicích i méně kvalifikovaným pracovníkům jen se základním školením

a podniku tak usnadňuje jejich přijímání a snižuje výši vyplácené mzdy. (Urban, 2004, s. 57)

**Předmětná specializace** vytváří relativně samostatné uskupení, sloužící k produkci výrobků nebo poskytování služeb určitého charakteru nebo určení a jejím hlavním cílem je zjednodušení řízení v důsledku snížení kooperace. (Business Info, ©2011)

Protože pracovníci, kteří opakovaně provádějí stejné úkoly je vykonávají rychleji, efektivněji a kvalitněji, řadíme dělbu práce a její specializaci mezi základní ekonomické výhody organizování. Zároveň specializace usnadňuje podniku zavádění nových technologií a trénink pracovníků. Na druhou stranu vyšší míra specializace vede k nárůstu nákladů a některým pracovníkům může jejich práce přijít monotónní, což vede zpravidla k poklesu pracovní motivace a s ní i výkonu. (Urban, 2004, s. 58)

#### **2.4.1 Adaptace pracovníků**

S procesem dělby práce se úzce pojí i přijetí pracovníka a jeho adaptace na nové pracovní místo a jeho přípravu. Po přijetí pracovníka a určení jeho pracovního místa ve společnosti je potřeba zajistit, aby uvedení nového zaměstnance na pracoviště a proces adaptace proběhlo plánovitě a systematicky (Gastro Práce, ©2006-2013).

Průběh adaptace zaměstnance by se měl spolu s pracovní smlouvou, která obsahuje popis práce zaměstnance a místo jeho výkonu, řídit pracovním řádem organizace (vnitřní norma platná v daném podniku, která vymezuje postupy v oblasti pracovních vztahů) a organizačního řádu, jenž udává a blíže specifikuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, práv a povinností jednotlivých útvarů. (Gregar, 2010a, s 48)

Rychlá a plynulá adaptace má za úkol překonat počáteční fáze, kdy se pracovník vyrovnává s novým prostředím, vytvořit příznivý postoj a vztah pracovníka k podniku a dosáhnout tak toho, aby v co nejkratším čase podával žádoucí pracovní výkon. Úspěšný proces adaptace je podmíněn zvládnutím pracovní adaptace, kdy se pracovník vypořádává s požadavky jeho pracovního místa a zároveň sociální adaptace, tedy začleněním pracovníka do struktury nových sociálních vztahů na novém pracovišti. (Gregar, 2010a, s. 48-49)

K dosažení tohoto cíle pracovníkovi pomáhá školitel, který má na starosti proces zaškolení nového zaměstnance a postupně na něj přenáší kompetence a zodpovědnost za dílčí pracovní úkony. Jeho posláním je doplnění informací o organizaci, její vizi a hodnotách, včetně dokumentace k danému pracovnímu úkolu (směrnice, metodiky, předpisy) a vytvoření individuálního plánu zaškolení pracovníka.

Po uplynutí doby zaškolení, která je individuálně stanovena pro každou pracovní pozici, dochází k důkladnému zhodnocení procesu zaškolování, na jehož základě může být rozhodnuto o případném prodloužení zaškolovacího období či o ukončení pracovního poměru. Kritérii pro ukončení zaškolovacího procesu je zpravidla splnění úkolů předem daných organizací, zkouška, test, pozorování či rozhovor ověřující nabyté vědomosti pracovníka. (Rarosp, © 2011)

#### **2.4.2 Outsourcing**

Outsourcing je nástrojem prohlubování dělby práce mezi organizacemi a v jeho rámci podnik vyčleňuje ze své působnosti činnosti, které není schopen vlastními silami prová-  
dět stejně efektivně jako organizace specializovaná.

V procesu rozhodování jaké činnosti z organizační jednotky vyčlenit, by měl podnik velmi pečlivě zvážit rizika, které jsou s tímto procesem spojena (zda se zvýší produktivita činností zachovalých v podniku, zlepší se jeho hospodárnost a organizace získá na pružnosti, jak budou ovlivněni zaměstnanci) (Blažek, 2011, s. 37-39; Stýblo, 2010, s. 29). Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006, s. 208) se jedná především o využívání externí pomoci při zajišťování zdrojů (výrobků, energie, pracovníků), činností, procesů nebo jejich ucelených částí (logistika, personalistika, zpracování účetnictví, výzkum a vývoj). V tomto případě se lze řídit zásadou, že lze vyčlenit v určité míře veškeré činnosti a procesy, které nepatří ke klíčovým či podstatným výrobním činnostem organizační struktury (Blažek, 2011, s. 37-39).

Outsourcing vede ke snižování nákladů, rozšiřování kapacit výrobních i nevýrobních činností a zvyšování kvality některých prací (Vodáček a Vodáčková, s. 207). Má-li být však implementace strategie outsourcingu do společnosti úspěšná, je nutné detailně popsat strukturu vyčleněného procesu a jeho kvalitu, jednoznačně vymezit odpovědnost



pro styk a předávání informací mezi pracovníky vlastní organizace a pracovníky externími a dodržen princip hospodárnosti (Stýblo, s. 32).

### 2.4.3 Moderní trendy v organizaci práce

V posledních letech tlak konkurence požaduje po organizacích růst produktivity práce a tak jsou vedoucí pracovníci přinuceni hledat další zdroje pro rozvoj výkonnosti organizace. Důsledkem toho jsou jednak inovace technologií ale i nové přístupy k organizaci práce.

Vývoj názorů spojených s organizací práce se především opírá o decentralizované struktury a zodpovědnost pracovníka za vlastní vykonávanou práci, jejíž náplň by měla odpovídat nejen požadavkům technickým, ale i potřebám jednotlivců, především motivačních faktorů, které jsou spojeny s potřebou seberealizace člověka.

Z toho důvodu byla formulována doporučení pro oblast organizace práce směřující k obohacování náplně práce tak, aby každý pracovník disponoval větší svobodou rozhodování, větší odpovědností a vnímal tak jasněji smysl své práce. (Gregar, 2001b, s. 40)

**Rozšíření (plurivalence) práce** – job enlargement – jedná se o přidání nových úkolů v rámci jednoho pracovního místa z důvodu, aby byla zvýšena doba mezi dvěma stejnými úkony a práce byla tedy méně opakovaná.

**Obohacení (polyvalence) práce** – job enrichment – její snahou je seskupovat pracovní úkoly, které jsou mezi sebou propojené. I v tomto případě jde o prodloužení času pracovního cyklu, ale současně i o zvýšení úrovně zadaných úkolů. To vyžaduje důkladnější zaškolení personálu, neboť se zvyšuje úroveň kompetence pracovníků. (Gregar, 2001b, s. 41)

**Rotace práce (job rotation)** - tento přístup je založen na pověřování pracovníka různými úkoly na různých pracovištích, čímž pozná nejen své kolegy ale i širší okruh činností organizace. Střídá různé činnosti, nezapadne do rutiny a předchází tak únavě a frustraci z každodenního stereotypu. (Management Mania, © 2011-2013)

**Skupinová práce (team work)** – zde hraje roli seskupení kompetence do skupinového přístupu k práci. Nejčastějšími formami skupinové práce je *polyvalentní skupina* (ve-

doucí pracovník ve skupině vede pracovní tým a pomáhá spolupracovníkům, kteří to potřebují) a *autonomní skupina*, která je kolektivně zodpovědná za výsledek a může mít možnost sama si nastavit pracovní metody, podílet se na definici pracovních cílů či si stanovit interní postupy chování. (Gregar, 2001b, s. 41)

## 2.5 Koordinace

Jelikož specializované úkony prováděné jednotlivými organizačními jednotkami nemožnou být vykonávány nezávisle, postupy a nástroje sloužící k jejich koordinaci patří k základním prvkům organizace.

V každé organizaci dochází ke koordinaci činností vertikální i horizontální cestou, stejně tak jako formálním a neformálním způsobem.

Zatímco základním nástrojem **vertikální koordinace** je její hierarchické uspořádání – každý manažer je zodpovědný za koordinaci práce osob, které jsou mu bezprostředně podřízeny – **horizontální koordinace** je založena na koordinaci mezi osobami na téže úrovni. To je zapříčiněno neschopností manažera koordinovat všechny činnosti při větším počtu jeho podřízených.

Základem **formální koordinace** je vytvoření vertikálních vztahů nadřízenosti a podřízenosti, jejichž prostřednictvím jsou pracovníkům či skupinám stanovovány cíle (očekávané výsledky, věcné a časové priority), směrnice a normy regulující chování osob v organizaci. Obsahem **neformální koordinace** je pak spontánní komunikace mezi jednotlivými pracovníky.

Platí pravidlo, že čím větší organizace je, tím větší je potřeba koordinace v organizaci. Míra, ve které organizační jednotky spolupracují a koordinují svou činnost, pak bývá označována jako míra integrace. Ve velmi malé organizaci zaměstnanci mezi sebou komunikují přímo a neformálně, dokáží ji tedy koordinovat jen na základě horizontální komunikace. S růstem velikosti organizace pak nastupují ve větší míře neosobní, administrativní koordinační mechanismy a mění se ve více formální, ať v horizontálním tak vertikálním směru. (Urban, 2005, s. 37-38)

V zásadě rozlišujeme čtyři typy koordinace jednotlivých aktivit: skupinovou, postupnou, reciproční a týmovou vazbu.

**Skupinová vazba** vzniká v přítomnosti relativně malého kontaktu mezi pracovníky a skupinami zajišťujícími určité činnosti. Jejich výsledky jsou následně spojovány v rámci celé organizace. Koordinace je dosahováno přímým dohledem a standartními příkazy či směnicemi, které pak slouží jako pravidla pro provádění stejných aktivit na různých místech.

Pokud je výstup jedné aktivity vstupem pro aktivitu druhou, vzniká **postupná vazba**. Charakteristickým znakem této vazby je, že následující aktivita může začít, až skončí aktivita předešlá. Koordinace je zajišťována standartními postupy a krátkodobým plánováním.

**Reciproční (vzájemná) vazba** vzniká v případě aktivit, které navzájem využívají svých vstupů a výstupů. Spolupráce útvarů a případné společné rozhodnutí je typickým způsobem koordinace a i přesto, že směrnice, pravidla, řízení, plánování a školení pomáhá dosáhnout této vazby, mohou se vyskytnout neočekávané případy, které je nutno řešit vzájemnou spoluprací operativně.

Nejužší formou koordinace je **týmová vazba**, která vyžaduje vytvoření týmů, které se podílejí na koordinaci nepřetržitě. Vyžaduje přímý kontakt mezi pracovníky, uskutečňovaný pravidelnými poradami, schůzkami svolávanými podle potřeby a neformálními setkáními. Tuto vazbu je velice obtížné realizovat, pokud pracovníci nejsou fyzicky pohromadě. (Truneček a kol., 1999, s. 80-82)

## 2.6 Dělbá pravomocí a zodpovědnosti

Stanovení pravomocí (práv osob na určitých místech v organizaci rozhodovat a dávat pracovní příkazy podřízeným) je základem fungování organizace a hierarchické uplatňování těchto pravomocí vede organizaci k naplnění jejích cílů a pomáhá ji koordinovat její specializované funkce. Pravomoc je v organizaci spojena s místem, nikoli s osobou a měla by odpovídat jeho odpovědnosti a naopak, tedy je-li osoba v organizaci odpovědná za určité výsledky, měla by mít odpovídající pravomoc k tomu, aby jich dosáhla.

Pravomoc a odpovědnost bývá také souhrnně nazývána jako **kompetence**. Při přenášení pravomocí na vyšší organizační úrovně se jedná o centralizaci, směrem na nižší úrovně pak o decentralizaci řízení. Žádná organizace však není plně centralizovaná a naopak a proto hovoříme spíše o tendenci organizace k centralizaci či decentralizaci. (Truneček a kol., 1999, s. 83)

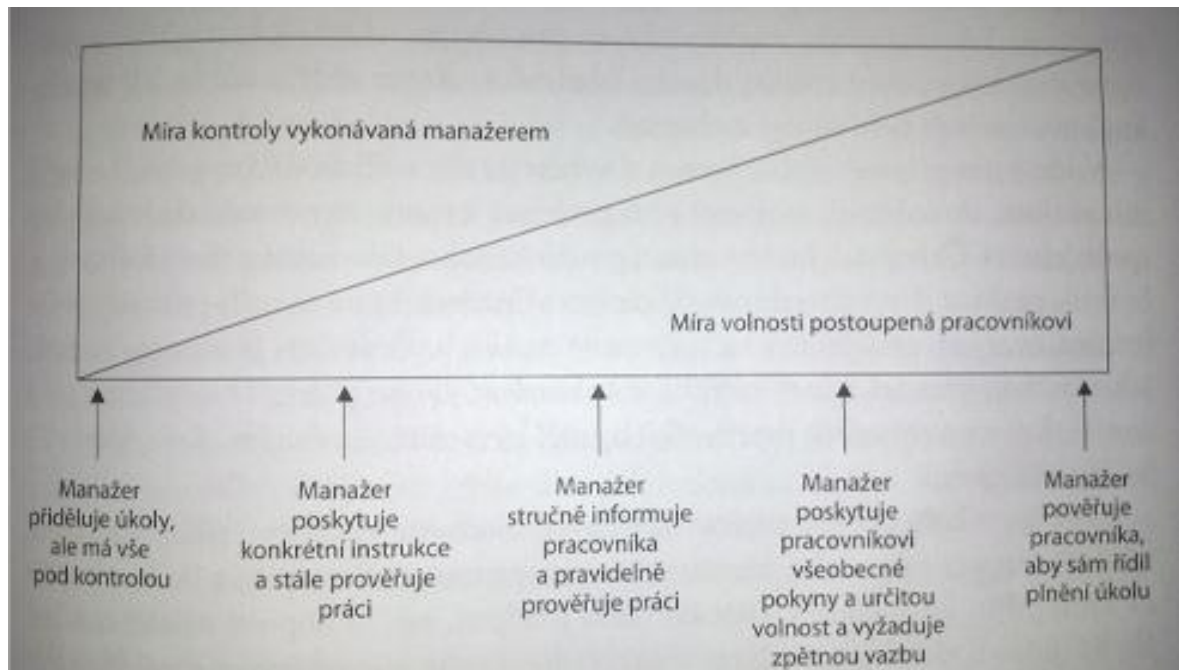
Při přenášení na nižší stupeň řízení mluvíme o **delegování**. Pravomoci se vždy delegují shora dolů a měly by se týkat všech úkolů, u nichž není nutné, aby je vykonával sám vedoucí. K takovým činnostem patří administrativa, rutinní práce, technické záležitosti (seřizování strojů) či úkoly rozvíjející schopnosti pracovníků. (Siegel a Brodský, 2008a, s. 69-70)

Postup delegování manažerem na podřízeného můžeme shrnout do několika kroků.

Nejdříve musí manažer analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností a z hlediska hlavních cílů svého útvaru, aby mohl rozhodnout, co delegovat a nedelegovat. Poté naplánovat přenos pravomocí (vytyčit cíl úkolu a jeho dílčí termín, úroveň, které má být dosaženo, rozsah delegované pravomoci, termín kontroly) a následně vybrat vhodného pracovníka. (Univerzita Online, ©2010-2013)

V oblasti delegování úkolů na podřízené lze využít čtyř fundamentálních principů pro správné delegování. Těmi jsou princip jasnosti, úplnosti, dostatečnosti a princip zachování odpovědnosti. (Urban, 2004, s. 51)

**Jasnost delegování** stanovuje dostatečně jasně činnost, která má být pracovníkem vykonána, aby bylo zřejmé, co přesně se od něj očekává. Přitom si obě strany musí být vědomy, že delegování má řadu podob, lišících se stupněm iniciativy, který manažer od svého podřízeného očekává. Zvolíme-li protikladné extrémy, jedná se o situace, kdy pracovník má shromáždit veškerá fakta k dané problematice, načež manažer rozhodne o budoucím postupu nebo na druhé straně určí úkol a nechá pracovníka jednat volně dle svého uvážení bez další komunikace a kontroly.



Obrázek 2 Míra delegování (zdroj: Armstrong a Stephens, 2008, s. 67)

Jasně stanovení podoby delegování a stupně iniciativy tedy šetří čas a komunikační problémy. Není-li tento princip splněn, mají podřízení tendenci chápat delegovaný úkol v podobě první výše zmíněné situace a to z obavy, že jiný postup by mohl vést ke kritice ze strany manažera. (Urban, 2004, s. 52)

**Úplnost delegování** definuje, že každá činnost, které je k dosažení cílů potřeba, musí být někomu přidělena, tedy za ní musí být někdo odpovědný. Urban (s. 52) považuje tento princip za důležitou organizační zásadu, avšak její plné dodržení je možné pouze v případě, pokud je management schopen veškeré činnosti nezbytné k dosažení cílů organizace předvídat. To je zpravidla možné jen u stálých a rutinních činností. Ve složitějších situacích vyžadující pružné jednání je ve většině případů důležitější, aby zaměstnanci dobře rozuměli cílům organizace, než jaké povinnosti jim byly delegovány.

**Dostatečnost delegování** jako princip říká, že možnost splnit stanovené úkoly a dostat svým odpovědnostem není možné bez nezbytných pravomocí.

K nedostatečnému delegování úkolů v organizaci dochází zpravidla v situacích, kdy se manažeři obávají, že pracovníci nebudou schopni vykonat práci stejně kvalitně jako oni nebo ji naopak vykonají lépe, což by mohlo ohrozit jejich postavení. V jiném případě

jde pak o obavy manažera spojené se vznikem závislosti na podřízených a ztráty přehledu o činnostech prováděných na pracovišti či nepřesnému stanovení delegovaných úkolů (nedodržení principu jasnosti delegování).

Také zaměstnanci jsou příčinou nedostatečného delegování a to v případech, kdy se delegování brání (obavy z neúspěchu, pohodlnost, nízké ambice) nebo opakovaně vyžadují přesné instrukce. (Urban, 2004, s. 53)

Delegování v takovýchto situacích vyžaduje trpělivost a i přes opodstatnění obav zmiňovaných výše, by se o ně manažer měl pokoušet v zájmu lepšího fungování organizace, protože z nich plyne přínos pro manažera samotného (více času na důležité věci, snadnější hodnocení pracovníků, jednodušší kontrola, vyhnutí se stagnaci, nové nápady a přístupy), pracovníky (profesionální růst, sebeuspokojení, větší zájem o práci) a tak i pro organizaci (vyšší efektivita, stabilizace pracovníků) (Univerzita Online, ©2010-2013). V opačném případě totiž nepřijmutím rizika spojeného s delegováním manažer neplní dobře svou organizační úlohu. (Urban, 2004, s. 53)

**Princip zachování odpovědnosti** stanovuje manažera odpovědným za výsledky rozhodnutí, které delegoval, protože součástí jeho pracovní činnosti je určit, kdo je v určité věci schopen rozhodovat. V moderních organizacích je tento princip modifikován a jeho pozměněná podoba tvrdí, že každý zaměstnanec je v oblasti, která mu byla delegována, plně odpovědný a manažer nese pouze řídicí odpovědnost. Podle této definice je manažer odpovědný za chyby zaměstnanců jen v situaci, pokud k nim došlo v důsledku neplnění jeho manažerských povinností (správný výběr zaměstnanců, jejich trénink, přesvědčení se o tom, že svým povinnostem rozumějí, hodnocení, kontrola), protože pokud by manažer byl odpovědný za každou chybu svých podřízených, delegování pravděpodobně omezí, stráví většinu svého pracovního času jejich kontrolou a bude bránit pracovníkům v samostatnosti. (Urban, 2004, s. 54)

Vedoucí nesmí nikdy delegovat zásadní úkoly řízení jako jsou záležitosti důvěrného charakteru, mzdové a personální úkoly (např. přijímání nových pracovníků), formulaci vizí, cílů a odpovědnost (Siegel a Brodský, 2008a, s. 70).

### 2.6.1 Zpětná vazba

Pro to, aby lidé pokračovali v práci správným směrem nebo chápali, co musejí učinit pro zlepšení své práce, potřebují vědět, jak pracují a zvládají plnit na ně delegované manažerem.

Z toho důvodu je povinností manažera zabezpečovat poskytnutí a získávání zpětné vazby, nejlépe v pravidelných intervalech (nejméně jedenkrát ročně) a zejména poté, co byl splněn konkrétní úkol nebo projekt. Tuto činnost by však měl provádět i v průběhu formálnějších setkání za účelem zkoumání pracovního výkonu zaměstnanců. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 71)

Zpětná vazba musí být založena na faktech a podle Armstronga a Stephensové (2008, s. 71-72) by se měla řídit určitými zásadami:

- Zabudováním zpětné vazby do práce – pracovníci by totiž měli být schopni snadno z kontrolních informací, které jsou jim k dispozici, zjistit, jak pracovali. Pokud to není možné, zpětná vazba by měla být poskytována co nejrychleji a hned poté, co se činnost uskutečnila.
- Poskytovat zpětnou vazbu na základě skutečných událostí. Neměla by tedy být poskytována na základě subjektivních názorů.
- Popisovat a odvolávat se na konkrétní chování, nikoliv soudit a zobecňovat.
- Pokládat otázky a umožňovat lidem, aby sami přemýšleli o tom, co dělat lépe a výkonněji.
- Vybrat hlavní problémy a soustředit se na ně, neboť existuje hranice, kolik kritiky pracovník snese. Pokud je tato hranice překročena, zpětná vazba a s ní spojená diskuze nevede k žádným výsledkům.
- Jasně se zaměřit na stránky výkonu, ve kterých se může pracovník zlepšit.
- Ukázat pochopení, jestliže pracovník pracoval špatně a došlo k této situaci kvůli okolnostem, které neměl pracovník pod kontrolou.

Cílem zpětné vazby je tedy poskytování lidem informací umožňující jim pochopit, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování.

Zpětná vazba by měla zlepšovat toto pochopení tak, aby bylo možné podniknout odpovídající kroky. Mohou to být nápravné kroky v případě nepříznivého vývoje nebo naopak podpora a pozitivní zpětná vazba, jakožto mocný motivátor, neboť jde o uznání a ocenění úspěšnosti pracovníka. (Armstrong a Stephens, 2008, s. 72)

## 2.7 Rozpětí řízení

Pitra (2008b, s.53) uvádí, že uplatňování výše uvedených principů organizování – dělby práce, pracovní specializace a koordinace – spolu s centralizací či decentralizací pravomocí ovlivňuje působení další významné charakteristiky. Tou je právě rozpětí řízení, které vyjadřuje počet přímých podřízených daného vedoucího.

Rozpětí řízení je základem pro vytvoření organizační struktury a prakticky může nabývat hodnot od jedné až po cca sto osob. Tento počet označujeme jako optimální rozpětí řízení (Siegel a Brodský, 2008a, s. 72). Podle Urbana (2004, s. 69) je širší řídicí rozpětí žádoucí především proto, že brání přílišnému dohledu vedoucích a podporuje delegování, čímž dává pracovníkům prostor k uplatnění vlastní iniciativy a úsudku. Navíc větší řídicí rozpětí zkracuje řídicí linii v organizaci.

### 2.7.1 Graicunasova teorie

Stanovením optimálního počtu podřízených a rozpětí řízení bezprostředně souvisí s problematikou počtu vztahů v útvaru. Touto problematikou se mezi jinými zabýval autory i V.A. Graicunas (Truneček a kol.,1999, s. 82), který rozlišoval pro nalezení řešení tohoto problému tři základní druhy vztahů:

- Přímé individuální vztahy
- Přímé skupinové vztahy (vztahy mezi manažerem a skupinou pracovníků)
- Křížové vztahy (vztahy na stejné úrovni) (Siegel a Brodský, 2008a, s. 72)



Z výše zmíněných vazeb Graicunas formuloval vztah, který lze vyjádřit následovně (Karmakar a Datta, 2012, s. 163):

$$r = n (2^{n-1} + n - 1)$$

kde  $r$  je počet vztahů,

$n$  je počet podřízených.

Výsledkem práce Graicunase je odvození čísla pět, jako optimálního počtu podřízených (Truneček, 1999, s. 82). Pokud výsledek analýzy rozpětí řízení přesáhne tuto hranici, je počet vazeb abnormálně velký, což má přímý vliv na efektivnost řízení (Siegel a Brodský, 2008a, s. 72).

Přes tento fakt je ale logické, že ne všechny vztahy jsou v procesu řízení využívány a mají pro něj stejný význam (Siegel a Brodský, 2008a, s. 72). V širším hledisku musíme brát v úvahu i individualitu jednotlivých manažerů, rozdílnost pracovního prostředí, důležitost jednotlivých vztahů a proto Graicunasův přístup představuje pouze zjednodušený způsob vyjadřující základní náhled do problematiky optimálního počtu podřízených a pomoc při vytvoření organizační struktury. (Truneček a kol., 1999, s. 82)

## 2.8 Organizační struktury

Organizační struktury byly dosud chápány pouze jako formální organizační struktury, které vedení vymezuje pomocí organizačních řádů a jejich podstatu znázorňuje graficky pomocí organizačních schémat.

Souběžně s formálními strukturami ale existují i struktury neformální. Ty vznikají spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí (osobní přátelství, etnických sympatií, členství v zájmových organizacích, rodinné spřízněnosti apod.) a silně působí na spokojenost pracovníku s podmínkami na pracovišti, jejich morálku, motivaci k práci či tvůrčí účast ve vnitřní podnikatelské činnosti a proto jim současný management věnuje hojnou pozornost a nepodceňuje jejich význam. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 92-93)

Podle Trunečka a kol. (1999, s. 85) organizační struktury představují v instituci kostru, která umožňuje plnit její plánované cíle. Jedná se o vnitřní strukturu organizace a zobra-

zuje rozdělení jejích činností mezi dílčí jednotky, tj. rozčleňuje organizaci na základní úseky a jejich dalším členěním na menší jednotky a pracovní místa (Urban, 2004, s. 74). Organizační struktury jinými slovy zabezpečují diferenciaci stanovených činností (dělbu práce) pro jejich kvalifikované a hospodárné provádění a zároveň jejich integraci – harmonické a celistvé řízení. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 92)

## 2.9 Klasifikační charakteristiky organizačních struktur

Jelikož se historickým vývojem organizací rodí složité hierarchické a hybridní organizační struktury, jejichž popis lze obtížně formulovat, natož blíže specifikovat a rozčlenit, bude nevhodnějším řešením zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc a členitost organizačních prvků v organizační struktuře (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 188). Vodáček a Vodáčková (2006, s. 94) za charakteristiky klasifikace organizačních struktur v současném managementu považují:

- Spojování činností vytvářejících obsahovou náplň dílčích strukturních jednotek. Jedná se o funkcionální, výrobové, maticové a ostatní účelové struktury
- Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi strukturními jednotkami. Zde mluvíme o liniové, štábní a kombinované struktuře

Za doplňkové charakteristiky klasifikace organizačních struktur Vodáček a Vodáčková (2006, s. 94) vnímají:

- Míru delegace pravomoci a zodpovědnosti strukturních jednotek ve vertikální hierarchii nadřízenosti či podřízenosti, tedy míru centralizace či decentralizace
- Členitost neboli řídicí rozpětí
- Časové trvání. Tady hovoříme o dlouhodoběji neměnných strukturách a dočasných

K charakteristice organizačních struktur se zpravidla používá vícedimenzionální označení, které zohledňuje souběžně více klasifikačních hledisek.

### 2.9.1 Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

Vodáček a Vodáčková (2006, s. 95) do této kategorie řadí organizační struktury funkcionální, výrobní, maticové a ostatní účelové organizační struktury.

#### Funkcionální struktury

Funkcionální struktury jsou založeny na specializaci dílčích strukturních jednotek podle výkonu odborně specializovaných úkolů, a protože se do jednoho útvaru kumulují stejné funkční činnosti, označují se také jako funkční (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 95). Zpravidla mezi funkčně specializované jednotky spadá vývoj, výroba, prodej, finance či personální oblast, seskupuje tedy pracovníky do útvarů podle podobnosti úkolů, kvalifikace, zkušeností či aktivit. (Urban, 2004, s. 75)



Obrázek 3 Organizační schéma funkcionální struktury (zdroj: Urban, 2004, s. 75)

Funkční struktura je přehledná a jednoduchá a v ní přijímaná rozhodnutí jsou jasně formalizovaná s předem definovanými zodpovědnostmi a pravomocí. Jednoznačně vymezuje vztahy mezi nadřízeným a podřízenými i způsob jejich komunikace, čímž vnáší do organizace stabilní řád vzájemných vztahů mezi pracovníky, determinuje pracovní role, jejich pracovní statut i dynamiku vývoje.

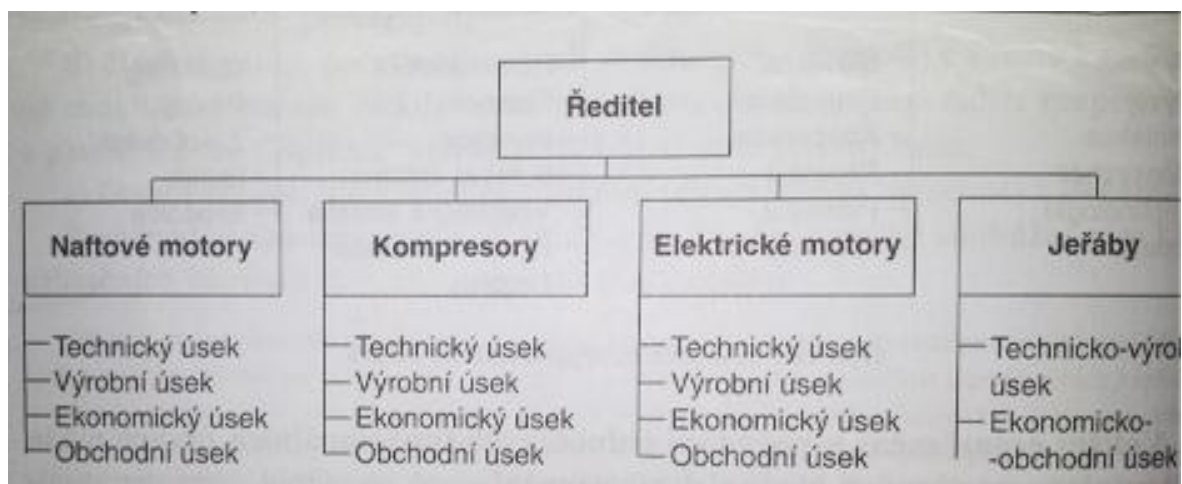
Tento typ organizační struktury je hojně využíván v organizacích, působících ve stabilním okolí, protože v něm umožňuje dosáhnout vysokou úroveň efektivnosti pracovních činností, které při svém dlouhodobě neměnném charakteru dosahují vysokého stupně specializované dokonalosti.

Nevýhodou takto centralizované struktury pravomocí a vysokého počtu stupňů hierarchie managementu je pomalá a málo pružná reakce na proměnné vnější podněty, přílišná

specializace činností vedoucí k uzavřenosti a vzájemné izolaci útvarů a vznik protiinovačního prostředí v organizaci. (Pitra, 2007a, s. 161)

### Výrobní (divizní) struktury

Komplikace spojené s fungováním plně funkčních struktur vedly organizace k přechodu od plně funkčních struktur k decentralizované koordinaci jednotlivých funkcí a vzniku výrobních, divizních struktur (Urban, 2004, s. 79). Výrobní (divizní) struktury vycházejí z předmětného či oborového principu a jsou založeny na výrobní specializaci. Do strukturálních jednotek (útvarů, divizí) se sdružují stejné nebo podobné výrobky, služby či technologické činnosti a vedoucí divizí jsou hodnoceni na základě zisku či ztráty divize, nikoli za objem výroby nebo výrobních nákladů (Urban, 2004, s. 79; Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 96).



Obrázek 4 Organizační schéma divizionální struktury (zdroj: Vodáček a Vodáčková, 2006, s.95)

Záměrem divizního uspořádání je většinou snížit zátěž nejvyššího vedení firmy na koordinaci jednotlivých funkcí, urychlení vývoje podniku, decentralizace rozhodování s cílem zvýšit jeho rychlost i kvalitu a posílit motivaci a iniciativu na nižších úrovních v hierarchii.

Rozdělení organizace do menších divizí poskytuje lepší informovanost a porozumění manažerským rozhodnutím ze strany pracovníků, otevřenější komunikaci a vyšší zájem zaměstnanců na úspěchu organizace a lepší využití jejich schopností. Zároveň takto or-

organizovaný podnik rychleji reaguje na změny tržních a ekonomických podmínek a je schopen lépe plánovat řešení budoucích situací. (Urban, 2004, s. 79-81)

Na druhou stranu výrobní struktura zvyšuje administrativní náklady a vyvstává zde nebezpečí nekoordinovaného soutěžení mezi divizemi o zdroje a trhy, které může vést k odklonu od celkové strategie organizace (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 97). Divizní uspořádání klade vyšší nároky na znalosti managementu v čele útvarů, který musí být schopen porozumět problémům všech základních funkcí a proto jsou divize vytvářeny na relativně úzké produktové bázi. (Urban, 2004, s. 79-80)

### **Maticové organizační struktury**

Podle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 196) je maticová organizační struktura pokusem o kombinaci funkčního a předmětného principu dělby a koncentrace práce, přičemž vznikají dvě skupiny útvarů. Skupina funkčních útvarů (výzkum, výroba, nákup apod.) a cílově (úkolově) orientované útvary, jejichž trvání je podmíněno dobou vyřízení zadaného úkolu. Členové pracovních týmů jsou v maticovém systému podřízeni jak vedoucímu projektu, tak i svému funkčnímu vedoucímu, přičemž mezi nimi neexistuje vztah nadřízenosti a podřízenosti.

Je především vhodná pro organizace s vysokými požadavky na pružnou reakci na rychle se měnící podmínky na trhu s výrobky intelektuálně náročnými a s nutností vysokých inovačních aktivit (letectví, astronautika, marketing). Maticová struktura umožňuje rychlé reakce na požadavky okolí, přičemž týmy mohou být tvořeny a rušeny velice rychle bez zásahů do základní organizační struktury, pracovníci rotují podle vývoje problému mezi týmy a není tedy nutné přijímat další pracovní kapitál zvenčí, zvyšuje kvalifikaci pracovníků a motivaci s pocitem odpovědnosti za rozhodování a manažeři mají více času na strategické úvahy, neboť operativní záležitosti přecházejí na vedoucí projektů.

Nevýhodou maticových struktur je možný výskyt dvojí podřízenosti vůči dvěma nadřízeným (vedoucí funkčního útvaru a vedoucí projektu), což často vede k nedorozuměním a konfliktům, popřípadě boji o moc v organizaci. Zároveň je časově náročnější na rozhodování (uskutečňuje se formou porad) a jejich zavedení do organizace vyžaduje vyso-

ké náklady, protože je nutné najít, vyškolit a dobře zaplatit vedoucí projektů. (Truneček, 1999, s. 90-91)

### **Ostatní účelové struktury**

Konečné určení nebo klasifikační hledisko těchto organizačních struktur je určeno podle specifických potřeb organizace (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 203) Může jít především o sdružování podle:

- **Zákazníků** – organizační struktury vychází z povahy a potřeb jednotlivých zákazníků a pracovní týmy jsou tvořeny v tomto smyslu (např. velkoobchodní a maloobchodní divize). (Urban, 2004, s. 82)
- **Teritoriálního určení produkce** – organizace je rozdělena na regionální bázi (prodeje, teritoriálního hlediska dodavatelů) k obsluze zákazníků rozptýlených v různých oblastech a určitá rozhodnutí (týkající se designu, ceny či způsobu prodeje výrobků) jsou ponechána manažerovi v dané oblasti, který je lépe seznámen se specifickými podmínkami svého území. (Urban, 2004, s. 83)
- **Rozdílnosti technologických procesů a zařízení** – jedná se např. o přípravu materiálů, konstrukci, výrobu přípravků a energetické hospodářství (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 97).

Jelikož je v tomto oddílu zdůrazněn princip sdružování, zvolil jsem pro bližší specifikaci právě výše uvedené struktury a to i s přihlédnutím k tvrzení Vodáčka a Vodáčkové (2006, s. 97), že v označování těchto struktur existuje v managementu velká rozmanitost.

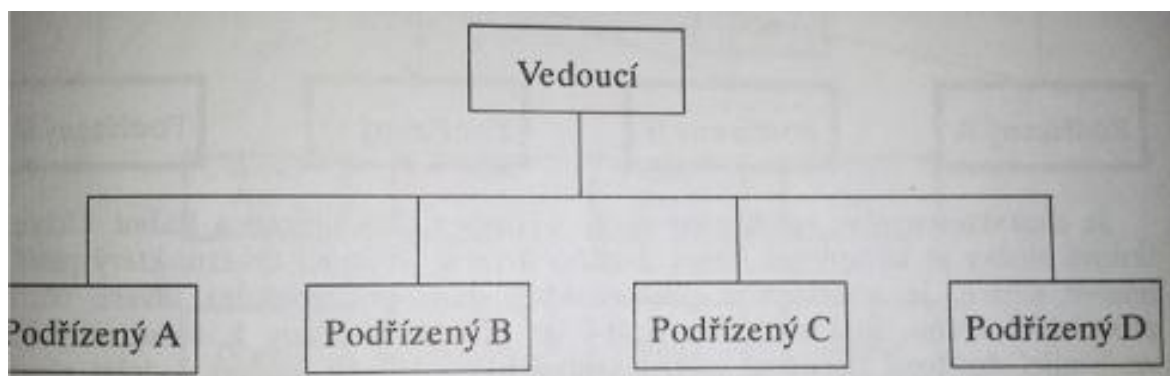
### **2.9.2 Organizační struktury podle hlediska uplatňování rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti**

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2006, s. 97) v tomto oddíle nejde o struktury ve smyslu uspořádání prvků a vazeb, ale spíše o účelový pohled na charakter vztahů mezi strukturálními prvky, zejména pak vzájemných pravomocí v rozhodovacích procesech.

Dědina a Cejthamr (2005, s. 188) rozlišuje organizační struktury založené na způsobu uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami na liniové, štábní a struktury kombinovaného typu.

### **Liniové (lineární) organizační struktury**

Pro tento typ struktury je charakteristická přítomnost jednoho odpovědného vedoucího, jednoznačné vazby mezi nadřízenými a podřízenými. Vedoucí pracovník je vybaven souhrnnou odpovědností za jím vedený organizační útvar. (Truneček a kol., 1999, s. 85)



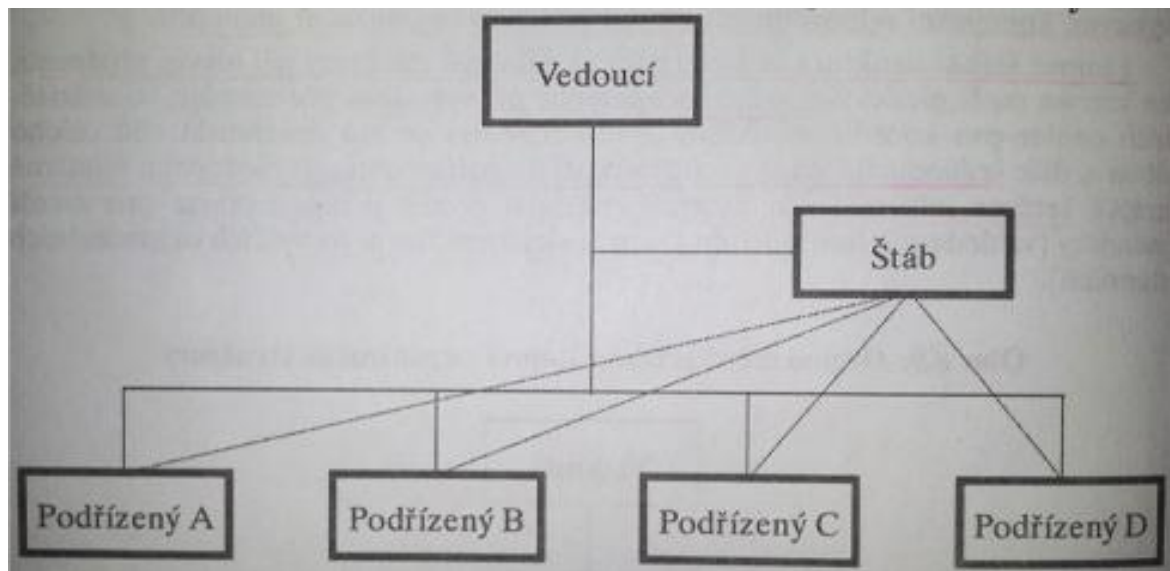
*Obrázek 5 Schéma lineární organizační struktury (zdroj: Truneček a kol., 1999, s. 85)*

Liniová struktura je typická pro malé podniky s počtem zaměstnanců do padesáti. Za touto hranicí rozpětí řízení již vedoucí není schopen sám koordinovat všechny podřízené a situaci lze řešit vytvořením malých specializovaných štábů. Poté hovoříme o tzv. liniově-štábní organizační struktuře a v případě dalšího rozvoje je nutné přejít k uplatnění více řídicích stupňů. Nejčastěji je uplatňována u funkcionální organizační struktury. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 188-189)

### **Štábní organizační struktury**

Tyto struktury plní v první řadě poradní funkci k zajištění kvalifikovaného rozhodování strukturálních jednotek s liniovou pravomocí (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 98). Štábní vazby zpravidla fungují na komunikaci mezi osobním štábem liniových vedoucích (jejich hlavní náplň) a liniovými vedoucími. Z této klasifikace vyplývá, že štábní organizační struktura nemůže existovat samostatně. Znalosti pracovníků štábních útvarů jsou v příslušných specializacích hluboké, mají však zpravidla menší přehled o organizaci jako

celku a za využití a výsledky práce liniových jednotek odpovědnost nenesou. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 189; Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 98)



Obrázek 6 Schéma štábní organizační struktury (zdroj: Truneček a kol., 1999)

### Kombinované organizační struktury

Jak již bylo zmíněno výše, na charakteristiku organizačních struktur lze pohlízet z více hledisek a tuto vzájemnou kombinaci vyjadřují smíšené (kombinované) organizační struktury. V této práci zmíním pouze liniově-štábní organizační struktury. Jak uvádí Vodáček a Vodáčková (2006, s. 98), mají totiž vyšší frekvenci i význam než řada dalších variant kombinovaných struktur.

**Liniově-štábní struktura** slučuje štábní a liniové funkce a využívá tak její největší klad, kterým je specializace funkčních vedoucích a jejich vysoké odbornosti (Truneček a kol., 1999, s. 86; Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 98).

Pro tyto struktury jsou typické rozdílné úkoly v řízení liniové a štábní složky. Zatímco úkolem liniové složky je souhrnné řízení daného útvaru a jeho vedoucímu jsou podřízeni všichni pracovníci útvaru včetně štábních pracovníků, štábní složka vytváří zázemí k tomu, aby byla zachována zásada jediného odpovědného vedoucího i na vyšších stupních řízení. Jinými slovy se vzrůstajícím stupněm řízení jediný vedoucí není schopen problematiku řízení zvládnout sám a k řešení tohoto problému si proto vytváří odborný aparát (štáb), specializovaný zpravidla na hlavní podnikové funkce (technika, výroba,



obchod apod.), na jehož pracovníky deleguje některé z fází manažerské práce (plánování, organizování, motivace, kontrola).

Na vlastním řízení se ale štábní složky podílejí pouze zprostředkovaně a nemají všeobecné právo rozhodovat. (Truneček a kol., 1999, s. 86-88)

Mezi slabé stránky těchto struktur můžeme řadit neschopnosti linie chápat úlohu štábu, její neochotu s ním pracovat či zdvojení pravomoci linie štábem (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 191). V souvislosti s rozvojem automatizace je v současnosti tento typ struktury podrobován nesmlouvavé kritice, neboť podle odborníků nemůže vyhovovat moderní technologii výroby ani technice řízení. Vytýká se jí především malá pružnost a adaptabilita na rychle se měnící výrobní situaci a podmínky řízení (Truneček a kol., 1999, s. 86-88), klade totiž důraz na řešení otázek “kde”, “co”, “kdy” a “jak” musí pracovat namísto orientace cílové: čeho je třeba dosáhnout (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 191).

### **2.9.3 Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti**

Klasifikačním znakem těchto organizačních struktur je míra centralizace a charakter uplatňování rozhodovací pravomoci a následně i zodpovědnost v činnosti útvarů vůči podřízeným. Jsou tedy založeny na principu, do jaké míry řídící pracovník nebo útvar deleguje pravomoc a zodpovědnost pro rozhodování na své podřízené. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 99)

Ve většině případech vyšší úroveň vzdělanosti a odborných způsobilostí pracovníků tvoří základnu pro jejich rozhodovací samostatnost. Delegování rozhodovacích pravomocí na tyto pracovníky za pomoci aplikace informačních technologií zvyšuje rozsah řízení a zároveň snižuje stupeň centralizace organizačních struktur a přestože nemůžeme generalizovat, je možné se řídit při hledání správné míry centralizace dvěma zásadami:

- Důsledně centralizovat využívání informačních zdrojů a zajistit přístup k informacím všem rozhodovacím místům v organizaci
- Rozhodovací činnost převést až na úroveň nositele pracovní činnosti, které se rozhodování týká (Pitra, 2007a, s. 166)

#### 2.9.4 Organizační struktury podle členitosti

Hledisko členitosti charakterizuje strukturní jednotku s ohledem na počet podřízených útvarů a řídicích úrovní. Označuje se také jako hledisko tvaru hierarchické pyramidy organizační struktury nebo řídicího rozpětí. Vodáček a Vodáčková (2006, s. 100) rozlišují:

- ploché struktury, popř. s širokým rozpětím
- špičaté struktury, popř. s úzkým (štíhlým) rozpětím

**Ploché struktury** jsou charakterizovány malým počtem řídicích úrovní a velkým počtem řízených pracovníků. Její nespornou výhodou je účinnost komunikace, která je snadnější a rychlejší vzhledem k menšímu počtu řídicích úrovní. Umožňuje kvalitnější přenos informací a nedochází v ní tak snadno ke komunikačním šumům (Mikuláščík, 2007, s. 228). Její nevýhodu pak spatřuji ve vystavení manažera riziku, že nebude schopen efektivně vést velký počet jemu podřízených pracovníků.

**Špičaté struktury** se vyznačují příliš mnoha úrovněmi řízení, přičemž manažeři zodpovídají za malý počet zaměstnanců (Mikuláščík, 2007, s. 228). Mají tak větší kontrolu nad prováděním udělených úkolů a výsledky práce. Nejproblémovější vlastností je dle mého názoru komunikace v těchto strukturách, protože je pomalejší a méně pružná, popřípadě může dojít k vertikální misinterpretaci vytyčených cílů a zkreslení přenosu informací kvůli vysokému počtu organizačních úrovní.

Struktury s větším řídicím rozpětím bývají spojovány s větší delegací rozhodovací pravomoci, s vyššími nároky na samostatnost a kvalitu práce zaměstnanců a nepřímými metodami řízení. V případě struktur úzkého řídicího rozpětí pak lze v řízení hovořit o obráceném vztahu. V současných moderních strukturách se objevuje sklon k rozšiřování řídicího rozpětí a větší autonomii podřízených, které vede ke snižování počtu úrovní řízení v organizaci. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 100)

#### 2.9.5 Organizační struktury podle časového trvání

Jak již název napovídá, kritérium klasifikace těchto struktur je závislé na době jejich existence. Podle toho se člení na struktury dočasné a trvalé. Přestože nelze přesně určit

měřítka, jak se má účelná doba používání strukturního uspořádání stanovit či posuzovat, můžeme tvrdit, že právě ve snaze o organizační pružnost se v moderní době organizace přiklání k širšímu využívání dočasných organizačních struktur. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 101)

V závěru tohoto oddílu musím podotknout, že v organizační teorii a praxi neexistuje jednotná klasifikace organizačních struktur a proto lze v odborné literatuře najít různá další kritéria jejich členění, jak udává Vodáček a Vodáčková (2006, s. 101).

V souhrnu můžeme tvrdit, že konkurenceschopnost dnešních organizací vychází z uspořádání interních interpersonálních a elektronických vazeb, které vytvářejí prostředí pro efektivní uspořádání pracovních vztahů, účelné toky informací a rozložení pravomocí. Organizační struktura musí být v první řadě dostatečně pružná a jednoduše přizpůsobitelná pro rychlou a účelnou reakci na vznikající příležitosti a změny (Pitra, 2007a, s. 166-167).

### 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO PRAKTICKOU ČÁST

Kompetentní manažer by podle mého názoru měl disponovat řídicími schopnostmi pro systematické vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně realizují zvolené cíle, čímž zajišťují chod organizace.

Za tyto schopnosti považuji po organizační stránce především schopnost účinné komunikace a způsobu jednání s podřízenými, zajištění rychlé adaptace nových zaměstnanců do organizační struktury podniku, jasného vymezení pracovních činností a odpovědnosti zaměstnanců, jejich koordinaci a zpětné vazby s následným objektivním hodnocením odvedené práce.

Z tohoto důvodu se v praktické části pokusím analyzovat a zhodnotit organizační práci manažera s ohledem na výše zmíněné vlastnosti, vymežit vztahy mezi hlavními řídicími místy a organizačními útvary podniku, jejich pravomoci a odpovědnosti. Zaměřím se také na organizační uspořádání a personální systemizaci podniku (míru centralizace podnikového rozhodování, řídicí rozpětí) a posoudím účelnost organizačního uspořádání podniku a jednotlivých útvarů, úroveň specializace jednotlivých pracovních míst a případné problémy nebo potřeby úspor.

Cílem bude poté navrhnout doporučení týkající se uplatnění a dalšího rozvoje klíčových osob, zdokonalení nástrojů a metod organizační práce manažera a optimalizace personálně organizačních struktur.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI A MANAŽERKY

V této části mé práce představím společnost XY s.r.o a manažerku Věru Šustalovou, která mi umožnila zpracování bakalářské práce v uvedeném podniku. Bohužel mi nebylo umožněno spolupracovat s manažerkou nepotravinové sekce, abych zhodnotil komplexní situaci v podniku, a proto se budu věnovat analýze organizační práce pouze v potravinovém sektoru. Jelikož se ale prodejna zaměřuje především na prodej potravinářského zboží, pevně věřím, že se mi podaří objektivně zhodnotit poměry v organizaci v maximální míře s ohledem na situaci.

Filozofií společnosti XY s.r.o, je kvalita, čerstvost a inovace, stejně tak jako proškolenost zaměstnanců, komunikace se zákazníkem a jeho plná informovanost. Ve svých prodejnách zaměstnává přes 4 500 zaměstnanců.

Společnost XY s.r.o nabízí svým zákazníkům široký sortiment kvalitních a čerstvých produktů. Předností jsou úseky s čerstvými potravinami od pečiva, přes sýry, saláty a pomazánky až po velký výběr masa a uzenin. V prodejnách společnosti XY s.r.o, najdou zákazníci kromě potravinářského také zboží nepotravinářského charakteru. Společnost se hlásí k zodpovědnosti za zdravé potraviny, proto nabízí ucelenou řadu biopotravin pod vlastní značkou a ucelenou řadu produktů “free form”, která je určena zákazníkům se speciálními stravovacími potřebami (potraviny bez lepku a bez laktózy).

Společnost XY s r o, je rovněž provozovatelem moderních velkokapacitních restaurací, kaváren a občerstvení.

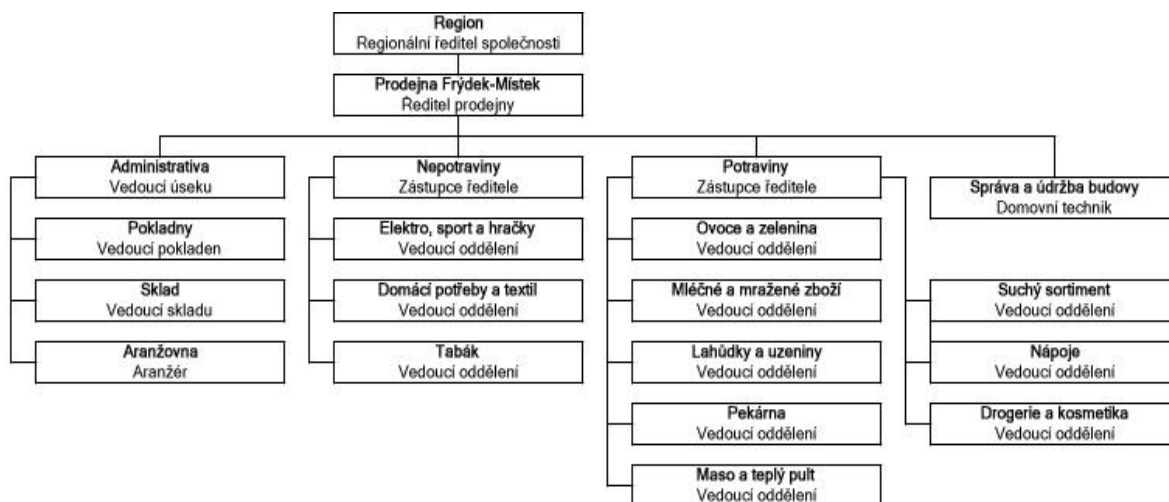
Věra Šustalová je zástupkyní ředitele prodejny ve Frýdku-Místku, které se bude tato bakalářská práce týkat a by mi s ní umožněno spolupracovat, ve společnosti XY s.r.o, kde zastává pozici manažerky potravinové sekce. Na této pozici pracuje již přes 15 let a její předchozí pracovní pozice zahrnovala taktéž manažerskou a organizační činnost, kdy jako vedoucí prodejny s elektrem řídila skupinu 3 zaměstnanců. Je absolventkou Střední průmyslové školy hutní ve Frýdku-Místku. Jako nutnost k práci ve svém oboru považuje vždy dostupný mobilní telefon.

Každý rok manažerka absolvuje školení v Brně, v externí společnosti Coneo, která zprostředkovává rozvoj manažerských technik a metod u zaměstnanců a je držitelkou mnoha

certifikátů z těchto školení. Tyto školení zahrnují osvětu a prohloubení znalostí v oblasti manažerských a komunikačních dovedností, učí manažera obchodnímu jednání, efektivní cestě k budování týmů a celkovému rozvoji organizace.

## 4.1 Organizační struktura společnosti

V této kapitole své práce představím organizační strukturu společnosti XY s. r. o, konkrétně pak prodejny ve Frýdku-Místku a vyliším základní pracovní náplň řídicího pracovníka potravinářské sekce.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o (zdroj: vnitřní směrnice podniku)

Jak můžeme z organizační struktury podniku pozorovat, je rozdělen na dvě hlavní sekce (potraviny, nepotraviny) a dále pak menší úseky (administrativa, správa a údržba budovy). Za celou prodejnu je zodpovědný ředitel prodejny, který je informován o strategických plánech společnosti regionálním ředitelem. Ředitel prodejny dále předává bližší informace o plánech chodu prodejny v souladu se stanovami společnosti jednotlivým manažerům (nepotraviny a potraviny) a ti vedoucím menších úseků (oddělení).

### 4.1.1 Analýza organizační struktury společnosti XY s.r.o

Z organizačního schématu prodejny můžeme vyzorovat, že je z hlediska spojování činností vytvářejících obsahovou náplň dílčích jednotek (oddělení) funkcionálního typu, přičemž jednotlivá oddělení jsou zaměřena na prodej druhově stejného či podobného typu zboží (ovoce a zelenina, nápoje, pekárna atd.). Pracovníci jsou sdružováni do těch-

to oddělení podle podobnosti úkolů, kvalifikace a aktivit spojených s prodejem nebo činnosti jednotlivých oddělení.

Z podoby tohoto rozčlenění vychází způsob uplatňování rozhodovací pravomoci, jehož podoba je zakotvená ve vnitřních předpisech společnosti i účelnost jednotlivých úseků a je značně lineární. V podniku je jasně daná vazba nadřízenosti a podřízenosti zvrchu směrem dolů počínající ředitelem pobočky navázaná na manažery potravinové a nepotravinové sekce, kteří dále koordinují chod jednotlivých oddělení a komunikují s jejich vedoucími, popř. řadovými pracovníky. Zpětná vazba splněných činností se poté realizuje opačným směrem. Můžeme tedy říci, že organizační struktura je z hlediska míry delegace pravomoci a zodpovědnosti ve vertikální hierarchii značně centralizovaná a samostatnost v rozhodování pracovníků je jasně vytyčena vnitřními předpisy organizace.

Manažerka zodpovídá za úseky spadající do potravinové sekce, za jejíž výsledky a rozhodnutí přímo odpovídá a při provádění svěřených úkolů využívá zásad dělby práce, spolupráce v týmu, delegace pravomocí, odpovědnosti na podřízené s cílem obecné prosperity podniku.

Problematikou dělby práce a delegování činností se budu zabývat v následujících kapitolách.

#### **4.1.2 Analýza řídicího rozpětí**

Pokud chceme analyzovat strukturní uspořádání organizace z hlediska členitosti, to znamená s ohledem na počet podřízených oddělení a řídicích úrovní, z organizačního schématu prodejny vyzorujeme následující údaje.

Společnost zaměstnává v prodejně dohromady 85 zaměstnanců ve 3 sekcích (administrativa, nepotravinová, potravinová) rozdělených na 14 oddělení. Z hlediska celkového pohledu na členitost organizační struktury je tedy rozčleněna do tří řídicích úrovní (ředitel pobočky, manažerů sekcí, vedoucí oddělení).

Manažerka potravinové sekce je následně podřízeno 45 pracovníků, kteří vykonávají svou činnost v osmi odděleních.



Po aplikaci Graicunasovy teorie optimálního počtu podřízených, která udává, že po překročení hranice pěti podřízených zaměstnanců se řízení stává méně efektivním, zjišťujeme, že počet 45 přímých podřízených je daleko za touto hranicí.

Řízení pracovníků zůstává však stále efektivní, neboť jak sám Graicunas tvrdí, počet pěti podřízených je pouze orientační a v praxi závisí i na rozdílnosti pracovního prostředí a důležitosti jednotlivých vztahů, přičemž tuto situaci potvrzuje i manažerka.

Z rozhovoru s ní totiž vyplývá, že komunikuje především s vedoucími osmi úseků, kteří zprostředkovávají během dne (kromě svých pracovních činností) dohled a pomoc při práci řadovým pracovníkům úseku a předávají jim potřebné instrukce.

Toto číslo je tedy za hranicí optimálního počtu podřízených zaměstnanců, manažerka však každý den nevyužívá v procesu řízení všech těchto vztahů, neboť při absenci mimořádných událostí v jednotlivých odděleních se vedoucí pracovníci úseků řídí vnitřními směrnici společnosti a svými zkušenostmi s pracovní pozicí a tudíž mají pojem o tom, jaké činnosti vykonávat pro efektivní chod podniku bez potřeby dalšího řízení a kontroly a to i z toho důvodu, že plánované činnosti jim byly objasněny na pravidelném ranním meetingu se všemi zaměstnanci.

S ohledem na míru centralizace pravomocí a vymezení samostatnosti rozhodování pracovníků a jejich pracovních činností ve vnitřních předpisech společnosti považují ve spojení s efektivním předáváním informací na pravidelných shromážděních a zároveň jejich snadné dostupnosti na pracovišti, toto řídicí rozpětí jako optimální vzhledem k povaze prostředí, ve kterém se manažerka pohybuje.

Tvar organizační struktury považují z hlediska členitosti řídicího rozpětí za plochý s širokým řídicím rozpětím umožňující rychlou a kvalitní komunikaci mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci s malou mírou rizika zkrácení interpretace zadávaných úkolů.

Z organizační struktury je patrné, že prodejna má i vlastní personální oddělení, které je zodpovědné za personalistiku ve firmě a má na starosti smlouvy se zaměstnanci, jejich přijímání, propouštění apod. Za samotnou kontrolu docházky jsou odpovědní vedoucí jednotlivých sekcí.

Společnost také využívá externích služeb outsourcingové společnosti FILLFORCE. Ta poskytuje své zaměstnance, kteří zajišťují pravidelně každý den vykládku kamionů se zbožím a doplňují chybějící zboží na určené místo ve skladu nebo regálech na prodejně. Jelikož zásobování není hlavní činností společnosti, nevystavuje se podnik riziku ztráty konkurenční výhody, vyčleněním této funkce šetří značné personální náklady (pracovníci nepracují v osmihodinových směnách) a umožňuje vlastním zaměstnancům plně se soustředit na výkon práce. O splnění úkolu vedoucí pracovník společnosti FILLFORCE pak informuje manažerku.

V praxi však dochází k častému porušování tohoto pravidla a manažerka se musí spoléhat na to, že tým společnosti FILLFORCE svou práci odvedl. Běžně má tuto situaci za vinu zpoždění dodávky zboží z centrálního skladu v Praze a různé délky směn zaměstnanců outsourcingové firmy.

## 4.2 Analýza pracovního dne manažera

Jak jsem již zmínil výše, mezi vedoucí pracovníky řadíme i Věru Šustalovou, zástupkyni ředitele, která zodpovídá za potravinovou sekci, sestávající z úseků ovoce a zeleniny, mléčného a mraženého zboží, lahůdek a uzenin, masa, teplého pultu a pekárny a dále pak suchého sortimentu, nápojů, drogerie a kosmetiky.

Během patnáctiletého působení na současné pracovní pozici manažerka vyzkoušela mnoho metod, jak efektivně organizovat práci, jak svou tak svých zaměstnanců a účinně se tak snaží řídit procesy v podniku. Mezi první z nich patřila příprava poznámek a jejich každodenní zapisování do diáře (často před spaním), které zaznamenávaly úkony, které chtěla manažerka vykonat další den (odpis květin ve středu a neděli, příprava aktivního prodeje týden dopředu, kontrola včasných slev a minimální doby trvanlivosti). Tato metoda zaznamenávání jí zpočátku velice ulehčila práci, není již však aktuální, protože jsou pro manažerku tyto činnosti po tak dlouhé době zcela samozřejmé a nemusí tedy na ně předem myslet. Poznámkový blok a mobil, kam si zapisuje poznámky, však používá stále a slouží jí k zapisování více specifických úkolů, jako je například objednávka a odeslání určitého zboží z centrálního skladu nebo naopak.

V současné době manažerka spoléhá především na informační systém společnosti, jehož ovládání je jednoduché a který automaticky kontroluje stav objednávek, provádí korekci inventárního stavu zboží na skladě, upozorňuje na minusové stavy zboží a sleduje docházku zaměstnanců.

I při absenci jakéhokoliv denního pracovního rozvrhu, neboť tato pozice je velice specifická a vedoucí pracovník musí pružně reagovat na měnící se požadavky prodejny, jednotlivých oddělení a v neposlední řadě klientů, existuje jistá rutina, sled činností, které manažer vykonává v průběhu pracovního dne. Tyto činnosti jsem uspořádal do následujících bodů:

- Kontrola docházky příchozích zaměstnanců skrze docházkový systém SAP
- Každodenní ranní briefing se zaměstnanci – rozbor uskutečněné práce z předchozího dne, vyhodnocení aktivního prodeje (týdenní monitoring prodejnosti centrálně vybraných položek a porovnání s celorepublikovým průměrem) a mystery shoppingu, zadání úkolů na stávající den a připevnění vytisknutých pokynů na nástěnku
- Revize kvality a množství zboží ve skladech
- Kontrola připravenosti jednotlivých oddělení prodejny, vystavených produktů, zeleniny a správnosti cen
- Otevření prodejny, zahájení prodeje
- Pravidelná pochůzka po prodejně s ředitelem prodejny a vedoucím sekce nepotravin (“kolečko”), zápis zaznamenaných povinností do kontrolního seznamu (checklistu), kontrola vystaveného zboží v regálech dle plánogramů (mění se po 14 dnech)
- Přestávka
- Kontrola docházky druhé směny zaměstnanců v docházkovém systému, odepsání první směny zaměstnanců, zpětná kontrola přesčasů
- Návštěva oddělení pekárny, zápis stavu pečiva, stanovení slevy na vybrané druhy pečiva

- Korekce denní inventury, tzv. „scan děr“ – porovnání skutečného stavu zboží v regálech a ve skladu a jeho případné automatické doobjednání skrze skladový informační systém společnosti
- Facing zboží – popotahování zboží ze zadních částí regálů dopředu (podpora prodeje)
- Odepsání druhé směny zaměstnanců
- Celková kontrola prodejny – zavření oken, zamknutí vstupu (kontrola “dvou očí”), ověření uzamčení prodejny pomocí mobilního telefonu na centrále bezpečnostní služby

Pokud je zvolený manažer ustanoven tzv. vedoucím dne, má navíc zodpovědnost za všechna oddělení a úseky, prezentaci jejich produktů, bezpečnost práce a zákazníků.

Z vlastní iniciativy každý den vymýšlí inovativní postupy (nejčastěji si je zakresluje do bloku), kam umístit co nejefektivněji zboží v souladu s pravidly prezentace produktů, aby tvořily ucelené zóny s jedním druhem zboží. Mezery mezi regály a těmito zónami pak vytvářejí cesty, nimiž zákazníci procházejí a vybírají zboží. Nejfrektovanější cestou je výše zmiňované “kolečko”, a vybírá si ji nejvíce zákazníků. Chybí však hodnocení frekvence návštěvnosti ostatních cest v prodejně a manažer tak unikají informace (např. kterou zónu zákazníci vůbec nenavštěvují, pokud v ní není umístěno zboží v akci), které by mohla využít k efektivnější organizaci práce v prodejně (např. přiřazením určitého počtu zaměstnanců do nejzatíženějších zón).

Další průběh dne bývá individuální a odvíjí se od požadavků zaměstnanců, zákazníků nebo jiných mimořádných situací. K takovýmto případům přistupuje manažer vždy specificky, zaobírá se vždy jen jedním problémem a ten se snaží individuálně řešit.

Manažerka, jakožto vedoucí potravinové sekce, se nejčastěji zaobírá připomínkami klientů (málo/nekvalitní zboží na pultech), opožděným příjezdem kamiónu zeleniny a suchého sortimentu, způsobující nedostatek ve skladu a také kontrolou senzitivních položek ve skladu. Dále pak vylepováním štítků s logem společnosti na věci, které si zaměstnanci sebou přinesou na pracoviště (prevence před nedorozuměním nebo krádežemi

ze strany zaměstnanců) a otázkou bezpečnosti (bezdomovci v areálu prodejny, krádeže zboží klienty).

Na první pohled je zřejmé, že v každodenním provozu prodejny je nejdůležitější běh potravinové a nepotravinové sekce, které společně tvoří základnu pro chod prodejny. Mohu s určitostí říct, že každodenní práce vedoucích pracovníků se v zásadě neliší, až na malé výjimky, způsobené materiální povahou produktů v různých sekcích, s kterými přicházejí do kontaktu a které nabízejí zákazníkům. Proto považuji pracovní náplň vedoucích těchto dvou hlavních sekcí za podobnou.

V některých z výše uvedených činností (styk s nespokojenými zákazníky, facing zboží a další) shledávám potenciál pro možné delegování na podřízené pracovníky a budu se problematikou delegování těchto úkolů zabývat dalších kapitolách této práce.

## **5 VZTAHY A KOMUNIKACE MEZI MANAŽERKOU, VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY A ZAMĚSTNANCI**

V této kapitole bych rád objasnil vztahy a způsob komunikace mezi ředitelem pobočky, vedením řídicích úseků a samotnými zaměstnanci, analyzoval úroveň jejich kompetencí a zároveň přiblížím metody, používané manažerem, napomáhající mu k efektivní organizaci práce. Seznámíme se také s mírou odpovědnosti a pravomocí jednotlivých vedoucích složek v prodejně.

Rád bych tuto podkapitolu strukturoval do tří samostatných oddílů, a to mezi vzájemné vztahy manažerky s nadřízenými, kolegy na stejné úrovni vedení a podřízenými, tedy běžnými zaměstnanci podniku.

Poslední zmíněné kategorii se budu věnovat nejvíce, protože manažerka má na starosti styk právě s touto kategorií zaměstnanců a jejich organizaci. Pro získání informací, týkající se této otázky, jsem zvolil mnou vytvořený dotazník, který jsme s pomocí manažerky vyplnili přímo na pracovišti a považuji ho, spolu s doplňkovou elektronickou konverzací mezi mnou a manažerkou, za hlavní zdroj informací k praktické části bakalářské práce. Následně jsem vytvořil dotazník a rozdál jej zaměstnancům, abych zhodnotil její práci z různých úhlů pohledu.

### **5.1 Rozhodovací proces a komunikace manažerky s ředitelem pobočky**

V této kapitole bych rád objasnil, jakým způsobem probíhá rozhodování a komunikace mezi manažerkou a ředitelem pobočky.

Jak si můžeme všimnout, řediteli pobočky je nadřízen regionální ředitel. Ten předává strategické cíle pomocí informačního systému společnosti (intranet) řediteli pobočky.

Ředitel pobočky je zodpovědný za všechny procesy a výsledky prodejny. Jeho hlavní povinností je interpretace strategických a taktických plánů podřízeným manažerům prodejny a jejich řízení, delegování úkolů na tyto pracovníky a kontrola. Má právo podepisovat smlouvy s místními dodavateli zboží a výrobních zařízení, dobalovací firmou

FILLFORCE a reprezentuje prodejnu ve všech záležitostech týkající se vnějšího prostředí prodejny (velcí odběratelé, dodavatelé, stát).

Je tedy zřejmé, že manažerka jsou zadávány úkoly ředitelem pobočky, který je jejím jediným přímým nadřízeným. Tyto požadavky jsou k manažerce z většiny distribuovány elektronickou podobou (email) nebo telefonicky a to z toho důvodu, že tato vertikální komunikace je rychlá, spolehlivá, flexibilní a nenákladná. Zahrnuje tak všechny důležité prvky komunikace a je hojně využívána, neboť prodejna má rozlohu okolo 15 000m<sup>2</sup> a manažeři se často po prodejně pohybují.

K přímé ústní komunikaci s ředitelem se manažerka uchyluje během pravidelné ranní pochůzky s ředitelem pobočky, kde se projednává realizovanost naplánovaných úkolů z předešlého dne, pondělní poradě nebo v mimořádných případech. Jejich komunikace probíhá formálním způsobem a ocenění, popřípadě kritiku manažerka získává okamžitě nebo na pravidelných pondělních poradách.

**Proces rozhodování** probíhá ve společnosti na pravidelných pondělních poradách ve 14 hodin, kde se zástupci ředitele setkávají s ředitelem na společné poradě v kanceláři ředitele, kde vyhodnocují týdenní provoz pobočky a množství přijatých peněžních prostředků (obrat), velikost odpisů denního zboží (pečivo, zelenina), srovnávají tyto údaje oproti loňským hodnotám a navrhují případná opatření. Tyto údaje se bohužel archivují pouze na krátkou dobu na centrále společnosti a v interním systému pobočky se neukládají.

Rozhodování o další činnosti probíhá většinou ve dvou rovinách, obsahové a procedurální.

Obsahová stránka se týká zpravidla organizační struktury podniku a výběru zaměstnanců pro splnění specifických činností, objednávek zboží z centrálního skladu, spolupráce s outsourcingovou společností popřípadě rozložení zboží do jednotlivých oddělení v podniku a zvýšení podpory prodeje. Ředitel také informuje manažery o spolupráci s většími dodavateli a specifických podmínkách vystavení jejich zboží. Manažerka si veškeré informace zapisuje do poznámkového bloku a dále interpretuje pracovníkům oddělení, kterého se tyto specifická opatření týkají ústně nebo písemnou formou.

Procedurální obsah rozhodování pak zahrnuje identifikaci současné situace, vyjasnění cílů řešení a navrhnutí různých variant, jak tyto cíle realizovat. To zahrnuje rozhodnutí jakým způsobem informovat zaměstnance o dění v podniku (ústně, vytvořením tiskové zprávy a její distribuci na určená místa v jednotlivých odděleních, mimořádným shromážděním ve společenské místnosti) a specifických požadavcích na jejich práci

Tyto údaje se bohužel archivují pouze na krátkou dobu na centrále společnosti a v interním systému pobočky se neukládají.

## **5.2 Komunikace a vztahy mezi manažerkou a kolegy na stejné úrovni vedení**

Ve střední úrovni vedení, tedy řízení potravinové a nepotravinové sekce, dominuje horizontální komunikace právě mezi manažery těchto sekcí a vedoucí personálního úseku, která má v popisu práce vedení administrativy, financování prodejny, přijímání brigádníků a učňů a dodatečnou komunikaci s centrálou společností popř. outsourcingovou společností.

Toto propojení, ač asistentka ředitele (vedoucí úseku administrativy) není řídicím pracovníkem, má zásadní vliv na organizaci práce v podniku, neboť jeho prostřednictvím jsou manažeři informováni o aktuálním dění v personálních a materiálních záležitostech podniku, které jim určují pomyslné hranice v možných rozhodovacích úkonech.

Ze zkušeností manažerů a jisté zapracovanosti na jednotlivých pozicích již řídicí pracovníci přesně ví, jaké informace si předat. Jejich obsah tvoří v zásadě stav skladových zásob, počet právě pracujících zaměstnanců v jednotlivých úsecích a eventuální výskyt mimořádných událostí.

K základním kompetencím manažerů pak patří pouze vnitropodniková činnost, nejednájí tedy jménem pobočky s okolím (mimo vztah se zákazníky), a její náplň tvoří zadávání úkolů a koordinace podřízených jednotlivců a skupin, kontrola docházky zaměstnanců, jejich odměňování nebo potrestání a kontrola objednávek zboží (viz. korekce denní inventury výše).



### 5.3 Styl řízení a komunikace s podřízenými

Manažerka se všemi zaměstnanci prodejny komunikuje v zásadě neformálním způsobem, což dle jejího názoru napomáhá rychlejšímu pochopení zadaných úkolů a příjemnější atmosféře v podniku. Jak již bylo nastíněno výše, manažerka vede úsek potravinové sekce, který čítá 45 zaměstnanců, přičemž mezi pracovníky převládají ženy.

S úkoly, které je potřeba během pracovního dne splnit seznamuje manažerka zaměstnance na pravidelném ranním briefingu, kde se zaměstnanci zároveň dozví o plánovaných akcích prodejny, jako je velikonoční prodej, den dětí, vánoce a halloween, protože těchto sezónních prodejů se dotýkají specifická opatření (vystavení akčního zboží, častější doplňování zboží do regálů, vyšší produkce pečiva) a očekává se zvýšený nápor na aktivitu pracovníků v tomto období. přičemž názory pracovníků bere ve většině případů manažerka na vědomí a snaží se docílit vzájemné dohody, jakým způsobem úkol vykonat. Můžeme tedy usuzovat, že manažerka využívá především **demokratického stylu řízení** pracovníků, kterým chce dosáhnout oboustranné spokojenosti se způsobem vykonání úkolů, přičemž však bere na vědomí **konkrétní situaci** (zda jde o na první pohled situace s malým významem nebo o důležité rozhodnutí) a podle toho přizpůsobuje jakou formu komunikace (formální, neformální) s podřízenými a styl řízení použít (demokratický, autorativní).

Všechna pravidla a ustanovení jsou následně v podobě tabulky vyvěšena na nástěnku ve společné místnosti a rozdána vedoucím oddělení, které je vyvěsí na příslušné místo ve svém oddělení, aby potřebné informace byly vždy dostupné všem zaměstnancům.

Hodnoty v tabulkách manažerka ani ředitel prodejny netvoří, ale odvíjejí se od průměrného prodeje v minulých obdobích a jsou stanoveny centrálou sídlící v Praze. Lze je sice určitým způsobem okamžitým potřebám prodejny nebo úseku přizpůsobovat, avšak při překročení zadaných hodnot centrálou se prodejně zvyšují náklady a musí pro tyto úpravy existovat pádné důvody, v jiném případě jsou z nich vyvozovány důsledky a odpovědný pracovník se musí zodpovídat při častějším výskytu těchto úprav nadřízenému.

Pokud se vyskytnou dodatečné pokyny, určené pouze malé skupině zaměstnanců nebo jednotlivci, je o nich pracovník nebo skupina manažerkou informována okamžitě, osobně ústní formou nebo telefonem.

Při výskytu situací, které jsou přímým zaviněním zaměstnanců, používá manažer disciplinárních prostředků stanovenými vnitřním řádem společnosti a závažností provinění (napomenutí, napomenutí se srážkou pohyblivé části mzdy, výpověď).

## 6 DĚLBA PRÁCE A ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ

### 6.1 Dělbba práce

Jak jsem již zmínil výše, potravinová sekce je rozdělena na jednotlivá oddělení, která jsou zaměřena na prodej druhově stejného či příbuzného typu zboží a z toho vyplývá, že pracovníci jsou sdružováni do těchto oddělení podle podobnosti úkolů, kvalifikace a aktivit spojených s prodejem nebo činností těchto oddělení, tedy jejich pracovní náplň je funkcionálně specializovaná (pekárna, maso a teplý pult, lahůdky a uzeniny apod.). Pracovní náplň zaměstnanců zůstává však po zaškolení stejná a nedochází tedy k rotaci pracovních pozic, při níž by pracovníci měli možnost lépe poznat nejen své kolegy ale i činnost jiných oddělení a předejít tak frustraci ze stereotypu.

Všichni zaměstnanci jsou přijati na pozici, určenou přiřazeným oddělením, ve kterém následně pracují (ovoce a zelenina, pekárna apod.).

Dochází tedy k vytvoření polyvalentních skupin, které vedou jednotliví vedoucí oddělení a plní především dohled nad řadovými pracovníky a pomáhají jim překonávat obtíže spojené s pracovní činností. Tato činnost se skládá zpravidla z rutinních úkolů, zaměstnanci si ji rychle osvojí a vykonávají ji pak kvalitněji a efektivněji, bohužel na úkor stereotypu.

Z rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že se snaží využívat přínosů moderních trendů organizace práce, především rozšíření a obohacení práce, aby předešla rutinním činnostem. Povaha a prostředí prodejny však vyžaduje výkon činností, které nelze obejít a musí být vykonány i přes jejich rutinní charakter. Jako příklad můžeme zmínit obsluhu pultů s masem a lahůdkami, pečení sladkého a slaneého pečiva, vážení ovoce a zeleniny zákazníkům ve stejnojmenném oddělení nebo vybalování palet nápojů.

Metody a postupy, které manažerka má možnost použít k organizačním činnostem na prodejně jsou také z části omezovány vnitřními předpisy a plány samotné společnosti, jejichž struktura je jasně daná a nelze ji měnit. Pokud jsou strategické plány společnosti plněny dle představ, prodejna obdrží určitá procenta z obratu prodeje, které pak dovolují manažerce větší měrou zasahovat do dění v prodejně, například příjmem brigádníků

nebo vykompenzováním ztrát z nadměrných odpisů zboží. Jak sama ale přiznává, tyto situace jsou ojedinělé a dochází tak k stále větší automatizaci, úsporám na zaměstnancích (chybí jakékoliv další vzdělávání pracovníků) nebo jejich propouštění na úkor provozu prodejny.

## 6.2 Adaptace pracovníků

K zaškolení pracovníků manažerka používá tzv. plán zaškolení, písemný dokument, který popisuje pracovní pozici každého pracovníka a jeho kompetence. Plán zaškolení obsahuje také dotazník s otázkami týkajícími se nabytých schopností, vůdčích a motivačních schopností, silných stránek osobnosti pracovníka, podnikatelského myšlení, způsobilosti k prodeji a osobního vystupování, vlastní iniciativy a odborných znalostí.

Činnost spojenou s adaptací zaměstnanců, hlavně jejich dohled a vyplnění plánu zaškolení manažerka deleguje (šetří tím svůj čas, vedoucí oddělení lépe odhadne vlastnosti nového pracovníka) na vedoucí oddělení. Ti pracovníka seznámí detailněji s pracovní pozicí a vnitřními směrnicemi, v závislosti na oddělení, do kterého byl přijat. Poté dohlíží na výkon zaměstnance a vyplňuje plán zaškolení, který po zaškolení postupuje manažerce.

Doba zaškolení zaměstnance trvá 30 dnů a je zakončena ověřením znalostí zaměstnance v praxi. V této fázi manažerka rozhoduje po konzultaci s vedoucím oddělení a prostudování vyplněného plánu zaškolení o konci zaškolovací doby, jejím prodloužení nebo propuštění zaměstnance v případě nepříznivých výsledků.

V případě pozitivního výsledku ověření znalostí zaměstnance v tomto bodě zaškolování pracovníka končí a předpokládá se, že je připraven pro samostatnou činnost na jemu přidělené pracovní pozici.

Společnost k dalšímu rozvoji zaměstnanců nepřispívá a počítá s jejich osobním rozvojem, tedy neposkytuje pracovníkům další školení a spoléhá na jejich potřebu seberealizace. Příčinou takového přístupu je ve velké míře úspora nákladů společnosti, která brání dalšímu vzdělávání pracovníků.

## 7 ZPĚTNÁ VAZBA

Manažerka samozřejmě pouze neudává pokyny zaměstnancům, ale obdrhuje a poskytuje zpětnou vazbu na způsob řízení jednotlivých oddělení a současnou situaci v podniku. Tento feedback je povětšinou zprostředkováván ústní formou přímo na místě a manažerka obdržené informace okamžitě vyhodnocuje, poznámky si zapisuje do diáře nebo ihned vydává příslušné pokyny. V případě poskytování zpětné vazby se snaží dodržovat zásadu ohodnotit splněnou činnost ihned po jejím vykonání.

Při každodenním **ranním briefingu** před zahájením pracovní doby je se všemi zaměstnanci probráno hodnocení činností z předchozí dne, pochvala případně kritika způsobu splnění zadaných úkolů a zadány úkoly nové. Dále jsou zodpovězeny dotazy pracovníkům k naplánovaným úkolům, přičemž jejich názory bere ve většině případů manažerka na vědomí a snaží se docílit vzájemné dohody, jakým způsobem úkol vykonat.

Přijatá zpětná vazba se z velké části týká rozmístění prodávaného zboží po prodejně, subjektivního hodnocení kvality objednaného zboží, velikosti odpisů ovoce a zeleniny nebo doporučením slevy na málo prodávané zboží v daný den (pečivo), organizačních změn pak zřídka.

Účinné zpětné vazby, týkající se organizačních procesů, se manažerka snažila v minulých obdobích dosáhnout **anonymním dotazníkem**, který rozdávala zaměstnancům jednou ročně a obsahoval otázky týkající se spokojenosti s prací, motivace zaměstnanců, organizace pracovních procesů, stylu a komunikace s dalšími zaměstnanci a vedoucími podniku. Byl však nepovinný, zaměstnanci jej brali jako práci navíc a z toho vyplynula malá účast při vyplňování a nízká vypovídající hodnota.

Stejně tak byl každý zaměstnanec jednou ročně zván na **osobní pohovor**, zaměřený na vnitřní motivační faktory pracovníka, kde s ním byla probrána spokojenost s prací, vztahy a úroveň komunikace s ostatními pracovníky ve společnosti, výhledy profesního rozvoje a růstu, motivační faktory, názory na styl řízení a rozhodování manažera popřípadě jeho další přání nebo stížnosti. Dále byly hodnoceny jeho dosavadní pracovní výsledky a z nich pak tvořena tzv. křivka hodnocení zaměstnanců (jednoduchý graf vypovídající průměrnou výkonnost všech pracovníků prodejny). Před koncem pohovoru byla následně

pracovníku přednesena spokojenost případně kritika s plněním jeho pracovních úkolů a přínos pro organizaci a navržena doporučení, jak zvýšit produktivitu jeho práce.

I od této metody se postupem času odpustilo a není aktuální, neboť zaměstnanci se těmito pohovorům vyhýbali, zaujímali negativní postoj ke změnám, byli pohodlní, udávali nepravdivé údaje v obavě, že budou za kritiku potrestáni nebo budou muset nést větší díl zodpovědnosti ve společnosti a pokud se na pohovor nedostavili, nečekal je žádný postih.

Pozitivní i negativní odezvu manažerka postupuje řediteli pobočky, avšak při absenci systematického sběru a nedostatku informací, zpětná vazba ve smyslu dlouhodobého zlepšení organizační či prodejní strategie v podstatě neexistuje a tudíž ani zaměstnanci za ni nejsou žádným způsobem odměňováni.

Během let a díky absenci pobídkové složky ke mzdě manažerka došla k závěru, že ač pouze krátkodobou, ale nejefektivnější podporou morálky, angažovanosti a ochoty pracovat je pro zaměstnance ústní pochvala dobře vykonané práce udělená ihned na místě a tohoto hojně využívá.

K další metodě jak zvyšuje manažerka motivaci pracovníků je udílení tzv. ceny pokladní měsíce, kdy společně s manažerkou nepotravinové sekce sleduje výši obrátu u jednotlivých pracovníků na pokladnách a vítěz obdrží věcné ceny v podobě reklamních předmětů nebo stravenek. Tuto metodu však považují za ne zcela objektivní, neboť pokladní si nevybírá, kolik zákazníků odbaví a jaká bude velikost jejich nákupu.

Společnost nabízí také možnost kariérního postupu, který probíhá ve vertikálním způsobem (postup o jednu pozici výše ve struktuře organizace). K této možnosti však nedochází příliš často, je spíše výjimkou a dosahují ji pouze zaměstnanci nadprůměrných kvalit s dlouholetými pracovními zkušenostmi a jen tehdy, pokud se z nějakých příčin uvolní pracovní pozice.

## 8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Jelikož se ve své práci zaměřuji na organizační schopnosti manažerky a organizační strukturu společnosti, provedl jsem dotazníkové šetření s jí podřízenými pracovníky, abych získal relevantní informace o organizační práci manažerky, získal tak druhý pohled na situaci a bakalářská práce měla vyšší vypovídající hodnotu. Tento průzkum proběhl v době od 15.4. – 10.5.2013, kdy jsem navštívil několikrát prodejnu a osobně zaměstnancům dotazník rozdával. Tuto formu průzkumu jsem zvolil z toho důvodu, že pro mě byla nejrychlejší a z hlediska nákladu nejpříjemnější.

Celkový počet respondentů byl 45, přičemž návratnost dotazníků byla stoprocentní. Otázky byly formulovány tak, aby se vztahovaly k teoretické části mé bakalářské práce (viz příloha). Byly to zejména oblasti týkající se stylu vedení manažerky, její komunikace s podřízenými, dělby práce, koordinace, delegování úkolů na podřízené a výkonu jejich práce, poskytování zpětné vazby a kontroly, případně ohodnocení splněných pracovních úkolů. Tyto údaje poté zhodnotím, v případě odchylek se pokusím analyzovat jejich příčinu a k dané problematice navrhu řešení. Po vyhodnocení jsem došel k těmto zjištěním:

### Identifikační otázky

Dotazník obsahoval tři otázky týkající se věku, pohlaví a délky zaměstnání ve společnosti. Z celkového počtu dotazovaných tvoří kolektiv 8 mužů a 37 žen, přičemž deset pracovníků spadá do věkové skupiny 18-25 let, jedenáct pracovníků uvedlo věk ve skupině 26-35 let, čtrnáct pracovníků se řadí do skupiny 36-45 let, zatímco šest jich je ve věku 45-55 let a čtyři jsou starší 55 let.

Co se týče délky zaměstnání v organizaci, pět zaměstnanců uvedlo, že pro společnost pracují méně než rok, osmnáct pracovníků je v podniku v intervalu od jednoho do tří let a dvacet dva zaměstnanců vykonávají svou pracovní pozici déle než 3 roky.

### Rozložení pracovníků v odděleních

Touto otázkou jsem zjišťoval počet pracovníků v jednotlivých odděleních řízených manažerkou. Po čtyřech jsou pracovníci rozděleni do oddělení ovoce a zeleniny, mléčného a mraženého zboží. Pět pracovníků pracuje v oddělení nápojů a drogerie a

kosmetiky. Šest pracovníků pracuje v oddělení lahůdek a uzenin. Sedm pak v oddělení pekárny, masa a teplého pultu, lahůdek a uzenin.



Obrázek 8 Rozložení pracovníků v odděleních (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu můžeme pozorovat, že větší počet pracovníků je rozmístěných do oddělení s nárokem na vyšší kvalitu a způsob zacházení se zbožím popřípadě do oddělení, kde společnost zajišťuje samovýrobu (pekárna, maso a teplý pult).

### Seznámení s pracovní náplní

V této otázce jsem chtěl zjistit, jakým způsobem jsou pracovníci při příjmu na pracovní pozici důsledně seznámeni s pravomocmi, zodpovědností a významem své pracovní pozice. Zaměstnanci měli na výběr ze tří variant a to zda byli seznámeni s pracovní náplní své pozice oficiálně, neoficiálně nebo vůbec. Naprostá většina (36 pracovníků) uvedlo, že byli s povahou své pracovní náplně seznámeni oficiální cestou, devět jich uvedlo, že náplň jejich práce jim byla přiblížena neoficiální cestou (jednalo se o brigádníky a učně). Žádný z nich neodpověděl, že by s náplní práce nebyl seznámen.

Z těchto výsledků usuzuji, že každý pracovník je seznámen s funkcí a pracovní náplní, kterou v jednotlivých odděleních vykonává.



## Školení zaměstnanců

Touto otázkou jsem chtěl dojit k výsledku, zda po nástupu zaměstnance na pracovní pozici dochází k dalšímu vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ze strany organizace.



Obrázek 9 Školení zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

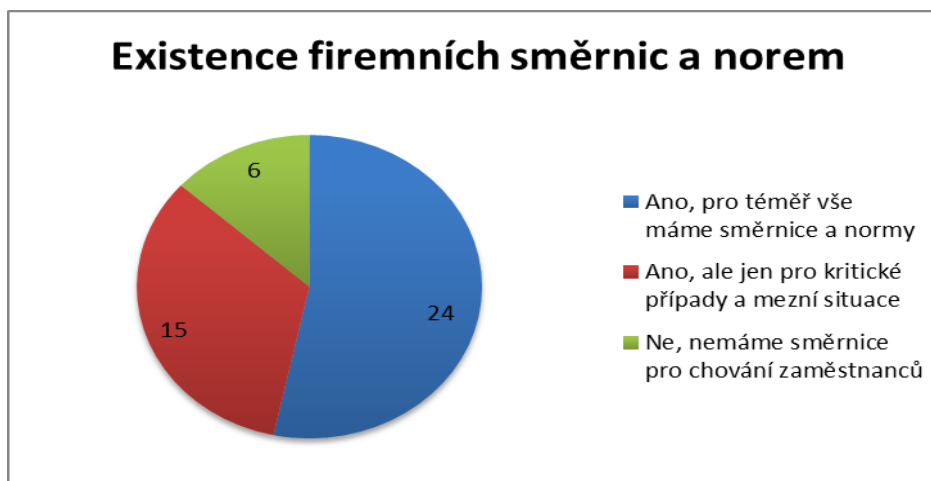
Jak můžeme z grafu pozorovat, osmnáct zaměstnanců uvedlo, že po zaškolení na pracovní pozici již nebyli účastníky dalšího školení. Dvacet dva pracovníků uvedlo, že školení probíhá v pouze nejnnutnějších případech a pouze tři pracovníci se zúčastnili školení k prohloubení znalostí potřebných k výkonu práce (pečení pečiva v nových pecích), dva se pak zúčastnili školení zahrnující znalosti pro výkon práce a profesní růst (řezníci v oddělení masa a teplého pultu). Z těchto výsledků můžeme vyvodit, že organizace neklade důraz na další rozvoj zaměstnanců a zajišťuje pouze základní školení spojená s výkonem práce.

Dle mého názoru se tímto společnost připravuje o případný růstový potenciál spojený s produktivitou a kvalitou práce zaměstnanců, neboť proškolení zaměstnanci vykonávají svou práci efektivněji s menší potřebou kontroly.

## Existence firemních směrnic

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda se při své práci zaměstnanci řídí směrnicemi pro výkon svého povolání nebo spoléhají pouze na svůj zdravý rozum a odhad. Zaměstnanci měli na výběr ze tří možností: zda firemní směrnice a normy, podle kterých se řídit, využívají ke všem pracovním činnostem nebo pouze v kritických a mezních situacích. Ja-

ko poslední odpověď zaměstnanci mohli zvolit, že ve výkonu své práce se nemusí řídit směrnicemi.



Obrázek 10 Firemní směrnice podniku (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu můžeme pozorovat, že více než polovina zaměstnanců se při výkonu své práce musí řídit směrnicemi a normami podniku. Jde především o zaměstnance pekárny, lahůdek a uzenin, masa a masného pultu, protože provoz těchto oddělení vyžaduje přítomnost norem a směrnic, které určují kvalitu, kvantitu a způsob zacházení s vystaveným zbožím. Patnáct zaměstnanců směrnic a norem používá v mimořádných situacích. Šest pracovníků má naprostou volnost v rozhodování, jak splní danou činnost.

Výsledkem je dle mého názoru fakt, že zaměstnanec při výkonu své práce nemusí vyhledávat nadřízeného pracovníka při výskytu nestandardní situace a má možnost si poradit samostatně s ohledem na vytyčené hranice normami a směrnicemi, což mu poskytuje určitou volnost v rozhodování a rozvíjí jeho samostatné myšlení.

Tato skutečnost má vliv také na rozpětí řízení manažera a jeho efektivitu, neboť pracovníkům jsou zadané normy, podle kterých se řídit a přijímaná rozhodnutí jasně formalizovaná s předem definovanými zodpovědnostmi a pravomocmi. Manažerka tudíž může omezit kontrolu pracovníků a získat čas pro výkon důležitějších pracovních úkolů.

### **Dostupnost informací pro výkon práce**

V návaznosti na otázku existence firemních směrnic a norem jsem zaměstnancům položil dotaz týkající se dostupnosti informací potřebných k výkonu jejich pracovní činnosti.

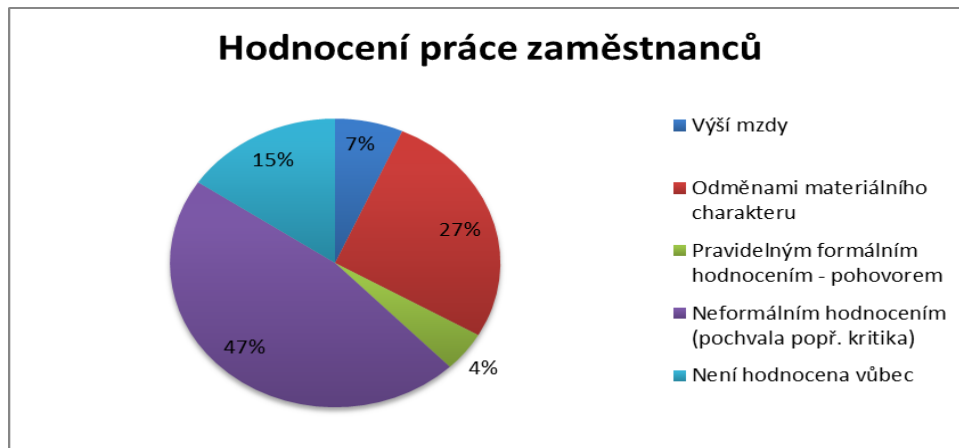
Z celkového počtu dotazovaných jich šestnáct odpovědělo, že informace získávají výhradně oficiální cestou, tedy komunikací s manažerkou nebo informačních tabulí rozmístěných v jednotlivých odděleních. Sedmnáct pracovníků uvedlo, že informace týkající se jejich práce získávají taktéž z těchto zdrojů, popřípadě z rozhovorů s dalšími zaměstnanci prodejny. Dvanáct zaměstnanců pak získává informace potřebné k výkonu pracovní činnosti výjma ranních briefingů neformální cestou, tedy z rozhovorů s ostatními zaměstnanci.

V případě změn či mimořádných událostí zaměstnanci mají představu o tom, kde potřebné informace k jejich vyřešení nalézt.

Tato situace také dle mého názoru svědčí o existenci neformální organizační struktury a určité zapracovanosti jednotlivých zaměstnanců a jejich schopnosti obstarat si informace potřebné k výkonu jejich povolání nejrychlejší cestou. To na jednu stranu urychluje přenos důležitých informací během dne, na straně druhé může docházet k jejich misinterpretaci.

### **Hodnocení práce zaměstnanců**

Cílem tohoto dotazování bylo určit, jakým způsobem je pracovník po splnění úkolu manažerkou ohodnocen a jestli manažerka využívá kontrolní a motivační funkce při organizaci práce. Z těchto výsledků je patrné, že z velké části manažerka hodnotí manažerka činnost pracovníků pouze ústní pochvalou či kritikou, popřípadě odměnami materiální povahy (reklamní předměty, stravenky), tedy používá pouze neformální hodnocení krátkodobé povahy. Pouze čtyři procenta dotázaných uvedlo, že se zúčastnilo formálního pohovoru, kde byly detailně a systematicky probrány výsledky vykonané práce a poskytnuta zpětná vazba ze strany manažerky. Sedm procent pracovníků uvádí, že po splnění úkolu následovala pěněžitá odměna v podobě zvýšení mzdy Patnáct procent dotázaných tvrdí, že jejich pracovní výkon není manažerkou hodnocen vůbec.



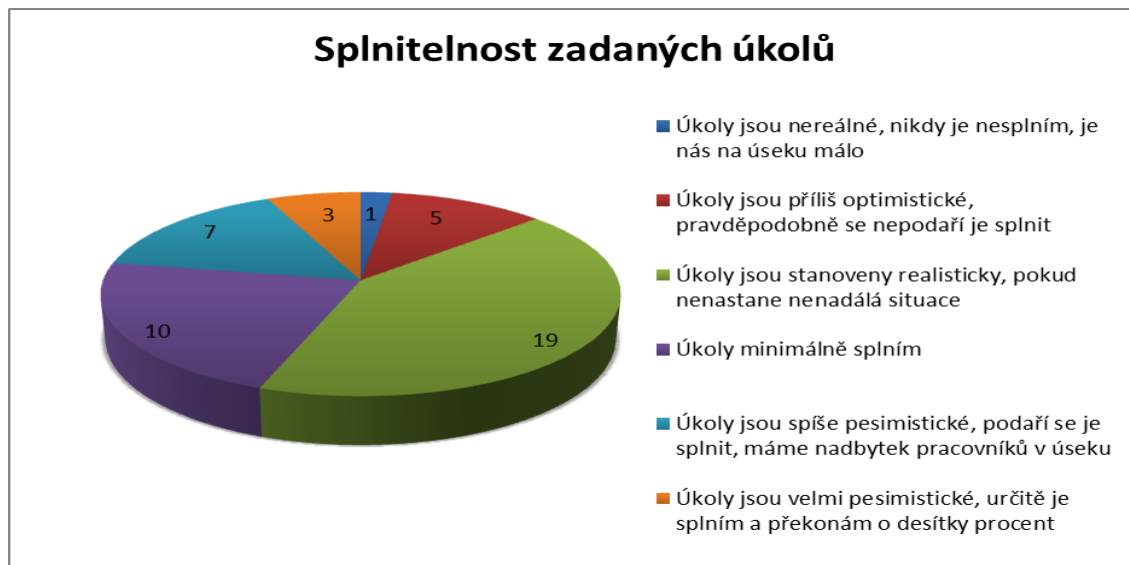
Obrázek 11 Hodnocení zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování)

Dle mého názoru manažerka pro efektivní organizaci práce nevyužívá účinně systematického způsobu, jak ohodnotit práci zaměstnanců, nezkoumá jejich efektivitu v dlouhodobém měřítku a unikají jí důležité informace a zpětná vazba o chodu podniku a pracovních problémech zaměstnanců. Touto problematikou bych se chtěl dále zabývat v doporučeních, které by pomohly manažerce k většímu přehledu o činnostech zaměstnanců a vnitřního chodu podniku.

### **Splnitelnost zadaných úkolů**

Touto otázkou jsem chtěl dojít k závěru, zda využitý systém dělby práce a koordinace pracovních procesů je účelný. Cílem bylo zjistit, zda pracovníci stíhají splnit zadané úkoly během běžné pracovní doby, nedochází k práci přesčas či je případně nutné přijmou opatření k odstranění této situace (přerozdělení pracovníků mezi odděleními, změ-

nou postupu vykonávání činností, navýšením personálních kapacit atd).



Obrázek 12 Splnitelnost zadaných úkolů (zdroj: zdroj: vlastní zpracování)

Z odpovědí devatenácti dotazovaných vyplývá, že pracovní úkoly jsou stanoveny vedením realisticky a je možné je bezproblémově splnit, pokud nenastane nějaká mimořádná situace. Pět zaměstnanců z celkového počtu tvrdí, že jim zadaný pracovní úkol je optimisticky stanoven a pravděpodobně se ho nepodaří splnit (pracovníci lahůdek a uzenin, masa a teplého pultu), jeden zaměstnanec zadané úkoly nedokáže splnit vůbec (nápoje). Naproti tomu sedm pracovníků (drogerie a kosmetika, suchý sortiment) tvrdí, že nemají problém s vykonáním zadaných úkolů a další tři zaměstnanci (ovoce a zelenina) si myslí, že během své pracovní doby nepracují dostatečně efektivně a není naplno využít jejich potenciál.

Z těchto výsledků je patrné, že existují extrémy v dělbě pracovních úkolů v jednotlivých odděleních a bylo by je možné vyřešit přerozdělením pracovníků mezi odděleními.

### Způsob komunikace podřízených s manažerkou

Tuto otázku jsem zvolil, protože přátelská atmosféra a neformální komunikace na pracovišti usnadňuje přenos informací a zvyšuje pravděpodobnost porozumění sdělení důležitých ke koordinaci pracovníků na pracovišti.

Zaměstnanci uvedli, že v komunikaci s nimi manažerka převážně používá velmi neformální komunikaci ve vztahu k dvanácti zaměstnancům, spíše neformální způsob

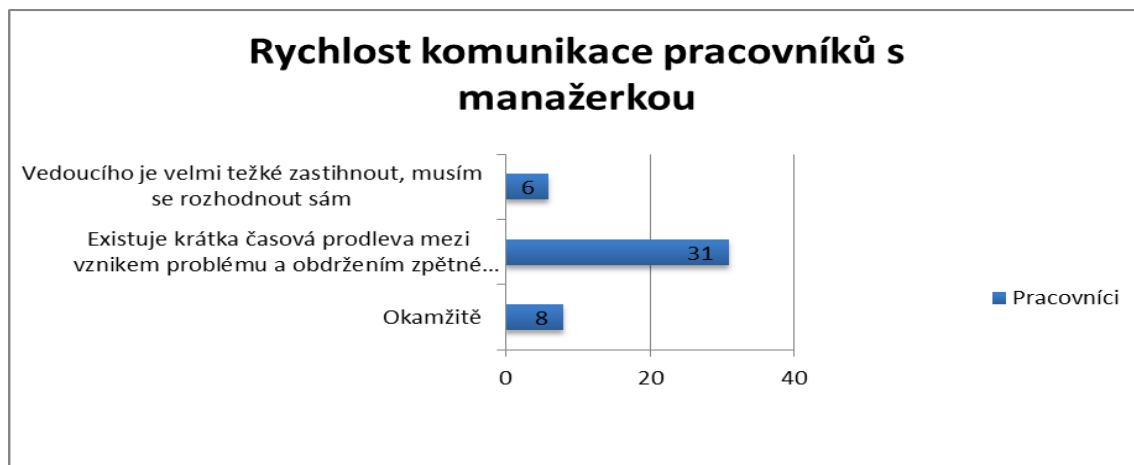
komunikace pak volí u dvacetidvou pracovníků. Pouze osm pracovníků sdělilo, že v rozhovorech s manažerkou využívají spíše formální komunikace a tři považují za adekvátní formu komunikace s nadřízeným velmi formální chování.

Z těchto výsledků můžeme vyvodit, že na pracovišti panuje přátelská atmosféra, která usnadňuje koordinaci pracovníků a zvyšuje šanci, že zadání úkolů bude pochopeno napoprvé.

### Rychlost reakce manažera na požadavky pracovníků

U této otázky bylo mým cílem zjistit, jak rychle se v případě výskytu problémů či dotazů během práce zaměstnanců spojí s manažerem, aby vzniklou situaci společně vyřešili. Jinými slovy vyjádřit efektivitu komunikace na vertikální úrovni mezi řídicím pracovníkem a podřízenými.

Osm pracovníků uvedlo, že komunikace probíhá téměř okamžitě mezi nimi a manažerkou, třicet jedna zaměstnanců na odezvu manažerky musí vyčkat několik minut a šest pracovníků uvedlo, že je pro ně velmi těžké manažerku během dne zastihnout a musí pracovní problémy řešit samostatně bez její pomoci.



Obrázek 13 Rychlost komunikace s manažerkou (zdroj: vlastní zpracování)

Je zřejmé, že většina zaměstnanců nemá k rychlosti komunikace s manažerkou připomínky a její zpětné vazby se dočká okamžitě nebo během pár minut. Tuto krátkou prodlevu přikládám za vinu velikosti pracovního prostředí a neustálém pohybu manažerky mezi odděleními. Situace extrémního chování, při kterých pracovník není schopen zkon-

taktovat manažerku bych řešil kontaktem některého z pracovníků, kteří disponují mobilním telefonem a mohou tak manažerku zastihnout.

### Prostředky komunikace mezi manažerem a pracovníky

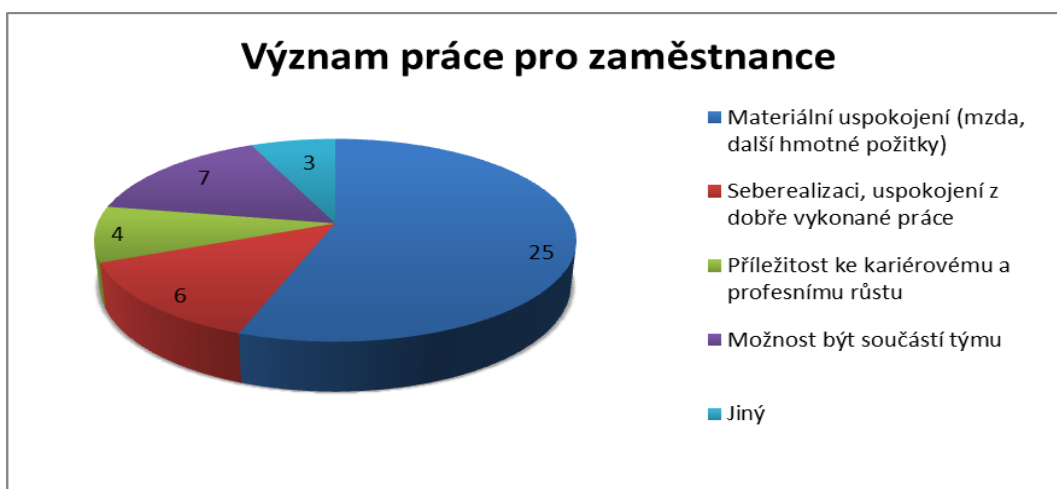
Následující otázka se týkala prostředků komunikace manažerky s podřízenými, abych zjistil, jakým způsobem organizuje v případě potřeby činnosti pracovníků. Dotazování měli na výběr z varianty komunikace po telefonu, elektronické pošty, tištěných zpráv nebo přímé komunikace ("z očí do očí). Po zhodnocení údajů jsem došel k těmto závěrům.

Pouze osm zaměstnanců používá ke komunikaci s manažerem jak telefonu, tak přímé ústní komunikace. Toto číslo odpovídá vedoucím jednotlivých oddělení, za jejichž chod je manažerka zodpovědná, dle čeho můžeme usuzovat, že koordinaci těchto pracovníků přikládá největší váhu vzhledem k jejich pracovní pozici. Ostatní zaměstnanci využívají v případě potřeby ústní komunikaci s manažerkou. V obou případech je výhoda okamžitá možnost zpětné vazby, která zefektivňuje komunikační proces a jeho rychlost.

Elektronickou komunikaci a tiskopisy neoznačil žádný ze zaměstnanců.

### Význam práce pro zaměstnance

Z odpovědí na tuto otázku bych chtěl vyvodit motivační faktory, které by manažerce pomohly při zvýšení produktivity práce a spokojenosti zaměstnanců.



Obrázek 14 Význam práce pro zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu je jasně patrné, že více než polovina pracovníků vnímá svou práci jako způsob následného uspokojení materiálních potřeb (25 pracovníků), pro šest představuje jejich práce možnost seberealizace a poskytuje jim uspokojení z vykonávané činnosti. Sedm pracovníků přikládá největší váhu možnosti být součástí týmu a kolektivu. Pouze čtyři pokládají svou práci za příležitost k profesnímu růstu.

Pokud zaměstnanec zvolil jinou možnost měl následně doplnit odůvodnění této odpovědi. Tímto vyšlo najevo, že jeden ze zaměstnanců pracuje z osobních vztahů k rodičům (nějakou práci musím mít), další zaměstnanec uvedl, že jde o odreagování od jeho hlavní práce, poslední pak důvod neudal.

Z výsledků vyplývá, že k tomu aby pracovníci vykonávali svou práci s vyšší produktivitou a byli s ní spokojeni, uvítali by především materiální odměnu (vyšší mzdu) a příležitost k seberealizaci. Dle mého názoru řešením první situace je postoupit požadavek nadřízenému, který má na starosti ekonomické záležitosti podniku. Zaměstnancům vyžadující samostatnost a seberealizaci by manažerka mohla poskytnout větší volnost v rozhodování a především delegovat na ně některé úkoly. Touto problematikou se budu blíže zabývat v doporučeních.



### Rutina na pracovišti

Následující otázka na zaměstnance měla určit, zda je jejich práce baví a věnují ji náležitou pozornost nebo je pro ně již rutinou a uvítali by změnu v náplni jejich práce.

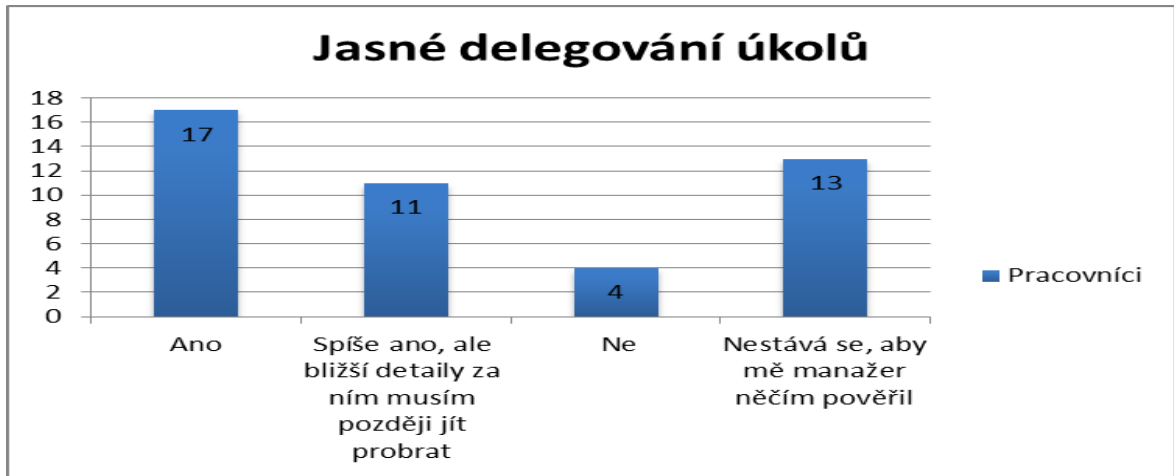


Obrázek 15 Pracovníci a rutina (zdroj: vlastní zpracování)

Můžeme pozorovat, že pracovní náplň je pro deset pracovníků naprostou rutinou a sedmnáct pracovníků má tendenci ji za rutinní považovat. Jedenáct zaměstnanců svou práci považují stále za spíše nevšední záležitost a sedm zaměstnanců ji považuje za opak stereotypu (lahůdky a uzeniny, maso a teplý pult). Pracovníci, kterým připadá jejich práce rutinní byli z velké části ti, kteří při své práci nepracují v přímém kontaktu s lidmi a nemusí pracovat podle předem stanovených norem a směrnic podniku. Těmto výsledkům tedy odpovídá povaha činností vykonávaných na prodejně, které se z většiny skládají z rutinních úkolů, a proto v této situaci vidím potenciál pro uplatnění moderních trendů dělby práce a delegování úkolů na pracovníky.

### Dodržení zásad delegování

V této otázce bylo mým úkolem zjistit, zda při delegování úkolů manažerka dodržuje zásady delegování, především tedy jestli je pracovníkovi jasná jeho podstata a odpovědnost, která mu z něj plyne.



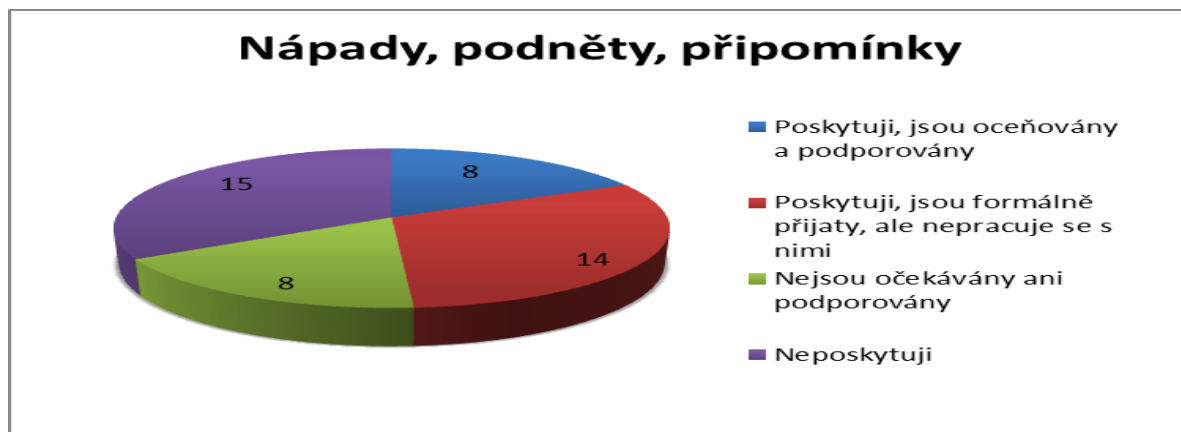
Obrázek 16 Delegování úkolů (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu lze vidět, že pokud manažerka pověří zaměstnance úkolem, v sedmnácti případech je zaměstnancům naprosto jasné co a jak vykonat, jedenáct zaměstnanců po zadání úkolů musí bližší detaily doladit s manažerkou. Jen čtyři uvádějí, že po zadání úkolu si nejsou vědomi, jak jej mají vykonat. Třináct pracovníků pak zmínilo, že na ně manažerka pracovní činnosti nedeleguje.

Vzhledem k výsledkům tohoto dotazování hodnotím delegování úkolů na podřízené jako efektivní, neboť převládá názor, že při jejich zadávání nevznikají větší nejasnosti. Na druhou stranu docela vysoký počet podřízených uvedlo, že manažerka na ně žádné činnosti nedeleguje. Dle mého názoru se zde vytváří prostor pro delegování dalších funkcí na pracovníky. Zůstává však otázkou, zda-li manažerka tuto situaci nevytváří uměle, aby ulehčila vytíženějším pracovníkům od dalších úkolů.

### Poskytování zpětné vazby pracovníky

Tuto otázku jsem zformuloval, abych zjistil, v jakém měřítku jednotliví zaměstnanci ze své vůle poskytují manažerce zpětnou vazbu (připomínky, nápady, nové podněty).



Obrázek 17 Poskytování zpětné vazby zaměstnanci (zdroj: vlastní zpracování)

Z výsledků je patrné, že osm pracovníků během pracovní doby poskytuje své návrhy na zlepšení a připomínky manažerce, čtrnáct je pak poskytuje, má ale zato, že s nimi manažerka již dále neoperuje a nebere je v potaz. Osm pracovníků je přesvědčeno, že zpětná vazba z jejich strany není manažerkou očekávána a jejich návrhy nebudou vzaty v potaz. Patnáct pracovníků pak zpětnou vazbu z vlastní iniciativy neposkytuje manažerce vůbec.

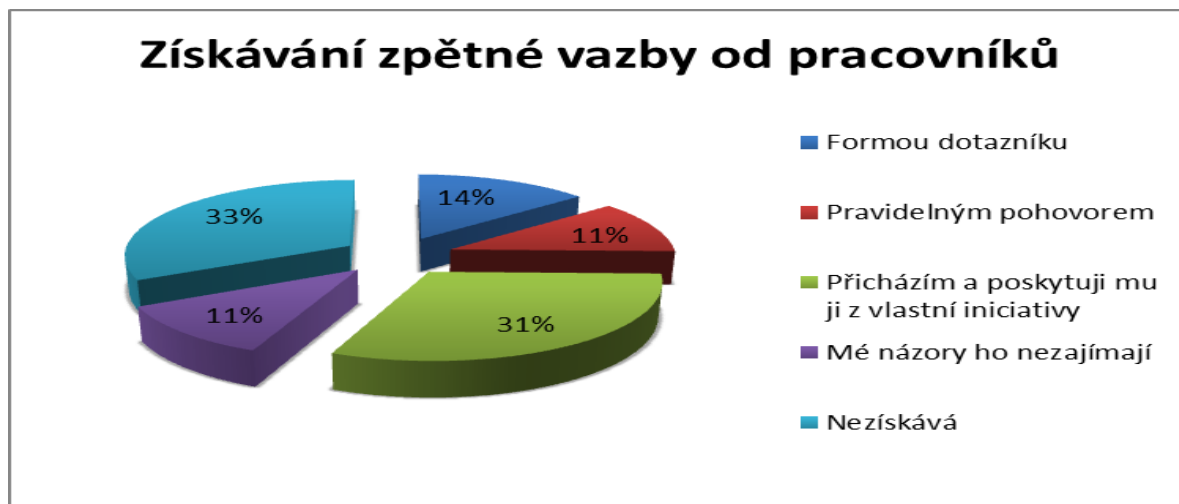
Dle mého názoru je situace, kdy skoro polovina pracovníků z vlastní iniciativy neposkytuje manažerce náměty pro zlepšení pracovního prostředí a činností, zapříčiněná rutinní povahou jejich zaměstnání, obavy z práce a zodpovědnosti navíc nebo pohodlností.

Nemyslím si, že situace je zapříčiněna obavou pracovníků z toho, že jejich názory budou nepochopeny a nahlíženo na ně jako něco méněcenného. K tomuto závěru jsem došel z toho důvodu (jak bylo zjištěno v otázkách týkajících se komunikace s manažerkou), že komunikace manažerky s pracovníky je na velmi dobré úrovni a v podniku panuje přátelská atmosféra.

### Získávání zpětné vazby manažerem

Další otázkou jsem zjišťoval, jakými prostředky manažerka získává zpětnou vazbu na dění v podniku a pracovní činnost od zaměstnanců. Dotazování měli možnost vybrat

jako odpověď více možností a to dotazník, pravidelný pohovor, vlastním poskytnutím z iniciativy pracovníka popřípadě variantu, že manažerku názory pracovníků nezajímají nebo zpětnou vazbu vůbec nevyžaduje.



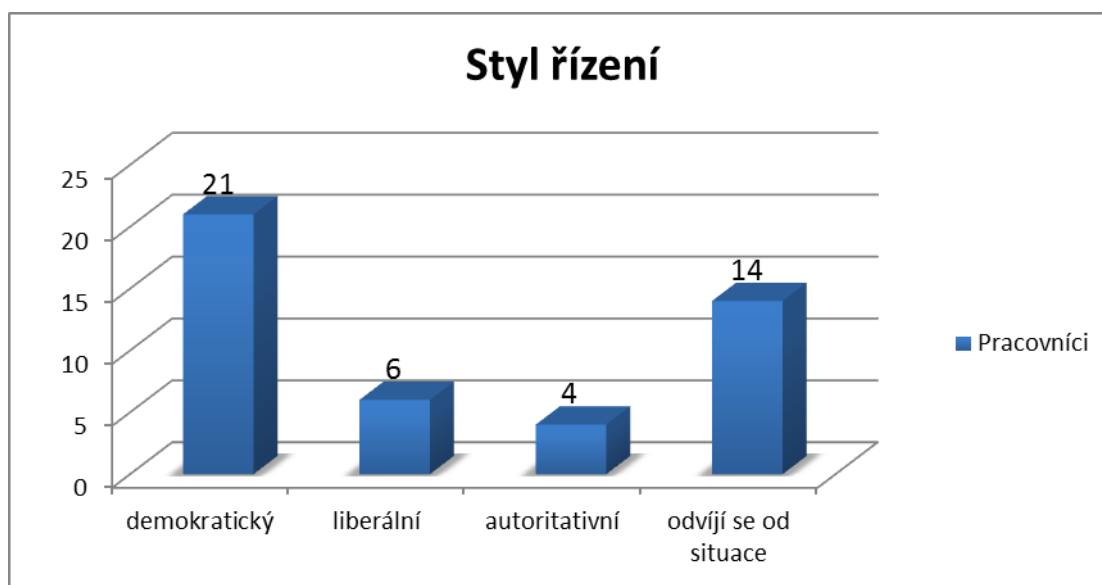
Obrázek 18 Získávání zpětné vazby manažerkou (zdroj: vlastní zpracování)

Čtrnáct procent odpovědí tvořilo tvrzení, že názory a připomínky popřípadě hodnocení manažerka od pracovníků získává pomocí dotazníku, jedenáct procent odpovědí tvořilo pohovor. Třicetjedna procent udává, že zpětnou vazbu manažerke pracovníci poskytují z vlastní iniciativy. Jedenáct procent odpovědí tvořilo prohlášení, že názory pracovníků manažerku nezajímají. Třicet tři procent tvořila odpověď, že manažerka zpětnou vazbu od svých zaměstnanců nezískává vůbec. Pouze malé procento uvedlo, že se podrobilo pohovorům či vyplnění dotazníků, které manažerke mohlo pomoci k efektivnější koordinaci pracovních procesů a zaměstnanců na pracovišti. Z těchto výsledků můžeme usuzovat, že manažerka opravdu již nevyužívá systematický sběr zpětné vazby od zaměstnanců (viz. kapitola zpětná vazba v analýze pracovní činnosti manažerky) a toto procento tvoří zaměstnanci, kteří dlouhodobě pracují ve společnosti a zažili vyplňování dotazníků či se podrobili pohovorům.

Absence systematického sběru nápadů, připomínek a námětů má zároveň dle mého mínění vliv na názory zaměstnanců, že manažerku jejich pohled na situaci v podniku nezajímá, případně zpětnou vazbu z tohoto důvodu ani neposkytují. Touto problematikou bych se chtěl podrobněji zabývat v pozdějších kapitolách a navrhnout manažerke doporučení, jak tuto situaci změnit.

### Řídící styl manažera

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, jakým stylem vede manažerka podřízené pracovníky, podporuje jejich angažovanost, spolupráci a ochotu pracovat, protože ke svému pracovnímu výkonu dle mého názoru nemůže využívat pouze pozici v hierarchické struktuře v organizaci, ale měl by zohledňovat i osobní potřeby zaměstnanců.



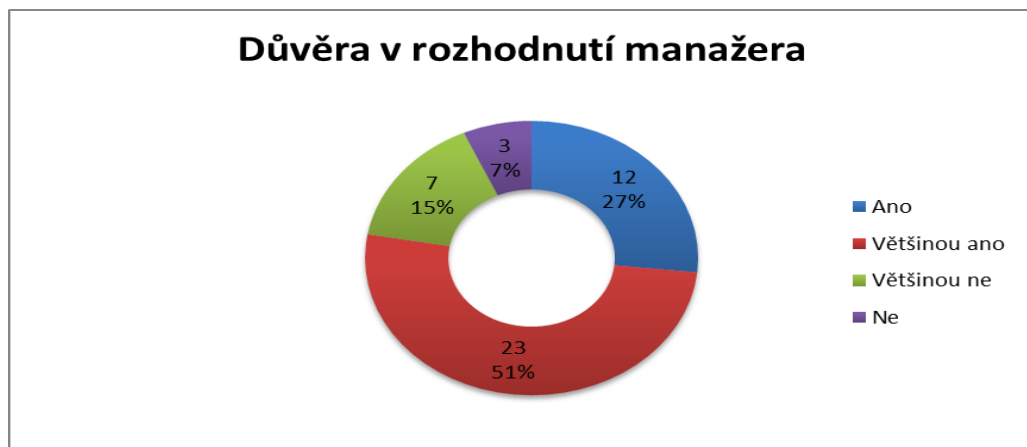
Obrázek 19 Řídící styl manažerky (zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu vyplývá, že dvacet jedna zaměstnanců považuje styl vedení manažerky za demokratický, tedy že manažerka v rozhodování bere v potaz pracovníkův názor. Šest pracovníků označili vedení manažerky za liberální, tudíž jim dle jejich názoru manažerka poskytuje dostatečnou volnost při rozhodování a do jejich práce zasahuje minimálně. Podle mínění čtyř pracovníků s nimi manažerka jedná autoritativně, tedy sama přikazuje, co mají udělat a jak těchto cílů dosáhnout. Čtrnáct zaměstnanců pak uvedlo, že vedení manažerky se odvíjí od konkrétní situace a její povahy.

Z výsledků můžeme tedy vyvodit, že manažerka využívá především demokratický až liberální způsob vedení zaměstnanců, ovšem s ohledem na konkrétní situaci, která nastane. Využívá tak dle mého názoru efektivního způsobu vedení zaměstnanců, protože využívá stylu vedení orientovaného na vztahy s lidmi a zároveň bere v potaz konkrétní situace a úkoly, s kterými se musí vypořádat.

### Důvěra pracovníků v rozhodnutí nadřízeného

Následující otázkou jsem se pokusil zjistit, zda rozhodnutím manažerky důvěřují a považují její znalosti za odborné. Z průzkumu vyplynulo, že dvanáct zaměstnanců manažerce a jejím rozhodnutí důvěřuje, dvacet tři pak ve většině případů. Pouze sedm pracovníků, že rozhodnutí manažerky většinou nepovažují za správná a tři pracovníci uvedli, že správnosti rozhodování manažerky nevěří.



Obrázek 20 Důvěra v rozhodnutí manažera (zdroj: vlastní zpracování)

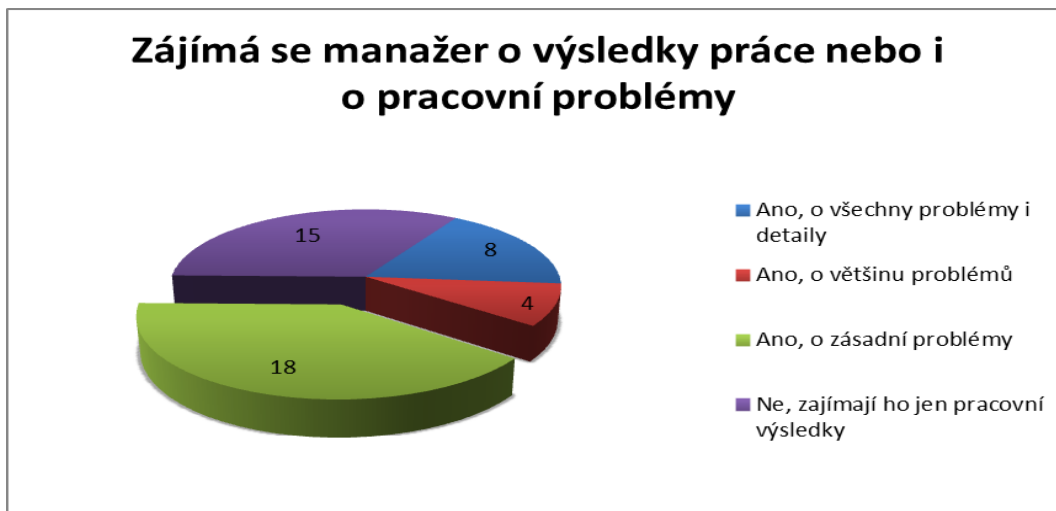
Z výsledků plyne, že 78 % pracovníků považuje rozhodnutí manažerky za správná. Takto vysoké procento tvoří dle mého názoru pozitivní zpětnou vazbu na rozhodování manažerky, jakým stylem jsou stanovovány cíle jednotlivcům nebo skupinám. Zbýlých 22 % představuje prostor pro otázku, z jakého důvodu pracovníci manažerce z části nebo vůbec nevěří. Zda tato situace vyplývá ze špatného mínění na kvalifikaci manažerky, osobních předsudků nebo subjektivních pocitů. V tomto případě bych manažerce doporučil při rozhodování využívat více demokratického stylu vedení, který bere v potaz pracovníkův názor, a pokud by byl založen na skutečných událostech, měla by jej vzít v potaz a podle toho rozhodnout.

### Zájem manažerky o výsledky práce

Touto otázkou jsem chtěl zjistit, zda se manažerka po zadání úkolu zajímá pouze o výsledky práce nebo vyžaduje komplexní náhled na řešení zadaných úkolů.

Pracovníci měli na výběr ze čtyř variant a to: manažerka se zajímá o všechny problémy i detaily (tuto možnost zvolilo osm pracovníků), většinu problémů (čtyři pracovníci), zá-

sadní problémy (osmnáct pracovníků) nebo ji zajímají jen pracovní výsledky (tuto možnost označilo patnáct zaměstnanců).



Obrázek 21 Zájem manažerky o průběh pracovních činností (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky svědčí o tom, že při této velikosti řídicího rozpětí manažerka není schopna provádět dohled nad veškerými činnostmi pracovníků v podniku, což dává zaměstnancům určitou volnost při rozhodování a z této situace můžeme usoudit, že manažerka dává přednost situačnímu přístupu, kdy klade důraz na zásadní problémy spojené s výkonem pracovní činnosti. V osmi případech zaměstnanci uvedli, že manažerku zajímají komplexní informace o procesu splnění úkolů a jejich výsledků. Tento počet přisuzují vedoucím jednotlivých oddělení, které manažerka chce mít pod kontrolou a mít přehled o jejich pohybu a rozhodování.

Pokud chce manažerka získat širší přehled nejen o výsledcích ale i o vnitřním chodu podniku, měla by ve větší míře využívat prostředků zpětné vazby, jako je dotazník, popřípadě pravidelný pohovor s pracovníky. Touto problematikou se budu blíže zabývat v doporučeních.

## 9 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Na základě informací získaných z osobního rozhovoru s manažerkou a vyhodnocení dotazníků zaměřených k zaměstnancům se pokusím zhodnotit analytickou část této bakalářské práce.

Centrála společnosti se nachází v Praze, kde se nachází i její hlavní sklad, ze kterého se rozváží zboží do všech poboček v České republice. Sídlo společnosti vydává jasné úkoly pobočkám pomocí interního informačního systému a plní funkci dozoru nad jejich provozem. Prodejna je rozdělena na dvě hlavní sekce potravin, nepotravin a menší úseky administrativy a správy a údržby budovy.

Z funkcionální povahy podniku vychází vysoká míra centralizace řídicích činností a organizační struktury, což má za následek jasné dané cíle, pravomoci, odpovědnosti tak i účelnost jednotlivých oddělení a zaměstnanců v prodejně, na straně druhé však manažerům určuje jisté hranice v organizaci práce. Údaje o množství vystaveného zboží, počtu pracovníků a jejich alokaci mezi jednotlivé úseky jsou určovány totiž centrálou společnosti a pouze větší obrat společnosti manažerce dovoluje větší volnost v organizaci práce (příjem brigádníků, vykompenzování odpisů) nebo v zavádění nových projektů (průzkum a vyhodnocení frekvence návštěvnosti jednotlivých zón a vytíženosti jednotlivých cest mezi těmito zónami), které by ji poskytly informace k efektivnější organizaci práce (např. přiřazením určitého počtu zaměstnanců do nejzatíženějších oddělení).

S ohledem na míru centralizace pravomocí ve spojení s kvalitním předáváním informací a zároveň jejich snadné dostupnosti na pracovišti shledávám ve využití širokého řídicího rozpětí, zajišťující malou hierarchičnost, rovnoměrné rozdělení řízených oblastí mezi vedoucí pozice a volnost zaměstnanců v rozhodování, účinný nástroj při koordinaci pracovníků a procesů vzhledem k povaze prostředí, ve kterém se manažerka pohybuje.

Přínos pro společnost vidím ve spolupráci společnosti s outsourcingovou agenturou FILLFORCE, která obstarává pro prodejnu podpůrné a vedlejší služby ve formě poskytnutí svých zaměstnanců, kteří pravidelně zajišťují výkladku kamióňů se zbožím a jeho rozmístění do skladu nebo regálů na prodejně. Tento pronájem externích služeb společností šetří značné personální náklady a zaměstnanci prodejny se mohou plně koncentro-



vat na hlavní náplň své práce. K dokonalosti využití outsourcingu chybí pouze kontrola provedené práce, kdy se manažerka často musí spoléhat na to, že agentura svou práci vykonala, tedy bez obdržení zpětné vazby od jejího vedení.

Velmi dobře ve společnosti probíhá adaptace nových zaměstnanců na pracovní pozici, kdy pro zaškolení pracovníka je využíván tzv. plán zaškolení. Ten je rozdělen do několika částí (vstupní informace, praktické zaškolení, ověření znalostí, komentář k zaškolení, test znalostí a závěrečné hodnocení) a obsahuje veškeré informace potřebné pro začlenění pracovníka do systému společnosti.

Po úspěšném zaškolení zaměstnanec na pracovní pozici však chybí další rozvoj jeho schopností a spolehá se pouze na jeho vlastní potřebu se dále vzdělávat. Tento přístup shledávám nedostatečným, neboť dle mého názoru by měl zaměstnanec být po zaškolení dále systematicky vzděláván tak, aby jeho rozvoj vedl k zdokonalení a prohloubení znalostí v prodejních schopnostech, tedy k větší výkonnosti zaměstnanců a to i přes náklady, spojené se vzděláváním pracovníků. Na druhou stranu za dostatečné považuji kvalitní vzdělávání manažerů, zajišťující jejich rozvoj v oblasti manažerských a komunikačních dovedností jednou ročně společností Coneo.

Za pochybení považuji fakt, že na pravidelných poradách manažeri často probírají otázku výkonnosti prodejny jako celku a pouze z krátkodobého hlediska. Efektivita práce samotných zaměstnanců a vyhodnocení těchto údajů v dlouhém období se však již neřeší.

Z pohledu zlepšení organizační a prodejní strategie pak vidím získávání informací pomocí zpětné vazby od zaměstnanců za nedostačující. Existovala sice snaha o zavedení systematického sběru těchto dat, byla však dle mého názoru špatně nastavena pravidla pro jejich sběr (dlouhé rozestupy v pohovorech se zaměstnanci, nepovinný dotazník). Taková situace z mého pohledu zapříčiňuje malou motivaci a neochotu pracovníků k poskytnutí zpětné vazby, neboť nevidí výsledky své práce a v případě pozitivního výstupu za ně jsou neobjektivně (pokladní měsíce) nebo vůbec odměňováni, což vyplývá i z dostazníkového šetření, ve kterém zaměstnanci uvedli, že by uvítali peněžní odměnu a prostor pro seberealizaci. Změna této situace by pak mohla napomoci k dlouhodobé motivaci a zvýšení produktivity práce zaměstnanců.

Za pozitivní vlastnost samotné manažerky považují snahu o inovativní myšlení v organizační sféře podniku (i přes omezení daná vnitřními předpisy podniku), především v rozestavení zboží po prodejně, vytvářením cest mezi prodejními zónami (ačkoliv chybí bližší výzkum frekvence návštěvnosti cest a poskytnutí zpětné vazby). Dále pak z kvalitní koordinaci pracovníků a komunikaci s nimi a jejich motivaci (ač krátkodobé povahy), jak ukazují výsledky dotazníkového šetření

Organizační práce manažera se dotýká také efektivního rozmístění pracovníků do jednotlivých oddělení a jejich pracovní nasazení. Z dotazníkového průzkumu vyšlo najevo, že velká část zaměstnanců (27 pracovníků) považuje svou práci za rutinu a také jejich nasazení a využitý potenciál není stoprocentní (tuto možnost zvolilo 20 pracovníků) zatímco šest pracovníků dle jejich názoru nestíhá nebo má problémy (v případě výskytu nevšedních událostí) plnit zadané úkoly.

Tento stav jednak vytváří prostor pro využití moderních trendů práce (především pak rotace práce, kdy zaměstnanci v pravidelných intervalech střídají pracovní pozice mezi odděleními) a delegování úkolů manažerkou na podřízené. Tímto postupem by dle mého názoru získala více času pro svou práci, efektivně přerozdělila počty zaměstnanců v odděleních a zároveň by uspokojila potřebu některých zaměstnanců, kteří vyžadují větší volnost v rozhodování a prostor pro seberealizaci jak vyplývá z výsledků dotazníkového šetření.

## 10 DOPORUČENÍ

Organizační struktura podniku je vzhledem k povaze provozní činnosti prodejny po funkční stránce velmi dobře zorganizovanou. Každý manažer má zodpovědnost a koordinuje činnosti přidělených sekcí potravin a nepotravin a v jejich řízení jim napomáhá i administrativní úsek, jehož náplní je personální činnost. Prodejna také využívá výpomoci outsourcingové společnosti FILLFORCE, která společnosti šetří značné personální náklady a zvyšuje personální kapacity. Nevýhodou je absence potvrzení o výkonu práce ze strany vedoucího společnosti FILLFORCE. Tuto situaci bych řešil předáním čísla vedoucímu agentury na manažerku a domluvou o vzájemném kontaktu po ukončení vybalovacích prací.

Považuji za velmi pozitivní fakt, jakým způsobem probíhá adaptace zaměstnanců do společnosti. Chybí však další rozvoj zaměstnanců pomocí tréninků a školení a tuto situaci bych doporučoval změnit formou doplňkových školení, které by dále rozvíjely prodejní a komunikační dovednosti zaměstnanců zaměřené na zákazníky. Tyto školení zajišťuje velké množství firem na trhu s širokou škálou výběru kurzů a tréninků a případný výběr bych ponechal na organizaci. Pro orientaci jsem však vybral dvě agentury, které zajišťují školení zaměstnanců v Moravskoslezském kraji a přidal orientační cenu kurzu.

### *Akademie Orlita, s.r.o*

Přemyslovců 992/52

709 00 Ostrava-Mariánské Hory

dostupná na webových stránkách: <http://www.akademie-orldita.cz>

Tuto firmu jsem vybral z toho důvodu, že nabízí širokou paletu školení zaměstnanců v oblastech osobnostního rozvoje, manažerských, prodejních a komunikačních dovedností a to v úrovni pro začátečníky i pokročilé. Navíc poskytuje služby přímo ve firmách.

Cena kurzů na jednoho pracovníka se různí podle obsáhlosti kurzů a délky jejich trvání a pohybuje se v rozmezí 2999Kč až 5988Kč.

***AHRA - Human Resource Agency, s.r.o.***

Zámecké nám. 44

738 01 Frýdek-Místek

dostupná na webových stránkách: <http://www.a-hra.cz>

Tuto firmu jsem vybral, protože poskytuje kompletní služby v oblasti rozvoje komunikačních a prodejních vlastností zaměstnance s orientací na zákazníka a její sídlo se nachází ve Frýdku-Místku, stejně jako prodejna.

Cena kurzů na jednoho pracovníka se opět různí podle délky trvání a obsáhlosti kurzu, je však nižší než v prvním případě. Cena kurzu na jednoho zaměstnance se pohybuje v rozmezí 2000-4000Kč.

Vzhledem k velikosti rozpětí řízení manažerka zvládá koordinovat funkce jednotlivých oddělení, komunikaci s pracovníky a svým stylem vedení se soustředit na důležité situace s ohledem na osobní názory zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření však vyplynula existence extrémů ve splnitelnosti zadaných úkolů a náporu na pracovníky v některých odděleních a zároveň malé vytíženosti zaměstnanců v jiných odděleních. Tuto situaci bych řešil přerozdělením zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními pro vyváženost nároků na zaměstnance a účinné fungování jednotlivých oddělení podle tabulky uvedené níže. Při tvorbě tabulky jsem využil poznatků z dotazníkového průzkumu, ve kterém pracovníci hodnotí splnitelnost zadaných úkolů. Snížení počtu pracovníků v oddělení jsem označil zelenou barvou, červenou pak navýšení počtu.

Tabulka 1 Přerozdělení zaměstnanců jednotlivých oddělení (zdroj: vlastní zpracování)

Název oddělení	Původní počet zaměstnanců v oddělení	Nový počet zaměstnanců v oddělení
ovoce a zelenina	4	3
mléčné a mražené zboží	4	4
lahůdky a uzeniny	6	7
maso a teplý pultu	7	8
pekárna	7	7
suchý sortiment	7	6
nápoje	5	6
drogerie a kosmetika	5	4

Manažerka by touto reorganizací počtu pracovníků v jednotlivých odděleních mohla efektivně vyvážit existenci extrémů vytiženosti jednotlivých oddělení a námahy pracovníků a to bez potřeby příjmu dodatečného personálního kapitálu do společnosti. Otázkou zůstává na kolik je toto hodnocení subjektivní, neboť systematické hodnocení efektivity zaměstnanců na prodejně neexistuje.

Více než polovina zaměstnanců zároveň považuje svou práci za rutinní, takže přerozdělení zaměstnanců by pomohlo zčásti vyřešit i tento problém.

Pro odbourání rutiny z pracovního procesu a předejití frustrace ze stereotypu bych pak manažerce doporučil využívat moderních trendů práce, především rotace práce (job rotation).

Tato metoda spočívá v pověřování pracovníka různými úkoly v různých odděleních, čímž pozná nejen své kolegy ale i širší okruh činností organizace.

Zabudování tohoto projektu do organizační práce manažerky by z mého pohledu nebylo nijak náročné, pokud by z použití této metody vyčlenila zaměstnance masa a teplého pultu, nápojů, lahůdek a uzenin, a pekárny. V těchto odděleních pracují totiž oborově

vyučení pracovníci a práce vyžaduje specifického zacházení se zbožím popřípadě výroby vlastní výroby. Navíc pracovníci těchto oddělení nepovažují podle průzkumu svou práci za rutinní. Oddělení nápojů bych vyčlenil z toho důvodu, že na prodejně pracují především ženy a povaha této práce je namáhavá a především určena pro muže, kteří každodenně operují s těžkými paletami nejrůznějších nápojů.

Pracovníci zbylých čtyř oddělení by mohli být manažerkou vybráni podle určitých kritérií (např. odpracovaných hodin) a přesunuti do vedlejšího oddělení, kde by jim s adaptací pomohl vedoucí daného oddělení. Tuto metodu by mohla manažerka aplikovat jednou až dvakrát ročně. Vyšší interval v rotaci práce bych nedoporučoval z toho důvodu, že průměrná doba zaškolení zaměstnance je 30 dnů a zaměstnanec by si tedy v kratším období nestihl osvojit všechny činnosti na pracovišti. Delším intervalem by se pak manažerka vystavovala riziku, že zaměstnanci zapadnou do rutiny v novém oddělení, čímž by tato metoda postrádala smysl.

Další potenciál ke zlepšení sledávám v delegování úkolů manažerkou na podřízené. Jak vyšlo z průzkumu najevo, manažerka zvládá delegování úkolů a pravomocí na podřízené po stránce splnění zásad delegování, avšak třináct pracovníků udává, že nejsou delegování a manažerka jim úkoly nezadá. Z rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že se často zabývá úkoly, které netvoří klíčovou náplň její práce a mohla je by delegovat. Tyto činnosti tvoří především:

- facing zboží
- připomínky klientů k malému množství nebo nekvalitě vystaveného zboží,
- kontrola senzitivních položek ve skladu (zboží malého rozměru),
- vylepování štítků s logem společnosti na věci jako prevenci proti nedorozuměním a krádežím,
- otázka bezpečnosti zákazníků

Facing zboží slouží jako pomůcka k podpoře prodeje. Jde o popotahování zboží ze zadní části regálu dopředu, aby regály působily plným dojmem a zákazníci měli pocit, že mají možnost volby nabízeného zboží.

Tuto činnost manažerka provádí během každodenních pochůzek po prodejně, ačkoliv ji to v mnoha případech zabere větší množství času a není to klíčovou náplní její práce. Tuto činnost bych z její strany nechal vykonat pracovníky dané sekce a v případě mimořádné vytiženosti oddělení bych tímto úkolem pověřil pracovníka vedlejšího, méně vytiženého oddělení.

Otázku zabýváním se připomínkami klientů by mohla manažerka vyřešit přenesením pravomoci na vedoucí sekci, kteří lépe rozumí konečnému problému. Je mi ale jasné, že někteří obzvláště neodbytní klienti chtějí hovořit s nejvyšším nadřízeným. V tomto případě by se jim musela věnovat. V mírnějších případech by však komunikace zákazníka a vedoucího oddělení měla být dostatečná.

Kontrola senzitivních položek (zboží malých rozměrů) zahrnuje přemístění tohoto zboží do vyšších úrovní regálů ve skladech. Tato činnost se provádí z důvodu prevence odcizení zboží zaměstnanci, neboť zboží uskladněné v nižších úrovních není tolik na očích a "svádí" pracovníky k jeho odcizení.

Přemístěním do vyšších úrovní ve skladu by mohla manažerka pověřit odpovědného zaměstnance skladů popřípadě vedoucího oddělení nápojů, kteří se ve skladu často pohybují a mohli by tedy tuto práci zvládnout.

Podobnou funkci prevence proti odcizení a nedorozumění plní i lepení štítků s logem společnosti na majetek zaměstnanců, který si s sebou přinesli do práce a je volně prodejné i na prodejně. Tento úkol by manažerka mohla delegovat na vedoucí jednotlivých oddělení, kteří by jej provedli po každodenním ranním briefingu před zahájením provozu pobočky.

Otázku bezpečnosti zákazníků by pak měla přenechat na bezpečnostní službě prodejny. Tato záležitost se týká především výskytu bezdomovců v prodejně a bezpečnostní služba ke každému takovému případu volá manažerku, aby rozhodla, zda jej pouze vykázat z objektu nebo zavolat policii.

Pomocí dotazníkového průzkumu jsem také zjistil, že manažerka již nevyužívá prostředků k hodnocení efektivity práce zaměstnanců a získávání zpětné vazby. Tuto situaci bych doporučoval změnit.

Manažerka by opět mohla zavést v platnost dotazníkové šetření, ve kterém by se pracovníka dotazovala na jeho spokojenost, neboť tato skutečnost má přímý dopad na produktivitu práce, zlepšení hospodářského výsledku společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Zároveň by poskytl zpětnou vazbu manažerce o jejím stylu vedení a organizaci práce. Dotazník by mohl obsahovat otázky dotýkající se témat:

- Spokojenost s prací
- styl řízení vedoucího
- komunikace a sdílení informací
- vztah k organizaci
- interpersonální vztahy na pracovišti
- organizace práce
- profesní rozvoj a kariérní růst
- bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- zdroje motivace
- přání a stížností

Při nastavení podmínek pro vyplňování dotazníku bych zvolil formu pravidelného anonymního a povinného dotazníku a to z toho důvodu, aby se jeho vyplnění zaměstnanci nemohli vyhnout a měl vypovídající hodnotu.

Jeho distribuci bych provedl rozdělením stejného počtu dotazníků jako je pracovníků v oddělení vedoucím útvaru, který by je dále postoupil pracovníkům a po vyplnění navrátil manažerce nebo vhodil do schránky její kanceláře. Dotazování spokojenosti zaměstnanců bych doporučil provádět jednou ročně.

Po vyhodnocení výsledků z tohoto dotazníků bych doporučil manažerce navázat kontakt se zaměstnancem a uskutečnit s ním osobní pohovor, při kterém by byly hodnoceny jeho dosavadní pracovní výsledky, dán prostor pro připomínky a stížnosti týkající se organizační práce a případně z výsledků vytvořit tzv. křivku hodnocení zaměstnanců (jednoduchý graf vypovídající průměrnou výkonnost všech pracovníků prodejny) s kterou by dále mohla pracovat ve smyslu zvyšování produktivity práce v podniku.

S touto formou hodnocení pracovníků má manažerka zkušenosti a nebyl by pro ni tedy tento proces nový a metodiku hodnocení zaměstnanců by ji stačilo osvěžit.

Jedinou nevýhodu dotazníkového šetření a osobního pohovoru spatřuji v celkové době, kterou vyhodnocení dotazníků a následný pohovor se zaměstnancem zabere.



Uvědomuji si, že tato činnost tvoří organizaci náklady navíc a manažerku zatíží další pracovní aktivitou. Na druhou stranu však tímto způsobem získá organizace i manažerka hodnotnou zpětnou vazbu na všechny procesy v organizaci, pomocí které může odhalit úzká místa v podniku a zabývat se jejich vyřešením.

## ZÁVĚR

Organizační práci manažerky tvoří především jednání s lidmi a koordinace jejich činností. Pro tento účel musí základní charakteristiky manažera odpovídat určitým předpokladům pro efektivní výkon funkce. Hlavním cílem bakalářské práce byla analýza organizační práce manažerky ve společnosti zaměřené na prodej potravinářského zboží. Proto jsem se zaměřil na komunikační vlastnosti vedoucího pracovníka s ohledem na styl řízení, který využívá, způsob jakým zadává podřízeným úkoly a koordinuje jejich činnost, získává a poskytuje zpětnou vazbu a hodnotí pracovníky z pohledu organizace a jednotlivých oddělení. Z toho plynula povinnost analyzovat organizační strukturu prodejny, abych lépe pochopil vnitřní chod podniku a mohl učinit objektivní závěry.

V praktické části jsem zjistil, že architektura společnosti je postavena na funkci jednotlivých oddělení a zboží, které v nich zákazníkům nabízejí. Z toho vyplývá, že manažerka řídí široké spektrum pracovníků s různě odlišnou náplní práce, kterým zadává úkoly rozličného typu. Společnost dále ale nedbá na jejich další rozvoj, který by mohl přispět k větší motivaci zaměstnanců a produktivitě práce, což by se promítlo do celkových výsledků prodejny.

Také jsem zjistil, jaké úkoly by manažerka mohla přenést na podřízené pracovníky, čímž by ušetřila čas a zároveň uspokojila potřebu některých zaměstnanců o seberealizaci nebo vypadnutí z rutiny. Z dotazníkového průzkumu se zaměstnanci také vyšlo najevo, že pro mnoho z nich je jejich práce stereotypem, od kterého by se chtěli odpoutat. Tento fakt jsem porovnal s výsledky šetření, které mapovalo vytíženost jednotlivých oddělení prodejny zákazníky či pracovními činnostmi a navrhl opatření, jak by manažerka mohla zvýšit efektivitu rozložení pracovníků v jednotlivých odděleních a zároveň je zbavit frustrace z rutinně prováděných činností.

Na závěr jsem navrhl opatření týkající se efektivního sběru a poskytování zpětné vazby, které by vedlo k zjištění aktuálních potřeb zaměstnanců a detailnější náhled na chod vnitřních procesů v podniku.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BLAŽEK, Ladislav, 2011. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DALE, Ernest, 1965. *Management: theory and practice*. 2. vyd. New York: McGraw-Hill, 743 s. ISBN 978-971-23-1328-8.

Delegování, ©2010-2013. *UniverzitaOnline.cz* [online]. Univerzita Online [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zm/delegovani/>

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, Miroslav, 2000. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. vyd. Praha: Karolinum, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand 1994. *Řízení v turbulentní době*. Praha: Management Press, 215 s. ISBN 8085603675.

DYTRT, Zdeněk, 2004. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, xiii, 157 s. ISBN 80-7179-889-4.

GREGAR, Aleš, 2010a. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

GREGAR, Aleš, 2001b. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. Vyd. 2. nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 163 s. ISBN 8073180456

Hersey-Blanchard Situational Leadership Theory, ©2010–2013. In: *Leadership-central.com* [online]. Leadership central [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.leadership-central.com/situational-leadership-theory.html>

HÜTTLOVÁ, Eva, 1999. *Organizace práce v podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 128 s. ISBN 80-7079-778-9.

KARMAKAR, Anupam a Bidisha DATTA, 2012. *Principles and practices of management and business communication*. Vyd. 1. New Delhi: Dorling Kindersley, 467 s. ISBN: 978-81-317-5955-5.

KULÍKOVÁ, Anna, ©2006-2013. Adaptace nových zaměstnanců má stejný význam jako jejich výběr. In: *Gastroprace.cz* [online]. Gastro Práce [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.gastroprace.cz/infocentrum-prace-gastro/i-48.html#.UY-JeZWSrGg>

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Vyd. 1. Praha: Grada, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

Parametry organizační struktury, ©2011. In: *BusinessInfo.cz* [online]. 25. 5. 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/parametry-organizacni-struktury-2863.html>

PITRA, Zbyněk, 2007a. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

PITRA, Zbyněk, 2008b. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 295 s. ISBN 978-80-7357-372-0.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR, 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 631 s. ISBN 80-7169-252-6.

Rada pro rozvoj sociální práce, © 2011. In: *Rarosp.cz* [online]. Rarosp [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.rarosp.cz/pracovnici.html>

Rotace práce (job rotation), © 2011-2013. In: *ManagementMania.cz* [online]. Management Mania [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rotace-prace>

SIEGL, Milan a Zdeněk BRODSKÝ, 2008. *Management: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2 sv. (89, 69 s.). ISBN 978-80-7395-126-91.

SLAVÍČEK, Vlastimil, 1999. *Řízení lidských zdrojů v podniku*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 125 s. ISBN 8070825081.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

STÝBLO, Jiří, 2010. *Řízení týmové a firemní kultury organizace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 61 s. ISBN 978-80-7408-032-6.

TRUNEČEK, Jan, 1999. *Management v informační společnosti: učební texty pro bakalářské studium*. 2. vyd. Praha: VŠE, 228 s. ISBN 8070796839.

URBAN, Jan, 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 162 s. ISBN 8072611054.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

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

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Soubor manažerských profesních způsobilostí .....	15
Obrázek 2 Míra delegování.....	29
Obrázek 3 Organizační schéma funkcionální struktury .....	35
Obrázek 4 Organizační schéma divizionální struktury .....	36
Obrázek 5 Schéma lineární organizační struktury .....	39
Obrázek 6 Schéma štábní organizační struktury .....	40
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti XY, s.r.o.....	47
Obrázek 8 Rozložení pracovníků v odděleních .....	64
Obrázek 9 Školení zaměstnanců .....	65
Obrázek 10 Firemní směrnice podniku.....	66
Obrázek 11 Hodnocení zaměstnanců.....	68
Obrázek 12 Splnitelnost zadaných úkolů.....	69
Obrázek 13 Rychlost komunikace s manažerkou .....	70
Obrázek 14 Význam práce pro zaměstnance .....	71
Obrázek 15 Pracovníci a rutina .....	73
Obrázek 16 Delegování úkolů .....	74
Obrázek 17 Poskytování zpětné vazby zaměstnanci.....	75
Obrázek 18 Získávání zpětné vazby manažerkou.....	76
Obrázek 19 Řídící styl manažerky .....	77
Obrázek 20 Důvěra v rozhodnutí manažera.....	78
Obrázek 21 Zájem manažerky o průběh pracovních činností .....	79

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Přerozdělení zaměstnanců jednotlivých oddělení .....	85
--	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I. Dotazník



## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

Dobrý den,

jmenuji se Jiří Koudelka a jsem studentem Univerzity Tomáše Baťi ve Zlíně. Zpracovávám bakalářskou práci na téma týkající se organizační práce manažera a tímto bych Vás rád požádal o vyplnění dotazníku, který mi pomůže k analýze situace na Vašem pracovišti. Dotazník je anonymní a zabere Vám jen pár minut.

Předem děkuji.

1. Věk:
  - a) 18-25 let
  - b) 26-35 let
  - c) 36-45 let
  - d) 45-55 let
  - e) 55 let a více
2. Pohlaví:
  - a) Muž
  - b) Žena
3. Jak dlouho pracujete na vám udělené pracovní pozici?
  - a) Méně než rok
  - b) 1-3 roky
  - c) 3 a více let
4. V jakém oddělení prodejny pracujete?
  - a) ovoce a zelenina
  - b) mléčné a mražené zboží,
  - c) lahůdky a uzeniny
  - d) maso a teplý pultu
  - e) pekárna
  - f) suchý sortiment
  - g) nápoje
  - h) drogerie a kosmetika
5. Byl jste seznámen s pracovní náplní a účelností úseku, ve kterém pracujete?
  - a) Ano, oficiálně při zaškolení

- b) Ano, neoficiálně, neformálně
  - c) Ne
6. Školení zaměstnanců v celé Vaší společnosti:
- a) neprobíhá
  - b) pouze v nejnnutnějších případech
  - c) probíhá, ale pouze s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon práce
  - d) probíhá, ale s důrazem na prohloubení znalostí potřebných pro výkon
  - e) práce i další profesní růst
7. Existují firemní směrnice pro chování zaměstnanců ve Vaší společnosti?
- a) Ano, pro téměř vše máme směrnice
  - b) Ano, ale jen pro kritické případy a mezní situace
  - c) Ne, nemáme směrnice pro chování zaměstnanců
8. Informace, které potřebuji pro svou práci mám k dispozici:
- a) Výhradně oficiální cestou
  - b) Část informací je oficiální, ostatní získávám neformální cestou
  - c) Většinu informací získávám neformálně
9. Vaše práce je nadřizovaným hodnocena: (možnost výběru více možností)
- a) Výší mzdy
  - b) Odměnami materiálního charakteru
  - c) Pravidelným formálním hodnocením - pohovorem
  - d) Neformálním hodnocením (pochvala popř. kritika)
  - e) Není hodnocena vůbec
10. Jak hodnotíte splnitelnost vám zadaných úkolů během dne?
- a) Úkoly jsou nereálné, nikdy je nesplním, je nás na úseku málo
  - b) Úkoly jsou příliš optimistické, pravděpodobně se nepodaří je splnit
  - c) Úkoly jsou stanoveny realisticky, pokud nenastane nenadálá situace
  - d) Úkoly minimálně splním
  - e) Úkoly jsou spíše pesimistické, podaří se je splnit, máme nadbytek pracovníků v úseku
  - f) Úkoly jsou velmi pesimistické, určitě je splním a překonám o desítky procent
11. Komunikaci s manažerkou Vaší sekce byste označil(a) jako:
- a) velmi formální
  - b) spíše formální

- c) spíše neformální
  - d) velmi neformální
12. Jak rychle váš nadřízený reaguje na vaše dotazy týkající se výkonu práce?
- a) Okamžitě
  - b) Existuje krátká časová prodleva mezi vznikem problému a obdržením zpětné vazby od nadřízeného
  - c) Vedoucího je velmi těžké zastihnout, musím se rozhodnout sám
13. Který komunikační prostředek komunikace mezi řadovými pracovníky různých oddělení a manažerem společnosti je využívám nejvíce? (možnost výběru více možností)
- a) telefon
  - b) email
  - c) dopis, tištěná zpráva
  - d) přímá komunikace ("z očí do očí")
14. Co pro Vás znamená práce pro Vaši organizaci?
- a) Materiální uspokojení (mzda/plat, další hmotné požitky)
  - b) Seberealizaci, uspokojení z dobře vykonané práce
  - c) Příležitost ke kariérovému a profesnímu růstu
  - d) Možnost být součástí týmu
  - e) Jiné (uved'te)
15. Je pro Vás vaše práce rutinní záležitostí?
- a) Ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Ne
16. Pokud Vám manažer zadá úkol, je dostatečně jasná jeho podstata a odpovědnost, která Vám z něj plyne?
- a) Ano
  - b) Spíše ano, ale bližší detaily za ním musím později jít probrat
  - c) Ne
  - d) Nestává se, aby mě manažer něčím pověřil
17. Nové nápady, podněty a připomínky vedoucímu:
- a) Poskytují, jsou oceňovány a podporovány
  - b) Poskytují, jsou formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi

- c) Nejsou očekávány ani podporovány
  - d) Neposkytují
18. Jakým způsobem od Vás získává váš nadřízený zpětnou vazbu (více možností)?
- a) Formou dotazníku
  - b) Pravidelným pohovorem
  - c) Přicházím a poskytuji mu ji z vlastní iniciativy
  - d) Mé názory ho nezajímají
  - e) Nezískává
19. Řídící styl managementu byste označil(a) jako:
- a) demokratický
  - b) liberální
  - c) autoritativní
  - d) odvíjí se od situace
20. Máte důvěru v rozhodnutí nadřízeného?
- a) Ano
  - b) Většinou ano
  - c) Většinou ne
  - d) Ne
21. Zajímá se Váš nadřízený pouze o výsledky práce nebo i o Vaše pracovní problémy?
- a) Ano, o všechny problémy i detaily
  - b) Ano, o většinu problémů
  - c) Ano, o zásadní problémy
  - d) Většinou se nezajímá
  - e) Ne, zajímají ho jen pracovní výsledky