

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Role manažera v logistice

(Diplomová práce)



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání diplomové práce

student/ka	Bc. Věra Stopková
studijní program	Logistika
obor	Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 27, odst. 2 a 3 Studijního a zkušebního řádu pro studium v magisterském programu Vysoké školy logistiky v Přerově určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Role manažera v logistice**

Cíl práce:

Představit současné požadavky zaměstnavatelů na odborné znalosti a kompetence manažerů v oblasti logistiky. Zjištěné požadavky zhodnotit.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Postavení manažera v procesu řízení
2. Role manažera ve vazbě na moderní pojetí logistiky
2. Požadavky na odborné znalosti a kompetence manažerů v oblasti logistiky
3. Výzkum požadavků zaměstnavatelů na kompetence manažerů logistiky
4. Zhodnocení výsledků výzkumu

Závěr

Rozsah práce: 50 – 60 stran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

MALINDŽÁK, Dušan. *Teória logistiky*. Košice: KARNAT, 2007. ISBN 978-80-8073-893-8.

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

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

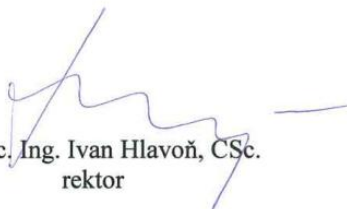
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.

Datum zadání diplomové práce: 16. 11. 2016

Datum odevzdání diplomové práce: 15. 5. 2017

Přerov 15. 12. 2016


doc. Dr. Ing. Oldřich Kodým
vedoucí katedry


doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Přerov 20. 8. 2018

.....

podpis

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. Stanislavě Grosové, CSc., za odborné vedení a poskytnutí cenných rad a připomínek. Mé poděkování patří také všem respondentům, kteří mi poskytli potřebné informace pro vypracování praktické části a v neposlední řadě mé rodině za podporu a trpělivost.

Anotace

Diplomová práce se zabývá rolí manažera v logistice. Úvodní část je věnována postavení manažera v procesu řízení. Jsou zde prezentovány poznatky z literatury týkající se managementu, role manažera a jeho odborných znalostí a kompetencí. Dále je představena role manažera ve vazbě na moderní pojetí logistiky. V rámci další části práce je provedena obsahová analýza internetové poptávky pracovních míst s cílem zjistit a definovat aktuální požadavky zaměstnavatelů na profesní kompetence manažerů v oblasti logistiky. V praktické části jsou pomocí metody dotazníkového šetření identifikovány požadavky zaměstnavatelů na standardní a specifické kompetence manažerů v logistice. Závěrečná část obsahuje shrnutí a zhodnocení vývojových trendů v požadavcích na manažery v logistice, vymezení problémových oblastí a návrhy opatření, které by zlepšily možnosti zaměstnavatelů získat vysoce kvalifikované manažery v oblasti logistiky.

Klíčová slova

manažer, manažerské kompetence, řízení, dodavatelský řetězec, požadavky

Annotation

This thesis is concerned with the role of the manager in the logistics. The introductory part is attended to the situation of the manager in the process of the management. In this part is presented the knowledge from the literature related to the management, the role of the manager and his professional skills and competencies. The role of the manager in connection to modern conception of the logistics is introduced further. In the next part of this thesis is performed content analysis of the internet demand on the working places with the aim to find out and to define the current demands of the employers on the professional competences of the managers. In the practical part are identified the current demands of the employers on the standard and specific competences of the managers with the help of the method of the questionnaire survey. The final part contents the recapitulation and the evaluation of the evolutionary trends in demands on the managers in logistics, the definition of the troubled areas and the suggestions of the corrections, which could improve the options of the employers to obtain the highly qualified managers in the area of the logistics.

Keywords

manager, managerial competencies, management, supply chain, requirements

Obsah

Úvod	9
1 Postavení manažera v procesu řízení	11
1.1 Management	11
1.1.1 Funkce managementu	12
1.1.2 Druhy managementu	14
1.1.3 Úrovně managementu	17
1.2 Manažer	18
1.2.1 Definice manažera	18
1.2.2 Role manažera	20
1.2.3 Manažerská práce	22
1.2.4 Požadavky na profil osobnosti manažera	26
1.2.5 Kompetence manažera	27
2 Role manažera ve vazbě na moderní pojetí logistiky	31
2.1 Moderní pojetí logistiky	31
2.1.1 Vývoj logistiky	31
2.1.2 Soudobé vymezení základních pojmů	33
2.1.3 Řízení dodavatelských systémů	36
2.1.4 Logistický informační systém	38
2.2 Role manažera v logistice	38
3 Požadavky na odborné znalosti a kompetence manažerů v oblasti logistiky	40
4 Výzkum požadavků zaměstnavatelů na kompetence manažerů logistiky	41
4.1 Metody zpracování výzkumu	41
4.2 Metodologie výzkumu	42
4.2 Obsahová analýza inzerátů	43
4.3 Dotazníkové šetření	43

5	Zhodnocení výsledků výzkumu.....	44
5.1	Obsahová analýza inzerátů	44
5.2	Dotazníkové šetření.....	49
5.3	Shrnutí výsledků výzkumu	53
	Závěr.....	56
	Seznam použitých zdrojů	
	Seznam zkratk	

Úvod

Logistika patří bezpochybně v posledních letech mezi významná odvětví, která se v České republice dynamicky rozvíjí.

V souvislosti s globalizací trhů, trvalým tlakem na snižování nákladů a úsilím poskytnout zákazníkovi nejlepší produkt nebo službu se výrazně mění struktura a způsob řízení podniků tedy i profil manažerů, tj. ředitelů, vedoucích apod.. Jaké kompetence (znalosti, dovednosti a osobní charakteristiky) by měl mít moderní manažer, který pracuje v odvětví logistiky?

Téma role manažera v logistice jsem si zvolila záměrně. Ne proto, že bych se v budoucnu chtěla stát úspěšnou logistickou manažerkou, protože již svoji manažerskou profesi mám, ale proto, že mě zcela fascinuje propojení procesů v dodavatelských systémech. Říkala jsem si, že pokud to jde v logistice tak to může jít všude.

Jako cíl své diplomové práce jsem si stanovila posoudit požadavky zaměstnavatelů z oblasti logistiky na kompetence, znalosti, dovednosti a osobní charakteristiky manažerů a zjistit vývojové trendy. Svoji práci jsem zaměřila na identifikaci požadavků zaměstnavatelů a komparaci výsledků s poznatky z dostupné literatury. Smyslem práce je předložit důkaz o tom, že vývoj v požadavcích na logistické manažery existuje a reaguje na změny, které probíhají v odvětví logistiky. Pro práci jsem si vymezila hlavní výzkumnou otázku:

Jaký je nejžádanější profil osobnosti manažera v logistice?

Ve spojitosti s hlavní výzkumnou otázkou jsem si určila další tři vedlejší otázky a 3 hypotézy:

Je možné pozorovat požadavek na ovládání technik strategického řízení?

H1: Orientace na budoucnost a otevřenost ke změnám a novým přístupům je vyžadována.

Je požadováno vzdělání v oboru logistiky?

H2: Technické a ekonomické vzdělání je požadováno častěji než vzdělání v oboru logistiky.

Je kladen důraz na minimální délku praxe?

H3: Délka požadované praxe by měla být alespoň 2 roky.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část představuje současné poznatky z odborné literatury. Jsou zde objasněny poznatky, týkající se postavení manažera v procesu řízení a pojmy management, funkce, druhy a úrovně managementu a dále definice a role manažera. Práce vysvětluje, co je obsahem práce manažera, jaké jsou požadavky na profil osobnosti manažera a jeho kompetence.

Druhá kapitola je věnována roli manažera ve vazbě na moderní pojetí logistiky. Na základě literatury je zde popsán historický vývoj logistiky až do současného moderního pojetí dále vymezení pojmů řízení dodavatelských systémů včetně metod a technologií, logistického informačního systému a role manažera v logistice.

Ve třetí kapitole jsou na základě literatury určeny požadavky na odborné znalosti a kompetence manažerů v oblasti logistiky.

V praktické části je popsány metody a metodologie výzkumu. Nejdříve je provedena obsahová analýza inzerátů nabízejících práci na úrovni liniového manažera a následně pomocí dotazníkového šetření jsou nesrovnalosti z výsledků obsahové analýzy vyjasněny. V rámci tohoto dotazování je také zjišťováno, zda změny, které byly zmíněny v teoretické části, vnímá zaměstnavatel jako přínosné. Následuje popis a shrnutí výsledků. Ty jsou porovnány s teoretickými poznatky a následně jsou z nich vyvozeny závěry.

1 Postavení manažera v procesu řízení

Problematikou řízení se v současné době zabývá každý moderní podnik, úřad, instituce či organizace. Oblast řízení představuje velmi specializovanou činnost, bez níž se neobejde žádný z výše uvedených subjektů (VEBER, 2009, s. 19).

1.1 Management

VEBER (2009, s. 19-21) představuje obecnou charakteristiku managementu, jako souhrn všech činností, jenž je potřeba udělat, aby byl zajištěn plynulý chod podniku. Smyslem managementu je tedy vytvářet fungující organizace. Dále upřesňuje, že management jako specifická aktivita je stále více uznáván jako činitel, který významně ovlivňuje prosperitu každého podniku. Tvrdí: „*I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena.*“ Rozděluje pojem management do třech skupin, které zdůrazňují:

- složky, jež formují náplň manažerské profese, tj. názory, zkušenosti, doporučení, přístupy a metody, které manažeři užívají ke zvládnutí manažerských funkcí (rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, motivování, komunikování apod.), které jsou potřebné k dosažení záměrů organizace. Řízení by mělo být propojeno nejen ve směru nadřízenosti a podřízenosti, ale i na stejném stupni řízení, čehož lze v praxi dosáhnout pouze za předpokladu účinné komunikace.
- smysluplnost managementu, tj. že se jedná činnost, kdy mobilizací lidských a věcných činitelů při zachování norem, nákladů, kvality a lhůt je dosaženo vytyčeného cíle,
- klíčové faktory, které jsou příznačné po současné manažerské činnosti a „*jsou spojeny rizikem a jejich smyslem je realizovat změny, aby bylo dosaženo žádoucích efektů (hodnot).*“

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2009, s. 11-12) představují tři definice managementu v řadě podle toho, zda zdůrazňují vedení lidí nebo specifické funkce vykonávané manažery anebo účel a používané nástroje. Typickou definicí, která klade důraz na vedení lidí je pojetí, které představila Americká manažerská asociace koncem devadesátých let minulého století: „*management znamená umění dosahovat cíle*

organizace rukama a hlavami jiných.“ Ukázkou definice managementu, jenž zdůrazňuje specifické funkce vykonávané manažery, je: *„management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace.*“ Příkladem definice, kde je zdůrazněn především účel a používané nástroje manažerské práce je: *„management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají manažeři ke zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.*“

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001, s. 24) hovoří o managementu jako systematickém procesu, který je zaměřený na dosažení cílů organizace, tzn., že jde o systém provázaných aktivit, do kterých má manažer vnášet řád a provádět své úkoly způsobem, jenž je oceňován ostatními členy organizace a je ve shodě s jejich očekáváním.

Podle DUBRINA (2006, s. 2) je management proces využívání zdrojů k dosahování specifických cílů organizace prostřednictvím funkcí plánování, organizování, řízení a vedení lidí a kontroly.

1.1.1 Funkce managementu

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001, s. 24) uvádí, že klasické funkce managementu podle Aldaga a Stearnse jsou plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Provádí se v různých oblastech života organizace a v těchto nabývají specifického charakteru. Všechny tyto manažerské aktivity jsou vzájemně propojeny a tvoří nedílnou součást procesu řízení.

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2009, s. 68) představují nejvíce rozšířenou klasifikaci funkcí managementu podle Američanů Koontze a Weihricha, která je rozčleněna na plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu.

Charakteristika jednotlivých funkcí managementu byla zpracována v kompilaci autorů BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001, s. 24) a VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2009, s. 69-73):

Plánování (planning) - podstatou je určení úkolů, stanovení jejich priorit a postupů realizace. V úvahu jsou také brány všechny relevantní vnitřní i vnější faktory, které by mohly ovlivnit úspěšné dosažení cílů. Podle časového horizontu dělíme plány na strategické, taktické a operativní. Strategické plánování je důležité pro dlouhodobé

směrování podniku. Taktické a operativní plánování se využívá v oblastech podniku, kde dochází k silným tokům zdrojů, např. finančních či materiálových.

Organizování (organizing) - základem je přidělování úkolů pracovníkům nebo organizačním útvarům a koordinace jejich činnosti. Dále pak přidělování zdrojů, které jsou potřebné ke splnění těchto úkolů. Organizování objasňuje každému členu podniku jeho místo v procesu řízení a jeho osobní přínos, který vedl k úspěšnému splnění úkolů. Určitou formou organizování je např. organizační řád, organizační struktura popř. popis pracovní činnosti apod..

Výběr a rozmístění spolupracovníků (staffing) - úzce navazuje na činnosti z oblasti organizování. Jde o personální zajištění řídicích a řízených procesů. Důraz je kladen na profesní a kvalifikační předpoklady spolupracovníků, zejména na jejich schopnosti, znalosti a dovednosti. Jedná se tedy o výběr, rozmíst'ování a rozdělování spolupracovníků, hledání a využívání personálních rezerv, zjištění rekvalifikace apod..

Vedení (leading) - jedná se o proces díky, kterému dochází k motivování a ovlivňování aktivit podřízených zaměstnanců. Jednou z nejdůležitějších činností manažera je správná motivace pracovníků tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí/výkon a usměrňování jejich postojů k plnění úkolů.

Kontrolování (controlling) - spočívá v průběžném sběru, vyhodnocování a srovnávání informací a v porovnání s plánovanými cíli. Umožňuje napravovat nesprávné či nedostatečné plnění úkolu a určit opatření, kterými lze činnost jednotlivých členů organizace zlepšit.

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2009, s. 68-73) označují tyto funkce managementu jako sekvenční a dále rozlišují funkce paralelní, které slouží k pochopení a poslání funkcí sekvenčních. Paralelní funkce managementu jsou:

analyzování (analysis) - rozbor podmínek řešených problémů,

rozhodování (decision making) - výběr jedné z možných variant řešení, která je realizovatelná v rámci omezujících podmínek,

implementace (implementation) - fáze převedení přijatého rozhodnutí do praxe.

Dále zdůrazňují, že sekvenční a paralelní funkce managementu jsou zásadně ovlivňovány prostředím vzájemné komunikace, které umožňuje spolupráci lidí při řešení věcného obsahu jednotlivých funkcí.

1.1.2 Druhy managementu

VEBER (2009, s. 25) rozděluje procesy řízení neboli manažerské aktivity podle charakteru a časového hlediska na:

Strategické řízení - řídicí aktivity jsou realizovány vrcholovou úrovní managementu v případě malých a středních podniků často jejich vlastníky. Zaměřují se na klíčové faktory fungování a vytváří koncepci směru rozvoje organizace. Koncepce se tvoří na dobu delší než jeden rok, zpravidla na 3 až 5 let, výjimečně i déle.

Taktické řízení - řídicí aktivity směřující k naplnění strategických cílů organizace. Obvykle se stanovují na dobu jednoho roku. V současnosti se za nástroj taktického řízení považují roční plány, rozpočty apod..

Operativní řízení - řídicí aktivity směřující k realizaci taktických záměrů. Nástrojem jsou operativní plány s kratším časovým výhledem např. plány směnové, týdenní, měsíční maximálně však čtvrtletní.

Odborná literatura však nabízí řadu dalších přívlastků pojmu management, např. VEBER (2009, s. 26) dále představuje:

Provozní management - zabezpečuje výrobu ve stanoveném množství, kvalitě, ceně a termínech ve shodě s obchodními závazky. Zajišťuje vysokou výkonost provozních procesů zejména výrobních, technologických, pomocných a podpůrných (skladování, manipulace, doprava, údržba a opravy) tak, aby byly co nejlépe využity upotřebitelné zdroje. Respektuje také environmentální požadavky a požadavky na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Produktový management - vykonává činnosti spojené s analýzami a vyhodnocením portfolia sortimentu nabízených výrobků a služeb. Rozhoduje o zařazení nových nebo zlepšení již existujících produktů. Provádí průzkum trhu, zajišťuje vývoj, nákup nových materiálů a vlastní výrobu, řeší obaly, distribuci, propagaci atd.. Tyto aktivity bývají většinou řízeny projektově a zabezpečovány produktovým manažerem.

Projektový management - je používán při prosazování zásadní změny - projektu. Jedná se o obtížně realizovatelný úkol, který je jedinečný, s různorodými aktivitami, dlouhotrvající, složitý nebo vysoce nákladný. Je řízen projektovým manažerem, který komplexně zajišťuje přípravu, plánuje a koordinuje realizaci projektu a cílí k úspěšnému dokončení, popř. předání projektu.

Finanční (ekonomické řízení) - prostřednictvím ekonomických veličin, ukazatelů a výpočtů např. náklady, výnosy, cash flow¹, zisk, ztráta apod. realizuje fungování a změny fungování organizace nebo útvaru. Nástrojem řízení mohou být finanční plány nebo rozpočty, motivační nástroje s vazbou na hospodářský výsledek, zpětná vazba v podobě controllingu atd..

Management kvality, environmentu, bezpečnosti práce - zaměřuje se na kvalitu výroby, péči o životní prostředí či bezpečnost a ochranu zdraví při práci za použití norem.

Management rizika - monitoruje rizikové situace, stará se o prevenci rizikových stavů a doporučuje jak do řídicích praxí promítnout atribut rizika.

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULERŤ (2001, s. 25-26) začleňují funkce managementu do následujících oblastí řízení:

Strategické řízení - je proces, při kterém se určují vize a poslání organizace a z nich se vyvozují strategické cíle. Východiskem jsou strategické analýzy a trendy budoucího vývoje. Vyhledává se a vybírá optimální strategie rozvoje firmy nebo jejich organizačních útvarů tak, aby bylo efektivně využito zdrojů ve spojitosti s příležitostmi na trhu. Podstatou celého procesu je získat v daném čase pro organizaci silnější strategickou konkurenční výhodu než je ta stávající.

Marketing (řízení trhu) - analyzuje trh a prostředí nebo zákazníka a jeho chování. Rozděluje trh na segmenty a zařazuje na trh produkty. Přitom ovlivňuje i vývoj produktu a určuje cenovou politiku. Efektivně vyhledává nové zákazníky, určuje prodejní cíle a volí nejvhodnější prodejní techniky. Jedná se o „proces plánování a realizace marketingové koncepce, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb.“ Pro marketing je charakteristické, že začíná ještě dříve, než je produkt vytvořen a pokračuje i po jeho prodeji.

Řízení financí - určuje „finanční cíle, plánuje a získává optimální financování k dosažení těchto cílů, hledá metody efektivního řízení kapitálu a krátkodobé a dlouhodobé zabezpečení finanční rovnováhy.“

Řízení lidských zdrojů - hlavním smyslem celého procesu je zajistit dosažení organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Spočívá v plánování počtu

¹ cash flow - skutečné hotovostní toky, rozdíl mezi peněžními příjmy a peněžními výdaji za sledované období.

pracovníků v členění dle profese, kvalifikace a stanovených kritérií v návaznosti na strategii organizace. Vlastní činnost spočívá ve vyhledávání, výběru a přijímání pracovníků, v jejich dalším rozvoji a vzdělávání a to vždy v souladu s jejich schopnostmi a potřebami organizace. Vyhledává a stanoví nejvhodnější formy motivace zaměstnanců. Hodnotí kvalitu a efektivitu jejich práce a na základě toho stanovuje jejich další rozvojové aktivity, podněcuje je k dosahování náročnějších cílů a jejich pracovní výsledky odměňuje. Plánuje kariérové postupy pracovníků a hledá pro ně nejvhodnější uplatnění s ohledem na využití jejich schopností.

Řízení kvality - zahrnuje veškeré aktivity, jež vedou ke splnění požadavků na kvalitu. Ověřuje, udržuje a vytváří kvalitní systémy organizačních struktur, postupů, procesů a zdrojů, nezbytných k uspokojení interních potřeb organizace a externích potřeb zákazníků. Spočívá v aktivní spolupráci všech členů organizace. Smyslem je poskytnout zákazníkovi důvěru a zvýšit efektivitu činností a procesů, prováděných v organizaci. Jedná se o dlouhodobý proces, který prochází řadou etap: kontrola - operativní řízení - zabezpečení jakosti - komplexní řízení kvality. Nedílnou součástí tohoto procesu je i environmentální systém řízení organizace.

Řízení informací - spočívá ve vyhledávání, zpracování a přenosu informací, dat a znalostí. Ověřuje, navrhuje a využívá nové možnosti práce s informacemi z manažerského a systémového pohledu, tzn. z pohledu kvality a efektivity. Využívá k tomu veškeré technické prostředky, tj. počítače, počítačové sítě, aplikační vybavení apod.. Informační systém organizace je tedy prostředek ke zpracování údajů do informace, která je následně využita v rámci procesu rozhodování. Poskytuje manažerům přijímat včasné rozhodnutí pro plánování, řízení a kontrolu všech činností, za které nesou odpovědnost.

Krizové řízení - je proces, ve kterém se organizace vyrovnává s významnými a nečekanými situacemi, jenž mohou ohrozit cíle popř. samotnou existenci firmy. V akutní krizi směřují všechny vykonávané činnosti (plánování, organizování, řízení a kontrolování) k rychlému, ale vhodnému rozhodnutí, vedoucímu ke zvládnutí tohoto negativního vývoje, před nímž organizace stojí.

Řízení změn - jedná se o cílený a efektivní proces přeměny organizace popř. jejich činností v návaznosti na vliv vnitřního a vnějšího prostředí, které vytváří nové podmínky a příležitosti pro podnikání. Odstraňuje organizační překážky a překonává

nesouhlasné postoje vůči těmto změnám, jejichž cílem je zvýšit výkonnost organizace a schopnost konkurence.

1.1.3 Úrovně managementu

VEBER (2009, s. 20) i BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001, s. 26-27) rozdělují management do tří úrovní:

Vrcholový management (top management) - představuje nejmenší manažerskou skupinu. Nese odpovědnost za celkovou výkonnost organizace. Jeho hlavním úkolem je formování strategických cílů organizace, ale samozřejmě vykonává i ostatní manažerské činnosti jako je organizování, vedení lidí a kontrolování plnění cílů.

Střední management (middle management) - odpovídá za řízení liniového managementu, případně také řadových pracovníků organizace. Podílí se na uskutečňování plánů a strategických cílů tím, že koordinuje vykonávané úkoly a zaměřuje se na dosažení organizačních cílů.

Liniový management (lower management) - představuje nižší úroveň hierarchie managementu. Jeho hlavní činností je bezprostřední vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně provádí kontrolu, napravuje omyly a řeší provozní problémy.

V následující tabulce 1.1 je přehledně znázorněn vztah využití funkcí managementu v jednotlivých úrovních řízení.

Tab. 1.1 Rozdělení času manažerů na různých úrovních

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	
	vedení	
kontrolování	kontrolování	vedení
	kontrolování	kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdroje BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 2001. s. 27.

1.2 Manažer

Základním stavebním kamenem každé organizace je manažer, který je jedním z důležitých předpokladů jejího úspěchu, neboť „proměňuje odbornost a schopnosti druhých ve výkonnost všech.“ (HRONÍK, 2008, s. 16)

1.2.1 Definice manažera

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001, s. 26) představují své vysvětlení pojmu „*Manažer odpovídá za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace.*“

Podle VEBRA (2009, s. 20) je manažer samostatná profese, kterou pracovník vykonává na základě „*zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění. Aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*“

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2009, s. 13) vysvětlují pojem manažera jako člověka, který realizuje „*poslání i profesní využívání znalostního zázemí managementu (zkušeností, technik, metod, přístupů apod.)*.“

BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001, s. 26) dělí manažery podle úrovně managementu na vrcholové, střední a liniové. Vrcholovými manažery jsou např. generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí a náměstci ředitelů. Střední manažeři zastávají pozice vedoucích provozu, středisek, odboru apod.. Liniovými manažeři jsou mimo jiné např. předáci, mistři ve výrobě, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativního oddělení aj.

Postavení manažera v procesu řízení je znázorněno viz. schéma 1.1.

Schéma 1.1 Postavení manažera v procesu řízení



Zdroj: Vlastní zpracování podle zdroje VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2009. s. 27.

Jak tvrdí VEBER (2009, s. 27) je někdy namítáno, že výše uvedené schéma je nepřesné, protože manažer je také jenom zaměstnanec. To přiznává, ale současně uvádí, že manažer je specifickým zaměstnancem co do výše platu, tak i svými pravomocemi a odpovědností. Toto klasické schéma vychází z následujícího zaměření činností:

Vlastníci - zodpovídají za rozhodování a schvalování strategických záměrů organizace. Vykonávají dohled nad činností manažerů a nad plněním strategických cílů. Sledují výkonost podniku především podle ekonomických ukazatelů.

Manažeři - v řízení organizace mají dominantní postavení. Zabývají se přípravou koncepce rozvoje podniku. Řídí běžný provoz a zajišťují finanční zdraví podniku.

Zaměstnanci - realizují stanovené úkoly, poskytují informace a podklady nutné pro řízení podniku.

Dále poukazuje na vývojové trendy, které směřují ke zmenšování rozdílů mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem. Je vyvíjena snaha, aby do procesu rozhodování byli zapojeni i řadoví zaměstnanci. Zaměstnanci musí zvládat nejen danou pracovní činnost, ale musí být odpovědni za její výsledky. Zaměstnanci mají vyšší kvalifikaci, než tomu bylo v minulosti. Umí pracovat na počítači, jsou jazykově vybaveni, mají zájem o rozšiřování znalostí, jsou ochotni podílet na zavádění změn atd.. Bezprostředně s tím je vyvíjen tlak na snižování členitosti manažerských úrovní. Stejně jako předchozí autoři i VEBER (2009, s. 20) dělí manažery na vrcholové, střední a liniové. Dále představuje typickou náplň pracovní činnosti na jednotlivých úrovních řízení viz. obrázek 1.1.

Obr. 1.1 Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonost a prosperita*. 2009. s. 30.

1.2.2 Role manažera

VODÁČEK, VODÁČKOVÁ (2009, s. 159-161) i BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ (2001, s. 27-28) klasifikují role manažera podle H. Mintzberga do tří skupin:

Interpersonální role - vycházejí přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera, který má povinnost udržovat a rozvíjet kontakty s vnitřními a vnějšími partnery organizace. Vnitřními partnery mohou být nadřízení, podřízení, spolupracovníci aj.. Vnější partneři jsou především zákazníci, dodavatelé, představitelé bank, státní a veřejné správy atd.. Manažer může interpersonální role měnit podle poslání. Může vystupovat jako představitel, vedoucí organizace nebo spojovatel.

- Představitel - manažer reprezentuje organizaci při slavnostních situacích, kdy vystupuje zejména jako nositel role např. ředitele, neplánuje, neřeší žádné problémy ani nerozhoduje. Svoji přítomností vyjadřuje zájem firmy o přítomné, což oni nejvíce ocení.
- Vedoucí organizace - manažer vystupuje jako vedoucí ke svým podřízeným, jejichž prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se je motivovat a usměrnit jejich práci. Snaží se vysledovat silné a slabé stránky zaměstnanců a přemýšlí o jejich osobním rozvoji. Hodnotí výsledky jejich práce zpravidla za předchozí rok a formuluje úkoly, které mají splnit v nadcházejícím období.
- Spojovatel - manažer je zprostředkovatelem přenosu informací a kontaktů s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a mezi organizací a jejím okolím.

Informační role - spočívají v účasti manažera v informačních procesech. Informačními procesy mohou být vytváření, sběr, přenos, třídění a využití dat. Může vystupovat jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- Pozorovatel - manažer vyhledává informace, potřebné pro pochopení života organizace a důležitých skutečností z vnějšího prostředí. Informace může získávat jak z formálních zdrojů např. porady tak ze zdrojů neformálních např. v rámci sportovních akcí.
- Šířitel - manažer je šířitelem informací, které získal zvenčí. Informace může, ale nemusí předat svým spolupracovníkům nebo externím partnerům. Záleží na něm, zda vyhodnotí informaci jako potřebnou a vhodnou pro ostatní.

- Mluvčí - manažer reprezentuje organizaci nebo útvar navenek. Svým vystupováním vytváří image organizace a hájí zájmy organizace proti případným útokům zvenčí.

Rozhodovací role - představují tvorbu strategických organizačních rozhodnutí vrcholového manažera, který může rozhodovat v rolích podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů nebo vyjednavče.

- Podnikatel - manažer rozhoduje o hledání, vytváření a využívání příležitostí a pracuje na zlepšení stávající situace. Realizuje činnosti, které nejvíce přispívají k rozvoji organizace či k udržení postavení na trhu. Musí zvážit rizika a posoudit budoucí úspěch a ziskovost.
- Řešitel problémů - manažer musí reagovat na nečekané změny, které ohrožují dosahování cílů. Při odstraňování problémů musí manažer čelit řadě kritických situací. Po jejich překonání manažer navrácí organizaci její stabilitu a odstraňuje rozpory mezi stranami nebo cíli.
- Distributor zdrojů - manažer dokáže hospodařit se zdroji v i době jejich nedostatku. Zdroje jsou peníze, lidé, čas, moc popř. zařízení. Dbá, aby zdroje byly rozdělovány podle priorit organizace. Snaží se o nejvhodnější nasazení a maximální využití zdrojů a pružně zdroje přerozděluje.
- Vyjednavč - manažer se v různých typech jednání orientuje zejména na sladění zájmů či nezbytných rozumných kompromisů. Týká se především vrcholových manažerů, kteří mají pravomoc k hospodaření se zdroji.

Manažerské role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích. Vrcholoví manažeři více vystupují v rozhodovacích rolích a nižší manažeři v rolích interpersonálních. Využívání manažerských rolí je také velmi ovlivněno oblastí, ve které manažer působí.

ŠULEŘ (2008, s. 167 a 199) rozšiřuje klasifikaci manažerských rolí o další dvě skupiny, a to o roli organizační a motivační. Domnívám se však, že jeho pojetí těchto manažerských rolí, je vlastně součástí manažerských funkcí organizování a vedení a z tohoto důvodu v práci dále zmiňovány nebudou.

1.2.3 Manažerská práce

Podle ŘEZÁČE (2009, s. 353-354) bude manažerská práce na počátku 21. století vykazovat tyto obecné rysy:

- Náplň činnosti manažera budou stále tvořit základní funkce managementu, tj. plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola. Manažer by měl všude tam, kde je to možné omezit řídicí styl typu příkaz - kontrola.
- Při práci s lidmi bude manažer stále více naplňovat roli vůdce.
- Jeho koncepční činnost bude zaměřena do budoucnosti. Měl by být vizionářem. Měl by umět koncepčně myslet a ovládat techniky strategického řízení. Měl by být otevřený a vstřícný změnám a novým přístupům.
- Práce manažera by měla být trvale zaměřena na zlepšování a zvyšování výkonnosti a produktivity organizace. Bude třeba reagovat na nové přístupy, metody, techniky a nástroje řízení vně i uvnitř organizace v souladu s potřebami zájmových skupin.
- Manažer by měl být orientován na využívání znalostí a jejich doplňování včetně permanentního zvyšování kvalifikace.
- Manažer by měl umět respektovat zvláštnosti manažerské práce:
 - Oproti jiným specializovaným profesím je vícerozměrná. Všechny tyto rozměry působí najednou a manažer musí umět rozhodnout v každé situaci.
 - Je realizována prostřednictvím druhých lidí. Manažer je za podřízené pracovníky a jejich týmy a spolupracující organizace odpovědný.
- Manažer musí umět:
 - pracovat v nejistotě i riziku a přijmout rozhodnutí v proměnlivých podmínkách.
 - vyřešit konflikt osobních a podnikových cílů.
- Manažer by měl být:
 - orientován na tým nikoli na individuální úspěch a na vytváření hodnot.
 - empatický a umět naslouchat druhým.
 - schopen pracovat v sítích a řetězcích vztahů s okolím firmy.

ŘEZÁČ (2009, s. 354-356) dále uvádí, že osobnost a styl práce manažera jsou ovlivňovány především působením faktorů vnějšího prostředí a tyto změny vnějšího

okolí podniku mají samozřejmě také vliv na změny principů podnikového řízení viz. tabulka 1.2.

Tab. 1.2 Porovnání vybraných principů řízení firem

Industriální model	Postindustriální model
Úspěch závisí na 4P (produkt, price, promotion, place)	4P je samozřejmostí, úspěch dále závisí na rychlosti reakcí, spolehlivosti, inovativnosti
Výroba dle předpovědi poptávky	Integrované multifunkční řízení objednávky (bod rozpojení objednávkou), systémy řízené reálnou poptávkou
Výrobky odpovídající normě	Výrobek s hodnotou vnímanou zákazníkem
Dostupnost zboží	Perfektní dodávka (včasnost, úplnost, bezchybnost, servis)
Masová velkosériová výroba	Kastomizace (výroba podle osobních požadavků zákazníka)
Stabilní trhy	Mění se trhy náročných a netrpělivých zákazníků
Soupeření mezi dodavateli a odběrateli	Spolupráce s řetězci dodavatelů a odběratelů
Automatizace výrobních procesů	Pružné výrobní systémy
Velké množství malých dodavatelů	Minimalizace počtu dodavatelů, vytváření řetězců nebo sítí dodavatelů
Hledání stále nových zákazníků	Snaha udržet si dosavadní zákazníky s vysokou hodnotou
Marketing a logistika odděleny	Integrace marketingu a logistiky
Lokální řízení procesů	Celosvětové řízení výrobních a obchodních řetězců
Utajování kalkulací a nákladů	Otevřené účetnictví
Střediskové účetnictví	Activity based calculation (kalkulace podle aktivit)
Účetnictví zaměřené na výrobky	Účetnictví zaměřené na zákazníky
Velkosériová standardizace	Standardizace v rámci individuálních přání zákazníka
Velké zásoby	Zásoby nahrazeny informacemi
Zisk	ROI (Return of Investment) - maximalizace kapitálové výnosnosti
Útvarová struktura a řízení	Řízení procesů interdisciplinárními týmy
Hlavním úkolem top managementu je řízení aktivit podřízených	Hlavním úkolem top managementu je zvyšování IQ a EQ firmy
CEO je top manažer příslušné jednotky	CEO je „učitel“, iniciátor a moderátor změn
Jediný útvar zajišťuje vztahy se zákazníky	Se zákazníky jsou v kontaktu všechny zainteresované útvary (týmy)
Posezonní slevy	Permanentní progresivní slevy podle skutečných prodejů
Informační technologie (IT) jsou záležitostí specializovaných odborníků	Využívání IT je záležitostí všech pracovníků
Využití IT k automatizaci administrativních prací	Využití IT ke změně podnikatelského chování a redefinici procesů
Nizká úroveň strategického řízení	Realizace strategických cílů důsledným řízením strategických operací

Zdroj: Vlastní zpracování podle zdroje ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 2009. s. 356-357.

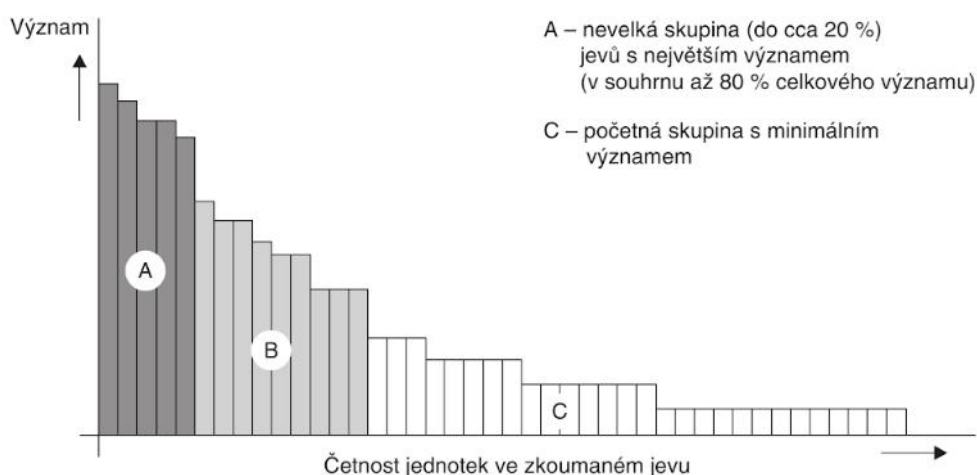
VEBER (2009, s. 35-36) shrnul základní rysy manažerské práce do těchto bodů:

- hlavní náplní činnosti manažera budou stále klasické funkce, jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, avšak s preferencí řídicího stylu, při kterém bude podřízené ovlivňovat, přesvědčovat atd.,
- stále významnou bude práce s lidmi - komunikování, motivování, řízení kariéry atd., při níž bude manažer stále více vystupovat v roli lídra a při uplatňování moci se bude opírat o odborný vliv, charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat a zaujmout,
- zachována bude i manažerská odpovědnost za úspěšné řízení chodu útvaru, týmu nebo celé organizace. Veškeré své činnosti musí manažer směřovat do budoucnosti, musí být vizionářem, koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení a být otevřený vůči změnám a všemu novému,
- stále bude vyvíjen tlak na zlepšování, zvyšování výkonnosti a produktivity, zavádění nových přístupů, metod a technik v řízení,
- více než minulosti bude kladen důraz na potřebu trvalého doplňování a rozvoje znalostí, tzn. zvyšování kvalifikace manažera.

VEBER (2009, s. 40-43) dále uvádí, že bez ohledu na typ organizace nebo postavení vedoucího pracovníka v hierarchické struktuře, je možné stanovit obecné zásady manažerské práce, kterými jsou následující principy:

Stanovování priorit - opírá se o Peretovo pravidlo, které je používáno v oblasti hospodářsko-společenských jevů a zjišťuje různorodost, tzn., že nevelká skupina jevů má podstatný význam a naopak početná skupina jevů má minimální význam. Pokud je Paretovo pravidlo aplikováno do managementu tak lze konstatovat, že ve skutečnosti neexistuje stejná struktura složení, ale typická je heterogenita, tzn. nestejnorodost jevů a procesů. Činnosti, které manažer vykonává, nejsou stejně důležité pro efektivní fungování a prosperitu řízených organizací. Manažer musí rozlišovat, co je podstatné, co je prioritou jeho činností a na co má zaměřit svoji pozornost, ale důležité je také stanovit, co nebude předmětem jeho zájmu.

Graf 1.1 Paretův princip - pravidlo 80/20



Zdroj: VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2008. s. 120.

Prevence - vychází z podstaty, že čím dříve manažer objeví a odstraní určitý nedostatek, nesoulad, chybu nežádoucí stav tím nižší budou ztráty, náklady na odstranění škody s ním spojené. Princip prevence by neměl být v žádném případě podceňován v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Povinnosti, které musí zaměstnavatel plnit v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jsou dány zákoníkem práce. Zaměstnavatel je povinen pravidelně kontrolovat a vyhodnocovat rizika v této oblasti a přijímat opatření k odstranění nedostatků. Obdobné přístupy jsou vyžadovány i oblasti managementu kvality a environmentu.

Orientace na zákazníka - každý zákazník je v organizaci považován za nejdůležitější osobu a její požadavky musí být bezesbýtku splněny. Organizace usilují nejen o splnění požadavků zákazníka, ale i o jeho celkovou spokojenost a věrnost. V praxi tento princip vyžaduje zkoumat všechny příznaky, které mohou signalizovat možnou nespokojenost zákazníka. Důležité je také věnovat pozornost komunikaci se zákazníkem, tj. slušnému jednání a vystupování vůči zákazníkovi.

Bezvadnost samozřejmostí - podstatou tohoto principu je u celého týmu, tedy manažera i jeho podřízených vyvolat pozitivní postoj ke kvalitě vykonávané práce. Je také žádoucí učit se z vlastních chyb. Nutností manažera je vytvořit atmosféru, která není tolerantní k nedostatkům, popř. obhajobě vadné práce nebo jejímu skrývání.

1.2.4 Požadavky na profil osobnosti manažera

ŘEZÁČ (2009, s. 358) tvrdí, že pokud zohledníme působení faktorů vnějšího prostředí, které se promítly do změn principů řízení podniku, „*vyvstanou následující požadavky na profil osobnosti manažera:*

- *orientace na špičkové výsledky a produkty, schopnost budování konkurenční výhody,*
- *vysoká výkonnost, produktivita, efektivita,*
- *inteligence, empatie, temperament a schopnost tvůrčího systémového myšlení a rozhodování,*
- *proinovační postoje a hodnotová orientace na rozvoj,*
- *komunikační dovednosti a schopnost sociální interakce,*
- *tělesná a duševní kondice, odolnost proti psychické zátěži,*
- *schopnost vytvářet efektivní zákaznické portfolio výrobků a služeb,*
- *využívání znalostního kapitálu jako konkurenční výhody a dlouhodobého přežití firmy, budování učící se organizace,*
- *rychlé a pružné provádění změn,*
- *vytváření efektivního výkonnostního motivačního systému,*
- *respektování zásad corporate governance², principů etiky v podnikání, společenské odpovědnosti firmy a ekologičnosti všech aktivit a produktů firmy,*
- *účinné strategické řízení v podmínkách rychle se měnícího podnikového prostředí, nejistoty a neurčitosti,*
- *využívání moderních metod, nástrojů a technologií managementu,*
- *využívání moderních informačních a komunikačních technologií a systémů,*
- *vytváření relativně jednoduché, flexibilní a ploché organizační architektury podniku na základě zásad: Simple form-lean staff³ a Autonomy and Entrepreneurship⁴,*
- *schopnost morální regulace v podniku a vyžití nástrojů institucionální etiky,*

² Corporate governance - podle OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj) systém, kterým je společnost vedena a kontrolována. Systém definuje distribuci práv a povinností mezi zainteresovanými stranami ve společnosti jako jsou akcionáři, výkonný management, statutární orgány, zaměstnanci a zákazníci, případně další zainteresované osoby.

³ Simple form-lean - jednoduché formy - nepočetný štáb.

⁴ Autonomy and Entrepreneurship - autonomnost a podnikavost.

- *empoverment - zmocnění zaměstnanců k samostatnému jednání podle jejich schopností, na základě vlastních rozhodnutí,*
- *uplatnění synergetiky jako vědecké disciplíny,*
- *podpora talentů a silných osobností (šampónů), vytváření týmů a podpora týmové práce,*
- *schopnost zvládnout multikulturních rozdílů a diverzity (rozdílnosti, různorodosti) pracovní síly,*
- *citlivost vůči zájmům a potřebám stakeholderů⁵, sladění cílů manažerů a investorů (akcionářů),*
- *emocionální inteligence jakožto obecná schopnost člověka efektivně řídit sám sebe a své vztahy k druhým lidem“.*

1.2.5 Kompetence manažera

Podle ŘEZÁČE (2009, s. 359) je kompetence (competence) v obecné rovině vnímána jako způsobilost. Způsobilost manažera představuje jeho schopnost zvládnout nějakou činnost a přitom dosahovat požadované úrovně výkonnosti. Pokud jde o souhrn všech „*schopností, dovedností, znalostí, zkušeností, způsobů myšlení a jednání člověka*“, které využívá ke zdárnému splnění stanoveného pracovního úkolu tak se jedná o profesní kompetence.

ŘEZÁČ (2009, s. 360) uvádí, že odborníci rozlišují čtyři složky kompetence:

- *odborná kompetence - např. znalost právních předpisů a pracovních postupů, strojů a zařízení, vnitřního prostředí organizace a schopnost najít, zhodnotit a řešit problémy, navrhnout a implementovat fungující řešení.*
- *metodická kompetence - schopnost pružně a efektivně si osvojovat nové znalosti a metody. Orientovat se na cíl, umět rozlišit priority a soustředit se na výsledek atd..*
- *sociální kompetence - umět navazovat a dlouhodobě udržovat konstruktivní vztahy v zájmu společných záměrů a cílů. Aktivně naslouchat, otevřeně vyjadřovat své pocity, respektovat odlišné názory, být tolerantní apod.*
- *osobní kompetence - např. umění sebereflexe, schopnost sebehodnocení, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, umět nést osobní odpovědnost.*

⁵ Stakeholder - zainteresované subjekty zákazníci, zaměstnanci, vlastníci/investoři, dodavatelé, konkurence, společenství, kteří ovlivňují podnik a zároveň jsou podnikem ovlivňováni.

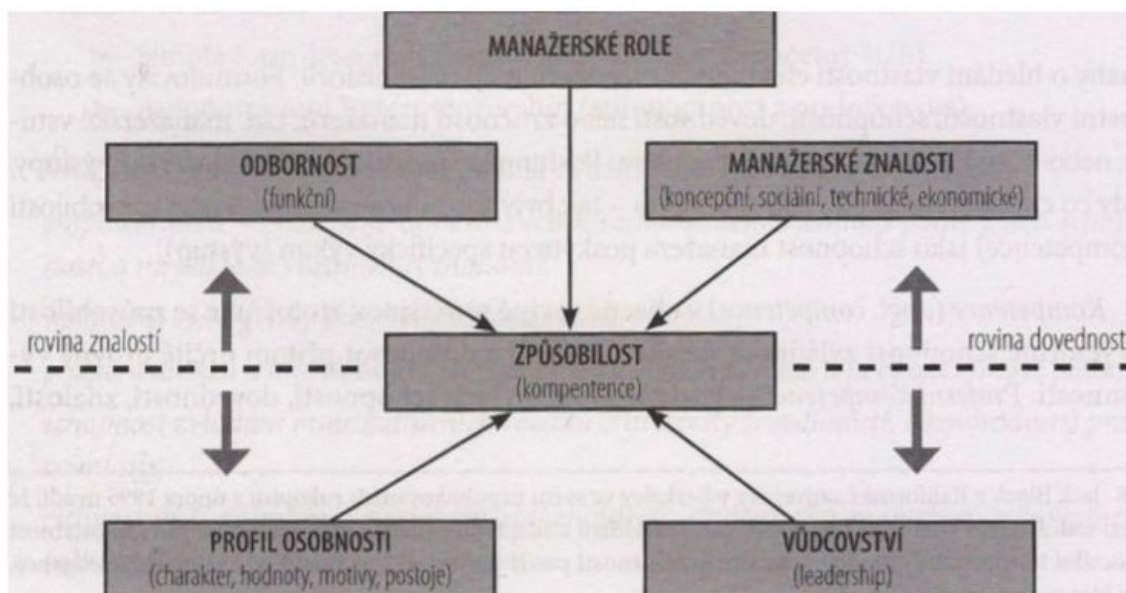
VEBER (2009, s. 37) rozděluje kompetence do dvou dimenzí:

- odbornost - odborné znalosti, které jsou získávány především vzděláváním a nabytými zkušenostmi z praxe,
- chování (jednání a vystupování) uvnitř tak i mimo organizaci.

ŠULEŘ (2008, s. 17-20) představuje několik autorů, kteří vymezují širší modely manažerských kompetencí např. Bedrnová a Nový uvádí 11 složek kompetence: „*Pracovní a osobní kompetence, Sociální kompetence, Pozitivní uvažování a proaktivní jednání, Pracovní ochota a výkonová motivace, Vyšší hladina aspirací a volního úsilí, Schopnost sebekontroly, Rozvinuté etické a estetické citění, Tvořivost, Pochopení a tolerance, Smysl pro humor, Ochota na sobě pracovat*“ nebo Bělohávek sestavil seznam 25 kompetencí, který je dále rozdělen 5 skupin: „*Způsob myšlení, Vlastnosti osobnosti, Postoje, Odborné znalosti a Praktické dovednosti*“ atd..

ŘEZÁČ (2009, s. 360) dále uvádí, že v manažerské praxi je kompetence funkcí několika proměnných viz. schéma 1.2.

Schéma 1.2 Model manažerských kompetencí



Zdroj: ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management*. 2009. s. 360.

Mezi proměnné, které tvoří způsobilost, řadí zejména odbornost, manažerské znalosti a dovednosti, profil osobnosti, schopnost vůdcovství (leadership) a manažerské role.

V předchozím textu byla již vysvětlena většina z těchto pojmů. Zbývá jen představit charakteristiku znalostí a dovedností a vysvětlit proces vedení leadership.

Podle ŘEZÁČE (2009, s. 361) musí manažer pomocí znalostí dokázat vyhledat pro firmu výhodné podnikatelské příležitosti, určit jejich způsob realizace tak, aby bylo dosaženo podnikových cílů. Manažer musí znát pravidla globálního trhu, řízení oběhu kapitálu a přeměny kapitálu do nabídky zboží a služeb cílovým zákaznickým skupinám, musí umět pracovat v nejistotě a riziku, dodržovat etiku podnikání a hospodárně užívat zdroje. V praxi je využití znalostí manažera podmíněno oblastí, ve které bude působit a manažerskou pozicí, v níž se bude chtít uplatnit.

Manažerské dovednosti rozděluje ŘEZÁČ (2009, s. 361) na:

Koncepční - manažer musí umět koordinovat veškeré cíle a činnosti organizace. Musí znát podnik jako celek včetně vzájemných vazeb mezi jednotlivými útvary a umět předvídat jak změny provedené v jednotlivých útvarech ovlivní podnik jako celek.

Lidské (sociální) - manažer musí mít schopnost pochopit potřeby a zájmy spolupracovníků a skupin, jejich motivaci a s nimi spolupracovat.

Technické - manažer musí umět používat postupy, metody, techniky a znalosti odborných útvarů.

Vůdčovství (Leadership) - jde o schopnost vést lidi. Typické rysy moderní vůdčí manažerské osobnosti jsou:

Proaktivní jednání - leader musí být schopen mít představu, čeho by měla jím řízená firma v několikaletém období dosáhnout a jaké mohou být nové příležitosti pro její další rozvoj.

Zvyšování přidané hodnoty - leader se neomezuje jen na účetní pohled, ale vychází z předpokladu, že musí dojít ke zhodnocení zdrojů, kterými organizace disponuje. Jde o maximalizaci přínosů, užitků a efektů nejen pro organizaci, ale i pro vlastníky a zákazníky a minimalizaci nákladů, spotřeby apod.. Přitom nestačí, aby se efektivně choval jen manažer, ale musí se takto chovat všichni pracovníci.

Řízení aktivit a výkonnosti druhých - výsledky organizace jsou společnou zásluhou všech zaměstnanců. Na leaderovi však závisí, jak dokáže aktivovat, iniciovat a koordinovat všechny pracovníky k plnění stanovených úkolů a výkonu.

Pozitivní vztah ke znalostem, změnám a riziku - leader nahlíží na nehmotné zdroje v podobě znalostí jako na významné aktivum organizace. Nebojí se realizovat změny a dokáže adekvátně hodnotit rizika, která jsou s realizací změn spojena. VEBER (2009, s. 59-60)

2 Role manažera ve vazbě na moderní pojetí logistiky

Podle Harrisona a van Hoeka je v posledních letech obsazování manažerských funkcí v oblasti logistiky označováno jako „*impozantní výzva*“ (GROS, 2016, s. 21).

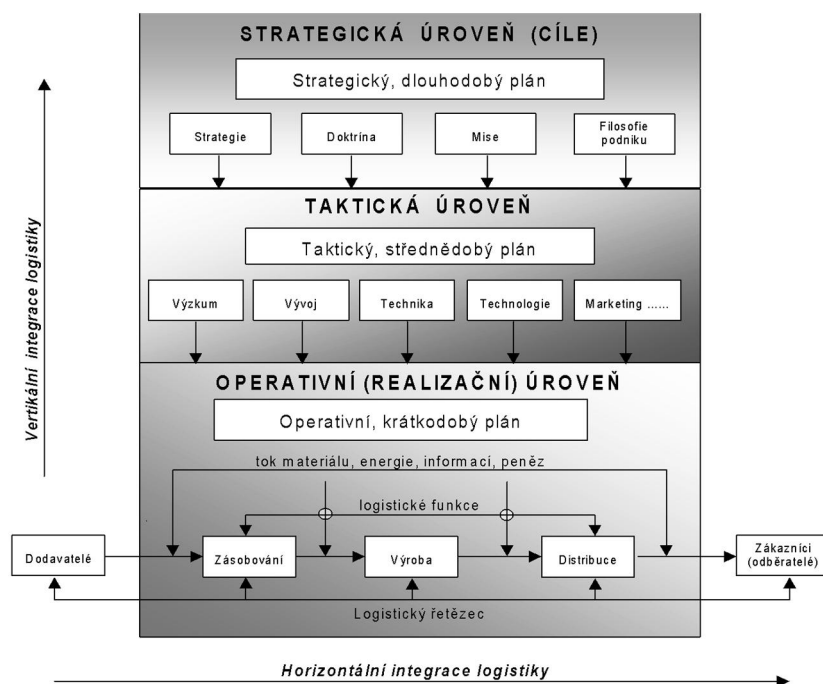
2.1 Moderní pojetí logistiky

Současná logistika přesáhla svým rozměrem hranice organizací a stala se významnou součástí managementu, tj. spolukoordinátorem řady podnikových funkcí nejen v rámci firmy, ale především mezi partery v dodavatelských systémech (GROS, 2016, s. 21).

2.1.1 Vývoj logistiky

Podle PERNICA (2004, s. 49) se dnešní význam pojmu logistika zrodil ve vojenské oblasti a v průběhu doby dozrál až k soudobému obecnému pojetí logistiky, které je vnímáno jako sladování činností. ŘEZÁČ (2009, s. 81-82) uvádí, že byla nejdříve součástí ekonomiky jako hospodářská logistika. Po druhé světové válce však prošla prudkým vývojem, kdy došlo k propojení a ke vzniku integrovaných logistických systémů viz. schéma 2.1.

Schéma 2.1 Integrovaný logistický systém



Zdroj: ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. 2009. s. 82.

Dále uvádí, že v logistickém systému je potřebné řídit jak pasivní tak aktivní prvky a všechny operace (činnosti, procesy, funkce). Pasivní prvky jsou např. suroviny, materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky, obaly, přepravní prostředky nakládání s odpadem, informace apod.. Technické prostředky a zařízení pro manipulaci, dopravu, skladování, kompletaci, balení, fixaci a pro práci s informacemi řadí mezi aktivní prvky. GROS (2016, s. 25) vymezuje podle definice logistiky mezinárodní organizace CSCMP⁶ základní řízené aktivity, kterými jsou „*doprava, správa vozového parku, skladování, manipulace s materiály, plnění objednávek, návrh logistické sítě, řízení zásob, plánování nabídky a poptávky a řízení poskytovatelů logistických služeb*“. ŘEZÁČ (2009, s. 82) dále doplňuje, že součástí logistického systému je i řízení průchodu hmotných, energetických, finančních a informačních toků vně i mimo organizaci. Logistický systém je propojen nejen vertikálně dle úrovní managementu, ale i horizontálně od dodavatelů k odběratelům. Podle GROS (2016, s. 26) rostl význam logistiky, která se postupně stala významnou součástí managementu nejen v rámci organizací, ale i v rozsáhlých dodavatelských systémech a z pohledu řízení přestala být vnímána jako aktivita operativní, ale stala se aktivitou strategickou. PERNICA (2004, s. 49) uvádí, že logistika je nejvíce uplatňována ve dvou oblastech a to ve vojenské a hospodářské oblasti.

PERNICA (2005, s. 113-114) uvádí, že na počátku 21. století se stává klíčovou schopností adaptabilita, tzn., že jedinou strategií se stane aktivní vytváření budoucnosti. Organizace budou nuceny pružně reagovat na tvrdé konkurenční prostředí tím, že všechny jejich aktivity budou směřovat k neustálému hledání nových příležitostí na trhu, nových spotřebitelů, nových forem spotřeby a k vývoji nových výrobků a služeb. Východiskem nového pojetí logistického managementu je přístup aktivního vytváření budoucnosti. Základní činnost managementu bude spočívat v neustálém hledání, vyvíjení a testování organizace tak, aby nejlépe odpovídala danému úkolu, zároveň by měla být schopna přizpůsobit se změnám. Manažer by měl pracovníky vést nikoliv řídit, usnadňovat jejich práci, pomáhat a povzbuzovat, protože nejcennějšími aktivy jsou právě zaměstnanci se svými znalostmi a dovednostmi. Smyslem strategie je změnit působnost organizace, vytvořit tak příznivější konkurenční prostředí a v oboru zaujmout jiné postavení od konkurentů. Pokud chce organizace dělat, tzv. „věci jinak“ musí

⁶ CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals.

si vybudovat individuální vztah k zákazníkům. Zaměřit se na to, co je pro zákazníka přínosné např. vytvářet nabídku výrobků a služeb dle požadavků zákazníka tzv. „na míru“ nebo individuální ceny nebo rychlosti a způsobu dodání. V tomto momentě přechází konkurenceschopnost jednotlivých organizací na logistické řetězce a strategie aktivního vytváření budoucnosti musí tedy procházet celým logistickým řetězcem, v němž spolupracují dodavatelé, poskytovatelé logistických služeb, ale i sami zákazníci. Tím získává logistika strategické postavení v dodavatelském řetězci. Za řízení, sladování, koordinaci, synchronizaci a optimalizaci odpovídá Supply Chain Management (dále jen SCM). Základní koncept SCM je znázorněn na obrázku 2.1.

Obr. 2.2 Základní koncept Supply Chain Management



Zdroj: Česká logistická asociace. Dostupné z: <http://www.czech-logistics.eu/>

2.1.2 Soudobé vymezení základních pojmů

V literatuře existuje řada definic pojmu logistika. Pro pochopení významu je předložen přehled některých z nich:

Podle mezinárodní organizace CSCMP je logistika částí řízení dodavatelského řetězce, která se zabývá plánováním, realizací a efektivním a účinným řízením dopředných

a zpětných toků výrobků, služeb a informací od místa vzniku do místa spotřeby a skladováním zboží tak, ab byly splněny požadavky cílového zákazníka (GROS, 2016, s. 25).

Evropská logistická asociace charakterizuje logistiku jako organizování, plánování, řízení a aktivní tok zboží, začíná nákupem, distribucí podle objednávky koncového zákazníka a končí tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při zachování minimálních nákladů a kapitálových výdajů (GROS, 2016, s. 25).

Podle ŠTŮSEK (2007, s. 2) je logistika platformou, na které se podle stupně její efektivnosti (výslednice úrovně konkrétních logistických činností a dokonalosti jejich provázání), lépe či hůře realizuje vztah se zákazníkem.

MULAČOVÁ, MULAČ (2013, s. 509) uvádí, že logistika je průřezový obor, který zasahuje do všech oblastí ekonomiky a životního prostředí a klíčovým předpokladem pro obchod je spolehlivý průběh logistických operací.

Mnoho autorů také formuluje koncepty logistický, dodavatelský a poptávkový řetězec:

Podle technické evropské normy ČSN EN 14943 je logistický řetězec sledem událostí, jež mohou obsahovat přeměnu, pohyb nebo umístění, přidávajících hodnotu (GROS, 2016, s. 27)

PERNICA (2005, s. 120) uvádí, že v obecné rovině je logistický řetězec provázaná „*posloupnost veškerých činností (aktivit), jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu synergické povahy*“.

Podle Aitkena lze chápat dodavatelský řetězec jako síť nezávislých organizací, které jsou v interakci při kontrole, řízení a zlepšování materiálových a informačních toků od dodavatelů k uživatelům (GROS, 2016, s. 26).

Harrison, van Hoek definují dodavatelský řetězec jako síť partnerů, kteří společně proměňují komodity ve finální produkty pro konečného zákazníka s přidanou hodnotou a vždy provádí nezbytné zpětné toky. Přitom každý partner nese odpovědnost za proces, který přináší hodnotu výrobku (GROS, 2016, s. 26-27).

GROS (2016, s. 28) představuje logistický řetězec jako podmnožinu dodavatelského řetězce a tvrdí, že v souvislosti s přechodem od logistických k dodavatelským systémům rostou nároky na jejich řízení a zajištění struktury a funkčnosti toku informací.

Poptávkový řetězec formuluje Selen a Soliman jako soubor praktik, které jsou zaměřeny na jeho celkové řízení a koordinaci, jenž začíná u konečného zákazníka a končí u dodavatele výchozích surovin (GROS, 2016, s. 30).

Podle Jüttnera, Christophera a Bakera je poptávkový řetězec makroproces, zahrnující veškeré aktivity, které organizace podniká na základě přání zákazníka, v úsilí najít a vytvořit pro něho hodnotu (GROS, 2016, s. 30).

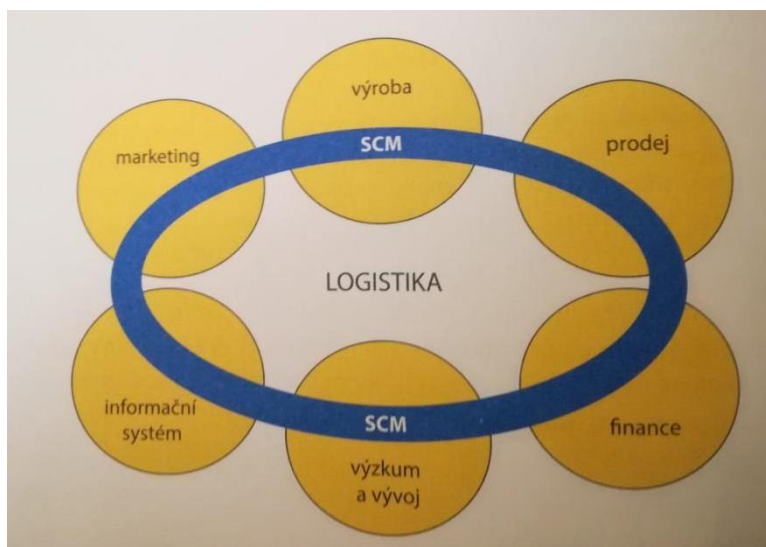
V neposlední řadě je nezbytné představit pojetí logistický a dodavatelský systém:

Podle GROS (2016, s. 29) je logistický systém množina organizací a vazeb mezi nimi, jednotlivé prvky participují na plánování a výkonu v sekvenci činností v logistickém řetězci definovaných.

PERNICA (2005, s. 123) tvrdí, že logistický systém je multisystém složený z množiny systémů, vymezených na jednom logistickém objektu podle rozdílných hledisek.

GROS (2016, s. 29) formuluje „*dodatelský systém jako účelově definovanou množinu organizací a vazeb mezi nimi, která se podílí na plánování a výkonu sledu činností v dodavatelském řetězci definovaných*“. Zdůrazňuje, že v dodavatelském řetězci je nutná integrace manažerských funkcí jak u organizací samotných tak i vzájemné mezi nimi. Schéma 2.2 znázorňuje podíl logistiky na integraci funkcí managementu a její postavení v dodavatelském systému.

Schéma 2.2 Postavení logistiky v řízení dodavatelských systémů



Zdroj: GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. 2016. s. 28.

2.1.3 Řízení dodavatelských systémů

Současný logistický management musí aktuálně reagovat na změny, jež přináší vývoj struktury dodavatelských systémů, který je velmi poznamenán globalizací trhů, trvalým tlakem na snižování nákladů a úsilím o maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka GROS (2016, s. 422).

PERNICA (2005, s. 572) uvádí zásady, kterými lze zvýšit konkurenční schopnost každého podniku. Patří mezi ně zaměření se na zákazníky, integrace logistického systému, propojení logistiky se strategií, elasticita logistického řetězce, kvalitní logistický informační systém, vstup do strategických aliancí, provádění analýz, aplikace logistického controllingu, sledování finančních vztahů a vzdělávání pracovníků.

PERNICA (2005, s. 1659) charakterizuje logistický management jako řízení vytváření a praktického uplatňování dodavatelského systému tak, aby docházelo k plynulému, co možná nejrychlejšímu a nejhospodárnějšímu průběhu hmotných, nehmotných, informačních a peněžních toků. Logisticky řízený podnik uplatňuje kooperativní styl řízení, který je zcela podřízen aktivnímu formování a uspokojování potřeb konečných zákazníků, při zachování ziskovosti a činnost všech podílejících se útvarů je vzájemně propojena a sladěna.

GROS (2016, s. 31-32) formuluje základní funkce managementu tak, že ho plní všechny složky dodavatelského systému ve větším či menším rozsahu. Jedná se o strategické a operativní plánování a získávání zdrojů. Pro uskutečnění těchto funkcí je třeba realizovat mnoho logistických činností souvisejících s dopravou, balením, identifikací zboží a manipulací včetně činností pomocných.

Podle ŘEZÁČ (2009, s. 85) využívá logistický management k řízení dodavatelských systémů řadu metod např. Supply Chain Management (SCM), Activity Based Costing (ABC), Balanced Scorecard (BSC), Demand Chain Management (DCM), Customer Relationship (CRM), Customer Value Management (CVM), Customer Value Analysis (CVA) a Direct Product Profitability (DPP), Manufacturing Resources Planning (MRP) a mnoho dalších.

Stručná charakteristika vybraných klíčových metod řízení dodavatelských systémů:

SCM - metoda určená k strategickému řízení ucelených procesů v integrovaných logistických řetězcích. Cílem využívání je dosahování nákladově efektivní přidané hodnoty pro konečné zákazníky PERNICA (2005, s. 1684).

ABC - základní metoda analýzy sloužící ke sledování logistických nákladů v celém dodavatelském řetězci GROS (2016, s. 85). Umožňuje získat kontrolu nad sortimentem, který protéká logistickým řetězcem z pohledu podílu jednotlivých položek na toku popř. obratu. Je používána např. při projektování skladů PERNICA (2005, s. 1630).

CPFR - metoda systému společného plánování, předpovědi poptávky a koordinace zásobování v rámci celého dodavatelského řetězce. Reguluje stavy zásob s tím, že dochází k růstu tržeb, zlepšení úrovně služeb a zrychlení dodacích cyklů GROSS (2016, s. 435)

CRM - systém pro řízení vztahů se zákazníky. Slouží k získání nejlepších zákazníků, vytváření nejlepší konkurence schopné hodnoty pro zákazníka a procesů a systému jejich řízení, motivaci zaměstnanců a trvalému monitorování zákazníků GROS (2016, s. 438, 440)

SRM - metoda systému pro řízení vztahů s dodavateli. Základní cíle tohoto konceptu jsou určit současné a budoucí požadavky na vstupy zdrojů a jejich krytí, stanovit kritéria pro nejlepší výběr dodavatelů, provést hodnocení současných dodavatelů a zajistit trvalé monitorování vzájemné spolupráce s dodavateli GROS (2016, s. 438, 432).

ŘEZÁČ (2009, s. 84) dále uvádí, že logistický management používá v rámci řízení dodavatelského řetězce technologie just-in-time, Kanban, Quick Response, Efficient Consumer Response, Hub and Spoke, Cross Docking, koncentrace skladové sítě, kombinované přepravy, automatickou identifikaci materiálu atd..

Pro ilustraci jsou uvedeny také krátké charakteristiky následujících tří zvolených technologií:

Just-in-time - používá se pro řízení toků zboží mezi partnery v dodavatelském systému GROS (2016, s. 425). Slouží ke snížení ztrát času uvnitř podniku i ve vnějších tocích. Spočívá v častých dodávkách malého množství v přesně stanovených termínech podle potřeb odběratele jehož požadavkům se dodavatel zcela přizpůsobuje PERNICA (2005, s. 1650).

Kanban - bezzásobová technologie PERNICA (2005, s. 1650). Zejména je používán k řízení a realizaci materiálových toků mezi dodavateli polotovarů a výrobcí finálních výrobků a u dodávek se stabilním odběrem a vysokou frekvencí GROS (2016, s. 422).

Cross Docking - technologie, která se nejčastěji používá u přímých dodávek potravinářského zboží. Spočívá v začlenění průtokového centra do logistického řetězce mezi dodavatele popř. výrobce, dovozce a maloobchod PERNICA (2005, s. 1636).

2.1.4 Logistický informační systém

Podle ŘEZÁČ (2009, s. 83) je úspěšnost logistického managementu významně ovlivněna také kvalitou logistického informačního a komunikačního systému. Kvalitní informační systém poskytuje informace pro logistické řízení, tzn. pro koordinaci, synchronizaci a optimalizaci všech prvků, vazeb a činností v rámci dodavatelského systému.

GROS (2016, s. 414) uvádí, že pro efektivní řízení dodavatelských systémů je nutný fungující, jednotný a identifikační informační systém, který zajišťuje on-line sledování veškerých hmotných toků a jejich hodnotové stránky. Prioritou logistického managementu je získávání informací o požadavcích zákazníků a jejich převod do dílčích plánů organizací působících v dodavatelském systému a sledování vlastního procesu plnění potřeb zákazníků včetně zajištění zpětné vazby.

2.2 Role manažera v logistice

Stejně jako v jiných oborech tak i v logistice má manažer svoje nezaměnitelné postavení.

Podle PERNICA (2005, s. 1662-1663) vykonává řídicí funkce na úrovni liniového, středního a vrcholového managementu. Může být specializovaný na řízení určitých logistických funkcí, dílčího článku dodavatelského řetězce nebo ucelených dodavatelských systémů. Typicky se může mimo jiné např. jednat o manažera logistického řetězce, distribuce, skladu apod.. Podle certifikačního programu Evropské logistické asociace (ECBL) je základním požadavkem odpovídající délka praxe a pro úrovně:

Junior - základní orientace v logistice a dovednosti v řízené oblasti,

Senior - znalosti a dovednosti v řízení zdrojů, lidí, logistice a technické znalosti z dané oblasti,

Master - znalosti a dovednosti spočívající v identifikaci logistických potřeb, navrhování strategických plánů, zajišťování zdrojů, výroby, zásob, integrovaných toků a informací, podpoře implementace a rozvoje, hodnocení výkonosti, chápání souvislostí mezi podnikáním a logistikou, ovládání manažerských technik a předpokladem je i technická způsobilost.

PERNICA (2005, s. 1663) uvádí, že lze obecně konstatovat, že se od manažerů v logistice očekává logistické vzdělání, schopnost organizovat, motivovat, vést týmy, plánovat a logisticky řídit. Nelze opomenout jednu z důležitých dovedností a to je umění komunikovat. Tvrdí, že: „*v současné praxi v činnostech manažerů logistiky převažuje řízení lidí, resp. Operativa, nad analytickými a plánovacími činnostmi*“.

3 Požadavky na odborné znalosti a kompetence manažerů v oblasti logistiky

PERNICA (2005, 980-984) odkazuje na několik empirických výzkumů, jejichž cílem bylo zjistit názory na dovednosti, kterými by měl disponovat uchazeč o funkci manažera logistiky. Pro přehlednost je deset nejčastěji uváděných dovedností z jednotlivých výzkumů seřazeno v tabulce 3.1.

Tab. 3.2 Srovnání výsledků výzkumů na dovednosti manažerů v logistice

Výzkum			
Connor, Davies	Middleton, Long, Murray	Technická univerzita, Berlín	Middleton, Long
Komunikace	Vůdcovství	Organizování	Zkušenosti v logistice
Vůdcovství	Vize/plánování/logické myšlení	Logistické řízení	Dosažené vzdělání
Logistické vzdělání	Schopnost motivovat	Týmová práce	Navrhování a řízení skladových systémů
Adaptabilita/univerzita	Komunikace	Strategické plánování	Věk
Znalost profese a zkušenosti	Přijímání odpovědnosti	Informační systémy	Řízení lidí
Schopnost motivovat	Energičnost	Řízení lidí	Komunikační schopnosti
Organizační schopnosti	Interpersonální dovednosti	Zobecňování	Motivovanost
Řízení lidí	Obchodní povědomí	Logistické technologie	Počítačová gramotnost
Znalost oboru	Schopnosti řešit problémy	Nákladové kalkulace	Interpersonální schopnosti
Znalost informačních technologií	Geografická mobilita	Plánování výroby	Navrhování a implementace logistických řešení

Zdroj: Vlastní zpracování podle PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. 2005. s. 981-984.

Z tabulky vyplývá, že nejžádanějšími dovednostmi je komunikace, vůdcovství/řízení lidí, logistické vzdělání nebo zkušenost v logistice, schopnost motivovat, počítačová gramotnost/znalost informačních technologií.

4 Výzkum požadavků zaměstnavatelů na kompetence manažerů logistiky

4.1 Metody zpracování výzkumu

Pro výzkum požadavků zaměstnavatelů na kompetence manažerů logistiky byla zvolena metoda obsahové analýzy a písemného dotazování, tzn. dotazníku.

Obsahová analýza

Podle NOVÝ, SYRUNEK (2006, s. 273-274) bývá nejčastěji používána k rozboru denního tisku, popřípadě dalších masových médií. Tato technika umožňuje převést kvalitativní informace uvedené v dokumentech na informaci kvantitativní. Jedná se o techniku, která se provádí ve dvou krocích:

- Vyčlenění kvalitativních jednotek analýzy. Kvalitativní jednotkou může být pojem, symbol, jména, nějaké téma, vyjádřené ve významných částech textu apod.,
- Stanovení kvantitativní jednotky, kterou se budou kvalitativní jednotky měřit.

Dotazování

NOVÝ, SYRUNEK (2006, s. 267-272) základními podobami dotazovacích technik jsou dotazník, anketa, rozhovor. Dotazník má z hlediska formy pevně dané pořadí, obsah a podobu otázek. Vyplňují ho samotní respondenti. Dotazník je předán k vyplnění konkrétním osobám, od nichž se organizovaně vybírají tak, aby každý respondent dotazník obdržel, respektive ho odevzdal. Respondenti se cítí vůči výzkumníkovi a výzkumu více zavázáni. Od respondentů je tak možné požadovat větší množství a více detailních informací. Předmět a objekt výzkumu jsou v těsném vztahu a také proto bývá mnohdy vyplňování dotazníků organizováno jako samostatná akce, na kterou je vyhrazen určitý časový prostor.

4.2 Metodologie výzkumu

Cílem práce je posoudit požadavky zaměstnavatelů z oblasti logistiky na kompetence, znalosti, dovednosti a osobní charakteristiky manažerů a zjistit vývojové trendy. Svoji práci jsem zaměřila na identifikaci požadavků zaměstnavatelů a komparaci výsledků s poznatky z dostupné literatury. Smyslem práce je předložit důkaz o tom, že vývoj v požadavcích na logistické manažery existuje a reaguje na změny, které probíhají v odvětví logistiky.

Jako hlavní výzkumnou otázku mé diplomové práce jsem si vymezila:

Jaký je nejžádanější profil osobnosti manažera v logistice?

Ve spojitosti s hlavní výzkumnou otázkou jsem si určila další 3 výzkumné podotázky:

Je možné pozorovat požadavek na ovládání technik strategického řízení?

H1: Orientace na budoucnost a otevřenost ke změnám a novým přístupům je vyžadována.

Je požadováno vzdělání v oboru logistiky?

H2: Technické a ekonomické vzdělání je požadováno častěji než vzdělání v oboru logistiky.

Je kladen důraz na minimální délku praxe?

H3: Délka požadované praxe by měla být alespoň 2 roky.

K zodpovězení výzkumných otázek a ověření pravdivosti hypotéz jsem se rozhodla použít dvě metody, obsahovou analýzu inzerátů a dotazovací techniku - dotazníku. Tyto metody jsem si zvolila, protože se mi jeví jako nejvíce efektivní z dostupných metod. Vstupní informace pro vytvoření obsahové analýzy jsou snadno dostupné a nevznikne ani problém s možností zkrácení dat, protože reprezentativní vzorek je dosti velký.

Zjišťování pomocí dotazníku jsem se rozhodla použít v souvislosti s kvantitativním výzkumem, protože jsem potřebovala ověřit u zaměstnavatelů působících v oblasti logistiky určitá fakta zjištěná v obsahové analýze.

Výzkum je soustředěn na pracovní pozice liniového managementu, protože nabídka pracovních pozic středního managementu se v inzerátech objevuje velice sporadicky a vrcholového managementu téměř vůbec.

4.2 Obsahová analýza inzerátů

Podkladem pro vypracování obsahové analýzy jsem použila pracovní inzeráty týkající se nižších manažerských pozic. Velikost vzorku jsem stanovila na cca 150 inzerátů, protože jsem očekávala obrovskou různorodost požadavků zaměstnavatelů. Sběr inzerátů proběhl na webovém portále www.jobs.cz v období od dubna do května 2018, kdy výběr inzerátů byl specifikován na obor logistika. Inzerenti na tomto portále jsou buď samotní zaměstnavatelé popř. agentury práce. Ze vzorku byly vyřazeny opakující se, duplicitní inzeráty a inzeráty s velmi obecnými informacemi. Finální vzorek obsahoval 100 inzerátů.

4.3 Dotazníkové šetření

Dotazník, byl osobně distribuován zaměstnavatelům v okrese Přerov, v jejichž organizační struktuře podniku existují pracovní pozice liniových manažerů v odděleních a útvech, jež se zabývají logistikou. Osobnímu předání dotazníku předcházela telefonický hovor, při kterém jsem si tuto skutečnost ověřila. Dotazníky jsem předávala převážně personalistům a ve třech případech přímo majitelům. Pro dotazníkové šetření se mi podařilo získat 20 respondentů, kteří byli ochotni se mnou na výzkumu spolupracovat. Dotazník obsahoval 10 otázek a je uveden v příloze A.

5 Zhodnocení výsledků výzkumu

5.1 Obsahová analýza inzerátů

V návaznosti na metodologii výzkumu byl prvotní sesbíraný vzorek inzerátů očištěn o inzeráty, které nesplňovaly požadavky pro zařazení (duplicitní inzeráty a velmi obecné požadavky).

Tabulka č. 5.1 znázorňuje 25 nejčastěji požadovaných dovedností. Z tabulky bylo vyřazeno 13 požadavků s relativní četností nižší než 0,5%.

Tab. 5.1 Nejčastěji požadované dovednosti

Pořadí	Název požadavku	Absolutní četnost	Relativní četnost
1	Znalost minimálně jednoho světového jazyka	100	11,7%
2	Vzdělání	94	11,0%
3	Znalost práce na PC, minimálně MS Office	85	9,9%
4	Pracovní zkušenosti, popř. praxe v oboru	80	9,3%
5	Efektivní komunikace; výborné komunikační schopnosti	58	6,8%
6	Výborné analytické schopnosti/myšlení	47	5,5%
7	Ochota cestovat za prací	42	4,9%
8	Zkušenost s řízením, popř. vedením týmu	40	4,7%
9	Řidičský průkaz; aktivní řidič	38	4,4%
10	Ochota učit se novým věcem	35	4,1%
11	Manažerské a organizační schopnosti	32	3,7%
12	Orientace v logistických technologiích	31	3,6%
13	Časová flexibilita	29	3,4%
14	Týmová práce; schopost spolupráce	27	3,2%
15	Odolnost vůči stresu	19	2,2%
16	Orientace na zákazníka	16	1,9%
17	Samostatnost	15	1,8%
18	Pozitivní a proaktivní přístup k práci	14	1,6%
19	Odpovědnost	12	1,4%
20	Spolehlivost	10	1,2%
21	Systematičnost	9	1,1%
22	Loajalita	8	0,9%
23	Přesnost	7	0,8%
24	Pečlivost	4	0,5%
25	Trestní bezúhonnost	4	0,5%

Zdroj: Vlastní zpracování zdroj www.jobs.cz

Sesbíráno bylo 856 požadavků s relativní četností minimálně 0,5%. Nejčastěji se objevovaly požadavky na znalost jednoho světového jazyka a dosaženou úroveň vzdělání.

Další kategorii představují požadavky znalost práce na PC, minimálně MS Office a pracovní zkušenosti, popř. praxe v oboru.

Následuje kategorie, kterou zastupují požadavky efektivní komunikace, popř. výborné komunikační schopnosti, výborné analytické schopnosti, popř. myšlení, ochota cestovat za prací, zkušenost s řízením, popř. vedením týmu, řidičský průkaz, popř. aktivní řidič a ochota učit se novým věcem.

Detailnější analýze byly podrobeny první 4 nejčetnější požadavky zaměstnavatelů:

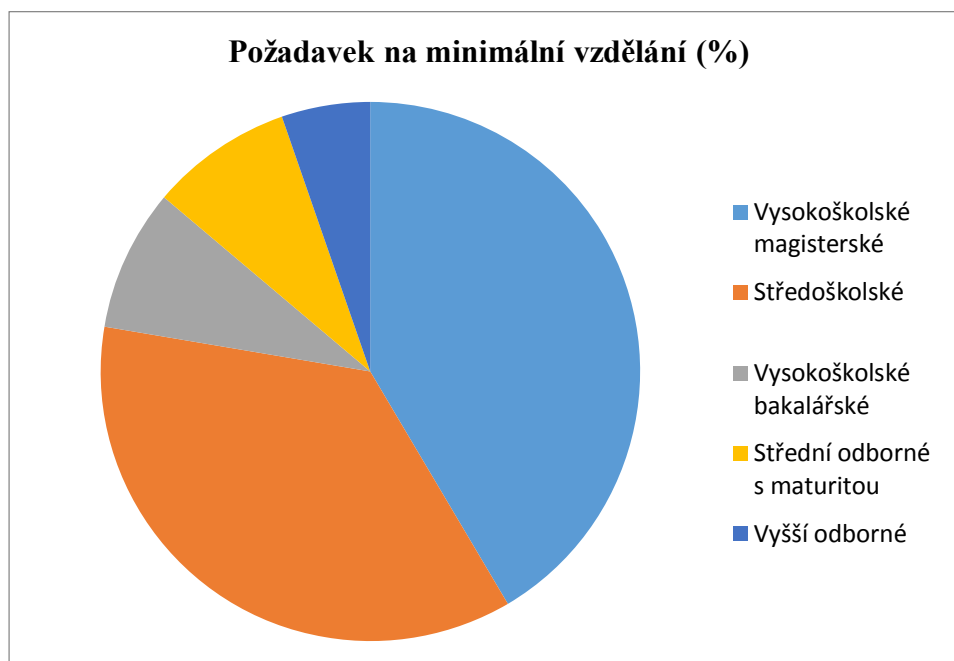
Požadavek na znalost jednoho světového jazyka

Znalost jednoho světového jazyka (aktivně, pasivně) požadoval každý ze zaměstnavatelů. Znalost anglického jazyka požadovalo 90% zaměstnavatelů a zbývajících 10% zaměstnavatelů znalost německého jazyka. 60% zaměstnavatelů uvedlo v inzerátu, že alespoň částečná znalost dvou světových jazyků je výhodou. Částečnou znalost německého jazyka požadovalo 48 zaměstnavatelů, anglického jazyka 7 zaměstnavatelů, ruského jazyka 4 zaměstnavatelé a španělštiny 1 zaměstnavatel.

Požadavek na dosaženou úroveň vzdělání

Více než třetina zaměstnavatelů uvedla, že požaduje, aby uchazeč dosáhl vysokoškolského magisterského vzdělání. Téměř stejný podíl dosáhl požadavek zaměstnavatele na minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Osm zaměstnavatelů uvedlo, že požaduje minimálně vysokoškolské bakalářské vzdělání a požadavek minimálně vyššího odborného vzdělání uvedlo 7 zaměstnavatelů. Téměř ve všech požadavcích na vysokoškolské vzdělání zaměstnavatel uvedl, že požaduje ekonomické nebo technické zaměření. Pouze 2 zaměstnavatelé uvedli, že požadují vysokoškolské vzdělání v oboru logistika. V obou případech se jednalo o nadnárodní společnosti, které pracovní nabídku inzerovaly. V grafu č. 5.1 jsou znázorněny požadavky zaměstnavatelů související se vzděláním.

Graf č. 5.1 Požadavky na minimálně dosaženou úroveň vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků obsahové analýzy.

Znalost práce na PC, minimálně MS Office

Celkem 85 zaměstnavatelů uvedlo v inzerátu požadavek znalosti práce na PC. V tabulce 5.2 je uvedeno členění požadavků dle konkrétní úrovně znalostí. Nejvíce zaměstnavatelů požadovalo rozšířenou znalost MS Office, zejména Excel a Power Point. Znalost práce v informačním systému SAP ERP, který slouží k plánování podnikových zdrojů, požadovalo 8 zaměstnavatelů a v informačním systému Oracle, jenž se používá k řízení vztahů se zákazníky, pouze 2 zaměstnavatelé.

Tab. 5.2 Členění požadavků znalosti práce na PC dle konkrétní úrovně

Požadovaná znalost	Absolutní četnost
Základní znalost MS Office	11
Rozšířená znalost MS Office - zejména Excel, Power Point	64
Rozšířená znalost MS Office a informační systém SAP	8
Rozšířená znalost MS Office a informačního systému Oracle	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků obsahové analýzy.

Pracovní zkušenosti, popř. praxe v oboru

Pracovní zkušenost, popř. praxi v oboru požadovalo 80 zaměstnavatelů. Zaměstnavateli požadovaná délka pracovní zkušenosti či praxe je uvedena v tabulce č. 5. 3. Více než polovina zaměstnavatelů požadovala minimálně 5 letou pracovní zkušenost, popř. praxi v oboru. Devět zaměstnavatelů neuvedlo žádný požadavek, který by se týkal pracovní zkušenosti popř. praxe v oboru.

Tab. č. 5.3 Délka požadované pracovní zkušenosti, praxe v oboru

Délka praxe	Absolutní četnost
Minimálně 5 let	43
Minimálně 3 roky	21
Minimálně 2 roky	5
Minimálně 1 rok	2
Neuvedeno	9

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků obsahové analýzy.

Dalšími nejčastěji požadované dovednosti

I když zaměstnavatelé označují v inzerátech požadavek jako „znalost“ práce na PC jedná se o klíčovou dovednost, kterou zaměstnavatelé požadovali. Další základní požadovanou dovedností byla již zmiňovaná pracovní zkušenost, popř. praxe v oboru. Více než polovina zaměstnavatelů požadovala dovednost efektivní komunikace, popř. výborné komunikační schopnosti. Více než třetina zaměstnavatelů požadovala analytické myšlení, popř. výborné analytické schopnosti, ochotu cestovat, zkušenost s řízením, popř. vedením týmu, řidičský průkaz, popř. aktivního řidiče. Následovala pak skupina manažerských a organizačních schopností, orientace v logistických technologiích, časová flexibilita a týmová práce, popř. schopnost spolupráce. Pouze 16 zaměstnavatelů požadovalo dovednost orientace na zákazníka a 9 zaměstnavatelů systematickosti.

Tab. č. 5.4 Další nejčastěji požadované dovednosti

Název požadavku	Absolutní četnost	Relativní četnost
Efektivní komunikace; výborné komunikační schopnosti	58	6,8%
Výborné analytické schopnosti/myšlení	47	5,5%
Ochota cestovat za prací	42	4,9%
Zkušenost s řízením, popř. vedením týmu	40	4,7%
Řidičský průkaz; aktivní řidič	38	4,4%
Manažerské a organizační schopnosti	32	3,7%
Orientace v logistických technologiích	31	3,6%
Časová flexibilita	29	3,4%
Týmová práce; schopnost spolupráce	27	3,2%
Orientace na zákazníka	16	1,9%
Systematičnost	9	1,1%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků obsahové analýzy.

Nejčastěji požadované osobnostní charakteristiky

Nejčastěji požadovanou osobnostní charakteristikou, kterou požadovalo 35 zaměstnavatelů, byla ochota učit se novým věcem. Do další kategorie požadovaných osobnostních charakteristik lze zařadit odolnost vůči stresu, samostatnost, pozitivní a proaktivní přístup, odpovědnost, spolehlivost. Nejméně zaměstnavatelů požadovalo loajalitu, přesnost, pečlivost a trestní bezúhonnost.

Tab. č. 5.4 Nejčastěji požadované osobnostní charakteristiky

Název požadavku	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ochota učit se novým věcem	35	4,1%
Odolnost vůči stresu	19	2,2%
Samostatnost	15	1,8%
Pozitivní a proaktivní přístup k práci	14	1,6%
Odpovědnost	12	1,4%
Spolehlivost	10	1,2%
Loajalita	8	0,9%
Přesnost	7	0,8%
Pečlivost	4	0,5%
Trestní bezúhonnost	4	0,5%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků obsahové analýzy.

Podle závěrů průzkumů, které byly prezentovány v kapitole 4, jsem očekávala, že zaměstnavatelé budou inzerovat především tyto základní požadavky na znalosti, dovednosti popř. osobnostní charakteristiky: komunikace, vůdcovství/řízení, vzdělání v logistice popř. pracovní zkušenost v oboru, počítačová gramotnost/znalost informačních technologií.

Výsledky obsahové analýzy jsou však odlišné. Zaměstnavatelé požadují nejvíce znalosti jazykové a souhrn znalostí, které uchazeč získá v rámci vysokoškolského studia, avšak v ekonomickém či technickém oboru. Dalšími stěžejními požadovanými dovednostmi jsou znalost práce na PC minimálně MS Office, pracovní zkušenost nebo praxe v oboru a efektivní komunikace nebo výborné komunikační schopnosti.

5.2 Dotazníkové šetření

Protože z výsledků obsahové analýzy vyvstala spousta nejasností, rozhodla jsem se ověřit tyto poznatky v rámci dotazníkového šetření a také zjistit, zda změny v manažerské práci, které byly představeny v teoretické části práce, vnímá zaměstnavatel jako přínosné.

V dotazníku bylo uvedeno 10 cílených otázek. Otázky č. 1, 2, 3 a 6 byly respondentům položeny v souvislosti s ověřením poznatků z obsahové analýzy a otázky č. 4, 5, 7, 8, 9 a 10 se týkalo již zmiňovaného přínosu změn.

Dotazník byl předán 20 respondentům a stejný počet respondentů dotazník odevzdalo.

Otázka č. 1

Doplňte, jaké odborné znalosti by měl „moderní“ vedoucí mít? (vyberte jednu z odpovědí, kterou preferujete)

- a) vzdělání minimálně vysokoškolské doplňte obor:.....
- b) vzdělání středoškolské, ale praxi v oboru minimálně: 1 rok, 2 roky, 3 roky, 5let (zakroužkujte jednu z nabízených variant).

Vzdělání minimálně vysokoškolské požadovalo 11 zaměstnavatelů z toho v ekonomickém oboru 5, technickém 4 a logistickém 2.

Vzdělání minimálně středoškolské požadovalo 9 zaměstnavatelů s praxí v oboru nejčastěji 3 roky (7 zaměstnavatelů) a 5 let (2 zaměstnavatelé).

Otázka č. 2

Myslíte si, že je požadavek na znalost jednoho světového jazyka oprávněný?

- a) ano angličtina, němčina, ruština, španělština (zakroužkujte jednu z nabízených variant)
- b) ne

Všichni zaměstnavatelé uvedli, že ano. Nejčastěji požadovali anglický jazyk (16 zaměstnavatelů) a německý jazyk (4 zaměstnavatelé).

Otázka č. 3

Kterou z následujících dovedností si myslíte, že by vedoucí měl umět? (ohodnoťte body 1 - nejméně až 10 - rozhodně by měl umět)

Tab. 5.5 Četnost požadavků na dovednosti vedoucího

Komunikační dovednosti	168
Analytické myšlení	92
Manažerské a organizační schopnosti	118
Ochota cestovat za prací	49
Umět řídit/vést tým	143
Umět spolupracovat	159
Orientovat se na zákazníka	132
Orientovat se v logistice	37
Časová flexibilita	125
Řidičské oprávnění	77

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Více než 100 bodů dosáhly požadavky na dovednost v pořadí: komunikační dovednosti, umět spolupracovat, umět řídit/vést tým, orientovat se na zákazníka, časová flexibilita a manažerské a organizační schopnosti. Dále následovaly požadavky na dovednosti analytického myšlení, řidičského oprávnění, ochota cestovat za prací a orientovat se v logistice.

Otázka č. 4

Vedoucí by měl práci, kterou vykonávají zaměstnanci rozumět? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) ano
- b) ne

Odpověď ano označilo 14 zaměstnavatelů a 6 zaměstnavatelů zatrhllo odpověď ne.

Otázka č. 5

Měl by vedoucí vysvětlovat zaměstnancům, proč na pracovišti probíhají nějaké změny? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne (ojediněle, podle situace)
- d) rozhodně ne

Rozhodně ano odpověděli pouze 2 zaměstnavatelé, spíše ano 5 zaměstnavatelů a 13 zaměstnavatelů odpovědělo spíše ne (ojediněle, podle situace).

Otázka č. 6

Kterou z následujících osobních charakteristik si myslíte, že by vedoucí měl mít? (ohodnoťte body 1 - nejméně až 6 - rozhodně by měl umět)

Tab. 5.6 Četnost požadavků na osobní charakteristiky

Měl by se učit novým věcem	98
Odolnost vůči stresu	78
Samostatnost	42
Pozitivní a proaktivní přístup k práci	70
Odpovědnost	79
Spolehlivost	53

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

V případě nejčastějších požadavků na osobní charakteristiky získala nejvíce bodů ochota učit se novým věcem a pak následovaly osobní charakteristiky v pořadí odpovědnost, odolnost vůči stresu, pozitivní a proaktivní přístup k práci, spolehlivost a samostatnost.

Otázka č. 7

Myslíte si, že vedoucí by si měl dokázat poradit v každé situaci? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) ano
- b) ne

Odpověď ano vyznačilo 19 zaměstnavatelů, pouze 1 zaměstnavatel odpověděl ne.

Otázka č. 8

Je namístě, aby vedoucí měl pochopení pro zaměstnance? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne (ojediněle, podle situace)
- d) rozhodně ne

Žádný ze zaměstnavatelů neodpověděl rozhodně ano nebo rozhodně ne, spíše ano odpovědělo 13 zaměstnavatelů a spíše ne odpovědělo 7 zaměstnanců.

Otázka č. 9

Měl by se vedoucí starat o vzdělávání svých podřízených? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne (ojediněle, podle situace)
- d) rozhodně ne

Spíše ano odpovědělo všech 20 zaměstnavatelů.

Otázka č. 10

Souhlasíte s názorem, že vedoucí by měl plánovat, organizovat, rozhodovat, vést lidi a kontrolovat? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) ano
- b) ne

Odpověď ano označilo všech 20 zaměstnavatelů.

5.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Z obsahové analýzy inzerátu vyplynulo, že nejčastější požadavky zaměstnavatelů na liniového manažera jsou zaměřeny na znalosti.

Jednalo se o požadavek znalosti **minimálně jednoho světového jazyka**. Po provedení detailnější analýzy bylo zjištěno, že anglického jazyka požadovalo 90% zaměstnavatelů a zbývajících 10% zaměstnavatelů znalost německého jazyka. 60% zaměstnavatelů uvedlo v inzerátu, že alespoň částečná znalost dvou světových jazyků je výhodou. Částečnou znalost německého jazyka požadovalo 48 zaměstnavatelů, anglického jazyka 7 zaměstnavatelů, ruského jazyka 4 zaměstnavatelé a španělštiny 1 zaměstnavatel. V rámci dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tento požadavek ze strany zaměstnavatelů reálně existuje.

Dalším znalostním požadavkem byla **minimální úroveň dosaženého vzdělání**. Více než třetina zaměstnavatelů uvedla, že požaduje, aby uchazeč dosáhl vysokoškolského magisterského vzdělání. Téměř stejný podíl dosáhl požadavek zaměstnavatele na minimálně středoškolské vzdělání s maturitou. Osm zaměstnavatelů uvedlo, že požaduje minimálně vysokoškolské bakalářské vzdělání a požadavek minimálně vyššího odborného vzdělání uvedlo 7 zaměstnavatelů. Téměř ve všech požadavcích na vysokoškolské vzdělání zaměstnavatel uvedl, že požaduje ekonomické nebo technické zaměření. Pouze 2 zaměstnavatelé uvedli, že požadují vysokoškolské vzdělání v oboru logistika. V obou případech se jednalo o nadnárodní společnosti, které pracovní nabídku inzerovaly. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že požadovaná minimální úroveň středoškolského vzdělání je dále zřejmě podmíněna praxí v oboru.

V odpovědích byla nejčastěji označena doba nejméně 3 roky. V obsahové analýze byla však jako nejčastěji označena doba praxe nejméně 5 let.

Další kategorii požadavků představovaly požadavky na dovednosti liniových manažerů. Nejfrekventovanějším požadavkem byla **znalost práce na PC, minimálně MS Office**. Celkem 85 zaměstnavatelů uvedlo v inzerátu požadavek znalosti práce na PC. Nejvíce zaměstnavatelů požadovalo rozšířenou znalost MS Office, zejména Excel a Power Point. Znalost práce v informačním systému SAP ERP, který slouží k plánování podnikových zdrojů, požadovalo 8 zaměstnavatelů a v informačním systému Oracle, jenž se používá k řízení vztahů se zákazníky, pouze 2 zaměstnavatelé.

Více než polovina zaměstnavatelů požadovala dovednost efektivní komunikace, popř. výborné komunikační schopnosti. Více než třetina zaměstnavatelů požadovala analytické myšlení, popř. výborné analytické schopnosti, ochotu cestovat, zkušenost s řízením, popř. vedením týmu, řidičský průkaz, popř. aktivního řidiče. Následovala pak skupina manažerských a organizačních schopností, orientace v logistických technologiích, časová flexibilita a týmová práce, popř. schopnost spolupráce. Pouze 16 zaměstnavatelů požadovalo dovednost orientace na zákazníka a 9 zaměstnavatelů systematickosti. V dotazníkovém šetření byly zjištěny požadavky na ostatní dovednosti v pořadí: komunikační dovednosti, umět spolupracovat, umět řídit/vést tým, orientovat se na zákazníka, časová flexibilita a manažerské a organizační schopnosti. Dále následovaly požadavky na dovednosti analytického myšlení, řidičského oprávnění, ochota cestovat za prací a orientovat se v logistice. Při srovnání výsledků obsahové analýzy a dotazníkového šetření lze pouze konstatovat, že dalším nejčastějším požadavkem byla dovednost **efektivní komunikace, popř. výborné komunikační schopnosti**.

Z obsahové analýzy vyplynulo, že nejméně se v inzerátech vyskytují požadavky na osobní charakteristiku liniových manažerů. Nejčastěji požadovanou osobnostní charakteristikou, kterou požadovalo 35 zaměstnavatelů, byla ochota učit se novým věcem. Do další kategorie požadovaných osobnostních charakteristik lze zařadit odolnost vůči stresu, samostatnost, pozitivní a proaktivní přístup, odpovědnost, spolehlivost. Nejméně zaměstnavatelů požadovalo loajalitu, přesnost, pečlivost a trestní bezúhonnost. V dotazníkovém šetření byly zjištěny požadavky na osobní charakteristiky v pořadí: ochota učit se novým věcem a pak následovaly odpovědnost, odolnost vůči stresu, pozitivní a proaktivní přístup k práci, spolehlivost a samostatnost. Při porovnání

výsledků obsahové analýzy a dotazníkového šetření lze potvrdit, že nejvíce požadovanou byla **ochota učit se novým věcem** a významnou se jeví **odolnost vůči stresu**.

V rámci dotazníkového šetření bylo položeno šest otázek, kterými jsem se pokoušela zjistit, jak zaměstnavatel vnímá některé změny v manažerské práci, které byly představeny v podkapitole 1.2.3.

Práce manažera by měla být trvale zaměřena na zlepšování a zvyšování výkonnosti a produktivity organizace. Bude třeba reagovat na nové přístupy, metody, techniky a nástroje řízení vně i uvnitř organizace v souladu s potřebami zájmových skupin. Rozhodně ano odpověděli pouze 2 zaměstnavatelé, spíše ano 5 zaměstnavatelů a 13 zaměstnavatelů odpovědělo spíše ne (ojediněle, podle situace).

Manažer musí umět pracovat v nejistotě i riziku a přijmout rozhodnutí v proměnlivých podmínkách. Odpověď ano označilo 19 zaměstnavatelů, pouze 1 zaměstnavatel odpověděl ne.

Manažer by měl být orientován na využívání znalostí a jejich doplňování včetně permanentního zvyšování kvalifikace. Všichni zaměstnavatelé odpověděli spíše ano.

Náplň činnosti manažera budou stále tvořit základní funkce managementu, tj. plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola. V rámci dotazníkového šetření se všichni zaměstnavatelé s tímto tvrzením ztotožnili.

Manažer by měl být empatický a umět naslouchat druhým. Žádný ze zaměstnavatelů neodpověděl rozhodně ano nebo rozhodně ne, spíše ano odpovědělo 13 zaměstnavatelů a spíše ne odpovědělo 7 zaměstnanců.

Stále významnou bude práce s lidmi - komunikování, motivování, řízení kariéry atd., při níž bude manažer stále více vystupovat v roli lídra a při uplatňování moci se bude opírat o odborný vliv, charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat a zaujmout. Odpověď ano označilo 14 zaměstnavatelů a 6 zaměstnavatelů zadrželo odpověď ne.

Závěr

Cílem mé práce bylo zjistit požadavky zaměstnavatelů na kompetence manažerů logistiky.

V první kapitole teoretické části byly objasněny poznatky z literatury, týkající se postavení manažera v procesu řízení a pojmy management, funkce, druhy a úrovně managementu a dále byla představena definice a role manažera, bylo vysvětleno, co je obsahem práce manažera, jaké jsou požadavky na profil osobnosti manažera a jeho kompetence.

Druhá kapitola byla věnována roli manažera ve vazbě na moderní pojetí logistiky. Na základě literatury byl zde popsán historický vývoj logistiky až do současnosti, bylo představeno soudobé vymezení pojmů, řízení dodavatelských systémů včetně metod a technologií a logistického informačního systému a role manažera v logistice.

V třetí kapitole byly na základě literatury vymezeny požadavky na odborné znalosti a kompetence manažerů v oblasti logistiky.

V praktické části byla nejprve provedena obsahová analýza inzerátů nabízejících práci na úrovni liniového manažera a následně pomocí dotazníkového šetření byly nejasnosti z výsledků obsahové analýzy vyjasněny. V rámci tohoto dotazování bylo také zjišťováno, zda změny, které byly zmíněny v teoretické části, vnímá zaměstnavatel jako přínosné.

Klíčové charakteristiky, které zaměstnavatel požaduje po manažerech lze rozdělit do tří kategorií: znalosti, dovednosti a osobnostní charakteristiky. Nejvíce požadovanou byla znalost anglického jazyka, dále ve stejné míře požadovali zaměstnavatelé na pozici manažera uchazeče s vysokoškolským vzděláním anebo středoškolským, ale s délkou praxe minimálně podle obsahové analýzy 5 let podle výsledků dotazování 3 roky. Vysokoškolské vzdělání bylo požadováno v technickém nebo ekonomickém směru. Minimum zaměstnavatelů požadovalo vysokoškolské vzdělání v oboru logistika.

Další nejvýraznější zastoupení měly požadavky na dovednosti. Nejfrekventovanějším požadavkem byla znalost práce na PC, minimálně MS Office. Nejvíce zaměstnavatelů však požadovalo rozšířenou znalost MS Office, zejména Excel a Power Point. Znalost práce v informačním systému SAP ERP, který slouží k plánování podnikových zdrojů

a v informačním systému Oracle, jenž se používá k řízení vztahů se zákazníky, požadovalo minimum zaměstnavatelů. Výsledky obsahové analýzy a dotazníkového šetření byly v požadavcích na dovednosti dosti rozdílné a proto lze z dalších dovedností vyzvednout jen efektivní komunikaci, popř. výborné komunikační schopnosti.

Nejčastěji požadovanou osobnostní charakteristikou byla ochota učit se novým věcem. Srovnáním obsahové analýzy a dotazování byly také v požadavcích na osobní charakteristiky zjištěny difference. Další početně nevyšší zastoupení měl požadavek na odolnost vůči stresu.

Pokud se zaměříme na četnost požadavků uváděných v rámci tří výše vymezených kategorií tak největší zastoupení v požadavcích zaměstnavatelů má kategorie dovedností.

První hypotéza se týkala orientace manažera na budoucnost a otevřenost ke změnám a novým přístupům. Protože se v rámci obsahové analýzy nepodařilo tuto hypotézu ani potvrdit ani vyvrátit. Byla do dotazníku vložena otázka, která se týkala tohoto tvrzení. Vzorek respondentů tedy zaměstnavatelů tuto hypotézu potvrdil.

Druhá hypotéza se týkala požadavku zaměstnavatelů na technické a ekonomické vzdělání. Výsledky obsahové analýzy a následně i dotazníkového šetření potvrdily, že zaměstnavatel požaduje vzdělání v oboru logistiky minimálně a skutečně upřednostňuje ekonomické a technické vzdělání.

Třetí hypotéza, která se týkala požadavku na minimální délku praxe, ta se potvrdila částečně. Bylo prokázáno, že zaměstnavatelé požadují minimální délku praxe na pozicích liniového manažera, jen pokud uchazeči disponují středoškolským vzděláním. U vysokoškolsky vzdělaných uchazečů se požadavek na minimální délku praxe prokázat nepodařil.

V rámci dotazníkového šetření bylo zaměstnavatelům položeno šest otázek, kterými jsem se pokoušela zjistit, jak zaměstnavatel vnímá některé změny v manažerské práci, které byly představeny v podkapitole 1.2.3. Zaměstnavatelé se ve většině shodli s těmito tvrzeními:

- Manažer musí umět pracovat v nejistotě i riziku a přijmout rozhodnutí v proměnlivých podmínkách.
- Manažer by měl být orientován na využívání znalostí a jejich doplňování včetně permanentního zvyšování kvalifikace.

- Náplň činnosti manažera budou stále tvořit základní funkce managementu, tj. plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola.

Na základě uvedených poznatků, lze konstatovat, že cíl práce se podařilo naplnit. Hlavním přínosem tohoto výzkumu bylo identifikovat požadavky současných zaměstnavatelů na manažera v logistice. Tento výzkum může pomoci rozkrýt slabá místa ve vzdělávání logistiků a může se stát inspirací personalistům při hledání vhodného uchazeče na pozici manažera v logistice.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

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

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

DUBRIN, Andrew J. *Essentials of management*. 7th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western, c2006. ISBN 978-0-324-32110-4.

GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. V Brně: Motiv Press, 2008. Development & consulting. ISBN 978-80-904133-0-6.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

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

ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-534-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008. Dotisk prvního vydání. ISBN 978-80-251-2316-4.

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

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

Internetové zdroje:

MANAGEMENT MANIA. Peněžní tok (Cash flow) [online]. © 2011-2016 [cit. 2018-05-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/penezni-tok>

WIKIPEDIE Otevřená encyklopedie. Corporate governance [online]. [cit. 2018-06-12]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance

Sběr dat pro obsahovou analýzu www.jobs.cz

Seznam zkratek

4P	produkt, price, promotion, place
ABC	Activity Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
CEO	top manažer příslušné jednotky
CRM	Customer Relationship
CSCMP	Council of Supply Chain Management Professionals
CVA	Customer Value Analysis
CVM	Customer Value Management
ČSN EN	evropská technická norma
DCM	Demand Chain Management
DPP	Direct Product Profitability
ECBL	Evropská logistická asociace
IT	Informační technologie
MRP	Manufacturing Resources Planning
PC	počítač
ROI	Return of Investment - maximalizace kapitálové výnosnosti
SCM	Supply Chain management

DOTAZNÍK

Dobrý den,

logistiku lze bezpochybně zařadit mezi významná odvětví, která se v České republice dynamicky rozvíjí. V souvislosti s globalizací trhů, trvalým tlakem na snižování nákladů a úsilím poskytnout zákazníkovi nejlepší produkt nebo službu se výrazně mění struktura a způsob řízení podniků tedy i profil manažerů, tj. ředitelů, vedoucích apod.. Jaké kompetence (znalosti, dovednosti a osobní charakteristiky) by měl mít moderní manažer, který pracuje v odvětví logistiky, to se pokouším zjistit ve své diplomové práci.

Veškeré získané údaje jsou anonymní a budou použity výhradně pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas, spolupráci a především praktické názory, které mně jako studentce prozatím chybí.

Bc. Věra Stopková

Návod na vyplnění dotazníku:

U většiny otázek zakroužkujte Vámi vybranou odpověď, v některých případech si můžete vybrat i více odpovědí. U otázek, kde nejsou vyznačeny možnosti odpovědí, vepište laskavě svůj názor, stanovisko, zkušenost.

1) Doplňte, jaké odborné znalosti by měl „moderní“ vedoucí mít? (vyberte jednu z odpovědí, kterou preferujete)

a) vzdělání minimálně vysokoškolské doplňte
obor:.....

b) vzdělání středoškolské, ale praxi v oboru minimálně: 1 rok, 2 roky, 3 roky, 5let
(zakroužkujte jednu z nabízených variant).

2) Myslíte si, že je požadavek na znalost jednoho světového jazyka oprávněný?

a) ano angličtina, němčina, ruština, španělština (zakroužkujte jednu z nabízených variant)

b) ne

- 3) Kterou z následujících dovedností si myslíte, že by vedoucí měl umět? (ohodnoťte body 1 - nejméně až 10 - rozhodně by měl umět)

Komunikační dovednosti	
Analytické myšlení	
Manažerské a organizační schopnosti	
Ochota cestovat za prací	
Umět řídit/vést tým	
Umět spolupracovat	
Orientovat se na zákazníka	
Orientovat se v logistice	
Časová flexibilita	
Řidičské oprávnění	

- 4) Vedoucí by měl práci, kterou vykonávají zaměstnanci rozumět? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) ano
- b) ne

- 5) Měl by vedoucí vysvětlovat zaměstnancům, proč na pracovišti probíhají nějaké změny? (vyberte jednu z odpovědí)

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne (ojediněle, podle situace)
- d) rozhodně ne

- 6) Kterou z následujících osobních charakteristik si myslíte, že by vedoucí měl mít? (ohodnoťte body 1 - nejméně až 6 - rozhodně by měl umět)

Měl by se učit novým věcem	
Odolnost vůči stresu	
Samostatnost	
Pozitivní a proaktivní přístup k práci	
Odpovědnost	
Spolehlivost	

- 7) Myslíte si, že vedoucí by si měl dokázat poradit v každé situaci? (vyberte jednu z odpovědí)
- a) ano
 - b) ne
- 8) Je namístě, aby vedoucí měl pochopení pro zaměstnance? (vyberte jednu z odpovědí)
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne (ojediněle, podle situace)
 - d) rozhodně ne
- 9) Měl by se vedoucí starat o vzdělávání svých podřízených? (vyberte jednu z odpovědí)
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne (ojediněle, podle situace)
 - d) rozhodně ne
- 10) Souhlasíte s názorem, že vedoucí by měl plánovat, organizovat, rozhodovat, vést lidi a kontrolovat? (vyberte jednu z odpovědí)
- a) ano
 - b) ne

Autor/ka (vypracoval/a)	Bc. Věra Stopková
Název DP	Role manažera v logistice
Studijní obor	Logistika
Rok obhajoby DP	2018
Počet stran	50
Počet příloh	1
Vedoucí DP	Doc. Ing. Stanislava Grosová, CSc.
Oponent DP	.
Anotace	Diplomová práce se zabývá rolí manažera v logistice. První část práce se zaměřuje na charakteristiku klíčových pojmů z logistiky a managementu. Jsou zde představeny vývojové trendy v logistice, řízení dodavatelských systémů a profilu současného moderního manažera. Popsány jsou vybrané klíčové metody řízení dodavatelských systémů a logistické technologie. V druhé části práce je provedena obsahová analýza a dotazníkové šetření požadavků zaměstnavatelů na kompetence manažerů logistiky.
Klíčová slova	manažer, manažerské kompetence, řízení, dodavatelský řetězec, požadavky
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	