

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení (PEF)



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Nikola Stávková

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nikola Stávková

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

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

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

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

TURECKIOVÁ, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

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 14. 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 31.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Josefu Křížovi, CSc., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Tato diplomová práce na téma „*Manažerské dovednosti*“ řeší problematiku manažerských dovedností ve vybraném podniku, které jsou potřebné nejen pro zvládnání určité pracovní pozice, ale i pro efektivní fungování celého podniku. Zaměřuje se na jejich současnou úroveň a případné zlepšení těchto dovedností do budoucna. Práce je rozdělena na dvě části a to část teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce je objasněna veškerá teorie k problematice a je sestavena na základě literární rešerše. Pomocí této literatury jsou zde podrobně vysvětleny základní pojmy, kterými jsou management, vývoj teorie řízení a uvádí rozdíly mezi manažerem a leaderem. Dále objasňuje manažerské role a funkce manažerů, jaké kompetence jsou potřebné pro vykonávání manažerských funkcí, jaké manažerské dovednosti manažer potřebuje, aby mohl vykonávat veškeré činnosti v podniku. V závěru pojednává o rozvoji a vzdělávání manažerů.

Praktická část práce je zaměřena na manažerské dovednosti konkrétní vybrané společnosti. Zahrnuje základních informace o společnosti a její organizační strukturu. Dále analyzuje vybrané manažerské dovednosti prostřednictvím dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru. V závěru práce jsou zhodnoceny výsledky těchto analýz a stanovena vlastní doporučení pro posílení vybraných manažerských dovedností, které budou mít pozitivní vliv na zkvalitnění a zvýšení výkonnosti manažerů a v konečném důsledku i chod celého podniku.

Klíčová slova: řízení podniku, řízení lidských zdrojů, management, vedení lidí, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, tvrdé dovednosti, měkké dovednosti, výkonnost zaměstnanců

Managerial skills

Summary

This thesis on the topic „*Managerial Skills*“ solves problems of management skills in selected enterprises that are needed to manage specific jobs, but also for the effective functioning of the entire enterprise. Focusing on their current level and potential improvement of these skills in the future. The work is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part of the thesis explains all the issues and theories are based on the literature review. Using this literature are explained in detail the basic concepts, which are the management, development management theory and presents the differences between manager and leader. Further clarifying managerial roles and functions of the managers, what skills are needed to perform management functions, what managerial skills a manager needs to carry out all activities in the company. In conclusion, we discuss the development and training of managers.

The practical part focuses on the managerial skills of the chosen company. It includes basic information about the company and its organizational structure. Further analyzes selected managerial skills through a questionnaire survey and controlled interview. Finally, we evaluated the results of these analyzes and to set their own recommendations for the strengthening of selected managerial skills, which will have a positive impact on improving the quality and enhance the performance of managers and ultimately the operation of the entire enterprise.

Keywords: management of company, human resources management, management, leadership, management roles, management functions, management skills, managerial skills, hard skills, soft skills, employee performance

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Pojetí managementu	14
3.2 Vývoj teorie řízení.....	14
3.2.1 Mechanistický přístup.....	15
3.2.1.1 Teorie byrokracie (Max Weber).....	15
3.2.1.2 Klasické řízení	16
3.2.1.3 Vědecké řízení	17
3.2.2 Škola lidských vztahů	17
3.2.3 Humanistický přístup	18
3.2.3.1 Teorie X a Y	18
3.2.4 Moderní názory.....	18
3.2.4.1 Teorie kontingence	18
3.2.5 Postmoderní přístup	19
3.2.5.1 Učící se organizace.....	19
3.3 Manažer a leader	20
3.4 Manažerské role	22
3.4.1 Mezilidské (interpersonální) role.....	22
3.4.2 Informační role	23
3.4.3 Rozhodovací role	23
3.5 Funkce manažerů	24
3.5.1 Plánování	24
3.5.2 Organizování.....	25
3.5.3 Personalistika	25
3.5.4 Vedení.....	26
3.5.4.1 Styly vedení	26
3.5.5 Kontrolování	30
3.6 Kompetence manažera	31
3.7 Manažerské dovednosti.....	33

3.7.1	Tvrdé a měkké dovednosti (hard and soft skills).....	33
3.7.2	Vybrané manažerské dovednosti	36
3.7.2.1	Komunikování	36
3.7.2.2	Motivace	37
3.7.2.3	Rozhodování.....	38
3.7.2.4	Delegování.....	38
3.7.2.5	Koučování.....	40
3.8	Rozvoj a vzdělávání manažerů.....	40
3.8.1	Rozvoj manažerů	41
3.8.2	Vzdělávání manažerů.....	44
3.8.2.1	Interní programy firem	44
3.8.2.2	Fakulty a směry managementu na univerzitách	45
3.8.2.3	Manažerské školy neuniverzitního typu	45
3.8.2.4	Poradenské firmy.....	45
3.8.2.5	Jednotlivé osoby či skupiny.....	45
4	Analytická část	46
4.1	Představení firmy XYZ	46
4.2	Historie společnosti	47
4.3	Organizační struktura společnosti	48
4.4	Vlastní výzkum	48
4.4.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	49
4.4.1.1	Charakteristika respondentů	49
4.4.1.2	Významnost manažerských dovedností	52
4.4.1.3	Současné manažerské dovednosti.....	53
4.4.1.4	Zhodnocení manažerských dovedností v budoucnosti	61
4.4.2	Řízený rozhovor.....	62
4.4.2.1	Poznatky z řízeného rozhovoru	63
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	67
5.1	Interpretace výsledků výzkumu vzhledem k výzkumným otázkám	67
5.2	Návrhy na posílení manažerských dovedností.....	70
5.2.1	Návrhy a doporučení v oblasti rozhodování a organizování	71
5.2.2	Návrhy a doporučení v oblasti motivace pracovníků	72
5.2.3	Návrhy a doporučení v oblasti delegování	74
6	Závěr.....	75

7 Seznam použitých zdrojů	78
7.1 Literatura	78
7.2 Další zdroje	81

8 Přílohy	82
------------------------	-----------

Seznam obrázků

Obrázek 1: Manažerská mřížka GRID.....	30
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Významnost manažerských dovedností.....	53
Tabulka 2: Současný stav manažerských dovedností	61
Tabulka 3: Zhodnocení manažerských dovedností v budoucnosti	62

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví vedoucích pracovníků	50
Graf 2: Věk vedoucích pracovníků	50
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	51
Graf 4: Délka působení jako vedoucí pracovník ve firmě	52
Graf 5: Plánování	54
Graf 6: Rozhodování.....	55
Graf 7: Organizování	56
Graf 8: Delegování.....	57
Graf 9: Komunikování a vyjednávání.....	58
Graf 10: Motivace	59
Graf 11: Kontrola a hodnocení	60

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti	83
Příloha 2: Dotazník	84
Příloha 3: Vyhodnocení současného stavu dovedností.....	88
Příloha 4: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností	89
Příloha 5: Řízený rozhovor	90

1 Úvod

Manažerská profesní činnost se považuje za jeden z klíčových faktorů úspěchu daného podniku nebo společnosti. Nejruznější moderní technologie se v současnosti dají běžně zajistit a usnadňují lidem práci, avšak znalosti a dovednosti manažerů jsou na rozdíl od těchto moderních technologií nenahraditelné.

Každá manažerská pozice vyžaduje určité dovednosti a ne každý manažer s nimi disponuje. Příčiny nedostatku dovedností manažerů mohou být různé. Většinou se ale jedná o velmi málo zkušeností získaných z předchozích pracovních příležitostí, nebo žádné v případě, že se jedná o absolventa, který nemá žádné předchozí zkušenosti s prací na této pozici. Každý manažer by měl zvážit, na jakou dovednost a schopnost by se měl zaměřit a snažit se v ní zdokonalovat. Velkou výhodou je, že manažerským dovednostem se lze naučit. Rozvíjení manažerských dovedností je důležité pro zlepšení výkonu pracovníků, ale i pro jejich větší spokojenost a tím je dosahováno větší produktivity, která vede k dosažení většího firemního zisku.

Manažerské dovednosti se rozdělují na tvrdé, tedy „*hard skills*“ a měkké, neboli „*soft skills*“. Mezi měkké dovednosti patří například rozhodování, organizování, delegování, motivace, hodnocení pracovníků, komunikace a další. Ačkoliv měkké dovednosti patří mezi prioritní, nelze opomenout tvrdé dovednosti. Tvrdé dovednosti souvisí s manažerskou specializací a zvládnutí technických prostředků (např. schopnost ovládnutí strojů). Rozvoj tvrdých dovedností je mnohem snazší. K osvojení tohoto druhu dovedností manažeři potřebují kratší čas jako u měkkých dovedností. Ty se dají osvojit pouze do jisté míry a v dlouhodobějším časovém horizontu. Úspěšný manažer by měl ovládat a umět najít nejlepší poměr těchto dvou druhů vzájemně se doplňujících dovedností, aby mu byly v co největší míře prospěšné při výkonu jeho manažerské práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce na téma: „*Manažerské dovednosti*“ je řešit problematiku manažerských dovedností ve vybrané organizaci a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a zároveň posílení stavu manažerských dovedností na vybrané pozici. Veškeré návrhy změn se budou opírat o analýzu údajů získaných v konkrétní společnosti. Pro splnění hlavního cíle práce je nutné naplnění dílčích cílů, kterými je co nejpřesnější zodpovězení výzkumných otázek:

- Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti vzhledem k jejich využívání v jejich běžném pracovním životě?
- Jaké manažerské dovednosti jsou v současné době nejslabší?
- Jaké dovednosti nedělají vedoucím pracovníkům problém?
- Na jaké dovednosti je nutné zacílit pozornost a posílit jejich úroveň v průběhu následujících 1-2 let?

Odpovědi na výše uvedené výzkumné otázky pomůžou ke zhodnocení současných a budoucích manažerských dovedností ve vybraném podniku a na základě těchto odpovědí bude proveden návrh řešení, jak lze některé z dovedností zlepšit a podpořit.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části práce je objasněna veškerá teorie k problematice a je sestavena na základě literární rešerše. Tato část je zpracována s využitím odborné literatury a internetových zdrojů, které jsou uvedeny na konci práce v seznamu použité literatury.

Praktická část práce je zaměřena na manažerské dovednosti konkrétní vybrané společnosti. Na začátku této části práce jsou uvedeny základní informace o společnosti a její organizační struktura. Společnost je v celé diplomové práci pojmenována jako XYZ, a to z důvodu dohody se společností o ochraně údajů a nemožnosti jejich zneužití. V této části diplomové práce jsou využity analytické metody, které využívají techniky dotazníkového šetření a techniky řízeného rozhovoru.

Na základě znalostí z teoretické části práce byl sestaven dotazník za účelem zjištění výsledků. Dotazování probíhalo formou papírových dotazníků, které byly zcela anonymní. V dotazníku byly použity pouze uzavřené otázky, u kterých měli respondenti možnost vybrat pouze jednu z uvedených odpovědí. Součástí dotazníku byl průvodní dopis, v němž byli respondenti požádáni o pravdivé vyplnění dotazníku a ujištění, že je dotazník zcela anonymní. Dotazník byl předán osobně. Získaná data byla zpracována v programu MS Excel do tabulek, grafů a vyjádřena v absolutní i relativní četnosti a slovně vyhodnocena. Dotazník byl rozdělen do čtyř částí. V první části dotazníku byly uvedeny identifikační otázky sloužící k získání většího povědomí o respondentech. Druhá část dotazníku byla zaměřena ke zjištění nejdůležitějších manažerských dovedností potřebné k běžnému pracovnímu životu manažera ve dvou časových úrovních, a to v současnosti a budoucnosti. Třetí část dotazníku byla zaměřena na současnou úroveň manažerských dovedností a poslední část dotazníku zkoumala budoucí stav dovedností, které je nutno získat v průběhu 1 – 2 let ke zvýšení výkonnosti manažerů. Další důležité údaje byly získány z řízeného rozhovoru s jednatelem firmy. Cílem řízeného rozhovoru bylo zhodnocení současných i budoucích manažerských dovedností potřebných k výkonu práce z pohledu jednatele firmy. Rozhovor obsahoval 15 otevřených otázek. První část rozhovoru byla zaměřena na cíle firmy a spokojenost jednatele s výsledky práce svých pracovníků v minulém období. Další část rozhovoru zkoumala spokojenost s jednotlivými dovednostmi manažerů vybraného podniku a následně bylo zjištěno, jak sám jednatel vidí vývoj dovedností manažerů do budoucna a jakými způsoby by tohoto zlepšení chtěl dosáhnout. Rozhovor probíhal 45 minut.

Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření, ale i poznatků z řízeného rozhovoru, bylo možné zodpovědět výzkumné otázky.

V závěru praktické části práce byla navržena vhodná opatření, která by měla vést k posílení manažerských dovedností ve společnosti. Nástroje na zvýšení úrovně měkkých dovedností manažerů byly vybrány s ohledem na současné posilování dovedností v podniku, na výsledky analýzy a na teoretická východiska, která jsou obsažena v první části práce.

3 Teoretická východiska

Práce v teoretické části vymezuje základní pojmy, kterými jsou management, vývoj teorie řízení a vysvětluje rozdíly mezi manažerem a leaderem. Dále objasňuje manažerské role a funkce manažerů, jaké kompetence jsou potřebné pro vykonávání manažerských funkcí, jaké manažerské dovednosti jsou nezbytné pro výkon činností v podniku. V závěru pojednává o rozvoji a vzdělávání manažerů.

3.1 Pojetí managementu

Management je souhrn činností, které je nutno udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Je to velmi specializovaná činnost, bez které se neobejde téměř žádný větší organizační celek. Management se opírá o poznatky z oblasti ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky a další. Mimo to obsahuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Jedná se především o organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, o vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování. Za umění je považováno vytvářet podnikové vize, příležitost, rozpory a konflikty. Manažer používá při řízení v organizaci různé nástroje, techniky a principy, avšak při uplatňování jsou velmi důležité intuice, tvořivost, umění předvídat a případně i riskovat (Veber, 2009).

3.2 Vývoj teorie řízení

Organizace vznikaly již v dávných dobách. Dělbů práce, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pravidla, normy můžeme najít už v primitivních společnostech. Tyto primitivní vztahy dodnes existují u některých kmenů v Tichomoří a Jižní Americe (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Jak uvádí autoři Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001), největší rozvoj organizací proběhl ve starověku, kdy došlo ke vzniku a upevňování rozsáhlých říší. Římské impérium bylo v dřívějších dobách vzorem pro budování organizačních vztahů v naší kultuře. „*Řízení bylo postaveno na vyspělé legislativě, důmyslné struktuře státního a vojenského aparátu a na silném hospodářství*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 33). V dávných dobách vznikaly a utvářely se další a další organizace, které postihovaly různá hlediska společenského života. V dnešní době jsme obklopeni organizacemi neustále a organizační

vztahy se promítají skoro do veškeré naší činnosti – práce, nakupování, dojíždění, bydlení a jiné (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Systematické studium řízení lidí se objevuje na konci 19. století. Vývoj názorů se dělí do několika myšlenkových etap:

3.2.1 Mechanistický přístup

Vzorem pro navrhování organizačních systémů v mechanistickém přístupu je přesné navrhování strojů. Za ideál je považován perfektně fungující systém s přesně vymezenými rolemi, pravomocemi a odpovědnostmi, kde člověk vykonává běžné práce a vystupuje jako součást velkého stroje. Předpokládá se, že pokud je přesně vymezeno, co mají lidé dělat a budou dodržovat přesně pravidla, bude organizace bez jakýchkoliv problémů pracovat (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.1.1 Teorie byrokracie (Max Weber)

Max Weber, který je považován za autora klasické teorie byrokracie, se domníval, že organizace může efektivně fungovat v případě, že se bude opírat výhradně o odborné dovednosti svých členů a bude-li striktně dodržovat několik základních pravidel (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Autoři uvádí ve své knize, že Weber rozlišoval tři typy akce:

- **Afektivní akce** (založena na emocích) – o afektivní akci se opírá charismatická autorita. Afektivní akce je založena na osobnostech se silným charismatem, tedy osobnostech s emocionálním vlivem na své okolí, kteří mají schopnost přesvědčit o svých vizích a myšlenkách druhé lidi a strhnout je, aby je následovali.
- **Tradicionální akce** (založena na zvyku)- z tradicionální akce vychází tradicionální autorita. Tradicionální autorita je založena na rodu a příbuzenství. „*Postavení se dědí bez ohledu na osobní přednosti či nedostatky nositelů*“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 35).

- **Racionální akce** (je řízena jasným vědomím cílů) – z racionální akce je odvozena racionálně legální autorita. Daná organizační struktura je nazývána byrokracie. Byrokracie je hierarchická organizace, která je navržena ke koordinaci práce jednotlivců a k uskutečnění administrativních úkolů a organizačních cílů. Byrokracie je podle Webera považována za ideální vzor, kterému se lze přiblížit zaváděním prvků racionálního řízení. Mezi tyto prvky lze dle Webera řadit:

1. **Pravidelné aktivity** – jedná se o aktivity, které jsou jednoznačně přiděleny konkrétním pracovníkům jako oficiální povinnost.
2. **Princip hierarchie** – nižší postavení je podřízené vyššímu. Díky vzrůstajícímu postavení pracovníka vzrůstá i moc a autorita.
3. **Stálý systém abstraktních pravidel** – pravidla, která určují postup pro výkon každého úkolu, jsou aplikována na jednotlivé případy.
4. **Formalistická neosobnost** – jedná se o ideální přístup úředníka k vykonání daných povinností.
5. **Jmenování** – při povyšování pracovníka se vychází z délky praxe a osobních výkonů.
6. **Přísné oddělení soukromého a osobního příjmu** – vylučování nepoctivých úředníků.

V dnešní době existuje řada faktorů, které fungování byrokracie narušují, ale i přesto zůstávají některé Weberovy názory zdrojem inspirace pro současné řízení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.1.2 Klasické řízení

Představitelé klasického řízení Fayol, Mooney, Urwick při formulování zásad organizace vycházeli ze svých bohatých praktických zkušeností. Tito představitelé položili základy dnešnímu systému plánování, projektování i účetnictví (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.1.3 Vědecké řízení

Vědecké řízení představuje první pokusy o proražení vědeckých přístupů do doposud vládnoucího empirismu v oblasti řízení výroby. Centrem zájmu jsou člověk, výrobek a stroj (Blažek, 2011).

Za hlavního představitele vědeckého řízení je považován F. Taylor, který se snažil najít optimální způsob práce. Zdálo se mu, že v pracovních výsledcích jsou poměrně velké rozdíly. Méně výkonní dělníci vykonávají při své práci několik zbytečných úkolů, proto F. Taylor prohlásil, že specializace na jednu část úkolu umožňuje mnohem vyšší výkonnost. Na základě Taylorova vědeckého řízení stoupla produktivita práce, avšak na druhou stranu se zdála být práce pro dělníky jednotvárná a mechanická, mnohdy i nepříjemná a vyčerpávající (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001). Velkým motivačním účinkem pro pracovníky je spravedlivé odměňování dle množství vykonané práce. Tím se neustále zvyšovala produktivita (Blažek, 2011). Tento způsob řízení byl zaveden ve Fordových závodech. Tyto prvky řízení se dnes používají při tréninku vrcholových sportovců nebo při automatizaci výrobního procesu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.2 Škola lidských vztahů

Škola lidských vztahů vznikla jako reakce na zúžené pojetí taylorismu, který je směřován pouze na věcnou a technickou stránku práce a jejího řízení (Blažek, 2011). Za zakladatele školy lidských vztahů je považován E. Mayo, který na přelomu 19. a 20. stol. vnesl nové myšlenky do organizační teorie. Zdůrazňoval, že pro úspěch organizace a výkon pracovníků jsou podstatné sociální vztahy a pracovní spokojenost. Jednalo se především o zlepšení osvětlení na pracovišti, nárůst mezd, zařazení pracovníků do výzkumné činnosti podniku a jiné, na které klasické řízení zapomínalo. Škola lidských vztahů upozorňuje především na interpersonální vztahy, které jsou nejdůležitějším motivačním faktorem. Mimo to vedoucí pracovníky učí jak se chovat ke svým podřízeným pracovníkům, aby se více o ně zajímali a řešili veškeré jejich problémy (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.3 Humanistický přístup

Ve 40. a 50. letech už není upřednostňována motivace, na kterou kladl důraz E. Mayo, ale za pracovní stimul je nyní považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.3.1 Teorie X a Y

Autor McGregor v teorii X a Y uvádí dva odlišné předpoklady o povaze a lidském chování v práci. Teorii X charakterizuje jako teorii, která vychází z předpokladu, že zaměstnanci mají značný odpor k práci. Jsou líní a práci se snaží co nejvíce vyhybat. Nadřízení pracovníci musí nad těmito zaměstnanci neustále vykonávat kontrolu a motivovat je dle forem odměn a trestů. Zaměstnanci na sebe nechtějí brát žádnou odpovědnost. Tu raději přenechávají druhým zaměstnancům (Bělohlávek, Šuleř, Košťan, 2001).

Naopak teorii Y autor popisuje jako protiklad teorie X. Lidé svou práci vykonávají s nadšením, má pro ně stejnou hodnotu jako je zábava či odpočinek. Tito lidé považují své zaměstnání jako místo, kde můžou uplatnit jejich schopnosti, dovednosti a znalosti. Zaměstnanci pracují samostatně a berou na sebe veškerou odpovědnost, sami svou práci řídí a kontrolují (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Autor McGregor upřednostňoval spíše teorii Y. Později se však potvrdilo, že někteří pracovníci upřednostňují teorii X. V případě, že bude pracovník vykonávat práci, která ho zajímá a baví, bude se přiklánět k teorii Y, avšak pokud bude pracovník vykonávat práci, která jej zajímat nebude a bude ji vykonávat s odporem, bude se toto jednání přiklánět k teorii X (Bělohlávek, 2000).

3.2.4 Moderní názory

Snahou bylo nalézt univerzální princip, jenž by dokázal objasnit veškeré dění v organizaci, a víra, že působení organizací lze vysvětlit i racionálně (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.4.1 Teorie kontingence

Tato teorie zpochybňuje názor, že existuje jeden správný způsob řízení, který je účinný v jakékoliv situaci.

Dle T. Burnse a G. M. Stalkera rozlišujeme dva organizační typy a to mechanický, který je popisován rutinní technologií, neměnností pracovních postupů a direktivním řízením a naopak organický, který je velmi flexibilní, klade důraz na změny, pružnost, povzbuzování iniciativy a tvůrčí potenciál. Mechanický přístup se používá ve stabilním prostředí (továrna na umělé hedvábí), organický je osvědčený v proměnlivém prostředí, např. výroba elektroniky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.5 Postmoderní přístup

Snahou postmoderního přístupu je vytvořit „velkou teorii“, která dokáže vyložit všechny problémy složitého jevu jako je organizace. Snaží se vyhnout veškerým zjednodušením, zpochybnit velké teorie, akceptuje složitost světa a podává vlastní řešení dílčích problémů. *„Současný člověk bývá srovnáván s vězněm a organizace s vězením“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 44). Pracovník musí dodržovat příkazy a nařízení. Uvěznění pracovníka je limitováno pracovní dobou. I po opuštění pracoviště je povinen respektovat další omezení, která plynou z jeho pohybu městem, bydlení, odvádění daní a další. *„Člověk nemusí být vězněm organizace, ale stává se vězněm organizačního světa“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 44).

3.2.5.1 Učící se organizace

Autorem „učící se organizace“ je P. Senge, který klade důraz na pružné reagování na změny, týmovou práci, ale i poznávání a učení člověka i organizace. *„Učící se organizace využívá veškerý intelekt, znalosti a zkušenosti k nepřetržitému rozvíjení prospěchu zákazníků“* (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 48).

Za nástroje „učící se organizace“ jsou podle Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2001) považovány:

- **Nepřetržitá změna** – je nutné, aby organizace pružně reagovala na velmi proměnlivé podnikatelské prostředí a dokázala rychle vyvíjet nové výrobky a služby. Lidé jsou v tomto procesu velmi důležití, protože jsou nepostradatelným činitelem potřebných změn.
- **Podpora sebevzdělávání** – pracovníci se učí z činností organizace. Rychlost učení se jedinců může být jako jediný udržitelný zdroj konkurenční výhod. Veškeré

nedostatky manažerů mohou být nahrazeny činnostmi jiných členů týmu. Organizace se snaží objevovat a napravovat veškeré nedostatky ve svých činnostech.

- **Týmová práce** – v organizaci jsou sestavovány týmy, které řeší jednotlivé problémy, speciální úkoly a projekty. V týmech by měli být jedinci, kteří se od sebe liší svým zaměřením na daný obor. Díky vytváření týmů v organizaci jsou bourány organizační bariéry a zmenšuje se tak riziko rozporu mezi cíli jednotlivců a útvarů.
- **Nová role manažerů** – role manažerů se neustále vyvíjí od direktivního k rozvojovému. Manažeři jsou spíše učitelé než organizátory. Manažeři pomáhají svým podřízeným pracovníkům jako koučové, aby porozuměli fungování organizace, přičinám problémům a individuálnímu chování.

3.3 Manažer a leader

Manažer a leader nejsou totožná slova, jak si mnozí z nás mohou myslet. Manažer je představitelem řízení, ale vůdce (leader) je představitelem vedení (Armstrong, 2008).

Lojda (2011) popisuje manažera jako osobu, která prostřednictvím lidí plní stanovené cíle. Rozhodující je u každého manažera jeho chování, charakter, temperament, ale i jeho dovednosti a kompetence. Je nutné sledovat, jakým směrem manažer směřuje, jaké jsou jeho motivy, zájmy, potřeby, postoje a uznávané hodnoty.

Dle autorů Dědiny, Odcházela (2007) je manažer osoba, která zodpovídá za organizaci a za plnění předem stanovených cílů. Vůdcem dle těchto autorů má být osoba, která umí přinutit lidi, aby sledovali cestu směřující ke splnění vytyčených cílů. Vůdci mají být sebevědomé, cílevědomé a dominantní osoby, které bývají mnohem úspěšnější, než jsou manažeři.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) uvádí, že manažeři jsou zodpovědní za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. Autoři je člení podle svého postavení v organizaci na liniové (nižší), střední a vrcholové úrovni:

- **Linioví manažeři (nižší manažeři)** – jedná se o manažery nacházející se na nižších úrovních manažerské hierarchie, např. mistři ve výrobní jednotce, dispečeri

v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Hlavní činnosti liniových manažerů je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Mimo to vykonávají kontrolu, napravují chyby či řeší problémy vyskytující se na pracovišti.

- **Střední manažeři** – tito manažeři řídí liniové manažery, případně i řádové pracovníky organizace. Jedná se o dílovedoucího, stavbyvedoucího, vedoucího provozu, vedoucího střediska, vedoucího odboru a další. Střední manažeři koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.
- **Vrcholoví manažeři (top manažeři)** – jedná se o nejmenší manažerskou skupinu. Vrcholoví manažeři odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Tuto skupinu tvoří generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Úkolem těchto manažerů je formulování organizační strategie. Mimo to musí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou pracovníky a kontrolují plnění stanovených cílů.

Jak uvádí Jemelka (2013) manažer má mít přesně stanovený cíl, propracovanou strategii, dobře připravenou organizaci firmy, avšak v případě, že nemá vůdčí schopnosti, nemá tento manažer šanci vzbudit u lidí důvěru a strhnout je svým směrem. Zdůrazňuje, že je potřeba si být vědom, že ne každý člověk ve vedoucí pozici je lídrem a ne každý manažer je lídrem. Skutečný lídr musí mít určité vlastnosti, schopnosti, ale i dovednosti, které musí umět ovládat a používat je ač už vědomě, či nevědomě. Autor řadí do nejdůležitějších charakteristických rysů lídra vizi, charakter, integritu, zodpovědnost, rozhodnost, víru, pozitivní postoj, ochotu a připravenost sloužit lidem.

Tureckiová (2007) zastává názor, že úspěšný lídr v sobě spojuje charakteristiku lídrovskou, která tkví ve schopnostech utvářet vizi a koncepci a získávat pracovníky pro jejich naplnění, ale i manažerskou, jenž spočívá v dostatečných znalostech v oboru a na základě nich musí manažer umět se rozhodovat a přidělovat úkoly svým podřízeným pracovníkům.

3.4 Manažerské role

V dřívějších rodinných podnicích splývala role vlastníka, manažera, ale i zaměstnance do jednoho. Později se dané role začaly osamostatňovat, s čímž přicházely i mnohé problémy. S růstem výroby se nejprve odloučila role zaměstnance a později vznikla funkce manažera. V první polovině 20. století byly velké firmy řízeny jednou osobou, nejčastěji majitelem firmy. Později si majitelé firem začali najímat podřízené manažery, ale i vrcholové manažery, kteří podnik řídili. Začala se tedy oddělovat funkce vlastníka a manažera (Prukner, Novák, 2014).

„Role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností“ (Armstrong, 2008, s. 41).
Manažerská role popisuje, jak člověk vykonává danou práci.

Manažeři se při vykonávání svých rolí zabývají činnostmi, které zahrnují to, co manažeři dělají, tedy jejich chování, ale i úkoly, tedy to, co se od nich očekává a vyžaduje. Při provádění svých úkolů musí plánovat dopředu, udržovat pohyb a uskutečňovat dané úkoly, které mají být uskutečněny. Musí se zabývat řešením problémů, reagovat na požadavky, které jsou na ně kladeny a být proaktivní při utváření nových způsobů provádění práce, aby předcházeli některým problémům. Manažeři vedou své podřízené pracovníky, ale mnohdy se musí spoléhat sami na sebe a využívat tak své zdroje, které zahrnují dovednosti, znalosti, schopnosti, čas a míru vlastní pružnosti, houževnatosti a odhodlání (Armstrong, 2008).

Dědina, Cejthamr (2005) manažerské aktivity dělí do tří skupin:

3.4.1 Mezilidské (interpersonální) role

Mezilidské (interpersonální) role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority.

- Role vůdčí osobnosti je spojena s manažerem jako zástupcem dané organizace, kterou zastupuje a reprezentuje.
- *„Role vedoucího patří k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity. Na základě autority, která byla manažerovi svěřena, má pak odpovědnost*

za plnění úkolů a za motivaci a vedení podřízených“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 51).

- *„Role propojovatele zapojuje manažera do horizontálních vztahů s jednotlivci a skupinami mimo jejich jednotky nebo mimo organizaci. Důležitou součástí manažerovy práce je vazba mezi organizací a jejím okolím“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 51).*

Manažer jedná se svými podřízenými pracovníky o otázkách, které jsou v předním zájmu jejich nadřízeného, tedy generálního manažera. Na druhé straně řeší s nadřízeným otázky, které projednával s podřízenými pracovníky. Manažer se tak dostává do role vyjednavče a informátora. V roli vyjednavče je manažer prodlouženou rukou pověřovatele, zastupuje ho a jedná tak, jak by jednal i on sám. Můžeme říci, že manažer je dvojníkem pověřovatele, ale má omezené pravomoci s ohledem na činění různých ústupků a dohod. Díky vyjednavči pověřovatel zjišťuje důležité informace o druhé straně. Mnohdy se ale stává, že vyjednavči nejsou některé informace záměrně sdělovány a je udržován v jisté nevědomosti. Někdy je mu dokonce zakázáno určité informace sdělovat.

Na závěr lze říci, že manažer neustále stojí mezi dvěma rozsáhlými vyjednavacími sítěmi. Základní řídicí schopností je umění jednání manažera (Dědina, Cejthamr, 2005).

3.4.2 Informační role

Informační rolí manažera se rozumí předávání informací, které získá při vykonávání mezilidských rolí. Manažer zde vystupuje jako dohlížitel, šířitel informací a mluvčí (Dědina, Cejthamr, 2005).

3.4.3 Rozhodovací role

Manažeri jsou díky informacím a formální autoritě tvůrci strategických organizačních rozhodnutí. Vystupuje tak v roli podnikatele, napravovatele poruch (mimořádné situace vyžadují mimořádná řešení), rozdělovatele zdrojů (organizuje a rozděluje práci, finanční zdroje, zásoby, čas a zaměstnance) a v roli jednatele.

Manažer musí vykonávat spoustu specializovaných rolí. Aby manažer naplnil svůj úkol, je nutné jak splnění jeho role v organizaci, tak i výběr stylu vedení. Výkon manažera ovlivňuje absence kterékoliv role manažera (Dědina, Cejthamr, 2005).

3.5 Funkce manažerů

Manažeři jsou v dnešním moderním managementu považováni za klíčové činitele na cestě k úspěchu. V rámci manažerské činnosti jsou vykonávány manažerské funkce (Prukner, Novák, 2014).

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve svém zaměstnání vykonává. Odvíjejí se od potřeby dosáhnout vytyčených cílů podniku. Z toho vyplývá nutnost obstarat a řídit podnikové zdroje (ipodnikatel, 2014). Mezi manažerské funkce patří:

3.5.1 Plánování

Do plánování patří veškeré úkoly, cíle a činnosti, které mají být dosaženy. Plánování vyžaduje rozhodování o tom, jaké činnosti a jakými způsoby budou vykonávány (Koontz, Weihrich, 1993).

Výsledkem této funkce je plán, v němž jsou obsaženy veškeré kroky, které firma musí splnit, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Plánování je rozděleno na strategické plánování, taktické plánování a operativní plánování. Strategické plánování zahrnuje dlouhodobé cíle, může se jednat o rozhodování o rozmístění finančních zdrojů, rozvoj lidských zdrojů, výzkum a vývoj. Do taktického plánování patří krátkodobé, dílčí cíle, které ukazují nejvýhodnější cesty, jak dosáhnout dlouhodobých cílů. Operativní plánování obsahuje řešení aktuálních úkolů, které vyplývají z dané situace či potřeb. Při plánování je nutné, aby manažer dodržoval čtyři základní pravidla a to: systematickosti, čímž se rozumí, že veškeré kroky musí být systematicky seřazeny k dosažení daného cíle; měřitelnost daného cíle; dosažitelnost a realističnost cíle; časová určitost, tedy definování závazných termínů, kdy mají být cíle splněny (ipodnikatel, 2014).

Manažeři plánují zejména na krátké období, tedy na období jednoho či dvou let. Veškeré jejich úkoly, cíle i rozpočty jsou určovány podnikovým plánem a rozpočtem. Manažeři se

musí vyhnout krizím a vysokým nákladům, které jsou s nimi spojeny. Plánování také manažery upozorňuje na možné krize, kterým se musí vyhnout (Armstrong, 2008).

3.5.2 Organizování

„Organizování je především informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační jednotce (podniku, provozu, ústavu apod.)“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 70). Úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou přiděleny konkrétním pracovníkům, kteří tyto úkoly dokážou plnit nejlépe (Koontz, Weihrich, 1993). Důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady pracovníků, tedy jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a užitečné návyky (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Manažeri jsou zodpovědní za dosahování výsledků v daných oblastech organizace pomocí řízení týmů a jednotlivých pracovníků. Mimo to svým pracovníkům dávají návody a rady, jak by měli práci správně vykonat (Armstrong, 2008).

Při organizování musí manažer dohlížet nad správným provedením úkolů a jejich vzájemnou koordinaci, stanovit pravomoci a zodpovědnost za jejich vykonání, vymezit administrativní úkoly, zajistit vhodné pracovní podmínky a další aspekty, které jsou důležité pro dosažení cílů (ipodnikatel, 2014).

3.5.3 Personalistika

Personalistika je úzce spjata se zmíněným organizováním, čili přiřazení konkrétních úkolů pracovníkům, kde je důraz kladen na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních pracovníků (Vodáček, Vodáčková, 2013). Hlavním úkolem manažera v personální funkci je výběr schopných a potřebných pracovníků. *„Toto je prováděno pomocí identifikací požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně“* (Koontz, Weihrich, 1993, s. 32). Komunikace probíhá dle vztahů nadřízenosti a podřízenosti. Nadřízení pracovníci usměřňují své podřízené pracovníky tak, aby účelně plnili potřebné úkoly. Usměřňování pracovníků zahrnuje příkazy, instrukce, normy, zásady

a mohou zahrnovat i hmotné a nehmotné stimulační, motivace a doporučení (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.5.4 Vedení

Řízení a vedení jsou dvě odlišná slova, která jsou v běžném životě často zaměňována, proto je nutné uvést rozdíly mezi těmito slovy. Vedení je považováno za jednu z nejdůležitějších funkcí manažera. Funkce vedení zahrnuje ovlivňování pracovníků takovým způsobem, aby byli prospěšní pro organizaci a pomáhali podniku dosahovat stanovené cíle co nejlépe (Koontz, Weihrich, 1993). Armstrong (2008) charakterizuje vedení jako proces, který vytváří a sděluje vizi budoucnosti, motivuje lidi a získává od nich oddanost a angažovanost. Armstrong (2008, s. 16) řízení chápe takto: „*Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení budov a vybavení, informací a znalostí*“. Jak uvádí autor, řízení se zaměřuje na zabezpečování, rozdělování, využívání, ale i kontrolování zdrojů.

3.5.4.1 Styly vedení

Způsob vedení, který si zvolí jednotliví manažeři podniku, má značný vliv na efektivitu práce jednotlivých podřízených pracovníků, skupin i celých organizací. Každý z manažerů se přiklání k jinému stylu vedení. Podřízeným pracovníkům také vyhovuje odlišný způsob, kterým jsou v organizaci vedeni (Dědina, Cejthamr, 2005). Styl vedení může manažer měnit a přizpůsobovat konkrétní situaci. Je určován dle osobních vlastností, postojem podřízených, závažností rozhodnutí a charakterem dané situace (Prukner, Novák, 2014). Bělohávek (1996) tyto styly vedení popisuje následovně:

- Autokratický (autoritativní) styl – rozhodování je v kompetenci pouze vedoucího pracovníka, který svým zaměstnancům přiděluje přesně dané úkoly. Platí zde jednosměrná komunikace, a to shora dolů. Výhodou je, že pracovníci vykonávají vysoké výkony, ale naopak nevýhodou je, že jejich individuální motivace a iniciativy jsou potlačovány. Chování podřízených pracovníků se přiklání k teorii X.

- Demokratický (participativní) styl – demokratický styl je založen na spolupráci vedoucího se svými zaměstnanci. Nadřízený řídí velkou část úkolů. Úkoly jsou rozdělovány dle participativního rozhodování skupiny. Výhodou demokratického stylu je, že pracovníci jsou zapojeni do rozhodování, ale nevýhodou jsou velké časové ztráty, které vyplývají z demokratického rozhodování. Tento styl vedení se přiklání spíše k teorii Y.
- Styl laissez-faire (volný průběh) – podřízení pracovníci mají v rukou veškeré řízení práce a autoritu. Výhodou je, že si pracovníci dělají svou práci dle sebe, avšak mnohdy to vede k bezcílnému tápání v situaci. V této situaci už je vedoucí pracovník potřeba. Tento styl odpovídá spíše teorii Y.

Bass (2008) na základě úvah uvádí, že nejméně efektivním stylem vedení je volný průběh. Pracovníci, kteří jsou vedení stylem autokratickým nebo demokratickým, vykonávají více kvalitní práci. Za nejefektivnější styl považuje autor demokratický styl.

Veber (2009) popisuje ve své knize styly manažerské práce dle Likerta následovně:

- Autoritativní – vedoucí pracovník rozhoduje sám, neptá se na názor svých zaměstnanců, přísně rozděluje úkoly a nesnaží se na pracovišti vytvářet prostředí vzájemné důvěry mezi podřízeným a nadřízeným. Očekává od svých podřízených, že budou plnit své úkoly bez jakýchkoliv připomínek a poznámek. Komunikace je zde uplatňována shora dolů. V případě nesplnění daného úkolu jsou zaměstnanci potrestáni. Zcela výjimečně jsou podřízení odměněni.
- Benevolentní – nadřízený pracovník je autokrat, ale na rozdíl od autoritativního stylu se snaží vytvořit partnerské prostředí se svými podřízenými pracovníky. Komunikace zde probíhá zdola nahoru a mnohdy jsou tolerovány názory, připomínky a poznámky podřízených pracovníků. Při řízení vedoucí používá jak odměny, tak i tresty. Podřízení jsou často kontrolováni při vykonávání své práce nadřízenými pracovníky.

- Konzultativní – jedná se o demokratický styl vedení. Nadřízený komunikuje se svými podřízenými pracovníky. Rozhodnutí ale provádí na nejvyšší úrovni. Zaměstnanci jsou motivováni pomocí odměn. Tresty a postihy jsou užívány pouze výjimečně. Komunikace u konzultativního stylu je obousměrná. Vedoucí pracovník používá výběrovou kontrolu podřízených.
- Participativní – u participativního stylu jsou podřízení pracovníci aktivně zapojováni do rozhodování, na pracovišti je pozitivní klima a vedoucí pracovník plně důvěřuje svým zaměstnancům. Koonth, Weihrich (1998) uvádí, že na pracovišti převažuje obousměrná komunikace mezi podřízenými a nadřízeným. Vedoucí provádí náhodnou kontrolu a výsledky této kontroly jsou poté konzultovány se zaměstnanci.

Autoři R. J. Blake a J. S. Mouton vytvořili manažerskou mřížku GRID, která má pomoci manažerům rozpoznat, jaký je jejich styl vedení a jaké kroky je nutno udělat k tomu, aby se přiblížili ideálnímu stavu řízení (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

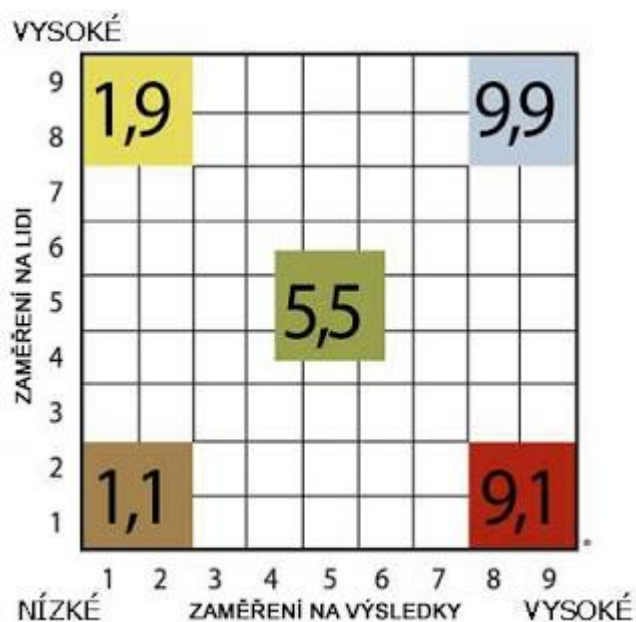
Manažerská mřížka má dvě osy – orientace na lidi a orientace na výrobu. První osa, která se orientuje na lidi, se zajímá o to, jak se podnik věnuje svým podřízeným pracovníkům, zda jsou uspokojeny všechny jejich potřeby. Druhá osa, která se orientuje na výrobu, se zajímá o to, jak je dosahování podnikových cílů. Patří sem vymezení cílů, rozdělování úkolů, vysvětlování požadavků, stanovování výrobních postupů a procesů, dohlížení na efektivitu práce, velikost produkce a jiné. Osa se dělí na 9 dílků. Hodnota 1 představuje minimální zájem, hodnota 9 naopak maximální zájem. Mřížka podle autorů poukazuje na odlišné styly vedení, ale záleží, zda se manažer orientuje na uložený úkol nebo na pracovníky ve firmě (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Mezi základní styly vedení v manažerské mřížce patří:

- *Vedoucí spolku zahrádkářů (1,9)* se věnuje potřebám pracovníků. Snaží se, aby byla na pracovišti příjemná, přátelská atmosféra a vyhovující pracovní tempo (Šuleř, 2008). Důraz je kladen na pozitivní pocity mezi kolegy a podřízenými, často vedoucí zanedbává výrobu z důvodu, že plnění úkolů je pro něj až na druhém místě díky udržování lepších vztahů s podřízenými (Dědina, Cejthamr, 2008).

- *Týmový vedoucí (9,9)* pracovních výsledků je dosahováno na základě zaujetí pracovníků. Týmoví pracovníci jsou zaměřeni na dosažení cílů organizace, týmový přístup a snaží se dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů (Šuleř, 2008). Pracovníci jsou motivováni k co nejlepším výkonům, veškeré problémy jsou řešeny společně s nadřízeným pracovníkem a mají prostor k vyjádření svých názorů a nápadů. Konflikty na pracovišti jsou řešeny přímo se zaměstnanci. Týmový manažer dokáže motivovat své zaměstnance a na základě toho je dosahováno vynikajících výsledků (Dědina, Cejthamr, 2005).
- *Organizační člověk – kompromisník (5,5)* – kompromisník se snaží nalézt vhodnou cestu, aby bylo dosahováno dobrých výsledků, a snaží se zároveň vyhnout reakcím zaměstnanců (Šuleř, 2008). Vedoucí pracovník se zajímá jak o výrobu, tak i o lidi. Snaží se respektovat názory a nápady svých zaměstnanců, ale vyhýbá se řešení veškerých konfliktů na pracovišti (Dědina, Cejthamr, 2005).
- *Volný průběh (1,1)* vedoucí si nevšímá potřeb svých pracovníků. Vykonává minimální úsilí k odvedení požadované práce. Nesnaží se o dosažení úkolu, ale ani o tvorbu příjemného prostředí na pracovišti. Vedoucího pracovníka nezajímají potřeby svých pracovníků, pouze jim přiděluje úkol a nedává prostor pro jejich názory. Snaží se být nestranným, zajímá ho jen vykonání úkolu, aby se udržel v organizaci (Dědina, Cejthamr, 2005).
- *Plantážník (9,1)* vedoucí se zaměřuje jen na splnění přiděleného úkolu, aby bylo dosahováno co nejvyššího pracovního výkonu, opírá se o moc a autoritu. Svým podřízeným pracovníkům diktuje, co mají dělat a jakým způsobem. Jakýkoliv odpor ze strany pracovníků je tvrdě potlačen (Caulfield, 2008).

Obrázek 1: Manažerská mřížka GRID



Zdroj: Caulfield (2008). Dostupné z WWW: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>

3.5.5 Kontrolování

„Kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 71). Manažer musí neustále kontrolovat a hodnotit odvedenou práci svých zaměstnanců, aby jejich výsledky odpovídaly těm plánovaným výsledkům (ipodnikatel, 2014). Manažer zjišťuje výskyt odchylek od daných plánů a napomáhá k jejich odstranění (Koontz, Weihrich, 1993). Kontrolování se týká všech fází manažerských funkcí, protože každá z funkcí má své poslání a více či méně úspěšnou realizaci a důsledky. Kontrola je tedy hodnocení správného provádění všech manažerských funkcí. Při kontrole může docházet k odchylkám, které mohou být jak pozitivní, tak negativní. Těmi pozitivními máme na mysli dosažení lepších výsledků, než plán předpokládal. Za negativní je považováno narušení zákonů, norem, pravidel a jiné (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.6 Kompetence manažera

Aby mohli manažeři vykonávat výše zmíněné manažerské funkce, musí mít potřebné kompetence. Jak uvádí Lojda (2011), kompetence je schopnost manažera úspěšně vykonávat práci v daném čase, požadovaném rozsahu a i v požadované kvalitě. Kompetence také znamená schopnost flexibilního jednání k měnícímu se okolí. Na kompetentního pracovníka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a je možné mu svěřit i obtížnější úkoly. Lojda (2011) do manažerských kompetencí zahrnuje:

- Schopnost rozhodovat se samostatně
- Schopnost dotahovat věci až do konce
- Schopnost reagovat na měnící se podmínky
- Schopnost sebevzdělání a učení se
- Flexibilita
- Inovativnost při řešení úkolů

V běžném životě se setkáváme se situacemi, kdy se zaměstnanci domnívají, že mají jisté kompetence, i když s nimi nedisponují. Nebo naopak si pracovníci nejsou vědomi svých kompetencí (Lojda, 2011).

Veber (2009) se zastává názoru, že to, co má tvořit způsobilost manažerů, se u různých autorů liší, avšak v samotném jádru nalézá shodu. Jedná se o souhru tzv. dvou dimenzí, které popisuje následovně:

- 1) **Odborné znalosti**, které může manažer získat prostřednictvím vzdělání nebo na základě zkušeností z řešení různých situací z praxe. Aby se manažeři mohli vzdělávat, k dispozici je studium MBA – Master of Business Administration a pro top manažery jsou k dispozici nejrůznější kurzy EMBA – Executive Master of Business Administration, ale podmínkou je, aby tito vrcholoví manažeři měli alespoň 10 – 15 let praxi.

Praktické dovednosti může manažer získat praxí nebo tréninkem. Jedná se o zvládnutí správných řídicích praktik při rozhodování, plánování, kontrolování, delegování, ale i spousty jiných autorem nezmiňovaných dovedností. Důraz je kladen

i na odborné dovednosti, které souvisejí se specializací manažera, který působí v určitém oboru.

Za znalosti autoři Jay, Templar (2006) považují teoretické informace, které je možné získat učením. Je nutné ovládat znalosti oboru a znalosti managementu. Znalosti je potřeba zvládnout, naučit se je a poté přejít k obtížnějším kroku a to zvládnou proces změny znalostí a dovedností.

Lojda (2011) uvádí, že existují teorie, které tvrdí, že manažer, který disponuje kvalitním vzděláním v oblasti managementu, je schopen se do tří měsíců přizpůsobit v kterékoliv firmě bez ohledu na to, jaké služby či výrobky daná firma nabízí. Avšak spolu s tím je potvrzeno, že přijatý manažer do tří let vyčerpá veškerou svoji kreativitu a měl by ji nahradit.

- 2) **Chování manažera** popisuje Veber (2009) jako lidskou dimenzi týkající se způsobilosti manažera, která obsahuje spoustu obtížně uchopitelných a napodobitelných rysů. Mezi nejdůležitější úlohy manažera patří komunikace a motivace, s nimiž jsou spojeny schopnosti a dovednosti jako je efektivní využívání vlivu, přesvědčování, prosazování autority, o aktivizaci pracovníků, práce v týmech a rozvoj zaměstnanců.

Významné je i charisma manažera, které lze považovat jako určité kouzlo manažera, určitý šarm, souhrn osobních vlastností uznávané okolím. Tyto vlastnosti mohou být určitým předpokladem, aby se manažer stal vůdcem, který bude ovlivňovat nejen své podřízené, ale i nadřízené pracovníky, kteří budou lépe přijímat jeho názory, nápady či stanoviska.

Vůdčími osobnostmi jsou zejména top manažeři, kteří jsou sebejistí, důvěryhodní, přesvědčiví, přitažliví, proaktivní a iniciativní. Manažeři, kteří jsou charismatičtí většinou snadněji plní zadané úkoly. Bývají často emocionálně založeni a jsou vnímáni okolím jako přesvědčivé a důvěryhodné osobnosti (Veber, 2009).

3.7 Manažerské dovednosti

Lojda (2011) popisuje manažera jako osobu, která rozhoduje a nese nejvyšší míru odpovědnosti za procesy plánovací, organizační, řídicí a kontrolní. Aby však manažer mohl tuto odpovědnost převzít, musí být svým myšlením zacílen do budoucnosti. Měl by být tedy dobrým vizionářem, snadno a aktivně přijímat změny v organizaci, ovládat manažerské techniky a mít spoustu praktických dovedností v nejrůznějších oblastech. V dnešní době je mnoho technik, metod a postupů, které jsou v managementu uplatňovány. Manažer musí tyto techniky znát a umět je uplatňovat. To nazýváme tvrdými dovednostmi manažera. Mimo to jsou i měkké dovednosti. Ty souvisí s vedením lidí. Manažer musí být sociálně zralý a musí umět ovládat osobnost, aby mohl získat manažerské dovednosti. *„Organizace očekává, že manažer chápe sebe i své spolupracovníky jako jednotlivce charakterizované unikátním souborem schopností a dovedností a dovede současně chápat jejich rozdíly a následně je využívat k práci a zvyšování pracovního výkonu“* (Lojda, 2011, s. 10).

Dovednosti jsou brány jako praktické návyky, které manažer může získat výcvikem či praxí. Aby manažer mohl vykonávat veškeré činnosti, potřebuje dovednosti **osobního charakteru**. Manažer musí poznat sám sebe, schopnosti reflexe, sebereflexe a případně i sebe-řízení. Manažer také musí disponovat s dovednostmi **konceptního charakteru**, kam řadíme schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací. Mezi další dovednosti patří dovednosti v **řízení lidských zdrojů**, tedy schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání. Mimo to je nutné, aby manažer disponoval s dovednostmi **technického rázu**, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost a jiné (Lojda, 2011).

3.7.1 Tvrdé a měkké dovednosti (hard and soft skills)

Tvrdé dovednosti se na rozdíl od měkkých dovedností dají snadno naučit, zlepšit vzdělávání a jejich ovládnutí jde snadno změřit. Používají se u dělnických pozic. Mezi tvrdé dovednosti patří jazykové, vědomostní a technické dovednosti (chovani.eu, 2016). Tvrdé dovednosti jsou u odborných profesí mnohem více oceňovány než měkké dovednosti. Platí, že díky vyšší kvalifikaci získává člověk větší šanci získat kvalitní zaměstnání. Pokud

člověk dosáhne určitou profesní úroveň tvrdých dovedností, získává certifikát nebo jakékoliv jiné potvrzení (Management Mania, 2016).

Mezi měkké dovednosti se řadí lidské dovednosti v oblasti chování. Znamé jsou jako interpersonální dovednosti, což je schopnost komunikovat, společně pracovat, jednat, řešit konflikty, organizovat, rozhodovat a další. Každý z nás má vrozené a rozvinuté měkké dovednosti, schopnosti a osobnostní vlastnosti, které předurčují lépe či hůře vykonávat určitou profesi. Pokud člověk některé měkké dovednosti nemá, je možné se je v průběhu života naučit, ale s určitým omezením. Měkké dovednosti jsou vyžadovány u manažerských a obchodních profesí a jsou nedílnou součástí požadavků firmy na určité pracovní místo. Měření měkkých dovedností je mnohem obtížnější než u tvrdých dovedností. Pokud má zaměstnanec rozvinuté měkké dovednosti, má mnohem lepší vztahy s pracovníky jak na pracovišti, tak i mimo něj. Mezi měkké dovednosti řadíme například kreativní myšlení, organizační schopnosti a dovednosti, strategické a koncepční myšlení, předvídavost, odolnost vůči stresu, týmová spolupráce, schopnost sebereflexe a další (Management Mania, 2016).

V dnešní době plné neustálých změn a vyšších nároků je stále častěji věnována větší pozornost měkkým dovednostem, které rozhodují o úspěšnosti daného jedince, ať už v přijímacího řízení, anebo v jeho zaměstnání obecně. Autoři Peters-Kühlinger a Friedel (2007) ve své publikaci tvrdí, že inteligenční kvocient se na úspěchu v zaměstnání podílí pouze 20 – 30 %, u vedoucích pracovníků dokonce 15 %. Lidé, u nichž jsou měkké dovednosti rozvinuty, jsou považováni za emočně inteligentní jedince. Tito lidé jsou dostatečně motivováni, jsou empatictí a mají skvělé komunikační dovednosti (Peters-Kühlinger a další, 2007).

Mezi nejzásadnější měkké dovednosti podle Friedela a Kühlingera patří:

- Komunikační dovednosti – je schopnost jedinců efektivně komunikovat s ostatními lidmi s ohledem na dosažení předem stanoveného a požadovaného cíle. Komunikace může být jak verbální, tak i neverbální. Patří sem i aktivní naslouchání, schopnost přesvědčit, ovlivnit druhé a další.

- Zdravé sebevědomí – zdravým sebevědomým není myšleno povyšování se nad ostatními, ale uvědomění si sám sebe. Člověk, který má zdravé sebevědomí, si uvědomuje své kvality, silné i slabé stránky, působí vstřícně, uvolněně, přesvědčivě a silně. Takový jedinec dokáže povzbudit své partnery, nenechá se znejistit a dokáže pružně reagovat na jakékoliv situace. Věří sám v sebe, umí akceptovat názory ostatních a důvěřuje jim.
- Schopnost vcítit se (empatie) – schopností empatie se rozumí porozumět ostatním lidem, pochopit jejich chování, potřeby, pocity, myšlenky, ale i vztahy mezi nimi. Znamená to, že se nadřízený dokáže vžít do situace druhých, uvědomuje si, co druzí chtějí a umí si vysvětlit, proč takhle druzí reagují. Reguluje také jejich přání, potřeby, pocity.
- Schopnost týmové spolupráce – jedná se o schopnost člověka, který dokáže úspěšně spolupracovat s ostatními lidmi. Netají důležité informace před ostatními a nepřirazuje si úspěchy jiných. Lidé v týmu si plně uvědomují, jakou roli zastávají a podle toho se i chovají, budují důvěru k nadřízeným a kolegům, přichází s novými nápady s ohledem na společný cíl týmu, ochotně se snaží pomáhat svým kolegům.
- Schopnost přijímat kritiku a účinně kritizovat – v případě udělování kritiky je nutné zvolit správný tón hlasu a formulovat věty tak, aby nadřízený druhé neurazil, neponížil. Při udělování kritiky by měl rozhovor začít klidně, aby vytvořil přátelskou atmosféru a poté by měl říct, jaké jsou jeho představy, přání a případně nabídnout pomoc.
- Analytické myšlení – analytickým myšlením se rozumí schopnost rozpoznat problémy a dokázat je systematicky řešit.
- Důvěryhodnost- je očekávání, že se v kritických časech budeme moci spolehnout na někoho jiného. Bez důvěry nelze nikoho přesvědčit. Nikdo nebude přijímat naše návrhy nebo kritiku. Důvěryhodný vztah mezi lidmi je založen na upřímnosti, jistotě, otevřenosti a úctě.
- Disciplína, sebeovládání- disciplínou se rozumí schopnost ovládat své pocity/dojmy a chování tak, že dokážeme dosáhnout daného cíle. Sebeovládání je schopnost dát najevo své emoce úměrně k dané situaci. Jde tedy o ovládání svých emocí/vlastností. Umět kontrolovat své emoce není myšleno tak, abych je ignoroval, avšak příliš velká disciplína a sebeovládání mohou mít nedostatek

nezbytné emociální upřímnosti. Před průchodem svých emocí bychom si měli odpovědět na otázku, zda svým jednáním či průchodem emocí sobě či někomu uškodím.

- Zvídavost- jedná se o projevení zájmu o druhé, sbírání informací, které jsou potřebné k řešení problémů. Člověk je otevřen všemu, co se děje v okolí a všímá i dění ve světě a snaží se přizpůsobit těmto změnám.
- Schopnost zvládat konflikty- veškeré konflikty je potřeba řešit hned. U dlouhotrvajících konfliktů mezi jedinci je náprava velmi složitá z důvodu, že se protistrany staly nepřáteli a vzájemně se nepřijímají.
- Schopnost prosadit se – schopností prosadit se se rozumí přesvědčit druhé, kteří nás budou s radostí následovat. Se schopností přesvědčovat disponuje ten, který umí v lidech vzbudit pocit, že jistá stanoviska nebo názory jsou vždy správná (Kühlinger-Peters a další, 2007).

3.7.2 Vybrané manažerské dovednosti

V této kapitole jsou podrobněji popsány vybrané manažerské dovednosti, mezi něž patří komunikování, motivace, rozhodování, delegování a koučování.

3.7.2.1 Komunikování

Komunikace je v roli manažera velmi významná. Armstrong (2009) uvádí, že manažerská role je z 20- ti % tvořena samostatnou prací a z 80- ti % je tvořena komunikováním. V komunikaci mezi tím, kdo sděluje informaci a tím, kdo informaci přijímá, existuje mnoho bariér. V případě, že obě strany tyto bariéry nepřekonají, může dojít k překroucení nebo nepochopení sdělené informace. Mezi nejčastější bariéry patří šum a hluk; posluchač slyší pouze to, co slyšet chce; emoce; neverbální komunikace a jiné. Manažer by se měl snažit zmíněné bariéry odstranit či případně zmírnit následujícími způsoby:

- Manažer by měl používat zpětnou vazbu, aby zjistil, zda příjemce dané sdělení pochopil.
- Měl by přizpůsobit sdělení informace tomu, komu má být sdělena.
- Měl by upřednostňovat komunikaci se zaměstnanci tváří v tvář než psanou formou.

Od komunikace je očekáváno přesvědčení a ztotožnění lidí s kroky organizace, které byly navrženy managementem. Aby tak bylo učiněno, musí být odstraněny veškeré bariéry.

3.7.2.2 Motivace

Každý manažer musí umět motivovat své spolupracovníky. Aby uměl motivovat druhé, je nutné, aby uměl motivovat především sám sebe. Motivující pro zaměstnance je především spravedlivé odměňování, dobré vztahy na pracovišti a spolupráce mezi zaměstnanci. Motivace se dělí na vnitřní a vnější. U vnější motivace existuje vnější působení na motivační strukturu člověka díky určitým stimulům. Vnitřní motivy nalézá člověk sám v sobě organizace (Mikuláščík, 2015).

Za nejznámější pracovní motivaci je považována teorie A. Maslowa, který uvádí, že nejprve je nutné uspokojit základní, tedy potřeby fyziologické a poté mohou být uspokojovány následující potřeby na vyšší úrovni, jako jsou potřeba bezpečí, sounáležitosti a lásky, uznání a úcty, seberealizace a osobní rozvoj organizace (Mikuláščík, 2015).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Franěk (2016). Dostupné z: Dostupné z WWW: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovatzamestnance/maslowova_pyramida/

Při motivaci existuje několik principů a postupů, které lze rozdělit na hmotnou a nehmotnou motivaci. Do hmotné motivace můžeme zařadit optimální mzdu, pravidelné zvyšování platu, cílové odměny a prémie, nová a zajímavá práce, úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace, benefity pro zaměstnance a další. Do nehmotné motivace patří dostatečná informovanost o tom, co pracovníci vykonávají, z jakého důvodu to vykonávají a aby věděli, jak jejich dílčí úkol přispívá k celkové prosperitě organizace (Mikuláščík, 2015).

Pokud bude umět manažer své pracovníky dobře motivovat, zvýší se výkonnost práce, ochota i chuť do práce. Bez správné motivace nemůže manažer očekávat nadstandardní výkony pracovníků (Mikuláščík, 2015).

3.7.2.3 Rozhodování

Tepper (1996) uvádí, že rozhodování patří mezi základní prvek každého manažera. Rozhodování je pro mnoho výkonných pracovníků hlavní pracovní činností. Spousta nově začínajících manažerů má s rozhodováním největší potíže.

Podle autora by proces rozhodování měl být rozložen do následujících bodů:

1. Důležité je nepřiklánět se na žádnou stranu a být tedy skutečně nestranný. Pokud má manažer příležitost, měl se snažit získat co nejvíce informací.
2. Manažer nesmí nadržovat žádné straně, ani v případě, že jedna strana sporu je úspěšnější než druhá. Neznamena to totiž, že má ve všem pravdu a mohlo by to vést k nesprávnému rozhodnutí.
3. Manažer by si měl uvědomit svoji předpojatost. To, co se zdá být pro něj normální, nemusí být přijato jeho zaměstnanci, podřízenými a spolupracovníky.
4. Manažerovo rozhodnutí nesmí být ovlivněno názory vysoce postavenými lidmi.
5. Je nutné se vyhýbat slovům „vždy“ a „nikdy“.

3.7.2.4 Delegování

Delegování je proces, při kterém manažer pověřuje osobu k vykonání daného úkolu a uděluje jí odpovídající pravomoci a odpovědnosti. Konečná odpovědnost za splnění úkolu

zůstává manažerovi. Veškeré chyby a nedostatky způsobené pracovníkem jsou zapříčiněné manažerem, který si pro vykonání daného úkolu vybral nekompetentního pracovníka nebo jej málo kontroloval. Delegování se dá považovat za oboustranný proces, při kterém se míra a hloubka delegování může zvyšovat, hlavně na základě dlouhodobější spolupráce. Delegování poskytuje manažerovi výhodu v tom, že mu poskytuje časový prostor pro plnění rozhodujících a důležitých aktivit, které souvisí s cíli organizace. Manažerovi tak zůstává více času na strategické plánování, tvorbu vizí, vedení lidí a další rozvojové činnosti (Lojda, 2011). Mezi další výhody patří možnost rozvíjet schopnosti pracovníků tím, že jim manažer umožní vykonávat náročnější úkoly, manažer prostřednictvím delegování testuje své pracovníky a získává objektivnější přehled o tom, se kterými pracovníky může do budoucna počítat díky adekvátním schopnostem, a díky zvládnutí náročnějších úkolů lidé usilují o ještě lepší výsledky, což je motivuje k dalšímu rozvoji (Bělohávek, 2000).

Aby manažer mohl delegovat, musí mít značné znalosti, dovednosti a kompetence. Před tím, než manažer začne delegovat, by si měl ujasnit, na které lidi chce delegovat úkoly. Měl by mít správné lidi na správném místě. Mimo to musí manažer daný úkol znát a chápat, o čem je, jednoduše jej popsat, z jakého důvodu je potřeba jej vykonat a jak má splněný úkol vypadat. Manažer také musí mít kladný vztah k delegování a být s ním identifikován (Lojda, 2011).

Mezi bariéry delegování podle Bělohávka patří:

- Pocit nenahraditelnosti – nadřízení pracovníci se domnívají, že danou činnost dokážou udělat pouze oni nejlépe. Manažer by se měl více soustředit na důležitější úkoly a podružné úkoly delegovat na své podřízené.
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků- manažeři se vyhýbají delegování z důvodu nedůvěry ve schopnosti svých podřízených. Domnívají se, že nemají dostatek zkušenosti a kvalit pro úspěšné dokončení práce.
- Obava z neoblíbenosti – manažeři se domnívají, že pokud budou delegovat úkoly na své podřízené, nebudou to přijímat s nadšením a mohou to vnímat jako

využívání či dokonce strach, že případný neúspěch může ohrozit jejich pracovní místo.

- Nechuť opustit něco co umím dobře – pro manažera je velmi obtížné, aby dovolil druhým vykonávat činnost, v níž sám vyniká. Domnívá se, že podřízený nemůže dosáhnout stejného výsledku jako on a že splnění úkolu bude trvat delší dobu (Bělohávek, 2000).

3.7.2.5 Koučování

Koučování je vztah mezi manažerem, který tzv. koučuje osobu, která je koučována. Tento vztah je založen na otevřenosti a důvěře. Manažer se snaží vést koučovaného kvůli tomu, aby pochopil úkol, který mu byl zadán a motivoval jej k tomu, aby pracovník byl schopen úkol co nejlépe řešit (Duchon, Šafránková, 2008).

Při koučování kouč klade otázky koučovanému a tím se snaží zjistit problém. Hlavním úmyslem kladení těchto otázek je dovést koučovaného k tomu, aby lépe poznal sám sebe i své okolí a aby si stanovil svoji vizi budoucnosti a díky ní i cíle, které mu pomohou odstranit daný problém (Suchý, Náhlovský, 2007).

Koučování nic nového neučí. Koučování pouze uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu maximalizovat jeho výkon, napomáhá mu k učení a snaží se najít řešení na problémy (Timothy, 2004).

3.8 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Veškeré dovednosti manažerů nestačí pouze jednorázově osvojit. Manažer musí tyto dovednosti rozvíjet, doplňovat a přizpůsobovat měnícím se podmínkám. Vzhledem k neustále se měnícímu světu, se musí manažeri po celou dobu své kariéry vzdělávat. Jedná se o celoživotní proces, tedy dlouhodobou činnost, která je uvědomělá, cílevědomá, aktivní a měla by být také systematická (Armstrong, 2002).

Zatímco autoři Foot, Hook (2002) uvádí, že vzdělání je zaměřeno na rozvíjení znalostí, vědomostí a morálních hodnot, pojem rozvoj Armstrong (2002, s. 468) vymezuje jako *„růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se*

vzdělávacích akcí a praxe“. Rozvoj je tedy směřován více na růst osobních schopností a to v souvislosti s budoucími odpovědnostmi. Rozvoj dle autorů Bohlander a Snell (2004) odlišuje také od výcviku, tedy tréninku, který je orientován spíše na krátkodobý výkon či cíle. V běžném životě dochází ke kombinaci obou aktivit s cílem zlepšit dovednosti zaměstnanců.

Proč by se měli v organizaci vzdělávat především manažeři? Manažeři díky svému postavení a funkcím, které ve firmě zastávají, ovlivňují její úroveň, konkurenceschopnost a rozvoj. Manažeři organizaci řídí, vedou a jejich činy se odrážejí v úspěšnosti či neúspěšnosti v podnikání. Díky vzdělávání manažeři rozvíjí své kompetence a tím zvyšují konkurenceschopnost organizace, která se snaží udržovat krok se změnami v technologii, ekonomiky a prostředí vůbec (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.8.1 Rozvoj manažerů

Manažer jako vedoucí pracovník by měl mít k výkonu své práce jisté předpoklady, které mohou být vrozené nebo získané. S vrozenými předpoklady se člověk rodí, jedná se o potřebu řídit kolektiv a mít určitý pocit moci, schopnost umět se vcítit do druhých a být jim přirozenou autoritou. Další předpoklady lze získat výchovou rodičů, vzděláním, anebo výcvikem. Do toho se řadí ekonomické znalosti, teorie podnikání, metody řízení, sociálně-psychologické znalosti, ale i dobrá fyzická a psychická kondice (Brodský 2004). Cílem rozvoje manažerů je, aby manažeři chápali, co se od nich očekává. Dále také pomoci rozpoznat jejich potenciál. Je dobré manažery vést k tomu, aby uskutečňovali plány svého osobního rozvoje, a zajistit, aby jim bylo poskytnuto potřebného rozvoje, vzdělání a zkušeností, které jim pomohou vykonávat složitou a náročnou činnost (Armstrong, 2009).

Manažeři mohou získat potřebné znalosti a rozvinout své dovednosti působením formálních a neformálních přístupů:

- a) **Formální přístupy** jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu. Formální přístupy zahrnují:
 - Zpětnou vazbu ze strany nadřízeného pracovníka prostřednictvím koučování, konzultování, mentoringu;

- Rozvoj pomocí rozšiřování práce, pracovních stáží, rotací práce a aktivní účasti pracovníka na projektech;
 - Seberozvoj prostřednictvím individuálních programů a plánů osobního rozvoje.
- b) **Neformální přístupy** k rozvoji manažerů používají příležitosti k učení, s nimiž se manažeři setkávají téměř každý den.
- c) **Poloformální přístupy** jsou požadavky na sebehodnocení a zjištění potřeb rozvoje, tzn., že manažeři hodnotí svůj výkon vzhledem k cílům, které byly vytyčeny a rozebírají faktory, které jim pomohly v dosažení těchto cílů (Kubr, Prokopenko, 1996).

Rozvoj manažerů není jednoduchý proces. Je v něm obsažena náročně dešifrovatelná podstata manažerské práce spolu s efektivním využíváním procesů, které usnadňují učení. Mezi hlavní složky procesu manažerského rozvoje Kubr, Prokopenko (1996) řadí:

- **Vzdělávání a školení v kurzech** – vzdělávací programy jsou spíše dlouhodobé a jsou označovány jako manažerské vzdělávání. Kratší kurzy jsou zaměřovány především na odbornou a technickou vyspělost, označují se jako programy školení manažerů, někdy také nazývané výcviku a tréninku manažerů. Cílem formálních vzdělávacích a školicích programů je nabývání vědomostí, zvládnutí určitých technik, rozvoj mezilidských vztahů a odpovídajících způsobů chování, rozvoj latentních schopností jedince, změna postojů, posilování angažovanosti.
- **Učení se akcí** – tuto metodu lze považovat jako spojovací článek mezi formálními kurzy a učením se z pracovních zkušeností. Organizace, která se nedokáže snadno a rychle přizpůsobit, se dostane do obtíží. Aby se přizpůsobila, musí se neustále učit akcí. „*Učení akcí se zaměřuje na hledání nových prvků a kladení užitečných a objevných otázek tam, kde převládá nevědomost, riziko a nejasnost*“ (Kubr, Prokopenko, 1996, s. 56). Manažeři se učí nejefektivněji v případě, že pracují s problémy, které jsou podobné těm z praxe. Manažeři se učí na základě svých vlastních zkušeností při řešení reálných pracovních situací a problémů (Folwarczná, 2010).

- ***Učení se ze zkušeností*** – mezi učení, které by se měly přednostně využít, patří práce přinášející nové výzvy, učení se od jiných lidí, obtížné situace, účast na kurzech (i v úloze lektora), mimopracovní zkušenosti a konkrétní úkoly osobního rozvoje.
- ***Plánování kariéry***- sladění manažerského rozvoje a růstu kariéry se dosahuje vzájemným propojením činností, převážně však systematické hodnocení a klasifikování prací na základě jejich obsahu; hodnocení činností; hodnocení předpokladů rozvoje; sestavení přehledů příležitostí rozvoje zahrnující jedince, kteří jsou považováni za potenciální kandidáty přestupu na vyšší stupeň v určitém období; plánování manažerských rezerv, jejímž účelem je vyladit hlavní strategii podnikání a očekávané organizační změny s kvantitou a kvalitou manažerů, které daná firma bude mít k dispozici na další období; pružné plánování kariér, čímž se rozumí značná flexibilita a adaptibilita jednotlivých manažerských funkcí a celkového systému řízení, aby se s manažery dalo počítat pro širší spektrum nových funkcí zahrnující i ty, se kterými se nepočítalo při plánování jejich budoucí kariéry.
- ***Organizační rozvoj*** – jedná se o plánovitý proces organizačních změn. Tento proces slouží organizaci k dosahování strategických cílů. V tomto procesu jsou zahrnuty aspekty, jako je organizační struktura, systém a postupy, hodnoty a kultura, styl managementu, týmová spolupráce a řešení konfliktů.
- ***Otevřené a distanční učení*** – přednost se dává kurzům při práci než dlouhodobým kurzům pořádanými externími institucemi. Při otevřeném učení jsou odstraňovány administrativní a studijní zábrany. Administrativními zábrany je myšleno určitý čas a místo kurzu či ukončení vzdělávacího procesu v určitém období. Mezi studijní zábrany patří minimální kvalifikace pro přijetí a nedostatek přizpůsobivosti, který se týká učebních cílů, metod a návazností.
- ***Sebevzdělání*** – jedná se o zlepšování manažerských dovedností v čase a místě, které nejlépe vyhovuje manažerovi. Na rozdíl od jiných metod manažerského rozvoje, v nichž je kladen důraz na plány, úkolování, vztahy ve skupině a formální

rozvoj, umožňuje tato metoda vedoucím pracovníkům využívat velkou škálu možností.

- **Podnikové poradenství** – moderní konzultační styly usnadňují a zajišťují učení manažera nejrůznějšími způsoby. V dnešní době je široké spektrum metodologických přístupů a klient si sám může vybrat, která alternativa mu nejvíce vyhovuje k jeho osobním a organizačním potřebám a učebním cílům.

3.8.2 Vzdělávání manažerů

Podnik, který podporuje vzdělávání svých zaměstnanců, dává najevo, že si jich váží a umožňuje jim zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Podporou rozvoje svých zaměstnanců přispívá ke zkvalitnění a zvyšování efektivity vnitřních procesů, ale i k rozvoji podniku jako celku (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Vzdělávání, které je uskutečňováno podniky, tvoří významnou součást celoživotního vzdělávání. Za celoživotní vzdělávání je považováno vzdělání formálního (realizovaného v rámci školské soustavy), neformálního (realizovaného v průběhu zaměstnání) a informálního, čili institucionálního tvořící přirozenou součást běžného života (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Aby bylo vzdělání účinné a zaručilo podniku návrat vložených prostředků, nesmí být náhodné a nepravidelné, nýbrž systematické a musí vycházet z celkové podnikové strategie, což vyžaduje spolupráci s interními, externími odborníky a vzdělávacími institucemi (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Za nejdůležitější dodavatele manažerského vzdělávání a rozvoje jsou považovány podle autorů Kubr, Prokopenko (1996) následující instituce:

3.8.2.1 Interní programy firem

Spousta nadnárodních společností i řada dalších nabízí interní programy, které jsou zastoupeny úvodními kurzy základních manažerských činností a předmětů pro nastupující mladé zaměstnance i manažerské kurzy, které jsou zaměřeny pro vyšší a vrcholový management.

3.8.2.2 Fakulty a směry managementu na univerzitách

Některé přední univerzity nabízí nejlepší manažerské vzdělání. Jedná se především o ty, na kterých se provádí rozsáhlý výzkum managementu za spolupráce s podnikatelským světem vzdělávající manažery na úrovni MBA.

3.8.2.3 Manažerské školy neuniverzitního typu

„Jsou mnohem podnikavější duchem i činem než některé jejich univerzitní protějšky, na kterých přetrvává odpor k prakticky zaměřené výuce a výzkumu a to pod vlivem konzervativních akademických sil, ovládajících tradiční univerzitní systémy“.
(Prokopenko, Kubr, 1996, s. 80).

3.8.2.4 Poradenské firmy

Některé firmy nabízí manažerské kurzy a semináře. Výhodou těchto kurzů a seminářů je těsný kontakt s manažerskou praxí na vyšších úrovních řízení. Nevýhodou je však nedostatek času na převedení těchto poznatků do studijního materiálu a nedostatek odbornosti vzdělávacího procesu samotného.

3.8.2.5 Jednotlivé osoby či skupiny

Spousta bývalých profesorů vlastní poradenské firmy zaměřující se na manažerské vzdělávání. Kvalita poradenství je srovnatelná s programy nabízející přední manažerské školy.

4 Analytická část

V analytické části práce je krátce představena firma, její historie a organizační struktura. Mimo to jsou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru s jednatelem firmy. V závěru práce jsou zhodnoceny současné, ale i budoucí manažerské dovednosti na základě těchto výsledků průzkumu a teoretických poznatků je následně navrženo řešení, jak některé z dovedností lze zlepšit a podpořit.

4.1 Představení firmy XYZ

Jedná se o dceřinou společnost rakouské firmy, která se zabývá výrobou bio-čajů a bio-koření z těch nejlepších surovin, jaké v přírodě lze najít. Základním motivem je zpracování a výroba produktů z kontrolovaného ekologického zemědělství. Tato firma žije myšlenkou trvale udržitelného rozvoje a v tomto duchu také jedná. Aktivně podporuje ekologické zemědělství a zpracováním bioproduktů oživuje tzv. brownfields, což znamená, že revitalizuje staré výrobní areály, které už neplní svoji původní funkci a vnáší do těchto areálů nový život. Nestaví tedy na zelené půdě.

Kvalita produktů, které firma vyrábí, vychází z vlastního pěstování na ekologických rodinných zemědělských farmách. Výsledkem jsou rostliny, které neobsahují agrochemikálie nebo geneticky modifikované organismy. Tyto suroviny plně odpovídají ekologickým standardům, ale i přísným požadavkům na kvalitu, udržitelnost a poctivost. Zajištění kvality začíná prostřednictvím kontroly už při příjmu surovin od zemědělců. Veškeré suroviny i vyrobené produkty musí splňovat přísná kritéria kvality. Všechny suroviny jsou podrobeny mikrobiologickým analýzám a analýzám na různé postřiky, které se provádí v akreditovaných laboratořích. Spousta pracovních kroků ve firmě je prováděna ručně, nikoliv prostřednictvím strojů. Ruční práce chrání nejen životní prostředí, ale také poskytuje více pracovních míst v daném regionu a zvyšuje veřejné blaho lidstva. Ročně firma ušetří životní prostředí před 270 tunami chemických hnojiv a 6 tunami chemických postřiků.

V současné době firma spolupracuje s 30 biofarmáři z celé České republiky a s 200 pěstiteli z Rakouska i Německa, od kterých nakupuje suroviny. Společnost udržuje se svými pěstiteli dlouhotrvající, oboustranně výhodné, přátelské vztahy, které jsou založené

na vzájemné důvěře a respektu. Své byliny, z nichž vyrábí čaje a koření, pěstuje na 800 ha orné půdy. 35 % produktů je určeno pro místní trh, kde je zahrnuto Slovensko, Polsko, Maďarsko a Pobaltské republiky. Ročně podnik vyprodukuje více než 7 milionů krabiček čajů a vyváží 800 druhů produktů do více než 60 zemí celého světa.

Mezi nejvýznamnější odběratele produktů v České republice patří Pro-bio, který je v současné době největším výrobcem a zpracovatelem bio-potravin u nás. Ročně odkoupí od společnosti zboží v hodnotě 4 500 000 – 5 000 000 Kč. Dalším významným odběratelem produktů je společnost Country Life s.r.o. provozující síť obchodů se zdravou výživou, vegetariánské restaurace a bistra, ekologickou farmu a bio-pekárnu. Společnost Country Life s.r.o. ročně odebírá produkty v hodnotě 2 000 000 – 2 500 000 Kč. To ji řadí ke klíčovým odběratelům společnosti.

Hlavním cílem firmy je budování dobrého povědomí o značce. To si ale musí zákazník utvořit sám prostřednictvím vlastních zkušeností s kvalitními produkty. Měl by ocenit především čerstvost, šetrné zpracování, garance původu, mnohaleté zkušenosti a inovativnost. Budování dobrého povědomí o značce je považován za účinný tah z hlediska příchodu potenciální konkurence na trh. Pro podnik to sice znamená vyšší vstupní náklady, ale omezuje tím možnost tržních rivalů. Vysoká jakost výrobků zapříčiňuje vyšší ceny výrobků a tím omezuje možnost oslovení širokého segmentu zákazníků, proto musí spotřebitelé akceptovat vyšší ceny vzhledem ke kvalitě produktů. Ta je doložena různými certifikacemi a tím se společnost odlišuje od ostatních výrobců čajů.

4.2 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1988 ve Waldviertelu. Následně v roce 1992 byla založena dceřiná společnost sídlící na jižní Moravě budující společnou obchodní značku. Původní sídlo dceřiné společnosti bylo na dlouhodobě nevyužitém mlýně, avšak postupem času tyto prostory firmě nestačily, proto byl zrekonstruován vyhořelý kravín, kde byly vystavěny další provozní prostory, sklad a kanceláře.

O 3 roky později ani tyto prostory firmě nestačily, proto byla vybudována další hala sloužící pro uskladnění, výrobu a provoz jejich činnosti. V roce 2012 byl ještě jednou

zrekonstruován starý kravín a přizpůsoben firemní činnosti, zejména vybudováním tunelu propojujícím obě hlavní budovy pro snadnější převoz materiálu a výrobků bez ohledu na to, jaké je počasí. Výhodou tohoto tunelu také je, že výrobky nezachycují nečistoty z venkovního prostředí (Marketingové oddělení, 2016).

4.3 Organizační struktura společnosti

Již od svého založení je firma organizována na principu strmé liniově – štábní struktury a je tvořena dvěma základními složkami. První složka je liniová, druhá složka je funkcionální neboli štábní. Na vrcholu stojí 4 vlastníci firmy. Firma je vedena 2 odborníky a 2 prokury. Personální a firemní rozvoj jsou oddělenými útvary, které plní své povinnosti. Následně je firma dělena do 11 útvarů, kde patří: turismus, marketing, obchod, plánování, nákup materiálu a logistika, zpracování surovin, balení, sklad zboží, kontrola kvality, údržba a správa budov, účetnictví. Každý z útvarů má jednoho odborného vedoucího. Podnik je organizován v 6- ti úrovních, tedy vlastníci, vedení společnosti, odborní vedoucí, vedoucí jednotlivých týmů a jednotliví pracovníci. Jsou zde jasně identifikovatelné vazby nadřízenosti a podřízenosti pracovníků.

Tato práce je zaměřena na dovednosti manažerů jednotlivých týmů, tedy na manažery první linie, jejichž činnosti souvisí s nákupem surovin, výrobou produktů a skladováním hotových výrobků. Dotazováni byli linioví manažeři s výjimkou technicko-hospodářských oddělení. Mezi jednotlivé zkoumané týmy patří: export a receptury, nákup, zpracování surovin, ruční balení budova X, ruční balení budova Y, celofánování, strojní balení, sklad I, sklad II, sklad III, kontrola kvality surovin a hotových výrobků, údržba, úklid a autopark.

4.4 Vlastní výzkum

V rámci vlastního výzkumu manažerských dovedností ve společnosti, bylo využito kvantitativních i kvalitativních výzkumných metod – dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Cílem průzkumu bylo získat co nejpřesnější odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti vzhledem k jejich využívání v jejich běžném pracovním životě?

- Jaké manažerské dovednosti jsou v současné době nejslabší?
- Jaké dovednosti nedělají vedoucím pracovníkům problém?
- Na jaké dovednosti je nutné zacílit pozornost a posílit jejich úroveň v průběhu následujících 1-2 let?

Odpovědi na tyto otázky pomohou zjistit současný a predikovat budoucí stav dovedností manažerů v podniku. Výsledky šetření budou použity při návrhu vhodných opatření či zlepšení, vedoucích ke zkvalitnění dovedností manažerů.

4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Prostřednictvím dotazníkového šetření bylo osloveno 12 vedoucích pracovníků ve společnosti. Návratnost dotazníku činila 100 %, tedy byly vyplněny veškeré rozdané dotazníky. Distribuce dotazníků probíhala prostřednictvím osobního předání v tištěné podobě. Dotazník byl zcela anonymní a skládal se ze čtyř částí.

První část dotazníku obsahovala identifikační otázky sloužící k získání většího povědomí o respondentech. Druhá část dotazníku byla zaměřena ke zjištění nejdůležitějších manažerských dovedností potřebné k běžnému pracovnímu životu vedoucích pracovníků ve dvou časových úrovních – v současnosti a v budoucnosti. Třetí část dotazníku se zabývala zjištěním současné úrovně manažerských dovedností a v poslední části dotazníku byl zjišťován budoucí stav dovedností, které by měli vedoucí pracovníci získat v průběhu 1-2 let ke zvýšení výkonnosti jejich práce. Veškeré otázky byly uzavřené.

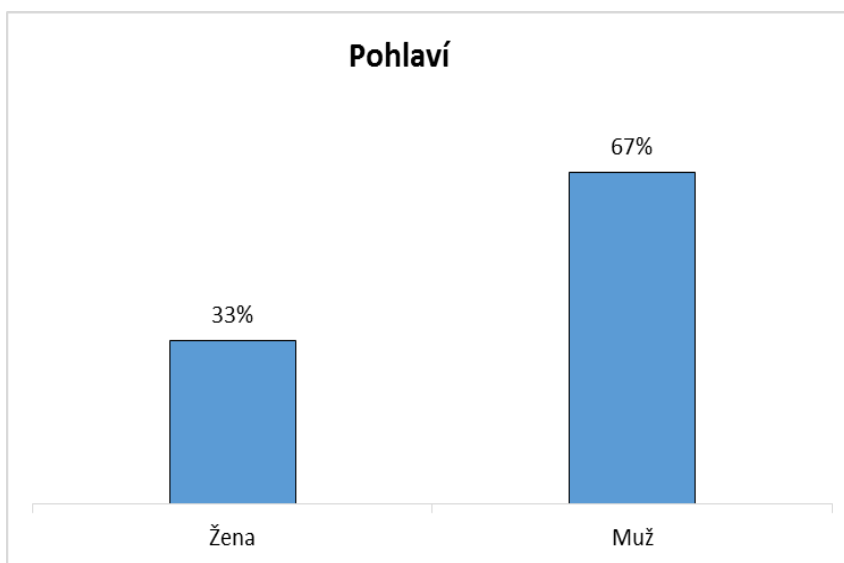
4.4.1.1 Charakteristika respondentů

V první části dotazníku se objevovaly otázky zkoumající základní informace o respondentech, tedy jejich pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délku působení respondentů ve firmě. Pro lepší představivost byly tyto informace převedeny do grafů.

1. Vaše pohlaví?

Na základě dotazníkového výzkumu bylo zjištěno, že převážnou část vedoucích pracovníků tvoří muži (67 %). Je známo, že muži mají mnohem lepší schopnosti vést než ženy. Zbývající část, tedy 33 % vedoucích pracovníků tvoří ženské pohlaví. Strukturu respondentů podle pohlaví zobrazuje graf 1.

Graf 1: Pohlaví vedoucích pracovníků

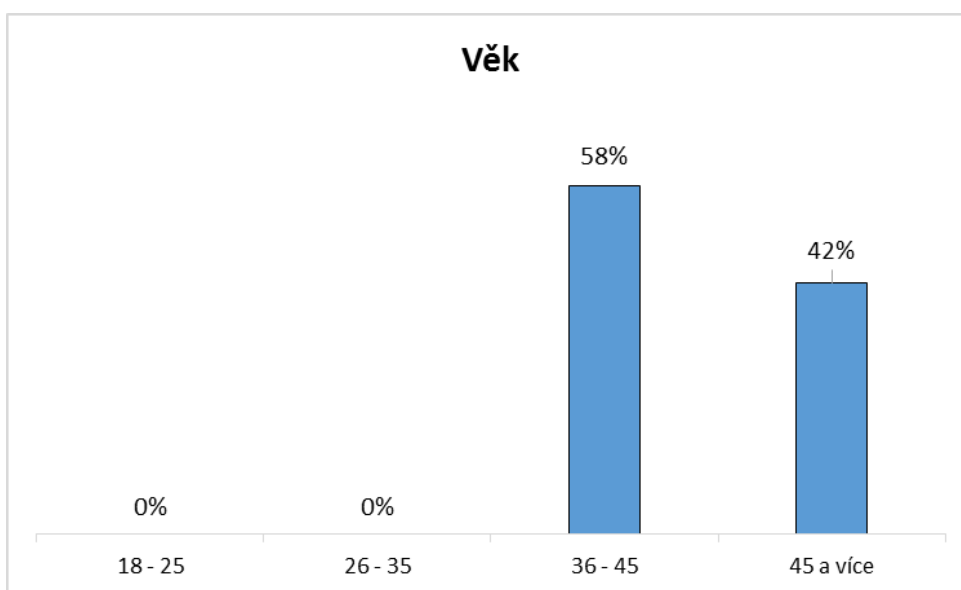


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

2. Váš věk?

Tato otázka zkoumala věkově složení vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů ve firmě. Bylo zjištěno, že 7 manažerů, tedy 58 % dosahuje věku v rozmezí 36 – 45 let. 5 vedoucích pracovníků, tedy 42 % uvedlo, že jejich věk činí 45 a více let. Žádný z respondentů nedosahuje věku 18 – 35 let. Strukturu respondentů podle věku zobrazuje graf 2.

Graf 2: Věk vedoucích pracovníků

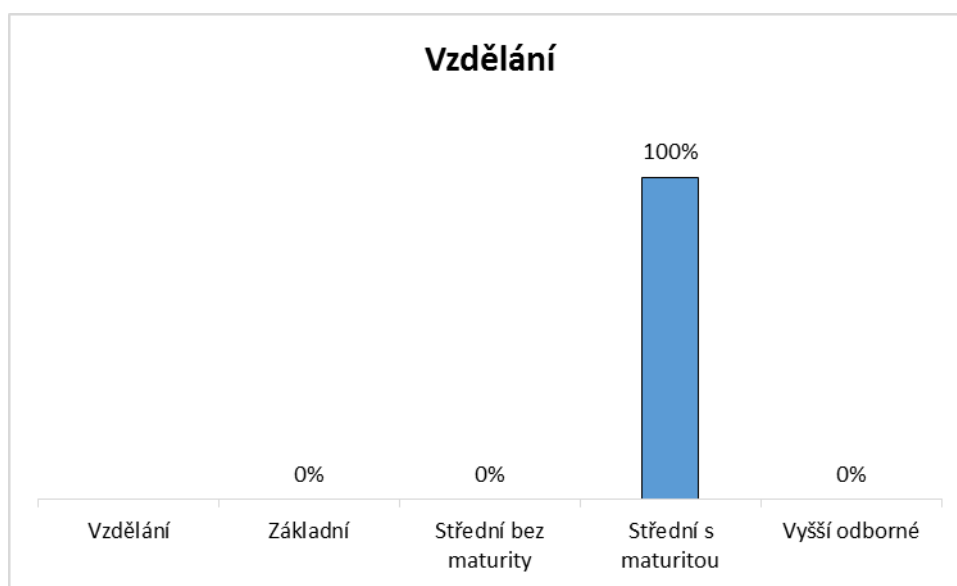


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Všichni pracovníci na pozici liniového manažera dosahují středoškolské vzdělání s maturitou, což je základní podmínkou při výběru pracovníků na tuto pozici. Žádný pracovník nemá pouze základní vzdělání, střední bez maturity či dokonce vyšší odborné vzdělání.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

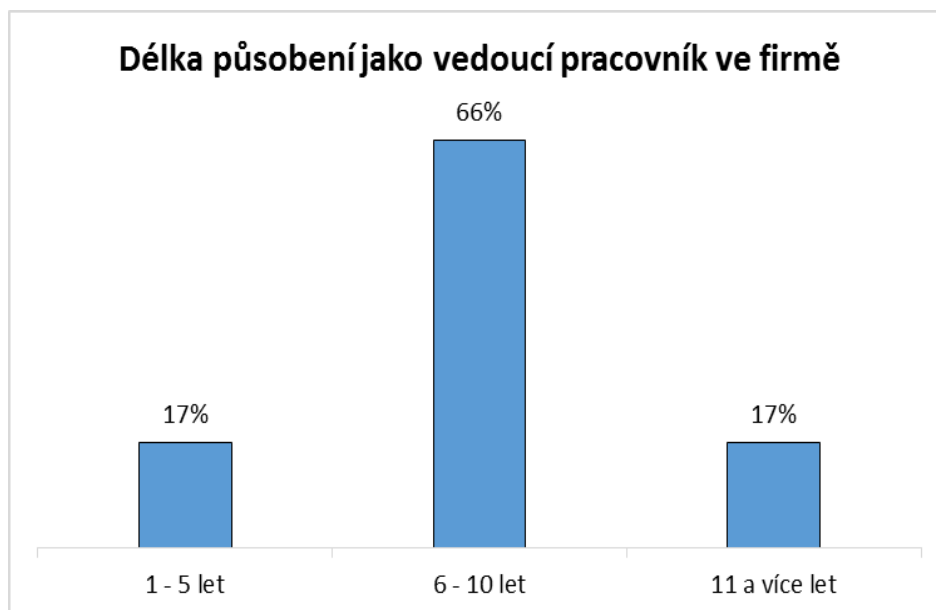


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

4. Jak dlouho působíte jako vedoucí pracovník ve firmě?

17 %, tedy 2 vedoucí pracovníci uvádí, že ve firmě pracují pouze 1 – 5 let. Stejný počet vedoucích uvádí, že ve firmě působí více jak 11 let. Někteří vedoucí pracovníci ve firmě působí na této pozici již od vzniku firmy, tedy od roku 1992. Tito vedoucí dokážou lépe zhodnotit konkrétní situaci než ostatní vedoucí. Zbýlých 8 vedoucích (66 %) uvádí, že ve firmě pracují v rozmezí 6 – 10 let. Strukturu respondentů podle délky působení ve firmě jako vedoucí zobrazuje graf 4.

Graf 4: Délka působení jako vedoucí pracovník ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

4.4.1.2 Významnost manažerských dovedností

Ve druhé části dotazníkového šetření jsou hodnoceny manažerské dovednosti podle důležitosti vzhledem k využívání vedoucích pracovníků k výkonu v jejich běžném pracovním životě. Každá oblast se skládá ze tří tvrzení, které vedoucí pracovníci hodnotili ve dvou časových horizontech a to současný a budoucí stav škálou významnosti: vysoce důležité, středně důležité, nejméně důležité. Ke každému tvrzení byla přiřazena váha a na základě váženého součtu je možné určit jednotlivé pořadí důležitosti jednotlivých dovedností, viz. tabulka č. 1.

Tabulka 1: Významnost manažerských dovedností

	Současnost			Vážený součet	Budoucnost			Vážený součet
	Vysoce důležité	Středně důležité	Nejméně důležité		Vysoce důležité	Středně důležité	Nejméně důležité	
<i>Váha</i>	3	2	1	x	3	2	1	x
Organizování	10	2	0	34	12	0	0	36
Plánování	9	3	0	33	12	0	0	36
Rozhodování	9	3	0	33	12	0	0	36
Kontrola	8	4	0	32	12	0	0	36
Delegování	8	4	0	32	11	1	0	35
Komunikace	7	5	0	31	9	3	0	33
Motivace	6	5	1	29	9	3	0	33
Hodnocení	2	8	2	24	7	5	0	31

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Za nejdůležitější manažerskou dovednost je považováno organizování, tedy schopnost manažerů systematicky organizovat a koordinovat nejen své běžné pracovní činnosti, ale i činnosti svých podřízených. Tuto dovednost považuje 83 % respondentů za vysoce důležitou vzhledem k jejímu využívání ke každodennímu výkonu na pracovišti. Zbylí respondenti (17 %) organizování považují za středně důležité. Do budoucna je pro všechny dotázané organizování vysoce důležitou manažerskou dovedností.

Následující nejdůležitější manažerskou dovedností je považováno zároveň plánování i rozhodování, kdy 75 % dotázaných uvedlo, že tyto dovednosti jsou vysoce důležité vzhledem k jejich využívání v běžném pracovním životě. Pro zbývajících 25 % dotázaných je plánování i rozhodování středně důležité. Všichni manažeři se domnívají, že i tyto dovednosti jsou pro ně do budoucna vysoce důležité. Následně podle důležitosti se umístily: kontrola a se stejným počtem bodů i delegování, dále pak komunikace a následně motivace. Nejmenší počet bodů získalo hodnocení pracovníků.

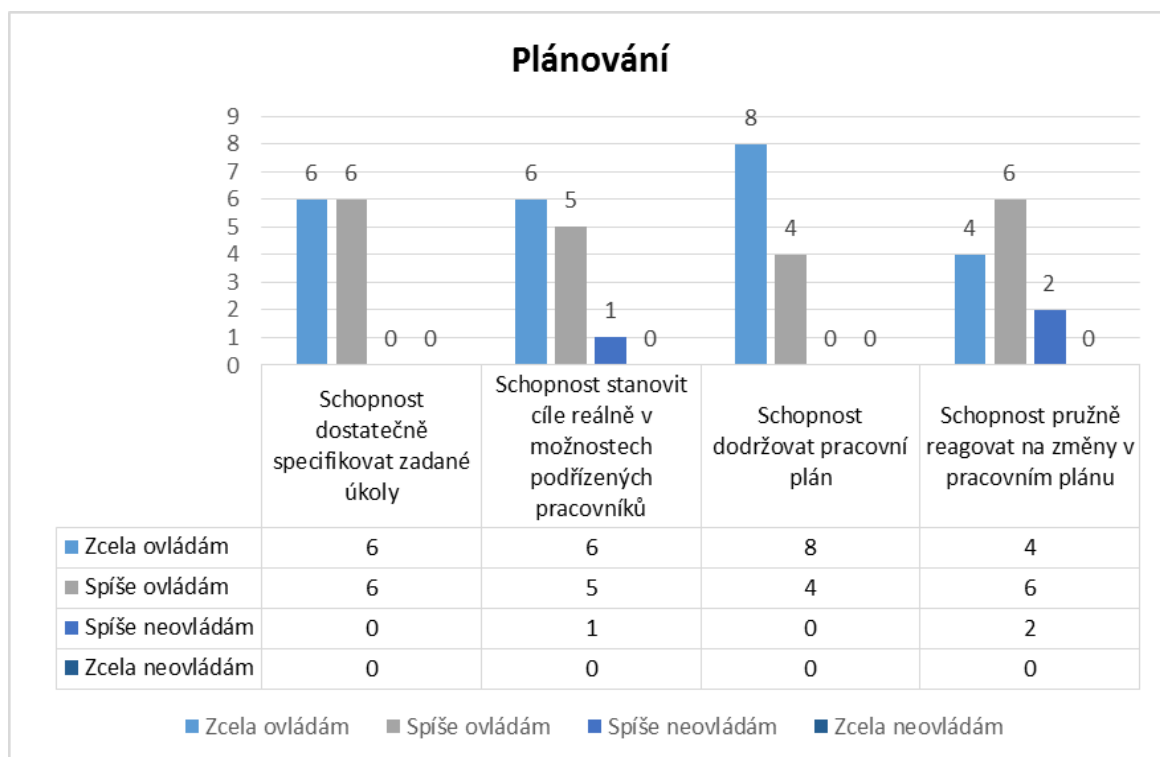
4.4.1.3 Současné manažerské dovednosti

Následující část práce hodnotí manažerské dovednosti, se kterými momentálně manažeři disponují či naopak nedisponují. Každá oblast se skládá ze čtyř tvrzení, které vedoucí pracovníci hodnotili škálou významnosti: zcela ovládám, spíše ovládám, spíše neovládám,

zcela neovládám. Ke každému tvrzení byla přiřazena váha a na základě váženého součtu je možné určit jednotlivé pořadí důležitosti jednotlivých dovedností, viz. tabulka č. 2.

1) Plánování

Graf 5: Plánování



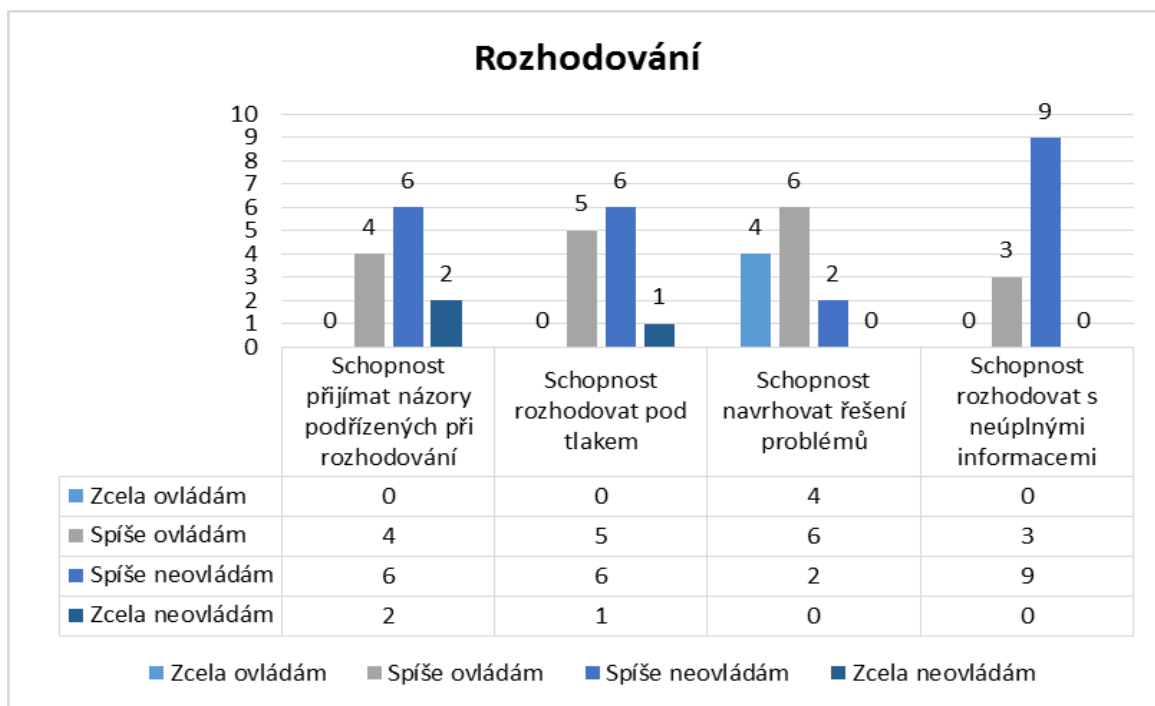
Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Podstatou plánování v organizaci je dosažení vytyčených cílových hodnot a způsobů, jak jich dosáhnout. Tato dovednost se podle kvantitativního šetření u manažerů jeví jako uspokojivá, kdy 50 % respondentů považuje plánování za zcela ovládanou dovednost, která jim nedělá žádné problémy a pro 44 % je plánování spíše ovládanou dovedností. Manažeři dokážou dostatečně specifikovat zadané úkoly svým podřízeným, stanovovat cíle reálně v možnostech podřízených pracovníků, dodržovat stanovený plán a v případě potřeby pružně reagovat na změny v pracovním plánu. Pouze pro 6 % respondentů je plánování spíše neovládanou dovedností. Těmto respondentům dělá problémy pružně reagovat na změny v pracovním plánu. Důvodem může být, že tyto manažeři nemají

dostatek informací ohledně dané změny a nedokážou pružně reagovat. Žádný z respondentů neuvádí, že by měl s touto dovedností výrazné problémy.

2) Rozhodování

Graf 6: Rozhodování

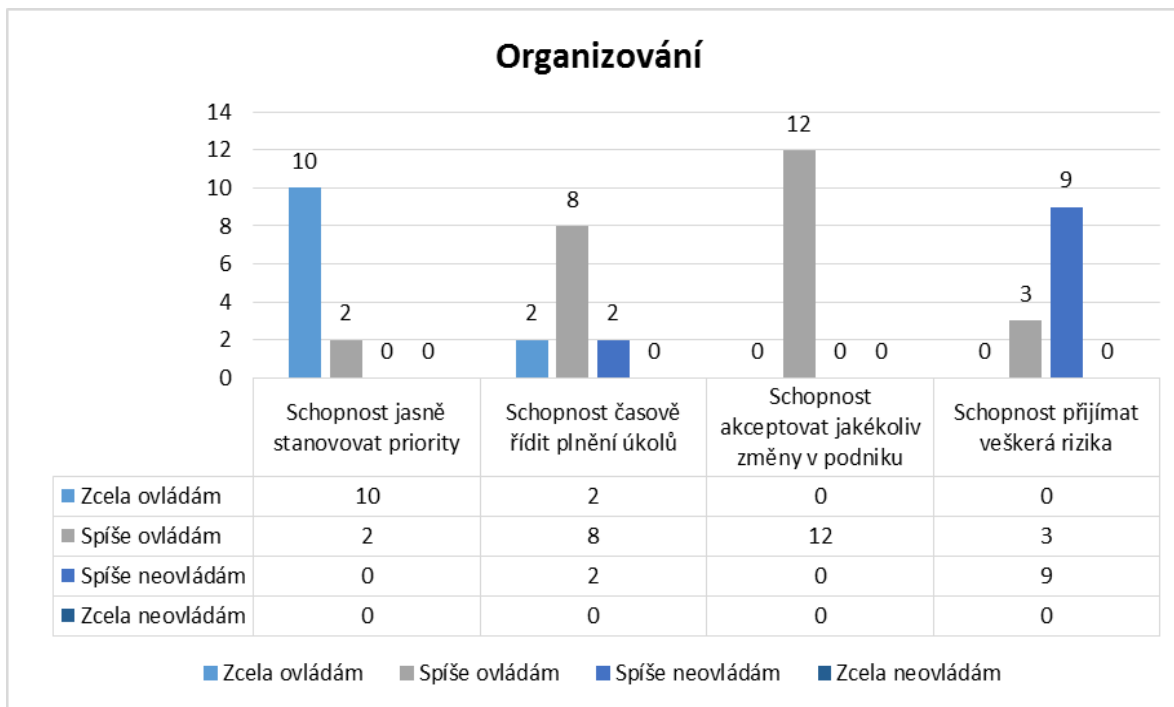


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Rozhodování patří mezi jednu z klíčových dovedností manažerů. Manažeři mohou na základě svého rozhodnutí ovlivnit výsledky dané firmy. Z výsledků je patrné, že rozhodování shledává jenom 8 % manažerů za zcela ovládanou dovednost a 38 % respondentů v současnosti za spíše ovládanou dovednost. Za nejlépe hodnocenou odpověď je, že manažeři jsou schopni navrhnout řešení při jakýchkoliv problémech na pracovišti. 48 % dotázaných tuto dovednost momentálně spíše neovládá. Největším problémem pro manažery je schopnost rozhodovat pod tlakem, schopnost přijímat názory podřízených při rozhodování a schopnost rozhodovat se s neúplnými informacemi. Pro zbývajících 6 % respondentů je rozhodování zcela neovládanou dovedností.

3) Organizování

Graf 7: Organizování

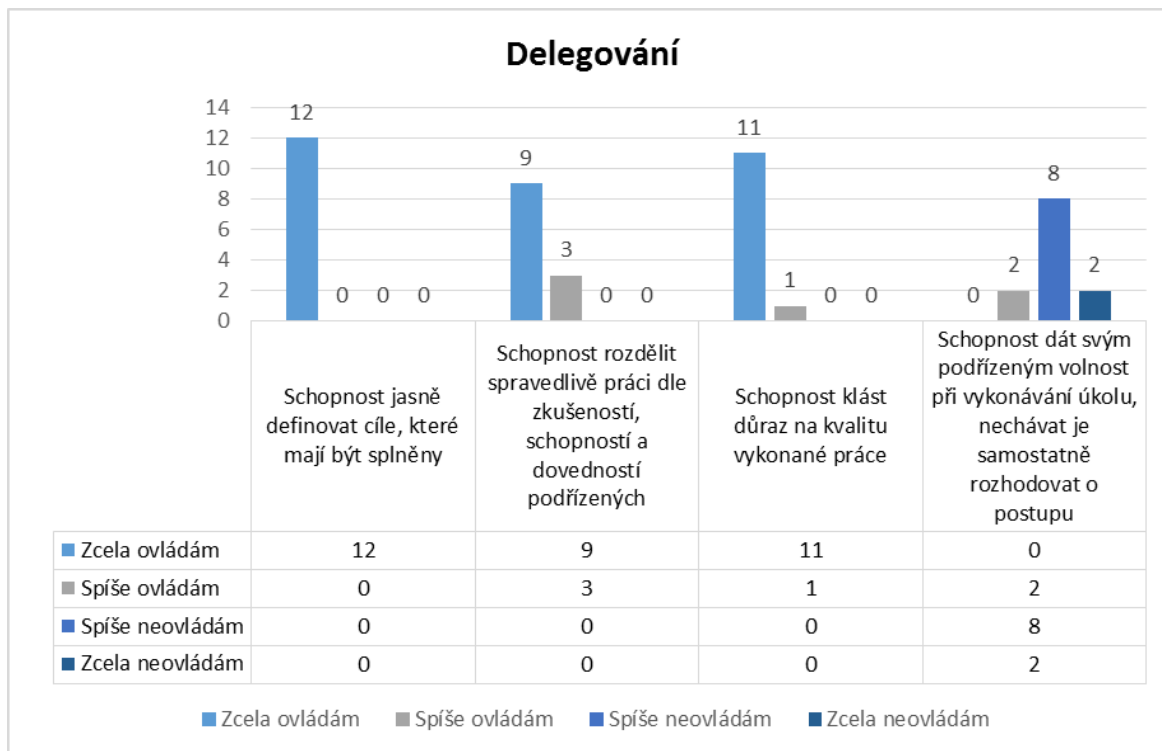


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Organizování patří mezi další klíčovou dovednost manažerů, kteří by měli být schopni organizovat a koordinovat nejen své činnosti, ale i činnosti svých podřízených tak, aby bylo úspěšně dosaženo stanoveného cíle. Tuto dovednost hodnotí pouze 1/4, tedy 25 % manažerů jako zcela ovládanou. Pro další polovinu (52 %) respondentů je organizování spíše ovládanou dovedností. Manažeři neshledávají za problematické časové řízení plněných úkolů a ani nemají problém přijmout jakékoliv změny v podniku. 23 % tuto dovednost spíše neovládá z důvodu, nejsou schopni přijmout veškerá rizika spojená s organizováním činností. Žádný z respondentů neuvádí, že by tuto dovednost vůbec neovládal.

4) Delegování

Graf 8: Delegování

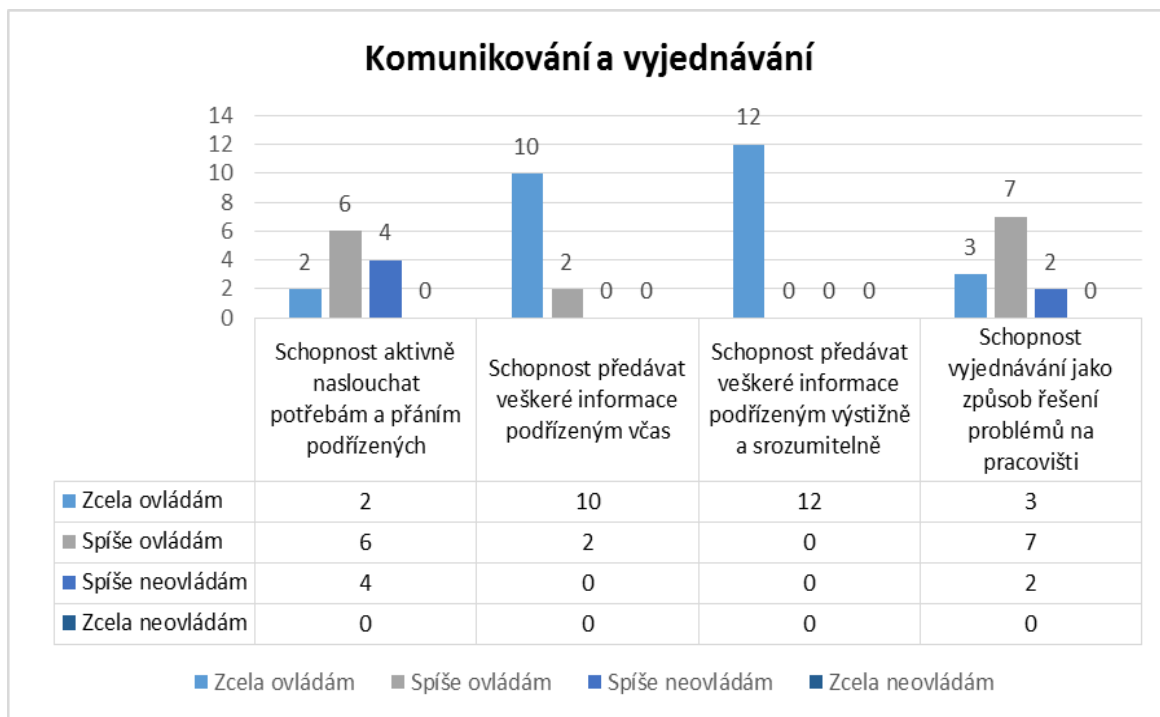


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Delegování se podle manažerů jeví v současné době za zcela uspokojivou dovednost. Téměř 66 % dotázaných tvrdí, že tuto dovednost zcela ovládá. 13 % manažerů spíše ovládá delegovat v podniku. Manažeři jsou schopni jasně definovat cíle, které mají být splněny a kladou značný důraz na kvalitu odvedené práce. Nedělá jim také problém rozdělit spravedlivě práci podle zkušeností, schopností a dovedností svých podřízených pracovníků. Dalších 17 % pracovníků hodnotí delegování jako spíše neovládanou dovednost a pro 4 % respondentů je delegování zcela neovládanou dovedností. Největším problémem je, že respondenti nedokážou dát volnost svým podřízeným při výkonu úkolu a nenechají své podřízené samostatně rozhodovat o postupu. Důvodem může být, že manažeři nemají důvěru ve své podřízené pracovníky při vykonávání úkolů.

5) Komunikování a vyjednávání

Graf 9: Komunikování a vyjednávání

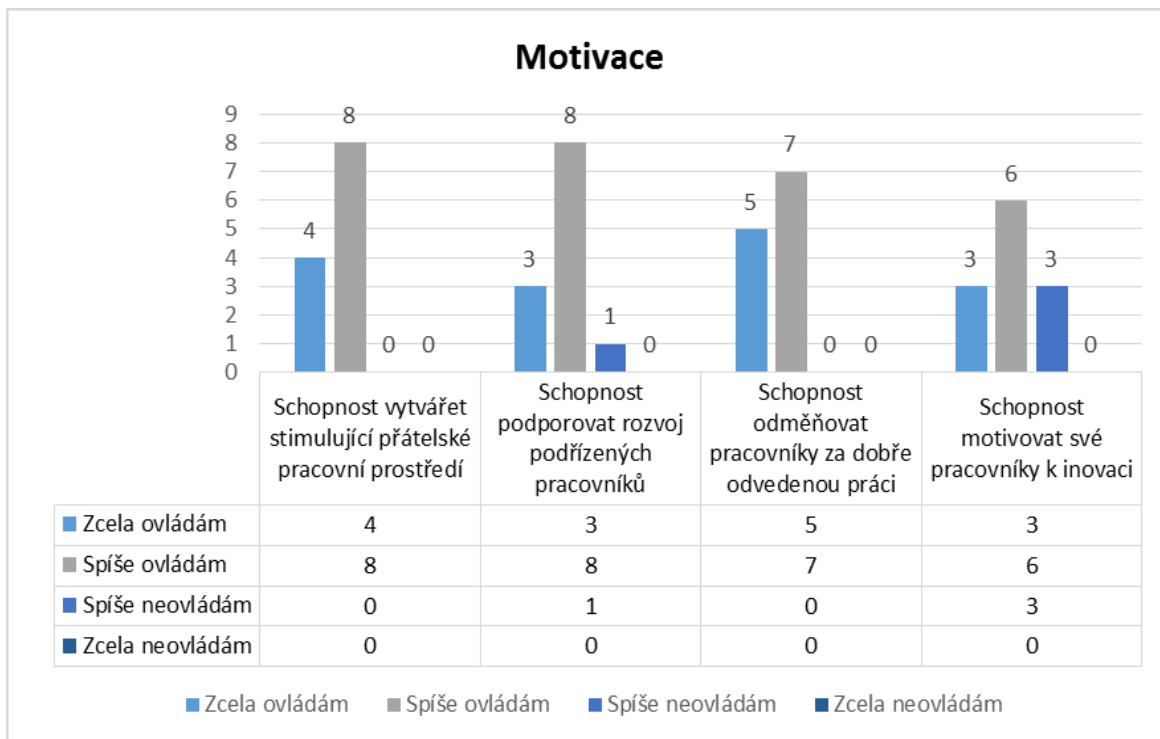


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Jak uvádí 56 % vedoucích pracovníků, komunikování se v současné době v podniku jeví jako zcela ovládaná dovednost. Vedoucí pracovníci předávají veškeré informace svým podřízeným včas a zároveň i srozumitelně a výstižně. Pro část z nich, tedy 31 % je komunikování spíše ovládanou dovedností. Zbýlých 13 % dotázaných tvrdí, že komunikování a vyjednávání spíše neovládají. Největším problémem je schopnost aktivně naslouchat potřebám a přáním podřízených pracovníků. Pro žádného respondenta není komunikování zcela neovládanou dovedností.

6) Motivace

Graf 10: Motivace

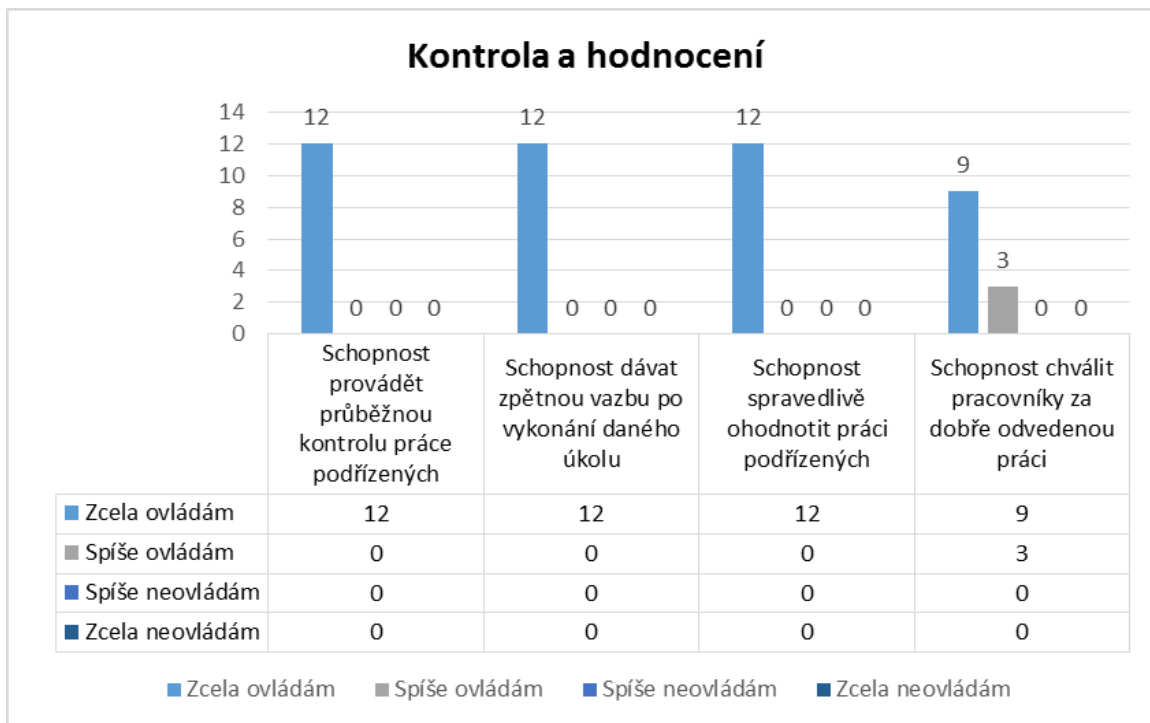


Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Bez správné motivace podřízených lze úspěšnou firmu vybudovat jen s těžší. Následující otázka zkoumala úroveň motivačních dovedností manažerů. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že s touto dovedností zcela disponuje jen 31 % manažerů, zbylých 61 % dotázaných považuje tuto dovednost za spíše ovládanou. Respondenti nejlépe ovládají schopnost odměňovat pracovníky za dobře odvedenou práci a domnívají se, že dokážou vytvářet přátelské pracovní prostředí. Pro dalších 8 % dotázaných je motivování spíše neovládanou dovedností. Tito respondenti neumí dostatečně motivovat své podřízené k inovaci. Žádný z respondentů neuvádí, že by pro ně schopnost motivace pracovníků byla zcela neovládanou dovedností.

7) Kontrola a hodnocení

Graf 11: Kontrola a hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Jak již bylo v zmíněno, ve společnosti prochází produkty přísnou laboratorní kontrolou, proto jsou ve firmě na tuto dovednost kladeny vysoké nároky. Z toho důvodů téměř 94 % pracovníků uvedlo, že schopnost zkontrolovat a ohodnotit práci podřízených zcela ovládá. Manažeri při vykonávání úkolů průběžně kontrolují své podřízené, dávají jim zpětnou vazbu a spravedlivě je hodnotí podle kvality odvedené práce. Zbylí respondenti (6 %) se přiklání k odpovědi „spíše ovládám“. Tito respondenti by neměli zapomínat na pochvalu za dobře odvedenou práci pracovníků, protože právě oni patří mezi to nejcennější, co firma má. Žádný z respondentů neuvádí, že tuto dovednost spíše neovládá či dokonce zcela neovládá.

Tabulka 2: Současný stav manažerských dovedností

Současnost					Vážený součet
	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám	
<i>Váha</i>	4	3	2	1	x
Kontrola a hodnocení	45	3	0	0	189
Plánování	24	21	3	0	165
Komunikace a vyjednávání	27	15	6	0	165
Delegování	32	6	8	2	164
Motivace	15	29	4	0	155
Organizování	12	25	11	0	145
Rozhodování	4	18	23	3	119

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažeři v současné době nejlépe dokážou práci zaměstnanců zkontrolovat a dobře odvedenou práci patřičně ohodnotit. Mimo to manažerům nedělá problém koordinovat a projednávat jednotlivé složky plánu za účelem splnění cílových úkolů. Manažeři komunikují se svými zaměstnanci na dostatečné úrovni. Dokážou předat informace k vykonání úkolu jasně a srozumitelně. Veškeré informace předávají svým zaměstnancům včas bez zbytečného odkladu. Vedoucí pracovníci také bez problémů dokážou delegovat veškeré úkoly na své podřízené. Úkoly rozdělují spravedlivě podle zkušeností, schopností a dovedností podřízených. Jasně definují cíle, které mají být splněny a kladou značný důraz na kvalitu vykonané práce. S menším odstupem bodů se dále umístily dovednosti: motivace a organizování. Nejhůře manažeři ovládají rozhodování a to zejména pod tlakem. Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření je uvedeno v příloze č. 3.

4.4.1.4 Zhodnocení manažerských dovedností v budoucnosti

Poslední část dotazníkového šetření se zabývala zjištěním manažerských dovedností, které je potřeba posílit či není potřeba posílit v rozmezí přibližně 1 – 2 let, z důvodu, že tyto dovednosti budou manažeři v budoucnu potřebovat k jejich práci. Respondenti odpovídali na stejné otázky jako v předchozí části dotazníkového šetření. Veškeré sumy odpovědí na

otázky jsou uvedeny v příloze č. 4. Pro účely vlastního výzkumu není nutné vyhodnocovat jednotlivé otázky zvlášť. Výsledky za jednotlivé oblasti otázek se nachází v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Zhodnocení manažerských dovedností v budoucnosti

Budoucnost					<i>Vážený součet</i>
	<i>Výrazně posílit</i>	<i>Středně posílit</i>	<i>Mírně posílit</i>	<i>Není potřeba posilovat</i>	
<i>Váha</i>	4	3	2	1	x
Rozhodování	8	18	18	4	126
Organizování	10	15	11	12	119
Motivace	0	10	23	15	91
Plánování	1	8	15	24	82
Delegování	2	8	5	33	75
Komunikování	1	5	13	29	74
Kontrola a hodnocení	0	1	2	45	52

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření zkoumající, jaké dovednosti by rádi manažeři posílili v průběhu následující 1-2 let, je patrné, že manažeři si jsou vědomi svých slabín v oblasti měkkých manažerských dovedností. Hodnotí jako nutné posílit rozhodování ve firmě, zejména v situacích, kdy nemají dostatečné množství informací pro rozhodování a v situacích, kdy jsou nuceni rozhodovat pod tlakem. Dále uvádí, že shledávají posílení organizační dovednosti, tedy schopnost manažerů systematicky organizovat a koordinovat nejen své běžné pracovní činnosti, ale i činnosti svých podřízených pracovníků. Vedoucí pracovníci se také domnívají, že je potřeba zvýšit motivaci podřízených pracovníků. Za méně nutné považují vedoucí pracovníci posílení dovedností jako je plánování a delegování. Nejméně potřebné manažeři hodnotí zlepšení komunikačních dovedností, kontrolu a hodnocení pracovníků. Respondenti zřejmě považují tyto dovednosti za dostačující.

4.4.2 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor byl proveden s jednatelem firmy. Dotazovaný byl muž ve věku 47 let, který tuto pozici zastává již 9 let. V roce 1995 úspěšně absolvoval Mendelovu univerzitu

v Brně, kde získal inženýrský titul na agronomické fakultě. Od roku 2017 je spolumajitelem firmy XYZ.

Cílem strukturovaného rozhovoru bylo zhodnotit současné, ale i budoucí manažerské dovednosti potřebné k výkonu práce z pohledu jednatele firmy a získat další navazující poznatky k dané problematice. Rozhovor obsahoval 15 otevřených otázek a byl rozdělen do čtyř částí. V první části byl rozhovor zaměřen na cíle společnosti a spokojenost jednatele firmy s výsledky práce svých pracovníků v minulém období. Další část rozhovoru zkoumala spokojenost s jednotlivými dovednostmi liniových manažerů a následně zjišťoval, jak sám jednatel vidí vývoj dovedností manažerů v průběhu následujících 1-2 let a jakými způsoby by tohoto zlepšení rád dosáhl.

4.4.2.1 Poznatky z řízeného rozhovoru

Firma se snaží být společensky přínosnou pro daný region. Cílem firmy je dávat práci co největšímu množství lidí a chránit životní prostředí. Z toho důvodu je značná část práce vytvářena ručně, nikoliv prostřednictvím strojů. Mimo to se firma snaží být přínosem pro turistický ruch daného okolí. Zve zákazníky na zážitkovou exkurzi, kde je provedou usměvaví průvodci provoněnými sklady bylin a odhalí veškerá tajemství zrození nového sáčku čaje od pěstování bylin až po šálek čaje. Návštěvníci mohou také navštívit bylinkovou zahradu, vyhlídku a poté posedět v kavárně.

Do budoucna si neklade za cíl zdvojnásobování, případně ztrojnásobování výroby, jak to je u většiny podniků. Firma podniká na základě trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Chce plynule reagovat na poptávku zákazníků. Spolupracují s pěstiteli a sedláky, s nimiž se vždy na začátku roku domlouvají na množství potřebných surovin a jejich ceně. Snaží se o oboustranně výhodný, přátelský vztah, založený na vzájemné důvěře a respektu mezi firmou a pěstiteli. Aby růst firmy byl trvale udržitelný, ideální je růst 5 – 10 %. Pokud je růst nad 20-30 %, je problém sehnat kvalitní suroviny pro výrobu produktů.

Jak uvádí jednatel firmy, s výsledky práce svých zaměstnanců v minulém období je spokojen, byla splněna veškerá jeho očekávání. Firma v posledních 5 letech stabilně rostla a podařilo se jim udržet kvalitativní požadavky. Jednatel by rád ale zlepšil pracovní prostředí pro zaměstnance. Chce, aby se lidé ve firmě cítili dobře, chodili do práce rádi, mohli se u nich rozvíjet a přispět svými nápady, protože právě od zaměstnanců se odvíjí výkon firmy.

Od svých vedoucích pracovníků očekává odborné znalosti na dostatečně vysoké úrovni. Mimo to uvádí, že vedoucí pracovníci by měli umět dobře práci naplánovat, zorganizovat a delegovat ji na své podřízené podle jejich zkušeností a klást důraz na kvalitu plnění úkolů a v případě potřeby konzultovat veškeré problémy. Zároveň by také měli umět své zaměstnance dostatečně motivovat. Měli by mít také dobré předpoklady k vedení a zároveň by měli umět ovládat zaměstnance a být pro ně vzorem. Všichni vedoucí pracovníci by se měli snažit navodit rodinnou atmosféru ve firmě, kde jednotlivá oddělení fungují jako tým. Ve skutečnosti ale vedoucí pracovníci mají problém s vlastní rozhodováním, delegováním a organizováním. Spousta zakázek ve firmě přichází nečekaně, zejména v období před Vánoci. Očekává se od vedoucích pracovníků, že budou pružně reagovat, což se mnohdy nedaří. Velmi dobře naopak funguje kontrola a hodnocení pracovníků. Komunikace na pracovišti se za poslední dobu dost zlepšila, ale jednatel firmy se domnívá, že by se měli vedoucí pracovníci více zajímat o své zaměstnance, aby věděli o jejich normálním životě a lidé cítili, že je o ně zájem. Snaží se vytvářet rodinnou firmu, ale ve skutečnosti se jim to nedaří. Chyby manažerů jsou zejména v oblasti práce s lidmi. Schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků odpovídají pouze z části budoucím nárokům na danou pozici. Potřeba velkého zlepšení je zejména v oblasti organizování a rozhodování se v situacích, kdy nemají dostatek informací. Velká motivace manažerů je v oblasti dodržování pracovního plánu. Podle jednatele firmy nikdy neměli ve firmě problém s nedodržením plánu. Vždy se společně s manažery domluví, zda můžou přijmou další zakázku a zvýšit plán, či nikoliv.

Firma je dostatečně konkurenceschopná a dokáže pružně reagovat na změny. Co se týče výkonnosti jednotlivých oddělení, problémem je sladit obchod a výrobu. Obchod chce co nejvíce prodávat, ale výroba chce mít vše naplánované dopředu a vše dané. Poslední dobou

se firmě daří táhnout za jeden provaz a vše sladit. I lidé, kteří pracují u strojů mají radost, že se firmě daří vše splnit.

Výrobky firmy jsou vysoce kvalitní a patří k absolutní špičce na trhu. To dokazují veškeré ekotesty, kterými výrobky na trhu prošly. „*Jsmě ti, co jsou obdivováni a napodobováni, nikoliv ti, co by něco doháněli*“, uvádí jednatel firmy. Garance kvality výrobků vychází z vlastního pěstování v ekologických rodinných zemědělských farmách, odkud je znám původ surovin. Čajové směsi vznikají pouze z velmi ošetřených surovin a odpovídají nejen ekologickým standarům, ale i přísným podnikovým požadavkům na kvalitu. Ročně firma uvede na trh kolem 30 nových produktů. Nově pracují s netradičními kompostovatelnými materiály, které jsou často spojeny s určitými problémy, kdy sáčky praskají a těžko se svařují. Vedoucí pracovníci jsou motivováni natolik, aby vše dotáhli do konce a dokázali těmto problémům předejít. Dnes má firma kompostovatelné materiály a je to zásluhou především vedoucích pracovníků, kteří to dokázali dotáhnout do konce.

Co se týče rozhodování vedoucích pracovníků, jednatel uvádí, že nejsou dostatečně samostatní. Dokonce i malé problémy se bojí řešit sami a chtějí požehnutí od jejich nadřízených. Inovací je ve firmě velmi mnoho. Jednatel se domnívá, že mnohdy je to dáno tím, že některé věci jsou příliš složité a pracují s drahým materiálem, proto se bojí rozhodovat sami. Manažeři dokážou na veškeré problémy vzniklé na pracovišti reagovat správně a rychle, zejména co se týče technických záležitostí a záležitostí týkající se kvality.

Jednatel firmy tvrdí, že lidé by se měli cítit na pracovišti užiteční, proto se snaží manažery za dobře odvedenou práci chválit a říkat jim, jak si jejich práce váží. Vedoucí pracovníci jsou dostatečně informováni o tom, z jakého důvodu svoji práci vykonávají a jak svou prací přispívají k celkové prosperitě organizace. Domnívá se, že hmotné odměňování lidí tvoří velmi malou část motivace zaměstnanců. Tato motivace má podle jeho názoru pouze krátkodobý efekt na zaměstnance.

Aby dovednosti manažerů byly stále lepší a lepší, pořádají ve firmě pravidelná školení vedoucích pracovníků, která jsou vedena formou diskuze. „*Je to takový brainstorming*“, uvádí jednatel firmy. Každý má prostor vyjádřit svůj názor a snaží se společně hledat

způsoby, jak dosáhnout zlepšení v určité oblasti. Mnohdy to moderuje člověk z externí firmy. Mimo to provádí pro své zaměstnance školení vedoucí ke zlepšení počítačových dovedností či školení v oblasti marketingu a jazykových dovedností. Snaží se své vedoucí pracovníky školit od těch nejlepších agentur.

Do budoucnosti by chtěl jednatel firmu vést jinak, než jsou nadnárodní firmy, ale aby to podnikání bylo skutečně společensky odpovědné a trvale udržitelné. To vyžaduje práci s lidmi trochu jinou než ty nadnárodní firmy, které jsou zaměřeny jen na výkon. Chce, aby vedoucí pracovníci byli více zaměřeni na práci s lidmi, vytvářeli rodinnou atmosféru na pracovišti, aby se zaměstnanci ve firmě cítili dobře a byli dostatečně motivováni k práci.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Na základě výsledků dotazníkového šetření a zároveň i poznatků řízeného rozhovoru s jednatelem firmy, byly odhaleny problematické oblasti měkkých manažerských dovedností a naopak manažerské dovednosti na dostačující úrovni pro výkon práce manažerů. Posílení určitých dovedností povede u vedoucích pracovníků ke zvýšení a zkvalitnění jejich práce. Za problematické dovednosti byly označeny ty, které byly na základě dotazníkového šetření vyhodnoceny jako nejvíce neovládané nebo spíše neovládané a naopak za dostačující byly označeny ty, které byly vyhodnoceny jako zcela ovládané nebo spíše ovládané.

5.1 Interpretace výsledků výzkumu vzhledem k výzkumným otázkám

V této kapitole jsou interpretovány výsledky obou výzkumných metod, tj. dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru vzhledem k předem stanoveným výzkumným otázkám. Odpovědi na tyto otázky jsou nezbytné pro následné stanovení návrhů na posílení manažerských dovedností u vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení ve firmě zabývající se výrobou bio-čajů a bio-koření.

Otázka č. 1: Jaké jsou nejdůležitější manažerské dovednosti vzhledem k jejich využívání v jejich běžném pracovním životě?

Pro většinu vedoucích pracovníků (83 %) je organizování vysoce důležitou dovedností vzhledem k jejímu využívání v běžném pracovním životě. Zbývajících 17 % respondentů považuje tuto dovednost za středně důležitou. Nároky jsou kladeny na systematické koordinování a organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktury a systémů uvnitř organizace.

Za druhou klíčovou dovednost manažerů bylo vyhodnoceno plánování, které 75 % manažerů považuje za vysoce důležité a 25 % manažerů za středně důležité. Manažeři musí být schopni zpracovat operativní plán, koordinovat a projednávat jednotlivé složky plánu za účelem splnění daných cílů.

Za další nejdůležitější dovednost vedoucí pracovníci uvádí rozhodování. Tuto dovednost hodnotí stejně jako u plánování 75 % respondentů vzhledem k využívání v jejich běžném pracovním životě za vysoce důležitou dovednost. Zbýlých 25 % dotázaných se domnívá, že jsou pro ně rozhodovací dovednosti středně důležité. Manažeři musí činit správná rozhodnutí na úkor nedostatku času, informací, ale musí být schopni rozhodovat pod tlakem. Měli by být schopni předvídat rizika, která jsou s tímto rozhodnutím spojená.

Všichni manažeři hodnotí organizování, plánování i rozhodování za vysoce důležité manažerské dovednosti potřebné k výkonu jejich práce v budoucnosti, čímž je myšleno rozmezí následujících 1-2 let.

Jednatel firmy se shoduje s názory manažerů a také řadí plánování i organizování mezi nejdůležitější potřebné dovednosti manažerů. Mimo to se domnívá, že je důležité, aby se manažeři nebáli veškeré potřebné úkoly delegovat na své podřízené podle jejich zkušeností a schopností, proto považuje delegování za třetí nejdůležitější dovednost, kterou by měli manažeři ovládat. Zároveň požaduje po svých manažerech dostatečnou motivaci podřízených z důvodu dosahování uspokojivých pracovních výkonů a spokojenosti na pracovišti.

Otázka č. 2: Jaké manažerské dovednosti jsou v současné době nejslabší?

Ačkoliv manažeři pokládají rozhodování a organizování za nejdůležitější manažerskou dovednost, hodnotí tyto dovednosti jako nejslabší. U rozhodování považují respondenti za nejslabší schopnost rozhodovat se s neúplnými informacemi a pod tlakem. Pro 48 % respondentů je rozhodování spíše neovládanou dovedností a 6 % respondentů vůbec neovládá tuto dovednost. Manažeři by měli být schopni systematicky organizovat a koordinovat veškeré pracovní činnosti, ale ani to se manažerům úplně nedaří. 23 % dotázaných hodnotí tuto dovednost za spíše neovládanou. Za třetí nejslabší manažerskou dovednost je považována motivace zaměstnanců a to zejména motivace pracovníků k inovaci.

Jednatel firmy řadí rozhodování, delegování a organizování mezi nejslabší dovednosti manažerů. Uvádí, že spousta zakázek ve firmě přichází nečekaně a je nutná pružná reakce manažerů, což se mnohdy nedaří. Nadřízení také mají strach delegovat některé úkoly na své podřízené a raději si je udělají sami. Dávají také málo volnosti svým podřízeným při vykonávání úkolu a nenechávají je samostatně rozhodovat o postupu.

Otázka č. 3: Jaké dovednosti nedělají vedoucím pracovníkům problém?

Za nejvíce ovládanou dovednost považují vedoucí pracovníci kontrolu a hodnocení, kdy 94 % respondentů shledává tuto dovednost za zcela ovládanou a 6 % respondentů za spíše ovládanou. Manažeři průběžně kontrolují práci svých podřízených, dávají jim zpětnou vazbu a spravedlivě hodnotí jejich výkony. Další dovednost, která nedělá mnohým pracovníkům potíže, je plánování. Plánování je pro polovinu respondentů zcela ovládanou dovedností a pro 44 % spíše ovládanou dovedností. Dotázaní uvádí, že umí dostatečně specifikovat zadané úkoly, stanovovat cíle reálně v možnostech podřízených pracovníků a dodržovat pracovní plán. Komunikaci a vyjednávání respondenti také nepovažují za problémovou. Dokonce 56 % respondentů tvrdí, že tuto dovednost zcela ovládá, 31 % komunikování spíše ovládá. Velkým potížením je pro manažery v oblasti komunikace aktivní naslouchání potřebám a přáním podřízených. Ačkoliv jednatel firmy považuje delegování za neuspokojivé, sami manažeři jej hodnotí pozitivně. Pro 67 % respondentů je delegování zcela ovládanou dovedností, pro 13 % spíše ovládanou dovedností. Kladně hodnotí především schopnost jasně definovat cíle, které mají být splněny a schopnost klást důraz na kvalitu vykonané práce. Manažeři se shodují s názorem jednatele firmy v tom, že nedávají volnost svým podřízeným pracovníkům při vykonávání úkolů a nenechávají je samostatně rozhodovat o postupu.

Jednatel firmy uvádí, že manažeři nikdy neměli problém s nedodržením plánu. Svoji práci si umí dostatečně naplánovat a proto hodnotí plánování jako vysoce ovládanou dovednost. Ve firmě je kladen obrovský důraz na kvalitu výrobků. V současné době jsou výrobky firmy považovány za ty nejkvalitnější a patří k absolutní špičce na trhu. To dokazují veškeré ekotesty, kterými výrobky prošly. Není tedy divu, že jednatel považuje kontrolu a hodnocení mezi další nejlépe ovládanou dovednost manažerů.

Otázka č. 4: Na jaké dovednosti je nutné zacílit pozornost a posílit jejich úroveň v průběhu následujících 1-2 let?

U vyhodnocování toho, na jaké dovednosti se zaměřit a snažit se zvýšit jejich dosavadní úroveň, je brán ohled také na to, co je pro zaměstnance kritické, ale i zda jsou konkrétní dovednosti pro určitou pracovní pozici potřebné či nikoliv.

Pozornost by měla být věnována rozhodování, organizování a motivování. Ačkoliv tyto dovednosti nejsou v současnosti moc dobře hodnoceny, jejich ovládnutí je u manažerů považováno za klíčové jak v současnosti, tak i v budoucnosti. U rozhodování uvedlo 17 % respondentů, že je nutné tuto dovednost výrazně posílit. Jedná se zejména o posílení schopností rozhodovat se pod tlakem a s neúplnými informacemi. Dalších 38 % dotázaných tvrdí, že by chtěli tuto dovednost středně posílit. Pro 20 % manažerů je potřeba výrazně posílit organizační dovednosti, zejména schopnost přijímat rizika a schopnost časově řídit plnění úkolů. 31 % respondentů vyžaduje do budoucna tuto dovednost středně posílit. Vedoucí pracovníci by také chtěli zlepšit motivaci zaměstnanců k práci, ale i k inovaci na pracovišti a vytvořit stimulační přátelské prostředí na pracovišti.

Jednatel firmy se shoduje s názory manažerů a rád by do budoucna zlepšil jejich rozhodovací schopnosti. Přeje si, aby i malé problémy řešili pracovníci sami a nečekali na požehnání od jejich nadřízených. Měli by si umět svoji práci lépe zorganizovat, zejména v případě nečekaných zakázek by měli reagovat efektivně a rychle. V posledních letech naopak pocítuje zlepšení v komunikačních dovednostech manažerů. Domnívá se však, že by se manažeři měli více zajímat o své pracovníky, aby věděli o jejich normálním životě a aby se lidé ve firmě cítili dobře. Chce, aby vedoucí pracovníci byli více zaměřeni na práci s lidmi, vytvářeli rodinnou atmosféru na pracovišti a aby se zkrátka ve firmě cítili dobře a byli dostatečně motivováni ke svým pracovním výkonům.

5.2 Návrhy na posílení manažerských dovedností

V této kapitole jsou navržena možná zlepšení, díky nimž budou manažeři posilovat jejich manažerské dovednosti. Návrhy byly stanoveny s ohledem na výsledky výzkumného řešení, které odhalilo nedostatky ve schopnostech manažerů.

Manažer svým potenciálem a stejně tak jeho celý tým jsou klíčovými bohatstvími a faktorem, bez nichž by byla firma sotva úspěšná. Veškeré dovednosti a znalosti manažerů jsou zcela nenahraditelné, a proto je důležité, aby firma uměla efektivně podporovat rozvoj a posilování těchto dovedností. To se jistě projeví na spokojenosti obou stran – jak nadřízeného, tak i jeho podřízeného, ale zejména se to projeví na výsledcích firmy.

Vlastní návrhy na zlepšení manažerských dovedností:

- Posílení v oblasti rozhodování a organizování
- Posílení v oblasti motivace podřízených pracovníků
- Posílení v oblasti delegování

5.2.1 Návrhy a doporučení v oblasti rozhodování a organizování

Mezi nejdůležitější manažerské dovednosti patří schopnost organizování a rozhodování. Pracovník musí umět předvídat situaci, která nastane, musí být schopen určit důležitost jednotlivých úkolů, které mají být splněny, správně se rozhodovat mezi dvěma možnými variantami řešení, vyhodnocovat cíle a koordinovat práci, zvládat zátěžové situace a být schopen pracovat pod tlakem, přijímat kritiku, dobře pracovat s časem a být přínosem pro danou organizaci. Na mnoho pracovníků působí tyto situace spíše negativně a zhoršují kvalitu jejich odvedené práce i výkonnost, proto je potřeba pracovníky na tuto skutečnost připravit, aby jí nepodlehli. Doporučením pro posílení organizačních a rozhodovacích dovedností manažerů je šestidenní kurz na míru od společnosti Educity, který je určený především pro mistry, vrchní mistry, vedoucí provozů, kteří se potřebují naučit lépe organizovat a řídit náročnou práci, která je proměnlivá a různorodá. Na základě manažerských her se naučí manažeři rychle rozhodovat při nedostatku informací a naučí se také organizovat úkoly s podobným charakterem, jako jsou jejich všední úkoly. Přínosem pro manažery bude, že získají klid a sebedůvěru při rozhodování i organizování práce. Stanou se více sebevědomými vedoucími a budou si vědět rady v nejrůznějších situacích na pracovišti. Obsahem tohoto kurzu je rozbor typických situací, které běžně zvládali na pracovišti, intuitivní a rozumové rozhodování, rozhodovací strom, organizace práce, nácvik organizačních dovedností, rozdělení úkolů a motivace pracovníků, trénink

organizace práce pod časovým tlakem, zvládnání krizí, vyhodnocení organizačních dovedností po každé manažerské hře.

Vzhledem k tomu, že firma ročně vyrábí kolem 30 nových produktů, je dalším doporučením pro firmu, aby byli manažeři důkladně proškoleni vždy, když dojde k nějaké inovaci a využívali tyto informace při své práci. Do rozhodování by měli více zapojovat názory svých podřízených, aby bylo docíleno pocitu sounáležitosti zaměstnanců s podnikem i jeho vedením. Ovšem je třeba pečlivě zvážit, jaká rozhodnutí je třeba s řadovými zaměstnanci sdílet. K dalšímu posílení organizačních a rozhodovacích dovedností lze doporučit mimo výše zmíněné i studium odborných článků či literatury související s touto problematikou.

5.2.2 Návrhy a doporučení v oblasti motivace pracovníků

Motivace podřízených pracovníků je jedna z dalších důležitých dovedností manažerů. Lidský kapitál je tím nejcennějším aktivem ve firmě. Mzda je velkou motivací pro zaměstnance, ale ovšem samotná její výše neznamena, že je zaměstnanec v práci spokojen a že ho jeho vykonávané činnosti baví. Důležitý je vztah s lidmi na pracovišti (manažer, kolegové, ale i podřízení). Manažer by měl umět motivovat své podřízené k lepším výkonům prostřednictvím pozitivní i negativní zpětné vazby, koučování nebo schopnosti empatie s podřízenými pracovníky.

Na základě řízeného rozhovoru s jednatelem firmy bylo zjištěno, že manažeři jsou zaměřeni spíše na výsledek práce nikoliv na mezilidské vztahy. Od kvality mezilidských vztahů se na pracovišti odvíjí nejen ochota, ale i pracovní nasazení zaměstnanců. Manažeři by měli více poznávat své podřízené pracovníky, otevřeně s nimi komunikovat, předávat jim důležité informace, respektovat jejich názory, připomínky, myšlenky a dávat jim možnost vyjádřit své postoje a očekávání do budoucna a v neposlední řadě by je měli chválit za dobře odvedené výkony a cenit si jejich práce. Manažeři by měli klást důraz i na dobré mezilidské vztahy mezi samotnými zaměstnanci ve firmě. Členové organizace by se měli navzájem respektovat a brát se jako rovnocenní kolegové. Vhodným nástrojem zlepšujícím vztahy a atmosféru na pracovišti je tzv. teambuilding, což je jednou z nejrozšířenějších aktivit týmového rozvoje v rámci organizací. Teambuilding je

vykonáván formou zážitkového vzdělávání – skupinové zvládnání úkolů a výzev, učení prostřednictvím vlastního jednání, hledání netradičních řešení. Veškeré aktivity pro zaměstnance jsou založeny tak, aby zlepšily spolupráci mezi zaměstnanci firmy a týmový výkon. Teambuilding by mohl pomoci i k získávání, přijímání a předávání informací v týmu.

Dalším z prvků motivace jsou stále více rozšířené firemní benefity. Každý z pracovníků má jiné hodnoty a je pro něj určitá odměna více či méně motivující, proto byl zvolen univerzální benefit, který jistě ocení všichni pracovníci a tím je zavedení tzv. Sick days. Jedná se o velmi rozšířený benefit. Zaměstnavatel může stanovit libovolný počet dnů, kdy zaměstnanec může v případě nemoci nebo náhlé indispozice využít možnosti nepřijít do práce, aniž by se předem dohodl se zaměstnavatelem, jako je to u dovolené. Zaměstnavatel v případě využití Sick Days nezkontroluje, z jakého důvodu zaměstnanec do práce nepřišel. Další z možností benefitů je například příspěvek na dovolenou a penzijní pojištění. Vzhledem k tomu, že je práce pro zaměstnance velmi fyzicky náročná, ocenit by mohli také poukázky do wellness centra, kde by se mohli odreagovat a zrelaxovat.

Správná a včasná motivace pracovníků dokáže výrazně ovlivnit i úspěšnost inovací, protože zaměstnancům, kteří nejsou ztotožnění s těmito změnami, uniká podstata i přínos této změny a zároveň klesá loajalita i důvěra pracovníků k firmě. Pracovníci by měli být motivováni ještě před zahájením projektu a měli by být seznámeni s cíli, jakých chce firma dosáhnout. Před každou inovací by se měli nejvyšší představitelé s manažery jednotlivých týmů scházet se svými zaměstnanci na poradách a vysvětlit jim, jaké negativní důsledky by pokračování současného stavu přineslo a srovnat výkonnost podniku s konkurenčními podniky. Důležité je i zmínit příklady úspěšných výsledků změn, kterých bylo dosaženo v jiných firmách se stejným zaměřením a jaké přínosy tato změna měla. Vedoucí pracovníci by měli dát možnost podřízeným podílet se na změnách, tedy dát jim prostor přispět svými nápady.

Pokud bude umět vedoucí pracovník své zaměstnance dobře namotivovat, zvýší se výkonnost práce, ochota i chuť do práce. Bez správné motivace nemůžou manažeři očekávat nadstandardní výkony od svých zaměstnanců.

5.2.3 Návrhy a doporučení v oblasti delegování

Dále bylo zjištěno na základě rozhovoru s jednatelem firmy, že manažeři se bojí delegovat některé úkoly na své podřízené a raději si vše udělají sami. V tomto případě by měli překonat „pocit nenahraditelnosti“ a vymezit si dostatečné množství času, aby některé ze svých povinností delegovali svým podřízeným pracovníkům. Manažeři by se měli sejit se svými nadřízenými a společně vytvořit harmonogram činností, ve kterém bude uvedeno, jaké činnosti budou vykonávat sami a jaké činnosti budou vykonávat zaměstnanci. Delegovat by měli zejména rutinní práce a práce, které jiní dokážou udělat lépe a rychleji. Díky tomu by měli dostatek času na plnění důležitějších úkolů. Delegování přináší i další výhody mezi něž patří například: více práce za kratší čas, nové nápady a přístupy, rozvoj kompetencí pracovníků, motivování a snažší hodnocení pracovníků a další. Bez umění delegování se v dnešní době manažer neobejde a je to jedna z dovedností, kterou musí neustále rozvíjet a mít ji pod kontrolou. Při delegování by nadřízení měli klást obrovský důraz na důležitost daného úkolu a poskytovat pracovníkovi dostatečnou zpětnou vazbu při vykonávání tohoto úkolu. V případě, že pracovník dělá chyby, nadřízený by mu to měl říct přímo a jednoduše, měl by mu poradit a povzbudit jej. Manažer by si ale měl uvědomit, že je potřeba delegovat, ale s mírou. Nadměrné delegování je spíše na škodu z důvodu, že ohrožuje pracovníky a jejich výsledky práce.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo řešit problematiku manažerských dovedností ve vybrané organizaci a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců a zároveň posílení stavu manažerských dovedností na vybrané pozici. K zodpovězení hlavního cíle bylo nutné získat odpovědi na dílčí cíle, tedy na 4 výzkumné otázky. Ty poskytly náhled na důležitost manažerských dovedností k výkonu jejich práce, současnou úroveň dovedností manažerů a na jaké dovednosti je potřeba se zaměřit a posílit je, aby je manažeři v budoucnu ovládali.

Práce byla rozdělena na dvě části a to na část teoretickou a praktickou. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy, kterými jsou management, vývoj teorie řízení a vysvětleny rozdíly mezi manažerem a leaderem. Dále byly objasněny manažerské role a funkce, kompetence potřebné pro vykonávání manažerských funkcí, nezbytné manažerské dovednosti k výkonu veškerých činností v podniku. V závěru teoretické části jsou uvedené možné způsoby rozvoje a vzdělávání manažerů.

Druhá část práce se zaměřovala na analýzu manažerských dovedností ve vybraném podniku. Pro získání potřebných údajů bylo využito kvantitativních i kvalitativních metod. Do kvantitativní výzkumné metody, tedy dotazníkového šetření, bylo zapojeno 12 liniových manažerů společnosti zabývajících se výrobou bio-čajů a bio-koření. Řízený rozhovor byl proveden s jednatelem firmy.

Z výzkumu vyplynulo, že mezi nejdůležitější dovednosti k výkonu své práce manažeři řadí organizování, plánování, rozhodování, kontrolu a delegování. Největší problém mají manažeři při rozhodování a organizování práce. Právě tyto dovednosti řadí liniovní manažeři mezi 3 nejvíce důležité. Pracovníci nedisponují se schopnostmi rozhodování se s neúplnými informacemi, nedokážou přijímat názory podřízených pracovníků při rozhodování a učinit rozhodnutí pod tlakem. Při organizování neumí zejména přijmout veškerá rizika s tím spojená. Do budoucna jsou rozhodovací a organizační dovednosti hodnoceny za vysoce důležité, proto je nutné navrhnout taková opatření, díky nimž by bylo možné tyto dovednosti posílit. Za nejvhodnější nástroj byl vybrán šestidenní kurz na míru určený především pro mistry, vrchní mistry a vedoucí provozů. Prostřednictvím tohoto

kurzu se manažeři rychle naučí rozhodovat a organizovat úkoly s podobným charakterem jako jsou jejich všední úkoly. Dalším doporučením je proškolení manažerů vždy po zavedení nového produktu, aby tyto informace používali při své práci a ulehčilo jim to rozhodování. Manažeři se také mohou zdokonalovat v této oblasti sami ve svém volném čase a to četbou odborné literatury zabývající se danou problematikou.

Odpovědi na otázky týkající se motivace podřízených pracovníků ze strany manažerů ukázaly, že je potřeba tuto dovednost posílit, protože lidský kapitál je tím nejcennějším aktivem co firma má. Mzda je považována za velkou motivaci pro pracovníky, avšak její samotná výše neznamená, že je zaměstnanec v práci spokojen. Manažeři by měli dostatečně komunikovat se svými pracovníky, seznamovat je s cílem firmy a podporovat je v jejich dosahování, předávat důležité informace, respektovat názory, připomínky i myšlenky pracovníků, dávat jim prostor k vyjádření svého postoje a očekávání do budoucna. Důraz by měl být kladen i na uspokojivé vztahy mezi samotnými pracovníky. Doporučením pro posílení vztahů mezi lidmi na pracovišti je teambuilding, což je jedna z nejrozšířenějších aktivit týmového rozvoje v rámci organizací. Aktivita jsou založeny tak, aby upevňovaly vztahy mezi zaměstnanci a týmový výkon. Dalším doporučením pro posílení motivace zaměstnanců je zavedení tzv. Sick days, příspěvky na dovolenou, penzijní pojištění a wellness centra.

Poslední dovedností, která by měla být posílena, je delegování. Ačkoliv zaměstnanci považují tuto dovednost za uspokojivou, jednatel v řízeném rozhovoru uvedl, že by rád tuto dovednost u manažerů posílil. Důvodem je, že se manažeři bojí delegovat některé z úkolů na své zaměstnance a raději si vše udělají sami. Doporučením pro manažery je, aby překonali tzv. pocit nenahraditelnosti a delegovali zejména rutinní práce na své podřízené. Měli by si sestavit harmonogram činností, ve kterém by mělo být uvedeno, jakou činnost budou vykonávat manažeři a co budou vykonávat podřízení pracovníci.

Tato práce se zabývala pouze zjištěním měkkých dovedností manažerů, avšak každý manažer by měl být zkušený a obratný i ve tvrdých dovednostech z důvodu, že jeho znalosti, teorie, vzdělání i odborná způsobilost tvoří rámec jeho práce, v němž je poté prostor pro měkké dovednosti. Měkké i tvrdé dovednosti umožňují efektivní řešení různých situací a problémů na pracovišti a tím úspěšné vykonávání své profese. Úroveň

těchto dovedností se odvíjí od samotného manažera. Záleží pouze na něm, jak je dokáže využít ve svém pracovním životě. Být úspěšným manažerem neznamena pouze nastudovat a naučit se dovednostem. Vyžadováno je stále kvalitnější zázemí. Posilování schopností pracovníků v týmu prostřednictvím zvládnání měkkých dovedností je jednou z výhod v boji proti konkurenci. Bez kvalitních a loajálních zaměstnanců nemůže být firma úspěšná.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 268 s. ISBN 9788024721774.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

BASS, Bernard M.; BASS, Ruth. *The Bass handbook of leadership: theory, research and managerial applications*. New York: Simon and Schuster, 2008. 1516 s. ISBN 0743215524.

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 8085839091.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-72263080.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. *Managing Human Resources*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western. 2004. 794 s. ISBN 0324184050.

BRODSKÝ, Zdeněk; SIEGL, Milan. *Management I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004. 89 s. ISBN 9788073951269.

DĚNINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 328 s. ISBN 9788024721491

DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. ISBN 8024713004.

DONNELLY, James H.; GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 8071694223.

DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-72265156.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

KÜHLINGER-PETERS, Gabriele; FRIEDEL, John. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 112 s. ISBN 978- 80-247-2145-3.

PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 1996. Expert (Grada). ISBN 80-716-9250-6.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978802473902.

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

NOVÁK, Jaromír; PRUKNER Vítězslav. *Základy managementu*. Olomouc, 2014. ISBN 978-80-244-4182-5.

TURECKIOVÁ. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024708829.

TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 1996. Expert (Grada). ISBN 80-716-9347-2.

TIMOTHY W. G. *Inner Game*, Praha: Management Press, 2014. 244 s. ISBN 9788072612437.

SUCHÝ, J.; NÁHLOVSKÝ, P. *Koučování v manažerské praxi*, Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1692-3

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno], 2008. ISBN 9788025123164.

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

VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

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

7.2 Další zdroje

DOVEDNOSTI MANAŽERA: *Manažer a leader* [online]. [cit. 2016-06-27]. Dostupné z WWW: <http://www.dovednostimanazera.cz/>

IPODNIKATEL.CZ: *Návody a pomůcky pro rozjezd podnikání* [online]. [cit. 2016-07-02]. Dostupné z WWW: <http://www.ipodnikatel.cz/Management/manazerske-funkce-aneb-co-by-mel-umet-a-delat-dobry-manazer-firmy.html>

ZRCADLO.BLOGSPOT.COM: *Teorie GRID* [online]. [cit. 2016-07-03]. Dostupné z WWW: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>

CHOVANI.EU: *Hard skills a soft skills* [online]. [cit. 2016-07-17]. Dostupné z WWW: <http://www.chovani.eu/hard-skills-a-soft-skills/c911>

MANAGEMENT MANIA: *Tvrdé odborné dovednosti* [online]. [cit. 2016-07-17]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>

FILOZOFIE ÚSPĚCHU: *Jak motivovat zaměstnance* [online]. [cit. 2017-03-26]. Dostupné z WWW: http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovatzamestnance/maslowova_pyramida/

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační struktura společnosti

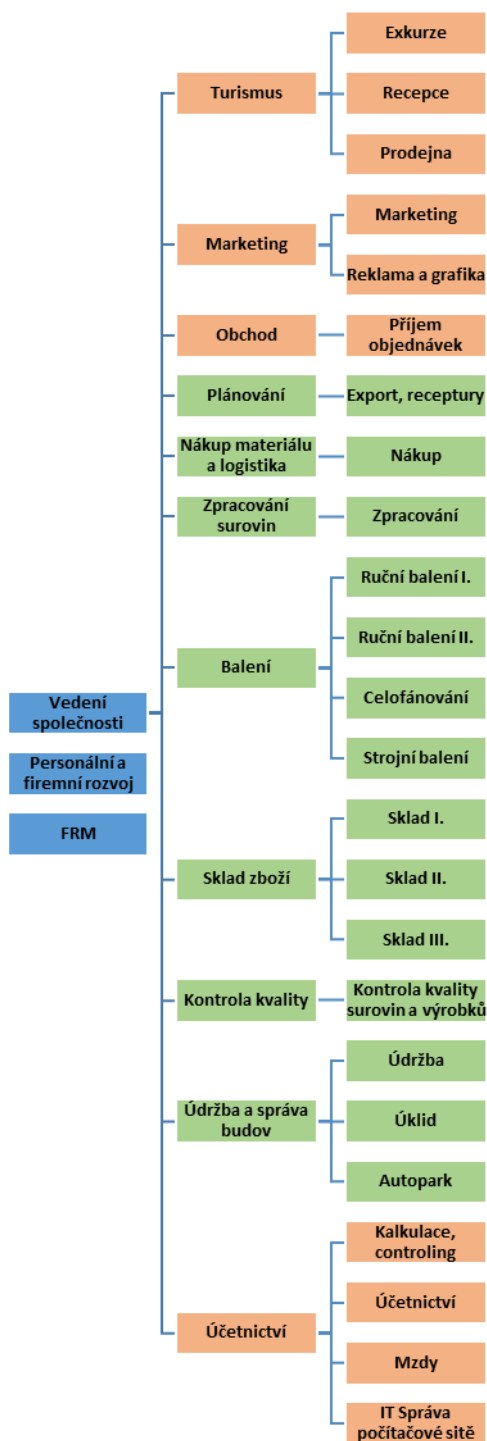
Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Vyhodnocení současného stavu dovedností

Příloha 4: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností

Příloha 5: Řízený rozhovor

Příloha 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 2: Dotazník

Dobrý den,

dovoluji si Vás oslovit a zároveň i požádat o upřímné vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit ke zpracování praktické části mé diplomové práce na téma „*Manažerské dovednosti*“. Cílem praktické části práce je zhodnocení současných, ale i budoucích manažerských dovedností a následný návrh řešení, jak některé z dovedností lze zlepšit a podpořit. Dotazník je zcela anonymní, veškeré získané informace budou sloužit pouze pro účely zmíněné závěrečné práce.

Dotazník je rozdělen do čtyř částí. V první části dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky, které slouží k získání většího povědomí o respondentech. Druhá část dotazníku je zaměřena ke zjištění nejdůležitějších manažerských dovedností potřebné k Vašemu běžnému pracovnímu životu. Třetí část dotazníku je zaměřena na současnou úroveň Vašich dovedností a v poslední části dotazníku budete predikovat budoucí stav dovedností, které je nutno získat v průběhu 1 – 2 let ke zvýšení výkonnosti Vaší práce.

Děkuji za Vaši trpělivost a spolupráci.

Bc. Nikola Stávková

Studentka České zemědělské univerzity v Praze

Identifikační otázky

1. Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

2. Váš věk?

- a) 18 – 25
- b) 26 – 35
- c) 36 – 45
- d) 45 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní
- b) Střední bez maturity
- c) Střední s maturitou
- d) Vyšší odborné

4. Jak dlouho působíte jako vedoucí pracovník ve firmě?

- a) 1 – 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 a více let

Tabulka č. 1 hodnotí každou manažerskou dovednost podle důležitosti vzhledem k jejich využívání ve Vašem běžném pracovním životě. Označte prosím vždy jednu správnou odpověď křížkem (x).

Manažerské dovednosti

	Vysoce důležité	Středně důležité	Nejméně důležité
Plánování (= schopnost zpracovat operativní plán, koordinovat a projednávat jednotlivé složky plánu za účelem splnění cílových úkolů)			
Rozhodování (= schopnost činit včasná rozhodnutí na úkor nedostatku času, informací a zároveň i pod tlakem. Je nutné předvídat rizika spojená s rozhodováním)			
Organizování (= schopnost systematicky organizovat a koordinovat nejen své běžné pracovní činnosti, ale i činnosti svých podřízených)			
Delegování (= schopnost přesné formulace úkolů, přiřazení správných úkolů správným lidem, klást důraz na kvalitu plnění úkolů a konzultování problémů)			
Komunikace (= schopnost získávat a zpracovávat předané informace co nejrychleji a nejsrozumitelněji. Umět naslouchat zaměstnancům a dávat včasnou zpětnou vazbu)			
Motivace (= schopnost ovlivňovat jedince s využitím jeho schopností, dovedností a vědomostí, stimulovat a usměrňovat výkonnost pracovníků žádoucím způsobem)			
Kontrola (=schopnost uplatňovat vhodné metody a přístupy kontroly práce odvedené podřízenými pracovníky)			
Hodnocení (= schopnost spravedlivě hodnotit výsledky práce podřízených pracovníků)			

Tabulka č. 2 s názvem „**Současnost**“ hodnotí manažerské dovednosti, se kterými momentálně disponujete či naopak nedisponujete. Zaškrtněte prosím křížkem (x) u každého výroku vždy jednu možnost, která vystihuje míru Vašeho souhlasu s tvrzením uvedeným v tabulce.

Současnost					
Otázka		Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Plánování	Schopnost dostatečně specifikovat zadané úkoly				
	Schopnost stanovit cíle reálně v možnostech podřízených pracovníků				
	Schopnost dodržovat pracovní plán				
	Schopnost pružně reagovat na změny v pracovním plánu				
Rozhodování	Schopnost přijímat názory podřízených při rozhodování				
	Schopnost rozhodovat pod tlakem				
	Schopnost navrhnout řešení problémů				
	Schopnost rozhodovat s neúplnými informacemi				
Organizování	Schopnost jasně stanovovat priority				
	Schopnost časově řídit plnění úkolů				
	Schopnost akceptovat jakékoliv změny v podniku				
	Schopnost přijímat veškerá rizika				
Delegování	Schopnost jasně definovat cíle, které mají být splněny				
	Schopnost rozdělit spravedlivě práci dle zkušeností, schopností a dovedností podřízených				
	Schopnost klást důraz na kvalitu vykonané práce				
	Schopnost dát svým podřízeným volnost při vykonávání úkolů, nechávat je samostatně rozhodovat o postupu				
Komunikování a vyjednávání	Schopnost aktivně naslouchat potřebám a přáním podřízených				
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným včas				
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným výstižně a srozumitelně				
	Schopnost vyjednávání jako způsob řešení problémů na pracovišti				
Motivace	Schopnost vytvářet stimulující přátelské pracovní prostředí				
	Schopnost podporovat rozvoj podřízených pracovníků				
	Schopnost odměňovat pracovníky za dobře odvedenou práci				
	Schopnost motivovat své pracovníky k inovaci				
Kontrola a hodnocení	Schopnost provádět průběžnou kontrolu práce podřízených				
	Schopnost dávat zpětnou vazbu po vykonání daného úkolu				
	Schopnost spravedlivě ohodnotit práci podřízených				
	Schopnost chválit pracovníky za dobře odvedenou práci				

Tabulka č. 3 s názvem „**Budoucnost**“ uvádí jaké dovednosti je potřeba či není potřeba posílit v rozmezí 1 – 2 let z důvodu, že tyto dovednosti budete v budoucnu potřebovat. Zaškrtněte, prosím, vždy jedno správné tvrzení křížkem (x).

Budoucnost (1-2 roky)					
Otázka		Výrazně posílit	Středně posílit	Mírně posílit	Není potřeba posílovat
Plánování	Schopnost dostatečně specifikovat zadané úkoly				
	Schopnost stanovit cíle reálné v možnostech podřízených pracovníků				
	Schopnost dodržovat pracovní plán				
	Schopnost pružně reagovat na změny v pracovním plánu				
Rozhodování	Schopnost přijímat názory podřízených při rozhodování				
	Schopnost rozhodovat pod tlakem				
	Schopnost navrhnout řešení problémů				
	Schopnost rozhodovat s neúplnými informacemi				
Organizování	Schopnost jasně stanovovat priority				
	Schopnost časově řídit plnění úkolů				
	Schopnost akceptovat jakékoliv změny v podniku				
	Schopnost přijímat veškerá rizika				
Dělování	Schopnost jasně definovat cíle, které mají být splněny				
	Schopnost rozdělit spravedlivě práci dle zkušeností, schopností a dovedností podřízených				
	Schopnost klást důraz na kvalitu vykonané práce				
	Schopnost dát svým podřízeným volnost při vykonávání úkolu, nechávat je samostatně rozhodovat o postupu				
Komunikování a vyjednávání	Schopnost aktivně naslouchat potřebám a přáním podřízených				
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným včas				
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným výstižně a srozumitelně				
	Schopnost vyjednávání jako způsob řešení problémů na pracovišti				
Motivace	Schopnost vytvářet stimulující přátelské pracovní prostředí				
	Schopnost podporovat rozvoj podřízených pracovníků				
	Schopnost odměňovat pracovníky za dobře odvedenou práci				
	Schopnost motivovat své pracovníky k inovaci				
Kontrola a hodnocení	Schopnost provádět průběžnou kontrolu práce podřízených				
	Schopnost dávat zpětnou vazbu po vykonání daného úkolu				
	Schopnost spravedlivě ohodnotit práci podřízených				
	Schopnost chválit pracovníky za dobře odvedenou práci				

Zdroj: Vlastní zpracování (2016)

Příloha 3: Vyhodnocení současného stavu dovedností

Současnost					
Otázka		Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám
Plánování	Schopnost dostatečně specifikovat zadané úkoly	6	6	0	0
	Schopnost stanovit cíle reálně v možnostech podřízených pracovníků	6	5	1	0
	Schopnost dodržovat pracovní plán	8	4	0	0
	Schopnost pružně reagovat na změny v pracovním plánu	4	6	2	0
		24	21	3	0
Rozhodování	Schopnost přijímat názory podřízených při rozhodování	0	4	6	2
	Schopnost rozhodovat pod tlakem	0	5	6	1
	Schopnost navrhnout řešení problémů	4	6	2	0
	Schopnost rozhodovat s neúplnými informacemi	0	3	9	0
		4	18	23	3
Organizování	Schopnost jasně stanovovat priority	10	2	0	0
	Schopnost časově řídit plnění úkolů	2	8	2	0
	Schopnost akceptovat jakékoliv změny v podniku	0	12	0	0
	Schopnost přijímat veškerá rizika	0	3	9	0
		12	25	11	0
Delegování	Schopnost jasně definovat cíle, které mají být splněny	12	0	0	0
	Schopnost rozdělit spravedlivě práci dle zkušeností, schopností a dovedností podřízených	9	3	0	0
	Schopnost klást důraz na kvalitu vykonané práce	11	1	0	0
	Schopnost dát svým podřízeným volnost při vykonávání úkolů, nechávat je samostatně rozhodovat o postupu	0	2	8	2
		32	6	8	2
Komunikování a vyjednávání	Schopnost aktivně naslouchat potřebám a přáním podřízených	2	6	4	0
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným včas	10	2	0	0
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným výstižně a srozumitelně	12	0	0	0
	Schopnost vyjednávání jako způsob řešení problémů na pracovišti	3	7	2	0
		27	15	6	0
Motivace	Schopnost vytvářet stimulační přátelské pracovní prostředí	4	8	0	0
	Schopnost podporovat rozvoj podřízených pracovníků	3	8	1	0
	Schopnost odměňovat pracovníky za dobře odvedenou práci	5	7	0	0
	Schopnost motivovat své pracovníky k inovaci	3	6	3	0
		15	29	4	0
Kontrola a hodnocení	Schopnost provádět průběžnou kontrolu práce podřízených	12	0	0	0
	Schopnost dávat zpětnou vazbu po vykonání daného úkolu	12	0	0	0
	Schopnost spravedlivě ohodnotit práci podřízených	12	0	0	0
	Schopnost chválit pracovníky za dobře odvedenou práci	9	3	0	0
		45	3	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 4: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností

Budoucnost (1-2 roky)					
Otázka		Výrazně posílit	Středně posílit	Mírně posílit	Není potřeba posilovat
Plánování	Schopnost dostatečně specifikovat zadané úkoly	0	3	3	6
	Schopnost stanovit cíle reálné v možnostech podřízených pracovníků	1	2	3	6
	Schopnost dodržovat pracovní plán	0	0	4	8
	Schopnost pružně reagovat na změny v pracovním plánu	0	3	5	4
		1	8	15	24
Rozhodování	Schopnost přijímat názory podřízených při rozhodování	2	6	4	0
	Schopnost rozhodovat pod tlakem	3	4	5	0
	Schopnost navrhnout řešení problémů	0	2	6	4
	Schopnost rozhodovat s neúplnými informacemi	3	6	3	0
		8	18	18	4
Organizování	Schopnost jasně stanovovat priority	0	1	1	10
	Schopnost časově řídit plnění úkolů	2	8	0	2
	Schopnost akceptovat jakékoliv změny v podniku	0	2	10	0
	Schopnost přijímat veškerá rizika	8	4	0	0
		10	15	11	12
Delegování	Schopnost jasně definovat cíle, které mají být splněny	0	0	0	12
	Schopnost rozdělit spravedlivě práci dle zkušeností, schopností a dovedností podřízených	0	0	3	9
	Schopnost klást důraz na kvalitu vykonané práce	0	0	0	12
	Schopnost dát svým podřízeným volnost při vykonávání úkolu, nechávat je samostatně rozhodovat o postupu	2	8	2	0
		2	8	5	33
Komunikování a vyjednávání	Schopnost aktivně naslouchat potřebám a přáním podřízených	0	3	5	4
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným včas	0	0	2	10
	Schopnost předávat veškeré informace podřízeným výstižně a srozumitelně	0	0	0	12
	Schopnost vyjednávání jako způsob řešení problémů na pracovišti	1	2	6	3
		1	5	13	29
Motivace	Schopnost vytvářet stimulační přátelské pracovní prostředí	0	4	4	4
	Schopnost podporovat rozvoj podřízených pracovníků	0	1	8	3
	Schopnost odměňovat pracovníky za dobře odvedenou práci	0	2	5	5
	Schopnost motivovat své pracovníky k inovaci	0	3	6	3
		0	10	23	15
Kontrola a hodnocení	Schopnost provádět průběžnou kontrolu práce podřízených	0	0	0	12
	Schopnost dávat zpětnou vazbu po vykonání daného úkolu	0	0	0	12
	Schopnost spravedlivě ohodnotit práci podřízených	0	0	0	12
	Schopnost chválit pracovníky za dobře odvedenou práci	0	1	2	9
		0	1	2	45

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)

Příloha 5: Řízený rozhovor

1. Jaké jsou cíle a vize Vaší firmy? Čeho chce Vaše firma dosáhnout v průběhu následujících 2 let?

Snažíme se být firmou společensky přínosnou pro daný region. Naším cílem je dávat práci co největšímu množství lidí a chránit životní prostředí, proto část práce je vytvářena ručně, nikoliv prostřednictvím strojů. Mimo to se snažíme být přínosem pro turistický ruch daného okolí. Zveme zákazníky na zážitkovou exkurzi, kde je provedou naši usměvaví průvodci provoněnými sklady bylin a odhalí veškerá tajemství zrození nového sáčku čaje od pěstování bylin až po šálek čaje. Návštěvníci mohou také navštívit naši bylinkovou zahradu, vyhlídku a poté posedět v naší kavárně.

V průběhu následujících 2 let si neklademe za cíl zdvojnásobování, případně ztrojnásobování výroby jak to je ve většině podniků je. Firma podniká na základě trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Chceme plynule reagovat na poptávku zákazníků. Spolupracujeme s pěstiteli a sedláky, s nimiž se vždy na začátku roku domlouváme na množství potřebných surovin a jejich ceně. Snažíme se o oboustranně výhodný, přátelský vztah, založený na vzájemné důvěře a respektu mezi firmou a pěstiteli. Aby růst firmy byl trvale udržitelný, ideální je růst 5 – 10 %. V případě, že je růst nad 20 – 30 %, je problém sehnat kvalitní suroviny, aby se produkce mohla dlouhodobě zvyšovat.

2. Jak hodnotíte výsledky práce v minulém období? Splnila Vaše očekávání?

S výsledky práce svých podřízených pracovníků jsem značně spokojen a hodnotím je pozitivně. Máme za sebou posledních 5 let, kdy firma stabilně rostla. Podařilo se nám udržet kvalitativní požadavky. Pouze bychom chtěli zlepšit pracovní prostředí pro zaměstnance, aby se u nás cítili dobře, chodili do práce rádi, mohli se u nás rozvíjet a přispět svými nápady, protože od zaměstnanců se odvíjí výkon firmy.

3. Jaké schopnosti a dovednosti jsou v současné době vyžadovány u Vás ve firmě od manažerů? Kterou z nich považujete za nejdůležitější?

Odborné znalosti vedoucích pracovníků bereme u nás ve firmě za samozřejmé. Vedoucí pracovníci by měli umět práci dobře naplánovat, zorganizovat, rozdělit ji mezi své podřízené a namotivovat je. Měli by mít dobré předpoklady k vedení a zároveň by měli umět ovládat zaměstnance a být pro ně vzorem. Snažíme se u nás ve firmě vytvářet rodinnou atmosféru, kde jednotlivá oddělení fungují jako tým a všichni mají svůj prostor se projevit. Za nejdůležitější považují schopnost vést a motivovat lidi.

4. Jak hodnotíte současné dovednosti manažerů vzhledem k požadavkům na dané pracovní místo? Jaké dovednosti u manažerů postrádáte?

Vedoucí pracovníci mají problém s vlastním rozhodováním, delegováním a organizováním. Spousta zakázek u nás ve firmě přichází nečekaně a je potřeba na ně pružně reagovat, což se nám mnohdy nedaří. Toto období je zejména před Vánocemi. Snažíme se nastavit podmínky, aby lidé byli schopni se sami rozhodovat a nemuseli se obracet na názor lidí na vyšší úrovni, ale moc se nám to nedaří. Co se týče nedostatků v oblasti delegování, někteří lidé u nás pracují již od vzniku naší firmy a veškeré úkoly byli zvyklí si dělat sami. Přijde mi, že mají strach delegovat některé úkoly na své podřízené, aby neztratili kontrolu nad vykonáváním daného úkolu. V dnešní době naopak dobře funguje kontrola a hodnocení pracovníků. Komunikace se u nás na pracovišti poměrně hodně zlepšila za poslední dobu.

5. Odpovídají schopnosti a dovednosti vedoucích pracovníků budoucím nárokům na pracovní místo, či je potřeba zlepšení? V čem a jak?

Vedoucí pracovníci jsou ochotni se vzdělávat, pracovat na sobě a rozvíjet se. Budoucí nároky jsou schopni plnit. Mnohdy jim ale chybí ochota organizování a rozhodování se v situacích, kdy nemají dostatek informací, proto bych rád tyto dovednosti do budoucna zlepšil, např. prostřednictvím školením zaměřujícím se na posílení těchto dovedností.

6. Jak hodnotíte dodržování pracovního plánu vedoucími pracovníky?

Vedoucí pracovníci jsou vysoce motivováni k dodržování pracovního plánu. Nikdy jsme neměli problém s nedodržením plánu. Vždy se společně domluvíme, zda můžeme přijmout další zakázku a zvýšit plán.

7. Jak hodnotíte výkonnost jednotlivých oddělení? Co byste do budoucna zlepšil a jakým způsobem?

Problém je sladit obchod a výrobu. Obchod chce co nejvíce prodávat, ale výroba chce mít vše naplánované a dopředu vše dané. Poslední dobou se nám daří táhnout za jeden provaz a vše sladit. I lidé, co pracují u strojů, mají radost, že se nám to daří splnit. Doposud se naše firma zaměřovala zejména na posilování tvrdých dovedností. Poslední dobou je vyvíjen stále vyšší tlak na měkké dovednosti, proto bych se chtěl zaměřit na větší posílení těchto dovedností, zejména těch, u kterých mají manažeři značné rezervy.

8. Jak hodnotíte kvalitu vyrobených produktů? Odpovídají požadavkům na kvalitu výrobků?

Naše čaje jsou vysoce kvalitní a patří k absolutní špičce na trhu. To dokazují veškeré ekotesty, kterými naše výrobky prošly. Garance kvality našich produktů vychází z vlastního pěstování v ekologických rodinných zemědělských farmách, odkud je znám původ surovin. Výsledkem jsou byliny, které neobsahují rezidua agrochemikálií nebo geneticky modifikované organismy. Naše výrobky odpovídají nejen ekologickým standardům, ale i přísným podnikovým požadavkům na kvalitu. Vzhledem ke konkurenci jsme ti, co jsou obdivováni a napodobováni, nikoliv ti, co by něco doháněli.

9. Jak hodnotíte přístup vedoucích pracovníků ke změnám a inovacím? Dokážou je přijímat s ochotou a nasazením?

Ročně uvádíme na trh kolem 30 nových produktů. Poslední dobou pracujeme s netradičními kompostovatelnými materiály, které jsou spojeny s určitými problémy, kdy sáčky praskají, těžko se svařují. Vedoucí pracovníci jsou motivováni natolik, aby vše

dotáhli do konce a dokázali těmto problémům předejít. Dnes má naše firma kompostovatelné materiály a je to zásluhou vedoucích pracovníků, kteří to dokázali dotáhnout do konce, protože těch problémů kolem toho bylo mnoho.

10. Jak hodnotíte rozhodování vedoucích pracovníků? Dokážou se správně rozhodovat i za předpokladu nedostatku informací a pod tlakem?

Řekl bych, že vedoucí pracovníci nejsou dostatečně samostatní. Dokonce i malé problémy se bojí řešit sami a chtějí požehnání od jejich nadřízených. Inovací je u nás ve firmě opravdu hodně. Mnohdy je to dáno tím, že některé věci jsou příliš složité a pracují s drahým materiálem, proto se bojí sami rozhodovat.

11. Jak hodnotíte přístup vedoucích pracovníků k řešení problémů na pracovišti? Dokážou je řešit správně a rychle?

Myslím si, že ve většině případů dokážou problémy řešit rychle a správně. Zejména co se týče technických a kvalitativních věcí. Dokážou pružně a rychle reagovat pokud je nějaký problém například s přebalem či surovinou, zajistit, napravit. Když jsme měli problém se surovinou, tak ji dokázali velice rychle stáhnout z výroby.

12. Jakých dalších chyb se podle Vás manažeři nejčastěji dopouští?

Domnívám se, že vedoucí pracovníci málo komunikují s podřízenými. Myslím, že by se měli více zajímat o své zaměstnance, aby věděli o jejich normálním životě a lidé cítili, že je o ně zájem. Snažíme se vytvářet rodinnou firmu, ale nakonec se nám to stejně nedaří. Myslím si, že chyby manažerů jsou zejména v oblasti práce s lidmi.

13. Jakým způsobem motivujete své manažery k lepším pracovním výkonům?

Lidé by se měli cítit, že jsou v dané firmě užiteční, proto manažery za dobře odvedenou práci chválím a říkám jim, jak si jejich práce vážím. Vedoucí pracovníci jsou dostatečně informováni o tom, z jakého důvodu svoji práci vykonávají a jak svou prací přispívají

k celkové prosperitě organizace. Domnívám se, že hmotné odměňování lidí tvoří velmi malou část motivace zaměstnanců. Tato motivace má dle mého názoru pouze krátkodobý efekt.

14. Jaká školení a další způsoby vzdělávání poskytujete vedoucím pracovníkům pro zlepšení jejich dovedností?

Pro vedoucí pracovníky děláme školení, které je vedené formou diskuze. Je to takový brainstorming. Každý má prostor vyjádřit svůj názor a snažíme se společně hledat způsoby, jak dosáhnout zlepšení v určité oblasti. Mnohdy to moderuje člověk z externí firmy. Měli jsme také školení na zlepšení počítačových dovedností či školení v oblasti marketingu a jazykových dovedností. Snažíme se své vedoucí pracovníky školit od těch nejlepších agentur.

15. Jaká je Vaše představa budoucího rozvoje vedoucích pracovníků?

Chtěl bych firmu dále vést jinak, než jsou nadnárodní firmy, ale aby to naše podnikání bylo skutečně společensky odpovědné a trvale udržitelné. To vyžaduje práci s lidmi trochu jinou než ty nadnárodní firmy, které jsou zaměřeny jen na výkon. Chci, aby vedoucí pracovníci byli více zaměřeni na práci s lidmi, vytvářeli rodinnou atmosféru na pracovišti, aby se u nás zaměstnanci cítili dobře a byli dostatečně motivováni k práci.

Zdroj: Vlastní zpracování (2017)