ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
Provozně ekonomická fakulta

Bakalářská práce

Manažerské schopnosti a dovednosti

Vytvořila: Monika Benešová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bohumila Lhotská

Praha 2009 ©

Prohlášení

Prohlašuji tímto, že práci na téma „Manažerské schopnosti a dovednosti“ jsem vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce a za použití uvedených zdrojů literatury.

V Postřižíně 28.4. 2009

……..

Monika Benešová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce paní Ing. Lhotské za její připomínky při tvorbě bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala pracovníkům společnosti NOWACO s.r.o. Czech Republic za poskytnuté informace.

Manažerské schopnosti a dovednosti

Managerial abilities and skills

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá tématikou manažerských schopností a dovedností. V literární rešerši práce jsou definovány základní pojmy související s managementem. Mimo jiné jsou zde charakterizovány vlastnosti, schopnosti a dovednosti manažera. Nejdůležitější schopnosti jsou zde podrobně vysvětleny.

V praktické části je charakterizována firma NOWACO s.r.o. Czech Republic, se sídlem v Kralupech nad Vltavou. Tato společnost se zabývá prodejem a distribucí mražených výrobků a polotovarů. V další části je nastíněna ekonomická situace společnosti a organizační struktura, která je zde zachycena v přehledném schématu. Ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření zaměřené na nadřízené i podřízené pracovníky, jejich vztahy a vzájemnou komunikaci.

Klíčová slova

Management

Manažer

Schopnost

Dovednost

Komunikace

Motivace

Konflikt

Hodnocení

Pověřování

Summary

The bachelor thesis deals with the theme of managerial abilities and skills. In the theoretic part of the thesis are defined basic definitions related to management. There are defined managerial qualities, abilities and skills among others. In the bachelor thesis the most important abilities are cleared up in detail there.

In the applied part of the thesis is defined a company NOWACO s.r.o. Czech Republic, based in Kralupy nad Vltavou. This company deals with sale and distribution of frozen products and semi-finished products. In the following part of the thesis is outlined the economical situation of the company and its organizational structure, which is illustrated in a tabular diagram. In the company was made a questionnaire survey, aimed at supervisors and inferiors, their relations and mutual communication.

Key words

Management

Manager

Ability

Skill

Communication

Employee motivation

Conflict

Evaluation

Delegation

Obsah

[1] Úvod 6

[2] Cíl a metodika práce 7

2.1 Cíl práce 7
2.2 Metodika práce 7
[3] Literární rešerše 8

3.1 Management 8
3.2 Obsah a struktura manažerské kompetence 8
3.2.1 Znalosti 8
3.2.2 Dovednosti 9
3.3 Manažer 10
3.3.1 Manažerské úrovně 10
3.3.2 Osobnost manažera 10
3.3.3 Schopnosti 13
3.3.4 Ideální manažer a jeho charakteristiky 14
3.3.5 Jak vytyčit reálný cíl 15
3.3.6 Empatie 15
3.3.7 Schopnost přidělovat úkoly 16
3.3.8 Komunikace 17
3.3.9 Jak hodnotit lidi 19
3.3.10 Schopnost jak správně motivovat 20
3.3.11 Odměňování 23
3.3.12 Rozvoj pracovníků 24
3.3.13 Jak zvládat konflikty 25
[4] Vlastní zpracování *NOWACO* 26

4.1 Vznik společnosti 26
4.2 Sídlo společnosti 26
4.3 Současnost 27
4.4 Organizační struktura 29
4.5 Dotazníkové šetření 30
4.6 Analýza dotazníkového šetření 30

4.6.1. Nadřízení pracovníci 30
4.6.2. Podřízení pracovníci 31
4.6.3. Shrnutí 35
[5] Závěr 37
[6] Zdroje 38
[7] Přílohy 39

[1] Úvod

Manažer neboli vedoucí pracovník je v současnosti nepostradatelnou součástí každé společnosti. Dobrý manažer se musí umět vyznat v současném světě znalostí a musí umět rozpoznat správné příležitosti. Úlohou správného manažera je využít znalostí a schopností odborníků, kteří mu pomohou dosáhnout vytyčených cílů. *Teorie řízení*

Dobří manažeři si uvědomují, že umění managementu je něco, co se potřebují naučit. (*Jak se stát ještě lepším manažerem*). Funkce manažera se začala vyvíjet postupem času, kdy se oddělilo vedení od vlastníka společnosti. Úkolem manažera většinou bývá dosáhnout co největšího zisku. Ale v poslední době jde spíše o to, aby si udržel ve společnosti ty nejlepší odborníky.

Jedna z nejdůležitějších manažerských schopností je komunikace s pracovníky a mezi další manažerské schopnosti patří hodnocení sebe i ostatních, asertivita, rozhodnost, pověřování, rozvoj pracovníků, motivace, plánování a jiné.

[2] Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je nepřímým pozorováním - dotazníkem zjistit, jaké schopnosti se vyskytují na různých úrovních řízení ve společnosti NOWACO s.r.o. Czech Republic. Analýzou zjistit jaká je komunikační úroveň ve společnosti. V případě zjištěných nedostatků navrhnout zlepšení dané situace.

2.2 Metodika práce

Teoretické poznatky jsou získány na základě prostudování odborné literatury a dostupných dokumentů.

Údaje pro praktickou část jsou získány z osobního rozhovoru se zaměstnanci této firmy, z firemních internetových stránek a firemních dokumentů. Je využita metoda nepřímého pozorování. Ve společnosti je dále provedeno dotazníkové šetření. Dotazník je koncipován do čtyř částí. V první části se dotazuje na schopnost komunikovat, druhá část se zaměřuje na motivaci, třetí část je zaměřena na řešení konfliktů, konfliktních situací, čtvrtá část se týká pověřování, delegování úkolů. Otázky byly uzavřeného charakteru, to znamená, že dotázaní si pouze volili na škále možností. Následné vyhodnocení výsledků se uskutečnilo sčítáním hlasů u jednotlivých odpovědí.

[3] Literární rešerše

3.1 Management

Podstatou managementu je rozhodování, co se bude dít, a to pak prostřednictvím lidí udělat. Tato definice zdůrazňuje, že lidé jsou tím nejdůležitějším zdrojem každého manažera. Právě prostřednictvím tohoto zdroje budou ostatní zdroje jako znalosti, finance, materiály, továrny, zařízení. [8]

Úkolem manažerů je především dosahování výsledků. Aby se jim to podařilo, potřebují umět řešit různé události a důsledky. Mohou to dělat v první řadě prostřednictvím lidí, avšak při přílišném zdůrazňování významu lidí se pozornost manažerů odvrací od skutečnosti, že v manažerských událostech musejí být manažeři zapojeni osobně. Vedou sebe stejně jako ostatní lidi. Nemohou přenést veškerou zodpovědnost na někoho jiného. Často je nutné spolehnout se na své vlastní zdroje, aby byly věci hotové. Tyto zdroje se skládají ze zkušeností, know how, dovedností, schopností, času, během kterého bylo toto všechno rozvinuto – nejen z řízení a motivování lidí, ale také z porozumění situacím a sporům, z analýzy a definice problémů. Manažeři budou přijímat podporu, rady a pomoc od svých zaměstnanců, ale konečnou analýzu budou muset udělat sami. Oni musí rozhodovat a někdy také začít něco podnikat. [8]

3.2 Obsah a struktura manažerské kompetence

Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Jak je zvykem, manažerskou kompetenci je možné rozdělit na řadu složek, abychom si mohli lépe osvětlit její strukturu a dynamiku a soustředit se na ovlivňování těch složek, které je třeba zdokonalit. Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.

3.2.1 Znalosti

Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích. Pro naše potřeby budeme znalosti chápat jako soubor znalostí o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, konkrétní

organizaci, její struktuře a organizační kultuře, manažerských koncepcích, systémech, zásadách a metodách a o faktorech společenských, psychologických, kulturních. [9]

3.2.2 Dovednosti

Dovednosti jsou schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Obecně řečeno, mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně-technické, obecné manažerské, organizační, analytické, koncepční, společensko-kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.[9]

Robert L. Katz identifikoval tři druhy dovedností organizátorů. Lze však doplnit ještě čtvrtou.

Technické dovednosti – představují znalosti a zběhlost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami.

Lidské dovednosti – představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.

Koncepční dovednosti – znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.

Projekční dovednosti – představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézat jeho praktické řešení. Jestliže však manažeři problém pouze vidí a stávají se jeho pozorovatelem, pak selhávají. Manažeři musí být schopni nacházet použitelné řešení problému vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí. [11]

Existuje mnoho manažerských dovedností a technik, které by měli manažeři ovládat. Nejvíce by se měli zajímat o následující: komunikace, dohlížení, koordinace, rozhodování, pověřování, leadership, motivování, stanovování cílů, plánování, stanovování priorit, management plánování.

3.3 Manažer

3.3.1 Manažerské úrovně

Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, a proto výběr a výchova manažerů jsou v moderním managementu klíčové. Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.

V současné době se manažeři rozdělují obvykle do tří úrovní:

Manažeři první linie, kam patří předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.

Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídících pracovníků. Patří sem manažeři závodů a vedoucí různých útvarů. V činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40% jejich pracovního času.

Vrcholoví manažeři neboli top manažeři reprezentují zpravidla takové pracovníky, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce určité organizační jednotky. Tato skupina řídících pracovníků je zvláště důležitá, protože na její práci závisejí konečné výsledky. Vrcholoví manažeři jsou relativně odděleni od organizace a přebírají odpovědnost za vlastníky. [6]

3.3.2 Osobnost manažera

Osobnost = individuální jednota člověka, jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla. [5]

Lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlastnostmi, zájmy. Souhrnně tyto individuální stránky osobnosti nazýváme rysy osobnosti. Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího. Lze je rozdělit na: schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti, postoje. [1]

Znalosti – jsou teoretické informace, kterým se lze naučit studiem. Z hlediska potřeby a úspěšnosti manažerů jsou důležité odborné znalosti, znalost managementu. [1] Dovednosti jsou praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. U vedoucích jde zejména o: organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování, delegování, komunikační dovednosti a vyjednávání, komunikování v cizích jazycích, práce s PC.[1]

Vlastnosti osobnosti vyjadřují stálý způsob chování člověka. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem, a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to či ono zareaguje. Úspěšný manažer se vyznačuje: asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí, důsledností, pružností. [1]

Postoje postihují vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem. Zvláště významné pro profesionální úspěch jsou: orientace na výkon, na výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, oddanost vůči firmě, čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám. [1]

Jsou to opravdu jen rysy osobnosti, co určuje úspěšnost vedoucích? Problémy vedoucího nevyplývají ani tolik z jejich osobních rysů, jako spíše z určitých projevů, způsobu jednání. Hovoříme o způsobu jednání nebo stylu řízení. Základním kriteriem pro rozlišení stylů řízení je – orientace na lidi, snaha o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti, orientace na úkol, úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu. [1]

Struktura osobnosti vyjadřuje určitou skladbu psychických vlastností, uspořádaný celek dispozic podmiňujících psychické reagování tj. prožívání a chování.

Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Psychickými rysy rozumíme schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje, hodnoty. [7]

Osobnost člověka formují tři skupiny faktorů:

Faktory biologické – genetické zvláštnosti nervové soustavy a hormonální soustavy, důsledky onemocnění a úrazů

Faktory sociální - působení rodičů, spolužáků, přátel, později spolupracovníků a nově založené rodiny

Faktory kulturní – kultura národa a společenské skupiny - zvyky, normy, očekávané jednání, jazyk. [7]

Vlastnosti osobnosti

Vyjadřují relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností jedná v podobných situacích standardním způsobem.

Dominance znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. Byla v historii pokládána za rozhodující rys manažerů. Očekávalo se, že dobrý vedoucí bude řídit

podřízené tvrdou rukou. Dominantní vedoucí dokáže prosadit svou vůli i přes silný odpor okolí a umí překonat nejrůznější překážky. Takové vedení má však většinou nežádoucí důsledky. Dnes se očekává přiměřená úroveň dominance. Opakem dominance je submisivnost, která spočívá v ochotě jedince neustále se podřizovat názorům a přáním ostatních. [7]

Znalosti lze získat studiem, jsou to informace, kterým se učíme z literatury, přednášek, vyprávění. Výcvikem získáme dovednost. V organizacích jsou důležité dovednosti jako vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování, řízení času, vedení porad. Těmto dovednostem se pracovníci učí jednak praxí, jednak specializovaným výcvikem. Zejména v oblasti řízení, obchodu, vedení lidí jsou důležité také praktické zkušenosti. Ty lze získat jedině praxí.[7]

Asertivita by snad mohla být chápána jako přiměřená úroveň dominance. Vyjadřuje takové jednání, které nemanipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních. Předpokládá jistou úroveň osobní vyzrálosti. Asertivní jedinec vlastně využívá řady tzv. asertivních práv. Vedle toho může pracovat i s asertivními technikami. Jsou to postupy, které umožní prosazovat své mínění proti jiným lidem. [7]

Emocionální labilita může mít různé formy jako je nedostatek sebejistoty, přílišná opatrnost, nedůvěřivost, úzkostnost, snadné rozrušení. Je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou mírou rizika. Také každá manažerská pozice přináší jistou dávku stresu – přemíra úkolů, manipulace s vysokými finančními obnosy, ohrožení konkurencí, jednání s nepříjemnými lidmi, každodenní boj o pozici – předpokládá silnou míru rezistence vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání. [7]

Extroverze vyjadřuje orientaci navenek, na lidi, na společnost, na rozdíl od introverze, která znamená stažení do sebe. Oblíbeni jsou lidé s průměrnou úrovní extroverze, s extrémními typy bývají spíše problémy. V obchodních profesích jsou však úspěšnější lidé extrovertní, veselí, přizpůsobiví a otevření, introverti tíhnou spíše k technickým nebo odborným problémům, které mohou řešit sami ve své pracovně. [7]

Volní vlastnosti – vytrvalost, odpovědnost, svědomitost, sebekontrola, jsou z větší části získané výchovou a mají velký význam pro úspěšnost ve většině profesí. Mnozí manažeři je považují za vůbec nejdůležitější rys pro výběr svých spolupracovníků. [7]

3.3.3 Schopnosti

Schopnosti – je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Dovedeme si představit schopnosti, které jsou potřebné, aby člověk mohl řídit auto nebo ovládat jeřáb. Pro vedoucího jsou důležité rozumové schopnosti. Mezi rozumové schopnosti patří koncepční myšlení, operativní myšlení, pružnost myšlení. [1]

Schopnosti jsou obvykle chápány jako naučené, získané dispozice na rozdíl od nadání, které je chápáno jako vrozené předpoklady k výkonu. Schopnosti jsou pak chápány jako zkušenosti, např. školením, výcvikem rozvinuté nadání. Empiricky je však nemožné rozlišit vrozené a získané psychické podmínky výkonu. [3]

Schopnostmi rozumíme souhrn vlastností, které společně podmiňují úspěšnost splnění určité činnosti. Přitom jsou schopnosti chápány jako vlastnosti psychických procesů a jako rysy osobnosti.[5]

Schopnosti pak můžeme chápat buď jako určité komplexy těchto dispozic, nebo jako tyto dispozice - elementy. Prakticky se rozlišují v oblasti mentální vědomosti a způsobilost jejich praktického použití, dovednosti, v oblasti motorické zručnosti, obratnosti.[3]

Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. V průběhu života může být vloha uplatňována a tak se rozvíjí – vzniká schopnost. [7]

Schopnosti lze členit na:

Rozumové – (kognitivní, intelektuální, důležité pro řešení problémů), ovlivní výsledky práce manažera, který má mezi mnoha zdroji informací vybrat to, co je nejdůležitější, a zvážit přednosti a nevýhody různých alternativ, stejně jako úspěch programátora, který má vyhledat nejefektivnější a nejbezpečnější způsob sestavení algoritmu, nebo právníka, který zpracovává právní případ a sestavuje právní argumentaci ve prospěch svého klienta

Mechanické – (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi), projeví se při práci mechanika, který hledá příčinu závady v automobilu, v přemýšlení inženýra, který se snaží zvýšit výkon stroje

Psychomotorické – (zručnost, koordinace, očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti). [7]

Za nejdůležitější jsou považovány kognitivní (rozumové) schopnosti. Bývají označovány pojmem inteligence.

Inteligence je globální schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Její mírou je inteligenční kvocient. Inteligence se s věkem nemění, ale mění se její struktura. Snižuje se rychlost a pružnost, na druhé straně však přibývá zkušeností. [7]

Obecné schopnosti představuje souhrn systém psychických procesů, které umožňují člověku rychle postřehnout a porozumět situaci, zaujmout k ní stanovisko a správně jednat.

Speciální schopnosti k nim patří verbální schopnosti – schopnost chápat složité vztahy vyjádřené slovy a schopnost vyjadřovat se, prostorová představivost, kinestetická představivost – schopnost představit si výsledný pohyb dynamických jevů, numerická schopnost – správné a rychlé zacházení s čísly, percepční pohotovost – rychlý postřeh pro zrakem vnímané detaily, paměťové schopnosti, psychomotorické schopnosti – jsou základem dovedností, obratností, koordinace v pracovní sféře, umělecké schopnosti.[5]

3.3.4 Ideální manažer a jeho charakteristiky

Peter Drucker uvádí, že osobnost manažera musí být posuzována lze dvou hledisek. První je **zdatnost,** druhým hlediskem je **efektivita**.

Podle J.S. Livingstona můžeme kvality rozhodné pro úspěch manažerů vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách: 1. **Potřeba řídit** – jenom ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery. 2. **Potřeba moci** – dobří manažeři musí mít vliv na ostatní. Aby je mohli mít, nemohou spoléhat jen na svou autoritu, ale především na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti. 3. **Schopnost vcítit se** - skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro svého protihráče. Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat.[5]

3.3.5 Jak vytyčit reálný cíl

Cíl znamená něco, čeho je třeba dosáhnout – terč, do kterého je třeba se trefit. Cíle a úkoly definují, co se od organizace, provozu, oddělení týmu a jednotlivce očekává. Existují dva typy cílů: profesní a osobní.

Profesní cíle se týkají výsledků, kterých je třeba dosáhnout, nebo přínosu, který byste měli učinit, aby tým, oddělení nebo společnost dosáhla úspěchu. Na úrovni společnosti jde o poslání organizace, zásadní hodnoty a strategické plány. Na úrovni oddělení nebo provozu jde o cíle společnosti vyjadřující specifická poslání, cíle a záměry, kterých by provoz nebo oddělení mělo dosáhnout. Na úrovni týmu se cíle týkají výslovně týmových cílů, od kterých se očekává, že přispějí k dosažení úspěchu celého oddělení. Na úrovni jednotlivce se cíle týkají práce, tedy základní zodpovědnosti, hlavních oblastí působnosti a klíčových úkolů, které tvoří celkovou práci jednotlivce. Zaměřují se na výsledky, které se od jednotlivých lidí očekávají, a na to, jak tito jednotlivci přispívají k dosažení cíle týmu a podporují její zásadní hodnoty.

Osobní cíle nebo vzdělávací se týkají toho, co by daný člověk měl dělat a co by se měl naučit, aby zlepšil své výsledky, znalosti, schopnosti a celkovou úroveň kvalifikace. [8]

Manažer by měl být schopen **vytyčit reálný cíl** a ten by měl odpovídat schopnostem pracovníků. Manažer by měl udělat maximum pro to, aby svým lidem zajistil vše potřebné pro jeho splnění a dokázal je i odpovídajícím způsobem motivovat, a to nejen finančně. Má na pracovníky působit tak, aby úkol plnili s chutí.[2]

3.3.6 Empatie

Další manažerskou schopností je empatie. Umět se vcítit do postavení druhého, umět odhadnout jeho potřeby. Lidé nejsou stroje, mají své názory a problémy, na které je třeba reagovat. Nechceme-li druhé pochopit, nemůžeme se divit, že ani oni nechápou nás. [2]

I ten nejvytíženější manažer by si měl najít čas na to, aby mluvil se svými lidmi. Čím častěji, tím lépe. Velmi důležité jsou postřehy i těch nejřadovějších pracovníků. Podstatný je i psychologický efekt. Manažer, který se dokáže snížit ze své šéfovské funkce a jít za pracovníky do terénu, projeví svou vstřícnost, je mnohem lépe

akceptován. Jeho zájem o lidi nesmí být ale hraný. Neupřímnost je okamžitě patrná a efekt takovéto návštěvy je naprosto opačný. Komunikace s pracovníky při takovéto obhlídce by se neměla obejít bez projevu uznání. Chválou, je-li opodstatněná, by žádný vedoucí neměl šetřit. Pochvala za odvedenou práci je nejen uznáním předešlého, ale motivuje i k plnění dalšího úkolu. [2]

3.3.7 Schopnost přidělovat úkoly

Podstatné je být upřímný sám k sobě a umět si své slabiny přiznat. Podstatou úspěchu je obklopit se takovými pracovníky, kteří vynikají právě tam, kde má manažer slabé stránky, o ně se opřít a na ně delegovat příslušné úkoly. Delegování má i druhou stránku mince. Tou je odpovědnost a riziko. Je sice možné delegovat dílčí samostatnost a odpovědnost, ale za celou akci, za tým, za firmu nakonec nese odpovědnost manažer. Opět záleží na jeho ochotě riskovat a na jeho správném úsudku. [2]

Dávání úkolů – je zdánlivě banální záležitost, stačí pracovníkovi říci, co má dělat, případně mu složitější úkol vysvětlit. V praxi se však často setkáváme s chybami, které mohou výrazně snížit kvalitu zadané práce: úkol je nejasný, chybí přesně stanovený cíl, úkol je z hlediska možností pracovníka nesplnitelný nebo těžko splnitelný, úkol je pro pracovníka příliš snadný, pracovník by mohl udělat mnohem víc, úkol nerozvíjí potenciál pracovníka, pracovník pochopí úkol jinak, nesprávně, úkol nemotivuje.

Vlastnosti dobrého úkolu - Při ukládání úkolů je třeba dbát jistých parametrů, které jsou vystiženy anglickou zkratkou **SMART.** Jednotlivá písmena tohoto akronymu vyjadřují atributy stanoveného úkolu: s = specifický, m = měřitelný, a = akceptovaný, r = reálný, t = termínovaný a trasovaný. [1]

Požadavek specifikace znamená, že úkol musí být stanoven jednoznačně. Jednoduché specifické cíle vyvolávají vyšší výkonnost než cíle obecné. Člověk, který dostane konkrétní úkol, se bude snažit více než při vágním pokynu. S určením úkolů však někdy bývá potíž – pokud je třeba splnit úkol, který se obtížně kvantifikuje, dává manažer raději pracovníkovi úkol nepřesný. S tím souvisí další požadavek – měřitelnost. Úkol dosáhnout podstatného zvýšení exportu je těžko měřitelný. Zato velmi snadno posoudíme, zda byl splněn úkol zvýšit export o 15 %. Stejně tak špatně lze měřit zlepšení spolupráce s lektory. Ale úkol připravit poradu s lektory nebo měsíčně

informovat lektory o aktivitách firmy měřitelný je – porada buďto v termínu proběhla nebo nikoliv, za půl roku byli lektoři šestkrát obesláni informační brožurkou. Požadavek akceptování znamená vzájemné odsouhlasení úkolu vedoucím i podřízeným. [1]

Úkoly se zaznamenávají vedoucím, který zapisuje do svého záznamníku a uvádí tyto údaje: název úkolu, pověřený pracovník, způsob plnění, termín plnění. Zápis provádí vedoucí v přítomnosti pověřovaného pracovníka. Může také od pracovníka požadovat za každým zapsaným úkolem parafu. Každý vedoucí si vede ve svém diáři seznam zadávaných úkolů. [1]

3.3.8 Komunikace

Komunikovat je jedním z nejdůležitějších atributů manažera. Nelze vést tým a motivovat spolupracovníky, aniž bychom s nimi vešli do osobního kontaktu. Umění komunikovat je jedním z nejdůležitějších atributů manažera. Nelze vést tým a motivovat spolupracovníky, aniž bychom s nimi vešli do osobního kontaktu a hovořili s nimi. [2]

Lidé vědí, že potřebují komunikovat, ale zjišťují, že je to obtížné. Slova mohou znít nebo vypadat precizně, ale není tomu tak. Mezi tím, kdo mluví, a tím, kdo naslouchá, existuje celá řada bariér.[8]

První bariérou je, že místo abychom poslouchali, co nám lidé říkají, slyšíme to, co nám náš rozum sděluje, že oni řekli. Předem jsme si udělali úsudek o tom, co nám lidé řeknou, a nezapadá-li jejich myšlenka do našeho osvědčeného obrazu, upravujeme ji podvědomě tak dlouho, až do něj zapadne.[8]

Máme tendence nevšímat se nebo zamítat komunikaci, která je v rozporu s našimi názory. Pokud ji rovnou neodmítáme, snažíme se alespoň překrucovat a tvarovat její význam, aby zapadl do našeho předem vytvořeného úsudku. Je-li zpráva v rozporu s existujícím přesvědčením, příjemce odmítne její platnost a vyhýbá se jejím projevům, zkrátka ji zapomene a ve své paměti jednoduše překroutí, co bylo řečeno.[8]

Je obtížné oddělit to, co slyšíme, od našich pocitů z osoby, která mluví. Člověku, který mluví, mohou být přičítány neexistující pohnutky. Máme-li rádi lidi, budeme pravděpodobně lépe přijímat to, co říkají, ať už je to pravdivé nebo ne, než v případě, kdy je rádi nemáme. [8]

Skupina, se kterou se ztotožňujeme, ovlivňuje naše postoje a pocity. Co určitá skupina lidí slyší, závisí na jejích zájmech. [8]

Jazyk je v podstatě způsob, jak použít symboly k vyjádření skutečnosti a pocitů. Prostým mluvením, nemůžeme předat význam, ale pouze slova. Nepředpokládejte, že to, co má pro vás určitý význam, bude mít ten stejný význam i pro někoho dalšího. [8]

Když se snažíme pochopit význam toho, co nám lidé říkají, posloucháme slova, ale používáme také jiná vodítka, která sdělují význam. Nesledujeme jen, co lidé říkají, ale dáváme pozor, jak to říkají. Skládáme si celkový dojem také z něčeho, čemu říkáme řeč těla – oči, tvar úst, mimické svaly a i postoj. Můžeme cítit, že řeč těla vypovídá o tom, co někdo říká, více než použitá slova. Při interpretaci těchto projevů však můžeme dojít k velkému omylu.[8]

Naše emoce dokreslují schopnost předat nebo přijmout pravdivou zprávu. Jsme-li nejistí nebo ustaraní, vypadá to, co slyšíme, hrozivěji, než když se na světě cítíme bezpečně a klidně. Jsme-li naštvaní nebo sklíčení, máme tendenci odmítat vše, co by se nám jinak zdálo jako rozumný nápad nebo dobrá myšlenka. [8]

Další překážkou komunikace je hluk, který zabrání, abyste zprávu slyšeli, nebo přenesený hluk v podobě rušivé nebo zmatené informace, která zkreslí nebo skryje význam. [8]

Čím větší a složitější je organizace, tím větší je problém s komunikací. Čím větší množství úrovní managementu a kontrol musí zpráva překonat, tím větší je pravděpodobnost, že dojde k jejímu zkreslení nebo špatnému pochopení. [8]

Překonávání bariér komunikace

Snažte se odhadnout dopad zamýšleného projevu na pocity a postoje toho, kdo to bude poslouchat nebo číst. Přizpůsobte zprávu tak, aby odpovídala slovní zásobě, zájmům a hodnotám člověka, který ji bude přijímat. Buďte si vědomi toho, jak může být vaše informace nesprávně vykládána v závislosti na předsudcích, vlivu ostatních a tendenci lidí odmítat vše, co nechtějí slyšet. [8]

Ujistěte se, že od toho, kdo vám naslouchal, dostanete zpět odpověď, prostřednictvím které poznáte, jak byla vaše zpráva pochopena. [8]

Kdykoliv je to možné, raději s lidmi mluvte, než jim pište. Tímto způsobem dosáhnete zpětné vazby. Vaši zprávu pak můžete uspořádat nebo změnit na základě reakcí. Můžete ji také předat lidským a srozumitelným způsobem – to může pomoci při překonávání předsudků. Slovní kritiku lze obvykle předat konstruktivnějším způsobem než v případě psané výtky, která často vypadá příliš krutě. [8]

Mluvte přímočarým a jednoduchým jazykem. Přizpůsobte činnosti svým slovům.

Má-li být komunikace efektivní, musí být důvěryhodná. Neexistuje nic horšího, než naslibovat hory doly, a následně svůj slib nesplnit. Když řeknete, že něco uděláte, udělejte to. Získáte tak větší důvěryhodnost pro příště. [8]

V určitých případech musí komunikace probíhat v psané podobě, aby posluchač zprávu pochopil správně bez jakýchkoliv možností obměn smyslu, ve kterém je vyslána. Kdykoliv je to však možné, využijte raději osobní kontakt, než písemnou komunikaci. Krátká osobní porada může být doplněna psaným dokumentem.

Je-li to možné, snižte množství různých úrovní managementu. Do určité míry podporujte neformální komunikaci. Ujistěte se, že jednotlivé činnosti jsou z důvodu vzájemných vztahů seskupeny dohromady, aby byla zjednodušena komunikace. [8]

Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje několik schopností: koncentrace během delšího časového úseku, schopnost pochopit názor a stanovisko partnera a schopnost „číst mezi řádky“, tedy dávat do souvislostí to, co partner řekl, s tím, co si asi myslí. Být dobrými posluchači má pro vás manažery a vyjednavače dvojí význam. Nasloucháním pomáháte vytvářet atmosféru jednání a budujete vztah s partnerem. Navíc získáváte informace.[2]

3.3.9 Jak hodnotit lidi

Proces hodnocení a oceňování výkonu jednotlivce vznikl kvůli identifikaci potřeb a potenciálu pro rozvoj a pro určení, kde a jak se musí výkony zlepšit. Hodnocení může také přispět k rozhodnutí o zvýšení platu za dobré výkony nebo za jiné přínosy, obvykle na základě systému osobního hodnocení. [8]

Lidé pracují nejlépe, když vědí, co mají dělat, jaká kvalita se od nich očekává a jak si vedli. Hodnocení výkonů je důležité i pro možnost sdílení informací mezi manažery a jednotlivými členy týmu.[8]

Manažeři musí vytvořit takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času, peněz, materiálů a minimální osobní nespokojenosti, nebo ve kterém mohou dosáhnout co nejlépe, pomocí disponibilních zdrojů, žádoucích cílů. V neobchodních institucích, které nenesou odpovědnost za

celkový obchodní zisk, mají manažeři také určité cíle. Těch by měli dosáhnout s minimální spotřebou zdrojů nebo v rámci omezených disponibilních zdrojů. [11]

3.3.10 Schopnost jak správně motivovat

Motivace lidí je proces, kdy je uvádíte do pohybu směrem, kterým chcete, aby šli. Jako celek může organizace poskytnout souvislosti, v rámci kterých můžete dosáhnout vysoké úrovně motivace prostřednictvím systémů oceňování a poskytnutím příležitostí k učení a rozvoji.[8]

Motivace je spjata s chováním zaměřeným na cíl. Lidé jsou motivováni něco dělat, pokud si myslí, že to pro ně bude mít nějaký přínos. Proces motivace zahajuje někdo, kdo si uvědomí neuspokojené potřeby. Potom je třeba stanovit cíl, který uspokojí zmíněné potřeby, a určit také směr činností, které pravděpodobně povedou k dosažení daného cíle. [1]

Management a manažeři v podstatě motivují lidi tím, že jim poskytují prostředky k uspokojení svých nenaplněných potřeb. Mohou to provádět nabízením určitých podnětů a ocenění za úspěchy a úsilí. Potřeby jednotlivých lidí a s nimi spjaté cíle se však tak liší, že je obtížné, ne-li nemožné, přesně předpovídat, jak jednotlivé podněty nebo ocenění ovlivní chování daného člověka. [1]

Typy motivace:

- **vnitřní** - samostatně vytvořené faktory, které v určitých směrech ovlivňují chování lidí nebo je určitým směrem posunují. Tyto faktory zahrnují zodpovědnost, svobodu konat, možnost použít a rozvíjet schopnosti a dovednosti, zajímavou a podnětnou práci a možnost povýšení.
- **vnější** – to, co je pro lidi vytvořeno, aby je motivovalo. Patří sem ocenění ve formě zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, snížení mzdy nebo kritika. [1]

Základní principy motivace jsou spjaty s potřebami, cíli, zesilováním a očekáváním.
Potřeby – jejich teorie říká, že chování je motivováno nenaplněnými potřebami.

Cíle – teorie cílů říká, že je možné zvýšit motivaci, pokud se techniky stanovení cíle používají podle následujících pravidel: - cíl by měl být přesně stanovený. Měl by být náročný, ale dosažitelný. Měl by být viděn jasně a dostupně. Jednotliví lidé by se

měli podílet na stanovování cíle. Zpětná vazba zajišťuje, že lidé cítí hrdost a uspokojení ze zkušenosti dosažení náročného, ale jasného cíle. [1]

Současně teorie motivace vysvětluje různé negativní stránky pracovního života- příčiny absencí, podvodů, odbývání práce. [1]

Motivy jsou důvody, pohnutky, jednání. Motivy mají dvě složky: **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí, a **řídící,** protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout. [1]

Motivy různých lidí se liší. Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům. Jsou to peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, odbornost, samostatnost. [1]

Šest zásad motivující pochvaly

Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a naznačuje: „Ano, tímto způsobem pokračujte“. Pochvala má naplnit zaměstnance novou energií a radostí z úspěchu. Má-li však manažer tohoto účelu dosáhnout, měl by se držet několika zásad:

Ať je pochvala konkrétní. Pracovník by měl vědět, za co je chválen – za určitých okolností by si mohl příčinu vykládat jinak. Pochvala by měla být adresná. Za určitých okolností je vhodné pochválit tým. Ať je pochvala vyslovena včas, nejlépe ihned po dosaženém úspěchu pracovníka. Taková pochvala působí mnohem silněji, než uznání, které je odkládáno na vzdálený termín, i když se jedná o termín pravidelného hodnocení. Ať je pochvala veřejná. Pochvala sdělená před ostatními pracovníky je dvojnásob účinná. Pochvala by neměla být formální. Někdy působí vyjádření pochvaly, jakoby se vedoucí snažil odbýt si nepříjemnou povinnost, jako by to chtěl mít co nejrychleji za sebou. Pracovník se však projeví úplně jinak, projeví-li vedoucí zájem – zeptá se, jakým způsobem pracovník úspěchu dosáhl, nebo se pokusí odhadnout a popsat nesnadnost práce, která vedla k dobrým výsledkům. Připravenost je nutné chválit. Je mnoho věcí, které lidé vykonávají úspěšně, aniž by si toho nadřízení

povšimli. Ti berou za samozřejmé, že se práce daří bez problémů. Měli by však hledat zásluhy jednotlivců i tam, kde si toho dříve nevšímali. Budou možná překvapeni umem a úsilím, jaké museli podřízení vyvinout k dosažení samozřejmých výsledků. Vedoucí by měl aktivně vyhledávat úspěchy, za které bude moci pochválit. [1]

Osm zásad motivující výtky

Stejně jako pochvala, i výtka je důležitým nástrojem motivování. Nemá-li být oslaben její účinek, nebo nemá-li dojít k nežádoucímu efektu, musí se i výtka držet jistých zásad. [1]

Musíme přesně zjistit důvody selhání. Mnozí manažeři kritizují pracovníky, aniž by chtěli slyšet, jak k chybě došlo. Podrobnosti je nezajímají. Ve skutečnosti však chyba mohla být způsobena někým úplně jiným. [1]

Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost. Císař Josef II. říkal: existují 3 druhy chyb: 1) chyba z nedbalosti- tu je třeba přísně postihnout, 2) chyba z neschopnosti – zde není postih na místě, neschopný člověk nemůže za to, že je neschopný, je to tvá vina, že jsi takového člověka vybral, 3) chyba z nevědomosti – nelze člověka trestat, že musel rozhodnout v situaci, kdy neměl k dispozici dostatek informací, pokud bychom zde trestali, nikdo nebude ochotný rozhodovat samostatně. [1]

Očekávání musí být jasně stanoveno. Pracovník musí jasně vědět, co se od něho očekává. Jinak mu můžeme těžko něco vytýkat. [1]

Výtka má být adresná. Kolektivní kritika je sotva účinná. Pracovníci, kterých se týká, se domnívají, že jde spíše o všechny ostatní, nebo se spokojeně usmívají, že jim to zase prošlo. Naopak ti, kteří za nic nemohou, se cítí demotivováni. [1]

Vytýkat je třeba konkrétní věci. Vyjádříme-li svou nespokojenost s činností pracovníka v obecné rovině – „Tvé výsledky jsou slabé“ – pravděpodobně budeme nesprávně pochopeni. Člověk nebude vědět, proč jsou výsledky slabé anebo si to špatně vyloží. V domnění, že podává nízký výkon, ještě zvýší pracovní tempo. Nám však vadí spíše nízká kvalita jeho práce, která se s vyšším tempem ještě více zhorší. [1]

Výtka nesmí obsahovat osobní napadení. Výtka se týká špatně provedeného úkolu, ukazujeme nedostatky práce a neděláme z nich závěry o charakteru pracovníka. Osobní kritikou člověka pouze urazíme. [1]

Ať výtka probíhá mezi čtyřma očima. Je to záležitost pouze dvou lidí, podřízeného a šéfa. Veřejná výtka je dvojnásobným postihem a ponižuje pracovníka. K veřejné výtce je vhodné sáhnout teprve v extrémních případech nekázně. [1]

Výtka musí mít odpovídající formu. Nedostatky vytýká dospělý dospělému. Je třeba respektovat kritizovaného pracovníka. Neponižujeme ho, nezesměšňujeme, nepoužíváme ironie, neřveme, nepoužíváme nevybíravých slov. [1]

3.3.11 Odměňování

Finanční motivaci bývá připisován největší význam a často tomu tak je. Jde však také o motivační prostředek mimořádně citlivý, který neuváženým používáním může vyvolat úplně jiné efekty, než jsme původně zamýšleli. Jde vlastně o dvě úrovně působnosti 1)systém odměňování, který stanovuje organizace, 2) rozhodnutí vedoucího o odměně pro své pracovníky, které je firemním systémem omezeno. [1]

Pro motivující účinek odměňování jsou stanoveny následující principy:

Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy. Má-li však působit, je třeba jasně oddělit vysoký výkon od nízkého a vysvětlit, jaké chování bude odměňováno. Pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovními výsledky, účinek se ztrácí. [1]

Stejná nebo skoro stejná odměna snižuje motivaci. Mnozí manažeři nemají chuť rozlišovat pracovníky podle pracovního výkonu, protože se obávají možných konfliktů. V zaměstnancích to pak vyvolává dojem, že je jedno, zda pracují nebo nikoliv, protože to jich mzdu stejně neovlivní. [1]

Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Vedoucí se většinou dožadují co nejvyšší pohyblivé mzdy, protože v ní vidí hlavní motivační nástroj. Neuvědomují si, že zatímco pohyblivá složka posiluje výkonnost, pevná složka je nástrojem stability pracovníků. Ti berou pohyblivou část mzdy za něco nejistého, co v budoucnu může nebo nemusí platit v závislosti na výsledcích firmy. Stejně tak uchazeči o práci v organizaci se zajímají spíše o pevnou složku než o pohyblivou část mzdy. O co nejvyšší pevnou složku většinou bojují i odbory, protože jí pokládají za jistější z hlediska zabezpečení zaměstnanců. [1]

Zaměstnanci by měli být zainteresováni na výsledcích celku. Podporuje to týmového ducha. V opačném případě dochází k soupeření mezi útvary organizace nebo ke snaze dosáhnout výsledků na úkor ostatních. [1]

Čím je jednodušší systém, tím silnější motivace. Je-li mzda stanovována na základě velkého množství kritérií a nepřehledných pravidel, ve kterých se pracovníci nesnadno orientují, motivační účinek se ztrácí. [1]

Včasnost odměny posiluje motivaci. Odměna, která následuje těsně po splnění úkolu, má mnohem větší sílu než odměna odložená na konec čtvrtletního, pololetního nebo ročního období. [1]

Manažer má vysvětlit výši odměny pracovníkovi. Vedoucí se často domnívají, že zaměstnanec se dovtípí podle výše odměny jaká je úroveň výše odměny. Jinak si pracovníci hledají vlastní vysvětlení – „zasedl si na mě, potřebuje prostředky pro své oblíbence“ atd. nižší odměna však může být způsobena pouze menším objemem mzdových prostředků, které vedoucí dostal k dispozici. [1]

Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. Odměna, která je proti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, vyvolává v zaměstnanci pocit viny. Nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vyvolává hněv. [1]

3.3.12 Rozvoj pracovníků

Kvalita vedoucího je často posuzována nepřímo podle kvalit jeho pracovníků. Na nich se odráží jeho dovednost rozvíjet lidi a směrovat je k cílům spojeným s jejich funkcí a nároky organizace. K tomu lze použít řady rozvojových aktivit:

Vzdělávání a sebevzdělávání – které může mít formu vědomostního učení, nebo praktického výcviku zaměřeného na rozvoj dovedností

Motivování – využívání motivačních prostředků ke zvýšení výkonnosti a rozvoji pracovníka. [1]

Koučování – individuální učení pracovníka jinou osobou, zejména nadřízeným, které ovlivní zejména jeho dovednosti a postoje

Změna pracovní náplně – rozšiřování a obohacování pracovních činností tak, aby rozvíjely znalosti, zkušenosti a dovednosti pracovníka, aby v jeho funkci bylo lépe využito jeho schopností

Změna funkce – zařazení do takové funkce, která lépe odpovídá předpokladům pracovníka [1]

3.3.13 Jak zvládat konflikty

V každé organizaci bude nevyhnutelně docházet ke konfliktům, protože cíle, hodnoty a potřeby skupin a jednotlivců nejsou vždy naprosto shodné. Konflikt může být i projevem zdravé organizace. Slepý souhlas s čímkoliv je mnohdy nepřirozený a vyčerpávající. Je prospěšné, vzniká-li rozdílnost názorů na úkoly a plány, a rozhodně není moudré ji potlačovat. Lidé by své názory neměli skrývat, protože je to jediný způsob, jak mít jistotu, že hledáte východiska a řešíte konflikty. Konflikt je kontraproduktivní, pokud je založený na osobních neshodách nebo pokud je vnímán jako nevhodný nepořádek, který je třeba rychle odstranit, než jako problém, který je třeba překonat. Řešení konfliktů se může týkat jak konfliktů mezi skupinami, tak konfliktů mezi jednotlivci.

Cílem je vyrovnat rozdíly a zdůraznit společný cíl. Je vhodné lidi podporovat, aby se učili žít společně. Informace, kontakt a výměna názorů ukrývají velký potenciál, a proto by měli mít jednotlivci možnost se volně pohybovat mezi skupinami.

Kompromis znamená vyřešit problém vyjednáváním nebo smlouváním tak, aby žádná strana nebyla ani vítězem ani poraženým. Tento koncept štěpení rozdílů je v podstatě pesimistický. Charakteristickým znakem tohoto přístupu je neexistence správné nebo špatné odpovědi. Shodou rozdíly pouze poupravíte. Opravdový problém to však nevyřeší.[8]

Řešení problémů

Je zde snaha nalézt alespoň jedno řešení, než jen poupravovat rozdílné názory. Zde přichází na řadu paradox takzvaného „tvůrčího konfliktu“. Konfliktní situace lze využít k nalezení lepšího řešení. Řešení problému lze nalézt takto: za prvé definice problému a odsouhlasení cílů, které jsou potřeba k získání řešení, za druhé ve skupině nalézt alternativní řešení a diskutovat o jeho vlastnostech. Za třetí shodnout se na upřednostňovaném směru činností a na způsobu, jakým bude uskutečněn.

Zvládání konfliktů mezi jednotlivci mohou být ještě složitější než ve skupině. Vyskytují se v každé organizaci. Mohou být destruktivní, ale i produktivní. Reakcí na konflikty mezi lidmi může být ústup jedné strany a ponechání druhé straně volné pole

působnosti. Problém byl vyřešen silou, ale pravděpodobně, to není nejlepší řešení. Další možností je smazat rozdíly a předstírat, že konflikt vlastně neexistuje, ačkoliv nebyla učiněna žádná snaha k odhalení základních příčin. Neuspokojivý přístup problém se může objevit znovu. Vyjednávání za účelem kompromisu. Cílem je najít řešení, které bude vyhovovat oběma stranám. Vyjednávání však vyžaduje různé taktiky a často i kontraproduktivní hry a obě strany velmi často příliš dychtí po přijatelném kompromisu, než aby se snažily o dosažení spolehlivého řešení. [8]

[4] Vlastní zpracování *NOWACO*

4.1 *Vznik společnosti*

Po zkušenostech v přepravě a dvanáctileté praxi v exportu potravin se Dán Preben Nielsen rozhodl osamostatnit a v roce 1972 založil se svou ženou Juttine společnost **NOWACO**. Firma tehdy začínala s jedním zaměstnancem a inspirací k jejímu názvu bylo Juttinino dívčí jméno Nowak. První kancelář si manželé Nielsenovi zřídili v podkrovním pokoji vlastního domu, který však po několika letech museli uvolnit pro svou prvorozenou dceru.

4.2 *Sídlo společnosti*

Firma potom přesídlila do nové budovy a prudce expandovala. V roce 1977 se kanceláře přestěhovaly do ještě většího objektu, aby pojaly stále přibývající zaměstnance. Zde společnost působila tři roky až do roku 1980, kdy se opět přestěhovala do současného působiště na Kong Chr. Allé v Aalborgu. Rozvoj a renovace během úspěšných let udělaly z tohoto místa atraktivní a dobře fungující prostředí pro více než 30 zaměstnanců. Vysoká úroveň kvalifikovaných pracovníků a sledování zásad trhu zaručila firmě kontinuální rozvoj.

V roce 1975 byla otevřena první zahraniční pobočka v San Franciscu, která začala exportovat zemědělské produkty z USA do Hong Kongu, Singapuru, Malajsie a na Střední východ. Z mnoha důvodů, včetně vysokého kurzu dolaru, však byla činnost

pobočky zastavena. V roce 1976 byla založena exportní společnost NOWAMEAT, která se specializovala na norský a švédský trh.

Česká pobočka

V roce 1988 zahájila činnost kancelář v Hamburgu, která se zaměřila na vybrané východoevropské a balkánské trhy a také na domácí německý trh.
V roce 1990 navázalo NOWACO mezi prvními společnostmi kontakty ve východní Evropě. „Mužem v Praze“ se tehdy stal Bohumil Volf (dnešní generální ředitel Nowaco Czech Republic s.r.o.). Původní myšlenkou byl export zemědělských produktů. Časem se však ukázalo, že import je mnohem zajímavější aktivitou než export. Velmi brzy se vytvořila potřeba dalších zaměstnanců a v roce 1992 tak byla založena společnost NOWACO Czechoslovakia s.r.o.

V průběhu devadesátých let vznikaly další distribuční pobočky na Slovensku, v Bulharsku, Maďarsku, Litvě a v Petrohradu.

NOWACO se stalo celosvětově významnou společností v oblasti exportu, importu, výroby a distribuce potravin a zemědělských plodin operující na třech kontinentech. V ČR se skupina Nowaco skládá ze dvou divizí, a to divize distribuční a divize výrobní.

4.3 *Současnost*

NOWACO v České republice zaujímá vedoucí roli v distribuci mražených, chlazených a čerstvých potravin. Depa jsou v Kralupech nad Vltavou, v Opavě, ve Velkém Meziříčí. Ve Velkém Meziříčí je sklad suchého a mraženého zboží. Společnost Nowaco má okolo 300 firemních aut značky Iveco a najímá si řidiče s vlastními auty.

Vlastní továrna v Opavě vyprodukuje denně tuny výrobků od bramborových kroket, přes sortiment hotových jídel a zeleninových směsí, až po oblíbené zmrzliny vlastní značky PRIMA.

Ze závodu NOWAMEAT v Kralupech nad Vltavou denně dovezeme našim zákazníkům více než 7 tun čerstvého masa a masných výrobků. Balírna čerstvých a mražených ryb v kralupském areálu pokrývá svou kapacitou potřebu celé skupiny NOWACO. Všechny výrobní a zpracovatelské provozy jsou pod pravidelnou hygienickou kontrolou a splňují ty nejpřísnější hygienické normy a předpisy. Ještě před

vstupem do EU vydalo NOWACO nemalé částky na rekonstrukci a stavbu nových provozů, aby moderní výrobní linky splnily vysoké požadavky dozorčích orgánů i našich zákazníků.

Dnes jsme schopni skladovat po celé republice více než 25000 palet se zbožím, což by představovalo 780 plně naložených kamionů, které by na dálnici vytvořily kolonu dlouhou 15 kilometrů.

Jen v České republice NOWACO zaměstnává 1500 lidí různých profesí. Naše síla ale není jen v zázemí, ale především ve zkušeném a profesionálním managementu. Jednoznačně základní podmínkou našeho úspěchu a cílem našeho snažení je spokojený zákazník.

Obchodní kontakt se zákazníky zajišťují dealeři. Dealeři pravidelně navštěvují své zákazníky. Buď jedenkrát týdně, nebo jedenkrát měsíčně. Dealeři také zajišťují přijímání objednávek od svých zákazníků, měsíční obraty, pokud nějací zákazníci nezaplatí. Spolupracují s vymahačem pohledávek za zákazníky.

Skupinu Nowaco tvoří společnosti: **Nowaco Czech Republic s.r.o**., které sídlí v Kralupech nad Vltavou, kde je servisní centrum, vedení společnosti, sklady, které mají dostatečnou kapacitu pro obchody v Čechách. V lednu 2009 zde vzniklo Gastro Studio, které slouží pro pořádání školení zaměstnanců, dealerů, zákazníků. **Nowaco mrazírny a.s.**, jejich depo je v Opavě, zajišťují distribuci pro Moravu. **Nowaco Opava s.r.o.**, ta zajišťuje výrobu zmrzlin, zelenin a hotových jídel. Nowameat s.r.o. s provozovnou v Kralupech nad Vltavou, zde je bourárna a zpracovna masa a masných výrobků. Nowaco C+C jsou v Praze, Brně, Plzni, Liberci, Pardubicích. Jsou to prodejny Cash and Carry. Zde si může nakoupit kdokoliv za hotové. **NOWACO Garant s.r.o.,** zde je nové depo ve Velkém Meziříčí**. NOWACO Slovakia s.r.o.** dceřiná společnost na Slovensku (Nové Město nad Váhom). **NOWACO Hungary Kft.** dceřiná společnost v Maďarsku (Ráckeve).

Od ledna 2007 vlastní objekty s názvem GASTROSTELLA. Jsou to velkoobchody pro restaurační zařízení. Snahou společnosti je poskytovat odběratelům z řad gastronomie komplexní služby. Zákazník nakoupí v prodejnách společnosti vše, co potřebuje pro běžný provoz své restaurace, pod jednou střechou. Tomu odpovídá i sortiment, který upřednostňuje gastronomická balení a speciální potřeby a pomůcky určené právě do pohostinství. Nabídka prodejen představuje cca 4 000 položek zboží, v

příznivých cenových relacích, spolu se zvýhodněním pro stálé zákazníky systém množstevních a věrnostních slev.

Velkoobchodní samoobslužné prodejny spolu s rozvážkovou službou jsou umístněny přímo v Praze, blízko centra, s dobrou dopravní dostupností. Nabízejí samoobslužný prodej nebo rozvážku zboží po Praze na základě telefonických objednávek. Jsou dva objekty: jeden je na Praze 3, druhý na Praze 6.

Distribuční centrum se nachází ve Velkém Meziříčí, kde je sklad suchého a mraženého zboží.

NOWACO Opava s. r. o. vyrábí celou řadu výrobků od bramborových kroket, přes sortiment hotových jídel a zeleninových směsí, až po oblíbené zmrzliny vlastní značky Prima. Výrobní divize je řízena z vlastního výrobního závodu v Opavě. V tomto závodu se vyrábí hotová jídla a zeleniny pod značkou Nowaco a zmrzliny značky Prima. V poslední době jsme do tohoto provozu investovali nemalé finanční prostředky, abychom vyhověli zvýšeným hygienickým požadavkům EU, a tak naše výroba nyní splňuje i ta nejpřísnější hodnotící kritéria. Výrobní závod je certifikován Státní veterinární správou České republiky pod číslem CZ 771.

Nejprodávanější zmrzlina v ČR je Mrož a Pegas. Obrat prodané zmrzliny činil 900 mil. Kč. Společnost vede rozsáhlou kampaň v televizi, novinách, časopisech. Plánovaný obrat činil 6 mld. Kč. Skutečný obrat je vždy o něco vyšší.

PRIVATE FOOD SERVICE je novou službou firmy NOWACO, která nabízí zákazníkům rozvoz kvalitních potravin přímo až do domu. Objednání zboží je jednoduché, stačí zvolit vybranou skupinu výrobků a kontaktovat našeho zástupce, aby Vám zboží zavezl až k Vám domů. Služba Private Food Service je prozatím k dispozici pouze pro zákazníky z regionu Praha.

4.4 *Organizační struktura*

Řídící struktura je vyobrazena v příloze č.3. Za společnost jedná jednatel. Pod ním jsou ředitelé jednotlivých úseků. Ředitel prodeje má pod sebou oblastní ředitelé prodeje a pod nimi jsou oblastní vedoucí. Oblastní vedoucí dohlíží na činnost dealerů. Dealer R znamená retail a tito dealeři mají na starosti jednoty COOP, Plus, Dala, Minidala, Flop, Enapo, Žabka. Dealer G se stará hotely, restaurace, závodní jídelny, školní jídelny, ARAMARK, Sodexho, Eurest.

4.5 *Dotazníkové šetření*

Ve společnosti bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl koncipován do čtyř částí. V první části jsou otázky směřovány na schopnost komunikovat, v druhé části se zaměřuji na motivaci, třetí část je zaměřena na řešení konfliktů, konfliktních situací, čtvrtá část se týká pověřování, delegování úkolů. Otázky jsou uzavřeného charakteru, pouze výběr ze škály možností. Dotazníky jsou v příloze č. 1 a 2.

4.6 *Analýza dotazníkového šetření*

Dotazník byl rozdán mezi nadřízené a podřízené. Skládal se ze čtyř částí. Tyto části se nazývaly komunikace, motivace, konflikty, delegování - pověřování.

4.6.1. Nadřízení pracovníci

Dotazník byl rozdán vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení. Z dotazníku vyplývá, že nejčastěji předávají vedoucí pracovníci informace svým podřízeným pracovníkům ústně. Další možností je e-mail. Vedoucí pracovníci se pravidelně scházejí se svými podřízenými pracovníky. Porady bývají většinou čtvrtletně. Podřízení vyhledávají svého vedoucího pracovníka, když potřebují poradit. Někteří nadřízení se zajímají o pracovní problémy podřízených pracovníků a někteří se o pracovní problémy podřízených pracovníků nezajímají.

Druhý oddíl se týká motivace. Z odevzdaných dotazníků bylo zřejmé, že vedoucí pracovník spíše neuděluje finanční odměny za práci přesčas. Dále bylo zjištěno, že vedoucí pracovník málo uděluje i nefinanční odměny. Většina nadřízených pracovníků se pokouší dávat najevo, že si svých podřízených pracovníků váží.

Třetí oddíl se týká delegování, pověřování úkoly. Nadřízení pracovníci pověřují svými úkoly nejčastěji několikrát denně. Nejdéle však jednou týdně. Nadřízený pracovník poskytuje dostatek informací o přidělovaných úkolech. Ve většině odpovědí bylo shodně odpovězeno, že nadřízený podává dostatek informací o přidělených úkolech.

Čtvrtý oddíl se týká konfliktů na pracovišti. Na škále často, občas, téměř ne, nikdy, bylo nejčastější odpovědí dotázaných občas. Konflikty jsou vyřešeny shodou obou stran. Další problémovou oblastí je vytýkání nedostatků. Většina nadřízených

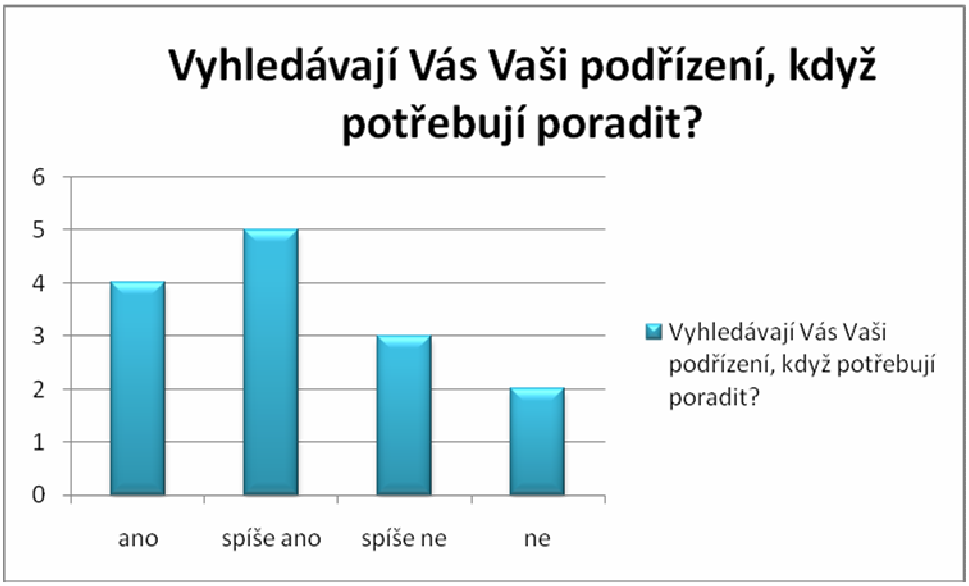
pracovníků nedostatky vytýká. Nadřízení tvrdí, že vytýkají nedostatky v soukromí mezi čtyřma očima. Většina pracovníků své soukromé problémy na pracovišti neřeší.

4.6.2. Podřízení pracovníci

Druhý dotazník byl rozdán mezi podřízené pracovníky. Podřízení pracovníci doplňovali podobný dotazník jako nadřízení. Měli tam stejné skupiny otázek.

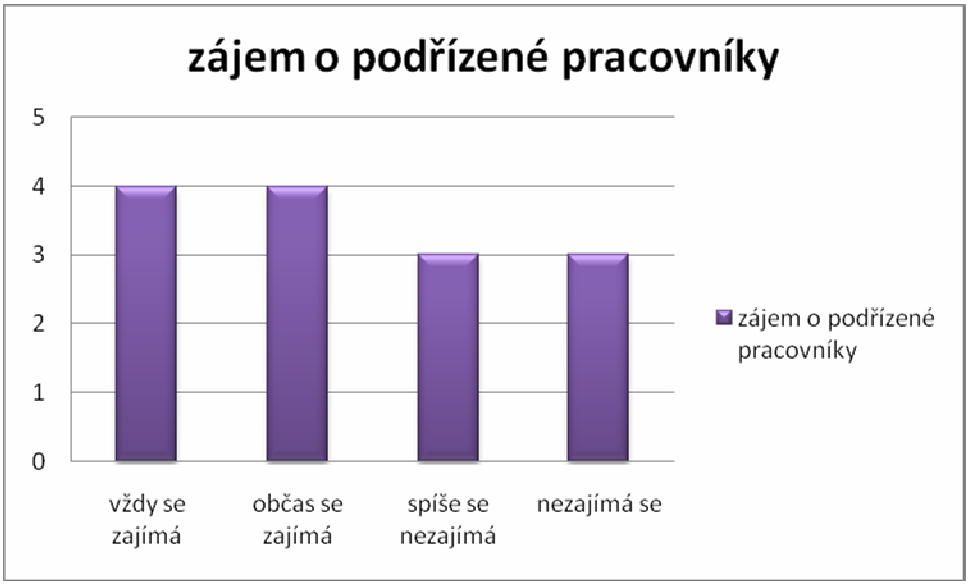
První oddíl se týkal komunikace a předávání informací. Nejčastěji se informace předávají ústně, pak elektronickou poštou. Se svými nadřízenými se scházejí někteří pracovníci každý den. Někteří podřízení své nadřízené vyhledávají, když je potřebují. Porady bývají čtvrtletně. Podřízení pracovníci většinou vyhledávají své nadřízené pracovníky, když potřebují poradit. Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce a grafu.

ano	4
spíše ano	5
spíše ne	3
ne	2



Bylo zjištěno, že vedoucí pracovník se v převážné většině zajímá o své podřízené pracovníky a jejich pracovní problémy. Zjištěné výsledky jsou uvedeny v tabulce a grafu.

vždy se zajímá	4
občas se zajímá	4
spíše se nezajímá	3
nezajímá se	3

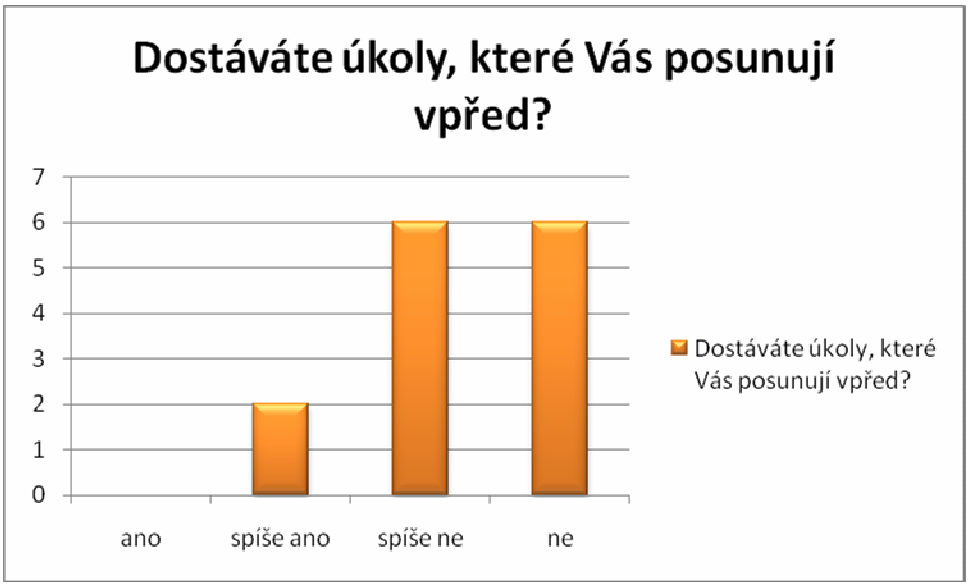


Za práci přesčas pracovníci finanční odměny nedostávají. Ve většině dotazníků nejsou pracovníci spokojeni s výší svých odměn. Spíše jsou udělovány nefinanční odměny, jako jsou lístky do bazénu, zoologické zahrady. Nadřízený nedává najevo, že si svých pracovníků váží.

Třetí oddíl se týká pověřování úkoly. Zde vyplývá z šetření, že někteří pracovníci získávají dostatek informací o přidělených úkolech. Jiní o tom nejsou přesvědčeni. Výsledky zde byly velmi nejednoznačné. Nadřízený většinou pověřuje své podřízené pracovníky úkoly nejčastěji několikrát denně. Pracovníci nejsou přesvědčeni, že přidělené úkoly je posunují vpřed. Jednotlivci si uvědomují důležitost neustálého zdokonalování svých schopností. Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce a grafu.

ano	0
spíše ano	2
spíše ne	6
ne	6

přidělené úkoly



Polovina dotázaných svému nadřízenému pracovníkovi důvěřuje a polovina mu nedůvěřuje.

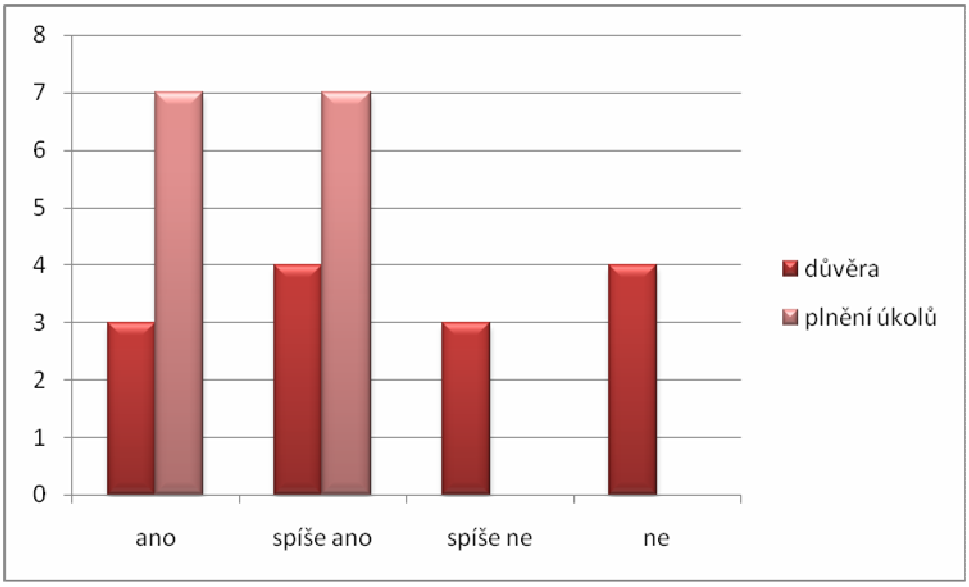
ano	3
spíše ano	4
spíše ne	3
ne	4

důvěra

ano	7
spíše ano	7
spíše ne	0
ne	0

plnění úkolů

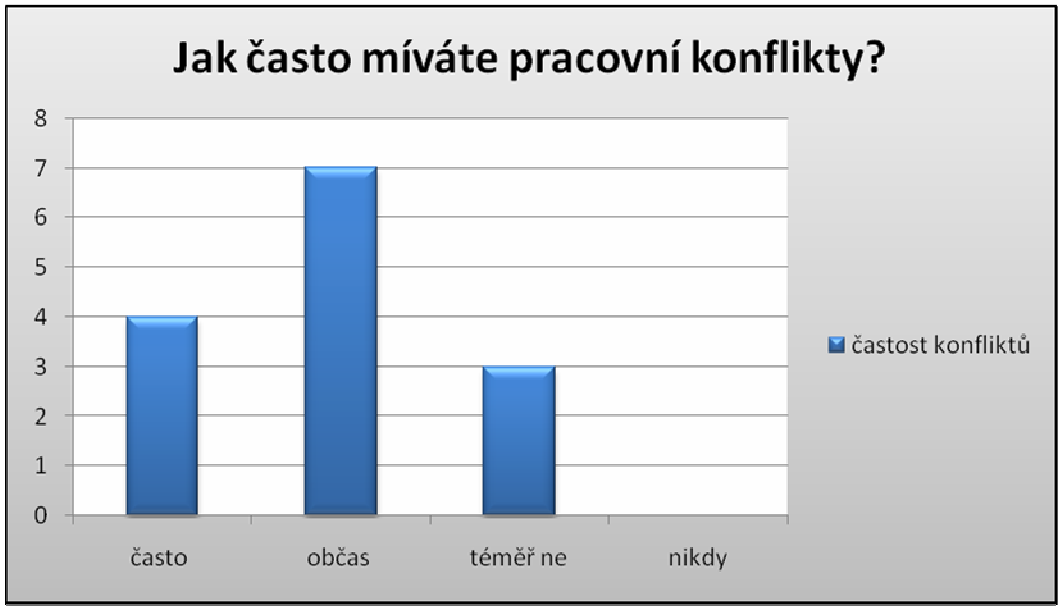
Z šetření vyplývá, že většina podřízených pracovníků si myslí, že své úkoly plní včas.



Čtvrtá oblast se vztahovala na konflikty a jejich řešení. Zda na pracovišti bývají konflikty, ukazuje následující tabulka s grafem.

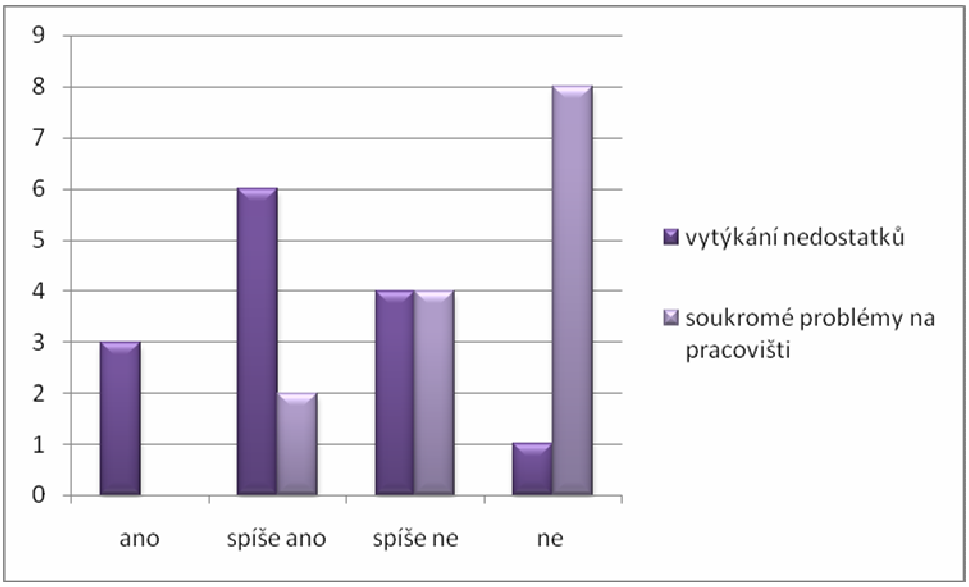
často	4
občas	7
téměř ne	3
nikdy	0

konflikty



Z grafu vyplývá, že na pracovišti se většinou vyskytují pracovní konflikty. Jsou vyřešeny shodou. Nadřízení pracovníci vytýkají nedostatky svým podřízeným pracovníkům. Většina pracovníků své soukromé problémy na pracovišti neřeší. Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce a grafu.

	vytýkání nedostatků	soukromé problémy na pracovišti
ano	3	0
spíše ano	6	2
spíše ne	4	4
ne	1	8



4.6.3. Shrnutí

Z šetření vyplývá, že dotázání se v oblasti komunikace shodují. Obě skupiny dotázaných odpovídaly podobně. Komunikování je velmi obtížné, protože existuje mnoho bariér, které se musí překonat. Úkoly jsou předávány mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky ústně, e-mailem. Nadřízení se setkávají se svými podřízenými dle potřeby. Většina nadřízených pracovníků se zajímá o pracovní problémy podřízených pracovníků. Zájem o pracovníka je také důležitý, pracovník by měl mít pocit, že je součástí společnosti.

Z šetření vyplývá, že dotázaní pracovníci se domnívají, že nejsou dobře odměňováni za svou práci. Nadřízený pracovník by měl více využívat pochval, poděkování za dobře odvedenou práci. Ocenění je jeden z nejúčinnějších prostředků motivace. Podřízení pracovníci potřebují vědět, že jejich práce bude oceněna.

Ze sledovaného dotazníkového šetření vyplývá, že polovina dotázaných pracovníků svému nadřízenému pracovníkovi důvěřuje a polovina dotázaných mu nedůvěřuje. U nadřízených pracovníků, kteří byli dotazováni, také někteří věří svým podřízeným pracovníkům a jiní ne. Nadřízení si myslí, že přidělené úkoly posunují jejich pracovníky vpřed. Podřízení pracovníci si myslí, že přidělené úkoly je neposunují vpřed.

Pracovní konflikty bývají občas na každém pracovišti, zdejší pracoviště není výjimkou. Většina sporů se vyřeší kompromisem. Pokud jsou zjištěny nějaké

nedostatky, vedoucí pracovník tyto nedostatky oznámí podřízenému pracovníkovi. Aby došlo k rychlé nápravě těchto nedostatků. Vedoucí pracovníci podle podřízených pracovníků vytýkají nedostatky většinou před ostatními spolupracovníky. Což není vhodné.

Návrhy na zlepšení

Motivace lidí probíhá poskytnutím prostředků k uspokojování potřeb. Vedoucí pracovníci by měli své podřízené více chválit. Pochvala by měla být konkrétní a adresná. Měl by chválit za včasnou a dobře odvedenou práci. Pochvala by měla být uskutečněna ihned po provedení přiděleného úkolu a nečekat na nějakou vhodnější příležitost. Nadřízený pracovník by se měl zamyslet nad tím, jaké úkoly přiděluje. Zaměstnanci nemají pocit, že by je jednotlivé úkoly někam posunovaly.

Výtka je také nástrojem motivace. Výtka by měla být adresná. Měly by být vytýkány konkrétní věci, měla by probíhat mezi čtyřma očima. V této společnosti se nedostatky vytýkají většinou před ostatními spolupracovníky. Zde by bylo lepší, kdyby se vytýkání nedostatků podřízeným pracovníkům uskutečňovalo převážně mezi čtyřma očima. Vytýkání není příjemné a může u podřízeného člověka vyvolávat nepříjemné pocity hraničící až s pocitem méněcennosti.

[5] Závěr

Ve společnosti Nowaco jsou manažerské schopnosti na dobré úrovni. Společnost klade důraz právě na tyto schopnosti. Společnost působí na českém trhu již delší dobu a v současné době se velmi rozvíjí. Rok od roku stoupá počet produktů této společnosti v obchodní síti. Společnost velmi dbá na kvalitu svých výrobků, což dokazují udělené certifikáty. Tyto certifikáty jsou mezinárodně uznávané, schválené Světovou organizací pro bezpečnost potravin.

Společnost se řadí mezi sto nejvýznamnějších společností v České republice.

[6] Zdroje

[1] BĚLOHLÁVEK, František, *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press, 2008. 5. vydání. ISBN 978-80-251-2235-8

[2] KHELEROVÁ, Vladimíra, *Komunikační dovednosti manažera*, Praha: Grada Publishing 1995, 1.vydání, ISBN 80-7169-223-9, 144 stran

[3] NAKONEČNÝ, Milan, *Psychologie osobnosti*, Academia, 1997, 2.vydání, dotisk 2003, ISBN 80-200-1289-3

[4] prof. Ing. HRON Jan, DrSc., dr.h.c., *Teorie řízení*, Praha: Česká zemědělská univerzita, 2006, 4.vydání, 5.dotisk, ISBN 80-213-0695-5

[5] VEBER, Jaromír a kol., *Management- základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, 2002, 1.vydání, ISBN 80-7261-029-5

[6] BĚLOHLÁVEK, František, *Organizační chování*, Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996, ISBN 80-85839-09-1, 343 stran

[7] ARMSTRONG, Michael, *Jak se stát ještě lepším manažerem*, Praha: Ekopress, s.r.o., 6.vydání, 2006, ISBN 80-86929-00-0, 308 stran

[8] PROKOPENKO Joseph, KUBR Milan, *Vzdělávání a rozvoj manažerů*, Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996, 1.vydání, ISBN 80-7169-250-6, 632 stran

[9] NOVÝ, Ivan, *Psychologie a sociologie v personálním managementu*, Praha: VŠE, Fakulta Podnikohospodářská, 1992, 188 stran

[10] H. KOONTZ, H. WEIHRICH, *Management*, Praha: East Publishing,s.r.o., 1998, 10.vydání, ISBN 80-7219-014-8

[7] Přílohy

Příloha 1
Dotazník pro podřízené
Označte Vámi vybrané odpovědi
Komunikace

1. Jakým způsobem Vám nadřízení předávají úkoly, důležité informace?
   a) Ústně
   b) Písemně
   c) E-mail
   d) Jiným způsobem (prosím vypište)…….

2. Jak často se scházíte se svými nadřízenými?
   a) Každý den
   b) Každý týden
   c) Každý měsíc
   d) Jinak (prosím vypište)…….

3. Jak často míváte porady?
   a) Každý den
   b) Každý týden
   c) Každý měsíc
   d) Jinak (prosím vypište)…….

4. Vyhledáváte Vašeho nadřízeného pracovníka, když potřebujete poradit?
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne

5. Zajímá se o Vás a o Vaše pracovní problémy Váš nadřízený pracovník?
   a) Ano vždy se zajímá
   b) Občas se zajímá
   c) spíše se nezajímá
   d) Nezajímá se

Motivace

6. Dostáváte finanční odměny za práci přesčas?
   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne

d) ne

7. Chválí Vás Váš nadřízený pracovník za dobře odvedenou práci?
   a) Ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) Ne

8. Které odměny dostáváte nejčastěji?
   a) Nejčastěji dostávám finanční odměny
   b) Nejčastěji dostávám nefinanční odměny

9. Jste spokojení s výší Vašich odměn?
   a) nespokojeni
   b) spíše nespokojeni
   c) spíše spokojeni
   d) spokojeni

10. Dává Vám Váš nadřízený najevo, že si Vás váží?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) ne

Delegování- pověřování

11. Dostáváte dostatek informací o přidělených úkolech?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) ne

12. Jak často Vás nadřízený pověřuje úkoly?
    a) Jedenkrát za den
    b) Vícekrát denně
    c) Jedenkrát týdně
    d) Jedenkrát za čtrnáct dní
    e) Jedenkrát měsíčně
    f) Jinak často…….prosím vypište

13. Dostáváte úkoly, o kterých si myslíte, že Vás posunují vpřed?
    a) Ano
    b) spíše ano
    c) spíše ne
    d) Ne

14. Důvěřujete svému nadřízenému?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

15. Plníte přidělené úkoly včas?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne
16. Plníte přidělené úkoly řádně?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) ne

Konflikty

17. Míváte na pracovišti pracovní konflikty?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

17.1 Jak tyto konflikty řešíte?
    a) Kompromis (žádná strana nezvítězila)
    b) ustoupením jedné strany (vítěz, poražený)
    c) shodou
    d) jinak…….

18. Pokud na Vás nadřízený vidí nějaké nedostatky, vytýká Vám je?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

18.1 Pokud ano, vytýká je?
    a) V soukromí, mezi čtyřma očima
    b) Před ostatními spolupracovníky
    c) Jinde……

19. Řešíte své soukromé problémy na pracovišti?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne

d) Ne

Příloha 2
Dotazník pro nadřízené
Označte Vámi vybrané odpovědi
Komunikace

1. Jakým způsobem svým podřízeným předáváte úkoly, důležité informace?
   a) Ústně
   b) Písemně
   c) E-mail
   d) Jiným způsobem (prosím vypište)…….

2. Jak často se scházíte se svými podřízenými? (předání informací)
   a) Každý den
   b) Každý týden
   c) Každý měsíc
   d) Jinak (prosím vypište)…….

3. Jak často míváte porady?
   a) Každý den
   b) Každý týden
   c) Každý měsíc
   d) Jinak (prosím vypište)…….

4. Vyhledávají Vás vaši podřízení, když potřebují poradit?
   a) ano
   b) spíše ano
   c) Spíše ne
   d) ne

5. Zajímáte se o Vaše podřízené pracovníky a jejich pracovní problémy?
   a) Ano vždy se zajímám
   b) spíše zajímám
   c) spíše se nezajímám
   d) nikdy se nezajímám

Motivace

6. Udělujete finanční odměny za práci přesčas?
   a) ano
   b) spíše ano
   c) spíše ne
   d) ne

7. Při odměňování svých podřízených pracovníků využíváte i nefinanční odměny (ocenění, uznání, pochvala)?
   a) ano
   b) Spíše ano
   c) Spíše ne
   d) ne

   Pokud ano, jaké?.....Vypište

8. Jaké udělujete odměny nejčastěji?
   a) Nejčastěji uděluji finanční odměny
   b) Nejčastěji uděluji nefinanční odměny

9. Myslíte si, že jsou Vaši podřízení spokojení s výší odměn?
   e) nespokojeni
   a) spíše nespokojeni
   b) spíše spokojeni
   c) spokojeni

10. Dáváte najevo, že si svých podřízených pracovníků a jejich práce vážíte?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) ne

Delegování- pověřování

11. Jak často své podřízené pracovníky pověřujete úkoly?
    a) Jedenkrát za den
    b) Vícekrát denně
    c) Jedenkrát týdně
    d) Jedenkrát za čtrnáct dní
    e) Jedenkrát měsíčně
    f) Jinak často…….prosím vypište

12. Dáváte úkoly, o kterých si myslíte, že Vaše podřízené pracovníky posunují vpřed?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

13. Myslíte si, že podáváte dostatek informací o úkolech?
    a) Ano
    b) Spíše ano

c) Spíše ne
d) Ne

14. Důvěřujete svým podřízeným pracovníkům?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

15. Plní Vaši podřízení pracovníci přidělené úkoly včas?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

16. Plní Vaši podřízení pracovníci přidělené úkoly řádně?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

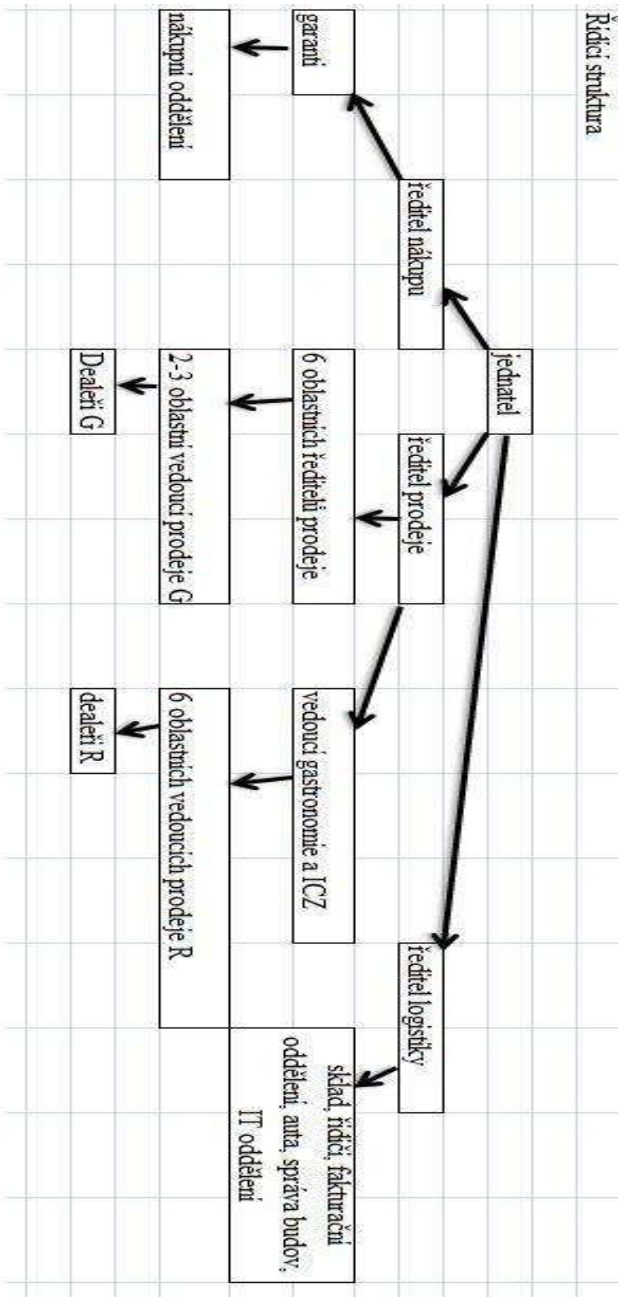
Konflikty

17. Míváte na pracovišti pracovní konflikty?
    a) často
    b) občas
    c) téměř ne
    d) nikdy

17.1 Jak tyto konflikty řešíte?
a) kompromis (není vítěz ani poražený)
b) ustoupením jedné strany (vítěz a poražený)
c) shodou
d) jinak…….

18. Pokud vidíte na Vašich podřízených nějaké nedostatky, vytýkáte jim tyto nedostatky?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

18.1. Pokud ano, vytýkáte je?
a) V soukromí (mezi čtyřma očima)
b) Před ostatními spolupracovníky
c) Jinde……..

19. Řešíte své soukromé problémy na pracovišti?
    a) Ano
    b) Spíše ano
    c) Spíše ne
    d) Ne

Příloha č. 3