

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Anna Tesařová

© 2020 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Anna Tesařová

Hospodářská politika a správa
Hospodářská a kulturní studia

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

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- 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
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
-

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 21. 8. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 11. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 11. 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Josefu Křížovi, CSc. za podnětné rady, věcné připomínky, odbornou a všestrannou pomoc při zpracování této práce. Mé další poděkování patří manažerům a zaměstnancům společnosti Servant, a. s. za spolupráci a poskytnuté informace potřebné ke zhotovení diplomové práce.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tématem diplomové práce „Manažerské dovednosti“ je analýza manažerských dovedností ve vybrané akciové společnosti. Cílem práce bylo navrhnout odborné přístupy k uplatnění dovedností manažera vedoucími pracovníky v logistické společnosti Servant, a. s. Práce obsahuje dvě části: teoretickou a praktickou. Teoretická část rozebírá přístupy z oblasti řízení, které se týkají problematiky managementu lidských zdrojů, vlastností manažera, osobnosti manažera, manažerských rolí, dovedností a funkcí. Empirická část vychází primárně z techniky řízeného rozhovoru s konkrétním manažerem analyzované společnosti, sekundárně z dotazníkového šetření provedeného mezi ostatními manažery společnosti. Řízený rozhovor je rozdělen do pěti tematických částí – jde o identifikaci manažera, konkrétní manažerské dovednosti, osobnost manažera, styl práce manažera a potenciální vývoj manažerských dovedností. Dotazníkové šetření je rozděleno také do pěti okruhů zabývajících se identifikačními údaji o manažerech, osobností manažera, faktickými dovednostmi manažera, manažerskými funkcemi a budoucím využitím manažerských dovedností. Poslední část práce vyhodnocuje a sumarizuje výsledky z obou výzkumných šetření a umožňuje tak přidat nová doporučení ke zlepšení využívaných manažerských dovedností v organizaci.

Klíčová slova: delegování činností, management, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, měkké dovednosti, osobnost manažera, řízení lidských zdrojů, řízení společnosti, tvrdé dovednosti, vlastnosti manažera

Managerial Skills

Abstract

The diploma thesis "Managerial skills" is the analysis of managerial skills in a selected joint-stock company. The work aimed to design professional approaches to apply the manager's skills in the logistics company Servant, a. s. The thesis contains two parts: theoretical and practical. The theoretical part discusses the management approaches, which relate to the issues of human resource management, manager's characteristics, personality, skills, managerial roles, and functions. The second empirical part is based on controlled interview with a selected senior manager, followed by a questionnaire survey distributed among a larger pool of managers. The guided interview was divided into five thematic parts – identifying the manager, specific management skills, personality, style and potential for further growth and future development. The questionnaire survey was distributed to the larger group and focused on manager's personality, qualification, experience, professional skill set and potential for further growth. The survey is also focused on typical management tasks such as planning, scheduling, organization, monitoring and change control. The interviews, together with the survey, provided needed insight into the current management skills level of Servant, a. s. The results were used to perform gap analysis and to provide recommendations for improvements.

Keywords: delegation of activities, management, managerial skills, managerial functions, managerial roles, soft skills, manager's personality, human resources management, company management, hard skills, manager's qualities

Obsah

1. Úvod.....	13
2. Cíl práce a metodika	15
2.1. Cíl práce	15
2.2. Metodika	15
3. Teoretická východiska	17
3.1. Management (věda o řízení), lidský kapitál	17
3.1.1. Management (věda o řízení)	17
3.1.2. Lidský kapitál	19
3.1.3. Diference mezi managementem a leadershipem	20
3.2. Řízení lidských zdrojů a jeho modely	21
3.2.1. Personalistika	21
3.2.2. Model shody	23
3.2.3. Harvardský model.....	23
3.2.4. 5-P model.....	23
3.3. Vlastnosti manažera a jeho osobnost	24
3.3.1. Vlastnosti manažera	25
3.3.2. Osobnost manažera	27
3.3.3. Kompetence manažera	28
3.3.4. Delegování činností manažerem.....	30
3.3.4.1. Proces a typy delegování	30
3.3.4.2. Bariéry při delegování	31
3.4. Manažerské role a dovednosti.....	32
3.4.1. Manažerské role	33
3.4.2. Manažerské dovednosti.....	36
3.4.2.1. Komunikační dovednosti manažera	37
3.4.2.2. Motivační dovednosti manažera.....	39
3.4.2.3. Dovednost řešení konfliktů při manažerské práci	40
3.5. Manažerské funkce.....	42
3.5.1. Plánování	42
3.5.1.1. Průběh procesu plánování a druhy plánů.....	43
3.5.1.2. Strategie podniku	45
3.5.1.3. Organizační cíle a metoda SMART	45
3.5.2. Organizování.....	46
3.5.2.1. Organizování času a priorit	48

3.5.2.2.	Chyby při organizování	48
3.5.3.	Vedení zaměstnanců	50
3.5.3.1.	Vedoucí a jejich styly vedení.....	50
3.5.3.2.	Vedení manažera	51
3.5.3.3.	Teorie motivace	53
3.5.4.	Kontrolování	54
3.5.4.1.	Stupně kontroly.....	54
3.5.4.2.	Kontrolní proces a jeho průběh.....	55
4.	Vlastní práce	56
4.1.	Charakteristika společnosti Servant, a. s.	56
4.1.1.	Historie společnosti Servant.....	58
4.1.2.	Ekonomická struktura a ekonomický vývoj společnosti Servant	59
4.1.3.	Organizační struktura akciové společnosti Servant	60
4.2.	Charakteristika manažera a zkoumaný soubor manažerů	62
4.2.1.	Základní charakteristika manažera.....	63
4.2.2.	Vymezení zkoumaného souboru manažerů společnosti	63
4.3.	Vlastní výzkum – analýza dat	63
4.3.1.	Údaje dat z provedeného kvalitativního výzkumného šetření	64
4.3.1.1.	Společnost a její vývoj pohledem manažera.....	64
4.3.1.2.	Pracovní náplň manažera společnosti	65
4.3.1.3.	Osobnostní vlastnosti manažera a způsob řešení konfliktů	66
4.3.1.4.	Styl práce manažera a využívané manažerské funkce	69
4.3.1.5.	Delegování činností generálním manažerem.....	71
4.3.1.6.	Perspektiva budoucnosti vzhledem k měkkým a tvrdým faktorům... 71	
4.3.2.	Analýza dat z provedeného kvantitativního výzkumného šetření	73
5.	Výsledky a doporučení.....	99
5.1.	Výsledky.....	99
5.2.	Doporučení	104
6.	Závěr.....	107
7.	Seznam použitých zdrojů.....	109
8.	Přílohy	114

Seznam schémat

Schéma 1 - Spektrum úloh manažera	25
Schéma 2 - Osobnost manažera	28
Schéma 3 - Určení míry delegování	31
Schéma 4 - Role podle Mintzberga	33
Schéma 5 - Stanovené minimální a maximální výsledky jednání	41
Schéma 6 - Plány z hlediska úrovně managementu	43
Schéma 7 - Manažerská vůdcovská mřížka	53
Schéma 8 - Organizační struktura Servant, a. s.	62

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Servant, a. s. - logo společnosti	56
Obrázek 2 - Umístění centrálních středisek společnosti Servant, a. s.	58

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj výsledku hospodaření Servant, a. s. (2015-2019)	60
Graf 2 - Pohlaví	74
Graf 3 - Věk	74
Graf 4 - Nejvyšší ukončené vzdělání	75
Graf 5 - Do jaké úrovně managementu se v rámci společnosti řadíte?	76
Graf 6 - Jak dlouho vykonáváte manažerskou práci celkově (i v jiných společnostech)?	77
Graf 7 - Při výkonu manažerské práce jste extrovert nebo introvert?	78
Graf 8 - Které vlastnosti manažera jsou podle vás nejdůležitější?	78
Graf 9 - Jaké faktory podle vás nejvíce ovlivňují osobu manažera?	79
Graf 10 - Který rys temperamentu při manažerské práci využíváte nejvíce?	80
Graf 11 - Které tvrdé manažerské dovednosti využíváte při své práci nejčastěji?	81
Graf 12 - Které měkké manažerské dovednosti využíváte při své práci nejčastěji?	82
Graf 13 - Dochází ve vaší firmě k pravidelným konfliktům mezi některými manažery?	83
Graf 14 - Dochází ve vaší firmě k pravidelným konfliktům mezi manažery a řadovými zaměstnanci?	83
Graf 15 - Jak vnímáte výsledek těchto konfliktů?	84
Graf 16 - Máte někdy problém v komunikaci s vašimi podřízenými?	85
Graf 17 - Je pro vaši manažerskou práci důležité, zda vám vaši podřízení rozumí?	85
Graf 18 - Motivujete své podřízené k vyšším výkonům?	86
Graf 19 - Jakým způsobem motivujete své podřízené?	87
Graf 20 - Kontrolujete vykonanou práci svých podřízených pravidelně?	87
Graf 21 - Jak často kontrolujete vykonanou práci svých podřízených?	88
Graf 22 - Jakým způsobem kontrolujete své podřízené?	89
Graf 23 - Je pro vás kontrola zaměstnanců důležitá?	89
Graf 24 - Jaký styl vedení zaměstnanců využíváte?	90
Graf 25 - Dokážete s podřízenými konzultovat úkoly tak, že daný úkol pochopí?	91
Graf 26 - Co jako manažer upřednostňujete u svých podřízených ve chvíli kdy jim zadáte úkol?	91

Graf 27 - Delegujete často činnosti na své podřízené?	92
Graf 28 - Plánujete úkoly svých podřízených efektivně?	93
Graf 29 - Umíte při své práci nastavit realizování konkrétních úkolů tak, aby tím bylo zároveň dosaženo stanovených organizačních cílů?	94
Graf 30 - Využíváte při své práci strategické plány?	94
Graf 31 - Dokážete si při organizování jasně rozvrhnout časové priority?	95
Graf 32 - Umíte se rozhodovat v situacích, kdy nemáte sto procent informací?	96
Graf 33 - Ve kterých manažerských funkcích byste se chtěl/a do budoucna zlepšit?	96
Graf 34 - Jakým způsobem byste byl/a ochoten/a zlepšit své dosavadní dovednosti?	98

Seznam použitých zkratk

B2B = Business to Business

B2C = Business to Consumer

DP = diplomová práce

EU = Evropská unie

FIFO = First In, First Out

GŘ = generální ředitel

NGO = Non Government Organization

SPJ = strategické podnikatelské jednotky

resp. = respondent

VH = výsledek hospodaření

1. Úvod

Teorie řízení prošla od svého vzniku na počátku dvacátého století poměrně uceleným vývojem. Tento vývoj bývá v počátku historicky spojen zejména s podniky, které reagovaly na neustále se zvyšující objem industriální výroby. Managementu jako vědní disciplíně zpočátku chyběla jistá systematika, která se týkala především řízení lidského faktoru v organizaci. Lidský faktor v podnikové organizaci začal být využíván až v době, kdy faktickou moc nad velkými podniky začali přebírat od jejich vlastníků specializovaní řídicí pracovníci. Tito řídicí pracovníci (manažeři) značně přispěli k rozšíření teorie managementu, a to v první řadě svými praktickými schopnostmi. Tím pádem lze management pojímat nejenom jako soubor teoretických disciplín, nýbrž i jako soubor disciplín praktických.

Řízení patří do okruhů problematiky, ve které hrají manažeři signifikantní roli. Dříve se vlastnosti manažera porovnávaly zejména podle takzvaných “tvrdých” dovedností, kdy důležitou znalostí byla jejich odbornost v různých oblastech. V současném konkurenčním a nepřetržitě se měnícím světě platí zásadní předpoklad: Manažer by měl kromě těchto “tvrdých” dovedností vládnout i dovednostmi “měkkými” (zejména dovedností přiměřeného jednání s lidmi v organizaci). Podniková organizace, která vlastní dostatek kvalifikovaných manažerů získává oproti ostatním oborovým organizacím solidní konkurenční výhodu. Manažeři jsou těmi články podniku, které udržují jistou kulturu na pracovišti a usměrňují ostatní pracovníky. Zaměstnanci společnosti tak mohou být stimulováni k vyšším pracovním výkonům. Nutno podotknout, že budoucí úspěch podniku není automaticky zajištěn kvalitním manažerem. Dobrý manažer by ovšem měl umět reagovat na různé faktory tak, aby je využil pro blaho podniku, ve kterém pracuje. Řízení se dá považovat za vědní disciplínu, ale až manažeři dokáží z této disciplíny vytvořit umění.

V diplomové práci jsou v rámci literární rešerše nejprve charakterizovány základní pojmy týkající se obecně managementu. Důraz je kladen i na řízení lidských zdrojů. V dalších kapitolách literární rešerše je nastíněna problematika manažerských rolí, manažerských dovedností spolu s personálními vlastnostmi manažera, manažerských funkcí a kompetencí managementu.

Vlastní část diplomové práce se věnuje analýze manažerských dovedností, které se uplatňují v konkrétní podnikové organizace. Určitá doporučení a návrhy změn vycházejí z řízeného rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření. V dotazníkovém šetření je řešena problematika interpersonálních vztahů mezi vedoucími pracovníky (manažery)

a podřízenými pracovníky vzhledem ke klíčovým dovednostem manažerů. Dotazník je tvořen dvěma částmi. První část se zabývá současným stavem a druhá část se týká budoucí úrovně manažerských dovedností v podniku.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je navržení odborných přístupů k řízení rozvoje a uplatnění dovedností manažera vedoucími pracovníky ve vybrané logistické organizaci. Diplomová práce dále sestává ze tří dílčích cílů: Prvním dílčím cílem je sumarizovat teoretické poznatky, které se vztahují k dané problematice. Druhým dílčím cílem je charakterizovat řízení organizace za pomoci analýzy současné úrovně užití manažerských dovedností v managementu organizace. Třetím dílčím cílem je analyzovat a vytvořit návrh nezbytných změn, jež ovlivňují zlepšování kvality řídicích procesů a zlepšování výkonnosti zaměstnanců a řídicích procesů.

2.2. Metodika

Teoretická část diplomové práce charakterizuje pojmy a pojmosloví, které se váže k východiskům manažerských dovedností prostřednictvím metod literární rešerše (studium odborné literatury, studium internetových a elektronických zdrojů a textů).

Praktická část diplomové práce je postavena jak na analytických a syntetických metodách (analýza dokumentů podnikové organizace a podnikových norem), tak na induktivních a deduktivních metodách. S induktivními a deduktivními metodami souvisí primární i sekundární metody využitě v diplomové práci.

Primární metodou využitou v praktické části je kvalitativní výzkum založený na technice řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor je analytickou metodou a je zaměřen na zjištění potencionálních problémů, pro které se v rámci organizace volí nezbytně nutná opatření. Uskutečněný rozhovor z období října roku 2020 je veden s jedním manažerem české logistické společnosti. Vybrané otázky jsou vytvořeny podle souboru jednotlivých teoretických poznatků z literární rešerše a z přístupů autorů odborných publikací.

Sekundární metodou využitou v praktické části je kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření. Dotazník je analytickou metodou, který je v tomto případě zaměřen na zjištění významných manažerských dovedností potřebných pro pracovní výkon u jednotlivých dílčích manažerů logistické společnosti. Provedené dotazníkové šetření bylo složeno ze souboru uzavřených, polootevřených a otevřených otázek.

Závěr práce formuluje navrhované změny kvality manažerských dovedností, a to na základě syntetických, deduktivních a induktivních metod. Získaná a agregovaná data z uskutečněného rozhovoru a vyplněných dotazníků přinášejí nové poznatky a přístupy do oblasti dovedností manažerských pracovníků.

3. Teoretická východiska

Teoretická kapitola rozebírá teoretické koncepty, které se týkají tématu manažerských dovedností. V této pasáži se diplomová práce věnuje nejdříve základnímu pojmovému rámci z oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. V následujících podkapitolách literární rešerše se práce věnuje již sféře schopností, rolí, dovedností, vlastností, kompetencí a činností manažera v organizační struktuře podniku.

Hlavním tématem diplomové práce jsou dovednosti manažera. Úspěšný manažer by měl účelně řídit lidi. Určitou úvodní propozici manažera nabízí Cejthamr a Dědina (2010, s. 65): *“Prvním krokem k efektivnímu řízení lidí je důvěra ve své vlastní schopnosti a vědomí svých silných a slabých stránek... Upřímná sebereflexe by měla být součástí filozofie a jazyka každého manažera.”*

3.1. Management (věda o řízení), lidský kapitál

Tato podkapitola teoretických východisek se zaměřuje na základní pojmy týkající se managementu a na lidský faktor, který zdatně ovlivňuje každodenní řízení a fungování podnikové organizace.

První myšlenky efektivního řízení lze vysledovat již v době, kdy došlo k diverzifikaci pracovních rolí. Toto rozlišení pracovních rolí umožnilo, aby jeden jedinec pracoval takzvaně hlavou (začal řídit druhé) a druhý takzvaně rukama (Tureckiová, 2004, s. 25).

3.1.1. Management (věda o řízení)

Historii managementu lze vyličit již od historické etapy starověku a středověku. Specifické řídicí činnosti byly využívány totiž již v tomto období a v lidstvu zůstaly zakořeněny dodnes. Příklady těchto činností, které zanechaly svou historickou stopu v podobě různých staveb (stavby kostelů, pyramid, hradních opevnění apod.) a zejména v podobě řízení armád či organizace armádní logistiky. I přes to, že management v tomto svém počátku byl založen na metodě pokus – omyl, museli se tehdejší vůdčí jedinci vyznačovat určitou základní zručností v některých řídicích dovednostech. Postupem času docházelo k jisté specializaci řídicích činností až do současné podoby. Není tajemstvím, že první popsané principy novodobého managementu se objevují již v armádě a municipální správě. Až po druhé světové válce dochází k přejímání řídicích činitelů do firemních organizací (Duchon, Šafránková, 2008, str. 1-2).

Širší význam pojmu řízení je chápán ryze synonymicky s pojmem managementu. Historický původ slova management se odvozuje od latinského slova *manus* (česky *ruka*). Pojem management se začal využívat nejdříve v angličtině, a to nejčteněji na konci 19. století. Nemělo by se zapomínat na původ tohoto anglického výrazu, neboť jeho kořenem je sloveso “manage”, které se nepřekládá pouze jako řídit, nýbrž také jako vědět si rady, dosáhnout něčeho, zvládnout něco a podobně. Dle Petera F. Druckera (klasického teoretika managementu) je lepší, když není odborný výraz řízení zaměňován s managementem podnikovým, protože v rámci řízení se mohou upotřebit jeho techniky, metody a postupy i ve vládním a neziskovém sektoru (Tureckiová, 2004, s. 27). Manažeři působící v obou výše zmíněných typech organizací (v rámci ziskového nebo neziskového sektoru) nezávisle na vybraném sektoru využívají podobné postupy, metody a přístupy. Zjednodušeně lze říci, že manažer organizace, která působí v ziskovém sektoru, se orientuje na generování zisku. Kdežto cílem “neziskového” manažera organizace není vytváření zisku, nýbrž často jiná potřeba, jež není navázána na ekonomické a tržní mechanismy. V teoretické rovině by měl platit základní předpoklad: Každý manažer by si měl na počátku vytyčit cíl a utvořit takové organizační prostředí na práci, aby podnikoví zaměstnanci dosáhli stanovených cílů při minimalizaci času, materiálu a financí. Zdroje totiž nejsou neomezené. Tato premisa platí jak u obchodních organizací – například u automobilky, tak u neobchodních organizací – například u státem řízené policie (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 19-20).

Existuje mnoho definic a slovních vymezení pojmu „management“. Vymezení tohoto pojmu není úplně snadné, neboť tento pojem je ve všech možných jazycích překládán velice různorodě. Navíc tento originální americký výraz není jednoznačný. Neoznačuje totiž jen funkci, nýbrž i jedince, kteří vykonávají činnost řízení. Managementem je označován též program studia či vědecká disciplína. Ze své podstaty lze managementu přiřknout zhruba trojí význam. V prvním významu je management chápán jako specifická aktivní funkce (povolání). Ve druhém významu lze managementem pojmenovat skupinu řídících pracovníků – jde o zosobnění tohoto smyslu. Třetím významem je již výše zmíněná vědní disciplína, která se zabývá kompletně problematikou řízení organizace a činností v organizaci (Antušák, Vilášek, 2016, s. 9). Definičním výčtem managementu jsou tedy specifické funkce a úkoly, které vykonávají zaměstnanci podniků (či různých organizací). Řízení je také určitý způsob práce s lidmi v podřízeném postavení, jež záleží na vlivu jednání tak, aby jedinci v organizaci splnili úkoly vedoucí k účinnému a účelnému dosáhnutí

podnikových cílů (Tureckiová, 2004, s. 28). Řízení jako takové sice prošlo od klasické doby změnou, ale poslání managementu je stále stejné – jde o umožnění společnosti, aby dosahovala určité výkonnosti, a to pomocí jistého rozvoje, základních hodnot, cílů a struktury (Antušák, Vilášek, 2016, s. 10-11).

3.1.2. Lidský kapitál

Lidský faktor je utvořen ze společenského, organizačního a lidského kapitálu. Všechny tyto kapitály v sobě dohromady implikují veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků (Šikýř, 2014, s. 20). Součástí lidského a společenského kapitálu je tzv. “intelektuální kapitál”. Intelektuálním kapitálem je myšleno vše, co má předmětná organizace k volnému dispozitivnímu použití (např. využití zásob, materiálu a znalostí uvnitř podniku). Společenský kapitál představuje především důvěru a vztahy, které vládnou v organizaci. Organizační kapitál představuje organizování komplexních lidských aktivit v rámci podniku, přičemž tato organizační institucionalizace by měla být uchovávána v podnikových příručkách či databázích. Nejvíce významný je ovšem lidský kapitál, jenž reprezentuje a sumarizuje intelektuální znalosti, osobité zkušenosti a praktické dovednosti jednotlivých zaměstnanců působících v organizaci (Armstrong, Taylor, 2015, s. 112).

Lidský kapitál se dělí na dvě části, které se dají teoreticky odlišit. Jedna z částí lidského kapitálu má užší substanci. Jde o užší “produkční” pojetí, které k sobě řadí činné (akční) elementy jako jsou různé fyzické schopnosti (kupříkladu síla) nebo vlastnosti (například určitá řemeslnická dovednost). Na druhou z částí lidského kapitálu je pohlíženo poněkud širěji, a to jakým způsobem dochází v organizaci k uplatňování lidského kapitálu. Dále jsou známi tři hlavní činitele, které významně ovlivňují lidský kapitál, a tím i produktivitu řídicích činností. Prvotní činitelé účinkující na lidský kapitál jsou určité geneticky zděděné a vrozené predispozice. Tyto počáteční predispozice mohou být rozvíjeny (pozitivně či negativně) sekundárními faktory prostředí, což jsou často rodinní a sociální činitelé. Terciárními činitelem pak je informativní vzdělání, jenž může svým charakterem být formální (např. ve škole) nebo neformální (genericky v rámci rodiny). Všechny tyto generické prvky lidského kapitálu na sebe navzájem působí (Mazouch, Fischer, 2011, s. 1-3).

Lidský kapitál je specifickou přidanou hodnotou. Tato přidaná hodnota je přijímána organizací, a to od konkrétních zaměstnanců. Na tento fenomén reaguje koncept tzv. teorie

lidského kapitálu, který chápe dané zaměstnance jako určité aktivum (jmění). Investování podniku do lidí je dle této teorie natolik významným aspektem, že se vyplatí za všech okolností. Teorie pracuje s předpokladem konkurenční výhody – té podnik dosáhne jen tehdy, pokud má takovou skladbu lidského kapitálu a zdrojů, které neumí imitovat nebo substituovat konkurenční organizace. Nejde o konkurenční výhodu vyplývající z kooperace pracovníků v rámci organizace, ale spíše o výhodu týkající se samotného lidského kapitálu se všemi jeho výše uvedenými složkami. K zaměstnancům by se tedy mělo přistupovat jako k aktivnímu jmění, které nelze nakoupit, prodat případně substituovat dle nálady vlastníků či manažerů podniku. Na pracovníky, kteří jsou edukativně na vyšší úrovni, by se mělo pohlížet jako na svobodné jedince. Svobodné do toho rozsahu, že mohou variabilně volit, kam investují svůj čas, energii a nadání (Armstrong, 2007, s. 51-52).

3.1.3. Diference mezi managementem a leadershipem

Cíl leadershipu a managementu je naprosto stejný: Posláním obou přístupů je dosáhnout prvotřídních efektů, a to pomocí činností a procesů správně uzpůsobených v organizaci. Oba přístupy od sebe ale odlišuje výběr stanovisek k vedení pracovníků. Management jako takový se vždy spojuje s jistou vedoucí pozicí, která vykonává činnost na operativní (výkonné) úrovni (v potaz se bere krátkodobý a střednědobý horizont). Kdežto za leadership lze označit určitou schopnost dirigovat a mít vliv na zaměstnance, a to vždy v souladu se stanovenou strategií organizace, ve které jsou ustanoveny cíle celého podniku (v potaz se bere dlouhodobý horizont). Je důležité si uvědomit, že především kvůli leadershipu je možné motivovat a inspirovat pracovníky (Stýblo, 2018, s. 27-28).

Vedení pracovníků nelze chápat analogicky jako řízení pracovníků. Každý řídicí pracovník by měl umět nějakým způsobem využívat leadership – tj. dokázat neformálně vést své podřízené prostřednictvím motivace a interpersonálních vztahů v podniku (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258). Příznačnou definici obou přístupů přinesl jeden z nejvýznamnějších teoretiků managementu Peter Drucker. Dle něj je management – dělat věci správně a leadership – dělat správné věci (Stýblo, 2018, s. 16).

3.2. Řízení lidských zdrojů a jeho modely

Vymezení termínu řízení lidských zdrojů lze chápat ve dvojitým smyslu. V prvním smyslu jde o personální práci (neboli přesněji personalistiku) zabývající se řízením zaměstnanců v uvažované organizaci. Druhý smysl tohoto termínu se týká lidského faktoru, neboť se zabývá všemi pracujícími v podniku (Šikýř, 2014, s. 20). Řízení lidských zdrojů obecně v sobě implikuje veškeré činnosti, jež souvisí s řízením organizační součinnosti a spolupráce. Při řízení lidských zdrojů v podniku se dá hovořit o účelném, strategickém a sjednoceném způsobu řízení lidí. Podstatné cíle uplatňované v rámci řízení lidských zdrojů jsou: a) Dosažení strategických cílů organizace pomocí strategie lidských zdrojů v komplementaritě se strategií organizace, b) podpořit rozvoj kultury v organizaci ke zlepšení výkonu pracovníků, c) zajistit podniku kvalifikované a loajální pracovníky, d) umožnit kladné pracovní vztahy mezi řídicími orgány firmy a podřízenými, e) při řízení pracovníků využívat etický přístup (Armstrong, Taylor, 2015, s. 48).

Vzhledem ke koncepci řízení lidských zdrojů se mohou vymezit dvě skupiny modelů, které nahlíží na pracovníka jako na produktivní zdroj. Jedná se o “modely měkké” a “modely tvrdé”. Měkké modely využívají sociálně-psychologické činitele mezi které patří myšlenky, vědomosti, inovace a znalosti člověka. Podle měkkého modelu lidé dokáží efektivně nakládat se zdroji jako je materiál nebo finanční prostředky. Tvrdé modely na druhé straně se dají chápat jako ekonomizující koncepce, neboť lidský zdroj se má v organizaci (pokud možno) co nejefektivněji spotřebovat. U tvrdých modelů se nerozlišuje mezi materiálními či lidskými zdroji. Existuje několik konkrétních modelů, které se snaží interpretovat řízení lidských zdrojů v organizaci (Turečiková, 2004, s. 46).

3.2.1. Personalistika

K personalistice se váží hned dvě prvotní koncepce, které se týkají vývoje řízení lidských zdrojů v organizaci. V prvním případě se jedná o personální administrativu, kde ústředním faktorem vývoje organizace je pracovník, na kterého se nahlíží jako na pracovní sílu. Ve druhém případě se na pracovníky pohlíží jako na konkurenční výhodu. Nutno podotknout, že volba konkrétního konceptu personální práce závisí vždy na velikosti, typu aktivit a strategii daného podniku. Až ve třetí vývojové koncepci řízení lidských zdrojů se na pracovníka začíná pohlížet jako na jakýsi vzácný zdroj bohatství (Šikýř, 2014, s. 32-33).

Jedním z nejdůležitějších činitelů vzhledem k organizačnímu vývoji v podniku je bezesporu personální práce. Personální práce (synonymickým výrazem personalistika) je rozsáhlá činnost prováděná v organizaci. Tato činnost cílí na péči o člověka a zajišťuje tak jeho rozvojové potřeby v organizaci. V rámci personalistiky se o jednotlivých zaměstnancích uchovávají různé údaje (například personální data, zprávy o hodnocení a výkonu pracovníka, informace o vzdělávání zaměstnance, informace o odměnách a potenciálních postizích pracovníka apod.). Nutno podotknout, že historicky docházelo ke změnám v cílech, obsahu, struktuře a funkcích personalistiky. Přibližně od prvního desetiletí dvacátého století se personální práce rozšiřovala a vedla tak ke specializaci zaměstnanců (vznik prvních personalistických pozic, v čele stál personální manažer). Tito noví personalisté se zabývali souhrnem administrativních prací týkající se ostatních zaměstnanců a řízením zaměstnanecké problematiky na taktickém stupni řízení. Postupem času docházelo ke zevšeobecnění personalistických pozic a výkon personalistických činností a funkcí začali přejímat linioví a vrcholoví manažeři. Řízení vývoje personálu lze rozčlenit na tři časové fáze: První fáze se datuje zhruba od prvního desetiletí dvacátého století – šlo o pečování o zaměstnance (tj. zejména poskytnout zaměstnancům primární potřeby) a zajištění personální administrativy (tj. například vést o zaměstnancích potřebnou evidenci). Druhou fází lze datovat od padesátých let dvacátého století – jednalo se o personalistiku na úrovni operativního řízení, díky čemuž byla vytvářena specializovaná pracoviště s novými pracovními pozicemi (tj. personální ředitel jako nový typ manažera). Personalistika ale ještě nezasahovala do strategické úrovně řízení. To se změnilo až ve třetí fázi datované od osmdesátých let minulého století – šlo o personální řízení na strategickém stupni podniku, které včlenilo do své koncepce i teorii řízení lidských zdrojů. V rámci třetí fáze (v 80. letech) se do popředí dostala například podniková kultura a její spojení s firemní strategií. V 90. letech se podniky zaměřily na sepisování etických kodexů a jejich vtělení do strategie organizace. Na začátku dvacátého prvního století se začalo dbát především na rozvoj lidských zdrojů (řízení lidských zdrojů se kvůli tomu trochu upozadilo). Řízení lidských zdrojů určitým způsobem přeformovalo to, jakým způsobem se dnes pohlíží na pracovníka. V současné době je pro podnik více než výhodné, aby měl každý zaměstnanec zájem prosadit se (byl angažovaný), neboť daný aspekt může značně zefektivnit lidskou práci v organizaci. Každý manažer a zaměstnanec je produktivním zdrojem podniku (Tureckiová, 2004, s. 41-46).

3.2.2. Model shody

Model shody je jedním z nejnámějších a nejstarších modelů využívaných takzvanou Michiganskou školou. Podle této teorie se systém lidských zdrojů spolu se strategií podniku shoduje, a tím pádem je snazší dosáhnout určených strategických cílů předmětné organizace. V rámci “modelu shody” se lidské zdroje projevují ve čtyřech procesech, které tvoří jednotlivé cykly: a) výběr (spojit pracovní pozice s lidskými zdroji), b) hodnocení (řídít pracovní výkon), c) odměňování (musí se odměnit krátkodobé i dlouhodobé výsledky), d) rozvoj (rozvíjet především kvalifikované pracovníky) (Armstrong, 2007, s. 28).

3.2.3. Harvardský model

Model harvardský, vytvořený Beerem a spol., je založen na premise, která tvrdí, že pracovník v dané organizaci je jakési aktivum, které by nemělo být použito k přímé spotřebě, tak jako se k přímé spotřebě využívá proměnlivý materiál. Harvardský systém staví do popředí taktéž osobu liniového manažera. Všechna nařízení manažerů mají působit na veškeré zaměstnanecké vztahy v organizaci. Tato nařízení by měla ovlivňovat řízení lidských zdrojů v organizaci i z delšího časového hlediska. Zároveň je významná i práce personalistů, kteří mají koncipovat politiku lidských zdrojů tak, aby se management lidských zdrojů vzájemně podporoval s personalistikou (Armstrong, 2016, s. 55)¹.

3.2.4. 5-P model

Koncept modelu 5-P, formulovaný Schulerem v roce 1992, pracuje s pěti složkami, na kterých stojí management lidských zdrojů:

1. Filozofie lidských zdrojů – stanovuje jakým způsobem předmětná organizace vnímá vlastní lidské zdroje, jak s těmito zdroji zachází a zároveň roli, kterou tyto lidské zdroje hrají v podnikové činnosti vzhledem k celkovému úspěchu firmy.
2. Politika lidských zdrojů – poskytuje direktivy pro činnost v oblasti záležitostí týkajících se pracovníků a pro rozvoj programů (postupů) založených na strategických potřebách.
3. Programy lidských zdrojů – jsou ztvárněny personální politikou a sestávají z koordinování lidských zdrojů za pomoci vyvolání organizačních změn založených na strategických obchodních potřebách.

¹ Vlastní volný překlad.

4. Praxe lidských zdrojů – aktivity prováděné při implementaci politiky a programů lidských zdrojů, praxe v sobě zahrnuje zdroje, učení a vývoj, odměňování a řízení výkonu zaměstnanců, vztahy mezi zaměstnanci a administrativní správu.
5. Procesy lidských zdrojů – jde o formální procedury a metody využívané k uskutečnění strategických plánů (Armstrong, 2016, s. 56)².

3.3. Vlastnosti manažera a jeho osobnost

Podle Stýbla (2018, s. 14) je definice manažera následující: „*Manažer, je ten, kdo vede a efektivně řídí (udržuje) fungující systém.*“

Pojem „manažer“ se nejdříve objevil v anglosaských státech a byl plošně používán k označení těch osob, které zodpovídaly za správnou činnost podniku či služby – bylo jedno zda šlo o činnosti státní správy, samosprávy nebo podnikání. Jedná se o velice široký pojem, u kterého je důležité odhalit, co dotyčný jedinec doopravdy dělá (Folwarczná, 2010, s. 14-15).

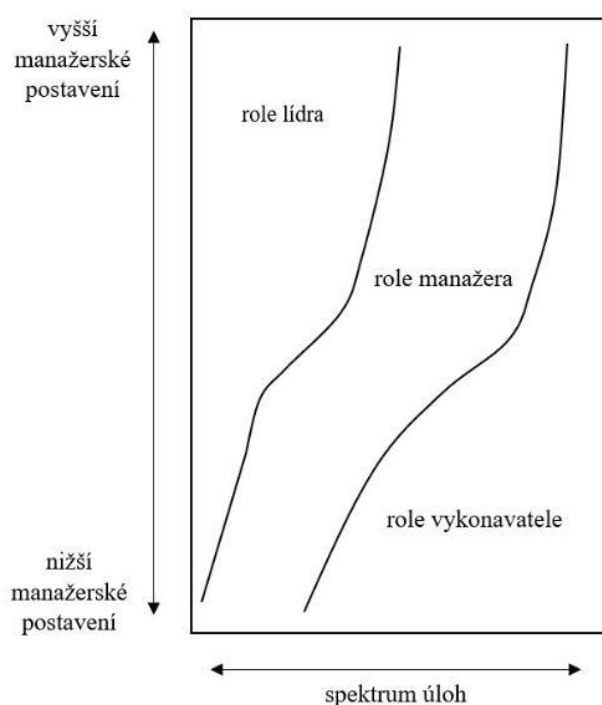
V dnešní době na sebe manažeři přejímají prakticky všechny dynamické aspekty společnosti. Osoba manažera je tudíž nejdůležitějším a nejodpovědnějším článkem při procesech jako je plánování, organizování, řízení lidí a kontrola. Na manažera je nutno pohlížet jako na souhrnnou a celistvou osobnost, jež zároveň přebírá nejvyšší úroveň zodpovědnosti za výše uvedené procesy. Manažer musí mít vizi, což v tomto případě znamená, že má cílit na budoucnost. Manažer taktéž uplatňuje řídicí způsoby práce (takzvané tvrdé dovednosti) a dovednosti pomocí nichž manažer řídí jiné lidi (takzvané měkké dovednosti). Určité osvojení si manažerských dovedností je pro daného řídicího pracovníka nekončící proces, neboť každý manažer musí reagovat na zrychlující se změny a musí být připraven se neustále učit novým dovednostem. Kromě toho, že podniky manažery najímají především kvůli dosahování určených cílů pomocí řízení lidí, musejí sami manažeři mít určitou míru sebeřízení a autoreflexe (Lojda, 2011. s. 9-10). Vzhledem k podnikovému sektoru lze manažera chápat jako toho, který vede a spravuje organizaci v zájmu vlastníka této organizace. Důležitá je ovšem i velikost těchto organizací, neboť častým jevem bývá, že v malých podnicích (potažmo středních firmách) vlastník sám zastává a kopíruje práci ústředního manažera organizace. Ve větších organizacích je již zažitou vývojovou tendencí oddělení vrcholového manažera od vlastnictví podniku.

² Vlastní volný překlad.

Vrcholový manažer je v tomto případě zaměstnancem podléhajícím vlastníkovvi předmětného podniku (Folwarczná, 2010, s. 15).

Pro organizaci je důležité, aby manažer měl vlastnosti lídra. To znamená, že by měl být tím, jenž utváří řídicí soustavu a dokáže systematicky měnit či řídit podobu této soustavy (Stýblo, 2018, s. 14). Plamínek (2011, s. 126) tvrdí, že „...pracovní pozice reálného manažera bývá velmi pestrá a obsahuje v sobě pravidelně i prvky role lídra a vykonavatele.“ Viz schéma 1.

Schéma 1 - Spektrum úloh manažera



Zdroj: vlastní zpracování dle (Plamínek, 2011, s. 127)

3.3.1. Vlastnosti manažera

Neexistuje jednoznačné vymezení toho, jaké vlastnosti by měl manažer při vedení lidí mít. Vedoucí pracovník by měl správně pracovat s významem dominance, ale neměl by tuto schopnost prosazovat nadměrně – riziko příliš stimulující dominance. Zároveň by se manažer neměl nechat ovládat někým jiným (nebýt submisivní) a současně nebýt agresivní vůči svým podřízeným (tedy pracovat na zušlechtění své přespřílišné agresivity). Vhodné je, aby byl dotyčný manažer průbojný, rozhodný, odpovědný a nebojácný v podstoupení specifického rizika (Štěpaník, 2010, s. 31). Podle koncepce Di Kampové, jež vychází

z podnikové praxe, by měl manažer splňovat následujících dvanáct požadavků: 1) Být vzorem pro ostatní – jít ostatním příkladem. 2) Vyznat se sám v sobě – znát dobře své silné stránky, zároveň být vyrovnaný uvnitř sebe, a tím využít svůj potenciál. 3) Neustále se vzdělávat – podporovat rozvoj svých dovedností a znalostí. 4) Vítat změny – řídit změny je nepostradatelnou dovedností manažera (změně nelze pasivně vzdorovat, někdy je nutné změnu v rámci podnikových procesů dokonce vyvolat). 5) Mít vizi – formulace toho, kam směřuje organizace či segment, za který je daný manažer zodpovědný. 6) Uvědomit si aktuální stav problémů – nezamlžovat současnou problematickou situaci, napřímo komunikovat se svými podřízenými vzhledem k objasnění kritického stavu věci. 7) Chovat se eticky a čestně – manažer je hlavní osobou, která nese firemní hodnoty (proto by je měl dodržovat), dále by měl dodržovat také etické kodexy, které respektují všichni v rámci odvětví. 8) Myslet systémově – uvědomění si, jak fungují dílčí procesy, neboť většina problémů v organizaci je zapříčiněna nesprávně fungujícími systémy. 9) Úspěšně, účinně a účelně komunikovat – nejen zřetelně logicky slovně vyjadřovat sdělení (či představovat své názory), ale také tvořit vztahy s dalšími lidmi (tj. mít zájem o druhé, vcítit se do druhých). 10) Myslet pozitivně – věřit, že problémy v organizaci lze vyřešit k lepšímu, a přenášet pozitivní atmosféru na všechny ostatní zaměstnance. 11) Umět se nadchnout – objevení svého vnitřního dítěte (mít zápal pro věc) a ovlivnit ve stejném duchu i ostatní pracovníky. 12) Být opravdový – vyzdvihnout své jedinečnosti a skutečnosti, zejména jde o to zkombinovat osobní kvality dané vychováním, vzděláním a prostředím (Folwarczná, 2010, s. 15-22).

Vlastnosti manažera jsou určovány jeho vnějším chováním. Některá vlastnost člověka může být jedinečná (objeví se třeba jen u jednoho člověka). Avšak obecně lze říci, že se vlastnosti vyvíjejí spíše ve spojitosti se sociálním prostředím. Vlastnosti jsou tudíž ve většině případů podobné. Souhrn poměrně trvalých vlastností člověka lze označit za charakter člověka (stanovuje objektivní postoj člověka k realitě). **Charakter** jedince lze dále rozdělit na morální vlastnosti a volní vlastnosti. Díky volním vlastnostem mohou jedinci dosáhnout stanovených cílů, jde o vlastnosti získávané výchovou. Konkrétně mezi volní vlastnosti patří sebeovládání, svědomitost, vytrvalost apod. Naproti tomu morální vlastnosti lze chápat jako mravní kodex osoby. Morální vlastností jednotlivce je například jeho svědomí. Jakýsi mravní náhled na svět lze označit za hodnotovou orientaci jedince, což je uspořádání hodnot jednotlivce podle stupně významnosti (Lojda, 2011, s. 11).

Osobnostní typologie rozdělující osobnosti na **extroverty** a **introverty** ukazuje různé hledisko vzhledem k vlastnostem, které jsou důležité pro řízení lidí. Rozpětí na ose extraverte a introverte velmi ovlivňuje komunikační vlastnosti manažera. Extraverti bývají zastoupeni mezi manažery poněkud čteněji, z čehož ovšem nevyplývá, že extraverte je nezbytným faktorem úspěchu při vedení podřízených. K vynikajícím manažerům patří i introverti. Introverte by nicméně neměla být nadměrná, neboť se tím snižují komunikační dispozice. Extroverti se oproti introvertům více orientují na vnější prostředí a také snadněji komunikují. Introverti jsou na druhou stranu o dost více empatičtí – lépe se například vcítí do někoho jiného (Štěpaník, 2010, s. 31; Lojda, 2011, s. 14).

Do souhrnu vrozených vlastností patří **temperament**, který určuje dynamičnost prožitků jedince. Chování člověka je ovlivněno emocemi, které vyvěrají právě z jeho temperamentu. Temperament je sice vrozený, ale během života se dá ovlivňovat a zdokonalovat. Promptnost a síla reakcí jedince na zevnější impulsy je prvotním rysem temperamentu. Druhotným rysem temperamentu je způsobnost jedince zvládnout určitou míru zatížení. Třetím rysem je úroveň citovosti prožívat situace (mobilita versus neměnnost člověka). Čtvrtý rys stanovuje ovládnutí vlastních emocí. Pátým rysem je vystupování manažera na veřejnosti (jak je daný jedinec výrazný) (Lojda, 2011 s. 12-13).

3.3.2. Osobnost manažera

Objasnění významu osobnosti manažera je relativně složitou záležitostí. Dobré je ilustrovat osobnost manažera kupříkladu podle definice vycházející z potřeb úspěšného manažera. Existuje mnoho případů, kdy jsou dva manažeři velmi úspěšní (dejme tomu ve stejném oboru činnosti), ale jsou naprosto odlišnými osobnostmi. Mají sice jiné vlastnosti a schopnosti, ale i tak dokáží pracovat s jednotlivými částmi své osobnosti tak, že dosáhnou vždy kladného výsledku (Lojda, 2011 s. 10).

Manažer by měl mít jisté osobnostní predispozice, které se týkají vyváženosti postoje k jeho sebereflexi, sebedůvěře a úctě k druhým. Manažer by měl dále být integrální osobností s jasně vymezenými hodnotami a názory, o kterých by měli ostatní (alespoň ti, kdo s ním spolupracují) vědět. A měl by být taktéž důvěryhodný (Hospodářová, 2008, s. 16). Osobnost člověka je ovlivněna mnoha faktory. Tyto faktory znázorňuje *schéma 2*. Patří sem schopnosti, znalosti, motivy, hodnoty, potřeby, temperament, dovednosti, zkušenosti a postoje manažera. Dále jsou známé tři podstatné oblasti, kde se tyto faktory projevují:

- Jakým způsobem se jedinec projevuje a jaký jedinec je (konkrétně jde o charakter, vlastnosti a chování člověka),
- co jedinec dokáže (jde například o kompetence člověka),
- kam jedinec míří a co chce (jedná se například o zájmy člověka) (Lojda, 2011, s. 11).

Schéma 2 - Osobnost manažera



Zdroj: vlastní zpracování dle (Lojda, 2011, s. 11).

3.3.3. Kompetence manažera

Pojem kompetence lze chápat ve dvojitým smyslu. V prvním smyslu je to jakási autoritativní pravomoc spadající pod faktickou instituci. Z hlediska managementu je ovšem důležitější druhý smysl, který vyzdvihává interní kvalitu jedince vzhledem ke způsobilosti zvládat některou z kvalifikovaných činností. Kompetence manažera jsou tedy všestranné schopnosti a společně s motivací umožňují manažerovi dosáhnout zaručený výkon (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 14-15). Nezáleží pouze na tom, zda je činnost manažerem vykonávána kvalifikovaně. Avšak významným faktorem je též, aby tuto činnost daný manažer adekvátně dokončil. To znamená dokončit aktivitu ve stanoveném čase a v přiměřené kvalitě. Primárními kompetencemi manažera jsou:

- způsobilost samostatně rozhodovat,
- způsobilost dotáhnout záležitosti do konce,
- způsobilost reakce na měnící se prostředí,

- způsobilost učit se a sebevzdělávat se,
- být inovativní při nesnadných problémech,
- být flexibilní (Lojda, 2011, s. 20).

Do kompetence manažera jakožto poměrně pevné charakteristiky osobnosti vnikají dílčí prvky osobnosti, které lze rozčlenit v rámci 5 skupin. První skupinou jsou **motiv**y, tedy veškeré aspekty podněcující člověka k aktivitám. Jedinci se silnější motivací si lépe určují cíle. Druhou skupinou jsou **rysy**, které napomáhají ustáleným reakcím na situace přicházející z okolí. K rysům patří například temperament. Třetí skupinou je **sebevnímání**. Jde především o víru v sebe, že dotyčný jedinec zvládne uskutečnit určitý úkol. Čtvrtou skupinou jsou **vědomosti**, do kterých lze zařadit veškeré znalosti ze specifické oblasti. Tyto znalosti se vždy týkají konkrétní vykonávané pracovní pozice. Pátou skupinou jsou **dovednosti**, které umožňují vykonání aktivit související s mentálním či hmotným úkolem (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 30). Osobní kompetence vlastně ukazují, jakým způsobem má člověk pracovat sám se svými schopnostmi. Mezi složky osobních kompetencí patří v první řadě suverenita – tedy to jak sebevědomě a přesvědčivě manažer vystupuje. Další složkou osobních kompetencí je například odolnost vůči stresu – to znamená, že manažer dokáže zachovat klid a zbytečně se nepřepíná. V neposlední řadě se manažer musí umět orientovat na cíl a výsledek, ale musí umět vzít v potaz také příčné riziko (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 28-29)

Pokud firma přijímá pracovníka na manažerskou funkci, tak příslušný nový manažer by měl mít žádané kompetence. Mezi konkrétní manažerské kompetence patří zejména individuální a pracovní kompetence obsahující sebedůvěru a schopnost uplatnění. Dále sociální kompetence znamenající schopnost začlenění se do pracovního kolektivu a prosazení se. V neposlední řadě lze do kompetencí zařadit proaktivitu (tj. schopnost anticipovat řešení), kreativnost, schopnost tolerovat ostatní, analytické schopnosti atd. Kompetence se prakticky zkoumají například pomocí *kariérových kotev* (souhrn subjektivních hodnot člověka, podle kterých se jedinec posuzuje) či tzv. *assessment center* (skupinová kooperativní sezení, která mají podobu manažerských her). Při ověřování kompetencí může dojít k odhalení kompetenčních mezer, jež vystihují rozdíly mezi požadovanou a aktuální mírou kompetence (Lojda, 2011, s. 20-22).

3.3.4. Delegování činností manažerem

Delegování je procesem, kdy manažer poskytuje prostor pro vykonání aktivity jinému jedinci. Manažerovi ovšem stále náleží hlavní finální odpovědnost pro uskutečnění úkolu (Lojda, 2011, s. 63). Hlavní část zdárné manažerské práce spočívá v tom, jak manažeri dokáží dobře delegovat činnosti a povinnosti na své podřízené. Delegation činností může manažerovi pomoci zejména ve dvou sférách. První sféra se týká toho, že manažer přenesení obtížné aktivity na další pracovníky, a tito pracovníci později mohou přijímat odpovědnost, což je pro ně atraktivní. Druhá sféra se týká vzniku nového časového prostoru pro práci samotného manažera, což manažerovi pomůže věnovat se jiným důležitějším činnostem (Faerber, Stöwe, 2007, s. 82). K těmto důležitým činnostem patří například plánování strategie, vize a vedení zaměstnanců. Manažer by měl při delegování činností pamatovat vždy na důsledky, které může delegování přinést. Jedná se především o zlepšení kvality práce zaměstnanců, zvýšení výkonnosti podniku, pracovní aktivity fungující i bez přítomnosti manažera apod. Tyto důsledky pak ovlivňují určené cíle delegování, kterými může být zvýšení efektivnosti celé firmy, vytvoření nového prostoru pro další manažerské aktivity, lepší využívání kapacit podniku, kladný vliv na podnikovou kulturu či posunutí více kompetencí k zaměstnancům (Lojda, 2011, s. 63-64).

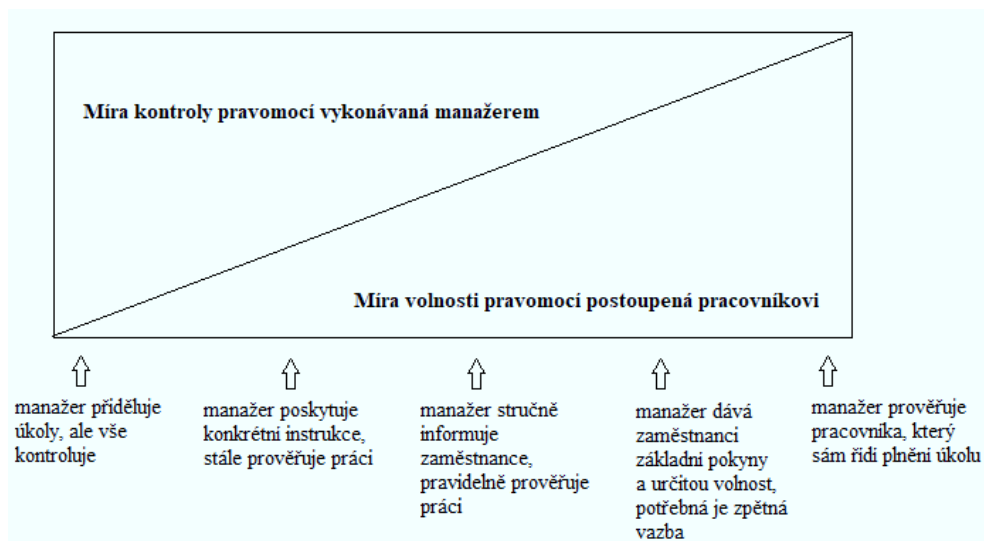
3.3.4.1. Proces a typy delegování

Delegování je specifickým procesem, který má mnoho podob. V jedné krajní podobě je delegování znázorněno ve formě, kdy jsou kontrolovány všechny delegované úkoly, které zaměstnanec plní. Opačná krajní podoba uvozuje takovou míru pravomocí, při které má delegovaný zaměstnanec celkovou volnost k uskutečňování akcí (viz *schéma 3*) (Armstrong, Stephens, 2008, s. 66-67).

Delegování lze rozdělit na dva hlavní typy – tvrdé delegování a měkké delegování. Tvrdé delegování spočívá ve velmi přesném zadání povinnosti podřízenému (velmi specificky popsat výkon práce). To je podrobný postup provedení včetně nejzazší časové hranice provedení daného úkolu. U tvrdého delegování se častěji používá písemný projev úkolů s obsáhlým výčtem informací. Měkké delegování naopak spočívá v poněkud nezávislém průběhu provedení úkolu. Zaměstnanec od manažera dostane pouze poslední termín potřebný k provedení úkolu a jsou mu předány strohé informace (v čtenější míře ústní

formou). Při měkkém delegování je důležité brát v potaz organizační kulturu a objemnost daného úkolu (Lojda, 2011, s. 68).

Schéma 3 - Určení míry delegování



Zdroj: vlastní zpracování dle (Armstrong, Stephens, 2008, s. 67).

Vzhledem k delegování je dobré také využívat **koučing**, což je velmi efektivní typ vedení sloužící k podporování níže postavených pracovníků. Aby byl manažer i dobrým koučem, je potřeba, aby úspěšně vykonal profesní školení koučingu – jedná se o profesní a velmi specializovanou aktivitu. Koučink je využitelný před vykonáváním a zejména při řešení obtížných a stresových problematických úkolů. Pracovníci se v průběhu řešení koučinku učí od svého kouče (většinou manažera) vyvarovat se škodlivým návykům a nebrat v potaz irelevantní pracovní aspekty. Pomocí koučingu se zaměstnanci učí při konkrétně vykonávané práci – jde o tzv. metodu „*learning by doing*“ (Lojda, 2011, s. 68).

3.3.4.2. Bariéry při delegování

Bariéry, tedy problémy při delegování, mohou vzniknout ve 3 oblastech – u dotyčného manažera, u zaměstnanců podřízených manažerovi a ve vnějším okolí: A) Bariéra *na straně manažera* znamená, že manažer má strach, že ztratí kontrolu nad výkonem své práce (četné u menších a středně velkých podniků). Manažer nemá dostatečný přehled a znalost k tomu, jak překlenout zábranu. Vytvoří se tudíž bariéra a manažer nemůže delegovat aktivitu, protože sám neví, jak daný problém vyřešit. Problém v osobě manažera může být taktéž v tom, že je přesvědčen o své nenahraditelnosti při plnění příslušného úkolu,

případně má strach ze svých podřízených; B) Bariéra *na straně podřízených* vznikne, pokud některý ze zaměstnanců nedůvěřuje sobě samému (pocit nezvládnutí přiřazeného úkolu) či je prostě a jednoduše netečný k potenciálnímu úkolu. Může jít také o to, že dotyčný podřízený má přiděleno spoustu delegovaných činností a nově delegovaný úkol by nezvládl vykonat vzhledem ke stanovenému termínu. Četným fenoménem, který vede k nemožnosti delegování, je též naprostý skepticismus na straně podřízených vůči schopnostem manažera; C) Bariéra *vnějšího omezení* spočívá například v nedostatku kapacit. Pokud není ve firmě například dostatek pracovníků či v případě konfliktní nálady v organizačním prostředí (nedorozumění a časté sváry na pracovišti způsobují, že koncept delegování nepřináší kýženou efektivitu). Je nutné si uvědomit, že odpovědnost za převedení kompetencí nemá pouze manažer, nýbrž i ostatní podřízení zaměstnanci (Lojda, 2011, s. 72-73).

3.4. Manažerské role a dovednosti

V dnešním světě byznysu čelí manažeři neustále novým výzvám. Jednou z mnoha výzev je například globální konkurence. Další výzvou je způsob, jak by měli manažeři řídit různorodé pracovní síly v organizaci. Kromě těchto dvou výzev musí manažeři umět zvyšovat produktivitu, a to v komplementaritě s kvalitou. Za účelem splnění těchto výzev, musí konkrétní manažer rozvíjet své znalosti a dovednosti tak, aby mohl zvládat efektivně a účinně manažerské role. To, zda manažer úspěšně vykonává určitou manažerskou roli závisí na tom, kolik má dotyčný řídicí pracovník potřebných manažerských dovedností a znalostí (Van Fleet, Seperich, 2014, s. 60-61)³.

Při manažerské práci je nutné, aby dotyčný manažer vždy plnil rozmanité role. Většina manažerských rolí navzájem více či méně kolidují, část z těchto rolí spolu však vůbec nesouvisí. V případě, že se jedna z manažerských rolí dostane do konfliktu s druhou rolí, musí příslušný manažer využít své speciální dovednosti, aby došel ke správnému firemnímu rozhodnutí (Váchal, Vochozka, 2013, s. 121).

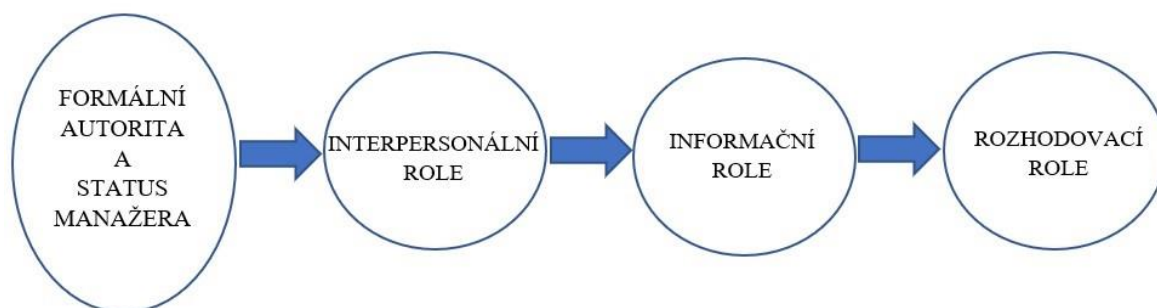
³ Vlastní volný překlad.

3.4.1. Manažerské role

„Role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností. Role není totéž, co pracovní místo definované popisem pracovního místa, což je seznam povinností a možná i konstatování o povšechném účelu pracovního místa.“ (Armstrong, Stephens, 2008, s. 41).

Manažerské role poprvé definoval jeden z hlavních teoretiků managementu H. Mintzberg. Z jeho studií byly vyselektovány a vybrány hlavní aktivity, které představují podstatu elementární práce vrcholných manažerů. Práce vrcholných manažerů by se měla třídit do třech klasifikačních rolí manažera. Role je v tomto případě vnímána jako určité chování na konkrétní pracovní manažerské pozici. Klasifikační manažerské role jsou založeny na předpokladu, že manažer má v organizaci formální postavení. Tyto role se rozdělují do 3 kategorií: jde o informační, rozhodovací a interpersonální role (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34). Mezi tyto základní role se později přidala i role administrativní, která spočívá v zabezpečování obvyklé administrativy u signifikantních aktivit manažera. Tato administrativní role je často delegována na podřízené pracovníky (Váchal, Vochozka, 2013, s. 123).

Schéma 4 - Role podle Mintzberga



Zdroj: vlastní zpracování dle (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34).

Interpersonální (neboli mezilidská) **role** se kvůli intenzivní interakci manažerů uvnitř i vně organizace stává jedním z nejkritičtějších faktorů ovlivňující řízení organizace. Kromě toho, že manažeři v rámci organizace dohlížejí každý den na své zaměstnance, spolupracují také s různými zúčastněnými stranami mimo podnikovou strukturu. Mezilidská role manažera vyžaduje, aby jednal jako lídr, představený/vedoucí a prostředník v jednom

(Ghuma, 2010, s. 110)⁴. Tyto tři interpersonální role lze jednotlivě popsat: A) *Role představeného* je nejzákladnější rolí, neboť manažeři reprezentují organizaci vůči svým investorům. Tato vedoucí role představuje formálnost, pomocí níž mohou manažeři zastupovat svou organizaci před různými zainteresovanými stranami. Role představeného náleží v organizaci většinou pouze manažerům z vrcholového managementu. Právě vrcholoví manažeři mají největší zodpovědnost za to, jakým způsobem plní podřízení jimi svěřené úkoly. B) *Role lídra* představuje schopnost dotyčného ovlivnit chování ostatních pracovníků pomocí dosažení skupinových cílů. Manažer – lídr je v podniku chápán jako viditelná a příkladná autorita, která je dávana za vzor dalším zaměstnancům. Manažer v této „subroli“ mobilizuje podřízené (dává jim příkazy a pokyny). Lídrovská role by se neměla omezovat jen na nejvyšší vedení, ale měla by být přítomná na všech úrovních managementu. C) *Role spojovatele* spočívá ve vytváření vazeb mezi podnikem a jeho okolím. Manažeři musí v rámci podniku interagovat jak mezi sebou, tak současně navenek, a to z toho důvodu, aby byly získány výhody plynoucí ze získaných informací. Tím je podpořen i rutinní tok práce v organizaci, což napomáhá k dosažení organizačních cílů (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34; Ghuma, 2010, s. 111).

Informační role vyžaduje, aby manažeři získávali a předávali informace. Vykonávání této role zajišťuje, že manažer předává informace všem zainteresovaným, a to takovým způsobem, aby byly různé úkoly koordinovány za účelem dosažení společných cílů (Ghuma, 2010, s. 111)⁵. V rámci informačních rolí vystupují opět tři „podrole“: A) *Role dohlázele* znamená, že manažer vyhledává a shromažďuje informace. Tyto informace využívá k tomu, aby zjistil, zda jsou požadované úkoly splněny podle předem určených standardů. V případě, že není daný výkon zaměstnanců uspokojivý, přijímá manažer nápravné opatření ke zlepšení. Dohlázele také sleduje různé změny (změny v prostředí podniku a celospolečenské změny), které mohou potencionálně ovlivnit individuální výkony pracovníků, a tím pádem i výkony celé organizace. B) Od *role šířitele* se očekává, že v rámci této role dojde k předání požadovaných informací různým složkám v organizaci. Manažer je v organizaci jakousi centrálou veškerých informací, tyto informace mohou být oficiální či neoficiální. Role šířitele dále vyžaduje, aby manažer šířil vizi společnosti a rovněž informoval zaměstnance spolu s dalšími zúčastněnými stranami o změnách, které se jich

⁴ Vlastní volný překlad.

⁵ Vlastní volný překlad.

a daného podniku dotknou. C) V rámci *role mluvčího* manažer šíří informace o útvaru do jejího vnějšího prostředí (kupříkladu k nadřízeným manažerům, dodavatelům, jednotlivým ministerstvům apod.). V této roli vyjadřují vrcholní manažeři své názory jako odborníci, kdežto nižší manažeři by se měli radit s experty (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34-35; Ghuma, 2010, s. 111-112).

Rozhodovací role je založena na účelné selekci případných výsledků, jež vznikají vždy v konkrétní rozhodovací situaci. Rozhodovací role se dělí do čtyř „podrolí“ – jde o podnikatelskou roli, roli řešitele problému, roli rozdělovače zdrojů a roli vyjednávače (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15). Manažeři mají povinnost přijímat různé formy rozhodnutí na základě jejich odpovědnosti a hierarchického postavení. Nelze od jednotlivce v manažerském postavení očekávat, že bude vykonávat roli manažera nekompetentně. U rozhodovacích rolí je totiž potřebné, aby manažeři v rámci svých kompetencí účinně a účelně plánovali strategii (strategické cíle organizace). Samozřejmě záleží také na tom, aby dotyční manažeři toto vše plánovali v komplementaritě se zdroji, které mají k dispozici uvnitř podniku (Ghuma, 2010, s. 111)⁶. Dílčí role lze popsat takto: A) Díky *podnikatelské roli* může manažer iniciovat změny a přijímat rozhodnutí týkající se sladění podnikání s měnícím se byznysovým prostředím. Manažer může též přijímat kroky k tomu, aby vylepšil aktuální situaci podniku, a to přidělením určitého zdroje na výrobu inovativního zboží či služeb. Popřípadě může tyto zdroje využít na rozšíření podnikatelských aktivit. Tuto roli obvykle zastávají nejvyšší manažeři, ačkoli manažerům na střední úrovni řízení může být dána určitá pravomoc k podobným aktivitám. Všechny organizace se pokouší nastolit takové přístupy, které umožňují zavést v podniku určitou kulturu. Tato kultura je posléze přejímána všemi podnikovými manažery. B) V *roli řešitele problému* musí manažer volit adekvátní reakce na nezvyklé situace. Jestliže se objeví určitý problém – je třeba pokaždé přijmout odpovídající opatření. Manažer musí řešit všechny problémy, kterými je daná organizace ohrožena. Řeší jak konflikty uvnitř organizace, tak hrozby z vnějšího prostředí. Tuto roli plní manažeři ve všech úrovních managementu. Avšak platí, že manažeři na operativní a taktické úrovni řeší spíše problémy ovlivňující chod firmy uvnitř, kdežto manažeři na strategické úrovni řeší problémy spojené s externím prostředím. C) U *role rozdělovače zdrojů* musí manažer v rámci své formální pozice rozhodovat o tom, kde organizace potřebuje vynaložit své omezené zdroje a úsilí. Rozdělovat lze zdroje jako

⁶ Vlastní volný překlad.

finance, materiál, pracovníky a čas. Všechny tyto zdroje by měly být rozděleny takovým způsobem, aby bylo dosaženo optimální návratnosti dané investice. D) *Role vyjednavače* se týká toho, že manažer jedná jak s vnějšími stranami (s dalšími organizacemi – podepisuje smlouvy atd.), tak působí jako mediátor uvnitř podniku. Opět platí výše uvedené – vrcholový manažer vyjednává za celou organizaci s externími stranami, nižší manažer vyjednává lepší podmínky pro svou organizační jednotku v rámci předmětné organizace (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 35; Ghuma, 2010, s. 112-113).

3.4.2. Manažerské dovednosti

Dovednosti jsou významným faktorem, který má vliv na efektivitu práce manažerů a lídrů. Je bezesporu důležité uvědomit si, jak mohou manažeři tento klíčový faktor rozvíjet. K jistému zlepšování dovedností dochází například už v rámci rutinní pracovní činnosti každý den. Vedoucí pracovník používá své dovednosti, když plní své obvyklé povinnosti. Jde o jakousi neformální edukaci jedince. Jedinec (manažer) se může zaměřit na trénování svých dovedností – v tomto případě se jedná o tzv. formální edukaci. Těmito tréninky se manažer zabývá mimo své běžné pracovní povinnosti. Tímto způsobem se dá zlepšovat vždy konkrétní manažerská dovednost (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, s. 107). Z výše uvedeného tedy vyplývá, že dovednosti lze osvojit praktickou činností nebo ad hoc výcvikem. Pro získání některých nových dovedností je třeba, aby dotyčný člověk věnoval poměrně dost času jejich nabytí a samozřejmě jejich potenciální nabytí závisí také na schopnostech daného jedince. Dovednosti v rámci výkonu manažera lze rozdělit do čtyř zobecněných skupin: a) dovednosti osobního rázu (sem patří sebereflexe, schopnost reflexe, automanažerské schopnosti), b) dovednosti konceptního rázu (sem se řadí schopnost manažera chopit se šance, plánovat cíle a budovat vize organizace), c) dovednosti týkající se managementu v oblasti lidských zdrojů (lze sem zařadit schopnost vedení, motivování a přenášení pravomocí na zaměstnance), d) dovednosti technického charakteru (řadí se sem různé manažerské techniky). Pro všechny tyto uvedené skupiny platí, že čím více zkušeností s nimi daný manažer má, tím lépe je dokáže využívat (Lojda, 2011, s. 19).

Obecně se manažerské dovednosti dají generalizovat do dvou základních skupin, a to do skupiny tvrdých dovedností a do skupiny měkkých dovedností. **Tvrdé dovednosti** se dají definovat jako ty, které jsou jasně vymezeny – jde například o kontrolu, plánování nebo manažerovo analytické myšlení (Folwarczná, 2010, s. 41). Pokud jedinec disponuje

tvrdými znalostmi, vlastní určité kvantum odborných poznatků. V někdejších časech se při obsazování pracovních pozic hledělo zejména na odbornost, výsledky ve studiu daného jedince spolu s jeho komplexními znalostmi a inteligencí – veškeré tyto činitele ručily za to, že je daný člověk pro určenou pracovní pozici vhodným kandidátem. V dnešní době ustavičných změn je jistým předpokladem, že některé z tvrdých dovedností jedinec má. ((Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 14). „*Takzvaný inteligenční kvocient (IQ) měří tvrdé dovednosti, mezi které patří jazykové, logicko-matematické a vizuálně-prostorové formy inteligence...*“ (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 22). Větší význam se čím dál více přikládá měkkým dovednostem. **Měkké dovednosti** jsou v užším slova smyslu de facto sociální kompetence. Jedná se například o komunikaci (komunikační dovednosti), motivaci, vnímání sebe sama, schopnost vcítit se do jiných lidí v organizaci. Jde prakticky o všechny emocionální schopnosti, které lze využít při pracovním procesu. V současné době nelze bez měkkých dovedností získat a udržet zaměstnání (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 13-14). „*Mluvíme-li o měkkých dovednostech, jde vždy o lidi a jejich vzájemné vztahy. Měkké dovednosti se přitom týkají toho, JAK spolupracovat, ne CO dělat. CO dělat se týká odborné roviny. JAK spolupracovat se týká osobní a lidské roviny, která má mnoho vrstev.*“ (Mühleisen, Oberhuber, 2008, s. 21).

3.4.2.1. Komunikační dovednosti manažera

Pro kariérní úspěch manažera jsou komunikační dovednosti bezesporu nejdůležitějším faktorem. Dotyčný jedinec svou komunikací působí na ostatní lidi ve svém okolí a tito jedinci si díky tomu o něm mohou vytvořit svou vlastní představu. Komunikace je oboustranný proces, ve kterém dochází k nepřetržitému recipročnímu ovlivňování. Je potřeba volit vhodnou skladbu slov a taktéž vnímat osobu, která přijímá příslušné sdělení. V komunikaci je důležité sledovat i její neverbální složky, od nich lze totiž odvozovat signály, zda bylo předmětné sdělení přijato druhou stranou správně (Mikuláščík, 2010, s. 16). Pro manažery je komunikace velmi důležitá, což je vidět i na tom, že manažeri této dovednosti věnují kolem 80 % vlastního časového fondu. Bez komunikace nemůže manažer řídit ostatní zaměstnance, zadávat jim úkoly, motivovat je a tím pádem ani dosahovat určených cílů organizace (Hospodářová, 2008, s. 65).

Jednou ze složek komunikačních dovedností je tzv. „*aktivní naslouchání*“. Aktivní naslouchání pomáhá pochopit zprávu druhého jedince, což ve svém důsledku vede k dobré

reciproční spolupráci. Činné naslouchání umožňuje testovat, jestli si daný příjemce uvědomil, jak má pracovat s poskytnutou informací. Pomocí naslouchání recipientovi ukazujeme, že si ho vážíme a bereme v potaz jeho pocity. Jde ovšem o velmi vyčerpávající psychickou činnost, neboť základním předpokladem efektivního naslouchání je neustálá koncentrace na protější osobu.

Komunikační dovednosti lze rozdělit na dvě signalizační soustavy, které se spolu nepřetržitě doplňují. **Verbální** komunikační dovednosti umožňují zprostředkovávat výměnu informací mezi jedinci pomocí psaného, zvukového či grafického projevu. Verbální komunikační strukturu komplexně zaštiťuje jazyk (Jiřincová, 2010, s. 23 a 47). Zbylé mimoslovní signalizační projevy se dají označit za **neverbální** komunikační dovednosti. Do neverbální komunikace spadají gesta jedince, jeho mimika obličeje a pohledy. Mezi neverbální prvky patří taktéž intenzita hlasu a rychlost mluvení (Khelerová, 2010, s. 18-19). V neposlední řadě se mezi složky neverbální komunikace řadí taktéž chronemika (jak dotyčný zachází s časem), proxemika (vztah k druhému člověku vzhledem ke vzdálenosti), haptika (tj. neverbální komunikace prostřednictvím doteků), posturika (jak dotyčný drží tělo a jakou zaujímá polohu při komunikaci), kinezika (pohyby těla při komunikaci), neurovegetativní reakce a tak dále (Mikuláščík, 2010, s. 34).

Při komunikaci mohou vznikat určité překážky, které komunikaci v organizaci výrazně omezují – jde o tzv. komunikační bariéry. Ty se týkají kupříkladu špatné výslovnosti, neměnné melodie řeči od vysílajícího apod. Všechny tyto komunikační bariéry je možné rozdělit v rámci typů do externích a interních bariér (Vymětal, 2008, s. 37). Interními bariérami mohou být jakékoliv vnitřní obavy jedince z vlastního neúspěchu, dále to jsou problémy individuálního charakteru ovlivňující emoční stav jedince (snižuje se tak sebekontrola) a bariéry významu. Kvůli bariérám významu dochází často k překroucení významu vysloveného. Externími bariérami může být rušivé venkovní prostředí, které nemusí sedět recipientovi nebo vysílajícímu (nadměrný hluk apod.). Dalšími čteně se vyskytujícími vnějšími bariérami jsou bariéry demografické, ve kterých jde o diferencovanost ve věku či pohlaví mezi tím, kdo zprávu podává a příjemcem (Mikuláščík, 2010, s. 36-37).

3.4.2.2. Motivační dovednosti manažera

Motivace podněcuje člověka k aktivitě, je to něco v něm, co mu umožňuje posunout se vpřed. Fakticky jde například o touhu a emoce, tedy aspekty, které nutí jedince k jednání – přesněji k jednání určitým způsobem. Dalším podporujícím faktorem v rámci motivace je vůle, díky níž činí jedinec věci záměrně (Adair, 2004, s. 14). Motivací jsou myšleny vnitřní podněty člověka tzv. motivy. Pokud jsou dobře vybrány motivy, jež jedinec vlastní, není potřebné využívat podnětů z vnějšího prostředí (Plamínek, 2010, s. 14-15). Motivaci v organizaci nejvíce ovlivňuje vedoucí zaměstnanec (manažer) a jeho pracovní výkon. Práce manažera vzhledem k motivaci je posuzována i dle způsobu, jak dotyčný manažer motivuje své podřízené zaměstnance (Faerber, Stöwe, 2007, s. 42).

Motivace je tvořena třemi složkami: První složkou je směr (tedy to, co se osoba snaží vytvořit). Druhou složkou je úsilí (to je to, s jakou snahou se o danou věc tato osoba pokouší). Třetí složkou je vytrvalost (to znamená, v jakém časovém horizontu se o danou věc osoba snaží) (Armstrong, 2007, s. 219). Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 219-220) se motivace dělí na dva základní druhy – vnitřní a vnější: „*Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a že jim poskytuje přiměřenou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování), možnost využívat a rozvíjet své znalosti a dovednosti, podobně jako příležitost dosáhnout vysněného úspěchu nebo vytoužené kariéry... Vnější motivace se týká opatření, která podnikáme, abychom lidi motivovali. To zahrnuje jak odměny (zvýšení mzdy, udělení pochvaly, povýšení apod.), tak tresty (disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky apod.).*“

Pro podporu motivačních dovedností lze využít řadu pozitivních faktorů. K nejvýznamnějším činitelům se řadí náplň práce, příležitost kariérního růstu, příležitost pro osobní postup a tak dále. Základním účinkem by mělo být to, aby v rámci všech faktorů motivačních dovedností vzešly uspokojivé výsledky k udržení motivovaných podřízených daného vedoucího pracovníka v organizaci. Vzhledem k náplni práce lze říci, že i nezáživná práce se dá považovat za přitažlivější, když je v organizaci dostatečná komunikace a pokud jednotliví zaměstnanci vědí, kde je jejich místo v podniku. Současně je důležité, aby zaměstnanci viděli, že jejich práce je v rámci podniku dobře oceněná a je prospěšná (Forsyth, 2009, s. 31-40). Náplň práce spadá k nejúčelnějším a nejúčinnějším motivačním faktorům. Neboť jde především o atraktivitu náplně práce – čím více atraktivní práce je, tím méně zaběhlých operací musí jedinec dělat, a tím pádem má větší volnost ve svém

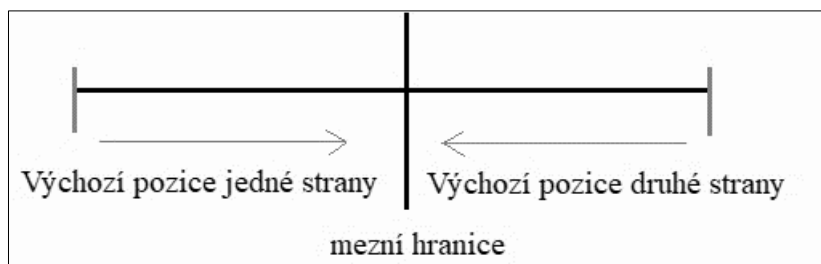
rozhodování při pracovním procesu. Pokud manažer chce, aby se jeho podřízení více snažili, může některým z nich změnit náplň práce, a to pomocí jejich přeřazení na jiné postavení v totožném nebo vyšším organizačním stupni podniku. Příležitost kariérního růstu je dalším faktorem, jenž má silný vliv na určité procento zaměstnanců. Jde o velmi subjektivní faktor, neboť nějaký pracovník si například nepřeje, aby byl povýšen na vyšší pracovní pozici. To zejména z důvodu vyšších nároků na odpovědnost na této nové pozici. Proto je signifikantní, aby pro kariérní postup byl v organizaci vždy předem stanoven určitý firemní úzus (Khelerová, 2010, s. 120 a 124).

3.4.2.3. Dovednost řešení konfliktů při manažerské práci

Konfliktní situace v organizaci je určitým pokusem, jak narušit výsledek práce nějakého jedince. Konflikt může vzniknout, pokud jsou v organizaci stanoveny různé cíle. Opačné jednání pak přivádí do konfliktního stavu jednu určitou stranu s druhou anebo více stranami (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 271). Řešení konfliktů patří v komparaci s ostatními dovednostmi k vyššímu stupni dovedností jedince. To znamená, že k řešení konfliktů je bezpochyby zapotřebí určitá schopnost vyjednávání. Vždy samozřejmě záleží zejména na hlavním vyjednávачi (na vlastnostech jeho osobnosti a přidělených kompetencí), jenž se snaží řešit konflikty, které vyvěrají z různých zájmů objevujících se u jedinců v dané organizaci. Existují 3 selektované skupiny, do kterých lze atribut vyjednávání zařadit a hlavním kritériem tohoto rozřazení je konečný výsledek tohoto vyjednávání (Khelerová, 2010, s. 32).

První skupina se týká takzvané situace *win-win* (výhry a výhry) – Na začátku konfliktu dvě protirečící strany mají po vyjednávání zdání, že docílily poměrného úspěchu. Je stanoveno taktéž určité mezní rozmezí, kam se mohou upínat případné výsledky vyjednávání (viz *schéma 5*) (Kaňáková, 2008, s. 134). Dříve znesvářené strany se navzájem respektují a kooperují na smíru, následně také dochází k jisté konsolidaci vztahů mezi partnery. Potenciální konflikty jsou řešeny s klidnou hlavou a neemotivně. Obě strany taktéž vědí, že i v budoucnu mohou při různých problémech spolu participovat na vyřešení (Khelerová, 2010, s. 32).

Schéma 5 - Stanovené minimální a maximální výsledky jednání



Zdroj: vlastní zpracování dle (Kaňáková, 2008, s. 134).

Druhá skupina si všímá takzvané situace *win-lose* (výhry a prohry) – Postavení jedné ze stran je více dominantní, tato strana prosadila při vyjednávání svůj úhel pohledu. Daná situace může do budoucna způsobit eskalaci nového konfliktu, neboť poražená (deprimovaná) strana se bude při příštím konfliktu snažit stupňovat vyjednávání nebo se v horším případě nebude dotyčná strana chtít u tohoto jednání vůbec setkat a vyhne se mu (Kaňáková, 2008, s. 134; Khelerová, 2010, s. 32).

Třetí skupina si všímá takzvané situace *lose-lose* (prohry a prohry) – Ani jedna ze stran nechce kapitulovat druhé straně. De facto jde o to, že oba partneři příliš vehementně prosazují své postoje. Může se dokonce stát, že eskalace dojde až do bodu, kdy se mezi stranami rozjede regulérní boj. Obě strany tak odcházejí bez dohody (Khelerová, 2010, s. 33).

Nutno podotknout, že konflikty jsou důležité, neboť jak uvádí Plamínek (2011, s. 100): „*Přítomnost či nepřítomnost konfliktů má přímý vliv na vitalitu systémů. Konflikty totiž porušují rovnováhu nebo stabilitu systémů, a tím systémy dynamizují.*“ Konflikty jako takové jsou nezbytným prvkem firemního života. I když se jednatel bude snažit v organizačním prostředí konfliktní situaci vyhnout, je jisté, že se tato situace objeví prakticky vždy. Tím pádem je potřeba být na určitý konfliktní stav připraven. Mezi převládající zdroje konfliktů patří například diferencovanost ve vnímání (když někdo vidí určitou věc jiným způsobem), omezenost zdrojů (pokud nedostačuje roční rozpočet), segmentace útvarů na různé specializace (jde zejména o napětí mezi jednotlivými podnikovými jednotkami), narušení výhradní oblasti jedince (jeho pracovního místa a jeho věci) a podobně (Cejthamr, Dědina, 2005, s. 271-272).

3.5. Manažerské funkce

Předpoklad úspěšnosti manažera spočívá v plnění výčtu úkolů, povinností a požadavků. Výčet požadavků a povinností, jež se kladou na manažera, se dohromady nazývají manažerskými funkcemi. Manažer musí tudíž zvládnout svou sociální roli ve skupině a nejlepší je, pokud se dotyčný manažer stane i neformálním šéfem určeného týmu. K primárním manažerským funkcím se řadí:

- a) plánování, řízení a organizování,
- b) rozhodování,
- c) výběr, přijmutí, rozmístění a propouštění zaměstnanců,
- d) kontrola a vedení zaměstnanců,
- e) motivace, hodnocení, odměňování.

K sekundárním manažerským funkcím se řadí funkce, které primární funkce doplňují. Jde o komunikaci, informování a zastoupení pracovních skupin (Štěpaník, 2010, s. 43-44).⁷

3.5.1. Plánování

„Plánování je první sekvenční manažerskou funkcí, je východiskem všech manažerských funkcí. Další sekvenční manažerské funkce i průběžné manažerské funkce uplatňované při provádění těchto sekvenčních manažerských funkcí zajišťují z příslušných hledisek splnění plánovaných úkolů a v tomto smyslu navazují na plánování. Základem plánování v podniku je strategie rozvoje podniku.“ (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 82). Pomocí plánování je možné určit cíl a způsob, jak tohoto cíle dosáhnout v určeném čase. I když může slovo plánování vzbuzovat negativní konotaci vzhledem k historickým aspektům bývalého socialistického režimu, je nutné si uvědomit, že bez zaručeného plánu nelze docílit žádné rozhodné lidské činnosti. Především plánování na nejvyšší úrovni managementu má ústřední smysl – souvislost se strategickým řízením spočívá ve stanovení dlouhodobých představ a odhadů, kam má organizace v delším časovém horizontu směřovat. Avšak určité strategické plány je nutné mít i na nižších úrovních managementu, například u vedoucích pracovníků v operativě. Tím pádem lze plánování rozdělit do třech kategorií vzhledem k časové dimenzi: **Dlouhodobé plány** jsou prováděny na strategickém stupni a chystají se na dobu 3 a více

⁷ Popsány budou manažerské funkce – plánování, organizování, vedení a kontrola.

roků. **Střednědobé plány** jsou prováděny na taktickém stupni a chystají se na dobu do 2 let. **Krátkodobé plány** se uvádějí do provozu na operativním stupni a jejich časové rozmezí je od 6 měsíců do 1 roku (Štěpaník, 2010, s. 44-45). Analogicky k časové dimenzi vystupují plány vzhledem k úrovni managementu (viz *schéma 6*). **Strategický plán** v sobě obsahuje souhrnné odpovědi na otázky budoucnosti týkající se konkrétní organizace – například jak má být daná organizace velká, jakou má mít finanční skladbu, jak má investovat, jaké má využívat technologie a tak dále. **Taktický plán** (někdy označován jako manažerský) pomáhá uvést do faktické podoby strategický plán – zaměřuje se především na znovurozdělení zdrojů ve smyslu rozvoje, organizace aktivit a vzdělávání pracovníků. **Operativní plán** musí být vždy nejvíce detailní a musí obsáhnout veškeré denní rutinní procesy v podniku – jedná se kupříkladu o plánování mezd, plánování výroby a kontrolování skladových kapacit (Žůrková, 2007, s. 21-22).

Schéma 6 - Plány z hlediska úrovně managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle (Žůrková, 2007, s. 21).

3.5.1.1. Průběh procesu plánování a druhy plánů

Řízení podniku je v drtivé většině založeno na ekonomických úvahách. Řízení dané společnosti vyžaduje mnoho ekonomických rozhodnutí, jako je například výroba specifického produktu, kapitálové investice, cashflow, typ a počet potřebných strojů, počet zaměstnanců, termín dodání produktu atd. Implementace určitého plánu musí být založena jak na intuici, tak na částečně odhadovaných datech anebo lépe na přesných datech. Obecně

totiž platí předpoklad, že čím lepší data dotyčná organizace má, tím lepší rozhodnutí může uskutečnit. V každém případě musí implementace plánování umožnit ekonomicky zhodnotit stanovený plán (Halevi, Weill, 1995, s. 5-6). Dobře uskutečněný plánovací proces je de facto primárním rozhodovacím procesem, který prolíná veškeré rozhodovací procesy v rámci organizace. Cílem tohoto plánovacího procesu má být chránění eventuálních zdrojů podniku (Marinič, 2008, s. 163).

U tohoto procesu je důležité, aby jednotlivé plánované kroky byly posloupné. To znamená, aby bylo postupováno od rozeznatelné příležitosti až k vyhodnocení výsledků. Průběh procesu je tedy následující: 1) Rozpoznat možné potřeby – v začátku plánování je třeba uvědomit si příležitost, kterou manažeři najdou například na trhu. Každý manažer pak musí zhodnotit, zda daná organizace může dané východisko přijmout vzhledem k zhodnocení svých slabých a silných stránek. 2) Vytyčit cíle – určit si organizační cíl či stanovit systematiku cílů tak, aby jednotlivé cíle byly rozprostřeny v rámci dílčích organizačních útvarů firmy dle stupně managementu. 3) Přijmout plánovací propozici – zaměřit se na měnící se faktory vnitřního a vnějšího prostředí organizace, které mohou mít na plánování vliv. 4) Stanovit možnosti volby – plán by měl obsahovat i více alternativ, proto by měl manažer definovat v rámci plánování různé scénáře. 5) Evaluovat alternativní možnosti – scénáře plánování se hodnotí dle plánovacích propozic a vytyčených cílů, u kterých se posuzují jejich nedokonalosti a priority. 6) Vybrat postup – přijmutí nejvhodnější varianty daného plánu. Určitá alternativa se musí vždy vybrat i v případě, že z předešlého kroku není zjištěno, která varianta scénáře je nejlepší. 7) Formulovat navazující plány – po přijetí adekvátního plánu je potřeba zajistit, aby na tento ústřední plán navázaly další plány. Jde kupříkladu o plán na koupi materiálu apod. 8) Realizovat a sledovat – hlavní je v tomto kroku přeměnit cíl na realitu a zároveň je nutné neustále zhodnocovat splňování plánu. 9) Přijmout napravující opatření – jde o odstranění odchylek od stanoveného plánu, vše musí být v souladu s organizačními cíli. 10) Vyhodnotit – konečným krokem je zhodnocení dosažených výsledků (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 98-99).

Mezi základní druhy plánů dle úrovně obecnosti patří výčtově: a) poslání (jde o hlavní význam); b) cíl (určený výsledek, kam směřují veškeré aktivity v daném podniku); c) strategie (dlouhodobé určení aktivit sloužící k uskutečnění cíle a poslání); d) taktika (konkrétní postupy při rozhodování); e) postup (formulace metodiky); f) pravidlo (speciální

potřeba na specifický čas); g) program (soubor všech pravidel, postupů, taktik apod.); h) rozpočet (ustanovení plánovaných efektů pomocí čísel). Plány lze klasifikovat taktéž z hlediska oblasti řízení – zde záleží, jestli jde například o plány na prodej, výrobu, lidské zdroje, finanční stránku věci a tak dále (Beránek, 2013, s. 36).

3.5.1.2. Strategie podniku

Každá organizace by měla mít zpracovaná určitá strategická východiska. Tyto strategická východiska by měla mít současně jedinečný a nehraditelný charakter, což znamená, že žádná jiná organizace v odvětví by neměla mít stejné charakteristické parametry své strategie (Fotr et al., 2020, s. 43). Řízení jako takové má určité strategické predispozice. Aby bylo řízení podniku účinné je zapotřebí inovativnosti. Z tohoto důvodu vyšší manažeři připravují strategie rozvoje podniku, které mají řešit, jak bude daná organizace reagovat na podmínky trhu v budoucnu. Ve strategii rozvoje podniku by se měli taktéž protnout všechny jednotlivé strategie organizace (tj. strategie stanovené organizačními jednotkami). Strategie rozvoje podniku by tedy měla způsobit jakýsi synergický efekt. Tato komplexní strategie neshrnuje pouze dílčí strategie podniku, nýbrž nevyhnutelně vychází z již stanovených strategických cílů. Dochází taktéž k neustálé dynamické analýze vzhledem k vývoji faktorů, které mohou ovlivnit celistvou strategii organizace (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2010, s. 82-84).

3.5.1.3. Organizační cíle a metoda SMART

Manažer využívá organizační cíle v plánování, aby dosáhl požadovaných výsledků. Vrcholní manažeři zodpovídají za strategii podniku, tedy za všechny strategické cíle včetně taktických a operativních cílů. Tyto cíle umožňují firmě ustanovovat její pozici v prostředí a pomocí nich podnik ospravedlňuje svou existenci. Organizační cíle jsou navíc určitými mantinely uvnitř podniku, které přispívají k deeskalaci konfliktů v organizaci. Pokud organizační cíle znají i nižší zaměstnanci, mohou lépe pochopit jednotlivé úkoly, které mají uložené od svých nadřízených. Navíc v případě, že daný úkol umožní nějaký z cílů splnit, pak tento aspekt může motivovat zaměstnance k lepším výkonům. Organizačními cíli lze v neposlední řadě také poměřit efektivitu firmy (Beránek, 2013, s. 36).

Velmi známá a manažery často používaná je manažerská teorie o tzv. **SMART** cílech. Ta definuje specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované cíle

(Tureckiová, 2004, s. 67). V rámci specifických cílů by se měl stanovit faktický objem výroby, čas a kvalita. U měřitelných cílů by se měly stanovit spočítatelné a formální jednotky. Akceptovatelné cíle znamenají, že s nimi musejí souhlasit kromě manažerů i nižší zaměstnanci. Termínované cíle zase stanovují, že cíle jsou naplňovány postupně – po jednotlivě vykonaných úkolech (Beránek, 2013, s. 36).

3.5.2. Organizování

Organizování je, jak uvádí Tureckiová (2004, s. 7): „...považováno také za jednu ze základních činností, označovaných také jako funkce řídicích pracovníků (manažerů). Tímto prostým konstatováním se jenom zdůrazňuje vzájemný vztah strukturálního pojetí pojmu organizace (organizační soustava, uspořádaná věc) a širšího pojetí pojmu řízení (managementu). Ten v sobě totiž – ve významu provádění strukturovaných, vnitřně provázaných a návazných řídicích činností – zahrnuje kromě jiných také činnosti vytvářející jak proces „prostého“ (operativního) řízení lidí, tak i proces organizování.“ Manažer kromě toho, že organizuje úkoly a cíle v organizaci, musí také přiřazovat aktivity svým řízeným článkům a pečovat o funkčnost v rámci jejich součinnosti. Manažer taktéž nastiňuje vazby mezi dílčími organizačními jednotkami, aby se pracovní záměry plnily, pokud možno efektivně. U řízení a organizování lidských činností ve firmě je jejich neodmyslitelnou podsložkou také delegace určitých kompetencí a odpovědnosti. Další signifikantní záležitostí u organizování je bezesporu dělba práce, která umožňuje všem organizačním jednotkám optimálně spolupracovat. Formálně se manažerská funkce organizování vyjadřuje pomocí **organizačních struktur**. Existují různé typologie organizačních struktur (Štěpaník, 2010, s. 45-46).

Typologie dle tvaru organizační struktury definuje funkcionální, maticovou a divizionální strukturu: A) *Funkcionální struktura* patří k nezákladnějším formám organizační struktury. Důležitá je především analogie dovedností či činností, podle kterých se zaměstnanci shlukují do organizační formy. Generálnímu řediteli se zodpovídají ředitelé výrobní, technické, personální, obchodní, finanční a jakostní organizační formy. Pod jednotlivými řediteli je vždy několik vedoucích informační soustavy, následují vedoucí materiállové soustavy a pod nimi jsou nejpodřízenější zaměstnanci. B) *Divizionální struktura* rozděluje pracovní úseky na tzv. divize, což jsou de facto samostatné úseky. Dělení na divize

se tvoří například dle druhu služby, dle zeměpisné polohy či dle sorty klientů. Jakákoliv divize má vždy ryze vlastní segmenty, které si i sama řídí (segment financí, technicko-ekonomický segment, provozní segment apod.). Generálnímu řediteli se v tomto případě zodpovídají jednotliví ředitelé (manažeři) divizí. C) *Maticová struktura* přijímá základní elementy ze struktury divizionální a funkcionální. V organizaci koexistují dvě skupiny nadřazených stojících vedle sebe. Podřízení pracovníci se při práci zodpovídají vždy dvěma vedoucím. Generální ředitel má pod sebou jak jednotlivé ředitele úseků (jako je například finanční ředitel, personální ředitel, výrobní ředitel), tak jednotlivé vedoucí odborných skupin – například odborného vedoucího skupiny pro výstavbu dálnice a podobně (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116-118).

Typologie dle charakteru sdružení formuluje opět funkcionální struktury, dále výrobkové struktury a účelové struktury: Pro *funkcionální struktury*⁸ je využito rezortní členění pracovních segmentů. V rámci *výrobních struktur* jde o to, že se řídicí členové individuálních segmentů dělí do úseků podle druhů výrobků. Hlavnímu manažerovi (řediteli) se zpodobávají segmenty jako je jeřábní technika, motorová technika a tak dále. U *účelových struktur*, které se využívají nejčastěji v obchodní sféře či u ostatních nevýrobních podniků, jsou segmenty selektovány podle účelu. Kupříkladu podle teritoria (Štěpaník, 2010, s. 45).

Typologie dle toho, jakou formou se prosazují rozhodovací pravomoci lineárních (čili liniových), kombinovaných a štábních struktur: **Liniovou strukturu** lze definovat jako tzv. pyramidovou organizační strukturu, která má bezprostřední pravomoc pro určitý příkaz. Liniová struktura se používá především u vývojové fáze mladé organizace maximálně s padesáti zaměstnanci, proto se zde využívá pouze vertikální liniové řízení. To znamená, že podnik řídí ředitel, kterému podléhají jednotliví vedoucí sekcí a jednotlivým vedoucím zase podléhají nižší vedoucí (jako mistři apod.). **Štábní struktura** naplňuje poradní aspekty organizace – díky této funkci mohou liniovní manažeři kvalifikovaně rozhodovat. Ke správné funkci štábní struktury je důležité vytvořit v organizaci silné vazby manažera na štáb. Nutno podotknout, že štábní struktura je strukturou doplňovací – nemůže totiž fungovat autonomně, nýbrž pouze v rámci liniové, funkční nebo v rámci jiné organizační struktury. **Kombinovaná struktura** se tvoří, pokud segment organizace s liniovou rozhodovací pravomocí předá některé ze svých rozhodovacích pravomocí konkrétní štábní jednotce.

⁸ Stejně jako ve výše uvedeném případě – typologie struktury dle tvaru.

Jednotliví zaměstnanci pak kvůli tomu nemusí spadat pod hlavního řídicího manažera, nýbrž mohou být řízeni současně i manažerem určitého projektu, na kterém zrovna pracují (Štěpaník, 2010, s. 46; Dědina, Cejthamr, 2005, s. 188-190).

3.5.2.1. Organizování času a priorit

Každý manažer by si měl nejprve stanovit priority, neboť pak dokáže lépe rozhodnout. Manažer by si měl rozvrhnout, jak hodlá naložit se svým časem (čemu se bude věnovat v aktuální životní etapě). Důležité je také chovat se podle přijatých a vyznávaných hodnot. Time management (neboli metoda rozvržení času) tomu bezesporu dokáže dopomoci. Jedinec by měl dále neustále přemýšlet o tom, zda rozčlenění jeho času je adekvátní vůči prováděným pracovním činnostem (Uhlig, 2008, s. 23 a 27).

Pokud manažer nedokáže dobře hospodařit se svým časem, nemůže dobře organizovat a řídit čas ani druhým. Takzvaný „Paretův princip“ je specifické východisko, které slouží k pochopení toho, jak hospodárně nakládat s časem. Dle autora tohoto principu (Vilfreda Pareta) spočívá hlavní jádro této teorie v tom, že 20 % určitých aktivit ovlivní zbylých 80 % aktivit. Toto lze například uvést na konkrétních příkladech – 20 % klientů vytvoří firmě 80 % zisku, popřípadě 20 % času vykonává jedinec 80 % podstatných aktivit (Štěpaník, 2010, s. 45). Od stejného autora vychází taktéž *metoda ABC*, jež umožňuje stanovovat priority pomocí zkoumání vnitřních podnikových procesů. Nutno podotknout, že tato metoda je nejvíce využitelná na úrovni operativního řízení nižšími manažery (použitelná je ovšem i pro všechny další úrovně managementu). Metoda je postavena na tom, že i malé množství ze souhrnného objemu úkolů má signifikantní vliv a hodnotu na faktické rozhodnutí. Metodu ABC lze využít v segmentech výroby, zásobování i obchodu (Petřík, 2009, s. 74).

3.5.2.2. Chyby při organizování

Nejčastější chybou při organizování je, když se manažer koncentruje jen na krátkodobé cíle (nebere v potaz cíle dlouhodobé). Manažer se při organizování nijak neváže na strategii organizace – všímá si více detailů a současně se zaměřuje na úzký obor svých činností. Další chybou při řízení organizace je určitá míra přeorganizování – tento jev se objevuje často v případech, kdy je manažer nejistý a chce ovlivňovat veškeré dění (každý podřízený by měl vědět, co má dělat, ale měl by také mít určitý stupeň volnosti). Nárázový

management je jiným typem chyby, neboť při řízení od manažera dochází k tomu, že se střídá období míru a období války. Toto se stává především u manažerů, již jednají afektivně a často tak mívají tzv. *organizační záchvat* – nejdříve nechávají vše samovolně ubíhat, a pak zničehonic začnou předělávat organizaci všeho. Předposlední známou chybou při organizování je určitá letargie a nemožnost změny v organizaci. To je často zapříčiněno zažitým způsobem organizačního postupu. Rigidní síla neumožňuje inovovat postupy v podniku. Poslední význačná chyba je spojena s nově zaměstnaným manažerem, který má pocit, že by měl nově zorganizovat všechny složky. Takže odstraňuje veškeré stávající zaměstnance – tím pádem se zbavuje i kvalitních zaměstnanců. Noví zaměstnanci nemusí být lepší a bude jim velmi dlouho trvat, než se rozkoukají. Z tohoto důvodu je lepší, aby nový manažer chvíli počkal a udělal si vlastní obrázek o novém pracovišti. Manažer by se měl řídit tím, že do toho, co funguje by neměl moc zasahovat. Naopak, u toho, co nefunguje (charakteristickým znakem může být například rigidita, stereotyp, nedostatek inovativnosti apod.), tam je nutné přemýšlet o změně a zasáhnout (Štěpaník, 2010, s. 46). Nutno podotknout, že nejvíce chyb při řízení vzniká v rámci přebytečných požadavků v komunikaci. Tyto chyby se týkají nekompetentnosti v delegaci – pokud nemají zaměstnanci dostatečné pravomoci. Dále souvisejí s řízením, které je založeno na procesu – avšak řízení má být založeno na cílech, některé administrativní procedury omezují řízení založené na cílech. V případě, že se nedostatečně vytěžují pracovníci a manažeři organizace může navíc docházet k organizačním chybám, protože jedinci se poté interními sděleními holedbají, že zvládli udělat velké množství agendy, i když to nemusí být pravda (Urban, 2010, s. 19).

Dalšími chybami jsou chyby při organizování času. Sem patří například utápění se ve východiscích bezvýznamných problémů. Další věcí je, že manažer nerozlišuje priority. Odkládá věci, které vyžadují bezprostřední řešení – jde například o relevantní a vážné problémy. Za další faktor, který vede k chybám při organizování času se dá označit pochybovačnost vůči svým blízkým spolupracovníkům. Jestliže manažer nekomunikuje s nejbližšími pracovníky, tak tento aspekt může způsobit velké množství provozních zádrhelů. V neposlední řadě jde také o nadměrnou improvizaci – manažer si nic nepřipraví a neuznává metodu rozvrhování času, což může vést až k rozkladu řádu v dané společnosti. Manažer by také měl respektovat čas druhých, protože pokud bude kupříkladu odbíhat

z jednání kvůli telefonátům, tak omezuje ostatním členům jednání jejich cenný čas (Štěpaník, 2010, s. 49-50).

3.5.3. Vedení zaměstnanců

Dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 94): „*Existuje mnoho způsobů, jak se na vedení dívat, a také mnoho interpretací jeho smyslu. Vedení může být interpretováno úplně jednoduše jako „přimět ostatní, aby následovali“ nebo „přimět lidi dělat věci ochotně“, anebo ho můžeme interpretovat více specificky, například jako „užití autority při rozhodování“.* Může být vykonáváno jako součást dané pozice, anebo může být jen kategorií chování. Také na něj může být pohlíženo z pozice role vedoucího a jeho schopnosti dosáhnout u ostatních efektivního výkonu.“ Za jeden z hlavních zdrojů firmy vzhledem k funkční struktuře organizace se dá považovat vedení. Podnikové myšlenky a strategická sféra vedení umožňuje v organizaci založit směr, kterým by se měla firma vyvíjet. Důležité je, aby organizace měla hotový určitý strategický rámec, neboť právě tento firemní úzus by měl v sobě obsahovat, jakým způsobem se v organizaci přistupuje k aspektu vedení (Plamínek, 2011, s. 32). Vedení lze chápat jako způsob motivace a způsob ovlivnění nižších zaměstnanců nadřízenými. Pokud chce manažer dosáhnout cíle, tak musí zaktivizovat podřízené, aby vyvinuli snahu a námahu, kterou by měl dotyčný manažer dále řídit (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 133).

3.5.3.1. Vedoucí a jejich styly vedení

Vedoucí zaměstnanci (manažeři) nejednají všichni vždy naprosto stejně. Způsob, kterým vedou své podřízené lze kategorizovat do tří ohraničených kategorií (autoritativní, demokratický a liberální (laissez-faire) styl). První kategorií je autoritativní styl, v němž manažer nezapojuje ostatní do řídicích organizačních rolí. Vedoucí dokáže dobře vytěžovat informace od svých podřízených a podle toho dělá sám patřičná a kvalifikovaná rozhodnutí. Druhou kategorií je demokratický styl, v rámci něhož nechává manažer podílet se na vedení ostatní podřízené. Zaměstnanci se zodpovídají manažerovi a mají možnost vyjadřovat se ke konkrétním problémům. Manažer v tomto stylu vedení deleguje na podřízené některé ze svých vedoucích pravomocí. V koncových rozhodnutích na sebe ovšem bere celistvou odpovědnost. Pro vedoucího je v tomto stylu důležitá diskuze mezi zaměstnanci a výměna informací (odshora-dolů a zezdola-nahoru). Většinou se u tohoto stylu vytváří dobrá sounáležitost v týmu, ale na druhou stranu je někdy poněkud časově náročné dohodnout se

na konečném rozhodnutí. Laissez-faire styl umožňuje podřízeným velkou svobodu v jednání. Tým si sám generuje práci a postupy. Vedoucí je spíše v roli mentora (zasahuje jen pokud je to nevyhnutelné). Typické je také horizontální komunikování v rámci týmu. Pracovníci nejsou ničím omezováni, ale na druhou stranu někdy nemusí zvolit správný postup, což vede k chybám (Smejkal, Rais, 2006, s. 42). „*Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv.*“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 133).

Šest stylů vedení z hlediska jejich pozitivivity vylíčil Goleman. Nejvíce pozitivní je *koučovací styl*, za ním následují *styly – vizionářský* (extrémně pozitivní), *přátelský* a *demokratický* (oba jsou brány za pozitivní), *příkladový* (častokrát negativní), *velící* (negativní) (Branham, 2009, s. 100).

3.5.3.2. Vedení manažera

V podniku se často překřížuje management s vedením. Jedná se o dvě rozdílné věci, mezi kterými je úzký vztah. K efektivnosti manažerské práce je potřeba, aby manažer správně uchopil i vedoucí roli. Teorie stanovuje, že tato vedoucí role (vedení) je de facto podskupinou managementu, i když často samovolně z managementu vystupuje a je viditelnější než jiné vlastnosti manažera. Každý manažer si musí uvědomit, že vedení není nikdy možné bez ostatních jedinců, již jsou manažerem vedeni. Existuje analogie mezi vůdčími schopnostmi jedince ve vypjatých životních situacích a schopnostmi využívanými manažery.

Mezi prvky manažerského vedení patří symbolika (tzv. *symbolické vedení*), která umožňuje klást větší důraz na kulturu v organizaci a vedoucí pozici. Pomocí těchto symbolů se snáze komunikuje se zaměstnanci a k zaměstnancům se snáze dostanou myšlenky manažera. Jde například o použitou formu jazyka, využití stejných formalit při jednání s lidmi apod. Mezi prvky vedení manažera může náležet také *autorita z rozumu* či *charisma*, kde za základní princip vedení je brána rozumová autorita. Rozumová autorita ve vedení (obsahující rozum, dobrou pověst manažera, expertní znalosti vedoucího) je užívána u profesionální, vědecké či kreativní práce, tedy všude tam kde je averze vůči formalistickému jednání vedoucího. Kromě rozumové autority zde vystupuje i *charisma* manažera, které zpřesňuje míru uplatnění tohoto prvku ve vedení. Posledním využitelným prvkem manažerského vedení je *forma chování za pomoci dynamiky*,

jež definuje několik kauzálně spojených faktorů ovlivňujících manažerské vedení – za první jde o vystižení osobitého rysu manažera, za druhé jde o potřeby (postoje) podřízených, za třetí se jedná o charakteristiku podniku (struktura, účel), za čtvrté jde o sociální, politické a ekonomické prostředí (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 95).

Pracovní výkon v organizaci je ve velké míře ovlivněn kulturou v organizaci a stylem manažerského vedení. Manažerské styly definoval poprvé Robert Blake a Jane Mouton. Definovali takzvanou **manažerskou mřížku** (viz *Schéma 7*), jež charakterizuje 5 druhů manažerských stylů vzhledem ke 2 klíčovým dimenzím – výkonu výroby a vztahům lidí. (Plamínek, 2018, s. 134). Pokud je u manažera proměnná orientace na výkon na nejnižší úrovni a zároveň proměnná orientace na vztahy na nejvyšší úrovni, lze hovořit o vedoucím venkovského klubu – jde svým způsobem o liberální vedení, ve kterém jsou poněkud zbrklým způsobem nabízeny kompetence a pravomoci podřízeným pracovníkům. Pokud tito podřízení neumí přijmout zodpovědnost, může dojít až k chaosu na pracovišti (nikdo neví co má pořádně dělat). Tento typ manažera je v prvopočátku velmi oblíben, ale nedostatek dobrých výsledků v budoucnu způsobuje, že je brzy odvolán. Daný druh manažerského stylu je obvyklý v rámci NGO, v byznysovém prostředí ale nemá dlouhého trvání. V případě, že má manažer nízkou orientaci na vztahy i na výkon, lze hovořit o bezmocném vedoucím – jde pouze o jakési formální řízení (typické pro státní správu), které svým způsobem ničí kreativitu podřízených, protože jsou striktně dodržovány byrokratické postupy. Jestliže je orientace na úkol a na vztahy v organizaci zhruba uprostřed, jedná se o organizačního vedoucího – jde prakticky o rutinní vedení, které je svým způsobem opatrnější a založené na reaktivnosti. Typické pro daný druh manažerského stylu je určitý status quo, kdy se manažer snaží vyhnout zbytečným konfliktům a řeší jen to nevyhnutelné. Pokud je v organizaci manažer, který moc nedbá na vztahy (nízká orientace) a naopak do popředí staví výkon (vysoká orientace) lze hovořit o vedoucím autoritativním a lpícím na poslušnosti – při direktivním řízení chce manažer po svých následovcích, aby splnily svěřené úkoly včas a správně, důležitý je také respekt vůči osobě manažera. Velmi častý druh manažerského stylu využívaný v českém prostředí (jak státních, tak nestátních firmách). Poslední druh manažerského stylu je postaven na vysoké orientaci na vztahy a taktéž na výkon, jde o týmového vedoucího – bohužel jde spíše o teoretický druh manažerského stylu. V daném stylu vedení jsou nejdůležitější výsledky i vztah k podřízeným, dodržují se sice postupy, ale přístup k pracovníkům je volnější (jde spíše

o jakýsi typ koordinace zaměstnanců). Formální vedení je upozaděno řešením aktuálních věcí. V českých podnicích se tento druh vedoucího prakticky nevyskytuje (Mikuláščík 2015, s. 180; Plamínek, 2018, s. 134-135).

Schéma 7 - Manažerská vůdcovská mřížka



Zdroj: vlastní zpracování dle (Mikuláščík, 2015, s. 180).

3.5.3.3. Teorie motivace

Vedení jakožto manažerská funkce se zabývá vždy otázkou, jak využít motivaci ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců ve všech úrovních (vedoucí i klasických zaměstnanců). Především vedoucí zaměstnanci by pro vytvoření pracovních kompetencí měli svou motivaci poznat (Faerber, Stöwe, 2007, s. 42-43). V historii se do současné doby objevil velký počet teorií zaměřujících se na motivaci. První přímé teorie vznikly v době rozmachu vědeckého řízení. Odtud se datuje vznik první motivační teorie, jež se týkala instrumentality (Armstrong, 2015, s. 220-231). Nejstarší a nejznámější motivační teorie se zaměřovala na tresty (negativita – bič) a odměny (pozitivita – cukr). Odtud její název „teorie cukru a biče“. U motivačních teorií se střetávají dvě základní skupiny – kognitivisté a behavioralisté. Kognitivisté (ovlivněni kognitivní psychologií) vnímají především účelnost (celistvý proces), kdežto pro behavioralisty je nejdůležitější stimul a reakce (Adair, 2004, s. 19-22).

Při tvoření teorií motivace se berou v potaz potřeby. Lidské potřeby jakožto aktivizující články pracovní motivace se rozeznávají a třídí, aby byly prakticky použitelné (Tureckiová, 2004, s. 59). Podle těchto potřeb jsou známé tři kategorizující skupiny. Jedná se o teorie:

- a) **Instrumentální** – založené na odměnách a trestech (viz teorie cukru a biče výše). Ekvivalentně se tyto teorie označují za *taylorismus*.
- b) **Obsahově zaměřené** – teorie jsou zaměřené na potřeby. Nejznámější je Maslowova hierarchie potřeb, ERG teorie Alderfera, Dvoufaktorový model Herzberga.
- c) **Procesově zaměřené** – teorie jsou zaměřené na psychologické aspekty. Nejznámější je Vroomova teorie očekávání či Teorie cíle od Locka (Armstrong, 2007, s. 221-222).

3.5.4. Kontrolování

Jak uvádí Dědina a Cejthamr (2005, s. 240): „...kontrola znamená soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho části. Kontrola se v praxi projevuje jako jednota informačních a mocenských procesů i jednotlivých manažerských aktů.“ Díky kontrole je možné zjistit reálné odchylky od realizovaného plánu a zajistit tak nápravu v podobě opatření. To všechno v souladu s původním stanoveným cílem. Kontrola může mít i preventivní charakter a kontroluje, jestli jsou správně vykonávány další manažerské funkce. Dá se říci, že hlavními funkcemi kontrolního procesu jsou: a) dohled, b) komparace, c) napravování odchylek, d) ovlivnění rozhodnutí v budoucnu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 175-176). Na kontrolu lze pohlížet vzhledem k časové dimenzi. Z tohoto hlediska existují 3 druhy kontroly (následná, průběžná, předběžná). Kontrola následná retrospektivně klasifikuje v minulosti vytvořené úkony – organizace se tak může poučit z případných chyb. Kontrola průběžná operativně klasifikuje úkony v průběhu uskutečňovaných činností. Kontrola předběžná preventivně klasifikuje budoucí plánované úkony a jejich možný dopad na organizaci (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 243).

3.5.4.1. Stupně kontroly

Kontrola se rozlišuje podle toho, na jaké úrovni managementu je uskutečňována. Z tohoto hlediska se tedy dělí se na: 1) **Strategickou kontrolu**, která se týká strategického

rozvoje podniku a vyplývá ze strategické analýzy firmy. Zaměřuje se také na to, jakým způsobem rozhoduje vrcholný management. Dále se zaměřuje i na to, aby bylo splněno podnikatelské poslání a strategie. Zefektivňuje strategické úkony tohoto managementu a posiluje vztahy mezi SPJ či divizními útvary. Časové úseky strategické kontroly jsou delší a využívají se sdružené ukazatele. V potaz se bere především budoucnost, která je ovšem naznačena pouze abstraktně. 2) **Podněcovaná (manažerská) kontrola**, jež zkoumá iniciativu, autonomii a výkony zaměstnance z hlediska organizačních jednotek. Jde o kontrolu individuálních úkonů a dodržování disciplíny. Časový úsek je krátký a při této kontrole jsou využívány faktické a kvantitativní údaje. 3) **Operativní kontrola**, která příkládá důraz na vybrané organizační aktivity. Časový úsek je kratší a pomocí operativní kontroly je navíc možné přijmout opatření pomocí opravných aktivit. Na tomto stupni jsou sbírána data, se kterými pak může pracovat vedení (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 242).

3.5.4.2. Kontrolní proces a jeho průběh

Aby bylo kontrolování zdárné je potřeba dodržet určité dílčí kroky. V první řadě jde o to, stanovit cíl kontroly – bez něj není možné řídit organizační věci efektivně. Ve druhé řadě vytyčit kritéria a normy kontroly – speciální normy či měřítko pomocí nichž dochází k vyhodnocení, jestli je plněn stanovený plán (tyto kritéria mají sloužit k porovnání uskutečněné práce). Za třetí je třeba rozeznat odchylky – pokud u kontrolovaného procesu nedojde ke shodě s navrženými standardy (normami a kritérii), je nutné odhalit jednotlivá odchýlení. Za čtvrté je nutné analyzovat tyto odchylky – po rozebrání odchylek lze dojít k závěru, že dané odchylky jsou kladné či nežádoucí, dále se musí zjistit významné odchylky a ty sanovat pomocí zajišťovacích prostředků. Za páté jde o selekci konkrétního nápravného opatření – manažer musí rozhodnout, aby se dotyčná odchylka odstranila z procesu a lze lehce modifikovat i stanovený cíl. Za šesté se musí realizovat konkrétní opatření – závěr kontrolního procesu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 177-178).

4. Vlastní práce

Praktická část práce nejprve charakterizuje vybranou společnost vzhledem k její současnosti a historii. Charakteristika dále rozebírá předmět podnikání daného podnikatelského subjektu a věnuje se taktéž ekonomické struktuře této akciové společnosti. V první kapitole je rovněž detailně rozebrána i organizační struktura společnosti. Ve druhé kapitole praktické části je nastíněna práce manažera, se kterým probíhalo kvalitativní výzkumné šetření, a dále je zde blíže definován zkoumaný vzorek vedoucích pracovníků. Třetí kapitola se již zabývá vlastním výzkumným šetřením – nejdříve jsou analyzovány údaje z řízeného rozhovoru s manažerem, a poté jsou analyzována data z dotazníkového šetření. Záměrem je analyzovat manažerské dovednosti, které mají signifikantní vliv na řízení organizace. Analýza využití manažerských dovedností následně poslouží k zhodnocení současné situace a k případným nezbytným návrhům na zlepšení kvality procesů v managementu organizace.

Z hlediska toho, že si dotyčný manažer, se kterým je veden polostrukturovaný rozhovor, nepřeje být výslovně jmenován, není jméno respondenta uvedeno.

4.1. Charakteristika společnosti Servant, a. s.

Obrázek 1 - Servant, a. s. - logo společnosti



Zdroj: (www.servant.cz/)

Servant je akciová společnost, která poskytuje logistické služby pro střední a menší obchodní společnosti, se specializací na skladování zboží. K těmto komplexním logistickým službám se řadí zejména přijímání zboží spolu s kontrolou jeho kvality, skladování palet, celní deklarace, Value Added Service (tedy služby s přidanou hodnotou), paletové služby apod. Všechny tyto výše uvedené služby rozděluje společnost Servant do 6 oblastí:

1) Fulfillmentu – Jde o zajištění komplexních služeb, které spočívají v převzetí zboží či materiálu od výrobce. Samozřejmostí je pak následné skladování tohoto zboží či materiálu spolu se službami přidávajícími přidanou hodnotu (štítkování, expirace šarže atd.). Zboží či materiál je pak dodán koncovému zákazníkovi.

2) Skladování zboží – Jedná se o skladování zboží typu kosmetiky, propagačních materiálů, drogerie, textilu, elektroniky, trvanlivých potravin včetně distribuce, překládání a vykládání tohoto zboží. Společnost ke skladování využívá speciální skladový software, který pomáhá kontrolovat a evidovat zboží.

3) Spravování e-shopů – Servant v tomto případě přejímá veškerou správu týkající se distribuce zboží od svých klientů (e-shopů) k jejich zákazníkům. Jedná se o nastavení dat, balení a označování zásilek a komunikaci s dopravci. Při neobvyklých situacích (problémech při expedici) se využívá rozhodovací matice.

4) Celních služeb – Servant má autorizaci na proclení zboží nebo vývoz zboží mimo státy EU (tzv. certifikát AEO), čehož mohou využít veškerí jeho klienti. Servant může taktéž vyřídit všechny administrativní úkony spojené s celní deklarací (především komunikování s celním úřadem a poskytování záruk za celní dluhy), neboť obě skladová střediska společnosti jsou rovněž veřejnými celními sklady.

5) Oblasti dopravy – Firma Servant je schopna zajistit vnitrostátní dopravu zboží, neboť disponuje několika smluvními dopravci, kteří zajišťují různé typy vozidel (kamiony s návěsy, dodávky apod.). Využívání jsou pouze dopravci s normou ISO 9001:2000 (úroveň managementu jakosti).

6) Účinnou a účelnou datovou podporu skladů – Při vyskladňování skladového zboží využívá společnost Servant účetní metodu FIFO. U jednotlivého zboží se dá sledovat například barva, rozměr, šarže, výrobní číslo – využívá se software pro evidenci zboží. Skladová střediska komunikují s klienty elektronicky či pomocí vytvořeného zákaznického rozhraní (Servant.cz – oficiální internetové stránky společnosti, 2020).

Akciová společnost Servant k 31. 12. 2019 zaměstnává dohromady 49 zaměstnanců. V předchozích letech byl vývoj počtu zaměstnanců konstantní s tím, že počet zaměstnanců se dlouhodobě drží okolo 50 zaměstnanců (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020). Společnost provozuje tři centrální střediska: V Praze, Humpolci a Svémyslicích. Z toho fungují dvě skladová střediska ve vlastnictví dané společnosti – Svémyslvice pokrývající oblast Prahu-východ a Humpolec. Kromě hlavního skladu je v Humpolci využíván také vedlejší sklad. Obě skladová střediska (Humpolec a Svémyslvice) mají dohromady celkovou kapacitu 14700 m² vnitřní plochy a 4000 m² venkovní plochy (Servant.cz – oficiální internetové stránky společnosti, 2020).

Obrázek 2 - Umístění centrálních středisek společnosti Servant, a. s.



Zdroj: (www.servant.cz/)

4.1.1. Historie společnosti Servant

Historie společnosti sahá až do 90. let minulého století. Akciová společnost Servant byla založen po sametové revoluci v roce 1990 a ihned si začala vytvářet profil společnosti provádějící prodejní logistiku. V prvních letech své existence si Servant dokázal zajistit značné portfolio zákazníků. Mezi nejvýznačnější patřil OSRAM (výrobce světelné techniky), Levis Strauss, Mark and Spencer, Makro a Henkel. Portfolio zákazníků se od té doby změnilo, i když některé význačné firmy v portfoliu firmy zůstaly. Jedná se například o Makro (kterým Servant kompletuje vánoční balíčky pro prodej v ČR a na Slovensku), GLS (nadnárodní přepravce, pro kterého Servant zajišťuje veškeré celní služby), Limal (e-shop spotřebních výrobků, u kterého Servant vytváří komplexní distribuční a skladový servis). Dále jde o několik dalších firem – Blizzard, Henkel, OSRAM, Nestlé, Mark and Spencer, L'ORÉAL, Levis's, HI-TEC, Hervis, Global Spirits, Ford, ALPINE PRO, Shell, Varta a další menší zákazníci (Servant.cz – oficiální internetové stránky společnosti, 2020).

Historicky měla společnost kromě svých dvou vlastních skladových středisek (v Humpolci a Svěmyslicích) pronajaté ještě jedno skladové středisko v Benešově. Toto skladové středisko, ale opustila v roce 2016. Společnost se snažila také podnikat v oblasti přepravy zásilek. Firma Servant (i vzhledem k ekonomické neziskovosti) nakonec od této spolupráce před několika lety odstoupila (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017). Společnost se v současné době snaží zajišťovat stoprocentní servis, a to každému klientovi na míru. V potaz bere především klientovi potřeby a predispozice (Servant.cz – oficiální internetové stránky společnosti, 2020).

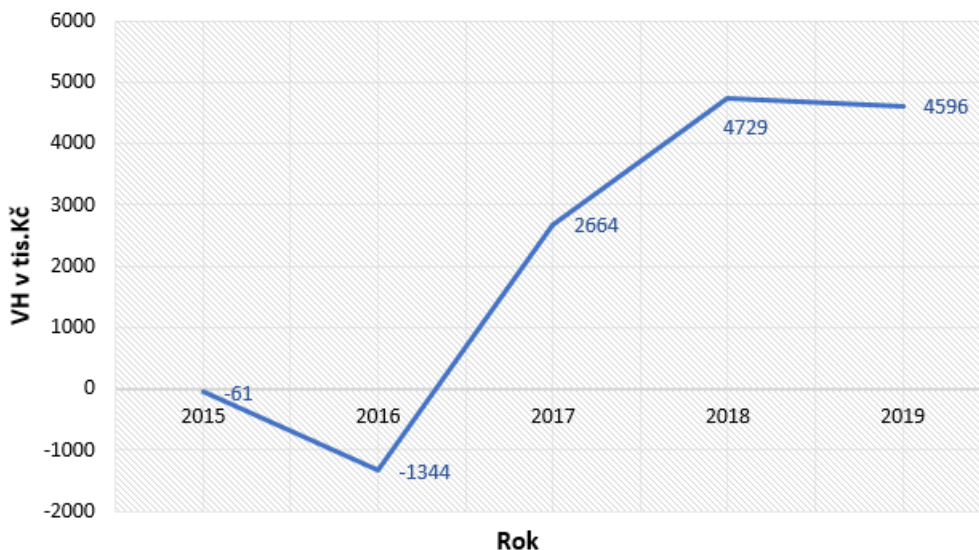
4.1.2. Ekonomická struktura a ekonomický vývoj společnosti Servant

Z hlediska ekonomické struktury akciová společnost Servant hospodařila v roce 2019 s celkovými aktivy v hodnotě 45 750 000 Kč, což je zhruba o 4,3 milionu korun vyšší hodnota aktiv nežli v roce 2018. Nutno podotknout, že od začátku sledovaného období (konec roku 2015) činila hodnota celkových aktiv společnosti „pouze“ 32 971 000 Kč. Jde tedy o 28 % nárůst celkově využívaných aktiv ve společnosti mezi lety 2015 až 2019. V akciové společnosti je vložen základní kapitál ve výši 4 004 000 Kč (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2020). Společnost je vlastněna stoprocentně českým kapitálem (Servant.cz – oficiální internetové stránky společnosti, 2020).

Vzhledem k vývoji hospodářského výsledku společnosti – společnost dosáhla v roce 2015 ztráty -61 000 Kč. Ekonomická ztráta byla zapříčiněna z velké části tím, že až do začátku dubna 2015 měla akciová společnost Servant podíl u české přepravní firmy FOFR specializující se na balíkové zásilky. Tato ekonomicky ztrátová činnost byla v průběhu roku ze strany Servantu ukončena, poté došlo k jisté stabilizaci společnosti. Společnost se začala více soustředit na standární skladové, přepravní a celní služby. V roce 2015 navíc podnik investoval prostředky do nové služby i-sklad, která měla pomoci získat nové portfolio zákazníků ze segmentu e-shopů. Nejhoršího výsledku hospodaření ovšem společnost dosáhla v roce 2016, kdy skončila ve ztrátě -1 344 000 Kč. Hlavním důvodem ekonomické ztráty byla výpověď z pronajatého benešovského skladu (v červnu 2016). Z tohoto důvodu musel Servant ve svém skladovém středisku v Humpolci vypovědět některé ze svých klientů a některé zákazníky musel na své náklady přestěhovat do skladového střediska ve Svémyslicích. Na druhou stranu došlo v tomto roce ke zlepšení využití skladových kapacit. Od roku 2017 do roku 2019 byl VH oproti předcházejícímu období kladný. V roce 2017 společnost zaznamenala zisk 2 664 000 Kč, a to i přes to, že došlo k zahájení oprav v obou skladových střediscích (z nového úvěru od banky Moneta). Navíc společnost navýšila i mzdy jednotlivým zaměstnancům. V roce 2018 dosáhla společnost největšího zisku 4 729 000 Kč, v daném období došlo k dalšímu výraznému navýšení mezd pracovníků a pokračovalo se v investicích ve skladových prostorách, kdy šlo například o nákup policových regálů. Kromě úvěru se využily i vlastní zdroje. Výsledek hospodaření z roku 2019 skončil v zisku 4 596 000 Kč. Kontinuálně došlo k opravám a investicím ve skladových prostorách v Humpolci a Svémyslicích. Sklady jsou nově vybavené dalšími policovými regály a nově jsou vytvořena také pracoviště pro příjem zboží a materiálu. Nutno

podotknout, že uvedené investice za rok 2019 byly uhrazeny jak z vlastních zdrojů, tak také z dlouhodobého úvěru od banky Moneta. Vývoj výsledku hospodaření za sledované období zobrazuje *graf 1* níže. Tržby v roce 2019 oproti roku 2018 vzrostly zhruba o 1,48 % na celkových 53 656 000 Kč (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2017-2020).

Graf 1 - Vývoj výsledku hospodaření Servant, a. s. (2015-2019)



Zdroj: vlastní zpracování dle dat z Veřejného rejstříku a sbírky listin (<https://or.justice.cz/>)

4.1.3. Organizační struktura akciové společnosti Servant

I přes to, že daná firma splňuje pouze definici malého podniku (má méně jak 50 zaměstnanců a její roční obrat či bilanční suma rozvahy není větší jak 10 milionů eur), není její organizační struktura striktně vertikálního (liniového) charakteru (EUR-Lex, 2016).⁹ Ve společnosti je platná liniově-štabní struktura, která je stanovena organizační směrnicí. Dotazovaný manažer k tomu připojuje svůj poznatek: „*My, když jsme dělali s Makrem, tak jsme pro ně museli mít systém managementu jakosti ISO devět tisíc jedna, což vedlo k tomu, že jsme samozřejmě museli zaměstnat člověka, který to bude dělat, udělat nějaký směrnice, platit auditora. To byly tenkrát velký peníze... Takže jako teda tady třeba organizační strukturu máme. Poslední revize toho dokumentu byla dělaná v roce 2003 nebo 2005. No, takže něco už neplatí... Třeba už i v té době zastával jeden člověk dvě funkce,*

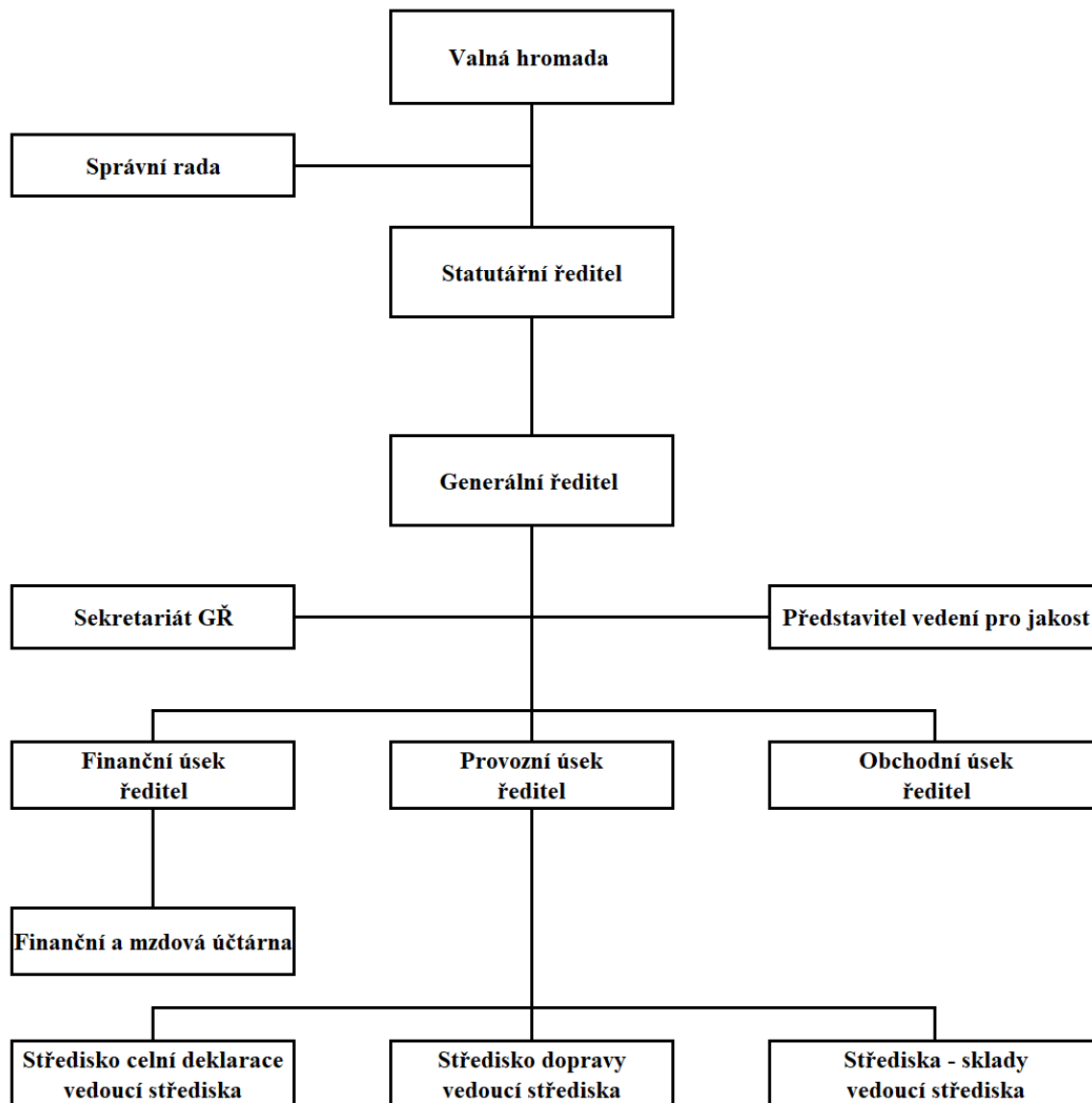
⁹ V následně uvedeném textu jsou kurzívou označeny termíny, které použil manažer při uskutečněném rozhovoru.

to jako nikde není řečeno, že by to tak nemohlo být. Takže toto schéma určitě existuje. Víceméně se změnilo, víceméně ho lidi mají v hlavě, jak to asi funguje teďkon, ale protože doopravdy nemáme 1500 zaměstnanců, tak jako nemáme potřebu si kreslit každý tři roky nový organizační schéma a mít ho někde vyvěšený na nástěnce“.

V rámci dotyčné akciové společnosti je nejvyšším orgánem valná hromada složená z akcionářů. Jako kontrolně řídicí orgán zde vystupuje správní rada, která musí každý rok vykázat své činnosti ve výroční zprávě. Statutární ředitel, kterého volí správní rada, by měl správně zastupovat společnost v obchodních záležitostech. Situace v podniku je nyní ovšem taková, že obchodní záležitosti řeší spíše generální ředitel, který v současné době zastupuje v organizační struktuře i ředitele obchodního úseku. To, že je zavedená praxe taková potvrdil i respondent v rámci rozhovoru – kumulace funkcí v organizační struktuře, pokud to vyžaduje například aktuální situace, je v podniku takovéto velikosti někdy dokonce i výhodná. Generální ředitel má v rámci společnosti k ruce ještě dvě štábní jednotky – sekretariát GŘ a představitele vedení pro jakost (viz *schéma 8*). Generálnímu řediteli se zodpovídají jednotliví ředitelé úseků – jde o ředitele úseku finančního a úseku provozního. Velkou zodpovědnost má z hlediska operativního a taktického řízení společnosti provozní ředitel, neboť pod ním působí vedoucí jednotlivých střediskových skladů, vedoucí střediska celní deklarace a vedoucí střediska dopravy (Interní dokumenty společnosti Servant, 2005-2020).

Dle respondenta není ale vymezená organizační struktura společnosti něco nepřekročitelného: „*Takže organizační schéma máme, ale jestli to je vertikální nebo liniový. Na druhou stranu zase je pravda, že třeba na skladech, a to je takovej trošku jako problémek – je vedoucí skladu, který má na starosti všechno. Někdy má jako zástupce vedoucího, kterému už samozřejmě nějaké věci odpadají no, pak je tam teda masa skladníků, kteří jako reálně v tom skladu dělají, no a nějaký lidi jako v administrativě, který jsou ve styku s těma zákazníkama našima. A doteďka jsme to měli tak, že vlastně nějakí skladníci vždycky dělali nějakou firmu a my se teď trošku snažíme to trošku přeorat. Aby všichni dělali všechno a spíš se jako z té masy vydělilo, kdo bude mít třeba na starosti příjem toho zboží, kdo bude mít na starosti výdej toho zboží. No, nicméně tyhle ty funkce se můžou měnit třeba jako denně. Bude se vědět, že Pepa Vonásek dneska má na starosti příjem aut a druhý má na starosti zase odbavování expedic a třetí má na starosti kontrolu zboží a druhý den se mohou zase všichni vyměnit“.*

Schéma 8 - Organizační struktura Servant, a. s.



Zdroj: vlastní zpracování dle Interních dokumentů společnosti Servant

4.2. Charakteristika manažera a zkoumaný soubor manažerů

V následující kapitole je nejprve rozebrán určitý profil manažera, se kterým byl veden řízený rozhovor. V další části kapitoly je pak charakterizován také zkoumaný soubor manažerů akciové společnosti Servant, kterým bylo zasláno dotazníkové šetření.

4.2.1. Základní charakteristika manažera

V rámci této podkapitoly je přiblížena bližší identifikace dotazovaného manažera týkající se například jeho předchozí praxe (předešlých zkušeností) a základních formálních predispozic potřebných pro vykonávání dané pozice jako je dosažené vzdělání a podobně.¹⁰

¹¹Vybranému manažerovi je 44 let a vystudoval stavební fakultu Českého vysokého učení technického v Praze v oboru management a podnikání. Před nástupem do společnosti Servant, a. s. pracoval ve dvou jiných firmách (v každé z nich byl zaměstnán cca tři čtvrtě roku), a poté nastoupil na roční vojenskou službu. Po návratu z vojny nastoupil do Servantu. Do analyzované společnosti nastoupil v roce 2001. Respondent ve firmě působí již 19 let – sám k tomu dotazovaný dodává, že by měl za tuto dobu na sobě mít již „vytětované inventární číslo“. Před tím, než nastoupil na manažerské pracovní místo, zde pracoval pod provozním manažerem (na starosti měl nejdříve dozor nad jednotlivými skladovými středisky, poté mu byly provozním manažerem rozšířeny kompetence na některé obchodní činnosti). Po zhruba 5 letech provozní manažer ve společnosti skončil a dotyčný respondent zaujal jeho místo. Od nižšího manažera se daný respondent začal vypracovávat až na funkci manažera, který zodpovídá za řízení společnosti. V roce 2009 se v rámci firmy zúčastnil výběrového řízení na pozici generálního ředitele a následně jakožto pracovník s nejlepšími předpoklady toto pracovní místo získal. V současné době na pozici generálního ředitele pracuje již přes 10 let.

4.2.2. Vymezení zkoumaného souboru manažerů společnosti

Do vymezeného souboru manažerů společnosti spadají kromě vyšších manažerů (včetně jejich zástupců) i jednotliví vedoucí (manažeři) skladových středisek a jejich zástupci. Celkem se jedná o 15 manažerů zastávajících vyšší či nižší manažerské pozice.

4.3. Vlastní výzkum – analýza dat

Ve vlastním výzkumu jsou využity dvě techniky sběru dat. Primární technika je založena na řízeném rozhovoru s hlavním manažerem společnosti, sekundární technikou je dotazníkové šetření provedené mezi ostatními manažery společnosti.

¹⁰ Analytické údaje týkající se manažerských dovedností a osobnosti manažera jsou rozebrány v kapitole 4.3. Vlastní výzkum – analýza dat.

¹¹ Formulace uvedené kurzívou jsou termíny, které zazněly přímo od respondenta v rámci řízeného rozhovoru.

4.3.1. Údaje dat z provedeného kvalitativního výzkumného šetření

Pro primární získání informací týkajících se prozkoumávané oblasti manažerských dovedností je použit polostrukturovaný rozhovor s celkem 17 položenými otázkami. Řízený rozhovor trval cca 80 minut. Otázky se v první řadě týkaly hlavních identifikačních informací o manažerovi a společnosti, ve které pracuje. Druhá oblast otázek se týkala tvrdých a měkkých dovedností, které manažer využívá při své práci. Třetí oblast se týkala osobnosti a vlastností manažera. Čtvrtá oblast se zabírala náhledem na využívané manažerské funkce a styly řízení ve společnosti. Pátá oblast zahrnovala výhled manažera na budoucnost vzhledem k tvrdým a měkkým dovednostem a faktorům jejich vývoje.

Díky uskutečněnému rozhovoru si lze lépe udělat i přehled o chodu společnosti. Rozhovor by měl přiblížit, jakým způsobem jsou jednotlivé manažerské dovednosti využívány dotyčným manažerem.¹²

4.3.1.1. Společnost a její vývoj pohledem manažera

Dle manažera je analyzovaná společnost víceméně rodinnou firmou, ve které není moc vysoká fluktuace zaměstnanců. Vedení se snaží, aby uvnitř společnosti panovala stabilní vnitřní kultura a prostředí. Díky tomu nemá společnost nadměrné náklady na školení nových zaměstnanců apod. Hlavní činnost společnosti dle generálního manažera spočívá v definici „*dělat logistiku pro třetí stranu*“, což znamená, že daná společnost vlastní nějaký sklad, ve kterém má své zaměstnance. Pomocí zavedeného skladového systému zajišťuje Servant jiným podnikajícím subjektům skladování, balení a distribuci zásilek. Zákazníci Servantu tak nemusejí mít vlastní sklady. Charakter zákazníků společnosti je jak B2B (když se zboží distribuuje dalším obchodům), tak B2C (když se zboží distribuuje rovnou koncovým zákazníkům). Nejzajímavější zákazníci z hlediska tržeb firmy jsou však zákazníci B2B, což jsou společnosti typu Makro, Tesco, Globus atd.

Z hlediska vývoje firmy dotazovaný upozorňuje na to, že společnost v roce 2020 oslavila 30 let od svého založení. Společnost byla založena v roce 1990 jedenácti jedinci, kteří přemýšleli, čím by se tato nová společnost mohla zabývat. Nakonec zakladatelé

¹² Formulace uvedené kurzívou jsou termíny, které zazněly přímo od respondenta v rámci řízeného rozhovoru.

společnosti nakoupili v dražbách různé nemovité prostory po zkrachovalých firmách a rozhodli se, že firma bude působit v oblasti logistiky. Zúčastněný respondent k tomu dodává: „*V té době to bylo celkem dosti inovátorský, protože takových firem vůbec tady jako nebylo a vím, že v prvních letech Servant dělal třeba Osram žárovky, Levisky džíny...*“. Potom přišla „*zlatá léta*“, kdy v logistickém segmentu neexistovala výrazná konkurence. Dle respondenta k velkým změnám na logistickém trhu došlo až v roce 2008, kdy v rámci ekonomické krize Servant pocítil významnou změnu zákaznického portfolia – velké (zahraniční) nadnárodní firmy byly ve značné míře nahrazeny středními (častěji českými) podniky. Trh v tomto oboru se ale postupně začal rozvíjet a do tohoto tržního segmentu vstoupili velké logistické firmy jako DHL apod. Navíc velké nadnárodní firmy po roce 2008 začali stavět své vlastní sklady, nebo veškeré zboží začaly distribuovat ze svých domovských zemí (např. z Německa). Po této krizi se tento segment trhu značně přerozdělil a podle pohledu respondenta došlo k tomu, že některé logistické firmy zanikly, nicméně signifikantní bylo, že tzv. „*velcí hráči*“ začali trh zefektivňovat pomocí určité firemní a štábní struktury a jasně stanovených rozhodovacích procesů. Společnost Servant, a. s. se však těchto rozhodovacích procesů striktně nedrží, neboť jak její generální manažer sám razí heslo, jsou v podstatě rodinnou firmou, kde jsou dlouho budované vazby jak mezi zákazníky, tak mezi zaměstnanci.

4.3.1.2. Pracovní náplň manažera společnosti

Jakožto nejvýše postavený manažer musí, jak sám říká, „*vědět od všeho trochu*“. Neboť v případě, kdy je potřeba prodat nějaký nový produkt neboli službu, tak i generální manažer musí umět rozpoznat, zda je Servant schopný tento produkt určitým způsobem „*vyrobit*“. Mezi „*hard dovednostmi*“, které dotyčný využívá lze zařadit určitě „*rozpočtařinu*“ (**tvorba rozpočtu** je významná především pro to, aby se vědělo, kolik peněz bude stát potenciální produkt). Generální manažer má na starosti také smlouvy s odběrateli, kde se řeší i různé dodatky a smlouvy se zaměstnanci – navázání, rozvázání pracovního poměru (tudíž je důležité mít pro tuto pracovní pozici i určité **právní znalosti**). Vyzpovídávaný respondent rovněž zhodnotil, že využívá i atributy, které se naučil při studiu na vysoké škole, a to především z předmětů týkajících se řízení v podnikání a řízení ve stavebnictví (respondent tedy rovněž využívá při své práci svou dosaženou **kvalifikaci**). I přes to, že společnost Servant má víceméně české portfolio zákazníků, existují zde klienti,

kteří mají například zahraničního majitele – záležitosti se zahraničními majiteli pak řeší výhradně generální manažer. V řízeném rozhovoru to vysvětluje následovně: „*Není to tak, že bych denně řešil nějakou agendu v němčině nebo angličtině, to určitě ne... čas od času si člověk musí ,zašprechtit‘ s těma cizíma majitelama. Takže jako určitě nemám problém se domluvit, číst, psát*“. Z výše uvedeného vyplývá, že dotyčný respondent využívá při své práci **jazykové znalosti**, i když ne na denní bázi.

Z hlediska pracovní náplně chce generální manažer také vědět, jestli ve společnosti fungují všechny nové systémy. Tudíž v situaci, kdy se ve firmě něco nově zavádí, dotyčný manažer jede do skladového střediska, kde si všechno osobně vyzkouší i v operativě. Sám k tomu dodává, že v danou chvíli chce být veden vedoucím manažerem z operativní úrovně – „*v tu chvíli chci být vedený, aby mi někdo říkal, co a jak mám dělat, protože ano chci vidět, jak ty ostatní lidi k tomu přistupují a jaké požadavky mají*“.

Při pracovních úkonech se dotyčný navíc domnívá, že dokáže rozlišovat, kterým aktivitám se má věnovat, případně kterým nemá věnovat přílišnou pozornost. Je tedy schopný se vhodně rozhodovat. Zároveň dodává, že jde často o „*denní balancování, denní vyvažování*“ jednotlivých úkonů. Rozhodně to v rámci společnosti Servant tedy není tak, že generální manažer řeší pouze vizi na příštích dvacet let. Jeho pracovní náplň je velmi široká a některé úkony vyžadují užší specializaci.

4.3.1.3. Osobnostní vlastnosti manažera a způsob řešení konfliktů

Manažer je přesvědčen, že je určitě introvert. Přiznává, že někdy vzhledem k pracovní pozici manažera je potřeba „*přestoupit svůj stín a začít se chovat jinak*“. V rámci firmy je jeden z těch, jenž přichází s nápady („*jak a co by se mělo dělat*“). Je také názoru myslí systémově či dokonce až analyticky a snaží se taktéž pracovat s určitými firemními vizemi. Vzhledem k temperamentu se dotazovaný považuje za klidného člověka s určitou dynamickou stránkou, pokud je to potřeba v určitých pracovních situacích. Co se týká dále osobnosti manažera, tak se respondent domnívá, že každý vedoucí pracovník (či manažer) by měl vědět, že neexistuje pouze jedna pravda. Měl by umět hledat ve variantě možností a najít tu variantu, o které je vzhledem k okolnostem přesvědčen, že je správná.

Z hlediska vlastností využívaných při manažerské práci si dotyčný manažer myslí, že nejdůležitější ze všeho je, aby manažer rozuměl tomu, co dělá a zejména proč to dělá. Významnou vlastností pro manažera je určitě schopnost **zvládnutí krize** – kdy se musí

jedinec doslova „*oprotit od znalostí svého produktu... sedět nad tabulkami a čísla a dívat se na tu problematiku z jiného úhlu pohledu*“. Pro dotazovaného je při zvládnutí určité krize velmi těžké odpoutat se od rutinních mechanismů. I produkt, který v rámci společnosti například nefunguje a je potřeba změnit jeho schéma či ho úplně zrušit je pro respondenta jakási „*srdeční záležitost*“. Určitou chybou může být, když se nějaký produkt „*škrtně bez rozmyslu*“, tedy bez důsledné analýzy. Také je přesvědčen o tom, že by manažeři obecně měli jednat vždy **čestně** a být pravdomluvní – dle jeho názoru je důležité, aby manažeři dobře jednali s ostatními lidmi (interními i externími). A pokud je něco dohodnuté, „*aby platilo slovo*“. Tudiž dle pohledu respondenta je třeba vždy dodržet předem stanovené dohody.

Generální manažer si uvědomuje, že způsob **motivace** zaměstnanců nespočívá pouze ve finanční stránce. Jelikož například zvýšení platu zaměstnance má jen krátkodobý účinek (zaměstnanec se totiž obvykle vrátí do svého obvyklého průměrného výkonu). Lepší motivaci zaměstnanců proto nelze získat penězi, nýbrž jinými benefity, které se týkají příjemnějšího například pracovního prostředí. Společnost z tohoto důvodu poskytuje řadovým zaměstnancům řadu benefitů – jedním z benefitů jsou poskytované propagační předměty Servant (jde o mikiny, hrníčky s logem firmy apod.), dalšími z benefitů jsou stravenky, týden dovolené navíc, příspěvek na jazykové kurzy a firemní telefonní tarif. Jelikož ve společnosti nefungují pravidelné týdenní meetingy, tak vedení vymýšlí různé kulturní akce, které zaměstnancům financuje a utužuje tak nepřímo jejich kolektiv. Některé benefity jsou vedením pojaty opravdu neotřele. Například v roce 2019 byly nakoupeny lístky do divadla v Praze, do kterého vedení vypravilo autobusy se zaměstnanci. Nutno podotknout, že generální manažer si velmi dobře uvědomuje, že produktivitu zaměstnanců pomocí motivace nelze zvyšovat donekonečna. Sám k tomu přesně dodává: „*I ta Škodovka, která dělá na pásu, tak prostě taky jim tam ten pás pak nemůže běžet nadsvětelnou rychlostí, takže prostě to jde posunout jenom do nějaký úrovně, no*“.

Vzhledem ke konfliktům v organizaci respondent dodává, že v organizaci sice nejsou žádné konflikty trvalého charakteru, ale některé konflikty na pracovišti se občas objeví. Konflikty v organizaci se dají rozlišit na dvě skupiny. V prvním případě jde o interní konflikty v rámci firmy (ty se dají ještě dále dělit). Ve druhém případě jde o konflikty se zákazníky. Ve skladových střediskách se údajně netrvá na nějakých přílišných a zbytečných

formálnostech, ze kterých by se mohly kupit jiné problémy. Nejčtenější konflikty v organizaci jsou konflikty z nepochopení:

a) Interní konflikty kvůli nedorozuměním – Konflikty dle manažera vznikají konkrétně, když se vysvětluje nějaký nový pracovní postup. Konflikt vzniká spíše kvůli nepochopení z komunikace. U těchto konkrétních konfliktů je podstatné, aby si zaměstnanci uvědomili, že *„nejsou na stejné vlně“*. Tyto konflikty jsou víceméně obvykle rychle vyřešeny, neboť jedna strana vždy údajně uzná svoje pochybení. Potřebná při tomto typu konfliktu je nicméně kontinuální komunikace mezi oběma stranami.

b) Interní konflikty kvůli prováděným změnám – Dané konflikty vznikají dle manažera z důvodu, že přirozenou reakcí na změnu je její odmítání. Manažer přidává obecný příklad: *„Pokud jsi doted'ka prala na valše, tak tím, že ti řeknu, že je to totální blbost a že máš prát v automatický pračce, tak si de facto pošlapala svých dvacet let předchozího života... tím se de facto ničí tvoje dosavadní práce.“* Ve firmě existují různé konkrétní typy lidí – jeden typ lidí přistupuje k dané změně nejdříve s totálním odporem, ale za dva až tři dny tuto změnu jedinci přijímají. Druhý typ lidí, u kterých se zdá, že danou změnu přijali ihned. Avšak po jisté době se zjistí, že je zde *„skrytý odpor“* a *„sabotáž“*. Obvykle může jít i o jakousi podvědomou reakci zaměstnanců na změny, ve které je právě schována skrytá sabotáž. V tomto případě je třeba, aby dotyční danou změnu lépe pochopili v důsledku čehož tuto změnu následně přijímají.

c) Vnější konflikty s kontraktanty – Účastník kvalitativního výzkumu popisuje např. následující situaci: *„Jakmile jsi v nějakém kontraktu s někým, nebo něco pro někoho děláš, tak jakmile je problém a začne se vytahovat smlouva, mlátit se smlouvou o stůl, že jako ve smlouvě je to takhle. Tak už se překročila vlastně nějaká linie a už je problém“*. Pokud nějaký takovýto problém vznikne, tak podle generálního manažera je klíčové, aby se daný konflikt řešil od spodu – to znamená, aby se mezi sebou nejprve pokusili domluvit vedoucí pracovníci, kteří jsou na nižších pozicích (nižší vedoucí pracovník Servantu a nižší vedoucí pracovník zákazníka). Tento přístup umožňuje oběma stranám určité balancování a eventuálně druhá strana může učinit ústupky. Pokud se daný problém nevyřeší, tak ho většinou řeší již vyšší manažer. V nejvíce problémových situacích řeší tyto konflikty sám generální ředitel společně s nejvýše postaveným zástupcem klienta či s faktickým kontraktorem. Zde už pak záleží na tom, jestli ta druhá strana vůbec chce spolupracovat nebo

ne. Dalšími konflikty, které mají dokonce i právní dohry, jsou spory týkající se neuhrazených faktur od zákazníků.

Generální manažer se dále domnívá, že konflikty (ať už to jsou interní nebo externí konflikty) mohou být dokonce pozitivními faktory. Často se totiž stane, že od druhé strany zazní nějaké názory, ve kterých jsou například zajímavé myšlenky, které se dají využít i dále v rámci organizace. Neznamená to, že by z každé hádky vznikl „geniální nápad“, nicméně konflikty například dokáží některé pracovníky zaktivizovat k činnosti, kterou před tím neodváděli.

4.3.1.4. Styl práce manažera a využívané manažerské funkce

Na stylu práce manažera je bezesporu důležité, do jaké úrovně řízení se dotýčný respondent zařazuje.¹³ Podle pohledu respondenta se v dané společnosti „smíchává“ vrcholový a střední management. Tento aspekt se neřeší pouze v menších firmách jako je Servant, ale problém splývání top managementu se středním managementem řeší i velké společnosti. V tomto ohledu je podstatné, aby jednotliví manažeři ve společnosti věděli, jakým způsobem daná společnost funguje na všech úrovních. Jde o to, aby každý manažer dokázal posoudit, „do čeho se má míchat a do čeho se nemá míchat“. Generální manažer zároveň nerad zasahuje do operativních záležitostí, neboť to má na starosti manažer provozu a jednotliví vedoucí skladových středisek.

¹⁴Manažerská funkce **plánování** – Plánování ve společnosti Servant funguje jak na úrovni nejvyššího managementu, tak na úrovni operativy. Dotyčný manažer, ale řeší především strategické plánování. To se týká toho, kam Servant jako společnost směřuje, a to vzhledem k využívanému technickému vybavení a softwaru. Manažer dodává, že plánování podle něj funguje nejlépe především na úrovni nějaké dlouhodobější vize či strategie firmy – jde o jakési rozumné „nastavování nákladů k reálným výnosům“. Daný manažer ale plánování rozděluje ještě z hlediska určitých funkčních kategorií: Za prvé na plánování dle typu odběratele. Neboť je důležitý druh zboží, které chce dotyčný klient skladovat. Z hlediska specializace skladových kapacit je hlavní vědět, zda se budou skladovat například ocelové ingoty či křišťálové lustry; Za druhé na plánování dle typu zákazníka. Neboť firmě se příliš nevyplatí, pokud u ní budou skladovat například drobné

¹³ Viz Příloha č. 1 – Řízený rozhovor s manažerem společnosti Servant, a. s. otázka č. 5.

¹⁴ Následující text rozebírá jednotlivé manažerské funkce, které využívá daný respondent při své práci.

e-shopy (čím více zákazníků s málo využitými skladovými kapacitami, tím více organizačně a procesně náročné jsou následné logistické úkony); Za třetí na plánování ekonomického výkonu. Zde je pro něj podstatné sledovat zejména plánované fixní náklady.

Manažerská funkce **organizování** – Organizování a specificky organizování času je dle manažera docela složitá záležitost. Organizování jeho vlastní práce záleží na tom, jestli se zrovna jedná o oblast, co dotyčného baví či nebaví. Dotyčný k tomu dodává: „*Když tě práce baví, tak se dělá s radostí a ani jako nevnímáš, jestli už se v tom babráš půl hodiny nebo čtyři hodiny. Když tě práce nebaví, tak těkáš od jednoho k druhému a o to hůř dáš dohromady celý výsledek*“. Vzhledem k organizování společnost Servant razí motto, že jakmile je dělána jakákoliv práce v organizaci na přesčas, tak je něco špatně. Buď je špatná organizace práce, nebo firma není schopna zajistit zdroje (lidi, software, pracovní podmínky) či se vymýšlí práce pro práci (výkazy a formuláře navíc apod.). Dále vzhledem k organizaci práce je pro firmu nejhektičtější doba před Vánoci. Případně, když někteří klienti potřebují na konci čtvrtletí prodat větší množství zboží, tak zde dochází k velkému tlaku ze strany odběratelů. Z tohoto hlediska se Servant celkově snaží na tyto situace připravit. Pro dotyčného manažera zároveň platí jasný předpoklad, aby se práce dobře stíhala a organizovala – „*platí, že co se neudělá dopoledne, tak to se neudělá*“.

Manažerská funkce **kontrolování** – Ve firmě neexistuje žádný manuál, který by nějakým způsobem nastavoval kontrolu. Kontrola se vlastně provádí až, když vznikne nějaký problém. Pokud se něco takového stane, tak se začínají kontrolovat jednotlivé postupy a procesy, proč je něco špatně. Z hlediska práce generálního manažera se dotyčný zaměřuje především na obecnou kontrolu skladových středisek zvenku, jak sám říká „*z pohledu zákazníků*“ – zda se dané činnosti dělají dobře navenek. Každopádně do určité míry díky dotazovanému manažerovi patří kontrola finančních prostředků, tedy zda se jimi ve firmě neplýtvá¹⁵. Dotyčný kontroluje nákupy i z hlediska věcnosti – zda se daná věc měla či neměla nakoupit. Ve společnosti navíc existuje vnitropodnikový předpis, který stanovuje, že nákupy do 40 000 Kč může provádět sám vedoucí skladového střediska. Nákupy nad 40 000 Kč musí schválit provozní úsek, tedy manažer provozu.

Manažerská funkce **vedení zaměstnanců** – Ve společnosti je důležité, aby se vědělo, kdo „*komu velí*“. Dle manažera je s vedením spojená určitá míra zodpovědnosti. K vedení svých nejpřímějších podřízených využívá dotyčný respondent pravidelné porady s nižšími

¹⁵ Přes generálního manažera prochází prakticky každá faktura.

manažery (buď na hlavní budově v Praze, anebo ve skladových střediscích), na kterých se probírají aktuality a změny. Generální manažer vždy vysvětluje, proč například dochází ke konkrétní změně, neboť je důležité, aby konkrétní změny přijali tito vedoucí pracovníci za své. Aby mohli tyto změny reprodukovat dále svým podřízeným. Využívaná manažerská funkce vedení je velmi odvinuta také od organizační struktury – důležité je, aby byla na danou problematiku ve firmě většinová shoda. Vzhledem ke stylu řízení zaměstnanců vyznává generální manažer **demokratický styl** vedení zaměstnanců.

4.3.1.5. Delegování činností generálním manažerem

Dle informací získaných z rozhovoru, chápe respondent činnost delegování přímo v souvislosti s organizační strukturou – delegace činností z ní ve firmě vyplývá. Delegování je pro dotyčného velmi důležité, neboť s delegováním souvisí to „*kdo má co na starosti*“ a „*kdo má za co zodpovědnost*“. Delegování činností tedy respondent značně využívá. Na druhou stranu si manažer uvědomuje i jisté svízele delegace, které spočívají ve špatném rozpoznání toho, koho delegovat. Sám k tomu dodává podstatný fakt: „*Pokud by mou zodpovědností mělo být vyhledat nové klienty, tak pokud si jednoho dne řeknu, budeš to dělat ty jako vedoucí skladu Svémyslice... To už podle mě žádné delegování není. To je prostě zbavení se odpovědnosti a dávání to na někoho, kdo s tím ani nemá co dělat*“. Podle manažera je delegování navíc o tom, aby byl jedinec schopen poznat, „*co ještě má řešit*“ a „*co už nemá řešit*“ (jak z hlediska vlastních schopností, tak z hlediska určitého časového fondu). Generální manažer deleguje i své pravomoci níže postaveným vedoucím a zaměstnancům. Konkrétním příkladem delegování (tak jak ho chápe respondent) je, že generální manažer se například dozví, že by bylo potřeba koupit čtyři nové počítače. Dotyčný s daným návrhem nejdříve musí souhlasit, a poté předává zodpovědnost za koupi těchto počítačů na jinou osobu ve společnosti. Je tedy zjevné, že manažer využívá při své práci spíše **měkké delegování**.¹⁶

4.3.1.6. Perspektiva budoucnosti vzhledem k měkkým a tvrdým faktorům

Vzhledem ke zlepšení využívaných manažerských funkcí vidí dotyčný manažer určité limity všude. U manažerských funkcí vidí největší problém u kontroly – zde dodává, že limity u této činnosti budou asi vždycky a věnovat se jenom kontrole mnohdy znamená

¹⁶ Viz kapitola literární rešerše „3.3.4 Delegování činností manažerem“.

„strávit nekonečné množství času s velmi nejistým výsledkem“. Hlavní je, aby manažer věděl, co má člověk kontrolovat a co je důležité kontrolovat. Další manažerskou funkcí je plánování, kde dle dotazovaného platí podobná logika – mít všechno v podobě plánu je údajně sice hezké, ale podle generálního manažera to společnosti nepřinese ani jednu korunu navíc do tržeb. Manažerskou funkci rozhodování chápe velmi problematicky, jelikož vidí, že každé rozhodnutí závisí na konkrétní situaci – v některých situacích je například vhodné nerozhodovat vůbec a situace pak může dopadnout pozitivně. U konkrétních situací si člověk nemůže říci, že příště rozhodne například lépe, než rozhodl předtím, protože dané rozhodnutí ovlivňuje řada faktorů (nahodilost, chaotičnost, nedorozumění lidí), že jedinec nikdy prakticky neví, jak které rozhodnutí dopadne. Tato manažerská funkce má pro dotazovaného entropický charakter¹⁷.

U tvrdých dovedností nevidí velký důvod ke zlepšení. Ty, které využívá denně při své práci ovládá na velmi dobré úrovni. Sám k tvrdým dovednostem dodává, že vše je založeno na „zdravém selském rozumu“. Manažer rád při aplikaci tvrdých dovedností využívá určitou pomůcku, kterou nazývá tzv. „*kolečkem manažerského rozhodování*“. V tomto kolečku jde o to, že pokud má dotyčný nějaký nápad, tak ho pomocí svých dovedností uvádí do praxe, poté zjišťuje, jak například příslušná inovace funguje. Pokud nefunguje, tak je potřeba udělat určité opravy a znova se zjišťuje, jak daná věc funguje.

Z hlediska měkkých dovedností je z řízeného rozhovoru patrné, že manažer u některých vidí jednoznačnou nedostatečnost. Markantně se jedná zejména o **komunikační dovednosti**. U komunikace je podle něj možné, aby se v ní lidé neustále vzdělávali. Zde vidí možné zlepšení dokonce u dvou potenciálních faktorů – a to v komunikaci s klienty a komunikaci s pracovníky. Na druhou stranu opět dodává, že je nutné umět udržet určitou rovnováhu a vyrovnanost v komunikaci. Generální manažer by byl v budoucnu velmi nerad, aby to s komunikací ve společnosti dopadlo tak, jak to vidí u některých obchodních zástupců, kteří dodávají do firmy zboží: „*Když ti volá třikrát do týdne, tak už to doopravdy jako hraničí s otravováním*“. **Motivace** je další měkkou dovedností, kde by se společnost mohla údajně zlepšovat. I když podle názoru generálního manažera na tom není firma a její zaměstnanci v tomto ohledu vyloženě špatně. Dalším faktorem, kde by mohlo do budoucna dojít ke zlepšení dovedností, je oblast **vyjednávání schopností**. V tomto případě jde kupříkladu

¹⁷ Jde o neurčitost, kdy tato funkce závisí na spoustě proměnných, které mohou rozhodování ovlivnit buď negativně nebo pozitivně.

o obchodní strategie a vyjednávání. Jedná se o osobní atribut respondenta, kde vidí své určité limity. Dle manažera totiž existují různí „tvrdí“ obchodní partneři, kdy je obchodní jednání velmi nepříjemné a psychicky náročné. Tito jedinci mají při obchodních jednáních zdánlivě „navrch v komunikaci“ – jde typicky o lidi, kteří jsou speciálně školení na komunikaci. Manažer je přesvědčen, že dotyční jedinci procházejí konkrétním školením na komunikaci. Pohled k této problematice doplňuje samotný manažer: „*A doopravdy si potom zpětně analyzuješ, co jako on ti řek. Tak víš, jak to myslel a k čemu to jako vedl...*“.

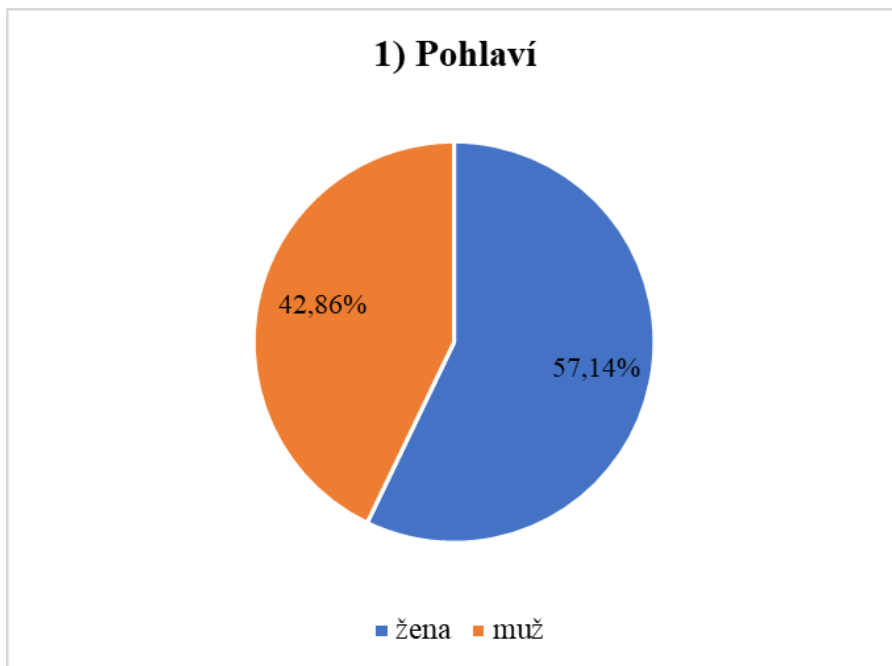
Co se týká způsobu zlepšení současných dovedností, tak dotyčný respondent je otevřen různým možnostem. Například může jít o různá školení – sám dotyčný se snaží neustále vzdělávat a na různá školení dochází. Vzhledem ke komunikačním dovednostem dotazovaný zmiňuje techniku natáčení a mluvení na kameru – tímto lze zlepšit komunikační a prezentační schopnosti. Další možnost je vedený rozhovor – kdy jde o techniku, jak například získávat informace od svého protějšku apod. Závěrem rozhovoru manažer dodává, že skutečným signifikantním faktorem pro něj je komunikace – jelikož právě nedorozumění z komunikace způsobuje největší problémy v organizacích. Proto je dle manažera třeba, aby se komunikačním dovednostem věnovala do budoucna v organizaci nějaká forma školení.

4.3.2. Analýza dat z provedeného kvantitativního výzkumného šetření

V rámci výzkumného šetření bylo osloveno 15 manažerů společnosti. Dotazník byl zaslán elektronicky všem vedoucím pracovníkům analyzované společnosti, neboť všichni vedoucí pracovníci mají ve společnosti zřízen pracovní email. Vyplněných dotazníků se vrátilo 7. Návratnost dotazníku byla tedy přibližně 46,67 %.

Následující data byla získána kvantitativním výzkumným šetřením (dotazníkem). V dané podkapitole jsou některé odpovědi respondentů zaznamenány také graficky s doprovodným komentářem v rámci dílčích otázek.

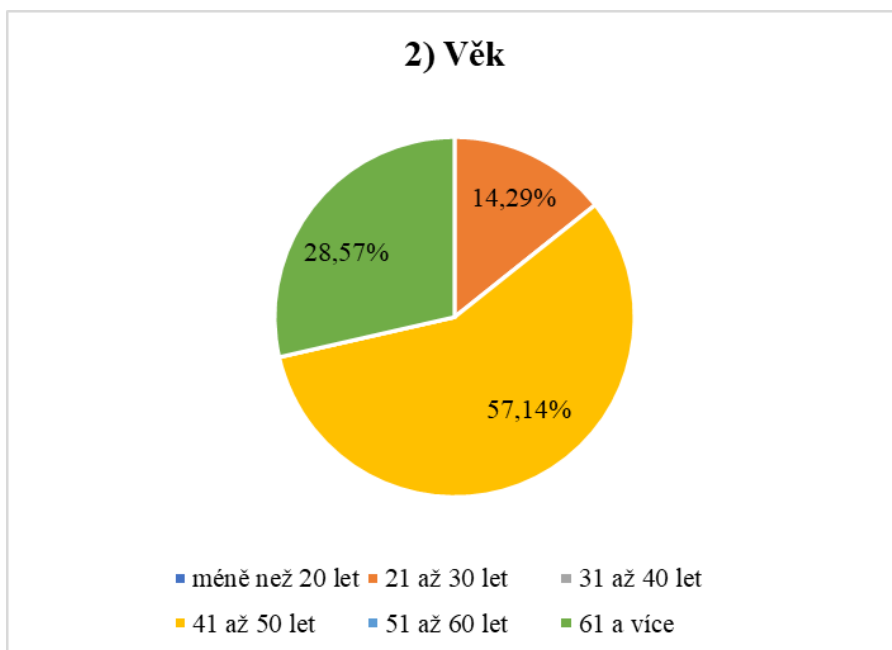
Graf 2 - Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

První otázka se týkala pohlaví účastníků. Dotazníkového šetření se dle *grafu 2* zúčastnilo celkem 7 vedoucích pracovníků, z čehož 4 respondenti (57,14 %) byly ženy a 3 muži (42,86 %).

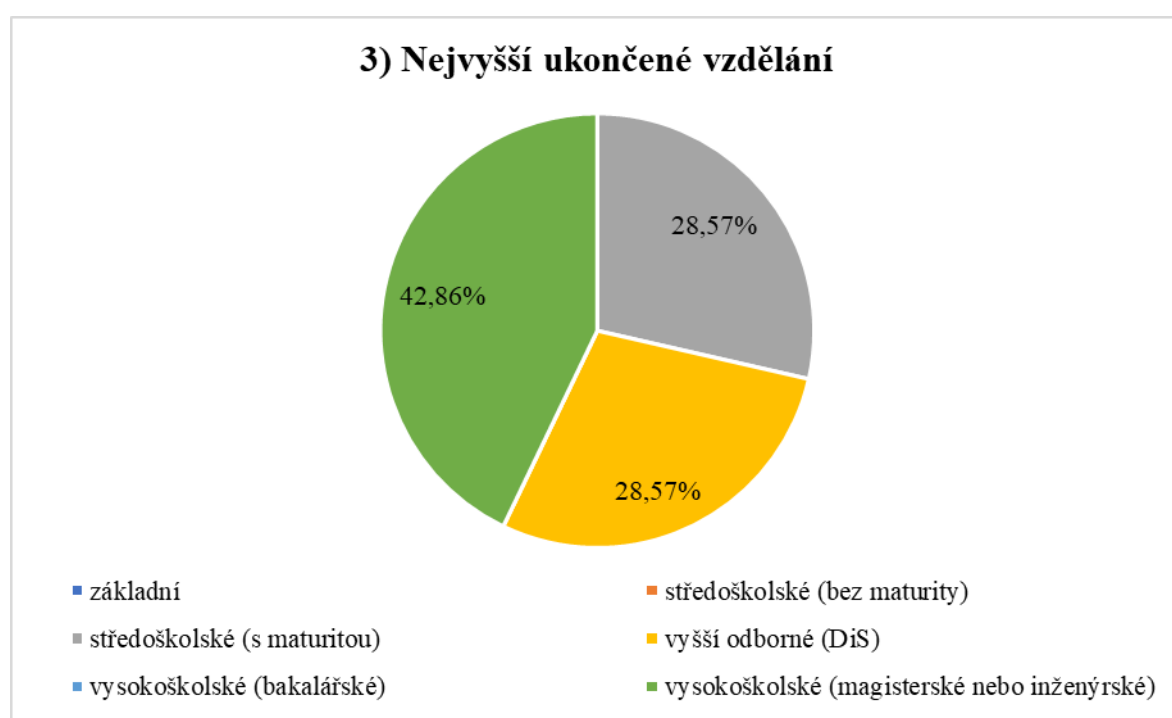
Graf 3 - Věk



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Druhá otázka znázorněná na *grafu 3* zjišťovala do jaké věkové kategorie respondenti patří. Respondenti měli na výběr z šesti věkových kategorií, přičemž největšímu počtu respondentů, konkrétně 4 (57,14 %), je mezi 41 až 50 lety. Věková kategorie 61 a více let zahrnuje 2 respondenty (28,57 %) a pouze 1 respondent (14,29 %) je ve věku mezi 21 až 30 lety. Ostatní možnosti méně: než 20 let, 51 až 60 let a 31 až 40 let zůstaly nevyplněné. Z grafu je tedy patrné, že vedoucí pracovníci této akciové společnosti jsou spíše staršího věku s dlouholetými zkušenostmi.

Graf 4 - Nejvyšší ukončené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třetí otázka se zabývala nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Na *grafu 4* je znázorněno, že většina respondentů, tedy 3 (42,86 %), má vystudovanou vysokou školu a získaný magisterský či inženýrský titul. Vyšší odbornou školu, zakončenou titulem diplomovaného specialisty, vystudovali 2 respondenti (28,57 %) a další 2 respondenti (28,57 %) zakončili své studium maturitní zkouškou na střední škole. Z výše zmíněného tedy vyplývá, že manažeři v této společnosti jsou patřičně vzděláni.

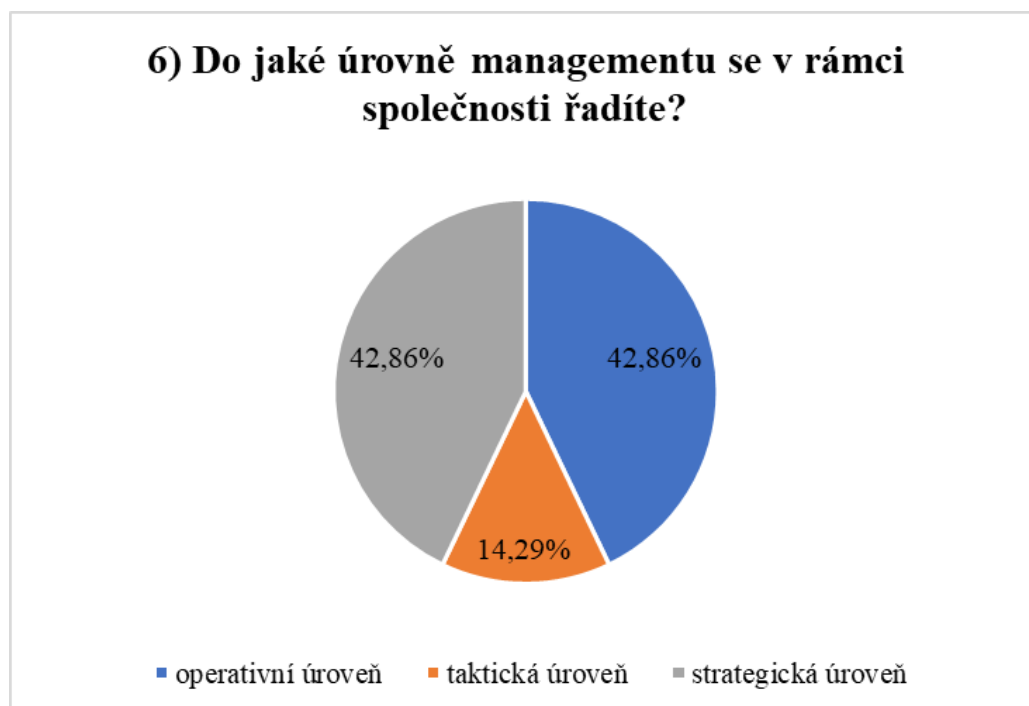
4) Jak dlouho jste zaměstnaný/á ve společnosti Servant a.s.?

Čtvrtá otázka byla plně otevřená a dotazovala se na to, jak dlouho jsou respondenti ve společnosti Servant, a. s. zaměstnání. Ve společnosti jsou 2 dotazovaní manažeři (28,57 %) zaměstnání již 30 let a ostatní jednotliví manažeři jsou zde zaměstnání po následující o po následující období: 1 dotazovaný (14,29 %) 20 let, 1 dotazovaný (14,29 %) 19 let, 1 dotazovaný (14,29 %) 15 let, 1 dotazovaný (14,29 %) 8 let a 1 dotazovaný (14,29 %) 4 roky. Dle délky pracovního úvazku vedoucích pracovníků ve společnosti lze říci, že zde většina pracuje již delší dobu, a to konkrétně více než 15 let.

5) Jak dlouho zde vykonáváte manažerskou pozici?

Pátá otázka navazovala na předcházející otázku a zjišťovala, jak dlouho zde respondenti vykonávají konkrétně manažerskou pozici. Z respondentů zaujímá vedoucí postavení 1 manažer (14,29 %) již 30 let, 1 manažer (14,29 %) 25 let, 1 manažer (14,29 %) 15 let, 1 manažer (14,29 %) 10 let, 2 manažeři (28,57 %) 4 roky a 1 manažer (14,29 %) teprve 1 rok. Při porovnání čtvrté a páté otázky lze pozorovat jistou korelaci mezi délkou zaměstnání ve firmě a délkou výkonu manažerské pozice.

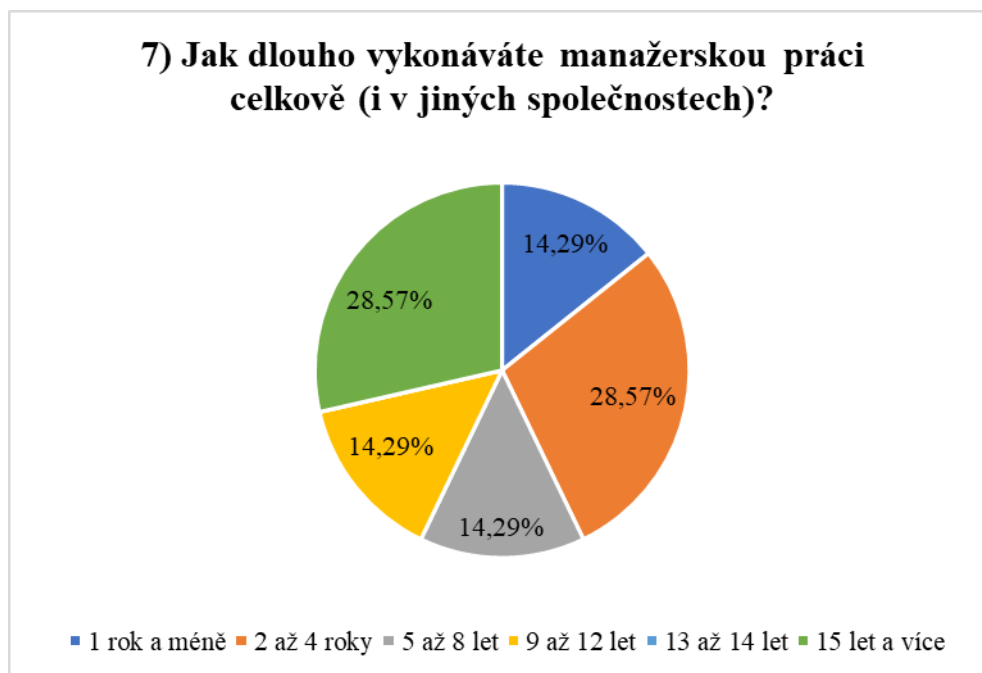
Graf 5 - Do jaké úrovně managementu se v rámci společnosti řadíte?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Šestá otázka (znázorněná na *grafu 5*) měla za úkol odhalit do jaké úrovně managementu se respondenti v rámci společností řadí. Z dotazovaných 3 respondenti (42,86 %) odpověděli, že patří do operativní úrovně managementu. Odpověď taktické úrovně vybral 1 respondent (14,29 %). A 3 respondenti (42,86 %) se řadí do strategické úrovně managementu. Rozprostření vedoucích pracovníků v jednotlivých úsecích managementu společnosti je dle získaných odpovědí víceméně vyrovnané.

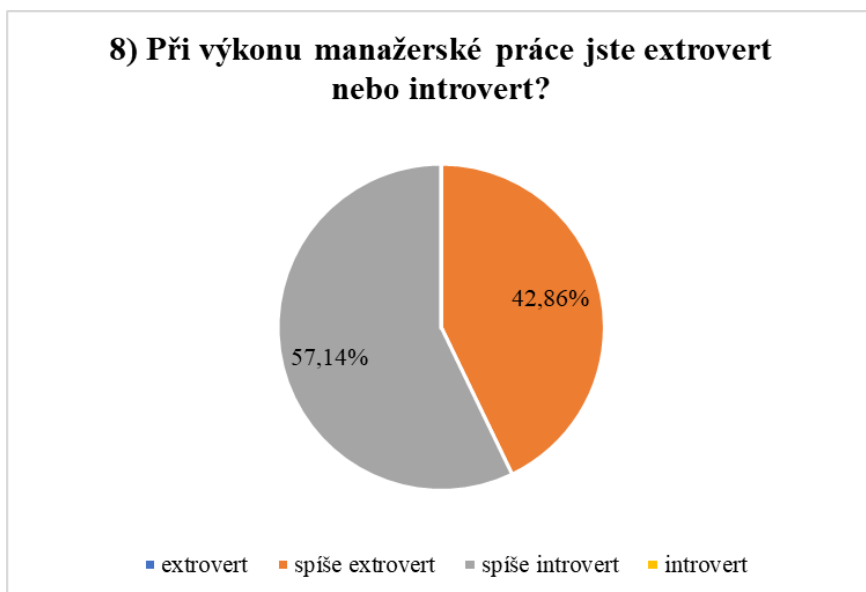
Graf 6 - Jak dlouho vykonáváte manažerskou práci celkově (i v jiných společnostech)?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Sedmá otázka (*graf 6*) se týkala celkové délky výkonu manažerské praxe respondentů, tedy i mimo analyzovanou společnost. Manažerskou činnost vykonávají 2 respondenti (28,57 %) již 15 i více let, další 2 respondenti (28,57 %) na této pozici působí 2 až 4 roky. Zbylí tři respondenti pracují jako vedoucí pracovníci následovně dlouho dobu: 13 až 14 let (1 resp.; 14,29 %), 9 až 12 let (1 resp.; 14,29 %), 5 až 8 let (1 resp.; 14,29 %) a 1 rok či dokonce kratší dobu (1 resp.; 14,29 %). Manažeři zúčastnění dotazníkového šetření se výkonu vedoucí pozice věnují v rámci své celoživotní praxe poměrně stejně dlouhou dobu, po které jsou zaměstnání v analyzované společnosti.

Graf 7 - Při výkonu manažerské práce jste extrovert nebo introvert?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Osmá otázka viz *graf 7* řešila, zda dotazovaní manažeři jsou při výkonu své práce spíše extroverti nebo introverti. Z dotazovaných vybrali 4 respondenti (57,14 %) odpověď „spíše introvert“ a 3 respondenti (42,86 %) odpověď „spíše extrovert“. Ani jeden z dotazovaných se nepocituje při svém manažerském vystupování výhradně jako extrovert nebo introvert, což znamená, že si manažeři nejsou ve své extroverzi či introverti úplně jisti.

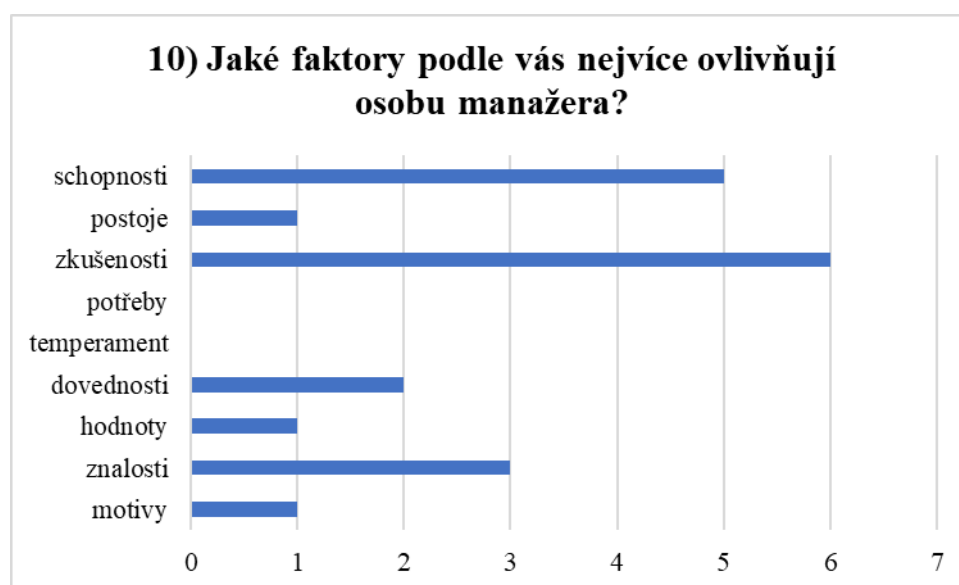
Graf 8 - Které vlastnosti manažera jsou podle vás nejdůležitější?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Devátá otázka (*graf 8*) zjišťovala, které z deseti vlastností manažera jsou podle respondentů nejdůležitější. Dotazovaní měli možnost zaškrtnout čtyři možnosti. Nejvíce manažerů, tedy 5 respondentů, si myslí, že nejdůležitější vlastností manažera je „spolehlivost“. Shodný počet respondentů (3 respondenti) uvedl jako nejdůležitější vlastnost „rozhodnost“ a „čestné chování a etiku“. Celkem 2 respondenti vybrali možnost „schopnost motivování druhých“, „mít vizi“, „iniciativa“ a „adaptibilita“. „Sebejistotu“ považuje za nejdůležitější pouze 1 respondent. Žádný z respondentů nezastává názor, že by nejdůležitější vlastností bylo „zvládnutí krize“ či „ctižádostivost“. Vedoucí pracovníci jsou v podstatě jednotní v názoru, že nejdůležitější vlastností manažera je spolehlivost.

Graf 9 - Jaké faktory podle vás nejvíce ovlivňují osobu manažera?



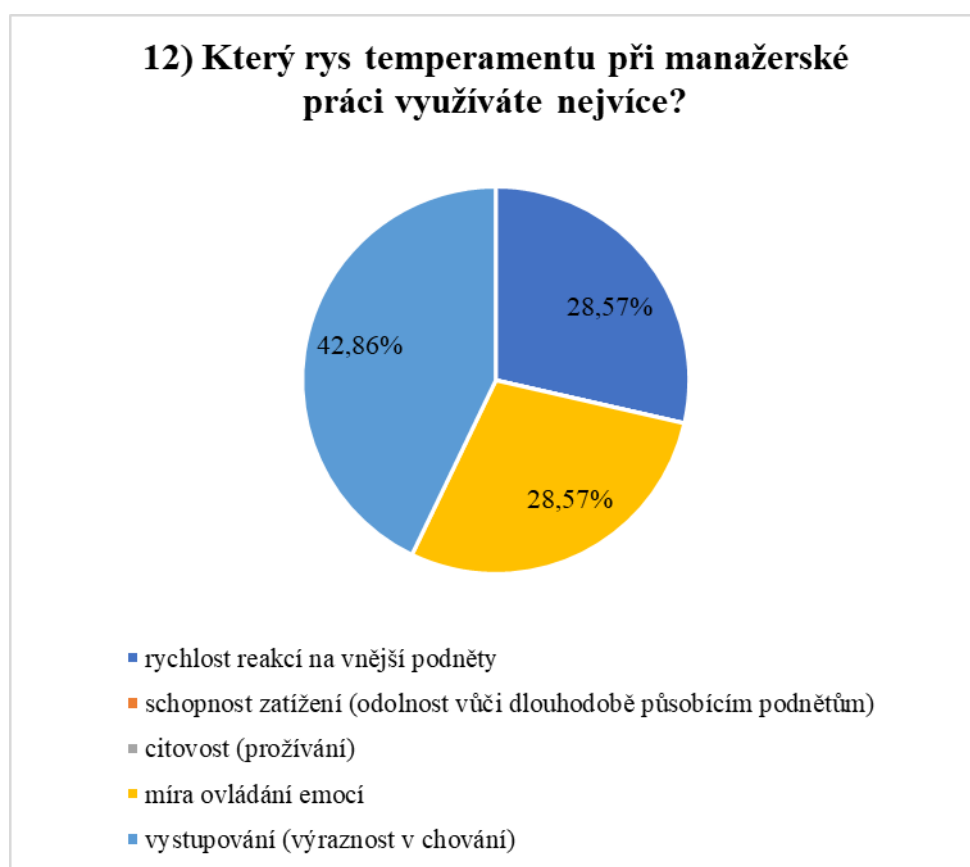
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Desátá otázka byla zaměřena na faktory, které nejvíce ovlivňují osobu manažera (*graf 9*). Dotazovaní vedoucí pracovníci měli za úkol vybrat tři možnosti z devíti nabízených. Nejčastěji dotazovaní (6 respondentů) volili za nejvíce ovlivňující faktor „zkušenosti“, dále (5 respondentů) „schopnosti“, (3 respondenti) „znalosti“, (2 respondenti) „dovednosti“, po 1 respondentovi pak „postoje“, „hodnoty“ a „motivы“. Faktory „potřeby“ a „temperament“ neuvedl žádný respondent. Dle názoru zúčastněných manažerů mají na osobu vedoucího pracovníka nejpodstatnější vliv získané zkušenosti a schopnosti. Naopak jsou názoru, že temperament a potřeby osobu manažera neovlivňují.

11) Které (v předchozích otázkách uvedené) vlastnosti manažera podle vás máte?

Jedenáctá otázka byla další z otevřených otázek a zjišťovala, které vlastnosti manažera dotazovaní mají. Největší počet manažerů (3 resp.) uvedl „spolehlivost“, 2 manažeri „čestnost“ a „zkušenost“. 1 manažer odpověděl, že má všechny v předchozích otázkách zmiňované vlastnosti. Možnost „rozhodnost“, „iniciativa“ a „mít vizi“ uvedl vždy jen 1 respondent. Z odpovědí na jedenáctou otázku tedy vyplývá, že manažeri v analyzované společnosti jsou zejména spolehliví, čestní a mají dostatek zkušeností.

Graf 10 - Který rys temperamentu při manažerské práci využíváte nejvíce?

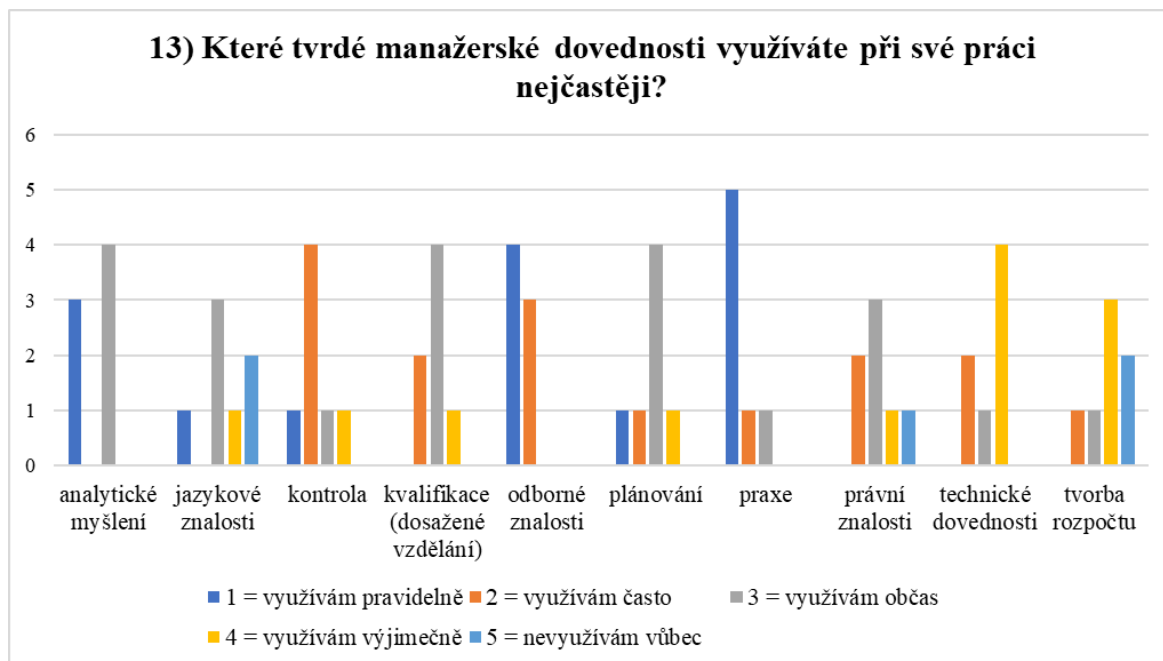


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvanáctá otázka měla za úkol zjistit, který rys temperamentu vedoucí pracovníci využívají při své práci nejvíce. Možnost „vystupování neboli výraznost v chování“ vybrali 3 dotazovaní (42,86 %), možnost „rychlost reakcí na vnější podněty“ vybrali 2 dotazovaní (28,57 %) a možnost „míra ovládnání emocí“ vybrali rovněž 2 respondenti (28,57 %). Zbývající možnosti „schopnost zatížení neboli odolnost vůči dlouhodobě působícím podnětům“ a „citovost“ nevybral žádný z dotazovaných. Z grafu 10 vyplývá, že dotazovaní

pracovníci při výkonu manažerské práce nejčastěji uplatňují své výrazné vystupování a chování, dále rychlé reakce na vnější podněty a v neposlední řadě ovládání emocí.

Graf 11 - Které tvrdé manažerské dovednosti využíváte při své práci nejčastěji?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třináctá otázka se zabývala tvrdými manažerskými dovednostmi (*graf 11*). Účastníci kvantitativního výzkumu měli tvrdé dovednosti ohodnotit na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 = využívám pravidelně, 2 = využívám často, 3 = využívám občas, 4 = využívám výjimečně, 5 = nevyžívám vůbec. Manažeři nejčastěji, a to pravidelně, při výkonu své vedoucí práce využívají „praxi“ (5 respondentů), dále „odborné znalosti“ (4 respondenti) a „analytické myšlení“ (3 respondenti). Časté využívání se objevuje u „kontroly“ (4 respondenti), „kvalifikace“ (2 respondenti), „právních znalostí“ (2 respondenti), „technických dovedností“ (2 respondenti) a rovněž znovu u „odborných znalostí“ (3 respondenti). Naopak „technické dovednosti“ využívají 4 respondenti pouze výjimečně a 2 respondenti nevyžívají vůbec „tvorbu rozpočtu“ a „jazykové znalosti“. Pro výkon manažerské práce dotazovanými vedoucí pracovníky je (z oblasti tvrdých dovedností) potřebné pravidelné užívání dovednosti analytického myšlení, dále dovedností získaných z praxe a naučených odborných znalostí.

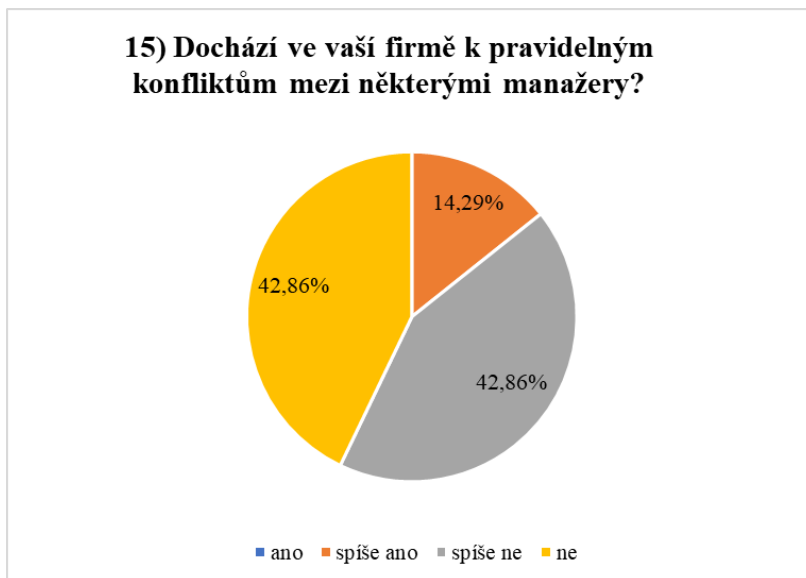
Graf 12 - Které měkké manažerské dovednosti využíváte při své práci nejčastěji?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Čtrnáctá otázka se zaměřovala na měkké manažerské dovednosti a četnost jejich využití při výkonu práce (graf 12). Dotazovaní měli za úkol měkké dovednosti ohodnotit na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 = vyžívám pravidelně, 2 = vyžívám často, 3 = vyžívám občas, 4 = vyžívám výjimečně, 5 = nevyžívám vůbec. Z hlediska měkkých dovedností vedoucí pracovníci využívají pravidelně „řešení sociálních konfliktů“ (3 respondenti), „empii vůči druhým“ (2 respondenti) a „kreativní myšlení“ (2 respondenti). Často respondenti využívají „komunikační dovednosti“ (6 resp.), „motivační dovednosti“ (5 respondentů), „vedení týmu lidí“ (5 respondentů) a „asertivitu“ (3 respondenti). Dovednost „sebe prezentace“ využívají výjimečně 2 respondenti a 1 respondent tuto dovednost nevyžívá vůbec. Respondenti v rámci své manažerské práce nejčastěji opakovaně uplatňují měkkou dovednost řešení sociálních konfliktů, empii vůči druhým a kreativní myšlení.

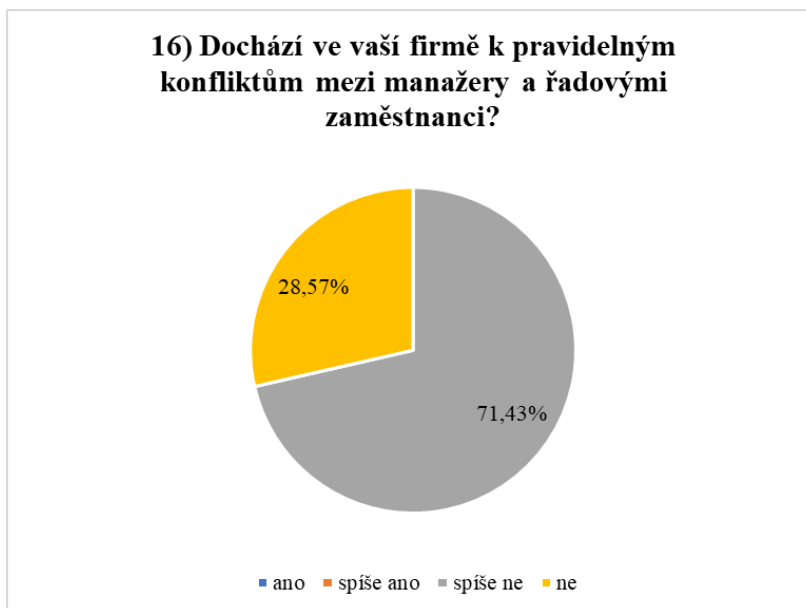
Graf 13 - Dochází ve vaší firmě k pravidelným konfliktům mezi některými manažery?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Patnáctá otázka zkoumala, zda v analyzované společnosti dochází k pravidelným konfliktům mezi některými manažery. Na otázku 3 manažeři (42,86 %) odpověděli „ne“, 3 manažeři (42,86 %) odpověděli „spíše ne“ a 1 manažer (14,29 %) odpověděl „spíše ano“. Z odpovědí znázorněných v *grafu 13* vyplývá, že na pracovišti k pravidelným konfliktům mezi manažery ve větší míře nedochází.

Graf 14 - Dochází ve vaší firmě k pravidelným konfliktům mezi manažery a řadovými zaměstnanci?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Šestnáctá otázka navazovala na předchozí otázku a ptala se, zda ve firmě dochází k pravidelným konfliktům mezi manažery a řadovými zaměstnanci. Většina manažerů zvolila možnost „spíše ne“ (5 respondentů; 71,43 %) a 2 manažeři (28,57 %) zvolili možnost „ne“. Z grafu 14 je patrné, že dle názoru manažerů ve firmě ke konfliktům spíše nedochází, a to ani mezi vedoucími manažery a jejich podřízenými pracovníky.

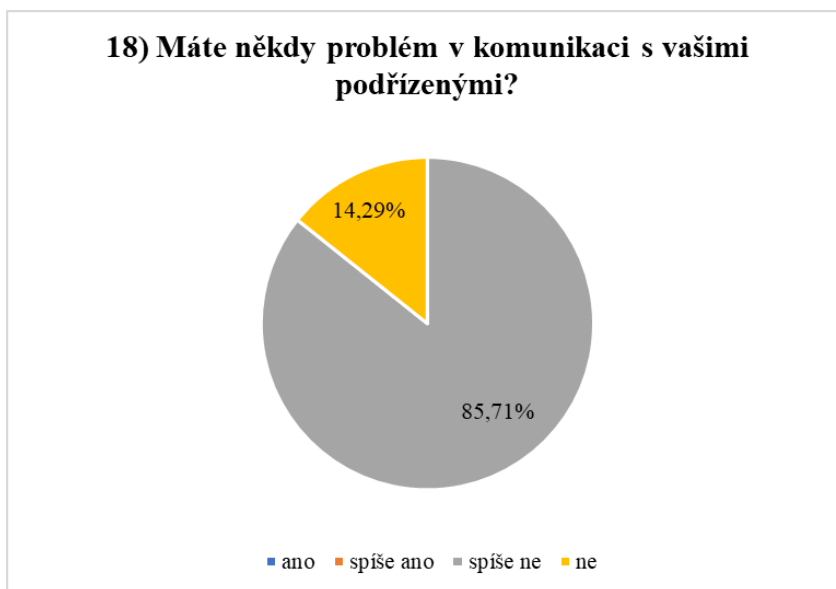
Graf 15 - Jak vnímáte výsledek těchto konfliktů?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Sedmnáctá otázka doplňovala dvě předcházející otázky a zjišťovala jaký je podle manažerů nejběžnější výsledek probíhajících konfliktů ve firmě. Podle 5 respondentů (71,43 %) končí konflikty ve společnosti spokojeností na obou stranách. 1 respondent (14,29 %) má názor, že jsou konflikty zakončeny spokojeností pouze na jedné straně a 1 respondent (14,29 %) vnímá výsledek konfliktů jako nespokojenost na obou stranách. Graf 15 v návaznosti na graf 13 a graf 14 tedy značí, že dochází-li ve firmě k některým konfliktům, jejich řešení bývá ve finále nejčastěji zakončeno ke spokojenosti všech.

Graf 16 - Máte někdy problém v komunikaci s vašimi podřízenými?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Osmnáctá otázka se týkala problému v komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Naprostá většina vedoucích pracovníků (6 respondentů; 85,71 %) zaškrtnla možnost „spíše ne“ a 1 respondent (14,29 %) zaškrtnl možnost „ne“. Manažeři v této společnosti jsou (dle *grafu 16*) názoru, že problém v komunikaci s jejich podřízenými ve většině situací nenastává.

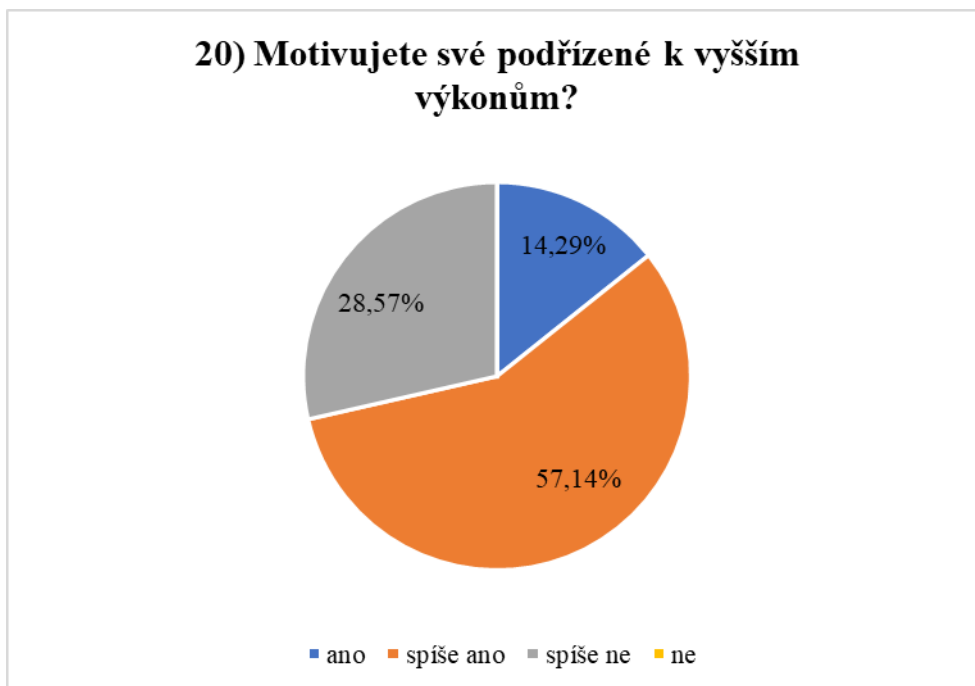
Graf 17 - Je pro vaši manažerskou práci důležité, zda vám vaši podřízení rozumí?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Devatenáctá otázka (*graf 17*) zjišťovala důležitost porozumění manažerům ze strany podřízených pracovníků. Z celkového počtu 7 respondentů na tuto otázku odpovědělo 6 respondentů (85,71 %) „ano“ a 1 respondent (14,29 %) „spíše ano“. Z výše uvedeného vyplývá, že pro dotazované vedoucí pracovníky je velmi důležité, aby jim jejich podřízení zaměstnanci rozuměli a chápali zadávané úkoly.

Graf 18 - Motivujete své podřízené k vyšším výkonům?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá otázka se zabývala motivací a zejména tím, zda manažeři motivují své podřízené k vyšším výkonům. Celkem 4 respondenti (57,14 %) vybrali odpověď „spíše ano“, 2 respondenti (28,57 %) vybrali odpověď „spíše ne“ a 1 respondent (14,29 %) vybral odpověď „spíše ano“. *Graf 18* tedy vypovídá, že většina manažerů své podřízené pracovníky k vyšším výkonům motivuje nebo se o to alespoň snaží.

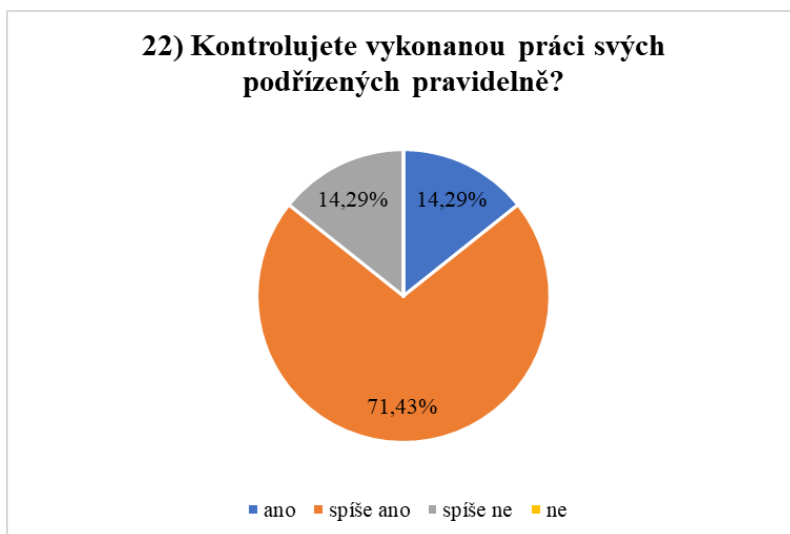
Graf 19 - Jakým způsobem motivujete své podřízené?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá první otázka zkoumala, jakým způsobem respondenti motivují své podřízené pracovníky. Dotazovaní měli možnost vybrat i více odpovědí. Všechny 7 respondentů shodně označilo možnost „pochvala“, 6 respondentů označilo možnost „mimořádná odměna“, 3 respondenti označili možnosti „zvýšení mzdy“, „firemní benefity“, „team building“ a 2 respondenti označili možnost „povýšení“. Dotazovaní vedoucí pracovníci využívají pro motivaci svých podřízených (dle grafu 19) v největší možné míře pochvalu a mimořádné odměny, dále o něco méně častěji prostředek zvyšování mzdy, firemní benefity a pořádání team buildingů.

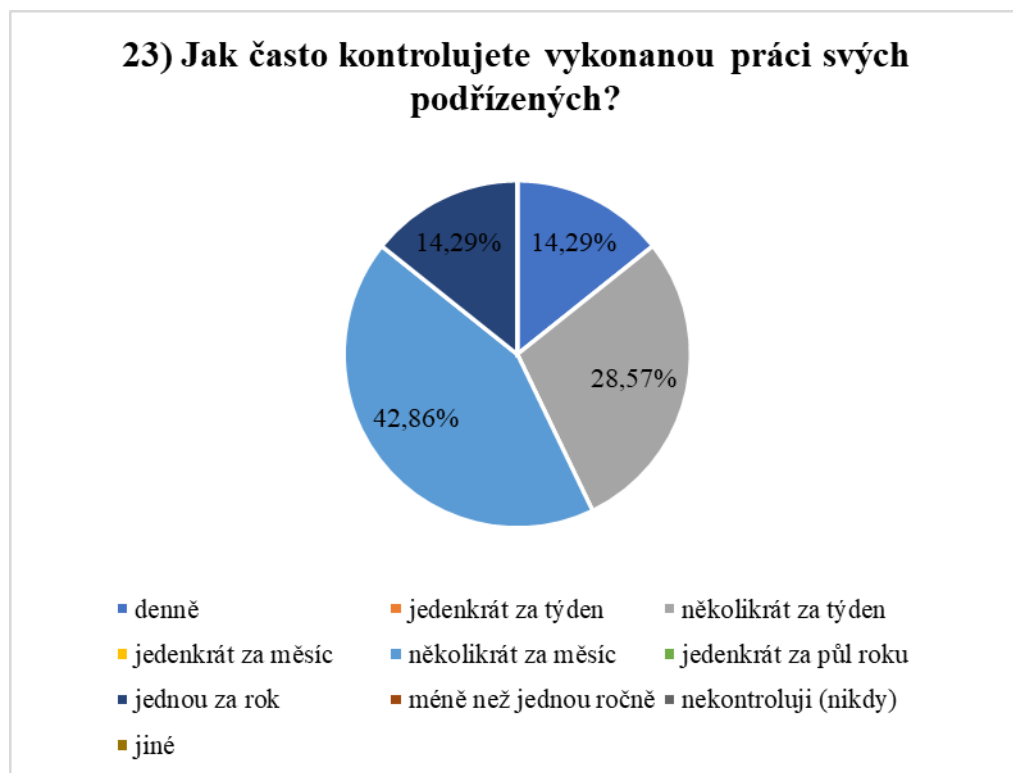
Graf 20 - Kontrolujete vykonanou práci svých podřízených pravidelně?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá druhá otázka se týkala problematiky kontroly, zda dotazovaní kontrolují vykonanou práci svých podřízených pravidelně. Z celkového počtu 7 respondentů odpovědělo 5 respondentů (71,43 %) „spíše ano“, 1 respondent (14,29 %) „ano“ a 1 respondent (14,29 %) „spíše ne“. Odpověď „ne“ nevybral žádný respondent. Na *grafu 20* je patrné, že dotazovaní vedoucí pracovníci se ve větší míře snaží své podřízené kontrolovat s určitou pravidelností.

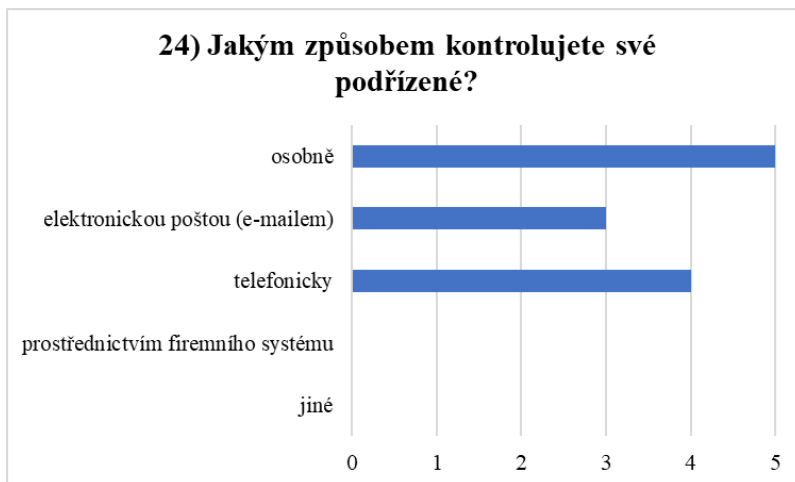
Graf 21 - Jak často kontrolujete vykonanou práci svých podřízených?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá třetí (*graf 21*) otázka navazovala na předchozí otázku a zjišťovala, jak často vedoucí pracovníci kontrolují vykonanou práci svých podřízených. Z dotazovaných kontrolují své podřízené 3 respondenti (42,86 %) několikrát za měsíc, 2 respondenti (28,57 %) několikrát za týden, 1 respondent (14,29 %) denně a 1 respondent (14,29 %) pouze jednou za rok. Z porovnání *grafu 20* a *grafu 21*, tedy vyplývá, že manažeři mají ve zvyku kontrolovat své zaměstnance pravidelně, nicméně četnost těchto kontrol je spíše nižší, jelikož většina dotazovaných kontroluje své podřízené jen několikrát za týden či dokonce měsíc. Pouze jeden dotazovaný kontroluje své podřízené pravidelně každý pracovní den.

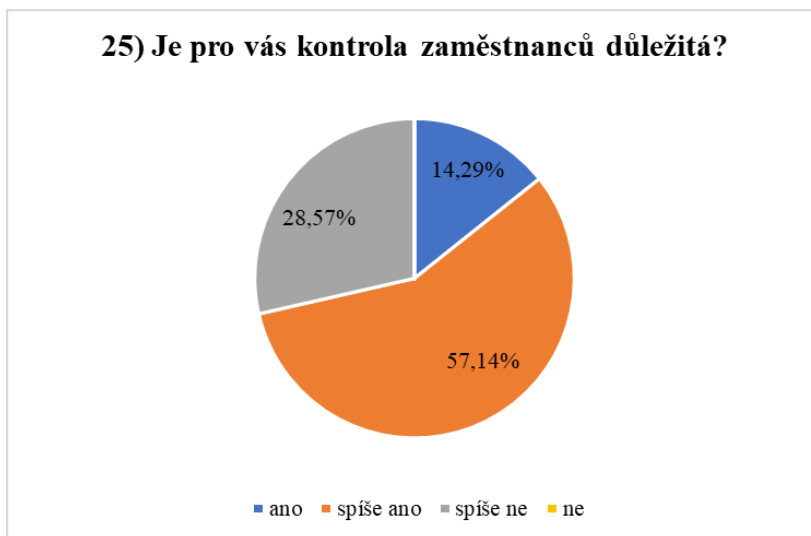
Graf 22 - Jakým způsobem kontrolujete své podřízené?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá čtvrtá otázka znázorněná na *grafu 22* se zaměřovala na způsob, jakým dotazovaní své zaměstnance kontrolují. Respondenti měli možnost výběru více odpovědí. Osobně své podřízené pracovníky kontroluje 5 respondentů, telefonicky 4 respondenti a prostřednictvím elektronické pošty neboli e-mailu 3 respondenti. Žádný z respondentů nekontroluje podřízené prostřednictvím firemního systému. Pro manažery zejména na skladových střediscích a v operativní úrovni je nejvíce efektivní kontrolovat výkon práce podřízených osobně, na ostatních manažerských úrovních je pak vhodnější využívat telefonní spojení či elektronickou poštu.

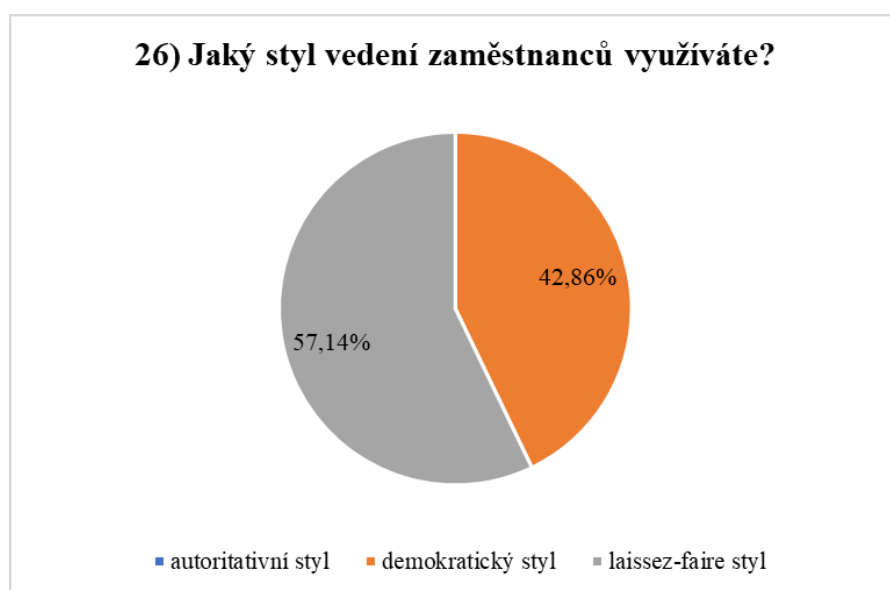
Graf 23 - Je pro vás kontrola zaměstnanců důležitá?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá pátá otázka se dotazovala, zda je pro manažery důležitá kontrola zaměstnanců. Z celkového počtu 7 účastníků dotazovaného šetření uvedli 4 respondenti (57,14 %) odpověď „spíše ano“, 2 respondenti (28,57 %) uvedli odpověď „spíše ne“ a 1 respondent (14,29 %) uvedl odpověď „ano“. Z grafu 23 znázorňujícího důležitost kontroly vyplývá, že názor na důležitost kontroly podřízených je u manažerů spíše nejednotný, i přesto že většina odpověděla „spíše ano“, manažeři kontrole velkou váhu nepřikládají.

Graf 24 - Jaký styl vedení zaměstnanců využíváte?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá šestá otázka (graf 24) byla zaměřená na styl vedení zaměstnanců. Nadpoloviční většina manažerů (4 respondenti; 57,14 %) uvedla, že při vedení zaměstnanců využívá laissez-faire styl. Demokratický styl vedení zaměstnanců využívají 3 respondenti (42,86 %). Autoritativní styl nevyužívá žádný z respondentů. Manažery využívané styly vedení zaměstnanců v analyzované společnosti jsou spíše mírnější a volnější vzhledem k podřízeným.

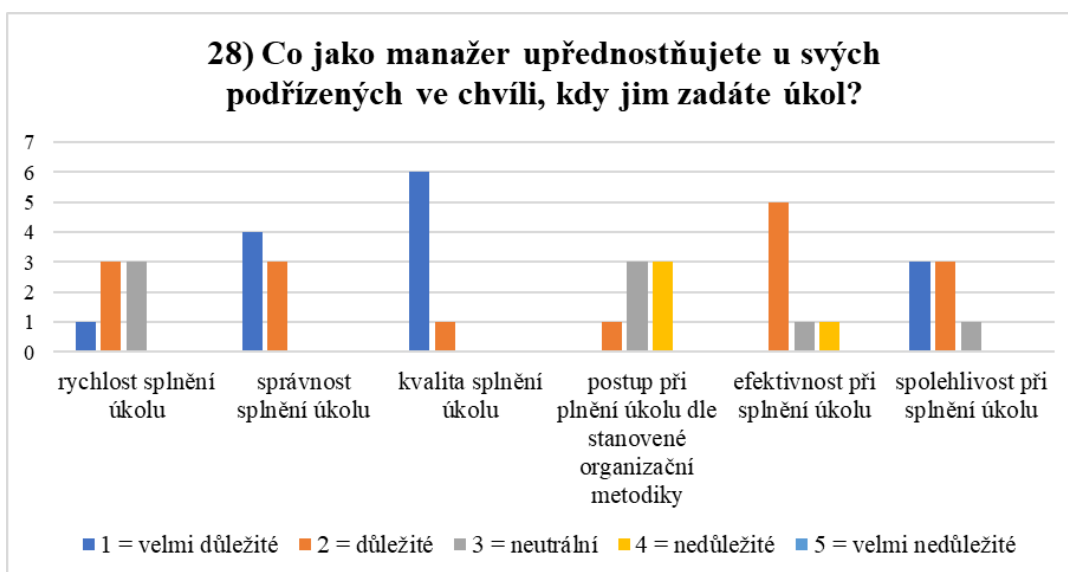
Graf 25 – Dokážete s podřízenými konzultovat úkoly tak, že daný úkol pochopí?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá sedmá otázka se zabývala problematikou konzultace úkolů s podřízenými k jejich následnému pochopení. V této otázce panovala převážná shoda respondentů, 4 dotazovaní (57,14 %) odpověděli „ano“ a 3 dotazovaní (42,86 %) odpověděli „spíše ano“. Odpověď „spíše ne“ ani „ne“ neuvedl žádný z respondentů. Dotazovaní vedoucí pracovníci jsou tedy dle grafu 25 schopni s podřízenými zaměstnanci konzultovat zadané úkoly tak, aby je dotyční pochopili.

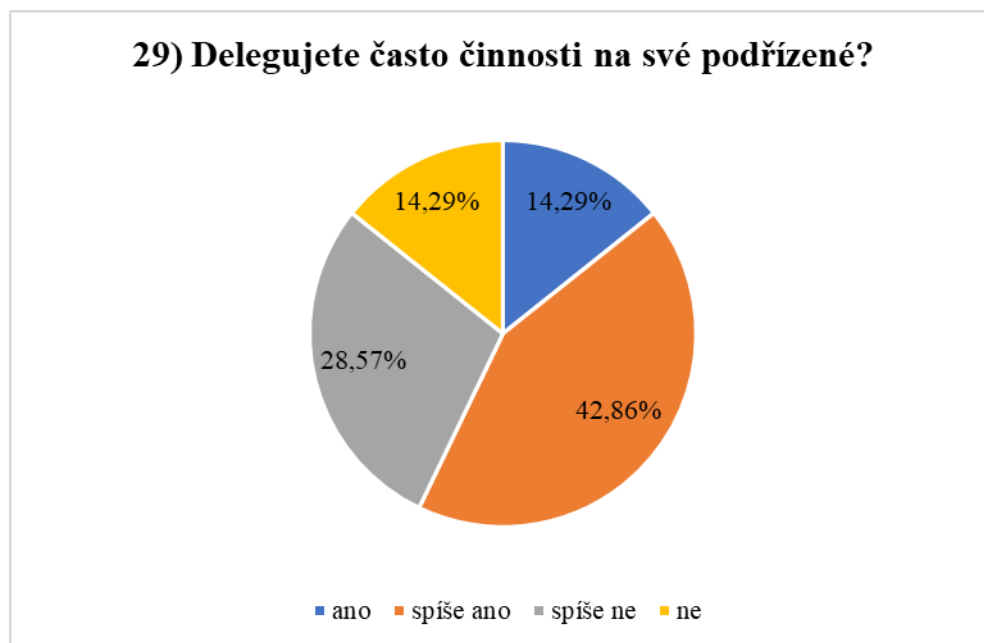
Graf 26 - Co jako manažer upřednostňujete u svých podřízených ve chvíli kdy jim zadáte úkol?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá osmá otázka zkoumala, co manažeři upřednostňují u svých podřízených ve chvíli, kdy jim zadají úkol. Respondenti měli ohodnotit důležitost na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 = velmi důležité, 2 = důležité, 3 = neutrální, 4 = nedůležité, 5 = velmi nedůležité. Pro většinu dotazovaných, konkrétně 6 respondentů, je velmi důležitá „kvalita splnění úkolu“, pro 4 respondenty je velmi důležitá „správnost splnění úkolu“, pro 3 respondenty „spolehlivost splnění úkolu“ a pouze pro 1 respondenta „rychlost splnění úkolu“. Důležitá je pro 5 respondentů „efektivnost při splnění úkolu“, pro 3 respondenty „rychlost splnění úkolu“, „správnost splnění úkolu“ a „spolehlivost při splnění úkolu“, pro 1 respondenta pak „kvalita splnění úkolu“ a „postup při plnění úkolu dle stanovené organizační metodiky“. Naopak pro 3 respondenty je „postup při plnění úkolu dle stanovené organizační metodiky“ nedůležitý a pro 1 respondenta je rovněž nedůležitá „efektivnost při splnění úkolu“. Nikdo z dotazovaných neoznačil některou z možností jako velmi nedůležitou. *Graf 26* znázorňuje, že manažerům u podřízených záleží zejména na kvalitně, správně a spolehlivě splněném úkolu, a naopak nedávají tak velký důraz na postupování dle stanovené organizační metodiky a efektivnost při plnění zadaného úkolu.

Graf 27 - Delegujete často činnosti na své podřízené?

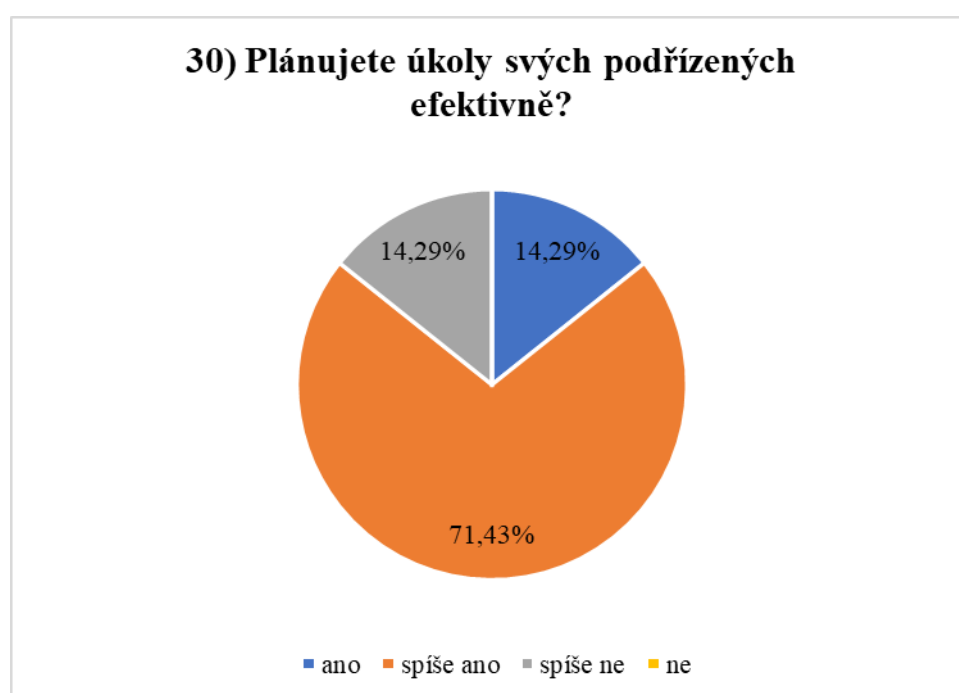


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dvacátá devátá otázka (*graf 27*) se týkala častého delegování činností na podřízené pracovníky. Z celkového počtu 7 manažerů zvolili 3 manažeři (42,86 %) odpověď „spíše

ano“, tedy že převážně často delegují pracovní činnosti na podřízené. Další 2 manažeři (28,57 %) naopak zvolili odpověď „spíše ne“, tedy že delegaci činností na podřízené nevyužívají příliš často. Pouze 1 respondent (14,29 %) deleguje své činnosti opravdu často (odpověď „ano“) a 1 respondent (14,29 %) delegaci činností nevyužívá vůbec (odpověď „ne“). Na základě získaných odpovědí lze říci, že přes polovinu vedoucích pracovníků využívá delegaci činností často, avšak v závislosti na konkrétní pozici v rámci úrovní managementu.

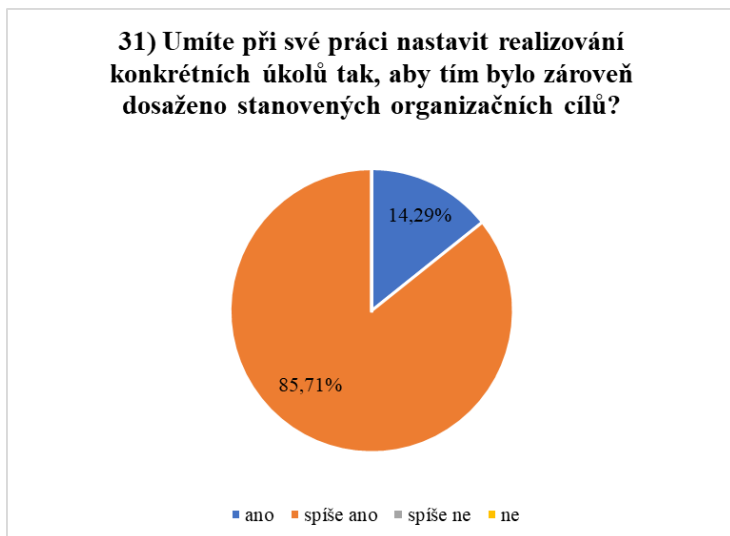
Graf 28 - Plánujete úkoly svých podřízených efektivně?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třicátá otázka zjišťovala, zda manažeři plánují úkoly svých podřízených efektivně. Z celkového počtu respondentů je 5 (71,43 %) názoru, že „spíše ano“, 1 respondent (14,29 %) je názoru, že „ano“ a pouze 1 respondent (14,29 %) je názoru, že „spíše ne“. Dle odpovědí znázorněných v *grafu 28* jsou dotazovaní manažeři názoru, že plánují úkoly svých podřízených efektivně.

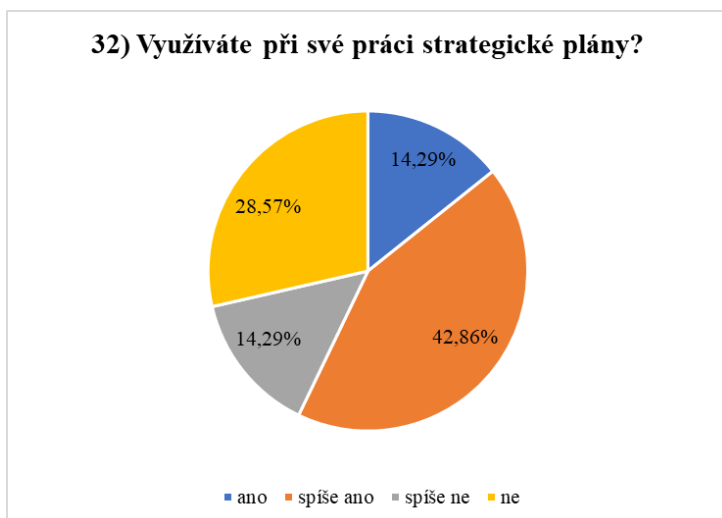
Graf 29 - Umíte při své práci nastavit realizování konkrétních úkolů tak, aby tím bylo zároveň dosaženo stanovených organizačních cílů?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třicátá první otázka se dotazovala, zda manažeři umí při své práci nastavit realizaci konkrétních úkolů tak, aby tím bylo zároveň dosaženo stanovených organizačních cílů. Dle *grafu 29* je patrné, že dotazovaní volili kladné odpovědi, 6 respondentů (85,71 %) odpovědělo „spíše ano“ a 1 respondent (14,29 %) odpověděl „ano“. Odpověď „spíše ne“ a „ne“ nevyužil žádný z dotazovaných. Z odpovědí vyplývá, že manažeři spíše zvládají plánovat realizaci konkrétních úkolů pro podřízené tak, aby tyto úkoly vedly k dosažení stanovených cílů ve firmě.

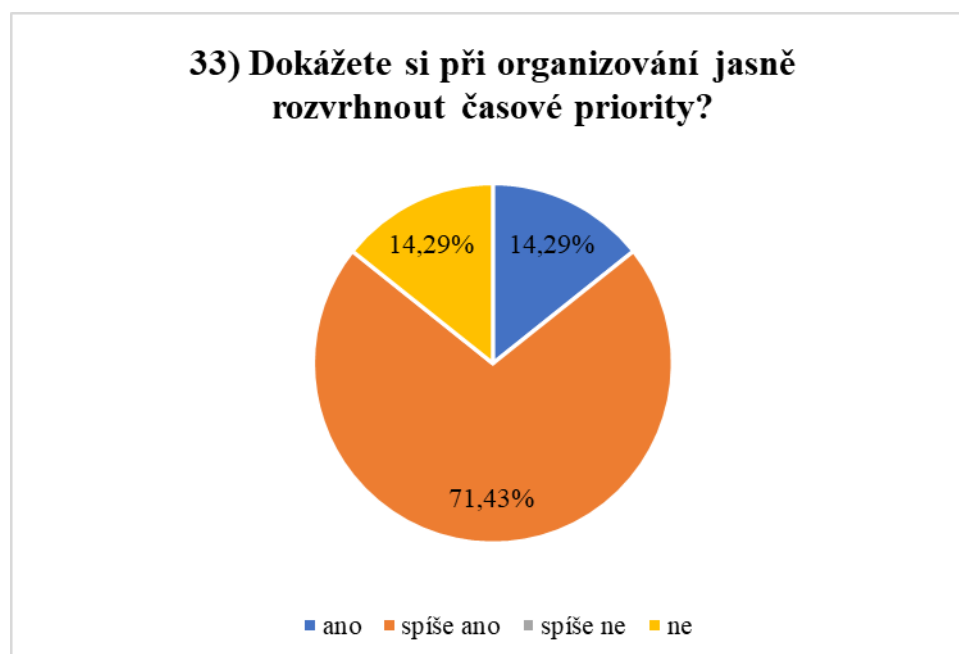
Graf 30 - Využíváte při své práci strategické plány?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třicátá druhá otázka byla zaměřena na využívání strategických plánů během manažerské práce. Na *grafu 30* lze vidět, že odpovědi na tuto otázku byly velmi roztráštěné. Nejvíce manažerů (3 respondenti; 42,86 %) vybralo možnost „spíše ano“ a pouze 1 respondent (14,29 %) vybral možnost „ano“. Naopak odpověď „ne“ vybrali 2 respondenti (28,57 %) a odpověď „spíše ne“ vybral 1 respondent (14,29 %). Většina z dotazovaných manažerů při své práci (dle získaných odpovědí) strategické plány využívá.

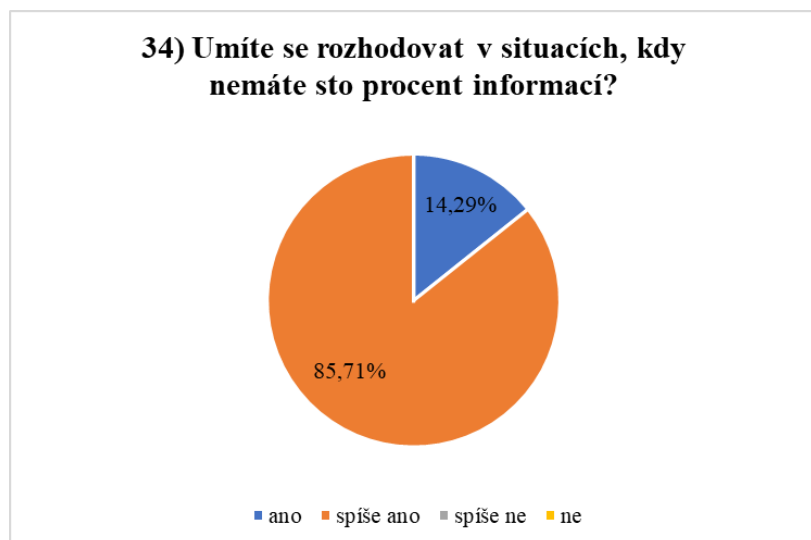
Graf 31 - Dokážete si při organizování jasně rozvrhnout časové priority?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třicátá třetí otázka (*graf 31*) se týkala organizování, a to konkrétně rozvrhování časových priorit během organizace činností. Dotazovaní na tuto otázku odpověděli v počtu 5 respondentů (71,43 %) možností „spíše ano“, 1 respondent (14,29 %) odpověděl možností „ano“ a 1 respondent (14,29 %) odpověděl možností „ne“. Vedoucí pracovníci z analyzované společnosti ve většině zvládají jasné rozvržení časových priorit při organizování a pouze jeden dotazovaný manažer rozvržení časových priorit dle jeho názoru nezvládá.

Graf 32 - Umíte se rozhodovat v situacích, kdy nemáte sto procent informací?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třicátá čtvrtá otázka (viz *graf 32*) zjišťovala, zda se dotazovaní vedoucí pracovníci umí rozhodovat i v situacích, kdy nemají sto procent informací. Z celkového počtu respondentů odpovědělo na tuto otázku 6 respondentů (85,71 %) „spíše ano“ a 1 respondent (14,29 %) „ano“. Žádný z respondentů nevyužil odpověď „spíše ne“ či „ne“. Vedoucí pracovníci ve společnosti jsou tedy schopni se rozhodovat i na základě neúplných informací.

Graf 33 - Ve kterých manažerských funkcích byste se chtěl/a do budoucna zlepšit?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třicátá pátá otázka (*graf 33*) zkoumala, ve kterých manažerských funkcích by se vedoucí pracovníci chtěli do budoucna zlepšit. Dotazovaní měli možnost výběru více odpovědí. Největší počet respondentů, konkrétně 4 respondenti, by se chtěl zlepšit v oblasti kontroly, dále 3 respondenti by se chtěli zlepšit ve vedení lidí, organizování a plánování. V oblasti rozhodování, hodnocení zaměstnanců, výběru a propouštění zaměstnanců by měl zájem o zlepšení pouze 1 respondent. Z odpovědí znázorněných v *grafu 35* je tedy patrné, že respondenti u sebe vnímají největší slabinu v manažerské funkci kontroly, ale také ve vedení lidí, organizování a plánování.

36) Které tvrdé manažerské dovednosti chcete do budoucna zlepšit?

Třicátá šestá, plně otevřená, otázka byla zaměřená na konkrétní tvrdé manažerské dovednosti, ve kterých by se dotazovaní vedoucí pracovníci chtěli do budoucna zlepšit. Vzhledem k dobrovolnosti odpovědi na otázku jí zodpovědělo pouze 5 respondentů, z toho 3 respondenti by se rádi zlepšili v jazykových dovednostech a plánování, 2 respondenti by se chtěli zlepšit v oblasti kontroly a 1 respondent by měl zájem do budoucna prohloubit své dovednosti v právních a odborných znalostech a ve tvorbě rozpočtu.

37) Které měkké manažerské dovednosti chcete do budoucna zlepšit?

Třicátá sedmá otázka byla rovněž dobrovolná, plně otevřená otázka. Dotazovaní měli vypsát konkrétní měkké manažerské dovednosti, ve kterých by se rádi v budoucnosti zlepšili. Celkem na otázku odpovědělo 5 dotazovaných manažerů, z toho 4 respondenti by se rozhodně chtěli zlepšit v komunikačních dovednostech, 3 respondenti by rádi prohloubili své motivační dovednosti, 2 respondenti by měli zájem zlepšit své dosavadní dovednosti v řešení konfliktů a 1 respondent by uvítal budoucí zlepšení dovedností v sebereprezentaci, asertivitě a kreativitě.

Graf 34 - Jakým způsobem byste byl/a ochoten/a zlepšit své dosavadní dovednosti?



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Třicátá osmá a zároveň poslední otázka zjišťovala, jakým způsobem by dotazovaní manažeři byli ochotni své dosavadní dovednosti zlepšit (*graf 34*). Respondenti mohli vybrat více možností. Nejvíce dotazovaných (5 respondentů) by si jako způsob zlepšení vybralo „vzdělávání (kurzy, školení)“, 3 respondenti by byli ochotni absolvovat „trénink komunikace“, 2 respondenti by se chtěli zlepšovat pomocí „koučinku“, 1 respondent by rád prohloubil své dovednosti pomocí „tréninku sociální empatie“ a 1 respondent v rámci doplňkové možnosti „jiné“ uvedl, že by mu ke zlepšení dovedností pomohl rozhovor s nadřízeným pracovníkem.

5. Výsledky a doporučení

Následná kapitola zhodnocuje výsledky z obou aplikovaných výzkumných šetření z předchozí kapitoly – řízeného rozhovoru s manažerem a dotazníkového výzkumného šetření. Výsledky z kvalitativního a kvantitativního výzkumu jsou následně doplněny o patřičná doporučení.

5.1. Výsledky

Výsledky z **kvalitativního výzkumného šetření**, které bylo založeno na technice řízeného rozhovoru, lze generalizovat do pěti částí. První část se zaměřila na identifikaci respondenta a vývoj společnosti (otázky řízeného rozhovoru č. 1, č. 2, č. 3). Druhá část si všimla manažerských dovedností využívaných konkrétním manažerem (otázky řízeného rozhovoru č. 4, č. 7, č. 12, č. 13). Třetí část se zaměřila na osobnost manažera (otázka řízeného rozhovoru č. 6). Čtvrtá část definovala styl práce a používané manažerské funkce manažerem (otázky řízeného rozhovoru č. 5, č. 8, č. 9, č. 10, č. 11, č. 12). Pátá část se zabírala budoucím vývojem manažerských dovedností v rámci zkoumané společnosti (otázky z řízeného rozhovoru č. 14, č. 15, č. 16, č. 17).

Z první oblasti otázek lze zhodnotit vývoj společnosti a pracovní rozvoj dotazovaného manažera. Vývoj společnosti se může rozdělit do dvou etap. Předmět podnikání zůstal v obou etapách stejný, měnilo se pouze portfolio zákazníků společnosti. První etapa začala v devadesátých letech a trvala až do ekonomické krize v roce 2008. V rámci ekonomické krize a po ekonomické krizi došlo k tomu, že společnost ztratila některé z velkých zákazníků (velké řetězce), které musela substituovat některými středně velkými či menšími firmami. Segment trhu s logistickými službami se po roce 2008 navíc značně zefektivnil, a to pomocí rozhodovacích procesů. Pracovní rozvoj samotného manažera lze rozdělit rovněž do dvou etap. První etapa trvala zhruba 9 let. Po jeho nástupu do analyzované společnosti dotyčný získával nové zkušenosti a pracoval jako manažer na operativní úrovni. Jeho promptní postup vzhůru hierarchií společnosti umocnil fakt, že se později dostal do užšího top managementu společnosti. Druhá etapa souvisí již s obdobím, kdy se dotazovaný stal generálním manažerem společnosti. Na této pozici působí dodnes.

Ze druhé oblasti otázek vyplývají konkrétní dovednosti, které jsou náplní manažerské práce. Z hlediska tvrdých manažerských dovedností současný generální manažer používá markantně tvorbu rozpočtu, právní znalosti a odborné znalosti získané v rámci studia (tedy

svou kvalifikaci). Občas využívá také své jazykové znalosti (se zahraničními klienty). Co se týká měkkých manažerských dovedností, tak zde by manažer u sebe rád vyzdvihl dovednost zvládat krize či čestné chování a etiku. Manažer též dokáže velmi dobře využívat při své práci motivaci (zejména svých podřízených), k čemuž mu vypomáhá vhodně zvolený benefiční systém společnosti. Občas se ve firmě vyskytnou i konflikty (mezi zaměstnanci či klienty), které ale obvykle končí smírem (konflikt trvalého charakteru ve společnosti neexistuje). Nejvíce konfliktů vzniká z komunikačních nedorozumění (nedostatečné komunikační dovednosti). Manažer tyto konflikty někdy i sám řeší. Dle manažera jsou některé konflikty dokonce i potřebné, neboť dokáží zaktivizovat obě strany k přemýšlení, což může vést například k určitým inovacím apod. Ze třetí oblasti výzkumného šetření navíc vyplývá, že dotčený je spíše klidný introvert a že s touto svou predispozicí se musel naučit pracovat, aby mohl vykonávat současnou pracovní pozici.

Čtvrtá oblast shrnuje styl řídicí práce manažera a konkrétní manažerské funkce, které využívá. Podle respondenta se značně smazává rozdíl mezi vrcholovým a středním managementem společnosti. Plánování se ve společnosti hojně využívá vzhledem ke strategii společnosti. Sám manažer plánování společnosti dělí do třech skupin – plánování ekonomického výkonu (rolí hrají fixní náklady), odběratelské plánování (jde o uzpůsobení skladových kapacit) a zákaznické plánování (stanovení ekonomické profitability potenciálního klienta). Organizování je dle manažera jednou z nejtěžších manažerských funkcí – k hlavnímu faktoru, který se ve společnosti vzhledem k organizování sleduje, je doba přesčasů jednotlivých zaměstnanců. Pokud se ve společnosti objeví markantní přesčasy a dílčí úkony se nestíhají ve stanoveném pracovním čase, indikuje to pro vedení společnosti určité provozní problémy, které se následně snaží vedení společnosti řešit. Z rozhovoru dále vyplývá, že určitým problémem pro společnost Servant může být kontrola. Pro kontrolování procesů ve firmě totiž není stanoven žádný manuál, který stanovuje provádění procesních kontrol. Ke kontrole dochází ve výjimečných situacích, například když se objeví konkrétní problém. Obširněji je kontrola pojímána u finančních prostředků. Ke kontrole finančních prostředků jsou v rámci společnosti určeny i některé vnitropodnikové směrnice. Navíc kontrolu finančních prostředků provádí užší vedení společnosti, tudíž v této oblasti nedochází u kontroly k problémům. Manažerská funkce vedení zaměstnanců je manažerem značně využívána – generální manažer pořádá se svými podřízenými pravidelné schůzky, kde se řeší problematika změn u některých řízených firemních procesů. Lze hovořit

rovněž o tom, že generální manažer vyznává demokratický styl řízení. Nutno podotknout, že manažer velmi dobře chápe i delegování činností, které ve společnosti Servant využívá. Uvědomuje si i problematiku zbavení se odpovědnosti, která s delegováním úzce souvisí. Je potřebné rozlišit na koho je odpovědnost delegována, neboť pokud je delegován člověk, který nemá například potřebné vlastnosti či adekvátní formální pozici v hierarchii společnosti, nemůže tento jedinec delegovanou činnost adekvátně vykonávat. V případě, že nějaká taková situace nastane, je to chyba odpovědného vyššího manažera, který danou činnost delegoval.

Pátá oblast si všímá perspektiv budoucnosti manažerských funkcí a dovedností vzhledem v komparaci s aktuální situací. Největší problém v manažerských funkcích vidí dotazovaný u kontroly – hlavní hendikep stojí na omezeném času manažera řešit rutinní kontrolu, protože časový fond manažera není neomezený. Důležité je, že si dotyčný uvědomuje, že na problematiku kontroly je nutné se v budoucnu více organizačně zaměřit. U manažerské funkce plánování respondent nepřepokládá výraznou budoucí změnu. S úrovní plánování je dotyčný spokojen. Zajímavostí je, že v rámci tvrdých manažerských dovedností se dotazovaný respondent z řízeného rozhovoru nedožaduje jejich budoucího zlepšení. Tvrdé dovednosti využívá dotyčný při své práci dennodenně. Tím pádem se domnívá, že tvrdé dovednosti jsou na velmi dobré úrovni a nevidí zde limity. V rámci tvrdých manažerských dovedností (*hard skills*) využívá manažer dokonce i jistou systematiku („kolečko manažerského rozhodování“), tudíž lze předpokládat, že na této úrovni si je manažer opravdu jistý svým konáním. Určitý problém vidí dotyčný u měkkých manažerských dovedností (*soft skills*). Zde vidí limity u komunikačních dovedností, ve kterých by bylo potřeba se zlepšit (jak individuálně, tak i ze širšího pohledu). Konflikty z nedorozumění by se ve společnosti mohly snížit na minimum. Na komunikaci je navázán i další problematický faktor, a to vyjednávací schopnosti využívané při obchodních jednáních, kde by bylo potřebné se v budoucnu zlepšit taktéž, neboť někteří klienti společnosti mají lepší vyjednávací predispozice.

Výsledky z **kvantitativního výzkumu**, založeného na dotazníkovém šetření, lze rozdělit do pěti tematických oblastí. V první oblasti byly otázky identifikačního charakteru sloužící k lepšímu zařazení daných respondentů z hlediska analyzované společnosti (otázky dotazníku č. 1–7). Druhá oblast zkoumala osobnost manažera a jeho vlastnosti (otázky dotazníku č. 8–12). Třetí oblast se zaměřovala na manažerské dovednosti

jednotlivých dotazovaných manažerů (otázky dotazníku č. 13–21). Čtvrtá oblast zjišťovala, které manažerské funkce se ve společnosti využívají (otázky dotazníku číslo 22–34). Pátá oblast si všímala potenciálního budoucího zlepšení manažerských dovedností u respondentů (otázky dotazníku č. 35–38).

První oblast uvádí dotazník identifikačními údaji o respondentech. Dotazníkového šetření se zúčastnilo více žen než mužů. Zhruba dvě třetiny zaměstnanců se pohybují ve věkové kategorii 41 až 50 let (střední generace je tedy nejvíce zastoupena). Jedna třetina vedoucích pracovníků spadá do věkové skupiny 61 let a více. Vedoucí zaměstnanci Servantu mají poměrně vysokou úroveň kvalifikace, neboť většina manažerů má vystudovanou vysokou školu (magisterské studium), zhruba jedna třetina zaměstnanců má pak vyšší odborné vzdělání a další třetina zaměstnanců dosáhla na středoškolské vzdělání s maturitou. U jednotlivých manažerů je pak určitá korelace mezi délkou pracovního úvazku a délkou vykonávané manažerské funkce (i mimo danou společnost). Někteří vedoucí pracovníci mají pracovní zkušenosti i mimo společnost, ale celkem 5 respondentů začínalo ve společnosti na jiné pozici než manažerské. Z toho vyplývá, že společnost si umí generovat ze svých lidských zdrojů vlastní manažery. Přibližně třetina dotazovaných vykonává manažerskou pozici již 15 a více let. Dále skoro polovina respondentů se řadí do strategického nebo operativního managementu, do taktické úrovně se řadí jeden jedinec. Menší počet zařazených respondentů do taktické úrovně značí určité splývání strategického a středního managementu společnosti.

Druhá oblast dotazníku řeší osobnostní charakteristiku respondentů, přičemž z těchto dotazovaných jedinců žádný neinklinuje ke krajní hodnotě extraverte či introverte. Vedoucí pracovníci si vzhledem k vlastnostem zakládají na spolehlivosti, čestném chování a rozhodnosti.¹⁸ Mít dostatek zkušeností je dle respondentů nejdůležitějším faktorem vzhledem k vykonávané manažerské práci. Současně dotyční vnímají, že si nejvíce zakládají na vystupování před svými podřízenými, přičemž důležitá je i rychlost reagování na různé aspekty.

Ze třetí oblasti vyplývají konkrétní manažerské dovednosti využívané při práci dotyčných respondentů. Nejčastější upotřebenou tvrdou manažerskou dovedností dotyčných respondentů je jejich praxe, dále to jsou tvrdé dovednosti jako je analytické myšlení

¹⁸ Vzhledem ke komparaci s informacemi získanými z řízeného rozhovoru je zde jasné vidět, že ve společnosti existuje určitá štábní kultura. Neboť dané informace z dotazníkového šetření o manažerských vlastnostech ve společnosti spolu značně korelují.

či odborné znalosti. Jazykové znalosti nebo například tvorbu rozpočtu dotyční prakticky neřeší.¹⁹ Mezi měkké dovednosti, se kterými manažeři ve společnosti pracují nejčastěji, patří řešení sociálních konfliktů. Respondenti často využívají také komunikační dovednosti, motivační dovednosti, případně vedení týmu lidí. Vzhledem ke konfliktům ve společnosti je patrné, že se neobjevují konflikty mezi jednotlivými manažery. Zřejmě mezi manažery a nižšími zaměstnanci konflikty existují, nicméně se neobjevují na denní bázi. Pokud ke konfliktům dochází, tak z více než dvou třetin případů končí smírem (spokojeny pak bývají obě strany). Problém v komunikaci s podřízenými nemá žádný dotazovaný manažer. Zároveň je pro manažery důležité, aby podřízení dobře porozuměli jejich instrukcím. Většina manažerů taktéž využívá určitou míru motivace směrem ke svým podřízeným a snaží se je tak stimulovat k lepším výkonům, k čemuž slouží nejčastěji pochvala či mimořádná odměna (někteří manažeři však motivaci při své práci běžně nevyužívají).

Čtvrtá oblast se zabývá manažerskými funkcemi a jejich aplikací ve zkoumané firmě. Většina respondentů spíše souhlasí, že své podřízené pravidelně kontroluje, ale časové rozmezí kontrol u jednotlivých manažerů se výrazně liší (nejvíce manažerů kontroluje své podřízené několikrát za měsíc). Forma kontroly spočívá především v osobní kontrole na místě (zejména pro vedoucí jednotlivých skladových pracovišť). Telefonická kontrola či kontrola emailem se využívá ve společnosti taktéž, ale v menší míře. Kontrola je důležitá zhruba pro dvě třetiny vedoucích pracovníků. Určitým překvapením je, že respondenti využívají při své práci buď demokratický či častěji využívaný laissez-faire styl vedení, lze tedy usuzovat, že atmosféra na pracovišti není drakonická. Úkoly předávané manažery nižším zaměstnancům jsou těmito pracovníky obvykle pochopeny. Přičemž pro manažery je nejpodstatnější zejména kvalita splnění úkolu či jeho správnost. Manažeři jsou navíc určitým způsobem lhostejní k tomu, jakým způsobem dotyční podřízení úkol splní – organizační metodika se v rámci společnosti prakticky nevyužívá. Co se týká delegace pracovních činností na podřízené, tak tu využívá jen zhruba polovina respondentů. Vzhledem k plánování lze říci, že většina manažerů plánuje úkoly efektivně a dosahuje se tak díky tomu i organizačních cílů společnosti. Strategické plánování využívají 3 dotazovaní, což odpovídá spíše manažerům z top managementu. Vzhledem k organizování času si dotyční vedoucí

¹⁹ Daný fakt odpovídá i tomu, že kupříkladu jazykové znalosti či tvorbu rozpočtu využívá při své práci z největší části generální manažer společnosti – viz výsledky z kvalitativního výzkumného šetření.

pracovníci umí rozvrhnout časové priority a zároveň dokáží zorganizovat záležitosti a rozhodovat, i v situacích kdy nemají všechny potřebné informace.

Pátá část dotazníku byla zaměřena na budoucnost manažerských dovedností a funkcí. Nejvíce respondentů by se do budoucna chtělo zlepšit v oblasti kontroly, což vypovídá i o tom, že kontrola v rámci společnosti není příliš ucelená a mnohdy se provádí takzvaně „ad hoc“ a bez systematiky. Vzhledem k tvrdým manažerským dovednostem by se nejvíce respondentů chtělo zlepšit v jazykových dovednostech a plánování, přičemž stranou nezůstává ani kontrolní činnosti. Z oblasti měkkých dovedností by se největší množství respondentů chtělo zlepšit v komunikačních dovednostech, což by dozajista mohlo eliminovat potenciální konflikty mezi manažery a zaměstnanci při uváděných procesních změnách. Dotazovaní sami nastínili, jakým způsobem by si představovali tyto komplexní manažerské dovednosti posílit – v první řadě by využili určitou formu vzdělávání (školení, kurzy), ve druhé řadě trénink komunikace, dále pak koučink, případně trénink sociální empatie.

Celková situace ve společnosti by se dala zrekapitulovat následovně: Z provedeného řízeného rozhovoru je patrné, že respondent (generální manažer) vede analyzovanou společnost uspokojivě a jeho vedení přináší vyhovující výsledky, které jsou například otisknuty i ve výsledcích hospodaření analyzované společnosti. Na solidní úrovni využívá respondent řízeného rozhovoru tvrdé manažerské dovednosti (hard skills). Určité limity jsou patrné u měkkých manažerských dovedností (soft skills), které se týkají z větší části komunikace (zejména vyjednávacích schopností). Pracovní přístupy jednotlivých vedoucích pracovníků (manažerů) společnosti vypovídají o tom, že společnost má vytvořenou adekvátní organizační strukturu v rámci, které jsou některé aktivity vyšších manažerů delegovány na manažery nižší. Existují sice určité limity (viz následující podkapitola „5.2 Doporučení“), ale prostředí ve společnosti je takové, že manažerské dovednosti jednotlivých manažerů se mohou dále rozvíjet pozitivním směrem.

5.2. Doporučení

Vzhledem k sumarizaci dat z obou výzkumných šetření lze v rámci manažerské práce zjistit několik nedostatků, pro které je možné v dané společnosti stanovit specifická doporučení. U přístupů uplatňovaných jednotlivými vedoucími pracovníky (manažery)

společnosti lze najít markantní mezery v oblastech kontroly a komunikace. Další méně závažné problémy pramení z nedostatečně využívaných komunikačních dovedností (přidruženým způsobem se tedy váží k výše uvedenému problému komunikace).

Ze sumarizovaných informací je patrné, že kontrolu vedoucí pracovníci provádějí sice pravidelně, ale ne příliš často. Navíc bylo zjištěno, že kontrolování neprobíhá podle zažitých organizačních mechanismů, nýbrž nárazově. Kontrola se totiž provádí čteněji až tehdy, pokud vznikne nějaká procesní překážka či konkrétní problém. Svým způsobem za to mohou i vyšší manažeři společnosti, kteří příliš nedbají na kontrolu procesních úkonů ve skladech a nechávají ji plně v rukou operativních manažerů (vedoucích skladových středisek). Ovlivňujícím faktorem toho, že systém kontroly ve společnosti není na dobré úrovni, je dozajista převažující styl řízení *laissez-faire*. Díky tomuto převažujícímu stylu řízení mají podřízení poměrně velkou svobodu a manažeři zároveň zasahují jen nevyhnutelně, což znamená, že přístup některých manažerů je v daném případě přinejmenším vágní. Zde by bylo potřeba vytvořit vedením společnosti manuál pro provádění kontrol a rozpracovat postupy kontrol pro celou společnost (nejen vzhledem k procesům, které probíhají ve skladových střediscích) – například poněkud striktněji stanovit časové rozmezí kontrol apod. Do tohoto manuálu by bylo nutné integrovat již existující vnitropodnikové předpisy. Jistou možností vyřešení tohoto problému je též přijetí nového pracovníka, který by měl na starost všechny kontrolní mechanismy. Případně by byl zaměstnán pro tvorbu kontrolního manuálu a jeho následné uplatnění ve společnosti. Nutné je také zlepšit důslednost manažerů při kontrolování činností podřízených. S tím souvisí i zajištění toho, aby pracovní postupy nebyly generovány řadovými zaměstnanci, nýbrž aby je vytvářeli vedoucí pracovníci.

Kvůli nedostatečné komunikaci a působení komunikačního šumu vznikají v organizaci určité druhy konfliktů. Konflikty v organizaci nemají sice pravidelný ráz, ale i přesto se objevují velmi často. Konflikty pramení nejčastěji z komunikačních nedorozumění či sociálních sporů. Přestože mohou mít některé konflikty ve společnosti určitým způsobem pozitivní význam, lze se vyvarovat například konfliktům vznikajících z prováděných změn. Tyto konkrétní konflikty lze bezesporu eliminovat častějšími poradami na jednotlivých úrovních řízení organizační struktury a určitou přípravou řadových zaměstnanců na potenciální změny. Dotazovaní respondenti navíc uvedli, že musejí řešit pravidelné sociální konflikty, což je patrné i z kvalitativního výzkumného šetření (tedy názoru generálního manažera). Zde určitý návrh na řešení přinesl samotný účastník

rozhovoru – využívat tzv. techniku „mluvení na kameru“, čímž mohou jednotliví manažeři zjistit určité nedostatky ve své komunikaci a později se těmto nedostatkům vyvarovat. Případně by bylo vhodné například školení či vzdělávací kurz vedoucích pracovníků, po kterém by manažeři společnosti zvládali jednak lépe rozlišit typy sociálních konfliktů, ale také by se seznámili s komunikačními technikami a posílili tím tak své komunikační dovednosti.

Dalším nedostatkem jsou poněkud slabší vyjednávací schopnosti užšího vedení společnosti oproti jiným obchodním partnerům. Vhodným doporučením v tomto případě by mohlo být určité komunikační školení pro strategické vedení společnosti, které by bylo zaměřené na techniky a principy vyjednávacích strategií. Další možnost byla nastíněna samotným generálním manažerem společnosti, šlo by o využití tzv. techniky vedení rozhovorem – může jít například o školení, kde se jedinec dozví a vyzkouší si, jakým způsobem může rozvíjet své komunikační dovednosti. Zjistí, jak vystupovat na veřejnosti či jak nastínit nepříznivé zprávy obchodním partnerům i podřízeným pracovníkům.

6. Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracovat nové přístupy k řízení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v procesu řízení ve vybrané akciové společnosti (Servant, a. s.). Diplomová práce je rozdělena na teoretická východiska a vlastní empirickou práci. Poslední část práce „*Výsledky a doporučení*“ sumarizuje a vyhodnocuje výsledky z obou výzkumných šetření, přičemž přidává různé návrhy na změny vzhledem ke zjištěným nedokonalostem řídicího procesu manažerských dovedností v dané společnosti.

Teoretická východiska mají za cíl vyjasnit teoretické poznatky, jež se vztahují k vědě o řízení, řízení lidských zdrojů, vlastnostem manažera, osobnosti manažera, manažerským rolím, manažerským dovednostem a manažerským funkcím.

Vlastní empirická část práce má za cíl charakterizovat management organizace analyzováním aktuálního uplatnění manažerských dovedností v řízení společnosti. Empirická část práce řeší ve svém úvodu charakteristiku vybrané společnosti z hlediska její historie, ekonomické a organizační struktury. Následně je uvedena charakteristika manažera (pro lepší uchopení kvalitativního výzkumného šetření) a charakteristika zkoumaného souboru manažerů (související s kvantitativním výzkumným šetřením). Vlastním výzkumem práce, který je založen na řízeném rozhovoru s manažerem a dotazníkovém šetření mezi vedoucími pracovníky, je zjištěno, že manažeři společnosti ke své práci využívají jak tvrdé (hard skills), tak i měkké dovednosti (soft skills). Odborné pracovní přístupy jednotlivých vedoucích zaměstnanců svědčí o tom, že hlavní analyzované manažerské funkce jsou ve společnosti vykonávány na adekvátní úrovni. Generální manažer velmi dobře chápe taktéž delegaci činností, přičemž delegování využívá i většina z nižších manažerů společnosti. Z kvalitativního i kvantitativního výzkumu vyplývá, že dotyční manažeři nevidí signifikantní mezery u svých „hard skills“. Komparací a sumarizací dat z provedených výzkumných šetření je však zjištěno, že některé „soft skills“ narážejí na určité limity. Vzhledem k vykonávané manažerské práci se ve společnosti objevují tři nedostatky. Jde o dva nedostatky, které se týkají komunikačních dovedností, a dále o významný nedostatek související s vykonáváním manažerské funkce kontroly.

Za primární nedostatek se dá označit nedostatečně vykonávaná kontrola pracovních procesů s čímž koresponduje určité doporučení, které by mělo danou situaci zlepšit. Vzhledem k převažujícímu stylu řízení laissez-faire u manažerů společnosti, který umožňuje řadovým zaměstnancům velkou svobodu a manažer tudíž zasahuje jen v nevyhnutelných

situacích, nepůsobí manažerské dovednosti (jako například důslednost či horizontální komunikace) kladným způsobem na systém kontroly v organizaci. Zde je nasnadě vytvořit vedením společnosti manuál pro provádění kontrol a rozpracovat postupy kontrol pro celou společnost včetně integrace existujících vnitropodnikových předpisů do tohoto nového manuálu. Další věcí je změnit přístup vedoucích zaměstnanců k pracovním postupům – aby pracovní postupy byly generovány manažery, a ne řadovými zaměstnanci. Sekundární nedostatky se pak týkají měkkých dovedností manažerů – konkrétně komunikačních dovedností. V první řadě se jedná zejména o konflikty pramenící z komunikačních nedorozumění, které by šlo eliminovat častějšími poradami na jednotlivých úrovních managementu společnosti. Za druhé jde o poněkud slabší vyjednávací schopnosti vrcholového managementu společnosti při jednáních s obchodními partnery. Zde určitý návrh na změnu spočívá v zajištění speciálního komunikačního školení pro strategické vedení společnosti se zaměřením na vyjednávací techniky a principy.

Z obou provedených výzkumných šetření dále vyplývá, že do budoucna by jednotliví manažeři rádi posílili své manažerské dovednosti určitými formami vzdělávání jako je koučink, trénink komunikace, trénink sociální empatie. Další možností k posílení komunikačních dovedností je dle respondentů například technika vedeného rozhovoru či natáčení a mluvení na kameru. Z výzkumných šetření je navíc patrné, že výše uvedené nedostatky týkající se nedostatečné komunikace si zejména užší vedení společnosti uvědomuje a na tomto poli působnosti plánuje uskutečnit některá školení. Využití manažerských dovedností ve společnosti je v čase velmi proměnlivé, a proto je nutné, aby jejich rozvoj dynamicky reagoval na měnící se situaci v organizaci.

7. Seznam použitých zdrojů

Literatura

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing. Management (Alfa Publishing). ISBN 80-86851-00-1.
- ANTUŠÁK, Emil a Josef VILÁŠEK, 2016. *Základy teorie krizového managementu*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3443-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management*. 4th ed. Philadelphia: Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-7815-5.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BERÁNEK, Jaromír, 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5., zcela přeprac. vyd. Praha: MAG Consulting. ISBN 978-80-86724-45-4.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- 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. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA, 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1338-1.

- DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FAERBER, Yvonne a Christian STÖWE, 2007. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2009-8.
- FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- GHUMA, Karminder, 2010. *Management: Concepts, Practice & Cases*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited. ISBN 978-0-07-068218-4.
- HALEVI, Gideon a Rolland D. WEILL, 1995. *Principles of Process Planning: A logical approach*. Gloucester: Chapman and Hall. ISBN 978-94-010-4544-5.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- JIŘINCOVÁ, Božena, 2010. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.
- KAŇÁKOVÁ, Eva, 2008. *Jak efektivně vést porady*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1625-1.
- KHELEROVÁ, Vladimíra, 2010. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ, 2004. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

- MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER, 2011. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MÜHLEISEN, Stefan a Nadine OBERHUBER, 2008. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: soft skills v praxi*. Praha: Grada. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2662-5.
- 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. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.
- PETŘÍK, Tomáš, 2009. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3024-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271--0629-5.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2011. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4646-3.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.
- STÝBLO, Jiří, 2018. *Leadership v organizaci*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-18-6.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. Psyché. ISBN 80-247-0405-6.
- UHLIG, Beatris, 2008. *Time management: staňte se pánem svého času*. Praha: Grada. Praxe & kariéra. ISBN 978-80-247-2661-8.

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

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

VAN FLEET, David D., Ella W. VAN FLEET a George J. SEPERICH, 2014. *Agribusiness: Principles of management*. Clifton Park: Delmar Cengage Learning. ISBN 978-1-111-54486-7.

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

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

EUR-Lex. Přístup k právu Evropské unie: Mikropodniky, malé a střední podniky (definice a oblast působnosti) [online], 2016. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=LEGISSUM%3An26026>.

Servant – oficiální internetové stránky společnosti: prodejní logistika [online], 2020. [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: <https://www.servant.cz/>.

Servant – oficiální internetové stránky společnosti: Středisko Prahy Východ [online], 2020. [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.servant.cz/sklady-praha-vychod/>.

Servant – oficiální internetové stránky společnosti: Středisko Humpolec [online], 2020. [cit. 2020-02-09]. Dostupné z: <https://www.servant.cz/sklady-humpolec/>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Sbírk listin Servant a.s. [online]. 2020. [cit. 2020-22-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=425055>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výroční zpráva Servant a. s. za rok 2019 [online]. 2020. [cit. 2020-21-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62546136&subjektId=425055&spis=73147>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výroční zpráva Servant a. s. za rok 2018 [online]. 2019. [cit. 2020-21-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58072185&subjektId=425055&spis=73147>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výroční zpráva Servant a. s. za rok 2017 [online]. 2018. [cit. 2020-21-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=53983611&subjektId=425055&spis=73147>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výroční zpráva Servant a. s. za rok 2016; Zpráva o vztazích a zpráva auditora [online]. 2017. [cit. 2020-21-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=49025523&subjektId=425055&spis=73147>.

Veřejný rejstřík a sbírka listin: Výroční zpráva Servant a. s. za rok 2015; Účetní závěrka; Zpráva o vztazích a zpráva auditora [online]. 2017. [cit. 2020-21-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=48970489&subjektId=425055&spis=73147>.

Ostatní zdroje

Interní dokumenty společnosti Servant a. s.: Organizační struktura akciové společnosti, 2005-2020. Praha.

8. Přílohy

Příloha č. 1 – Otázky k řízenému rozhovoru s manažerem společnosti Servant, a. s.

1. Jaké jsou vaše předešlé zkušenosti a jaké je vaše dosažené vzdělání (škola, obor, titul)?
2. Jak byste charakterizoval Vaši společnost a zároveň zhodnotil její vývoj za dobu co jste její součástí?
3. Jakou má vaše společnost organizační strukturu (liniová, štábní, liniově-štábní)? Jaké je hierarchické uspořádání společnosti? (celé společnosti + jednotlivých středisek) Popište.
4. Co je náplní vaší práce (např. tvrdé dovednosti uvedené v pracovní smlouvě)?
5. Do jaké manažerské úrovně řízení se řadíte (strategický, taktický, operativní management)?
6. Osobnost manažera – jaké znalosti, motivy, schopnosti, temperament využíváte při své práci? Popište.
7. Zhodnoťte své vlastnosti využívané při manažerské práci. Jaké vlastnosti by podle vás měl mít ideální manažer (které vy třeba nemáte)? Chtěl byste něco z toho zlepšit?
8. Využíváte při své práci delegaci činností na jiné zaměstnance? Popište, které konkrétní aktivity delegujete a z jakého důvodu.
9. Jak využíváte časový prostor, který vám prostřednictvím delegování činností vznikne?
10. Jak využíváte jednotlivé manažerské funkce při své práci? (4 hlavní)
 - a. Plánování
 - b. Organizování
 - c. Kontrola
 - d. Vedení zaměstnanců
11. Jaký styl řízení zaměstnanců při své práci využíváte (autoritativní, demokratický, liberální)?
12. Snažíte se své zaměstnance motivovat? Jakým způsobem?
13. Dochází ve firmě k častým konfliktům (je ten kdo má hlavní slovo ve firmě)? Jaké je jejich řešení?

14. Ve kterých manažerských funkcích byste se chtěl do budoucna zlepšit? Které by bylo potřeba zlepšit i ve firmě?
15. Které tvrdé manažerské dovednosti chcete do budoucna zlepšit?
16. Které měkké manažerské dovednosti chcete do budoucna zlepšit?
17. Jakým způsobem byste byl ochoten zlepšit své dosavadní dovednosti?

Příloha č. 2 – Dotazníkové šetření pro manažery společnosti Servant, a. s.

1. oblast – Identifikační otázky

1) Pohlaví:

- žena
- muž

2) Věk:

- méně než 20 let
- 21 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 až 50 let
- 51 až 60 let
- 61 a více

3) Nejvyšší ukončené vzdělání?

- základní
- středoškolské (bez maturity)
- středoškolské (s maturitou)
- vyšší odborné (DiS)
- vysokoškolské (bakalářské)
- vysokoškolské (magisterské nebo inženýrské)

4) Jak dlouho jste zaměstnaný/á ve společnosti Servant a.s.? Napište přesný počet let, případně měsíců.

5) Jak dlouho zde vykonáváte manažerskou pozici? Napište přesný počet let, případně měsíců.

6) Do jaké úrovně managementu se v rámci společnosti řadíte?

- operativní úroveň
- taktická úroveň
- strategická úroveň

7) Jak dlouho vykonáváte manažerskou práci celkově (i v jiných společnostech)?

- 1 rok a méně
- 2 až 4 roky
- 5 až 8 let
- 9 až 12 let
- 13 až 14 let
- 15 let a více

2. oblast – Osobnost manažera a jeho vlastnosti

8) Při výkonu manažerské práce jste extrovert nebo introvert?

- extrovert
- spíše extrovert
- spíše introvert
- introvert

9) Které vlastnosti manažera jsou podle vás nejdůležitější? Vyberte 4 možnosti.

- adaptibilita
- sebejistota
- spolehlivost
- iniciativa
- ctízádnost
- mít vizi
- čestné chování a etika
- rozhodnost
- zvládnutí krize
- schopnost motivování druhých (jiných lidí)

10) Jaké faktory podle vás nejvíce ovlivňují osobu manažera? Vyberte 3 možnosti.

- motivy
- znalosti
- hodnoty
- dovednosti
- temperament
- potřeby
- zkušenosti
- postoje
- schopnosti

11) Které (v předchozích otázkách uvedené) vlastnosti manažera podle vás máte? Vypište alespoň 2.

12) Který rys temperamentu při manažerské práci využíváte nejvíce?

- rychlost reakcí na vnější podněty
- schopnost zatížení (odolnost vůči dlouhodobě působícím podnětům)
- citovost (prožívání)
- míra ovládní emocí
- vystupování (výraznost v chování)

3. oblast – Konkrétní dovednosti manažera

13) Které **tvrdé** manažerské dovednosti využíváte při své práci nejčastěji?

Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 = využívám pravidelně, 2 = často, 3 = občas, 4 = výjimečně, 5 = nevyžívám vůbec.

Tvrdé manažerské dovednosti	Ohodnocení
analytické myšlení	1 – 2 – 3 – 4 – 5
jazykové znalosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
kontrola	1 – 2 – 3 – 4 – 5
kvalifikace (dosažené vzdělání)	1 – 2 – 3 – 4 – 5
odborné znalosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
plánování	1 – 2 – 3 – 4 – 5
praxe	1 – 2 – 3 – 4 – 5
právní znalosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
technické dovednosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
tvorba rozpočtu	1 – 2 – 3 – 4 – 5

14) Které **měkké** manažerské dovednosti využíváte při své práci nejčastěji?

Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, přičemž 1 = využívám pravidelně, 2 = často, 3 = občas, 4 = výjimečně, 5 = nevyžívám vůbec.

Tvrdé manažerské dovednosti	Ohodnocení
asertivita	1 – 2 – 3 – 4 – 5
empatie vůči druhým	1 – 2 – 3 – 4 – 5
koncepční myšlení	1 – 2 – 3 – 4 – 5
kreativní myšlení	1 – 2 – 3 – 4 – 5
komunikační dovednosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
motivační dovednosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
řešení sociálních konfliktů	1 – 2 – 3 – 4 – 5
sebe prezentace	1 – 2 – 3 – 4 – 5
sebereflexe	1 – 2 – 3 – 4 – 5
vedení týmu lidí	1 – 2 – 3 – 4 – 5

15) Dochází ve vaší firmě k pravidelným konfliktům mezi některými manažery?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

16) Dochází ve vaší firmě k pravidelným konfliktům mezi manažery a řadovými zaměstnanci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

17) Jak vnímáte výsledek těchto konfliktů?

- obě strany jsou spokojeny (win-win)
- jedna strana je spokojena a druhá strana je nespokojena (win-loose)
- obě strany jsou nespokojeny (loose-loose)
- konflikty ve společnosti nejsou

18) Máte někdy problém v komunikaci s vašimi podřízenými?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

19) Je pro vaši manažerskou práci důležité, zda vám vaši podřízení rozumí?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

20) Motivujete své podřízené k vyšším výkonům?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

21) Jakým způsobem motivujete své podřízené? Možnost zaškrtnout více odpovědí.

- pochvala
- zvýšení mzdy
- mimořádná odměna
- povýšení
- firemní benefity
- team building
- jiné (doplňte)...

4. oblast – Manažerské funkce

22) Kontrolujete vykonanou práci svých podřízených pravidelně?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

23) Jak často kontrolujete vykonanou práci svých podřízených?

- denně
- jedenkrát za týden
- několikrát za týden
- jedenkrát za měsíc
- několikrát za měsíc
- jedenkrát za půl roku
- jednou za rok
- méně než jednou ročně
- nekontroluji (nikdy)
- jiné (doplňte) ...

24) Jakým způsobem kontrolujete své podřízené?

- osobně
- elektronickou poštou (e-mailem)
- telefonicky
- prostřednictvím firemního systému
- jiné (doplňte) ...

25) Je pro vás kontrola zaměstnanců důležitá?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

26) Jaký styl vedení zaměstnanců využíváte?

- autoritativní styl (jasně určené úkoly zaměstnancům, nezapojování ostatních, jednostranná komunikace)
- demokratický styl (delegace vedoucích pravomocí na podřízené, odpovědnost zůstává u manažera, obousměrná komunikace)
- laissez-faire styl (umožňuje podřízeným velkou svobodu, manažer je mentor a zasahuje jen v nevyhnutelných situacích, horizontální komunikace)

27) Dokážete s podřízenými konzultovat úkoly tak, že daný úkol pochopí?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

28) Co jako manažer upřednostňujete u svých podřízených ve chvíli, kdy jim zadáte úkol?

Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5 důležitost, přičemž 1 = velmi důležité, 2 = důležité, 3 = neutrální, 4 = nedůležité, 5 = velmi nedůležité.

Tvrdé manažerské dovednosti	Ohodnocení
rychlost splnění úkolu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
právnost splnění úkolu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
kvalita splnění úkolu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
postup při plnění úkolu dle stanovené organizační metodiky	1 – 2 – 3 – 4 – 5
efektivnost při splnění úkolu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
spolehlivost při splnění úkolu	1 – 2 – 3 – 4 – 5

29) Delegujete často činnosti na své podřízené?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

30) Plánujete úkoly svých podřízených efektivně?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

31) Umíte při své práci nastavit realizování konkrétních úkolů tak, aby tím bylo zároveň dosaženo stanovených organizačních cílů?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

32) Využíváte při své práci strategické plány?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

33) Dokážete si při organizování jasně rozvrhnout časové priority?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

34) Umíte se rozhodovat v situacích, kdy nemáte sto procent informací?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

5. oblast – Budoucnost

35) Ve kterých manažerských funkcích byste se chtěl/a do budoucna zlepšit? Možnost zaškrtnout více odpovědí.

- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Výběr a propouštění zaměstnanců
- Kontrola
- Vedení lidí
- Hodnocení zaměstnanců

36) Které tvrdé manažerské dovednosti chcete do budoucna zlepšit? Vypište alespoň 3.

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

37) Které měkké manažerské dovednosti chcete do budoucna zlepšit? Vypište alespoň 3.

.....

.....

.....

38) Jakým způsobem byste byl/a ochoten/a zlepšit své dosavadní dovednosti?

- vzdělávání (kurzy, školení)
- koučink
- trénink sociální empatie
- trénink komunikace
- jiné (doplňte) ...