

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Speciální řídicí a organizační schopnosti manažera**

**Veronika Ladová**

**Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bohumila Lhotská**

© 2010 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Veronika Ladová**

obor Provoz a ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 16 určuje tuto bakalářskou práci.

Název tématu: **Speciální řídicí a organizační schopnosti  
manažera**

### Struktura bakalářské práce:

1. Úvod
  2. Cíl práce a metodika
  3. Literární rešerše: Charakteristika pojmu osobnost manažera, ideální manažer, jeho charakteristiky, vlastnosti manažera, vloh, schopnosti obecné a speciální, dovednosti manažera.
  4. Výsledky práce. Popis vybraného reálného podniku, zahrnující stručné ekonomické hodnocení, analýzu zjištěných poznatků, zhodnocení, návrhy na zlepšení.
  5. Závěr
  6. Seznam literatury
  7. Přílohy
-

Rozsah původní zprávy: 30 - 40 stran

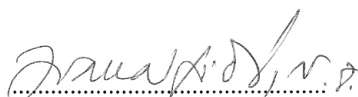
Seznam odborné literatury:

- Amstrong, M. Jak být ještě lepším manažerem. Praha: Victoria Publishing, 1995  
Bedrnová, E. – Nový, J. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektum, 1994  
Bělohávek, F. Jak vést a řídit lidi? Praha: Computer Press, 2000  
Čákr, M. Typologie osobnosti pro manažery. Praha: Management Press, 1996  
Drucker Peter F. Efektivní vedoucí. Praha: Management Press, 1992  
Harvey, Ch. Úspěch máte ve vlastních rukách. Praha: SNTL, 1990  
Hron, J. Teorie řízení. Praha: ČZU, 1997  
Khelerová, V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995  
Koontz, H. – Weihrich, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993  
Nakonečný, M. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992  
Tyson, J. – Jackson, T. Organizační chování. Praha: Grada Publishing, 1995

Časopisy a odborná periodika dle vlastního výběru studenta.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bohumila Lhotská**

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2010

  
.....  
Vedoucí katedry



  
.....  
Děkan

V Praze dne: 19.11.2008

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Speciální řídicí a organizační schopnosti manažera" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. března 2010

---

## PODĚKOVÁNÍ

Mé upřímné poděkování patří zejména Ing. Bohumile Lhotské za odborné vedení a pomoc při zpracovávání bakalářské práce a také za vstřícnost při poskytování informací. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti [www.scio.cz](http://www.scio.cz), s.r.o. za ochotu při zpracování dotazníků. Zejména bych pak chtěla poděkovat RNDr. Janu Krtičkovi a Bc. Radku Črepaňovi za poskytnutí podkladů potřebných pro zpracování mé bakalářské práce.

# **SPECIÁLNÍ ŘÍDÍCÍ A ORGANIZAČNÍ SCHOPNOSTI MANAŽERA**

## **(SPECIAL MANAGERIAL AND ORGANIZING SKILLS)**

### **SOUHRN**

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou speciálních řídicích a organizačních schopností manažera.

Speciální řídicí a organizační schopnosti manažerů jsou důležitou součástí efektivní práce manažerů v podnicích, které ovlivňují nejen práci a dobrou atmosféru v týmu manažera, ale i efektivní chod celého podniku.

V úvodní části bakalářské práce je charakterizována osobnost manažera, a s tím související schopnosti a dovednosti, které ovlivňují kvalitní a odbornou práci manažera. Další část této práce se zabývá vypracováním analýzy zjištěných poznatků o práci manažerů v uvedené společnosti.

Cílem této bakalářské práce je popis a zhodnocení speciálních řídicích a organizačních schopností a dovedností manažerů a vlastní řešení s možností navrnutí změny. Ze zjištěných poznatků vyplynulo, že úroveň manažerských schopností a dovedností v uvedené společnosti je velice dobrá. Manažeři se snaží členy svého týmu odborně vést, poskytovat jim přátelskou atmosféru a motivovat je k stále lepším výkonům.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

- management, manažer, schopnost, dovednost, vlastnost, znalost, osobnost, společnost  
www.scio.cz, s.r.o.

## **SUMMARY**

This bachelors thesis is focused to questions of managing and organizational efficiency of the manager.

Managing and organizational efficiency of the managers are important part of efective work of managers in company, which interact with working and positive atmosphere in the team of manager and which interact with efective work of whole company too.

There is a characterisation of manager´s character and theirs abilities and skills, which influence good quality and skilled labour of manager, at the beginning of this thesis. Next part deal with elaboration of analysis of realized finding about work of managers in mentioned company .

The aims of this bachelor thesis are the description and evaluation of special directive and organizational abilities and skills of managers and solving with possibility of proposition of alternation. It was found, that a level of managerial abilities and skills are very good in mentioned company. The managers in this compeny try to professionally lead the member of their team, they try to provide them a friendship atmosphere and they motivate employee.

## **KEY WORDS**

- management, manager, ability, skill, property, knowledge, personality, company of  
www.scio.cz, s.r.o.

## **OBSAH**

1 ÚVOD .....	5
2 CÍL PRÁCE A METODIKA .....	6
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	7
3.1 MANAGEMENT .....	7
3.1.1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA .....	7
3.1.2 OSOBNOST MANAŽERA.....	8
3.1.3 RYSY OSOBNOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA .....	10
3.1.4 VLASTNOSTI OSOBNOSTI.....	11
3.2 DOVEDNOSTI .....	13
3.2.1 VEDENÍ LIDÍ – KOUČOVÁNÍ .....	13
3.2.2 MOTIVOVÁNÍ.....	14
3.2.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	17
3.2.4 DELEGOVÁNÍ .....	18
3.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE .....	19
3.3.1 PLÁNOVÁNÍ .....	20
3.3.2 ORGANIZOVÁNÍ.....	20
3.3.3 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ .....	20
3.3.4 VEDENÍ LIDÍ .....	21
3.3.4.1 Styly vedení pracovníků .....	22
3.3.5 KONTROLA.....	23
4 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	24
4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU .....	24
4.2 HISTORIE PROJEKTŮ VE SPOLEČNOSTI SCIO.....	25



4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SCIO .....	26
4.4 STATISTICKÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI .....	29
4.5 VYPRACOVÁNÍ ANALÝZY ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ .....	30
4.5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O RESPONDENTECH .....	30
4.5.2 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ .....	31
4.5.2.1 Zhodnocení dotazníkového šetření z hlediska členů studia.....	32
4.5.2.2 Zhodnocení dotazníkového šetření z hlediska patronů studií .....	37
4.6 SROVNÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PROVEDENÉHO Z OBOU POHLEDŮ – MEZI ČLENY STUDIÍ A PATRONY .....	39
5 ZÁVĚR .....	41
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	42
7 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ .....	43
8 PŘÍLOHY .....	44

# 1 ÚVOD

Manažerské schopnosti a dovednosti jsou důležitou a nedílnou součástí efektivního chodu podniku. Manažer musí umět vést své podřízené k co nejlepším výkonům, aby podnik mohl prosperovat. K tomuto cíli manažerovi pomáhají jeho schopnosti a dovednosti, které má buď vrozené nebo získané, osvojené během své praxe a práce s lidmi. Manažer musí mít chuť se stále rozvíjet, stále získávat nové informace ve svém oboru, aby je pak mohl předávat členům svého týmu. Manažer musí být osobností, které si jeho podřízení váží a respektují ho, na druhou stranu i on si musí vážit členů svého týmu.

Mezi nejdůležitější dovednosti, kterými by měl každý manažer disponovat, patří dovednosti delegování, motivování, komunikační dovednosti a vedení lidí - koučování. Manažer by si měl umět vytvořit svůj tým, se kterým by uspěl. Taktéž by měl členy svého týmu motivovat, pomáhat jim při plnění úkolů, vytvářet přátelskou atmosféru a dávat příležitost k rozvoji schopností a dovedností svých podřízených. Manažer musí být silnou osobností, často může nastat problém, který se musí co nejrychleji vyřešit, manažer tak musí zachovat chladnou hlavu a rozhodnout. Mezi vlastnosti, které charakterizují dobrého manažera, patří energičnost, odolnost vůči stresu, sebejistota, zodpovědnost, komunikativnost, cílevědomost, osobní kouzlo neboli charisma, pracovitost a řada jiných. Kvalitní manažer se všemi důležitými vlastnostmi, dovednostmi a schopnostmi je tak zárukou prosperujícího podniku.

## 2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je nalézt a specifikovat pomocí dotazníkového šetření jakými schopnostmi a dovednostmi disponují manažeři společnosti [www.scio.cz](http://www.scio.cz), s.r.o.. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjišťováno, které schopnosti a dovednosti u manažerů společnosti vynikají a které by se měly ještě rozvíjet a zlepšovat.

Pro provedení výzkumu byla použita metodika nepřímého pozorování v jednotlivých studiích společnosti, spojeného s nestandardizovaným rozhovorem s jednotlivými manažery, a dále šetření pomocí dotazníkové techniky.

První část bakalářské práce obsahuje literární rešerši, která byla zpracována na základě informací čerpaných z uvedené použité literatury. V druhé části je charakterizována společnost [www.scio.cz](http://www.scio.cz), s.r.o. a jsou v ní zahrnuty výsledky výzkumu. Hlavní metodou, která byla pro analýzu speciálních schopností a dovedností manažerů ve společnosti použita, je dotazníkové šetření. Obsah dotazníku byl nejprve konzultován s vedoucí bakalářské práce, a poté již dotazníkové šetření probíhalo mezi podřízenými i manažery.

Dotazník byl zaměřen na čtyři hlavní dovednosti manažerů: vedení lidí – koučování, motivování, delegování a komunikační dovednosti. Těmito čtyřmi dovednostmi byly označeny hlavní oddíly, každý oddíl pak obsahoval čtyři již specifikované dotazy. Dotazovaní byli instruováni k zaškrtování odpovědí, které byly specifikovány (vždy, téměř vždy, někdy, téměř nikdy a nikdy), a pro jednoduchost hodnoceny známkováním od 1 do 5, jako stupnice známkování ve škole.

Z rozhovoru s personalistkou byly získány rady a zkušenosti z její praxe, které byly použity při zpracování bakalářské práce, dále pak podkladové materiály společnosti. S manažery společnosti a jednatelem společnosti pak byly konzultovány výsledky výzkumu.

## 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 MANAGEMENT

Pojem management je převzat z anglického jazyka a je odvozen od slova manage. Slovo manage znamená řídit, zvládnout nebo dokázat. Tento pojem je možné definovat jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení či metod, které manažeři (vedoucí pracovníci) užívají k zvládnutí manažerských funkcí (specifických funkcí), které jsou nezbytné k dosažení podnikatelských cílů organizace. Management se opírá o metody, poznatky a teorie z řady vědních disciplín – ekonomie, matematika, sociologie a psychologie. (Švarcová, 2007)

#### 3.1.1 CHARAKTERISTIKA MANAŽERA

Manažer je zaměstnanec, který zodpovídá za provoz firem a organizací. Jeho pracovní náplň může být rozdílná na různých řídicích úrovních, ale vždy zodpovídá za chod dané organizace. Manažerem je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje vytyčené cíle. Manažer, neboli vedoucí pracovník, nemůže být jen formální autoritou, jeho úkolem je získat si spolupracovníky na základě své osobnosti a svých znalostí. Pro vykonávání manažerské funkce jsou potřebné specifické vlastnosti a schopnosti, které zřetelně oddělují manažera od ostatních odborníků. (Khelerová, 1995)

Podle úrovně řízení lze management dělit do tří skupin: top management, střední management a nejnižší management. Skupina top managementu zahrnuje vedoucí pracovníky nejvyšší neboli vrcholové linie řízení ve firmě, tyto manažeři rozhodují o nejdůležitějších otázkách rozvoje firmy. Na schopnostech těchto manažerů závisí úspěch celé firmy. Další skupinu „střední management“ tvoří vedoucí pracovníci nižší, ovšem neméně důležité linie manažerů. Jedná se o manažery, kteří jsou podřízeni top managementu. Tato skupina manažerů je početnější než skupina vrcholového managementu, jejich rozhodování probíhá v kratším časovém horizontu. Rozhodování je taktéž strategické a taktické, ovšem již více operativní. Poslední skupinu tvoří nejnižší

management, přičemž se jedná o nejpočetnější skupiny manažerů, kteří již rozhodují zcela operativně a je u nich požadována perfektní znalost detailů.

### Vznik profese manažera a jeho postavení v řídicí hierarchii

V původním malém soukromém podniku splývala role zaměstnance, manažera i vlastníka, jelikož jediným zaměstnancem v tomto podniku byl jeho majitel. Později se začaly podniky rozrůstat, byli přijímáni noví zaměstnanci a tyto tři role se rozdělily. Na počátku 20. století byly velké firmy většinou vedeny jedinou osobou. Na této jediné osobě byl závislý úspěch podniku. Tato osobnost řídila podnik téměř diktátorsky, ale jakmile její výkonnost poklesla, např. kvůli nemoci či stáří, podnik měl okamžitě problémy. Z těchto důvodů vznikla samostatná profese manažera a vlastníka, který si manažera najímal, aby převzal vedení podniku. Rozrůstáním podniku se ovšem musela rozdělit i práce a pravomoc manažerů, tudíž docházelo k diferenciaci: oddělení vrcholového vedení od každodenní operativní činnosti. Jednotlivé úrovně diferenciacie se dělily do tří, již výše zmiňovaných skupin. (Hron, 2008)

#### 3.1.2 OSOBNOST MANAŽERA

Osobností manažera se rozumí naladění manažera, který svým chováním ke spolupracovníkům jasně dává najevo svůj zájem nejen o plnění cílů, ale i o ně samotné a o jejich potřeby. Svou aktivitou a zápalem pro věc dává příklad ostatním, které tím rovněž motivuje. Manažer dokáže na členy svého týmu přenést část své energie a optimismu.

Dokázat si vytyčit reálný cíl je nedílnou součástí kvalitních schopností manažera. Tyto cíle však musí být jasně dané, manažer je nesmí stále měnit, ale musí si za nimi stát. Vedoucí pracovník by měl dokázat posoudit schopnosti, dovednosti a ambice svých podřízených. Často je možné ztratit dobrého pracovníka tím, že je pověřován úkoly, které jsou příliš jednoduché vzhledem k jeho schopnostem, a které neuspokojují jeho potřebu dalšího odborného růstu.

Mezi další manažerské umění patří schopnost empatie - umět se vcítit do postavení a pocitů členů svého týmu. Manažer, který dokáže jít za svými spolupracovníky a mluvit s nimi a projevit svou vstřícnost, je mnohem lépe akceptován. Komunikace s pracovníky by se neměla obejít bez projevu uznání. Chválou, samozřejmě je-li opodstatněná, by žádný vedoucí pracovník neměl šetřit. Pochvala za odvedenou práci je nejen uznáním předešlého dobrého výkonu, ale motivuje i k plnění dalšího úkolu. Upevní vztah důvěry mezi manažerem a pracovníky a bývá i povzbuzením k další práci.

Zatím bylo uvedeno jen to, jak si manažer může získat důvěru ostatních pracovníků. Je ale důležité upřesnit, že se jedná o vzájemnou vazbu. Manažer projevuje důvěru členům svého týmu nejen na základě jejich výsledků a dosavadního chování, ale i na základě intuice a schopnosti odhadnout člověka. S jeho důvěrou se pak pojí i schopnost delegovat úkoly. Delegování pravomoci a odpovědnosti není jen organizační nástroj, ale jedná se o skutečné manažerské umění. Podstatou úspěchu manažera pak je obklopit se takovými spolupracovníky, kteří vynikají právě tam, kde si je on sám vědom svých slabých stránek. (Khelerová, 1995)

Dle Khelerové (1995, str. 10) je úspěšný manažer definován takto: „Úspěšný vedoucí se nějakým způsobem vymyká z běžného průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktům a intuicí, ale i určitými výstřednostmi, které si jeho spolupracovníci pamatují, které jsou pro něj typické a které mu dávají kouzlo osobnosti. Přitom je u dobrého manažera zcela zjevná snaha být v tom, co dělá, nejlepší. Toto úsilí a energie přitom vynaložená se přenáší i na jeho okolí. Nejde ale o hektické výkony, vedoucí na pokraji zhroucení. Manažer by měl být vyrovnanou osobností, která ví, že veškerá energie je vynakládána efektivně. K této vyrovnanosti patří i notná dávka životního optimismu. Ne vždy se věci daří tak, jak by měly. Ale ani za těchto okolností nesmí vedoucí pracovník psychicky selhat. Má odpovědnost i za jiné a své vnitřní obavy musí potlačit a naopak přesvědčit spolupracovníky o tom, že věci nejsou tak strašné, jak se zdají a že společně najdou řešení. Ten, kdo se umí zhostit takového úkolu je většinou člověk s „pozitivním myšlením“. Má tendenci vidět vše spíš z té lepší stránky. Důležitou roli zde hraje i jeho životní styl, radost ze života a chuť se bavit. Vše dělá naplno a s vervou, ať už je to práce nebo zábava. Kromě toho má i zdravou sebedůvěru. Je těžké získat si důvěru ostatních, když si nevěříte sám“.

### 3.1.3 RYSY OSOBNOSTI ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA

Stejně jako lidé se od sebe liší svými schopnostmi, vlohy, zájmy, dovednostmi, vlastnostmi, tak i u manažerů se tyto rozdíly projevují. Tyto pojmy se mohou souhrnně nazvat rysy osobnosti.

Byla určena řada rysů, které charakterizují dobrého vedoucího pracovníka, resp. manažera. Tyto rysy se mohou členit do pěti základních skupin, tj. schopnosti, znalosti, dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje.

Dle Bělohlávka (2005) jsou rysy osobnosti manažera charakterizovány takto:

#### Schopnosti

Schopnost je chápána jako kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Schopnosti mohou být vrozené nebo získané. Pro manažera jsou důležité jeho rozumové schopnosti, především koncepční (strategické) myšlení, operativní myšlení a pružnost myšlení.

#### Znalosti

Teoretické informace, které se lze naučit studiem, jsou nazývány znalostmi. Z hlediska potřeby a hlavně úspěšnosti manažerů jsou důležité především odborné znalosti a znalost managementu, tj. obecné znalosti řízení, které se uplatňují při řízení nejrůznějších odvětví a organizací.

#### Dovednosti

Dovednostmi jsou nazývány praktické návyky, které se získávají praxí a výcvikem. U manažerů se jedná především o organizaci práce a řízení času, vedení lidí, jejich motivování a delegování, dále komunikační dovednosti a vyjednávání, komunikování v cizích jazycích a samozřejmě odborná práce s PC. Dovednosti budou podrobněji charakterizovány v následující kapitole.

## Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti označují stálý způsob chování člověka. Zjednodušeně řečeno, víme, jak určitý člověk na dané podněty zareaguje. Úspěšný vedoucí se tak vyznačuje asertivitou (zdravé sebeprosazení), citovou stabilitou (vyrovnanost, klid), komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní. Dále také vcítěním se do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí a důsledností a v neposlední řadě pružností, tj. připraveností přiměřeně zareagovat na náhlé změny situace. Vlastnosti osobnosti budou podrobněji charakterizovány v následující podkapitole.

## Postoje

Postoje charakterizují vztah člověka k jiným lidem, předmětům a skutečnostem. Zvláště významné pro profesionální úspěch manažera jsou tyto postoje: orientace na výkon či na výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, oddanost vůči firmě, čestnost a také oddanost vůči morálním hodnotám.

### 3.1.4 VLASTNOSTI OSOBNOSTI

Teorie vlastností osobnosti se začala prosazovat v 50. a 60. letech 20. století, zejména v USA. V této teorii je důraz kladen na specifikaci co nejpodrobnějšího přehledu, který by alespoň rámcově umožnil stanovit vlastnosti potřebné pro úspěch v řídicí funkci, a na tomto základě pak uplatnit psychologické diagnostické metody zaměřené na optimální a efektivní výběr manažerů. I přes to, že se experti snažili, nedokázali se dosud shodnout na optimálním seznamu požadovaných kvalit manažera. Největším problémem, který experti uvádějí, je individualita osobností. Jen těžko lze nalézt dva shodné jedince, tudíž je třeba počítat s kompenzacemi konkrétních vlastností osobnosti. Požadavky na osobnost manažera se na jednotlivých stupních řízení svým rozsahem i obsahem dosti liší. Z uvedeného tedy vyplývá, že teorie vlastností manažera otázky úspěšnosti v řídicí činnosti beze zbytku neřeší. Teorie osobnosti manažera však dokáže alespoň částečně vymezit potřebné osobnostní předpoklady manažerů, které však musí být vždy vztaženy ke konkrétní řídicí funkci. Mezi nejčastěji uváděnými vlastnostmi se vyskytují především



inteligence, přizpůsobivost, extroverze, dominantnost a smysl pro humor. (Bedrnová, Nový, 1994)

### Vlastnosti manažera z pohledů některých autorů

Pedler a kol. (1986) na základě intenzivního výzkumu tvrdí, že existuje 11 vlastností a rysů, které jsou vlastní úspěšným manažerům. Jedná se o: přehled o základních skutečnostech, náležitě profesionální znalosti, neustávající citlivost na události, schopnost řešit problémy a rozhodování, popřípadě usuzování, sociální dovednosti a schopnosti, emociální přizpůsobivost, proaktivita, tvořivost, mentální bystrost, vyvážené vzdělávací návyky a dovednosti a sebevzdělávání.

Rosemary Stewart (1967) říká, že provedené studie o vlastnostech objevených u úspěšných vrcholových manažerů objevily velké množství častých vlastností, například: ochota pracovat tvrdě, vytrvalost a odhodlání, ochota riskovat, schopnost vzbuzovat nadšení a houževnatost. (Armstrong, 2006)

### Vlastnosti krizového manažera

Krizový management je dle Armstronga (2006, str. 153): „Způsob, jak se vyrovnat s tlakem situace takovým způsobem, který plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství propojených operací a ovlivňuje proces rozhodování osob pověřených rychlým, ale uspěchaným rozhodnutím neodkladného problému, kterému organizace čelí.“

Pokud se organizace ocitne v krizi nebo je tým vystaven vysokému tlaku neočekávané situace, členové týmu mají strach a začínají panikařit. Právě v této chvíli se nejlépe projeví pravé schopnosti kvalitního manažera.

Dobry krizovy manažer je rozhodný, tudíž umí reagovat pohotově. Ovšem jeho úžasnou vlastností je schopnost šířit proces rozhodování, při kterém neopomene žádný z následujících kroků: definovat situaci, upřesnit cíle, rozvinout hypotézu, shromáždit a analyzovat fakta, zvážit a zhodnotit možné směry akce, rozhodnout a uskutečnit a v neposlední řadě sledovat dokončování akce. Efektivní krizový manažer projde přes tyto fáze rychleji za použití svých zkušeností a informací, a samozřejmě i zkušeností a informací členů svého týmu. Manažer je dobrým lídrem, který poskytuje svému týmu

inspiraci, podporuje jejich snahy a dává jim víru a naději v úspěšný konec procesu krizového managementu. (Armstrong, 2006)

## **3.2 DOVEDNOSTI**

Dovednosti jsou důležitou součástí manažerského umění. Manažerské dovednosti se dělí na čtyři základní dovednosti: vedení lidí – koučování, motivování, komunikační dovednosti a delegování.

### **3.2.1 VEDENÍ LIDÍ – KOUČOVÁNÍ**

Koučování je velice silným nástrojem rozvoje pracovníků. Za podpory manažera se pracovník aktivně učí novým znalostem a dovednostem. Místo tradičního zadávání úkolů, kdy manažer úkoluje pracovníky pouze podle svého vlastního uvážení, je tím kdo rozhoduje o postupu při plnění úkolu pracovník. Manažer může při svém vedení a komunikaci s lidmi využít dvou přístupů: konzultování na pracovišti a koučování. Rozdíl mezi těmito dvěma přístupy je takový, že při konzultování na pracovišti dovoluje manažer členům svého týmu, aby převzali iniciativu v rozpoznání problému a jeho řešení, úlohou manažera je v této chvíli naslouchat a pomáhat členům svého týmu při hledání řešení. Na druhé straně při koučování má důležitější a aktivnější úlohu manažer, který se snaží objevit problém a poradit členům týmu, jak mají nalézt řešení.

#### Konzultování na pracovišti

Prvním krokem konzultování je naslouchání, manažer naslouchá svému pracovníkovi a snaží se mu poradit a pomoci. Před tím, než dojde ke konzultaci s pracovníkem, by se měl manažer umět zaměřit jen na pomoc pracovníkovi, a nemyslet na své osobní či pracovní problémy. Poté se manažer při rozhovoru s pracovníkem snaží odhalit problém, který ho trápí. Manažer se pracovníka ptá přesnými a zjišťujícími dotazy, jestli se opravdu jedná o závažný problém. Manažer pracovníka vyslechne a snaží se s ním

hledat možnosti, jak buď stanovený problém vyřešit, nebo pokud jde o stanovení cílů, jak jich co nejefektivněji dosáhnout.

### Koučování

Koučování zahrnuje pomoc manažera členu svého týmu, aby se lépe učil a stále se mohl ve své práci zlepšovat. Koučink se používá tehdy, když si manažer všimne, že pracovník si není v určité věci jistý a potřeboval by vedení a povzbuzení. Koučování se používá i v případě, kdy pracovník sám požádá manažera o koučování. Poté co proběhne koučování, by si měl manažer zkontrolovat, jestli tento proces pracovníkovi pomohl. (Khelerová, 1995)

### 3.2.2 MOTIVOVÁNÍ

Motivování členů svého týmu je jedním z důležitých úkolů manažera, čím jsou spolupracovníci více motivováni, tím se snaží odvádět kvalitnější pracovní výkony. Přístup k motivování je ovšem odlišný u manažera autokrata a u manažera demokrata.

Manažer autokrat pouze zadává úkoly a požaduje, aby byly přesně splněny, pracovníci tak nemohou vyvíjet větší iniciativu. Motivace pracovníků je v tomto případě nulová, manažer pouze odměňuje, když rozděljuje finanční prostředky, nebo penalizuje, například neudělením prémie.

Oproti tomu manažer demokrat se snaží přimět pracovníky, aby pracovali co nejlépe, tzn. nad rámec splnění úkolů, aby se snažili přispět i vlastními nápady a iniciativou. Pracovníci se snaží docílit co nejlepších výsledků, protože pokud uspějí, jsou odměněni.

Manažer motivuje své pracovníky širokým souborem motivačních a stimulačních faktorů, jelikož každý pracovník reaguje na jiný motivační faktor.

## **Motivační faktory**

### Cíle

Mezi neúčinnější motivační faktory patří stanovení cíle, kterého by tým měl dosáhnout. Manažer rozděluje dílčí úkoly jednotlivým členům svého týmu. Ovšem musí si dát pozor na náročnost úkolu. Manažer musí znát členy svého týmu a umět odhadnout komu jaký úkol svěřit, podle jejich schopností a dovedností.

### Náplň práce

Náplň práce má podobné dispozice jako předcházející motivační faktor. Manažer se snaží každému pracovníkovi zajistit co nejatraktivnější úkoly, i když rutinní úkoly musí také někdo vykonávat. Proto v některých týmech funguje systém zvaný Job Rotation neboli rotace pracovních míst. Pracovníci se střídají v jednotlivých úkolech nebo procházejí různá oddělení. Neuskutečňují tedy stále stejnou práci a práce je u nich většinou efektivnější.

### Participace

Manažer motivuje členy svého týmu možností podílet se na přijetí rozhodnutí. Spolupracovníci poté pracují efektivněji, aby se úkol, o kterém rozhodovali, splnil co nejlépe.

### Pravomoc a odpovědnost

Častý problém manažerů je v delegování pravomocí svých pracovníků. Bojí se totiž, že pracovník úkol nezvládne, nechtějí ztrácet čas vysvětlováním zpracování úkolu pracovníkům. Ovšem pokud manažer poskytne spolupracovníkům možnost mít odpovědnost a pravomoc rozhodovat o provedení úkolů, bude pracovník motivován a bude se snažit daný úkol splnit co nejlépe.

### Zpětná vazba

Manažer získává zpětnou vazbu několika způsoby: kontrolou, oceněním práce a konstruktivní kritikou. Manažerova kontrola má být vnímána u pracovníků jako zájem o jejich práci, nemá být přehnaná. Ocenění práce motivuje vždy, přičemž se nemusí vždy jednat o finanční odměnu, ale i o uznání nebo slovní pochvalu vedoucím pracovníkem.

Manažer by měl dokázat podat konstruktivní kritiku tak, aby člena svého týmu neurazil a on pak necítil křivdu.

### Sociální program a vedlejší výhody

Manažeři motivují členy svého týmu i vedlejšími výhodami (např. prodloužená dovolená, zahraniční stáže, rekreace apod.). Ovšem každý manažer má svůj systém výhod. Většinou má k dispozici dvě skupiny výhod. V první jsou odměňováni všichni pracovníci za splnění daného úkolu a ve druhé jsou odměněni pracovníci za mimořádný výkon.

### Vztahy na pracovišti

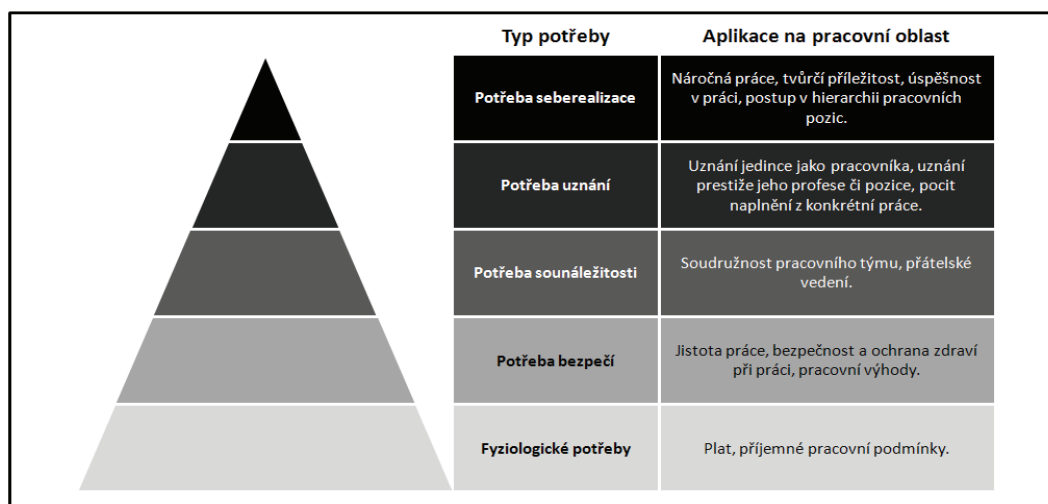
Velice důležitým faktorem jsou vztahy na pracovišti, manažer by se proto měl starat o vřelé vztahy ve svém týmu. Není pravdou, že se manažer musí starat jen o formální vztahy mezi pracovníky, měl by se starat i o příznivé vztahy mezi nimi. Atmosféra v týmu by měla být přívětivá a přátelská.

### Systém odměňování a oceňování

Velice důležitým faktorem motivování je mzdové ohodnocení pracovníka. Manažer si vytvoří mzdový systém a oceňuje jednotlivé pracovníky. Při vytváření systému by si měl manažer zvolit určitou stupnici, při nástupu do zaměstnání by neměla být nejvyšší možná mzda, mzda by se totiž měla postupně zvyšovat, což by v tomto případě nebylo možné. (Khelerová, 1995)

S motivací bezprostředně souvisí také Maslowova teorie hierarchie lidských potřeb, obr. 1. Podřízený, který je odměněn např. prestižní kanceláří (4. hierarchická úroveň), ale přitom nebude mít možnost kde bydlet, jelikož jeho mzda nebude dostačující (2. hierarchická úroveň), bude se snažit si nalézt lepší práci. Potřebuje totiž uspokojit nejprve potřebu v nižší úrovni pyramidy. (Švarcová, 2007)

Obr.1 – Maslowova pyramida



Zdroj: [http://www.itsolution.cz/upload/ 1](http://www.itsolution.cz/upload/1)

### 3.2.3 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Umění komunikovat patří k nejdůležitějším atributům manažera. Nelze vést tým a motivovat členy týmu, aniž by s nimi manažer přišel do osobního kontaktu, při kterém s nimi musí umět komunikovat. Manažer zároveň sjednává obchodní záležitosti s dalšími odděleními v podniku nebo s ostatními organizacemi vně podniku.

Manažer musí umět aktivně naslouchat. Dobré aktivní naslouchání v sobě zahrnuje schopnost koncentrace během delšího časového úseku, schopnost a ochotu pochopit názor a stanovisko partnera, resp. spolupracovníka, schopnost dávat do souvislostí to, co partner řekl s tím, co si asi myslí. Správným nasloucháním pomáhá manažer vytvářet pozitivní atmosféru jednání, buduje kvalitní vztah s partnerem a navíc získává informace.

Manažer musí také ovládat techniku kladení otázek. Při jednání s obchodními partnery či rozhovoru se spolupracovníky nejčastěji pokládá otevřené otázky, tj. otázky, na které partner odpovídá volně, většinou delší odpovědí, ze které může manažer usuzovat zájem o předmět jednání. Existují i některé metody kladení otázek, které vycházejí z toho, jaké otázky se mají klást v jednotlivých stádiích jednání či rozhovoru. Zajímavá metoda je

metoda SPIN, jejíž název je vytvořen z počátečních písmen čtyř použitých typů otázek. S – Situation Questions (situační otázky), P – Problem Questions (otázky na problém), I – Implication questions (implikační otázky), N – Need Pay off Questions (otázky na výhodu). Podstatou metody je přenechání aktivity partnerovi. Manažer klade v jednotlivých fázích jednání odpovídající otázky a aktivně naslouchá.

Nedílnou součástí komunikačních dovedností manažera je nonverbální komunikace. Nonverbální komunikace totiž prozrazuje skutečné emoce a postoje partnerů. Umění posoudit člověka v dané situaci je nejen intuicí, ale taktéž schopností číst jeho nonverbální projevy a stavět je do souvislostí se slovním obsahem jeho výpovědí. (Khelerová, 1995)

### Strategické dovednosti

Mezi důležité dovednosti manažera patří také strategické dovednosti. Strategie vymezuje směr, kterým by se podnik chtěl do budoucna ubírat, a způsob, jak tohoto cíle dosáhnout. Strategické dovednosti podniku závisí z velké části na strategických dovednostech manažera. Strategické dovednosti podle Rosemary Harrisonové zahrnují výběr té nevhodnější vize, dlouhodobých cílů a úkolů podniku, dále určení či řízení směrů činností a rozvržení zdrojů potřebných k dosažení těchto cílů, dále pak výběr a zajištění rozvoje strategických aktiv, která zajistí nepřetržitou ziskovost podniku. (Armstrong, 2006)

### 3.2.4 DELEGOVÁNÍ

Delegování znamená přenesení úkolů a pravomocí na jednotlivé členy týmu manažera. Schopnost efektivně delegovat patří mezi řídicími nástroji ovlivňujícími celkovou výkonnost manažera k jedné z jeho nejdůležitějších dovedností. Je-li prováděno správně a efektivně, přináší delegování prospěch jak manažerovi tak i členům jeho týmu. Manažerovi proto, že mu umožňuje soustředit se na úkoly a rozhodnutí, které může vykonat jen on, které nemůže přenést na ostatní. Pro členy týmu je delegování nástrojem jejich motivace a rozvoje. Dlouhodobým úkolem manažera je zapojit na základě

delegování do procesu rozhodování co největší počet členů týmu, kteří přebírají iniciativu a odpovědnost za úspěšné a bezchybné dokončení úkolů.

Manažer může delegovat podřízenému jakýkoli úkol, ovšem snaží se delegovat úkoly, které jsou spíše rutinní a jednoduššího charakteru, aby se následně mohl soustředit na důležitější úkoly. K činnostem, které manažer většinou deleguje, patří především následující: detailní práce (např. dohledávání podrobností), shromažďování informací, pravidelně se opakující úkoly a zastupování (např. návštěvy zákazníků, prezentace, schůze atd.). Na druhou stranu ovšem manažer nemůže delegovat mnoho jiných úkolů, mezi ně se mohou zařadit následující: dlouhodobé vize a cíle, situace politicky citlivé, osobní úkoly a v neposlední řadě kontrola a hodnocení výkonnosti zaměstnanců. (Urban, 2003)

### **3.3 MANAŽERSKÉ FUNKCE**

Manažerské funkce jsou typickými úkoly, které manažer ve své řídicí funkci řeší. Mnoho autorů se liší v tom, jaké funkce by měl ideální manažer zastávat. H. Fayol zahrnoval do efektivního manažerského umění proces plánování, organizování, vedení, koordinaci a ovládání lidí, materiálů, strojů a peněz, který má zajistit optimální dosažení vytyčených cílů. V polovině 60. let ovšem došlo k zásadní změně v názoru na funkci manažera. Nejvýstižněji tyto změny a následně základní manažerské funkce definovali Harold Konntz a Heinz Weihrich. Podle jejich členění se manažerské funkce dělí na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení lidí a kontrolu. (Hron, 2008)



### 3.3.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování je důležitý proces, při kterém manažer formuluje cíl a cesty k jeho úspěšnému dosažení. Plánovací proces je poté chápán jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází ze stanovení cílů podniku a zároveň vymezuje prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Podnikové cíle se dělí na obecné a specifické. Mezi obecné cíle lze zahrnout: maximalizace zisku, maximalizace ekonomického růstu podniku, maximalizace příjmů atd. Poté specifické cíle jsou formulovány jako minimalizace ztrát, maximalizace zisku z jedné konkrétní akce, inovační cíle atd. (Hron, 2008)

### 3.3.2 ORGANIZOVÁNÍ

Organizování je definováno jako vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů či úkolů. Formou zabezpečování těchto záměrů či úkolů jsou organizační struktury. Základní logiku procesu organizování nejlépe vyjadřuje Dalův tzv. systém OSCAR: cíle (Objectives), specializace (Specialization), koordinace (Coordination), pravomoc (Authority) a zodpovědnost (Responsibility). (Hron, 2008)

### 3.3.3 PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ

Personálním zajištěním se rozumí umění získat, udržet a využívat schopné pracovníky, kteří jsou se svými znalostmi, schopnostmi, dovednostmi a postoji k podniku, považováni za nejcennější kapitál každého podniku. S personálním zajištěním souvisí: plánování a získávání kvalitních pracovníků, zvyšování jejich kvalifikace a v neposlední řadě jejich hodnocení a odměňování. (Hron, 2008)

### 3.3.4 VEDENÍ LIDÍ

Pojem vedení lidí zahrnuje manažerovu schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů. Při vedení lidí lze pozorovat dva přístupy k plnění této manažerské funkce, jedná se o teorii X a teorii Y. Teorie X, jinak také označovaná „krátké vodítko“, zdůrazňuje význam hmotné stimulace za konkrétní výkon, výrazné prosazování pozitivní ale i negativní motivace, trestů a odměn (cukru a biče). V teorii Y, jinak také označované „volné vodítko“, se používá nepřímá motivace. Nepřímá motivace se snaží vyvolat zájem o práci, vytváření tvůrčího prostředí pro členy týmu, kteří se snaží a chtějí jednat samostatně a uvědoměle. (Hron, 2008)

„Vedení lidí představuje všechny formy působení na jednotlivce a sociální celky (pracovní skupiny, kolektivy), jež uplatňuje řídicí pracovník s cílem ovlivnit jejich pracovní způsobilost ve směru krátkodobého podnícení žádoucích aktuálních pracovních výkonů, jakož i dlouhodobého formování jejich kvalifikace a profesní kompetence.“ (Bedrnová, Nový, 1994, str. 129)

Manažer uskutečňuje svou činnost na konkrétní úrovni řízení, jedná se o 3 již výše zmiňované úrovně: řízení na základním stupni (lower management), středně liniové řízení (middle management) a řízení vrcholové (top management). S touto souvislostí se pojí tzv. řídicí pyramida, která znázorňuje řídicí stupně podniku dle jejich úrovně řízení. Na nejnižší úrovni řízení působí nejvyšší počet řídicích pracovníků, který se směrem k vrcholovému řízení postupně snižuje až k nejvyššímu místu v podniku, které je obsazeno jediným manažerem. Charakter řídicí činnosti na jednotlivých uváděných úrovních řízení se mění v závislosti na míře pravomoci a odpovědnosti jednotlivých manažerů, která je s nimi vždy spojena. Manažer svou řídicí činností ovlivňuje členy týmu i zaměstnance celého podniku (jedná-li se o nejvýše postaveného manažera), tudíž má-li být jeho působení na tyto zaměstnance účinné, měl by být schopen podřízeným vždy jasně a konkrétně vymezit záměr a cíl, zřetelně vyjadřovat svá přání, příkazy, pokyny, náměty apod., akceptovat jednání pracovníků, rozumět mu, tolerovat ho a usměrňovat, pružně

reagovat v nových situacích, jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledný, čestný a odpovědný, rozhodovat i ve složitých situacích, aj. (Bedrnová, Nový, 1994)

#### 3.3.4.1 Styly vedení pracovníků

Základní definicí vedení pracovníků je dle P. B. Maloneho, kterého cituje Khelerová (1995): „Přimět lidi, aby dělali práci rádi“. Ovšem k tomuto je zapotřebí, aby byl manažer opravdovým vůdcem. Musí umět zapojit svůj takt, diplomacii a kouzlo osobnosti. Nejčastěji se uvádí klasická typologie řídicích stylů podle K. Lewina, která hovoří o stylu autokratickém, demokratickém a takzvaném stylu laissez faire (liberálním). Tuto typologii je možné upravit na styl autokratický, konzultativní, participativní a liberální.

##### Autokratický styl

Vedoucí pracovník striktně zadává úkoly, s pracovníky nekonzultuje dané úkoly a provádí pravidelné a časté kontroly. Pracovníci plní úkoly pouze pod vlivem přímé kontroly, tudíž kvalita nemusí být vždy stoprocentní. Pracovníci se často dělí na dva tábory, jedni, kteří nedávají najevo ze strachu o práci a druzí, kteří jsou nespokojeni a velmi silně to dávají najevo. Předností tohoto stylu je rychlost rozhodování, jelikož manažer nekonzultuje svá rozhodnutí. Dalším kladem autokratického stylu je oblíbenost manažera u pracovníků, kteří se bojí sami rozhodovat.

##### Konzultativní styl

Manažer akceptuje znalosti svých pracovníků, konzultuje s nimi svá rozhodnutí, ptá se jich na jejich názory a teprve poté se rozhoduje. Tímto stylem se odbourává napětí mezi pracovníky a vedoucím pracovníkem a uvolňuje pracovní atmosféru. Občas se ale stává, že manažer přijímá rady pouze od vybraných jedinců, což na ostatní spolupracovníky může působit negativně.

### Participativní styl

Pracovníci se podílejí na rozhodování, i když za výsledek stále odpovídá manažer. V týmu jsou dobré mezilidské vztahy, pracovníci se snaží o stále nové nápady a myšlenky. Manažer své spolupracovníky podrobně informuje, své názory logicky zdůvodňuje, zajímá ho kritika jeho týmu a případné změny v postupu řešení problému. Pro tuto skupinu je typická tato charakteristika: členové skupiny se podílejí na rozhodování, snaží se získat souhlas skupiny se zavedením změn, svolává členy skupiny, aby s nimi prodiskutoval určité otázky, stále informuje skupinu o otázkách, které se jí týkají, najde si čas, aby vyslechl členy skupiny, vysvětluje skupině své záměry a situaci atd.

### Laissez faire (liberální) styl

Tento řídicí styl se nejlépe uplatňuje v akademických a výzkumných pracovištích, pracovníci totiž mají volnost a sami se snaží najít cíl své práce, není tedy nutné je kontrolovat. Ovšem na jiných pracovištích by se tento styl těžko uplatňoval, znamenal by nízkou produktivitu práce, bezvládnost, konflikty, které by nikdo neřešil. (Khelerová, 1995)

### 3.3.5 KONTROLA

Kontrola je procesem sledování, rozboru a přijetí závěrů v souvislosti s odchylkami mezi záměrem a jeho realizací. Každý kontrolní proces je možné rozdělit do pěti fází: získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení všech kontrolovaných procesů a jevů, návrhy na opatření a zpětná vazba. (Hron, 2008)

## 4 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

### 4.1 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

**Základní údaje:**

*www.scio.cz, s.r.o.*



*Pobřežní 34*

*186 00, Praha 8*

*IČO 271 561 25*

*DIČ CZ 271 561 25*

**Obor činnosti:** *vzdělávání, příprava a realizace testů základních, středních a vysokých škol*

**Předmět podnikání:** *výchova a mimoškolní vzdělávání, poradenská činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti, vydavatelská a nakladatelská činnost, reklamní činnost a marketing, zprostředkování obchodu a služeb, maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software, zpracování dat, služby databank, správa sítí, pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti*

Společnost *www.scio.cz, s.r.o.*, dále jen společnost Scio, své pole působnosti popisuje na webových stránkách společnosti takto: „Polem působnosti je zejména zjišťování a hodnocení výsledků vzdělávání, působí v oblasti českého školství a vzdělávání od roku 1996. Scio je na státu nezávislá a státem nefinancovaná společnost. Do povědomí veřejnosti se dostala zejména jako instituce zabývající se vývojem a organizací testování v rámci přijímacích zkoušek a přípravy na ně. Významným krokem na tomto poli byl test obecných studijních předpokladů, který společnost Scio do ČR v roce 1996 přinesla

a připravila v adekvátní podobě pro podmínky českého školství. Společnost Scio se snaží v co největší míře sladit svou činnost s názory expertů - využití testu obecných studijních předpokladů oproti tradičním znalostním přijímacím zkouškám je ze strany odborníků z oblasti vzdělávání jednoznačně podporováno a myslí na něj i aktualizovaná podoba tzv. Bílé knihy, základního koncepčního a strategického dokumentu českého školství. Společnost Scio je od roku 2006 jako jediná instituce svého druhu držitelem certifikátu managementu jakosti (ISO 9001:2001). Společnost Scio je také zaregistrována u Úřadu pro ochranu osobních údajů.

Mezi nejdůležitější aktivity společnosti patří spolupráce se středními a vysokými školami na přijímacím řízení. Střední školy vede ke spolupráci mj. to, že na základě testů připravených společností Scio jsou vybíráni uchazeči s obecně lepšími předpoklady ke studiu. Spolupráce s vysokými školami také nabírá na intenzitě. V minulých letech společnost Scio buď kompletně organizovala přijímací řízení pro jednotlivé fakulty, nebo dodávala fakultám k přijímacím zkouškám testy. Od roku 2006 se většina realizované spolupráce s vysokými školami koncentruje v Národních srovnávacích zkouškách. V roce 2008/2009 prošlo NSZ zhruba 50 000 uchazečů o studium na téměř 50 fakult v ČR a na Slovensku.

Společnost Scio se také snaží reagovat na reformu školského systému obsaženou ve školském zákonu. Zvýšeným nárokům na české školy, které vyplývají z požadavků reformy (autoevaluace škol, tvorba školních vzdělávacích programů, výstupní hodnocení atd.), vychází společnost Scio vstříc přípravou projektů a vzdělávacích nástrojů pro pedagogy, jež umožňují školám zvládnout náročné požadavky reformy efektivně a v co nejplynulejším tempu.“

## **4.2 HISTORIE PROJEKTŮ VE SPOLEČNOSTI SCIO**

**1996** založení společnosti Scio

**1996** vývoj testu obecných studijních předpokladů a jeho první využití v praxi

**1998** první realizace přijímacích zkoušek na vysoké školy

**1998** realizace celoplošného šetření Sonda maturant

**2000** Srovnávací testování pro ZŠ

**2005** Komplexní evaluační analýza – balíček nástrojů pro evaluaci školy

**2005** začátek projektu Mapa školy – šetření klimatu celé školy

**2006** české vysoké školy poprvé hromadně přistupují k Národním srovnávacím zkouškám

**2006** získání certifikátu managementu jakosti ISO 9001:2001

**2006** první testování klíčových kompetenci

**2007** zavedena Optimalizace přijímacího řízení – poradenský systém pro 100 % ZŠ a SŠ ve Zlínském kraji

**2007** první rozsáhlé mezinárodní šetření: 17 000 dětí v 13 zemích světa se ve stejnou dobu účastní testování anglického jazyka z dílny Scio

**2008** první testování plně on-line, první barevné testy uzpůsobené žákům se SPU

**2008** první zapojení slovenských vysokých škol do systému Národních srovnávacích zkoušek

**2009** spuštění projektu Personline

**2009** první testování finanční, čtenářské a informační gramotnosti

### **4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI SCIO**

Ve společnosti Scio se neobjevuje klasická organizační struktura vyskytující se v jiných podnicích, nýbrž plochá organizační struktura, tzn. nevyskytuje se zde hierarchická struktura od nejvýše postavených odborných sekcí po nejnižší, ale odborná studia se svými patrony. Ve společnosti je na nejvyšším místě ředitel společnosti s úzkým vedením. V úzkém vedení jsou patroni jednotlivých studií a další členové. Dále je struktura

rozdělena do šesti studií, které mají v čele právě již uvedené patrony. Patronem se rozumí „manažer“, tedy vedoucí studia. Každý patron vede své studio, které se zabývá několika svými hlavními projekty.

### **Charakteristika jednotlivých studií:**

#### Studio 2SŠ

Mezi nejdůležitější projekty tohoto studia patří Přijímací zkoušky na střední školy a Srovnávací zkoušky pro žáky ZŠ. Přijímací zkoušky na SŠ znamenají to, že společnost Scio již několik let připravuje přijímací zkoušky pro některé střední školy. Srovnávací zkoušky pro žáky ZŠ probíhají třikrát do roka a jedná se vlastně o jakési zkoušky nanečisto. Žáci 5., 7. a 9. tříd si tak mohou zkusit prožít atmosféru skutečných přijímacích zkoušek. V tomto studiu je zaměstnáno 7 pracovníků.

#### Studio SŠ a kraje

Toto studio připravuje řadu projektů pro střední školy. Mezi nejdůležitější projekty patří projekt „Vektor“. V tomto projektu se testují, a srovnávají s ostatními studenty z jiných škol, studenti 1. a 3. ročníků z řady předmětů, např. český jazyk, matematika, anglický jazyk, dějepis, zeměpis, přírodní vědy a mnoho dalších. V tomto studiu jsou zaměstnáni 4 pracovníci.

#### Studio VŠ

Toto studio je považováno za klíčové studio společnosti, jelikož se zabývá Národními srovnávacími zkouškami. Toto studio se stará o celkový průběh Národních srovnávacích zkoušek, které se pořádají v 6 termínech, v 35 městech v České republice a v 3 městech na Slovensku, ve stejnou dobu, pro tisíce uchazečů o studium na více než 50 fakultách v Čechách a na Slovensku, které požadují pro úspěšné složení přijímacích zkoušek účast na těchto zkouškách. V tomto studiu je zaměstnáno 16 pracovníků.



### Studio ZŠZŠ

Toto studio se zabývá řadou projektů pro základní školy. Jedná se o projekty srovnávání znalostí z řady předmětů žáků 3. – 9. tříd. Nejvíce zastoupené jsou testy z Obecných studijních předpokladů, českého jazyka a matematiky. Ovšem novinkou je i testování informační, finanční či čtenářské gramotnosti žáků. V tomto studiu je zaměstnáno 7 pracovníků.

### Studio Servis

Pod toto studium spadá zákaznické centrum (callcentrum), které zaměstnává více než 20 pracovníků, kteří jsou k dispozici zákazníkům s jejich četnými dotazy. Dále do tohoto studia patří účetní, právník, recepční, personalisté, grafička, finanční makléřka a řada jiných. Celkem je zde zaměstnáno 17 zaměstnanců a více než 20 brigádníků v callcentru.

### Studio VAK

Společnost Scio je zahrnuta do Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost v rámci Evropské unie. Peníze, které přitékají z Evropského sociálního fondu, toto studio rozděluje do několika svých projektů. Např. projekt Mlok ve Středočeském kraji, který sleduje dovednost žáků a studentů v tomto kraji v oblasti čtenářské gramotnosti a anglického jazyka. Celkem je zde zaměstnáno 11 zaměstnanců.

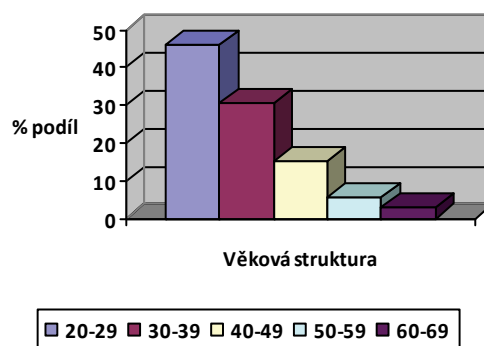
#### 4.4 STATISTICKÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI

Věkovou strukturu zaměstnanců ve společnosti Scio lze rozdělit do 5 skupin. Nejvýše je zastoupena skupina zaměstnanců ve věku od 20 do 29 let, která tvoří 45,8%, další neméně početnou skupinou je skupina zaměstnanců ve věku od 30 do 39 let, která zaujímá 30,6% z celkového počtu zaměstnanců. Z tohoto vyplývá, že je ve společnosti Scio zaměstnána spíše mladší generace pracovníků.

Tabulka č. 1 – Věková struktura zaměstnanců

Věk	% podíl
20-29	45,8
30-39	30,6
40-49	15,3
50-59	5,6
60-69	2,8

Graf č. 1 – Věková struktura zaměstnanců

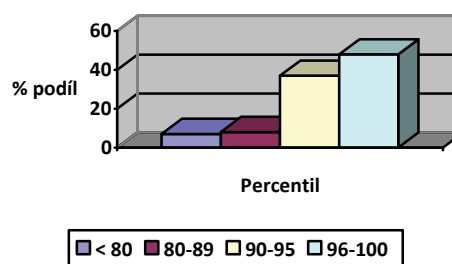


Jedním z kritérií výběru zaměstnanců ve společnosti Scio je úspěšné absolvování, tzn. vysoký percentil, testu Obecných studijních předpokladů. Tento test je využíván při přijímacích zkouškách na vysoké školy. Percentil mezi 96 a 100 dosáhne 48 % uchazečů o zaměstnání ve společnosti, další početnou skupinou jsou uchazeči s percentilem mezi 90 a 95.

Tabulka č.2 – Dosažený percentil v testu OSP

Percentil	% podíl
< 80	7
80-89	8
90-95	37
96-100	48

Graf č. 2 – Dosažený percentil v testu OSP



## 4.5 VYPRACOVÁNÍ ANALÝZY ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ

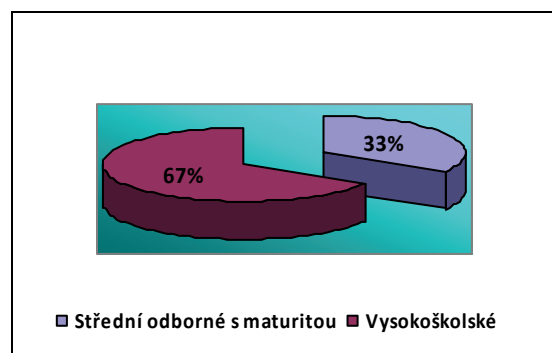
### 4.5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O RESPONDENTECH

Podle nejvyššího dosaženého vzdělání jsou manažeři ve společnosti rozděleni do 2 skupin, výše zastoupenou skupinou je skupina s vysokoškolským vzděláním, která zahrnuje 66,7 % manažerů. Druhou skupinou je skupina manažerů se středním odborným vzděláním s maturitou, která tvoří 33,3%. Ovšem i tito manažeři v nynější době studují vysokou školu.

Tabulka č. 3 – Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet manažerů	% podíl
Střední odborné s maturitou	2	33,3
Vysokoškolské	4	66,7
<b>Celkem</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Graf č. 3 Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů

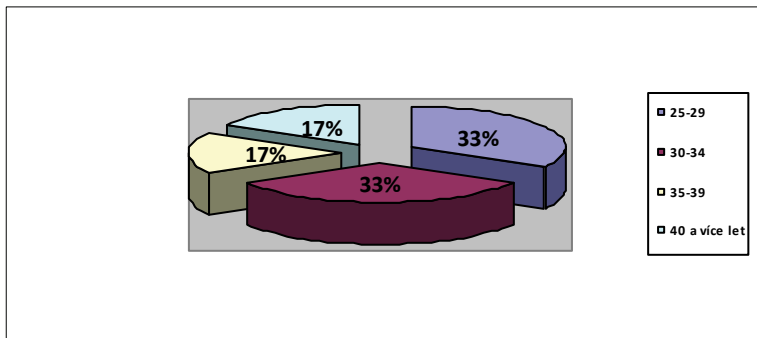


Věková struktura manažerů ve společnosti se v podstatě neliší od věkové struktury celé společnosti. Převažuje zde skupina mladých manažerů, zhruba ve věku od 25 do 35 let. Nejvíce zastoupenými skupinami jsou skupiny manažerů ve věku od 25 do 29 let, tuto skupinu tvoří 33,3% z celkového počtu manažerů. Stejný procentní podíl zaujímá i skupina ve věku od 30 do 34 let. Další dvě skupiny tvoří 16,7%, tj. 1 manažer z celkového počtu.

Tabulka č. 4 – Věková struktura manažerů

Věk	Počet manažerů	% podíl
do 24	0	0
25 - 29	2	33,3
30 - 34	2	33,3
35 - 39	1	16,7
40 a více let	1	16,7

**Graf č. 4 – Věková struktura manažerů**



#### 4.5.2 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ

V následující výsledné tabulce a jednotlivých grafech jsou uvedeny výsledné hodnoty zkoumaných dovedností manažerů hodnocených svými podřízenými v jednotlivých studiích. V další části pak bude uvedena tabulka a jednotlivé grafy s odpověďmi manažerů, kteří byli také osloveni k hodnocení své dosavadní práce. Manažeři jsou označeni písmenem P, jelikož ve společnosti Scio jsou tito manažeři označováni neformálněji: patroni. Označení dále pokračuje číslicí od P1 do P6.

##### Jednotlivý respondenti:

P1 – patron studia VAK

P2 – patron studia 2SŠ

P3 – patron studia ZŠZŠ

P4 – patron studia Servis

P5 – patron studia 2VŠ

P6 – patron studia SŠ a kraje

#### 4.5.2.1 Zhodnocení dotazníkového šetření z hlediska členů studia

V tabulce je uvedeno hodnocení, které se použilo pro hodnocení jednotlivých patronů. Zvolenou metodou je známkování používané ve škole, tudíž známkování od 1 do 5, kde je tedy známka 1 považována za nejlepší a známka 5 za nejhorší.

Možnosti výběru hodnocení	
1	vždy
2	téměř vždy
3	někdy
4	téměř nikdy
5	nikdy

**Tabulka č.5 – Speciální dovednosti manažerů – z pohledu členů studia**

Speciální dovednosti manažera	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Průměr
<b>1. z hlediska vedení lidí - koučování</b>	<b>2,90</b>	<b>2,81</b>	<b>1,50</b>	<b>2,11</b>	<b>1,73</b>	<b>2,17</b>	<b>2,20</b>
1.1 Nadřízený spravedlivě hodnotí a oceňuje mou práci na základě podaného výkonu.	2,75	2,00	1,25	1,57	1,56	1,67	1,80
1.2 Nadřízený mě dokáže inspirovat k podání nejlepšího výkonu.	3,50	3,25	1,75	2,29	2,56	2,33	2,61
1.3 Nadřízený se mnou konzultuje stanovené cíle.	2,75	3,25	1,75	2,43	1,56	2,33	2,01
1.4 Nadřízený se mi snaží naslouchat a pomáhat při hledání řešení úkolu.	2,50	2,75	1,25	2,14	1,22	2,33	2,03
<b>2. z hlediska motivace</b>	<b>2,94</b>	<b>2,75</b>	<b>1,05</b>	<b>2,11</b>	<b>1,78</b>	<b>1,83</b>	<b>2,08</b>
2.1 Nadřízený se snaží zadávat zajímavé úkoly, které mi pomáhají v pracovním rozvoji.	4,50	4,00	1,00	2,57	2,22	2,33	2,77
2.2 Nadřízený má důvěru a respekt ve schopnosti členů týmu.	2,25	2,00	1,00	1,57	1,22	1,33	1,56
2.3 Nadřízený mě umí pochválit za dobře vykonanou práci.	2,25	2,25	1,75	2,00	1,89	2,00	2,02
2.4 Nadřízený se stará o vřelá a příznivá vztahy ve svém týmu.	2,75	2,75	1,50	2,29	1,78	1,67	2,12
<b>3. z hlediska delegování</b>	<b>3,06</b>	<b>2,44</b>	<b>1,81</b>	<b>1,75</b>	<b>1,70</b>	<b>1,83</b>	<b>2,10</b>
3.1 Nadřízený přiděluje srozumitelné úkoly.	3,00	2,00	1,75	1,86	1,33	1,33	1,88
3.2 Nadřízený dokáže vysvětlit zadaný úkol a snaží se získat zpětnou vazbu.	3,25	2,50	2,25	1,57	1,78	2,00	2,23
3.3 Nadřízený přiděluje úkoly podle schopností a dovedností členů týmu.	3,00	2,25	1,75	1,57	1,78	1,67	2,00
3.4 Nadřízený přesně určí, do kdy má být odevzdán hotový úkol.	3,00	3,00	1,50	2,00	1,89	2,33	2,29
<b>4. z hlediska komunikačních dovedností</b>	<b>2,81</b>	<b>2,63</b>	<b>1,63</b>	<b>2,07</b>	<b>1,87</b>	<b>2,42</b>	<b>2,24</b>
4.1 Nadřízený se snaží aktivně naslouchat.	2,50	2,75	1,00	1,71	1,67	2,67	2,05
4.2 Nadřízený se při rozhovoru se členy svého týmu ujišťuje, zda došlo k porozumění.	2,75	2,25	1,75	2,00	1,67	2,00	2,07
4.3 Nadřízený dokáže zaujmout své posluchače při sdělování informací.	3,00	2,50	1,00	1,86	1,78	2,00	2,02
4.4 Nadřízený se při rozhovoru snaží stále opakovat výsledky rozhovoru, aby nedocházelo k nedorozumění.	3,00	3,00	2,75	2,71	2,33	3,00	2,80

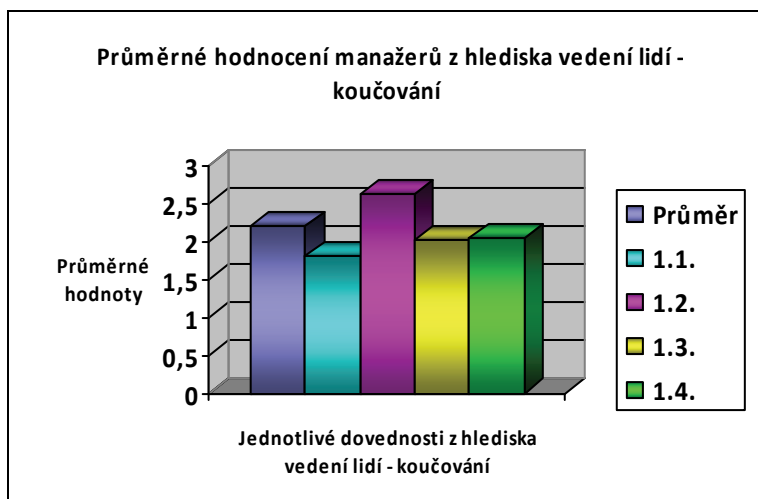
### Graf č. 5 – Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů z hlediska vedení lidí – koučování

1.1 Nadřízený spravedlivě hodnotí a oceňuje mou práci na základě podaného výkonu.

1.2 Nadřízený mě dokáže inspirovat k podání nejlepšího výkonu.

1.3 Nadřízený se mnou konzultuje stanovené cíle.

1.4 Nadřízený se mi snaží naslouchat a pomáhat při hledání řešení úkolu.



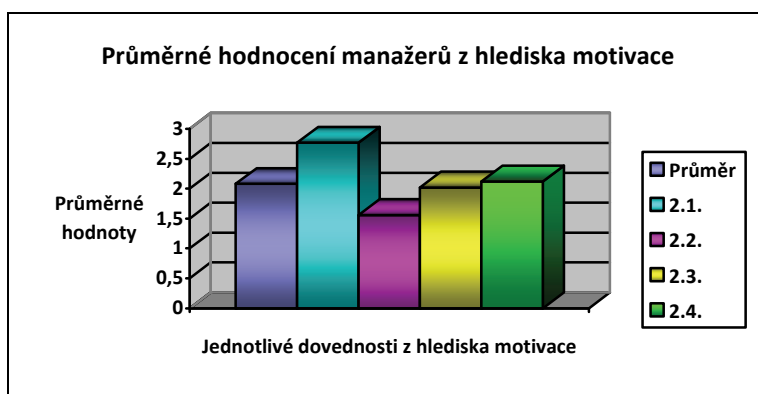
### Graf č. 6 – Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů z hlediska motivace

2.1 Nadřízený se snaží zadávat zajímavé úkoly, které mi pomáhají v pracovním rozvoji.

2.2 Nadřízený má důvěru a respekt ve schopnosti členů týmu.

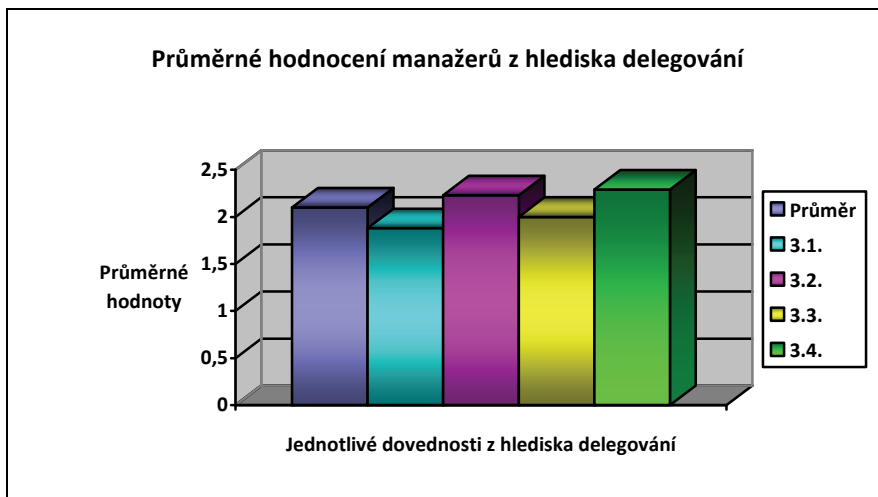
2.3 Nadřízený mě umí pochválit za dobře vykonanou práci.

2.4 Nadřízený se stará o vřelé a příznivé vztahy ve svém týmu.



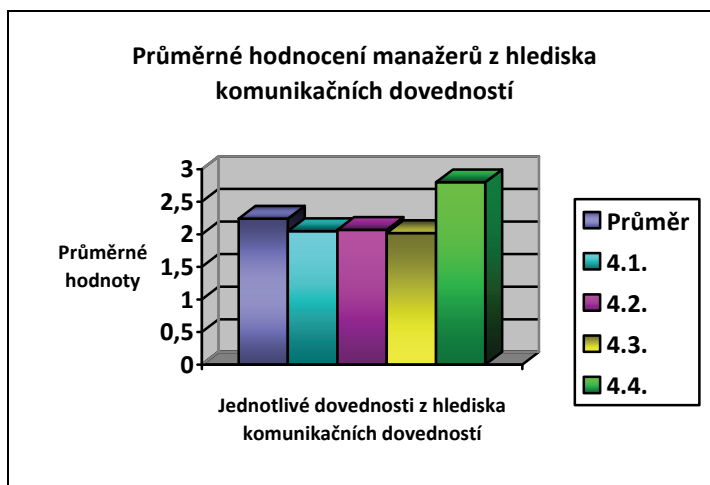
### Graf č.7 – Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů z hlediska delegování

- 3.1 Nadřízený přiděluje srozumitelné úkoly.
- 3.2 Nadřízený dokáže vysvětlit zadaný úkol a snaží se získat zpětnou vazbu.
- 3.3 Nadřízený přiděluje úkoly podle schopností a dovedností členů týmu.
- 3.4 Nadřízený přesně určí, do kdy má být odevzdán daný úkol.



### Graf č.8 – Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů z hlediska komunikačních dovedností

- 4.1 Nadřízený se snaží aktivně naslouchat.
- 4.2 Nadřízený se při rozhovoru se členy svého týmu ujišťuje, zda došlo k porozumění.
- 4.3 Nadřízený dokáže zaujmout své posluchače při sdělování informací.
- 4.4 Nadřízený se při rozhovoru snaží stále opakovat výsledky rozhovoru, aby nedocházelo k nedorozumění.



## Zhodnocení dotazníkového šetření základních dovedností manažerů

Jak vyplývá z tabulky č. 5 a grafu č.9, který je uveden v přílohách, dají se manažeři jednotlivých sekcí známkovat průměrnou známkou dvě. Jejich dovednosti jsou v průměru většinou stejné, ale u tří manažerů je vidět veliký rozdíl. Jedná se o dva nejhůře hodnocené a o manažera nejlépe hodnoceného.

### Popis jednotlivých manažerů ve studiích

#### 1. Patron studia ZŠZŠ

Nejlépe hodnoceným manažerem byl patron studia základních škol. Patronem je jednatřicetiletá žena, která je vysokoškolsky vzdělaná. Členy svého týmu byla nejlépe ohodnocena z hlediska motivace. Průměrnou známkou jedna byla ohodnocena u dvou otázek z tohoto hlediska. Patronka studia se snaží zadávat svým podřízeným zajímavé úkoly, které je motivují k stále lepším výkonům. Také nezapomíná své podřízené chválit a důvěřovat jim, tím panuje mezi členy týmu dobrá a přátelská atmosféra, která jim pomáhá při plnění jejich cílů. Jediný nedostatek, který členové týmu vidí u své patronky je ten, že někdy nedokáže při zadávání úkolů zkontrolovat zpětnou vazbu, jestli členové všemu porozuměli. Ovšem celkově se dá říci, že v tomto studiu jsou podřízení spokojeni s prací své patronky.

#### 2. Patron studia 2VŠ

Dalším velice dobře ohodnoceným manažerem byl patron studia vysokých škol. Patronem tohoto studia je pětatřicetiletý muž, taktéž ještě studující vysokou školu. Členy svého týmu byl nejlépe ohodnocen z hlediska delegování. Nejlépe členové týmu hodnotí to, že patron dokáže přidělovat srozumitelné úkoly. Členové týmu si svého patrona váží také proto, že jim dokáže naslouchat, má v ně důvěru a respektuje je. Jediný nedostatek vidí členové týmu v tom, že patron se někdy nesnaží opakovat výsledky rozhovoru, tudíž pak dochází k situacím, že si aktéři rozhovoru v něčem nepochopili. V tomto studiu ovšem panuje velice vstřícná a přátelská atmosféra.



### 3. Patron studia Servis

Patronem tohoto studia je dvaatřicetiletý muž s vysokoškolským vzděláním. Tento patron byl svými podřízenými také velice kladně hodnocen. Nejlépe hodnocen byl z hlediska delegování. Nejvíce členové týmu oceňují na svém patronovi to, že dokáže zadávat srozumitelné úkoly, a vždy se snaží získat zpětnou vazbu. Taktéž se snaží přidělovat úkoly členům svého týmu podle jejich schopností a dovedností. Za nedostatek u svého patrona vidí členové týmu v tom, že se nesnaží při rozhovoru opakovat výsledky rozhovoru, tak může občas docházet k nedorozumění. Ovšem celkové jsou členové tohoto týmu s prací svého patrona spokojeni a vítají jeho vstřícnost a pochopení k jejich problémům.

### 4. Patron studia SŠ a kraje

Patronem tohoto studia je jednačtyřicetiletá žena s vysokoškolským vzděláním. Tato patronka sice již není tak dobře hodnocena jako již výše zmiňovaní patroni, ale také ji členové týmu zhodnotili v mnoha otázkách velice dobře. Nejlepšími dovednostmi jsou u této patronky motivace a delegování. Nejlépe členové týmu hodnotí to, že jim patronka dokáže přidělovat srozumitelné úkoly a že si jich váží a respektuje je. V tomto studiu panuje přátelská atmosféra, ale v některých situacích prý vážne komunikace mezi patronkou a členy jejího týmu, tato dovednost – tedy komunikační dovednost, je hodnocena nejhůře. Jak již bylo zmíněno u jejích kolegů, i tato patronka se při rozhovoru nesnaží shrnout výsledky rozhovoru, tudíž pak může docházet k nedorozumění. Nedostatek u své patronky vidí členové týmu také v tom, že se vždy nesnaží aktivně naslouchat.

### 5. Patron studia 2SŠ

Patronkou tohoto studia je sedmadvacetiletá žena, ještě studující vysokou školu. Tato patronka byla nejlépe ohodnocena členy svého týmu z hlediska delegování. Nejlépe hodnotí členové týmu to, že patronka dokáže přidělovat srozumitelné úkoly a snaží se je přidělovat podle schopností a dovedností členů svého týmu. Z hlediska dalších dovedností ovšem již tak dobře hodnocena nebyla. Hlavní nedostatky vidí členové jejího týmu v tom, že jim nedokáže přidělovat zajímavé úkoly, které by jim pomáhali v pracovním rozvoji, dále také v tom, že se s nimi patronka nesnaží konzultovat stanovené cíle a nesnaží se je inspirovat k podání nejlepšího výkonu.

## 6. Patron studia VAK

Patronem tohoto studia je devětadvacetiletý muž s vysokoškolským vzděláním. Tento patron byl členy svého týmu ohodnocen nejhůře. Toho hodnocení může být ovlivněno tím, že tento patron ve svém studiu pracuje krátce, tudíž se členy svého týmu ještě nedokázal „stmelený tým“ vytvořit. Tento patron je členy svého týmu nejlépe hodnocen z hlediska komunikačních dovedností, resp. že dokáže aktivně naslouchat. Ovšem nejhůře byl tento patron hodnocen z hlediska delegování. Členové týmu negativně hodnotí to, že patron se nesnaží získat zpětnou vazbu po zadání úkolu. Za nedostatek také považují to, že se patron nesnaží zadávat zajímavé úkoly, které by členům týmu pomáhaly v jejich pracovním rozvoji.

### 4.5.2.2 Zhodnocení dotazníkového šetření z hlediska patronů studií

V této části je popsána tabulka č. 6 a graf č. 10, který je uveden v přílohách, s odpověďmi manažerů, kteří byli také osloveni k hodnocení své dosavadní práce. Tímto můžou být srovnány odpovědi podřízených a nadřízených. Poté je zajímavé sledovat, jestli se pohled na práci manažerů z těchto dvou úhlů pohledu shoduje.

**Tabulka č.6 – Speciální dovednosti manažerů – z pohledu patronů studia**

Speciální dovednosti manažera	P1	P2	P3	P4	P5	P6	Průměr
<b>1. z hlediska vedení lidí - koučování</b>	<b>2,25</b>	<b>1,25</b>	<b>2,00</b>	<b>1,75</b>	<b>1,50</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>
1.1 Snažím se spravedlivě hodnotit a ocenit práci členů týmu na základě podaného výkonu.	2	1	2	2	1	1	1,50
1.2 Snažím se členy svého týmu inspirovat k podání nejlepšího výkonu.	2	1	2	2	2	1	1,67
1.3 Snažím se s členy svého týmu konzultovat stanovené cíle.	2	2	3	1	2	3	2,17
1.4 Snažím se naslouchat a pomáhat členům svého týmu při hledání řešení úkolu.	3	1	1	2	1	2	1,67
<b>2. z hlediska motivace</b>	<b>1,75</b>	<b>1,50</b>	<b>1,75</b>	<b>2,25</b>	<b>2,50</b>	<b>1,75</b>	<b>1,92</b>
2.1 Snažím se zadávat zajímavé úkoly, které pomohou členům mého týmu v pracovním rozvoji.	2	1	2	3	4	2	2,33
2.2 Mám důvěru a respekt ve schopnosti členů svého týmu..	2	1	2	1	1	1	1,33
2.3 Umím pochválit členy svého týmu za dobře vykonanou práci.	1	3	2	3	2	2	2,17

2.4 Snažím se starat o vřelé a příznivé vztahy ve svém týmu.	2	1	1	2	1	2	1,50
<b>3. z hlediska delegování</b>	<b>2,25</b>	<b>1,75</b>	<b>2,50</b>	<b>1,50</b>	<b>1,50</b>	<b>2,00</b>	<b>1,92</b>
3.1 Snažím se přidělovat srozumitelné úkoly.	2	2	2	1	2	2	1,83
3.2 Snažím se vysvětlit zadaný úkol a získat zpětnou vazbu od členů svého týmu.	3	2	3	1	1	2	2,00
3.3 Snažím se přidělovat úkoly podle schopnosti a dovedností členů svého týmu.	1	1	2	1	1	1	1,17
3.4 Přesně určím, do kdy má být odevzdán hotový úkol.	3	2	3	3	2	3	2,67
<b>4. z hlediska komunikačních dovedností</b>	<b>2,25</b>	<b>1,75</b>	<b>2,50</b>	<b>2,50</b>	<b>2,25</b>	<b>2,50</b>	<b>2,29</b>
4.1 Snažím se aktivně naslouchat.	2	2	2	1	1	2	1,67
4.2 Při rozhovoru se členy svého týmu se ujišťuji, zda došlo k porozumění.	2	2	3	3	2	2	2,33
4.3 Při sdělování informací se snažím zaujmout posluchače.	2	1	2	3	3	3	2,33
4.4 Při rozhovoru se snažím stále opakovat výsledky rozhovoru, aby nedocházelo k nedorozumění.	3	2	3	3	3	3	2,83

### Zhodnocení dotazníkového šetření z pohledu samotných manažerů

#### 1. Studio VAK

Patron tohoto studia vnímá jako svou nejlepší dovednost, kterou ovládá, motivaci, resp. to že dokáže členy svého týmu pochválit za dobře vykonanou práci. Hlavní nedostatky vidí v dovednosti delegování.

#### 2. Studio 2SŠ

Patronka tohoto studia vidí jako svou největší dovednost vedení lidí a za svůj největší nedostatek považuje to, že neumí pochválit členy svého týmu za dobře vykonanou práci.

#### 3. Studio ZŠZŠ

Patronka tohoto studia považuje motivaci za svoji speciální dovednost. Jako svůj nedostatek uvádí, že někdy nedokáže při zadávání úkolů zkontrolovat zpětnou vazbu, jestli členové týmu všemu porozuměli.

#### 4. Studio Servis

Patron tohoto studia vidí jakou svou největší přednost delegování. Za nedostatek považuje to, že se nesnaží při rozhovoru opakovat výsledky, tak může občas docházet k nedorozumění mezi ním a členy týmu.

## 5. Studio 2VŠ

Patron tohoto studia vidí delegování, spolu s vedením lidí, jako své nejlepší dovednosti, které ovládá. Nedostatek shledává v tom, že se někdy nesnaží opakovat výsledky rozhovoru, tudíž pak dochází k situacím, že si aktéři rozhovoru v něčem neporozuměli.

## 6. Studio SŠ a kraje

Patronka tohoto studia shledává největší přednosti v dovednostech z hlediska motivace a vedení lidí. Nejhůře ovládanou dovedností je pro ni komunikační dovednost.

# **4.6 SROVNÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ PROVEDENÉHO Z OBOU POHLEDŮ – MEZI ČLENY STUDIÍ A PATRONY**

## 1. Studio VAK

Patron tohoto studia byl svými členy ohodnocen spíše negativně. Členové týmu ho nejlépe hodnotili z hlediska komunikačních dovedností, které i on hodnotí spíše kladně, ovšem nejlepší dovednost, kterou ovládá je podle něj motivace. Členové týmu negativně hodnotí to, že patron se nesnaží získat zpětnou vazbu po zadání úkolu, v tomto s nimi patron souhlasí.

## 2. Studio 2SŠ

Patronka tohoto studia byla nejlépe ohodnocena členy svého týmu z hlediska delegování. Ona vidí jako svou největší dovednost vedení lidí. Hlavní nedostatky vidí členové jejího týmu v tom, že jim nedokáže přidělovat zajímavé úkoly, které by jim pomáhali v pracovním rozvoji, ovšem patronka za svůj největší nedostatek považuje to, že neumí pochválit členy svého týmu za dobře vykonanou práci.

## 3. Studio ZŠZŠ

Patronka tohoto týmu byla nejlépe hodnocenou manažerkou, za její nejlepší dovednost považují členové jejího týmu motivaci, patronka s tímto souhlasí a považuje

motivaci za svoji speciální dovednost. Nedostatek, který členové týmu vidí u své patronky je ten, že někdy nedokáže při zadávání úkolů zkontrolovat zpětnou vazbu, jestli členové všemu porozuměli. Toto i ona shledává jako svou slabinu.

#### 4. Studio Servis

Členové týmu označili delegování jako nejlepší dovednost, kterou jejich patron ovládá, i on delegování označil jako svou přednost. Za nedostatek u svého patrona vidí členové týmu v tom, že se nesnaží při rozhovoru opakovat výsledky, tak může občas docházet k nedorozumění, i on tuto komunikační dovednost vidí jako svůj nedostatek.

#### 5. Studio 2VŠ

Členy svého týmu byl nejlépe ohodnocen z hlediska delegování. Nejlépe členové týmu hodnotí to, že patron dokáže přidělovat srozumitelné úkoly a že si jich váží, i on vidí delegování, spolu s vedením lidí, jako své nejlepší dovednosti, které ovládá. Nedostatek vidí členové týmu v tom, že se patron někdy nesnaží opakovat výsledky rozhovoru, tudíž pak dochází k situacím, že si aktéři rozhovoru v něčem nedorozuměli. On s tímto souhlasí a také označuje komunikační dovednost jako svou slabinu.

#### 6. Studio SŠ a kraje

Členové týmu i patronka vidí největší přednosti v dovednostech z hlediska motivace a vedení lidí. Nedostatky vidí členové týmu v komunikační dovednosti, patronka si toto uvědomuje a i ona tuto dovednost označila jako nejhůře ovládanou.

## 5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo nalézt speciální schopnosti a dovednosti manažerů ve společnosti Scio. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hodnocení manažerů společnosti speciálními schopnostmi a dovednostmi disponují. Speciálními dovednostmi by se u manažerů mohly označit dovednosti delegování a motivování. Manažerů společnosti dokážou členy svého týmu správně motivovat, snaží se jim naslouchat a utvářet příjemné a přátelské prostředí. Z hlediska delegování je nejvíce mezi členy týmů vítáno zadávání srozumitelných úkolů, které mohou vést k pracovnímu rozvoji pracovníků a také to, že si manažerů svých podřízených váží a respektují je.

Z předcházející kapitoly vyplývá, že manažerů mají také nedostatky ve své práci se členy týmu. Největší nedostatky jsou v komunikační dovednosti. Manažerů svým pracovníkům dokážou vysvětlit úkoly, který od nich očekávají, ale při komunikaci často dochází k nedorozuměním, které nejčastěji vznikají při rozhovoru. Při rozhovoru se členy týmu totiž manažerů často zapomínají opakovat výsledky rozhovoru, tudíž pak dochází k neporozumění na obou stranách.

Na základě analýzy dotazníkového šetření a rozhovoru s manažerů o jejich hodnocení, si manažerů uvědomili své nedostatky a projevíli snahu o zkvalitnění komunikace se členy svého týmu.

## 6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem*. 6. vyd. Praha: Ekopress, 2006. 308 s. ISBN 80-86929-00-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1. vyd. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 413 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. 1. vyd., 5. dotisk. Praha: Management Press, 2003. 206 s. ISBN 80-85946-12-3.

DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1992. 133 s. ISBN 80-85603-02-0.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vyd., 7. dotisk. Praha: ČZU v Praze, 2008. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 141 s. ISBN 80-7169-223-9.

ŠVARCOVÁ, Jena a kol. *Ekonomie – stručný přehled, 2007/2008*. Zlín: CEED, 2007. 295 s. ISBN 80-903433-4-1.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

KNAPČOKOVÁ, Tereza. *Speciální řídicí a organizační schopnosti a dovednosti manažerů*. Praha: ČZU v Praze, Provozně ekonomická fakulta, Katedra řízení, 2006. 48 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Bohumila Lhotská.

Scio - O nás - Kdo jsme [online]. 2008 [cit. 2010-03-23]. Kdo jsme . Dostupné z WWW: <[http://www.scio.cz/1\\_menu/kdojsme.asp](http://www.scio.cz/1_menu/kdojsme.asp)>.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

### Seznam obrázků:

Obr. 1 Maslowova pyramida.....str. 17

### Seznam tabulek:

Tab. 1 – Věková struktura zaměstnanců.....str. 29

Tab. 2 – Dosažený percentil v testu OSP.....str. 29

Tab. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů.....str. 30

Tab. 4 - Věková struktura manažerů.....str. 30

Tab. 5 - Speciální dovednosti manažerů – z pohledu členů studia.....str. 32

Tab. 6 - Speciální dovednosti manažerů – z pohledu patronů studia.....str. 37

### Seznam grafů:

Graf č. 1 - Věková struktura zaměstnanců.....str. 29

Graf č. 2 – Dosažený percentil v testu OSP.....str. 29

Graf č. 3 - Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů.....str. 30

Graf č. 4 – Věková struktura manažerů.....str. 31

Graf č. 5 - Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů

z hlediska vedení lidí – koučování.....str. 33

Graf č. 6 - Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů z hlediska motivace.....str. 33

Graf č. 7 - Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů z hlediska delegování.....str. 34

Graf č. 8 - Průměrné hodnocení jednotlivých manažerů

z hlediska komunikačních dovedností.....str. 34

Graf č. 9 – Celkové průměrné hodnoty dovedností u jednotlivých

manažerů – z hlediska členů studia.....str. 44

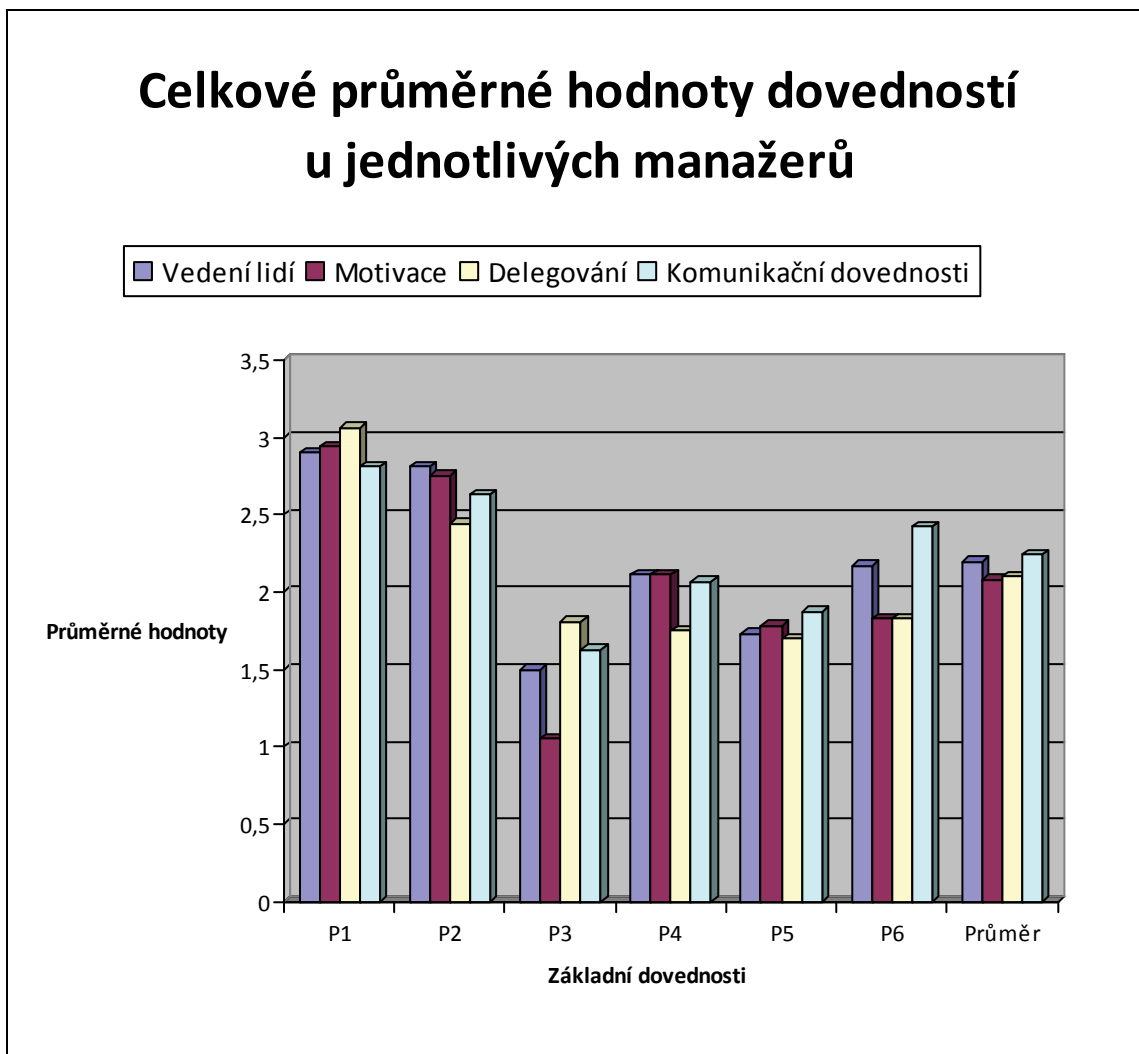
Graf č. 10 – Celkové průměrné hodnoty dovedností u jednotlivých

manažerů – z hlediska patronů studia.....str. 45



## 8 PŘÍLOHY

Graf č.9 - Celkové průměrné hodnoty dovedností u jednotlivých manažerů – z hlediska členů studia



Graf č.10 - Celkové průměrné hodnoty dovedností u jednotlivých manažerů – z hlediska patronů

