

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské dovednosti**

**Bc. Kristýna Pražienková**

© 2017 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Pražienková

Provoz a ekonomika

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 induktivních 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**

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2016/17 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2017

### **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 neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27. března 2017

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za cenné rady a odbornou pomoc, které mi velmi pomohly při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Českého rozhlasu za spolupráci a ochotu při poskytování potřebných informací a při vyplňování dotazníků. V poslední řadě blízkým přátelům a rodině za podporu.

# Manažerské dovednosti

## Souhrn

Diplomová práce na téma "Manažerské dovednosti" řeší dovednosti, které vedoucí pracovníci uplatňují na svých pozicích v rámci dané organizace, zejména těmi, jež jsou nezbytné pro jejich výkon. Skládá se ze dvou částí, a to z teoretické a z praktické.

V první části, označované jako teoretická východiska, jsou charakterizovány pojmy týkající se managementu (definice, historický vývoj, pojetí a úrovně) a manažera. Dále následuje vymezení manažerských vlastností, rolí, kompetencí a podrobný rozbor manažerských funkcí, které patří k nejdůležitějším manažerským dovednostem každého vedoucího pracovníka. V závěru části navazují na manažerské funkce manažerské dovednosti a jejich rozdělení na měkké a tvrdé.

Ve druhé části, praktické, je charakterizována společnost včetně její historie a organizační struktury. Následuje analýza šesti vybraných manažerských dovedností, které manažeři ovládají v současné době a které chtějí být zlepšeny do budoucna za pomoci dotazníkového šetření, jež je vytvořeno na základě rozhovoru s vedoucí pracovníci. Syntéza těchto dat poté slouží jako podklad pro možná doporučení zlepšující (posilující) jednotlivé manažerské dovednosti.

### **Klíčová slova:**

Management, manažer, manažerské kompetence, manažerské role, manažerské vlastnosti, manažerské funkce, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, vedení lidí

# **Managerial skills**

## **Summary**

Thesis on "Managerial skills" deals with the skills that managers use on basis of their position within the organization, especially those that are crucial for their performance. The thesis consists of two parts, the theoretical and the practical.

In the first part indicated as the theoretical bases they are described terms relating to management (definition, historical development, concepts and levels) and manager. This is followed by the definition of managerial characteristics, roles, competencies and detailed analysis of managerial functions, which belong to the most important managerial skills of each manager. At the end of this part the managerial functions are joined by the managerial skills which are divided into soft and hard skills.

In the second part, the practical one, is described the company including its history and organizational structure. It is followed by analysis of six selected managerial skills that managers master currently and want to be improved in the future with the assistance of a questionnaire survey, which is created as a result of interviews with particular manager. The synthesis of these data serve as the basis for possible recommendations to improvement (strengthening) of various managerial skills.

## **Keywords:**

Management, manager, managerial competencies, managerial roles, managerial characteristics, managerial functions, managerial skills, hard skills, soft skills, leadership

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b>	<b>13</b>
2.1	Cíl práce	13
2.2	Metodika	13
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska</b>	<b>15</b>
<b>3.1</b>	<b>Management</b>	<b>15</b>
3.1.1	Historický vývoj managementu	15
3.1.2	Definice managementu	17
3.1.3	Pojetí managementu	18
3.1.4	Úrovně managementu	20
<b>3.2</b>	<b>Manažer a jeho osobnost</b>	<b>21</b>
3.2.1	Osobnost manažera	22
<b>3.3</b>	<b>Vlastnosti manažera</b>	<b>22</b>
3.3.1	Vrozené vlastnosti	23
3.3.2	Získané vlastnosti	24
3.3.3	Temperament	26
<b>3.4</b>	<b>Manažerské role</b>	<b>29</b>
<b>3.5</b>	<b>Manažerské kompetence</b>	<b>31</b>
<b>3.6</b>	<b>Manažerské funkce</b>	<b>33</b>
3.6.1	Plánování	34
3.6.2	Organizování	34
3.6.3	Vedení lidí	36
3.6.3.1	Styly vedení	37
3.6.3.2	Motivování zaměstnanců	41
3.6.4	Kontrola	43
3.6.5	Personalistika	44
<b>3.7</b>	<b>Manažerské dovednosti</b>	<b>46</b>
3.7.1	Měkké a tvrdé dovednosti (soft skills and hard skills)	47
3.7.2	Vybrané manažerské dovednosti	48
<b>4</b>	<b>Praktická část</b>	<b>50</b>
<b>4.1</b>	<b>Charakteristika Českého rozhlasu</b>	<b>50</b>
4.1.1	Stanice Českého rozhlasu	51
4.1.2	Historie Českého rozhlasu	52
4.1.3	Organizační struktura	53
<b>4.2</b>	<b>Vlastní šetření</b>	<b>54</b>



4.2.1	Rozhovor.....	54
4.2.2	Dotazníkové šetření .....	55
<b>4.3</b>	<b>Zpracování výsledků dotazníkového šetření .....</b>	<b>56</b>
4.3.1	Základní informace o respondentech včetně otázek doplňující manažerské dovednosti.....	56
4.3.2	Dominance měkkých a tvrdých dovedností.....	62
4.3.3	Současný a budoucí stav dovedností .....	64
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků a doporučení .....</b>	<b>76</b>
<b>5.1</b>	<b>Zhodnocení.....</b>	<b>76</b>
<b>5.2</b>	<b>Návrhy na posílení manažerských dovedností .....</b>	<b>79</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>82</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>84</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>87</b>

## Seznam grafů

Graf 1: Přínosy porad dle pracovníků.....	61
Graf 2: Plánování - současný stav.....	65
Graf 3: Organizování a delegování - současný stav .....	66
Graf 4: Motivování - současný stav .....	68
Graf 5: Komunikace - současný stav .....	69
Graf 6: Vedení lidí - současný stav.....	71
Graf 7: Sebeřízení - současný stav.....	72
Graf 8: Porovnání současného a budoucího stavu .....	75

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Úroveň managementu a způsoby řízení .....	21
Obrázek 2: Eysenckova dimenzionální klasifikace temperamentu .....	28
Obrázek 3: Obsah plánu.....	34
Obrázek 4: Plochá struktura - široké rozpětí .....	36
Obrázek 5: Strmá struktura - úzké rozpětí .....	36
Obrázek 6: Matice stylů vedení lidí .....	39
Obrázek 7: Manažerská mřížka .....	40
Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb .....	42
Obrázek 9: Logo Českého rozhlasu .....	50

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Manažerské role.....	29
Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí .....	33
Tabulka 3: Pohlaví respondentů .....	56
Tabulka 4: Věk respondentů .....	56
Tabulka 5: Vzdělání respondentů .....	57
Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů .....	57
Tabulka 7: Délka výkonu dané pozice respondentů .....	58

Tabulka 8: Počet podřízených zaměstnanců .....	58
Tabulka 9: Způsob vedení lidí .....	59
Tabulka 10: Způsoby komunikace s podřízenými .....	59
Tabulka 11: Způsoby delegování úkolů.....	60
Tabulka 12: Četnost porad.....	60
Tabulka 13: Důležitost porad.....	61
Tabulka 14: Dominance měkkých nebo tvrdých dovedností.....	62
Tabulka 15: Dominance měkkých nebo tvrdých dovedností v závislosti na pohlaví.....	63
Tabulka 16: Srovnání současného a budoucího stavu - plánování .....	65
Tabulka 17: Srovnání současného a budoucího stavu - organizování a delegování.....	67
Tabulka 18: Srovnání současného a budoucího stavu - motivování.....	68
Tabulka 19: Srovnání současného a budoucího stavu - komunikace .....	70
Tabulka 20: Srovnání současného a budoucího stavu - vedení lidí .....	71
Tabulka 21: Srovnání současného a budoucího stavu - sebeřízení.....	73
Tabulka 22: Přehled současného stavu dovedností.....	74
Tabulka 23: Přehled budoucího stavu dovedností .....	74

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační struktura ČRo.....	87
Příloha 2: Dotazník pro vedoucí pracovníky a šéfredaktory ČRo .....	88
Příloha 3: Vyhodnocení současného stavu dovedností.....	98
Příloha 4: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností .....	99

# 1 Úvod

V současné době existuje velké množství organizací, které si navzájem konkurují. Jedním z klíčových faktorů, jak být lepší než konkurence, je dostatek kvalifikovaných vedoucích pracovníků, kteří přinášejí podniku nenahraditelnou konkurenční výhodu. Díky jejich jedinečným znalostem a dovednostem mohou efektivně vést své podřízené k vyšším pracovním výkonům a přinášet tak společnosti větší zisk a prosperitu. Kvalita a výkon lidských zdrojů je pro většinu tuzemských, ale i zahraničních společností, tím nejcennějším, čím mohou disponovat. Měly by proto, kromě zaměření se na finanční, kapitálové a materiálové zdroje, věnovat větší pozornost lidským zdrojům v podobě posilování manažerských dovedností, které z velké části přispívají k dosažení stanovených cílů společnosti.

Osobnost manažera, ale i jeho přístup k zaměstnancům, je kromě znalostí a dovedností dalším klíčovým prvkem správného manažera. Pro své podřízené by měl být vzorem a vykonávat i to, co vyžaduje po ostatních. K výkonnosti zaměstnanců může přispívat i lepší pracovní prostředí, které lze vytvářet pomocí správně zvolených motivačních prvků, jako je spravedlivé odměňování a odměňování formou pochvaly.

S většími nároky na manažery roste i potřeba posilování jednotlivých dovedností, které dělíme na měkké (soft) dovednosti a tvrdé (hard) dovednosti. Většina společností se soustřeďuje především na posilování tvrdých dovedností, které jsou z časového hlediska méně náročné na osvojení. Jedná se o dovednosti, které by měl ovládat ve své funkci každý manažer, jelikož jsou potřebné pro každodenní použití. Jsou získávány na základě vlastních zkušeností, praxe a dosavadního vzdělání a patří mezi ně část manažerských funkcí, jako je plánování a kontrola, ale i technické, jazykové, ekonomické a právní dovednosti. Měkkým dovednostem se až doposud nevěnovala taková pozornost jako tvrdým, ale v současné době je při výběru zaměstnanců na vedoucí pozice dáвана přednost právě jim. Průběžně se společnosti prostřednictvím různých kurzů zaměřují u vedoucích pracovníků na jejich posílení. Proto nabytí bývá náročnější, jelikož záleží na ochotě daného člověka naučit se novým věcem, ale též na osobnosti a charakteru. Mezi nejdůležitější měkké dovednosti, jimiž by měl disponovat každý manažer, patří komunikace, která je důležitá pro kontakt se svými podřízenými. Jejím prostřednictvím jsou předávány zaměstnancům nezbytné informace potřebné pro chod společnosti, ať již na poradách nebo osobně. K dalším důležitým měkkým dovednostem manažera patří organizování (přidělování úkolů,

koordinace práce s podřízenými, delegování) a vedení lidí na základě motivace a stimulace prováděné pomocí správně zvolených motivačních a stimulačních nástrojů hmotné a nehmotné povahy.

Rozvíjení měkkých a tvrdých dovedností se uskutečňuje nejenom v práci, ale také v osobním životě, jelikož umožňují daným osobám správné rozvržení svého času. Měli by si je osvojovat také podřízení pracovníci, protože jejich správná kombinace může vést k lepším pracovním výsledkům, k všeobecné spokojenosti na pracovišti a k celkové seberealizaci.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem teoretické části je prozkoumání problematiky tématu „Manažerské dovednosti“ prostřednictvím odborné literatury. Seznámení se s danými pojmy je potřebné k praktické části. Jejím hlavním cílem je, u vedoucích pracovníků středního managementu Českého rozhlasu, určení dominance měkkých a tvrdých dovedností, řešení současného a budoucího stavu šesti vybraných dovedností (plánování, organizování a delegování, motivování, komunikace, vedení lidí a sebeřízení) a následný návrh vhodných opatření (doporučení), která povedou ke zvyšování výkonnosti a k celkovému posílení těchto dovedností do budoucna. Dílčí cíle práce tvoří výzkumné otázky, prostřednictvím nichž je dosaženo hlavního cíle – řešení současného a budoucího stavu dovedností:

1. Které dovednosti ovládají vedoucí pracovníci v současné době nejlépe?
2. Které dovednosti ovládají vedoucí pracovníci v současné době nejméně?
3. Které dovednosti chtějí vedoucí pracovníci do budoucna nejvíce posílit?
4. U kterých dovedností se vedoucí pracovníci domnívají, že je není potřeba do budoucna posílit?

### **2.2 Metodika**

Teoretická část diplomové práce označená jako teoretická východiska je zpracována na základě odborné literatury. Seznam použitých zdrojů je uveden v sedmé kapitole. K charakterizování daných pojmů je použita především doporučená literatura zabývající se managementem, manažerem, manažerskými funkcemi a manažerskými dovednostmi, jež jsou rozděleny na měkké a tvrdé dovednosti. V této části je využito metody komparace a kompilace umožňující určení shod a rozdílů jednotlivých autorů na danou problematiku.

Na základě získaných poznatků v teoretické části dochází ke zpracování praktické části, a to pomocí analytické a syntetické metody. Analytická metoda využívá techniky analýzy dokumentů podniku včetně organizačních norem, pomocí nichž je charakterizována společnost Český rozhlas včetně jednotlivých vysílacích stanic, historie a organizační struktury podniku. Konkrétně jsou použity webové stránky a interní dokumenty. Dále je použita technika rozhovoru s vedoucí pracovnící Radia Praha, která patří k vedoucím pracovníkům středního managementu. Rozhovor má informativní charakter, na jehož

základě je vybrán soubor respondentů – vedoucí pracovníci středního managementu a vyhotoveno dotazníkové šetření (poslední technika analytické metody) cílené na vybrané manažerské dovednosti potřebné k výkonu na daných pozicích. Dotazník je koncipován do tří částí a elektronicky rozeslán 35 respondentům, i vedoucí, s nímž byl učiněn rozhovor. Vyplněných se jich vrátí 29. První část se zabývá základními informacemi o respondentech včetně otázek doplňující manažerské dovednosti, druhá část dominancí měkkých a tvrdých dovedností a třetí část, stěžejní, současným a budoucím stavem dovedností. Ve druhé části respondenti vybírají 8 z 16 dovedností, z nichž je 8 měkkých a 8 tvrdých. Třetí část je zaměřena na šest vybraných dovedností (plánování, organizování a delegování, motivování, komunikace, vedení lidí a sebeřízení), každá s 5 podotázkami (tvrzeními), které jsou ve stejném znění jak u současného stavu, tak u budoucího stavu dovedností, až na výběr daných odpovědí. Současný stav má na výběr možnosti: zcela ovládá, spíše ovládá, spíše neovládá a zcela neovládá. Budoucí stav možnosti: není třeba zlepšit, je třeba mírně zlepšit, je třeba středně zlepšit a je třeba výrazně zlepšit.

Veškerá získaná data jsou poté zpracována programem Microsoft Excel 2013 do přehledných tabulek a grafů. K vyhodnocení dotazníků je použito následujících statistických metod: absolutní četnosti, relativní četnosti a váženého aritmetického průměru. První část, kromě otázky zabývající se přínosem porad zachycené do grafu, a druhá, je zanesena do tabulek. K vyhodnocení je použito absolutní a relativní četnosti se slovním komentářem. Ve třetí části je nejprve vyhodnocen současný stav dovedností pomocí grafu. Následuje porovnání současného a budoucího stavu pomocí váženého aritmetického průměru, kde současný stav dovedností představuje dovednosti, které respondenti aktuálně ovládají a budoucí stav dovednosti, jež je zapotřebí do budoucna posílit. Poté je současný a budoucí stav dovedností zanesen do dvou tabulek, v nichž jsou řazeny sestupně – u současného stavu podle nejovládanějších po méně ovládané, u budoucího stavu podle těch, jež chtějí být nejvíce posíleny až po ty, co nechtějí být posíleny vůbec. Pro lepší přehlednost jsou obě tabulky zpracovány rovněž do grafu.

Syntetická část této práce se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou vybraných manažerských dovedností ve zkoumaném podniku, na zhodnocení výsledků dotazníkového šetření, především řešení výzkumných otázek odpovídajících na hlavní cíl diplomové práce – řešení současného a budoucího stavu dovedností a na navržení vhodných opatření (doporučení) zlepšující jednotlivé manažerské dovednosti v budoucnosti.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

#### 3.1.1 Historický vývoj managementu

Počátky managementu se datují od okamžiku, kdy se lidé snažili dosáhnout společných cílů prostřednictvím týmové práce. Ačkoliv moderní pojetí managementu pochází především z 20. století, společnost začala přemýšlet a teoretizovat o řízení již mnohem dříve (Koontz, Weihrich, 1998, s. 40).

V dnešní době se řada jednotlivců zabývá managementem hlavně z vědeckých důvodů. Tito vědci považují management za společenský fenomén, který by měl být vědecky zkoumán. Cílem tohoto zkoumání je poznat a vysvětlit praxi fungování managementu bez ohledu na to, zda je ta či ona manažerská praktika dobrá nebo špatná. Mezi manažerskou vědou a manažerskou praxí se vyskytují rovněž jedinci, kteří svými díly přispívají ke studiu managementu. Jedná se především o inženýry, sociology, psychology, antropology, právníky, ekonomy, účetní, matematiky, politology a filozofy. Každý z nich má jiný přístup k problematice managementu, ale i jejich řešení (Donnelly, 1997, s. 27).

Dle Donnellyho (1997, s. 27) můžeme rozlišit tři základní přístupy k managementu: klasický, behavioristický a vědecký. Nové myšlenky přístupů ovšem nenahrazovaly myšlenky předešlé, spíše se jednalo o určitý způsob rozvíjení starších přístupů novějšími. Docházelo taktéž ke snaze sjednotit veškeré nashromážděné znalosti, jejímž výsledkem jsou dvě integrované teorie – systémový přístup a pravděpodobnostní přístup.

Duchoň a Šafránková (2008, s. 9 – 12) uvádí tři větve (části) **klasického přístupu**. První větví klasického období managementu je **vědecké řízení**, které vycházelo ze zvyšování produktivity práce. Tento způsob řízení byl zaměřen na vytvoření ověřených pracovních postupů podle nejlepších dělníků, pracovníci se vybírali podle odpovídajících předpokladů pro výkon práce, byli motivováni mzdou pro výkon práce a byla zde oddělena fyzická a duševní práce na manažerskou a výkonnou práci. Hlavním představitelem tohoto typu řízení je F. W. Taylor, na rozvoji se ovšem podíleli i další lidé, především manželé Frank a Liliana Gilberthovi, kteří vypracovali časové a pohybové studie, které tak zvýšily produktivitu práce. Druhou větví tohoto období je **správní (administrativní) řízení**, jež se

zaměřilo na organizaci. S touto částí klasického přístupu je spojen H. Fayol, který definoval 14 obecných principů, z nichž se některé uvádí dodnes a patří k nim např.:

- princip jediného vedení,
- pravomoc a odpovědnost,
- dělba práce,
- jednota řízení (stejně a podobné aktivity seskupit pod jedno vedení)

Byl také první, kdo definoval **pět základních činností managementu**: plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolování. Poslední větví klasického přístupu je **byrokratické řízení**, jehož představitelem je M. Weber. Přispěl k efektivní funkci současných organizací, jelikož vytvořil představu neosobního a racionálního přístupu v organizaci, kterou nazval byrokracií. Racionální organizace tak umožnila efektivní využití specializovaných klasifikací, v níž byla práce jasně definována podle autority a odpovědnosti.

Koontz a Weihrich (1998, s. 41 – 42) rozdělili management počátku 20. století, jejichž součástí jsou i výše zmíněné přístupy k managementu, do následujících soustav (škol):

- **vědecký management** – představitelé F. W. Taylor, H. L. Gantt,
- **moderní teorie operačního managementu** – představitel H. Fayol,
- **behaviorismus** – představitelé H. Münsterberg, W. D. Scott, M. Weber, E. Mayo,
- **teorie systémů** – Ch. Barnard.

Zatímco Blažek (2014, s. 20 – 23) dělí management do 4 škol, jejichž názvy jsou:

- škola „**vědeckého řízení**“ - představitelé F. W. Taylor, H. L. Gantt,
- škola „**lidských vtaů**“ - představitelé H. Münsterberg, E. Mayo,
- škola „**správního řízení**“ - představitel H. Fayol,
- škola „**byrokratického řízení**“ – představitel M. Weber.

Za zakladatele **moderního pojetí managementu** je považován P. F. Drucker, který tvrdil, že management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Velký důraz kladl především na produktivitu práce lidí,



jež je podle něj smyslem managementu. Dalšími představiteli tohoto pojetí jsou T. Peters a R. Waterman, kteří měli jiný pohled na management. Stavěli do popředí rádcovství, lásku k řízení a práci s lidmi, zatímco P. F. Drucker dával velký význam výkonnosti a jakosti (Donnelly, 1997, s. 24 – 25).

### 3.1.2 Definice managementu

Pojem management je odvozen od anglického slova to manage = řídit, zvládnout, dokázat, obstarat. Management není soubor pevných návodů, doporučení ani metod, které můžeme libovolně přenášet z jednoho podniku do druhého, ale musíme ho umět určitým způsobem z dostupných informačních zdrojů zhodnotit a teprve potom v praxi využít (Maxa, 2011, s. 8).

Podle Druckera (2002, s. 21 – 22) nás historie a vývoj managementu, jeho úspěchy i jeho problémy, učí, že podstatou managementu je několik základních principů, k nimž můžeme řadit:

- management se týká lidí, proto hlavním smyslem organizace je umožnit lidem kolektivní výkonnost, dosáhnout toho, aby jejich přednosti byly efektivně využity a slabiny minimalizovány;
- management se zabývá integrací lidí do společných projektů, je hluboce zakořeněn v kultuře, a proto manažeři v rozvojových zemích musí nalézt a identifikovat součásti jejich vlastní tradice, historie a kultury, kterých poté využijí jako stavební kameny managementu;
- management musí podniku a každému z jeho členů umožňovat růst a rozvoj v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi.

V současné době se setkáváme s celou řadou definic pojmu management, mezi něž patří např. Veberova definice, která zní: „*Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace*“ (Veber, 2009, s. 19). Koontz a Weihrich ho formulují následujícím způsobem: „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“ (Koontz, Weihrich, 1998, s. 16).

K dalším definicím patří např.:

- **management** je řízení, bez kterého se neobejde žádný větší organizační celek;
- **management** je proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivní užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů;
- **managementem** rozumíme plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení, kontrolování a rozhodování;
- **management** stanovuje postupy, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace;
- **management** je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně v týmech a efektivně uskutečňují zvolené cíle;
- **management** znamená působení na lidi tak, aby bylo dosaženo jejich určitého chování a úkoly přitom byly optimálně splněny (Maxa, 2011, s. 8).

### 3.1.3 Pojetí managementu

Stejně jako existuje řada definic pojmu management, můžeme se setkat i s několika významy toho slova. Veber (2009, s. 20) poukazuje na tři úhly pohledu: management jako **specifická aktiva**, management jako **skupina řídicích pracovníků** a management jako **vědní disciplína**. Management jako **specifická aktivita (profese)** bývá považován za významného činitele ovlivňujícího prosperitu organizace. Technicky dokonale vybavená organizace s dostatečně kvalifikovanými zaměstnanci ovšem nemusí být zárukou úspěchu, pokud je řízena špatně. Nejčastěji se uvádí tři skupiny tohoto významu:

- **první skupina** zdůrazňuje složky, jež tvoří náplň profese – management jako soubor názorů, zkušeností, doporučení, přístupů a metod, kterých vedoucí pracovníci (manažeři) využívají ke zvládnutí manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení cílů organizace;
- **druhá skupina** zdůrazňuje smysluplnost managementu – management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování právních norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce nebo projektu;
- **třetí skupina** je zaměřena na klíčové faktory charakterizující soudobé manažerské činnosti, které jsou spojeny s rizikem a jejich smyslem je realizovat změny, aby bylo dosaženo žádoucích efektů (hodnot) (Veber, 2009, s. 20 – 21).

Blažek (2014, s. 12 – 15) uvádí také tři významy pojetí managementu jako Veber, jež se poměrně shodují. Jedná se o:

- management jako **proces řízení** – proces, který probíhá v různých systémech jako technických, společenských či biologických; dále soubor názorů, zkušeností, doporučení a metod;
- management jako **řídící pracovníci** – skupina lidí, kteří vykonávají manažerské funkce podle cílů vlastníka firmy;
- management jako **soubor poznatků o řízení** – soubor opírající se o poznatky z vědních disciplín jako účetnictví, ekonomie, matematika, psychologie, statistika, které se využívají při výchově a vzdělávání nových manažerů.

Pojetí managementu je ovlivňováno i řadou činitelů, k nimž patří především vlivy **vnějšího a vnitřního prostředí**. Manažeři by si měli uvědomit, že ignorováním **vnějších** podnětů by nemohli plnit úkoly a být úspěšní v plném slova smyslu. Tyto vlivy danou situaci podniku komplikují, avšak mají i pozitivní vliv neboť brání chápat pojetí managementu čistě jako technologii řízení určitého subjektu. K těmto podnětům můžeme řadit:

- ekonomické faktory,
- právní faktory,
- sociální faktory,
- technologické faktory,
- politické faktory,
- etické faktory,

a mnoho dalších, které by měly být danou organizací monitorovány a manažeři by na ně měli určitým způsobem reagovat (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 20).

Obecně se rozlišují dvě skupiny faktorů, které mají vliv na **vnitřní prostředí** organizace. Jedná se o tzv.:

- „**tvrdé prvky**“ – hmotné, hmatatelné, prezentovatelné entity jako jsou výrobky, služby, technické vybavení, zásoby, finance, organizační struktury, distribuční kanály, stimulační nástroje, hygienické zázemí atd.;
- „**měkké prvky**“ – nehmatatelné akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně (Veber, 2009, s. 30).

### 3.1.4 Úrovně managementu

V současné době se management rozděluje do třech úrovní:

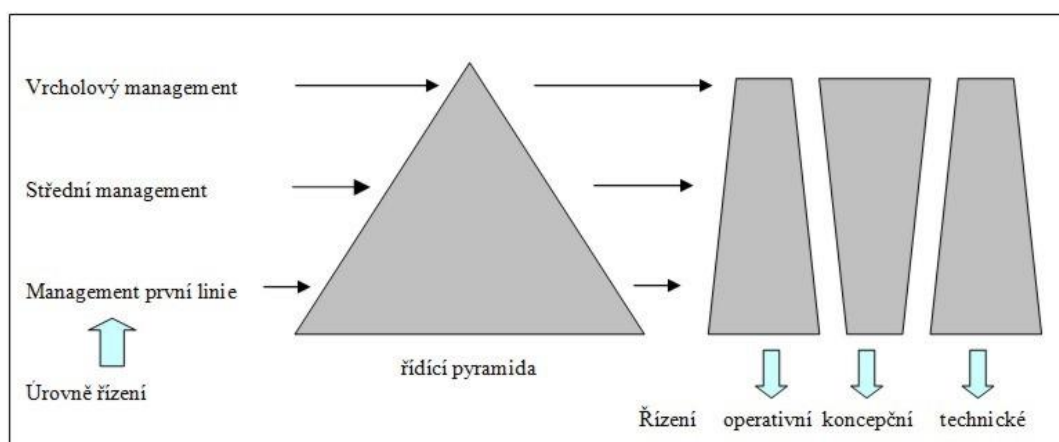
- **management první linie** – patří mezi ně předáci, mistři, vedoucí dílen apod. Jedná se o manažery, kteří spadají těsně nad výkonné pracovníky;
- **střední management** – zahrnuje početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků, k nimž patří manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.);
- **top management** – na této úrovni jsou vrcholoví manažeři, kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a utvářejí koncepce určité organizační jednotky. Přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky (Veber, 2009, s. 29).

V každé úrovni managementu jsou potom dle Donnellyho (1997, s. 72 – 73) další typy úrovní, které daným způsobem zabezpečují chod organizace a zároveň vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Manažeři na těchto úrovních vykonávají své manažerské funkce: plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Řadíme sem:

- **operační úroveň** – tato patří do managementu první linie. Je základem fungování jakékoliv organizace a úkolem manažerů je co nejlépe alokovat disponibilní zdroje pro produkování požadovaných výstupů;
- **technická úroveň** – této úrovni odpovídá střední management. Manažeři na ní musí zabezpečovat řízení operačních činností a zároveň musí být schopni udržet vazbu mezi těmi, kdo výrobky nebo služby produkují a mezi těmi, kdo tyto produkty užívají;
- **strategická úroveň** - je součástí top managementu a úkolem manažerů je určovat dlouhodobé cíle a směry rozvoje organizace v souladu se zodpovědností vůči společnosti. Do jisté míry lze sociální prostředí ovlivňovat pomocí různých kampaní, reklam nebo vzdělávacími programy.

## Obrázek 1: Úroveň managementu a způsoby řízení

### Úrovně managementu a převažující způsoby řízení na jednotlivých úrovních



(Zdroj: Moodle 2 – Gymnázium Cheb, 2013)

### 3.2 Manažer a jeho osobnost

Manažer neboli řídicí jednotka je nositelem procesu managementu, který působí na lidi tak, aby bylo dosaženo jejich určitého chování a úkoly (cíle) byly optimálně splněny. Zároveň odpovídá za účelnost a efektivnost výkonu řídicích jednotek. Zjednodušeně lze říci, že je to lidský jedinec jako každý jiný, který žádoucím způsobem ovlivňuje chování ostatních, jež se podílejí na plnění stanovených cílů (Maxa, 2011, s. 9).

Mají také dominantní postavení v řízení organizace, připravují koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují finanční zdraví organizace atd. (Veber, 2009, s. 26)

*„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich“*  
(Lojda, 2011, s. 10).

Úlohou manažera je především umět využít lidských zdrojů na dosažení vytyčených cílů, a proto musí mít předpoklady jak vrozené, tak i získané. Zároveň řídí práci a přebírá odpovědnost za výsledky práce jiných lidí, jeho náplní je též plnění řídicích činností (funkcí, aktivit) (Maxa, 2011, s. 9).

### 3.2.1 Osobnost manažera

Formulace osobnosti není v případě manažera žádnou lehkou záležitostí, protože pracují na nejrůznějších pozicích a úrovních řízení. Úspěšní manažeři poukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s různými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velmi úspěšnými manažery (Lojda, 2011, s. 10).

Osobnost manažera je velmi úzce spjata s firmou a jeho aktivita by měla být znát na všech mezilidských vztazích, na pracovních výkonech a úspěšnosti firmy. Měl by rozumět lidem, vnímat je různým způsobem a také s nimi podle toho jednat. Dále je pro něj žádoucí, aby působil motivačně, příkladem a silou neformální autority. Každý den navíc ovlivňuje jednání lidí ve smyslu zvyšování výkonu, kvality práce, vytváří atmosféru spokojenosti, pohody a spolupráce a podporuje neustálý rozvoj pracovníků. Existuje mnoho lidí, kteří by nechtěli být v roli manažera, jelikož si myslí, že daná role představuje velkou zodpovědnost a velké pracovní nasazení. Najdou se ale i tací, jež věří tomu, že jedině oni dokáží odvést danou práci správně a nikdo jiný (Mikuláščík, 2015, s. 111).

Obvykle rozdělujeme složky osobnosti do tří kategorií:

1. *“Jaký člověk je a jak se projevuje*

*Jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.*

2. *Co člověk umí*

*Jeho znalosti, dovednosti a kompetence.*

3. *Co člověk chce a kam směřuje*

*Jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje“* (Lojda, 2011, s. 10 – 11).

### 3.3 Vlastnosti manažera

Vlastnosti manažera vyjadřují obvykle stálý způsob jednání. Určité vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné jsou individuální a řada chování se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky závislými na sociálním klimatu a prostředí (Lojda, 2011, s. 11).

Ideální vlastnosti manažera není možné definovat, jelikož každá osobnost je výjimečná a každá organizace, tým či situace vyžadují manažera s jinými vlastnostmi a charakteristikami (Váchal, Vochozka, 2013, s. 106).

Relativně stálý soubor vlastností poté vytváří charakter člověka, který je utvářen prostředím (výchovou, sebevýchovou) a vyjadřuje, jaký vztah má člověk k objektivní realitě. U charakteru poté můžeme určit **morální** a **volní vlastnosti**:

- **morální vlastnosti** představují svědomí, mravní kodex každého jednotlivce a jeho názor na svět. Označujeme je též jako postoje a vyjadřují hodnotovou orientaci člověka, což jsou hodnoty, které daný jednatel považuje za významné;
- **volní vlastnosti** závisí na vůli jedince a můžeme jimi vyjádřit cílené nebo záměrné směřování k dosažení cílů, zároveň také ovlivňují jeho chování a jednání. Pomáhají překonávat překážky a usnadňují plnění úkolů. Řadíme mezi ně: sebekontrolu, svědomitost, odpovědnost, ale rovněž vytrvalost. Tedy vlastnosti, které získáváme výchovou a jsou důležité pro uplatnění v řadě profesí (Lojda, 2011, s. 11).

Manažerské vlastnosti, kterým je možné se v průběhu života naučit a zdokonalovat se v nich, považujeme za **získané**. Jiné však možné získat není a manažer se s nimi musí narodit. Nazývají se **vrozené** (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107).

### 3.3.1 Vrozené vlastnosti

Mezi vrozené vlastnosti manažera patří velmi dobré organizační vlastnosti, analytické schopnosti, logické myšlení, musí být schopný vést lidi a motivovat je k vyšším výkonům. Další vlastností je také um využít příležitosti a intuice či touha poznávat nové věci. Manažer by měl mít také vysokou úroveň vlastní vnitřní motivace, ochotu učit se a orientovat se na cíl. Vrozených vlastností je nepřeberné množství, mezi něž patří např.:

- potřeba řídit, potřeba moci,
- empatie – schopnost vcítit se do potřeb jiných,
- sebedůvěra, sebereflexe,
- organizační schopnosti,
- analytické schopnosti,
- komunikační dovednosti,
- logické myšlení,
- koncentrace,
- ctižádost aj. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107 – 108).

Ke stěžejním vrozeným předpokladům manažera řadíme především:

- **temperament a inteligenci** – celkový styl chování a prožívání, umění porozumět, co si jiní myslí, cítí, říkají, schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy;
- **potřebu řídit** – pouze lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, jsou úspěšnými manažery;
- **potřebu moci** – musí mít silný vliv na ostatní, nesmí spoléhat jenom na svoji autoritu, ale také na své znalosti, dovednosti a zkušenosti;
- **empatie** – schopnost vcítit se do potřeb, prožívání, stavu druhého (Maxa, 2011, s. 9 -10).

Je samozřejmé, že s vrozenými vlastnostmi se člověk rodí a není možné je ve většině případů nijak získat či nastudovat, ale je možné je dále rozvíjet a zdokonalovat (Váchal, Vochozka, 2013, s. 108).

### 3.3.2 Získané vlastnosti

Získané vlastnosti manažer získává prostřednictvím odpovídajícího vzdělání a praxí. Patří k nim např.:

- znalosti z oblasti ekonomické teorie,
- znalosti z oblasti teorie podnikání,
- znalosti z oblasti teorie marketingu,
- znalosti z oblasti psychologie a sociologie,
- znalosti z oblasti managementu a řízení,
- znalosti technické,
- znalosti z oblasti komunikace a rétoriky,
- znalosti z oblasti matematiky a statistiky,
- základní právní povědomí,
- znalosti z oblasti personálního řízení, motivace a stimulace pracovníků,
- dobrá tělesná a duševní kondice a mnoho dalších (Váchal, Vochozka, 2013, s. 108).



Maxa (2011, s. 10) uvádí další stěžejní získané vlastnosti manažera:

1. **podnikavost** – schopnost manažera nacházet nebo vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení úspěšnosti podniku, se kterým je spojeno riziko, jež musí podnik podstupovat a manažer nést. Může být vnější a vnitřní.
  - **vnější podnikavost** je schopnost manažera objevovat nebo vytvářet a využívat příležitosti, které vznikají z aktivní součinnosti s okolním světem – styk se zákazníky, dodavateli, konkurencí, bankami, věřiteli aj. Tento typ podnikavosti bývá také někdy označován jako business aktivita, což znamená, že manažer získá lukrativní zakázky pro podnik a přichází s možnostmi rozšíření produkce, vstupu na nové trhy;
  - **vnitřní podnikavost** je podnikání uvnitř podniku, kde je uplatňován princip soutěživosti, což vede k výraznému zvýšení efektivity vnitropodnikového řízení. Manažer povzbuzuje k výkonu, chválí ale i kritizuje a vytváří motivující atmosféru pro úspěšné plnění cílů;
2. **schopnost stálého poznávání a učení se** – manažer je schopný a odhodlaný se celý život zdokonalovat, poznávat nové postupy, metody a používat je v praxi;
3. **systematičnost, umění organizovat, rozhodnost** – efektivní plánování pracovní aktivity, umění si ji zorganizovat a přerozdělit na ostatní pracovníky;
4. **komunikační styl** – je rozhodujícím předpokladem úspěšného manažera, neboť způsob a úroveň komunikace, vzájemná otevřenost, přístup a naslouchání mezi manažerem a pracovníky je jedním z klíčových faktorů úspěšného řízení podniku;
5. **image a autorita**
  - **image** – něco, co jedince odlišuje od ostatních a podle čeho je možné ho rozpoznat, je obrazem osobnosti manažera, jak vypadá, jak zní jeho hlas a jak dokáže slova „prodávat“;
  - **autorita manažera** – je kvalitativním předpokladem osobnosti prosadit své názory, potřeby a zájmy a současně v tomto směru ovlivnit vědomí a chování druhých lidí.

Hloubka a rozsah získaných vlastností je různá v závislosti na postavení manažera v hierarchii organizace, tedy zda se jedná o vrcholového manažera, manažera první linie či jaké mu byly svěřeny pravomoci a úkoly. Měl by mít dále teoretické a odborné znalosti i poznatky a zároveň disponovat znalostmi v oblasti managementu a vedení lidí bez ohledu

na postavení v hierarchii řízení či zaměření organizace. Čím výš se manažer v hierarchii řízení nachází, tím musí mít větší poznatky z oblasti manažerského vzdělání a obecných teorií na úkor odborných znalostí (Váchal, Vochozka, 2013, s. 108 – 109).

### 3.3.3 Temperament

Temperament je součástí osobnosti manažera a patří mezi vrozené vlastnosti. Projevuje se tím, jak člověk věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. I když se jedná o vrozenou vlastnost, je možné ji v průběhu života ovlivnit a kultivovat. Temperament můžeme charakterizovat několika znaky, k nimž patří **intenzita a rychlost reakcí** na vnější podněty, **schopnost nést zatížení** – být odolný vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům a **citovost prožívání**, jež souvisí se stálostí a pohyblivostí v různých situacích. K dalším znakům můžeme také řadit **vystupování**, výraznost v jeho chování (Lojda, 2011, s. 12 – 13).

Patří k dynamické stránce osobnosti a můžeme ho chápat jako určitou dispozici k emocionálním reakcím. Představuje tedy poměrně stabilní a přetrvávající systém afektivního chování člověka (Jiřincová, 2010, s. 29).

*„Temperament je možné vysledovat poměrně snadno z neverbálních projevů člověka, které jsou na první pohled patrné – mimika, gesta, postoj těla, chůze, síla hlasu, tempo řeči aj. Dalším zdrojem informací o temperamentu je pak samotný verbální projev člověka, např. citově velmi silně zabarvené výrazy“* (Pauknerová, 2006, s. 98).

Podle Jiřincové (2010, s. 29) se způsob, jakým člověk komunikuje, nejčastěji projevuje v dimenzi introverze – extroverze, tedy uzavřenosti a otevřenosti vůči okolnímu světu a lidem v něm.

**Introvert** je vnímavý ke svému okolí, empatický, jedná až po uvážení, a co se týká projevování svých citů, je v tomto směru velmi opatrný. Cítí se lépe v menší uzavřené komunitě (Lojda, 2011, s. 14). K vlastnostem introverta patří také soustředěnost, málomluvnost, neimpulzivnost, neprůbojnost a velmi malé pracovní nadšení (Jiřincová, 2010, s. 30).

**Extrovert** je oproti introvertovi orientován na okolí. Bývá obvykle povrchní, spontánní, snadno komunikuje a rychle se rozhoduje. Vnímavost vůči okolnímu světu je

snížená, avšak k spokojenosti potřebuje společnost. Velmi výraznou vlastností extroverta je, že na sebe poutá pozornost a je citově otevřený (Lojda, 2011, s. 14). Vyzařuje z něho energie, je výřečný a mluví plynně. Komunikace s extrovertem se dá rozpoznat následujícím způsobem: rychle reaguje na vnější otázky a události, musí se velmi omezovat, aby se ostatní mohli vyjádřit, myslí nahlas, okamžitě formuluje závěry a má pocit, že by se měl dělit se svými zkušenostmi, ale také informacemi o sobě. K jeho komunikačním chybám patří např. neschopnost partnerského rozmlouvání, jelikož vypráví, začíná a končí rozhovor podle toho, jak mu to samotnému vyhovuje bez ohledu na druhé, skáče do řeči, nenaslouchá komunikačnímu partnerovi a někdy dřív mluví, než myslí (Jiřincová, 2010, s. 29 – 30).

Klasická, dodnes používaná klasifikace temperamentu se dělí na čtyři typy. Jsou jimi **sangvinik** a **cholerik**, kteří se řadí k extrovertům a **flegmatik** a **melancholik**, tzv. introverti. Na manažerských pozicích se nejvíce objevují sangvinici, následují cholericci a flegmatici, minimální výskyt je melancholiků. **Sangvinik** je pružný, rychle reaguje, je bezprostřední, ale jeho slabinou může být přelétavost a povrchnost. **Cholericci** se nebojí převzít vedení v nesnadných a krizových situacích, ani rizika. Jejich výbušná povaha a zkratkovitost v jednání ovšem bývá příčinou problémů a střetů. **Flegmatici** jsou klidní, vyrovnaní a odolní vůči zátěži, jejich slabinou může být lpění na zvyklostech a malá motivace ke změnám. Posledním typem klasifikace temperamentu jsou **melancholici**, kteří jsou velmi citliví až přecitlivělí a vedoucím pozicím se zpravidla vyhýbají, jelikož by byli velmi traumatizováni v případě řešení mezilidských vztahů a konfliktů (Štěpaník, 2010, s. 32 - 33).

Tato klasifikace vychází z temperamentových typologií, jež se vyvíjely od počátku lidstva. Různí autoři tak došli k odlišným, i když často velmi podobným charakteristikám. Dnešní typologie temperamentu vychází zejména z typologie podle Hippokrata a podle Eysencka (Lojda, 2011, s. 14 – 15).

Hippokrates vycházel z toho, že převažující tělesná šťáva určuje typ temperamentu neboli temperamentové vlastnosti člověka. **Sangvinik** = **krev**, neboť zapřičiňuje jeho dynamičnost, otevřenost, přátelskost, schopnost rychlé reakce na podněty, ale také rychlou změnu citů. **Flegmatik** = **hlen**, který ho zpomaluje, činí ho rozvážným, stálým, uzavřeným, s klidnými reakcemi a odstupem. **Cholerik** = **žlutá žluč**, jež nutí cholerika reagovat prudce, prchlivě, vztekle a činí ho labilním, přičemž **melancholik** = **černá žluč**, jenž mu barví svět načerno, dělá ho pesimistickým a zádumčivým (Pauknerová, 2006, s. 98).

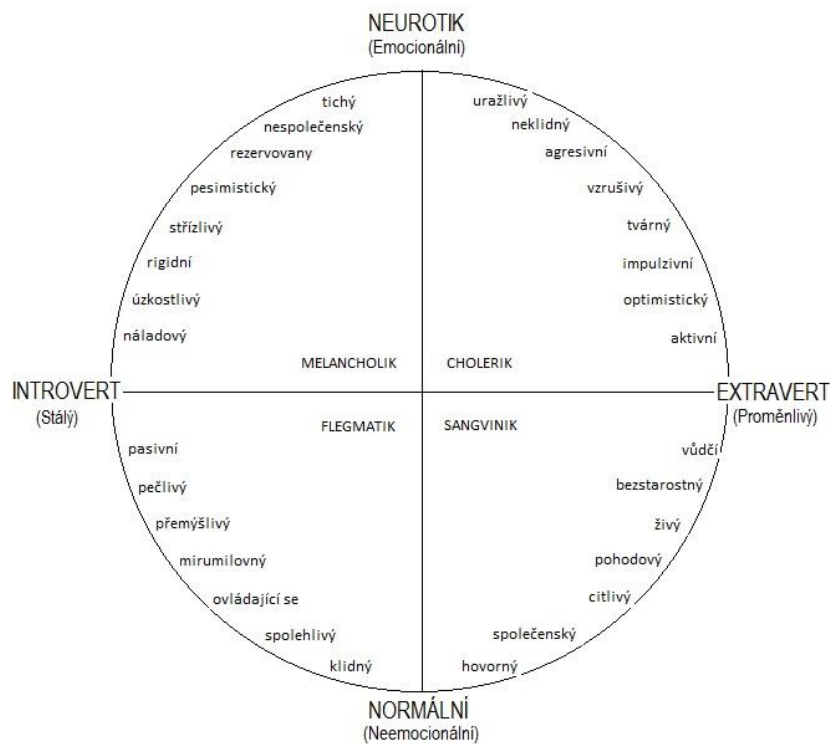
Eysenck kombinuje dvě dimenze:

- stabilitu – labilitu,
- extroverzi – introverzi,

v nichž se lidé významně liší a vytvářejí jakési přechodové typy. Kombinacemi extrémních poloh poté vznikají tyto základní typy:

- člověk stabilní a otevřený - sangvinik,
- člověk stabilní a uzavřený – flegmatik,
- člověk labilní a otevřený – choleric,
- člověk labilní a uzavřený – melancholik (Pauknerová, 2006, s. 99).

**Obrázek 2: Eysenckova dimenzionální klasifikace temperamentu**



(Zdroj: E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc, 2012)

### 3.4 Manažerské role

Role představuje úlohu, kterou lidé plní při vykonávání svých povinností. Nejedná se o stejný význam jako pracovní místo, které je definované popisem pracovního místa (seznam povinností), ale charakterizuje to, jak člověk svoji práci vykonává. Zejména manažerské role jsou proměnlivé a manažeři se jim musí rychle přizpůsobovat:

- zabývají se činnostmi a úkoly, kde činnosti zahrnují jejich chování, tedy to, co dělají a úkoly jsou poté to, co se od manažerů očekává nebo vyžaduje;
- zabezpečují splnění daného úkolu, plánují dopředu, udržují pohyb a uskutečňují to, co se uskutečnit má;
- zabývají se programy, procesy, událostmi, možnostmi a důsledky prostřednictvím lidí a to tak, že je vedou, ale při řízení programů, procesů a událostí musejí být přítomni osobně (Armstrong, 2008, s. 41).

Řada manažerských rolí splývá a překrývá se, ale některé jsou od ostatních zcela oddělené. Každá role má svůj dosah, tedy pole působnosti, ve kterém manažer pracuje. Velmi často se stává, že dojde ke konfliktu rolí, které manažer vykonává, což znamená, že musí využít veškeré své specifické znalosti a dovednosti a správně rozhodnout s ohledem na celou organizaci. Obecné rozdělení manažerských rolí je vidět v Tabulce 1 (Váchal, Vochozka, 2013, s. 121):

**Tabulka 1: Manažerské role**

Skupina manažerských rolí	Název rolí
Interpersonální (mezilidské)	Vůdce Představitel organizace Kordinátor (spojovací článek)
Informační	Pozorovatel (monitor) Rozséváč (šířitel informací) Mluvčí
Rozhodovací	Podnikatel Eliminátor chyb (zachránce) Alokátor zdrojů Vyjednaváč
Administrativní	Administrátor Sledování a kontrola úkolů Správce rozpočtů

*(Zdroj: Váchal, Vochozka, 2013, s. 121 – vlastní zpracování)*

Do **interpersonální role** patří mezilidské kontakty a komunikace uvnitř i vně organizace, vedení, sociální vazby a reprezentace. **Informační role** zahrnuje účast manažera v tvorbě, ve sběru, třídění a přenosu informací nejenom ústní, ale i písemnou formou. **Rozhodovací role** je nejvýraznější manažerskou rolí, která spočívá ve zvažování alternativ a výběru rozhodnutí (Štěpaník, 2010, s. 44).

**Administrativní role** se ke třem předešlým přidává a představuje potřebu vykonávat ekonomické úkoly, které názorně zobrazují úspěšnost manažerových činností. Administrátor, též označovaný jako distributor, vede agendu, kontrolor sleduje plnění úkolů a správce rozpočtu sleduje příjmy a náklady (Plevová, 2012, s. 19).

V teorii se rozlišuje mnoho přístupů k dělení manažerských rolí a v tabulce výše je vidět jedna z nich. Nejznámější dělení ovšem sepsal světoznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg, který popisuje deset manažerských rolí, které spadají do tří skupin:

- **interpersonální (mezilidské) role** - vznikají z manažerova postavení a autority;
  - **role vůdčí osobnosti** – nejzákladnější a nejpřirozenější role manažera, který formálně symbolizuje a reprezentuje organizaci, účastní se ceremoniálních záležitostí, jako jsou podpisy dokumentů, účast na společenských akcích a je dostupný pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem;
  - **role vedoucího** – nejvýznamnější role, která prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě svěřené autority přebírá odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených;
  - **role propojovatele** – tato role manažera zapojuje do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci;
- **informační role** – vtahují se ke zdrojům a informacím, jež jsou získány při vykonávání interpersonálních rolí;
  - **role dohlázele** – hledání a přijímání informací z vnitřních nebo vnějších zdrojů, které manažerovi umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jeho okolí. Mohou být oficiální nebo neoficiální;
  - **role šířitele informací** – manažer předává informace z vnějšího prostředí prostřednictvím propojovací role a informace z vnitřního prostředí prostřednictvím role vedoucí;

- **role mluvčího** – přenos informací na základě formální autority manažera lidem mimo jednotku a ostatním nadřízeným nebo široké veřejnosti jako dodavatelům, zákazníkům, resortům vlády nebo tisku;
- **rozhodovací role** – přijímání strategických organizačních rozhodnutí a přístup k informacím;
- **role podnikatele** – může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešení problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace;
- **role napravovatele poruch** - reakce na nežádoucí a nepředvídané události;
- **role rozdělovatele zdrojů** – na základě své formální autority manažer rozhoduje o tom, kde má být vynaložena práce, jak mají být rozděleny zdroje, jako jsou peníze, čas, zásoby zaměstnanci a jak má být rozvržena práce. Rovněž provádí kontrolu tím, že nejdříve důležitá rozhodnutí předem schvaluje, než budou prakticky provedena;
- **role jednatele** – účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi (podepsání nové smlouvy atd.) (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34).

### 3.5 Manažerské kompetence

*„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnosti“* (Lojda, 2011, s. 20).

Pojem kompetence jako způsobilost zavedl do manažerské praxe R. Boyatzis v práci „Kompetentní manažer“. Je trsem znalostí, dovedností, zkušeností a vlastností, který podporuje dosažení cíle (Hroník, 2007, s. 61). Definoval ji jako: *„Schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce v parametrech daných prostředím organizace, a tak přinášet žádoucí výsledky“* (Armstrong, 1999, s. 194).

Jsou vyjádřením schopnosti nejen činnost kvalifikovaně vykonávat (tedy mít dovednosti), ale také ji ve stanoveném čase a v odpovídající kvalitě dokončit. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu i náročné předem neurčitě definované úkoly. K základním manažerským kompetencím patří:

- „*schopnost samostatného rozhodování,*
- *schopnost dotahovat věci do konce,*
- *schopnost reagovat na měnící se podmínky,*
- *schopnost sebevzdělání a učení,*
- *flexibilita,*
- *inovativnost při řešení úkolů“* (Lojda, 2011, s. 20).

Manažerské kompetence jsou podle Fischerové-Katzerové, Češkové-Lukášové (2007, s. 67) souhrnně pojaté nároky na manažera, přičemž jejich naplňování ovlivňuje úspěšnost či neúspěšnost manažerské práce. Dle Kodexu manažera vydaného Českou manažerskou asociací v roce 1998, jež je projevem mnoha názorů manažerů, vyplývá, že manažer musí umět uplatnit své **profesní kompetence technické, koncepční i humanitní**.

- **Technické kompetence** jsou v této souvislosti znalosti a dovednosti s využitím moderních metod a postupů současného managementu;
- **Koncepční kompetence** vyžaduje po manažerech schopnosti odhadnout důsledky svých rozhodnutí;
- **Profesní kompetence humanitní** obsahují schopnosti motivovat a podněcovat svůj tým, své podřízené, nejen k vysokému pracovnímu výkonu, ale i k požadovanému chování a jednání;
- K těmto třem základním profesním kompetencím můžeme přiřadit i **kompetenci osobní**, k níž patří přiměřené sebehodnocení, sebedůvěra, schopnost sebereflexe, ale i oblast emocionální kompetence zahrnující schopnost nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny.

Tureckiová (2004, s. 36) profesní kompetence rozlišuje ještě do základní roviny:

- „*rovinu všeobecné schopnosti (kompetence) a z ní odvozenou*
- *rovinu odborných znalostí a „technických dovedností“,*
- *rovinu vlastností (potenciálních schopností) a dovedností.*



### 3.6 Manažerské funkce

Martinovičová a kol. (2014, s. 81) definuje manažerské funkce jako procesy, jež manažer řeší v procesu své řídicí činnosti. Dosažení cílů podniku je nejlépe zajištěno obsahovým a časovým sladěním manažerských funkcí do sjednoceného celku. Řada autorů vytvořila několik klasifikací těchto funkcí, které vychází z pojetí **sekvenčních** a **průběžných** manažerských funkcí:

- **sekvenční manažerské funkce** zahrnují typické úkoly, které manažer řeší v řídicí činnosti určitého procesu a problému. Jedná se např. o členění funkcí navržených Koontzem a Wehrichem: plánování, organizování, vedení lidí, kontrola, výběr a rozmístění spolupracovníků;
- **průběžné (paralelní) funkce** musí být prováděny průběžně s každou sekvenční manažerskou funkcí a patří k nim např.: analyzování řešených problémů, rozhodování, komunikace při realizaci.

Za zakladatele manažerských funkcí je považován H. Fayol, který definoval pět funkcí nazývaných funkcemi správy (Dostál a kol., 2005, s. 14). K dalším autorům patří např. Koontz a Wehrich, Drucker, Appleby, Gullick atd. (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 130).

**Tabulka 2: Přehled manažerských funkcí**

Manažerské funkce				
Drucker	Koontz a Wehrich	Appleby	Fayol	Gullick
Plánování	Plánování	Plánování	Plánování	Plánování
Organizování	Organizování	Organizování	Organizování	Organizování
Kontrola	Vedení lidí	Přikazování	Přikazování	Výběr a rozmístění lidí
Motivace a Komunikace	Kontrola	Kontrola	Kontrola	Přikazování
Rozvoj svůj i ostatních	Výběr a rozmístění lidí		Koordinace	Koordinace Rozpočtování Kontrola

(Zdroj: Cejthamr, Dědina, 2010, s. 130 – vlastní zpracování)

### 3.6.1 Plánování

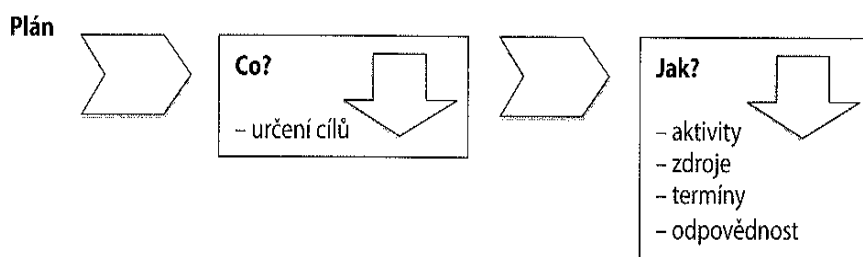
Plánování předchází výkonu všech ostatních manažerských činností, jelikož je jeho součástí i vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Je manažerskou aktivitou zaměřenou na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo (Veber, 2009, s. 100).

Zejména na nejvyšších stupních managementu je plánování přikládán klíčový význam. Souvisí se strategickým myšlením manažera, dlouhodobou vizí a prognostickým odhadem na základě pečlivé analýzy. Podle časového rozpětí se plány obvykle dělí na:

- **dlouhodobé** (strategické, časový horizont tři a více let),
- **střednědobé** (manažerské, taktické, časový horizont do dvou let),
- **krátkodobé** (operativní, časové období šesti měsíců až jednoho roku) (Štěpaník, 2010, s. 44 – 45).

Ačkoliv se podoba plánů bude lišit, každý obsah plánu by měl dát odpověď na dvě otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout (Veber, 2009, s. 102).

**Obrázek 3: Obsah plánu**



(Zdroj: Veber, 2009, s. 102)

### 3.6.2 Organizování

Organizování systematicky usměrňuje možnosti a úkoly tak, aby plány byly realizovány s minimálními náklady, časem a intenzitou práce (Váchal, Vochozka, 2013, s. 33). Organizační schopnosti jsou považovány v manažerské praxi za základní požadavky a měřítko manažerské kvalifikace a úspěšnosti. Smyslem organizování je zajistit splnění pracovních cílů pomocí dělby práce a koordinace všech zúčastněných článků. Formální vyjádření nachází organizování v **organizačních strukturách**, které představují soubory útvarů (úseků, pracovišť, oddělení atd.), jejich uspořádání a vzájemných vztahů. Podle

**charakteru sdružování** dělíme organizační struktury na **funkcionální, výrokové a účelové**:

- **funkcionální struktura** je vztah podřízenosti k nejvyššímu řídicímu článku. Jedná se tedy o jednotlivé úseky, které jsou přímo podřízeny tomuto článku (např. generálnímu řediteli jsou podřízeny ředitelé výroby, obchodu, marketingu, lidských zdrojů atd.);
- **výroková struktura** podřizuje řídicímu článku jednotlivé úseky rozdělené podle sortimentu výrobků (např. řediteli jsou podřízeny jeřáby, vysokozdvížné vozíky, motory atd.);
- **účelová struktura** se objevuje většinou v obchodě a dalších nevýrobních organizacích, kde je rozdělení určeno účelem – u prodejní organizace např. teritoriálně (Štěpaník, 2010, s. 45).

Dalším dělením organizačních struktur je dělení podle **formy uplatňování rozhodovací pravomoci** mezi strukturálními jednotkami, k nimž patří **struktury liniové, štábní a kombinované**:

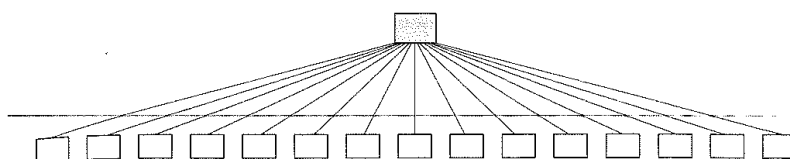
- **liniové struktury** mají přímou rozhodovací pravomoc, manažeři zde odpovídají za konkrétní oblast organizace (výroba, obchod, vývoj atd.) a odpovědnost je vedena od shora dolů;
- **štábní struktura** vykonává funkci poradní;
- **kombinovaná struktura** je příkladem řízení projektů, v němž pracovníci nepodléhají pouze jednomu nadřízenému (liniovému manažerovi), ale jsou řízeni i vedoucím projektu (Štěpaník, 2010, s. 45).

Koontz a Weihrich (1998, s. 235 – 236) rozlišují **formální** a **neformální** organizační strukturu:

- **formální** je účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Neznamená to však, že je všechno nepružné nebo příliš omezené;
- **neformální** je sítí osobních a sociálních vztahů, jež se nevytváří ani není požadována formální organizační strukturou, ale vzniká spontánně mezi lidmi, jak se vzájemně „spolčují“, tím pádem není vyobrazena na organizačním schématu.

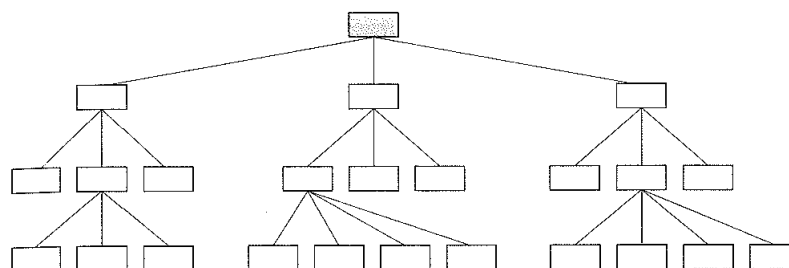
Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Proto se vytvářejí organizační úrovně, které jsou omezeny rozpětím managementu, aby mohl manažer efektivně uřídit omezený počet osob. Počet osob je různý a záleží na dané situaci. Existují dva typy rozpětí managementu: **úzké rozpětí**, které je spojeno s velkým počtem organizačních úrovní a **široké rozpětí**, jež je spojeno s malým počtem organizačních úrovní (Koontz, Weihreich, 1998, s. 237).

**Obrázek 4: Plochá struktura - široké rozpětí**



(Zdroj: Veber, 2009, s. 225)

**Obrázek 5: Strmá struktura - úzké rozpětí**



(Zdroj: Veber, 2009, s. 225)

### 3.6.3 Vedení lidí

Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnosti přispívají k dosahování skupinových a podnikových cílů (Koontz, Weihrich, 1998, s. 438). Spočívá v přesvědčování, aktivizaci a podněcování výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem ke splnění stanovených (plánovaných) záměrů, cílů a úkolů. V tomto smyslu lze vedení považovat za další přístup ovlivňování, usměrňování pracovníků. Existují přístupy, které však vedení lidí odlišují od klasických řídicích praktik, jež zdůrazňují aspekt dlouhodobé vize a aktivizaci všech pracovníků k jejímu dosažení (Veber, 2009, s. 124).

### 3.6.3.1 Styly vedení

V souvislosti s vedením lidí se setkáváme se stylem vedení (řízení) charakterizující přístup, který vůdci (lídrí) používají při jednání s lidmi ze svých týmů. Patří k nim např.:

- **charizmatičtí / necharizmatičtí** vůdci – **charizmatičtí** se spoléhají na svou osobnost, schopnost inspirovat, orientují se na úspěch, zatímco **necharizmatičtí** spoléhají hlavně na své know-how, svou sebedůvěru a chladný, analytický přístup k zacházení s problémy;
- **autokratičtí / demokratičtí** vůdci – **autokratičtí** vnucují svá rozhodnutí, využívají svého postavení, **demokratičtí** povzbuzují lidi k participaci a zapojování se do rozhodování;
- **umožňovatelé / kontroloři** – **umožňovatelé** inspirují lidi svou vizí budoucnosti, povzbuzují je a dává jí jim určitý prostor k plnění týmových cílů, **kontroloři** manipulují s lidmi, aby získali jejich ochotu vyhovět;
- **transakční / transformační** vůdci – **transakční** poskytují peníze, práci a bezpečí za ochotu vyhovět, **transformační** motivují pracovníky k tomu, aby stále více usilovali o cíle vyšší úrovně (Armstrong, 2007, s. 261).

Pojem **manažer** a **vůdce** nejsou totožné, ale překrývají se. **Manažer** je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů a vyjadřuje **pozici**, kterou v dané hierarchii zastává. **Vůdce** je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů, a představuje **vlastnost** toho, který vede (Dědina, Odcházal, 2007, s. 258).

Teorie stylu jednání identifikuje určitou tendenci chovat se rutinním způsobem, která určuje tři styly (Mikuláščík, 2015, s. 178 – 179):

- **autoritativní (autokratický)** – styl zaměřený na vlastní moc vůdce, který provádí rozhodnutí bez ohledu na podřízené pracovníky a pracovní týmy, určuje politiku a pracovní postupy pro dosahování vytyčených cílů. Motivuje spíše silou, komunikuje převážně ve vertikální formě směrem shora dolů v podobě příkazů a nahoru v podobě informace o plnění daných úkolů. Výhodou je malá časová náročnost a přehlednost systému odpovědnosti a plnění úkolů;

- **demokratický (participativní)** – přerozdělování úkolů a postupů práce ve spolupráci s podřízenými, vůdce neformálně koordinuje a kontroluje, komunikace je dvousměrná, lidé jsou iniciativní a silně motivovaní. Nevýhodou je časová náročnost;
- **laissez-faire (liberální)** – tento styl se vyznačuje velkou volností ve způsobu práce, skupina pracovníků může sama řídit, rozhodovat i kontrolovat pracovní úsilí a kvalitu práce. Vůdce pouze podporuje pracovníky, informuje je o důležitých věcech, pomáhá jim při překonávání překážek a zprostředkovává komunikaci. Výhodou liberálního stylu vedení je možnost tvořivého seberozvoje a nevýhodou je potenciální desorganizace a reálná desorganizace při nepřítomnosti manažera (vůdce).

Podle Váchala a Vochozky (2013, s. 111) jsou nejrozšířenějšími přístupy k dělení manažerských stylů vedení lidí Likertovy manažerské styly a manažerská mřížka Blakea a Moutonové. Liekert rozděluje styly do následujících čtyř skupin: **autoritativní, liberálně autoritativní (benevolentní autoritativní), konzultativní a participativní.**

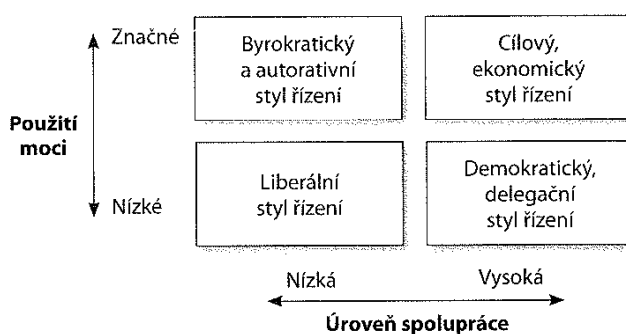
U **autoritativního** stylu jsou úkoly určovány direktivně, všechna rozhodnutí jsou bez jakéhokoli zapojení podřízených, manažer zde nevytváří prostředí vzájemné důvěry. **Benevolentně autoritativní** styl označuje situaci, kdy je manažer autokratický, ale snaží se vytvořit příjemné prostředí. Při motivování využívá jak odměn, tak trestů. Důvěřuje svým podřízeným a obrací se na ně v případě rozhodování. **Konzultativní** styl podporuje obousměrnou komunikaci, ale základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni. Při motivování využívá hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměny. Ve většině případů se využívá názorů a myšlenek podřízených. Při **participativním** stylu vedení lidí manažer aktivně zapojuje podřízené do procesu rozhodování, věří svým podřízeným do té míry, že vytyčuje cíle a vytváří příznivé podmínky pro jejich realizaci, ale vlastní způsob realizace ponechává na podřízených (Veber, 2009, s. 44).

Veber (2009, s. 44) uvádí, že Liekertovo členění lze považovat za tradiční, ale postupem času bylo doplněno o řadu dalších stylů např.: **byrokratický styl řízení, cílové řízení. Cílové řízení** se vyznačuje tím, že manažer prostřednictvím vytyčených úkolů dává podřízeným určité dlouhodobé zaměření jejich činnosti. Aby tyto úkoly byly splněny, motivuje je nejčastěji použitím ekonomických pobídek. **Byrokratický styl řízení** se opírá

o směrnice a nařízení shora, které manažer rozpracovává a poté je takto rozpracované předává podřízeným a sleduje, jak jsou dané úkoly plněny. Váchal a Vochozka (2013, s. 113) doplňuje charakteristiku byrokratického stylu, která se vyznačuje vysokou mírou použití moci a nízkou mírou spolupráce s podřízenými.

Tyto styly se dají znázornit v podobě matice (viz. Obrázek 6), v níž je brán zřetel k uplatňování moci a úrovni spolupráce podřízených (Veber, 2009, s. 45).

**Obrázek 6: Matice stylů vedení lidí**



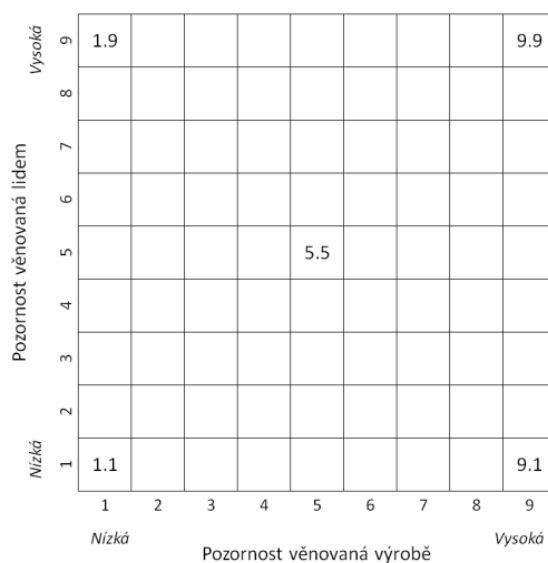
(Zdroj: Veber, 2009, s. 45)

Manažerská mřížka Blakea a Moutonové má dvě dimenze. První je zaměřena na **vztahy** a druhá na **výkon**:

- **zaměření na vztahy** lze vyjádřit poměrně široce: udržování sebedůvěry pracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění se s potřebou dosahování cílů aj.;
- **zaměření na výkon** je interpretováno jako postoj manažera k řadě záležitostí, jako je úroveň rozhodování, různé postupy a procesy, kvalita péče o pracovníky, efektivnost práce a velikost produkce (Dvořáková, 2007, s. 191).

Tyto dvě proměnné se pak vloží do grafu (viz. Obrázek 7), kde na vertikální ose je zaměření na vztahy a na horizontální ose zaměření na výkon (výrobu). Osy jsou poté rozděleny na devět dílů, jež znázorňují váhu každého faktoru. Měnicí se poměr mezi těmito parametry tvoří jednotlivé manažerské styly (Řezáč, 2009, s. 368).

**Obrázek 7: Manažerská mřížka**



(Zdroj: ManagementMania, 2016)

Vědci použitím této mřížky definovali pět manažerských stylů:

- **hodnocení 9, 1 – autoritativní manažer** – popisuje vůdce, který je zaměřen na výsledky a má malý nebo žádný zájem o lidi, s výjimkou jejich zorganizování tak, aby mohli dobře vykonat svou práci. Vůdci jsou kontrolující, silně energetičtí, silní a nároční a není příjemné s nimi pracovat (Steigauf, 2011, s. 178).
- **hodnocení 9, 9 – týmový manažer** – manažer věnuje pozornost jak pracovníkům, tak výkonu. Jedná se o skutečně týmové manažery, kteří umí propojit výkonnostní požadavky organizace s potřebami pracovníků;
- **hodnocení 1, 1 – ochuzený manažer** – vůdci mají malý nebo žádný zájem o lidi, ale také o výkon, snaží se být nestranní, nezapojují se do konfliktů a dělají svoji práci jenom tak, aby udrželi skupinovou účast (Dvořáková, 2007, s. 192).
- **hodnocení 1, 9 – manažer venkovského klubu** – tento styl se soustřeďuje na pocity členů týmu, zatímco o výkon nejeví žádný zájem. Manažer předpokládá, že pokud se cítí lidé dobře, tak pracují s úsilím (Janišová, Křivánek, 2013 s. 343).
- **hodnocení 5, 5 - manažer uprostřed cesty** – vůdce má stejný zájem o lidi i o výkon. Na pracovní výkon podřízených vyvíjí pouze takový tlak, aby dosáhl slušného výkonu a zároveň aby nevyvolal jejich odpor. Vůdce bere v úvahu i názory druhých, které mohou být od jeho odlišné, a hledá kompromis jejich řešení, konfliktní situace se snaží řešit uspokojivě a dbá na to, aby výkon zaměstnanců neklesl pod přijatelnou hranici (Plevová, 2012, s. 77).



Manažerská mřížka nám však neříká, proč manažeři spadají do určitého bloku. Abychom mohli nalézt příčiny jejich umístění v manažerské mřížce, musíme zkoumat jejich osobnostní vlastnosti i vlastnosti jejich následovatelů, schopnosti a vzdělání manažerů, prostředí organizace a další vlivy, které působí na vedoucí pracovníky i podřízené (Dvořáková, 2007, s. 192).

### 3.6.3.2 Motivování zaměstnanců

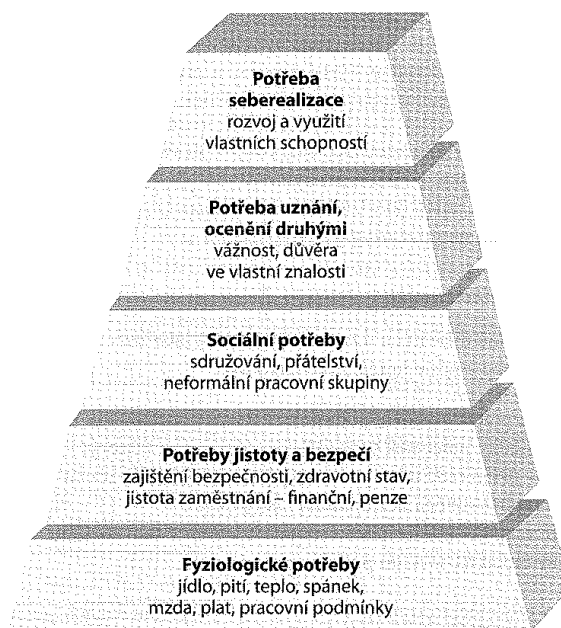
Při vedení lidí manažeři věnují zvýšenou pozornost motivování, kterou provádí pomocí nástrojů, jako jsou důležité stimuly, odměny atd. K motivaci dochází, pokud lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení nějakého cíle a odměny (Armstrong, 1999, s. 295). Součástí motivace jsou také motivy a potřeby. **Motivy** jsou chápány jako důvody, pohnutky k jednání, které vznikají buď na základě vnitřních podnětů (potřeba seberealizace, vzdělání) nebo jsou ovlivňovány vnějšími impulsy (podněty) označovanými též jako incentivy a vycházejí z vnějšího prostředí (pochvala nadřízeného) (Lojda, 2011, s. 23). V závislosti na působení vnitřních a vnějších podnětů rozlišujeme **vnitřní a vnější motivaci**. Vnitřní motivace bývá označována jako **motivace** a vnější motivace jako **stimulace** (Plamínek, 2015, s. 16):

- **vnitřní motivací** jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Součástí těchto faktorů jsou odpovědnost (pocit, že je práce důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti;
- **vnější motivace (stimulace)** je to, co se dělá pro lidi, aby je to motivovalo (stimulovalo). Jedná se o odměny ve formě zvýšení platu, pochvaly nebo povýšení, ale také o tresty – odepření platu nebo kritika (Armstrong, 1999, s. 298 – 299).

**Potřeba** je stav nedostatku. Je to něco, co člověk potřebuje ke spokojenému životu. Příkladem mohou být např. potřeby biologické, společenské, společnost ostatních. Jejich rozdělení do kategorií vytvořil Abraham Maslow (Lojda, 2011, s. 23).

Maslow uspořádal potřeby hierarchicky od základních životních potřeb, které jedinec uspokojuje nejprve spolu s potřebami své rodiny (fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí, až po potřebu seberealizace, která je na nejvyšším stupni jeho pyramidy). Aby jedinec mohl uspokojit potřeby na vyšších úrovních, musí být uspokojeny všechny potřeby z nižších úrovní (Veber, 2009, s. 114).

**Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb**



*(Zdroj: Veber, 2009, s. 114)*

Tato teorie byla velmi oblíbená v padesátých a šedesátých letech 20. století. Manažeři tak zjistili, že vedle finanční motivace existuje spousta dalších možností, jak uspokojovat podřízené, a zároveň, že se jedná o daleko levnější způsob řešení motivace než je motivování pomocí mzdových stimulů (Srpková, Řehoř, 2010, s. 125).

Další teorii, kterou lze uplatnit při vedení lidí je McGregorova teorie X a Y. V **teorii X** se upřednostňuje hmotná stimulace za konkrétní výkon, je zde výrazné prosazování motivace negativní a je zde střídán režim sankcí a odměn. **Teorie Y** využívá pozitivní motivaci (pochvaly, odměny, povýšení, přeřazení apod.). Manažer se snaží vyvolat zájem o práci a vytváří tvůrčí prostředí pro autonomní pracovníky, jež jednájí samostatně a uvědoměle (Váchal, Vochozka, 2013, s. 33 – 34).

### 3.6.4 Kontrola

Janišová a Křivánek (2013, s. 324) definují kontrolu jako „...soubor metod, kterými kontrolujeme dosahování cílů firmy a sledujeme, jestli je firma dostatečně „sesměrovaná“ k dosažení hlavního cíle“, zatímco Veber (2009, s. 134) ji formuluje jako „...kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry“.

Fáze kontrolního procesu obsahuje získávání a výběr informací, ověření správnosti výchozích informací, kritické hodnocení všech kontrolovaných jevů a procesů, návrhy na opatření a zpětnou vazbu. Jde tedy o kontrolu realizace navrhovaných opatření (Váchal, Vochozka, 2013, s. 34).

K základnímu dělení procesu kontroly patří:

- **vnitřní (interní) kontrola** – je iniciována vnitřními strukturami organizace a prováděna zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří ke kontrole mají pravomoci od řídicích pracovníků;
- **externí kontrola** – je realizována subjekty stojícími mimo organizaci a může mít dvojí původ:
  - **smluvní požadavky** – závazek organizace umožnit externímu subjektu prověřit určité skutečnosti, které se týkají její činnosti či jejích výsledků;
  - **zákonné požadavky** – oprávnění, zpravidla státních orgánů, provádět vybrané kontrolní činnosti (Veber, 2009, s. 135 – 136).

K funkcím kontroly patří:

- **inspekční funkce** – spočívá v objektivním zajišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na stanované požadavky (Srpková, Řehoř, 2010, s. 126).
- **preventivní funkce** – působí svou přítomností a u podřízených vyvolává vědomě či podvědomě vyšší odpovědnost při realizaci stanovených úkolů (Srpková, Řehoř, 2010, s. 126). Snaží se předcházet vzniku nežádoucích situací, které vznikají nevhodným stavem věci nebo nevhodnými postupy (Machková a kol., 2014, s. 177).
- **eliminační funkce** – na základě kontroly jsou prováděny zásadní zásahy, které brání vzniku nežádoucích situací (Veber, 2009, s. 142).

Druhy kontroly můžeme členit podle několika hledisek: hledisko manažerské aktivity, místa, času, doby trvání kontroly, rozsahu činnosti, stejnorodosti činností, způsobu vyjadřování a z hlediska systému (Dvořáková, 2007, s. 194).

Základním typem kontroly je dělení z časového hlediska, které obsahuje:

- **preventivní kontrolu** – zaměřena na zajišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací;
- **průběžnou kontrolu** – zaměřena na probíhající operace, v největší míře ji používají provozní manažeři;
- **kontrolu se zpětnou vazbou (následná kontrolu)** – zaměřena na konečné výsledky (Donnelly, 1997, s. 328).

### 3.6.5 Personalistika

Personalistika je dle Koontze a Weihricha (1998, s. 342) definována jako „*obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení*“. Zahrnuje identifikování požadavků na pracovní sílu, inventarizaci disponibilních lidí, jejich najímání, vybírání, umístování, povyšování, hodnocení, plánování povolání, odměňování a školení. Týká se uchazečů o danou práci, ale i těch, kteří práci již vykonávají, aby mohli plnit uložené úkoly účinně a efektivně. Z toho vyplývá, že personalistika musí být těsně svázána s organizováním, tzn. vytvářením účelné struktury úloh a pozic.

Je vykonávána jako součást celkového procesu řízení firmy a přestože jde o podpůrnou činnost, musí být proaktivní – prosazovat taková podnikatelská řešení, která přinášejí výhody z příležitostí plynoucích z podnikatelských možností a zároveň hledat řešení objeví-li se překážky (Armstrong, 1999, s. 65 – 66).

Personální strategie podniku musí podporovat procesy, které zvyšují schopnosti podniku konkurovat (rychlostí, jakostí, inovacemi), zajišťují kvalitu řídicích i výkonných pracovníků a využívají účinný motivační systém ke splnění stanovených cílů podniku. Umět si získat, udržet a využít schopné, aktivní dlouhodobě loajální pracovníky patří k důležitým faktorům manažerského úspěchu, přičemž jejich znalosti, schopnosti, dovednosti a užitečné návyky patří k nejcennějším nehmotným aktivům podniku (Martinovičová a kol., 2014, s. 93).

K základním činnostem personálního útvaru můžeme řadit:

- vytváření a analýzu pracovních míst,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců atd. (Šikýř a kol., 2012, s. 20).

**Vytváření a analýza pracovních míst** je procesem definování pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědnosti, podmínek a požadavků vykonávané práce a jejich seskupování do pracovních míst. Následným spojováním jednotlivých pracovních míst do vyšších organizačních celků vzniká požadovaná organizační struktura (Šikýř, 2014, s. 87).

**Obsazování volných pracovních míst** vychází z plánování zaměstnanců, analýzy pracovních míst a obsahuje získávání a výběr zaměstnanců, jejich přijímání a adaptaci (Šikýř a kol., 2012, s. 43).

**Řízení pracovního výkonu** je proces zlepšování výkonu organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Tato činnost spadá do záležitostí liniových manažerů, jež ji řídí a jsou její hnací silou. Nejedná se jenom o hodnocení pracovníků, neboť přispívá k uskutečnění změny kultury a je propojena s řadou dalších personálních činností, jako řízení lidského kapitálu, řízení talentů, vzdělávání, rozvoj a řízení odměňování (Armstrong, 2011, s. 23 – 24).

**Odměňování zaměstnanců** znamená poskytovat pracovníkům odpovídajícím způsobem kompenzaci za vykonanou práci (peněžní i nepeněžní) a stimulovat je k dosahování požadovaného výkonu (Šikýř a kol., 2012, s. 21). Systém odměňování by měl oddělovat výkonné zaměstnance od nevýkonných a měl by být také schopný diferencovat mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou (Pilařová, 2008, s. 61).

Tureckiová (2004, s. 89) považuje za hlavní nástroj rozvoje zaměstnanců, ve smyslu zdokonalování, rozšiřování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu, jejich profesní způsobilosti včetně příspěvku k vyšší výkonnosti pracovníků i firmy jako celku, **podnikové vzdělávání pracovníků**. Existují nejméně tři přístupy ke vzdělání zaměstnanců:

- **organizování jednotlivých vzdělávacích akcí** – reakce na aktuální potřeby jednotlivců nebo firmy;
- **systematický přístup** – propojení firemní a personální strategie se systémem personálního vzdělávání, kde kromě změn ve struktuře znalostí a dovedností dochází i ke změnám v pracovním chování (má vliv i na motivaci a způsoby motivování zaměstnanců);
- **koncepce učící se organizace** – pracovníci se v takovéto organizaci učí pravidelně především z každodenní zkušenosti.

### 3.7 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které jsou získávány buď výcvikem, nebo praxí. Dovednosti vznikají individuálně a závisí na schopnosti jedince, jak je bude přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Pro potřeby výkonu manažerských činností jsou zapotřebí následující dovednosti:

- dovednosti **osobního charakteru** – poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, schopnost sebe-řízení;
- dovednosti **koncepčního charakteru** – schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací;
- dovednosti v **řízení lidských zdrojů** – schopnost vést lidi, motivovat je, disponovat se schopností delegování a vyjednávání (Lojda, 2011, s. 19).

Mnoho autorů považuje za nejvýznamnější tři klíčové dovednosti, kterými jsou dovednosti **technické, koncepční a lidské**. Tyto dovednosti a jejich míra využití se liší v závislosti na umístění manažera v hierarchii organizace. Na všech třech úrovních řízení (strategická, taktická a operativní) musí ovládat kompetence lidské. Pro top manažery (strategická úroveň) jsou nejdůležitější dovednosti koncepční, které jsou dominantní na úkor dovedností technických a pro manažery první linie jsou klíčové technické dovednosti, musejí ovládat veškeré technické znalosti svých podřízených (Váchal, Vochozka, 2013, s. 109).

**Technické dovednosti** jsou získávány vzděláním, tréninkem a zkušeností a zaměřují se na praktické využívání schopností, osvojených znalostí a dovedností, metod a postupů práce se zařízeními. **Koncepční** spočívají v porozumění organizace jako celku, soustředí se na dlouhodobější cíle organizace než na krátkodobé potřeby a cíle vlastní osoby či pracovní skupiny a **lidské** jsou potřebné pro práci s lidmi a pro dosahování žádoucích pracovních výsledků prostřednictvím lidí (Tureckiová, 2004, s. 35).

### 3.7.1 Měkké a tvrdé dovednosti (soft skills and hard skills)

**Měkké dovednosti** jsou spojené s vedením lidí a týkají se zejména oblasti vhodné motivace a stimulace, jež jsou prováděny pomocí správně zvolených motivačních a stimulačních nástrojů hmotné a nehmotné povahy, či komunikace s podřízenými a nadřízenými (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107). Znakem měkkých dovedností je, že se jedná o dovednosti nebo kompetence, které jsou obtížně měřitelné. Patří k nim efektivní komunikace, přesvědčivost, empatie, schopnost týmové spolupráce, schopnost vyjednávání a řešení konfliktů (Průcha, Veteška, 2013, s. 234). Lidé jsou s těmito vysoce rozvinutými dovednostmi považováni za emocionálně inteligentní a disponují s několika důležitými schopnostmi:

- „jsou schopni dobře pozorovat a vnímat sami sebe;
- jsou vysoce motivováni;
- disponují schopností vcítit se;
- mají dobré komunikační schopnosti“ (Peters-Kühlinger, John, 2007, s. 14).

**Tvrdé dovednosti** jsou veškeré znalosti spojené s uplatňováním manažerských a řídicích praktik, technických znalostí, jako je práce se stroji a nástroji, výpočetní technikou apod., ale zahrnují také analýzy rizik, kontrolu kvality, přípravu rozpočtů a další (Váchal, Vochozka, 2013, s. 107). Jsou to takové dovednosti a předpoklady, které lze přímo doložit – úroveň dosaženého vzdělání, ověřitelné znalosti, dosavadní praxe a zkušenosti (Průcha, Veteška, 2012, s. 234). Většina manažerských programů se zaměřuje na tvrdé dovednosti, jako jsou plánování, analytické myšlení či kontrola a tyto předměty jsou přednášeny v jednotlivých blocích, např. finance, marketing, logistika nebo personalistika (Folwarczná, 2010, s. 41).

Dle Golemana jsou soft dovednosti široce přijímány ve firemním světě, jelikož podporují fakt, že mají také hard výsledky. Jsou proto právě tak důležité jako hard dovednosti, ne-li důležitější. Požadavky na zlepšení soft dovedností jsou vyžadovány především u osob, které se v dané organizace dostávají na stále vyšší pracovní pozice (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 129).

### 3.7.2 Vybrané manažerské dovednosti

V souvislosti s manažerskými dovednostmi existuje celá řada dovedností, k nimž patří např. **plánování, organizování, vedení lidí, motivace, kontrola a personalistika** (řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců), které byly popsány v kapitole manažerské funkce. K dalším manažerským dovednostem, kterými by měl disponovat každý manažer kromě výše zmíněných, patří např.: komunikace a delegování.

**Komunikace** je důležitá zejména při získávání informací, které v dnešní době přestávají být jednoznačnou výhodou, ale je důležité s informacemi dále pracovat, analyzovat je, sdílet je, předávat a šířit je, tedy komunikovat. Komunikace je důležitá nejenom pro vedoucí pracovníky, ale pro všechny pracovníky v rámci dané organizace. Může probíhat hned několika způsoby, tj. ústně, písemně, elektronicky a nejčastěji se využívá při poradách, řešení konfliktů či problémů. Komunikace probíhající v rámci vnějšího okolí se označuje jako vnější (externí) komunikace a uvnitř organizace (komunikace se spolupracovníky) jako vnitřní (interní) komunikace (Veber, 2009, s. 181 – 182).

Khelerová (2010, s. 16 – 30) uvádí pět nejdůležitějších komunikačních dovedností:

- **Aktivní naslouchání** spočívá v neustálém projevování zájmu o řečníka. Jedná se o slovní a mimoslovní projevy, které povzbuzují druhou stranu k další výpovědi. K slovním projevům patří přitakávání, či stručné shrnutí toho, co již bylo řečeno. Mimoslovní neboli neverbální projevy jsou poté zastoupeny celkovým držením těla, gesty a pohledem;
- **Technika kladení otázek** je dovednost, pomocí níž se koriguje komunikace. Otázky lze užít otevřené, polootevřené či uzavřené;
- **Neverbální komunikace** umožňuje tomu, co je vysloveno, dát důraz a přesvědčivost, ale také odhalit sdělení nepravdy či zatajení informací;
- **Empatie** znamená umění vcítit se do pocitů druhých, ukázat jim své pochopení, a to i v konfliktních situacích. Empatičtí jedinci správně odhadnou lidi kolem sebe, chápou



jejich potřeby a rozpoznají jejich schopnosti. Na základě toho přizpůsobují svoji komunikaci, jelikož vědí, co je pro koho důležité a na tom staví své argumenty. Empatie je velkou předností jak manažera, tak vyjednavče;

- **Odstraňování bariér** nastává v situacích, ve kterých se člověk při komunikaci cítí nesvůj – příčinami může být odlišující se věk partnera, jeho odlišná image, neznámé prostředí, odlišné vzdělání a kultura vystupování. Ať jsou příčiny jakékoliv, je důležité si k partnerovi najít cestu, přizpůsobit se jeho komunikaci a získat si jeho důvěru, aby se začal otevírat, jelikož méně bariér znamená lepší dorozumění se.

Dle Gupty (2008, s. 30 – 31) je samotná komunikace, ale i způsob jakým ji prezentujeme, velmi důležitá z hlediska efektivnosti. Proto je potřeba se při komunikaci zaměřit na určité klíčové otázky a odpovědět si na ně:

- Měl bych se řídit rozumem nebo emocemi?
- Jsou přesvědčivější obrazy (co vidím) nebo statistika (číselné vyjádření)?
- Mělo by být sdělení jednostranné nebo oboustranné?

**Delegování** je technika, která manažerům umožňuje plně se soustředit na podstatné úkoly, jež se od nich vyžadují, usnadňuje jim efektivně využívat svůj čas a pomocí manažerské funkce vedení lidí jim rovněž usnadňuje zvyšování výkonnosti svého týmu (Lojda, 2011, s. 59). Dochází k němu tehdy, když jsou daným jedincům přiděleny úkoly a povinnosti, za něž jsou odpovědní jejich manažeři, ale které z různých důvodů nemohou vykonat anebo je vykonat nechtějí. Při delegování se na podřízené přenášejí nejenom určité úkoly, ale také pravomoci funkce manažera na jednoho či více podřízených (Armstrong, 2008, s. 66).

## 4 Praktická část

### 4.1 Charakteristika Českého rozhlasu

Český rozhlas (dále jen ČRo) je veřejnoprávní rozhlasový subjekt zřízený zákonem č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlase s účinností od 1. ledna 1992. Sídlem ČRo je Vinohradská 12, Praha 2. Ačkoliv je právní formou, nezapisuje se do obchodního rejstříku. Předmětem činnosti je poskytování služeb veřejnosti tvorbou a šířením rozhlasových programů, případně dalšího multimediálního obsahu a doplňkových služeb na celém území České republiky a do zahraničí. K hlavním úkolům veřejné služby v oblasti rozhlasového vysílání patří:

- a) poskytování objektivních, ověřených, ve svém celku vyvážených a všestranných informací pro svobodné vytváření názorů,
- b) přispívání k právnímu vědomí obyvatel České republiky,
- c) vytváření a šíření programů a poskytování vyvážené nabídky pořadů pro všechny skupiny obyvatel,
- d) rozvíjení kulturní identity obyvatel České republiky včetně příslušníků národnostních nebo etnických menšin,
- e) výroba vysílání zejména zpravodajských, publicistických, dokumentárních, uměleckých, dramatických, sportovních, zábavných a vzdělávacích pořadů a pořadů pro děti a mládež (Český rozhlas, © 1997 – 2017).

**Obrázek 9: Logo Českého rozhlasu**



(Zdroj: Český rozhlas, © 1997-2017)

ČRo je od roku 1990 členem Evropské vysílací stanice (EBU – European Broadcasting Union), což je největší sdružení národních (veřejnoprávních) rozhlasů a televizí na světě. Dnes je součástí EBU 73 členů v 56 zemích. Hlavními cíli a úkoly EBU jsou:

- propagace a obhajoba hodnot veřejnoprávní služby,
- vývoj a implementace nových technologií a platforem,
- sdílení programů a obsahu mezi členy (zpravodajství, sport, hudba, dokumenty, aj.),
- sdílení zkušeností, poznatků a nápadů mezi členy (konference, zasedání, semináře, workshopy),
- poskytování služeb členům (vyjednávání vysílání, technologické a právní konzultace, výzkumy, lobbyngy) (Interní zdroj ČRo).

#### 4.1.1 Stanice Českého rozhlasu

V současné době ČRo provozuje 9 celoplošných vysílacích stanic a 12 regionálních stanic.

<b>Celoplošné stanice</b>	<b>Regionální stanice</b>
Radiožurnál	Brno a Zlín
Dvojka	České Budějovice
Vltava	Hradec Králové
Plus	Liberec
Radio Wave	Olomouc
D-dur	Ostrava
Jazz	Pardubice
Rádio Junior	Plzeň a Karlovy Vary
Radio Praha – zahraniční vysílání	Region – Praha a střední Čechy
	Region – Vysočina
	Sever
	Regina DAB Praha

Zatímco **Regionální stanice** informují posluchače převážně o aktuálním dění v daných krajích (doprava, co se stalo) včetně zpravodajství a dají se naladit pouze v příslušných krajích, **celoplošné stanice** lze zachytit na celém území České republiky a jsou tematicky zaměřeny na určité skupiny obyvatelstva. **Radiožurnál** patří mezi moderní

zpravodajsko-publicistickou stanicí. Celých 24 hodin denně nabízí rychlý, kvalitní a komplexní informační přehled o událostech doma i ze zahraničí. Přináší zprávy z ekonomiky, politiky, kultury i sportu a v případě mimořádných událostí má zpravodajství přednost před jakýmkoliv naplánovaným programem. **Dvojka** je tradiční stanicí pro celou rodinu. Mimo publicistické pořady je zaměřena i na děti. Stanice **Vltava** hraje posluchačům klasickou i jazzovou hudbu provázenou o pořady zkoumající world music a současnou alternativní hudbu. Vysílá také rozhlasové hry, dokumenty a literaturu. **Plus** je stanice zabývající se analytickou publicistikou, rozhovory, reportážemi, komentáři, diskusemi, interaktivními pořady, aktuálním děním v širších souvislostech, politikou, vědou, byznysem, společností a tím nejlepším ze světových médií i sociálních sítí. Do pořadů zve renomované komentátory a vědce. **Radio Wave** je zaměřené převážně na mladé posluchače. Jako člen rozhlasové sítě EBU může nabídnout posluchačům v rámci pořadu Stage koncertní záznamy z velkých festivalů a klubových scén po celé Evropě. **D-dur** vysílá 24 hodin denně klasickou hudbu od renesance až po tvorbu 21. století, stanice **Jazz** potom stejnojmenný žánr 24 hodin denně od jeho počátků až po aktuální fúze. **Rádio Junior** je stanicí pro děti, jehož pořady se skládají z pohádek, písniček, povídaní se zajímavými hosty, dobrodružnými příběhy atd. Součástí **Radia Praha** je 6 redakcí, mezi něž patří redakce česká, anglická, francouzská, ruská, španělská a německá. Pořady o aktuálních událostech na území České republiky se tedy zpracovávají do těchto šesti jazyků, ve kterých se i vysílají. Rubriky se střídají a jsou převážně z oblasti ekonomiky, politiky, kultury a sportu (Český rozhlas, © 1997 – 2017).

#### 4.1.2 Historie Českého rozhlasu

První vysílání na území Československa je datováno k 28. říjnu 1919 po 1. světové válce. Vysílání proběhlo na počest prvního výročí Československé republiky z vojenské vysílací stanice, která byla umístěna na pražské Petřínské rozhledně. K pravidelnému rozhlasovému vysílání ovšem došlo až **18. května 1923** ve 20:15 ze stanu, zapůjčeného od skautů, v Praze – Kbelích. Zakladateli Československého rozhlasu (dříve označovaného jako **Radiojournal**) byli Miloš Čtrnáctý, ředitel programu a Alois Svoboda, technický ředitel. Hlavním zdrojem zisku byly koncese (první udělena v září 1923) a poplatky z vlastnictví rozhlasových přijímačů. V roce 1923 začal také vycházet měsíčník Radiojournal, který informoval o rozhlasovém vysílání. 30. léta byla pro předválečný Rozhlas zlatým věkem, jelikož rostl počet koncesionářů a v roce 1937 byl zaregistrován miliontý majitel rozhlasového přijímače. Během 2. světové války zažíval Rozhlas nepokoje v podobě

podřízení se říšské propagandy včetně zákazu poslechu zahraničního vysílání, které bylo vysíláno na krátkých vlnách. Na konci války, tj. 5. května 1945, bylo na vyzvu Rozhlasu zahájeno Pražské povstání, jež mělo za následek řadu obětí na životech a vážné poškození budovy. Po převzetí moci komunisty v roce 1948 byl Československý rozhlas zestátněn. Stejně jako během 2. světové války, tak i za okupace, byla omezena řada vysílání např. vysílání Svobodné Evropy a rovněž došlo v období označovaném jako Pražské jaro k boji o Rozhlas. Tento boj si vyžádal také několik obětí. Po Sametové revoluci v listopadu 1989 se vysílání Československého rozhlasu začalo odvracet od ideologického myšlení a vrátilo se k cílům, na kterých mu záleží: informovat nezaujatě, vzdělávat a bavit. V roce 1991 byl zřízen zákonem Československý rozhlas jako veřejná instituce, nezávislá na státu a financovaná z koncesionářských poplatků. Generálního ředitele jmenuje Rada, volená Parlamentem. Zákon rovněž umožnil vznik komerčních rozhlasových stanic (Český rozhlas, © 1997 – 2017).

#### **4.1.3 Organizační struktura**

Český rozhlas má liniově – štábní organizační strukturu (Příloha 1). V čele stojí generální ředitel, který je volen Radou ČRo na funkční období 6 let. Na jeho návrh volí Rada ČRo také ředitele regionálních stanic. Do štábního útvaru patří interní audit, ombudsman, kreativní HUB, personální odbor, kancelář generálního ředitele, komunikace a vnější vztahy a SOČR (Symfonický orchestr ČRo). Struktura je dále tvořena 7 hlavními úseky – zpravodajství, program, výroba, nová média, regionální vysílání, technika a ekonomika a správa. Ředitelé těchto úseků spolu s generálním ředitelem patří k vrcholovým manažerům, tedy do top managementu (jedná se o první úroveň vedení ČRo). Druhou úroveň vedení tvoří ředitelé kanceláře generálního ředitele, personálního odboru, komunikace a vnějších vztahů a symfonického orchestru ČRo. Tito ředitelé patří také do top managementu. Střední management se skládá z šéfredaktorů jednotlivých vysílacích stanic a vedoucích jednotlivých oddělení (např. vedoucí programu, vedoucí ekonomického odboru atd.) včetně jejich zástupců. Do nejnižšího managementu (managementu první linie) se řadí jednotliví manažeři, kteří jsou už na posledním stupni řízení – např. manažer marketingu, projektový manažer a specialisti daných oddělení. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců ČRo byl v roce 2015 shodný se stavem v roce 2014 a činil 1 464 zaměstnanců (Interní zdroj ČRo).

## 4.2 Vlastní šetření

Praktická část diplomové práce byla provedena na základě rozhovoru s šéfredaktorkou Radia Praha a dotazníkového šetření s šéfredaktory a vedoucími pracovníky různých oddělení, tedy zaměstnanci ČRo, kteří spadají do středního managementu.

Rozhovor byl převážně informačního charakteru, na jehož základě bylo vytvořeno dotazníkové šetření, které bylo později elektronicky vyplněno i výše zmíněnou šéfredaktorkou.

### 4.2.1 Rozhovor

Rozhovor byl učiněn s šéfredaktorkou Radia Praha, která tuto funkci vykonává necelý rok, ale celkově v ČRo pracuje 25 let, proto byla zvolena právě ona. Vzhledem k jejím dosavadním zkušenostem a dlouholeté praxi zná téměř veškerá oddělení včetně jejich hlavních pracovních náplní a dokázala tak poskytnout informace o manažerských dovednostech, které jsou nezbytné pro převážnou většinu vedoucích pracovníků a šéfredaktorů.

Na základě poznatků z rozhovoru bylo zjištěno, že nejvíce využívanou dovedností je komunikace, která je potřebná pro předávání různých informací a úkolů prostřednictvím porad či jiných forem komunikačních prostředků (e-maily, intranet, telefonní hovory). Co se týká vysílacích stanic, probíhají v nich ve většině případů každodenní porady, při nichž vedoucí pracovníci informují podřízené o aktuálním dění na pracovišti. Dále se zde řeší různé organizační činnosti včetně mimořádných událostí, které nastaly na pracovišti či ve světě a bude potřeba se na ně předběžně zaměřit. Je tedy důležité, vytvořit si před každou takovou poradou plán průběhu daného dne, zejména stanovení délky trvání zadaného úkolu, jeho obtížnost a dobu vymezenou na jeho zpracování. Na základě toho poté vedoucí mohou odhadnout, jaké úkoly budou delegovány, případně na koho. Z rozhovoru bylo zjištěno, že plánování průběhu daného dne probíhá mimo vysílací stanice taktéž na jiných odděleních ČRo, jelikož se o struktuře dění na jednotlivých útvarech dozvědí z porad probíhajících mezi vedoucími pracovníky a vyšším managementem.

Plánování a organizování, které v průběhu pracovního dne uplatňuje na funkci vedoucího pracovníka převážná většina, jsou doplňovány o dovednosti efektivního vedení lidí a motivování. I sebelepší plán a organizace totiž neznamenají, že daný úkol bude

vykonán podřízenými pracovníky v souladu s představami jejich nadřízených. Je tedy nezbytné, aby o ně vedoucí pracovníci jevíli zájem, nasměrovali je správným směrem a motivovali je k vyšším pracovním výkonům.

Dle sdělení šéfredaktorky jsou tyto dovednosti velice důležité pro všechny vedoucí, jelikož zájem o podřízené a jejich motivace, v podobě pochvaly či spravedlivého odměňování, vytvoří na pracovišti přátelskou atmosféru mezi zaměstnanci. Rovněž si udělají pozitivní názor na svého šéfa, kterého mohou považovat za osobu vycházející jim vstříc a snažící se pochopit a vyřešit jejich aktuální problémy.

Kromě těchto dovedností, jež se řadí k soft dovednostem, se po vedoucích pracovnících vyžaduje, aby ovládali i hard dovednosti, k nimž patří kromě zmíněného plánování jazykové dovednosti, především anglický jazyk (zpracování podkladů do zahraničního vysílání, komunikace s organizacemi mimo Českou republiku), počítačové dovednosti (MS Office, ovládání podnikového informačního systému), ekonomické a právní dovednosti.

#### **4.2.2 Dotazníkové šetření**

Dotazník (Příloha 2) byl rozeslán elektronicky vedoucím pracovníkům a šéfredaktorům Českého rozhlasu. Respondenti byli předem požádáni o jeho vyplnění prostřednictvím e-mailové adresy, v nichž byl přiložen odkaz pro vyplnění dotazníkového šetření, a zároveň byli upozorněni na skutečnost, že je zcela anonymní. Sběr dat probíhal dva týdny, tj. od 6. 2. do 17. 2. 2017 a z celkového počtu 35 odeslaných dotazníků jich bylo vyplněno 29. Jejich návratnost byla tedy 83%. Dotazník byl koncipován na **tři části**, přičemž stěžejní část byla tvořena otázkami zabývajícími se současným a budoucím stavem následujících manažerských dovedností: plánování, organizování a delegování, motivování, komunikace, vedení lidí a sebeřízení.

Struktura dotazníku rozdělená na jednotlivé části:

- 1) Základní informace o respondentech včetně otázek doplňující manažerské dovednosti** – otázky 1 – 12 v dotazníku.
- 2) Dominance měkkých a tvrdých dovedností** - otázka 13, v níž respondenti vybírali 8 z 16 nejdůležitějších dovedností potřebných pro jejich práci. Dominance jednotlivých dovedností je srovnána i v závislosti na pohlaví.

3) **Současný a budoucí stav dovedností** – otázky č. 14 – 19, ve kterých respondenti hodnotili každou manažerskou dovednost pomocí 5 podotázek podle toho, zda danou dovednost ovládají či nikoliv. Na výběr měli 4 možnosti odpovědí – zcela ovládám, spíše ovládám, spíše neovládám a zcela neovládám. Otázky 20 – 25 měly poskytnout informace o tom, zda je třeba dané manažerské dovednosti zlepšit či nikoliv. Znění otázek bylo tedy úplně stejné jako v č. 14 – 19 až na možnosti odpovědí, jež byly – je třeba mírně zlepšit, je třeba středně zlepšit, je třeba výrazně zlepšit a není třeba zlepšit.

### 4.3 Zpracování výsledků dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou rozděleny do tří částí, které byly zmíněny v kapitole 4.2.2. Pro lepší přehlednost jsou zachyceny v tabulkách a grafech.

#### 4.3.1 Základní informace o respondentech včetně otázek doplňující manažerské dovednosti

##### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

**Tabulka 3: Pohlaví respondentů**

Pohlaví	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
muž	16	55,2
žena	13	44,8
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Z výsledků vyplývá, že počet dotazovaných respondentů je v závislosti na pohlaví poměrně vyrovnaný – odpovědělo 16 mužů, tj. 55,2 % a 13 žen, tj. 44,8 %.

##### 2. Jaký je Váš věk?

**Tabulka 4: Věk respondentů**

Věk	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
do 20 let	0	0
od 21 do 30 let	2	6,9
od 31 do 40 let	9	31
od 41 do 50 let	14	48,3
od 51 do 60 let	3	10,3
od 61 let a více	1	3,4
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*



Věkové rozpětí respondentů je nejvíce zastoupeno ve věku od 41 do 50 let – 48,3 %. Dále dotazník vyplnilo nejvíce respondentů ve věku od 31 do 40 let v celkovém počtu 9 osob, tedy 31 %, ve věku od 51 do 60 let 3 osoby – 10,3 %, ve věku od 21 do 30 let 2 osoby – 6,9 % a pouze jeden respondent byl ve věkovém rozpětí od 61 let a více – 3,4 %. Žádný z dotazovaných respondentů nebyl mladší 20 let z důvodu výběrového šetření, které bylo zaměřeno na střední management.

### 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

**Tabulka 5: Vzdělání respondentů**

Vzdělání	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
základní	0	0
středoškolské bez maturity	0	0
středoškolské s maturitou	4	13,8
vyšší odborné	0	0
vysokoškolské (bakalářské)	3	10,3
vysokoškolské (magisterské)	18	62,1
vysokoškolské (doktorandské)	4	13,8
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Z možných odpovědí z oblasti nejvýše dosaženého vzdělání vyplnilo nejvíce respondentů odpověď vysokoškolské (magisterské) s podílem 62,1 %, což je 18 osob. 4 dotazovaní s 13,8% podílem mají vzdělání vysokoškolské (doktorandské). Středoškolské vzdělání s maturitou má rovněž 13,8 %, tedy 4 osoby a dále mají 3 osoby vysokoškolské (bakalářské) vzdělání, 10,3 %.

### 4. Na jaké pozici pracujete?

**Tabulka 6: Pracovní pozice respondentů**

Pracovní pozice	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
šéfredaktor	5	17,2
vedoucí provozu	3	10,3
vedoucí programu	5	17,2
další vedoucí	16	55,2
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Pro výzkum dotazníkového šetření byla tato otázka irelevantní, jelikož byl výzkum zaměřen pouze na zaměstnance spadající do středního managementu. Z následujících výsledků však vyplývá, že kromě šéfredaktorů, vedoucích provozu a vedoucích programu

vyplňovalo dotazník nejvíce osob řadících se k dalším typům vedoucích v celkovém počtu 16 osob, tj. 55,2 %. Počet zastoupení šéfredaktorů a vedoucích provozu je stejný, jejich relativní četnost činí 17,2 % a vedoucí programu, kteří vyplnili dotazník, mají relativní četnost 10,3 %, tj. 3 osoby.

## 5. Jak dlouho na této pozici pracujete?

**Tabulka 7: Délka výkonu dané pozice respondentů**

Délka výkonu pozice	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
méně než 1 rok	4	13,8
mezi 1 a 2 roky	10	34,5
mezi 2 až 4 roky	6	20,7
více než 4 roky	9	31
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Na základě výsledků bylo zjištěno, že respondenti na svých aktuálních pozicích vedoucích pracovníků pracují nejvíce mezi 1 a 2 roky. Na tuto možnost odpovědělo 10 respondentů, tedy 34,5 %. Možnost více jak 4 roky vyplnilo 9 dotazovaných, tj. 31 %. Na daných pozicích pracují méně než 1 rok 4 osoby, tj. 13,8 % a mezi 2 až 4 roky 6 osob, tj. 20,7 %.

## 6. Kolik máte podřízených zaměstnanců?

**Tabulka 8: Počet podřízených zaměstnanců**

Počet podřízených	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
1 – 10	7	24,1
11 – 20	10	34,5
21 – 30	6	20,7
více než 30	6	20,7
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Z dotazovaných respondentů má 10 manažerů počet podřízených mezi 11 – 20, z celkového počtu činí tento podíl 34,5 %. 1 – 10 podřízených má 24,1 % vedoucích pracovníků a s podílem 20,7 % má 6 respondentů 21 – 30 podřízených a 6 osob více než 30 podřízených zaměstnanců. Více než 30 podřízených mají všichni šéfredaktoři, tj. 5 respondentů a 1 respondent pracující na pozici vedoucí programu.

## 7. Vyberte, jaký způsob uplatňujete při vedení zaměstnanců:

**Tabulka 9: Způsob vedení lidí**

Výrok	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Výkon v podniku je pro mě podstatnější než zájem o podřízené.	1	3,4
Zaměřuji se převážně na podřízené, na výkon v podniku tolik ne.	3	10,3
Věnuji pozornost jak podřízeným, tak výkonu podniku.	25	86,2
Můj zájem o podřízené i o výkon v podniku je malý nebo téměř žádný.	0	0
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Valná většina vedoucích pracovníků uplatňuje styl vedení lidí, který by se podle manažerské mřížky Blakea a Mounonové dal řadit k hodnotám 5,5 - manažer uprostřed cesty a 9,9 – týmový manažer. Oba tyto styly vedení věnují pozornost jak podřízeným, tak výkonu, přičemž týmový manažer propojuje maximálním způsobem výkonnostní požadavky organizace s potřebami zaměstnanců, zatímco manažer uprostřed cesty má přiměřený zájem o podřízené i o výkon. V tomto případě patří respondenti spíše k týmovým manažerům, jelikož se snaží se svými podřízenými dostatečně komunikovat, řešit jakékoliv problémy a splnit stanovené cíle. Tomuto stylu vedení odpovídá 86,2 %. 3 podřízení s podílem relativní četnosti 10,3 % se řadí k manažerům venkovského klubu, kteří se soustřeďují převážně na podřízené a na výkon v podniku tolik ne a pouze 1 respondent s podílem 3,4 % spadá do stylu vedení lidí autoritativní manažer. Na výrok, který určuje styl vedení ochuzeného manažera, neodpověděl žádný z dotazovaných.

## 8. Jakým způsobem probíhá komunikace se zaměstnanci?

**Tabulka 10: Způsoby komunikace s podřízenými**

Komunikační prostředky	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
osobně	17	58,6
telefonicky	0	0
elektronicky	2	6,9
jinak	10	34,5
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Z 58,6 % probíhá komunikace se zaměstnanci osobně, tedy na poradách nebo v jednotlivých odděleních vedoucích pracovníků. 6,9 % respondentů komunikuje s podřízenými elektronicky pomocí e-mailů či intranetu a 34,5 % uvádí jiný způsob komunikačních prostředků. U tohoto způsobu uvedlo všech 10 dotazovaných, že se jedná o kombinaci osobní, telefonické a elektronické komunikace.

### 9. Nejčastější způsob delegování probíhá?

**Tabulka 11: Způsoby delegování úkolů**

Způsoby delegování	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
převážně ústně	12	41,4
převážně písemně	3	10,3
záleží na aktuální situaci	14	48,3
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Delegování probíhá u 12 respondentů, 41,4 %, převážně ústně a u 3 dotazovaných, 10,3 %, převážně písemně. Ve většině případů záleží na aktuální situaci, kde tuto možnost vyplnilo 48,3 % osob, tj. 14 respondentů. Delegování je tedy uplatňováno oběma způsoby – ústně i písemně.

### 10. Jak často se konají porady ve Vašem oddělení?

**Tabulka 12: Četnost porad**

Četnost porad	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
denně	17	58,6
týdně	9	31
jednou za 14 dní	2	6,9
měsíčně	0	0
jinak	1	3,4
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Nadpoloviční většina, 58,6 % - 17 osob, uvádí, že se porady v rámci daných útvarů konají každý den. Tuto odpověď vyplnilo všech 5 šéfredaktorů spolu s 5 vedoucími programu a 3 vedoucími provozu. 4 odpovědi pocházejí od respondentů patřících k dalším typům vedoucích. U 9 z 29 dotazovaných osob se porady konají týdně, 31 % a u 2 osob, 6,9 %, probíhají porady jednou za 14 dní. Měsíční konání porad neoznačil žádný z respondentů, ovšem 1 dotazovaný vyplnil odpověď jinak, 3,4 %, ve které uvedl, že se porady konají v jejich oddělení dle potřeby, tj. denně, měsíčně, ale i méně často.

## 11. Jsou podle Vás porady důležité?

Tabulka 13: Důležitost porad

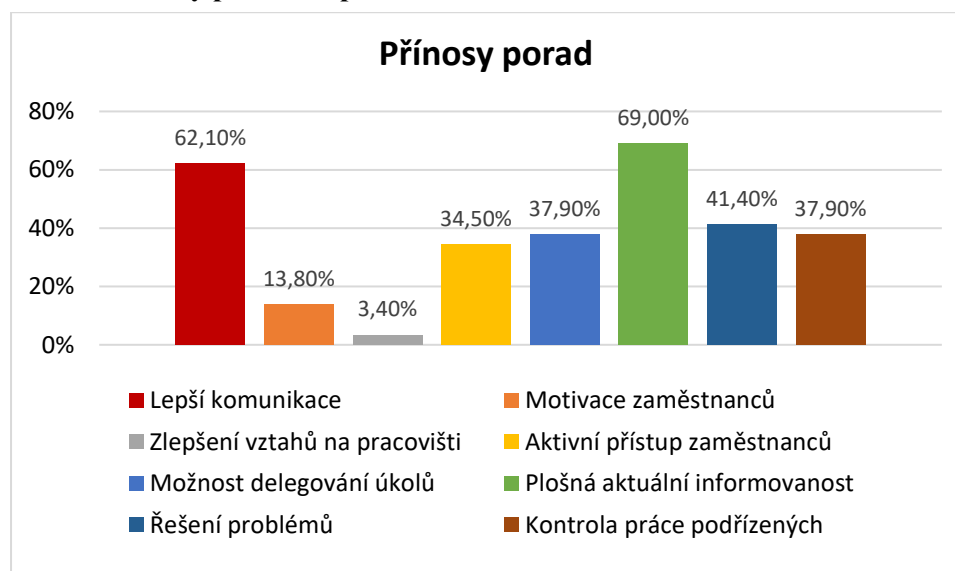
Důležitost porad	Absolutní četnosti	Relativní četnosti v %
Ano	18	62,1
Spíše ano	11	37,9
Spíše ne	0	0
Ne	0	0
<b>Celkem</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky 13 vyplývá, že jsou porady pro 18 osob, které tvoří 62,1% podíl ze všech odpovídajících respondentů důležité a pro 11 osob, tedy pro 37,9 %, jsou spíše důležité. Nikdo neuvedl negativní odpovědi vztahující se k této otázce. Jak již bylo zjištěno z rozhovoru, porady slouží převážně ke komunikování vedoucích pracovníků se svými podřízenými, tj. k předávání informací a úkolů, k aktuální informovanosti o dění na pracovišti, ale i dalším činnostem. V následující tabulce 14, na základě předem zvolených možností, vybírali respondenti přínosy z porad, jež podle nich přinášejí.

## 12. Jaký přínos podle Vás porady přinášejí?

Graf 1: Přínosy porad dle pracovníků



(Zdroj: vlastní zpracování)

Ve 12. otázce dotazníkového šetření mělo na výběr 29 respondentů 8 možností, z nichž vybírali 3, podle svého uvážení. Celkově tedy bylo zaškrtnuto 87 možností a z výsledků vyplývá, že dle 20 osob, 69 %, přinášejí porady nejvíce plošnou aktuální informovanost. V dalším pořadí je lepší komunikace, kterou vybralo 18 osob – 62,1 % a řešení problémů,

kteře zaškrtnulo 12 osob – 41,4 %. Dle respondentů přinášejí porady u 11 osob možnost delegovat úkoly a kontrolovat práci podřízených - obě tyto možnosti mají 37,9% zastoupení z celkového počtu odpovídajících. U 10 respondentů přinášejí porady aktivní přístup zaměstnanců ke společnému dění na pracovišti – 34,5 %, u 4 motivaci zaměstnanců – 13,8 % a pouze 1 vedoucí zaškrtnul možnost zlepšení vztahů na pracovišti – 3,4 %.

#### 4.3.2 Dominance měkkých a tvrdých dovedností

V dotazníkovém šetření (Příloha 2) vybírali respondenti u otázky 13 osm dovedností, jež jsou podle nich na jejich pozicích nejvyužívanější (nejdůležitější). Na výběr měli 16 možností, z nichž bylo 8 dovedností měkkých a 8 tvrdých. Na základě odpovědí je zpracována tabulka 14, ve které je znázorněna dominance těchto dovedností a tabulka 15 z pohledu závislosti na pohlaví vedoucích pracovníků.

**Tabulka 14: Dominance měkkých nebo tvrdých dovedností**

Měkké dovednosti	Absolutní četnosti	Tvrdé dovednosti	Absolutní četnosti
komunikační dovednosti	25	ekonomické dovednosti	13
motivační dovednosti	14	kontrola	12
organizační dovednosti	22	plánování	21
schopnost řídit lidi	22	jazykové dovednosti	10
schopnost týmové spolupráce	21	počítačové dovednosti	9
empatie	11	dosažení stanovených cílů	15
řešení konfliktů a vyjednávání	19	právní dovednosti	5
schopnost sebeřízení	4	standarty společnosti	9
<b>Celkem</b>	<b>138</b>	<b>Celkem</b>	<b>94</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Z tabulky 14 je patrné, že u vedoucích pracovníků ČRo převládají měkké dovednosti, nejvíce komunikační a organizační dovednosti spolu se schopností umět řídit lidi. Nejvyužívanější dovedností z oblasti tvrdých dovedností řadí plánování.

**Tabulka 15: Dominance měkkých nebo tvrdých dovedností v závislosti na pohlaví**

Měkké dovednosti	Absolutní četnosti		Tvrdé dovednosti	Absolutní četnosti	
	Muži	Ženy		Muži	Ženy
komunikační dovednosti	12	13	ekonomické dovednosti	7	6
motivační dovednosti	4	10	kontrola	8	4
organizační dovednosti	11	11	plánování	13	8
schopnost řídit lidi	14	8	jazykové dovednosti	6	4
schopnost týmové spolupráce	9	12	počítačové dovednosti	5	4
empatie	2	9	dosažení stanovených cílů	8	7
řešení konfliktů a vyjednávání	8	11	právní dovednosti	3	2
schopnost sebeřízení	2	2	standardy společnosti	8	1
<b>Celkem</b>	<b>62</b>	<b>76</b>	<b>Celkem</b>	<b>58</b>	<b>36</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Z preference měkkých a tvrdých dovedností v závislosti na pohlaví v tabulce 15 vyplývá, že měkké dovednosti dominují u žen, i když jich v poměru k mužům bylo o 3 méně – celkový počet 76 (o 14 odpovědí více než u mužů), zatímco tvrdé dovednosti uplatňují na svých pozicích převážně muži – 58 odpovědí, tj. o 22 více než u žen.

### 4.3.3 Současný a budoucí stav dovedností

V této kapitole jsou zachyceny výsledky 6 manažerských dovedností pomocí pěti podotázek (tvrzení) současného a budoucího stavu dovedností. U současného stavu dovedností měli respondenti vybírat z možností: zcela ovládám, spíše ovládám, spíše neovládám a zcela neovládám. U budoucího stavu z možností: je třeba mírně zlepšit, je třeba středně zlepšit, je třeba výrazně zlepšit a není třeba zlepšit.

První část vyhodnocení výsledků je zaměřena pouze na současný stav dovedností, která je graficky znázorněna. Druhá část zachycuje současný a budoucí stav dovedností zpracovaných do tabulky na základě výpočtu váženého aritmetického průměru z hodnot v přílohách 3 a 4. Budoucí stav dovedností představuje míru posílení jednotlivých dovedností, které chtějí respondenti posílit nejvíce. Váhy k jednotlivým možnostem odpovědí jsou zvoleny následujícím způsobem:

#### **Současný stav dovedností**

1 = zcela neovládám

2 = spíše neovládám

3 = spíše ovládám

4 = zcela ovládám

#### **Budoucí stav dovedností**

1 = není třeba zlepšit

2 = je třeba mírně zlepšit

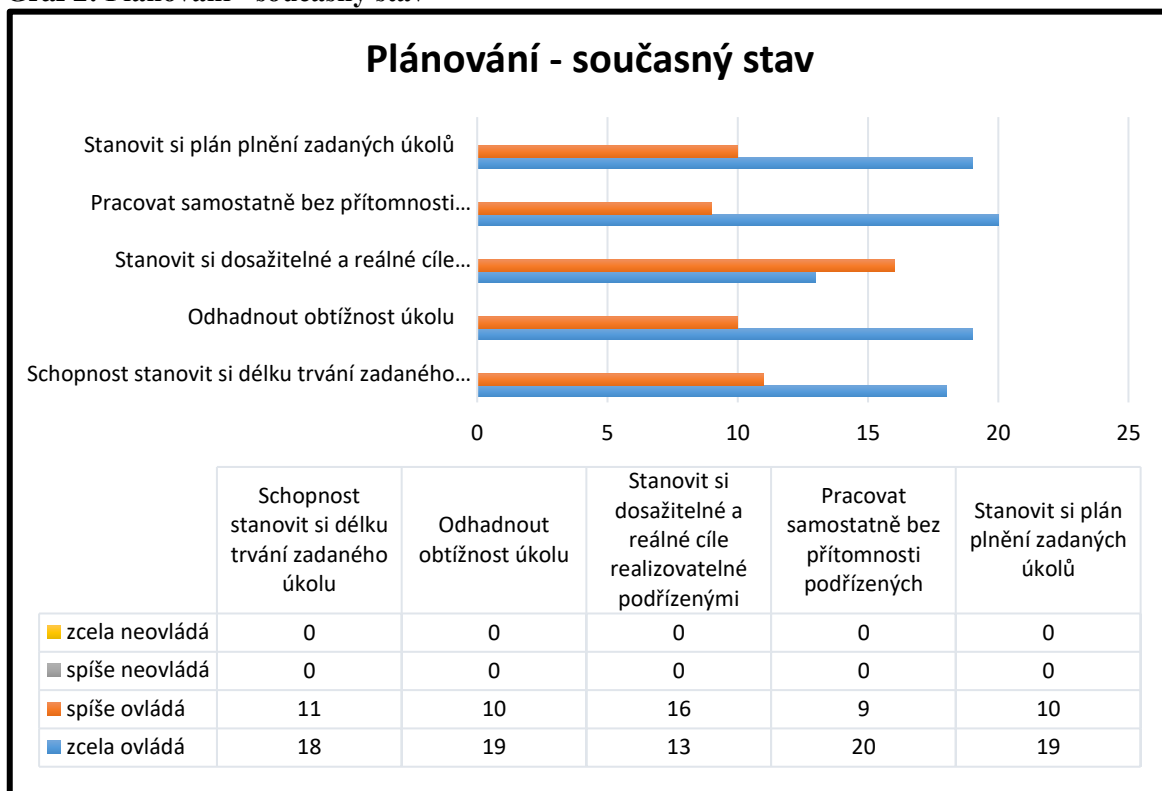
3 = je třeba středně zlepšit

4 = je třeba výrazně zlepšit

V závěru kapitoly jsou celkové počty odpovědí z 6 manažerských dovedností zachyceny do dvou tabulek. Tyto dovednosti jsou řazeny sestupně podle toho, zda je respondenti ovládají v současné době nejvíce či je v budoucnosti chtějí nejvíce posílit. Výsledky jsou rovněž zachyceny v grafické podobě.



**Graf 2: Plánování - současný stav**



(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 16: Srovnání současného a budoucího stavu - plánování**

Možnosti odpovědí		Současný stav					Budoucí stav - posílení				
		1a	1b	1c	1d	1e	1a	1b	1c	1d	1e
Ovládá	Výrazně	72	76	52	80	76	0	0	4	0	4
Spíše ano	Středně	33	30	48	27	30	15	27	21	6	21
Spíše ne	Mírně	0	0	0	0	0	18	8	26	14	20
Neovládá	Vůbec	0	0	0	0	0	15	16	8	20	11
<b>Vážený aritmetický průměr</b>		<b>3,6</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,9</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 2 zachycuje výsledky tvrzení současného stavu manažerské dovednosti plánování. Tuto dovednost zcela ovládá podle respondentů 61,4 %, zatímco 38,6 % se domnívá, že ji spíše ovládají.

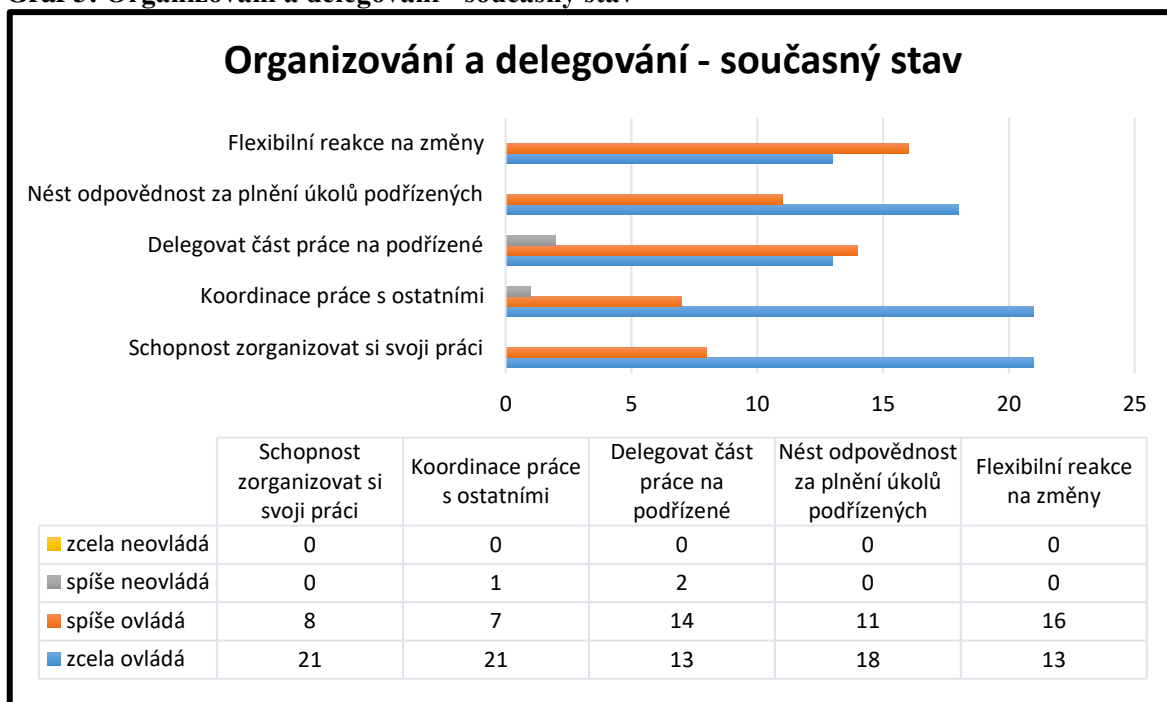
V tabulce 16 je vidět u jednotlivých tvrzení, konkrétně 1a Schopnost stanovit si délku trvání zadaného úkolu, 1b Odhadnout obtížnost úkolu, 1c Stanovit si dosažitelné a reálné cíle realizovatelné podřízenými, 1d Pracovat samostatně bez přítomnosti podřízených, 1e

Stanovit si plán plněný zadaných cílů, že největší problém dělá vedoucím pracovníkům tvrzení 1c. Podle výzkumu má tato činnost nejnižší aritmetický průměr – 3,4 a zcela ji ovládá 44,8 %, zbylých 55,2 % ji spíše ovládá. Do budoucna by tuto dovednost, podle výsledku nevyššího aritmetického průměru s hodnotou 2, chtělo posílit nejvíce respondentů - mírně posílit by ji chtělo 44,8 %, středně posílit 24,1 % a výrazně posílit 3,4 %, tedy pouze jeden vedoucí pracovník. 8 osob se domnívá, že není třeba tuto dovednost do budoucna zlepšovat.

Schopnost stanovit si délku trvání zadaného úkolu je druhou nejhorší, ale také druhou nejlepší dovedností, kterou manažeři ovládají. Vážený aritmetický průměr činí 3,6 a 18 osob, tj. 62 %, se domnívá, že ji zcela ovládá a 11 osob, tj. 38 %, že ji ovládá trochu hůře. Tuto dovednost by ráda posílala necelá polovina respondentů – 48,3 %.

K nejlépe ohodnoceným dovednostem patří odhad obtížnosti úkolu, samostatnost práce bez přítomnosti podřízených a stanovení si plánu zadaných úkolů. Všechny tyto dovednosti měly nejvyšší vážený aritmetický průměr – 3,7, ale i přesto chce dovednosti 1b posílit 44,8 % a 1e 62,1 %. Z výzkumu dále vyplývá, že pracovat samostatně bez přítomnosti podřízených chce do budoucna posílit nejméně manažerů, 20 osob, tj. 69 % tvrdí, že ji není třeba vůbec zlepšit.

**Graf 3: Organizování a delegování - současný stav**



(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 17: Srovnání současného a budoucího stavu - organizování a delegování**

Možnosti odpovědí		Současný stav					Budoucí stav - posílení				
		2a	2b	2c	2d	2e	2a	2b	2c	2d	2e
Ovládá	Výrazně	84	84	52	72	52	4	4	8	4	8
Spíše ano	Středně	24	21	42	33	48	21	18	27	18	21
Spíše ne	Mírně	0	2	4	0	0	16	18	18	14	22
Neovládá	Vůbec	0	0	0	0	0	13	13	9	15	9
<b>Vážený aritmetický průměr</b>		<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>1,9</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>	<b>1,8</b>	<b>2,1</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

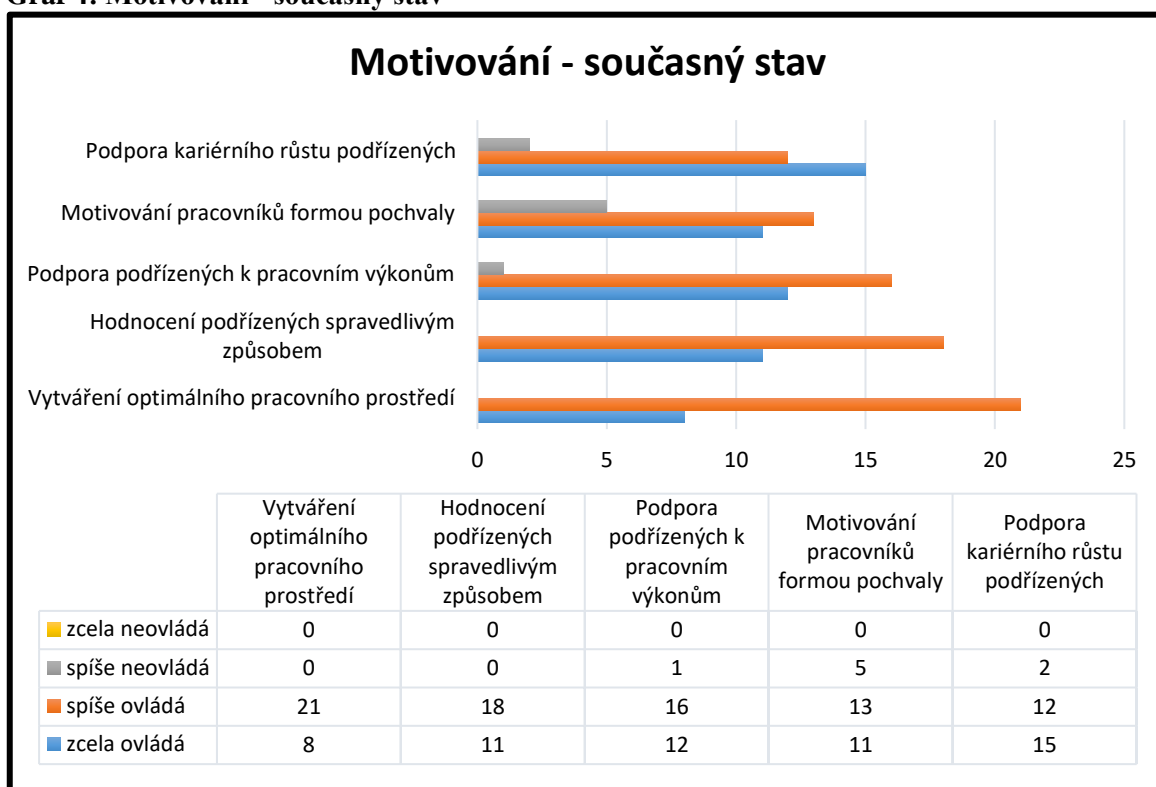
Organizování a delegování má na rozdíl od plánování 3 negativní odpovědi. 2,1 % respondentů je přesvědčeno, že tuto dovednost spíše neovládají, 38,6 %, že ji spíše ovládají a nadpoloviční většina, tj. 59,3 %, že ji ovládají úplně.

Jednotlivá tvrzení 2a – 2e zní následujícím způsobem: 2a Schopnost zorganizovat si svoji práci, 2b Koordinace práce s ostatními, 2c Delegovat část práce na podřízené, 2d Nést odpovědnost za plnění úkolů podřízených a 2e Flexibilní reakce na změny, přičemž u současného stavu dovedností jsou na tom s hodnocením 3,7 nejlépe tvrzení 2a a 2b, u nichž si 72,4 % respondentů domnívá, že je zcela ovládají. U 2b si 1 osoba myslí, že jí dělá spíše problém zkoordinovat si svoji práci s ostatními.

Dle výsledků jsou na tom v současné době tvrzení 2c a 2e nejhůře. Pouze 44,8 % manažerů označilo, že je zcela ovládají a 2 osoby, tj. 6,9 %, jsou u 2c přesvědčené, že delegování části práce na podřízené spíše neovládají. U budoucího stavu dovedností chtějí respondenti právě tyto 2 dovednosti posílit. Z výzkumu je patrné, že 9 osob nemá zapotřebí tyto dovednosti zlepšovat, avšak 2 osoby by je chtěli zlepšit výrazně. Celkově chce posílit delegování části práce na podřízené a posilovat flexibilní reagování na změny 69 %.

Úplně nejméně chtějí vedoucí pracovníci do budoucna posilovat nesení odpovědnosti za plnění úkolů podřízených - 51,7 % domnívá, že ji není třeba vůbec zlepšit, a zdokonalovat se v koordinaci práce s ostatními – tu nechce zlepšovat 13 osob, tj. 44,8 %.

**Graf 4: Motivování - současný stav**



(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 18: Srovnání současného a budoucího stavu - motivování**

Možnosti odpovědí		Současný stav					Budoucí stav - posílení				
		3a	3b	3c	3d	3e	3a	3b	3c	3d	3e
Ovládá	Výrazně	32	44	48	44	60	4	20	16	36	12
Spíše ano	Středně	63	54	48	39	36	27	12	33	24	12
Spíše ne	Mírně	0	0	2	10	4	28	22	12	12	30
Neovládá	Vůbec	0	0	0	0	0	5	9	8	6	7
<b>Vážený aritmetický průměr</b>		<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>

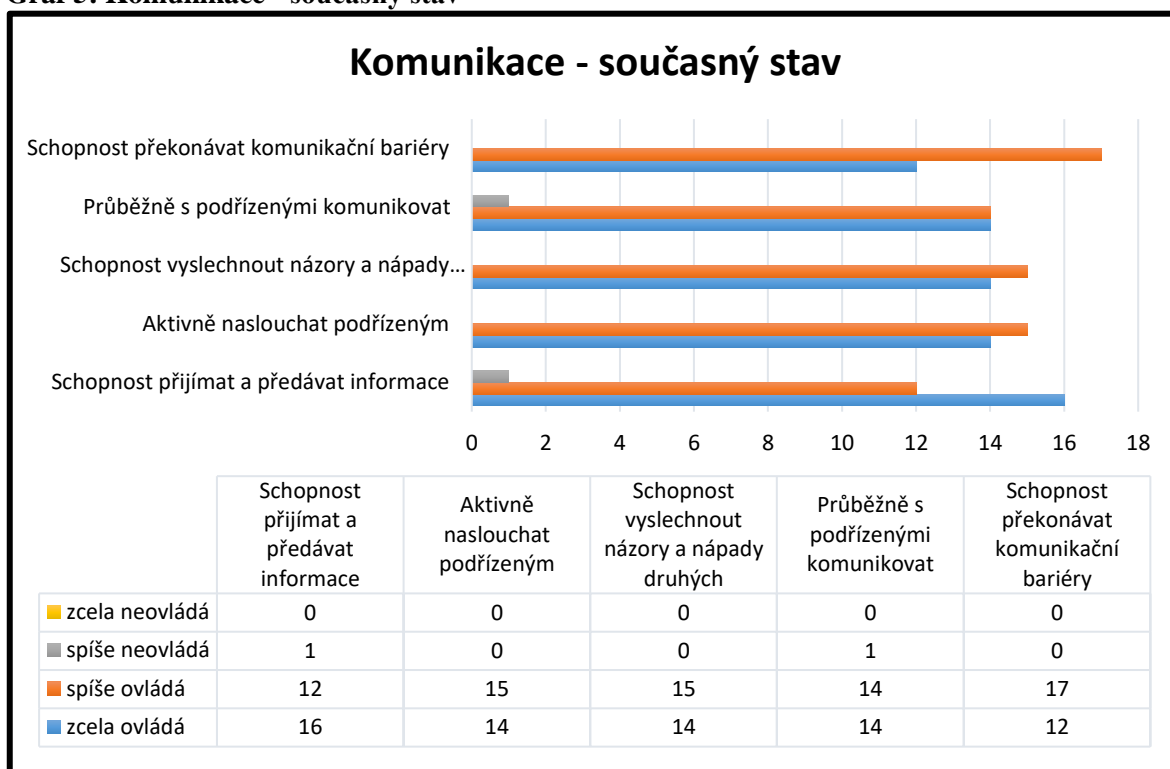
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z Grafu č. 4 vyplývá, že 39,3 % zcela ovládá manažerskou dovednost motivování, 55,2 % ji spíše ovládá a 5,5 % ji spíše neovládá. Znění jednotlivých podotázek určujících významnost dané dovednosti motivování jsou následující: 3a Vytváření optimálního pracovního prostředí, 3b Hodnocení podřízených spravedlivým způsobem, 3c Podpora podřízených k pracovním výkonům, 3d Motivování pracovníků formou pochvaly a 3e Podpora kariérního růstu podřízených.

Co se týká hodnocení váženého aritmetického průměru, tak tvrzení 2d má nejmenší počet – 3,2 a je tím pádem považováno za nejhůře ovládanou dovednost. 5 respondentů, tj. 17,2 % je přesvědčených, že ji spíše neovládají, než ovládají a pouhých 37,9 %, že ji ovládají úplně. Danou dovednost proto chtějí respondenti, dle výsledků dotazníkového šetření oproti ostatním tvrzením, posílit nejvíce, jelikož je hodnota váženého aritmetického průměru 2,7. 9 osob by si ji přálo výrazně posílit – 31 %, 8 osob by ji chtělo středně posílit – 27,6 % a 6 osob by ji chtělo mírně posílit. Zároveň je ten stejný počet osob rozhodnutých, že ji není třeba vůbec zlepšovat – 20,7 %.

K nejlépe ohodnoceným tvrzením motivování patří 3b, 3c a 3e. U 3b si žádný z respondentů nemyslí, že ji neovládá, u 3c se to domnívá pouze 1 osoba a u 3e 2 osoby. Přesto, že patří 3c k nejlépe ovládané dovednosti, tak je druhou nejvíce žádanou dovedností, kterou si respondenti přejí posílit – 72,4 %. Podpora kariérního růstu je na tom z výsledků dotazníků nejlépe, jelikož ji zcela ovládá 51,7 % a zároveň se jedná o dovednost, kterou chtějí vedoucí pracovníci posílit nejméně – vážený aritmetický průměr pouhých 2,1.

**Graf 5: Komunikace - současný stav**



*(Zdroj: vlastní zpracování)*

**Tabulka 19: Srovnání současného a budoucího stavu - komunikace**

Možnosti odpovědí		Současný stav					Budoucí stav - posílení				
		4a	4b	4c	4d	4e	4a	4b	4c	4d	4e
Ovládá	Výrazně	64	56	56	56	48	8	8	4	8	8
Spíše ano	Středně	36	45	45	42	51	21	27	21	18	18
Spíše ne	Mírně	2	0	0	2	0	18	20	26	22	28
Neovládá	Vůbec	0	0	0	0	0	11	8	8	10	7
<b>Vážený aritmetický průměr</b>		<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>	<b>2</b>	<b>2,2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2,1</b>

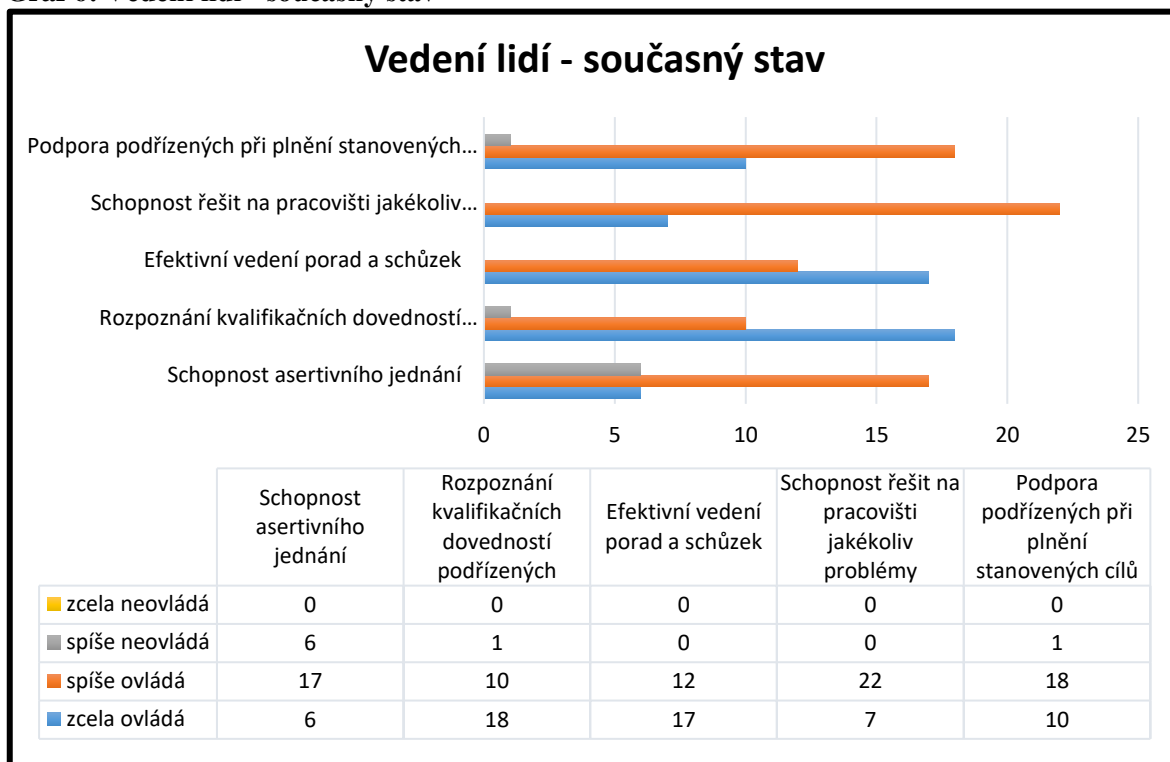
(Zdroj: vlastní zpracování)

U komunikace z grafu č. 5 plyne, že 48,3 % tuto dovednost zcela ovládá, 50,3 %, že ji ovládá dostatečně dobře a 1,4 %, že ji spíše neovládá. Dílčí tvrzení komunikace, z pohledu srovnání současného a budoucího stavu, jsou číselně označeny tímto způsobem: 4a Schopnost přijímat a předávat informace, 4b Aktivně naslouchat podřízeným, 4c Schopnost vyslechnout názory a nápady druhých, 4d Průběžně s podřízenými komunikovat, 4e Schopnost překonávat komunikační bariéry.

První tři tvrzení (4a – 4c) patří dle hodnocení váženého aritmetického průměru k nejlépe zvládnutým dovednostem, zatímco zbylá dvě tvrzení (4d a 4e) s rozdílem pouze 0,1 k dovednostem, které respondenti ovládají o trochu méně. Ačkoliv schopnost přijímat a předávat informace zcela ovládá největší počet respondentů – 16, tj. 55,2 % a patří k nejlépe ohodnocené dovednosti, 1 osoba se domnívá, že tuto schopnost spíše neovládá. 4b a 4c zcela ovládá stejný počet – 14, tj. 48,3 % a žádná osoba nezaškrtnula v dotazníkovém šetření negativní odpověď. Do budoucna by dle hodnocení váženého aritmetického průměru 2,2, chtěla být dovednost 4b – aktivně naslouchat podřízeným, umístěná mezi 3 nejlepšími dovednostmi, posílena nejvíce. Zájem o posílení má 72,4 %.

Tvrzení 4d patří k těm méně ovládajícím, má stejně jako 4a vybranou 1 osobou odpověď spíše neovládá. I přesto, že 4d a 4e mají horší ohodnocení než 4a – 4c, nejedná se v tomto případě o schopnosti, které by měly být do budoucna nejvíce posíleny. 4d – průběžně s podřízenými komunikovat dokonce patří k těm dovednostem, které mají z hlediska budoucího stavu, tj. posílení, nejnižší výsledky hodnocení váženého aritmetického průměru – 2.

**Graf 6: Vedení lidí - současný stav**



(Zdroj: vlastní zpracování)

**Tabulka 20: Srovnání současného a budoucího stavu - vedení lidí**

Možnosti odpovědí		Současný stav					Budoucí stav - posílení				
		5a	5b	5c	5d	5e	5a	5b	5c	5d	5e
Ovládá	Výrazně	24	72	68	28	40	16	20	0	8	4
Spíše ano	Středně	51	30	36	66	54	36	3	15	24	33
Spíše ne	Mírně	12	2	0	0	2	10	28	30	28	22
Neovládá	Vůbec	0	0	0	0	0	8	9	9	5	6
<b>Vážený aritmetický průměr</b>		<b>3</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>

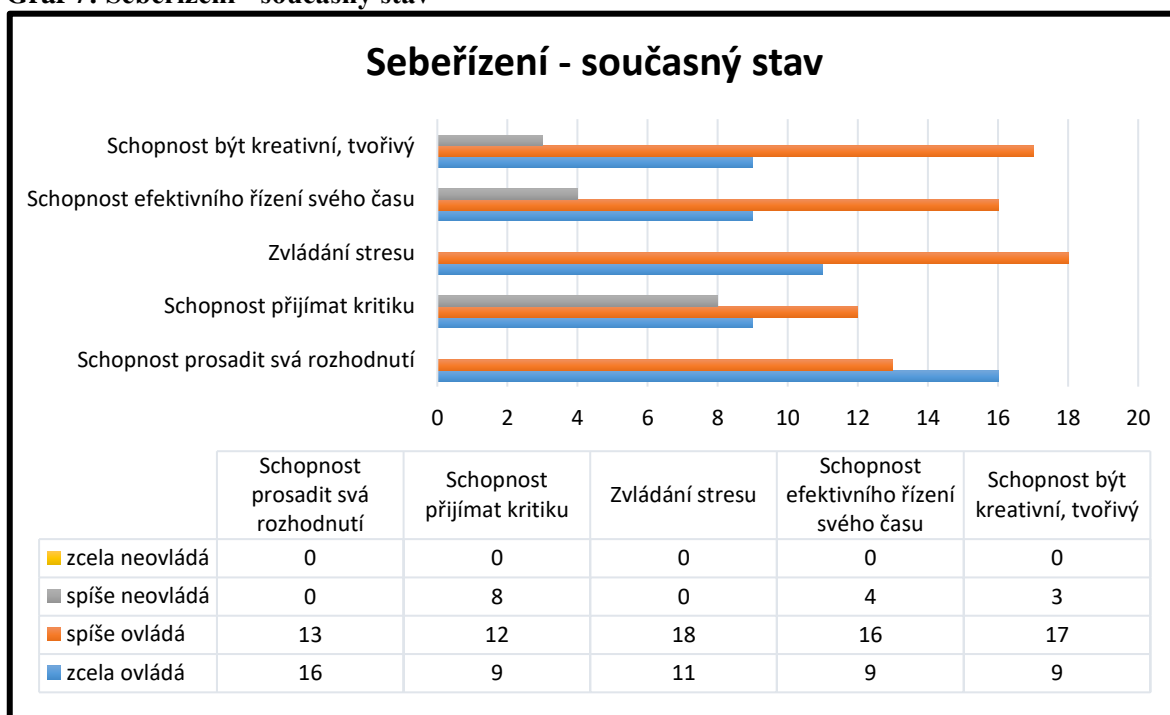
(Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu č. 6 se 8 osob domnívá, stejně jako u motivování, že tuto dovednost spíše neovládá 8 osob, tedy 5,5 % respondentů. 54,5 % se přiklání k možnosti - spíše ovládá a zbylých 40 % si myslí, že tuto dovednost ovládají naprosto bez problémů. Z následujících tvrzení 5a – 5e, kde je 5a Schopnost asertivního jednání, 5b Rozpoznání kvalifikačních dovedností podřízených, 5c Efektivní vedení porad a schůzek, 5d Schopnost řešit na pracovišti jakékoliv problémy a 5e Podpora podřízených při plnění stanovených cílů, vyplývá, že nejvíce problematickou dovedností je 5a s váženým aritmetickým průměrem 3.

Podle výsledků dotazníkového šetření považuje stejný počet osob – 6, že ji buď spíše neovládají, nebo že ji ovládají úplně (20,7 %) a 58,6 % je přesvědčených, že ji ovládají částečně. Proto by do budoucna chtělo nejvíce respondentů posílit právě tuto schopnost na základě hodnocení váženého aritmetického průměru s hodnotou 2,4 – celkově 72,4 % dotazovaných, přičemž 4 osoby ji chtějí výrazně zlepšit, 12 osob středně zlepšit a 5 osob mírně zlepšit.

K nejlépe ohodnoceným tvrzením patří tvrzení 5b a 5c s hodnotou 3,6. 5b zcela ovládá 18 osob – 62,1 % a 5c 17 osob, tj. 58,6 %. Pouze jedna osoba se u 5b domnívá, že spíše nedokáže rozpoznat kvalifikační dovednosti svých podřízených. Z hlediska budoucího stavu neboli posílení daných dovedností, jsou 5b a 5c dovednosti, které chtějí respondenti do budoucna posílit úplně nejméně – celkově chce obě tyto dovednosti posílit 20 osob - 69 %, tj. dle tabulky č. 20 nejméně osob oproti zbylým třem tvrzením a to i přesto, že by 5b chtělo do budoucna výrazně posílit 5 osob, což je o 1 osobu více než u 5a, která vyšla v současnosti jako nejhůře ohodnocená dovednost.

**Graf 7: Sebeřízení - současný stav**



(Zdroj: vlastní zpracování)



**Tabulka 21: Srovnání současného a budoucího stavu - sebeřízení**

Možnosti odpovědí		Současný stav					Budoucí stav - posílení				
		6a	6b	6c	6d	6e	6a	6b	6c	6d	6e
Ovládá	Výrazně	64	36	44	36	36	0	24	4	16	16
Spíše ano	Středně	39	36	54	48	51	15	24	39	18	30
Spíše ne	Mírně	0	16	0	8	6	24	18	16	24	20
Neovládá	Vůbec	0	0	0	0	0	12	6	7	7	5
<b>Vážený aritmetický průměr</b>		<b>3,6</b>	<b>3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,5</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

Sebeřízení dle výsledků dotazníkového šetření zpracovaných do grafu č. 7 zcela ovládá pouze 37,2 %, spíše tuto dovednost neovládá největší počet respondentů oproti předchozím 5 dovednostem – 15 osob, tj. 10,3 % a většina respondentů - 52,5 % ji spíše ovládá. Dle jednotlivých tvrzení znějících 6a Schopnost prosadit svá rozhodnutí, 6b Schopnost přijímat kritiku, 6c Zvládnutí stresu, 6d Schopnost efektivního řízení svého času a 6e Schopnost být kreativní, tvořivý, je na tom s hodnocením 3,6 nejlépe dovednost 6a, kterou zcela ovládá nejvíce dotazovaných - 16 osob, tj. 55,2 %. Tato schopnost je z hlediska budoucího stavu – posílení dovedností nejméně potřebnou k zdokonalení, jelikož její hodnocení vyšlo 1,8 a 12 osob je přesvědčených, že ji není třeba vůbec zlepšit – 41,4 %.

K nejslabší dovednosti patří dle hodnocení schopnost přijímat kritiku - 3. Celkem 8 osob, což je největší počet negativních odpovědí v rámci zkoumání významnosti manažerské dovednosti sebeřízení, je přesvědčených, že ji spíše neovládají – 27,6 % a pouze 9 ji považuje za dovednost, kterou ovládají úplně – 31 %. Vzhledem k této skutečnosti se jedná také o dovednost, která chce být v budoucnosti nejvíce posílena – vážený aritmetický průměr 2,5. Výrazně posílit by ji chtělo 6 respondentů – 20,7 %, středně posílit 8 osob – 27,6 %, mírně posílit 9 osob – 31 % - celkově tedy 79,3 %.

6d a 6e patří k druhým nejhůře ohodnoceným dovednostem s hodnotami 3,2, přičemž 6d je druhou nejméně nutnou dovedností potřebnou posílit, zatímco 6e je druhou nejvíce žádanou schopností k posílení. Celkem ji chce posílit 82,8 %, což je o 3,5 % více než u schopnosti přijímat kritiku.

**Tabulka 22: Přehled současného stavu dovedností**

Dovednosti	Ovládá	Spíše ano	Spíše ne	Neovládá	Vážený součet	Vážený aritmetický průměr
Váha	4	3	2	1		
<b>Plánování</b>	89	56	0	0	524	3,61
<b>Organizování a delegování</b>	86	56	3	0	518	3,57
<b>Komunikace</b>	70	73	2	0	503	3,47
<b>Vedení lidí</b>	58	79	8	0	485	3,34
<b>Motivování</b>	57	80	8	0	484	3,34
<b>Sebeřízení</b>	54	76	15	0	474	3,27

(Zdroj: vlastní zpracování)

V tabulce 22 jsou sestupně seřazené dovednosti, jež v současné době ovládají respondenti nejvíce. Z výsledků je patrné, že k nejlépe ovládaným dovednostem patří **plánování a organizování a delegování**. S vyšším odstupem se umístila komunikace – 3,47 a se stejnou hodnotou 3,34 vedení lidí a motivování. Nejhůře jsou na tom dovednosti z oblasti **sebeřízení**.

**Tabulka 23: Přehled budoucího stavu dovedností**

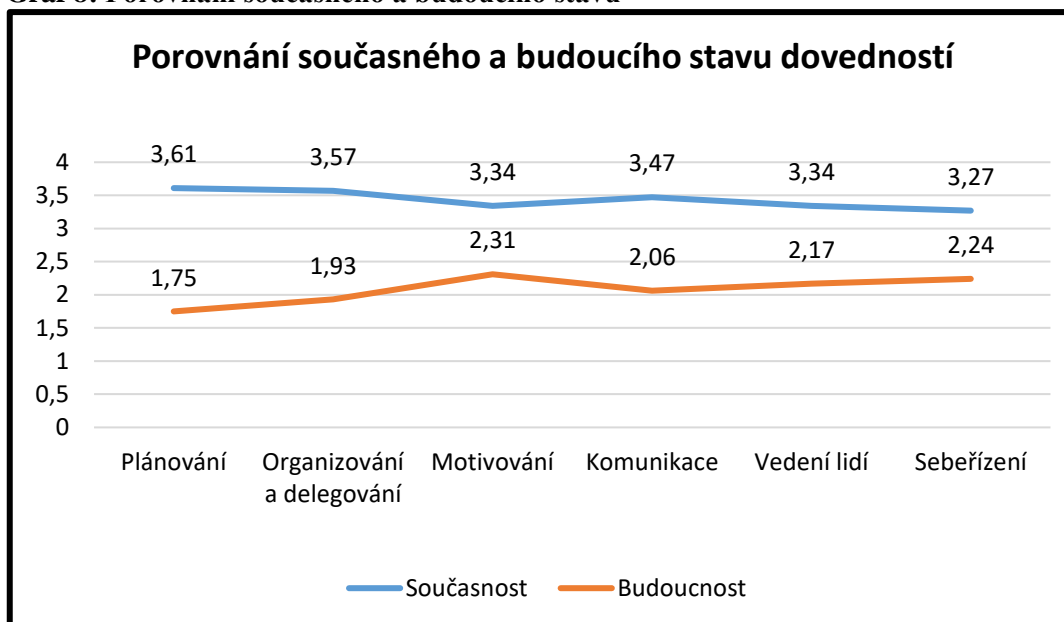
Dovednosti	Výrazně	Středně	Mírně	Vůbec	Vážený součet	Vážený aritmetický průměr
Váha	4	3	2	1		
<b>Motivování</b>	22	36	52	35	335	2,31
<b>Sebeřízení</b>	15	42	51	37	325	2,24
<b>Vedení lidí</b>	12	37	59	37	314	2,17
<b>Komunikace</b>	9	35	57	44	299	2,06
<b>Organizování a delegování</b>	7	35	44	59	280	1,93
<b>Plánování</b>	2	30	43	70	254	1,75

(Zdroj: vlastní zpracování)

Ačkoliv **motivování** v současnosti nepatří k nejhůře ovládaným dovednostem, do budoucna by tuto dovednost chtěli respondenti posílit nejvíce spolu se **sebeřízením**, které dnes ovládá nejméně vedoucích pracovníků. Motivování patří dle zjištěného rozhovoru k jedné z nejdůležitějších schopností, což se potvrdilo i na výsledku dotazníkového šetření. Dále by manažeři chtěli nejvíce posílit dovednosti z oblasti vedení lidí a komunikace. Nejhůře se umístily dovednosti **organizování a delegování a plánování** s hodnocením pod

hranicí bodů 2. Je tedy zřejmé, že tyto dovednosti nejsou z hlediska budoucího posílení pro respondenty tak podstatné, jelikož je v současnosti považují za dostatečně ovládané.

**Graf 8: Porovnání současného a budoucího stavu**



*(Zdroj: vlastní zpracování)*

Výsledky z tabulek 22 a 23 jsou pro lepší přehlednost zpracovány do grafu 8, v němž je vidět, že pro vedoucí pracovníky středního managementu jsou v současné době nejvýznamnější dovednosti plánování, organizování a delegování, zatímco sebeřízení je na tom nejhůře. Do budoucna by proto chtěli respondenti nejvíce zlepšit dovednosti z oblasti motivování, ačkoliv si v současnosti stojí na celkem ovládané úrovni, a sebeřízení. Plánování a organizování a delegování jsou podle nich nejméně nutné k posílení.

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Na základě zpracování dotazníkového šetření v kapitole 4.3 bylo zjištěno, jaké dovednosti vedoucí pracovníci Českého rozhlasu ovládají, tedy nečiní jim potíže, a v jakých dovednostech zaostávají – výsledky s odpověďmi spíše neovládá a zcela neovládá. Pro navržení vhodných opatření (doporučení), která přispějí k posílení budoucího stavu dovedností, byla provedena syntéza těchto výsledků včetně zodpovězení na předem stanovené dílčí cíle – výzkumné otázky.

### **5.1 Zhodnocení**

#### **Základní informace o respondentech včetně otázek doplňující manažerské dovednosti**

Z 29 dotazníků bylo vyplněno 13 ženami a 16 muži, výsledky jsou tedy v závislosti na pohlaví víceméně vyrovnané. Věkové rozpětí respondentů je nejpočetnější od 41 do 50 let – 48,3 % a ve věku od 31 do 40 let – 31 %. Převážná většina respondentů má vysokoškolské studium: 3 osoby bakalářské – 10,3 %, 18 osob magisterské – 62,1 % a 4 osoby doktorandské – 13,8 %. Zbylí 4 respondenti mají středoškolské vzdělání s maturitou. Největší počet vedoucí pracovníků středního managementu pracuje na této pozici teprve mezi 1 a 2 roky – 10 osob, tj. 34,5 %, nad 4 roky tuto pozici vykonává 9 osob – 31 %. Počet podřízených pracovníků se u deseti pracovníků pohybuje v rozmezí od 11 do 20, u sedmi od 1 do 10 a u šesti od 21 do 30 a od více než 30. 25 respondentů se považuje se týmového manažera, tj. 86,2 %, kteří věnují pozornost jak podřízeným, tak výkonu podniku. Komunikace se zaměstnanci probíhá na jednotlivých odděleních převážně osobně – 58,6 % anebo kombinací osobní, telefonické a elektronické komunikace – 34,5 %, zatímco delegován úkolů je prováděno ve většině případů v závislosti na aktuální situaci – 48,3 % (ústně i písemně) nebo převážně ústně – 41,4 %. Porady se konají na odděleních téměř každý den u 58,6 %, přičemž jsou pro 62,1 % velmi důležité a pro 37,9 % spíše důležité. Podle výsledků dotazníkového šetření jsou porady prospěšně zejména pro aktuální informovanost pracovníků – 69 % a zároveň slouží k lepší komunikaci se zaměstnanci – 62,1 %. Pouze 3,4 % respondentů se domnívá, že porady přinášejí zlepšení vztahů na pracovišti.

## **Dominance měkkých a tvrdých dovedností**

U vedoucích pracovníků ČRo převládá užívání měkkých dovedností nad tvrdými. Podle nich jsou z měkkých dovedností nejdůležitější při výkonu dané práce komunikační dovednosti, které vybralo 86,2 % respondentů. Dále jsou to organizační dovednosti, schopnost řídit lidi a schopnost týmové spolupráce. K nejvyužívanějším tvrdým dovednostem poté řadí plánování. V závislosti na pohlaví dominují u mužů tvrdé dovednosti – o 14 odpovědí více než u žen, zatímco měkké dovednosti upřednostňují ve značné míře ženy – o 22 odpovědí více.

## **Současný a budoucí stav dovedností**

### 1. výzkumná otázka: Které dovednosti ovládají vedoucí pracovníci v současné době nejlépe?

K nejlépe ovládaným dovednostem patří v současné době **plánování**, které dle výsledků nečiní respondentům žádné potíže, jelikož zde nebyla označena žádná negativní odpověď. Dle hodnocení respondentů patří k nejdůležitějším hard dovednostem, kterou používá při výkonu své práce 21 osob – 72,4 %. Zcela ji ovládá 61,4 %, zatímco zbylých 38,6 % se domnívá, že ji ovládá s rezervami. **Organizování a delegování** je podle dominance měkkých a tvrdých dovedností druhou nejpoužívanější měkkou dovedností patřící zároveň ke druhé nejlépe ovládané dovednosti. 2,1 % ovšem uvedlo, že ji spíše neovládá, konkrétně delegování části práce na podřízené a koordinaci práce s ostatními. Velké procento respondentů, 59,3 %, ji ale ovládá úplně. Třetí nejlépe zvládnutá dovednost současné doby je **komunikace**, ačkoliv je podle respondentů využívána na daných pracovních pozicích nejvíce. Zcela nebo spíše ji ovládá 98,6 %.

### 2. výzkumná otázka: Které dovednosti ovládají vedoucí pracovníci v současné době nejméně?

Nejméně ovládanou dovedností je **sebeřízení**. Spíše ji neovládá 15 respondentů, tj. 10,3 %. Problém jim dělá převážně schopnost přijímat kritiku, kterou označilo 8 osob – 27,6 %, schopnost efektivně si uspořádat svůj čas – 13,8 % a schopnost být kreativní a tvořivý – 10,3 %. Dále mají vedoucí pracovníci největší rezervy u **motivování** označenou jako spíše ovládanou než zcela ovládanou dovednost – 55,2 %. Spíše ji neovládá 5,5 %, zejména jim činí obtíže motivace formou pochvaly – 17,2 %, podpora kariérního růstu podřízených – 6,9

% a podpora podřízených k pracovním výkonům vybranou jedním respondentem – 3,4 %. Se stejným počtem váženého aritmetického průměru jako motivování se umístilo **vedení lidí**, které rovněž spíše neovládá 8 osob – 5,5 %. K nejproblematictější patří schopnost asertivního jednání, které spadá spíše ke komunikačním dovednostem, ale je rovněž nedílnou součástí při vedení lidí. Takto ji označilo 6 vedoucích – 20,7 %. 3,4 % osob poté činí potíže v rozpoznání kvalifikačních dovedností podřízených a v podpoře podřízených při plnění stanovených cílů.

### 3. výzkumná otázka: Které dovednosti chtějí vedoucí pracovníci do budoucna nejvíce posílit?

Největší zájem o posílení mají vedoucí pracovníci v oblasti **motivování**, ačkoliv se tato dovednost, z hlediska současného stavu, umístila až na 2. nejméně zvládané dovednosti. Dle výsledků dotazníkového šetření chtějí respondenti zlepšit především schopnost motivování pracovníků formou pochvaly a podporu podřízených k pracovním výkonům, jelikož tyto schopnosti získaly nejvyšší vážený aritmetický průměr. O něco méně chtějí do budoucna, se stejným počtem průměru 2,2, lépe zvládat vytváření optimálního pracovního prostředí a hodnotit podřízené spravedlivým způsobem. Dále by se chtěli více rozvinout v oblasti **sebeřízení**, dovednosti, která činí v současné době největší problém, a to konkrétně ve schopnostech přijímat kritiku, být kreativní, tvořivý a snažit se o lepší zvládnání stresu. Na třetím místě s průměrem nad 2 se umístila dovednost **vedení lidí**. U ní by chtěli pracovníci výrazně zapracovat na schopnosti asertivního jednání.

### 4. výzkumná otázka: U kterých dovedností se vedoucí pracovníci domnívají, že je není potřeba do budoucna posílit?

Vedoucí pracovníci se domnívají, že v současnosti nejvíce ovládané dovednosti nepotřebují zlepšení ani z hlediska budoucího rozvoje. Jedná se o **plánování, organizování a delegování**, ale také o **komunikaci**. Nejméně chtějí posílit plánování, jež je nejlépe ovládanou dovedností i na dnešní úrovni, zejména pracovní samostatnost bez pomoci (přítomnosti) podřízených zaškrtnutou 20 respondenty, dále organizování a delegování, druhou nejlépe zvládanou dovedností a na posledním místě komunikaci – výsledky aritmetického průměru všech podotázek této oblasti jsou téměř stejné, okolo 2. 11 respondentů vybralo u schopnosti přijímat a předávat informace, že ji není třeba vůbec zlepšit a stejně tak 10 pracovníků uvedlo tuto možnost u průběžné komunikace s podřízenými.

## 5.2 Návrhy na posílení manažerských dovedností

Ačkoliv Český rozhlas pořádá pro své zaměstnance různé vzdělávací programy a projekty zaměřené na zlepšení manažerských dovedností, týkají se převážně zlepšení dovedností označených jako hard skills.

V posledních letech využívají zaměstnanci převážně výuku cizích jazyků probíhající přímo v prostorách ČRo. Nárok na ni ovšem mají pouze zaměstnanci, u nichž vzniká potřeba komunikovat v daném cizím jazyce nebo potřeba udržovat či prohlubovat znalost daného cizího jazyka. Týká se to především zahraničních zpravodajů, redaktorů zpravodajství (zahraniční a sportovní redakce), pro které je aktivní komunikace v cizím jazyce nezbytná při každodenní tvorbě různých příspěvků, reportáží apod. Dále na ni mají nárok odborní, tvůrčí a vedoucí zaměstnanci, jelikož je pro ně cizí jazyk aktuálním předpokladem pro výkon profese. Zbylí zaměstnanci si za tyto kurzy musí platit – cena je levnější než kdyby na tyto kurzy chodili mimo ČRo, jelikož je stanovena na základě rámcové smlouvy, která byla vysoutěžena pro Rozhlas. Další pořádaná školení jsou zaměřena na počítačové dovednosti – práce se zvukovými, grafickými a dalšími programy.

I když je komunikace na základě hodnocení současného stavu dovedností třetí nejlépe ovládanou dovedností, vzhledem k tomu, že ji na svých pozicích nejvíce využívá téměř většina respondentů, měli by se vedoucí pracovníci zdokonalovat i v ní. Je totiž nedílnou součástí každého manažera, jelikož se pomocí ní získávají informace, které se poté analyzují, sdílejí a šíří k podřízeným pracovníkům.

Díky správným komunikačním technikám se mohou zdokonalovat i ostatní manažerské dovednosti jako je motivování a vedení lidí zvyšující celkovou výkonnost zaměstnanců. Rozvíjejí rovněž osobnost člověka, zlepšují mezilidské vztahy a pomáhají řešit aktuální konflikty či problémy na pracovišti. ČRo, oddělení vzdělávání, nabízí pro své zaměstnance v oblasti zdokonalování této dovednosti několik kurzů – individuální výuku techniky řeči, jazykovou poradnu zabývající se výslovností, morfologií, syntaxí, stylistikou, ale i různé semináře – např. Co je neutrální styl vyjadřování atd.

Je tedy v režii každého vedoucího pracovníka, aby na tyto kurzy a semináře chodil, pokud si přestává být jistý některými schopnostmi, které předtím ovládal bez problémů. Nejistota může nastat i při komunikování s různými typy lidí, tedy v překonávání

komunikačních bariér – např. strach podřízeného pracovníka vyjádřit svůj názor. Proto by měl vedoucí pracovník ochotně naslouchat zaměstnancům, měl by po nich chtít, aby prosazovali své názory a nápady a neměl by nepříznivě reagovat na jejich doporučení, která jsou odlišná od toho, na co je společnost zvyklá. Toto všechno mohou vedoucí pracovníci zlepšit pomocí sebevzdělávání nebo za pomoci specializovaných agentur např. na teambuildingu.

Vedoucí pracovníci by měli dále posílit manažerské dovednosti, jež byly v rámci dotazníkového šetření vyhodnoceny jako nejméně ovládané. Patří mezi ně motivování, sebeřízení a vedení lidí. Vzhledem k tomu, že motivování zaměstnanců závisí víceméně na osobnosti manažera a jeho aktivnímu přístupu k podřízeným, dala by se tato dovednost kromě vlastního zájmu o zlepšování se v ní, posílit pomocí správně zvoleného motivačního programu.

Do tohoto programu by kromě zdravotní, sociální a kulturní péče o zaměstnance, které ČRo poskytuje (zaměstnanecké benefity – příspěvek na stravování, 5 týdnů dovolené včetně 4 dnů na léčení – tzv. sick days, penzijní připojištění, zdravotní péče – praktický lékař a masér, odměny ze mzdových prostředků – při životním jubileu 50 let či při prvním odchodu do důchodu, sociální fond), měla spadat i podpora kariérního růstu zaměstnanců. Nemuselo by se jednat jenom o povýšení, jelikož je zřejmé, že oddělení, v nichž je malý počet pracovníků nemá takové možnosti jako např. některé vysílací stanice (služební cesty do zahraničí, možnost stát se zpravodajem v cizině po dobu několika let), ale třeba o odměnu za mimořádně vykonanou práci.

Ta by mohla být hmotné (např. lístky na různá divadelní představení, koncerty, jimž je ČRo sponzorem) ale i nehmotné povahy, jelikož je pro zaměstnance z dlouhodobého hlediska účinnější a vede k větším pracovním výsledkům než finanční odměna, která uspokojuje potřeby lidí pouze po určitou dobu – např. vyhlášení zaměstnance měsíce, což je jedna z forem veřejné pochvaly. Došlo by tak k zdokonalení motivování formou pochvaly, jež činila dle výsledků dotazníkového šetření v této oblasti největší problém a zároveň chce být do budoucna nejvíce posílena.

Další problematickou dovedností bylo sebeřízení, jež je důležité pro vlastní rozvoj osobnosti. Díky němu mohou vedoucí pracovníci lépe zvládat stresové situace, sebevzdělávat se, regulovat své chování a jednání a efektivně využít svůj čas. Ten je



z hlediska posílení této dovednosti nejdůležitější, jelikož se od správného rozvržení svého času odvíjí rozvíjení dalších schopností jako je zvládnání stresových situací a posiluje se i sebedůvěra daného člověka (schopnost přijímat kritiku). Nejlepší možností pro lepší ovládnání této dovednosti je školení vedoucích pracovníků specializovanou agenturou zabývající se touto problematikou ať již interně během pracovní doby či průběžným školením mimo pracoviště.

Stejně by se dala posílit i schopnost asertivního jednání z oblasti vedení lidí. Kurzy by zde mohly být zaměřeny na asertivitu a řešení konfliktů, v nichž by se vedoucí pracovníci učili jak prostřednictvím konfliktu dojít k nalezení co nejlepšího řešení se svými podřízenými a zároveň si udržet emoce a nalézt řešení pro obě strany.

## 6 Závěr

Cílem teoretické části bylo, na základě odborné literatury, objasnění a shrnutí pojmů souvisejících s manažerskými dovednostmi. Byl zpracován kompletní teoretický přehled zabývající se danou problematikou sloužící jako podklad praktické části. Jejím cílem bylo určení dominance měkkých a tvrdých dovedností vedoucích pracovníků Českého rozhlasu, řešení současného stavu šesti vybraných manažerských dovedností včetně stavu budoucího (posílení vybraných manažerských dovedností) a následný návrh na zlepšení dovedností, jež by dle výsledků chtěly být posíleny nejvíce. Nejprve byl učiněn rozhovor s vedoucí pracovníci, který poskytl informace potřebné pro vytvoření dotazníkového šetření, jehož se zúčastnilo 29 vedoucích středního managementu. Výsledky šetření zodpověděly i dílčí cíle – 4 výzkumné otázky, stanovené na začátku práce, přinášející celkový pohled na současný stav dovedností (jaké dovednosti jsou ovládány nejlépe a jaké nejméně), na budoucí stav dovedností (jaké dovednosti chtějí být nejvíce a nejméně posíleny), z nichž byly vytvořeny potřebné návrhy (doporučení) na zlepšení.

Z výsledků vyplývá, že vedoucí pracovníci při výkonu své funkce využívají nejvíce měkkých dovedností nad tvrdými, a to zejména komunikační dovednosti, jež vybralo 86,2 % respondentů. Co se týká jejich dominance v závislosti na pohlaví, hard skills (tvrdé dovednosti) používají nejvíce muži, zatímco soft skills (měkké dovednosti) nejvíce ženy. Dále bylo zjištěno, že v současnosti je nejvíce ovládanou dovedností plánování, organizování a delegování a komunikace, které by chtěly být z pohledu respondentů posíleny do budoucna nejméně. Ačkoliv byla komunikace umístěna na 3. místě nejlépe ovládaných dovedností a vedoucí pracovníci se domnívají, že jí není potřeba tolik zdokonalovat, byl vytvořen návrh na zlepšení, jelikož patří dle výsledků k dovednosti, jež je využívána nejvíce. Zaměstnanci by na ní mohli zapracovat kromě návštěvy kurzů a seminářů, které ČRo pořádá pro posílení této dovednosti, i sebevzděláváním či pomocí specializovaných agentur.

Jako nejhůře ovládané dovednosti v současné době poté vyšly sebeřízení, motivace a vedení lidí. Jejich zdokonalení do budoucna by se mělo zlepšovat v tomto pořadí: motivace, sebeřízení a vedení lidí. U motivování je nejproblematictější motivace formou pochvaly a podpora kariérního růstu, jež by se daly zlepšit správně zvoleným motivačním programem. U kariérního růstu by se nemuselo jednat jenom o povýšení, jelikož jsou některá oddělení malá, ale např. o odměnu za mimořádně vykonanou práci, která by mohla být hmotné (lístky na divadelní představení, koncerty sponzorované ČRo) či nehmotné povahy

- vyhlášení zaměstnance měsíce (pochvala od nadřízeného). U sebeřízení by se vedoucí pracovníci měli zaměřit především na efektivní využití svého času, protože je z hlediska této dovednosti nejpotřebnější. Rozvíjí další schopnosti včetně zvládnání stresových situací a posilování sebedůvěry daného člověka, jež ovlivňuje i schopnost přijímání kritiky, se kterou má problém 8 respondentů. Tato dovednost by se dala posílit školením vedoucích pracovníků specializovanou agenturou v prostorách ČRo nebo mimo pracoviště. Stejně tak by se dala zdokonalit schopnost asertivního jednání, nejhůře ohodnocená podotázka z oblasti vedení lidí.

V dnešní době je důležité, aby si manažeři po celou dobu výkonu své práce osvojovali znalosti, které z převážné většiny získávají vzděláním. Praxí a zkušenostmi je rozvíjejí na jednotlivé manažerské dovednosti představující nenahraditelnou konkurenční výhodu daných společností. Kromě tvrdých dovedností jako jsou jazykové, ekonomické, právní a počítačové dovednosti, existují měkké dovednosti, jež jsou z časového hlediska náročnější na naučení, a proto jim velká část organizací doposud nevěnovala takovou pozornost jako tvrdým. Postupem času však přicházejí na to, že právě měkké dovednosti jsou nejdůležitějším aspektem pro efektivní fungování společnosti zvyšujícím celkovou výkonnost a přinášejícím větší zisk a prosperitu, jelikož představují schopnost manažerů plnit základní manažerské funkce.

Je tedy nezbytné, aby se Český rozhlas více soustředil na zdokonalování měkkých dovedností a nebyl tolik zaměřen na tvrdé, i když jsou tyto dovednosti např. na technickém, účetním či finančním oddělení nejpodstatnější. Jejich vyvážený poměr může být prospěšný nejenom pro manažery při výkonu dané práce, ale může přispět také k zefektivnění práce a k celkově vyšší výkonnosti podniku včetně splnění stanovených cílů, čímž přinese podniku zisk, případně různá ocenění. Vzhledem k tomu, že se daný podnik o své zaměstnance zajímá a probíhají zde roční hodnocení zaměstnanců, je možné očekávat změny a zlepšení v oblasti rozvíjení a zdokonalování manažerských dovedností, které byly vyhodnoceny jako nejhůře ovládané.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

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

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *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, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 1997, 821 s. Expert (Grada). ISBN 80-716-9422-3.

DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2002. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-242-0.

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

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

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

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

GUPTA, S.S. *Managerial skills: exploration in practical knowledge*. New Delhi: Global India Publications, 2008. ISBN 978-819-0721-141.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

JŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

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

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

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

MACHKOVÁ, Hana, Eva ČERNOHLÁVKOVÁ a Alexej SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 6., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4874-0.

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

MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2145-3.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin, David BOROVEC a Irena Lhotková. *Personalistika v řízení školy*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-901-2.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

### **Internetové zdroje**

Český rozhlas [online]. © 1997-2017. [cit. 2017-01-20] Dostupné z: <http://www.rozhlas.cz/portal/portal/>

Manažerská mřížka (Managerial Grid). *ManagementMania* [online]. 2016 [cit. 2017-09-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerska-mrizka>

Marketing a management. *Moodle 2 - Gymnázium Cheb* [online]. 2013 [cit. 2016-09-25]. Dostupné z: <http://moodle2.gymcheb.cz/mod/page/view.php?id=39671>

Temperament. *E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc* [online]. 2012 [cit. 2016-09-25]. Dostupné z: <http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=1459>

### **Další zdroje**

Interní údaje společnosti Český rozhlas

## 8 Přílohy

### Příloha 1: Organizační struktura ČRo



(Zdroj: Interní zdroj ČRo)

---

## Manažerské dovednosti

Dobrý den,

jmenuji se Kristýna Pražienková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze (Provozně ekonomická fakulta) a ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k praktické části diplomové práce na téma Manažerské dovednosti. Cílem dotazníkového šetření je zhodnocení šesti manažerských dovedností (současný a budoucí stav) a následný návrh řešení na zlepšení či podporu těchto dovedností.

Dotazník je zcela anonymní a jeho vyplnění zabere maximálně 10 minut. Odpovědi zasílejte prosím nejdéle do 17.2.2017.

Děkuji za spolupráci a Váš čas.

S pozdravem

Bc. Kristýna Pražienková

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž  
 Žena

### 2. Jaký je Váš věk?

- do 20 let  
 od 21 do 30 let  
 od 31 do 40 let  
 od 41 do 50 let  
 od 51 do 60 let  
 od 61 let a více



3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (bakalářské studium)
- Vysokoškolské (magisterské studium)
- Vysokoškolské (doktorandské studium)

4. Na jaké pozici pracujete?

5. Jak dlouho na této pozici pracujete?

- Méně než 1 rok
- Mezi 1 a 2 roky
- Mezi 2 až 4 roky
- Více než 4 roky

6. Kolik máte podřízených zaměstnanců?

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- Více než 30:

7. Vyberte, jaký způsob řízení uplatňujete při vedení zaměstnanců:

- Výkon v podniku je pro mě podstatnější než zájem o podřízené.
- Zaměřuji se převážně na podřízené, na výkon v podniku tolik ne.
- Věnuji pozornost jak podřízeným, tak výkonu podniku.
- Můj zájem o podřízené i o výkon v podniku je malý nebo téměř žádný.

8. Jakým způsobem probíhá komunikace se zaměstnanci?

- Osobně (např. při poradách, v kanceláři)
- Telefonicky
- Elektronicky (např. e-mail, intranet)
- Jinak:

9. Nejčastější způsob delegování úkolů probíhá?

- Převážně ústně
- Převážně písemně
- Záleží na aktuální situaci

10. Jak často se konají porady ve Vašem oddělení?

- Denně
- Týdně
- Jednou za 14 dní
- Měsíčně
- Jinak:

11. Jsou podle Vás porady důležité?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jaký přínos podle Vás porady přináší (vyberte 3 možnosti)?

- Lepší komunikaci
- Motivaci zaměstnanců
- Zlepšení vztahů na pracovišti
- Aktivní přístup zaměstnanců
- Možnost delegování úkolů
- Plošnou aktuální informovanost
- Řešení problémů
- Kontrolu práce podřízených

13. Vyberte 8 dovedností, které podle Vás nejvíce využíváte na své pozici (jsou dle Vás nejdůležitější):

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Komunikační dovednosti      | <input type="checkbox"/> Motivační dovednosti      | <input type="checkbox"/> Organizační dovednosti         | <input type="checkbox"/> Schopnost řídit lidi  |
| <input type="checkbox"/> Schopnost týmové spolupráce | <input type="checkbox"/> Empatie                   | <input type="checkbox"/> Řešení konfliktů a vyjednávání | <input type="checkbox"/> Schopnost sebeřízení  |
| <input type="checkbox"/> Ekonomické dovednosti       | <input type="checkbox"/> Kontrola                  | <input type="checkbox"/> Plánování                      | <input type="checkbox"/> Jazykové dovednosti   |
| <input type="checkbox"/> Počítačové dovednosti       | <input type="checkbox"/> Dosažení stanovených cílů | <input type="checkbox"/> Právní dovednosti              | <input type="checkbox"/> Standardy společnosti |

14. Současný stav dovedností - plánování

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, zda je ovládáte či nikoliv.*

	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Schopnost stanovit si délku trvání zadaného úkolu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odhadnout obtížnost úkolu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanovit si dosažitelné a reálné cíle realizovatelné podřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovat samostatně bez přítomnosti podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanovit si plán plnění zadaných úkolů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 15. Současný stav dovedností - organizování a delegování

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, zda je ovládáte či nikoliv.*

	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Schopnost zorganizovat si svoji práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinace práce s ostatními	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegovat část práce na podřízené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nést odpovědnost za plnění úkolů podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní reakce na změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 16. Současný stav dovedností - motivování

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, zda je ovládáte či nikoliv.*

	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Vytváření optimálního pracovního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení podřízených spravedlivým způsobem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora podřízených k pracovním výkonům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivování pracovníků formou pochvaly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora kariérního růstu podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 17. Současný stav dovedností - komunikace

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, zda je ovládáte či nikoliv.*

	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Schopnost přijímat a předávat informace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivně naslouchat podřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost vyslechnout názory a nápady druhých	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průběžně s podřízenými komunikovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost překonávat komunikační bariéry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 18. Současný stav dovedností - vedení lidí

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, zda je ovládáte či nikoliv.*

	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Schopnost asertivního jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozpoznání kvalifikačních dovedností podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní vedení porad a schůzek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost řešit jakékoliv problémy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora podřízených při plnění stanovených cílů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 19. Současný stav dovedností - sebeřízení

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, zda je ovládáte či nikoliv.*

	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Schopnost prosadit svá rozhodnutí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost přijímat kritiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládání stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost efektivního řízení svého času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost být kreativní, tvořivý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 20. Budoucí stav dovedností - plánování

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, jak byste chtěl/a danou dovednost zlepšit.*

	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit	Není třeba zlepšit
Schopnost stanovit si délku trvání zadaného úkolu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odhadnout obtížnost úkolu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanovit si dosažitelné a reálné cíle realizovatelné podřízenými	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovat samostatně bez přítomnosti podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stanovit si plán plnění zadaných úkolů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 21. Budoucí stav dovedností - organizování a delegování

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, jak byste chtěl/a danou dovednost zlepšit.*

	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit	Není třeba zlepšit
Schopnost zorganizovat si svoji práci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koordinace práce s ostatními	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delegovat část práce na podřízené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nést odpovědnost za plnění úkolů podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilní reakce na změny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 22. Budoucí stav dovedností - motivování

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, jak byste chtěl/a danou dovednost zlepšit.*

	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit	Není třeba zlepšit
Vytváření optimálního pracovního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hodnocení podřízených spravedlivým způsobem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora podřízených k pracovním výkonům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivování pracovníků formou pochvaly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora kariérního růstu podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 23. Budoucí stav dovedností - komunikace

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, jak byste chtěl/a danou dovednost zlepšit.*

	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit	Není třeba zlepšit
Schopnost přijímat a předávat informace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivně naslouchat podřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost vyslechnout názory a nápady druhých	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Průběžně s podřízenými komunikovat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost překonávat komunikační bariéry	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 24. Budoucí stav dovedností - vedení lidí

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, jak byste chtěl/a danou dovednost zlepšit.*

	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit	Není třeba zlepšit
Schopnost asertivního jednání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozpoznání kvalifikačních dovedností podřízených	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efektivní vedení porad a schůzek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost řešit jakékoliv problémy na pracovišti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora podřízených při plnění stanovených cílů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 25. Budoucí stav dovedností - sebeřízení

Nápověda k otázce: *Následující dovednosti ohodnoťte podle toho, jak byste chtěl/a danou dovednost zlepšit.*

	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit	Není třeba zlepšit
Schopnost prosadit svá rozhodnutí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost přijímat kritiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zvládání stresu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost efektivního řízení svého času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost být kreativní, tvořivý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Příloha 3: Vyhodnocení současného stavu dovedností**

<b>Současný stav dovedností</b>				
	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Schopnost stanovit si délku trvání zadaného úkolu	18	11	0	0
Odhadnout obtížnost úkolu	19	10	0	0
Stanovit si dosažitelné a reálné cíle realizovatelné podřízenými	13	16	0	0
Pracovat samostatně bez přítomnosti podřízených	20	9	0	0
Stanovit si plán plnění zadaných úkolů	19	10	0	0
<b>Plánování</b>	<b>89</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Schopnost zorganizovat si svoji práci	21	8	0	0
Koordinace práce s ostatními	21	7	1	0
Delegovat část práce na podřízené	13	14	2	0
Nést odpovědnost za plnění úkolů podřízených	18	11	0	0
Flexibilní reakce na změny	13	16	0	0
<b>Organizování a delegování</b>	<b>86</b>	<b>56</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Vytváření optimálního pracovního prostředí	8	21	0	0
Hodnocení podřízených spravedlivým způsobem	11	18	0	0
Podpora podřízených k pracovním výkonům	12	16	1	0
Motivování pracovníků formou pochvaly	11	13	5	0
Podpora kariérního růstu podřízených	15	12	2	0
<b>Motivování</b>	<b>57</b>	<b>80</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
Schopnost přijímat a předávat informace	16	12	1	0
Aktivně naslouchat podřízeným	14	15	0	0

	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Schopnost vyslechnout názory a nápady druhých	14	15	0	0
Průběžně s podřízenými komunikovat	14	14	1	0
Schopnost překonávat komunikační bariéry	12	17	0	0
<b>Komunikace</b>	<b>70</b>	<b>73</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Schopnost asertivního jednání	6	17	6	0
Rozpoznání kvalifikačních dovedností podřízených	18	10	1	0
Efektivní vedení porad a schůzek	17	12	0	0
Schopnost řešit na pracovišti jakékoliv problémy	7	22	0	0
Podpora podřízených při plnění stanovených cílů	10	18	1	0
<b>Vedení lidí</b>	<b>58</b>	<b>79</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
Schopnost prosadit svá rozhodnutí	16	13	0	0
Schopnost přijímat kritiku	9	12	8	0
Zvládání stresu	11	18	0	0
Schopnost efektivního řízení svého času	9	16	4	0
Schopnost být kreativní, tvořivý	9	17	3	0
<b>Sebeřízení</b>	<b>54</b>	<b>76</b>	<b>15</b>	<b>0</b>

(Zdroj: vlastní zpracování)

#### Příloha 4: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností

<b>Budoucí stav dovedností</b>				
	Není třeba zlepšit	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit
Schopnost stanovit si délku trvání zadaného úkolu	15	9	5	0
Odhadnout obtížnost úkolu	16	4	9	0

	Není třeba zlepšit	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit
Stanovit si dosažitelné a reálné cíle realizovatelné podřízenými	8	13	7	1
Pracovat samostatně bez přítomnosti podřízených	20	7	2	0
Stanovit si plán plnění zadaných úkolů	11	10	7	1
<b>Plánování</b>	<b>70</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>2</b>
Schopnost zorganizovat si svoji práci	13	8	7	1
Koordinace práce s ostatními	13	9	6	1
Delegovat část práce na podřízené	9	9	9	2
Nést odpovědnost za plnění úkolů podřízených	15	7	6	1
Flexibilní reakce na změny	9	11	7	2
<b>Organizování a delegování</b>	<b>59</b>	<b>44</b>	<b>35</b>	<b>7</b>
Vytváření optimálního pracovního prostředí	5	14	9	1
Hodnocení podřízených spravedlivým způsobem	9	11	4	5
Podpora podřízených k pracovním výkonům	8	6	11	4
Motivování pracovníků formou pochvaly	6	6	8	9
Podpora kariérního růstu podřízených	7	15	4	3
<b>Motivování</b>	<b>35</b>	<b>52</b>	<b>36</b>	<b>22</b>
Schopnost přijímat a předávat informace	11	9	7	2
Aktivně naslouchat podřízeným	8	10	9	2
Schopnost vyslechnout názory a nápady druhých	8	13	7	1
Průběžně s podřízenými komunikovat	10	11	6	2
Schopnost překonávat komunikační bariéry	7	14	6	2
<b>Komunikace</b>	<b>44</b>	<b>57</b>	<b>35</b>	<b>9</b>
Schopnost asertivního jednání	8	5	12	4

	Není třeba zlepšit	Je třeba mírně zlepšit	Je třeba středně zlepšit	Je třeba výrazně zlepšit
Rozpoznání kvalifikačních dovedností podřízených	9	14	1	5
Efektivní vedení porad a schůzek	9	15	5	0
Schopnost řešit na pracovišti jakékoliv problémy	5	14	8	2
Podpora podřízených při plnění stanovených cílů	6	11	11	1
<b>Vedení lidí</b>	<b>37</b>	<b>59</b>	<b>37</b>	<b>12</b>
Schopnost prosadit svá rozhodnutí	12	12	5	0
Schopnost přijímat kritiku	6	9	8	6
Zvládání stresu	7	8	13	1
Schopnost efektivního řízení svého času	7	12	6	4
Schopnost být kreativní, tvořivý	5	10	10	4
<b>Sebeřízení</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	<b>42</b>	<b>15</b>

*(Zdroj: vlastní zpracování)*