

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra Řízení**



**Bakalářská práce**

**Manažerské dovednosti**

**Tomáš SKÁLA**

© 2021 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tomáš Skála

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Klatovy

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodné postupy rozvoje manažerských dovedností vedoucí ke zlepšení úrovně řízení. Dílčím cílem je vytvořit literární rešerši popisující základní pojmy z oblasti managementu, manažerských dovedností a funkcí. Dalším dílčím cílem je analýza dovedností vybraných manažerů a také zhodnocení dosavadních způsobů vedení v dané organizaci.

### Metodika

Metodika teoretické části zahrnuje studium a srovnávání odborné literatury a internetových zdrojů. Zde jsou uvedeny základní informace, poznatky a definice k tématu manažerské dovednosti. Metodika praktické části práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů s vybranými manažery a jejich podřízenými. Pomocí syntetické metody jsou na základě vyhodnocení dotazníků a rozhovorů zhodnoceny manažerské dovednosti a popsány návrhy na případný rozvoj manažerských dovedností. Dále práce využívá analýzu dokumentů a organizačních norem, které jsou k dispozici ve zkoumaném prostředí.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2020
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2020
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2020
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2020
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2021
5. Finální úpravy textů – únor 2021
6. Kompletace a odevzdání – březen 2021

**Doporučený rozsah práce**

30 – 40 stran

**Klíčová slova**

Management, Manažerské dovednosti, Manažerské kompetence, Manažerské funkce, Manažerské role.

---

**Doporučené zdroje informací**

- BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí – jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5872-5
- BĚLOHLÁVEK, F. ŠULEŘ, O. KOŠŤAN, P. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLANCHARD, K. ZIGARMI, P. ZIGARMI, D. Leadership a minutový manažer. Praha: Dobrovský s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7390-073-1
- COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-403-5
- DONNELLY, James H. GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M. Management. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. ISBN 978-80-7169-422-9
- HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1
- KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-5
- PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0629-5
- TEMPLAR, R. JAY, R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1249-6

---

**Předběžný termín obhajoby**

2020/21 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Pánek

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 02. 2021

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2021

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlovi Pánkovi za vedení při psaní svojí bakalářské práce a dále paní Pavle Jančíkové, manažerce odboru SSV komodity za umožnění provedení rozhovorů s vybranými vedoucími pracovních týmů a za provedení dotazníkových šetření u jejích podřízených.

# Manažerské dovednosti

## Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá manažerskými dovednostmi. Práce je rozdělena na praktickou a teoretickou část. V teoretické části jsou popsány jednotlivé manažerské dovednosti. Praktická část obsahuje rozbor využívání v manažerských dovedností v energetické firmě. Jednalo se o dotazníkové šetření mezi podřízenými a také o strukturované rozhovory s vybranými manažery. Tyto rozhovory byly zaměřeny na využívání jednotlivých manažerských dovedností. V závěru práce jsou tyto dovednosti a jejich využívání zhodnoceny a jsou navržena i možná zlepšení z důvodu, aby bylo, co možná nejvíce dosaženo ještě lepší spolupráce mezi nadřízenými a jejich týmy.

**Klíčová slova:** Management, Manažerské dovednosti, Manažerské kompetence, Manažerské funkce, Manažerské role.

# Managerial skills

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with managerial skills. The work is divided into practical and theoretical part. The theoretical part describes the individual managerial skills. The practical part contains an analysis of the use of managerial skills in an energy company. It was a questionnaire survey among subordinates and also structured interviews with selected managers. These interviews focused on the use of individual managerial skills. At the end of the work, these skills and their use are evaluated and possible improvements are suggested in order to achieve even better cooperation between superiors and their teams.

**Keywords:** Management, Managerial skills, Managerial competencies, Managerial functions, Managerial roles.

## Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Teoretická východiska.....</b>	<b>13</b>
3.1 Management.....	13
3.2 Manažer.....	14
3.3 Manažerské dovednosti.....	15
3.3.1 Plánování.....	17
3.3.2 Organizování.....	17
3.3.3 Řízení.....	18
3.3.4 Vedení.....	18
3.3.5 Komunikace.....	21
3.3.6 Rozhodování.....	21
3.3.7 Řešení problémů.....	22
<b>4 Vlastní práce.....</b>	<b>23</b>
4.1 Představení společnosti.....	23
4.1.1 Management ve společnosti.....	23
4.1.2 Pracovní týmy.....	24
4.2 Hodnocení manažerských dovedností.....	25
<b>5 Výsledky a diskuse.....</b>	<b>27</b>
5.1 Zhodnocení manažerských dovedností.....	27
5.1.1 Manažeři.....	27
5.1.2 Týmy.....	28
5.2 Celkové vyhodnocení.....	40
5.3 Návrhy a doporučení.....	41
<b>6 Závěr.....</b>	<b>43</b>
<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>45</b>
<b>Přílohy.....</b>	<b>47</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura managementu .....	13
Obrázek 2: Manažerské dovednosti – schéma .....	15
Obrázek 3: Řídící struktura .....	24

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Pohlaví respondentů .....	28
Tabulka 2: Věk respondentů .....	29
Tabulka 3: Délka zaměstnání .....	30
Tabulka 4: Pracovní pozice .....	30
Tabulka 5: Charakteristika nadřízeného .....	31
Tabulka 6: Rozhodování .....	32
Tabulka 7: Organizování denních činností .....	33
Tabulka 8: Plánování denních činností .....	33
Tabulka 9: Řízení .....	34
Tabulka 10: Styl vedení .....	35
Tabulka 11: Autorita nadřízeného .....	36
Tabulka 12: Naslouchání .....	36
Tabulka 13: Sdílení nápadů .....	37
Tabulka 14: Úroveň komunikace .....	38
Tabulka 15: Pomoc při řešení problému .....	39
Tabulka 16: Profesionální cíle .....	39

## Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů .....	29
Graf 2: Věk respondentů .....	29
Graf 3: Délka zaměstnání .....	30
Graf 4: Pracovní pozice .....	31
Graf 5: Charakteristika nadřízeného .....	31
Graf 6: Rozhodování .....	32
Graf 7: Organizování denních činností .....	33
Graf 8: Plánování denních činností .....	34
Graf 9: Řízení .....	34
Graf 10: Styl vedení .....	35
Graf 11: Autorita nadřízeného .....	36
Graf 12: Naslouchání .....	37
Graf 13: Sdílení nápadů .....	37
Graf 14: Úroveň komunikace .....	38
Graf 15: Pomoc při řešení problému .....	39
Graf 16: Profesionální cíle .....	40

# 1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá manažerskými dovednostmi. Manažerské dovednosti jsou nezbytnou součástí manažerů 21. století. Každá firma dbá na zisk, na úspěch na trhu a k tomu je zapotřebí jednak schopných pracovníků, ale i pracovníků, kteří umí tyto zaměstnance dobře vést.

Každá firma si pečlivě vybírá schopné pracovníky na manažerské pozice, protože bez nich to prostě nejde. Pozice manažerů je náročná, protože manažeři rozhodují o sobě, o svých podřízených a o také o celkové prosperitě firmy. To, jak dané firma prosperuje, je často v jejich rukou. To oni jsou zodpovědní za plnění cílů a plánů a na nich je také rozhodnutí, jak efektivně rozhodovat, motivovat a vést svoje podřízení k plnění stanovených cílů a plánů.

Manažeři jsou také zodpovědní za to, jak bude firma vypadat navenek. Jak bude vnímána v konkurenčním prostředí a jak ji budou vnímat i lidé, kteří pro firmu pracují. Manažer musí mít nejen znalosti v oblasti, ve které firma podniká, ale i v oblasti určitých manažerských dovedností a kompetencí. Ne vše se dá naučit ve škole, anebo v odborných kurzech, protože být dobrým manažerem znamená mít i dostatek empatie a projevovat i dostatek lidskosti a porozumění.

Práce manažerů je tedy velice složitá, někdy problematická, ale zároveň naplňující, je to tedy především práce s lidmi.

## 2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je průzkumem mezi manažery pracovních týmů, a také jejich podřízenými, zjistit a vyhodnotit využívání manažerských dovedností. Na základě tohoto průzkumu a po jeho vyhodnocení, navrhnout také kroky pro případné zlepšení a rozvíjení těchto dovedností. Dílčím cílem je také popsání manažerských dovedností na základě studia odborné literatury v teoretické části. Bakalářská práce postupně seznamuje se všemi manažerskými dovednostmi.

Metodika teoretické části zahrnuje studium odborné literatury. Zde jsou uvedeny základní informace, poznatky a definice k tématu manažerské dovednosti.

Metodika praktické části zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkových šetření a také strukturovaných rozhovorů mezi vybranými manažery, popřípadě vedoucích skupin a také jejich podřízených. Pomocí syntetické metody jsou na základě vyhodnocení dotazníků a rozhovorů zhodnoceny manažerské dovednosti a popsány návrhy na případný rozvoj těchto dovedností.

Strukturované rozhovory jsou využívány u manažera odboru a u vedoucích skupin. Tyto rozhovory jsou vedeny se všemi respondenty stejně a respondenti odpovídali na stejné otázky. Otázek bylo celkem 9 a jsou zaměřené především na manažerské dovednosti z pohledu vedoucích pracovníků. Tyto rozhovory mají za úkol zjistit vědomosti ohledně manažerských dovednostech a dále také jejich využívání v praxi. Další forma analytické metody je dotazník. Tento dotazník má celkem 23 uzavřených a otevřených otázek a je určen pro ostatní zaměstnance odboru ve zkoumané energetické firmě. Tito zaměstnanci jsou podřízení vedoucích skupin. Těchto rozhovorů se zúčastnilo celkem 5 vedoucích pracovníků a 50 podřízených zaměstnanců.

Po vyhodnocení strukturovaných rozhovorů a dotazníkových šetření jsou nastaveny doporučení, které mají zajistit zlepšení využívání manažerských dovedností ve zkoumaném subjek-

tu. Strukturované rozhovory jsou vyhodnoceny dle nejčastějších odpovědí manažera a vedoucích skupin a dle toho jaké informace během rozhovoru zazněly. Dotazníky byly vyhodnoceny pomocí kontingenčních tabulek a jednotlivé výsledky jsou zaznamenány i graficky pro snadnější orientaci.

Podle jednotlivých výsledků zjišťování jsou poté doporučeny postupy nebo metody, které mají zajistit zlepšení využívání manažerských dovedností, anebo zajistit udržení a rozvíjení současné situace.

Dále práce využívá analýzu dokumentů a organizačních norem, které jsou k dispozici během psaní bakalářské práce a představují prostředí vybraných manažerů.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů dané organizace.

Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat svoje úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členů organizace.

Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, ale všechny manažerské činnosti jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.



**Obrázek 1: Struktura managementu**  
Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich

## 3.2 Manažer

Manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je řídit, tedy plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci.

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2001)

V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři se dělí podle postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové:

- Linioví manažeři – nacházejí se na nižších úrovních manažerské hierarchie, jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.
- Střední manažeři – odpovídají za řízení liniových manažerů, uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly za účelem dosažení stanovených cílů organizace
- Vrcholoví manažeři – jsou nejmenší manažerskou skupinou, odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavní úkolem je formulovat organizační strategie, ale musí vykonávat i ostatní manažerské činnosti jako jsou organizování a vedení lidí a kontrola plnění cílů.

V různých typech organizací se setkáváme s různými variantami tohoto základního rozdělení. Jiné je rozdělení u velkých firem, jiné u středních a zase úplně jiné u menších podniků.

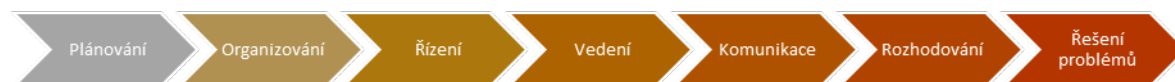
### 3.3 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti je pojem, kterým označujeme požadované dovednosti současného manažera. Jedná se o určité kompetence, které manažer má a může je i využívat. Kompetence znamená předpoklady či schopnost vykonávat nějakou činnost, situaci či profesi. Znamená to schopnost zvládat určitou pracovní činnost, situaci a umět ji vykonávat. Manažer by měl být v příslušné oblasti kvalifikovaný, měl by mít potřebné vědomosti a dovednosti. Kompetence jsou popsány v knihách nebo článcích různých autorů. Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl. (Woodruffe, 1992)

Dovednost je pojem, který znamená schopnost nebo soubor schopností uplatňující se v praxi. Dá se říci, že pojem dovednost označuje praxí rozvinuté schopnosti. Dovednosti se rozvíjejí učením na základě vrozených schopností. Mezi základní manažerské dovednosti patří:

- Plánování
- Organizování
- Řízení
- Vedení
- Komunikace
- Rozhodování
- Řešení problémů

Zpracováno dle Běhounka, Šuleře a Košťana



**Obrázek 2: Manažerské dovednosti – schéma**  
Zdroj: Vlastní zpracování dle Běhounek, Šuleř, Košťan

Teorii manažerských dovedností se zabývalo mnoho autorů. Každý z autorů popsal manažerské dovednosti různě, ale ve své podstatě se jedná u všech o stejné podstatné dovednosti. Mezi nejznámější patří rozdělení manažerských dovedností dle Katze. Robert L. Katze byl sociální psycholog a v roce 1974 uveřejnil v Harward Bussines Review svůj článek „ Skills of an Effective Administrator. V tomto článku se zamýšlí nad vztahem manažerských dovedností a určitou hierarchickou úrovní managementu. Stanovil tedy tři okruhy manažerských dovedností a určení, pro kterou úroveň managementu jsou charakteristické:

- Technické dovednosti – dovednosti/kompetence důležité zejména pro nižší management
- Lidské dovednosti – dovednosti/kompetence určené pro všechny úrovně managementu
- Koncepční dovednosti – dovednosti/kompetence, které mají svůj význam především pro top management

S problematikou manažerských dovedností se také pojí další pojmy, které se objevují v problematice vedení a řízení lidí. Jsou to manažerské role, manažerské funkce a úkoly. Všechny tyto oblasti, pak spolu s manažerskými dovednostmi utváří celkový obraz nebo profil manažera. Jak bylo již uvedeno touto problematikou se zabývalo mnoho odborníků a kromě Roberta L. Katze si můžeme ještě připomenout Henriho Fayola nebo Henryho Mintzberga, kteří se zabývali manažerskými rolemi.

Manažerské role se rozdělují na sekvenční a paralelní manažerské funkce. K sekvenčním manažerským funkcím patří plánování, organizování, výběr a rozmíst'ování pracovníků, vedení lidí a kontrola. Tyto funkce jsou uplatňovány v určitém časovém sledu. K paralelním manažerským funkcím řadíme analýzu činností, rozhodování a komunikaci. Tyto funkce jsou realizovány průběžně a často prostupují sekvenčními funkcemi. Proces vedení lidí je tedy velice složitý a uplatňují se zde všechny zmíněné dovednosti a funkce. Proto, aby byl z člověka dobrý manažer, musí se naučit vše spolu propojit tak, aby vše dobře fungovalo a výsledkem byl dobře fungující tým, který bude plnit dané cíle a strategie firmy.



Manažerské dovednosti se dají také dělit na tzv. tvrdé dovednosti a měkké dovednosti. Tvrdé dovednosti jsou odborné znalosti a dovednosti. Tvrdé dovednosti je možné si osvojit, získat je vzděláním a rozvíjet je také dalším vzděláváním. Dají se poměrně dobře změřit. Tyto dovednosti pak doplňují dovednosti měkké. Jsou to lidské dovednosti v oblasti chování, jsou také známé jako interpersonální dovednosti. Jsou to schopnosti komunikovat s druhými lidmi, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, organizovat a podobně. Měkké dovednosti jsou vyžadovány u manažerů, a dobrý manažer umí tyto schopnosti i převádět do praxe. Tvrdé a měkké dovednosti jsou tedy dovednosti, které pak označujeme jako manažerské dovednosti.

### **3.3.1 Plánování**

Jako první manažerskou dovednost, která je zde zmíněna je plánování. Pro tuto dovednost je potřeba znát techniky plánování a aplikovat je v praxi. Plánování je tedy proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných kroků a způsobu dosažení těchto cílů. Důležité je také stanovení očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je základem úspěchu firmy v její činnosti. Činnosti jsou efektivnější, pokud jsou dobře stanoveny cíle a pokud je zvolen způsob jejich dosažení. Pro stanovení cílů je nejvhodnější metoda SMART. Cíle by měli být jasné a konkrétní – S, měli by být dobře měřitelné – M, dobře dosažitelné – A, relevantní a zaznamenané – R a cíl musí mít časový rámec – T.

Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy (Donelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### **3.3.2 Organizování**

Další manažerskou dovedností je organizování. I pro tuto dovednost je důležité, aby manažer znal techniky organizování a uměl je využívat v praxi. Organizování je cílevědomá činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi lidmi. Vede k zavedení určitého rádu, který velkou měrou přispívá k dosažení stanovených cílů systému. Úkolem organizování je vymezit a zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti při plnění úkolů. Procesy organizování vycházejí ze tří základních principů – dělby práce, specializace a koordinace. Tyto principy jsou navzá-

jem provázány. Poslání organizování je prostřednictvím členů týmů nebo i jednotlivce zajistit účelné a efektivní vykonávání všech činností a úkolů pro dosažení cílů.

Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

### **3.3.3 Řízení**

Řízení je další manažerskou dovedností. Jde o schopnost řídit lidi a jde o tvrdou dovednost. Většinou jde o řízení celé skupiny, nebo pracovního týmu.

Pracovní skupina nebo tým je soubor zaměstnanců (manažerských a řadových), kteří sdílejí určité normy a snaží se uspokojit své potřeby prostřednictvím dosahování skupinových cílů. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

Jedná se především o přidělování práce a její kontrolu. V souvislosti s řízením se pojí i další manažerská dovednost vedení. Jde o schopnost vést lidi. Jsou to především měkké dovednosti jako jsou motivace, inspirace nebo koučování.

### **3.3.4 Vedení**

Manažerská dovednost vedení je vlastně vytváření a pak i účelné a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu plnění cílů jejich práce. Vedení lidí je tedy dynamická forma chování. Vedení lidí patří k nejobtížnějším činnostem řídicích pracovníků. Představuje tedy ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů.

Pojem vedení není v manažerské literatuře jednotně interpretován. Na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce, kdy vedení představuje jednu z důležitých funkcí

manažera, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci podřízených pracovníků ke splnění stanovených cílů a úkolů. Na druhé straně se lze setkat s přístupy, které vedení lidí odlišuje od klasických řídicích praktik, zdůrazňují jednak aspekt dlouhodobé vize, jednak aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení. Přístupy vedení jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými a jejich motivování a inspirování s cílem zvládnutí úkolů a dále s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby dané organizace nebo skupiny. Náplň funkce vedení v současné době se stává obsáhlejší. Značný důraz je kladen na kvalitu výsledků práce, dodržování stanovených termínů, respektování požadavků na hospodárnost = snižování nákladů, ale i bezpečnost práce a ochrany pracovního a životního prostředí.

V přístupech k vedení lidí se v současnosti objevuje řada nových metod a módních termínů, jejichž společným rysem je posílení demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků, o posun rozhodovacích pravomocí k výkonným složkám apod. Tím se mění i postavení vedoucího pracovníka – manažera. Od vedoucího pracovníka se očekává, že bude nejen dobrým manažerem, ale aby se stal i lídrem. Ve vedení lidí se prosazuje nejen vedení prostřednictvím příkazů a kontroly, ale posiluje se i vedení prostřednictvím sdílené vize a na významu přibývají i pojmy jako koučování, týmová spolupráce atd.

Tradiční způsoby strukturování a vedení našich společností přestávají vyhovovat v globálnějším a komplexnějším prostředí, ve kterém musíme uspokojit požadavky zákazníků, zkrátit čas vytváření nových produktů nebo služeb, zvýšit jejich kvalitu, zvýšit efektivnost a vylepšit naše organizační klima (Schroder, 1987)

Důležitou součástí manažerské dovednosti – vedení je i styl vedení. Styl vedení je způsob vedení, kdy druhým dáváme prostor k vyjádření a rozhodujeme se společně. Styl vedení musíme měnit a přizpůsobovat se dané situaci. Je určován na základě osobních vlastností, postojem podřízených a na každého jedince využíváme jiný styl vedení.

Rozdělení stylů vedení:

- Direktivní styl – vysoce aktivní vedoucí

Manažer je hodně aktivní ve své činnosti, soustřeďuje se především na svůj názor a jeho pojetí. Často rozhoduje sám. Vydává příkazy a rozkazy. V direktivním stylu vedení do všeho zasahuje a rozhoduje a ostatní nemají skoro žádné slovo a postavení. Tohoto stylu vedení je možno využít u 10 - 20 % situací. Direktivní styl by měl být využíván v případě nějakých problémů nebo konfliktů

- Demokratický styl – prostor i pro druhé

Manažer je zde velice aktivní, ale rád si nechává sdělit i názor ostatních. Nechává prostor k jejich vyjádření. Při závěrečném rozhodování má hlavní slovo. Jeho slovo padne jako poslední a má největší váhu, často používá otevřené otázky.

- Liberální styl – nepřijímat odpovědnost

Manažer nemusí být aktivní a může se zříci své zodpovědnosti. Přenechává zodpovědnost na ostatních, aby se rozhodli podle sebe. Toto by se mělo využívat asi u 5 % situací, především u situací, které se netýkají pracovní činnosti.

- Participativní styl – týmová spolupráce

Manažer se může držet v pozadí a nemusí se projevovat. Dává prostor všem k vyjádření. Snaží se docílit toho, aby je neustále vedl k dalšímu rozvoji. Do práce jim příliš nezasahuje, po jejím odvedení, s nimi zhodnotí výsledky. Sděluje, co udělali dobře a čeho se příště vyvarovat. Dává prostor, aby se ostatní vyjádřili a svůj názor sděluje jako poslední.

Pro správné fungování skupiny, týmu by se měli styly vedení prolínat a přizpůsobovat se dané situaci. Toto rozdělení nikdy nefunguje striktně, a proto na sobě musí manažer pracovat, aby dovedl správně vyhodnotit situaci a zvolil adekvátní styl vedení.

### **3.3.5 Komunikace**

Další manažerskou dovedností je komunikace. H.Koontz a H. Weihrich definují komunikaci jako přenos informace od odesílatele k příjemci za předpokladu, že příjemce informaci porozuměl. Komunikace je proces předávání informace mezi minimálně dvěma subjekty. Komunikace slouží tedy k předávání informací ve skupině, v pracovním týmu. Tyto informace se buď přenáší slovně nebo písemně. Pro dobré fungování celé společnosti je žádoucí, aby byli zachováni komunikační toky v celé organizaci.

Úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace (Bělohávek, Košťan, Šuleř,2001)

Jde o komunikaci sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Je také důležité využívat zpětnou vazbu, abychom zjistili, zda je předávaná informace srozumitelná a že dotyčný ví, co má dělat, co se od něj vyžaduje.

### **3.3.6 Rozhodování**

Rozhodování je další manažerskou dovedností. I u rozhodování je dobré znát jednotlivé techniky a následně je umět využívat v praxi. Rozhodování řeší rozhodovací problémy, to jsou problémy s možností variantního řešení a vede k procesu volby přijatelné optimální varianty. Při posuzování optimální varianty lze posuzovat vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost dané varianty. Na manažerovi je potom to rozhodnutí, která z variant to je. Postupy a nástroje rozhodování závisí na subjektu rozhodování, času, kritériích, míře určitosti, úrovni a závažnosti, důsledcích, systémové struktuře problému a možnosti algoritmizace. Důležitý je také cíl rozhodování. Je to stav, kterého má být řešením rozhodovacího problému dosaženo. Mezi jednotlivými cíli existují určité vazby.

### **3.3.7 Řešení problémů**

Poslední manažerskou dovedností je řešení problémů. Jde o schopnost manažera řešit problémy. Jsou to vždy problémy jak pracovní, tak problémy s fungováním celého týmu. Jde o to umět vyslechnout pracovníky, umět jim poradit a společnými silami zvládnout daný problém vyřešit. V tomto ohledu by měl být manažer vybavený i vhodnou dávkou empatie a měl by mít zájem o druhé. Jen v tomto případě bude tým fungovat, tak jak má a bude společně řešit pracovní úkoly a tím bude celý tým směřovat k požadovanému výkonu.

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Představení společnosti**

Pro zhodnocení manažerských dovedností u jednotlivých manažerů byla vybrána energetická společnost. V dodávce elektřiny a v jejím prodeji je tato společnost jedničkou na tuzemském trhu. Kromě prodeje elektřiny se zabývá tato firma i prodejem zemního plynu a dalších doplňkových služeb.

Tato společnost vznikla v roce 1992. Jako mateřská společnost má několik společností dceřiných, které se zabývají určitou částí podnikání této společnosti. Kromě ČR podniká firma i v několika zemích střední a východní Evropy a i v těchto zemích se zaměřuje na výrobu a dodávku energií.

Dotazníkové šetření a také strukturované rozhovory byly provedeny v dceřiné společnosti této korporace, která se zaměřuje na obchod. Jde o prodej elektřiny, plynu, mobilních a doplňkových služeb koncovým zákazníkům.

#### **4.1.1 Management ve společnosti**

Společnost je rozdělena na několik divizí a odborů. V každém odboru se provádí určité specifické činnosti, které mají za úkol, jednak prodávat energie zákazníkům a jednak mají zajišťovat odpovídající péči stávajícím zákazníkům. Dále jsou tam také oddělení, které zajišťují podporu zaměstnanců.



**Obrázek 3:Řídící struktura**  
**Zdroj: Vlastní zpracování**

V této společnosti je zavedena liniová organizační struktura. Liniová struktura je jedním z typů organizační struktury. Jde o jedno ze základních organizačních uspořádání. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.

#### **4.1.2 Pracovní týmy**

Pracovní týmy jsou ve společnosti rozděleny dále také na tzv. front office, backoffice a dále na týmy, které zajišťují podporu ostatním týmům.

Front office jsou pracovní skupiny, které zajišťují kontakt se zákazníkem. Jsou to pracovníci zákaznických center, callcentra a smluvních partnerů. Starají se o zákazníky, kteří přicházejí se svými požadavky, ale také prodávají komodity elektřinu, plyn, mobilní služby a doplňkové služby. Jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, a kromě odborných dovedností, by měli také ovládat dovednosti prodejní, protože prodej zákazníkům patří mezi jejich hlavní pracovní činnosti.



Pokud dojde k uzavření nových smluv dostávají se tyto požadavky do oddělení tzv. backofficu. Zde jsou týmy, které zpracovávají tyto požadavky. Jedná se hlavně o požadavky na změnu dodavatele energií. V tomto případě mluvíme o standardní změně dodavatele, kdy zákazník mění svého stávajícího dodavatele, dále to může být změna dodavatele s přepisem. V těchto případech dochází nejen ke změně dodavatele, ale i ke změně zákazníka v odběrném místě. Poslední variantou, která nastává je ztráta zákazníka. Při tomto procesu dochází k odchodu zákazníka k jinému dodavateli. I v těchto týmech je důležitá komunikace, ale je to komunikace s ostatními dodavateli a distributorem. Nad tím vším stojí i operátor trhu a legislativně to zajišťuje energetický regulační úřad.

Posledními týmy jsou týmy, které zajišťují podporu ostatním. Jedná se především o metodickou podporu a IT podporu. Všechny týmy jsou organizovány a řízeny svými vedoucími, tak, aby vše fungovalo.

## **4.2 Hodnocení manažerských dovedností**

Pro hodnocení manažerských dovedností jsem byl vybrán odbor a zaměstnanci, kteří se zabývají smlouvami a zajišťují všechny změny dodavatele. Je to odbor, který řadíme do backofficu.

Tento odbor má svého manažera a je rozdělen na pět pracovních týmů. Každý tým má svého vedoucího a je zde 50 zaměstnanců.

V rámci hodnocení manažerských dovedností bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a dále strukturovaný rozhovor s vedoucími zaměstnanci.

Strukturovaný rozhovor byl proveden zhruba 20 min a jednotlivé odpovědi byly zaznamenány a následně vyhodnoceny tak, aby z nich byl udělán výstup. Tento výstup je pak zhodnocen v následující kapitole spolu s hodnocením dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, v tomto případě s podřízenými.

Ve strukturovaném rozhoru byl uvedený následující dotazy.

- Jak dlouho a na jaké pozici ve společnosti pracujete?
- Co je Vaše každodenní práce?
- Co Vám říká pojem manažerské dovednosti?

- Která z manažerských dovedností je pro Vás nejdůležitější a proč?
- Jak vedete, řídíte svoje podřízené?
- Jak probíhají vaše týmové porady?
- Dovede naslouchat?
- Co Vás dovede v práci nejvíce naštvat a co naopak potěšit?
- Měnili byste svojí práci?

Na tyto otázky odpovídal manažer odboru a dále pak vedoucí skupin. Jedná se o vedoucí pracovníky.

Ostatním zaměstnancům byl rozdán dotazník, který obsahoval 23 uzavřených a otevřených otázek. Dotazník je přiložen jako příloha č.1 v závěru bakalářské práce.

## 5 Výsledky a diskuse

### 5.1 Zhodnocení manažerských dovedností

Zhodnocení manažerských dovedností proběhlo tedy na základě strukturovaných rozhovorů s manažerem odboru a také s vedoucími jednotlivých pracovních skupin, a dále také na základě vyhodnocení dotazníků řadových zaměstnanců. Podrobnější zhodnocení následuje v samostatných kapitolách práce.

#### 5.1.1 Manažeři

Strukturovaných rozhovorů se zúčastnilo celkem 5 vedoucích zaměstnanců, z toho 1 byl manažer odboru a zbývající 4 byli vedoucí pracovních týmů. Všichni respondenti jsou ve firmě déle než 3 roky a začínali všichni jako řadový zaměstnanec. Tato zkušenost byla určitě přínosem pro jejich nynější pracovní pozici.

Jejich každodenní pracovní činností je tedy řízení týmů, komunikace napříč všemi odděleními tak, aby docházelo k naplňování firemních cílů a tím i k získávání nových zákazníků. Pojem manažerské dovednosti je všem respondentům dobře znám, jelikož by bez těchto dovedností nemohli úspěšně vést svoje podřízené, navíc jsou v těchto dovednostech každý rok školeni a trénováni v rámci firemních kurzů. Na otázku, která z manažerských dovedností je pro Vás nejdůležitější a proč, byli odpovědi vždy různé. Jinak na tuto otázku odpověděl manažer odboru, a jinak samozřejmě ostatní vedoucí pracovních týmů.

Manažer odboru viděl jako nejdůležitější manažerskou dovednost řízení a organizování.

Řízení a organizování jsou z jeho pohledu nejvíce využívané manažerské dovednosti, protože zodpovídá za celý odbor. Dostává od vedení společnosti jasné plány a cíle a musí zajistit jejich splnění. To je zajištěno skrze vedoucí jednotlivých týmů. Další manažerskou dovednost, kterou manažer odboru zmínil je vedení lidí. Ve svém vedení využívá především direktivní styl. Není moc ochotný smlouvat nebo řešit problémy s ostatními vedoucí a dává jasné instrukce a pokyny a očekává výsledky.

Vedoucí skupin vidí jako nejdůležitější manažerskou dovednost vedení a také komunikaci. Jejich každodenní činnost je opravdu vedení týmu a pokud chce tým dobře vést, musí s ním i komunikovat. Při vedení lidí využívají především demokratický styl vedení, občas také ale i direktivní styl. S komunikací v týmu nebyl spatřen žádný problém, protože všichni využívají porady jednou týdně a 2 ze 4 vedoucích dělají také ranní schůzky. Jinak samozřejmě probíhají komunikační toky během celého dne, a to jak ve smyslu

k podřízeným, tak i s manažerem odboru. Pravidelné týmové porady se konají i mezi vedoucími jednotlivých týmů a manažerem. Na těchto poradách se řeší stavy jednotlivých procesů, reporty, které zpracovávají vedoucí týmu a ostatní aktuální problémy. Na těchto poradách se také plánují činnosti, tak aby bylo zajištěno včasné zpracování příchozích požadavků a výstupy, pak prezentuje manažer odboru na operativní poradě s vedením společnosti. Ostatní manažerské dovednosti jsou určitě také využívány, ale není jim přisuzován takový důraz jako na vedení, komunikaci a řízení. Bylo by vhodné se více zaměřit i na tyto ostatní dovednosti a rozvíjet je spolu s těmi nejvíce využívanými.

Na všech vedoucích je vidět zaujetí pro svojí práci a snaha dělat, to co dělají, co možná nejlépe.

### 5.1.2 Týmy

Pro hodnocení manažerských dovedností a jejich využívání z pohledu podřízených zaměstnanců bylo využito dotazníkového šetření. Tohoto šetření se zúčastnilo 50 respondentů. Bylo rozesláno 50 dotazníků a byla 100 % návratnost, to znamená, že dotazník zpracovali všichni oslovení respondenti. V dotazníku obsahoval celkem 23 otázek a to otázky uzavřené i otázky otevřené.

#### Pohlaví respondentů

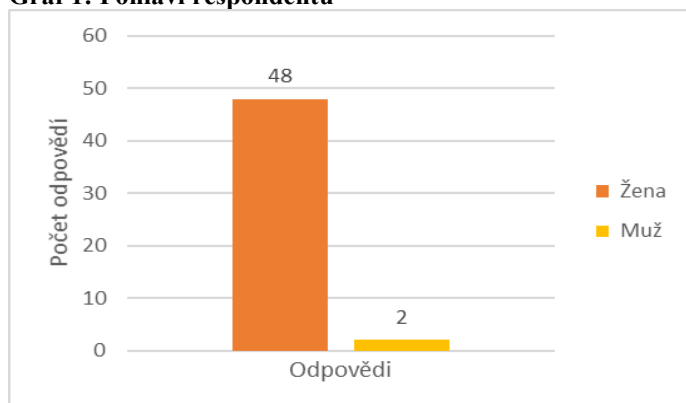
Podle odpovědí na tuto otázku se jedná o kolektiv žen. Ženy jsou zastoupeny v 96 % (48) a muži pouze ve 4 % (2) z celkového počtu 50 respondentů.

**Tabulka 1: Pohlaví respondentů**

Otázka 1	Počet odpovědí	%
Žena	48	96 %
Muž	2	4 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 1: Pohlaví respondentů**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

### Věk respondentů

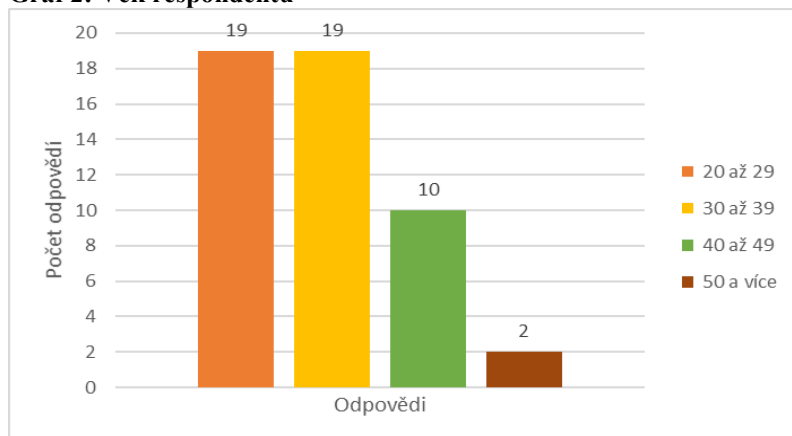
V této otázce bylo několik možností věkových intervalů a dle odpovědí bylo shodně 38% (19) respondentů ve věkových intervalech 20 až 29 let a 30 až 39 let, dále pak 20% (10) respondentů ve věku 40 až 49 let a 2 respondenti – 4 % ve věku 50 let a více.

**Tabulka 2: Věk respondentů**

Otázka 2	Počet odpovědí	%
20 až 29	19	38 %
30 až 39	19	38 %
40 až 49	10	20 %
50 a více	2	4 %
Celkem	50	100 %

**Zdroj: vlastní zpracování**

**Graf 2: Věk respondentů**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

### Délka zaměstnání

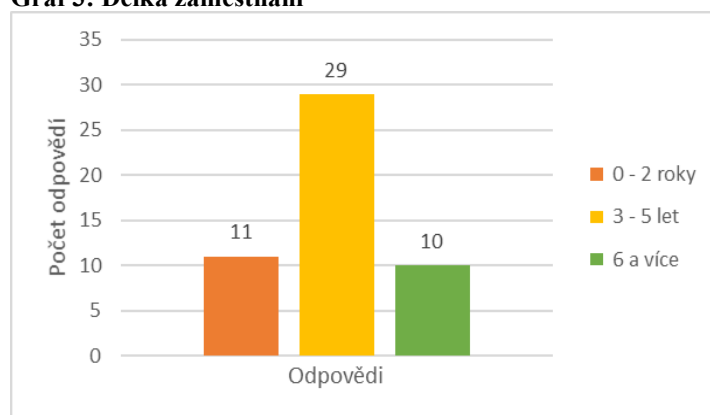
V této otázce byli zase možností v podobě časových intervalů. 22% (11) respondentů odpovědělo v intervalu 0 až 2 roky, 58% (29) respondentů odpovědělo v intervalu 3 až 5 let a 6 let a více odpovědělo 10 respondentů, tj. 20%.

**Tabulka 3: Délka zaměstnání**

Otázka 3	Počet odpovědí	%
0 - 2 roky	11	22 %
3 - 5 let	29	58 %
6 a více	10	20 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 3: Délka zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Pracovní pozice

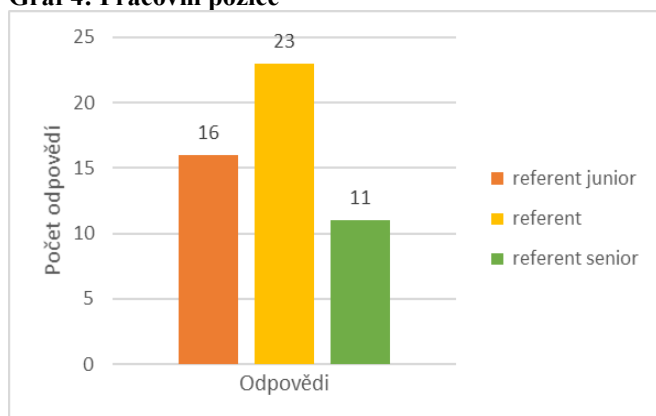
V této otázce odpovědělo 32% (16) respondentů že je na pozici referent junior, 46 % (23) respondentů na pozici referent a 11 respondentů – 22 % na pozici referent senior.

**Tabulka 4: Pracovní pozice**

Otázka 4	Počet odpovědí	%
referent junior	16	32 %
referent	23	46 %
referent senior	11	22 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 4: Pracovní pozice**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

#### Charakteristika nadřízeného

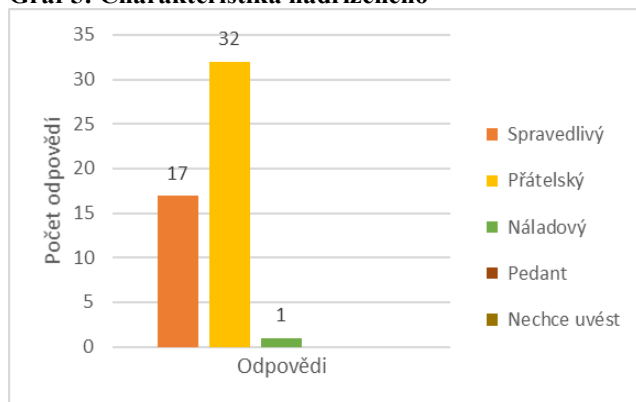
V této otázce měli respondenti jedním slovem charakterizovat svého nadřízeného. Jako spravedlivého ho označilo 34% (17) respondentů. Další možností bylo přátelský a tuto možnost zvolilo 64% (32) respondentů a 2% (2) respondentů označila vedoucího jako pedanta. Ostatní možnosti nevyužil nikdo.

**Tabulka 5: Charakteristika nadřízeného**

Otázka 5	Počet odpovědí	%
Spravedlivý	17	34 %
Přátelský	32	64 %
Náladový	1	2 %
Pedant	0	0 %
Nechci uvést	0	0 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**Graf 5: Charakteristika nadřízeného**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

## Rozhodování

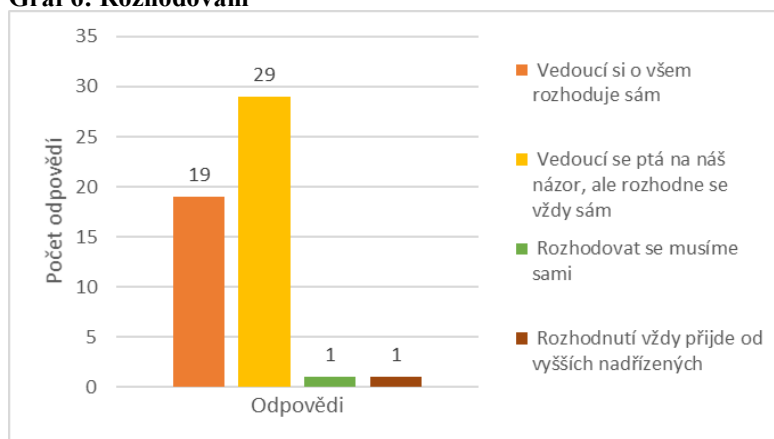
Další otázkou byla otázka na manažerskou dovednost – rozhodování. 38 % (19) respondentů uvedlo, že si jejich vedoucí o všem rozhoduje sám. 58% (29) respondentů odpovědělo, že se jich vedoucí ptá na jejich názor, ale rozhodnutí udělá vždy sám a po jednom respondentovi měli zbývající odpovědi, to že se vtýmu musí vždy rozhodovat sami a nebo to, že rozhodnutí vždy přijde od vyšších nadřízených. To bylo vždy 2 %.

**Tabulka 6: Rozhodování**

Otázka 6	Počet odpovědí	%
Vedoucí si o všem rozhoduje sám	19	38 %
Vedoucí se ptá na náš názor, ale rozhodne se vždy sám	29	58 %
Rozhodovat se musíme sami	1	2 %
Rozhodnutí vždy přijde od vyšších nadřízených	1	2 %
Celkem	50	100 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**Graf 6: Rozhodování**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

## Organizování denních činností

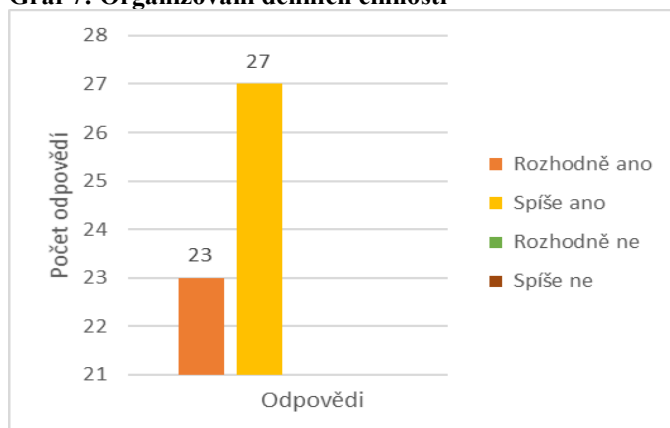
V této otázce odpovídali respondenti na organizaci denních činností. 54 % (27) respondentů odpovědělo, že je jejich denní činnost organizovaná. Zbytek respondentů odpovědělo, že je činnost rozhodně organizovaná a to bylo 46% (23) respondentů. Nikdo neodpověděl, že činnost není organizována. V tomto případě proto také nikdo neodpověděl na otázku č. 8, protože ta navazovala jako vysvětlení v případě, že někdo odpověděl, že denní činnost není organizována.



**Tabulka 7: Organizování denních činností**

Otázka 7	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	23	46 %
Spíše ano	27	54 %
Rozhodně ne	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 7: Organizování denních činností**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Plánování činností

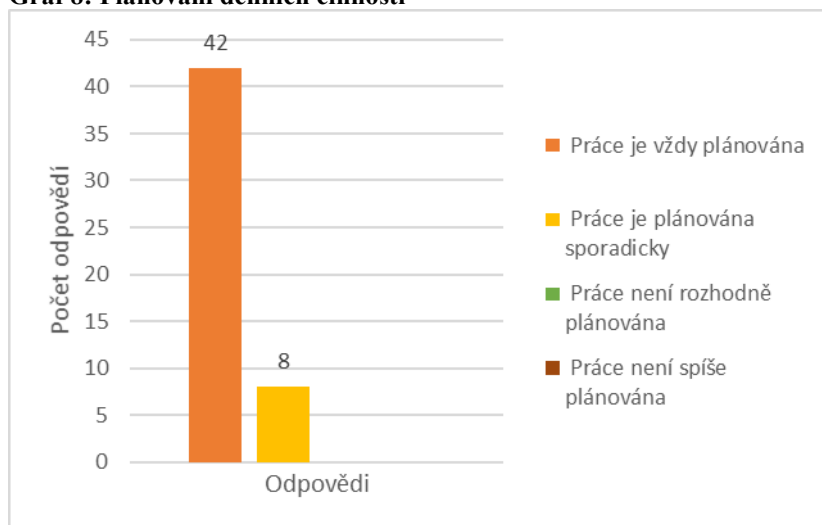
Otázka č. 9 byla otázkou na plánování denních činností. 84% (42) respondentů odpovědělo, že práce je plánována vždy a 16% (8) respondentů odpovědělo, že je práce plánována sporadicky. Žádný z respondentů neodpověděl, že by práce nebyla plánována.

**Tabulka 8: Plánování denních činností**

Otázka 9	Počet odpovědí	%
Práce je vždy plánována	42	84 %
Práce je plánována sporadicky	8	16 %
Práce není rozhodně plánována	0	0
Práce není spíše plánována	0	0
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 8: Plánování denních činností**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Řízení

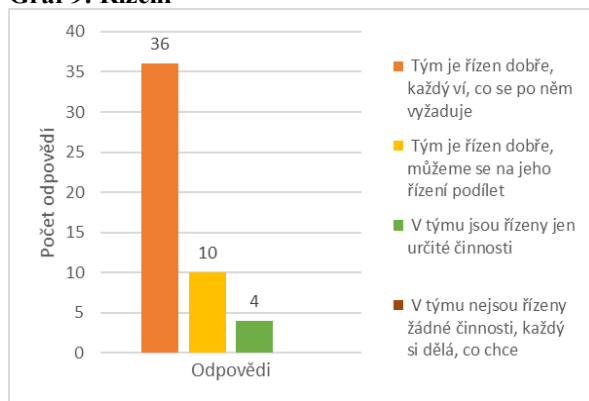
Další otázkou byla otázka týkající se řízení týmu. Nejvíce odpovědí bylo takových, že tým je řízen dobře a každý ví, co má dělat. Toto odpovědělo 72 % (36) respondentů. Další odpovědi bylo to, že tým je řízen a že lidé v týmu se na něm mohou podílet, to bylo odpovězeno 20% (10) respondentů tj. a jako poslední byla také uvedeno to, že v týmu jsou řízeny jen určité činnosti. Tuto variantu uvedly 8% (4) respondentů.

**Tabulka 9: Řízení**

Otázka 10	Počet odpovědí	%
Tým je řízen dobře, každý ví, co se po něm vyžaduje	36	72 %
Tým je řízen dobře, můžeme se na jeho řízení podílet	10	20 %
V týmu jsou řízeny jen určité činnosti	4	8 %
V týmu nejsou řízeny žádné činnosti, každý si dělá, co chce	0	0 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 9: Řízení**



Zdroj: Vlastní zpracování

## Styl vedení

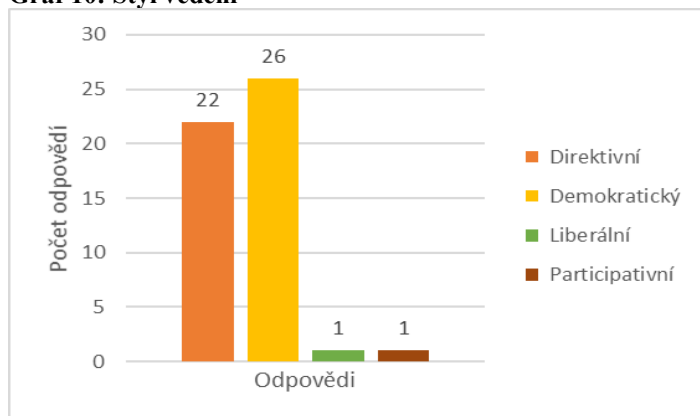
Na tuto otázku odpovědělo nejvíce respondentů v možnosti číslo 2, tzn. že vedoucí využívá demokratický styl vedení. Bylo to 52% (26) respondentů, další zastoupená varianta byla, že vedoucí využívá direktivní styl vedení, to odpovědělo 44% (22) respondentů. Ostatní 2 varianty byly jako odpověď uvedeny u 1 respondenta, tedy ve 2 %.

**Tabulka 10: Styl vedení**

Otázka 11	Počet odpovědí	%
Direktivní	22	44 %
Demokratický	26	52 %
Liberální	1	2 %
Participativní	1	2 %
Celkem	50	100 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**Graf 10: Styl vedení**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

## Manažerské dovednosti

V této otázce měli respondenti ohodnotit využívání jednotlivých manažerských dovedností u svých nadřízených. Více než 25 % všech respondentů ohodnotilo jednotlivé manažerské dovednosti nejvyšším číslem na škále od 1 do 5, tzn. že dle jejich vyjádření jsou jednotlivé manažerské dovednosti využívány dobře a to vede k celkové stabilitě týmu a k lepším výsledkům. Zbytek respondentů odpověděl druhým a třetím stupněm na této škále. Žádná z uvedených dovedností nezískala nejmenší hodnocení.

## Autorita nadřízeného

U této otázky odpovědělo 40 % (20) respondentů, že jejich vedoucí má autoritu plynoucí z funkce. Jako další možnost, že vedoucí má autoritu plynoucí z osobnosti, byla označena

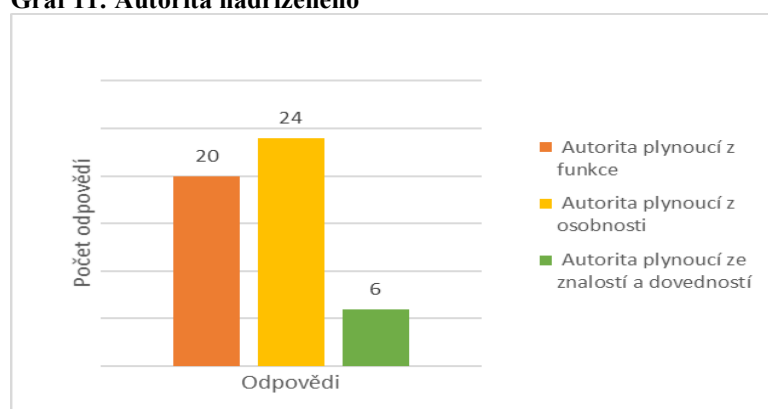
druhá varianta a to u 48% (24) respondentů a poslední variantu vybralo pouze 6 respondentů a to bylo ve 12 %.

**Tabulka 11: Autorita nadřízeného**

Otázka 13	Počet odpovědí	%
Autorita plynoucí z funkce	20	40 %
Autorita plynoucí z osobnosti	24	48 %
Autorita plynoucí ze znalostí a dovedností	6	12 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 11: Autorita nadřízeného**



Zdroj: Vlastní zpracování

### Týmové porady

Na tuto otázku všichni respondenti odpověděli, že týmové porady mají. Bylo to tedy 50 respondentů a to je 100%.

### Naslouchání

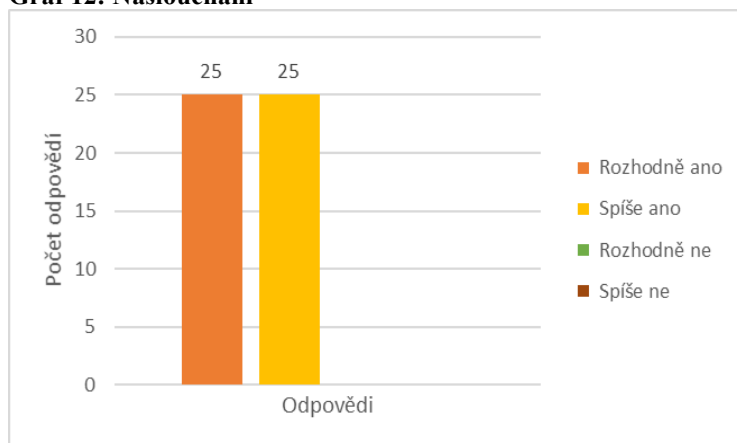
Tato otázka byla zaměřená na to, zda vedoucí týmu umí naslouchat. Objevil se zde shodný počet odpovědí u variant, že rozhodně ano, nebo spíše ano. To znamená, že to bylo celkem 25 a 25 odpovědí a tedy 50 % u obou variant. Žádná jiná nebyla vybrána jako odpověď.

**Tabulka 12: Naslouchání**

Otázka 15	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	25	50 %
Spíše ano	25	50 %
Rozhodně ne	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 12: Naslouchání**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

### Sdílení nápadů

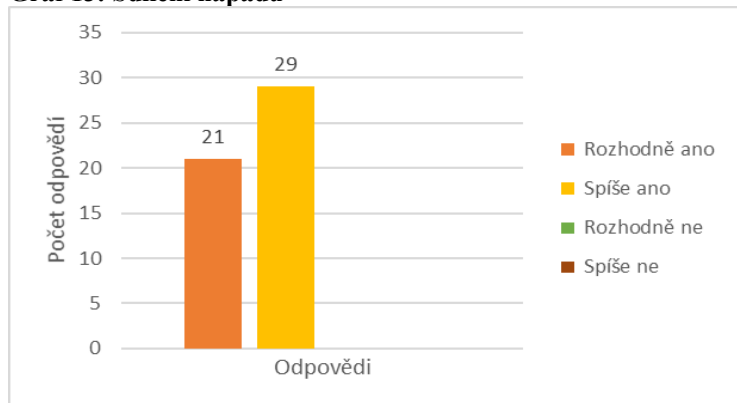
I u této otázky byli vybrány pouze varianty , které říkaly, že pokud mají respondenti nějaký nápad na zlepšení mohou je se svým vedoucím sdílet. Rozhodně ano vybralo 42% (21) respondentů a jako variantu rozhodně ano uvedlo 58 % (29) respondentů. V návaznosti na tyto dvě otázky byla další otázka určená k doplnění, pokud by někdo uvedl zápornou odpověď. Tato otázka nebyla však vyplněna v žádném případě.

**Tabulka 13: Sdílení nápadů**

Otázka 16	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	21	42 %
Spíše ano	29	58 %
Rozhodně ne	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Celkem	50	100 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**Graf 13: Sdílení nápadů**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

## Úroveň komunikace

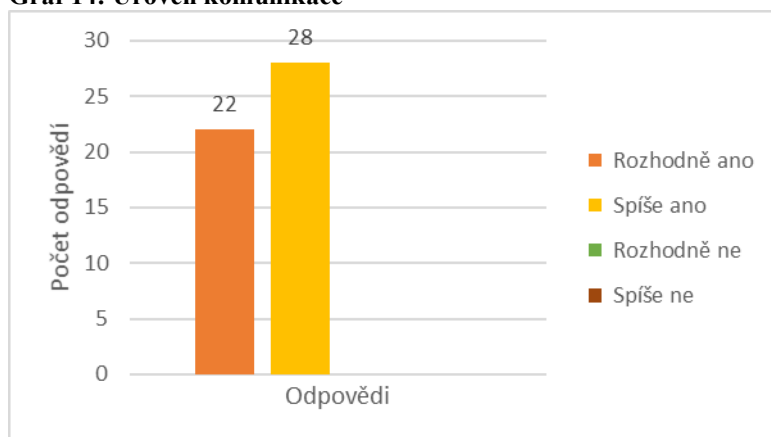
Otázka měla zhodnotit, jestli je úroveň komunikace na odpovídající úrovni. Všichni respondenti uvedly opět jen 2 varianty odpovědí. 56 % (28) respondentů uvedlo, že spíše ano a 44 % (22) respondentů uvedlo variantu rozhodně ano. Ani v jednom případě nebyla uvedena záporná odpověď. Proto také nebyla tato odpověď vysvětlena v následující doplňující otázce.

**Tabulka 14: Úroveň komunikace**

Otázka 18	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	22	44 %
Spíše ano	28	56 %
Rozhodně ne	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Celkem	50	100 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

**Graf 14: Úroveň komunikace**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

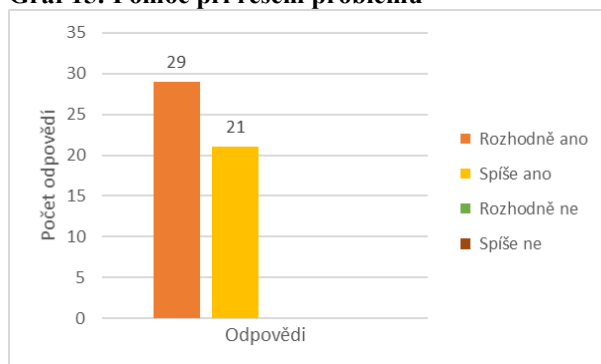
## Pomoc při řešení problému

Tato otázka byla zaměřena na to, zda je vedoucí nápomocný při řešení problémů. I v tomto případě byli vybrány pouze dvě varianty. Obě varianty byly kladné a lišily se pouze v tom, zda to je jako rozhodně nebo spíše ano. Rozhodně ano uvedlo 58 % (29) respondentů a spíše ano uvedlo 42 % (21) respondentů. Zápornou odpověď neuvedl žádný respondent.

**Tabulka 15: Pomoc při řešení problému**

Otázka 20	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	29	58 %
Spíše ano	21	42 %
Rozhodně ne	0	0 %
Spíše ne	0	0 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 15: Pomoc při řešení problému**

Zdroj: Vlastní zpracování

### Profesní cíle

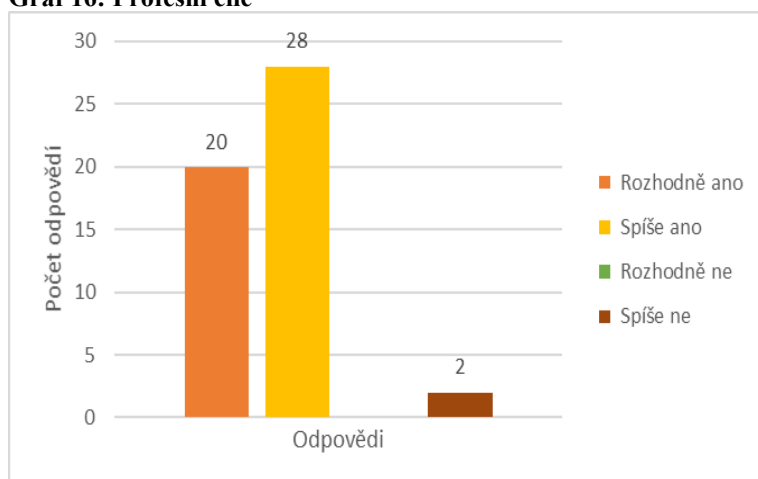
Na otázku, zda jsou profesní cíle zaměstnanců v souladu s cíli organizace, odpovědělo 56 % (28) respondentů že spíše ano, 40 % (20) respondentů odpovědělo, že rozhodně ano. Na tuto otázku odpověděli záporně 2 respondenti. V návaznosti na tyto 2 záporné odpovědi, odpověděli zároveň i na následující otázku, kde to měli vysvětlit. Oba respondenti uvedli, že jim zde vadí omezená možnost kariérního růstu a také omezená možnost více uplatňovat svoje schopnosti a dovednosti.

**Tabulka 16: Profesní cíle**

Otázka 22	Počet odpovědí	%
Rozhodně ano	20	40 %
Spíše ano	28	56 %
Rozhodně ne	0	0 %
Spíše ne	2	4 %
Celkem	50	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

**Graf 16: Profesní cíle**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Poslední otázkou v dotazníku byla otázka, která dávala možnost respondentům napsat co by chtěli na svém nadřízeném, na své práci nebo na svém pracovišti změnit. Na tuto otázku odpovědělo pouze 10 respondentů. Všechny odpovědi se týkaly pracovního prostředí. Tito respondenti by měli rádi samostatnou kancelář. Jsou to respondenti z jednoho týmu a ty sedí ve společné kanceláři tzv. openspace s jiným týmem. Rádi by měli samostatnou kancelář jen pro svůj tým. Toto ale nemohou úplně ovlivnit, protože na celém odboru je celkem 50 zaměstnanců a jejich vedoucí a manažer a není dostatek místa, proto, aby každý tým měl svoji kancelář.

## 5.2 Celkové vyhodnocení

Na základě strukturovaných rozhovorů s manažerem i vedoucími skupin, ale také na základě vyhodnocení jednotlivých dotazníků se dá říci, že ve zkoumané energetické firmě jsou manažerské dovednosti využívány velmi dobře.

Manažer i vedoucí skupin manažerské dovednosti znají a jsou tak jejich každodenním nástrojem, kterým zajišťují chod celého odboru. Tím dochází ke splnění plánů a cílů celé společnosti. Tito vedoucí pracovníci vidí jako nejdůležitější manažerské dovednosti plánování, řízení vedení a také komunikaci. Další manažerské dovednosti jsou také využívány.

Podle dotazníkových šetření se dá také říci, že z pohledu zaměstnanců jsou manažerské dovednosti klíčové pro chod celého týmu. Všichni respondenti je také znají a potvrzují svými odpověďmi, že jsou ve firmě uplatňovány.



Prostor pro zlepšení tady určitě je. Je to hlavně v manažerské dovednosti vedení. Obě dvě skupiny dotazovaných se shodly, že vedení je využíváno, ale při hodnocení stylu vedení se objevily pouze dva tyto styly. Byl to styl direktivní a demokratický. Prostor pro zlepšení je právě v tom, že by vedoucí skupin i manažer měli využívat všechny styly vedení. To znamená i styl liberální a participativní.

Jedná se o dlouhodobější proces zlepšování této dovednosti. Vedoucí jednotlivých skupin by měli postupně přidávat jednotlivé styly vedení při práci se svými skupinami. Jde o to, aby využívali jednotlivé styly u méně závažných činností skupiny. Jde například o vedení týmových porad a podobně. Vedoucí by se měli více přizpůsobovat svým skupinám, proto, aby skupina ještě lépe pracovala.

Jedná se o to, jakou situaci nebo činnost tým vykonává a podle toho lze uplatnit určitý styl vedení. Tento styl se mění a nemusí být vždy stejný. Vedoucí by měl tento styl upravovat také v návaznosti na osobnost člověka, nebo na povahu celého kolektivu. Na každého platí něco jiného.

Závěrem jde tedy říci, že ve firmě je to dobře nastaveno a je důležité si úroveň využívání manažerských dovedností udržet a nadále ji rozvíjet.

### **5.3 Návrhy a doporučení**

Jak už bylo zmíněno na začátku hodnocení využívání manažerských dovedností, mají zaměstnanci možnost účastnit se různých školení a workshopů, které firma organizuje. Jedná se o školení zaměřená na komunikaci, krizové řízení, time management, styly vedení apod. Tyto školení jsou pro vedoucí zaměstnance a jsou buď interní nebo zajišťována externími agenturami. Podobnou nabídku seminářů mají také zaměstnanci.

Vedoucí by si měli nastavit určitý plán zlepšení, vše popsat do jednotlivých bodů a jednotlivé body postupně plnit. Plán je v tomto případě pro jejich rozvoj a pro rozvoj této dovednosti důležitý a měl by být i nimi samotnými dodržován, jen tak lze zajistit úspěšné zdokonalování.

Největší prostor pro zlepšení je, jak už bylo popsáno u dovednosti vedení. Tam by se měli vedoucí naučit využívat i jiné styly vedení. Měli by vedení přizpůsobovat podle situace nebo činnosti, kterou právě řeší. Měli by styl vedení také více přizpůsobovat složení svých týmů, protože na každého platí něco jiného.

Posledním doporučením je neustále se věnovat všem manažerským dovednostem, pracovat na jejich rozvíjení a zdokonalení. Protože jen dobře vedený a tím pádem dobře fungující tým, může přinášet požadované dosažení firemních cílů a strategie.

Na rozvoji manažerských dovedností mohou dále manažeři pracovat také účastí na seminářích, které pro ně firma organizuje. Jedná se o jednodenní nebo dvoudenní workshopy a semináře zaměřené přímo na vedení a práci s týmem.

Nabídky a témata seminářů:

- Náročná manažerská situace – seminář je zaměřený na zvládnutí náročnější manažerských situací, kdy je třeba například oznámit nějaká nepopulární rozhodnutí.
- Styly vedení – seminář seznamuje vedoucí pracovníky s různými styly vedení a s tím, jak jednotlivé styly využívat v praxi. Tento seminář by byl určitě pro zaměstnance tohoto odboru, na základě vyhodnocení používání manažerských dovedností v jejich odboru.
- Vedení lidí podle typologie 4Elements – další vhodný seminář, který je zaměřený na vedení lidí
- Řešení konfliktů – seminář zaměřený na řešení konfliktů mezi podřízenými, ale celkově i mezi lidmi.
- Zásady efektivní komunikace – tento seminář je vhodný nejen pro manažery, ale i pro zaměstnance, kteří mají zájem o zdokonalování se v komunikaci

Seminářů firma nabízí velké množství a je tedy pouze na manažerech, jestli využijí tuto šanci ke svému dalšímu rozvoji, a tedy i k rozvoji svých pracovních týmů. Všichni manažeři tohoto odboru, by měli nadále rozvíjet svoje manažerské dovednosti a využít nabídku kurzů. Je taky možné využívat kurzy, které se konají i mimo firmu a jsou zaměřené na manažerské dovednosti a komunikaci. Firma jim tyto kurzy proplácí, protože jí záleží na vzdělávání vedoucích pracovníků a toto vzdělávání také podporuje.

## 6 Závěr

V úvodu této bakalářské práce bylo řečeno, že pro správné a kvalitní fungování firmy jsou velice důležití její zaměstnanci. A jsou to jednak vedoucí zaměstnanci a jednak řadoví zaměstnanci. Bez správného fungování těchto skupin lidí by firma nebyla schopná fungovat a plnit si svoje plány a cíle.

Pro správné fungování jsou důležití vedoucí pracovníci, kteří tyto zaměstnance vedou a jsou s nimi v každodenním kontaktu. A právě tito vedoucí zaměstnanci mají v ruce různé nástroje, jak s lidmi pracovat a jak je organizovat a řídit. Jedním z těchto nástrojů jsou právě manažerské dovednosti.

Cílem této práce bylo zhodnotit využívání manažerských dovedností v energetické firmě. Jejich znalost a schopnost je uplatňovat v rámci svěřeného týmu. Dílčím cílem bylo také tyto manažerské dovednosti popsat, tak jak jsou uváděny v odborné literatuře.

V teoretické části byli představeny jednotlivé manažerské dovednosti, tak jak jsou popsány v odborné literatuře. Byli zde také představeny další pojmy, které s danou problematikou úzce souvisí jako je pojem management, manažer nebo manažerské role a kompetence. Bez znalosti všech těchto pojmů, není manažer schopný vykonávat svoji práci na velmi vysoké úrovni a tím pádem nefunguje ani celý tým.

V praktické části byla potom představena energetická firma a její prostředí. Na základě strukturovaných rozhovorů bylo provedeno šetření mezi manažerem odboru a také mezi vedoucími pracovními týmy. Toto šetření bylo zpracováno a výsledkem bylo, že manažerské dovednosti jsou dobře využívány, i když je zde nějaký prostor na zlepšení. Další metodou bylo zjišťováno, jak využívají vedoucí týmu svoje manažerské dovednosti, tentokrát z pohledu jejich týmů. Bylo provedeno dotazníkové šetření, které bylo zpracováno pomocí kontingenční tabulky a grafu. I z toho dotazníkového šetření vyplývá, že se v dané firmě manažerské dovednosti opravdu využívají a jsou zde dobře známy.

Na základě vyhodnocení obou dotazovaných skupin lze tedy říci, že v řízení lidí mají manažerské dovednosti v této firmě svoje zásadní místo.

Manažerské dovednosti hrají klíčovou roli v pracovních životech všech manažerů a jsou nedílnou součástí managementu každé firmy. I v této energetické firmě je tomu tak a možná právě využívání těchto dovedností spolu s dalšími faktory pomáhá být této firmě jedničkou na českém trhu s energiemi.

To, že vše funguje dobře, je oceněno nejen zaměstnanci, ale především zákazníky této společnosti, kteří tuto společnost označili v 86 % jako nejdůvěryhodnějšího dodavatele energií a doporučilo by jí svým známým.

## Seznam použitých zdrojů

BĚLOHLÁVEK, František. 25 typů lidí - jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5872-5

BĚLOHLÁVEK, F. ŠULEŘ, O. KOŠŤAN, P. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLANCHARD, K. ZIGARMI, P. ZIGARMI, D, Leadership a minutový manažer. Praha: Dobrovský s.r.o., 2017. ISBN 978-80-7390-073-1

COVEY, Stephen R. 7 návyků skutečně efektivních lidí. Praha: Management Press, 2017. ISBN 978-80-7261-403-5

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing,a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1 vydání. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9

FOTR, J., DĚDINA, J. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopres, 1997, ISBN 80-901991-7-8

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing,a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2475-1

KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3902-5

NĚMEC, V. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. ISBN 80-247-0392-0

PAUKNEROVÁ, D. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3809-3

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0629-5

ŘEPA, V. Podnikové procesy: procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1281-4

SVOZILOVÁ, A. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3938-0

ŠMÍDA, F. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-1679-4

TEMPLAR, R. JAY, R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1249-6

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

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonosti. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

*Další zdroje:*

31\_300 00 dokumenty útvar finance a správa: Řízení procesů a organizace SKČ, dokument vydaný v roce 2020, platnost dokumentu od 1.6.2020

# Přílohy

Příloha č.1 Dotazník

## Dotazník pro referenty

Vážení respondenti,

vyplněním tohoto dotazníku se účastníte výzkumu o využívání manažerských dovedností, jehož výsledky budou analyzovány a poslouží k sepsání praktické části do bakalářské práce na toto téma. Vyplnění dotazníku Vám zabere max. 10 minut času a dotazník je anonymní.

Předem děkuji za Váš čas.

Dotazník pro referenty

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Kolik je Vám let?

- 20 až 29
- 30 až 39
- 40 až 49
- 50 a více

3. Jak dlouho u společnosti pracujete?

- 0 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 let a více

4. Na jaké pozici pracujete?

- Na pozici referent junior
- Na pozici referent
- Na pozici referent senior

5. Jak byste charakterizovali svého nadřízeného?

- Spravedlivý
- Přátelský
- Náladový
- Pedant
- Nechci uvést

6. Rozhodování – zde ohodnot'te jak je rozhodování o důležitých pracovních záležitostech uskutečňováno v rámci týmu?

- Vedoucí si o všem rozhoduje sám
- Vedoucí se ptá na náš názor, ale rozhodne se vždy sám
- Rozhodovat se musíme sami
- Rozhodnutí vždy přijde od vyšších nadřízených a vedoucí ani my se ho neúčastníme

7. Je Vaše denní činnost organizována?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

8. Pokud jste odpověděli záporně, prosím o stručný popis toho, proč není a případě co byste si představovali?

.....  
.....  
.....  
.....

9. Jak je to s plánováním ve Vašem týmu?

- Práce je vždy plánována
- Práce je plánována sporadicky
- Práce není rozhodně plánována
- Práce není spíše plánována

10. Řízení – Jak je dle vašeho názoru Váš tým řízen?

- Tým je řízen dobře, každý ví, co se po něm vyžaduje
- Tým je řízen dobře a můžeme se na jeho řízení podílet
- V týmu jsou řízeny jen určité činnosti
- V týmu není vůbec žádné řízení, každý si dělá, co chce

11. Jaký styl vedení využívá podle Vás Váš nadřízený?

- Direktivní styl – vysoce aktivní vedoucí, často rozhoduje sám
- Demokratický styl – dává prostor i ostatním, nechá si sdělit i názor podřízených
- Liberální styl – přenechává odpovědnost na ostatních, aby se rozhodli podle sebe
- Participativní – týmová spolupráce



12. Označte prosím využívání manažerských dovedností vašeho vedoucího dle Vašeho názoru na stupnici 1 – 5, kdy 1 je nejméně a 5 nejvíce

- Plánování 1 2 3 4 5
- Organizování 1 2 3 4 5
- Řízení 1 2 3 4 5
- Vedení 1 2 3 4 5
- Komunikace 1 2 3 4 5
- Rozhodování 1 2 3 4 5
- Řešení problémů 1 2 3 4 5

13. Jakou autoritu dle Vašeho názoru využívá Váš nadřízený?

- Autoritu plynoucí z funkce
- Autoritu plynoucí z osobnosti
- Autoritu plynoucí ze znalostí a dovedností

14. Máte týmové porady?

- Ano
- Ne

15. Dovede Váš nadřízený naslouchat?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

16. Když máte nějaký nápad na zlepšení pracovních činností, můžete jej sdílet se svým nadřízeným?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

17. Pokud jste odpověděli záporně na jednu z těchto otázek, prosím vysvětlete, co byste na tom chtěli zlepšit?

.....  
.....  
.....  
.....

18. Je podle Vás komunikace s Vaším vedoucím na odpovídající úrovni?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

19. Pokud jste odpověděli záporně na předešlou otázku, prosím popište, co by se dle Vás mělo zlepšit?

.....  
.....  
.....  
.....

20. Když nastane nějaký problém, je Vám Váš vedoucí nápomocný?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

21. Jsou Vaše profesní cíle v souladu s cíli společnosti, v níž pracujete?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

22. Pokud jste odpověděli záporně, prosím popište přesněji

.....  
.....

23. Co byste na své práci, na svém pracovišti nebo na svém nadřízeném rádi změnili?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....