

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Milana Getman

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Milana Getman

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout optimalizační opatření pro zvýšení kvality využití manažerských dovedností u zvolené organizace. Dalšími cíli bakalářské práce je určení stávající úrovně manažerských dovedností ve vybrané organizaci a jejich zhodnocení pomocí komparace s teoretickými východisky a výsledky šetření.

Metodika

Teoretická část bakalářské práce obsahuje teoretická východiska dané problematiky získané studiem relevantních zdrojů a vytvořením literární rešerše. V praktické části jsou aplikovány metody analýzy, dedukce, dotazníkového šetření a syntézy. Informace pro analytickou část bakalářské práce jsou získány z dotazníkového šetření a rozhovorů provedených s manažery zvolené organizace. Analýza slouží k rozboru informací, zatímco dotazníkové šetření bude využito k získání informací z primárních zdrojů. Metoda syntézy je aplikována za účelem sjednocení jednotlivých informací a metoda dedukce umožní formulování konkrétních závěrů.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2020
6. Finální úpravy textů – únor 2020
7. Kompletace a odevzdání – březen 2020

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, úrovně managementu .

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. Management a leadership. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. Marketing management. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024785707.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. Finanční management. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.
- VÁCHAL J. a M. VOCHOZKA. Podnikové řízení. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 22.03.2020

Poděkování

Ráda bych poděkoval Ing. Pavlovi Pánkovi za spolupráci, cenné rady a podporu při vypracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům a manažerovi společnosti Flying Tiger Copenhagen za poskytnutí informací, vstřícnost a ochotu. Také bych ráda poděkovala své rodině za podporu při studiu a psaní této bakalářské práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá tématem „Manažerské dovednosti“. Práce je tvořena 6 částmi: úvodem, cíli a metodikou práce, literární rešerší, výsledky práce, diskuzi a závěrem. V cílech metodice práce jsou popsány cíle práce a její metodika. Literární rešerši je členěna do 5 částí, kde se pojednává o postavě manažera ve firmě, manažerských funkcích, rolích a úrovních, o manažerských dovednostech a také o metodách rozvoje dovedností a o chybách v manažerské praxi. V části výsledků práce je posouzen význam dovedností pro výkon manažerských funkcí, je stanovena míra ovládnutí dovedností manažery a také je hodnocena míra kompetence manažerů a metody rozvoje dovedností. V diskuzi jsou předloženy návrhy na zlepšení.

Klíčová slova: manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, úrovně managementu

Managerial skills

Summary

The bachelor thesis examines the topic "Managerial skills". This work consists of six parts: introduction, aims and methodology of work, literature review, results of the work, discussion and conclusion. The goals of the work methodology and its methodology are described in the goals of the methodology. The literature review is divided into 5 parts, where the manager's position in the company, managerial functions, roles and levels, managerial skills and methods of skills development, and mistakes in managerial practice are discussed. In the results part of this work I examine the importance of skills for the performance of managerial functions, the degree of managerial skills, also the competence of managers and methods of skills development. There are recommendations how to improve managerial skills in the discussion part.

Keywords: manager, managerial skills, managerial functions, managerial roles, management levels

Obsah

1 Úvod	10
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika.....	11
3 Literární rešerše	12
3.1 Postava manažera ve firmě	12
3.2 Manažerské funkce, role a úrovně	13
3.2.1 Manažerské funkce	13
3.2.2 Úrovně managementu.....	20
3.2.3 Manažerská role.....	21
3.3 Manažerské dovednosti	22
3.3.1 Vrozené a získané dovednosti	22
3.3.2 Dovednosti a další kompetence	23
3.3.3 Koncepční, technické a lidské dovednosti.....	24
3.3.4 „Měkké“ a „tvrdé“ dovednosti	24
3.4 Metody rozvoje dovedností	25
3.5 Chyby v manažerské praxi	26
4. Vlastní práce	27
4.1 Charakteristika společnosti Flying Tiger.....	27
4.2 Tvorba dotazníkového šetření	28
4.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	29
5 Zhodnocení výsledků.....	46
5.1 Návrh na zlepšení	47
6 Závěr	50
7 Seznam literatury a použitých zdrojů	52
8 Přílohy	54

Seznam tabulek

Tabulka 1. Manažerské role.....	21
Tabulka 2. Některé hlavní vrozené a získané vlastnosti manažera.....	23
Tabulka 3. Shrnutí nabízených opatření.....	49

Seznam grafů

Graf 1. Motivování.....	30
Graf 2. Způsob motivování zaměstnanců.....	31
Graf 3. Překážky v oblasti komunikace.....	32
Graf 4. Kontrolování plnění úkolů.....	33
Graf 5. Frekvence kontrol.....	34
Graf 6. Problémy v kontrole pracovní činnosti.....	35
Graf 7. Slabá stránka organizování.....	36
Graf 8. Slabiny v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	37
Graf 9. Metody hodnocení zaměstnanců.....	38
Graf 10. Sofistikované metody hodnocení.....	39
Graf 11. Manažerské chyby.....	40
Graf 12. Manažerské dovednosti.....	41
Graf 13. Efektivnost vedení týmu.....	42
Graf 14. Věkové kategorie.....	43
Graf 15. Nejvyšší dosažené vzdělání.....	43
Graf 16. Rozložení pohlaví.....	44

1 Úvod

Manažerské dovednosti jsou jedním z klíčových potenciálů podniku. Právě kvalitou těchto dovedností je ve mnoha ohledech podmíněna úspěšnost fungování podniku a to, jak účinně spolupracují manažeři a zaměstnanci. Na druhou stranu, nositelem těchto dovedností je manažer, který by měl své poznatky a dovednosti neustále zlepšovat a prohlubovat dle požadavků svých podřízených, v souladu s firemními cíli a s tím, jak vyvíjí obor managementu.

Protože manažer má zajistit dosažení podnikových cílů v rámci určitého konkrétního týmu zaměstnanců, musí nutně sladit zmíněné cíle s potřebami členů svého týmu. Je to základním aspektem manažerské činnosti – zabezpečit dosažení objektivně vymezených podnikových cílů se subjektivními charakteristikami svých podřízených, aby mohl v povědomí zaměstnanců sjednotit do jednoho celku jejich osobní cíle s cíli firemními.

Teoretická část bakalářské práce se zaměřuje na literární rešerši, kde se analyzuje postava manažera ve firmě, manažerské funkce, role a úrovně. Ve stejné části práce se analyzují vrozené a získané manažerské dovednosti a také koncepční, technické a lidské schopnosti vedoucích zaměstnanců. Součástí teoretické části této bakalářské práce je rovněž charakteristika „měkkých“ a „tvrdých“ dovedností manažerů, metod rozvoje těchto dovedností a chyb, ke kterým dochází v manažerské praxi. V praktické části bakalářské práce je představena charakteristika společnosti Flying Tiger a je provedeno dotazníkové šetření v ní. Na dotazníkovém šetření se podílelo 9 osob, z nichž je 8 zaměstnanců a 1 manažer zmíněné společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navržení optimalizačních opatření, která by mohla zvýšit kvalitu využití manažerských dovedností v praxi vybrané organizace. Návrhy jsou předloženy na základě předchozí analýzy využití manažerských dovedností v praxi manažerů zvolené organizace. Dalšími cíli bakalářské práce je určení stávající úrovně manažerských dovedností ve vybrané organizaci a stanovení jejich silných a slabých stránek. Informace pro analytickou část bakalářské práce jsou získány z dotazníkového šetření a rozhovorů, provedených s manažery zvolené organizace.

2.2 Metodika

V teoretické části bakalářské práce je využita metodika nastudování odborné literatury (literární rešerše). V literární rešerši jsou především využity informace z vědeckých a odborných publikací, které zkoumají problematiku managementu. Teoretická část zahrnuje základní manažerské pojmy - manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, úrovně managementu.

V praktické části jsou aplikovány metody analýzy, dedukce, dotazníkového šetření a syntézy. Metoda analýzy slouží k rozboru informací, zatímco metoda dotazníkového šetření bude využita k získání informací z primárních zdrojů. Metoda syntézy je aplikována za účelem sjednocení jednotlivých informací, získaných metodami analýzy a dotazníkového šetření. Metoda dedukce umožní formulování konkrétních závěrů ze všech druhů informací, které byly získány v rámci této práce.

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 9 osob. Jeho cílem je zjištění názorů zaměstnanců a manažerů vybrané společnosti. Účelem dotázování je zjistit, jak manažeři vykonávají své funkce (při dotázání zaměstnanců) a určit jaké nástroje jsou managementem využívány k tomu, aby ovlivnily chování zaměstnanců (při dotázání manažera). Dotazníkové šetření je tvořeno 2 dotazníky. V prvním dotazníku jsou představeny jenom uzavřené otázky pro zaměstnance, zatímco druhý dotazník, v němž je dotázován manažer, obsahuje uzavřené a otevřené otázky.

3 Literární rešerše

V literární rešerši jsou představeny informace o postavení manažera, jeho rolích, funkcích a dovednostech. Jsou také zmíněny metody rozvoje dovednosti manažera a chyby v manažerské praxi.

3.1 Postava manažera ve firmě

Manažerem se rozumí člověk, který řídí tým zaměstnanců organizace. Pomocí týmu organizace usiluje o dosažení svých cílů. Jedná se o formální autoritu manažera v týmu. Pokud tým spolupracovníků hodnotí činnosti manažera pozitivně, může získat autoritu buď jako osobnost nebo s ohledem na své znalosti. Autorita manažera na základě znalostí hraje podstatnou roli, protože spolupracovníci ho vnímají jako profesionálního odborníka.

Nicméně každý manažer s tím, jak bude růst jeho postavení v hierarchii organizaci, bude se více věnovat tvorbě koncepcí, nikoliv prohloubením svých znalostí v oboru, což může vést k tomu, že v týmu se objeví odborníci, kteří budou mít více znalostí. Manažer musí mít schopnost stanovit jasné cíle a posoudit návrhy podřízených osob. Z hlediska svého týmu, manažer je vyjednavatelem a vůdcem pro zaměstnance, které řídí.

Manažer ovlivňuje výkonnost a pracovní prostředí v organizaci tím, že stanovuje jednotlivým zaměstnancům správné cíle pro efektivní dosažení jejich vlastních pracovních a firemních cílů za vysoké úrovně motivace. Důležitou není jenom finanční motivace, ale i motivace nefinanční, kdy zaměstnanec se cítí být součástí týmu, do jehož činnosti chce přispět. (KHELEROVÁ, V., 2010., s.78-79)

V oblasti podnikání manažerem je osoba, která řídí a provozuje podnik vlastním jménem v zájmu jednoho nebo více vlastníků podnikatelské jednotky. V malých a někdy ve středních firmách vlastník je současně hlavním manažerem podniku. V posledních desetiletích ale často dochází k oddělení řídicí funkcí od vlastnictví – např. vrcholoví manažeři nesou před vlastníky a zaměstnanci odpovědnost za rozhodnutí, schválená při řízení činnosti organizace. (FOLWARCZNA, I., 2010., s.15)

3.2 Manažerské funkce, role a úrovně

V této podkapitole jsou charakterizovány manažerské funkce, které běžně vykonává každý manažer a manažerské role, které manažer hraje hlavně vůči svým podřízeným a nadřízeným. Úrovně managementu tvoří několik úrovní řízení v jakékoliv organizaci, čímž umožňují ji efektivně řídit dle cílů organizace.

3.2.1 Manažerské funkce

„Od manažera se očekává jistý způsob vystupování a jednání v souladu s jeho sociálním postavením, pozicí. Úspěšnost v roli manažera předpokládá plnění řady povinností, požadavků a úkolů. Povinnosti a požadavky, které jsou vyžadovány od každého šéfa, bývají označovány jako manažerské funkce.“ (ŠTĚPANÍK, J., 2010., s.43)

Úspěšný manažer by měl být schopný vykonávat níže uvedené činnosti:

- ✓ Mít vize rozvoje firmy a stanovené dlouhodobé cíle,
- ✓ Určit střednědobé a krátkodobé cíle plánování
- ✓ Organizace a řízení svého týmu,
- ✓ Organizace a řízení vlastního času,
- ✓ Rozhodování,
- ✓ Delegování,
- ✓ Výběr vhodných lidí a jejich rozmístění na vhodná místa,
- ✓ Poskytování správných informací včas a ve správném místě,
- ✓ Komunikace,
- ✓ Kontrola a hodnocení činnosti svých zaměstnanců,
- ✓ Objektivnost a spravedlnost při posouzení výsledků práce,
- ✓ Dodržování slibů, přesnost a dochvilnost ve výkonu svých povinností,
- ✓ Neformální uznání ze strany spolupracovníků a získání autority (Tamtéž, s.43)

Jednou ze zásadních funkcí manažera je plánování. Plánování je zaměřené na předpokládaný budoucí vývoj organizace. Jde o přípravu, přijetí a realizaci závazných rozhodnutí v konkrétních podmínkách a v daném časovém horizontu s ohledem na cíle, vymezené vlastníky podniku. Při formulování cílů se musejí dodržovat zásady

jednoznačnosti a srozumitelnosti jejich obsahu, musejí být určovány priority a způsoby měřitelnosti a sledovatelnosti určených cílů.

Organizování je pokračováním funkce plánování, díky kterému lze dosáhnout cílů, stanovených plánováním. Organizování je činností, díky které je zajišťována uspořádanost různých aktivit, umožňujících dosažení cílů. Organizační struktura podniku musí odpovídat vymezeným cílům podniku. Dochází-li k významné změně cílů podniku, musí se příslušně změnit organizační struktura organizace tak, aby cíle byly dosažitelné. (MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ aj. VAVŘINA., 2014., s.87, 90)

Práce s lidskými zdroji je manažerskou funkcí, která se vyznačuje největším významem pro budoucí úspěch podniku. Strategie práce s lidskými zdroji musí podporovat a zvyšovat konkurenceschopnost podniku vytvářet fungující motivační systém, který umožní dosažení cílů podniku. Schopnost organizace získat, udržovat a vhodně využít kvalifikovaný a motivovaný tým zaměstnanců je nejdůležitějším „nehmotným aktivem“ organizace.

Kontrolování se zabývá měřením a usměrňováním práce spolupracovníků manažera tak, aby vznikla jistota, že stanovené cíle budou dosaženy. Kontrolování je běžnou každodenní činností manažera, protože vytváří správné představy o jednotlivých činnostech podniku. Kontrolování se také věnuje pozitivním i negativním odchylkám skutečnosti od plánu a rozebírá důvody vzniklých odchylek. Kontrolování není zaměřeno na schválení případných represivních opatření. Důraz se klade na rozborový charakter kontroly, kdy v důsledku provedené kontroly mohou být např. stanovené nové cíle nebo být změněna kritéria kontroly. (Tamtéž, s.93-94)

„Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník – manažer, vykonává ve své práci. Někdy se toto pojetí změkčuje názorem, že jde o podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Dosažení cílů firmy, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činnosti manažerských funkcí.“ (SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ., 2010., s.120)

Manažerské funkce jsou dílčími procesy, které manažery se zabývají řešením svých řídicích činností. Dosažení cílů, které před sebou stanoví organizace, je nejlépe zajistit prostřednictvím obsahového a časového sladování manažerských funkcí do celku. Manažerské funkce mohou být členěny na sekvenční a průběžné. Sekvenční funkce manažerů jsou takové úlohy, které jsou manažerem řešeny v určité posloupnosti. K těmto

manažerským funkcím nejčastěji patří: plánování, organizování, výběr a rozmístění zaměstnanců, vedení spolupracovníků a kontrolování.

Průběžné manažerské funkce se provádějí průběžně při uskutečnění všech sekvenčních manažerských funkcí. Za průběžné manažerské funkce se pokládají uvedení funkce – analyzování problémů, rozhodování, komunikace při realizaci určité činnosti. Jde o předávání informací při provedení určitého řešení do praxe s důrazem na sladování aktivit spolupracovníků. (MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ aj. VAVŘINA., 2014., s.81)

Platí, že různí autoři pojmají manažerské funkce odlišným způsobem. Například Drucker uvádí, že manažerskými funkcemi jsou: plánování, organizování, kontrola, motivace a komunikace, rozvoj vlastní osobnosti a svých spolupracovníků. Appleby píše, že u manažerů jsou 4 hlavní funkce – plánování, organizování, přikazování a kontrola.

Fayol se domnívá, že existuje 5 manažerských funkcí plánování, organizování, přikazování, kontrola a koordinace. Ještě jeden autor – Gullick – chápe manažerské funkce jako 7 základních činností – plánování, organizování, výběr a umístění pracovníků, přikazování, koordinace, nakládání se rozpočtem a předložení zpráv (popř. kontrolu). Pro všechny autory je typické, že za nejdůležitější manažerské funkce pokládají plánování, organizování, kontrola. Další autoři (Koontz a Weilich) zastávají názor, že plánování, organizování, vedení spolupracovníků, kontrola a výběr a rozmístění zaměstnanců. (CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA., c2010., s.130)

„Schopnost řídit sebe sama je prvním ze základních předpokladů úspěšného zvládnutí manažerské funkce. Od osob, které svou vlastní pracovní činnost nejsou schopny cílevědomě řídit, usměrňovat, hodnotit a kontrolovat, nelze očekávat, že budou schopny úspěšně řídit výkon a pracovních čas ostatních.“ (URBAN, J., 2008. s.15)

Plánování. Manažerská funkce plánování se zakládá především na takových činnostech jako stanovení cílů, určení potřebných zdrojů, vytvoření různých způsobů splnění cílů, vymezení kritérií pro zvolení nejvhodnějšího způsobu a rozpracování jednotlivých úkolů a pracovních postupů. (SRPOVÁ, J. a V. ŘEHOŘ., 2010., s.120)

Plánování souvisí s věcným, časovým, prostorovým a finančním propojením všech nutných činností na všech existujících stupních řízení. Plánovacích aktivit se účastní manažeři, jejichž činnost je spojena s výsledky těchto aktivit. Plánování souvisí také i se zpřesňováním plánovacích aktivit, což je nutnou reakcí na odchylky od plnění plánu. Účinnost plánování je posuzována na základě toho, jakým způsobem plánování umožňuje

efektivnější dosažení cílů organizace. Veškeré aktivity plánování vycházejí z předpokladu, že se dynamicky mění celkové okolí organizace. Zásadní činností plánování je rozhodování.

Při realizaci plánovacího procesu se aplikují níže uvedené principy:

✓ Princip omezujícího faktoru, kdy při zvolení jednotlivých variant rozhodnutí jsou zohledněny faktory, které omezují nebo brání v dosažení cílů.

✓ Princip závazku, který se opírá o představu, že by plán měl zohlednit takové časové období, dobře předvídatelné také z hlediska všech činností, založených na plánovacích činnostech. Krátkodobé plány se rozpracovávají na základě střednědobých a strategických (dlouhodobých) plánů.

✓ Princip pružnosti. Možnost změn musí být součástí plánů, protože pružná povaha plánů umožňuje omezení ztrát při vzniku neočekávaných událostí. Současně s tím, výhody, spojené s pružností je vhodné porovnávat s náklady na dosažení konkrétních výhod.

✓ Princip navigační změny. Tento princip se opírá o představu, že je nutné zajistit systematickou kontrolu vznikajících jevů a jejich porovnávání s vytvořeným plánem. Pokud to je nutné, plán by měl být měněn takovým způsobem, aby bylo umožněno dosažení žádoucích cílů. Je nutné dodat, že pokud plány organizace nedisponují pružností, jsou navigační změny těžce proveditelné nebo náročné z hlediska různých zdrojů.

(MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ aj. VAVŘINA., 2014., s.87).

U strategického plánování v managementu platí, že je nutné zajistit získání velkého objemu informací, který bude sloužit k podněcování budoucího rozvoje organizace, zvýšení rozsahu její činnosti a určení budoucího stavu, k němuž se má směřovat organizace. Před vytvořením strategického plánu, jenž zajišťuje dosažení dlouhodobých cílů organizace a určuje její hlavní záměry, se nutně provádí podrobná analýza informací, sloužící jako podklad pro strategický plán. (FOTR, Jiří., 2012., s.300)

Plánování lze obecně charakterizovat jako proces formulace cílů a způsobů, kterými se dosahují cíle organizace. Plánování je úzce spjato s analýzou, proto při rozhodování před plánováním se provádí analýza vnitřních a vnějších podmínek, odhad budoucího vývoje těchto podmínek. Uskutečňuje se také hodnocení možných nejistot a rizik, která souvisejí s plánovanými aktivitami organizace. (RŮČKOVÁ, P. a M. ROUBÍČKOVÁ., 2012, s.157)

Dle Kotlera, proces strategického plánování se uskutečňuje na několika úrovních – první a nejnižší úrovní je plánování na úrovni výrobku, dále plánování podnikatelské jednotky, poté divizní plánování a korporátní plánování. (KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. *Marketing management*. 1. Praha: Grada Publishing, 2013., s.69)

Organizování. „Efektivní podniky zajišťují, aby bylo kolektivní úsilí směřující k dosažení konkrétních cílů organizované. Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány.“ (ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. Praha: Grada, 2008. s.51)

Podstatou organizování je zajištění dosažení organizačních cílů prostřednictvím dělby práce a sladování všech zúčastněných zaměstnanců a manažerů. Manažer, který organizuje práci svých podřízených, vychází z poznatků, zjištěných z předchozí analýzy a usiluje o nalezení nejvhodnějších způsobů realizace vytyčených cílů a záměrů. Organizování je založeno na organizačních strukturách. Zmíněné struktury lze pojímat jako soubor jednotlivých útvarů (úseků, divizí, oddělení apod.) a také jejich uspořádání a vzájemných vztahů.

Zmíněné vztahy tvoří hierarchii (vztahy na úrovni nadřízenosti a podřízenosti), dělbu pracovních činností, sladění a integraci, informační toky a také různé úrovně rozhodování a pravomocí. V praxi platí, že organizační struktura by měla mít vytvořena s ohledem na podstatu úkolů a aktivit, aby struktura organizace přispívala k zvýšení efektivity organizační činnosti.

Z hlediska povahy sdružování, organizační struktury, ve kterých působí manažer, mohou být 3 druhů:

✓ **Funkcionální struktura.** V této struktuře v přímém podřízení řídicímu centru jsou všechny úseky organizace. Např. generální ředitel přímo usměřuje činnost ředitele výroby, obchodu a marketingu.

✓ **Výrobní struktura.** Ve výrobní struktuře, řídicímu centru jsou podřízeny jednotlivými úseky – např. v případě průmyslového podniku jde o úsek jeřábů, motorů atd.

✓ **Účelová struktura.** Daná struktura je nejčastěji sledována u obchodních podniků a jiných organizací nevýrobní povahy. V zmíněné struktuře účel hraje nejdůležitější roli – např. u prodejní organizace jde o územní strukturu.

Z hlediska formy uplatňování rozhodovacích pravomocí, organizační struktury bývají následujících typů:

✓ Liniové struktury jsou strukturami, organizovanými s přímou rozhodovací pravomocí. Linioví manažeři mají odpovědnost za konkrétní oblast organizační činnosti (např. výroba a obchod). Liniové řízení je tradičním pyramidovým modelem řízení, kde hierarchie je tvořena analogicky jako v armádě – shora dolů.

✓ Štábní struktura vykonává funkce poradní. Například personální oddělení slouží jako štábní útvar, disponující kompetencemi k určitým činnostem v oblasti personálního managementu.

✓ Kombinovaná struktura je strukturou, kde projekty jsou řízeny několika řídicími centry. Například vedle liniového manažera, projekty se řídí přímo vedoucím projektu. Daná forma řízení je podmíněna dobou, během níž existuje projekt. (ŠTĚPANÍK, J., 2010., s.45-46)

Organizování se považuje za jednu ze základních manažerských funkcí a souvisí s omezenou schopností lidí řídit větší počet podřízených osob a z důvodu vysoké koncentrace obchodních aktivit ve větších organizačních útvarech. Organizování se pokládá za cílevědomou manažerskou činnost, která je uskutečněna v podobě uspořádání prvků organizačního systému a jejich vzájemných vazeb z věcného, prostorového a časového hlediska. (MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ., 2013., s.123)

Výběr a rozmístění pracovníků. Lidé hrají rozhodující roli v určení toho, jestli podnik bude úspěšný, nebo nikoliv. Strategie organizace, týkající se řízení personálu, musí přispívat k tomu, aby stále zdokonalovaly strategické schopnosti organizace konkurovat a to jak kvalitou poskytovaných služeb nebo prodávaných výrobků, tak i rychlostí prodeje a poskytování služeb popř. schopnost efektivně zavádět a využívat inovace.

Významnou součástí výběru a rozmístění pracovníků je zajištění odborných řídicích a řadových spolupracovníků a vytvoření efektivního motivačního systému, jehož záměrem je splnění cílů organizace. Daná manažerská funkce souvisí například s takovými činnostmi jako identifikace potřeb vhodných zaměstnanců a plánování, nábor, výběr, umístění a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. (MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ aj. VAVŘINA., 2014., s.94).

„Dílčí manažerské funkce, kterými jsou nejen výběr a rozmístování pracovníků, ale také vzdělávání, hodnocení a odměňování, bývají shrnovány pod pojem zabezpečení personálu

(staffing). *S ohledem na význam lidských zdrojů jde o funkce zásadní. O docenění významu lidského faktoru pro úspěšnost organizace svědčí i skutečnost, že personální ředitelé jsou dne zpravidla součástí top managementu.*“ (ŠTĚPANÍK, J., 2010., s.53)

Vedení pracovníků. Jedná se o proces ovlivňování, usměrňování a motivace spolupracovníků ke kvalitnímu, aktivnímu a efektivnímu dosažení vymezených úkolů a dalších aktivit, které zajišťují úspěšné dlouhodobé fungování organizace. Vedoucí zaměstnanci nesou odpovědnost za pracovní motivaci svých spolupracovníků. Vedení zaměstnanců musí přispívat k vytvoření inovačního prostředí, kde vhodná motivace spolupracovníků umožní implementaci vynálezů a nejlepších praktik do praxe.

V praxi dochází jak k pozitivní, tak i k negativní motivaci. Při pozitivní motivaci spolupracovníků jsou uplatňovány různé teorie pracovní motivace a „tvrdé“ popř. „měkké“ metody motivace personálu. Znalost pozitivní motivace lidí umožňuje vyhnout se demotivace spolupracovníků. (MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ aj. VAVŘINA., 2014., s.94).

S motivací úzce souvisí pojem „odměňování“. *„Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.*“ (KOCIANOVÁ, R., 2010. s.160)

Kontrolování. Kontrolování se zabývá měřením a usměrňováním práci, která je prováděná zaměstnanci s tím, aby s jistotou došlo k realizaci plánů a cílů. Kontrolování je běžnou činností všech manažerů, protože je v zásadě zpětnou vazbou, která umožňuje dosažení správných představ o řízených pracovních aktivitách. Těmito aktivitami nejčastěji je plnění různých cílů, plánů, stanovených úkolů a rozhodnutí.

Kontrolování je včasným a efektivním zjištěním toho, k jakým pozitivním a negativním odchylkám od stanovených norem, pravidel a plánů došlo. Kontrolování musí vycházet z již přijatých cílů, plánů, úkolů a rozhodnutí. Obecně lze říct, že kontrola nemá za účel jenom zajištění prověrky a přijetí případných opatření, které mohou mít za následek sankce pro ty, co odchyly od předem vymezených norem. Podstatným je rozborový charakter kontroly, což znamená, že mimo jiné výsledkem kontroly může být přehodnocení organizačních cílů popř. změna kontrolních kritérií. (MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ aj. VAVŘINA., 2014., s.94).

3.2.2 Úrovně managementu

„V organizační struktuře s návazností na tvorbu strategií se projevují tři úrovně manažerské hierarchie. Nejvyšší úroveň (top management) odpovídá za formulaci cílů, záměrů a účelu systému, tzn. že vytváří varianty strategií a rozhoduje o výběru vyhovující strategie. Rozměr rozhodování je dlouhodobý, s ohledem na změny okolí i vnitřních faktorů podniku.“ (DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ., 2008., s.7)

Další úrovní managementu je střední management, který nese odpovědnost za konkrétní podnikatelské jednotky. Jde o úroveň řízení, který zajišťuje zavedení strategií ve střednědobém časovém horizontu. Manažeři střední úrovně vedou určité větší týmy zaměstnanců, a proto střední management je hnací silou změn v celé organizaci.

Úroveň řízení, uskutečňovaný na „první linii“ nese přímou odpovědnost za konečný výsledek činnosti konkrétní jednotky. Hlavním cílem manažerů první linie je zavedení operativních plánů (např. pravidel a předpisů). Všechny činnosti daná úroveň managementu vykonává s ohledem na krátkodobé časové hledisko a na plnění běžných každodenních cílů.

Strategické a organizační činnosti nejvyššího managementu jsou hlavní náplní jejich práce, zatímco na nižších úrovních řízení větší význam mají plánovací a implementační aktivity. Motivační, kontrolní a komunikační činnosti mají podstatný význam na úrovni liniového managementu. Výše zmíněný management je vertikální podobou managementu, zatímco horizontální podoba má následující členění - funkcionální, obecný a projektový management.

Zatímco funkcionální management se zabývá různými podnikovými činnostmi směrem od vstupu k výstupu (jedná se o nákup, marketing, prodej, finance a výrobu). Obecný management nese odpovědnost za organizační skupinu, která zahrnuje různé funkcionální činnosti (tzv. hodnotový řetězec). Projektový management se významově podobá obecnému managementu, který se zaměřuje na koordinaci a řízení zaměstnanců v rámci celé organizace. Může jít o projekty výrobní, inovační, finanční nebo marketingové povahy. (Tamtéž, s.7)

Ve vertikálním členění managementu jednotlivé úrovně managementu mají níže uvedené podoby (TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ., 2014.):

- ✓ vrcholové řízení (top management);
- ✓ řízení na úrovni středního managementu (middle management);

- ✓ řízení na úrovni liniového managementu (lower management).

„Čím jde o vyšší úroveň managementu, tím více vazby mezi jednotlivými oblastmi řízení splývají, a pokud jde o strategii firmy, lze říci, že jde o daleko koncentrovanější přístup k řešení jednotlivých oblastí řízení, než tomu je u dalších stupňů řízení (taktického a operativního).“, (Tamtéž., 2014.)

3.2.3 Manažerská role

Manažerské role jsou značně proměnlivé, a proto manažeři se musejí přizpůsobovat jednotlivým situacím, aby vykonávali konkrétní role. Pro manažery vhodným je pracovat v podmínkách neurčitosti role, kdy nemají jistotu, co od nich očekávají spolupracovníci, ale mají být připraveni na to, aby v co nejkratší době mohli zastávat danou žádoucí roli . (ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS., 2008, s.41)

Jedním z nejrozšířenějších teoretických koncepcí, které se věnují manažerským rolím je koncepce H. Mintzberga. Mintzberg se opíral o výzkum, který byl uskutečněn v 5 organizacích různého oborového zaměření - jak komerčního, tak nekomerčního (výrobně-technická společnost, obchodní společnost, poradenská společnost, instituce, poskytující zdravotnické služby a vzdělávací zařízení). Díky analýze bylo zjištěno, že manažeři mají 3 skupiny rolí (VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013., s.121):

- ✓ interpersonální role.
- ✓ informační role,
- ✓ rozhodovací role

Tabulka 1. Manažerské role

Skupina manažerských rolí	Název konkrétní role
Interpersonální (mezilidské)	Vůdce Představitel organizace Kordinátor činností v organizaci
Informační	Pozorovatel Šířitel určitých informací Mluvčí jménem organizace
Rozhodovací	Podnikatel Eliminátor chyb (odstraňuje chyby zaměstnanců) Alokátor zdrojů (akumuluje různé zdroje) Vyjednaváč (zajišťuje komunikaci)
Administrativní	Administrátor (spravuje činnosti) Sledování a kontrola plnění úkolů Správce rozpočtů (řídí finanční toky)

Zdroj: VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013., s.121

3.3 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti různé povahy jsou stěžejním faktorem při zajištění vysoké efektivity manažera v oblasti svého působení a na svém úrovni řízení.

3.3.1 Vrozené a získané dovednosti

Dovednosti jsou praktickými návyky, které se získávají buď výcvikem, anebo praktickou zkušeností. Manažerské činnosti zpravidla souvisejí s danými dovednostmi:

- ✓ dovednosti osobní povahy, ke kterým patří sebepoznání, reflexe, sebereflexe a schopnost řízení svých emocí a jednání;
- ✓ dovednosti koncepční povahy, kterými je schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a tvorba vizi organizace;
- ✓ dovednosti v řízení lidských zdrojů, spočívající ve schopnosti vést lidi, zvyšovat jejich motivaci, schopnost delegování a vyjednávání;
- ✓ dovednosti technické povahy, kam patří schopnost využití manažerských technik a metod. (LOJDA, J., 2011., s.19)

„Některé manažerské dovednosti jsou dovednostmi, kterým je možné se v průběhu života naučit a zdokonalovat se v nich a jsou tedy považovány za získané vlastnosti manažera, jiné však získat možné není a manažer se s nimi musí narodit. Z tohoto úhlu pohledu je pak manažerské vlastnosti (či dovednosti) možné obecně dělit na vlastnosti získané a vlastnosti vrozené.“ . (VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013., s.121, s.107-108)

Vrozenými dovednosti manažerů jsou vysoké organizační vlastnosti, vyvinuté analytické schopnosti a logické myšlení, schopnost vedení lidí a motivaci efektivní práci svých podřízených. Vrozenými vlastnostmi manažerů je také schopnost využít příležitostí, vyvinutá intuice a snaha o poznávání nových věcí. Efektivní manažer má disponovat vysokou úrovní vlastní motivace, aby měl ochotu získávat nové poznatky a dosahovat stanovených cílů.

Manažer musí rovněž být emocionálně stabilní, mít schopnost zvládat stresové situace, být spíše dominantní než submisivní osobností, aktivně přistupovat k jevům a událostem a vyhýbat se toho, aby jiné osoby mohly ho manipulovat. K získaným dovednostem manažera patří znalosti z různých teoretických a praktických oborů. (VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013., s.121, s.107-108)

Tabulka 2. Některé hlavní vrozené a získané vlastnosti manažera

Vrozené vlastnosti manažera	Získané vlastnosti manažera
Potřeba řídit činnosti jiných lidí	Znalosti ekonomické teorie
Potřeba moci	Dovednosti o teorii podnikání
Empatie - schopnost pochopit potřeby jiné osoby	Znalosti marketingové teorie
Sebedůvěra	Znalosti psychologie a sociologie
Sebereflexe	Znalosti teorie managementu a řízení
Organizační dovednosti	Technické znalosti
Analytické dovednosti	Znalosti komunikace a rétoriky
Komunikační schopnosti	Znalosti matematiky a statistiky
Logické myšlení	Dovednosti z právní oblasti
Koncentrace na úkolu nebo cíli	Znalosti personálního řízení, osobní a kolektivní motivace a stimulace zaměstnanců
Ctižádost	Dobrá a stabilní tělesná a psychologická kondice

Zdroj: VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013., s.121, s.108

3.3.2 Dovednosti a další kompetence

„Skutečné kompetenční matice by měly vznikat jako originální „know-how“ přímo ve firmách; lidské zdroje jsou spolu s firemními myšlenkami nejcennějšími částmi firemního pokladu, díky kterému může firma získat náskok před konkurencí. Dobře stanovené požadavky na lidské zdroje navíc znamenají efektivní hospodaření s dalšími zdroji, zejména s časem a penězi.“ (PLAMÍNEK, J., 2008., s.170)

Poznání a rozvoj manažerských kompetencí, nutných pro zvýšení výkonu manažerů, je pro všechny organizace efektivním způsobem zvýšení výkonu činností všech oddělení organizace. Přístup k manažerským kompetencím vede k tomu, že organizace je schopna (KUBEŠ, M., R. KURNICKÝ a D. SPILLEROVÁ., 2004., s.60):

- ✓ zaměstnat správné lidi na správná místa,
- ✓ využívat v praxi objektivnější a spravedlivější systémy odměňování výkonů pracovníků,
- ✓ posoudit vlastní připravenost na dosažení strategických cílů,
- ✓ cílevědomě se starat o rozvoj týmu dle strategických cílů podniku,
- ✓ připravit manažery na další záměry a plány,
- ✓ zefektivnit kariérový rozvoj zaměstnanců.

Kompetenční model se zabývá konkrétními skupinami vědomostí, dovedností a charakteristik osobnosti, které jsou nutné k efektivnímu dosažení cílů organizace. Dané skupiny vědomostí, dovedností a charakteristik jsou označovány jako kompetence. Lze zmínit několik kompetenčních modelů, přičemž každý ze zvolených modelů musí

odpovídat cílům firmy. Do jisté míry univerzálními kompetencemi jsou tzv. ústřední kompetence.

Například u firmy z oblasti služeb typickou ústřední kompetencí je orientace na zákazníky. Vytvoření nové firemní kultury může např. probíhat za účasti všech zaměstnanců, což posílí takové kompetence pracovníků jako participativnost, interpersonální komunikace a řízení interakce. Jedná se o kompetence, nutné na všech úrovních managementu. (Tamtéž, s.60)

3.3.3 Koncepční, technické a lidské dovednosti

Pro manažery jsou důležité specifické technické, koncepční a humanitní (neboli lidské) znalosti. Náplň zmíněných kompetencí a dovedností a způsob jejich využití se liší s ohledem na úroveň řízení v rámci hierarchie managementu. (VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013., s.121, s.109)

Koncepční dovednosti souvisejí se schopností využití strategického myšlení a schopností hodnotit organizaci jako systém jak z hlediska jejích vnitřních prvků. Tak i z hlediska vyšších celku (odvětví působení nebo daný trh, kde organizace je součástí konkrétního odvětví nebo trhu). Schopnost týmové práce je schopností efektivně řídit vlastní práci a práci členů svého týmu. Proto lidské dovednosti manažera zahrnují motivaci spolupracovníků, koordinaci a vedení jejich činnosti, zajištění komunikaci a řešení vznikajících konfliktů.

Technické dovednosti se týkají široké škály znalostí, metod a technik v oblastech inženýrských činností, výroby produkce a financí. Do skupiny těchto dovedností spadají analytické schopnosti vedoucích zaměstnanců, specifické znalosti a využití technických prostředků. Technické dovednosti jsou nejvíce aplikovány na nižších úrovních managementu. (DUCHOŇ, B. a J. ŠAFRÁNKOVÁ., 2008., s.7)

3.3.4 „Měkké“ a „tvrdé“ dovednosti

„Měkké“ manažerské dovednosti jsou vždy spojené s vedením lidí. Danými dovednostmi mimo jiné jsou například plánování, analytické myšlení nebo kontrola, které jsou manažery získávány v konkrétních oblastech manažerských činností - finance, marketing, logistika a personalistika. Naopak, takové měkké manažerské dovednosti jako

vedení lidí, motivování, koučování a interpersonální dovednostmi se získávají nejčastěji přímo z praxe. (FOLWARCZNÁ, I. , 2010., s.41)

„Měkké dovednosti“ jsou motivačními a stimulačními nástroji hmotné a nehmotné povahy a zajištění takové komunikace se spolupracovníky, která by vedla k zvýšení efektivity práce týmu. Pro měkké dovednosti je typické, že jde o dovednosti, které jsou jenom těžce měřitelné (např. schopnost empatie).

„Tvrdé“ dovednosti jsou znalosti, které se opírají o uplatňování manažerských a řídicích přístupů, určitých technických znalostí (např. zacházení se stroji), analýza vznikajících rizik, kontrola kvality, příprava rozpočtových dokumentů. Tvrdé a měkké dovednosti manažera jsou navzájem propojeny, vzájemně se doplňují a tvoří celkové dovednosti úspěšného manažera. (VÁCHAL, J. a M. VOCHOZKA., 2013., s.121, s.107)

3.4 Metody rozvoje dovedností

Vzdělávání manažerů a rozvoj jejich dovedností se zaměřuje na 2 hlavní aspekty (FOLWARCZNÁ, I. , 2010., s.208):

- ✓ odborná stránka (anglicky competence) – „tvrdé“ dovednosti, odborné znalosti a kvalifikace;
- ✓ vztahová stránka (competency) – „měkké“ dovednosti, schopnost vůdcovství a efektivního chování vůči jiným.

Jedním ze základních modelů vzdělávání manažerů je model, kde existuje „pevné jádro“ a „volitelný obal“. Pevné jádro je tvořeno souborem základních programů vzdělávání a rozvoje, které jsou povinné pro manažery všech úrovní:

- ✓ tvrdé prvky řízení (jde o tvrdé dovednosti) a programy, které jsou zaměřené na poznatky ze strategického managementu, finančního řízení, řízení změny a lidských zdrojů;
- ✓ měkké prvky řízení (jedná se o měkké dovednosti) jsou programem získání takových manažerských dovedností jako: delegování, motivování, poskytování zpětné vazby, hodnocení zaměstnanců, dovedností koučování, sebeprezentace a komunikace, zákaznické péče, dovedností o 360° zpětné vazby, dovednosti o efektivním řízení času a pracovního stresu,
- ✓ vytváření sítí (tzv. „networking“) – jde o vytváření kontaktů s jinými manažery různých úrovní s cílem sdílení teoretických znalostí a dovedností a praktických zkušeností;

✓ geografická nebo funkční rotace v pracovní pozici – s ohledem na potřeby organizace, osobní rozvoje daného manažera a na existující model rozvoje manažerské kariéry. Programy pevného jádra jsou vypracovány organizací s přihlédnutím k hlavním manažerským dovednostem a dlouhodobé strategie rozvoje konkrétní organizace. Tyto programy se liší u liniových, středních a vrcholových manažerů. (Tamtéž, s.208)

Manažeři získávají poznatky často v podobě prezentace určitých znalostí a diskuse k daným tématům managementu. Druhou z metod získávání manažerských znalostí jsou případové studie. Daní studie jsou analýzou reálných nebo smyšlených situací, které se často vyskytují v manažerské práci. Cílem případových studií je hledání důvodů vzniku analyzované situace, vypořádání s jejich důsledky a hledání vhodných řešení. Případové studie umožňují rozvíjet kreativní týmovou spolupráci účastníků se manažerů.

Třetí metodou rozvoje manažerských dovedností jsou manažerské hry. Manažerské hry jsou simulací situací z reálné manažerské praxe. Komplexnější a maximálně realistická simulace umožňuje maximálně prakticky rozvíjet manažerské dovednosti. (BLAŽEK, L., 2011., s.17)

3.5 Chyby v manažerské praxi

„Chyby jsou v jisté míře nevyhnutelné. Pro jednání osob, ale i organizací však z dlouhodobějšího hlediska není důležité, zda se občas (drobnější) chyby dopustí, ale to, jak rychle ji přiznají, důsledek napraví a z chyby se poučí. Tedy to, do jaké míry jsou schopny jednat na základě pohledu do budoucna, nikoli do minula. Chyby, a někdy i ty větší, mají totiž i své světle stránky: poučení, jež přinášejí, mají někdy vyšší hodnotu než ztráta, kterou organizace chybou utrpěla.“ (URBAN, J., 2018., s.69)

Lze zmínit 5 skupin hlavních chyb, kterých se manažeři dopouštějí v praxi. První skupinou manažerských chyb jsou chyby, které původně měly „dobře úmysly“ projevující se nevhodným způsobem. Jedná se například o odkládání nepříjemných rozhodnutí o propuštění osob, které nedokázaly řádně plnit své povinnosti, shovívavé hodnocení zaměstnanců, jejichž pracovní výkony nejsou vysoké, omlouvání chyb nebo nedostatků v práci, které negativně ovlivňují celkovou výkonnost organizace.

Druhou skupinou chyb jsou chyby, spojené s nevhodným výběrem zaměstnanců. Tyto chyby mohou být způsobeny uvědomělou nebo nedbalou nižší objektivitou při hodnocení

uchazečů o práci a zaměstnanců nebo při výběru zaměstnanců preferování zaměstnávání svých známých, které by z hlediska manažera ho měly ve všech ohledech podporovat.

Třetí skupinou chyb je nevhodné zadávání pracovních úkolů. Může jít jak o nejasné nebo nesrozumitelně definované úkoly, nebo úkoly, které přesahují pracovní kompetence a dovednosti manažera. Mohou to být úkoly, které zaměstnanec pokládá za nespelnitelné nebo jejichž splnění nespadá do jeho pravomocí. Zmíněná skupina chyb vede ke vzniku nákladů, spojených s plýtváním pracovním časem a snížením motivace pracovního týmu.

Čtvrtá skupina chyby je spojována s nevhodnou kontrolou úkolů, které jsou zadávány neefektivně. Projevem této skupiny chyby snaha manažera nadměrně kontrolovat své podřízené, což vede k jejich demotivaci kontrole nebo k praxi tzv. „mikromanagementu“, kdy zaměstnanec demoralizuje své spolupracovníky a brání jim v řádném výkonu svých pracovních povinností.

Pátá skupina chyb souvisí s neschopností, neochotou nebo dokonce obavou manažerů delegovat pracovní povinnosti. Takový manažerský přístup vede k plýtvání manažerským časem a současně omezuje profesionální růst zaměstnanců, protože neumožňuje zvýšit jejich dovednosti prostřednictvím výkonu určité práce, delegované manažerem a pomocí motivace zaměstnanců ze strany manažera. (URBAN, J., 2010., s.34)

4. Vlastní práce

V níže uvedené části práce je charakterizována společnost Flying Tiger, jsou představeny výsledky provedeného dotazníkového šetření a jsou zhodnoceny jeho výstupy. Na základě uvedeného zhodnocení jsou představeny návrhy na zlepšení.

4.1 Charakteristika společnosti Flying Tiger

Společnost Flying Tiger Copenhagen vznikla tak, že její zakladatel Lennart Lajboschitz a jeho manželka Suz začali provozovat stánek na bleším trhu. Později, v roce 1988, zakladatelé společnosti otevřeli svou první kamennou prodejnu v blízkosti Kodaně. Obchod získal název Zebra a věnoval se prodeji deštníků, slunečních brýlí, ponožek a přebytečného

zboží. Provozovatelé obchodů Flying Tiger Copenhagen se snaží nejen prodávat své výrobky zákazníkům, ale darovat spotřebitelům pozitivní zážitky.

První obchod s názvem Tiger byl otevřen v Kodani v roce 1995 a všechny výrobky v něm měly cenu 10 dánských korun. V dánštině slovo, označující desetikorunní minci zní jako „tee'-yuh“, což zní podobně jako slovo „tygr“ v dánštině. Po 30 letech, značka Flying Tiger Copenhagen má 990 obchodů na 3 kontinentech a v 30 zemích. Společnost dosáhla zisku o hodnotě 5,583 milionů dánských korun a zaměstnává více než 6000 pracovníků. V roce 2017 se vedení společnosti rozhodlo o návrat k původní koncepci, dle níž se v obchodech značky prodává zejména zboží, jehož cena není vysoká. Jedná se hlavně o zboží o ceně 10, 20 a 30 dánských korun. (Our Brand. *Corporate.flyingtiger.com* [online]. Copenhagen: Zebra A/S, 2017 [cit. 2020-02-26].)

Sortiment výrobků společnosti je inspirován dánským kulturním dědictvím, s důrazem na vhodnost zboží pro konkrétní situaci a na jeho ojedinělost. Společnost Flying Tiger Copenhagen se pečlivě zabývá vytvořením designu prodávaného zboží. Sortiment zboží je tvořen takovými kategoriemi jako domácnost, kuchyně, koníčky, party, hračky, elektronika, gadgety (důmyslné přístroje), jídlo a doplňky. Přitom se zboží prodává pro různé skupiny zákazníků, kteří se liší dle věku a příjmů.

Každý měsíc dochází k aktualizaci sortimentu zboží v obchodech značky Flying Tiger Copenhagen přibližně o 300 nových výrobků, které jsou nejčastěji přizpůsobovány sezonní poptávce a slavnostním příležitostem (např. den svátého Valentýna, Halloween nebo Vánoce). Stálý sortiment zboží je odhadován na 700 výrobků. V roce 2018, logistická centra v Kodani, Raunds, Barceloně, New Jersey, Šanghaji, Šimuzu a Ičchonu zasílají více než 500,000,000 kusů zboží do prodejen dané společnosti. Cílem společnosti Flying Tiger Copenhagen je minimalizace počátečních investic, a proto většina prodejen se nachází v místech s vyšší návštěvností a v populárních obchodních centrech. Průměrná plocha prodejny činí zhruba 150 až 250 m². (Our Business Model. *Corporate.flyingtiger.com* [online]. Copenhagen: Zebra A/S, 2017 [cit. 2020-02-26].)

4.2 Tvorba dotazníkového šetření

Následující dotazníkové šetření bylo provedeno za účelem zjištění názorů zaměstnanců a manažerů výše uvedené společnosti, týkajících se toho, jakým způsobem manažeri

vykonávají své funkce (v případě zaměstnanců) a jaké nástroje jsou využívány k ovlivnění chování zaměstnanců (v případě dotázaného manažera).

Dotazníkové šetření je tvořeno 2 dotazníky. Jeden dotazník je určen pro zaměstnance a obsahuje jenom uzavřené otázky s možnostmi odpovědí. Druhý dotazník byl vypracován pro manažery a obsahuje jak uzavřené, tak i otevřené otázky. Zaměstnanci odpověděli na 16 otázek, z nichž 3 poslední otázky se vztahovaly na určení sociálních a demografických charakteristik respondentů (věk, pohlaví a stupeň vzdělání).

Oproti tomu manažeři odpověděli na 15 otázek, z nichž také poslední 3 otázky se týkaly stejných sociodemografických vlastností manažera. U nabízených odpovědí respondenti dotazníkového šetření (jak zaměstnanci, tak i manažer), mohli zvolit jak odpovědi dle škály (např. od možnosti „velmi důležitá“ do možnosti „určitě nedůležitá“), tak i odpovědi s různými možnostmi, tu zahrnující veškeré možné varianty odpovědí (např. nabízené manažerské činnosti).

Otázky pro zaměstnance byly zaměřeny na určení toho, nakolik dotázaní pracovníci jsou motivováni a jak hodnotí komunikaci s jejich manažerem a také jak vnímají kontrolu, organizování a rozvoj a vzdělávání zaměstnanců ze strany manažerů a metody hodnocení podřízených vedoucími zaměstnanci. Současně s tím se u zaměstnanců jišřuje, s jakými manažerskými chybami se v praxi setkali a jak hodnotí dovednosti a efektivitu svého přímého nadřizeneho.

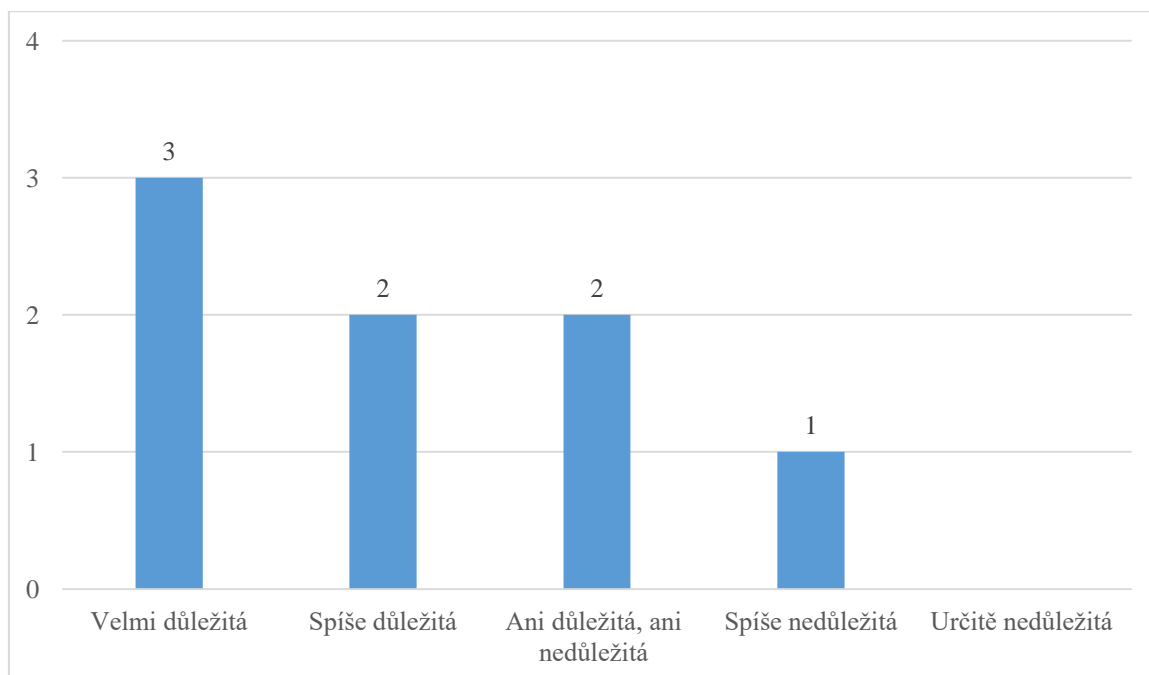
Manažer měl odpovědět na otázky podobného obsahu jakožto zaměstnanci, ale s ohledem na své nadřizené postavení. Proto byl vyzván například k tomu, aby uvedl, jaké nástroje využívá k motivaci zaměstnanců, ke komunikaci s nimi, jak kontroluje a organizuje pracovní činnost svých podřizeneých, jaké používá metody hodnocení pracovníků, jak odstraňuje manažerské chyby, jaké manažerské role vykonává a jakými dovednostmi disponuje jakožto manažer.

4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Celkem dotazníkového šetření se zúčastnilo 9 osob, z nichž je 8 zaměstnanců a 1 manažer, pracující ve společnosti Flying Tiger Copenhagen.

Otázky pro zaměstnance

Graf 1: Motivování

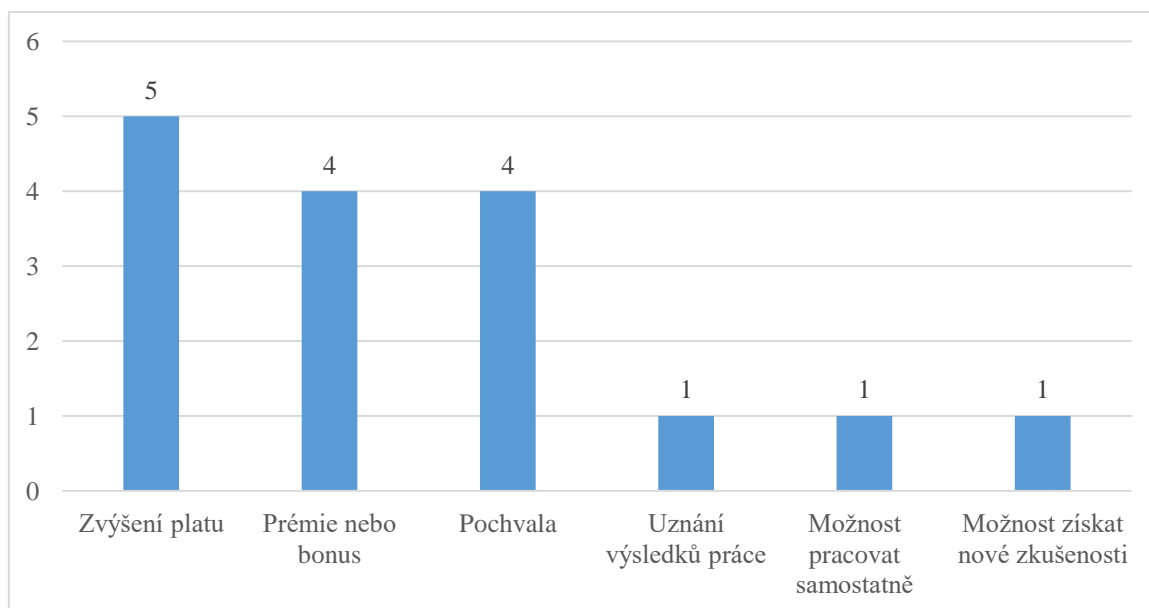


Zdroj: vlastní zpracování

Více než třetina respondentů (37,5 %) zastává názor, že pro jejich pracovní činnost je velmi důležitá motivace ze strany manažera. 25 % dotázaných zaměstnanců uvedlo, že to je spíše důležité. Dohromady 62,5 % respondentů (tj. téměř dvě třetiny celkového počtu dotázaných osob) se domnívá, že motivace ze strany manažera je velmi nebo spíše důležitá.

Pro čtvrtinu zaměstnanců (25 %) motivace ze strany manažera není ani důležitá, ani nedůležitá. Takovým způsobem, každý čtvrtý respondent se vůči motivaci ze strany nadřízeného postavil lhostejně. Jenom 12,5 % respondentů se domnívá, že motivace ze strany manažera je relativně nedůležitá, přičemž žádný z respondentů neoznačil motivaci ze strany manažera jakožto určitě nedůležitou. Z odpovědí zaměstnanců jednoznačně vyplývá, že motivace ze strany nadřízeného má pro ně spíše nebo určitě velký význam.

Graf 2: Způsob motivování zaměstnanců

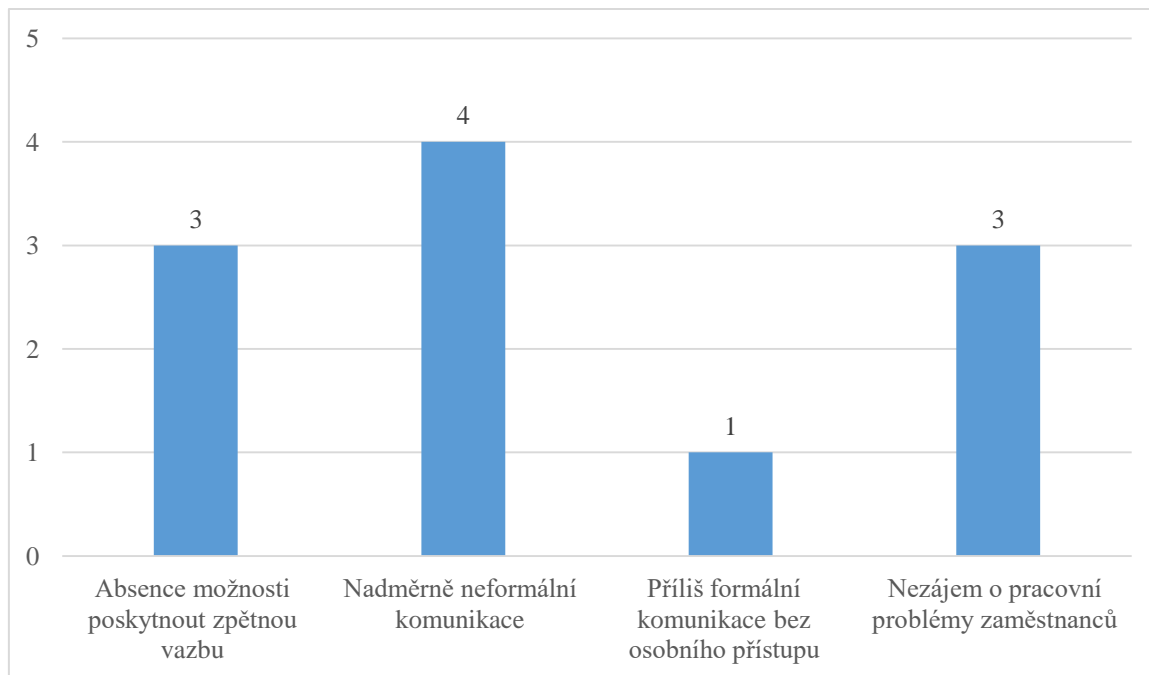


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 je vidět, že hlavními 3 způsoby, kterými dotázaní zaměstnanci byli motivováni manažery, jsou: zvýšení platu, prémie nebo bonus a pochvala. Zvýšení platu jakožto způsob motivace ze strany manažerů bylo uvedeno téměř u třetiny zvolených odpovědí (přesně 31,25 %). Prémie nebo bonus byly zmíněny u 25 % všech zvolených odpovědí, stejně jako pochvala (25 %).

Za méně často zvolené možnosti lze označit uznání výsledků práce, možnost pracovat samostatně a možnost získat nové zkušenosti. Všechny 3 dané možnosti byly zvoleny ve stejném rozsahu (po 12,5 % z celkového počtu zvolených odpovědí). Dohromady se jedná více než o třetinu všech odpovědí, uvedených respondenty (konkrétněji 37,5 %). Materiální způsoby motivace (zvýšení platu, prémie nebo bonus) byly zmíněny u 56,25 % případů, zatímco na nemateriální způsoby motivace zaměstnanců (všechny ostatní možnosti), připadá necelé 44 % odpovědí (přesně 43,75 %).

Graf 3: Překážky v oblasti komunikace

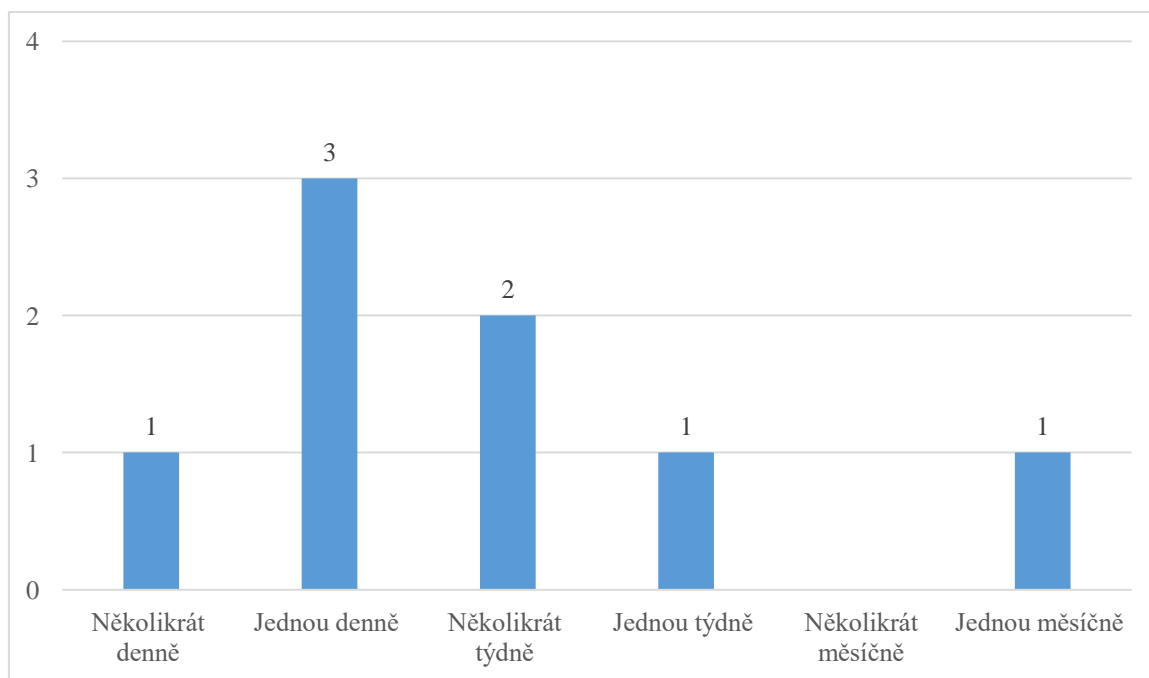


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 3 jsou znázorněny odpovědi respondentů, kde uvádějí, s jakými překážkami se nejčastěji potýkají při komunikaci s nadřízeným manažerem. Jedná se o především o neformální komunikaci (tato byla zvolena více než u třetiny odpovědí, přesněji - u 36,4 % zvolených odpovědí). Dalšími nejvýznamnějšími z hlediska respondentů překážkami při komunikaci s manažery jsou – absence možnosti poskytnout zpětnou vazbu (jde zhruba po 27,3 % všech zvolených odpovědí). Zbytek odpovědí (9 %) připadá na takovou překážku jako příliš formální komunikace bez osobního přístupu k zaměstnanci.

Je zcela zřejmé, že hlavními překážkami v komunikaci s manažery jsou jejich nestandardní pro pracovní prostředí komunikace (neformálnost komunikace) a jednostranná komunikace s podřízenými ze strany manažera (není možnost poskytnout zpětnou vazbu a nezájem o pracovní činnost zaměstnanců).

Graf 4: Kontrolování plnění úkolů

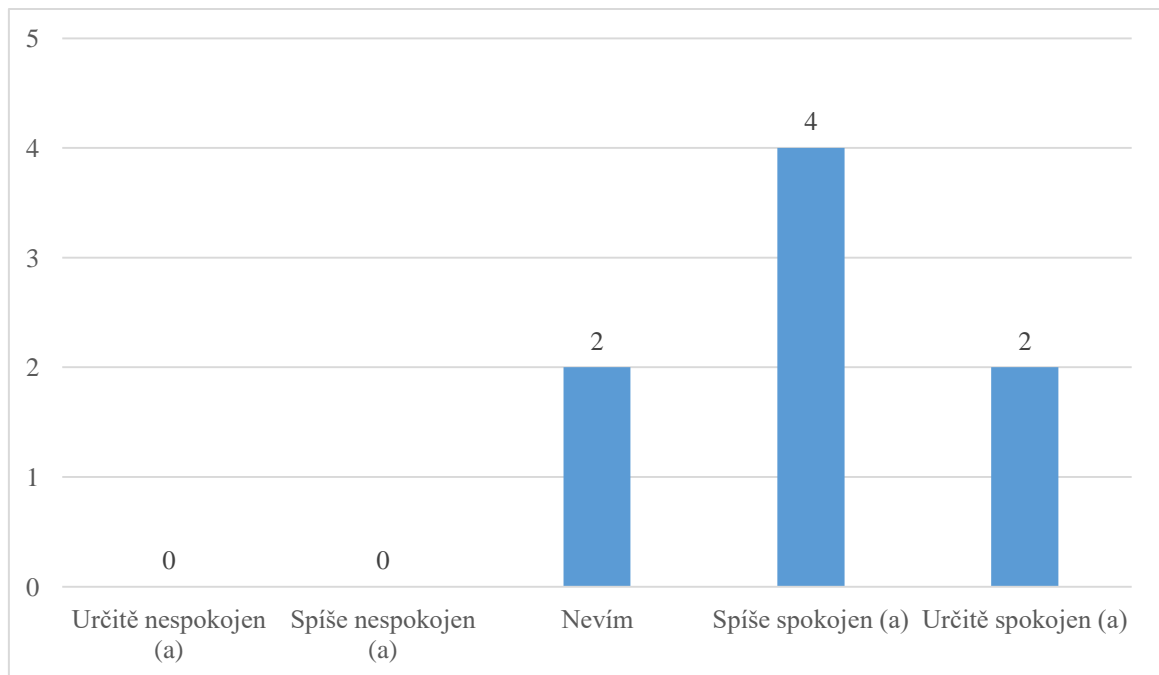


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4 je patrné, že u 37,5 % dotázaných osob kontroly ze strany manažerů probíhají jednou denně, zatímco u 25 % dané kontroly se uskutečňují několikrát denně. U 12,5 % (dohromady jde o 37,5 %) respondentů kontroly ze strany nadřízených se uskutečňují buď několikrát denně, jednou týdně, anebo jednou měsíčně. U žádného z dotázaných respondentů, kontroly nejsou uskutečňovány několikrát měsíčně, i když interval jednou týdně a několikrát měsíčně mohou být stejné (např. jednou týdně je zhruba 4krát za měsíc).

Celkem lze konstatovat, že v případě 50 % respondentů kontroly probíhají jednou až několikrát denně, zatímco v případě 37,5 % uvedené kontroly se uskutečňují jednou až několikrát týdně. Dá se říct, že u 87,5 % všech respondentů kontroly se uskutečňují minimálně jednou za týden.

Graf 5: Frekvence kontrol

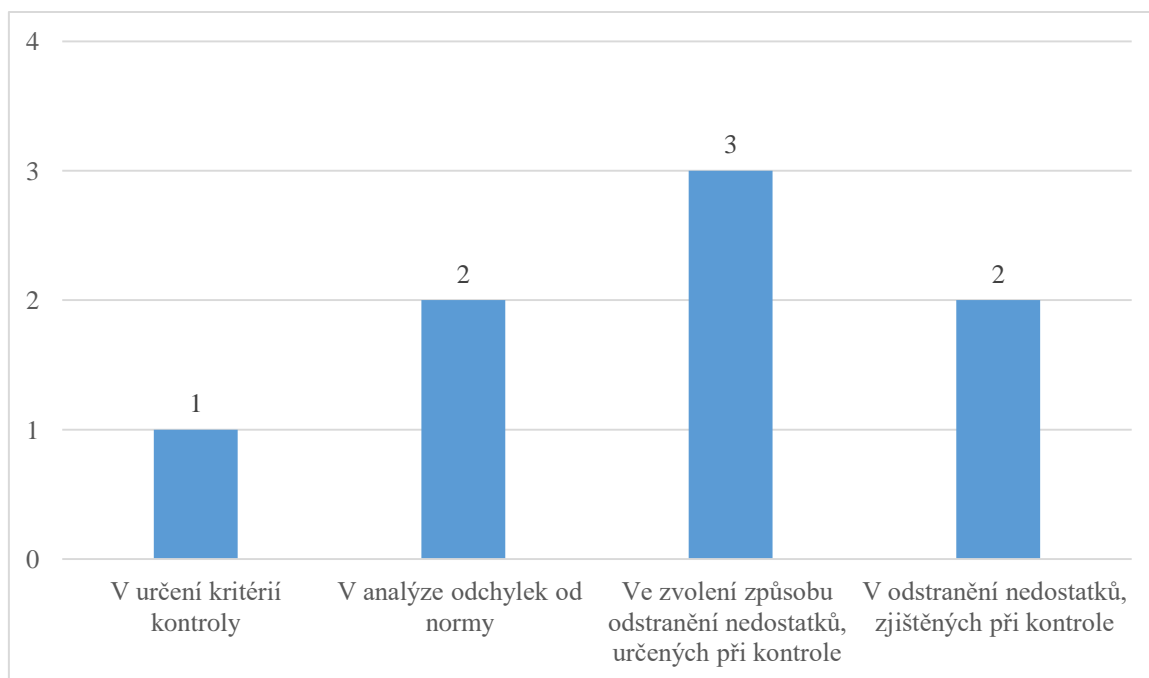


Zdroj: vlastní zpracování

Je jasné, že osoby, které jsou spíše nebo určitě nespokojené s frekvencí kontrol ze strany manažerů, mezi účastníky dotazníkového šetření se nevyskytují. Jenom dvě osoby zmínilo, že neví, jestli jsou v určité míře spokojeny s frekvencí kontrol nebo nikoliv. Největší část respondentů (50 %) uvedla, že je spíše spokojena s frekvencí kontrol, než nespokojena. 25 % dotázaných zaměstnanců se domnívá, že je určitě spokojena s frekvencí kontrol.

Lze říct, že absolutní část (75 %) respondentů je spíše nebo určitě spokojena s tím, jak často v jejich podniku probíhají kontroly ze strany manažerů, což je poměrně pozitivní zjištění z hlediska toho, jak respondenti vnímají kontrolování své práce manažery. Část respondentů zastává názor, že neví, jestli je spokojena s frekvencí kontrol nebo nikoliv, pravděpodobně z toho důvodu, že pokládá kontroly za určitou zkoušku své účinnosti s v práci, i když nejspíš proti samotným kontrolám a jejich frekvenci se staví.

Graf 6: Problémy v kontrole pracovní činnosti

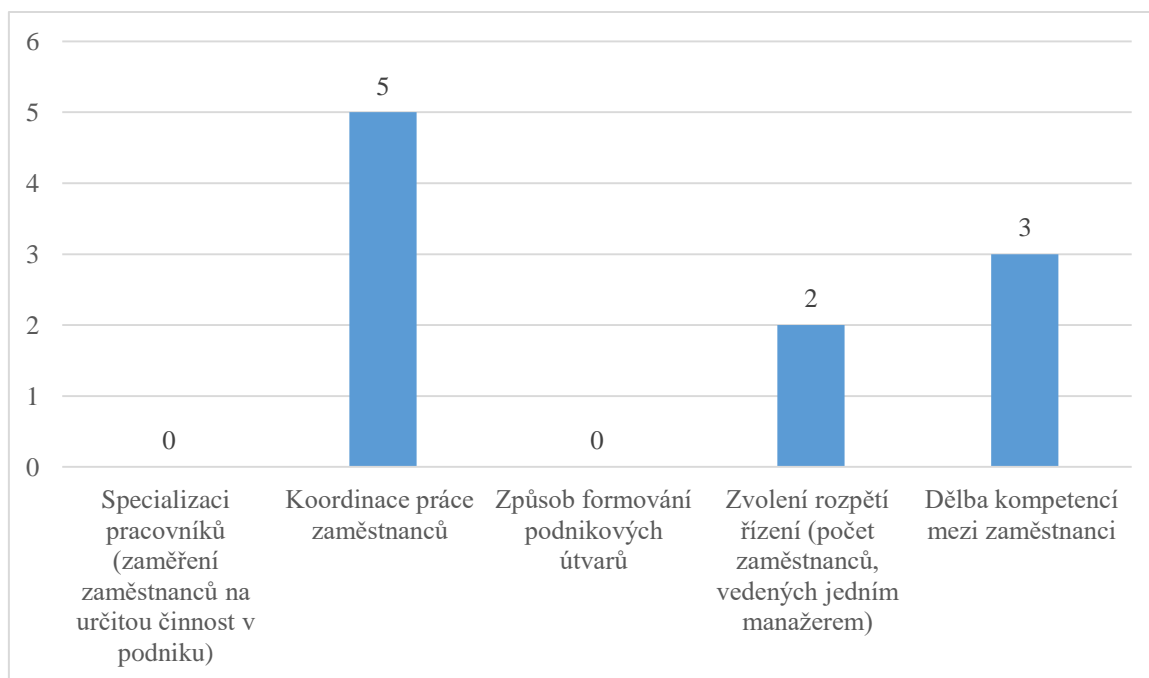


Zdroj: vlastní zpracování

Hlavními problémy dle názoru většiny respondentů je zvolení způsobu odstranění nedostatků, které byly určeny při kontrole. Tuto možnost zvolilo 37,5 % respondentů. Problémy, spočívající se v analýze odchylek od normy a v odstranění nedostatků, zjištěných při kontrole celkem zvolilo 50 % dotázaných zaměstnanců (po 25 % u každé odpovědi). Pro 12,5 % nejdůležitějším problémem je určení kritérií kontroly.

Ze struktury odpovědí respondentů vyplývá, že většina zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, neví, proč pro odstranění určitých pracovních nedostatků manažeři volí té které způsoby. Dále respondenti vidí problémy v tom, jak skutečně dochází k odstranění zjištěných nedostatků a to jakým způsobem se určuje, jaké jsou odchylky od normy (analýza odchylek od normy). Je nutné zmínit, že dotázaní zaměstnanci nejspíš se chtějí podílet na volbě způsobu odstranění nedostatků své práce a na implementaci zvolených způsobů do pracovní činnosti.

Graf 7: Slabá stránka organizování

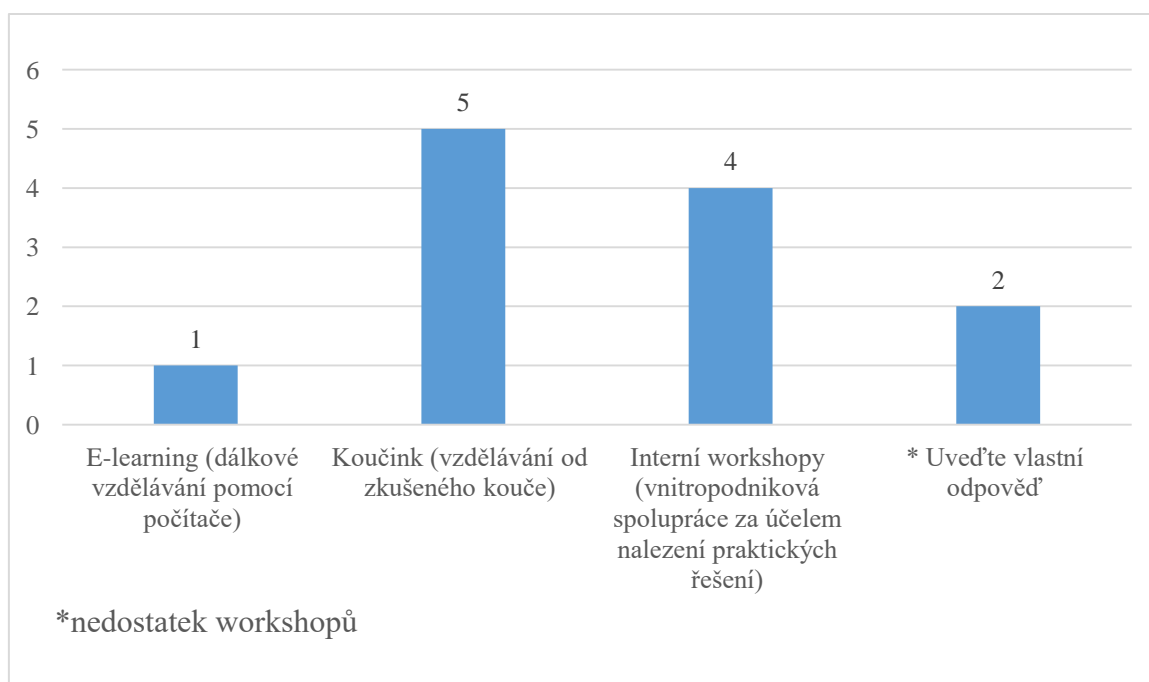


Zdroj: vlastní zpracování

Ze všech uvedených možností, 50 % připadá na koordinaci práce zaměstnanců, což znamená, že právě tato koordinace je nejčastěji vnímanou slabou stránku organizování práce dotázaných osob ze strany manažera. Další nejfrekventovanější slabou stránkou, dle respondentů, je dělba kompetencí mezi zaměstnanci (30 %). Celkem 80 % respondentů uvedlo, že jejich manažeři v podstatě neefektivně slaďují pracovní činnosti jednotlivých zaměstnanců a přiřazují jim konkrétní kompetence.

25 % účastníků dotazníkového šetření vidí slabou stránku organizování jejich práce ze strany manažerů v tom, jak volí rozpětí řízení (neboli počet zaměstnanců, vedených jedním manažerem). Pro žádného respondenta slabinou organizování jejich pracovních aktivit manažery není specializace pracovníků a způsob formování podnikových útvarů. Poslední zmíněná skutečnost je nejspíš dána tím, že, dle názoru respondentů, specializace zaměstnanců se určuje před nástupem do konkrétní pracovní pozice, zatímco problematika formování podnikových útvarů není pro většinu zaměstnanců známá.

Graf 8: Slabiny v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců



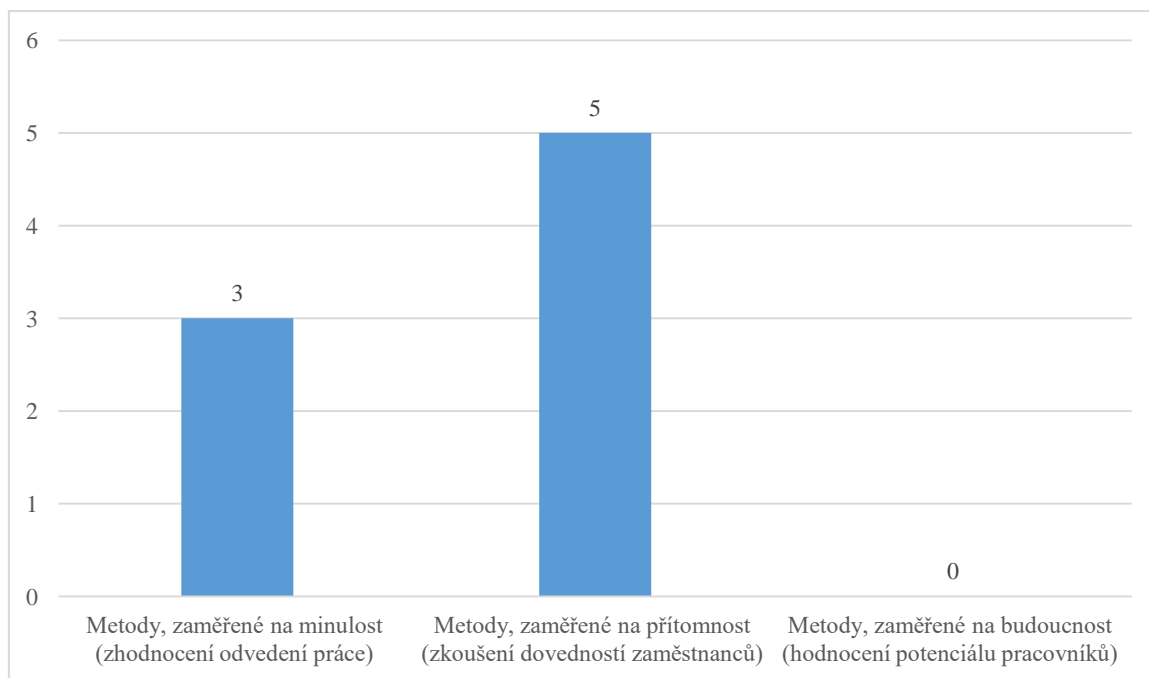
Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním nedostatkem manažerů v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců je podle respondentů koučink, v němž se zaměstnanec vzdělává od zkušenějšího kouče. Jedná se o přibližně 42 % respondentů. Slabou stránkou manažerů jsou dle názorů části dotázaných osob (konkrétně dle 33,3 % osob) interní workshopy, tj. taková spolupráce v rámci podniku, během níž se nalézají praktická řešení.

Zhruba 16,7 % respondentů uvedlo vlastní odpověď, dle které slabou stránkou činnosti jejich manažerů v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků je nedostatek workshopů. Nejspíš jsou míněny jak interní, tak i exténní workshopy, tj. workshopy, pořádané v rámci podniku, tak i mimo něj. Podle názoru 8,33 % účastníků dotazníkového šetření, nedostatečnou je práce jejich manažera při zajištění e-learningu.

Na základě odpovědí většiny respondentů (75 % osob), problematickým je postup manažerů při vnitropodnikovém vzdělávání a při vzdělávání od zkušené osoby, nikoliv při osobním vzdělávání prostřednictvím dálkového vzdělávání. Dá se předpokládat, že dle názoru respondentů zásadními problémy jsou nejspíš nastavení workshopů v rámci podniku a kompetence koučů, které pořádají vzdělávací kurzy pro zaměstnance daného podniku.

Graf 9: Metody hodnocení zaměstnanců

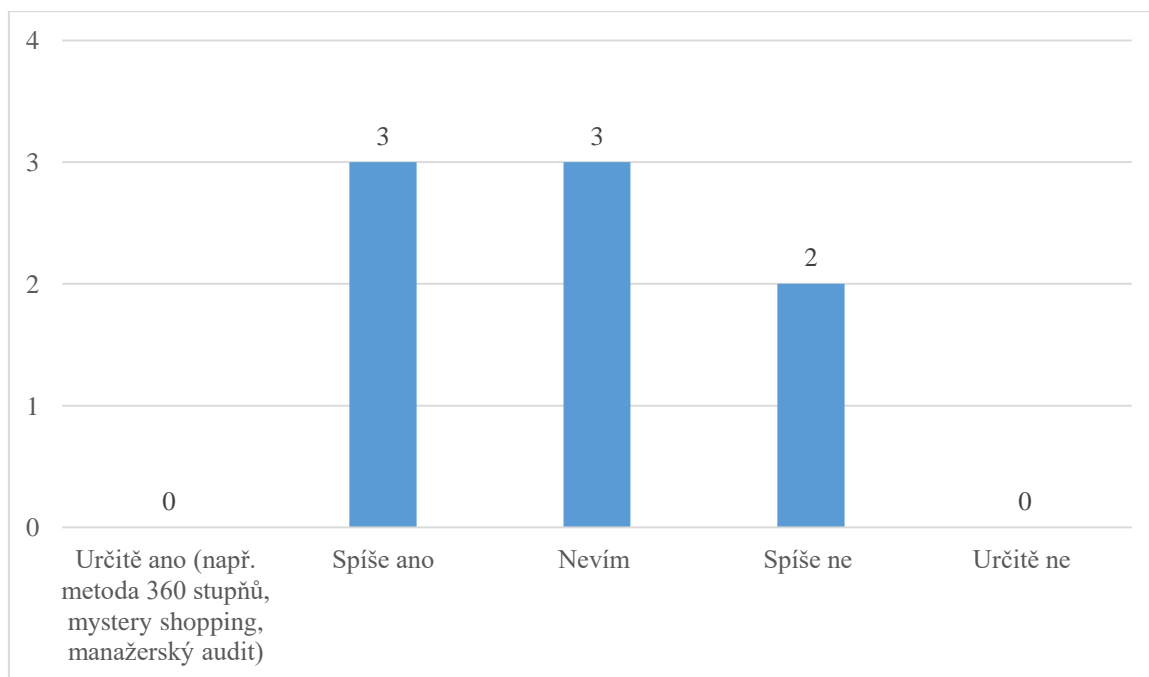


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 9 vyplývá, že 62,5 % respondentů odpovědělo, že jejich manažeři využívají metody, zaměřené na přítomnost, tedy zabývá se zkoušením aktuálních dovedností zaměstnanců. Zbytek respondentů (37,5 % osob) uvedlo, že jejich nadřízení využívají metody hodnocení, orientované na minulost, tj. hodnotí práci, odvedenou zaměstnanci. Žádný z účastníků dotazníkového šetření nezmínil, že jejich manažeři v práci aplikují metody, které jsou zaměřeny na budoucnost.

Takovým způsobem, nikdo ze zaměstnanců neodpověděl, že manažeři hodnotí jejich potenciál. Důraz manažerů na hodnocení odvedené práce a aktuálních dovedností manažerů může vést k tomu, že není správně hodnocen potenciál zaměstnanců, což může způsobit jejich neefektivní zařazení do konkrétní pozice a nižší celkovou výkonnost při plnění pracovních povinností. Tato skutečnost se může negativně promítat i do efektivity podniku.

Graf 10: Sofistikované metody hodnocení

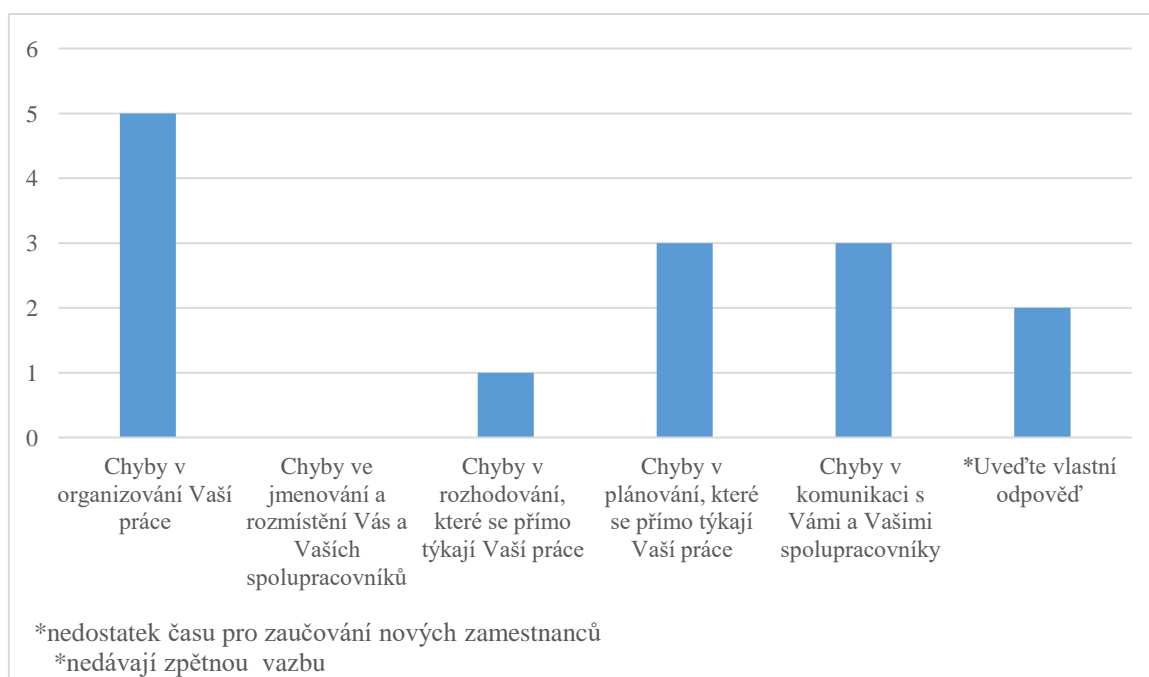


Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné na grafu 10, z celkového počtu respondentů, jenom 37,5 % se domnívá, že jejich manažeři spíše využívají sofistikované metody hodnocení práce svých podřízených. Stejný podíl (37,5 % osob) neví, jestli takové metody jsou manažery využívány nebo nikoliv. 25 % dotázaných osob odpovědělo, že jejich manažeři spíše nevyužívají zmíněné metody hodnocení zaměstnanců. Jednoznačnou odpověď na otázku z grafu 10 neposkytl žádný z respondentů (jde o odpovědi „určitě ano“ a „určitě ne“).

I když většina zaměstnanců nemusí vědět o tom, jaké metody hodnocení jsou aplikovány ze strany manažerů, je vhodné zjistit, v jaké míře respondenti jsou informováni o možnosti využití některých metod hodnocení. Část respondentů odpověděla, že jejich manažeři pravděpodobně hodnotí práci svých podřízených na základě sofistikovaných metod (odpovědi „spíše ano“ popř. „spíše ne“). Významná část dotázaných osob, naopak, se rozhodla zvolit odpověď „nevím“, protože si nebyla jistá, jestli jakékoliv sofistikované metody jsou ze strany jejich manažerů aplikovány neboli nikoliv.

Graf 11: Manažerské chyby



Zdroj: vlastní zpracování

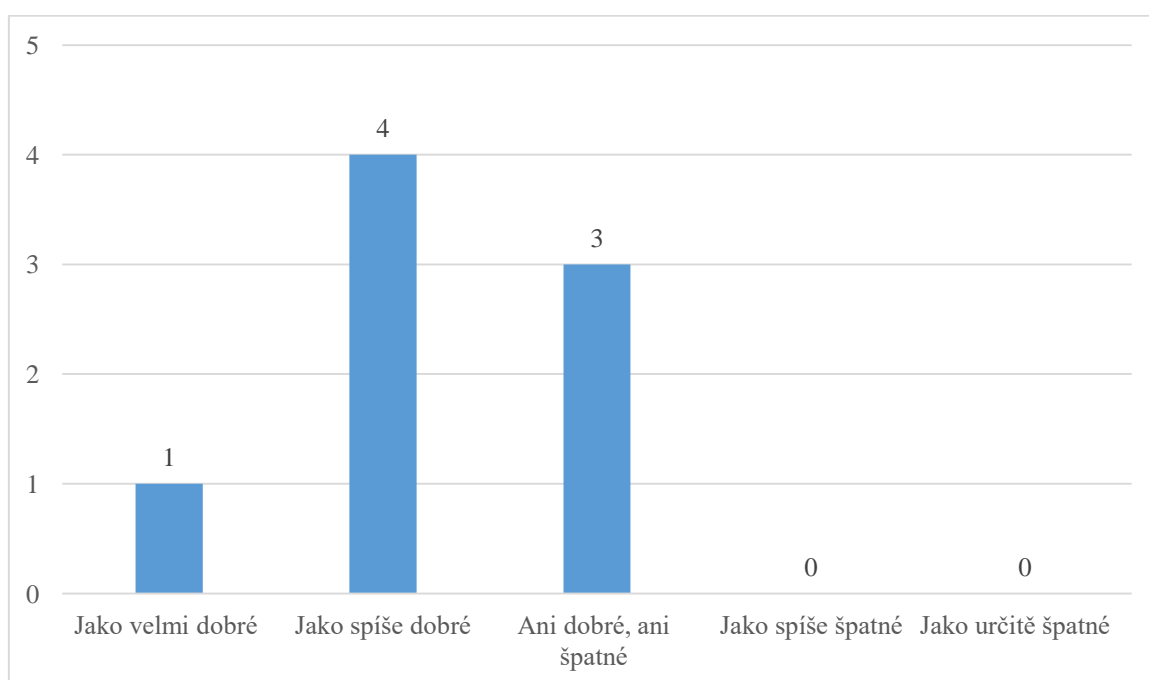
Z grafu 11 je vidět, že ze všech poskytnutých odpovědí, respondenti nejčastěji uvádějí takové manažerské chyby, jako jsou chyby v organizování práce zaměstnanců (35,71 %). Stejný podíl (po 21,4 % respondentů) zmínil, že se jedná o chyby v plánování, které se přímo týkají respondentovy práce popř. chyby v komunikaci s respondenty nebo s respondentovými spolupracovníky.

Žádný respondent nezmínil, že se ve své praxi potkal s manažerskými chybami ve jmenování a rozmístění zaměstnanců. 14,3 % dotázaných osob uvedlo, že manažerskými chybami jsou nedostatek času pro zaučování nových zaměstnanců a absence zpětné vazby pro zaměstnance ze strany manažera. Za největší manažerské chyby zaměstnanci označují funkce organizování, plánování a komunikace své práce vedoucími pracovníky.

Jmenování a rozmístění pracovníků nejspíš není považováno za problém, protože řadoví zaměstnanci nevědí, jak dochází k jmenování a rozmístění pracovníků v organizaci a jestli tyto procesy probíhají správně nebo chybně. Stejně tak rozhodování, zaučování nových zaměstnanců a absence zpětné vazby není pokládáno za nejvýznamnější manažerské chyby, pravděpodobně z tohoto důvodu, že se týkají respondentů nepřímo, na rozdíl od organizování, plánování a komunikace, které jsou manažerskými funkcemi, přímo vykonávanými manažery vůči zaměstnancům.

O tom, jak rozhodují manažeři, zaměstnanci nejčastěji nemají žádné informace, zatímco zaučování nových zaměstnanců se týká respondentů jenom v té míře, v níž spolupracují s novými kolegy. Absence zpětné vazby není hodnoceno respondenty jako nejdůležitější manažerská chyba nejspíš kvůli tomu, že vertikální pracovní vztahy mezi manažery a zaměstnanci často brání v tom, aby manažeři poskytovali zpětnou vazbu svým podřízeným, protože od očekávají od nich výkon jejich pracovních povinností dle určitých cílů organizace.

Graf 12: Manažerské dovednosti

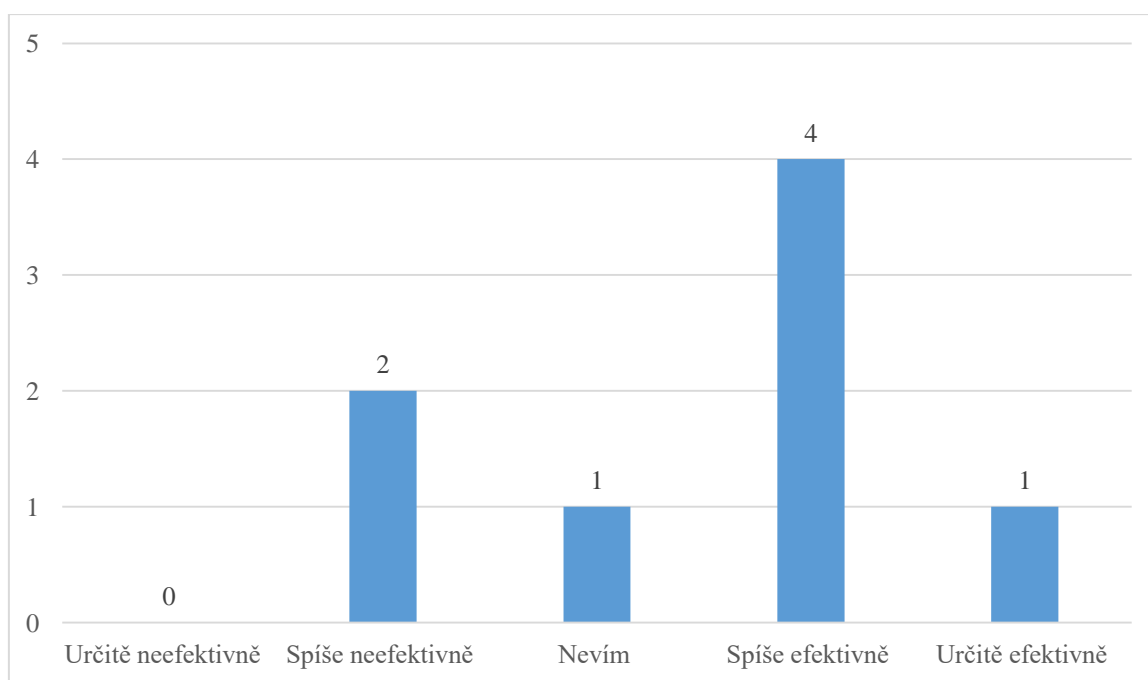


Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu 12 lze vidět, že polovina (50 %) respondentů spíše dobře hodnotí celkové dovednosti svého manažera. Zhruba 37,5 % dotázaných osob zaujalo neutrální postoj vůči dovednostem svých manažerů, protože uvedlo, tyto dovednosti nejsou ani dobré, ani špatné. Zhruba 12,5 % respondentů se domnívá, že celkové dovednosti jejich manažerů jsou velmi dobré.

Z odpovědí dotázaných osob jednoznačně vyplývá, že přibližně 62,5 % osob hodnotí celkové dovednosti svých manažerů jako spíše nebo velmi dobré. Důležitým zjištěním je také skutečnost, že nikdo z respondentů spíše nebo určitě nepokládá celkové dovednosti svých manažerů za špatné.

Graf 13: Efektivnost vedení týmu

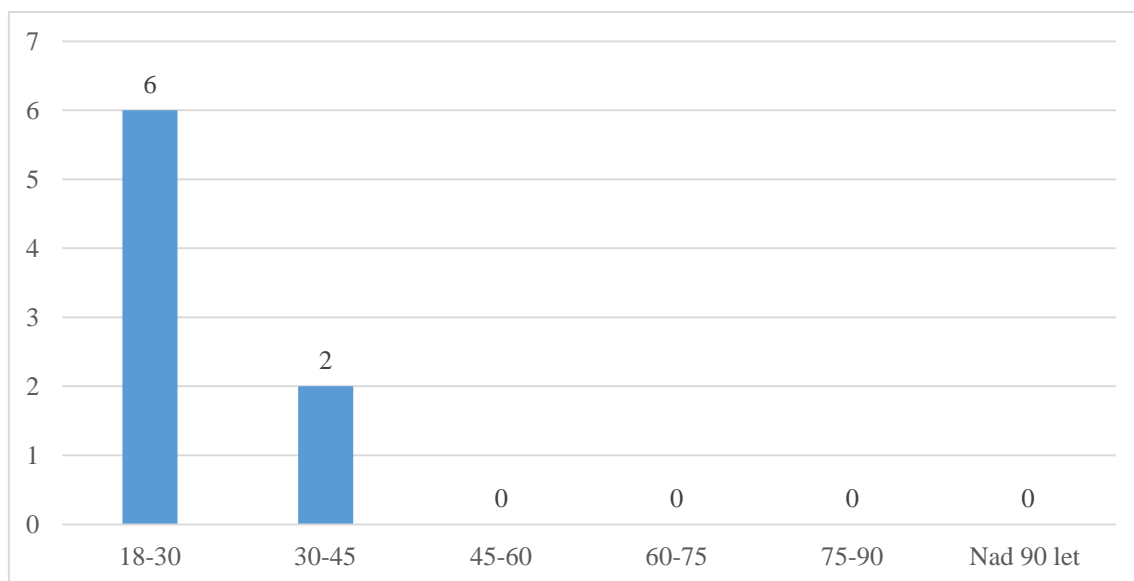


Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 13 je určité potvrzení toho, že respondenti hodnotí celkové dovednosti svých manažerů jakožto dobré. 62,5 % dotázaných osob uvedlo, že jejich manažeři spíše nebo určitě efektivně vedou svůj tým. Z toho 50 % se domnívá, že manažeři to dělají spíše efektivně a 12,5 %, že manažeři vedou své podřízené určitě efektivním způsobem. Žádný respondent nezmínil, že manažer vede jeho tým určitě neefektivním způsobem.

12,5 % respondentů neví, jestli jejich manažeři vedou své podřízené efektivně nebo neefektivně. 25 % účastníků dotazníkového šetření zastává názor, že jejich manažeři vedou svůj tým spíše neefektivně. Celkem lze konstatovat, že třikrát více respondentů považuje své manažery za spíše nebo určitě efektivní, než počet dotázaných, pokládajících své manažery za určitě nebo spíše neefektivně v oblasti vedení svého týmu.

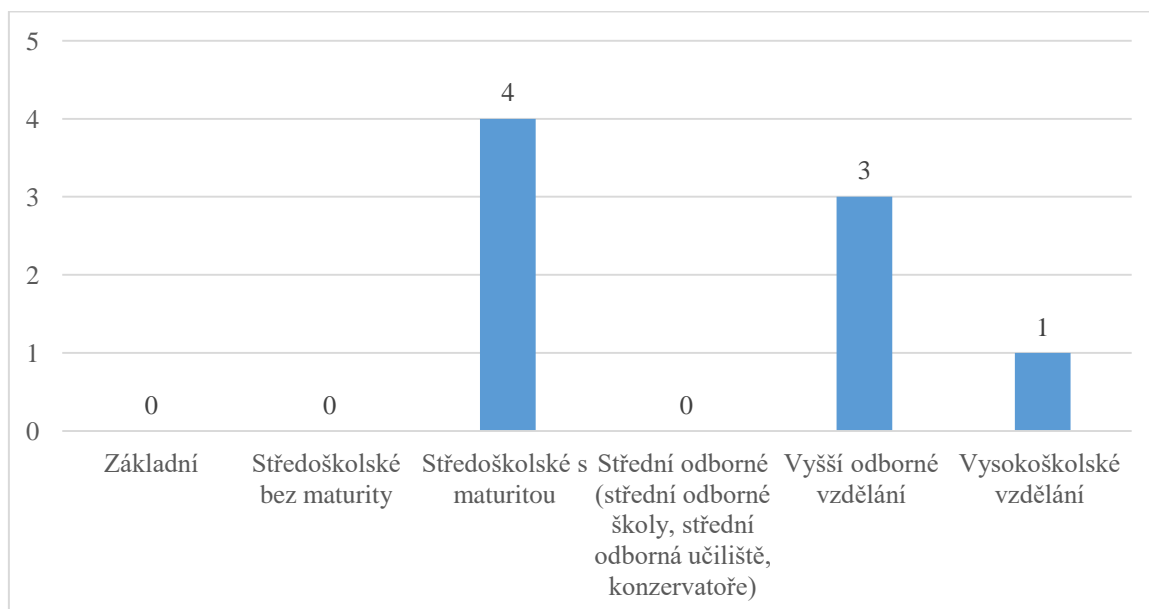
Graf 14: Věkové kategorie



Zdroj: vlastní zpracování

Z věkové struktury všech respondentů je zřejmé, že 75 % dotázaných lidí je ve věku 18-30 let. Zbylých 25 % účastníků dotazníkového šetření má věk 30 až 45 let. Žádný z respondentů není ve věku od 45 let a více.

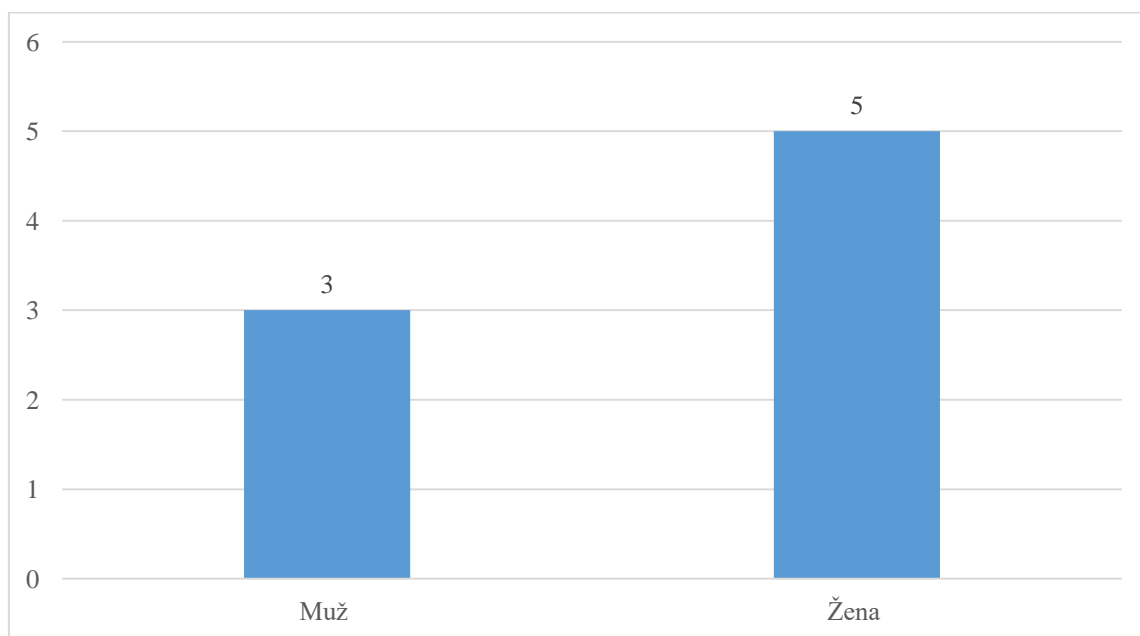
Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

50 % všech dotázaných osob má středoškolské vzdělání s maturitou. 37,5 % disponuje vyšším odborným vzděláním. Jenom 12,5 % respondentů má vysokoškolské vzdělání. Je pozoruhodné, že převážná většina respondentů (87,5 %) nemá vysokoškolské vzdělání.

Graf 16: Rozložení pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Větší část respondentů jsou ženy (62,5 % účastníků dotazníkového šetření), zatímco mírně více než třetina (37,5 %) jsou muži.

V rámci daného dotazníkového šetření byl také dotázán jeden manažer ze společnosti Flying Tiger Copenhagen. Manažerovi bylo položeno celkem 15 otázek (seznam otázek je v příloze práce). Manažer pracuje v této společnosti již více než dva roky a vykonává funkci store managera. Pokládá svou odměnu za přiměřenou a domnívá se, že práce ho velmi baví a naplňuje. Manažer k motivaci svých zaměstnanců využívá finanční nástroje, pochvalu a vstřícnost vůči osobním potřebám svých zaměstnanců.

Manažer spíše pozitivně hodnotí úroveň motivace svých podřízených a pro komunikaci se zaměstnanci využívá takových komunikačních kanálů jako nástěnka, telefon a osobní komunikace. Respondent zajišťuje kontrolu pracovní činnosti svých zaměstnanců především vizuálním způsobem. Organizování zaměstnanců v podniku dotázaného manažera se provádí na základě aktuálního plánu dne-týdne-měsíce.

Plánování v podniku dotázaného manažera se uskutečňuje dle měsíčního plánování směn dle plánu hodin, plánování tržeb, rozvržení plánu zásobování a plánu provozních činností. Manažer uvedl, že v jeho organizaci není zajištěn rozvoj zaměstnanců, zatímco k hodnocení zaměstnanců se využívá několik metod. Těmito metody jsou: sledování plnění úkolů zaměstnanců, evidence zásadních situací a mystery shopping. Respondent odpověděl, že využívá sofistikované metody hodnocení (např. metoda 360 stupňů, mystery shopping, manažerský audit) práce svých zaměstnanců. Rozvoj zaměstnanců manažer pokládá za oblast manažerských činností, kde se dopouští nejvíce chyb.

V podniku dotázaného manažera manažerské chyby jsou odstraňovány „ponaučením pro příště“, tj. určením toho, co je efektivní v manažerské činnosti nebo co není. Manažer odpověděl, že z manažerských rolí nejvíce vykonává role mezilidské (např. role vedoucího a vůdčí osobnosti).

Účastník dotazníkového šetření zmínil, že k jeho vrozeným manažerským dovednostem patří: rozhodnost, obezřetnost, spolehlivost, komunikativnost- částečná empatie, delegování, zatímco k získaným: plánování a stanovení cílů, schopnost motivovat, znalost obchodního prostředí. Manažer odpověděl, že motivuje své podřízené finančním ohodnocením (odměny, zvyšování mzdy, osobní ohodnocení), pochvalou, teambuildingem nebo jinou zaměstnaneckou akcí a vstřícností k jejich osobním potřebám.

5 Zhodnocení výsledků

Z odpovědí respondentů lze dojít k závěru, že motivace je téměř pro dvě třetiny respondentů důležitá. Relativní většina respondentů pokládá zvýšení platu za hlavní způsob motivace, přičemž materiální způsoby motivace (zvýšení platu, prémie nebo bonus) mírně převládají nad nemateriálními způsoby motivace (pochvala, uznání výsledků práce a možnost pracovat samostatně a získat nové zkušenosti).

Respondenti dotazníkového šetření uvádějí, že hlavními překážkami v oblasti komunikace s manažerem jsou nadměrně neformální komunikace a nezájem o pracovní problémy zaměstnanců, což nejspíš znamená, že manažeři jsou soustředěni na dosažení podnikových cílů a nezohledňují to, zda zaměstnanci mají zdroje k tomu, aby těchto cílů dosáhli. Lze říct, že mnozí respondenti pocítují, že manažeři ne v plné míře respektují je a jejich potřeby jakožto osobností a komunikují s nimi příliš neformálně.

Relativní většina respondentů uvádí, že je spíše spokojena s frekvencí kontrol v organizaci, kde pracují, i když většina kontrol probíhá jednou denně. Větší část účastníků dotazníkového šetření se domnívají, že hlavním problémem v kontrole jejich pracovní činnosti ze strany manažera je zvolení způsobu odstranění nedostatků, zatímco slabou stránkou organizování je koordinace práce zaměstnanců.

Dá se říct, že pro mnohé respondenty nejví se jako vhodné způsoby odstranění nedostatků v práci, které volí manažery. Přitom značná část respondentů zastává názor, že manažeři neplní efektivně jeden ze svých hlavních úkolů – sladění práce zaměstnanců. Kromě toho, za slabou stránku manažerů v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců relativní většina respondentů považuje koučink, tj. respondentům jakožto zaměstnancům schází vzdělávání od zkušených koučů, které by jim mohly předat své zkušenosti.

Větší část účastníků dotazníkového šetření odpověděla, že jejich manažer využívá metody hodnocení práce, zaměřené na přítomnost (tj. zkoušení dovedností zaměstnanců). Větší část respondentů buď neví, jestli sofistikované metody hodnocení práce zaměstnanců jsou využívány nebo nikoliv, anebo se domnívá, že jsou spíše využívány.

Dle většiny účastníků dotazníkového šetření nejdůležitějšími manažerskými chybami v jejich podniku jsou chyby v organizování práce zaměstnanců. Nehledě na všechny nedostatky v práci manažerů, většina zaměstnanců hodnotí celkové dovednosti svých

manažerů jakožto spíše dobré a zastává názor, že jejich manažer efektivně vede tým svých podřízených. Většina respondentů je ve věku 18-30, má středoškolské vzdělání s maturitou a ženského pohlaví.

Protože zaměstnanci nejvíce manažerských chyb vidí v organizování jejich práce ze strany manažerů, lze říct, že existují určité problémy v plnění aktuálního plánu dne-týdne-měsíce. Zaměstnanci a manažer odlišně hodnotí oblast, kde nejčastěji dochází k manažerským chybám – dle zaměstnanců jde o organizování, zatímco dle manažera – o rozvoj zaměstnanců, protože uvedl, že podnik se nevěnuje rozvoji zaměstnanců, což je dodatečným důvodem k tomu, aby v podniku byl zaveden pravidelný koučink pracovníků.

5.1 Návrh na zlepšení

Návrh na zlepšení je založen na tom, že motivace je pro respondenty důležitá, a to především motivace materiálními způsoby. Podstatnou také lze zmínit skutečnost, že respondenti chtějí, aby jejich manažeři ve větší míře se zajímali o jejich pracovní problémy. Zásadní skutečností je rovněž to, že respondenti nejsou spokojeni s tím, jak manažeři volí způsoby odstranění nedostatků v práci a že nejsou schopni účinně koordinovat práci svých zaměstnanců. Dle názoru respondentů, nejvíce chyb manažeři se dopouštějí v organizování práce zaměstnanců. V oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců respondenti pokládají koučink (vzdělávání od zkušených koučů) za účinný nástroj.

Právě zavedení pravidelného koučinku pro zaměstnance podniku může zvýšit efektivitu výkonu jak manažerské práce, tak následně i výkonu práce podřízených jim zaměstnanců. Koučink by měl vycházet ze skutečných osobních a profesionálních potřeb všech zaměstnanců. Zjistit takové potřeby lze např. prostřednictvím dotazování zaměstnanců a určení toho, s jakými problémy se potýkají v práci.

Je nutné rovněž během koučinku zaměstnanců nabídnout jim možnost vytvářet vlastní návrhy na to, jakým způsobem lze odstraňovat nedostatky v pracovní praxi. Vhodným se také jeví to, že během koučinku zaměstnanců (např. od jejich manažerů) lze vypracovat standardy organizování práce zaměstnanců jak s ohledem na podnikové cíle, tak i s ohledem na potřeby zaměstnanců a jejich osobní cíle.

Je třeba zohlednit také strukturu koučinku a cenu, kterou může být za koučink uhrazena, aby mohli získat praktické znalosti. Celý koučink bude uspořádán tematicky s ohledem na konkrétní funkci zaměstnance a bude založen na firemních cílech a

hodnotách, aby zaměstnanec věděl, jak lze aplikovat získané poznatky v praxi a jak to ovlivní oddělení, kde pracuje a celou firmu.

Tematické zaměření koučinku zohledňuje takové oblasti pracovní činnosti jako řízení času, komunikační a organizační dovednosti, řízení týmu (pro zaměstnance, které řídí jednotlivé týmy pracovníků), zvýšení finanční gramotnosti, posílení sounáležitosti zaměstnanců s firemní kulturou a zvýšení motivace a odpovědnosti pracovníků. Cena koučinku je nastavena ve výši 6000 Kč za 50 hodin koučinku. Pro zaměstnance, kteří se vyznačují vyšším pracovním výkonem, společnost může poskytnout slevu na koučink a některým spolupracovníkům s nejvyšším pracovním výkonem dokonce umožnit školení zcela zdarma.

Lze dodat, že cílem koučinku je rovněž získání zpětné vazby od zaměstnanců, protože vedení podniku má zájem vědět, jak zaměstnance hodnotí své přímé nadřízené a management podniku jako takový. Na základě zpětné vazby zaměstnanců se budou vypracovávat optimalizační kroky, které umožní zvýšení efektivity pracovní činnosti manažerů s ohledem na skutečné požadavky jejich podřízených.

Z již dostupných informací vyplývá, že je vhodné nastavit účinnější organizování práce zaměstnanců ze strany manažerů a zvýšit kvalitu koordinace práce zaměstnanců. Lze pořádat pravidelné porady, kde zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor a sdělit, jak lze organizovat jejich práci efektivněji. Kvalitu koordinaci práce zaměstnanců lze zvýšit tak, že na základě názorů a návrhů zaměstnanců, manažeři dodatečně přerozdělí pravomoci a odpovědnost mezi své podřízené.

K zlepšení organizování a koordinaci práce pracovníků lze využít mentoring. Mentoring, založený na tom, že se zaměstnancům poskytují hotové informace, umožní posílení organizování a koordinaci práce zaměstnanců zkušenými manažery a spolupracovníky z vnitřního prostředí podniku. Mentor může vyprávět skutečné příklady z praxe a sdílet svou vlastní zkušenost se zaměstnanci.

Kurz mentorungu bude dostupný pro všechny zaměstnance a bude hrazen z finančního rozpočtu podniku. Cena kurzu mentorungu bude činit 7000 Kč za 40 hodin mentorinku. Celý kurz lze absolvovat maximálně během 2 měsíců. Mentorink je méně časový náročný než koučink, protože ve větší míře se jedná o jednosměrnou komunikaci, ve které mentor bude sdílet své zkušenosti zaměstnancům.

Cílem mentoringu bude vytvořit kurz, zaměřený na zefektivnění organizování a koordinaci práce zaměstnanců, kde zaměstnanci získají nové praktické poznatky jak organizovat vlastní práci a koordinovat ji se svými spolupracovníky. Z podnikového hlediska, mentoring umožní investovat do zvýšení kvalifikace a osobního rozvoje svých zaměstnanců. Jde o investici prostřednictvím hmotného (platba za provedení kurzu mentoringu) a nehmotného (možnost prakticky sdílet své poznatky) odměňování pro manažery a zkušené zaměstnance, kteří budou hrát roli mentorů.

Tabulka 3. Shrnutí nabízených opatření

Činnost	Delka trvání	Cena	Kdo hradí náklady	Na koho je zaměřen?
Koučink	50 hodin	6000 Kč	Zaměstnavatel	Na zaměstnance
Mentoring	40 hodin	7000 Kč	Zaměstnavatel	Na zaměstnance

Zdroj: Vlastní zpracování

6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo navržení optimalizačních opatření, umožňujících dosáhnout zvýšení kvality využití manažerských dovedností v zvolené organizaci.

V teoretické části bakalářské práce byly charakterizovány manažerské funkce, role, úrovně a dovednosti a také uvedeny manažerské chyby, které se vyskytují v praxi. Uvedené teoretické poznatky byly využity k vypracování otázek pro dotazníkové šetření.

Druhou částí bakalářské práce bylo samotné zkoumání manažera a jeho dovedností v rámci vybrané společnosti Flying Tiger Copenhagen. K tomu bylo provedeno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit názory zaměstnanců a manažera na to, nakolik efektivně jsou manažerské činnosti vykonávány jak vedoucími pracovníky, tak i jejich podřízenými.

Zhodnocení představuje shrnutí nejdůležitějších závěrů, získaných z výsledků provedeného dotazníkového šetření. Pro zjištěné slabé stránky manažerů, které vyplynuly z dotazníkového šetření, byly dány návrhy a doporučení. Návrh na zlepšení obsahuje kroky, které by mohly odstranit nepříznivé jevy, vyskytující se v manažerské praxi zaměstnanců. Daný návrh spočívá v tom, že je vhodné zajistit zaměstnancům koučink a mentoring, které by odpovídali jejich požadavkům a potřebám.

Lze konstatovat, že manažerské dovednosti mohou být hodnoceny z několika hledisek – zprvce z hlediska osobního a profesionálního potenciálu samotných manažerů. Jde o charakteristiky manažerů a to, jakým způsobem vykonávají vlastní práci a jak efektivně dokážou řídit své podřízené. Na druhou stranu, manažerské dovednosti jsou zdrojem dlouhodobého růstu podnikového potenciálu, což znamená, že manažerské dovednosti mohou zajistit podniku strategickou konkurenceschopnost, protože díky svým nadprůměrným dovednostem manažerů, vedoucí zaměstnanci např. dokážou přijímat správná rozhodnutí, vyhýbat se rizikům, účinně vést a motivovat zaměstnance.

Kvalitní manažerské dovednosti také zajišťují dlouhodobý rozvoj celé týmu zaměstnanců podniku. Jde o situace, kdy manažeři s dobrými manažerskými dovednostmi jsou schopny podněcovat zaměstnance k tomu, aby zlepšovali své profesní kompetence a věnovali se osobnímu růstu. Z tohoto hlediska, manažerské dovednosti jsou předpokladem pro zvýšení potenciálu celého podniku např. nikoliv jenom přijímáním správných rozhodnutí, efektivnějším řízením práce zaměstnanců, ale zejména tím, že umožňují

zaměstnancům vykonávat jejich práci účinněji a tímto přispívat k zefektivnění práce celého podniku.

Je dlužno dodat, že k tomu, aby manažerské dovednosti vykonávaly své funkce (zajišťovaly plnění pracovních povinností manažerů a různými způsoby vedly k posílení konkurenceschopenosti podniku), je nutné je stále rozvíjet. Jedná se především o úkol podnikového vedení, které má považovat své vedoucí pracovníky za jeden z hlavních podnikových zdrojů, do kterého je nutné stále investovat.

7 Seznam literatury a použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-802-4732-756.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, Philip a Lane Kevin KELLER. *Marketing management*. 1. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024785707.

KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 1. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu: praktický atlas managementu*. 3. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024724485.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-802-4733-395.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. 1. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, Jan. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. 1. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje

(Our Brand. *Corporate.flyingtiger.com* [online].)

8 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

Jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Obracím se na Vás s prosbou vyplnění dotazníku. Dotazník je součástí mé bakalářské práce, ve které se zabývám problematikou zaměřenou na manažerské dovednosti.

Děkuji za Vaši spolupráci, Getman Milana

1) Nakolik je důležitá motivace ze strany manažera pro Vaši práci?

- a) Velmi důležitá
- b) Spíše důležitá
- c) Ani důležitá, ani nedůležitá
- d) Spíše nedůležitá
- e) Určitě nedůležitá

2) Jakým převážně způsobem jste byl (a) poslední rok motivován Vaším manažerem?

- a) Zvýšení platu
- b) Prémie nebo bonus
- c) Pochvala
- d) Uznání výsledků práce
- e) Možnost pracovat samostatně
- f) Možnost získat nové zkušenosti
- g) Jiné:

3) S jakými překážkami se potýkáte v oblasti komunikace s Vaším manažerem?

- a) Absence možnosti poskytnout zpětnou vazbu
- b) Nadměrně neformální komunikace
- c) Příliš formální komunikace bez osobního přístupu
- d) Nezájem o pracovní problémy zaměstnanců

4) Jak často probíhají kontroly ve Vašem podniku?

- a) Několikrát denně
- b) Jednou denně

- c) Několikrát týdně
- d) Jednou týdně
- e) Několikrát měsíčně
- f) Jednou měsíčně

5) Jste spokojen (a) s frekvencí kontrol?

- a) Určitě nespokojen (a)
- b) Spíše nespokojen (a)
- c) Nevím
- d) Spíše spokojen (a)
- e) Určitě spokojen (a)

6) Jaké problémy vidíte v kontrole Vaší pracovní činnosti ze strany manažera?

- a) V určení kritérií kontroly
- b) V analýze odchylek od normy
- c) Ve zvolení způsobu odstranění nedostatků, určených při kontrole
- d) V odstranění nedostatků, zjištěných při kontrole

7) Co pokládáte za slabou stránku organizování Vaší práce ze strany manažera?

- a) Specializaci pracovníků (zaměření zaměstnanců na určitou činnost v podniku)
- b) Koordinace práce zaměstnanců
- c) Způsob formování podnikových útvarů
- d) Zvolení rozpětí řízení (počet zaměstnanců, vedených jedním manažerem)
- e) Dělbba kompetencí mezi zaměstnanci

8) Co je slabinou práce Vašeho manažera v oblasti rozvoje a vzdělávání zaměstnanců?

- a) E-learning (dálkové vzdělávání pomocí počítače)
- b) Koučink (vzdělávání od zkušeného kouče)
- c) Interní workshopy (vnitropodniková spolupráce za účelem nalezení praktických řešení)
- d) Uveďte vlastní odpověď

9) Jaké metody hodnocení zaměstnanců využívá Váš manažer?

- a) Metody, zaměřené na minulost (zhodnocení odvedení práce)
- b) Metody, zaměřené na přítomnost (zkoušení dovedností zaměstnanců)
- c) Metody, zaměřené na budoucnost (hodnocení potenciálu pracovníků)

10) Využívá Váš manažer sofistikované metody hodnocení Vaší práce? (např. metoda 360 stupňů, mystery shopping, manažerský audit)

- a) Určitě ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím
- d) Spíše ne
- e) Určitě ne

11) S jakými manažerskými chybami se především potýkáte v práci?

- a) Chyby v organizování Vaší práce
- b) Chyby ve jmenování a rozmístění Vás a Vašich spolupracovníků
- c) Chyby v rozhodování, které se přímo týkají Vaší práce
- d) Chyby v plánování, které se přímo týkají Vaší práce
- e) Chyby v komunikaci s Vámi a Vašimi spolupracovníky
- f) Uveďte vlastní odpověď

12) Jak hodnotíte celkové dovednosti Vašeho manažera?

- a) Jako velmi dobré
- b) Jako spíše dobré
- c) Ani dobré, ani špatné
- d) Jako spíše špatné
- e) Jako určitě špatné

13) Jak efektivně Váš manažer vede svůj tým?

- a) Určitě neefektivně
- b) Spíše neefektivně
- c) Nevím
- d) Spíše efektivně
- e) Určitě efektivně

14) Uveďte Váš věk

- a) 18-30
- b) 30-45
- c) 45-60
- d) 60-75
- e) 75-90

f) Nad 90 let

15) Uved'te nejvyšší dosažené Vámi vzdělání:

- a) Základní
- b) Středoškolské bez maturity
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Střední odborné (střední odborné školy, střední odborná učiliště, konzervatoře)
- e) Vyšší odborné vzdělání
- f) Vysokoškolské vzdělání

16) Uved'te Vaše pohlaví:

- A) Muž
- B) Žena

Příloha č. 2 Dotazník pro manažera

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti a jakou pozici v ní zaujímáte? Vyhovuje Vám naplň Vaší práce a odměňování za pracovní výkon?

2. Jaké nástroje využíváte k motivaci zaměstnanců?

3. Jak hodnotíte úroveň motivace Vašich podřízených?

- a) Určitě negativně
- b) Spíše negativně
- c) Spíše pozitivně
- d) Určitě pozitivně

4. Jaké komunikační kanály využíváte při komunikaci se zaměstnanci?

5. Jak zajišťujete kontrolu pracovní činnosti Vašich zaměstnanců?

6. Jak se zajišťuje organizování zaměstnanců ve Vaší organizaci?

7. Jak probíhá plánování ve Vašem podniku?

8. Jak je zajištěn rozvoj zaměstnanců ve Vaší organizaci?

9. Jaké metody hodnocení zaměstnanců využíváte?

10. Využíváte sofistikované metody hodnocení (např. metoda 360 stupňů, mystery shopping, manažerský audit) práce Vašich zaměstnanců?

11. V jaké oblasti manažerské činnosti dopouštíte se nejvíce chyb?

- a) Plánování
- b) Organizování
- c) Kontrola
- d) Motivace a Komunikace
- e) Rozvoj zaměstnanců

12. Jakým způsobem jsou odstraňovány manažerské chyby ve Vašem podniku?

13. Jaké manažerské role vykonáváte ve své organizaci nejvíce?

- a) Mezilidské role (např. role vedoucího a vůdčí osobnosti)
- b) Informační role (např. role mluvčího a šířitele informací)
- c) Rozhodovací role (např. role podnikatele a jednatele)

14. Jaké „vrozené“ a „získané“ dovednosti máte jako manažer

15. Jak své pracovníky motivujete? Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- a) Finanční ohodnocení (odměny, zvyšování mzdy, osobní ohodnocení)
- b) Pochvala
- c) Teambuilding nebo jiné zaměstnanecké akce
- d) Jiné, uveďte: vstřícnost k jejich osobním potřebám