

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Markéta Mňuková

© 2015 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Markéta Mňuková

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Management Skills

Cíle práce

Cíl práce spočívá v návrhu optimalizačního řešení rozvoje měkkých komunikačních a prezentačních dovedností vybraných manažerů. V rámci inovace a vlastních řešení budou také navrženy implementační kroky a doporučení pro praxi.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat deskripci výchozího stavu a analýzu funkčních prvků systému. V empirické části budou aplikovány prvky smíšeného výzkumu. Z vlastního pramene dat budou vybrány a zpracovány relevantní informace, vhodné pro vlastní návrhy řešení.

Doporučený rozsah práce

60-80

Klíčová slova

management, manažer, dovednosti, vedení lidí, motivace a komunikace

Doporučené zdroje informací

FAERBER, Y., STOWE, CH.: Vedení lidí v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2009-8

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T.: Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada

BĚLOHLÁVEK F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008.

CEJTHAMR V.; DĚDINA J.: Csa Management a organizační chování Grada

ISBN 978-80-251-2235-8

KHELEROVÁ, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010.

ISBN 978-80-247-3566-5

LOJDA, J.: Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7

Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

TEMPLAR, R.: Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN

80-247-1279-2

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 18. 3. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D. Vedoucí

katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 25. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala, samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielovi Tothovi, Ph.D. za odborné vedení, připomínky a rady, které mi poskytl během vypracování této diplomové práce.

Manažerské dovednosti

Management Skills

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou manažerských dovedností ve společnosti Tespranet Services, s. r. o. a je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce popisuje základní pojmy, jako jsou management, osobnost manažera, manažerské funkce a manažerské role. Dále jsou zde popsány měkké dovednosti manažera, konkrétně komunikační dovednosti, vedení lidí, motivace, řízení porad či time management. Na základě poznatků vyplývajících z teoretické části je vypracována část praktická.

Praktická část se věnuje analýze současných manažerských dovedností vybraného manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. Jsou zde detailně popsány vybrané dovednosti manažera, jimiž jsou komunikační dovednosti, vedení lidí, motivace, řízení porad a také time management. Jmenované dovednosti jsou následně analyzovány prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je zaměřeno na manažera společnosti a na jeho manažerské dovednosti. Cílem dotazníkového šetření je zjistit, jaké dovednosti manažer ovládá bez problému a jaké mu naopak dělají potíže. V dotazníkovém šetření se hodnotí samotný manažer a také ho hodnotí jeho podřízení. Zjištěné výsledky jsou pro lepší přehlednost zpracovány do tabulek a grafů. Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena optimalizační řešení, která by mohla v budoucnu přispět ke zvýšení efektivity chodu firmy a rozvoji současných dovedností manažera.

Klíčová slova: management, manažer, dovednosti, vedení lidí, motivace, komunikace

Summary

This thesis is talking about the management skills at the company called Tespranet Services, s. r. o. and it is divided into the two parts – theoretical and practical.

The theoretical part describes basic concepts, such as management, personality of manager, management functions and roles. There are also described soft manager skills, exactly communication skills, leadership, motivation, managing of meetings or time management. The practical part is made according to the basic findings from the theoretical part.

The practical part is devoted to the analysis of the managerial skills by the selected manager from the company called Tespranet Services, s. r. o. In this part are exactly described selected skills of manager, which are communication skills, leadership, motivation, managing of meetings and time management. Those skills are analyzed through a questionnaire survey. Questionnaire survey is focused on the manager of the company and his managerial skills. The main aim of the questionnaire survey is find out which skills manager control without a problem and which skills are conversely difficult for him to control them. In the survey is evaluation of the manager and also evaluation from his subordinates. The results are implemented to the tables and graphs for the better view. According to the identified weaknesses are proposed optimal solutions that could help to increase the efficiency of the company operation in the future and also growth of the manager existing skills.

Keywords: management, manager, skills, leadership, motivation, communication

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika.....	11
3. Literární rešerše	13
3.1. Management.....	13
3.2. Manažer a jeho osobnost.....	14
3.2.1. Znalosti, dovednosti a kompetence	16
3.2.2. Role manažera.....	17
3.2.3. Manažerské funkce	19
3.3. Manažerské dovednosti	22
3.3.1. Komunikační dovednosti.....	23
3.3.2. Vedení lidí.....	27
3.3.3 Motivace	29
3.3.4. Vedení porad.....	30
3.3.5. Time management	33
3.3.6 Rozvoj a vzdělávání manažerů	35
4. Vlastní práce.....	37
4.1. Charakteristika podniku	37
4.2. Osobnost manažera	42
4.3. Analýza manažerských dovedností	44
4.3.1. Komunikační dovednosti.....	44
4.3.2. Vedení lidí.....	47
4.3.3 Motivace	50
4.3.4. Řízení porad	54
4.3.5. Time management	58
4.4. Zhodnocení výsledků a doporučení	62

4.5. Návrhy a doporučení	66
4.5.1 Návrhy řešení v oblasti řízení porad.....	66
4.5.2. Návrhy řešení v oblasti time management	70
5. Závěr.....	78
6. Seznam použitých zdrojů	80
7. Seznam obrázků, tabulek a grafů	84
8. Přílohy	86

1. Úvod

Manažer, jinými slovy vedoucí pracovník je člověk, který nese velkou míru odpovědnosti za plánovací, řídicí, organizační a kontrolní procesy. Měl by být cílevědomý a oddaný své práci. Nesmí také zapomínat na jistou míru autority, kterou by si měl neustále udržovat. Dobrý manažer by měl své pracovníky podporovat, učit je novým věcem, vyvolávat v nich pocit odpovědnosti a měl by je vždy vyslechnout. Manažer by měl být také dobrým vyjednávačem a vůdcem svého pracovního týmu.

Při své každodenní práci musí disponovat jistými tvrdými a měkkými dovednostmi. Tvrdé dovednosti (hard skills) označují zejména vlastnosti, které se pojí s využíváním manažerských a řídicích praktik či technických znalostí. Hard skills jsou dovednosti, které se téměř každý člověk dokáže naučit, a mají okamžitý efekt. Mezi tvrdé dovednosti patří například příprava rozpočtů firmy, kontrola či analýza rizik.

Měkké dovednosti (soft skills) jsou takové, které se pojí s vedením lidí. Jedná se především o komunikační dovednosti, motivaci, vedení týmu, řízení porad či time management. V dnešní době se požadavky na trhu práce jistým způsobem změnilly. Dříve byl kladen důraz hlavně na odborné znalosti, dnes je naopak více kladen důraz na individuální osobnost. Právě soft skills jsou na trhu práce vysoce oceňovaný a velice žádaný artikl a jejich důležitost je závislá především na charakteru zaměstnání. V současnosti je zvládnání měkkých dovedností velmi důležitým zdrojem úspěchu pro každého člověka, který se vyskytuje v pracovním procesu. To, jakým způsobem manažer využívá tyto dovednosti, do jisté míry značí o jeho vrozených vlastnostech a o jeho temperamentu.

Manažerské dovednosti jsou velmi důležité pro správný chod firmy. To, jaké dovednosti manažer uplatňuje ve své práci, se odráží nejen v celkových výsledcích firmy, ale má to také značný vliv na efektivitu práce podřízených pracovníků.

2. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Primárním cílem práce bude návrh optimalizačního řešení rozvoje měkkých dovedností manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. Dílčím cílem bude zhodnocení současných měkkých manažerských dovedností, prostřednictvím dotazníkového šetření, osobního rozhovoru a účasti na firemní poradě. Na základě zjištěných nedostatků v oblasti měkkých dovedností manažera budou navržena jistá doporučení a opatření, jak tyto nedostatky odstranit.

Metodika

Diplomová práce bude vypracována na základě metody analýzy a syntézy. Analýza spočívá v rozložení celku na jednotlivé části a zjišťuje, jak tyto části fungují samostatně a jaké jsou mezi nimi vztahy. U této metody jsou typické průzkumové a objevující aktivity. Opakem analýzy je syntéza, která naopak spočívá ve složení jednotlivých částí do celku a jde zde o popis hlavních organizačních principů, kterými se tento celek řídí v závislosti na jeho jednotlivých částech.

Literární rešerše bude zpracována na základě prostudování odborné literatury zaměřující se na management, konkrétně pak přímo na samotného manažera a jeho dovednosti. Praktická část bude vypracována na základě získaných poznatků vyplývajících z teoretické části této práce.

Při zpracování praktické části diplomové práce budou použity interní informace podniku a informace získané od manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. K získání potřebných informací, týkajících se zejména současných manažerských dovedností bude provedeno dotazníkové šetření a osobní rozhovor s manažerem firmy. Dotazníkové šetření bude provedeno jak u manažera společnosti, tak i u jeho přímých i nepřímých podřízených pracovníků, které bude následně graficky vyhodnoceno. Dotazník se bude skládat z pěti oblastí, a to konkrétně z oblasti komunikačních dovedností, vedení lidí, motivace, řízení porad a time managementu. Jmenované oblasti budou obsahovat pět otevřených otázek, které budou hodnoceny manažerem i jeho podřízenými pracovníky body od 1 do 5 (1 – ne nikdy, 2 – většinou ne, 3 – občas (někdy), 4 – většinou ano 5 – ano vždy).

Zde bude posuzován názor samotného manažera a názor jeho spolupracovníků. Součástí praktické části bude také účast na firemní poradě, kde bude sledován zejména průběh porady, komunikace manažera s přítomnými na poradě, atmosféra na poradě atd. K tomu bude využita metoda zúčastněného pozorování. Pozorování je jednou z vědeckých metod a používá se jak v rámci kvalitativního výzkumu tak kvantitativního výzkumu. Směřuje k odhalení podstatných souvislostí a vztahů sledované skutečnosti. Na základě zjištěných nedostatků z dotazníkového šetření, osobního rozhovoru, a účasti na firemní poradě budou navržena optimalizační řešení, která by mohla v budoucnu přispět ke zvýšení efektivity firmy a rozvoji současných dovedností manažera. Například rozvoj jeho dovedností formou dodatečných školení či seminářů. Pro návrh vlastního řešení bude využita metoda dedukce, která spočívá především v logickém odvozování závěru z již získaných poznatků a je to velmi vhodný nástroj právě pro návrh vlastního řešení.¹

¹ HENDL J. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*, vyd. 4, Praha: Portál, 2012

3. Literární rešerše

V první části této práce budou vysvětleny základní pojmy týkající se managementu. Dále bude popsán samotný manažer a jeho osobnost, vlastnosti, znalosti či dovednosti. Dále zde budou popsány role manažera a jeho funkce. V druhé části práce budou podrobněji vysvětleny dovednosti manažera, jako například komunikační dovednosti, vedení lidí, motivace, řízení porad či time management.

3.1. Management

Při pohledu do středověké historie se dostaneme k latinskému kořenu slova *manus*, což znamená ruka, a jeho prazákladem bylo ruční ovládání koní. Management anglicky *to manage*, znamená řídit. Management je tvořen principy, které vycházejí především z praktických zkušeností a principy, jež by mohl geniální jednatel objevit sám, na základě svých vlastních zkušeností, aniž by měl k dispozici odborné knihy či předchozí teoretické průpravy.

V současné době se bez řízení neobejde žádný větší organizační celek. Management lze charakterizovat jako soubor činností, které je třeba udělat, aby nebyl porušen žádným způsobem chod organizace. Účelem managementu je především vytvářet organizace, které fungují.²

Definice managementu existuje mnoho, avšak jednou z velmi známých a výstižných je tato: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“³

Dále také autor Bělohlávek ve své publikaci Management definuje pojem management jako proces, který se zaměřuje na dosažení cílů, což znamená, že aktivity a jednotlivé úkoly jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.⁴

Pojetí managementu lze rozdělit na tyto významné roviny:

Management jako proces řízení - jedná se o zvláštní případ řízení jednotlivců a skupin ve společném sociálně-ekonomickém prostředí.

² VEBER J. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2011, s. 19

³ BĚLOHLÁVEK F. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006, s. 7

⁴ Tamtéž, s. 7

Management jako řídicí pracovníci – jedná se o pracovníky, kteří management provádějí. Podobně jako u managementu, který jinak nazýváme domácí řízení, existuje i pro odborný název manažer domácí výraz vedoucí pracovník.

Manažery můžeme rozdělit do jednotlivých skupin podle úrovně řízení:

Manažeři první linie – jedná se o vedoucí pracovníky, působících na nejnižší úrovni řízení (např. mistr v dílně, vedoucí prodejny v obchodě, primář v nemocnici, či vedoucí katedry na univerzitě).

Střední manažeři – tvoří velmi početnou a různorodou skupinu vedoucích pracovníků, kteří operují mezi manažery první linie a mezi vrcholovými manažery.

Vrcholoví manažeři – jinak řečeno top manažeři, řídí podnik jako celek a reprezentují ho navenek a to jak vůči zákazníkům, dodavatelům, bankám, tak i svým vlastníkům.

Management jako soubor poznatků o řízení – management je praktická věda, která je úzce spjata s empirií. Ve srovnání s ostatními vědami ji lze považovat za poměrně mladou. Vznik moderního managementu je spojován se vznikem tzv. vědeckého řízení, tedy s počátkem 20. století.⁵

3.2. Manažer a jeho osobnost

Člověk, který je rozhodující a nese velkou míru odpovědnosti za plánovací, organizační, řídicí a kontrolní procesy je manažer. Manažer bývá často označován jako vedoucí či nadřízený pracovník. Je to člověk, který k realizaci stanovených cílů využívá svých spolupracovníků.⁶

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi prostřednictvím nich.“⁷

Manažer by měl být nejen dobrým vyjednavatelem, ale také dobrým vůdcem svého týmu. Pokud dokáže správným způsobem vést svůj pracovní tým, odrazí se to především na dosažených výsledcích. Dále by měl také umět své podřízené motivovat, podporovat je v jejich práci a také je dokázat vyslyšet při vzniku nějakého problému. Co se týče vlastností manažera, neboli vedoucího pracovníka, je třeba, aby byl manažer především

⁵ BLAŽEK L. *Management- organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, s. 12-15

⁶ LOJDA J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 9

⁷ Tamtéž, s. 10

cílevědomý, oddaný své práci, otevřený ke svému okolí, spravedlivý ke svým spolupracovníkům a také aby měl smysl pro humor. Velmi důležitou vlastností dobrého manažera je komunikativnost. Pokud umí manažer správně komunikovat se svým okolím, dokáže své spolupracovníky vyslyšet, pak mnohem méně dochází k nedorozumění či případným konfliktům. Vlastnosti manažera lze rozdělit na vlastnosti získané a vrozené. Vlastnosti získané se dají naučit v průběhu života, člověk se učí novým věcem a zdokonaluje se. Oproti tomu vlastnosti vrozené se získat nedají, a člověk se s nimi musí narodit. Jedná se především o dobré organizační schopnosti, logické myšlení, dále také o motivaci svých podřízených. Nepostradatelnou vlastností je také intuice a schopnost poznávat nové věci.⁸

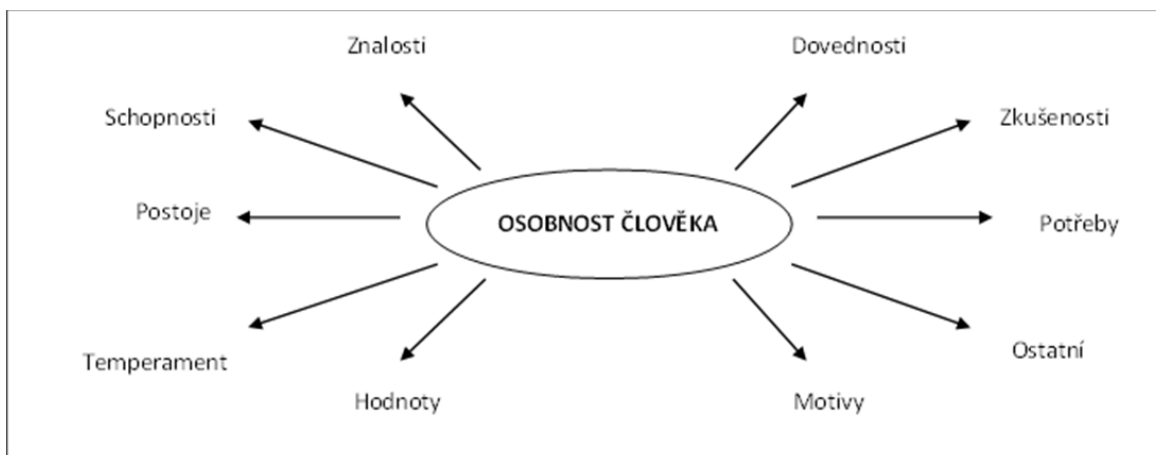
Pro úspěšnost manažera v dané organizaci je důležitým předpokladem především jeho kvalita, jinak řečeno to, jaký je manažer ve své podstatě člověk. Organizace očekávají od manažera to, že chápe jak sám sebe, tak i své spolupracovníky. Organizace považují za samozřejmost u manažera znalost manažerských technik, postupů a metod, které bude manažer ve své práci uplatňovat. Co se týče schopností manažera, organizace předpokládají takové schopnosti, které se budou týkat zejména organizování, vyjednávání, ovlivňování a motivace. Osobnost manažera je obvykle rozdělena do tří kategorií a to, jaký člověk je a jak se projevuje, jinak řečeno jaké jsou jeho vlastnosti, chování, charakter a také temperament. Dále také co člověk umí, zde se jedná o jeho znalosti, dovednosti a kompetence. V neposlední řadě pak co člověk chce a kam směřuje, jedná se zejména o jeho motivy, potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje.⁹ Součástí osobnosti je také temperament. „*Temperament je souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání.*“¹⁰

⁸ VOCHOZKA M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 107

⁹ LOJDA J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 10-11

¹⁰ Tamtéž, s. 12

Obrázek č. 1: Osobnost člověka



Zdroj: : LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 162

3.2.1. Znalosti, dovednosti a kompetence

Znalosti

Jedná se o teoretické informace či poznatky, které je člověk schopen se naučit. Pro manažerskou pozici jsou důležité jak znalosti odborné, tak znalosti z managementu. Postupem času člověk získává nové znalosti či znalosti staré prohlubuje. Pokud dojde k přeřazení pracovníka nebo k jeho povýšení, tím více jsou kladeny nároky na vzdělání a kompetence a pracovník se musí vyrovnat s tím, že jeho odborné zájmy budou omezené.¹¹

Dovednosti

Dovednosti neboli praktické návyky, můžeme získat buď výcvikem, nebo také praxí. Pro získání potřebných dovedností je potřeba dostatek času. Jedná se o individuální proces, který závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se zkušenostmi z praxe. Dovednosti úzce souvisí se schopnostmi daného člověka.¹²

Mezi hlavní dovednosti potřebné pro výkon manažerských činností patří:

Dovednosti osobního charakteru. Jedná se zejména o poznání sama sebe, dále sem patří také schopnost reflexe a sebereflexe či schopnost sebe-řízení. Dále také dovednosti koncepčního charakteru, do těchto dovedností patří schopnost využívat příležitosti,

¹¹ LOJDA J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 18

¹² Tamtéž, s. 19

plánování cílů nebo také sestavování vizí organizací. Dalšími dovednostmi jsou dovednosti v řízení lidských zdrojů, kam můžeme zahrnout schopnost vést lidi, motivaci, ovládnutí technik delegování a vyjednávání. V neposlední řadě jsou to dovednosti technické a to zejména uplatňování manažerských technik, odbornost atd.¹³

Kompetence

Pojem kompetence je také možné definovat jako určitou pravomoc k výkonu nějaké činnosti. Kompetence je tedy schopnost nejen práci kvalifikovaně vykonávat, ale také práci dokončit v požadované kvalitě a ve stanoveném čase. Kompetence vyjadřují také schopnost flexibilně jednat v závislosti na měnících se podmínkách okolí. Pokud považujeme člověka za kompetentního, znamená to, že mu stoprocentně důvěřujeme a můžeme se na něj tedy bez obav spolehnout v jakékoliv situaci.¹⁴

Autor Lojda Jan ve své publikaci *Manažerské dovednosti* definuje pojem kompetence takto: „*Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.*“¹⁵

Mezi hlavní manažerské kompetence patří: schopnost samostatně se rozhodovat, dotahovat věci do konce, reagovat na měnící se podmínky, sebevzdělávání a učení, inovativnost při řešení úkolů a také flexibilita.¹⁶

3.2.2. Role manažera

Manažeři vystupují v několika typech vztahů, ať už je to vůči svým podřízeným, nadřízeným, spolupracovníkům či klientům. Chování manažerů se v různých vztazích řídí odlišnými principy a pravidly. Mezi hlavní manažerské role patří role interpersonální, informační a role rozhodovací.

¹³ LOJDA J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 19

¹⁴ Tamtéž, s. 20

¹⁵ Tamtéž, s. 20

¹⁶ Tamtéž, s. 20

Interpersonální role (mezilidské role)

Interpersonální role, často laicky řečeno mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z postavení a autority manažera. Manažer zde vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel. Manažer jako představitel reprezentuje a symbolizuje podnik či organizaci, dále se také manažer účastní různých společenských akcí či podepisuje dokumenty.

Manažer jako vedoucí vystupuje ve vztahu ke svým podřízeným, kteří mu pomáhají při dosahování cílů organizace. Své podřízené se snaží motivovat a usměrňovat, rozdává jim úkoly a za jejich plnění je plně odpovědný. V roli spojovatele je manažer spojovatelem zejména v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo podnik. Jeho hlavním úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a také mezi podnikem a jejím okolím.¹⁷

Informační role

Tyto role vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a dále je přenáší. Zde působí manažer jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. Manažer v roli pozorovatele hledá informace důležité pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z okolí. Informace mohou být získávány buď z formálních zdrojů, což jsou například porady, tisk, ale také mohou být získávány neformálně (rozhovory, sportovní kluby atd.) Dále je manažer šířitelem informací, předává informace z vnějšího prostředí do podniku skrze svou roli propojovatele a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucího mezi své podřízené. Manažer vystupuje také jako mluvčí, kdy reprezentuje podnik navenek nebo svůj útvar vůči ostatním útvarům. Manažer v roli mluvčího hájí zájmy svého podniku a svým vystupováním vytváří image podniku na veřejnosti.¹⁸

Rozhodovací role

Do rozhodovacích rolí zpravidla řadíme přijímání strategických organizačních rozhodnutí, které vycházejí z postavení manažera, z jeho autority a také z přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, distributora zdrojů a řešitele rušivých událostí.

¹⁷ BĚLOHLÁVEK F. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006, s. 11

¹⁸ Tamtéž, s. 11-12

Manažer v roli podnikatele vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V této roli řeší problémy, podniká akce ke zlepšení současného stavu podniku, zavádí na trh nové produkty, popřípadě mění technologie. Rozhodování je velmi obtížnou situací a je třeba vždy řádně zvážit případná rizika podnikatelských aktivit. Manažer jako řešitel rušivých událostí musí umět reagovat na neočekávané skutečnosti, ohrožující stanovené cíle. Manažeři musejí neustále řešit vzniklé problémy, překonávat bariéry a také musí umět čelit nežádoucím tlakům ať už z vnitřního prostředí podniku, či zvenčí. Další rolí, kterou manažer zastupuje je distributor zdrojů. Tato role obnáší hospodaření s penězi, lidmi, časem atd. Organizace se velmi často potýkají s nedostatkem zdrojů, a proto by měl manažer zdroje využívat efektivně a zbytečně s nimi neplýtvat. Manažer usiluje hlavně o optimální a maximální využití zdrojů, které přiděluje jednotlivým útvarům a na základě získaných informací zdroje pružně přerozděluje. Poslední rolí je role vyjednavče, která se projevuje v různých typech jednání s kolegy, klienty, dodavateli, se státní či nestátní administrativou atd. Velmi zásadní podmínkou pro zastávání role vyjednavče je pravomoc k hospodaření se zdroji.¹⁹

3.2.3. Manažerské funkce

Každý manažer se ve své profesi potýká s řadou funkcí, které musí vykonávat téměř každý den. Mezi hlavní manažerské funkce patří plánování, organizování, vedení lidí a také kontrola.

„Plánování je v podstatě stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení ve stanoveném čase.“²⁰

Plánování je výchozím bodem, který předchází všem ostatním manažerským funkcím. Jedná se o aktivitu, která se zaměřuje na budoucí vývoj firmy, na stanovení cílů a na cesty, pomocí kterých bude cílů dosaženo. Ve firmě se zpravidla sestavují plány, které na sebe musí navazovat z hlediska časového, věcného i z hlediska organizačních úrovní.

Tvorba plánů spočívá v provedení několika základních kroků a to: konkretizace záměrů, získání potřebných informačních zdrojů pro tvorbu plánu, vypracování návrhu plánu, seznámení útvarů s návrhem, stanovisko útvarů firmy k návrhu plánu, úprava

¹⁹ BĚLOHLÁVEK F. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006, s. 12

²⁰ ŠTĚPANÍK J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 44

návru plánu v souladu s připomínkami a v neposlední řadě schválení a vydání konečné podoby plánu.²¹

Z hlediska času se plány dělí na plány dlouhodobé (strategické, zpravidla s časovou dimenzí do tří let a více), střednědobé (manažerské, taktické, zhruba do dvou let) a plány krátkodobé (operativní, časové období se pohybuje přibližně od šesti měsíců do jednoho roku).²²

Organizování je další manažerskou funkcí, která je považována za velmi důležitou, organizační a řídicí schopnosti manažera jsou v manažerské praxi považovány za základní požadavky. Manažer musí ve své funkci umět jasně a zřetelně stanovit úkoly a cíle, dále určit činnosti svých podřízených, vymezit vazby mezi jednotlivci ale i mezi jednotlivými úseky, tak, aby byly stanovené cíle splněny a práce byla odvedena co nejefektivněji.

Organizování nachází formální vyjádření v organizačních strukturách, které vyjadřují uspořádání a vzájemné vztahy jednotlivých útvarů, jako jsou například úseky, pracoviště, oddělení atd. Podle charakteru sdružování bývají organizační struktury rozděleny na funkcionální, výrobové a účelové. Podle toho jak manažer uplatňuje své rozhodovací pravomoci neboli kompetence, jsou rozlišovány organizační struktury liniové, štábní a kombinované, tedy liniově štábní. Organizační struktura firmy v podstatě zobrazuje strategii firmy. Je odrazem její velikosti, specifikace zaměření služeb a výroby, vazeb mezi jednotkami a také nám říká kdo má jaké pravomoci a odpovědnost. Hlavním požadavkem je funkčnost a především její jednoduchost. Cílem každého, kdo organizuje je hlavně dosažení stanoveného cíle co nejrychleji a také s co nejmenšími náklady a námahou.

Dobry organizátor nezapomíná také na motivaci, stimuluje a odměňuje výkon, kvalitu a aktivitu. Dokáže přijmout vzniklé problémy a snaží se je co nejlépe a nejrychleji napravit.²³

Vedení lidí spočívá především v přesvědčování, aktivizaci a podněcování pracovníků vedoucím pracovníkem neboli manažerem. Úlohou manažera je nejen svým podřízeným ukládat úkoly a lpět na jejich dokončení, ale také je motivovat. Pokud je pracovník správným způsobem motivován a je za svojí odvedenou práci pochválen, dosažené výsledky jsou poté mnohem kvalitnější, než když manažer své podřízené pouze kritizuje. Smyslem vedení lidí je vyvolat u pracovníka určité zaujetí pro danou činnost,

²¹ SRPOVÁ J. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 120-121

²² ŠTĚPANÍK J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 45

²³ Tamtéž, s. 45-46

kteřá směřuje dál než je disciplinované plnění stanovených úkolů. Co se týče současné doby, objevuje se řada nových metod a módních termínů, jejichž rysem je úsilí o větší samostatnost a angařovanost výkonných pracovníků. Při vedení se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů, zákazů a kontroly ale důraz je kladen zejména na sdílené vize, koučování či tšymovou práci. Pokud budeme hovořit o stylech vedení lidí, klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly a to styl autoritativní, demokratický a styl laissez-faire (volný průběh).²⁴

Další manažerskou funkcí je **kontrola**. Jedná se o nezbytnou součást manažerských funkcí, kterou vykonává manažer na všech úrovních řízení. Jejím hlavním účelem je hospodárné a včasné zjištění, dále rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řídicím procesu znamenají rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Pokud se vyskytnou značné rozdíly mezi záměrem a jeho realizací, tak právě kontrola umožňuje situaci napravit a tudíž dosáhnout stanoveného cíle.²⁵

Autor Veber Jaromír ve své publikaci Management říká: „*Kdo řídí, kontroluje.*“²⁶

Tabulka č. 1: Funkce a druhy kontroly

Funkce kontroly	Druhy kontroly		
inspekční preventivní eliminační	<i>dle subjektu</i>	<i>dle termínu</i>	<i>dle času</i>
	interní externí	řádná mimořádná	předběžná průběžná následná

Zdroj: Vlastní zpracování

²⁴ VEBER J. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2011, s. 124-125

²⁵ BĚLOHLÁVEK F. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006, s. 159

²⁶ VEBER J. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2011, s. 134

3.3. Manažerské dovednosti

Každý manažer musí disponovat určitými dovednostmi, bez ohledu na to, na jaké úrovni řízení v organizační struktuře se vyskytuje. Úroveň daných dovedností se liší především podle velikosti podniku nebo oblasti, ve které se podnik vyskytuje.²⁷

Manažerské dovednosti se zpravidla rozdělují na tzv. měkké dovednosti a dovednosti tvrdé, kterým se jinak říká hard skills. Tvrdé dovednosti označují veškeré vlastnosti pojící se s uplatňováním řídicích a manažerských praktik či technických znalostí. Tvrdými dovednostmi mohou být také analýzy rizik, příprava rozpočtů, kontrola kvality atd.

Měkkými dovednostmi rozumíme veškeré dovednosti spojené s vedením lidí, jedná se zejména o motivaci a stimulaci nebo také o komunikaci s podřízenými i nadřízenými. Tyto dovednosti jsou velmi těžko měřitelné, příkladem může být empatie. Úspěšný manažer musí umět disponovat jak dovednostmi tvrdými, tak i dovednostmi měkkými.²⁸

Autor Vochozka Marek uvádí následující základní dovednosti: technické, lidské a koncepční.

Technické dovednosti vyjadřují odborné specifické znalosti, metody, techniky a postupy, které se využívají při realizaci procesů daného podniku a výkonných činností. Pokud je úroveň technických dovedností vysoká, zlepšuje to efektivitu realizace procesu a také může napomáhat k inovacím daných procesů. Je-li ale zdatnost manažerů příliš vysoká, může být pro jejich pozici škodlivá, protože je může odvádět od jejich hlavní náplně práce. **Lidské dovednosti** jsou nenahraditelnou a nepostradatelnou dovedností pro manažery na všech úrovních řízení. Mezi tyto dovednosti patří schopnost své podřízené vést, motivovat, je, komunikovat s nimi, ale také je školit. **Koncepční dovednosti** představují vidět firmu jako celek, který se snaží dosahovat stanovených cílů. Manažeři na vyšších úrovních řízení musí umět jednotlivé části podniku správně řídit, tak aby pracovaly ve vzájemném souladu, a také musí mít o všech aktivitách jednotlivých částí podniku přehled.²⁹

²⁷ VOCHOZKA M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 323

²⁸ VÁCHAL J. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013, s. 107

²⁹ VOCHOZKA M. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, s. 323-324

3.3.1. Komunikační dovednosti

Komunikace je jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by měl ovládat bez problému každý manažer. Samotná komunikace samozřejmě závisí také na osobnosti člověka. Pokud budeme hovořit o osobnosti vyjednavče, okamžitě při osobním kontaktu s novým partnerem poznáme, zda se jedná o člověka úspěšného či naopak. Při komunikaci každý člověk vysílá tzv. signály, které o nás ledacos prozrazují, mohou to být například naše osobní pocity, naše sebevědomí či naše empatie. To co prozradí něco o nás, prozradí samozřejmě něco i o osobách se kterými komunikujeme. Existují manažeři a vyjednavči, kteří jsou výjimeční svým charisma, vyzařuje z nich síla, která nás donutí jim aktivně naslouchat a přemýšlet vlastně o tom co nám říkají. Na druhé straně stojí vyjednavči, kteří působí naopak nepřesvědčivě, nerozhodně a nedokážou nás nijak ovlivnit. Často si klademe otázku, čím to asi je, že někdo nás dokáže ovlivnit a někdo ne. Je to způsobeno vrozenými vlastnostmi nebo vlastnostmi získanými výchovou, či vlastnostmi získané vzděláním a praxí? Na tyto otázky nalezneme odpověď velmi těžko. Ve skutečnosti existují manažeři, kteří jednají na základě intuice, bez jakéhokoliv tréninku a dokážou velmi úspěšně vystupovat. Tito manažeři mají vrozený takt, umějí posoudit situaci a dokážou vždy vhodným způsobem reagovat. Při komunikaci působí uvolněně a hlavně sebevědomě. Ne pro každého je to ale lehké a zvládnutelné. Spoustu lidí se tímto schopnostem učí celý život, ve své komunikaci se neustále zdokonalujeme, učíme se odbourávat stres a postupem času zjistíme, že i my dokážeme být dobrým vyjednavčem. Existují ale i tací, kteří mají vynikající znalosti, dokážou argumentovat, ale komunikační dovednosti a zdravé sebevědomí jim zkrátka chybí. Při komunikaci se cítí ve stresu, mají obavy z dalšího jednání a nedokážou se prosadit. Zdravým sebevědomím je myšleno uvědomění si svých kvalit, a to jak z hlediska projednávané problematiky, tak z hlediska svých osobních kvalit. Pokud má vyjednavč zdravé sebevědomí, vystupuje vstřícně a povzbuzuje své partnery. Zdravě sebevědomý vyjednavč sobě věří, akceptuje ostatní a důvěřuje jim. S takovým člověkem se nám dobře komunikuje a cítíme se uvolněni.³⁰

³⁰ KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s.

Nejdůležitějšími komunikačními dovednostmi, které by měl ovládat každý manažer, patří především aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, schopnost empatie a také odstraňování bariér.

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání spočívá v neustálém projevu zájmu o řečníka. Pokud si chceme řečníka získat, musíme ochotně vyslechnout jeho problémy, ale i radosti, musíme mu aktivně naslouchat. Ten kdo pouze znuděně sedí, mlčí a řečníka nevnímá, si nikoho nezíská. Aktivita spočívá ve slovních a mimoslovních projevech, jimiž je povzbuzován partner k další odpovědi. Ke slovním projevům patří například přitakávání, nebo stručné shrnutí toho co bylo řečeno. Jedná se tedy o verbální komunikaci. V komunikaci mezi dvěma lidmi se vyskytuje také komunikace neverbální, jedná se hlavně o celkové držení těla, gesta a zejména kontakt pohledem. Pohled musí prozrazovat, že je daný řečník vnímán, pokud jsou ale naše pohledy odvráceny jinam, řečníkovi dáváme najevo jasný nezáměr. Mezi nejčastější chyby při aktivním naslouchání patří přerušování partnera, převádění konverzace na jinou osobu, skákání do řeči, nedostatek očního kontaktu, nedostatečná reakce a neverbální komunikace, prozrazující pasivitu. Tyto projevy jsou partnerem brány velmi citlivě a osobně, přestává komunikovat a z průběhu rozhovoru bývá velmi roztrpčen.³¹

Technika kladení otázek

Abychom měli čemu naslouchat, je velmi důležité zvolit vhodné téma a pokládat otázky, které v partnerovi vzbudí impuls pro jeho výpověď. Existují otázky otevřené, které komunikaci rozproudí a otázky uzavřené, které ji urychlují. Na začátku rozhovoru je dobré položit otázku otevřenou, protože partner je nucen odpovědět delší větou, ne pouze jedním slovem a musí se tedy více rozhovět. Poté je vhodné projev aktivního naslouchání.

Někdy je ale třeba konverzaci urychlit nebo ujasnit určitá fakta a tak je nutné partnerovi položit otázku uzavřenou, na kterou může odpovědět pouze ano, ne či dnes nebo zítra atd. Pokud je ale pokládání uzavřených otázek časté, může to partnera velmi rychle odradit. Klazení otázek může pomoci při přesvědčování a při řešení nejrůznějších

³¹ KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 17

konfliktů. „Při konfliktu není nutné situaci vyhrotit a otevřeně říkat „nemáš pravdu!“. Mnohem citlivější a efektivnější způsob je zeptat se: „proč si to myslíš?“³²

Neverbální komunikace

Jedná se o komunikaci pomocí všech částí těla. „K tomu, abychom mohli s partnerem navázat kontakt a úspěšně vyjednávat, potřebujeme nejenom slova, ale i všechny ostatní (mimoslovní) signály, které vysíláme.“³³ Neverbální projevy dávají tomu, co je sdělováno důraz a přesvědčivost. Do neverbální komunikace patří gesta, postoje, pozice, mimika obličeje, kontakt pohledem, síla hlasu, rychlost mluvy a interpersonální zóny.³⁴

Gesta

Mohou mít u různých jedinců různý význam. Pokud je člověk upřímný, při gestikulaci má dlaně směrem k partnerovi. Je-li člověk opravdu upřímný, toto gesto je zcela spontánní. Člověk, příliš sebevědomý, zaměřený jen sám na sebe gestikuluje dlaněmi obrácenými k sobě.³⁵

Podání ruky

Její způsob je jedním z prvních informací, které o sobě partner vysílá. Téměř každý se už určitě setkal s pozdravem „leklá ryba“, což vypovídá zejména o nízkém sebevědomí či nejistotě. Opakem je však silný stisk, čímž nám jedinec sděluje, že je dominantní, ale často také tímto způsobem předstírá srdečnost. Dalším způsobem podání ruky je tzv. „politikovo gesto“, kdy partner uchopí druhého oběma rukama, snaží se tak vzbudit v jedincovi dojem srdečnosti, předstírá, že se s ním rád setkává. Pokud se s člověkem setkáváme prvně, jedná se pouze o hru. Má-li partner negativní postoj k věci či je nervózní zpravidla zkříží ruce, protože má jisté obavy. O značné nervozitě může vypovídat vlhkost a teplota dlaní. Jsou-li ruce příliš studené a vlhké člověk je nervózní a něčeho se bojí. Opřená ruka o tvář signalizuje nezájem, a to, že se posluchač nudí.³⁶

³²KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 17-18

³³Tamtéž, s. 18

³⁴Tamtéž, s. 18

³⁵Tamtéž, s. 21

³⁶Tamtéž, s. 24

Mimika

Je dalším prostředkem neverbální komunikace a ovládnout ji v krizových situacích je velmi obtížné. Mimika může naznačit údiv, překvapení, zlobu nebo naopak klid a spokojenost. Například pokud je člověk šťastný, má radost nejvíce to vidíme v jeho očích. Velmi obtížně ovladatelný je také kontakt očima. Ti, kdo nemají co skrývat, se nebojí člověku podívat přímo do očí. Naopak pokud jedinec lže či něco tají, zpravidla očima uhýbá.³⁷

Hlas

Je rovněž důležitým prostředkem nejen neverbální komunikace ale také komunikace přímé. Čím silněji člověk mluví tím obtížněji ho lze usměrnit, zpravidla se takto rád prosazuje, chce být středem pozornosti. Naopak mluví-li jedinec příliš potichu, tak se necítí v dané situaci nejlépe, nebo mu chybí celkové sebevědomí. Síla hlasu může vyjadřovat i radost, strach nebo zájem. Rychlost řeči je důležitá pro srozumitelnost sdělení. Jedinec, který je vyrovnaný, hovoří klidně a přiměřeně rychle. Člověk, který je nervózní mluví rychle a nesrozumitelně.³⁸

Interpersonální zóny

Jsou další nepostradatelnou součástí neverbální komunikace. Vzdálenost nám říká, jaký je vztah mezi komunikujícími. Rozlišujeme čtyři typy zón a to zónu intimní, osobní, sociální a veřejnou. Zóna intimní se pohybuje do 50 cm a člověk si do této zóny pouští pouze osoby velmi blízké, v případě narušení intimní zóny dochází k negativním pocitům. Osobní zóna se často označuje jako zóna přátelská. Sem si pouštíme své přátele a ty, které dobře známe. Sociální zóna – takto jsme vzdáleni od lidí, které neznáme, držíme si od nich odstup. Zóna veřejná je nejméně osobní a je obvyklá při veřejných vystoupeních.³⁹

³⁷ KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 26-27

³⁸ Tamtéž, s. 27-28

³⁹ Tamtéž, s. 28

Empatie a odstraňování bariér

Pokud je člověk empatický, znamená to, že se dokáže do druhého velmi snadno vcítit. Dokáže chápat jejich potřeby a rozpoznat jejich schopnosti. Schopnost empatie je velmi důležitá pro každého manažera a je pro manažera velkou výhodou, protože jeho spolupracovník se cítí být chápán, má se o koho opřít. Mezilidské bariéry se vyskytují všude. Bariéry vznikají mezi lidmi na základě odlišností. Může se jednat například o věk, prostředí, odlišné vzdělání atd. Ke správné komunikaci je třeba umět bariéry odstraňovat, najít si k dotyčnému člověku cestu.⁴⁰

3.3.2. Vedení lidí

„Vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi.“⁴¹

V dnešní době je vedení lidí mnohem obtížnější, než tomu bylo před několika desítkami let. Pokud některý manažer tvrdí, že s vedením svého týmu nemá žádné problémy, pravděpodobně si něco nalhává. Autorita či odborné znalosti v dnešní době nestačí, mnohem více záleží na tom, aby se vedoucí uměl přizpůsobit novým a rychle se měnícím okolnostem. Dnes už nejsou důležité ani tak styly vedení lidí, ale spíše to, jak dokáže vedoucí, v našem případě manažer reagovat na konkrétní situaci. K tomu, aby bylo dosaženo cílů podniku, je právě vedení nepostradatelnou součástí. Vedení se neopírá pouze o vedoucího pracovníka ale také o jeho spolupracovníky, kteří mu pomáhají cílů dosahovat. Vedení neklade důraz pouze na splnění daného úkolu, důležité jsou také potřeby a požadavky jednotlivých pracovníků. Úkolem vedoucích pracovníků je stále více zvládnutí komplexnosti týmu, což lze splnit pouze tím, že se zapojí do práce všichni pracovníci. S vedením lidí v podniku se samozřejmě pojí pojem motivace, se kterým se setkává v životě každý. Pokud vedoucí pracovník dobře a kvalitně vede svůj tým, nesmí zapomínat na motivaci svých podřízených. Motivace je totiž pro dobrý pracovní výkon velmi důležitá a téměř nepostradatelná. Jestliže je pracovník svým nadřízeným motivován, mnohem lépe se mu v práci pracuje a dokáže tak podávat lepší výkon. Motivace bude podrobněji popsána v další kapitole.⁴²

⁴⁰KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s.

29

⁴¹Tamtéž, s. 129

⁴²DAIGELER T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008, s. 15

Styly vedení

Autorka Khelerová V. ve své knize *Komunikační a obchodní dovednosti manažera* uvádí tyto čtyři styly vedení:⁴³

Autokratický styl

Vedoucí klade největší důraz na plnění zadaných úkolů. Většinou je ale kvalita odvedené práce horší, protože je kladen důraz zejména na kvantitu. Pracovníci jsou svým vedoucím neustále kontrolováni a velmi často pracují ve stresu, protože se svého nadřízeného bojí. Pokud není kontrola plnění úkolu prováděna častěji, klesá tak výkon pracovníků. Existují zde dvě skupiny, a to skupina pracovníků, kteří se přizpůsobují, protože mají obavy z autority manažera. Jsou nespokojeni, ale nedávají to najevo. Druhou skupinou jsou ti pracovníci, kteří si jednání vedoucího líbit nenechávají. Svoji nespokojenost dávají velmi zřetelně najevo, což vede k častým konfliktům. Rozhodování vedoucího probíhá téměř vždy bez ohledu na své podřízené. Nezajímá ho názor spolupracovníků, což vede k silné nespokojenosti. Tento řídicí styl práce má ale i jisté výhody a to hlavně rychlost rozhodování, protože se vedoucí rozhoduje pouze podle sebe. Pro pracovníky, kteří se bojí pracovat samostatně, je tento styl výhodou, protože jim vedoucí jasně stanoví úkoly, zkontroluje dílčí kroky jejich postupu a díky tomu se pracovník cítí jistější.⁴⁴

Konzultativní styl

Tento řídicí styl se od předchozího stylu liší hlavně způsobem komunikace s podřízenými. Manažer si rád vyslechne názor podřízeného a jeho názor akceptuje. Před rozhodnutím se svých pracovníků ptá na jejich názory a teprve po zvážení připomínek se rozhoduje. Pracovní atmosféra je tedy uvolněná a příjemná.⁴⁵

Participativní styl

Pracovníci zde mají možnost plně se podílet na rozhodnutí svého nadřízeného. Odvedená práce bývá velmi kvalitní a tým často dosahuje i inovativnosti. Pracovníci týmu jsou spokojeni jak se samotnou prací, tak i se vztahy na pracovišti. Manažer své podřízené

⁴³ KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 129

⁴⁴ Tamtéž, s. 129

⁴⁵ Tamtéž, s. 129

neustále informuje a své názory odůvodňuje. Se svými spolupracovníky diskutuje, rád vyslyší i kritiku, nedává jim příkazy a vždy je nechá, aby se k dané situaci vyjádřili. Odvedená práce je velmi kvalitní a tento způsob vedení lidí je velmi efektivní.⁴⁶

Liberální styl

Manažer má k práci spíše laxní přístup. Nechává pracovníky jít svou vlastní cestou, což vede k častému neplnění úkolů. Není zde vymezen jasný cíl a nefunguje zde ani kontrola či jiná forma zpětné vazby. Produktivita práce je velmi nízká a pracovníci jsou nespokojeni. Velmi často dochází ke konfliktům, které nikdo neřeší. Tento styl se dá použít například na akademických nebo výzkumných pracovištích, kdy pracovník potřebuje pracovat samostatně, volně a není nutno, aby byl často kontrolován.⁴⁷

3.3.3 Motivace

„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.“⁴⁸

Být motivujícím manažerem je velmi obtížné. Co může být motivující pro jednoho pracovníka, nemusí být motivující pro pracovníka jiného. Jednoho pracovníka může motivovat osobní růst a rozvoj a druhého zase radost z práce a ocenění za ni. Proto je důležité, aby manažer dokázal rozumět svému členovi týmu jak po pracovní stránce, tak i po stránce osobní. Je třeba, aby vedoucí svému pracovníkovi věnoval dostatek času a poznával ho. *„Když věnujete každému členovi týmu potřebný čas, budete mu dávat pozitivní a negativní zpětnou vazbu, projevíte mu důvěru a pověříte ho pravomocí, značně tím posílíte jeho pracovní motivaci.“⁴⁹*

Motivace by měla přinést zlepšení pracovních výsledků, protože je-li pracovník svým nadřízeným motivován, jeho výsledky jsou mnohem kvalitnější. Dobře motivovaní lidé mají jasně stanovený cíl a podnikají kroky, které jsou potřebné k dosažení stanoveného cíle. Podnik jako celek může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace prostřednictvím stimulů a odměn, ale pořád jsou to manažeři, kteří musejí hrát

⁴⁶ KHELEROVÁ V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 130

⁴⁷ Tamtéž, s. 131

⁴⁸ TURECKIOVÁ M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s. 55

⁴⁹ FAIRWEATHER A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 172

hlavní roli a musejí své motivační dovednosti umět využívat. Motivačními faktory jsou především úspěch, uznání, odměna, odpovědnost, kariéra, osobní růst atd.⁵⁰

Fairweather A. ve své publikaci *Jak být motivujícím manažerem* uvádí tři tajemství motivace týmu: věnovat týmu potřebný čas, dávat lidem zpětnou vazbu a koučovat je, důvěřovat členům týmu.⁵¹

Existuje řada teorií motivace například Teorie x a teorie y, kterou definoval americký sociolog Douglas McGregor, dále Herzbergova teorie dvou faktorů či McClellandova teorie potřeb, ovšem nejznámější teorií je Maslowova hierarchie potřeb.

3.3.4. Vedení porad

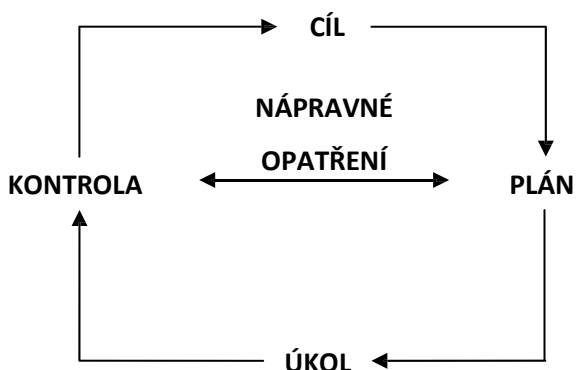
Porada je velmi efektivní nástroj řízení. Po celém světě se téměř každý den odehrává statisíce porad. Pro někoho jsou ztrátou času či zdrojem frustrace. Pravdou je, že porady jsou velmi důležité a podnik se bez nich neobejde. Ve firmách se můžeme setkat s různými typy porad, které se liší například formou, obsahem či zúčastněnými. Každá forma porady má jiné cíle, a je dobré si předem stanovit, čeho chceme poradou docílit, tzn. stanovit si jasné priority, poradu si dobře zorganizovat a efektivně ji vést. Poté co si stanovíme cíl porady, musíme si stanovit jednotlivé kroky vedoucí k jeho naplnění. Jinými slovy dosažení svého cíle si musíme naplánovat. Plán může být připravován buď operativně, převeden do standardizovaného postupu, harmonogramu, programu nebo jiným způsobem, který stanovuje úkoly nezbytné pro dosažení stanoveného cíle. Během porady je dobré vyhodnocovat současný stav a porovnávat ho s plánem, právě díky kontrole můžeme odhalit jisté odchylky, které nám brání v dosažení cíle. Pokud určité odchylky odhalíme, je třeba udělat nápravné opatření, které nám umožní cíle dosáhnout. Jednoduše řečeno řízení porad vychází ze základního obecného konceptu řízení.⁵²

⁵⁰ ARMSTRONG M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007, s. 220

⁵¹ FAIRWEATHER A. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, s. 172

⁵² ŠULEŘ O. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, a. s., 2001, s. 1-4

Obrázek č. 2: Základní koncept řízení



Zdroj: ŠULEŘ O. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, a. s., 2001, s. 4

Typy porad

Operativní porada je jedním z typu porady, jejíž cíl spočívá v odstranění jediné konkrétní překážky v práci, jejíž řešení je snadné, zřejmé či připravené, ale vyžaduje předrealizační přípravu. Tato porada bývá svolána v poměrně krátkém časovém předstihu. Porady se účastní pouze ti, kterých se daný problém bezprostředně týká. Výstupem z operativní porady je často dohoda o provedení určitých činností určitým způsobem, velmi často nemívá ani písemnou podobu.⁵³

Dalším typem porady je *porada výrobní*. Často je tento typ porady označován jako porada útvárová. Tento typ porady se odehrává v pravidelných intervalech a většinou ve stejný den i čas a trvá velmi krátce. Cílem výrobní porady je zajištění bezproblémového chodu daného útvaru, procesu či činnosti. Výrobní porada má spíše informativní charakter. *Manažerská porada* se koná většinou v pravidelných intervalech, ve stejnou dobu a ve stejném složení. Cílem této porady je především přijmout rozhodnutí, zajišťující dlouhodobé efektivní fungování podniku či organizační jednotky. Poradu vede manažer a účastníky jsou podřízení pracovníci. Manažerská porada vyžaduje značnou přípravu předem ať už samotného manažera, tak i podřízených. Trvá zhruba okolo jedné až několika hodin, a přijatá rozhodnutí by měla být systematicky zapisována.⁵⁴

Porada řešitelská má za cíl nalézt co nejlepší řešení závažného problému nebo nové nápady, podněty či myšlenky, které mohou vést k zefektivnění podniku. Bývá

⁵³ ŠULEŘ O. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, a. s., 2001, s. 4

⁵⁴ Tamtéž, s. 5

svolávána dle potřeby, účastníky jsou pracovníci z různých míst a úrovní řízení organizace. Součástí porady mohou být i lidé, kteří nejsou přímo z dané organizace. Výstupem je rozsáhlá zpráva ve standardizované podobě.⁵⁵

Kontrolní porada je další velmi účinnou formou porady, jejíž cíl spočívá v odhalení odchylek od plánu a jejich odstranění. Tyto porady jsou nezbytným nástrojem řízení projektů. Konají se pravidelně a vyžadují značnou přípravu a také taktiku vedení. Účastníky porady jsou jak lidé z různých míst v organizaci, kteří jsou zapojení do projektu, tak také externí partneři či zákazníci. Posledním typem porady je *porada krizová*. Krizová porada se koná preventivně a v pravidelných intervalech nebo okamžitě pokud je zjištěn problém. Cílem této porady je přijetí daných rozhodnutí, které zamezují v krátkodobém horizontu vznik nebo eskalaci krize. Přijatá rozhodnutí mají často podobu dílčích krizových plánů nebo programů.⁵⁶

Existují i zvláštní typy porad jako je například brainstorming. Brainstorming se stal velmi užívanou technikou nejdříve v USA a později i v Evropě. Úkolem této metody je vyprodukovat v co nejkratším čase co nejvíce originálních myšlenek. Neřídí se žádnými zásadami jako typické porady ale soustředí se především na tvůrčí řešení problému. Spoustě lidem dokáže brainstorming překonat jisté psychické a sociální bariéry jako je například autocenzura, ješitnost, tendenčnost, strach z kritiky, nedostatek sebedůvěry atd.⁵⁷

Chyby a nedostatky porad

Existuje řada chyb a nedostatků při vedení porady. Mezi základní nedostatky patří nedostatky organizační. Ve firmách často chybí organizovaný systém porad a řada nedostatků spočívá v letitých zvycích. V mnoha případech si manažeři nejsou vůbec vědomi těchto nedostatků, a někdy dokonce narážejí na jejich nepochopení. Organizačními nedostatky mohou být například nesystematičnost, chybějící programy, chybějící zápisy z porad, nekompatibilita cílů porady, řešení zbytečností, chybějící podklady atd. Velmi důležité jsou právě zápisy z porad, které jsou velmi často zanedbávány nebo je organizace nedělají vůbec. Řada manažerů se pak spoléhá na to, co si pamatují, a spoléhá se na to, že si všichni účastníci vše pamatují, což je velmi často nepravděpodobné. A proto je dobré zápisy z každé porady řádně zapisovat. Mnohem lépe si pak člověk uvědomí co je jeho

⁵⁵ ŠULEŘ O. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, a. s., 2001, s. 5

⁵⁶ Tamtéž, s. 6

⁵⁷ ŠULEŘ O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995, s. 117-118

úkolem a prioritou.⁵⁸ Porady jsou vedeny často přímo samotnými manažery a ty se dopouštějí řady chyb v řízení dané porady. Některé chyby se dají samozřejmě lehce odstranit, protože se týkají zejména neznalosti určitých technik, avšak některé chyby se odstraňují velmi těžce, protože jsou často spojeny s povahou člověka nebo zažitým stylem řízení. Příkladem chyb ve vedení porady může být zahájení bez úvodu nebo návaznosti, tolerování nepřítomnosti klíčových pracovníků, odbíhání od tématu, neefektivní diskuse, neřešení konfliktů, nepřijímání rozhodnutí, častá tolerance vyrušování účastníků. Častou chybou manažerů může být také to, že nedává prostor pro vyjádření názoru některého z účastníků porady. Další chybou může být také chybějící shrnutí, které je velmi důležité na konci každé porady. Všichni si díky závěrečnému shrnutí v hlavě srovnají co je potřeba a co potřeba není. Chybou v práci manažera je také frustrující závěr, kdy na své okolí křičí v domnění, že si tak lidé uvědomí závažnost rozhodnutí a budou si je lépe pamatovat. Lidé si ale naopak pamatují spíše záležitosti, které jsou pro ně příjemné a ne ty co jsou negativní. Ne pouze manažeři ovlivňují porady, ale i její účastníci je velmi ovlivňují a dopouštějí se častých chyb. Příkladem chyb ze strany účastníků mohou být pozdní příchody, nepřipravenost, nekázeň atd.⁵⁹

*Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem. Porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas!*⁶⁰

3.3.5. Time management

Způsob jakým řídíme svůj čas, je odrazem naší osobnosti. Každý člověk potřebuje čas na vzdělávání se, na přemýšlení, ale i na odpočinek. Nejúspěšnější manažeři jsou schopni zvládat a řídit svůj čas efektivně a díky nejrůznějším technikám, jako je například soustředění se na nejdůležitější věci a delegování pravomocí pro ně čas není překážkou.⁶¹

Autor Šuleř Oldřich ve své publikaci *Manažerské techniky* cituje: „*Čas je nejcennějším zdrojem našeho úspěchu.*“⁶² To jakým způsobem pracujeme s pojmem čas, závisí samozřejmě na naší osobnosti, a proto rozlišujeme dva pracovní typy, typ A a typ B.

⁵⁸ ŠULEŘ O. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, a. s., 2001, s. 23-25

⁵⁹ Tamtéž, s. 25-29

⁶⁰ ŠULEŘ O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995, s. 111

⁶¹ Tamtéž, s. 191

⁶² Tamtéž, s. 167

Jen málokdo odpovídá pouze typu A nebo typu B, většinou je člověk kombinací těchto dvou. Některé vlastnosti a typické rysy jsou uvedeny v tabulce níže.⁶³

Tabulka č. 2: Vlastnosti a typické rysy pracovních typů

Typ A	Typ B
Pocit naléhavosti	Uvolněný (relax)
Soutěživost	Při rozhodování si nechává čas na rozmyšlenou
Rychlá chůze a pohyb	Chodí pomalu
Rychle jí	Přemýšlivý
Nenávidí odkládání práce	Umí naslouchat
Pocit viny, když odpočívá	Má hodně odpočinkových hobby
Netrpělivý	Trpělivý

Zdroj: Vlastní zpracování

V Time managementu je velmi důležité si stanovit jasné cíle a priority. Protože pokud víme, proč něco děláme, času dokážeme využít mnohem efektivněji. Dobře stanovené cíle pomáhají lépe plánovat a také pomáhají motivovat jak sebe tak i ostatní. Při stanovení cílů je třeba dodržovat následující postup: vytvořit si vizi, hovořit s ostatními, cíle si napsat, transformovat cíle do úkolů a jednat. I vhodně definované priority mají řadu výhod a pomáhají v řadě věcí například vykonávat činnosti podle stupně důležitosti a naléhavosti, směřovat neustále za svými cíli, vyhnout se plýtvání časem na zbytečné činnosti, soustředit se současně jen na jeden úkol a delegovat úkoly, které mohou být delegovány. Klasifikaci priorit můžeme znázornit podle analýzy ABC, kde A jsou nejdůležitější úkoly, B jsou průměrně důležité a C jsou úkoly, které mají nejmenší hodnotu pro splnění našich cílů.⁶⁴

Obrázek č. 3: ABC analýza

Hodnota činností		
65 %	20 %	15 %
A – velmi důležité úkoly	B – důležité úkoly	C – drobné úkoly rutinní
15 %	20 %	65 %
Skutečná časová náročnost		

Zdroj: ŠULEŘ O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995, s. 181

⁶³ŠULEŘ O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995, s. 170-171

⁶⁴Tamtéž, s. 177-181

3.3.6 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Pojem rozvoj představuje hlavně dlouhodobé a orientované programy a osobní rozvoj pomocí různých vzdělávání v oblasti řízení. Pod pojmem manažerské školení si lze představit programy, které usnadňují vzdělávací proces. Zaměřuje se zejména na takové aktivity, které jsou klíčové pro kvalitu práce lidí. Rozvoj manažera je zaměřen na jednotlivce, zatímco rozvoj organizace je zaměřen na celou organizaci. Tyto přístupy se navzájem podporují a pro zvýšení efektivnosti jak manažera, tak organizace je nutná jejich integrace, neboli propojení.⁶⁵

Manažer je osoba, která je zodpovědná za nábor lidí, jejich výběr, motivaci a chce, aby pracovníci pracovali co nejlépe a využívali svůj potenciál. K tomu všemu ale manažer potřebuje řadu znalostí a dovedností, které těmto lidem pomáhají plnit zadané, někdy i velmi náročné úkoly. Pokud budeme hovořit o oblasti rozvoje manažerů, je třeba si ujasnit jednotlivé pojmy, jako je například vzdělávání manažerů, výcvik manažerů či rozvoj manažerů. Vzdělávání manažerů se snaží najít způsobit, jak zkvalitnit proces učení manažerů, snaží se, aby manažeři porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Výcvik manažerů spočívá v krátkodobém procesu učení. V průběhu výcviku si manažeři osvojují určité znalosti a dovednosti pro lepší výkon své práce. Patří sem nejrůznější programy pro rozvoj komunikačních dovedností nebo také různé semináře zaměřující se na přípravu marketingových strategií. Vzdělávání manažerů a výcvik manažerů jsou podmnožinou rozvoje manažerů. Rozvoj manažerů je proces, který probíhá nepřetržitě, a poskytuje široké spektrum příležitostí, zdrojů a činností pro rozvoj kvalifikace a výkonnosti manažerů. *„Rozvoj manažerů je také vždy vztahován k naplnění cílů a strategií organizace. Vychází z hlubokého pochopení cílů a požadavků organizace.“*⁶⁶

Manažeři se mohou vzdělávat a rozvíjet se různým způsobem. Příkladem mohou být různé podnikové kurzy, formule MBA či manažerské vzdělávací a školící kurzy.

⁶⁵ KOONTZ H., WEIHRICH H. *Management*. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993, s. 400

⁶⁶ FOLWARCZNA I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010, s. 28-29

Podnikové kurzy

Jsou poskytovány zejména absolventům středních a vysokých škol, kterým dá podnik tu možnost tento kurz absolvovat. Větší pracovní výkonnost je obměněna vyšší manažerskou funkcí a možností osobního rozvoje.⁶⁷

Formule MBA

Na základě zkušeností MBA je nabízen jedincům alternativní způsob vzdělávání manažerů. Jeho popularita se čím dál více zvyšuje. Jeho hlavním smyslem je poskytnout mladým a nadějným kádrům možnost získat profesionální manažerské vzdělání zpravidla ve věku 25-30 let. Kurz MBA často dávají účastníkům příležitost změnit směr své kariéry.⁶⁸

Manažerské vzdělávací a školicí programy

Mohou být jak interní tak externí či mohou být jejich kombinací. Řada manažerů na svých pozicích dosud nemá žádné manažerské vzdělání, a to, co umějí, se naučili vlastní zkušeností. Všechny tyto formy vzdělávání mají jisté kladné přínosy pro práci manažera, ale je třeba brát v úvahu, že všechny vzdělávací programy jsou pouze jistým doplňkem ke zkušenostem samotným. Cílem vzdělávacích a školicích programů je nabývání vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoj mezilidských vztahů, rozvoj skrytých schopností jedince, změna postojů a posilování angažovanosti.⁶⁹

Mezi nejdůležitější dodavatele manažerského vzdělávání a rozvoje patří následující instituce:⁷⁰

- společnosti nebo "konsorcia" společností, provozující své vlastní interní programy,
- směry a fakulty managementu na univerzitách,
- manažerské školy neuniverzitního typu
- pořadatelé seminářů a konferencí
- poradenské firmy,
- jednotlivé osoby, působící jako nezávislí organizátoři programu

⁶⁷ PROKOPENKO J. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996, s. 76

⁶⁸ Tamtéž, s. 77

⁶⁹ Tamtéž, s. 77

⁷⁰ Tamtéž, s. 78

4. Vlastní práce

Praktická část diplomové práce bude zaměřena na společnost Tespranet Services, s. r. o., konkrétně na dovednosti stávajícího manažera této společnosti. Bude zde popsána charakteristika podniku a s tím spojené služby, které tento podnik poskytuje. Dále zde bude věnována pozornost samotnému manažerovi a jeho osobnosti a v poslední části budou detailně popsány manažerské dovednosti. Na základě zjištěných nedostatků právě v dovednostech stávajícího manažera budou navržena možná řešení, která by mohla v budoucnu přispět k zefektivnění podniku.

4.1. Charakteristika podniku



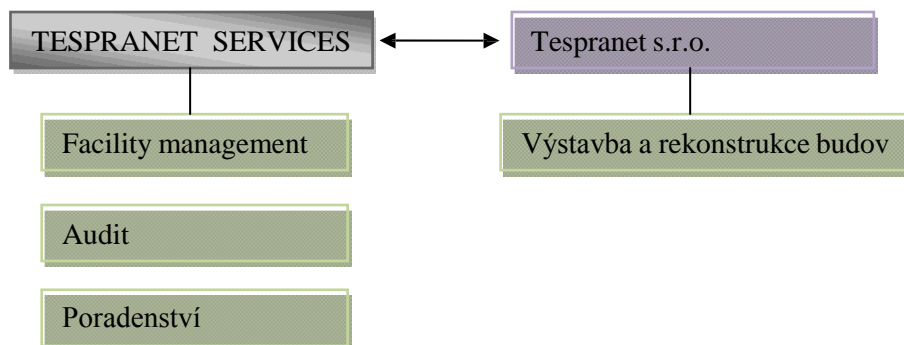
Společnost Tespranet s. r. o., byla založena roku 2008 dnešním jednatelem panem Michalem Hořejším. Předmětem činnosti této společnosti je stavebnictví, správa a údržba budov. V roce 2009 se společnost Tespranet rozhodla vytvořit novou společnost Tespranet Services, s. r. o., z důvodu oddělení divize Facility managementu od divize stavební. Nově založená společnost převzala aktivity společnosti spojené s poskytováním technické správy nemovitostí, dále se také věnuje auditu a poradenské činnosti, přičemž společnost Tespranet s. r. o. nadále zajišťuje činnost stavební. Obě společnosti spolu velmi těsně spolupracují a navzájem se podporují, což přináší mnoho výhod v objemu nabízených služeb a uplatňovaných zkušeností. Hlavní motto společnosti Tespranet s.r.o. je korektní jednání, poctivá práce a snaha co nejvíce vyjít vstříc zákazníkovi.⁷¹

Hlavní sídlo části Facility Managementu se nachází v areálu Business Parku v Rudné u Prahy, a po dobu existence tohoto areálu poskytuje společnost Tespranet s. r. o., jak technickou správu, tak i realizaci dodatečných stavebních úprav, oprav a přestaveb nemovitostí. Výkonným ředitelem Tespranet Services, s. r. o. je pan Adam Jedlička, který se stará nejen o chod podniku ale samozřejmě i o své podřízené.⁷²

⁷¹ www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/o-firme>

⁷² www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/o-firme>

Obrázek č. 4: Struktura společnosti



Zdroj: www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/o-firme>

Pojem Facility management podporuje hlavní procesy organizace, jedná se zejména o zajištění a rozvoj infrastruktury a služeb. Dále zahrnuje také správu infrastruktury organizace, správu budov či nákup podpůrných služeb. V neposlední řadě se také stará o pracovní prostředí a o jeho správný chod. Facility management je velmi úzce spjat s řízením lidských zdrojů, řízením služeb a managementem organizace. Velmi často je mylně spojován s outsourcingem neboli externím zajištěním služeb. Pro samotný Facility management nezáleží na tom, zda jsou služby prováděny formou outsourcingu či si firma zajišťuje související procesy a služby sama. Každá organizace má majetek, pracovní prostředí a určitou infrastrukturu, a proto se Facility management týká téměř každého podniku.⁷³

Facility management zahrnuje technickou, administrativní a finanční správu budov. Dále sem také můžeme zařadit poradenské služby. Technická správa poskytuje komplexní péči o technický stav objektu. Tento podnik poskytuje klientům především odborný přístup a odpovídající technické zázemí zvyšující životnost budovy a hodnoty majetku klienta. V rámci technické správy zajišťují nepřetržitý havarijní servis. Pod technickou správou lze zařadit tyto služby: revizní činnost dle předpisů (revize a odborné prohlídky, obsluhy vyhrazených zařízení, denní údržba objektů), vedení nemovitostí a pasportizace každého objektu, sledování záručních lhůt, uvedení do provozu, vyřazení z provozu, poruchová a havarijní služba, pohotovost 24 hodin denně, optimalizace nákladů, vedení provozní dokumentace, zajištění BOZP a PO včetně pravidelné cvičné evakuace a mnoho dalších.⁷⁴

⁷³ManagementMania.com. [online]. 2013. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/facility-management>

⁷⁴ www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/facility-management/technicka-sprava>

Další složkou spadající pod Facility management je administrativní správa budov. Jedná se o zajištění služeb týkajících se administrativní správy objektu, zastoupení klienta v jednání vůči třetím stranám, příprava provozních řádů, vedení administrativy objektu, a také ekonomické služby. Patří sem například úklidové služby, bezpečnostní služby, kopírovací a tiskové služby, péči o zeleň, provoz parkovacích ploch, služby kantýny, poštovní a zasílatelské služby atd.⁷⁵

Finanční správa a property management je soubor služeb, které se týkají administrativy, technického zajištění objektu a ekonomiky. Hlavní prioritou společnosti Tespranet Services, s. r. o. je rozšiřovat tyto služby na komplexní služby Facility managementu. Patří sem například komplexní správa nemovitostí, konzultace nemovitostí a příprava dlouhodobých plánů údržby objektů a venkovních ploch, pravidelná komunikace s majitelem objektu a jejími právními zástupci, vyúčtování vedlejších nákladů, příprava rozpočtů, pravidelná komunikace s nájemci, jednání s úřady státní správy a jinými orgány, návrhy na investice a jiné.⁷⁶

Dále tento podnik poskytuje různá poradenství zahrnující například vypracování rozpočtů, konzultace a audity provozních rozpočtů, audit, redukce a optimalizace nákladů, audit výkonu činnosti správy nemovitosti, poradenství pro nastavení vedení skupiny nájemců a samozřejmě s tím spojenou komunikaci s nájemci. Poskytuje také poradenství pro nastavení kompletní vedení agendy objektů, včetně reklamací, pojistných událostí, záruk, pravidelné údržby, revizí a odborných prohlídek a mnoho dalších služeb v oblasti poradenství.⁷⁷

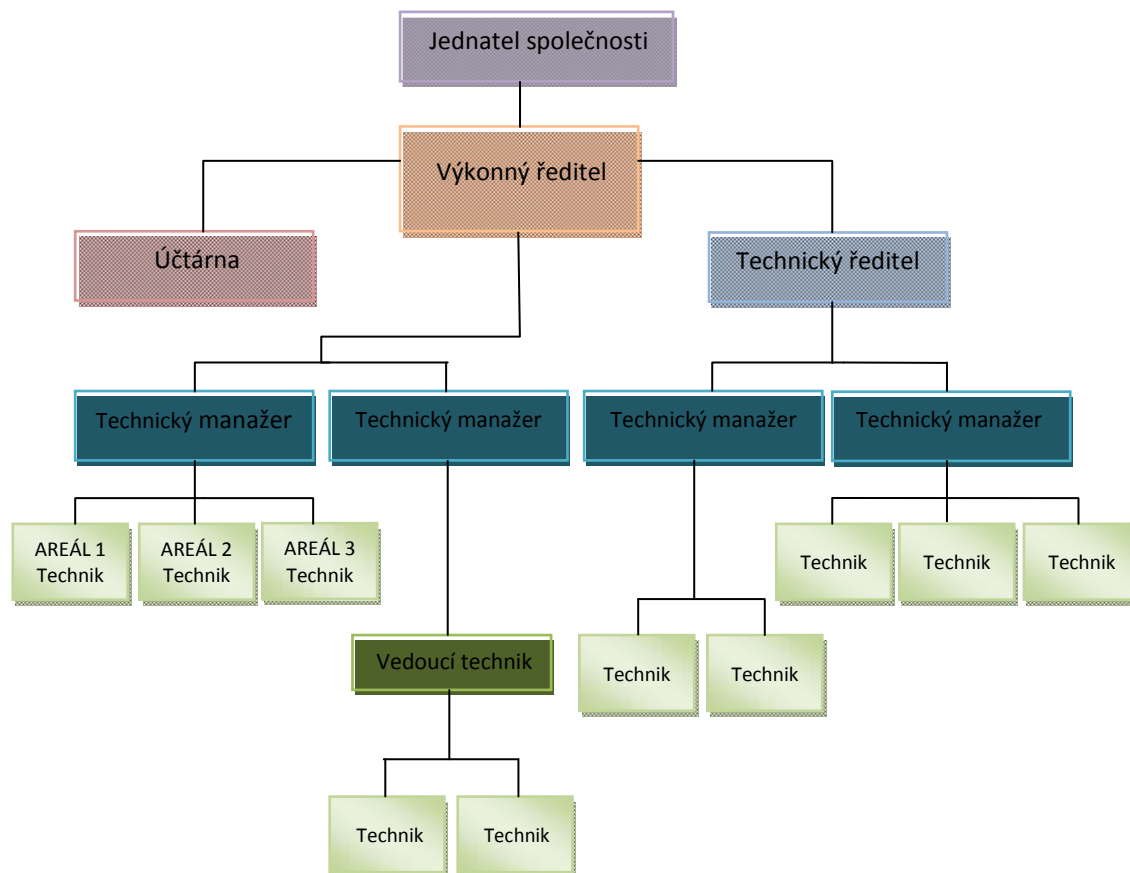
Cílem této společnosti je zajistit optimální řízení nemovitosti s ohledem na cenu versus kvalita služeb. Tespranet Services, s. r. o. navrhne a doporučí služby majiteli objektu, které budou potřebné pro efektivní řízení nemovitosti.

⁷⁵ www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/facility-management/administrativni-sprava-objektu>

⁷⁶ www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/facility-management/financni-sprava-a-property-management>

⁷⁷ www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/poradenstvi-dalsi-sluzby>

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Statutárním orgánem společnosti je jednatel. Společnost má pouze jednoho jednatele, který nemá žádné spoluvlastníky. Zaměstnává výkonného ředitele, který je současně hlavním manažerem společnosti. Stará se o chod podniku a i o své zaměstnance. Jeho podřízenými pracovníky jsou účetní, technický ředitel a čtyři techničtí manažeři. Tito manažeři mají také své podřízené a to techniky, jejichž náplní práce je údržba a různé opravy v objektu.

Konkurence

Mezi hlavní konkurenty této společnosti patří ATALIAN CZ s. r. o., AB Facility, Skanska Facility.

ATALIAN CZ s. r. o. je francouzská společnost, která byla založena roku 1944. Na českém trhu působí již od roku 2008 odkupem majoritního podílu společnosti JANA s. r. o. V roce 2010 byl zapsán do obchodního rejstříku název společnosti TFN s. r. o. V roce 2011 tato společnost dostala finální název ATALIAN CZ s. r. o. Tato společnost působí také prostřednictvím svých poboček na území Evropy, a to například v Lucembursku, Belgii, Polsku, Slovensku, Maďarsku atd. V České republice sídlí v Mladé Boleslavi a má řadu poboček po celé České republice. Společnost poskytuje komplexní služby, týkající se správou a údržbou objektů, stejně jako Tespranet Services, s. r. o. Důraz klade zejména na řízení, kompetenci, odpovědnost, kvalitu a záruky za poskytované služby.⁷⁸

Dalším velmi významným konkurentem je společnost AB Facility. Tato společnost je jedním z největších poskytovatelů služeb v oblasti Facility managementu v ČR. Poskytované služby jsou rozděleny do jednotlivých divizí. Divize Facility management Čechy a Facility management Morava poskytuje zejména správu objektů a integraci všech služeb facility managementu podle požadavků klienta. Divize Technology zajišťuje servis, revize a menší investiční projekty na technologických zařízeních budov. Divize Energy poskytuje investiční a provozní opatření při hledání úspor v provozu energetických zařízení. Divize Cleaning nabízí služby v oblasti úklidu. Divize Landscaping se zabývá realizací zahradních úprav objektů a venkovních ploch.⁷⁹

Skanska Facility s. r. o. je dalším konkurentem společnosti Tespranet Services, s. r. o., svým klientům nabízí služby v rámci Facility managementu, jako je zajištění provozu budov, výroby, služby v oblasti údržby, servisu a revizí technologických zařízení, energetiky, úklidu, ostrahy a cateringu. Zaměřuje se zejména na správu komerčních budov, rezidenčních budov, průmyslových a logistických budov, nemocničních budov a budov veřejné správy.⁸⁰

⁷⁸ ATALIAN Global Services. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.atalian.cz/o-nas>

⁷⁹ AB Facility. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.abfacility.com/>

⁸⁰ Skanska. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/produkty-sluzby/facility-management/>

4.2. Osobnost manažera

Manažer této společnosti je zároveň i výkonným ředitelem. Náplní práce manažera Tespranet Services, s. r. o. je například obchodní jednání s klienty, připravuje a sepisuje smlouvy s klienty a dodavateli, řeší záležitosti strategického charakteru atd. Co se týče jeho kompetencí, tak se rozdělují na kompetence klíčové a kompetence specifické. V této kapitole budou popsány a následně zpracovány pouze kompetence specifické. Ty můžeme rozdělit na kompetence manažerské, technické, interpersonální a také osobní. Mezi manažerské kompetence manažera této společnosti patří zejména plánování, ukládání úkolů svým podřízeným. Manažer práci svých podřízených organizuje, řídí a následně kontroluje. Dále vyhodnocuje a usměrňuje práci svých podřízených, své podřízené se snaží každý den motivovat k lepším výkonům, orientuje se v oblasti managementu, svým spolupracovníkům sděluje své cíle a strategie, jak těchto cílů dosáhnout. Mezi technické kompetence manažera patří hlavně ovládnutí výpočetní techniky, tj. práce v programu Microsoft Office, dále práce ve vlastním programu pro správu nemovitostí, a také se velmi dobře orientuje v účetním programu Premier. Manažer se také snadno orientuje ve výkresové dokumentaci (konkrétně výkresy půdorysů jednotlivých hal v objektu) a není mu ani cizí práce v programu Autocat, což je systém pro technické kreslení a rýsování. Manažer svolává a vede pracovní porady, dokáže řešit jakýkoliv problém, vybírá a přijímá nové zaměstnance, tyto jmenované kompetence můžeme označit jako kompetence interpersonální. Mezi osobní kompetence vybraného manažera společnosti patří schopnost přijmout odpovědnost, schopnost vyjednávat, a také schopnost přizpůsobit se daným podmínkám na pracovišti, neboli flexibilita.⁸¹

⁸¹ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004, s. 56-68

Tabulka č. 3: Kompetenční profil manažera

Specifické kompetence	
MANAŽERSKÉ	plánování organizování kontrola motivace strategické myšlení
TECHNICKÉ	výpočetní technika výkresová dokumentace
INTERPERSONÁLNÍ	vedení porad řešení problémů výběr nových zaměstnanců
OSOBNÍ	odpovědnost vyjednávání flexibilita

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi vlastnosti manažera patří pracovitost, flexibilita, spolehlivost, oddanost práci i svým podřízeným. S lidmi umí velmi taktně jednat. Ke svým podřízeným se chová velmi ochotně, snaží se vždy vyslechnout jejich názory a nebrání se novým věcem. Mezi jeho hlavní přednosti patří zejména pracovitost. Svou práci bere velmi vážně a pro tuto firmu by udělal téměř cokoliv. Co se týče stylu vedení lidí, tak preferuje styl konzultativní a také styl participativní. Se svými podřízenými rád komunikuje, vždy si vyslechne jejich názor, jejich názor akceptuje a atmosféra na pracovišti je uvolněná a příjemná. Manažer své podřízené pracovníky informuje o událostech a diskutuje s nimi o možném řešení. Existuje zde i kritika, ale manažer této společnosti s ní nemá žádný problém, vše si rád vyslechne a ponaučí se z chyb. Nedává žádné příkazy a zákazy, ale spíše se snaží v klidu domluvit, což je ale někdy chyba. A právě to, že velmi nerad dává příkazy a zákazy se potom odráží ve výkonech podřízených a na pracovišti dochází k tomu, že je práce nedokončená, protože podřízení prostě nedostali důrazný příkaz práci dokončit včas. To je možná jednou ze slabých stránek manažera této společnosti.

4.3. Analýza manažerských dovedností

Manažerské dovednosti vybraného manažera byly analyzovány na základě dotazníkového šetření. Dotazník byl poskytnut jak samotnému manažerovi, tak i jeho podřízeným pracovníkům v celé společnosti. Byl vyplněn celkem deseti podřízenými pracovníky a také vybraným manažerem. Dotazník je konstruován tak, aby ukázal hlavní rozdíly mezi hodnocením samotného manažera, tedy jeho sebereflexi a hodnocením jeho podřízených pracovníků. Je zaměřen zejména na měkké dovednosti manažera a to konkrétně na komunikační dovednosti, vedení lidí, motivaci, řízení porad a také time management. Každá zde jmenovaná dovednost obsahuje pět otázek, které jsou hodnoceny body od 1 do 5 (1 – ne, nikdy, 2 – většinou ne, 3 – občas (někdy), 4 – většinou ano, 5 – ano vždy).

Výsledky dotazníkového šetření budou zpracovány do tabulek a příslušných grafů.

4.3.1. Komunikační dovednosti

Schopnost komunikovat se svými podřízenými je v každém podniku velmi důležitá. Bez komunikace by v podstatě nic nemohlo fungovat, proto je možné konstatovat, že komunikační dovednosti jsou nejdůležitější měkkou dovedností manažera. Je důležité, aby manažer se svými spolupracovníky komunikoval téměř každý den a také aby své podřízené vždy dokázal vyslechnout. Měl by se snažit naslouchat svým podřízeným a jejich názory respektovat. Do komunikačních dovedností samozřejmě spadá také to, zda manažer podává informace svým podřízeným včas a také jestli podřízení sdělení dostatečně rozumí. Proto je dobré se vždy podřízeného zeptat, zda vše dostatečně chápe.

Otázky zaměřené na oblast komunikace manažera a jeho podřízených zjišťovaly zejména základní parametry firemní komunikace, která je nesmírně důležitá pro fungující kolektiv. Otázky byly konstruovány tak, aby byla zjištěna především frekvence a kvalita komunikace mezi manažerem a jeho spolupracovníky. Dále otázky zjišťovaly vysvětlovací schopnosti manažera, schopnost empatie atd.

Co se týče konkrétně podniku Tespranet Services, s. r. o., tak firemní komunikace je v celku bez problému. Manažer se snaží každý den se svými podřízenými komunikovat, ptá se na jejich vlastní názory a dokáže velmi snadno přijmout i kritiku. Při výskytu problému se snaží s každým spolupracovníkem problém řešit, snaží se respektovat jeho

názor a jeho problémy mu nejsou cizí. On sám ví, že komunikace je to nejdůležitější pro fungující kolektiv. Jako svoje menší negativum uvádí komunikaci s neznámými klienty, neboli s klienty se kterými nikdy dříve nebyl v obchodním styku. Jedná se zejména o nové zakázky či navazování nových obchodních vztahů. Naopak jako svoje velké plus považuje právě firemní komunikaci, se kterou nemá problém.

Oblast komunikačních dovedností manažera byla zpracována do tabulky, ve které je možné vidět hodnocení jednotlivých otázek, a to jak z pohledu samotného manažera, tak z pohledu jeho podřízených pracovníků. Hodnoty, které uvedli podřízení pracovníci, byly následně sečteny a zprůměrovány.

Tabulka č. 4: Komunikační dovednosti

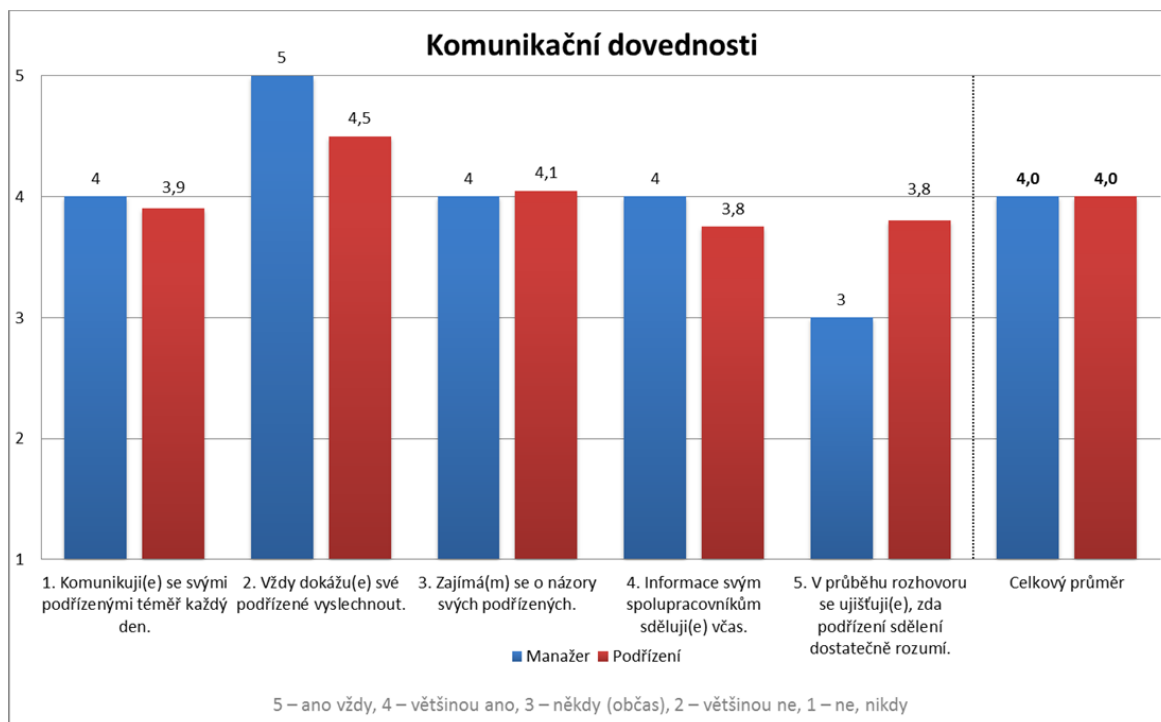
Otázka	Hodnocení manažera	Hodnocení podřízených										průměr	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Komunikuji(e) se svými podřízenými téměř každý den.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3,9
2. Vždy dokážu(e) své podřízené vyslechnout.	5	4,5	4	4,5	4	5	5	5	5	4	5	4	4,5
3. Zajímá(m) se o názory svých podřízených.	4	4	4	4,5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,1
4. Informace svým spolupracovníkům sděluji(e) včas.	4	3	4	4	4	4	4	4	3,5	4	4	3	3,8
5. V průběhu rozhovoru se ujišťuji(e), zda podřízení sdělení dostatečně rozumí.	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3,8
Celkový průměr	4,0												4,0

5 – ano vždy, 4 – většinou ano, 3 – někdy (občas), 2 – většinou ne, 1 – ne, nikdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Po sestavení tabulky byly výsledky komunikačních dovedností manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. graficky zpracovány. Graf č. 1 zpracovává výsledky jednotlivých otázek a znázorňuje rozdíly mezi hodnocením manažera a jeho podřízených.

Graf č. 1: Komunikační dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 1 je patrné, že v oblasti komunikačních dovedností manažer nejlépe zvládá schopnost vyslechnout své podřízené, a to jak z jeho pohledu, tak i z pohledu jeho podřízených pracovníků, kteří uvedli, že je téměř vždy manažer dokáže při jakékoliv situaci vyslechnout naprosto bez problému. Manažer také velmi dobře zvládá frekvenci komunikace se svými spolupracovníky, kteří uvedli, že s manažerem komunikují ať už osobně, či neosobně téměř každý den a hodnocení se opět shoduje s hodnocením samotného manažera. Pozitivně je také hodnocena otázka č. 3, kdy se manažer i jeho podřízení shodli na tom, že zájem o názory svých podřízených opravdu manažer projevuje a velmi rád si jejich názory vyslechne. Otázka č. 4 vypovídá o tom, že manažer svým spolupracovníkům sděluje informace většinou včas a s tímto tvrzením souhlasí i jeho podřízení.

V oblasti komunikace manažer trochu hůře hodnotil otázku č. 5. Manažer uvedl, že se pouze občas ujišťuje, zda mu podřízení dostatečně rozumí. Hodnocení podřízených se ale liší, ti uvedli, že se většinou ujišťuje, zda vše správně pochopili a zda všemu dostatečně rozumí.

Celkové hodnocení této oblasti dosahuje z odpovědí manažera hodnoty 4 bodů, což odpovídá manažerovi, který firemní komunikaci zvládá téměř bez problému, a jednotlivé nedostatky lze snadno odstranit. Hodnocení komunikačních dovedností manažera dosahuje z odpovědí jeho podřízených pracovníků hodnoty 4 bodů, což je stejné jako u hodnocení samotného manažera. Jednoduše lze říci, že komunikační dovednosti manažer zvládá velmi dobře a jeho podřízení to potvrzují.

4.3.2. Vedení lidí

Vedení lidí je další velmi důležitou dovedností každého manažera. Dobrý manažer musí svůj tým pracovníků vést správným směrem a neustále ho motivovat k lepším pracovním výsledkům. Pouze autorita manažera a jeho odborné znalosti nestačí, především záleží také na tom, jak se dokáže manažer přizpůsobovat měnícím se okolnostem na pracovišti a jak dokáže reagovat na danou situaci. Vedení neklade důraz pouze na splnění daného úkolu, ale jsou také velmi důležité požadavky jednotlivých spolupracovníků. Velmi úzce spjata s vedením lidí je motivace pracovníků. Pokud má být manažer považován za dobrého manažera, na motivaci by určitě neměl zapomínat. To, jakým způsobem vede manažer své lidi, také mnohdy vypovídá o jeho charakteru a temperamentu. Existuje řada stylů vedení svých podřízených, přičemž asi nejefektivnějším stylem vedení svého týmu je styl participativní, který je spíše volnější, manažer se zajímá o názory svých podřízených, na rozhodnutí se podílí společně se svými spolupracovníky a vždy se s nimi rád poradí.

Manažer vybraného podniku preferuje participativní styl vedení svého týmu. Ke svému týmu se chová přátelsky, jedná s nimi na rovinu a atmosféra na pracovišti je velmi uvolněná.

Oblast vedení lidí je zaměřena na otázky, týkající se zejména toho, zda manažer považuje za důležitou například komplexnost týmu, tzn., zda je pro něj podstatné, aby všichni se všemi byli ve vzájemném kontaktu a vzájemně se podporovali. Otázky jsou také zaměřeny na schopnost manažera stanovovat si priority a cíle, či cesty k dosažení stanoveného cíle. Dále je zde řešeno také, jestli manažer je schopen své podřízené pochválit či odměnit za odvedené pracovní úkoly. Je zde také řešeno, jestli je manažer schopen se snadno přizpůsobovat dané situaci a měnícím se podmínkám.

Odpovědi na jednotlivé otázky byly zpracovány do tabulky č. 5, ve které je možné vidět, jak hodnotili oblast vedení lidí jeho podřízení a jak tuto oblast hodnotil manažer společnosti. Hodnocení podřízených pracovníků bylo opět sečteno a zprůměrováno.

Tabulka č. 5: Vedení lidí

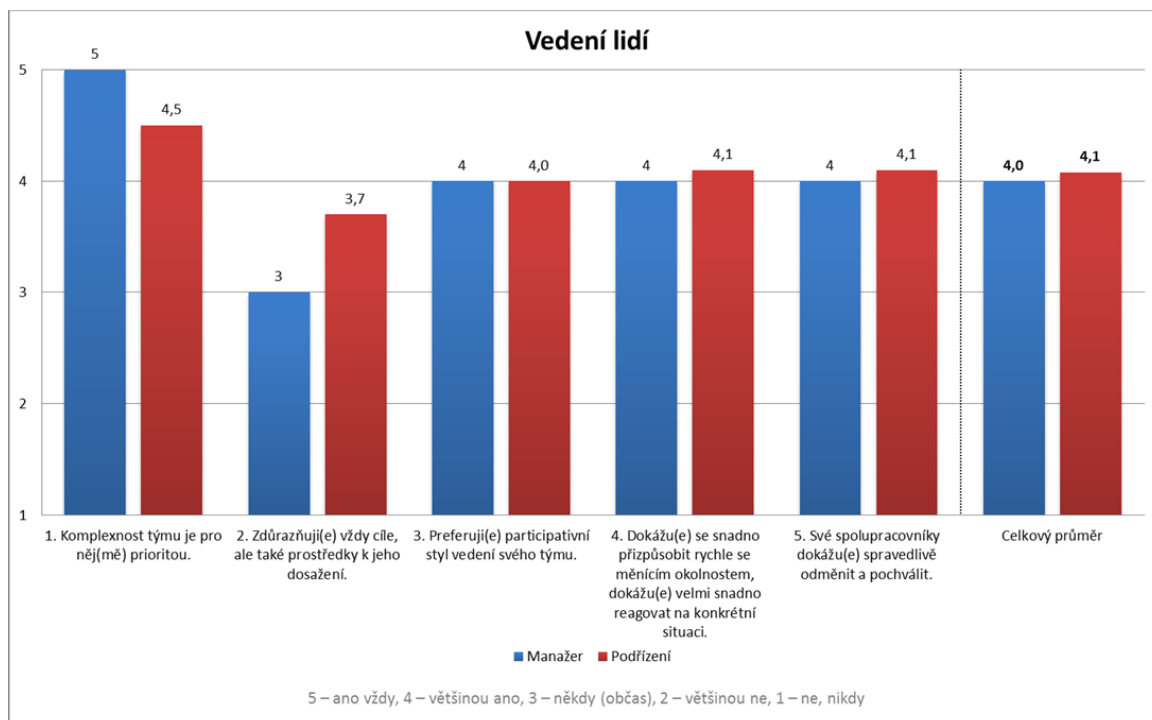
Otázka	Hodnocení manažera	Hodnocení podřízených										průměr
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Komplexnost týmu je pro něj(mě) prioritou.	5	5	5	5	3,5	5	4	4,5	4	4	5	4,5
2. Zdůrazňuji(e) vždy cíle, ale také prostředky k jeho dosažení.	3	5	5	4	3,5	4	3	3	3	3	3,5	3,7
3. Preferuji(e) participativní styl vedení svého týmu.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,0
4. Dokážu(e) se snadno přizpůsobit rychle se měnícím okolnostem, dokážu(e) velmi snadno reagovat na konkrétní situaci.	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,1
5. Své spolupracovníky dokážu(e) spravedlivě odměnit a pochválit.	4	4	4	5	4	5	3,5	4	4	4	3,5	4,1
Celkový průměr	4,0											4,1

5 – ano vždy, 4 – většinou ano, 3 – někdy (občas), 2 – většinou ne, 1 – ne, nikdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Po vypracování tabulky byly výsledky z oblasti vedení lidí manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. graficky zpracovány. V grafu č. 2 je možné vidět rozdíly mezi hodnocením manažera a jeho podřízených.

Graf č. 2: Vedení lidí



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 2 je patrné, že vedení lidí zvládá vybraný manažer celkem dobře. Nejlepší hodnocení získala otázka týkající se komplexnosti týmu, kterou považuje manažer za velmi důležitou, a jeho podřízení se s jeho hodnocením téměř shodují. Manažer uvedl, že je pro něj komplexnost týmu vždy prioritou a je důležité, aby si všichni navzájem pomáhali a doplňovali se. Další otázky týkající se zejména stylu vedení lidí, schopnosti manažera přizpůsobit se měnícím se okolnostem či schopnost umět své spolupracovníky spravedlivě odměnit a pochválit byly hodnoceny velmi pozitivně a jejich hodnocení se opět shoduje s hodnocením vybraného manažera.

Hůře hodnocenou otázkou byla otázka č. 2, kdy manažer uvedl, že pouze občas zdůrazňuje cíle a prostředky k jejich dosažení, zatímco jeho podřízení jsou v celku spokojeni. Uvedli, že manažer ve většině případů cíle stanovuje a klade na ně důraz. Což je pro fungující podnik velmi důležité. Pokud jsou cíle a cesty k jejich naplnění stanovovány pravidelně, firma dokáže lépe pracovat s časem a výsledky práce jsou mnohem efektivnější.

Celkové hodnocení týkající se vedení lidí manažera vybrané společnosti dosahuje z odpovědí manažera hodnoty 4 bodů, což by odpovídalo manažerovi, který s vedením

svého týmu nemá problém. Z pohledu podřízených hodnocení dosahuje 4,1 bodů, což je v podstatě totožné jako u hodnocení manažera sebe samého. Tuto dovednost manažer zvládá velmi dobře, a je třeba tak pokračovat i nadále.

4.3.3 Motivace

Motivace je další velmi podstatnou měkkou dovedností manažera. Pro podřízené pracovníky je velmi důležitá a manažer by na ní určitě neměl zapomínat. Je známo, že pokud je pracovník dostatečně motivován svým nadřízeným, zpravidla odvádí kvalitnější práci. Jednoduše řečeno, každého podřízeného pracovníka bude práce více bavit a bude se více snažit, pokud bude motivován svým manažerem. Je velmi důležité, aby manažer rozuměl svému členu týmu, a to jak po pracovní stránce, tak i po stránce osobní. Za motivační faktory se považuje například úspěch, uznání, odměna, odpovědnost, kariéra či osobní růst. Dobrý manažer by měl svým pracovníkům věnovat dostatek času, měl by jim dávat zpětnou vazbu a koučovat je a měl by pro ně být oporou. Existuje i hrozba, že pokud vedoucí pracovník dostatečně nemotivuje své podřízené, podřízeným dojde trpělivost a začnou se poohlížet po jiných pracovních příležitostech u jiného podniku. To pro podnik může znamenat finanční ztráty spojené s výběrem nových zaměstnanců či spojené se ztrátou lidského kapitálu, do kterého manažer vložil značné úsilí a finanční prostředky formou podnikového vzdělávání. Motivační schopnosti jsou pro vedoucího pracovníka nezbytností.

Tato oblast byla zaměřena na kvalitu manažera v oblasti motivace prostřednictvím otázek, které byly cíleny na jeho motivační schopnosti, schopnosti vyvolat v podřízených pocit odpovědnosti, a také zda manažer dokáže dávat zpětnou vazbu svým podřízeným, tzn., zda je dostatečně informuje o výsledcích jejich odvedené práce. Dále tato oblast dotazníkového šetření obsahuje otázky týkající se zejména schopnosti manažera své podřízené neustále podporovat a zajímat se o jejich problémy. Manažer by měl hájit zájmy svých podřízených a měl by usilovat o vzájemné porozumění. Dále by měl manažer usilovat o pozitivní a přátelskou atmosféru na pracovišti.

Odpovědi na otázky týkající se motivace manažera byly zpracovány do tabulky č. 6. Zde je možné vidět, jak hodnotili motivační schopnosti manažera jeho podřízení a jak

sebe ohodnotil sám manažer. Hodnocení podřízených pracovníků bylo následně sečteno a zprůměrováno.

Tabulka č. 6: Motivace

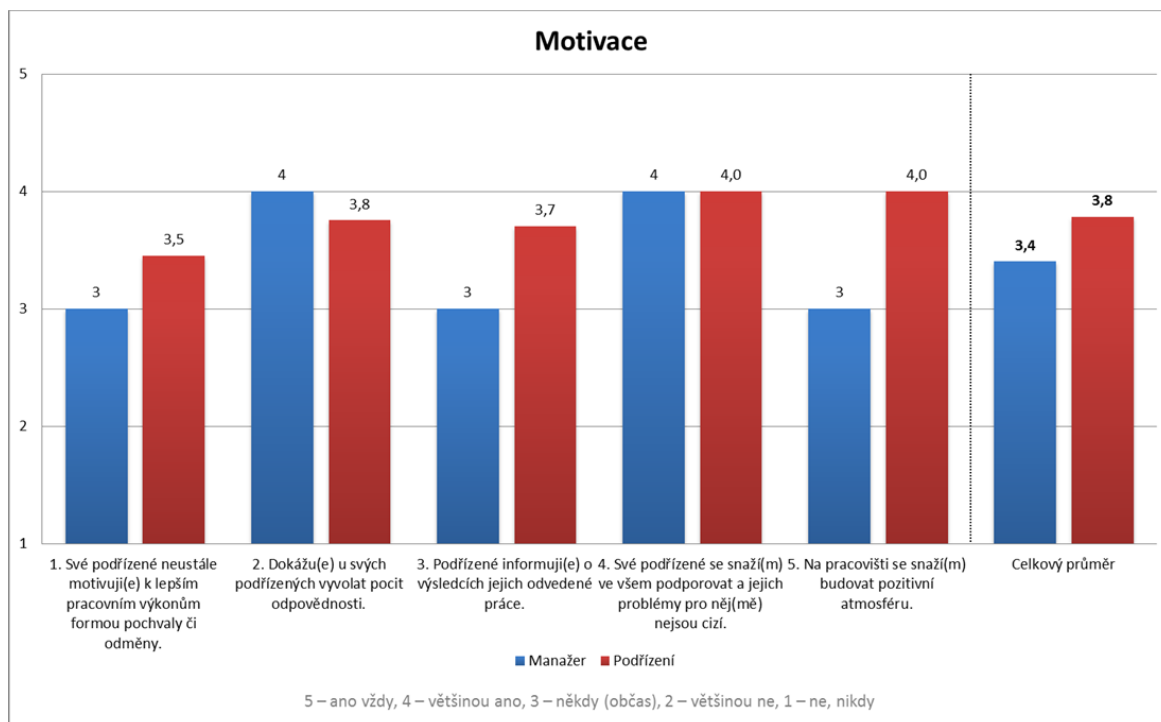
Otázka	Hodnocení manažera	Hodnocení podřízených										průměr
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<i>1. Svě podřízené neustále motivují(e) k lepším pracovním výkonům formou pochvaly či odměny.</i>	3	4	4	4	3,5	3	3	3,5	3,5	3	3	3,5
<i>2. Dokážu(e) u svých podřízených vyvolat pocit odpovědnosti.</i>	4	4	4	4	3,5	4	3	3,5	4	4	3,5	3,8
<i>3. Podřízené informují(e) o výsledcích jejich odvedené práce.</i>	3	4	4	4,5	3,5	4	4	3	3	3,5	3,5	3,7
<i>4. Svě podřízené se snaží(m) ve všem podporovat a jejich problémy pro něj(mě) nejsou cizí.</i>	4	4	4	4,5	3,5	4	4	4	4	4	4	4,0
<i>5. Na pracovišti se snaží(m) budovat pozitivní atmosféru.</i>	3	4	4	5	3,5	4	4	4	4	4	3,5	4,0
Celkový průměr	3,4											3,8

5 – ano vždy, 4 – většinou ano, 3 – někdy (občas), 2 – většinou ne, 1 – ne, nikdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky z tabulky, která se týká motivačních schopností manažera společnosti, byly následně graficky zpracovány. V grafu č. 3 jsou zobrazeny rozdíly v hodnocení manažera a jeho spolupracovníků, tedy podřízených.

Graf č. 3: Motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle výsledků z grafu č. 3 je zřejmé, že motivační schopnosti manažera nejsou úplně dostačující. Nejlépe hodnocenou otázkou jak z pohledu manažera, tak jeho podřízených byla otázka č. 4, která do jisté míry vypovídá o tom, že manažer velmi dobře zvládá schopnost empatie neboli schopnost vcítit se do svých spolupracovníků. Manažer uvedl, že se většinou zajímá o problémy svých podřízených a snaží se je ve všem podporovat. Jeho hodnocení se shoduje i s názory jeho podřízených. Podřízení se také zmínili při osobním rozhovoru, že kdykoliv za vedoucím pracovníkem přišli s nějakým problémem, on jim vždy vyhověl a snažil se je maximálně podpořit. Což je pro vedoucího pracovníka podniku nesmírně důležité. Dále manažer uvedl, že se většinou snaží vyvolat pocit odpovědnosti u svých podřízených a jeho podřízení tuto otázku ohodnotili téměř shodně. Z pohledu manažera byly hůře hodnoceny otázky č. 1, 3 a 5. U otázky č. 1 manažer uvedl, že pouze občas své spolupracovníky motivuje k lepším pracovním výkonům formou pochvaly či odměny a obdobné hodnocení je i z pohledu jeho podřízených. Což by bylo třeba změnit. Každý podřízený pracovník potřebuje často chválit či odměnit, pak se více snaží a práci odvádí kvalitněji. U otázky č. 3, která vypovídá o tom, zda manažer dává zpětnou vazbu svým podřízeným, manažer uvedl, že pouze občas, což

není úplně správné. Měl by své podřízené informovat téměř po každém splnění zadaného úkolu. Měl by jim sdělit, co udělali špatně nebo naopak co splnili výborně. Podřízený má pak možnost práci zlepšit či se radovat, že daný úkol splnil skvěle. Podřízení, ale uvedli, že jim manažer většinou podává informace o jejich výsledcích. Tady je možné říci, že si je manažer vědom tohoto nedostatku, zatímco podřízení jsou relativně spokojeni. Co se týče poslední otázky tak zde je patrné, že si je manažer vědom toho, že o pozitivní atmosféru na pracovišti usiluje pouze občas, pouze když se mu zachce. Zatímco jeho podřízení jsou s atmosférou na pracovišti spokojeni a považují ji za velmi přátelskou a pozitivně naladěnou.

Celkové hodnocení motivačních schopností manažera dosahuje z odpovědí manažera hodnoty 3,4 bodů, což vypovídá o manažerovi, který má sice motivační schopnosti, ale ne vždy je dokáže správně využít. Z pohledu podřízených pracovníků hodnocení dosahuje hodnoty 3,8 bodů, což je o trochu lepší než sebehodnocení samotného manažera. Podřízení ho považují za velmi tolerantního, ochotného, a pokud mají problém, je pro ně oporou. Lze tedy říci, že i motivační schopnosti vybraného manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. jsou na poměrně dobré úrovni, přičemž jisté nedostatky lze snadno odstranit.

4.3.4. Řízení porad

Pro každý podnik jsou porady velmi důležité a k tomu, aby podnik fungoval tak jak má, je třeba, aby manažer řízení porad nepodceňoval. Porady jsou velmi efektivním nástrojem řízení. Před konáním porady je třeba, aby si manažer stanovil cíle porady, tzn. k čemu má porada vést a co se v ní bude řešit. Důležité je také, aby si manažer před poradou stanovil priority, tzn., aby neztrácel čas zbytečnostmi.

Co se týče vybrané společnosti, tak její porady jsou zaměřeny na provoz objektů, které jsou celkem čtyři. Konají se zhruba jednou týdně v zasedací místnosti popřípadě v kanceláři a trvají zhruba 2-3 hodiny. Manažer si je vědom toho, že co se týče porad tak chybí předběžné přípravy porad, mnohdy se řeší jiné věci než je potřeba a na další věci nezbývá čas. Porada probíhá spíše formou diskuse, kdy manažer sděluje své požadavky na podřízené a ti mu interpretují jejich výsledky práce. Podřízené si zaznamenávají průběžné poznámky, úkoly či nedostatky, které je třeba napravit. Bohužel na poradách nejsou stanoveny přesné termíny, do kdy mají být dané úkoly splněny, tudíž podřízené mnohdy plní úkoly pozdě či ne úplně nejlépe. Manažer by měl svým podřízeným pohrozit nějakým postihem, aby se tento problém neopakoval. To že neumí svým podřízeným pohrozit nějakou sankcí či trestem bere jako mezeru, protože pokud by to tak dělal a na své podřízené by byl více důsledný, asi by pak nemusel řešit pozdě splněné úkoly a s tím spojené problémy. Porada probíhá spíše neformálně, všichni navzájem diskutují, není zde příliš vidět vztah nadřízenosti a podřízenosti a porada je velmi často narušována mobilními hovory, či návštěvami kolemdoucích.

Častými nedostatky při vedení porady jsou například chybějící programy, nesystematičnost, nekompatibilita cílů porady, chybějící podklady, řešení zbytečností či chybějící zápisy z porad. Tyto zápisy z porad tato společnost neprovádí, což je velkým nedostatkem. Řada manažerů a podřízených spoléhá na to, co si z porady zapamatují, což je velmi často nepravděpodobné. Zápisy z porad by měla provádět například administrativní pracovnice, popřípadě manažer. Co se týče programů při vedení porady, tak ty také chybějí. Nesystematičnost porady je dalším problémem této společnosti.

Existuje mnoho typů porad, jako je například porada operativní, výrobní, manažerská, řešitelská, kontrolní či brainstorming. V této společnosti se jedná zejména o poradu operativní a výrobní. Při operativní poradě se řeší konkrétní překážky v práci, kdy

řešení je velmi snadné. Porady se účastní pouze ti podřízení, kterých se problém bezprostředně týká. Výrobní porada řeší zejména chod daného útvaru, procesu nebo činnosti. Je svolávána většinou ve stejný den i čas a trvá poměrně krátkou dobu. Tato porada má spíše charakter informativní.

Co se týče prezentačních dovedností manažera tak nejsou zcela v pořádku. Manažer nepoužívá na poradě žádné prezentace formou Power Pointu, žádné další tištěné materiály atd. Pokud by byla řeč o jeho prezentačních dovednostech formou osobní prezentace, tak on sám se sebezprezentací před svými podřízenými i před svými klienty nemá problém. Vždy dokáže být taktní a klidný. Jeho vyjadřování je také bez problému.

Dotazníkové šetření týkající se právě oblasti řízení porad je zaměřeno zejména na kvalitu vedení porad. Otázky se zaměřují hlavně na to, zda si manažer dokáže stanovit cíle a priority porady, zda se při poradě zajímá o problémy a názory svých podřízených. Také je v této oblasti řešeno, jestli si manažer a jeho podřízení dělají průběžné poznámky při poradě, nebo jestli jsou prováděny zápisy z porad. Další otázka se týká atmosféry na poradě, tzn., zda je atmosféra spíše uvolněná či napjatá.

Odpovědi na otázky vztahující se k oblasti řízení porad byly zpracovány do tabulky č. 7. V tabulce je možné vidět hodnocení manažera versus hodnocení jeho podřízených. Hodnocení podřízených pracovníků bylo opět sečteno a zprůměrováno.

Tabulka č. 7: Řízení porad

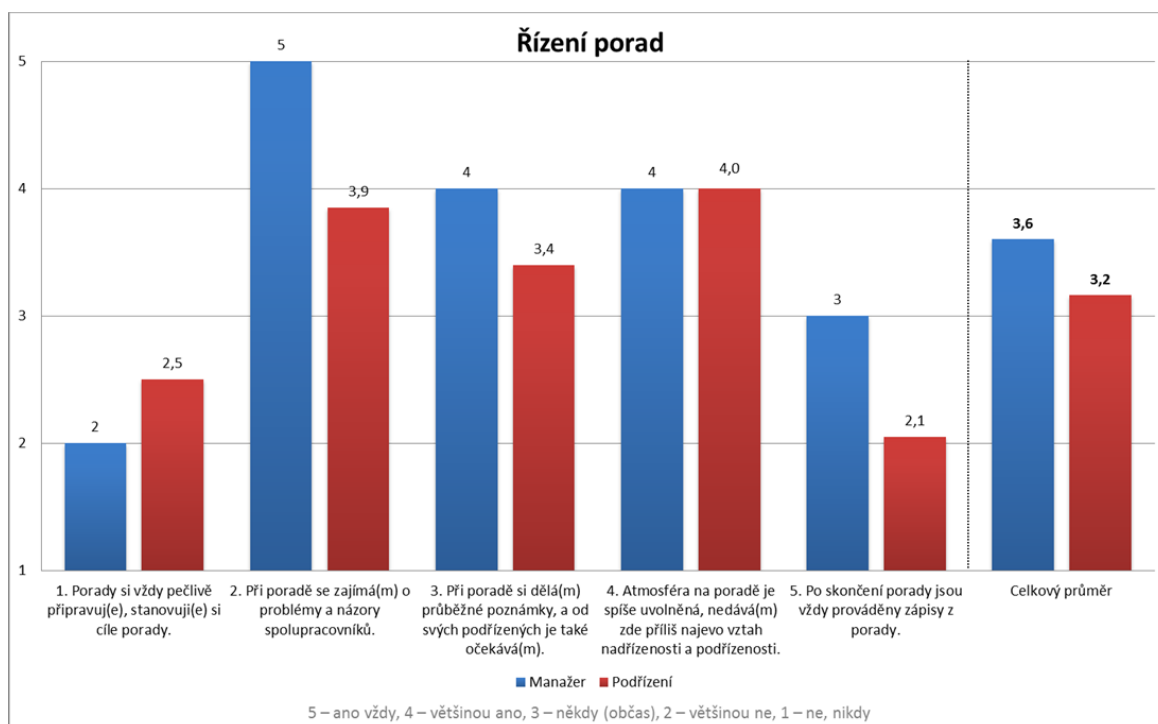
Otázka	Hodnocení manažera	Hodnocení podřízených										průměr
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Porady si vždy pečlivě připravuj(e), stanovují(e) si cíle porady.	2	2	2,5	2	3	2,5	2,5	2,5	3	2	3	2,5
2. Při poradě se zajímá(m) o problémy a názory spolupracovníků.	5	4	4	4	3,5	4	4	3,5	4	4	3,5	3,9
3. Při poradě si dělá(m) průběžné poznámky, a od svých podřízených je také očekává(m).	4	4	3,5	3	3,5	3	4	3	3	3,5	3,5	3,4
4. Atmosféra na poradě je spíše uvolněná, nedává(m) zde příliš najevo vztah nadřízenosti a podřízenosti.	4	4	4	4	3,5	4	4	4	4	4	4	4,0
5. Po skončení porady jsou vždy prováděny zápisy z porady.	3	2	2	2	2	2	2,5	2	2	2	2	2,1
Celkový průměr	3,6											3,2

5 – ano vždy, 4 – většinou ano, 3 – někdy (občas), 2 – většinou ne, 1 – ne, nikdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledné hodnoty z tabulky, která se týká vedení porad, byly následně graficky zpracovány. V grafu č. 4 jsou zobrazeny rozdíly v hodnocení manažera a jeho podřízených.

Graf č. 4: Řízení porad



Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě grafu zpracovaného výše lze jednoznačně říci, že oblast vedení porad není silnou stránkou vybraného manažera. Jak samotný manažer, tak i jeho podřízení uvedli tuto oblast ze všech předchozích dovedností manažera jako nejslabší. Z grafu je patrné, že se manažer při poradě vždy zajímá o problémy svých podřízených a jejich názory vždy s ochotou vyslechne. Podřízení uvedli, že se o jejich problémy a názory většinou zajímá. Což vede k velmi uvolněné a pozitivní atmosféře na poradě. Atmosféru na poradě hodnotil sám manažer kladně, uvedl, že většinou nedává najevo vztah nadřízenosti a podřízenosti a stejně ho hodnotili i jeho podřízení. Uvedli, že se na poradě většinou cítí dobře a manažer se k nim chová velmi ochotně a přátelsky. Dále je zde vidět, že si podřízení i manažer v průběhu porady většinou dělají potřebné poznámky, například do kdy mají splnit zadaný úkol, co mají napravit či v čem se mají zlepšit.

Naopak velmi negativní hodnocení je zřejmé u otázky č. 1 a 5. Manažer uvedl, že přípravě porad moc času nevěnuje a většinou si nestanovuje cíle a priority porady. Což je velká mezera v této oblasti. Jak už bylo řečeno, každá porada by měla být připravena. Manažer by si měl vždy stanovit cíle porady a to, co se bude na poradě řešit. Pokud tak neučiní, mnohdy to vede ke zbytečnému řešení věcí, které pouze zabírají čas a podstatné

věci zůstávají nedořešeny. Hodnocení ze strany jeho podřízených je obdobné, porady jim přijdou nepřipravené a možná někdy zbytečné. Otázka č. 5 byla také nejhůře hodnocena a to z obou stran. Tato společnost po skončení porady nedělá žádné zápisy z porady. Pouze si dělají poznámky, co a kdy mají udělat. To ale bohužel nestačí. Ke správnému fungování podniku jsou zápisy z porad velmi důležité a efektivitu porady ovlivňuje manažer.

Manažer vybrané společnosti by se měl řídit třemi základními pravidly porady a to zejména vhodnou strukturou, dále je velmi důležitý čas a posledním pravidlem je právě dokumentace.

Celkové hodnocení této manažerské dovednosti je ze všech předchozích dovedností hodnoceno trochu hůře. Oblast řízení porad dosahuje z odpovědí manažera hodnoty 3,6 bodů, což vypovídá o manažerovi, který této dovednosti nevěnuje dostatek svého úsilí. Nestanovuje si cíle, priority, nedělá žádné zápisy z porad. Z pohledu podřízených je hodnocení této oblasti o trochu horší. Hodnocení dosahuje hodnoty 3,2 bodů, což lze považovat za jistou nespokojenost s tím, jak manažer porady vede. A proto je třeba, aby manažer výrazně zapracoval na zlepšení této dovednosti. Je třeba ale uvést klady tohoto manažera v oblasti řízení porad, a to zejména ve schopnosti vždy vyslyšet názory a problémy podřízených a také to, že atmosféra na poradě je pozitivní a přátelská, tudíž pracovníci nejsou ve stresu a manažera považují za jejich oporu. To je na jednu stranu dobré, ale na druhou stranu by to manažer neměl přehánět, a je třeba, aby si udržel jistou úroveň autority a respektu.

4.3.5. Time management

Řízení času neboli time management je další velmi důležitou dovedností kvalitního manažera. Manažer by měl umět svůj čas řídit správně a efektivně. Manažer může svůj čas efektivně řídit díky nejrůznějším technikám, patří sem například delegování či soustředění se na ty nejdůležitější věci, jinak řečeno každý manažer by si měl umět stanovit priority. V time managementu je samozřejmě důležité stanovit si cíle a těmi se řídit. Pokud jsou cíle jasně definované, mnohdy pomohou lépe plánovat či motivovat jak sebe, tak ostatní pracovníky. Je třeba dávat přednost věcem důležitým a na ty se soustředit.

Dotazníkové šetření v oblasti time managementu bylo zaměřeno zejména na schopnost manažera řídit svůj čas i čas svých podřízených. Otázky se týkaly zejména toho, zda si manažer stanovuje cíle a priority dne nebo zda jednotlivé úkoly deleguje na své

podřízené. Dále byla soustředěna pozornost na plnění zadaných úkolů, a jestli manažer nutí své podřízené k včasnému plnění úkolů. Poslední otázka se týkala schopnosti manažera potrestat své podřízené v případě pozdního splnění úkolů.

Odpovědi na otázky z oblasti time managementu byly zpracovány do tabulky č. 8. V této tabulce je vidět jak hodnocení samotného manažera, tak hodnocení jeho podřízených. Nutno podotknout že u otázky č. 1 bylo velmi obtížné, aby podřízení pracovníci posoudili to, jestli si manažer každý den stanovuje cíle a prostředky k jeho naplnění. Tudíž tato otázka spíše ukazuje to, co si podřízení myslí. Hodnocení podřízených pracovníků bylo opět sečteno a zprůměrováno.

Tabulka č. 8: Time management

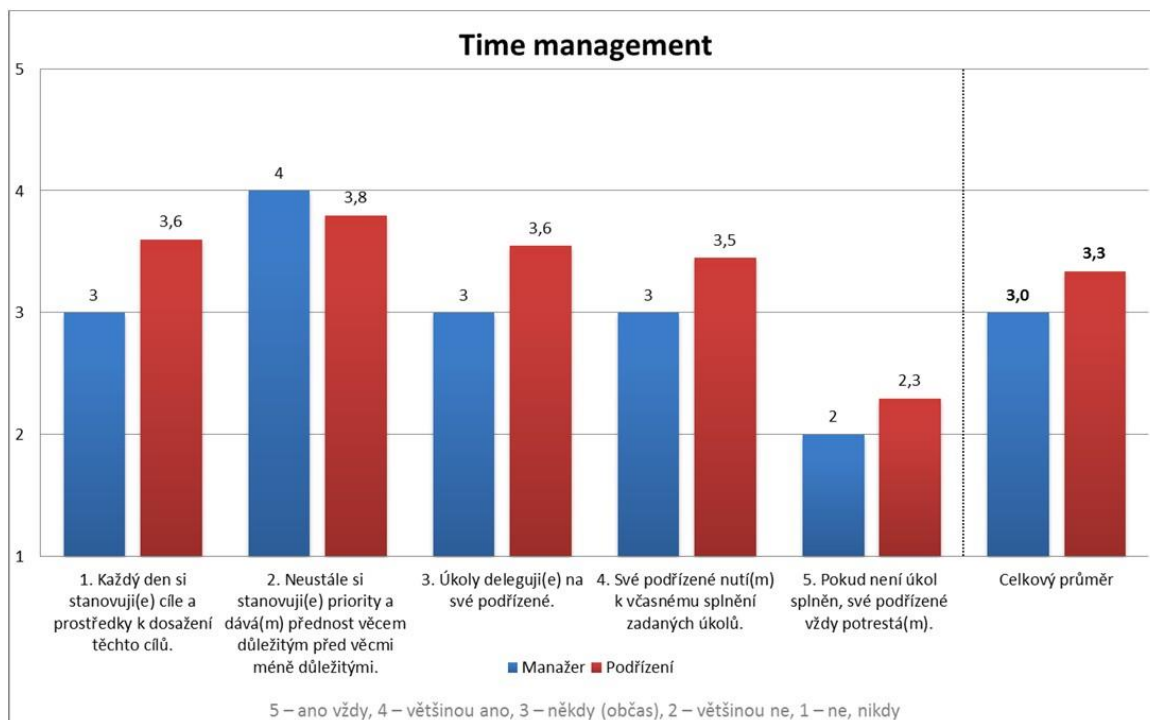
Otázka	Hodnocení manažera	Hodnocení podřízených										průměr
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Každý den si stanovují(e) cíle a prostředky k dosažení těchto cílů.	3	4	4	3,5	3,5	3	3	4	3	4	4	3,6
2. Neustále si stanovují(e) priority a dává(m) přednost věcem důležitým před věcmi méně důležitými.	4	4	4	4	4	3,5	3	4	3,5	4	4	3,8
3. Úkoly delegují(e) na své podřízené.	3	4	4	4	3	3	4	3,5	3,5	3,5	3	3,6
4. Své podřízené nutí(m) k včasnému splnění zadaných úkolů.	3	4	4	4,5	3	3	3	4	3	3	3	3,5
5. Pokud není úkol splněn, své podřízené vždy potrestá(m).	2	2	2	3	3	2,5	2	2	2	2,5	2	2,3
Celkový průměr	3,0											3,3

5 – ano vždy, 4 – většinou ano, 3 – někdy (občas), 2 – většinou ne, 1 – ne, nikdy

Zdroj: Vlastní zpracování

Průměrné hodnoty z tabulky týkající se toho, jak manažer řídí svůj čas, byly následně graficky zpracovány. V grafu č. 5 jsou zobrazeny rozdíly v hodnocení manažera a jeho podřízených.

Graf č. 5: Time management



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 5 je patrné, že řízení času u vybraného manažera nefunguje tak, jak by mělo. U hodnocení manažera je vidět, že si pouze občas stanovuje cíle své práce a cesty k jejich dosažení. Jak už bylo řečeno, stanovení cílů pro fungující podnik je velmi podstatné. Jeho podřízení se domnívají, že si cíle většinou stanovuje. U otázky č. 2 se hodnocení manažera a jeho podřízených téměř shoduje. Jak manažer, tak i spolupracovníci uvedli, že se manažer ve své práci věnuje zejména věcem důležitým a věci méně důležité řeší později. Co se týče delegování úkolů, tak manažer uvedl, že někdy úkoly deleguje na své podřízené. Podřízení mají v tomto ohledu pocit, že manažer na ně deleguje úkoly více, než jak to vidí sám manažer. Hůře hodnoceny jsou otázky č. 4 a 5. Z odpovědi manažera i jeho podřízených je vidět, že manažer není příliš důsledný v oblasti plnění úkolů zadaných svým podřízeným. Na pozici vedoucího pracovníka je toto ale velmi důležité a je třeba, aby vybraný manažer více tlačil na splnění zadaných úkolů včas. Pak dochází k tomu, že podřízení dělají práci na poslední chvíli, tudíž ve spěchu, stresu a výsledky nejsou kvalitní. Na tuto otázku navazuje poslední otázka, kdy manažer uvedl, že pokud podřízení úkol nesplní, tak je nepotrestá. Není zde myšleno fyzické násilí, ale spíše potrestání formou snížení mzdy, hrozba jeho výpovědi, či pouze zvýšení hlasu. Jak manažer, tak i podřízení

pracovníci uvedli, že toto manažer nedělá téměř nikdy. Na jednu stranu je to dobře, ale na druhou stranu je třeba, aby podřízení věděli, co smí a co ne, aby si uvědomili, že platí určitá pravidla a ta je třeba respektovat. Pokud ale manažer nikdy neukáže nesouhlas a je neustále v klidu, podřízení si velmi rychle zvyknou na to, že si můžou dělat, co chtějí a kdy chtějí. Úkoly neustále odkládají a poté přijde fáze, kdy jim na stole leží desítky nevyřešených úkolů a nezbývá tak čas na jejich další náplň práce.

Celkové hodnocení oblasti řízení času vybraného manažera společnosti Tespranet Services s. r. o. dosahuje z odpovědí manažera hodnoty 3,0 bodů. Hodnocení z pohledu podřízených dosahuje hodnoty 3,3 bodů. Lze tedy říci, že time management zde moc nefunguje. Je třeba si uvědomit, že čas je pro podnik klíčový faktor, který je nutno neustále řídit a koordinovat. Proto by manažer měl přijmout taková opatření, která zajistí v této oblasti alespoň nějakou nápravu.

4.4. Zhodnocení výsledků a doporučení

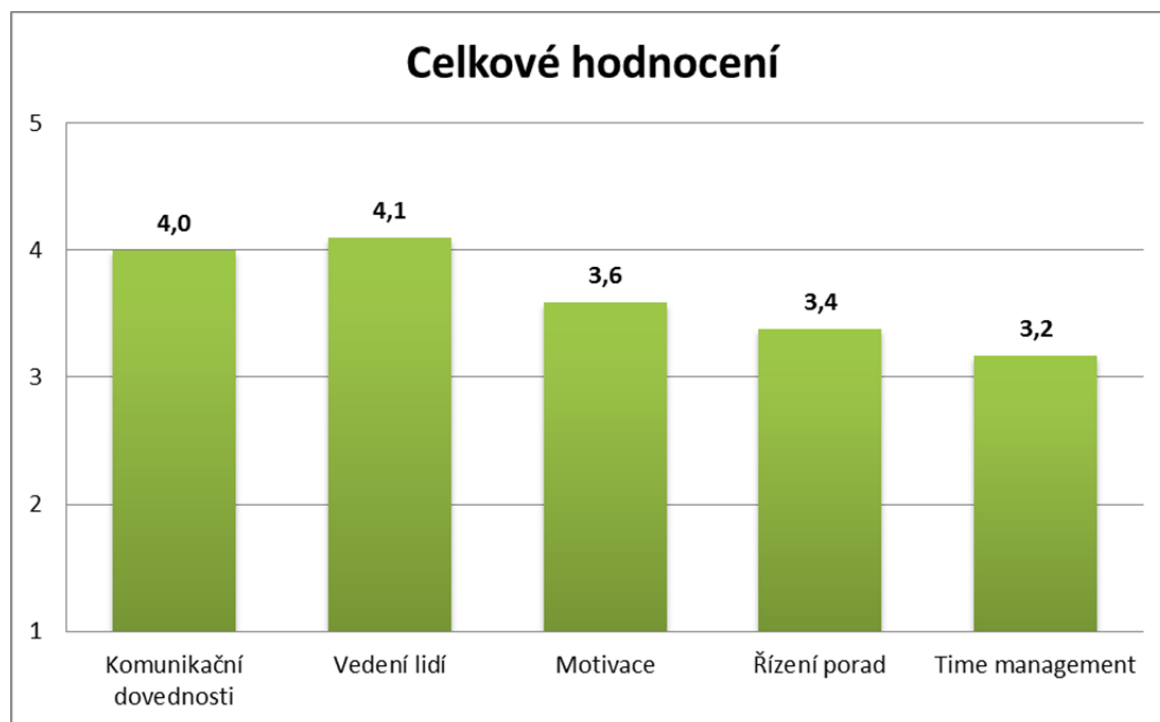
Do celkového hodnocení byly zprůměrovány veškeré výsledky z předchozích tabulek týkající se jednotlivých dovedností, kdy se hodnotil samotný manažer a kdy ho hodnotili jeho podřízení pracovníci. Z výsledků je možné na první pohled vidět, ve kterých dovednostech manažer společnosti Tespranet Services, s. r. o. vyniká, a kterou dovednost je třeba výrazně zlepšit.

Tabulka č. 9: Celkové hodnocení manažerských dovedností

Manažerská dovednost	Průměr hodnocení manažera	Průměr hodnocení podřízených	Celkové hodnocení
<i>Komunikační dovednosti</i>	4,0	4,0	4,0
<i>Vedení lidí</i>	4,0	4,1	4,1
<i>Motivace</i>	3,4	3,8	3,6
<i>Řízení porad</i>	3,6	3,2	3,4
<i>Time management</i>	3,0	3,3	3,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6: Celkové hodnocení manažerských dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu č. 6 je zřejmé, že manažer velmi dobře ovládá dovednosti, ve kterých využívá zejména schopnost empatie. Pozitivně hodnocenou dovedností je **komunikace**. Hodnocení komunikačních dovedností manažera dosahuje hodnoty 4,0 bodů. Jak už bylo řečeno, komunikace je nepostradatelnou složkou, kterou by měl perfektně zvládat každý manažer. Se svými podřízenými by měl být v neustálém kontaktu, a to jak v osobním, tak i neosobním. Podřízeným by měl sdělovat informace včas a efektivním způsobem, měl by se snažit jim dávat zpětnou vazbu o jejich výsledcích práce atd.

Velmi dobře ovládá především **vedení svého týmu**. Jeho tým je pro něj prioritou, snaží se je ve všem podporovat, dokáže se téměř vždy přizpůsobit měnícím se okolnostem na pracovišti a názory podřízených jsou pro něj také velmi důležité. Hodnocení této manažerské dovednosti dosahuje celkové hodnoty 4,1 bodů, což vypovídá o manažerovi, který velmi dobře zvládá schopnost vést své lidi.

Další velmi důležitou dovedností je **motivace**. Schopnost motivovat své zaměstnance vybraný manažer ovládá také v celku bez problému, ale v grafu výše je možné vidět trochu horší průměrné hodnocení oproti předchozím dovednostem. Pozitivní je, že při své práci opět využívá schopnost empatie, své podřízené se snaží chápat, respektovat a vždy vyslechnout. Což lze považovat za hodně důležité. Celkové hodnocení oblasti motivace dosahuje hodnoty 3,6 bodů a lze jí považovat za průměrnou. Je tedy možné říci, že manažer má sice motivační schopnosti, ale ne vždy je dokáže správně využít. Měl by své podřízené více chválit, snažit se v nich více vyvolat pocit odpovědnosti a také by je měl častěji informovat o jejich pracovních výsledcích. Výkony pracovníků jsou právě motivací do jisté míry ovlivněny. Každý pracovník pracuje lépe, odvádí lepší pracovní výsledky, když je manažerem motivován, ať už formou pochvaly, finanční odměny či kariérního růstu.

Nejhůře hodnocenou manažerskou dovedností je řízení porad a time management. Celkové hodnocení **řízení porad** dosahuje hodnoty 3,4 bodů, což značně vypovídá o tom, že manažer tuto dovednost příliš nezvládá a dovednosti nevěnuje dostatek svého úsilí. Přípravě porady nevěnuje dostatek času, mnohdy jsou řešeny zbytečností a na podstatné věci nezbyvá čas. Porada je velmi často narušována mobilními telefony či jejími účastníky. Při poradě nejsou využívány žádné pracovní materiály, žádné prezentace výsledků atd. Podřízení pracovníci pouze sdělují svému manažerovi, co udělali a co ne, v čem měli problém a co je třeba dodělat. Asi největším nedostatkem řízení porad je to, že chybí její

systematičnost, chybí programy a hlavně dokumentace. Systém jaký manažer vede poradou, je důležitý, poradou by měl vždy uvést, sdělit co je cílem dané porady a co se zde bude řešit. Poté by se měl věnovat jednotlivým problémům, a nechat prostor pro otázky svých spolupracovníků. Samozřejmě by nemělo chybět ani zakončení porady, formou shrnutí a poděkování. Co se týče programů při poradách, tak firma Tespranet Services, s. r. o. nemá žádný speciální program na porady. Samotný manažer i podřízení pracovníci využívají pouze Microsoft Office, konkrétně Excel a Word. V Excelu mají vytvořeny tabulky, kam si zapisují, do kdy mají daný úkol splnit atd.

Dokumentací jsou myšleny především zápisy z porady, které by měly být sepsány po skončení každé porady. Důvodem tohoto nedostatku může být velikost firmy. Po osobním rozhovoru manažer uvedl, že jsou poměrně malá až střední firma a proto jsou pro ně zápisy z porad zbytečností a ztrátou času. S tímto tvrzením se ale nedá jednoznačně souhlasit. Zápisy z porad nezabírají téměř žádný čas, pokud jsou sepisovány správně a hned po skončení porady. Manažer i jeho spolupracovníci spoléhají na to, že si zapamatují vše, co se na poradě řešilo, ale opak je pravdou. Nikdy si nezapamatují vše, a jejich poznámky opravdu nestačí. Výhodou těchto zápisů z porad je hlavně to, že se kdykoliv mohou podívat, co se na poradě řešilo, co je třeba neodkladně udělat a co může počkat. Zápisy z porad samozřejmě také evidují účast jednotlivých pracovníků, která je velmi důležitá. Zápisy by měla zpracovávat například administrativní pracovnice nebo samotný manažer.

Time management je další nejhůře hodnocenou dovedností, a to jak z pohledu manažera, tak z pohledu jeho podřízených. Celkové hodnocení dosahuje hodnoty 3,2 bodů, což vypovídá o manažerovi, který neřídí svůj čas úplně efektivním způsobem. Příliš si nestanovuje cíle a prostředky k jeho naplnění, své podřízené dostatečně nenuť ke splnění úkolů včas, a nikdy je za pozdě splněný úkol nepotrestá. Což vede k tomu, že si podřízení dělají, co chtějí, protože vědí, že jim nic nehrozí. Proto je třeba, aby manažer více lpěl na pracovních úkolech svých podřízených, aby je kontroloval při plnění úkolu. Pokud se stane to, že podřízený zadanou práci nemá hotovou, je třeba, aby manažer více zdůrazňoval svůj nesouhlas s takovýmto přístupem. Aby opravdu pohrozil nějakým postihem, možná by stačilo pouze zvýšit hlas. To, jak manažer i jeho podřízení umějí pracovat s časem, se poté projeví v efektivitě společnosti. Jednoduše řečeno, čas je velmi cenný zdroj úspěchu každé firmy. Pokud by manažer i jeho podřízení zvládali řídit svůj čas lépe, nemuseli by pak řešit

to, že mají málo času na další podstatné věci. Důležité je, aby si manažer i jeho spolupracovníci stanovovali každý den cíle a priority své práce a těmi se řídili. Pokud budou vědět co je důležité a neodkladné, nebudou ztrácet čas zbytečnostmi.

Osobní rozhovor s manažerem společnosti

Dále byl proveden také osobní rozhovor s manažerem společnosti, ve kterém byly manažerovi pokládány doplňující otázky týkající se celkové situace na pracovišti v oblasti řízení času. Bylo zjištěno, že pracovníci svojí práci nestíhají, pracují neustále pod tlakem a jsou velmi často unavení. Což značně poukazuje na to, že by byla potřeba další pracovní síla do týmu. Manažer také zmínil, že by byl ve firmě potřeba nějaký program, který by podřízeným ukazoval přidělený úkol, fázi plnění úkolu a do kdy má být úkol splněn. Na základě dalších zmíněných nedostatků v oblasti time managementu budou navržena potřebná opatření, která budou podrobněji popsána v následující kapitole.

4.5. Návrhy a doporučení

Po analyzování jednotlivých dovedností manažera, byly zjištěny jisté nedostatky ve vybraných dovednostech, a to zejména u řízení porad a time managementu. Tato kapitola se bude věnovat vlastním návrhům a doporučením, jak tyto dovednosti zlepšit a efektivně využít. Zde budou navržena možná řešení, která by se v budoucnu dala implementovat do této společnosti.

4.5.1 Návrhy řešení v oblasti řízení porad

V oblasti vedení porad budou vybrány dvě možnosti vzdělávání a to konkrétně školení, týkající se manažerské dovednosti. Varianta A je finančně náročnější a obsah školení je mnohem propracovanější a náročnější než u druhé varianty. Varianta B je kurz finančně přijatelnější, ale probíraných témat je zde méně a struktura programu je spíše obecná.

Očekávaný přínos školení

Lze jen velmi těžko odhadnout návratnost investice, ale pokud manažer školení absolvuje a poznatky poté v praxi dokáže využít, odrazí se to určitě v chodu firmy, což by mělo vést ke zvýšení zisku. Pokud bude manažer vést porady efektivnějším způsobem, tzn. systematicky, bude správně zadávat úkoly svým podřízeným pracovníkům a porady budou trvat kratší dobu, přinese to firmě nejen zisky ale také spoustu času na děláni důležitějších pracovních úkolů, které jsou právě nosiči zmíněného zisku.

Rizika po absolvování školení

Je nutné podotknout, že pokud se manažer opravdu zúčastní jednoho z navrhovaných školení, existují zde i jistá rizika. Jedním z rizik je, že manažer absolvuje školení, což jsou pro firmu jisté náklady, ale získané poznatky nedokáže následně převést do praxe. Jinak řečeno investice do vzdělávání bude neefektivní, protože manažer tyto získané poznatky nebude využívat. Tím firma ztratí nejen finance, ale také čas, který by manažer místo školení mohl využít efektivněji.

Varianta A - školení s Ing. Evou Vyoralovou

Jedním z vybraných školení je školení v čele s Ing. Evou Vyoralovou. Je lektorka a profesionální kouč. Ve vzdělávání dospělých a koučinku se realizuje od roku 2011. Průběžně se zdokonaluje a vzdělává v oblastech pedagogiky, psychologie, koučování, komunikaci, managementu, financích, ekonomii. Její hlavní specializací je vzdělávání v oblasti soft skills, hard skills a také koučink (individuální a firemní).

Pro vybraného manažera by bylo dobré se zúčastnit právě školení soft skills, které se zaměřuje na komunikační, manažerské, prezentační dovednosti, dále také na efektivní tvorbu týmu, vedení porad a mnoho dalších. Ing. Eva Vyoralová pořádá mnoho školení soft skills na dané téma: efektivní komunikace, time management, leadership, vedení lidí, efektivní vedení porad, organizace času a stanovení priorit, umění vyjednávat, přesvědčivá prezentace a image, obchodní a prodejní dovednosti, jak komunikovat s různými lidmi, výkonnostní leadership, manažerské minimum, profesionální obchodník, nově na manažerské pozici. Zde byla vybrána tato oblast školení: **efektivní vedení porad**. V tabulce č. 10 je možné vidět, co je obsahem školení efektivní vedení porad.

Tabulka č. 10: Obsah školení

Obsah školení
1. Typy porad a schůzek, jejich specifika a cíle
2. Obecné zásady řízení porad, schůzek
3. Nejčastější chyby a problémy při vedení porad a návrhy jejich praktického řešení
4. Efektivním řízením porad k úspoře času
5. Řízení a organizace porad managementu, spolupracovníků v oddělení, týmů, schůzky se zákazníkem
6. Příprava porady a schůzek – na co se zaměřit, strukturu, časový plán porad, schůzek
7. Struktura porady, schůzky – diskuse a srovnání stavu ve firmě x teorie x praxe manažerů v různých firemních kulturách
8. Připravenost a kompetentnost účastníků porady jako předpoklad efektivní porady (triky a tipy)
9. Brainstorming – triky a tipy
10. Vedení porady za účasti nadřízeného,
11. Vedení porady v multikulturním prostředí (triky a tipy)
12. Administrativa a zápis z porady, schůzky
13. Zadávání úkolů, pochopení zadání, kontrola
14. Praktický nácvik s ohledem na typ osobnosti manažera,
15. Zpětná vazba, hodnocení.

Zdroj: Eva Vyoralová. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://vyoralova.cz/skoleni-soft-skills/#tab-1410815349458-3-4>

Z tabulky uvedené výše je možné vidět, že toto školení poskytuje veškeré dovednosti spojené s efektivním řízením porad. Pro manažera by toto školení představovalo určitě zlepšení v této dovednosti. Co se týče časové a finanční náročnosti, tak ta je uvedena v tabulce níže.

Tabulka č. 11: Finanční a časová náročnost školení

Způsob vzdělávání	Časová náročnost	Cena
Osobní koučink	60 min	1 500 Kč
Skype koučování	60 min	1 200 Kč
Koučování po telefonu	60 min	1 200 Kč
Školení vedení porad Školení Time management	8 h nebo 16 h	12 000 – 15 000 Kč za jeden školící den + doprava, ubytování, prostory

Zdroj: Eva Vyoralová. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://vyoralova.cz/cenik/>

Délka školení je pouze orientační, stanovuje se dle počtu účastníků a požadavků zadavatele. Před školením, pokud je to pro firmu, tak se provede analýza potřeb účastníků dle témat, která vede k efektivitě a školení probíhá cíleně. Toto školení nabízí individuální přístup ke klientovi (zadavateli). Školení je interaktivní s využitím koučovacího přístupu. Výhodou tohoto školení je, že účastníci obdrží osvědčení a také potřebná skripta.

Varianta B - MBK Consulting, s. r. o.

Další podobné školení nabízející rozvoj v řízení porad nabízí společnost MBK Consulting, s. r. o. Tato společnost připravuje kurzy nejen pro veřejnost, ale také školení na míru dle přání klienta. Školení vedou zkušení lektori, kteří mají letité zkušenosti. MBK Consulting s. r. o. nabízí mnoho oblastí školení a to například školení pro manažery (soft skills), kurzy komunikačních a prezentačních dovedností, školení pro rozvoj a řízení organizace, školení obchodních a prodejních dovedností, zákonná školení a mnoho dalších. Školení pro manažera v oblasti vedení porad je méně finančně náročné, a to z důvodu menší propracovanosti témat. Toto školení je určeno zejména manažerům, kteří se chtějí ve vedení porad nějakým způsobem zlepšit. Cílem vybraného školení je manažerům poskytnout nové řešení, tvůrčí práci a také zvýšit jejich aktivitu. V tabulce č. 12 je možné vidět program daného kurzu.

Tabulka č. 12: Program školení

Program
1. Typy a cíle porad – operativní, výrobní, manažerská, řešitelská, kontrolní, krizová, strategická,
2. Přínosy porad - co mají získat lidi, co já a co firma,
3. Chyby a nedostatky porad - v čem mohu chybovat já a v čem nemám dopustit, aby chybovali moji lidé,
4. Orientace na typ porady – záleží od cílové skupiny účastníků školení – jaký typ porady chtějí rozebrat do detailů
5. Všeobecná pravidla - účel, příprava, zadání, program, zásady vedení, diskuse,
6. Od očekávání k výsledkům – specifikace očekávání všech typů účastníků – až po dělení úkolů
7. Role účastníka – kdo ji určuje a usměrňuje
8. Role moderátora – při velkých a hlavně funkčně vyrovnaných poradách
9. Role šéfa – v malém i velkém týmu
10. Pravidla hry – pro všechny – neboli několik zlatých pravidel na úspěšné zahájení, vedení a ukončení porady.

Zdroj: MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2013. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-pro-manazery/vedeni-porad>

Cena daného kurzu činí 3 300 Kč + DPH pro jednoho účastníka za jeden den. Účastník kurzu dostane studijní materiály a po absolvování tohoto kurzu získá osvědčení. Místo konání je v Praze či Brně.

4.5.2. Návrhy řešení v oblasti time management

V této části budou navržena možná řešení, jak zlepšit oblast time managementu ve firmě Tespranet Services, s. r. o. a to jak u samotného manažera, tak i u jeho podřízených pracovníků. Jedním z řešení je opět vzdělávací program či školení v oblasti time managementu. Dále také nastavení speciálního programu (nástroje) na delegování úkolů. Důvodem jsou jisté nedostatky v plnění úkolů, které uvedl manažer při osobním rozhovoru. Z rozhovoru s manažerem dále vyplynulo, že nižší manažeři jsou zahlceni administrativní prací. Proto je dalším návrhem přijmutí nového člena týmu na hlavní pracovní poměr. Nová pracovní síla by se zaměřila právě na tuto administrativní činnost a tím by nižším manažerům umožnila se soustředit na důležitější práci.

Školení time managementu s Ing. Evou Vyoralovou

Zde bylo vybráno opět školení pod vedením profesionální koučky a lektorky Ing. Evy Vyoralové. Důvodem výběru této lektorky je zejména její zkušenost a individuální přístup. Její náplň jednotlivých školení je kvalitní, soustřeďuje se na podstatné věci a snaží se klientovi maximálně pomoci. V tabulce č. 13 lze opět vidět obsah daného školení na téma time management.

Tabulka č. 13: Obsah školení

Obsah školení
1. Co je to Time management a v čem mi pomůže
2. Identifikujte žrouy času
3. Metody plánování času
4. Eisenhowerův princip hospodaření s časem
5. Stanovení priorit
6. Denní záznam
7. Výkonnostní křivka aneb kdy se do toho pustit
8. Jak ušetřit čas při komunikaci s ostatními – umění říct NE
9. Delegujte práci
10. Praktické rady pro úsporu času
11. Akční plány

Zdroj: Eva Vyoralova. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://vyoralova.cz/skoleni-soft-skills/#tab-1410815286-2-3>

Finanční a časová náročnost vybraného školení je stejná jako u oblasti řízení porad, viz tabulka č. 11. Jedná se tedy zhruba o 8 nebo 16 hodin a cena je stanovena od 12 000 Kč do 15 000 Kč za jeden školící den + další náklady.

Program pro lepší organizaci práce týmu

Na základě osobního rozhovoru s manažerem firmy bylo zjištěno, že velkým problémem firmy je samotná organizace práce. Podřízení pracovníci nepoužívají žádný systém pro organizaci úkolů a přidělování práce. Přidělování práce a úkolů funguje zejména na bázi osobního kontaktu a slovního předání informace a podřízení pracovníci si pouze zapisují úkoly do tabulek. Tento způsob není příliš efektivní a příslušní pracovníci často zapomínají na zadané úkoly, stejně tak na slíbené termíny splnění. To často vede k nárazovému přetížení prací ve chvíli, kdy se zjistí, že úkoly jsou již zpožděné a je třeba je dokončit. Pro zlepšení této situace a k dosažení efektivnějšího řízení práce a zadávání úkolů bude navržen nový systém pro tuto činnost, a to konkrétně použití aplikace Google Kalendář. Důvodem výběru právě tohoto nástroje je jeho jednoduchost, dostupnost zdarma a možnost synchronizace informací na mobilní zařízení jednotlivých pracovníků (mobilní telefony).

Google Kalendář je jednou z cloudových služeb společnosti Google. Dostupný z jakéhokoliv zařízení, které se dokáže připojit k internetu. Je velmi použitelnou a dostupnou formou sdílení událostí a úkolů pro menší tým pracovníků. Aplikace funguje ve webovém prohlížeči, ale události (a jednotlivé oddělené kalendáře) je možné jednoduše synchronizovat s dalšími zařízeními (mobilní telefon, tablet). Aplikace umožňuje založení oddělených kalendářů, které mohou být následně odlišené například barvou. Je možné vytvářet kalendáře například i exportem dat z jiných služeb, příkladem může být sociální síť Facebook.

Kalendář může být veřejný a může ho sdílet více lidí. U jednotlivých událostí je možné kromě standardních polí nastavit například i účastníky, kterým následně přijde pozvánka na email. Dá se tak udržet přehled o tom, kdo se má dané události zúčastnit či kdo se opravdu zúčastní. Události se dá nastavit také připomenutí třeba emailem nebo i SMS zprávou. Možnost vytvářet v jednotlivých kalendářích úkoly s datem splnění je další výhodou Google kalendáře. Tyto všechny možnosti se dají využívat jako levné a dostupné řešení pro plánování událostí pro menší tým lidí. Manažer může plánovat události svým

pracovníkům, kterým se pak tyto informace synchronizují na jejich mobilní telefony a hned vidí, kdy a kde mají být. Manažer si může udržovat přehled o vytížení jednotlivých pracovníků a může poměrně rychle reagovat na změnu situace. Pracovník má stále aktuální přehled o svém programu a může si nastavovat třeba připomínky událostí tak, aby byl vždy na správném místě ve správný čas. K událostem se také dají přidávat další informace, takže je manažer může doplňovat důležitými poznámkami o konkrétních úkolech, které na pracovníka čekají popřípadě dalšími informacemi tak, jak se k němu postupně tyto informace dostávají.

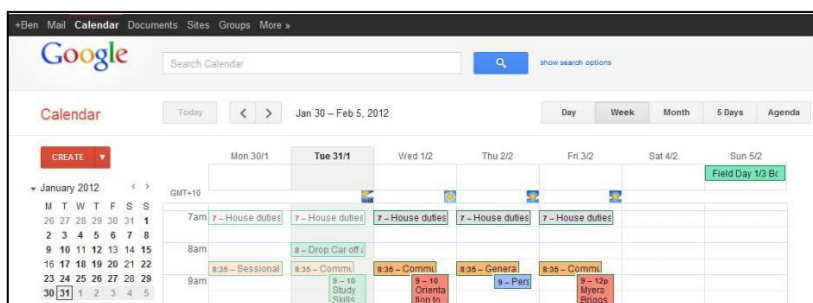
Očekávaný přínos

Očekávaným přínosem zavedení tohoto nástroje je lepší organizace práce a větší přehlednost v plnění zadaných úkolů a dodržování termínů. Tato vybraná aplikace pro společnost Tespranet Services, s. r. o. je sice jednoduchá, nicméně pro menší pracovní tým naprosto postačující a efektivní. Toto řešení menšímu týmu jistě nějakou dobu vydrží i s ohledem na to, že se zvětšujícím se týmem pracovníků, je možné spravovat kalendáře různých skupin pracovníků různými manažery.

Rizika zavedení aplikace Google Kalendář

Jednou z hlavních výhod zavedení aplikace Google Kalendář jsou poměrně nízká rizika. I kdyby se nový způsob organizace práce neosvědčil, a to třeba z důvodu toho, že si pracovníci nový způsob neoblíbí nebo proto, že se ukáže, že by bylo vhodné zvolit jiný systém řízení práce, tak investice do tohoto systému vložená není velká a zároveň i v tom nejhorším případě dojde minimálně k lepší formulaci požadavků na tento systém a bude možné zvolit vhodnější variantu.

Obrázek č. 6: Pracovní prostředí Google Kalendář



Zdroj: Ben Clapton Blog. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <https://madviolinist.files.wordpress.com/2012/01/google-calendar-1.jpg>

Přijmutí administrativní pracovnice na hlavní pracovní poměr

Po zjištění toho, že jsou pracovníci neustále unavení, zahlceni prací a svojí práci nestíhají, by jedním z doporučení bylo, aby společnost přijmula další pracovní sílu na hlavní pracovní poměr. Jednalo by se o administrativní pracovnici, která by se starala zejména o administrativu spojenou s výkonem facility managementu, a tak by umožnila odborným zaměstnancům se soustředit na jejich hlavní náplň práce. Stávající pracovníci společnosti by tak mohli pracovat efektivněji.

V tabulce č. 14 je uveden přibližný finanční náklad na mzdu administrativní pracovnice. V nákladu není zahrnut náklad spojený se zaškolováním nového zaměstnance.

Tabulka č. 14: Náklady firmy na administrativní pracovnici

Náklady na administrativní pracovnici		
Hrubá mzda		25 000 Kč
Odvody zaměstnavatele	sociální pojištění	6 250 Kč
	zdravotní pojištění	2 250 Kč
Celkový měsíční finanční náklad pro zaměstnavatele		33 500 Kč
Odvody zaměstnance	sociální pojištění	1 625 Kč
	zdravotní pojištění	1 125 Kč
	sražená záloha na daň	2 955 Kč
Čistá mzda zaměstnance		19 295 Kč

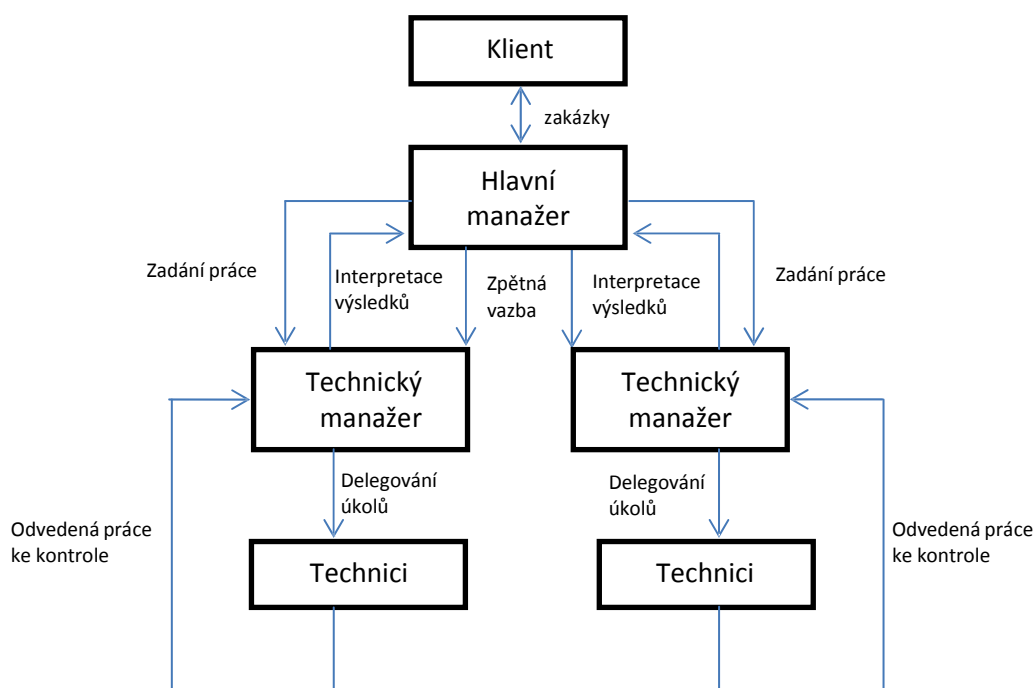
Zdroj: Vlastní zpracování

Očekávaný přínos

Odborní zaměstnanci (techničtí manažeři) musí, kromě řízení svých týmů, vykonávat také mnoho administrativních úkonů. Jedná se například o zapisování revizí, fakturace, komunikace se stávajícími i novými klienty, tvorba cenových nabídek, atd. Tato práce pak v důsledku nutného řešení konkrétních problémů vznikajících při běžném provozu budov zůstává nedodělaná, což přináší další problémy. Očekávaným přínosem nově přijaté administrativní pracovnice je převzetí právě těchto administrativních činností, což bude mít za následek plynulejší chod firmy. Techničtí pracovníci se pak budou moci lépe soustředit na svou hlavní náplň práce.

Na obrázku č. 7 je možné vidět, jaký je pracovní proces před přijutím nového pracovníka, konkrétně administrativní pracovnice. Klient je v kontaktu s hlavním manažerem společnosti a řeší spolu jak stávající zakázky, tak zakázky úplně nové. Hlavní manažer pak zadá práci technickým manažerům, kteří poté delegují jednotlivé úkoly na interní technické pracovníky. Technici po dokončení zadané práce předají dokončenou práci technickému manažerovi ke kontrole. V následujícím kroku je vidět že veškeré výsledky práce každý technický manažer zvlášť interpretuje hlavnímu manažerovi. Hlavní manažer pak každému technickému manažerovi dává zpětnou vazbu.

Obrázek č. 7: Pracovní proces před optimalizací

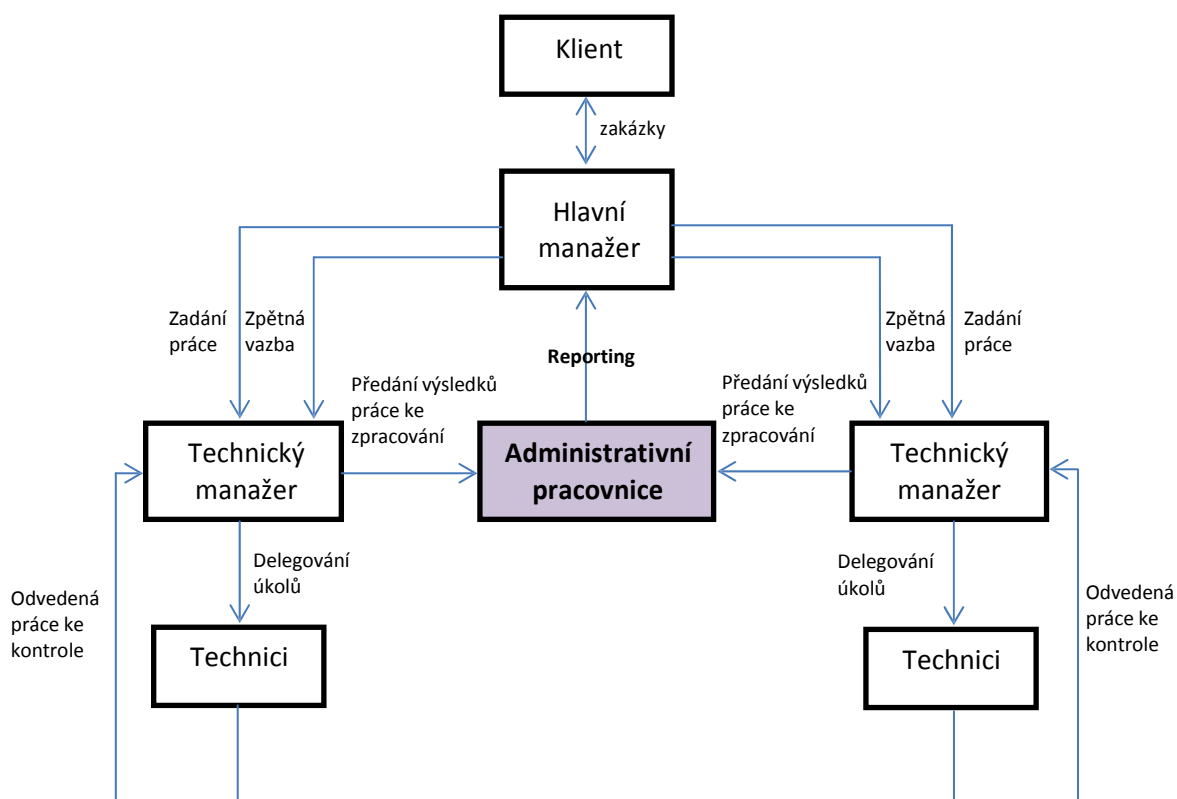


Zdroj: Vlastní zpracování

Změna pracovního procesu je znázorněna na obrázku č. 8. Na obrázku je vidět, že přijetí administrativní pracovnice se projeví nejenom v pracovním procesu technických manažerů, ale zároveň do jisté míry řeší problémy, které nastávají na týdenních poradách. Důvodem větší časové náročnosti porad může být právě to, že hlavní manažer s každým technickým manažerem diskutuje o výsledcích práce zvlášť. Na reakci není dobře připraven, protože výsledky nemá k náhledu před konáním porady. Jedním z řešení, jak tento proces optimalizovat, je právě příjem administrativní pracovnice.

Administrativní pracovnice by převzala veškeré výsledky práce od technických manažerů, ty by následně zpracovala do reportu a před konáním porady by je hlavnímu manažerovi předala. Ten by tedy měl více času si poradu kvalitně připravit a stanovit si hlavní cíle porady. Odpadla by tak fáze sdělování si výsledků práce a manažer by mohl rovnou reagovat na danou situaci. Porada by nemusela být tak dlouhá, jako doposud a řešily by se pouze důležité věci a další úkoly. Zároveň by administrativní pracovnice vytvářela zápisy z porad, což by bylo dalším přínosem.

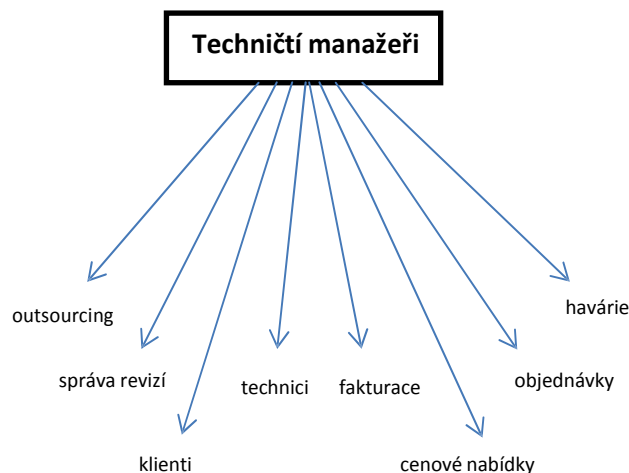
Obrázek č. 8: Pracovní proces po optimalizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku č. 9 je možné vidět jaká je náplň práce technických manažerů před příchodem administrativní pracovnice.

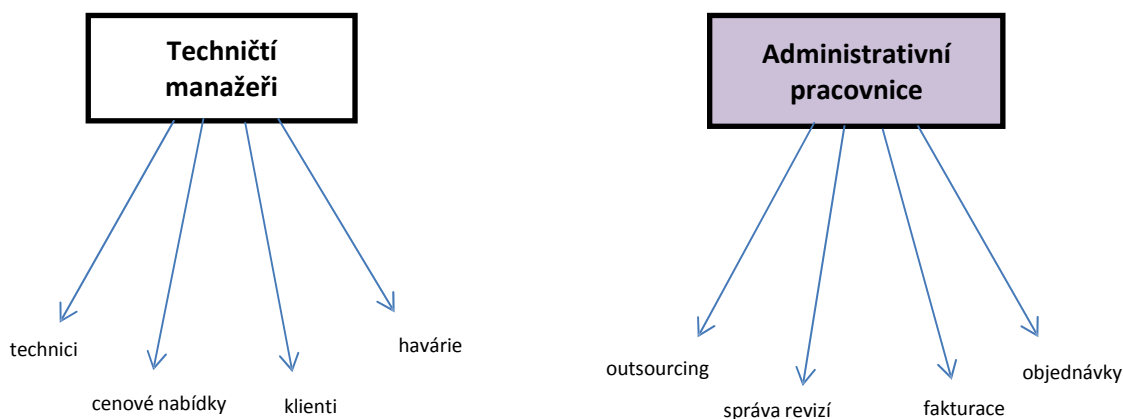
Obrázek č. 9: Náplň práce technických manažerů před optimalizací



Zdroj: Vlastní zpracování

Dále pak na obrázku č. 10 je vidět jak se změní jejich náplň práce po přijmutí nového pracovníka. Administrativní pracovnice převezme veškeré administrativní věci a tak ulehčí spoustu práce technickým manažerům, kteří poté budou moci věnovat více času své hlavní náplni práce, kterou budou odvádět kvalitněji.

Obrázek č. 10: Náplň práce technických manažerů po optimalizaci



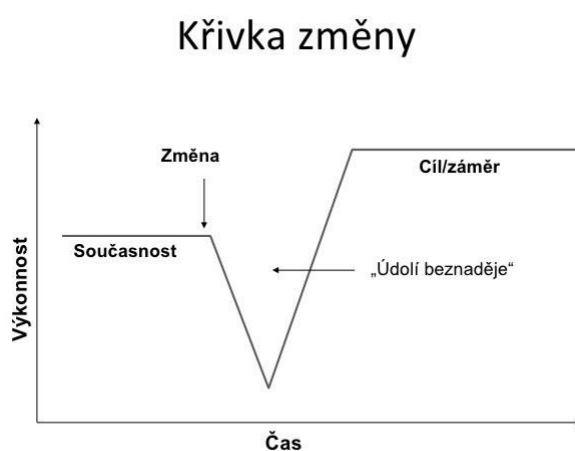
Zdroj: Vlastní zpracování

Rizika přijmutí nového pracovníka

S příchodem nového pracovníka do firmy jsou spojena i jistá rizika. Jedním z hlavních rizik je odchod nového pracovníka ve zkušební době. Další rizika jsou spojena s organizací práce. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, manažer může mít problém s efektivním delegováním úkolů. Proto by mohla nastat situace, kdy administrativní pracovnice nebude dostatečně využita. Investované prostředky, nejen finanční, ale také časové, vložené do zaučení pracovnice nebudou efektivně využity. Společnosti to pak nepřispěje tolik, kolik by mohlo.

Je třeba si uvědomit, že příchod nové pracovní síly nebude mít okamžitý pozitivní dopad. Většinou má efektivita práce zpočátku klesající charakter, ale postupem času se všichni naučí novému stylu práce a efektivita postupně začíná narůstat. Obrázek uvedený níže vyjadřuje závislost efektivnosti na čase při změně stylu práce v důsledku příchodu nové administrativní pracovnice.

Obrázek č. 11: Efektivita práce po přijmutí nového pracovníka



Zdroj: LinkedIn Corporation. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/PARTSIP/partsip-rizeni-inovacifriedel>

Jak je vidět z obrázku, tak v průběhu adaptace firmy na nový styl práce dochází dočasně k poklesu efektivity. Rizikem je, že manažer v této fázi usoudí, že přijmutí nové pracovnice nemělo pozitivní dopad na chod firmu a raději zaměstnance propustí. Jak je ale vidět z grafu, je třeba tento propad efektivity překonat, aby se ukázalo, že přijmutí pracovníka bylo správné rozhodnutí.

5. Závěr

Cílem této diplomové práce na téma manažerské dovednosti bylo navrhnout optimalizační řešení pro rozvoj měkkých dovedností vybraného manažera společnosti Tespranet Services, s. r. o. Dílčím cílem byla analýza dovedností manažera vybrané společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zjištěných nedostatků z dotazníkového šetření, osobního rozhovoru a účasti na firemní poradě byla navržena potřebná doporučení a opatření, která by tyto nedostatky pomohla manažerovi odstranit. U předložených návrhů byla vypracována analýza očekávaných přínosů společnosti a byla zhodnocena rizika, která se u každého doporučení objevují.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažer velmi dobře zvládá ty dovednosti, ve kterých využívá schopnost empatie. Jedná se zejména o oblast komunikace, motivace a vedení svého týmu. Hůře si počíná v oblasti řízení porad a v oblasti time managementu. Jedním z nedostatků řízení porad je, že si manažer porady předem nepřipravuje. Je třeba, aby každá porada byla připravena a měla určitým systémem. Dalším nedostatkem je, že po skončení porady nejsou vypracovány zápisy z porady. Zápisy z porad jsou velmi důležité, protože slouží jako dokumentace. Manažeři často spoléhají na to, co si pamatují ale opak je pravdou. Tyto zápisy by měla zpracovávat například administrativní pracovnice nebo manažer.

Právě díky zjištěným nedostatkům v oblasti řízení porad, byla navržena jistá doporučení, která by manažer mohl zvážit, v tom nejlepším případě využít. Bylo by dobré, aby se manažer účastnil vzdělávacího programu či školení. Zde byly vybrány dva typy školení. První školení, které bylo doporučeno, je školení v čele s velmi kvalitní koučkou a lektorkou Ing. Evou Vyoralovou, která má řadu letitých zkušeností. Pořádá školení týkající se různých oblastí, přičemž jednou z nich je právě efektivní řízení porad. Program tohoto školení je velmi propracovaný a kvalitní. Toto školení je bohužel finančně náročnější. Proto bylo manažerovi doporučeno ještě jedno školení v oblasti řízení porad. Jedná se o školení, které poskytuje společnost MBK Consulting, s. r. o. Toto vybrané školení by bylo pro manažera cenově přijatelnější, ale jeho propracovanost témat je spíše obecná, což lze do jisté míry považovat za zbytečné. A proto by bylo efektivnější investovat více finančních prostředků do školení paní Ing. Vyoralové, protože její zkušenosti a individuální přístup by mohly být pro manažera společnosti velkým přínosem.

Další oblastí, kterou manažer zvládá hůře je řízení času, neboli time management. Co se týče samotného manažera, tak z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažer neřídí svůj čas zcela efektivně. Například si nestanovuje příliš často priority dne a nelpí na včasném splnění úkolů svých podřízených pracovníků. Proto byla manažerovi doporučena opět účast na školení v čele s Ing. Evou Vyoralovou, která má opět program školení velmi efektivní.

Dále byl proveden také osobní rozhovor s manažerem, při kterém bylo zjištěno, že řízení času nefunguje celkově v celé firmě, nejen u manažera. Podřízení pracují pod tlakem, v neustálém časovém napětí a svou práci nestíhají. Právě díky těmto zjištěným poznatkům, by bylo vhodné, aby manažer přijal dalšího pracovníka na hlavní pracovní poměr. Jednalo by se o administrativní pracovníci. Ta by převzala veškeré administrativní věci, a tak by ulehčila spoustu práce technickým manažerům, kteří by poté mohli věnovat více času své hlavní náplni práce, kterou budou odvádět kvalitněji. Její náplní práce by byla zejména správa revizí, outsourcing, fakturace a řešení objednávek.

Dalším navrženým řešením v oblasti řízení času je zavedení aplikace Google Kalendář. Je velmi použitelnou a dostupnou formou sdílení událostí a úkolů pro menší tým pracovníků. Vybraná aplikace je zcela zdarma. Aplikace funguje ve webovém prohlížeči, ale události (a jednotlivé oddělené kalendáře) je možné jednoduše synchronizovat s dalšími zařízeními (mobilní telefon, tablet). Možnost vytvářet v jednotlivých kalendářích úkoly s datem splnění je hlavní výhodou Google Kalendáře. Manažer tak může svým podřízeným plánovat práci a podřízeným se pak tyto informace synchronizují na jejich mobilní telefony a hned mají přehled o tom, kdy a kde mají být a jakou práci mají momentálně za úkol. Pracovníci mají tak stále aktuální přehled o svém programu a mohou si nastavovat třeba připomínky tak, aby byly vždy ve správný čas na správném místě. K jednotlivým událostem se dají doplňovat také důležité poznámky o konkrétních úkolech, které na pracovníka čekají. Tato aplikace je pro vybranou společnost jednoduchá, nicméně pro malý pracovní tým naprosto postačující a efektivní.

6. Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 8024714078.

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. Praha: Ekopress, s. r. o., 2006. ISBN 80-86929-00-0

BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Brno: Computer Press, a. s., 2006. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management- organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 8024732750.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 8024721589.

FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 8024730022.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

HENDL, Jan. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 4. vyd. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0200-4.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1677-1

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

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-1

PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996. ISBN 80-7169-250-6.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 8024733390.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské prax*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 8024724944.

ŠULEŘ, Oldřich. *Jak řídit a vést porady*. Praha: Computer Press, a. s., 2001. ISBN 80-7226-460-5.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1995. ISBN 80-85839-06-7

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 8024704056.

VÁCHAL, Jan. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 8024786826.

VEBER, Jaromír. *Management*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-7261-200-0.

VOCHOZKA, Marek. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 8024743728.

Elektronické zdroje

AB Facility. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.abfacility.com/>

ATALIAN Global Services. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.atalian.cz/o-nas>

Economia, a.s. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://magazin.stahuj.centrum.cz/google-kalendar-dokonal-y-pomocnik-pro-kazdeho/galerie/?pid=2444&xx%5Bid%5D=%5C>

Eva Vyoralová. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://vyoralova.cz/skoleni-soft-skills/#tab-1410815349458-3-4>

Eva Vyoralová. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://vyoralova.cz/cenik/>

Eva Vyoralova. [online]. 2014. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://vyoralova.cz/skoleni-soft-skills/#tab-1410815286-2-3>

ManagementMania.com. [online]. 2013. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/facility-management>

MBK Consulting, s.r.o. [online]. 2013. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.mbk.cz/skoleni-a-kurzy/skoleni-pro-manazery/vedeni-porad>

Skanska. [online]. 2015. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.skanska.cz/cz/produkty-sluzby/facility-management/>

www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/o-firme>

www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/facility-management/technicka-sprava>

www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/facility-management/administrativni-sprava-objektu>

www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/facility-management/financni-sprava-a-property-management>

www.tsp-servis.cz. [online]. 2012. vyd. [cit. 2015-03-10].

Dostupné z: <http://www.tsp-servis.cz/cs/poradenstvi-dalsi-sluzby>

7. Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Osobnost člověka	16
Obrázek č. 2: Základní koncept řízení	31
Obrázek č. 3: ABC analýza.....	34
Obrázek č. 4: Struktura společnosti	38
Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti	40
Obrázek č. 6: Pracovní prostředí Google Kalendář	72
Obrázek č. 7: Pracovní proces před optimalizací	74
Obrázek č. 8: Pracovní proces po optimalizaci.....	75
Obrázek č. 9: Náplň práce technických manažerů před optimalizací	76
Obrázek č. 10: Náplň práce technických manažerů po optimalizaci	76
Obrázek č. 11: Efektivita práce po přijmutí nového pracovníka	77

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Funkce a druhy kontroly	21
Tabulka č. 2: Vlastnosti a typické rysy pracovních typů.....	34
Tabulka č. 3: Kompetenční profil manažera.....	43
Tabulka č. 4: Komunikační dovednosti	45
Tabulka č. 5: Vedení lidí.....	48
Tabulka č. 6: Motivace	51
Tabulka č. 7: Řízení porad.....	56
Tabulka č. 8: Time management.....	59
Tabulka č. 9: Celkové hodnocení manažerských dovedností	62
Tabulka č. 10: Obsah školení.....	67
Tabulka č. 11: Finanční a časová náročnost školení.....	68
Tabulka č. 12: Program školení	69
Tabulka č. 13: Obsah školení.....	70
Tabulka č. 14: Náklady firmy na administrativní pracovníci	73

Seznam grafů

Graf č. 1: Komunikační dovednosti	46
Graf č. 2: Vedení lidí	49
Graf č. 3: Motivace	52
Graf č. 4: Řízení porad.....	57
Graf č. 5: Time management	60
Graf č. 6: Celkové hodnocení manažerských dovedností.....	62

8. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro manažera

Jednotlivé otázky prosím ohodnot'te body od 1 do 5.

5 – ano, vždy

4- většinou ano

3 – někdy (občas)

2 – většinou ne

1 – ne, nikdy

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- 1) Se svými podřízenými komunikuji téměř každý den.
- 2) Své podřízené dokážu vždy vyslechnout.
- 3) Zajímám se o názory svých podřízených.
- 4) Informace svým spolupracovníkům sděluji včas.
- 5) V průběhu rozhovoru se ujišťuji, zda podřízení sdělení dostatečně rozumí.

VEDENÍ LIDÍ

- 1) Komplexnost týmu je pro mě prioritou.
- 2) Zdůrazňuji vždy cíle, ale také prostředky k jeho dosažení.
- 3) Preferuji participativní styl vedení svých podřízených.
- 4) Dokážu se snadno přizpůsobit rychle se měnícím okolnostem, dokážu velmi snadno reagovat na konkrétní situaci.
- 5) Své spolupracovníky dokážu spravedlivě odměnit a pochválit.

MOTIVACE

- 1) Své podřízené neustále motivuji k lepším pracovním výkonům formou pochvaly či odměny.
- 2) Dokážu u svých podřízených vyvolat pocit odpovědnosti.
- 3) Podřízené informuji o výsledcích jejich odvedené práce.
- 4) Své podřízené se snažím ve všem podporovat a jejich problémy pro mě nejsou cizí.
- 5) Na pracovišti se snažím budovat pozitivní atmosféru.

ŘÍZENÍ PORAD

- 1) Porady si vždy pečlivě připravuji, stanovuji si cíle porady.
- 2) Při poradě mě zajímají problémy a názory spolupracovníků.
- 3) Při poradě si dělám průběžné poznámky, a od svých podřízených je také očekávám.
- 4) Atmosféra na poradě je spíše uvolněná, nedávám zde příliš najevo mojí nadřízenost.
- 5) Po skončení porady jsou vždy prováděny zápisy z porady.

TIME MANAGEMENT

- 1) Každý den si stanovuji cíle a prostředky k dosažení těchto cílů.
- 2) Neustále si stanovuji priority a dávám přednost věcem důležitých před věcmi méně důležitými.
- 3) Úkoly deleguji na své podřízené.
- 4) Své podřízené nutím k včasnému splnění zadaného úkolu.
- 5) Pokud není úkol splněn včas, své podřízené vždy potrestám.

Příloha č. 2: Dotazník pro podřízené pracovníky

Prosím o vyplnění dotazníku, který se týká dovedností manažera. Tento dotazník je zcela anonymní a údaje budou použity pouze pro účely diplomové práce.

Jednotlivé věty prosím ohodnoťte body od 1 do 5. Body prosím piště za každou větu. Předem moc děkuji za Váš čas.

5 – ano, vždy

4- většinou ano

3 – někdy (občas)

2 – většinou ne

1 – ne, nikdy

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

- 1) Manažer komunikuje se svými podřízenými téměř každý den.
- 2) Vždy dokáže své podřízené vyslechnout.
- 3) Zajímá se o názory svých podřízených.
- 4) Informace svým spolupracovníkům sděluje včas.
- 5) V průběhu rozhovoru se ujistí, zda podřízení sdělení dostatečně rozumí.

VEDENÍ LIDÍ

- 1) Komplexnost týmu je pro něho prioritou.
- 2) Zdůrazňuje vždy cíle, ale také prostředky k jeho dosažení.
- 3) Preferuje participativní styl vedení svých podřízených. (zajímají ho názory podřízených, na rozhodnutí se podílí společně se svými podřízenými, rád se s nimi poradí atd.)
- 4) Dokáže se snadno přizpůsobit rychle se měnícím okolnostem, dokáže velmi snadno reagovat na konkrétní situaci.
- 5) Své spolupracovníky dokáže spravedlivě odměnit a pochválit.

MOTIVACE

- 1) Své podřízené neustále motivuje k lepším pracovním výkonům formou pochvaly či odměny.
- 2) Dokáže u svých podřízených vyvolat pocit odpovědnosti.
- 3) Podřízené informuje o výsledcích jejich odvedené práce.
- 4) Své podřízené se snaží ve všem podporovat a jejich problémy pro něj nejsou cizí.
- 5) Na pracovišti se snaží budovat pozitivní atmosféru.

ŘÍZENÍ PORAD

- 1) Porady si vždy pečlivě připravuje, stanovuje si cíle porady.
- 2) Při poradě se zajímá o problémy a názory spolupracovníků.
- 3) Při poradě si dělá průběžné poznámky, a od svých podřízených je také očekává.
- 4) Atmosféra na poradě je spíše uvolněná, nedává zde příliš najevo svojí nadřízenost.
- 5) Po skončení porady jsou vždy prováděny zápisy z porady.

TIME MANAGEMENT

- 1) Každý den si stanovuje cíle a prostředky k dosažení těchto cílů.
- 2) Neustále si stanovuje priority a dává přednost věcem důležitých před věcmi méně důležitými.
- 3) Úkoly deleguje na své podřízené.
- 4) Své podřízené nutí k včasnému splnění zadaného úkolu.
- 5) Pokud není úkol splněn včas, své podřízené vždy potrestá.