

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Filip Chmel

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Filip Chmel

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění indukčních a deduktivních metod.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. Praha: BĚLOHLÁVEK F., KOŠTAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefovi Křížovi, CSc., za cenné rady a informace ke snadnějšímu zpracování.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tématem diplomové práce jsou „Manažerské dovednosti“. Podstatou této práce je zpracovat návrh na zlepšení a rozvoj manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v oblasti IT v nejbližším období. Provést analýzu v hard a soft dovednostech ve vybrané oblasti. Zjistit, které osobnostní rysy jsou klíčové v nejbližším období pro oblast IT, a navrhnout způsoby podpory zlepšení výsledných manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí. Pro zjištění výsledků praktické části je využito dotazníkové šetření. Šetření se zúčastní 23 manažerů firem v oblasti IT. Podkladem pro zpracování dotazníkového šetření je studium odborné literatury a jednotlivé přístupy konkrétních autorů. V tomto případě se jedná o autora Henryho Mintzberga.

Klíčová slova: dovednosti ve vedení lidí, hard dovednosti, manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, osobnost manažera, osobnostní rysy, řízení, soft dovednosti

Managerial skills

Abstract

The theme of the diploma thesis is “Managerial Skills“. The essence of this thesis is to prepare a proposal for improvement and development of managerial skills and leadership skills in the IT district in the near future. Perform analysis in hard and soft skills in the selected district. Find out which personality management skills and leaderships skills. The questionnaire survey is used to determine the result of the practical part. The survey will be attended by 23 IT managers. The basic of processing the questionnaire survey is the study of professional literature and individual approaches of specific authors. In this case, he is the author of Henry Mintzberg.

Keywords: hard skills, leadership skills, management, manager, manager personality, managerial functions, managerial roles, managerial skills, personality attributes, soft skills

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	14
2.1 Cíl práce	14
2.2 Metodika.....	14
3 Teoretická východiska	16
3.1 Řízení.....	16
3.1.1 Definice řízení.....	16
3.2 Organizační úrovně řízení	17
3.2.1 Vrcholová úroveň řízení.....	17
3.2.2 Střední úroveň řízení.....	18
3.2.3 Základní a nižší úroveň řízení	18
3.3 Osobnost manažera.....	18
3.3.1 Vlastnosti manažera	19
3.3.2 Hodnotová orientace	20
3.3.3 Temperament	20
3.3.4 Získané charakteristiky	22
3.3.5 Pojetí lidského kapitálu.....	23
3.3.6 Manažerské dovednosti.....	24
3.4 Hard a soft dovednosti.....	25
3.4.1 Profesní dovednosti manažerů	26
3.5 Manažerské funkce podle Henriho Fayola.....	27
3.5.1 Plánování.....	27
3.5.2 Organizování.....	31
3.5.3 Příkazování.....	32
3.5.4 Koordinace	35
3.5.5 Kontrola	36
3.6 Manažerské role podle Henryho Mintzberga	42
3.6.1 Interpersonální role	43
3.6.2 Informační role.....	43
3.6.3 Rozhodovací role	44
4 Vlastní práce	45
4.1 Dotazníkové šetření.....	45
4.2 Hard dovednosti	45
4.3 Soft dovednosti.....	46
4.3.1 Manažerské dovednosti a dovednosti ve vedení v oblasti IT.....	46
4.3.2 Manažerské dovednosti v současném řídicím procesu	49

4.3.3	Dovednosti ve vedení lidí v současném řídicím procesu.....	58
4.3.4	Manažerské dovednosti v nejbližším období.....	62
4.3.5	Dovednosti ve vedení lidí v nejbližším období.....	71
4.3.6	Rozdíly v manažerských dovednostech a dovednostech ve vedení lidí ...	75
4.4	Osobnostní rysy.....	77
4.5	Způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí.....	78
5	Výsledky a diskuse	80
6	Závěr.....	86
7	Seznam použitých zdrojů	90
8	Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Osobnost manažera.....	19
Obrázek 2 – Prvky plánování.....	28
Obrázek 3 – Kontrolní cyklus	38
Obrázek 4 – Úroveň kontroly.....	40
Obrázek 5 – Hodnocení snahy dosahovat vytyčených cílů v současnosti	49
Obrázek 6 – Hodnocení kvality úrovně organizace práce v současnosti.....	50
Obrázek 7 – Hodnocení způsobu řešení při vzniklých problémech v současnosti	50
Obrázek 8 – Hodnocení analytických informací v současnosti	51
Obrázek 9 – Hodnocení operativního plánování v podniku v současnosti	52
Obrázek 10 – Hodnocení způsobu strategického plánování.....	52
Obrázek 11 – Hodnocení organizování manažerských procesů v současnosti.....	53
Obrázek 12 – Hodnocení schopnosti přijímat riziko v současnosti	53
Obrázek 13 – Hodnocení potřeby realizace nových pracovních přístupů v současnosti	54
Obrázek 14 – Hodnocení kvality delegování úkolů v současnosti	55
Obrázek 15 – Hodnocení vlastní stabilní výkonnosti v současnosti.....	55
Obrázek 16 – Hodnocení vhodného způsobu zvládnání stresu na pracovišti v současnosti..	56
Obrázek 17 – Hodnocení přímého způsobu komunikace se zaměstnanci v současnosti.....	57
Obrázek 18 – Hodnocení vhodného způsobu řešení konfliktů v současnosti.....	57
Obrázek 19 – Hodnocení sebmotivace – osobní rozvoj v současnosti	58
Obrázek 20 – Hodnocení způsobu vysvětlení problému jednoznačně v současnosti	59
Obrázek 21 – Hodnocení způsobu vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů v současnosti	59
Obrázek 22 – Hodnocení měsíčního hodnocení výkonu zaměstnanců v současnosti	60
Obrázek 23 – Hodnocení měsíčního informování spolupracovníků v současnosti	61
Obrázek 24 – Hodnocení přístupu k řešení vzniklých problémů v současnosti	61
Obrázek 25 – Hodnocení snahy dosahovat vytyčených cílů v budoucnosti	62
Obrázek 26 – Hodnocení úrovně organizace práce v budoucnosti	63
Obrázek 27 – Hodnocení řešení vzniklých problémů v týmu v budoucnosti	63
Obrázek 28 – Hodnocení analytických informací v budoucnosti	64
Obrázek 29 – Hodnocení operativního plánování v podniku v budoucnosti.....	64
Obrázek 30 – Hodnocení způsobu strategického plánování v budoucnosti.....	65
Obrázek 31 – Hodnocení organizování manažerské funkce v budoucnosti	66
Obrázek 32 – Hodnocení potřeby přijímat riziko v budoucnosti.....	66
Obrázek 33 – Hodnocení snahy realizovat nové pracovní přístupy v budoucnosti	67
Obrázek 34 – Hodnocení kvality delegování úkolů v budoucnosti	67
Obrázek 35 – Hodnocení vlastní stabilní výkonnosti v budoucnosti.....	68
Obrázek 36 – Hodnocení vhodného způsobu zvládnání stresu na pracovišti v budoucnosti	69
Obrázek 37 – Hodnocení přímého způsobu komunikace se zaměstnanci v budoucnosti....	69
Obrázek 38 – Hodnocení vhodného způsobu řešení konfliktů na pracovišti v budoucnosti	
.....	70
Obrázek 39 – Hodnocení sebmotivace – osobní rozvoj v budoucnosti	71
Obrázek 40 – Hodnocení způsobu vysvětlení problému srozumitelně pro ostatní	
v budoucnosti	72
Obrázek 41 – Hodnocení způsobu vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů v budoucnosti	
.....	73
Obrázek 42 – Hodnocení měsíčního hodnocení výkonu zaměstnanců v budoucnosti	73
Obrázek 43 – Hodnocení měsíčního informování spolupracovníků v budoucnosti	74
Obrázek 44 – Hodnocení vhodného přístupu k řešení vzniklých problémů v budoucnosti	75

Obrázek 46 – Osobnostní rysy manažera	78
Obrázek 47 – Způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí	79

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Koncept manažerských rolí.....	43
Tabulka 2 – Tvrdé dovednosti (%)	45
Tabulka 3 – Manažerské dovednosti v současném řídicím procesu	46
Tabulka 4 – Dovednosti vedení lidí v oblasti IT.....	47
Tabulka 5 – Manažerské dovednosti v oblasti IT potřebné v nejbližším období	47
Tabulka 6 – Dovednosti ve vedení lidí v nejbližším období.....	47
Tabulka 7 – Osobnostní rysy manažera	48
Tabulka 8 – Způsoby podpory manažerských dovedností a dovednosti ve vedení lidí.....	48

1 Úvod

Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod firmy. Pro výkon této profese jsou zapotřebí určité dovednosti a znalosti. Tuto práci nemůže vykonávat každý. Podstatou je mít autoritativní postavení a schopnost vést ostatní. S tím souvisí určitá zodpovědnost, ale i kompetence a pravomoci. Během své profese vystupuje manažer v několika rolích. Zároveň dodržuje určité zásady, aby jeho práce byla efektivní, což znamená stanovit si cíl a jít si za ním. Pracuje přes své podřízené a nese za ně odpovědnost, motivuje, informuje a snaží se o soulad jejich potřeb a firmy. Kromě základních manažerských funkcí také rozhoduje a vyjednává.

Své dovednosti manažer rozvíjí po celou dobu života. Každý jedinec má rozvinuté určité schopnosti předurčené ke konkrétní profesi. I když nejsou vrozené, může se je vhodnou metodou naučit, a tak je získat. Tyto dovednosti představují klíčový prvek pro výběr vhodné profese a uplatnění se na trhu práce. Kromě toho jsou nedílnou součástí životopisu a pracovního pohovoru.

K typickým činnostem vykonávaným manažerem patří manažerské funkce. V literatuře existuje mnoho pojetí a klasifikací těchto funkcí, ale základ mají všechny stejný, a to plánování, organizaci a kontrolu. Úlohou manažera je především efektivně využít dostupné materiální, finanční, technologické a lidské zdroje k dosažení podnikových cílů.

Management organizace (v čele s manažerem) zahrnuje nastavení celého systému řízení, jednotlivých hodnot, pravidel a struktur organizace, řízení zdrojů, procesů a výkonnosti. Podporuje celkové fungování organizace. Považuje se za průlomovou oblast, kde se využívá metod strategického řízení, metod z oblasti kvality a řízení efektivnosti atd.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění potřebných manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v řídicím procesu v oblasti IT v nejbližším období. Podkladem pro zpracování návrhu je dotazníkové šetření, které analyzuje hard a soft dovednosti v současném řídicím procesu a v nejbližším období, konkrétně v příštích dvou letech. Úkolem je zjistit, které nejvhodnější osobnostní rysy jsou potřebné pro manažerské dovednosti a dovednosti ve vedení lidí, a navrhnout způsoby jejich podpory.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu a uvedených v literárních zdrojích, a přístupy autorů odborných publikací k řešení zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientovaná na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšení výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

2.2 Metodika

Pro zpracování teoretické rešerše bude využita metoda studia odborné literatury a přístupů autorů odborných publikací. V rámci praktické části bude použita kvantitativní metoda, tedy anonymní dotazníkové šetření. Celkový počet respondentů – manažerů z firem v oblasti IT – bude 23. Dotazník se bude skládat ze čtyř oblastí, a to z hard a soft dovedností, osobnostních rysů manažera a způsobu podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období. V oblasti hard dovedností respondenti stručně charakterizují svoji náplň práce.

Další oblast je zaměřená na soft dovednosti. První část tohoto oddílu bude věnována manažerským dovednostem a dovednostem ve vedení lidí v současném řídicím procesu, kde budou vybrány nejdůležitější dovednosti pro výkonnost manažerské funkce v oblasti IT. Druhá část se také bude týkat manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí, ale potřebných v nejbližším období, konkrétně v příštích dvou letech. Tyto otázky formulujeme uzavřenou odpovědí, kde respondent zvolí jednu z pěti možností.

Jednotlivé odpovědi budou vyjádřeny mírou uplatnění konkrétních manažerských funkcí. Hodnotící škála bude od 1 do 5, přičemž stupeň 5 představuje nejvyšší stupeň uplatnění, tedy velmi výrazně, a stupeň 1 znamená velmi málo.

Předposlední oblast dotazníkového šetření bude obsahovat otázku týkající se nejdůležitějších osobnostních rysů v oblasti IT.

Poslední část věnujeme způsobům podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí. Tento typ otázky bude mít stejný charakter jako oblast osobnostních rysů, tedy že manažeři zaškrtnou nejvhodnější způsob podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení

Podnikání má za cíl účelně provádět hospodářské činnosti spojené s produkcí výrobků a služeb (statky pro konečného spotřebitele). Tento argument lze popsat následující základní ekonomickou funkcí:

$$Q = f(C, L, Lb)$$

Řízení předpokládá tyto znaky:

Legenda:

Q – produkce,

C – Kapitál (elementární faktor),

L – práce (dispozitivní faktor),

Lb – půda, biologické faktory (elementární faktory).

Faktor práce lze rozdělit na řídicí a výkonnou práci. Kvalitní řídicí činnost je nástroj, který podporuje účelné provádění hospodářské činnosti.

Mezi hlavní cíle v podnikání patří vytváření prostoru pro efektivní fungování všech rozhodovacích, správních, organizačních, technologických, ekonomických a sociálních procesů, účelné využívání přírodních, technických a lidských zdrojů a vytváření rovnováhy mezi subsystémem podniku a podniku s vnějším prostředím.

Základem řízení je volba cíle, tedy toho, čeho se má dosáhnout, a volba prostředků k dosažení tohoto cíle. Pojem řízení lze popsat vedoucí pracovníky (manažery), vykonavatele řízení, řízení disciplíny, která má široký aplikační záběr. Řízení používá různou organizační strukturu a řídicí úroveň podniku, závodu a provozu. Jádrem řízení je dosažení výkonnosti a prosperity řízených subjektů, jež je hodnoceno z hlediska kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, což je jedno měřítko úspěšnosti. V dnešní době roste větší význam kvalitativních metod (Kříž, 2015, s. 7–8).

3.1.1 Definice řízení

Řízení je velmi široký pojem, který znamená vést, ovládat, regulovat, usměrňovat. Pokud jsou ekonomické organizace založené na dělbě práce, někdo musí jednotlivé pracovníky organizovat a kontrolovat a určovat cíle podniku a sledovat jejich dosažení.

Obvykle se lze setkat s anglickým ekvivalentem „management“. V odborné literatuře má management řadu různých definic:

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitého výsledku, kterého nelze dosáhnout individuální prací.“

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů (Kříž, 2015, s. 8–9).“

Úkoly současného řízení jsou integrace různého typu práce, což je povinností manažera – ten je musí sladit na základě společných cílů. Funkce managementu jsou koordinovány v jednom systému a patří mezi ně plánování, organizování, výběr a rozmístění personálu, vedení lidí a kontrola. Cílem je vytvořit logický celek, který přinese synergický efekt, a vytvořit vhodnou organizační strukturu řízení odpovídající potřebě organizace. Každá firma by si měla stanovit svou filozofii, jež je základem efektivní organizační kultury a podporuje rozvoj a vysokou výkonnost pracovníků. Metody vedení lidí by měly sjednocovat záměry účinné pracovní motivace (Kříž, 2015, s. 9).

Řízení je specializovaná a odborná oblast lidské činnosti. Jednotlivé dovednosti tvoří přístupy, techniky, metody a zkušenosti. K tomu je zapotřebí zvládnout celou řadu dalších oblastí, jako jsou například finance, účetnictví, personalistika, informatika.

3.2 Organizační úrovně řízení

Organizační úrovně řízení v organizaci se dělí podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a na základě délky plánovacího horizontu. Samotná oblast řízení obsahuje několik typů organizačních úrovní: vrcholová (top) úroveň řízení, střední (middle) úroveň řízení a základní, nižší (basic, lower) úroveň řízení.

3.2.1 Vrcholová úroveň řízení

Nejvyšší manažerskou skupinou v organizačním řízení jsou vrcholoví manažeři. Většinou se jedná o generální nebo odborné ředitele, ředitele divizí nebo náměstky ředitelů, kteří odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich posláním je formulovat

organizační strategii, při níž musejí vykonávat ostatní manažerské dovednosti jako vedení lidí, kontrolu a plnění stanovených cílů.

3.2.2 Střední úroveň řízení

Střední úroveň řízení představuje řízení manažerů liniových či řadových pracovníků organizace. Jednotlivé názvy funkcí jsou odlišné, patří mezi ně dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru. Jejich úkolem je uskutečňovat plány a strategické cíle vedení organizace.

3.2.3 Základní a nižší úroveň řízení

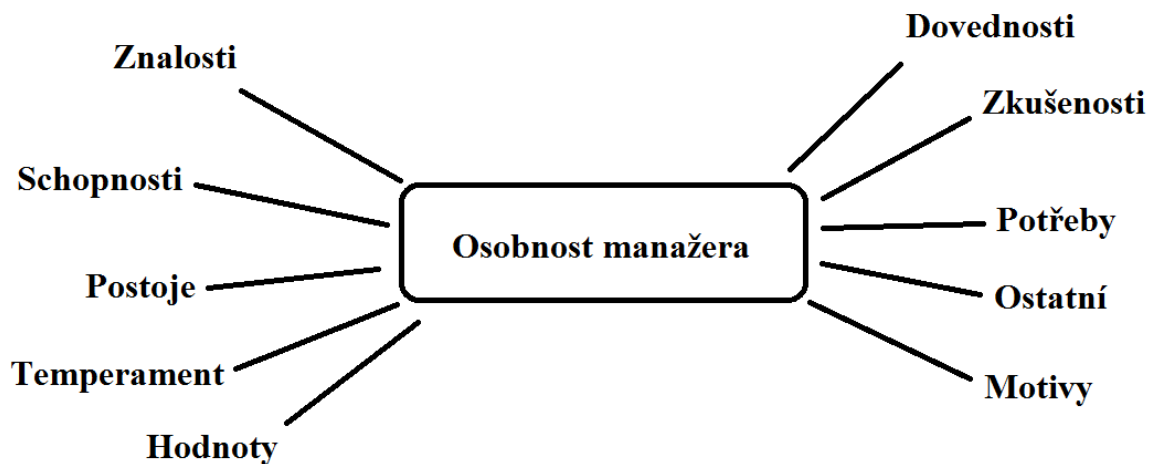
Poslední úroveň vychází už ze samotného názvu. Jde o opravdu nejmenší manažerskou hierarchii. Do této kategorie se řadí mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Náplní jejich práce je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů (Kříž, 2001, s. 26).

3.3 Osobnost manažera

Osobností charakterizujeme člověka se všemi psychickými, biologickými a sociálními znaky. Manažerskou osobnost nelze jednoznačně definovat. Manažer je taková osoba, která si stanovuje své cíle a následuje je. Pracuje na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení. Úspěšnými manažery se nestávají ti, kteří dodržují nějaká přesně stanovená pravidla, ale mohou to být úplně rozdílní lidé. Pro určité srovnání existují základní pravidla měření, jež mají za úkol porovnávat, analyzovat atd. Mezi ně se řadí:

- vlastnosti, chování, charakter, temperament (jaký člověk je a jak se projevuje),
- znalosti, dovednosti a kompetence (co člověk umí),
- osobní motivy, potřeby, zájmy, uznávané hodnoty a postoje (co člověk chce a kam směřuje).

Obrázek 1 – Osobnost manažera



Zdroj: Lojda, 2011, s. 11

3.3.1 Vlastnosti manažera

Vlastnosti každé entity jsou označovány jako prvky z množiny informací charakterizující tuto entitu. Vlastnosti manažera představují stálý způsob chování každého jednotlivce, který se během života mění a rozvíjí. Velký vliv na ně mají společenské požadavky závislé na sociálním klimatu a prostředí. Stálé vlastnosti pak vytvářejí samotný charakter člověka, který je ovlivněn prostředím, výchovou a sebevýchovou. To vyjadřuje, jaký je vztah lidí k objektivní realitě. Určitým ukazatelem hodnocení může být i vztah člověka k jiným lidem, vztah k obecně uznávaným hodnotám a vztah vůči sobě (Lojda, 2011, s. 10–11).

Samotné vlastnosti člověka se dělí na morální a volní. Morální vlastnosti představují svědomí vyjadřující mravní kodex jedince a jeho názor na samotný svět, zahrnují postoje vytvářející hodnotovou orientaci jednotlivce.

Volní vlastnosti jsou naopak závislé na vůli jedince. Vyjadřuje se jimi cílené nebo záměrné směřování k dosažení cílů. Ovlivňují také jednání a chování jedince, díky čemuž pomáhají překonávat překážky a ulehčují plnění úkolů. Mezi volní vlastnosti řadíme svědomitost, sebekontrolu, odpovědnost, vytrvalost. Patří sem dále i vlastnosti získané výchovou a lze je uplatnit i v řadě dalších profesí (Lojda, 2011, s. 11).

3.3.2 Hodnotová orientace

Hodnotová orientace je míra důležitosti, kterou jedinec přisuzuje určitým ideálům, vlastnostem, výkonům apod., které jednatel považuje za významné. Pro výkon manažerské role jsou velmi důležitým faktorem především vlastnosti vrozené. Hodnotová orientace se skládá ze čtyř částí udávajících vztah jednotlivce v závislosti na jeho charakteru, a to vztah k sobě samému, vztah k lidem, vztah k práci a vztah k hodnotám a ke světu.

První částí je vztah k sobě samému. Uplatňuje se zde různá míra sebejistoty – člověk je více či méně sebekritický a má jiné aspirace, trpí nedostatkem, či naopak přemírou odvahy. Dále se vyznačuje rozhodností, váhavostí, skromností a velkorysostí.

Následující je vztah k lidem, jež je dán postoji jedince, jako je například upřímnost nebo obětavost, družnost, konfliktnost, altruismus, závislost či nedůvěřivost.

Z hlediska práce se rozlišují lidé, kteří jsou pracovití, svědomití a iniciativní. Na druhou stranu existují jedinci líní a nespolehliví (Lojda, 2011, s. 12).

Poslední částí v hodnotové orientaci je vztah k hodnotám a ke světu. Lidmi uznávané hodnoty mohou být čestnost, zásadovost, humanistické smýšlení, smysl pro fair play, vztah k náboženství, sklon ke lhaní a k fanatismu.

Součástí výše uvedených kategorií by měly být i další vlastnosti jako například:

- odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, důslednost a sebejistota,
- schopnost spolupráce a komunikativnost,
- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost,
- čestné jednání a smysl pro spravedlnost.

3.3.3 Temperament

Souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti trvale se projevujících způsobem reagování, jednání a prožívání představuje temperament. Tyto vlastnosti lze během života ovlivnit a kultivovat. Temperament lze charakterizovat určitými znaky. Prvním je intenzita a rychlost reakcí člověka na vnější podněty, dalším pak schopnost nést zatížení nebo odolnost vůči silným či dlouhodobě působícím podnětům. Třetí znak představuje citlivost na prožívání životních situací. Čtvrtý rys je pravděpodobně nejdůležitější, týká se náladovosti a míry ovládnutí emocí. Posledním znakem

temperamentu dobrého manažera je jeho vystupování, přesněji výraznost v něm (Blatný a kol., 2010, s. 23).

Temperament se ukazuje především prostřednictvím neverbálních projevů, jako jsou například mimika, gestika, držení těla, způsob chůze, tempo řeči atd. Mezi typické znaky temperamentu patří dominance, asertivita, emocionální labilita, extraverte a introverte a temperamentová typologie (Lojda, 2011, s. 12–13).

Rozhodujícím prvkem potřebným k dosažení manažerských cílů je dominance. Projevuje se sebejistotou, zdravou dávkou agresivity a soutěživostí, se kterou jedinec snáze zdolá překážky. Nevýhodou je, že dominance vede ke snížení motivace podřízených pracovníků. Spoléhají se na manažera a svoji práci odbývají. Opakem dominance je submisivnost, tedy ochota se snadněji podřízovat a respektovat potřeby ostatních (Štěpaník, 2010, s. 31).

Důležitou součástí temperamentu je asertivita. Ta znamená nenechat se sebou manipulovat, zahrnuje schopnost prosazovat to, co si člověk přeje, a odmítat požadavky, které by narušily dlouhodobé cíle. S asertivitou je spojeno tzv. asertivní právo – právo na vlastní názor, tedy možnost samostatně se rozhodovat a nesouhlasit s něčím. Manažer může v praxi využít asertivní techniky, jež mu práci s ostatními spolupracovníky ulehčí. Opakem asertivity je pasivita (Lojda, 2011, s. 13).

Manažerská funkce se nedoporučuje pro člověka trpícího vyšší mírou emoční lability. Tento stav může vyvolat stres a úzkost, nedůvěřivost k okolí, přílišnou opatrnost, střídání nálad, které mohou uškodit jak manažerovi, tak jeho prostředí. Na druhé straně existuje emoční stabilita dovolující zvládat stres. Emočně stabilní člověk zvládá obtížné situace, vysoké finanční obnosy, vyčerpání a nepříjemné vnější vlivy (Fisherová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2009, s. 152–153).

Znakem temperamentu jsou také dvě protichůdné lidské vlastnosti – extroverte a introverte. Extrovert je člověk, který ke své spokojenosti potřebuje společnost. Často bývá ve svém jednání povrchní, snadno komunikuje a velmi rychle se rozhoduje, přitahuje k sobě pozornost a je otevřený svému okolí. Úplným opakem je introvert žijící svým vlastním vnitřním životem. Vyznačuje se vnímavostí ke svému okolí a dokáže být i empatický k druhým lidem. Nevyhledává větší společnost, ale spíše menší, kde se cítí lépe.

Poslední znak temperamentu je založený na reakci na vnější okolí. Jedná se o temperamentové typologie. Každý člověk reaguje na vnější podněty jinak a na základě toho vznikla typologie temperamentu (Lojda, 2011, s. 14).

3.3.4 Získané charakteristiky

Během svého života každý jedinec nejprve nabude určité vzdělání, které si v průběhu života doplňuje. Vedle toho existují tzv. získané charakteristiky, kam patří znalosti, dovednosti a kompetence. Ve škole při vzdělávání získáváme znalosti, jež většinou proměníme na dovednosti umožňující vykonávat určitou práci. Jejich úspěšným zvládnutím v praxi mohou přerůst v kompetence.

Veškeré teoretické informace a poznatky lze považovat za znalosti. Pro funkci manažera jsou potřebné především znalosti odborné a znalosti z oblasti managementu. Zaměstnanci, kterému roste praxe, se obvykle mění zařazení na vyšší manažerskou funkci. S tím souvisí i vyšší nároky na vzdělání a manažerské kompetence. Zkušenosti z praxe jsou takové, že pokud pracovník po dobu tří let od nástupu do manažerské funkce vyčerpá svou kreativitu a elán, je potřeba ho nahradit (Lojda, 2011, s. 18–19).

Dovednosti se získávají z výcviku či praxe. Jejich získání závisí na lidských schopnostech a také dostatku času. Pro dovednosti obecně platí pravidlo: „Člověka nevzdělává pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm“. Dovednosti jsou individuální záležitostí a závisí na schopnostech přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. K výkonu manažerských činností jsou zapotřebí následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru (poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, sebeřízení),
- dovednosti koncepčního charakteru (schopnost využívat příležitosti, plánování cílů a sestavování vizí organizace),
- dovednosti v řízení lidských zdrojů (schopnost vést lidi, motivovat, ovládnout techniky delegování a vyjednávání),
- dovednosti technického rázu (uplatňování manažerských technik atd.) (Khelerová, 2000, s. 14–15).

K vykonávání práce nebo činnosti kvalitně a úspěšně jsou zapotřebí kompetence daného pracovníka. Ty zahrnují schopnost kvalifikovaně vykonávat činnost ve stanoveném

čase a způsobilost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách. Člověk, který je kompetentní, se dokáže vypořádat s nejrůznějšími úkoly.

Mezi základní manažerské kompetence patří samostatné rozhodování, schopnost dotahovat věci do konce, reagovat na měnící se podmínky, sebevzdělávání a učení, flexibilita a inovativnost při řešení úkolů (Lojda, 2010, s. 20).

3.3.5 Pojetí lidského kapitálu

Kapitál je pro člověka vytvořený prostředek, který není spotřebován. Používá se jako vstup pro další výrobu s cílem dosahovat zisku a výnosu v budoucnosti. Samotný kapitál může nabývat různých podob a významů. Člověk v průběhu života svoje dovednosti a znalosti vytváří, udržuje a používá. Jedná se o potenciál skrytý v hlavách lidí. Existuje kapitál lidský, intelektuální, společenský a organizační.

Lidský kapitál je definován jako vazba mezi postupy v oblasti řízení lidských zdrojů. Je nestandardní, tacitní, dynamický, závislý na okolnostech a sedimentovaný v lidech. Velmi důležitými vlastnostmi jsou flexibilita a kreativita, která je důležitá pro výkon firmy. Pod tímto kapitálem se skrývají skutečné znalosti, dovednosti a schopnosti jedinců vytvářející hodnotu. Nezbytné je zaměřit svoji pozornost na nástroje získávání, stabilizaci, rozvíjení a uchování lidského kapitálu (Armstrong, 2007, 50–51).

Intelektuální kapitál je zásoba a tok znalostí, které jsou dané organizaci k dispozici. Mezi ně patří hmotné a nehmotné zdroje. Hmotné zdroje představují peníze a materiální jmění, nehmotné zdroje souvisejí s lidmi tvořícími celkovou hodnotu podniku. Přispívají k firemním procesům a jsou pod kontrolou firmy.

V pořadí třetí kapitál je společenský, založený na znalostech odvozených ze sítí vztahů uvnitř organizace a mimo ni. Definice společenského kapitálu představuje rysy společenského života. Patří sem jednotlivé sítě vztahů, normy, závazky a očekávání umožňující účastníkům společně a efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů. Podstatou společenského kapitálu je vzít v úvahu problematiku společenského kapitálu, to znamená jednotlivé způsoby rozvíjení znalostí prostřednictvím interakce a vzájemného působení mezi lidmi.

Strukturální kapitál je často označován jako organizační kapitál. Někteří autoři raději používají termín organizační, protože jasněji vyjadřuje vlastnosti, které organizace skutečně vlastní. Představuje institucionalizované znalosti vlastněné organizacemi a uchovávané v databázích a manuálech (Armstrong, 2007, s. 51).

3.3.6 Manažerské dovednosti

Pojmem manažerské dovednosti se označují požadované dovednosti manažera. Jde o získané dispozice, které slouží ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou. Samotné dovednosti souvisejí s určitou odpovídající schopností a znalostí a činí tak i schopnosti a znalosti skutečně využitelné. Dovednosti lze získat specializovaným výcvikem a praxí (Kříž, 2015, s. 22).

Výkon manažerských funkcí je zaměřen na dovednosti osobního charakteru (poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, schopnost sebeřízení), dovednosti koncepčního charakteru (schopnost využívat příležitosti, plánování cílů a sestavování cílů a sestavování vizí organizace), dovednosti v řízení lidských zdrojů (schopnost vést lidi, motivovat je, vyjednávat a delegovat), technické dovednosti a odborné dovednosti atd.

Pokud jedinec získá nějaké dovednosti, určitě má i zkušenosti, které umožňují lépe si zafixovat potřebné dovednosti a návyky. Díky nim může manažer správně řídit budoucí vývoj či reakci vyplývající z okolí (Kříž, 2015, s. 22–23).

Typy dovedností manažera

Existuje několik typů manažerských dovedností a jejich charakteristik. Mezi ně se řadí dovednosti kognitivní, analytické, plánovací, rozhodovací, organizační, komunikační, motivační, hodnotící a kontrolní, adaptabilita a kreativita.

Schopnost rozpoznávat problémy a rozčlenit je na dílčí záležitosti zahrnují kognitivní dovednosti. Umožňují hledat a nacházet alternativní a vhodné způsoby řešení. Podstatou je pochopit vztahy a řešení problémů, což vyžaduje práci se znalostmi a informacemi (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 34).

Analytické dovednosti vychází už se samotného názvu, jejich účelem je analyzovat vzniklé problémy, uplatňovat jednotlivé metody přímo v praxi a díky nim najít klíčové faktory.

Dalším typem dovedností jsou dovednosti plánovací. Jde o zpracování plánů, schopnost projednat a koordinovat jednotlivé jejich složky (Kříž, 2015, s. 23).

Dovednosti, v nichž se využívají především rozhodovací metody, jsou dovednosti rozhodovací. Jejich smyslem je vnímat riziko při rozhodování a připravenost rozhodovat.

Kreativita znamená být přístupný neobvyklým řešením a jejich samotnému používání. Jedinec by měl poznávat nové postupy a řešení a následně sám začít vytvářet řešení další.

Každý manažer by měl umět organizovat vlastní činnosti a vést k tomu své podřízené, vzít přiměřenou odpovědnost a spoluodpovědnost, plánovat výsledky, organizovat svou práci i práci ostatních, aby byl průběh činnosti optimální. Tyto schopnosti jsou definovány jako organizační dovednosti (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 34).

Komunikační dovedností jsou jedny ze základních schopností, které by měl ovládat každý manažer. Podstatou je co nejpřesněji a nejsrozumitelněji předat informaci svým spolupracovníkům. Manažer by měl umět rozlišit podstatné a nepodstatné informace, dále být vstřícný potřebám jiných a umět využívat neverbální komunikaci.

Jednou ze základních funkcí manažerských dovedností je vedení lidí. Je třeba přesně definovat jednotlivé úkoly, podporovat kvalitní plnění zadaných úkolů, dokázat konzultovat problémy, které mohou zapříčinit vznik potíží ve vztahu manažera a podřízeného (Kříž, 2015, s. 23).

Motivační dovednosti stimulují a usměrňují chování spolupracovníků a podřízených. Měly by ovlivňovat činnosti jedince s využitím jeho hierarchie hodnot, postojů k životu, naučených vědomostí a schopností.

Hlavními body dovedností spojených s adaptabilitou jsou myšlení, chování a řešení situací vzhledem ke změněným podmínkám (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 34). Přizpůsobit se nepříznivým podmínkám však může být někdy velmi obtížné.

Předposledním typem jsou dovednosti hodnotící. Umožňují posuzovat vlastní práci, společné pracovní výsledky a také cizí výsledky. Při využívání této schopnosti jsou zapotřebí přiměřená kritéria a měřítko hodnot, jimž by se měla přisuzovat adekvátní váha. Je důležité umět tuto výslednou váhu hodnoty shrnout.

Poslední dovedností jsou kontrolní, ty mají za úkol kontrolu uplatnění vhodné metody, způsobů kontroly a přístupů ke vzniklým situacím (Kříž, 2015, s. 23–24).

3.4 Hard a soft dovednosti

Kromě již zmíněných možností dělení dovedností lze rozlišovat ještě dvě skupiny, a to hard a soft dovednosti. Pro výkon manažerské funkce jsou obě oblasti velmi důležité. Každý úspěšný manažer musí disponovat jak tvrdými, tak měkkými dovednostmi.

Hard dovednosti, nebo také „tvrdé dovednosti“, jsou měřitelné a často označované jako odborné know-how. Lze definovat jejich složky a měřit proměnné. Patří sem všechny znalosti spojené s uplatňováním manažerských a řídicích praktik a technických znalostí

(práce se stroji, výpočetní technika). Součástí tvrdých dovedností je také analýza rizik, kontrola kvality, příprava rozpočtu atd. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107).

Soft (měkké) dovednosti, jejichž úroveň nelze jednoznačně měřit, jsou často spojovány s emocionální inteligencí. Ta představuje schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity a pocity druhých lidí a je jedním z předpokladů, jak získat zaměstnání a udržet si ho. Patří sem komunikace, kooperace, kreativita, flexibilita, samostatnost, zvládání zátěže, řešení problémů a vedení lidí. Vyznačuje se těmito schopnostmi:

- schopnost dobře pozorovat a vnímat sebe,
- schopnost motivovat,
- schopnost vcítit se,
- schopnost dobře komunikovat.

Soft dovednosti jsou zapotřebí ve všech pracovních oblastech, zvláště v případě, kdy chce jedinec dosáhnout profesního růstu. Pak se od něj očekává, že se zapojí do sítě formálních a neformálních struktur ve firmě, čímž přispěje k celkové úspěšnosti. Měl by být vyrovnaný se svými slabými a silnými stránkami a být si vědom svého potenciálu (Peters-Kühlinger, Friedal, 2007, s. 14–15).

3.4.1 Profesionální dovednosti manažerů

Robert L. Katz byl sociální psycholog, který řešil vztah manažerských dovedností na hierarchické úrovni managementu. Na základě toho stanovil tři okruhy manažerských dovedností a určení. Řadíme mezi ně dovednosti technické, lidské a koncepční.

V praxi manažer využívá svoje schopnosti, osvojené znalosti a dovednosti, metody a postupy prací se zařízeními (schopnost obsluhovat stroje atd.) představující technické dovednosti (nezbytné pro nižší management). Získávají se procesem vzdělávání, tréninkem a zkoušením.

Lidská způsobilost (kterou potřebují všechny úrovně managementu) je založena na úrovni schopností potřebných k práci s lidmi a k dosahování žádoucích pracovních výsledků. To vše prostřednictvím lidí. Příkladem může být znalost motivačních teorií a účinné uplatňování jejich závěrů nebo umění tvůrčím způsobem vést lidi.

Koncepční schopnosti jsou významné především pro top management. Umožňují porozumět organizaci jako celku a jednotlivým prvkům a vazbám uvnitř organizační struktury. Předpokladem je soustředit se na dlouhodobé cíle organizace spíše než

na krátkodobé potřeby a cíle vlastní osoby či pracovní skupiny (Tureckiová, 2004, s. 34–35).

3.5 Manažerské funkce podle Henriho Fayola

Podle Henriho Fayola jsou manažerské funkce činnosti vykonávané při řízení a jejich dobré provádění přispívá k efektivní řídicí práci. Manažerské funkce jsou činnosti představující klasický způsob klasifikace práce manažerů. Jejich posláním je optimální využívání a vzájemný soulad mezi manažerskými funkcemi (Hron, 2011, s. 30).

Existuje celá řada konceptů manažerských funkcí. Tato práce je zaměřena na koncept Henriho Fayola, který definoval následující funkce:

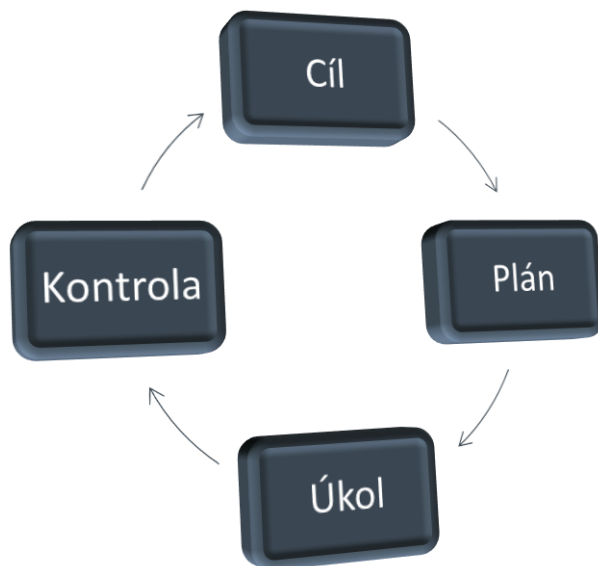
- plánování,
- organizování,
- přikazování,
- koordinace,
- kontrola.

3.5.1 Plánování

Mezi klíčové manažerské funkce patří plánování. Jedná se o rozhodovací proces, který stanovuje organizační cíle, výběr vhodného prostředí a způsob dosažení, definování výsledků. Za samotné plánování jsou zodpovědní manažeři. Ti investují spoustu času do koordinace úsilí, připravují a realizují změny, určují standardy výkonnosti a řídí rozvoj (Kociánová, 2010, s. 70).

Základními prvky plánování jsou cíle, postupy (akce), zdroje, úkoly (implementace) a kontroly, jak je uvedeno na obrázku 2.

Obrázek 2 – Prvky plánování



Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 96

Efektivnost činnosti souvisí s jasně stanoveným cílem. Ten je potřeba si velmi dobře promyslet, rozhodnout se, jak jej chceme dosáhnout, jaké budou podmínky a co pro ně bude potřeba. Na základě toho se vybírají úkoly potřebné k realizaci našeho plánu. Abychom dosáhli svého cíle, je důležité provést kontrolu. Zjistí-li se, že dochází k odchylce od stanoveného plánu, je třeba přijmout nápravné opatření, které by mělo přispět k dosažení cíle.

Prvním prvkem plánování je cíl. Pod tímto označením se myslí budoucí stav, jehož má být dosaženo. Pro manažera je velmi důležité stanovení cíle organizace, vymezení časového rámce, formulace z hlediska obsahu, stanovení měřítka, návaznost na ostatní cíle v organizaci.

Na cíle navazuje správně zvolený postup. K dosažení co nejefektivnějšího cíle je zapotřebí najít různé alternativy a vybrat tu nejvhodnější. Na základě toho se pak určuje rozsah a důležitost. Tyto plánové postupy se označují jako strategie či taktiky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 96).

Navazujícím prvkem jsou zdroje. K dosažení cílů je důležité určit zdrojové předpoklady. V kompetenci každého manažera je, aby rozhodl, jaké zdroje (materiál, energie, finance) budou zapotřebí. Nástrojem této fáze je rozpočet určující strukturu a objem disponibilních zdrojů.

Každý manažer musí zadávat úkoly svým pracovníkům včetně pravomocí a odpovědnosti, aby mohli dosahovat stanovených cílů. Velmi důležité je rozhodnout, kdo bude za co odpovídat a jak bude motivován.

Posledním prvkem plánování je kontrola. Plánování lze naplnit, jestliže lze stanovit a v intervalu vytyčit kontrolu a způsob hodnocení dosažených cílů (Kociánová, 2010, s. 70–71).

Manažeři na všech úrovních řízení by se měli do plánování zapojovat. Každý manažer se musí naučit stanovovat cíl, rozhodovat se, jakým způsobem jej bude dosaženo, a určit, kdo bude vykonávat daný úkol. Plánování má vliv na zvyšování efektivnosti, snižování rizika, na úspěšnost organizačních změn, integrace úsilí, rozvoj manažerů a vývoj standardu výkonnosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 97–98).

Existuje několik faktorů, které mohou samotné plánování narušit. Mezi ně patří nahodile prováděné plánování (neexistují systematické postupy pro formulování a implementaci plánů), dále to, že všichni pracovníci nejsou zahrnuti v plánování, plánovací útvary nejsou odpovědnostně sdíleny s manažery nebo management předpokládá formulování plánu na základě jeho implementace. Problém může působit také to, že si management svoji práci naplánuje, ale nepracuje podle toho, dále přeceňování trendů a podceňování plánů, nedostatek informací a kladení velkého důrazu na jednu oblast (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 107).

Obecně mezi překážky komplikující plánování patří zejména měnící se organizační prostředí, osobní zájmy manažerů, nedostatečná znalost organizace, odpor ke změnám a čas a náklady potřebné k efektivnímu plánování.

V měnícím se prostředí může být plánování velice obtížné. Manažer by měl umět předvídat budoucí změny v okolí, jinak bude mít pocit, že plánování odvádí pozornost od důležitých záležitostí řízení.

Základ pro plánování je cíl, který identifikuje výstupy. S tím souvisí i očekávaná úroveň výkonu. V dnešní době manažeři nechtějí riskovat a investovat svůj čas do náročných, byť reálných cílů. Čím vyšší míra rizikovosti, tím více je ohrožena kariéra manažera.

Úspěch samotné organizace velmi závisí na manažerových dostatečných znalostech o ní. Někteří manažeři nemusí mít o organizaci přehled dostačující na to, aby pochopili, jak jsou její cíle integrovány s cíli ostatních organizačních jednotek. Vyhýbají se proto stanovení těchto cílů, protože si nejsou jistí, jestli budou činnosti nezbytné ke splnění cíle

v organizaci podporovány. Následující překážkou je odpor ke změně, se kterým se manažeři mohou setkat, pokud plánování přináší úpravy v organizaci.

Posledním faktorem plánování je čas a náklady, které ovlivňují efektivní plánování, což vyžaduje časově náročnou spolupráci mezi jednotlivými týmy v organizaci. Patří sem dále najmutí odborníka, rozšíření informační databáze nebo nákup nového vybavení. Tato poslední překážka často bývá důvod, proč manažeři danou volbu odmítají (Bělohlávek, Košťan Šuleř, 2001, s. 107–108).

Zásady efektivního plánování

Mezi zásady plánování patří podpora top managementem, efektivní komunikace, participace, integrace, srozumitelnost, flexibilita, sledování, kontrola a variantnost.

Plánování je efektivní v celé organizaci, pokud jej top management podporuje tím, že se ujme iniciativy v objasňování vize a strategických cílů organizace a také výběru strategie směřující k dosažení cílů. Úkolem nejvyššího managementu je povzbudit střední a nižší management a zapojit ho do procesu plánování správným systémem odměňování.

Efektivní komunikace mezi manažerem a spolupracovníky udává správný směr, který by měli zaměstnanci sledovat. Strategický záměr by měl být směřován ke všem pracovníkům v organizaci. To, že některé aktivity souvisí s cíli a strategiemi organizace, pomáhá lidem k jejich splnění. Velmi důležitým prvkem komunikace jsou informace o úspěšných a neúspěšných činnostech jiných organizačních jednotek. Díky nim lze přizpůsobit vlastní plánování činností a identifikovat jednotlivé problémy.

Plánování by mělo zahrnovat všechny, kteří mají vliv na činnost plánu. Větší množství pracovníků zapojených do plánovacího procesu znamená vyšší porozumění a ztotožnění s výsledkem plánu.

Při plánování musí být sladěny dílčí cíle jednotlivých organizačních jednotek a vzájemně propojené spolupráce firemních částí, mělo by být dosaženo většího efektu výsledné činnosti celku. Integrované plánování by správně mělo využívat koordinačních mechanismů pro alokaci činností a zdrojů v prostoru a čase (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 108–109).

Plán by měl co nejjednodušeji vyjadřovat operaci a cíl, kterých má být dosaženo, pak dochází k většímu porozumění, co konkrétně má být vykonáno. Pro zajištění lepší srozumitelnosti a ztotožnění s firemními cíli se poslední dobou začínají formulovat tzv. příběhy, jež umožňují lidem vidět sami sebe a činnosti firmy v komplexní podobě.

Důležitou vlastností plánu je flexibilita, protože může dojít k nečekané situaci, což vyžaduje přizpůsobení novým okolnostem. Takové podmínky si žádají vzájemnou komunikaci mezi vrcholovým managementem a všemi ostatními úrovněmi řízení.

Manažeři musí stále sledovat a vyhodnocovat svoje činnosti proto, aby zjistili, zda jsou jejich rozhodnutí správná. V případě pochybení by pak měli naplánovat nápravné opatření. Velmi důležitým faktorem je změna okolního prostředí, která vyžaduje úpravu plánu.

Poslední zásadou je variantnost plánu. Během procesu mohou nastat nejisté situace, které si žádají více možných variant. Manažeři musí svoje strategické rozhodnutí stále testovat a přizpůsobovat změnám situace (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 109).

3.5.2 Organizování

Mezi další manažerské funkce patří organizování. Jeho účelem je uspořádání prvků a vztahů mezi nimi a zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Tento řád přispívá k dosažení stanoveného cíle v systému. Záměrem organizování je vymežit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů podniku. Na výkon podniku má velký vliv způsob organizování, chování jednotlivce a skupin přímo v organizaci. Samotný proces organizování vychází ze tří základních pravidel – dělby práce, specializace a koordinace (Kříž, 2015, s. 73–74).

Obsahem náplně organizování je zvládnutí návazných dílčích procesů. Mezi ně patří:

- stanovit a uspořádat činnosti nezbytné pro fungování řízeného celku,
- racionální dělba práce pro vymezení činností s využitím výhod specializace i profesní a kvalifikační úrovně lidí,
- seskupení dříve vymezených činností k potřebě sladěného uceleného řízení a hospodárného provádění k dosažení stanovených dílčích cílů,
- stanovení a přiřazování rolí lidí (zejména vedoucích pracovníků),
- koordinace lidí, zdrojů a prováděných činností v prostoru a čase, což musí odpovídat hospodárné realizaci cílů.

Posláním organizace je dosažení cíle prostřednictvím členů organizace. Poslání lze dosáhnout především pomocí relativně trvalejší vnitřní struktury (organizačních struktur),

naplňování principů organizace, zpracovaných postupů směřující k zabezpečení činnosti a výkonnosti a zodpovědnosti za výsledky.

Složitost v organizování závisí na specifických operacích a počtu organizačních jednotek. Změny v organizování z pravidla způsobují faktory z vnějšího prostředí. Instituce reaguje na situaci úpravou vnitřního prostředí (reaktivní a proaktivní změna). Změna vyvolaná v jedné části systému vyvolá většinou změnu v další části. Tyto procesy mohou být vyvolány:

- úpravou strategie týkající se cílů organizace,
- změnami v produkční oblasti (změna sortimentu či inovace),
- použitím technologií (rozvoj informačních technologií),
- novými způsoby a projevy chování, tedy jednáním členů organizace (změny ve vzdělávání a dovednostní struktura) (Kříž, 2015, s. 74–75).

Řešení změn v organizování

Řešit problémy v organizování není snadné. Samotné organizování je velmi složitý proces, který si žádá opatrnost. Kromě toho je velmi důležité vzít úvahu další informace, jedná se především o to, být si vědom konkrétní změny. Ta může u části lidí vyvolat odpor a v těchto situacích je velmi důležité zachovat si podporu rozhodujících členů organizace, kteří budou katalyzátorem úprav. Každá pozitivní modifikace vyžaduje odpovídající čas, všechny probíhají v určité posloupnosti. K jejich řešení je dále zapotřebí porozumět procesu řízení změn a přijmout za své, že se procesu zúčastní třetí strany, například experti nebo konzultanti. Každá změna také něco stojí, proto by se mělo počítat s finančními náklady (Kubičková, Rais, 2012, s. 14–15).

3.5.3 Příkazování

Podstatou příkazování je uplatňování moci. Tato manažerská funkce spadá do manažerské komunikace. Zdroj moci je stanoven formální autoritou, mocenskou pozicí a symboly moci. Účel příkazování spočívá v plnění vytyčených cílů, produktivitě a rentabilitě. Pro zaměstnance to znamená držet se určitých pokynů a pravidel. Lze se setkat s autoritativním příkazováním, což je metoda využitelná v situacích, kdy je manažer pod časovým tlakem nebo kdy pracovníci nedodržují pracovní morálku. Problémem je, když se manažerovo chování stane stereotypním vůči spolupracovníkům a tvořivým lidem (Cipro, 2009, s. 142–143).

Komunikace manažera

Nejdůležitější kompetencí manažera je samotná komunikace jakožto měřítko úspěchu budoucí vize podniku. Většina aktivit vedoucího spočívá právě v komunikačních schopnostech. Jednotlivé aktivity jsou orientovány na vztahy uvnitř podniku, souvisí s jeho hierarchickým uspořádáním. To stanovuje, kdo plní rozhodovací funkci, kdo je za něj odpovědný, kdo má pravomoci a kdo je musí respektovat. Důležitou roli zde hraje moc, které by manažer neměl zneužívat.

Manažerskou povinností je regulace chování podřízených pracovníků a také citlivost a empatie k pocitům ostatních lidí. Manažer by měl budovat důvěru, která ale pochopitelně musí mít svoje hranice. Manažer by měl vést své spolupracovníky k vyšší míře autonomie a samostatnosti s různými úkoly a situacemi bez přítomnosti autority. Nutně to neznámá, že by nějakým způsobem zůstal nečinný. Musí provádět rozhodnutí, ať už sám, nebo s jinými lidmi. Dost záleží na okolnostech a kombinovatelnosti vztahu. Manažer jedná buď s větší (povyšuje se), či menší (získá si menší respekt ostatních) distancí.

Ideální manažer by měl mít vynikající komunikační dovednosti, aby jeho podřízení správně pochopili zadané úkoly a měli pocit užitečnosti. Na druhou stranu by nemělo chování manažera vyvolat v podřízených pocitu méněcennosti. Moderní typ vedoucího by měl díky své komunikační funkci umět ostatním naslouchat, koordinovat jejich aktivity a rozvíjet jejich nápady, řídit, informovat, vysvětlovat, přikazovat, přesvědčovat, motivovat, kontrolovat, monitorovat, kritizovat, organizovat a dělat rozhodnutí (Mikuláščík, 2010, s. 124–125).

Informování

Manažerovou povinností je informovat svoje spolupracovníky o daném stanovisku a být schopný o něm diskutovat. Informace jsou podávány příjemci včas a v aktuální podobě. Manažer by měl sledovat sugestivnost jejich působení. Pokud se stane, že vyvolají u spolupracovníka emoce, je nutné ho uklidnit. Neměl by nějakým způsobem informace překrucovat. Některé informace se podávají zásadně v písemné formě. Příjemce informace by měl být aktivní, jeho povinností je dát komunikátorovi (manažerovi) zpětnou vazbu, jak porozuměl dané informaci (Armstrong, 2008, s. 159–160).

Pro potřeby organizace se rozlišují dva typy informací – externí a interní. Externí informace v podstatě představují situaci o prostředí trhu. Z nich lze získat informace

o nových trendech, konkurenci, nových technologiích a politické situaci na trhu. Naopak interní informace se zaměřují na samotný podnik. Poskytují základ pro cíle organizace, koordinaci jednotlivých týmů, využívají a porovnávají se návrhy jednotlivých pracovníků či týmů (Vymětal, 2008, s. 279).

Vysvětlování

Další nepostradatelnou součástí manažerské komunikace je vysvětlování, které je postaveno na porozumění a pochopení problému jinými. Využívá ho prakticky každý – lékaři, právníci, sociální pracovníci a také samozřejmě manažeři.

Vysvětlování má podobu interpretační, popisnou a zdůvodňovací. Interpretační podoba znamená vysvětlovat, o co jde, co je delegování a reengineering. Popisná forma je založena na odpovědi, jakým způsobem něco funguje a vypadá. Poslední forma je zdůvodňování, které vyjadřuje, proč používat delegování a jaké jsou jeho efekty.

Kromě již zmíněného dělení lze vysvětlování rozdělovat i podle struktury, kam se řadí identifikace, proces a výsledek. Identifikací rozumíme problém, který se musí nalézt a zafixovat. Podstatou je soustředit se na to, jak je problém pokládán, i v případě, že by neexistoval. Navazuje na to řešení samotného problému, tedy proces. Patří sem schopnost vysvětlit daný problém za pomoci příkladů, metafor a detailního popisu a samozřejmě výsledek, jenž by měl ověřit zpětnou vazbu (Mikuláščík, 2010, s. 128).

Přesvědčování

Přesvědčování je založeno na ovlivňování ostatních lidí a způsobu, jak podřízení přijímají názor vyšší autority. Kromě toho vymezuje sdělování informací, ovlivňování postojů, názorů a motivů. Z pozice manažera může dojít k pochybám, pokud se snaží přesvědčit podřízené co v nejkratší době. Správně by mělo fungovat postupně, jinak z toho vznikne přikazování.

Účinnost přesvědčování spočívá v poznání komunikačního partnera a jeho prioritního zájmu. Abychom ho přesvědčili, je potřeba respektovat jeho zájmy, nedávat najevo, že se mýlí nebo podobně. Manažer musí působit přesvědčivě a důvěryhodně. Proto by nikdy neměl lhát svému komunikačnímu partnerovi. Pokud se už tak stane, měl by se omluvit a přiznat vlastní chybu (Vymětal, 2008, s. 280).

Motivování

Nedílnou součástí úspěšného zvládnání jakéhokoliv zaměstnání je motivace. Lze ji pochopit jako model nedostatku představující uzavřený kruh, který nutí jedince k činnosti, a vývojový model, kde jsou klíčovými faktory sociální potřeby a rozvoj osobnosti. Bez motivace nelze dosahovat úspěchu. Manažerovou povinností je dostatečně motivovat svůj pracovní tým, ale i sám sebe. Forma může být hmotná (práce, pracovní výhody) a nehmotná (veřejné ocenění, pochvala), vnitřní (odpočinek, potrava) a vnější (odpovědnost jako morální kredit) (Pacovský, 2006, s. 131–132).

Samotné motivování úzce souvisí s přesvědčováním, protože ten, kdo je přesvědčen, bývá i motivován. Pokud nefunguje motivace zaměstnanců, podřízení nedělají to, co je pro firmu prospěšné. Vzniká zde demotivace, která má za následek snižování pracovního výkonu, zhoršování vztahů na pracovišti, podvádění, falšování atd. Manažer by měl poskytnout svému týmu základní motivační stimuly. Vyznačují se krátkodobou i dlouhodobou podobou mající za úkol očekávaný úspěch, zisk, pozitivní nebo negativní sankci. Mezi tyto motivační stimuly patří:

- informovat svoje spolupracovníky,
- poskytovat a vysvětlovat veškeré informace,
- zpětná vazba na spolupracovníka o tom, jak porozuměl zadanému úkolu a jak ho splnil,
- možnosti o alternativních možnostech zpracování vlastní práce,
- ocenění za pracovní výkon,
- podpora pracovníků v případě, že si nevědí rady atd. (Vymětal, 2008, s. 280–281).

3.5.4 Koordinace

Předposlední klíčovou manažerskou funkcí je koordinace týkající se všech oborů a aspektů organizace. Někteří autoři chápou tuto funkci jako součást manažerské funkce organizování. Hlavním posláním je zajistit věcný, finanční, časový a prostorový soulad mezi jednotlivými cíli v podniku. Koordinace a organizování mají pět základních cílů:

- uspokojit potřeby trhu, aby na něm mohla firma existovat,
- zaměstnanci mají své povinnosti a odpovědnost,
- třídění informací podle vzniku, záměru, kompetencí určující jejich hodnotu,

- všechny části organizace jsou součástí integrované struktury (provázané a vzájemně závislé),
- jednotlivec či skupina musí vědět, co přesně dělá a proč (Mikuláščík, 2010, s. 134).

Koordinace má dvě dimenze, a to komunikační a rozhodovací, vyzdvihující důležitost zpracování informací. V podstatě jde o proces, který integruje pracovní činnosti, jejichž vzájemná závislost spočívá ve splnění úkolů a cílů. Ty mohou být koordinovány různými způsoby. Prvním způsobem je definování formálních organizačních konceptů jako směrnice, plány, podniková politika, kontrakty atd. Nejsou ale úplně spolehlivé kvůli měnícímu se tržnímu prostředí.

Z pohledu počítačové podpory projektového řízení rozlišujeme systémy plně automatické koordinace a systémy koordinace prováděné lidmi. Cílem automatizovaných koordinací je maximalizovat efektivitu a výkon celého procesu a vyřadit lidský faktor. Naopak u koordinace prováděné lidmi nelze jednoznačně určit pracovní aktivity (Dědina, Odcházal, 2007, s. 116).

3.5.5 Kontrola

Poslední manažerskou funkcí je kontrola. Jako nezbytná součást patří do všech úrovní řízení. Umožňuje korigovat plány a strategie, organizační struktury, architekturu, sociální sítě, procesy, výkonnost a efektivnost zdrojů. Hlavním úkolem je včasné a hospodárně zjistit, rozebrat a přijmout dané odchylky. V řídicím procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a realizací. Kontrola včasně identifikuje odchylky od stanoveného plánu a realizuje nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů (Kříž, 2015, s. 91).

Význam kontroly

Význam kontroly je zaměřit energii organizace žádoucím směrem, monitorováním, hodnocením a ovlivňováním organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty.

Snahou každé organizace je dosažení stanoveného cíle, k čemuž slouží efektivní kontrola zaměřená na veškerou energii firmy. Manažeři by zde měli mít volnost v rozhodování. Kontrolní systémy jsou nastaveny tak, aby byly plánované činnosti správně vykonány (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, s. 175–176).

Úkolem kontrolních systémů je monitorovat, hodnotit a posilovat chování a činnosti, jaké si přejí manažeři. Je povinností organizace, aby svoje činnosti kontrolovala. Bez ohledu na rozdílnost činností musí být kontrolní systém připraven.

Všichni členové organizace by se měli na kontrole podílet. Faktory, které přispívají ke koordinaci, jsou standardy, zásady, normy, rozpočty a systémy hlášení. V případě, že by nedocházelo ke kontrole, jednotliví členové firmy by jednali rozdílnými způsoby. Kontrolní systémy omezují možnost volby při rozhodování.

Kontrolní systémy mají za úkol stanovit zásady a pravidla, jak řešit opakování situace. Tímto způsobem se snižuje manažerská nejistota při rozhodování (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 176).

Funkce kontrolního procesu

Kontrolní proces představuje různorodé činnosti, na které se zaměřuje organizace a na jakých úrovní řízení se provádí. Všechny plní konkrétní funkce a jejich průběh je podobný. Náplní efektivního kontrolního procesu jsou čtyři navzájem provázané funkce, a to dohled, srovnání, náprava odchylek a ovlivňování budoucího rozhodnutí (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 95).

V kompetenci každého přímého nadřízeného je dohled. Provádí ho za pomoci metody pozorování a kontrolních schůzek. Kontrolní systémy v tomto případě dohlíží na dosažení stanoveného výsledku. Cílem je zjistit, zda se vykonávají v průběhu dané činnosti příslušné činnosti.

Hlavním úkolem srovnávání je zjistit rozdíl mezi aktuálním výkonem a výkonem požadovaným a na základě toho posoudit, jestli je tato odchylka akceptovatelná.

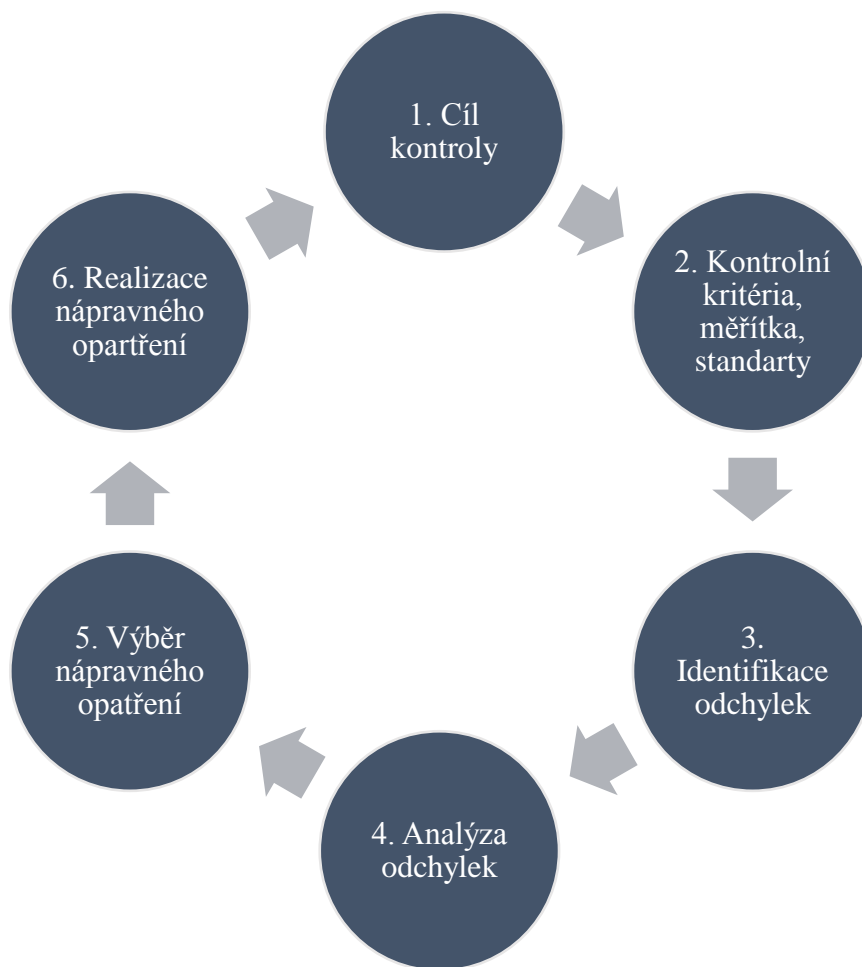
Nápravná odchylka se dělí na nápravná opatření okamžitá a zásadní. Okamžitá jsou přijímána proto, aby ovlivnila současný výkon, je to například přesčasová práce. Naproti tomu zásadní ovlivňují budoucí výkon. Patří sem analýza příčin odchylky k zamezení jejímu výskytu v budoucnosti.

Poslední funkcí je ovlivňování budoucích rozhodnutí, což znamená poskytnutí zpětné vazby manažerovi. Zkušenosti z minulých výsledků a těch současných problémů přispějí manažerovi lépe kontrolovat budoucnost (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 176).

Průběh kontrolního procesu

Kontrolní průběh se stává efektivním, pokud je naplánován do dílčích a na sebe navazujících kroků. Průběh kontrolního cyklu je znázorněn na obrázku 3 (Martincová, Konečný, Vavřina, 2014, s. 95).

Obrázek 3 – Kontrolní cyklus



Zdroj: Martincová, Konečný a Vavřina, 2014, s. 177

Prvním cyklem je cíl kontroly. Podstatou je, aby každý proces měl svůj stanovený cíl. Pokud nejsou promyšleny jednotlivé cíle, nemohou být činnosti efektivní (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 177).

Kromě stanovení cíle by měla kontrola dále zjišťovat rozdíl mezi záměrem a skutečností. V tomto případě je záměr vyjádřen plánem, který je různě složitý a podrobný. Nastávají situace, kdy není možné záměr porovnávat do detailů se skutečností.

Vytvářejí se specifické standardy, kritéria a měřítka výkonné práce představující klíčové body plánu. Jejich vyhodnocením lze posoudit, zda je celkový postup práce žádoucí.

Rozborem kontrolovaných procesů a jejich srovnáváním stanovenými kontrolními kritérii, měřítka a standardy se identifikují odchylky. Pro lepší zvládnutí dané situace je nejlepší, když se odchylky identifikují dříve, než nastanou.

Základní činností každého manažerského rozhodování a implementace je analýza odchylek. Tento krok má rozborový charakter, který určuje pozitivní a negativní odchylky. Prvním krokem je stanovit jednotlivé váhy pozitivních a negativních odchylek. Kromě toho také určit a rozlišit odchylky významné, nevýznamné, zanedbatelné a vyžadující přijetí nápravného opatření.

Předposlední krok kontroly souvisí s ostatními manažerskými funkcemi. Podstatou je korekce odchylek. Tento postup se týká především přepracování plánu, úpravy cílů, změny organizační struktury a povinností, výběru jiných zaměstnanců, vzdělávání nebo výcviku v některých dovednostech, změny stylu řízení atd. Musí se jednat o integrované řešení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 178).

Poslední krok představuje realizaci nápravného opatření. Kontrola je zbytečná v tom případě, pokud jí předchází akce. Výsledek nápravného opatření musí být podroben kontrole a promítne se do dalších cílů kontrolního procesu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 178).

Úroveň kontroly

V každé organizaci se kontrolní proces mění s úrovní řízení. Existují tři stupně kontroly. Vyšší management se zabývá strategickými kontrolními procesy, na středním stupni probíhá manažerská kontrola a na nejnižším stupni operativní kontrola, jak je zobrazeno na obrázku 4.

Obrázek 4 – Úroveň kontroly



Zdroj: Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001, s. 178

Na vrcholu pyramidy, viz výše, je strategická kontrola. Jejím předmětem je vývoj firmy, hodnocení strategie, kvalita vrcholového rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkové výsledky hospodaření a vztahy s podnikatelským prostředím. Úkolem nejvyššího managementu je dosáhnout organizačních cílů. Tento způsob kontroly se provádí v delším časovém období a zaměřuje se na budoucnost (Dvořáková a kol., 2007, s. 195).

Prostřední část pyramidy, manažerská kontrola, slouží k přidělování zdrojů organizačních jednotek, harmonogramu a pracovním postupům. Kontroly se zaměřují na organizační jednotky jako celky (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 179).

Správně provedená operativní kontrola je ve shodě s postupy a pravidly v daných termínech. Poslední část pyramidy spočívá v individuálních a dílčích úkolech a činnostech. Na rozdíl od strategické kontroly vyžaduje kratší časové intervaly. Jde například o průběžné hospodaření s finančními, energetickými, materiálovými, kapacitními a jinými zdroji (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 242).

Slabiny kontrolních procesů

Kontrolní proces má celou řadu nedostatků a slabin, které jej mohou znehodnotit a negativně ovlivnit efektivitu řízení, mohou také narušit samotný výsledek organizace. Během procesu kontroly by se mělo dát pozor na přílišnou těsnost kontroly, nepřiměřeně

velké náklady, složitost a nesrozumitelnost výstupů kontroly, poskytování neodpovídajících údajů, samoučelnost a subjektivní hodnocení.

Kontrola je beze sporu nejdůležitější součástí systému řízení firmy. Pokud by chyběla, nebyla by zajištěna spolehlivost, pořádek, stabilita a adaptace na změny.

V pořadí druhou slabinou kontrolního procesu je přílišná těsnost kontroly, jež může být někdy v rozporu s pravomocemi kontrolovanými řadou předpisů, nařízení a zákazů, častých hlášení, neustálého zasahování nadřízených. Tohle všechno může vést k odporu vůči kontrole a pracovník v organizaci bude s větší pravděpodobností dělat pouze to, co je nezbytně nutné.

Kontrolní proces je využíván i tam, kde nelze výsledek pozitivně ovlivňovat, nebo v případě, že náklady na něj jsou vyšší než možný přínos. Kontrolní systém může poskytnout nepřesné údaje.

Další slabinou je nesrozumitelnost. Manažerovy kontrolní techniky a výstupy musí být srozumitelné proto, aby jim mohl důvěřovat. V kontrolních procesech jsou často složité techniky, někdy jen z toho důvodu, aby někdo ve firmě ukázal, jaký je odborník.

Základem subjektivity je nahlížení na danou skutečnost vlastním pohledem, v organizaci například mohou být dva manažeři nahlízející na stejnou situaci rozdílně. Někdy dokonce dochází ke zkreslení informací, protože lidé mají tendenci hlásit svým nadřízeným to, co chtějí slyšet, a manažeři mají tendenci předávat informace, které je ukazují v lepším světle.

Kontrolní procesy často nejsou aktualizovány a neodpovídají změnám organizační podobě, specifikace a struktuře plánů. Nemusí být také využívány k odstranění negativních odchylek, mohou mít vliv i na pracovní kázeň (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 180–181).

Efektivní kontrola znamená, že prvek řízení je plně integrován do organizačního prostředí. Základem efektivního řízení je efektní kontrolní systém. Úkolem je vybrat nejzávažnější prvek z hlediska řídicího procesu. Manažerovi by to mělo poskytnout srozumitelnost, pružné reagování na změny a možnost vytvářet vhodné prostředí pro motivaci. Existuje několik zásad efektivní kontroly, jak je uvedeno níže (Cipro, 2009, s. 22).

Podstatou kontrolního procesu je, aby odpovídala organizační struktuře, specifikaci plánů a obsahu náplně hodnocených činností, dodržování organizační kultury a provázanosti s ostatními manažerskými funkcemi.

Skutečný přínos kontrolního procesu představují informace, které jsou důležité pro rozhodování manažera.

Úkolem kontrolního systému je také včas odhalovat a objasňovat příčiny odchylek při minimálních nákladech. Výhodou je nežádoucí vedlejší výsledek. Výsledná hodnota musí být větší než náklady vynaložené na kontrolu.

Další významnou funkcí kontrolního systému je jeho zaměření na budoucnost. Měl by predikovat významné odchylky od plánovaných závěrů dříve, než nastanou. Pravidlem každé efektivní kontroly je zaměřit se na budoucí výsledky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 181–182).

Navazující zásada efektivní kontroly je založena přizpůsobení úrovni, potřebám a chápání jednotlivých manažerů, přičemž podstatou by měla být srozumitelnost, aby jeho výsledky byly kontrolovatelné.

Dnešní doba se rychle vyvíjí a mění. Tyto změny mají vliv na firemní cíle, plány a postupy. Důležitou složku kontroly systému představuje pružnost a přizpůsobivost. Změna v systému funguje proto, aby průběžně hodnotila aktuálnost zvedených pravidel, postupů a standardů.

Všechny činnosti vykonávané ve firmě musí mít nějakou motivaci. I samotný kontrolní systém musí mít vysokou úroveň participace všech zaměstnanců, což by mělo vést k vytvoření vyšší kvality vnitřní kontroly.

Participace v organizaci především vede k sdílení smyslu kontroly, spoluvlastnictví a spoluodpovědnosti a k efektivnímu systému řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 182).

3.6 Manažerské role podle Henryho Mintzberga

Role představují určité postavení ve společnosti, pod kterým jedinec vystupuje, jsou různé a během života se mění. V 70. letech definoval Henry Mintzberg manažerské role. Vycházel z formálních pravomocí, které mají manažeři nad vnitropodnikovými jednotkami nebo nad činnostmi, které jim podléhají. Snažil se odpovědět na otázku, jestli manažerské funkce odpovídají tomu, co ve skutečnosti dělají manažeři. Práce manažera je podle něho popsána jako plnění různých rolí. Proto rozdělil manažerské role do tří skupin a deseti rolí (Koontz, Weihrich, 2007, s. 16).

Tabulka 1 – Koncept manažerských rolí

Interpersonální role	Informační role	Rozhodovací role
představitel organizace	příjemce informací	podnikatel
leader organizace	šířitel informací	řešitel problémů
spojovací článek	mluvčí organizace	alokátor zdrojů
		vyjednávač

Zdroj: vlastní zpracování, Základy řízení (Kříž, 2015, s. 14)

3.6.1 Interpersonální role

Manažer v interpersonální roli vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel. První z rolí (představitel) má za úkol reprezentovat organizaci při ceremoniálech. Generální ředitel by se měl účastnit setkání nových pracovníků, zahajuje provoz nové filiálky, hovoří s postiženými dětmi atd. Vystupuje zde jako nositel role, neplánuje, neřeší problémy a nerozhoduje.

V pořadí druhou interpersonální rolí je vedoucí. Zde je manažer ve vztahu ke svým podřízeným. Jejich vzájemný vztah je prostředkem, jak dosáhnout cíle organizace. Vedoucí by měl svoje spolupracovníky motivovat a usměrňovat jejich práci, aby mohli prosperovat a dosáhnout stanoveného cíle. Měl by si všimnout jejich silných a slabých stránek a na základě toho jim doporučit, jak na sobě dále pracovat. Hodnotí výsledky jejich práce a stanovuje další úkoly.

Spojovatel je v kontaktu s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy v organizaci a v jeho okolí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27).

3.6.2 Informační role

Manažer v informačních rolích působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí. Tato role vychází z informací, které jsou získávány z interpersonálních vztahů.

Pozorovatel vyhledává informace z formálních zdrojů, například porad, informačních sítí, tisku, a neformálních zdrojů, jako jsou rozhovory, recepce, sportovní kluby. Tyto zdroje jsou potřebné k pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího dění.

Dalším typem informační role je tzv. šířitel. Ten má za úkol získat informace zvenčí skrze role poradce, interní informace svým podřízeným poskytuje vedoucí.

Informace je považována za podstatnou, jestliže je podstatná či vhodná pro ostatní. Organizace může tato sdělení dále šířit nebo si je uchovat pro sebe.

Poslední rolí je mluvčí, který má za úkol reprezentovat organizaci navenek nebo svůj útvar před útvary ostatními. Jeho vystupování vytváří image organizace na veřejnosti, chrání zájmy organizace a brání ji před napadením z jiných stran (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27–28).

3.6.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role znamená pro manažera tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Součástí této role jsou podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednaváč.

Úkolem podnikatele jako manažera je zavádění nových produktů na trh, změna technologií nebo adaptace starší technologie. Vymýšlí, podněcuje a projektuje změny v podniku. Svou rolí dále přispívá k nacházení nových metod nebo perspektivních aktivit. Dále se snaží využívat nové příležitosti, řeší problémy a vytváří nové příležitosti zlepšující stávající realitu. Nejdůležitější v oblasti podnikání je potřeba zvážit podnikatelská rizika a vyhodnocení budoucího úspěchu a ziskovosti.

Řešitel rušivých událostí odstraňuje nečekané skutečnosti, které mohou narušit cíl organizace. Během samotného podnikání nastávají nové překážky, kritické situace jak zvenčí, tak zevnitř podniku. Manažer by tedy měl odstraňovat rozpory mezi stranami a navracet organizační stabilitu.

Manažer jako distributor zdrojů má na starosti hospodaření se zdroji, což jsou peníze, lidé, moc, čas a zařízení. Má povinnost je spravedlivě rozdělit, aby odpovídaly prioritám organizace, a maximálně využít jejich potenciál.

Čtvrtou rolí je vyjednaváč. Jeho podstata spočívá v projevech v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi. Sem mohou patřit například kolegové, podřízení, odboráři, klienti, dodavatelé, státní či místní administrativa. Manažer v organizaci na vyšší funkci bude vždy trávit více času vyjednáváním (Pilařová, 2016, s. 19–20).

Z popisu jednotlivých Mintzbergových rolí lze identifikovat klíčové dovednosti pro dotazníkové šetření.

4 Vlastní práce

4.1 Dotazníkové šetření

Praktická část diplomové práce je postavena na dotazníkovém šetření mezi manažery firem v IT. Cílem práce je zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění potřebných manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v řídicím procesu v oblasti IT v nejbližším období.

Pro získání potřebných dat byla zvolena metoda dotazníkového šetření, díky němuž lze snáze získat potřebné informace a je pro respondenta časově přijatelné. Získaná data se dobře zpracovávají a poskytnou jednoduchou formu interpretace výsledků práce o současném a budoucím vývoji manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí.

Každá jednotlivá možnost odpovědi na otázku představuje stupeň uplatnění dovednosti. Pro tuto práci bylo vybráno pět stupňů hodnocení. Nejvyšší stupeň je 5 (velmi výrazně), nejnižší možné hodnocení je 1 (velmi málo). V posledních dvou částech jsou jednotlivé možnosti voleny zaškrtačím způsobem.

Dotazník byl anonymní. Respondentů, tedy manažerů firem v oblasti IT, bylo celkem 23. Doba realizace výzkumu byla přibližně dva měsíce plus jejich vyhodnocení.

4.2 Hard dovednosti

Tvrdé dovednosti jsou v praktické části charakterizovány ve třech oblastech, a to v oblasti IT, obchodní a právní oblasti. Jejich procentuální rozložení je uvedeno v tabulce 2.

Tabulka 2 – Tvrdé dovednosti (%)

Oblast dovedností	Procentuální podíl
IT	60
Obchodní	25
Právní	15

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

4.3 Soft dovednosti

4.3.1 Manažerské dovednosti a dovednosti ve vedení v oblasti IT

Většina firem v oblasti IT uplatňuje následující dovednosti velmi výrazně a výrazně:

Tabulka 3 – Manažerské dovednosti v současném řídicím procesu

Stupeň hodnocení velmi výrazně (5)	Stupeň hodnocení výrazně (4)
dosahování vytyčených cílů	schopnost přijímat riziko
sebemotivace – osobní rozvoj	přímý způsob komunikace se zaměstnanci
způsob řešení vzniklých problémů v týmu	stabilní výkonnost manažerské funkce
vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti	kvalita delegování úkolů
organizování manažerských procesů	způsob strategického plánování

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, 2018

Nejdůležitějšími manažerskými dovednostmi v současném řídicím procesu jsou schopnost dosahovat vytyčených cílů a způsob sebemotivace – osobní rozvoj. Následuje způsob řešení vzniklých problémů v týmu, vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti a organizování manažerských procesů. Všechny tyto dovednosti jsou uplatňovány velmi výrazně.

V druhém sloupečku, jak je uvedeno v tabulce 3, jsou zaznamenány dovednosti uplatňující se výrazně. První dovedností uplatňovanou výrazně je schopnost přijímat riziko. Druhé místo obsadila dovednost přímý způsob komunikace se zaměstnanci a třetí stabilní výkonnost manažerské funkce. Poslední dvě místa obsadily kvalita delegování úkolů a způsob strategického plánování.

Tabulka 4 – Dovednosti ve vedení lidí v oblasti IT

Dovednosti ve vedení lidí v oblasti IT v současném řídicím procesu	Hodnocení (1-5)
vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu	5
vhodný způsob řešení vzniklých problémů	5
způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů	5
měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera	5
měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců	5

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, 2018

Ve vedení lidí se v oblasti IT velmi významně uplatňuje dovednost vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, vhodný způsob řešení vzniklých problémů, způsob vyhodnocování důležitosti zadaných úkolů, měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců a měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera.

Tabulka 5 – Manažerské dovednosti v oblasti IT potřebné v nejbližším období

Manažerské dovednosti v oblasti IT v nejbližším období	Hodnocení
přímý způsob komunikace se zaměstnanci	5
kvalita delegování úkolů	5
snaha realizovat nové pracovní přístupy	5

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, 2018

Jak uvádí tabulka 5, dovednostmi, které bude potřeba v nejbližším období v oblasti IT uplatňovat, jsou snaha realizovat nové pracovní přístupy, kvalita delegování úkolů a přímý způsob komunikace se zaměstnanci.

Tabulka 6 – Dovednosti ve vedení lidí v nejbližším období

Dovednosti ve vedení lidí v oblasti IT v nejbližším období	Hodnocení
měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců	5
vysvětlení problému tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu	5
způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů	5
vhodný způsob řešení vzniklých problémů	5

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, 2018

Pro oblast IT bude potřeba nejvíce posilovat dovednosti ve vedení lidí v oblasti měsíčního hodnocení výkonu svých zaměstnanců, vysvětlit problému tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů a vhodný způsob řešení vzniklých problémů.

Tabulka 7 – Osobnostní rysy manažera

Osobnostní rysy manažera
samostatnost
schopnost převzít odpovědnost
schopnost zdokonalit se
spolehlivost

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, 2018

Nejdůležitější osobnostní rysy manažera v oblasti IT jsou samostatnost, schopnost převzít odpovědnost, schopnost zdokonalit se a spolehlivost. I v rámci rozvoje manažera v řídicím procesu v nejbližším období je potřeba těchto osobnostních rysů.

Tabulka 8 – Způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí

Způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí	Konkrétní možnosti podpory
samostudium	e-learning, studium odborné literatury
semináře	forma výuky
manažerské kurzy	kurzy zabývají se konkrétními dovednostmi
Jiné	dovednosti získané praxí

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat, 2018

Mezi nejvýznamnějšími způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí patří samostudium, kam lze řadit studium literatury, e-learning atd. Dalším způsobem jsou semináře, kurzy manažerské a jiné, lze sem řadit i dovednosti získané praxí.

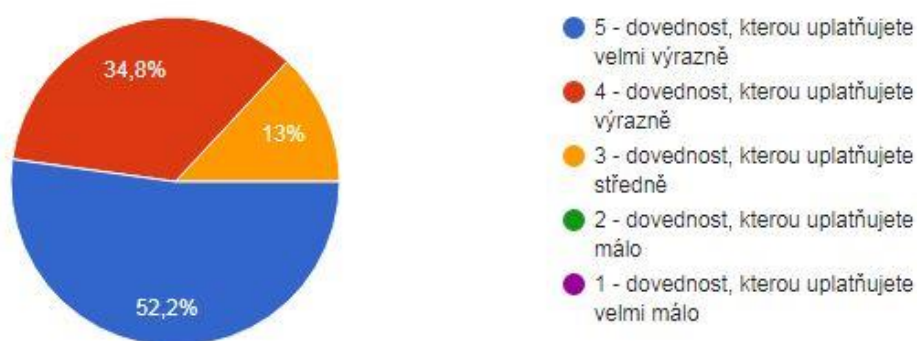
4.3.2 Manažerské dovednosti v současném řídicím procesu

Pro účely dotazníkového šetření bylo vybráno celkem patnáct nevhodnějších manažerské dovednosti v oblasti IT, které jsou rozebrány v otázkách v jednotlivých grafech níže.

Obrázek 5 – Hodnocení snahy dosahovat vytyčených cílů v současnosti

Jak hodnotíte Vaši snahu dosahovat vytyčených cílů?

23 odpovědí



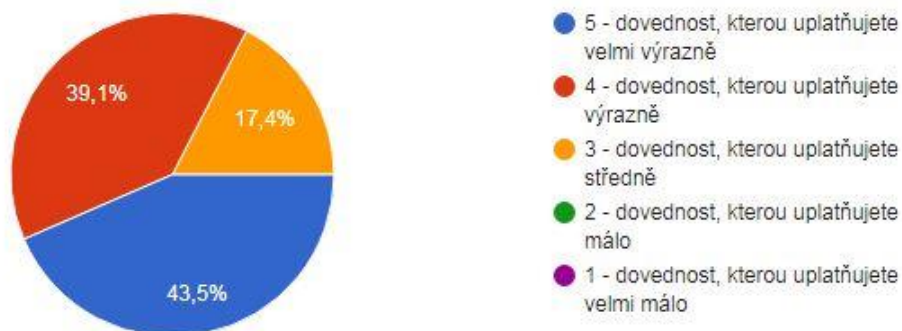
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Na otázku č. 1 odpovědělo 52,2 % respondentů, že dovednost dosahovat vytyčených cílů uplatňují velmi výrazně, tedy nejvyšší hodnocení. Dosahovat těchto cílů je pro každou firmu velmi důležité, protože na tom závisí její zisk a vize. 34,8 % respondentů tuto dovednost hodnotí jako uplatňující se výrazně (hodnocení 4). Zbývajících 13 % dosahuje svých cílů pouze středně. Zajímavé je, že žádný z respondentů neprosazuje tuto dovednost málo nebo velmi málo. Z toho plyne, že dosahování cílů je jednou z nejdůležitějších dovedností při řízení firmy.

Obrázek 6 – Hodnocení kvality úrovně organizace práce v současnosti

Jak hodnotíte Vaši kvalitní úroveň organizace práce v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



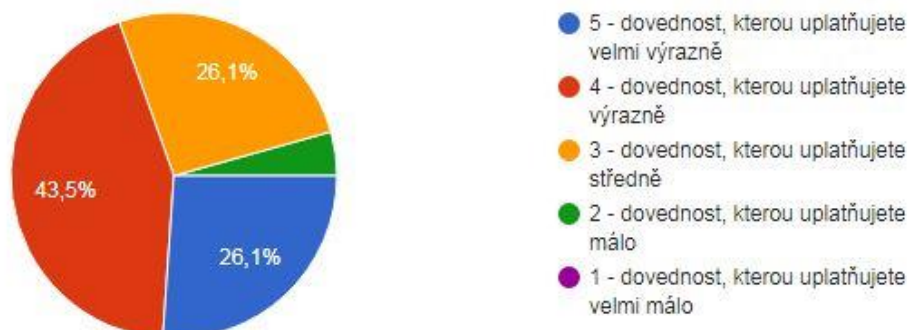
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší počet respondentů (manažerů firem), viz obrázek č. 6, hodnotilo svůj způsob organizace práce jako dovednost uplatňující se velmi výrazně, tedy hodnocení 5. O pouhých 4,39 procentuálních bodů méně hodnotili respondenti organizování jako výrazné, což není moc velký rozdíl. Stejně z předešlé otázky zde vyplynulo, že organizování práce je dovednost, která se v žádné firmě neuplatňuje málo či velmi málo.

Obrázek 7 – Hodnocení způsobu řešení při vzniklých problémech v současnosti

Jak hodnotíte Vaš způsob řešení při vzniklých problémech v týmu v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



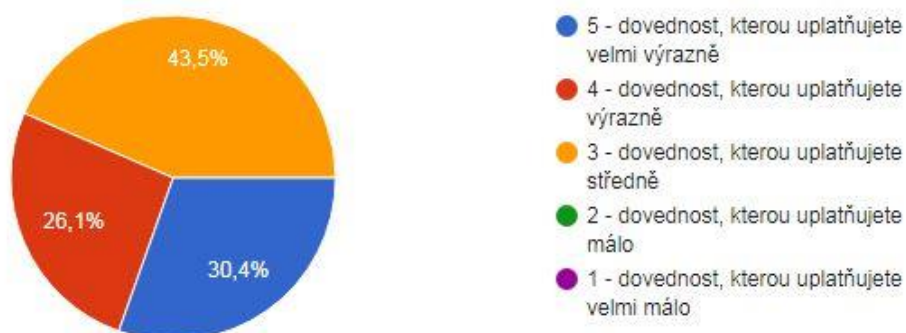
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Řešení vzniklých problémů v týmech hodnotila většina respondentů (43,5 %) jako dovednost uplatňující se výrazně, což je velké překvapení. Předešlé otázky manažerů hodnotili hodnocením 5, tedy největším procentuálním hodnocením, což zde neplatí. 43,5 % manažerů hodnotí tuto dovednost v současném řídicím procesu výrazně. Stejný počet odpovědí byl zaznamenán u hodnocení 5 a 3. Zbytek procent si pro sebe sesbíralo hodnocení 2, což představuje 4,3 %.

Obrázek 8 – Hodnocení analytických informací v současnosti

Jak hodnotíte Vaše analytické informace v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



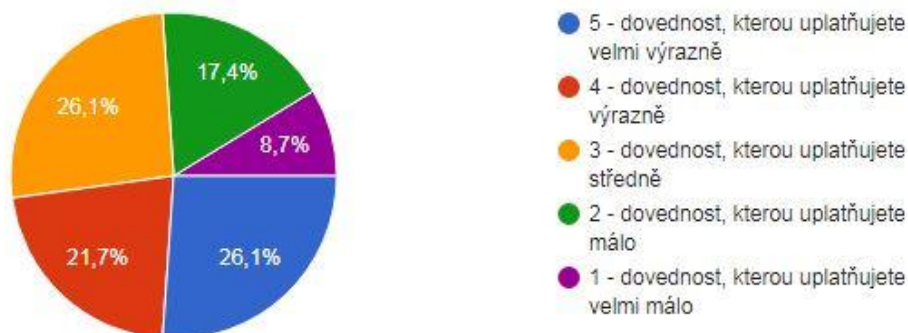
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Z grafu je patrné, že většina firem v oblasti IT nevyužívá analytické informace na maximum. 43,5 % dotazovaných manažerů tuto dovednost využívá středně, tedy hodnocení 3. 30 % respondentů hodnotilo dovednost velmi výrazně a poslední část vybraných firem hodnotila analytické informace výrazně.

Obrázek 9 – Hodnocení operativního plánování v podniku v současnosti

Jak hodnotíte Vaše operativní plánování v podniku v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



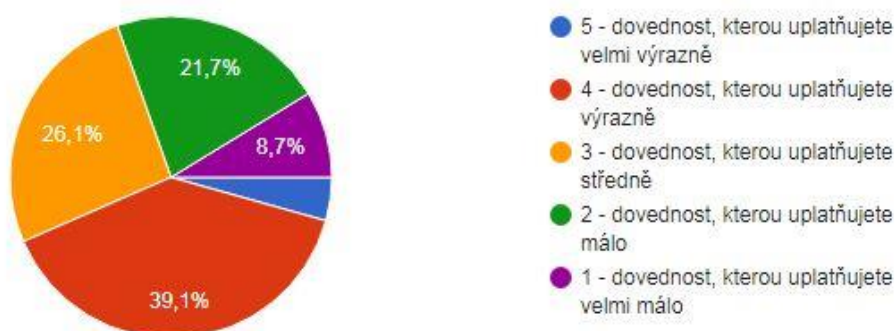
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Z grafu není možné jednoznačně určit stupeň uplatnění dovednosti. Stejný počet procent získala dovednost operativní plánování v podniku u stupňů uplatnění středně a velmi výrazně. Hodnocení 4 volilo o 4,4 procentuálních bodů méně respondentů. Zajímavé je, že 8,7 % manažerů uplatňuje tuto dovednost velmi málo.

Obrázek 10 – Hodnocení způsobu strategického plánování v současnosti

Jak hodnotíte Váš způsob strategického plánování v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

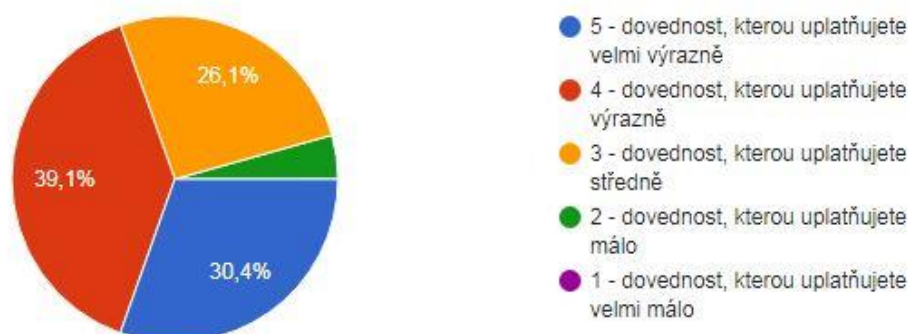
Podle grafu je hodnocení 5 velmi málo uplatňováno. Z celkového počtu 23 respondentů zvolilo tento stupeň pouhých 4,3 %, což představuje jednoho manažera.

Druhý nejnižší výsledek získalo hodnocení 1, jež uplatnili pouze dva manažeři. Největší část grafu pokrylo hodnocení 4. Hodnocení 3 a 2 získala přibližně stejný počet procentuálních bodů.

Obrázek 11 – Hodnocení organizování manažerských procesů v současnosti

Jak hodnotíte Vaše organizování manažerských procesů v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



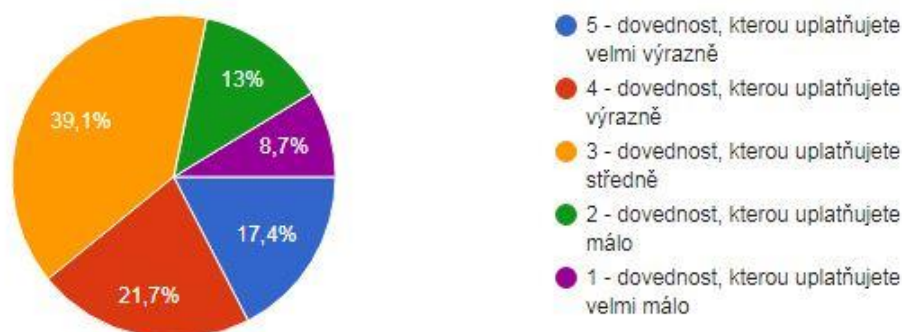
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší počet respondentů hodnotí uplatňování této dovednosti jako výrazné, jak je uvedeno v grafu. Až 39 % manažerů, což je přibližně o 9 % více než u hodnocení velmi výrazně. Ve vybraném vzorku respondentů se nenašel nikdo, kdo by tuto dovednost uplatňoval na stupni hodnocení 1, jak je uvedeno v grafu.

Obrázek 12 – Hodnocení schopnosti přijímat riziko v současnosti

Jak hodnotíte Vaši schopnost přijímat riziko v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



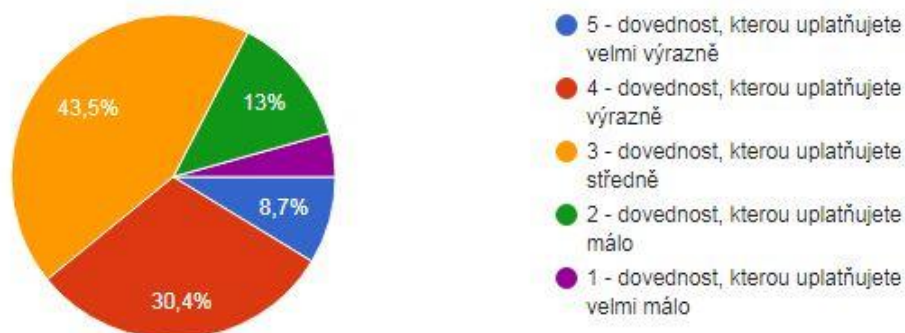
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Většina manažerů v dotazníkovém šetření ohodnotila schopnost přijímat riziko číslem 3, tedy jako dovednost, kterou uplatňují středně. Na druhém místě skončilo hodnocení 4 a na třetím místě hodnocení 5 s 17,4 %. Hned za ním je procentuálně na čtvrtém místě dovednost 2, která získala 13 %, což je ve srovnání s hodnocením 5 o 4,4 % méně. Nejnižší počet získalo číslo 1.

Obrázek 13 – Hodnocení potřeby realizace nových pracovních přístupů v současnosti

Jak hodnotíte Vaši snahu realizovat nové pracovní přístupy v současném řídicím proces?

23 odpovědí



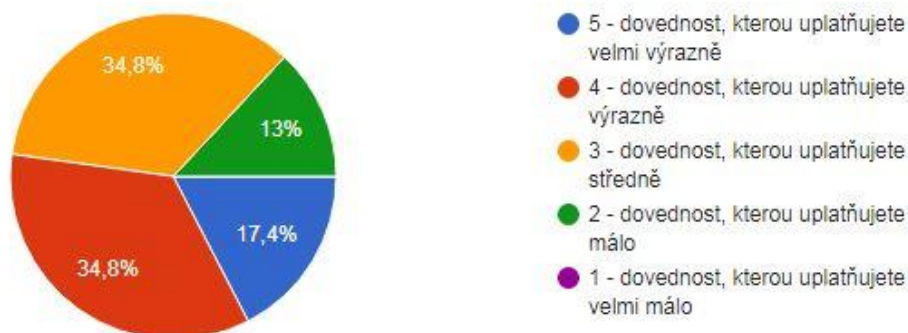
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

V této oblasti jednoznačně zvítězil stupeň uplatnění dovednosti středně, jak znázorňuje graf. Velmi výrazně uplatňuje tuto dovednost 8,7 %, což jsou v přepočtu dva respondenti. Hodnocení 3 zvolilo 30 % respondentů. Zbytek procent si mezi sebou rozdělila hodnocení 2 a 1.

Obrázek 14 – Hodnocení kvality delegování úkolů v současnosti

Jak hodnotíte Vaši kvalitu delegování úkolů v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



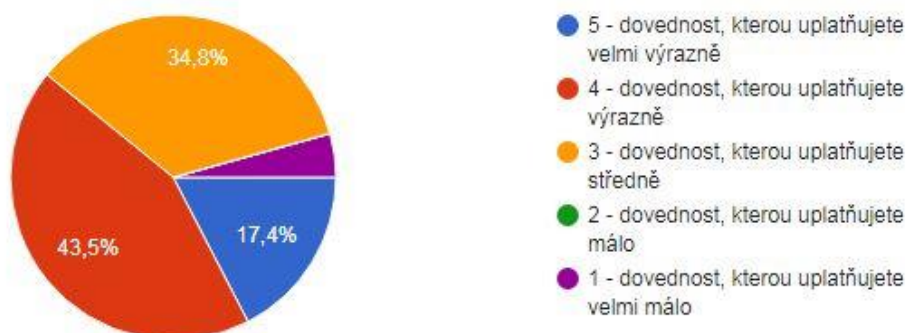
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Podle grafu si největší podíl získala hodnocení 4 a 3. Tyto stupně uplatnění kvality delegování úkolů jsou v tomto případě procentuálně stejné. Oba způsoby uplatňování získaly 34,8 %. Velmi výrazně prosazuje tuto dovednost 17,4 % manažerů, zbytek procent získalo hodnocení 2. Žádný z dotazovaných neuplatňuje tuto dovednost velmi málo.

Obrázek 15 – Hodnocení vlastní stabilní výkonnosti v současnosti

Jak hodnotíte Vaši vlastní stabilní výkonnost v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



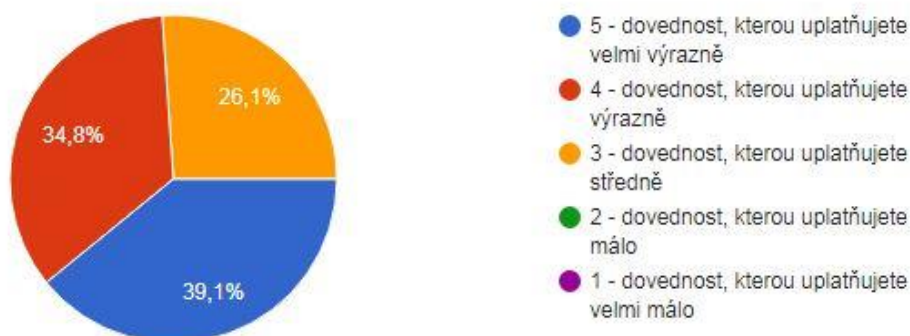
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší procentuální podíl získal stupeň hodnocení 4, jak je uvedeno v grafu. Druhý největší podíl získala dovednost uplatňující se středně s 34,8 %. Velmi výrazně ji uplatňuje pouze 17,4 % respondentů. Zbytek procent získalo hodnocení 1, jak uvádí graf.

Obrázek 16 – Hodnocení vhodného způsobu zvládnání stresu na pracovišti v současnosti

Jak hodnotíte Vás vhodný způsob zvládnání stresu na pracovišti v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



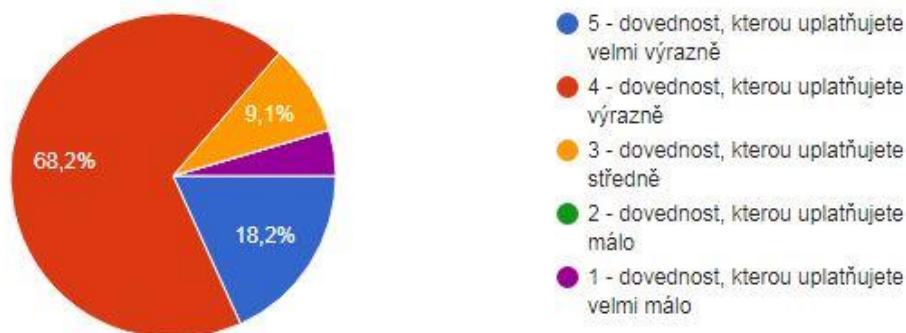
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Další otázka se týká způsobu zvládnání stresu na pracovišti. Devět manažerů uplatňuje tuto dovednost velmi výrazně, což v grafickém zpracování představuje největší procentuální podíl (39,1 %). Hned za ním se umístila hodnocení číslo 4 a 3. Žádný z respondentů neuplatňuje tuto dovednost málo nebo velmi málo, jak je patrné z grafu.

Obrázek 17 – Hodnocení přímého způsobu komunikace se zaměstnanci v současnosti

Jak hodnotíte Váš přímý způsob komunikace se zaměstnanci v současném řídicím procesu?

22 odpovědí



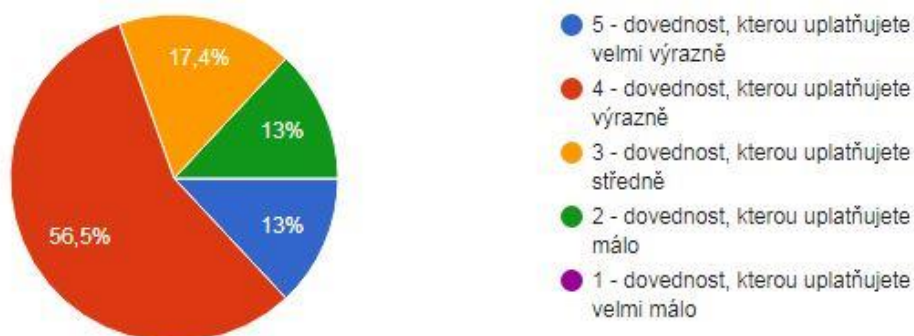
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Podle grafu přímý způsob komunikace výrazně uplatňuje v současném řídicím procesu 68,2 % respondentů. Velmi výrazně uplatňuje tuto dovednost 18,2 %. Zbylou část si mezi sebou rozdělily stupně hodnocení středně a velmi málo.

Obrázek 18 – Hodnocení vhodného způsobu řešení konfliktů v současnosti

Jak hodnotíte Váš vhodný způsob řešení konfliktů v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



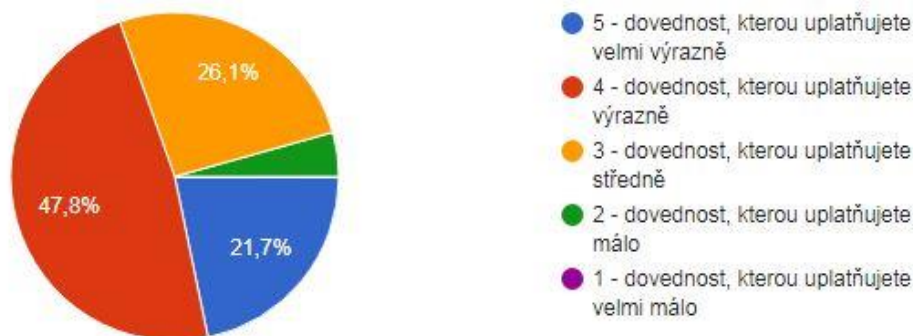
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší počet respondentů uplatňuje způsob řešení konfliktů výrazně s 56,5 %. Hned za ním se umístil stupeň hodnocení středně. 13 % hlasů získalo hodnocení velmi výrazně a málo, jak uvádí graf.

Obrázek 19 – Hodnocení sebmotivace – osobní rozvoj v současnosti

Jak hodnotíte Vaši sebmotivaci - osobní rozvoj v současném řídicím procesu?

23 odpovědi



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Poslední otázkou v oblasti manažerských dovedností v současném řídicím procesu je sebmotivace – osobní rozvoj. Ve vybraném vzorku jednoznačně nejvíce respondentů uplatňuje tuto dovednost výrazně. Hodnocení 3 získalo 26,1 %, jak je uvedeno v grafu. O 4,4 % méně získal stupeň hodnocení 5. Nejmenší část procentuálního podílu získalo hodnocení 2.

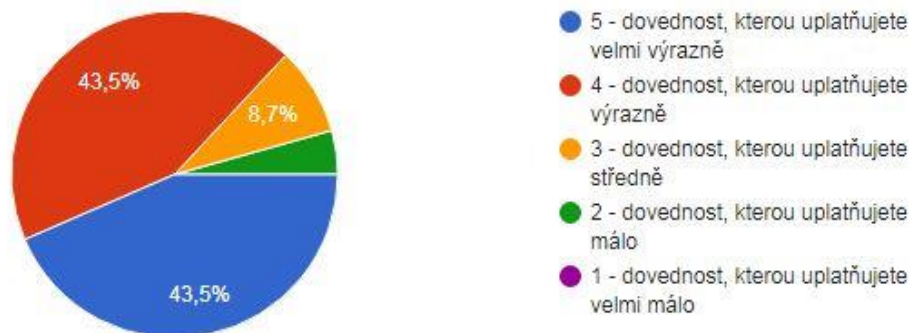
4.3.3 Dovednosti ve vedení lidí v současném řídicím procesu

Součástí první oblasti dotazníkového šetření v současném řídicím procesu jsou také dovednosti týkající se vedení lidí. Pro tuto oblast bylo vybráno pět klíčových dovedností, jak je uvedeno níže v jednotlivých otázkách.

Obrázek 20 – Hodnocení způsobu vysvětlení problému jednoznačně v současnosti

Jak hodnotíte Váš způsob vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



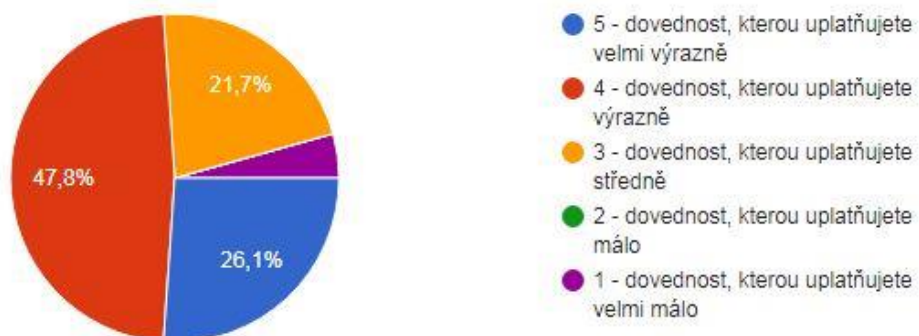
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší procentuální část získalo hodnocení 5 a 4, což představuje 43,5 %. Způsob vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, je v současném řídicím procesu uplatňován velmi dobře, jak uvádí graf. Zbylou část si rozdělilo hodnocení 3 a 2.

Obrázek 21 – Hodnocení způsobu vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů v současnosti

Jak hodnotíte Váš způsob vyhodnotit důležitost zadaných úkolů v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

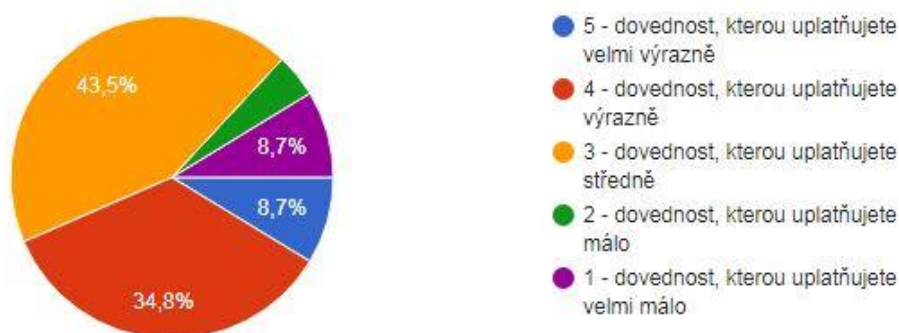
Nejvíce manažerů uplatňuje způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů výrazně, jak dokládá graf. Následuje stupeň uplatnění velmi výrazně s 26,1 %. Hodnocení

3, tedy středně, získalo 21,7 % a nejnižší procentuální část získal stupeň uplatnění velmi málo.

Obrázek 22 – Hodnocení měsíčního hodnocení výkonu zaměstnanců v současnosti

Jak hodnotíte Vaše měsíční hodnocení výkonu svých zaměstnanců v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



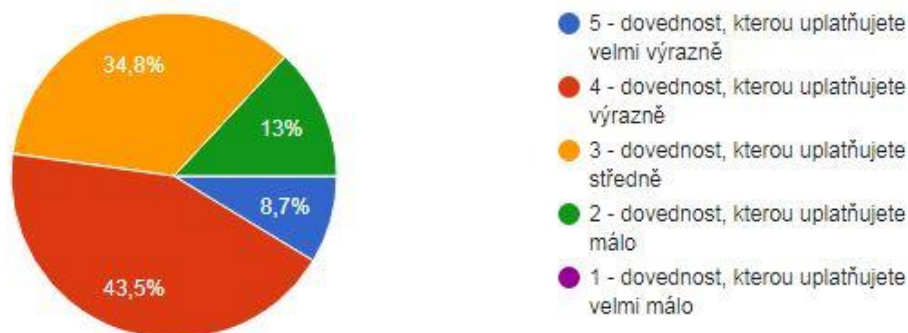
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

V současném řídicím procesu se měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců ve vybraném vzorku uplatňuje nejvíce středně. Tuto odpověď zvolilo 43,5 % respondentů. Druhou největší procentuální část získalo hodnocení 4 s 34,8 %. Stejný procentuální podíl získalo hodnocení 5 a 1, což jsou dva možné extrémní hodnocení. Zbýlý počet procentuálních bodů získal stupeň hodnocení 2, jak dokládá graf.

Obrázek 23 – Hodnocení měsíčního informování spolupracovníků v současnosti

Jak hodnotíte Vaše měsíční informování svých spolupracovníků o Vašich stanoviscích v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



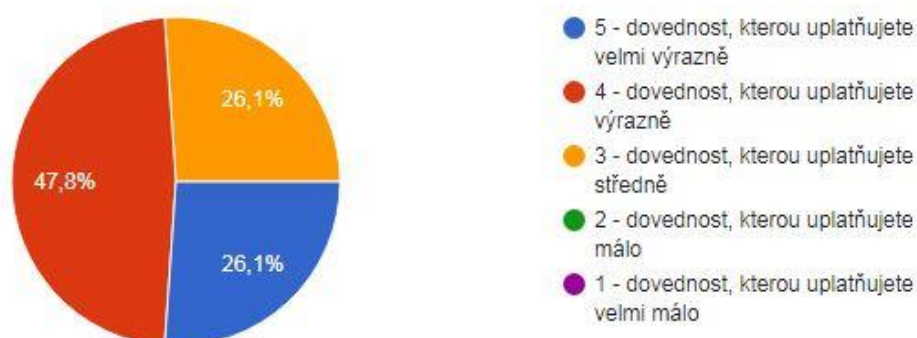
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera se v současném řídicím procesu nejvíce uplatňuje výrazně, což odpovídá hodnocení 4. Z grafu vyplývá, že osm manažerů hodnotilo dovednost stupněm středně. 13 % respondentů uplatňuje tuto dovednost málo a pouze 8,7 % manažerů informuje svoje spolupracovníky velmi výrazně.

Obrázek 24 – Hodnocení přístupu k řešení vzniklých problémů v současnosti

Jak hodnotíte Váš vhodný přístup řešit vzniklé problémy v současném řídicím procesu?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Z grafu je patrné, že žádný z respondentů neuplatňuje přístup řešit vzniklé problémy málo nebo velmi málo. Většina respondentů totiž uplatňuje tuto dovednost

výrazně, velmi výrazně pouze 26,1 % manažerů. Poslední procentuální podíl získalo hodnocení středně, tedy stejnou část jako velmi výrazně.

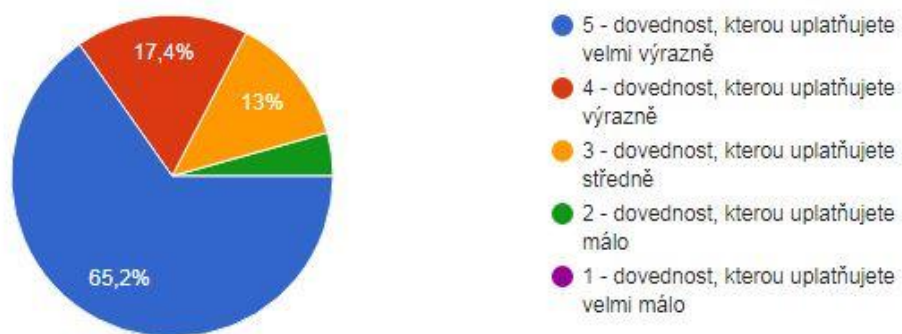
4.3.4 Manažerské dovednosti v nejbližším období

Stejnou strukturu otázek mají manažerské dovednosti v nejbližším období. I zde je vybráno stejných patnáct soft dovedností. Všechny otázky jsou totožné, rozdíl je pouze v tom, že jsou vztaženy k nejbližšímu období, v tomto případě jsou to dva roky.

Obrázek 25 – Hodnocení snahy dosahovat vytyčených cílů v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaši snahu dosahovat vytyčených cílů v nejbližším období?

23 odpovědi



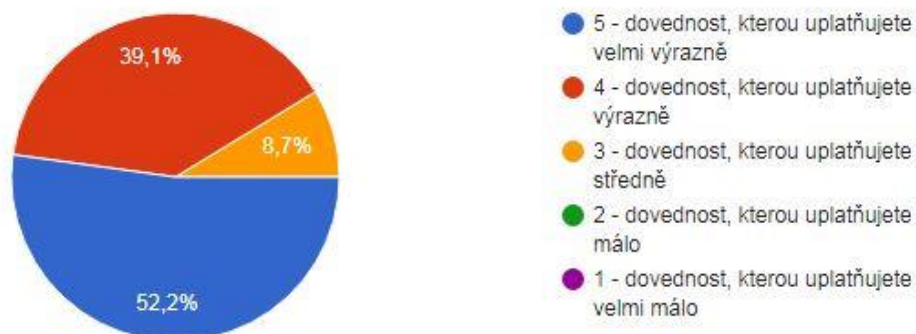
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Dovednost dosahovat vytyčených cílů v nejbližším období většina manažerů hodnotila jako uplatňovanou velmi výrazně (65,2 %), jak je uvedeno v grafu. Druhou největší procentuální část získal stupeň hodnocení velmi výrazně s 17,4 %. Zbytek procent získala hodnocení 3 a 2. Stupeň uplatňování 1 ne zvolil žádný respondent.

Obrázek 26 – Hodnocení úrovně organizace práce v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaši úroveň organizace práce v nejbližším období?

23 odpovědí



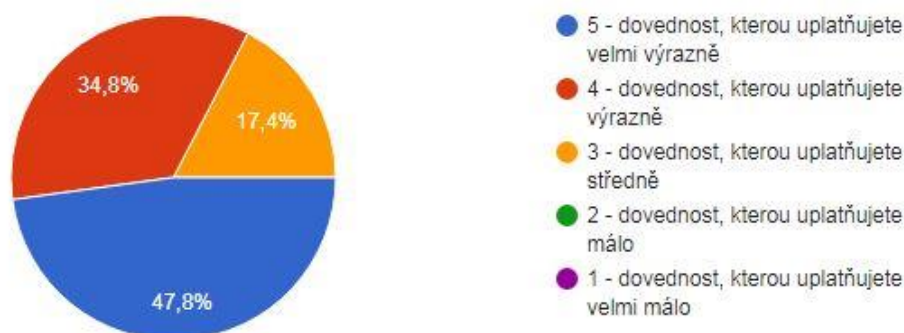
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Jednoznačně největší procentuální podíl získalo hodnocení 5, tedy velmi výrazně. Celkově získalo 52,2 %, což je v přepočtu dvanáct manažerů. 39,1 % respondentů uplatňuje hodnocení úrovně organizace práce výrazně (39,1 %). Středně uplatňuje tuto dovednost pouhých 8,7 %. Žádný z manažerů nebude uplatňovat tuto dovednost v nejbližším období málo nebo velmi málo, jak je patrné z grafu.

Obrázek 27 – Hodnocení řešení vzniklých problémů v týmu v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaše řešení při vzniklých problémech v týmu v nejbližším období?

23 odpovědí



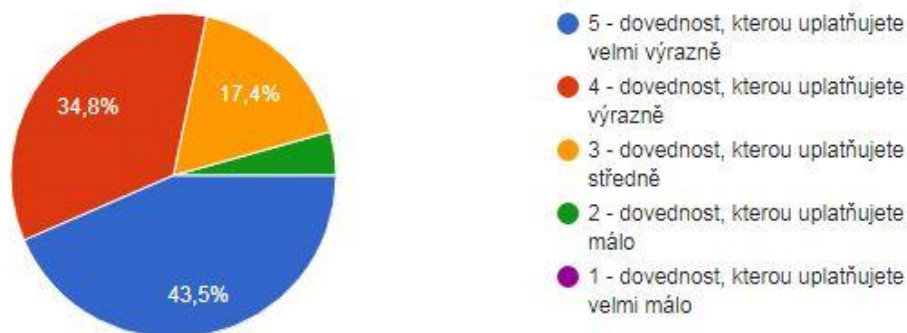
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Většina manažerů bude v nejbližším období uplatňovat vhodný způsob řešení při vzniklých problémech v týmu velmi výrazně. Dalších 34,8 % respondentů hodnotí dovednost výrazně a středně 17,4 %, jak je uvedeno v grafu.

Obrázek 28 – Hodnocení analytických informací v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaše analytické informace v nejbližším období?

23 odpovědí



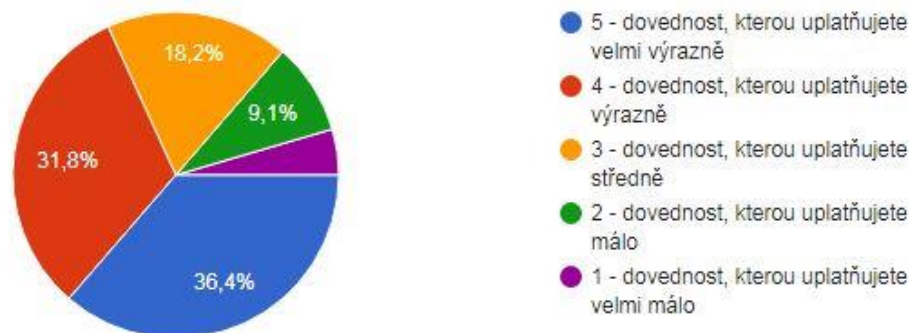
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Deset manažerů hodnotilo analytické informace v příštích dvou letech velmi výrazně. Druhá největší procentuální část manažerů (osm respondentů) hodnotila tuto dovednost výrazně. A třetí největší procentuální část získalo hodnocení středně. Z grafu vyplývá, že nejmenší část obdrželo hodnocení 2, tedy dovednost uplatňující málo.

Obrázek 29 – Hodnocení operativního plánování v podniku v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaše operativní plánování v podniku v nejbližším období?

22 odpovědí



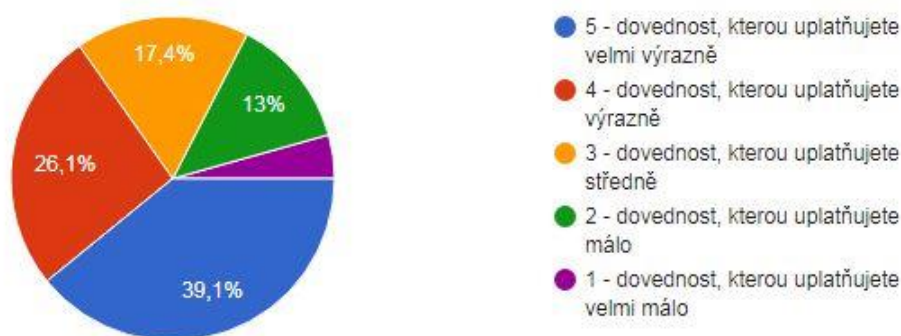
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Z grafu je vidět, že všechny stupně hodnocení dovedností mají svůj procentuální podíl. Jasně dominuje stupeň uplatnění dovednosti operativního plánování v podniku velmi výrazně. O 4,6 % bodů méně získalo hodnocení výrazně, což představuje hodnocení s druhým největším procentuálním podílem. Za ním se umístilo hodnocení 3 s 18,2 %. Stupeň uplatnění málo získal 9,1 % a stupeň velmi málo získal zbytek. Zajímavé je, že jeden z respondentů tuto dovednost vůbec nehodnotil. Jedním z možných důvodů může být, že pro svůj výkon práce tuto dovednost nepotřebuje.

Obrázek 30 – Hodnocení způsobu strategického plánování v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Váš způsob strategického plánování v nejbližším období?

23 odpovědí



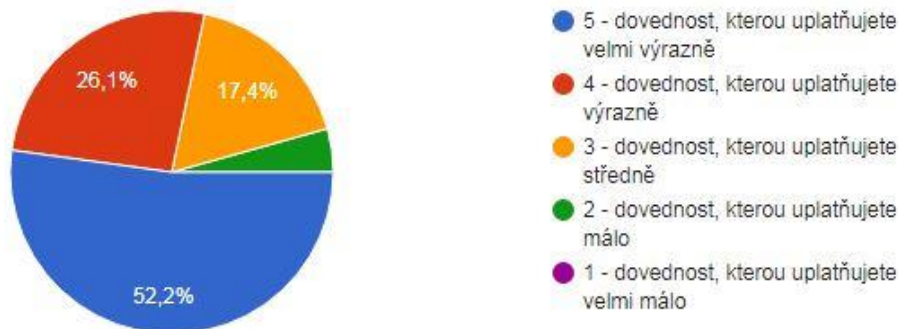
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Následující dovedností je strategické plánování. Z celkového vybraného vzorku nejvíce manažerů ohodnotilo stupeň hodnocení velmi výrazně (39,1 %). Hned za ním následuje hodnocení výrazně a středně. Nejméně procentuální bodů získal stupeň hodnocení málo a velmi málo, což je patrné z grafu.

Obrázek 31 – Hodnocení organizování manažerské funkce v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaše organizování manažerských funkcí v nejbližším období?

23 odpovědí



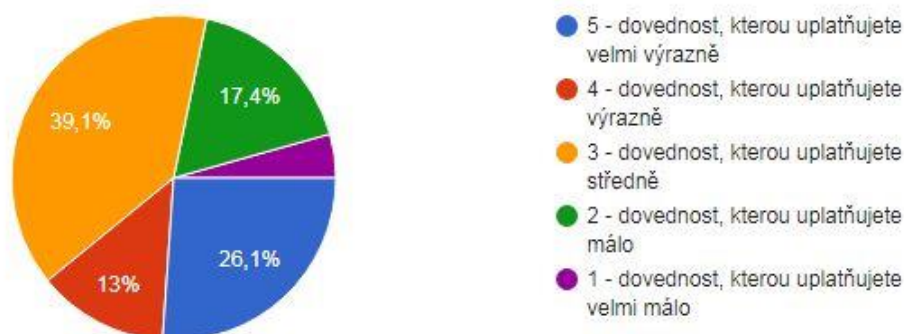
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Přibližně polovina z dotazovaných respondentů hodnotila potřebu uplatňovat své organizování stupněm velmi výrazně, který získal 52,2 %. Přibližně čtvrtina dotazovaných respondentů hodnotila organizování v nejbližším období výrazně. Další procentuální podíl získalo hodnocení středně s 17,4 %. A nejnižší, zanedbatelnou část tvoří hodnocení málo, a to pouze jednoho manažera, jak dokládá graf.

Obrázek 32 – Hodnocení potřeby přijímat riziko v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaši potřebu přijímat riziko v nejbližším období?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

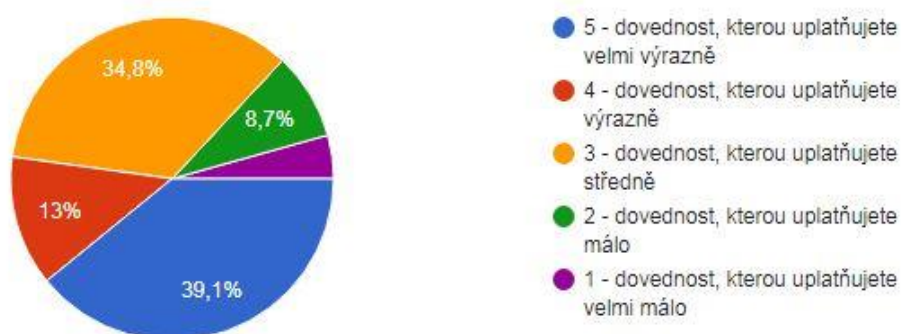
Podle grafu hodnotilo 39,1 % manažerů potřebu přijímat riziko středně. V pořadí druhý největší procentuální podíl (26,1 %) získalo hodnocení 5 – velmi výrazně. Následuje

hodnocení 2 s 17,4 %, což je velmi překvapující umístění. 13 % získalo hodnocení výrazně a zbytek získal stupeň velmi málo.

Obrázek 33 – Hodnocení snahy realizovat nové pracovní přístupy v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaši snahu realizovat nové pracovní přístupy v nejbližším období?

23 odpovědí



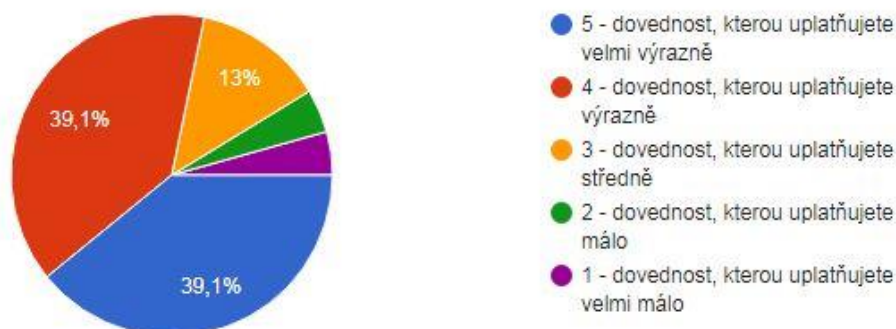
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší počet manažerů hodnotilo potřebu realizovat nové pracovní přístupy jako uplatňující se velmi výrazně. Z celkového zkoumaného vzorku tak hodnotilo tuto dovednost 39,1 % respondentů. Stupeň výrazně zvolilo 34,8 % manažerů, jak uvádí graf. Další procentuální podíl získalo hodnocení 4 s 13 %. Poslední část procent si mezi sebou rozdělila hodnocení 2 a 1.

Obrázek 34 – Hodnocení kvality delegování úkolů v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaši kvalitu delegování úkolů v nejbližším období?

23 odpovědí



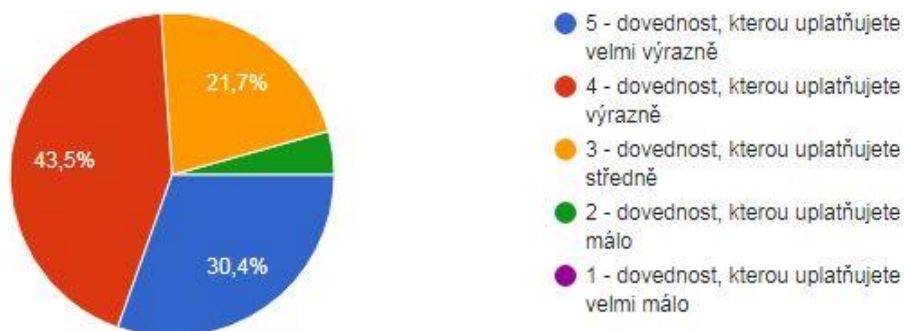
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Podle grafu získalo hodnocení 5 a 4 stejný procentuální počet s procentuálním podílem 39,1 %. Stupeň uplatnění dovednosti středně hodnotilo 13 % respondentů. Stejný počet procentuálních bodů získal stupeň uplatnění 2 a 1.

Obrázek 35 – Hodnocení vlastní stabilní výkonnosti v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaši vlastní stabilní výkonnost v nejbližším období?

23 odpovědí

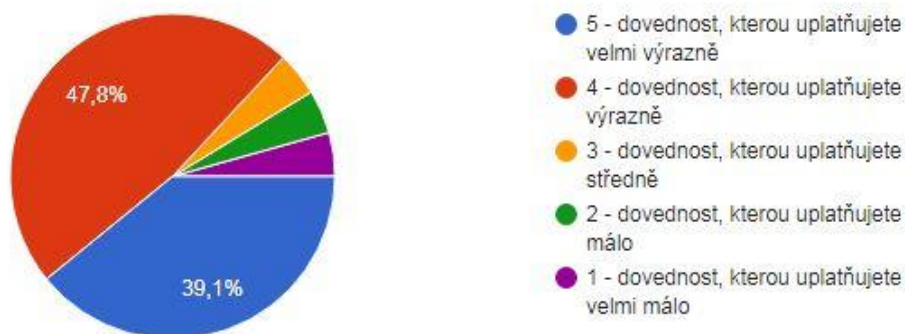


Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Následující dovedností je vlastní stabilní výkonnost. Z grafu je patrné, že tuto dovednost bude v nejbližším období potřeba uplatňovat středně. Celkově tuto dovednost hodnotilo deset manažerů. Hned za středním stupněm se umístil stupeň hodnocení velmi výrazně s 30,4 %. Třetí největší procentuální část získalo hodnocení 3. Zbylou část tvoří stupeň málo. Žádný z dotazovaných respondentů nezvolil stupeň hodnocení velmi málo.

Obrázek 36 – Hodnocení vhodného způsobu zvládnání stresu na pracovišti v budoucnosti
 Jak byste hodnotil/a Váš vhodný způsob zvládnání stresu na pracovišti v nejbližším období?

23 odpovědí



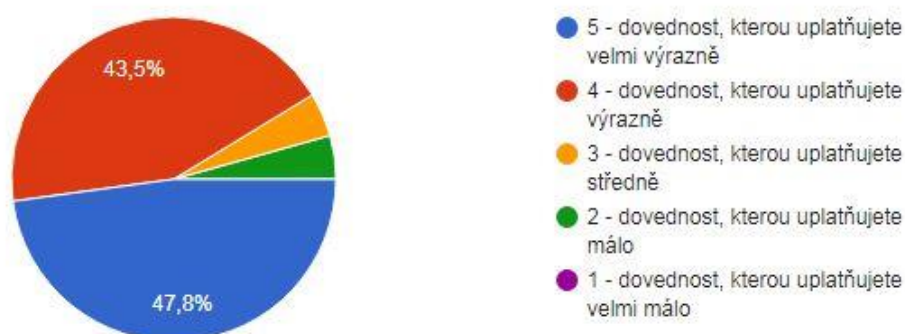
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Vhodný způsob zvládnání stresu na pracovišti bude v budoucnu uplatňovat 47,8 % respondentů výrazně, jak uvádí graf. Další větší procentuální podíl získal stupeň hodnocení 5 s 39,1 %. Ostatní stupně hodnocení dovednosti získaly velmi zanedbatelný procentuální podíl, což dokládá graf.

Obrázek 37 – Hodnocení přímého způsobu komunikace se zaměstnanci v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Váš přímý způsob komunikace se zaměstnanci v nejbližším období?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

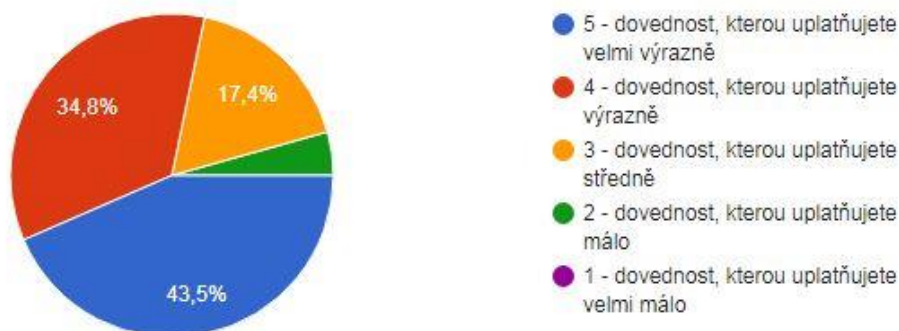
Velmi obdobně jako předešlá dovednost je na tom přímý způsob komunikace se zaměstnanci, kde 47,8 % respondentů hlasovalo pro stupeň hodnocení velmi výrazně.

Na druhém místě skončilo hodnocení středně. I tady získalo nejmenší procentuální podíl hodnocení 3 a 2. Stupeň hodnocení 1 – velmi málo nezískal žádný z hlasů, jak je uvedeno v grafu.

Obrázek 38 – Hodnocení vhodného způsobu řešení konfliktů na pracovišti v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Váš vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti v nejbližším období?

23 odpovědí



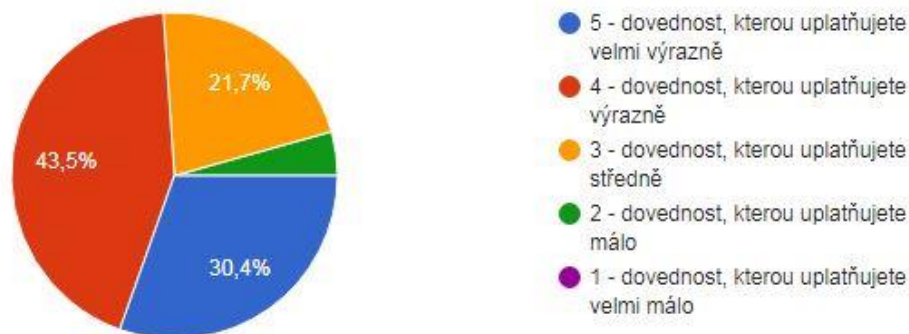
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší procentuální rozdíl v oblasti vhodného způsobu řešení konfliktů na pracovišti v nejbližším období získal stupeň hodnocení 5, tedy velmi výrazně. 34,8 % manažerů hodnotilo stupeň uplatnění 4. A čtyři manažeři budou uplatňovat svůj vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti v příštích dvou letech středně. Nejmenší procentuální část získal stupeň hodnocení 2 – málo, jak dokládá graf.

Obrázek 39 – Hodnocení sebemotivace – osobní rozvoj v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaši sebemotivaci - osobní rozvoj v nejbližším období?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Poslední dovedností je sebemotivace, v tomto případě konkrétně osobní rozvoj, přičemž nejvíce manažerů hodnotilo dovednost stupněm uplatnění 4 – výrazně, jak je zobrazeno v grafu. Nejvyšší možné hodnocení (velmi výrazně) skončilo na druhém místě s 30,4 %. Stupeň hodnocení středně získal 21,7 % a zbylou část získalo hodnocení 2.

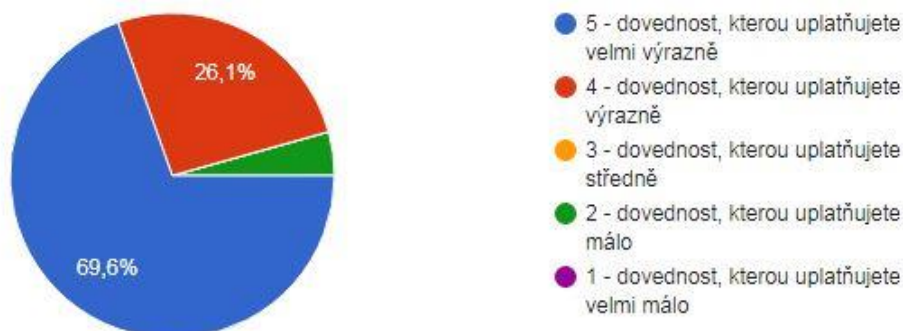
4.3.5 Dovednosti ve vedení lidí v nejbližším období

Dovednosti ve vedení lidí v nejbližším období mají stejnou podobu jako v současném řídicím procesu, jsou pouze formulovány v budoucím čase, jak je uvedeno níže.

Obrázek 40 – Hodnocení způsobu vysvětlení problému srozumitelně pro ostatní v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Váš způsob vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu v nejbližším období?

23 odpovědí



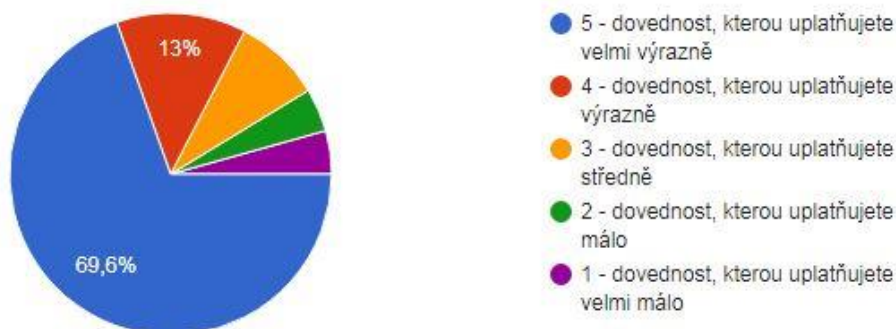
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

První dovedností v oblasti vedení lidí je umět vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu. Zde jednoznačně zvítězil stupeň hodnocení velmi výrazně s 69,6 %, což je zatím největší procentuální podíl ze všech hodnocených dovedností. Hned za ním se umístilo hodnocení 4 s procentuálním výsledkem 26,1 %. Překvapivě žádný z respondentů nehodnotil stupeň uplatnění dovednosti 3, jak je vidět z grafu. Poslední procentuální část získalo hodnocení 2.

Obrázek 41 – Hodnocení způsobu vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Váš způsob vyhodnotit důležitost zadaných úkolů v nejbližším období?

23 odpovědí



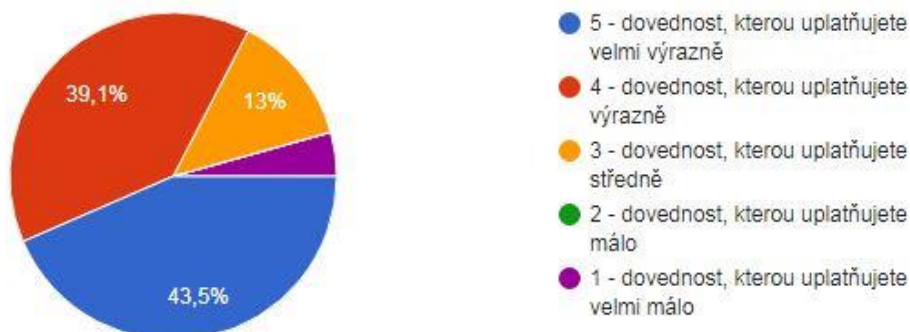
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Podle grafu bude většina respondentů v příštích dvou letech posilovat způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů velmi výrazně. Tento stupeň uplatňování získal stejný procentuální podíl jako předešlá dovednost, tedy 16 manažerů (69,6 %). Hodnocení 4, tedy dovednost uplatňující výrazně, získalo 13 %. Ostatní hodnocení získala zanedbatelný procentuální podíl.

Obrázek 42 – Hodnocení měsíčního hodnocení výkonu zaměstnanců v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaše měsíční hodnocení výkonu svých zaměstnanců v nejbližším období?

23 odpovědí



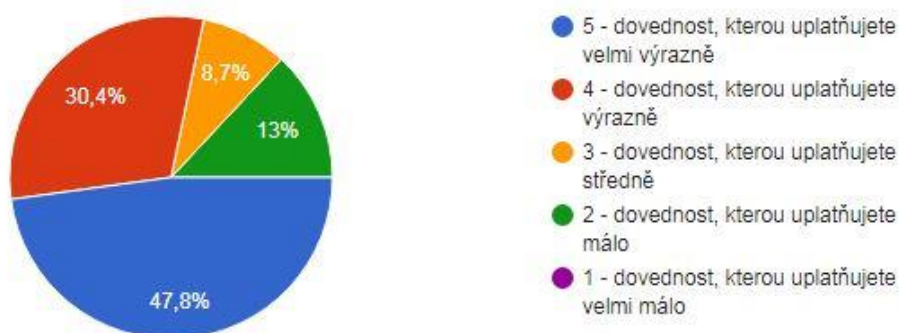
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Největší procentuální podíl v oblasti měsíčního hodnocení výkonu zaměstnanců získal stupeň hodnocení 5, jak uvádí graf. Hodnocení číslo 4 – výrazně získalo 39,1 % a umístilo se na druhé příčce procentuálního hodnocení. Tři respondenti zvolili stupeň uplatnění dovednosti 3. A poslední část získalo hodnocení 1, tedy dovednost uplatňující velmi málo.

Obrázek 43 – Hodnocení měsíčního informování spolupracovníků v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Vaše měsíční informování svých spolupracovníků o Vašich stanoviskách v nejbližším období?

23 odpovědi



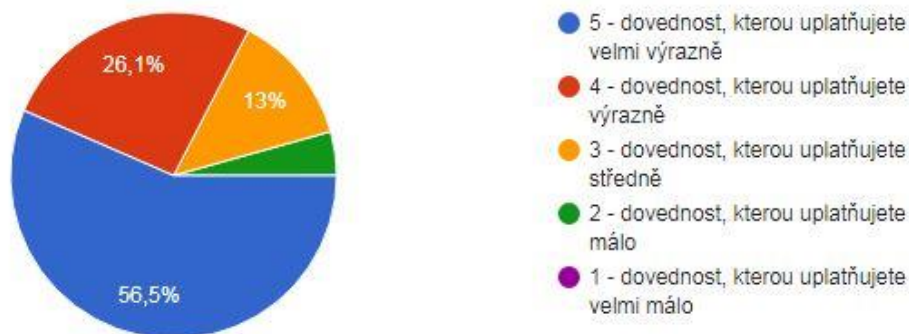
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Podle grafu většina z dotazovaných respondentů hodnotila uplatňování měsíčního informování spolupracovníků o stanoviscích manažera stupněm 5 – velmi výrazně, který získal 47,8 %. Za ním následuje hodnocení 4 (30,4 %). Velmi překvapující výsledek je, že 13 % zúčastněných bude uplatňovat tuto dovednost málo. Posledních 8,7 % respondentů zvolilo stupeň uplatnění středně.

Obrázek 44 – Hodnocení vhodného přístupu k řešení vzniklých problémů v budoucnosti

Jak byste hodnotil/a Váš vhodný přístup řešit vzniklé problémy v nejbližším období?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

Jednoznačně největší procentuální podíl získal stupeň uplatnění velmi výrazně, jak uvádí graf. Hodnocení číslo 4 zvolilo 26,1 %, tedy šest manažerů, kteří budou uplatňovat přístup kvalifikovaně řešit vzniklé problémy výrazně. Dalších 13 % jej bude uplatňovat středně. Zbývající procentuální část tvoří hodnocení málo.

4.3.6 Rozdíly v manažerských dovednostech a dovednostech ve vedení lidí

Rozdíl mezi současným stavem řídicího procesu a stavem v nejbližším období slouží ke zjištění potřebných dovedností v nejbližším období. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že dovedností, kterou bude potřeba posilovat, je způsob řešení vzniklých problémů v týmech. V současném řídicím procesu tuto dovednost hodnotila většina respondentů jako uplatňovanou výrazně (43,5 %), ale v nejbližším období ji většina manažerů hodnotila velmi výrazně.

Hned za způsobem řešení problémů následují analytické dovednosti, které se v současném řídicím procesu uplatňují středně, což byl jeden z největších procentuálních skoků. V nejbližším období bude zapotřebí této dovednosti velmi výrazně (43,5 %).

Operativní plánování v podniku se dnes uplatňuje buď velmi výrazně, nebo středně. Tato dovednost neměla jasné hodnocení, nicméně v nejbližším období hodnotila většina manažerů tuto dovednost jako uplatňovanou velmi výrazně.

Následuje způsob strategického plánování, který v současném i nejbližším období nasbíral stejný procentuální podíl, tedy 39,1 %, avšak s tím, že v současnosti se dovednost uplatňuje výrazně a v budoucím období bude potřeba posílit velmi výrazně.

Stejný procentuální podíl jako způsob strategického plánování získala dovednost organizování manažerských procesů (39,1 % v současném řídicím procesu). V nejbližším období hodnotilo 52,2 %, což je přibližně polovina dotazovaných respondentů, uplatnění dovednosti jako velmi výrazné.

Snahu realizovat nové pracovní přístupy uplatňuje dnes většina manažerů středně (hodnocení 3). Tento způsob získal 43,5 %. V nejbližším období ji bude 39,1 % respondentů posilovat velmi výrazně.

Další dovednost, kterou bude potřeba velmi výrazně posilovat, je kvalita delegování úkolů. V současné situaci uplatňuje tuto dovednost většina respondentů (34,8 %) středně nebo výrazně. V nejbližším období bude její uplatňování potřeba výrazně a velmi výrazně.

Téměř 70% podíl získal přímý způsob komunikace se zaměstnanci v současném řídicím procesu, konkrétně jeho způsob uplatnění výrazně. Přesto většina respondentů (47,8 %) hodnotila tuto dovednost velmi výrazně v nejbližším období.

Poslední dovedností v oblasti manažerských dovedností, kterou bude potřeba v příštích letech uplatňovat, je vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti. 56,5 % manažerů v současnosti uplatňuje tuto dovednost výrazně. Její potřebu posilovat velmi výrazně hodnotilo 43,5 % respondentů.

Druhou zkoumanou oblastí jsou dovednosti ve vedení lidí. První dovedností, kterou bude potřeba posilovat v nejbližším období, je způsob vysvětlení problému tak, aby jej ostatní pochopili. Téměř 45 % dotazovaných respondentů hodnotilo v současném řídicím procesu tuto dovednost jako uplatňovanou výrazně a velmi výrazně. Zde nebyl jednoznačný výsledek. Mnohem jednoznačnější výsledek dotazníkového šetření byl v nejbližším období, kde téměř 70 % respondentů hodnotilo uplatnění velmi výrazně (hodnocení 5).

Většina dotazovaných respondentů hodnotila způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů výrazně, což procentuálně znamená přibližně 50 %. V nejbližším období se situace změní, téměř 70 % manažerů bude tuto dovednost uplatňovat velmi výrazně.

Měsíční hodnocení výkonu svých zaměstnanců hodnotila většina manažerů v současné situaci středně, což procentuálně představuje 43,5 %. Procentuální podíl

v příštích letech bude stejný, pouze s tím rozdílem, že se tato dovednost bude uplatňovat velmi výrazně.

Měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera probíhá v současném řídicím procesu výrazně. Do budoucna by chtěla většina respondentů tuto dovednost velmi výrazně posilovat.

Poslední dovedností v oblasti vedení lidí je vhodný způsob řešení vzniklých problémů, kde je situace naprosto stejná jako u dovednosti měsíčního informování spolupracovníků o stanoviscích manažera.

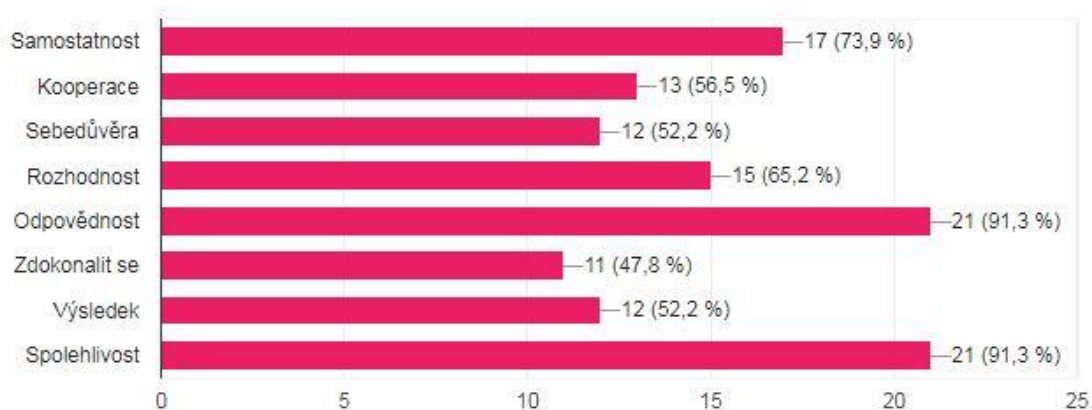
4.4 Osobnostní rysy

Předposlední oblast dotazníkového šetření tvoří osobnostní rysy manažerů firem v oblasti IT. Cílem je vyhodnotit, které osobnostní rysy jsou pro náplň práce manažerů potřebné a nezbytné. Z výběrového vzorku 23 manažerů se nejvíce respondentů shodlo, že nejdůležitějšími rysy jsou spolehlivost a schopnost převzít odpovědnost. Tyto vlastnosti získaly stejný, největší počet hlasů, což dokládá obrázek 46. 73,9 %, respondentů určilo nejdůležitějším osobnostním rysem samostatnost a 65,2 % respondentů hlasovalo pro rozhodnost. Na další příčce se umístila schopnost kooperace s 13 hlasy. 12 hlasů získaly sebedůvěra a orientace na výsledek. Nejmenší počet, tedy 11 hlasů, získala schopnost zdokonalit se, jak uvádí obrázek 46.

Obrázek 45 – Osobnostní rysy manažera

Které osobnostní rysy považujete při výkonu své práce za nejdůležitější?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

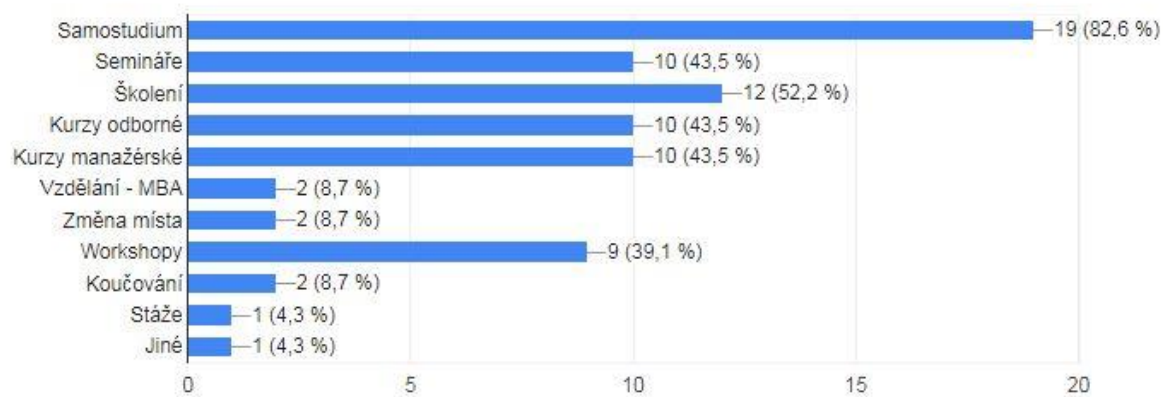
4.5 Způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí

Poslední oblast dotazníkového šetření je zaměřena na způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období. Většina respondentů určila jako nejlepší způsob podpory samostudium, které získalo 19 hlasů, jak uvádí obrázek č. 47. Hned za ním následovalo školení s 12 hlasy. Na třetí příčce se umístily tři možnosti s 10 hlasy, a to semináře, kurzy odborné a kurzy manažerské. Na dalším místě se umístily nejružnější workshopy, které získaly 9 hlasů. O jeden hlas méně získaly tři varianty podpory – vzdělání, konkrétně manažerské vzdělání, kde manažer může získat MBA titul, změna zaměstnání podporující osobnostní růst a koučování. Nejméně hlasů získaly stáže a jiné, kam lze řadit například praxi, kterou většina respondentů i uvedla.

Obrázek 46 – Způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí

Které z následujících způsobů podpory manažerských dovedností a dovedností vedení lidí budou pro Vás vhodné v nejbližším období?

23 odpovědí



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat z dotazníkového šetření, 2018

5 Výsledky a diskuse

Řízení má mnoho definic. Jde o proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

Řízení se dělí podle rozsahu odpovědnosti, rozhodování a na základě délky plánování v určitém horizontu. Existují tři úrovně řízení, a to vrcholová, střední a základní úroveň řízení.

Důležitou složkou každého manažera je jeho osobnost. Podstatou je, že si manažer stanovuje cíle a jde za nimi. Klíčovými složkami osobnosti manažera jsou vlastnosti, chování, charakter, temperament, znalosti, dovednosti, kompetence, osobní motivy, potřeby, zájmy, uznávání hodnoty a postojů.

Vlastnosti každého manažera představují způsob jednání, který se v průběhu života mění. Faktory ovlivňující jeho vlastnosti představují především společenské požadavky závislé na sociálním klimatu a prostředí. Vlastnosti se dělí na morální a volní. Rozdílem mezi nimi je to, že morální se zaměřují na mravní kodex jedince a jeho názory, zatímco volní závisí na vůli jedince.

Další důležitou složkou osobnosti manažera je hodnotová orientace. Ta může představovat vztah vůči sobě, vztah vůči k lidem, vztah k práci a vztah k hodnotám a ke světu.

Temperament se projevuje souhrnem charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti projevujícím způsobem chování, jednání a prožívání. Vyjadřuje se především neverbálními projevy. Mezi znaky temperamentu patří dominance, asertivita, emocionální labilita, extroverze a introverze, s čímž souvisí i temperamentová typologie.

Během života si manažer může osvojit celou řadu získaných charakteristik, kam lze řadit znalosti, dovednosti a kompetence.

Kapitál představuje pro člověka vytvořený prostředek, který není spotřebován. Používá se jako vstup pro další výrobu s cílem dosahovat zisku a výnosu v budoucnosti. Rozlišují se tři druhy kapitálu, a to lidský, intelektuální, společenský a organizační.

Manažerské dovednosti jsou získané dispozice sloužící ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou. Výkon manažerských funkcí je zaměřen na dovednosti osobního charakteru, kam lze řadit poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, schopnost sebeřízení a dovednosti koncepčního charakteru, kam patří schopnost využít příležitosti, plánování a sestavování cílů a sestavování vizí organizace,

a dovednosti v řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, motivovat je, vyjednávat a delegovat. Mezi další patří dovednosti technické, odborné a další.

Další způsob dělení manažerských dovedností je podle jejich typu. Existují dovednosti kognitivní, analytické, plánovací, motivační, dovednosti adaptability, hodnocení a kontroly.

Manažerské dovednosti se dále rozlišují na hard a soft. U hard dovedností naopak lze definovat jejich složky a měřit proměnné. Často jsou označovány za know-how. Soft dovednosti nelze jednoznačně měřit a často se považují za emoční inteligenci. Také patří mezi předpoklad k získání a udržení zaměstnání.

Robert L. Katz stanovil tři okruhy manažerských dovedností a určení. Mezi ně patří technické dovednosti, lidské způsobilosti a koncepční dovednosti. První zmíněné se získávají procesem vzdělávání, tréninkem a zkoušením. Lidské způsobilosti jsou schopnost potřebná k práci s lidmi a k dosahování žádoucích pracovních výsledků. Posledním typem jsou koncepční dovednosti umožňující porozumět organizaci jako celku a jednotlivým prvkům a vazeb uvnitř organizace.

Henri Fayol definoval pět manažerských funkcí, a to plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola.

Plánování je proces, při němž jsou stanoveny organizační cíle, výběr vhodného prostředí a způsob dosažení a definování výsledků. Základní prvky plánování tvoří cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola.

V pořadí druhou manažerskou funkcí je organizování, které vede k uspořádání prvků, vztahů a zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Cílem organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů podniku.

V pořadí třetí manažerskou funkcí je přikazování, jež spadá do manažerské komunikace. Podstatou přikazování je uplatňování moci a plnění vytyčených cílů, produktivita a rentabilita. Dalšími důležitými složkami jsou informování, vysvětlování, přesvědčování a motivování.

Následující manažerskou funkcí je koordinace týkající se všech oborů a aspektů organizace. Hlavním posláním koordinace je zajistit věcný, finanční, časový a prostorový soulad mezi jednotlivými cíli v podniku.

Poslední manažerskou funkcí je kontrola představující nepostradatelnou součást všech úrovní řízení. Umožňuje korigovat plán a strategie, organizační struktury,

architekturu, sociální sítě, procesy, výkonnost a efektivnost zdrojů. Hlavním úkolem je včasné a hospodárně zjistit, rozebrat a přijmout závěr s ohledem na odchylky. Průběh kontrolního cyklu zahrnuje cíl kontroly, kontrolní kritéria, měřítko a standardy, identifikaci a analýzu odchylek, výběr a realizaci nápravného opatření. Kontrolu lze uplatnit na třech úrovních, mezi které patří operativní, manažerská a strategická kontrola.

Henry Mintzberg definoval manažerské role jako interpersonální, informační a rozhodovací role. V interpersonální roli vystupuje manažer, jako představitel, vedoucí a spojovatel. V informační roli působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí a v poslední, rozhodovací roli tvoří strategická organizační rozhodnutí na základě své autority a přístupu k informacím. Manažer je v této roli podnikatelem, řešitelem rušivých událostí, distributorem zdrojů a vyjednávačem.

Praktická část diplomové práce je postavena na kvantitativní metodě, konkrétně dotazníkovém šetření. Dotazník je zaměřený na hard a soft dovednosti, osobnostní rysy manažera a způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí. Vychází z cíle práce, kterým je navrhnout nové přístupy k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v oblasti IT v nejbližším období. Celkový počet dotazovaných respondentů je 23. Poslední dvě části dotazníkového šetření, kam patří osobnostní rysy manažerů a jednotlivé způsoby podpory konkrétních dovedností, slouží jako vhodný návrh k rozvoji a uplatňování manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období.

Dotazník se skládá ze čtyř oblastí. První tvoří hard dovednosti, zde manažeři stručně charakterizovali svoji práci. Druhá oblast se týká soft dovedností, kam patří manažerské dovednosti a dovednosti ve vedení lidí v současném období i v nejbližším období. V rámci další oblasti dotazníkového šetření jsou představeny osobnostní rysy manažera. V poslední oblasti jsou zahrnuty způsoby podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období.

První velkou oblastí dotazníkového šetření jsou hard dovednosti. V oblasti IT se nejvíce uplatňují tři oblasti dovedností, a to IT (60 %), obchodní (25 %) a právní (15 %).

V současném řídicím procesu se v oblasti IT velmi výrazně uplatňují tyto manažerské dovednosti: dosahování vytyčených cílů, sebmotivace – osobní rozvoj, způsob řešení konfliktů na pracovišti, způsob řešení vzniklých problémů v týmech a organizování manažerských procesů. Výrazně se uplatňuje schopnost přijímat riziko,

přímý způsob komunikace se zaměstnanci, vlastní stabilní výkonnost, kvalita delegování úkolů a způsob strategického plánování.

Následující oblastí dotazníkového šetření jsou dovednosti ve vedení lidí. V této oblasti jsou nejvýrazněji požadovány dovednosti vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, vhodný přístup k řešení vzniklých problémů, vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, měsíční informování spolupracovníků o manažerových stanoviscích a měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců.

V nejbližším období se budou v oblasti IT velmi výrazně uplatňovat tyto dovednosti: přímý způsob komunikace se zaměstnanci, kvalita delegování úkolů a snaha realizovat nové pracovní přístupy.

V okruhu dovedností ve vedení lidí v oblasti IT bude potřeba měsíční hodnocení zaměstnanců, schopnost umět vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů a způsobilost vhodně řešit vzniklé problémy.

Nejdůležitějšími osobnostními rysy pro výkonost manažerské funkce v oblasti IT jsou samostatnost, spolehlivost a schopnost převzít odpovědnost a zdokonalit se.

Nejvhodnější způsob podpory manažerských dovedností v oblasti IT představuje samostudium, semináře, manažerské kurzy a jiné, kam lze zařadit například praxi.

V rámci praktické části bylo provedeno dotazníkové šetření, přičemž bylo dotazováno 23 manažerů firem v oblasti IT. Dotazník byl anonymní.

Hard dovednosti mají v dotazníkovém šetření doplňkový charakter, protože cílem diplomové práce je zpracovat návrh na rozvoj a zlepšení manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období. Soft dovednosti mají dynamický charakter, a proto představují důležitou roli v dotazníkovém šetření.

První zkoumaná oblast dotazníkové praktické části zahrnuje manažerské dovednosti, jichž bylo vybráno patnáct. Patří mezi ně snaha dosahovat vytyčených cílů, kvalitní úroveň organizace práce, způsob řešení vzniklých problémů v týmu, analytické informace, operativní plánování v podniku, způsob strategického plánování, organizování manažerských procesů, schopnost přijímat riziko, snaha realizovat nové pracovní přístupy, kvalita delegování úkolů, vlastní stabilní výkonnost, vhodný způsob zvládnutí stresu na pracovišti, přímý způsob komunikace se zaměstnanci, vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti a sebemotivace – osobní rozvoj.

Mezi manažerské dovednosti uplatňované v současném řídicím procesu velmi výrazně patří snaha dosahovat vytyčených cílů, úroveň organizace práce, operativní plánování v podniku a vhodný způsob zvládnání stresu na pracovišti.

Dovednostmi, které většina manažerů uplatňuje výrazně, jsou řešení vzniklých problémů v týmu, způsob strategického plánování, organizování manažerských procesů, kvalita delegování úkolů, vlastní stabilní výkonnost, přímý způsob komunikace se zaměstnanci, vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti a sebemotivaci – osobní rozvoj.

Druhou zkoumanou oblast tvoří dovednosti ve vedení lidí, kde bylo vybráno pět klíčových dovedností, a to umět vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců, měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera a vhodný způsob řešení vzniklých problémů.

Většina manažerů v současném řídicím procesu uplatňuje v oblasti dovedností ve vedení lidí velmi výrazně způsob vysvětlení problému tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu.

Manažerské dovednosti jsou dynamické a v nejbližším období podléhají změnám, které byly v rámci dotazníkového šetření analyzovány.

Mezi manažerské dovednosti, které budou manažeři v nejbližší době velmi výrazně uplatňovat, jsou snaha dosahovat vytyčených cílů, úroveň organizace práce, způsob řešení vzniklých problémů v týmu, analytické informace, operativní plánování v podniku, způsob strategického plánování, organizování manažerských procesů, potřeba realizace nových přístupů, kvalita delegování úkolů, přímý způsob komunikace se zaměstnanci a vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti.

Většina manažerů vyjádřila možnost, že v příštích letech budou výrazně uplatňovat tyto manažerské dovednosti: kvalitu delegování úkolů, vlastní stabilní výkonnost, vhodný způsob zvládnání stresu na pracovišti a sebemotivaci – osobní rozvoj.

Stejně tak jako u manažerských dovedností je způsob vedení lidí zjišťován i v nejbližším období. Mezi vybranými dovednostmi jsou vysvětlit problém tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců, měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera a vhodný způsob řešení vzniklých problémů.

Mezi dovednosti, jež budou manažeři uplatňovat velmi výrazně, patří způsob vysvětlení problému tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, způsob vyhodnocení

důležitosti zadaných úkolů, měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců, měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera a vhodný přístup k řešení vzniklých problémů.

V rámci další části dotazníkového šetření je zkoumána oblast osobnostních rysů. Za nejdůležitější osobnostní rysy považuje většina manažerů spolehlivost, schopnost převzít odpovědnost, samostatnost a rozhodnost.

Poslední oddíl se týká způsobu podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí, které byly vyhodnoceny výše. Mezi nejlepší způsoby podpory patří samostudium, školení, semináře, odborné a manažerské kurzy.

Výsledkem dotazníkového šetření v porovnávání rozdílů mezi manažerskými dovednostmi v současném období a nejbližším období jsou dovednosti, které bude potřeba v nejbližším období posilovat. Mezi ně se řadí způsob řešení při vzniklých problémech, analytické dovednosti, operativní dovednosti, způsob strategického plánování, organizování manažerské funkce, ochota realizovat nové přístupy, kvalita delegování úkolů, přímý způsob komunikace se zaměstnanci a vhodný způsob řešení konfliktů na pracovišti.

Stejně tak je tomu v oblasti dovedností ve vedení lidí. Výsledkem jsou zde následující dovednosti: způsob vysvětlení problému tak, aby jej ostatní pochopili, způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců, měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera a vhodný způsob řešení vzniklých problémů.

K posilování manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí je potřeba uplatnění osobnostních rysů, jako je schopnost převzít odpovědnost, spolehlivost, samostatnost, rozhodnost.

Podle dotazníkového šetření v praktické části představuje nejvhodnější způsob podpory především samostudium, školení, semináře, odborné a manažerské kurzy.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat nové přístupy k řešení rozvoje a uplatnění potřebných manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v oblasti IT v nejbližším období. Pro zpracování návrhu bylo využito dotazníkového šetření, prostřednictvím něhož byly analyzovány hard a soft dovednosti v současném řídicím procesu a v nejbližším období. Záměrem bylo také zjistit, které osobnostní rysy manažera jsou nejvhodnější, a navrhnout způsob podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období.

Ke zpracování teoretické rešerše byla využita metoda studia odborné literatury a různých přístupů autorů odborných publikací.

Praktická část diplomové práce byla zpracována pomocí dotazníkového šetření, přičemž bylo dotazováno 23 manažerů firem z oblasti IT. Dotazník je sestaven ze čtyř oblastí. První oblastí tvoří hard dovednosti. Respondenti zde stručně charakterizovali svoji náplň práce. Následuje oblast soft dovedností, jež obsahuje dvě části. První zahrnuje manažerské dovednosti a dovednosti ve vedení lidí v současném řídicím procesu, druhá část je věnována stejným dovednostem v nejbližším období. Manažeři zde hodnotili jednotlivé stupně uplatnění dovedností. Poslední dvě oblasti se týkají osobnostních rysů manažera a způsobů podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v nejbližším období, kde manažeři zaškrtovali vhodné možnosti.

K vypracování teoretické rešerše byly použity různé literární zdroje, a to především z literatury české, ale v jednom případě i literatury zahraniční. Pro účely diplomové práce byly velmi podstatné jednotlivé přístupy autorů. Konkrétně například přístup Henryho Mintzberga, jehož manažerské role byly klíčové pro identifikování dovedností pro dotazníkové šetření. Dalším významným autorem byl Henri Fayol, který zpracoval a definoval pět manažerských funkcí, a to plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola.

Návrh na zlepšení a rozvoj manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v oblasti IT je zpracován na základě dotazníkového šetření, což je výsledek druhé oblasti dotazníkového šetření. Většina manažerů v dotazníkovém šetření vyzdvihla způsob řešení při vzniklých problémech v týmech, operativní dovednosti, způsob strategického plánování, organizování manažerské funkce, ochotu realizovat nové pracovní přístupy,

kvalitu delegování úkolů, přímý způsob komunikace se zaměstnanci a vhodný způsob řešení problémů na pracovišti.

V oblasti dovedností ve vedení lidí představuje návrh na zlepšení a rozvoj způsob vysvětlení problému tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu, způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů, měsíční hodnocení výkonu zaměstnanců, měsíční informování spolupracovníků o stanoviscích manažera a vhodné řešení vzniklých problémů.

Pro posilování manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v oblasti IT je zapotřebí, aby manažeři disponovali vhodnými osobnostními rysy, konkrétně tedy schopností převzít odpovědnost. Jelikož manažer vede celý tým spolupracovníků a snaží se dosáhnout stanovených cílů ve firmě, je nezbytné, aby převzal odpovědnost za rozhodnutí svá i svých pracovníků. Manažeři firem tak mají daleko více odpovědnosti než jejich podřízení.

Dalším klíčovým rysem je spolehlivost. Manažer musí umět dostát svých závazků. Profesionál usiluje o budování dobrého jména prosperující firmy, jejíž chod je závislý na postavení manažera. Jeho důvěra ovlivňuje i spolupráci s klienty a image firmy, a tedy i potenciální prosperitu firmy.

Dalším nepostradatelným osobnostním rysem pro rozvoj manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí je samostatnost. Manažer firmy se ve své funkci většinou spoléhá sám na sebe. Samostatnost pro něj znamená spoléhat na vlastní síly a schopnosti.

Posledním osobnostním rysem je rozhodnost, jež se považuje za další důležitý faktor. Manažer firmy umí s potřebnou odvahou zvolit východiska z krizové situace i při nedostatku času, informací a prostředků.

Nejvhodnějším způsobem podpory je pro většinu dotazovaných manažerů v oblasti IT samostudium. Jednu z možností této formy podpory představuje studium odborné literatury. Na českém trhu existuje velké množství zajímavých knižních titulů, jež umožňují ideální způsob dalšího sebevzdělávání. Manažer může tento typ vzdělávání provozovat z pohodlí svého domova. Další z možností samostudia je e-learning, v rámci něhož existuje velké množství kurzů, které je možno poskytnout on-line formou. Mezi konkrétní způsoby lze řadit internetové online kurzy, elektronické odborné články, videoprezentace atd. Manažeři si tedy mohou sami zvolit nejvhodnější čas pro samostudium.

Druhou nejpreferovanější možností podpory dovedností jsou nejrůznější školení, která mohou probíhat i v rámci současného zaměstnání manažera. Většina takto realizovaných školení je podporována ze strany samotné firmy, kde manažer působí.

Další možnou variantu způsobu podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí tvoří semináře, které mohou být interaktivní. Manažeři tak mají možnost se během semináře zapojit a nacvičit si jednotlivé situace nanečisto.

Poslední možnou variantou jsou manažerské nebo odborné kurzy. Manažerské kurzy představují pro účastníky velmi zajímavé výzvy a příležitosti. Lze se zde naučit, jak si poradit s pozitivními i negativními stránkami své činnosti. Během kurzů získají manažeři znalosti a dovednosti ze všech oblastí, jež jsou nezbytné pro jejich pozici. Existuje celá řada kurzů, například kurzy zabývající se oblastí komunikačních dovedností nebo time managementu. Z výstupu dotazníkového šetření ale vyplývá, že důležité jsou především schopnosti týkající se zvládnání stresu, manažerské dovednosti atd.

Doporučením pro návrh a rozvoj manažerských dovedností jsou kurzy manažerských dovedností nabízející společnost VOX a. s., konkrétně kurzy, díky nimž se mohou manažeři naučit, jak správně rozvíjet firmu, ale i své vlastní potřeby. Kurzy dále nabízejí znalosti, jak správně motivovat svoje zaměstnance, jak řešit problémy na pracovišti atd.

V rámci seminářů představuje vhodnou formu i seminář zaměřený na kreativitu na pracovišti a její uplatňování, který je nabízený na internetovém portálu kursy.cz. Cílem semináře je posílit osobní schopnosti manažera vytvářet nové přístupy a nalézat inovativní řešení při vzniklých problémech. Je určen pro všechny manažery na všech řídicích úrovních. Tento seminář pokrývá dvě oblasti manažerských dovedností, které bude potřeba posilovat v nejbližším období, a to snahu vytvářet nové pracovní přístupy a vhodný způsob řešení vzniklých problémů v týmu.

Strategické plánování je dovednost, již v současné době uplatňuje velice málo manažerů velmi výrazně. Výsledek v dotazníkovém šetření je ten, že v nejbližším období bude potřeba posilovat. Vhodný způsob zlepšení a rozvoje strategického plánování může nabídnout kniha „Tvorba strategie a strategické plánování – Teorie a praxe“ (Hájek a kol.) z roku 2012.

Reagovat na rozvoj organizování manažerských procesů může knižní titul „Management a moderní organizování firmy“ od autorů Dědiny a Odcházela.

Podle dotazníkového šetření v současném období uplatňuje většina manažerů způsob delegování úkolů středně. Z tohoto důvodu je velmi důležité tuto dovednost nějakým vhodným způsobem posilovat. Návrhem na zlepšení může být kurz od firmy Studio W nabízející kurz „Efektivní delegování úkolů aneb jak účinně přenášet úkoly a pravomoci na jinou osobu“.

V rámci videopřednášek představuje vhodný způsob rozvoje Youtube vzdělávací kanál Learntube, který nabízí vzdělávací videa z oblasti manažerských dovedností. Přednášející je Silvie Formánková, jež se zaměřuje na oblast obchodního jednání. Ke splnění cíle této práce by měli manažeři tento způsob brát velmi okrajově, protože videa nepokrývají veškeré výsledné manažerské dovednosti a dovednosti ve vedení lidí.

Školení získalo v oblasti způsobu podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí v dotazníkovém šetření 12 hlasů, takže se umístilo na druhém místě. Jak už bylo zmíněno výše, tento způsob podpory poskytuje zaměstnavatel firmy, takže záleží na něm, jak by posílil výsledné dovednosti. V současné době většina zaměstnavatelů poskytuje značné finanční prostředky a čas právě na vzdělávání svých zaměstnanců. Konkrétní postup podpory je plně v kompetenci zaměstnavatelů firem.

Zajímavou možností rozvoje a zlepšení manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí je také využití internetového portálu „Management News“ zabývajícího se manažerskou prací komplexně. Na stránkách tohoto portálu mohou manažeři naleznout zajímavé odborné články ze světa managementu.

V oblasti dovedností ve vedení lidí se jako vhodná možnost nabízí kurz Leadership – rozvoj manažerské výkonnosti. Tento kurz nabízí firma AHA PR Agency, s. r. o. Náplň kurzu pokrývá velké množství dovedností ve vedení lidí včetně všech dovedností z dotazníkového šetření. Další možnou variantou je kurz od firmy Studio W „Management a vedení lidí“.

A poslední dovedností, kterou bude dle dotazníku potřeba posilovat, je přímý způsob komunikace se zaměstnanci. Vhodným řešením může být kniha „Asertivita pro manažery – Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů“ od autorky Dagmar Lehnerové.

Dovednosti jsou všeobecně významným faktorem výkonnosti každého člověka. Během života se vyvíjí a mění. Pro výkon jakékoliv práce jsou nezbytným předpokladem ke správnému vykonávání dané činnosti. Existuje celá řada významných způsobů podpory dovedností, jež jsou uvedeny výše.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLATNÝ, Marek, 2010. *Psychologie osobnosti: hlavní témata, současné přístupy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 184 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, a.s. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada Publishing, a.s. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, 2009. *Grafologie*. Praha: Grada Publishing, a.s. 232 s. ISBN 978-80-247-2833-9.

HROUN, Jan, 2011. *Teorie řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera – 3*. Praha: Grada Publishing, a.s. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

- KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH, 2007. *Essentials of management: an international perspective*. New Delhi: Tata McGraw-Hill. 479 s. ISBN 9780070620308.
- KŘÍŽ, Josef, 2015. *Základy řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 125 s. ISBN 978-80-213-2549-4.
- KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s. 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2014. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. 325 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
- PACOVSKÝ, Petr, 2006. *Člověk a čas: time management IV. generace*. Praha: Grada Publishing, a.s. 260 s. ISBN 80-247-1701-8.
- PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN, 2007. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada Publishing, a.s. 112 s. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing, a.s. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, a.s. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, a.s. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, a.s. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. 328 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

8 Přílohy

Příloha A: Dotazníkové šetření v oblasti informačních technologií

Hard dovednosti

Stručně charakterizujte svou náplň práce:

.....

Soft dovednosti

Současná situace

1) Jak hodnotíte uplatňování svých manažerských dovedností v současném období?

Manažerské dovednosti	Hodnotící kategorie (1, 2, 3, 4, 5) ¹
Jak hodnotíte svou snahu dosahovat vytyčených cílů?	
Jak hodnotíte svou úroveň organizace práce?	
Jak hodnotíte své řešení při vzniklých problémech v týmu?	
Jak hodnotíte své analytické informace?	
Jak hodnotíte své operativní plánování v podniku?	
Jak hodnotíte svůj způsob strategického plánování?	
Jak hodnotíte své organizování manažerských procesů?	
Jak hodnotíte svou schopnost přijímat riziko?	
Jak hodnotíte svou snahu realizovat nové pracovní přístupy?	
Jak hodnotíte svou kvalitu delegování úkolů?	
Jak hodnotíte svou vlastní stabilní výkonnost?	
Jak hodnotíte svůj vhodný způsob zvládnání stresu na pracovišti?	
Jak hodnotíte svůj přímý způsob komunikace se zaměstnanci?	
Jak hodnotíte svůj způsob řešení konfliktů na pracovišti?	
Jak hodnotíte svou sebemotivaci – osobní rozvoj?	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

¹ 5 – dovednost, kterou uplatňujete velmi výrazně
4 – dovednost, kterou uplatňujete výrazně
3 – dovednost, kterou uplatňujete středně
2 – dovednost, kterou uplatňujete málo
1 – dovednost, kterou uplatňujete velmi málo

2) Jak hodnotíte své dovednosti při vedení lidí v současném období?

Dovednosti ve vedení lidí	Současné hodnocení vedení lidí (hodnocení 1, 2, 3, 4,5)²
Jak hodnotíte svůj způsob vysvětlení problému tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu?	
Jak hodnotíte svůj způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů?	
Jak hodnotíte měsíční hodnocení výkonu svých zaměstnanců?	
Jak hodnotíte měsíční informování svých zaměstnanců o Vašich stanoviscích?	
Jak hodnotíte svůj způsob řešení vzniklých problémů?	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

² 5 – dovednost, kterou uplatňujete velmi výrazně
 4 – dovednost, kterou uplatňujete výrazně
 3 – dovednost, kterou uplatňujete středně
 2 – dovednost, kterou uplatňujete málo
 1 – dovednost, kterou uplatňujete velmi málo

Budoucí situace v řídicím procesu

- 1) Jak byste hodnotil/a uplatňování svých manažerských dovedností v nejbližším období?

Dovednosti	Hodnotící kategorie (1, 2, 3, 4, 5) ³
Jak byste hodnotil/a svou snahu dosahovat vytyčených cílů?	
Jak byste hodnotil/a svou úroveň organizace práce?	
Jak byste hodnotil/a své řešení při vzniklých problémech v týmu?	
Jak byste hodnotil/a své analytické informace?	
Jak byste hodnotil/a své operativní plánování v podniku?	
Jak byste hodnotil/a svůj způsob strategického plánování?	
Jak byste hodnotil/a své organizování manažerských procesů?	
Jak byste hodnotil/a svou schopnost přijímat riziko?	
Jak byste hodnotil/a svou snahu realizovat nové pracovní přístupy?	
Jak byste hodnotil/a svou kvalitu delegování úkolů?	
Jak byste hodnotil/a svou vlastní stabilní výkonnost?	
Jak byste hodnotil/a svůj způsob zvládnání stresu na pracovišti?	
Jak byste hodnotil/a svůj přímý způsob komunikace se zaměstnanci?	
Jak byste hodnotil/a svůj způsob řešení konfliktů na pracovišti?	
Jak byste hodnotil/a svou sebemotivaci – osobní rozvoj?	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

³ 5 – dovednost, kterou uplatňujete velmi výrazně,
4 – dovednost, kterou uplatňujete výrazně
3 – dovednost, kterou uplatňujete středně
2 – dovednost, kterou uplatňujete mírně
1 – dovednost, kterou uplatňujete velmi mírně

2) Jak byste hodnotil/a své dovednosti při vedení lidí v nejbližším období?

Dovednosti ve vedení lidí	Současné hodnocení vedení lidí (hodnocení 1, 2, 3, 4,5)
Jak byste hodnotil/a svůj způsob vysvětlení problému tak, aby ostatní pochopili jeho podstatu?	
Jak byste hodnotil/a svůj způsob vyhodnocení důležitosti zadaných úkolů?	
Jak byste hodnotil/a měsíční hodnocení výkonu svých zaměstnanců?	
Jak byste hodnotil/a měsíční informování svých zaměstnanců o Vašich stanoviscích?	
Jak byste hodnotil/a svůj vhodný způsob řešení vzniklých problémů?	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Osobnostní rysy

Které osobnostní rysy považujete při výkonu své práce za nejdůležitější? Vybrané rysy prosím zaškrtněte (X).

Osobnostní rysy	
Samostatnost	
Schopnost kooperace	
Sebedůvěra	
Rozhodnost	
Schopnost převzít odpovědnost	
Schopnost zdokonalit se	
Orientace na výsledky	
Spolehlivost	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Způsob podpory manažerských dovedností a dovedností ve vedení lidí

Které z následujících způsobů podpory manažerských dovedností pro Vás budou vhodné v nejbližším období? Vhodné způsoby zaškrtněte (X).

Způsoby	
Samostudium	
Semináře	
Školení	
Kurzy odborné	
Kurzy manažerské	
Vzdělání (MBA titul)	
Stáže v zahraničních firmách	
Změna zaměstnaní – podporující osobní růst	
Workshopy	
Koučování	
Jiné	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018