Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Veronika Svěcená

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Svěcená

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Management skills

Cíle práce

Hlavním cílem práce je pomocí zhodnocení manažerských dovedností personálního manažera ve vybraném podniku navrhnout opatření pro zlepšení jeho nedostatků. Dílčím cílem práce také představení dané problematiky v teoretické části a zajištění podkladů pro praktickou část bakalářské práce pomocí dotazníkového šetření či strukturovaného rozhovoru.

Metodika

Část teoretická je zaměřena především na studium odborné literatury a internetových zdrojů. Tato část představuje základní informace, poznatky a definice k tématu manažerské dovednosti a definuje pojmy manažer, manažerské dovednosti a vlastnosti manažera.

V praktické části této práce je využita analytická metoda, která zahrnuje dotazník či strukturovaný rozhovor pro manažera a jeho přímé podřízené. Na základě vyhodnocení jsou navržena opatření pro zlepšení stávajícího stavu.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden–červenec 2018

2. Studium odborné literatury – leden–srpen 2018

3. Vypracování literární rešerše – srpen–září 2018

4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen–listopad 2018

5. Vypracování praktické části – listopad–leden 2019

6. Finální úpravy textů – únor 2019

7. Kompletace a odevzdání – březen 2019

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, řízení podniku.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Personální management.* Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

FAERBER, Y. – STÖWE, C. *Vedení lidí v praxi : zlepšete své manažerské dovednosti.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.

KOONTZ, H. – WEIHRICH, H. *Management.* Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KOŠŤAN, P. – BĚLOHLÁVEK, F. – ŠULEŘ, O. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

STÝBLO, J. *Personální management.* Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85424-92-4.

TEPPER, B B. – JURNEČKA, S. *Manažerské znalosti a dovednosti.* Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-347-2.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu.* Praha: ASPI, 2003. ISBN 80-86395-46-4.

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

VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 26. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci **„**Manažerské dovednosti**“** jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 12.3.2019 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za poskytnuté odborné rady a čas při vytváření této bakalářské práce.
Dále bych ráda poděkovala manažerovi ve vybraném podniku a jeho podřízeným za poskytnuté informace pro část praktickou.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce na téma manažerské dovednosti se skládá z části teoretické a z vlastní práce. Teoretická část vysvětluje co je to management, kdo manažer a jaké by měly být jeho vlastnosti a dovednosti. Také vysvětluje historii managementu.

Vlastní práce vychází z těchto teoretických východisek. Zaměřuje se na zhodnocení manažerských dovednosti ve vybraném podniku na personálním oddělení. Toto zhodnocení je provedeno prostřednictvím dotazníků, které vyplnil manažer i jeho podřízení. Na základě vyhodnocených informací je navrhnuto nápravné opatření, které by mělo vést ke zlepšení dovedností manažera a vztahů na pracovišti.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské role, manažerské funkce, vlastnosti manažera

Management skills

Abstract

This bachelor thesis of theme management skills is consist of theoretical part and practical part. In theoretical part there are characterized management and manager, manager properties and management skills. Also there are characterized history of management.

Practical part is based on the theoretical part. Management skills is focused on evaluation of management skills in selected business in the personal department. This is done through questionnaires, which are complete from manager of department and his employees. Based on information from questionnaires, was suggested measure for improvement of management skills.

Keywords: management skills, management roles, management functions, manager, management, manager properties

Obsah

Obsah **8**

1 Úvod **12**

2 Cíl práce a metodika **13**

2.1 Cíl práce 13

2.2 Metodika 13

3 Teoretická východiska **15**

3.1 Definice managementu 15

3.2 Druhy managementu 15

3.3 Management v historii 16

3.3.1 Klasický management 16

3.3.2 Manažerská revoluce 16

3.3.3 Postindustriální trendy 17

3.4 Cíle organizace 17

3.5 Manažer 18

3.6 Vlastnosti manažera 18

3.7 Úrovně manažerů 19

3.8 Manažerské role 20

3.9 Manažerské dovednosti 21

3.10 Manažerské funkce 21

3.10.1 Plánování 22

3.10.2 Organizování 24

3.10.3 Personalistika 25

3.10.4 Vedení lidí 25

3.10.5 Kontrolování 26

4 Vlastní práce **29**

4.1 Charakteristika společnosti 29
4.2 Manažer personálního oddělení 29
4.3 Tvorba dotazníků 29
4.4 Vyhodnocení dotazníků 30
4.4.1 Obecné údaje 30
4.4.2 Manažerské dovednosti 33
4.4.3 Manažerské role 38
4.4.4 Manažerské funkce 41
4.4.5 Motivace, spokojenost, vztahy na pracovišti 46
5 Zhodnocení výsledků 50
5.1 Návrh na zlepšení pro manažera 52
5.1.1 Kurz pro personální manažery 52
5.1.2 Zavedení kontrolního procesu 53
5.1.3 Zavedení pravidelných porad 54
6 Závěr 55
7 Seznam použitých zdrojů 56
7.1 Literatura 56
7.2 Internetové zdroje 56
8 Přílohy 57
8.1 Dotazník pro podřízené 57
8.2 Dotazník pro manažera 63

Seznam obrázků

Obrázek 1 Přednosti úspěšného manažera (Blažek. 2014) 19
Obrázek 2 Úrovně manažerů (Blažek, 2014) 20
Obrázek 3 Průběh kontrolního procesu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) 28

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání známek za technické dovednosti (vlastní tvorba) 34
Tabulka 2 Porovnání známek za dovednosti spol. a lid. faktoru (vlastní tvorba) 35
Tabulka 3 Porovnání známek za koncepční dovednosti (vlastní tvorba) 36
Tabulka 4 Porovnání známek za projekční dovednosti (vlastní tvorba) 37
Tabulka 5 Porovnání známek za interpersonální role (vlastní tvorba) 38
Tabulka 6 Porovnání známek za informační role (vlastní tvorba) 39
Tabulka 7 Porovnání známek za rozhodovací role (vlastní tvorba) 40
Tabulka 8 Porovnání známek za plánování (vlastní tvorba) 41
Tabulka 9 Porovnání známek za organizování - vlastní tvorba 42
Tabulka 10 Porovnání známek za personalistiku (vlastní tvorba) 43
Tabulka 11 Porovnání známek za vedení lidí (vlastní tvorba) 44
Tabulka 12 Porovnání známek za kontrolování (vlastní tvorba) 45
Tabulka 13 Kurz pro personální manažery (vlastní tvorba) 53
Tabulka 14 Termíny výuky kurzu (vlastní tvorba) 53
Tabulka 15 Kontrolní proces prostřednictvím rekapitulací (vlastní tvorba) 53
Tabulka 16 Konání porad na personálním oddělení (vlastní tvorba) 54

Seznam grafů

Graf 1Rozdělení pohlaví zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba) 30
Graf 2 Věková struktura zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba) 31
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba) 31
Graf 4 Zaměření studia zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba) 32
Graf 5 Délka zaměstnání ve společnosti zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba) 33
Graf 6 Hodnocení technických dovedností zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 34

Graf 7 Hodnocení dovednosti lidského a společenského faktoru zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 35
Graf 8 Hodnocení koncepčních dovedností zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 36
Graf 9 Hodnocení projekčních dovedností zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 37
Graf 10 Hodnocení interpersonálních rolí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 38
Graf 11 Hodnocení informačních rolí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 39
Graf 12 Hodnocení rozhodovacích rolí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 40
Graf 13 Hodnocení funkce plánování zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 41
Graf 14 Hodnocení funkce organizování zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 42
Graf 15 Hodnocení funkce personalistika zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 43
Graf 16 Hodnocení funkce vedení lidí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 44
Graf 17 Hodnocení funkce kontrolování zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba) 45
Graf 18 Motivace (vlastní tvorba) 46
Graf 19 Typ motivace (vlastní tvorba) 47
Graf 20 Srozumitelnost (vlastní tvorba) 48
Graf 21 Typ vztahu s nadřízeným (vlastní tvorba) 48
Graf 22 Spokojenost s kolektivem (vlastní tvorba) 49
Graf 23 Spokojenost s nadřízeným (vlastní tvorba) 49

1 Úvod

Hlavním cílem každého soukromého podniku je především maximalizace zisku. Aby toho bylo možné dosáhnout, je nutné podnik řídit co nejefektivněji a pohotově reagovat na změny situace na trhu. Pro tento účel byly vytvořeny strategické role – manažeři.

Manažeři, nebo také vedoucí pracovníci jsou klíčoví zaměstnanci každé firmy, protože zodpovídají za důležitá rozhodnutí, která ovlivňují fungování celé organizace. Počet manažerů v každé organizaci závisí především na velikosti podniku. V menších podnicích zastává pozici spíše jeden manažer, který řídí ostatní pracovníky organizace a budoucnost firmy je tak převážně v jeho rukou. Může ale nastat situace, že je potřeba rozdělit pracovníky do různých odvětví a každé oddělení musí mít svého manažera, který zodpovídá za rozhodnutí a efektivitu v dané oblasti. Tato situace je běžná pro společnosti a firmy s větším počtem zaměstnanců, které by nemohl vedoucí pracovník efektivně řídit.

Klíčovým prvkem pro dobré řízení celé společnosti či určitého oddělení jsou dovednosti manažerů. Díky těmto dovednostem je poté možné odlišit slabší manažery od těch silnějších. Většina společností dbá na neustálé zlepšování a rozšiřování dovedností svých vedoucích pracovníků, neboť kvalitně odvedená práce manažerů posiluje celou firmu. Důležitou dovedností vedoucího pracovníka je především schopnost vybrat si ke své práci vhodné pracovníky a pomocí svých dovedností je řídit a spolupracovat s nimi tak, aby firma prospívala.

Tato práce se zabývá personálním oddělením ve firmě Legios Loco a.s. Jedná se o společnost, která je předním evropským výrobcem a exportérem železniční techniky a patří k jedním z největších podniků v této oblasti. Aby se firma i nadále udržela na této vysoké pozici, je nutné podnik neustále zdokonalovat a rozvíjet. Tento úkol mají na starost manažeři a jejich oddělení. Nejdůležitější pro efektivnost podniku je vybrat vhodné pracovníky na dané pozice, a to je hlavní náplní personálního oddělení. Manažer se musí neustále rozvíjet a zlepšovat své schopnosti a dovednosti, aby mohl správně vést svůj tým.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je zhodnocení dovedností manažera personálního oddělení ve vybraném podniku a následně vytvoření návrhu opatření, který by vedl ke zlepšení dovedností manažera.

Dílčím cílem je vypracování teoretické části dané problematiky, shrnutí znalostí a potřebných podkladů pro vypracování vlastní práce, také porovnání získaných názorů podřízených s názory manažera na jeho dovednosti, role a funkce.

Dalším dílčím cílem této práce je zjistit jaké vztahy panují na pracovišti a zda jsou podřízení spokojeni se svým manažerem a kolektivem na oddělení a jak jsou nejvíce motivováni.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: část teoretickou a vlastní práci.

Pro vypracování teoretické části je využita odborná literatura a internetové zdroje, které úzce souvisí s problematikou manažerských dovedností. Tato část vysvětluje pojmy, které se váže k této problematice. Dále objasňuje klíčová slova jako management, manažer, manažerské dovednosti, funkce a role.

Vlastní část obsahuje vyhodnocení dotazníků pro manažera a jeho podřízené, které jsou vytvořeny na základě teoretických znalostí o dané problematice. Na oddělení jsou zaslány dotazníky, které jsou vytvořeny formou online. Dotazníky jsou vytvořeny pomocí aplikace Google Formuláře. Varianty jsou vytvořeny dvě – jedna pro podřízené a jedna pro manažera oddělení. Oddělení má dva týdny na vyplnění.

Dotazník je rozdělen do pěti částí. První část je zaměřena na osobní údaje o zaměstnancích a manažerovi, druhá část se zaměřuje na hodnocení manažerských dovedností, třetí část obsahuje otázky zaměřené na manažerské role, čtvrtá část se zaměřuje na manažerské funkce a poslední část obsahuje otázky týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců oddělení.

Pomocí dotazníků je zjištěno, kolik osob pracuje na oddělení, jakého jsou pohlaví, jaké mají vzdělání a zkušenosti. Následně jsou zjištěny názory na manažerovy funkce, role a dovednosti.

Také jsou zjištěny základní údaje o manažerovi jako např. jeho vzdělání, délka praxe v podniku, věk a pohlaví. Dále manažer ohodnotí své dovednosti, zvládání manažerských rolí a funkcí. Dotazování je anonymní. Hodnocení v druhé, třetí a čtvrté části dotazníku je založeno na zaznamenávání známek v rozmezí 1 – 5 (1 – výborně, 5 – ne zcela dobře) na hodnotící škále. Lze vybrat pouze jednu známku. První a pátá část je formována do uzavřených otázek, kde lze vybrat pouze jednu odpověď.

Vyhodnocení dotazníků v první a poslední části je zobrazeno prostřednictvím grafů, které zobrazují všechny možné odpovědi a počet osob, kterou danou odpověď zaškrtly. Následně je daný graf slovně vyhodnocen a porovnán s názorem manažera, pokud se shodují otázky. Počet osob, které danou odpověď uvádí, je také vyhodnocen v procentuálním podílu. Tento podíl je vypočten na základě vzorce: 100 % děleno celkovým počtem osob, které danou otázku vyplnily a následně vynásobeno počtem osob, které uvedly danou konkrétní odpověď.

Vyhodnocení dotazníků ve zbylých třech částech je také vyobrazeno v grafech. V grafech jsou vyhodnoceny pouze odpovědi podřízených zaměstnanců manažera. Grafy byly zpracovány v tabulkovém editoru Excel. Graf se skládá ze dvou os, kdy na ose *x* jsou uvedeny známky 1 – 5 a na ose *y* je uveden počet osob. Grafy v těchto částech jsou sloupcové a ukazují, kolik osob udělilo danou známku. Dále jsou grafy slovně vyhodnoceny. Tyto tři části také obsahují porovnání průměrných známek se známkou, kterou si udělil manažer. Průměrné známky jsou stanoveny u každé otázky v druhé, třetí a čtvrté části.

Průměrné známky jsou vypočteny ze součtu všech uvedených známek od podřízených u dané otázky a vydělením tohoto součtu počtem osob, které otázku vyplnily a uvedly odpověď.

Tyto známky jsou porovnány prostřednictvím tabulky, která se skládá ze dvou polí. V levém poli je uvedena průměrná známka od podřízených a v poli pravém je zaznamenána známka, kterou si udělil manažer.

V každé sekci, která je založena na hodnocení pomocí známek, je vybrána jedna dovednost, která byla hodnocena nejhůře, jedna role, která byla hodnocena nejhůře, a jedna funkce, která je nejhůře ohodnocena.

Na tuto nejhůře hodnocenou dovednost, funkci a roli je v poslední části navrhnuto zlepšující opatření. Zlepšující opatření jsou navrhnuta tři - jedno pro vybranou dovednost, jedno pro vybranou roli a jedno pro vybranou funkci.

3 Teoretická východiska

3.1 Definice managementu

Management nemá žádné trvale platné vymezení. Existuje mnoho výkladů a definic, ale není možné určit, které jsou správné a které lépe vystihují přesné vymezení tohoto pojmu. Všichni odborníci zabývající se touto problematikou se ovšem shodují v tom, že slovo management je americký výraz, který má dnes již mezinárodní platnost a používá se v mnoha jazycích, aniž by musel být překládán. Vybraní odborníci se ve svých knihách také shodují na tom, že se jedná o určitý proces, jehož cílem je především dosažení cílů společnosti.

„*Jedná se o proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Je to proces systematický, protože vedoucí pracovník má do svých aktivit vnášet řád a systém*“ *(Bělohlávek, Košťan, Šuleř,* 2001).

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“ (Weihrich, Koontz, 1993).

„Řízení zahrnuje zkušenosti, názory, doporučení vedoucích pracovníků (manažerů), kteří používají k dosažení podnikových cílů specifických činností (tzv. manažerských funkcí) jako jsou plánování, organizování, rozhodování, komunikace a kontrola“ (Cejthamr, Dědina, 2010).

„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem nebo skupinou, která řídí a nazývá se tzv. řídící subjekt, a jednotlivcem či skupinou, která je řízena. Nazývá se tzv. řídící objekt. Řídící subjekt stanovuje cíle a je vymezeno takové chování řídícího subjektu a řídícího objektu, které je pro dosažení cílů nejvíce efektivní“ (Blažek, 2014).

3.2 Druhy managementu

Vertikální řízení (management) v sobě zahrnuje směr komunikace mezi vedoucími pracovníky a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Manažer řídí podnik podle tzv. funkční organizační struktury. Jedná se například o rozdělení společnosti do různých oddělení jako je personální oddělení, ekonomické oddělení a výrobní oddělení (Cejthamr, Dědina, 2010).

Projektová organizační struktura je využívána při horizontálním řízení (managementu). V této struktuře se utvářejí projektové týmy, které jsou zaměřeny na jeden konkrétní cíl či zakázku (Cejthamr, Dědina, 2010).

3.3 Management v historii

Řízení je stejně staré jako civilizace, neboť již od počátků je třeba lidskou práci organizovat. Příkladem mohou býti projekty již v dávném starověku, kde je nutné řídit tisíce pracovníků na stavbách pyramid a kanalizací. Také je ale potřebné řízení církve, státu nebo armády. K vývoji dnešního managementu dochází, ale až v důsledku růstu průmyslové výroby a rozvoje infrastruktury. Vývoj managementu lze rozdělit do tří etap (Blažek, 2014).

3.3.1 Klasický management

Rozvoj managementu roste díky rozsáhlé textilní výrobě, výrobě strojů a produktů, především však expanduje výroba oceli a železa. S rozvojem informačních toků jako je telegram (r. 1844) a železnice se podniky dostávají stále k většímu počtu odběratelů a širšímu okruhu zákazníků. Díky tomuto procesu je potřeba zvýšit i počty zaměstnanců a zlepšit efektivnost jejich práce. Proto je nutné zabývat se i odbornými pracemi o řízení a stylu vedení podniků. První odborné práce a jejich aplikace pochází z druhé poloviny devatenáctého století. Začátek systematického rozvoje managementu se však váže až ke století dvacátému (Blažek, 2014).

3.3.2 Manažerská revoluce

Jedná se o období po překonání hospodářské krize, kdy začíná být brán na vědomí růst a význam obřích společností. Každé odvětví na trhu v USA obsazují dvě až tři gigantické korporace, které tvoří cca 40 % zisků všech amerických firem, a určují tak ceny, mzdy a velkovýrobní metody na trhu. Dále se na trhu objevují i jiné společnosti jako jsou banky, pojišťovny a distribuční firmy. Nejméně významnými na podílu zisku jsou malé společnosti, které vyrábí specializované zboží, které není potřeba vyrábět ve velkém množství. Díky významu velkých korporací a dobře organizovanému trhu akcií, se postupně dostávají korporace v akciích do rukou pasivních vlastníků. Jelikož korporace postupně patří do rukou velkého množství vlastníků, kteří samy nemohou společnost

vzhledem k její roztříštěnosti řídit, je nutné do jejich vedoucích řad najmout tzv. řídící pracovníky neboli manažery. Začal proces tzv. přesouvání moci od vlastníků k manažerům – manažerská revoluce. Úkolem managementu korporací je být v souladu se zájmy akcionářů, zaměstnanců, zákazníků a s nejširší veřejností. Status řídících pracovníků v této etapě významně vzrostl nejen v USA, ale i v Evropě s jistým časovým odstupem (Blažek, 2014).

3.3.3 Postindustriální trendy

Významným jevem třetí etapy je globalizace. Nástup globalizace je ovlivňován trendem dělby práce a využívání výhod podnikání v různých lokalitách. Tento trend je umožňován díky rozvoji dopravy a komunikační techniky, ale také díky integračním procesům. Pohyb surovin, výrobků a kapitálu mezi státy je stále snazší a podíl transakčních nákladů se stále snižuje. Začíná docházet ke vzniku konkurence i v jiných státech, zároveň ale také je možné se prosadit i na vzdálených trzích. Vzhledem k narůstajícímu převisu nabídky nad poptávkou, začínají být dominantním prvkem zákazníci. Snaží se uplatnit svá individuální přání a odmítají se podřizovat standardní nabídce výrobků a služeb. Je nutné ucházet se o přízeň zákazníků, předcházet si je a spolupracovat s nimi. Již není možné dosahovat zisky za velkovýrobu standardního zboží, rostou speciální produkty a služby. Mezi podniky začíná docházet ke spolupráci a spojování za účelem realizace speciálních produktů a služeb. Přestává být jasná hierarchie uvnitř podniku a vazby jsou stále složitější. Nejdůležitější se stává kvalifikace pracovníků a nutnost se neustále vzdělávat a učit (Blažek, 2014).

3.4 Cíle organizace

Aby mohl odvádět manažer kvalitní práci je potřeba, aby měla organizace jasně stanovené cíle, kterých chce dosáhnout, a manažer měl tak jasnou vizi a představu, jakým směrem se má společnost ubírat. Cíle se člení na strategické, taktické a operativní (Veber, 2009).

Strategické cíle se stanovují až na pět let dopředu a představují tak vizi podniku, kde by se měl nacházet za určité časové období. Jedná se o strategii podniku na budoucí období, aby manažer měl jasný cíl, jakým směrem má firmu řídit (Veber, 2009).

Taktické cíle jsou cíle krátkodobé a jsou plánovány většinou na jeden rok dopředu. Můžeme říci, že je to opatření pro naplnění strategických cílů (Veber, 2009).

Operativní cíle jsou cíle na velmi krátkou dobu, jedná se o velmi konkrétně stanovený požadavek. Díky operativním cílům může manažer jasně kontrolovat, jak se plní cíl taktický a následně tedy cíl strategický (Veber, 2009).

3.5 Manažer

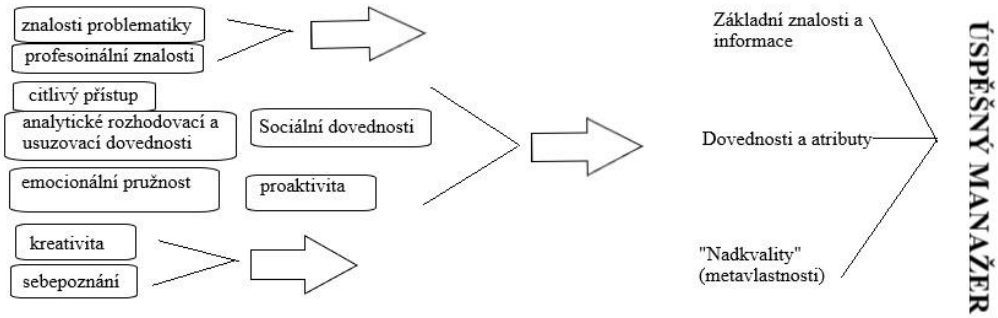
Manažer, česky řídící nebo vedoucí pracovník, je důležitý pracovník uvnitř každé společnosti. Je to člověk, který zodpovídá za fungování celé společnosti či určitého úseku, který mu byl svěřen. Jeho úkolem je řídit své podřízené a motivovat je tak, aby vykonávali svou práci co nejlépe a zároveň, aby je jejich práce naplňovala. Pokud firma odvádí dobré výsledky a splňuje stanovené cíle, jedná se především o kvalitně odvedenou práci manažerů.

„Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí. Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovník. Manažerská práce je dnes odborně náročnou profesí“ (Vodáček, Vodáčková, 2013).

3.6 Vlastnosti manažera

Vlastnosti manažera se mohou dělit na získané a vrozené. Nejžádoucí vlastnosti úspěšného manažera jsou především vlastnosti vrozené, které se nedají příliš změnit či potlačit. Patří mezi ně temperament, inteligence, zdravý úsudek, potřeba komunikace, předvídavost a jiné.;

Získané vlastnosti jsou měnitelné vzděláním, výcvikem či výchovou a jsou „méně“ důležité. Jedná se o znalosti, dobrou tělesnou a duševní kondici, charakter, potřeba předávat své pocity ostatním a další (www.oalib.cz).



Obrázek 1 Přednosti úspěšného manažera (Blažek. 2014)

3.7 Úrovně manažerů

Manažery můžeme rozdělit do tří úrovní:

Manažeři první linie mají blíže ke svým podřízeným, neboť jsou jen o jedno postavení výše než jeho podřízení. Mohou to být například vedoucí katedry na univerzitách, primář v nemocnici či vedoucí galerie (Blažek, 2014)

Střední manažeři jsou nejrozšířenější skupinou, jedná se o manažery, kteří zodpovídají pouze za své oddělení, ale ne za fungování celé firmy. Může jít například o ředitele personálního oddělení či ředitele nákupu v určité firmě. Zároveň jsou spojovacím článkem mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ (Blažek, 2014).

Nejdůležitějšími manažery jsou **vrcholoví manažeři** (top manažeři), kteří zodpovídají za celou organizační jednotku a mají pod sebou několik středních manažerů. Reprezentují celou společnost navenek jak před nadřízenými orgány, tak před dalšími důležitými subjekty jako jsou zákazníci, dodavatelé a další. Přebírají na sebe zodpovědnost za všechny zaměstnance podniku a závisí na nich efektivnost a konkurenceschopnost firmy. Tyto manažeři by měli být nejzkušenější, měli by mít nejvíce dovedností a schopností z celé skupiny pracovníků (Blažek, 2014).

Obrázek 2 Úrovně manažerů (Blažek, 2014)

Toto rozvržení manažerů je ovšem pouze obecné a záleží na organizační struktuře celé firmy a na jejím interním rozdělení.

3.8 Manažerské role

Manažeři zastávají několik rolí, které vycházejí z rozdílné náplně jejich práce. Tyto role byly formulovány na základě analýzy toho, co skutečně manažeři dělají. Jedná se o rozdělení do tří skupin, které se dále dělí na několik rozdílných rolí (Cejthamr, Dědina, 2010).

Skupinou první, kde manažer zastává role představitele společnosti, hlavního lídra a spojovacího článku, jsou **interpersonální role**. Tyto role vychází ze vztahů, které vyplývají z manažerova chování a autority:

- role vůdčí osobnosti - formální symbolizace a reprezentace společnosti
- role vedoucího - odpovědnost za plnění úkolů, za motivaci a vedení podřízených
- role propojovatele - důležitá vazba mezi organizací a jejím okolím (Cejthamr, Dědina, 2010).

Informační role jsou role, ve kterých manažeři přijímají informace, které dále šíří a následně plní roli mluvčího společnosti:

- role dohlížitele - hledání a přijímání informací, které mu umožňují chápání celé organizace a okolí
- role šiřitele informací - předávání informací z vnějšího prostředí do organizace
- role mluvčího - předávání informací lidem mimo jednotku, například veřejnosti či dodavatelům (Cejthamr, Dědina, 2010).

Poslední skupinou jsou rozhodovací role, ve kterých manažer vystupuje v roli podnikatele, řešitele problémů a vyjednavatele. Tyto role zahrnují přijímání strategických rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení:

- role podnikatele - plánování řízené změny řešení problémů a zlepšování současné situace
- role napravovatele poruch - reakce na nechtěné a nepředvídatelné situace
- role rozdělovatele zdrojů - rozhodování o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci (Cejthamr, Dědina, 2010)

3.9 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou to nejdůležitější pro efektivní vedení celého podniku. Kvalita manažera záleží především na jeho dovednostech a schopnostech.
Jsou vymezeny tři druhy dovedností manažerů, které lze doplnit ještě o čtvrtou dovednost:

- technické dovednosti – znamenají zběhlost v práci s nástroji a specifickými technikami, dohlížitel na určitou práci by měl umět s technickými nástroji také pracovat
- dovednosti lidského a společenského faktoru – schopnost pracovat s lidmi, vytvářet prostředí, ve kterém se cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory
- koncepční dovednosti – je to schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vztahům mezi nimi
- projekční dovednosti – schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek, musí umět nalézt praktické řešení (Weihrich, Koontz, 1993).

3.10 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které by měl každý manažer účinně a účelně vykonávat, aby byla jeho manažerská práce úspěšná. Manažerské funkce představují strukturu pro znalosti managementu (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Existuje větší množství klasifikací těchto funkcí. Jednou z klasifikací těchto funkcí je např. třídění na plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolování. První stanovený koncept vůbec obsahuje funkce: plánování, organizování, přikazování, koordinaci a kontrolu (Weihrich a Koontz, 1993).

3.10.1 Plánování

Plánování je první manažerskou funkcí, na které se shodují všichni odborníci zajímající se o management jako takový. Jedná se o proces, který je informační, ale také rozhodovací. Informační proces stanovuje cíle a předpokládá jejich dosažení (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Proces rozhodovací zahrnuje stanovení jasných organizačních cílů a vybírá vhodné prostředky a způsob dosažení těchto cílů. Také definuje očekávané výsledky ve stanoveném čase a požadované úrovni (Bělohlávek, 2008).

Plánování také zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností, které jsou potřeba pro jejich dosažení. Jedná se o rozhodování mezi možnými způsoby vykonávání činnosti. Úplné rozhodnutí však předcházejí studie, analýzy a návrhy (Weihrich, Koontz, 1993).

Průběh plánování

Uvědomování si příležitostí

Manažeři si v první řadě musí uvědomovat své příležitosti ať už na trhu či uvnitř organizace. Musí umět zhodnotit situaci a příležitost i z hlediska svých schopností a silných stránek a umět toho plně využít (Weihrich, Koontz, 1993).

Stanovení cílů

Jak již bylo výše zmíněno, pro efektivní fungování celé společnosti je nutné stanovit si cíle celé organizace, a to cíle strategické, taktické a operativní. Nutné je ale i stanovit si cíle uvnitř organizace. Každé oddělení musí mít své cíle, které musí plnit, aby celá firma efektivně fungovala (Weihrich, Koontz, 1993).

Vývoj předpokladů

Aby se mohla společnost zdárně vyvíjet, je nutné sledovat i vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Nejdůležitější při vývoji předpokladů je prognózování, jedná se o snahu odhadnout například pohyb trhu a ceny (Weihrich, Koontz, 1993).

Určování alternativních postupů

Je nutné ze všech možných alternativních postupů plánování vybrat ten nejlepší a nejvhodnější ve všech možných situací. Určení je obtížné a je nutné každou metodu zvlášť hodnotit (Weihrich, Koontz, 1993).

Hodnocení alternativních postupů

Při hodnocení daných postupů a daných metod je manažer často ovlivněn nedostatkem financí, protože hodnocení každého alternativního postupu je často velmi nákladné. Je třeba zvážit, zda je nejvhodnější postup, který je velmi nákladný, ale i zároveň nejvíce ziskový a rizikový, nebo zda je lepší zvolit méně rizikový postup, ale také méně výnosný (Weihrich, Koontz, 1993).

Výběr postupu

Jedná se o výběr určitého vhodného plánu, jedná se o dobu důležitého rozhodnutí, které ovlivní celou společnost (Weihrich, Koontz, 1993).

Formulování odvozených plánů

Na podporu hlavního plánu je potřeba vytvořit plány odvozené, které podporují hlavní plán a pomáhají uskutečnit cíle stanovené v hlavním plánu (Weihrich, Koontz, 1993).

Numerizování plánů pomocí rozpočnictví

Převedení plánů do číselné podoby, do rozpočtů (Weihrich, Koontz, 1993).

Druhy plánů

Plány se také dají rozdělit. Jsou stanovena tři dělení. První jsou plány, které se dělí podle plánovacího období na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Dále se dají plány rozdělit podle oblastí řízení na plány prodeje, plány výrobní, plány materiálových toků, plány lidských zdrojů, plány finanční a plány informačních toků. Poslední dělení plánů je podle stupně obecnosti na smysl/poslání, úkoly/cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2008).

3.10.2 Organizování

Je to druhá manažerská funkce, která je založena především na společenské dělbě práce. Díky organizační funkci je možné sladit činnost lidí tak, aby byla co nejvíce efektivní. Dále organizování obsahuje přesné vymezení pravomocí pracovníků v organizaci a určení zodpovědnosti pro každého zaměstnance. Určuje tak postavení lidí či kolektivů, které mají realizaci plánu zajistit, v hierarchické struktuře organizace. Díky organizování se vymezují potřebné činnosti k uskutečnění cílů a jejich vzájemné vazby (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Organizování je možné chápat ve více významech. Jedná se o identifikaci a klasifikaci požadovaných činností, seskupování činností potřebných pro dosažení cílů, přiřazení manažera ke skupině činností s pravomocí (dozor nad nimi), zabezpečení horizontální a vertikální koordinace (Weihrich, Koontz, 1993).

Organizační struktura

Vhodná organizační struktura zajišťuje efektivnost organizace, jednodušší sledování aktivit organizace a možnost přidělit zodpovědnost členům organizace za odvedené pracovní úkoly (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Dělení organizačních struktur

Rozdělení organizačních struktur je možné do skupiny formální, kde je účelová struktura ve formálně organizovaném podniku, je pružná a je zde volné jednání. Anebo do skupiny neformální, kde jsou důležité společné cíle určité skupiny lidí (Weihrich, Koontz, 1993).

Rozpětí managementu

Jedná se o počet osob, které je manažer schopen efektivně vést a řídit. Rozpětí je ovlivněno několika faktory, jako je například jednoznačnost plánů, delegování pravomocí, efektivní školení a další. Rozpětí může být úzké, kde je velký počet organizačních úrovní, nebo široké s malým počtem organizačních úrovní. (Weihrich, Koontz, 1993).

3.10.3 Personalistika

Je často definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Tato funkce je realizována především pomocí identifikace požadavků na pracovní pozice, najímáním, vybíráním, povyšováním, ohodnocováním a školením lidí. Personalistika se týká jak uchazečů o pracovní místo, tak již zaměstnaných pracovníků. Aby tito pracovníci vykonávali svou práci co nejefektivněji, je nutné je neustále motivovat, zaškolovat a vybírat. Z toho vyplývá, že personalistika je velice úzce spojena s druhou manažerskou funkcí - s organizováním. Dá se říci, že personalistika je určitá etapa organizování, avšak v této práci ji budeme chápat jako samostatnou funkci (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Personalistiku vykonává ve většině organizací personální oddělení, které napomáhá manažerům při výběru vhodných pracovníků, podle požadavků na určité pracovní místo. Neznamená to však, že personální oddělení je zodpovědné za odvedenou práci nově vybraného uchazeče a za jeho motivování či kárání (Weihrich, Koontz, 1993).

Rozvíjet schopnosti pracovníka a motivovat ho, ať už finančních ohodnocením či kariérním postupem, je úlohou manažerů, na což manažeři zapomínají a odmítají tuto zodpovědnost. Proto ukazuje toto dělení manažerských funkcí personalistiku jako samostatnou funkci manažerů a ukazuje, jak je nutné, aby vedoucí pracovník uměl efektivně motivovat a ohodnocovat pracovníky (Weihrich, Koontz, 1993).

Personalistika zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců i kolektivů tak, aby včas, účelně a účinně plnili potřebné úkoly. Způsoby přímého usměrňování zahrnují příkazy, instrukce a normy. V nepřímém usměrňování se jedná především o metody hmotné i nehmotné stimulace, různé formy motivace a nepřímých doporučení (Weihrich, Koontz, 1993).

3.10.4 Vedení lidí

Čtvrtou funkcí je vedení lidí, což je funkce, která také úzce souvisí s předcházející funkcí - s personalistikou. Právě tato činnost je považována za hlavní pracovní náplň manažerů. Fungování celé firmy je především v rukou zaměstnanců, ať už jde o vedoucí pracovníky, podřízené či o zaměstnance jako celek. Lidé jsou v dnešní době považování za největší kapitál firmy. Na nich a systému jejich řízení je závislá prosperita firmy. Posláním

funkce manažera je umět stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění cílů jejich práce. K tomu slouží nepřeberné množství teorií a postupů jak toho dosáhnout (Blažek, 2014).

Klasickým východiskem je tzv. teorie X a Y. Jedná se o dva extrémní myšlenkové přístupy a snahou nalézt mezi těmito extrémy rozumné řešení.

Teorie X je založena na předpokladu, že pracovník nemá své zaměstnání rád a slouží mu pouze jako nutný zdroj financí pro zajištění obživy. Nejraději se pracovním povinnostem vyhýbá. S pracovištěm ho nespojují žádné významné vztahy, nemá žádné zvláštní ambice, vyhýbá se zodpovědnosti a vyhovuje mu, že je řízen svým vedoucím. Klidné podmínky práce a sociální jistota jsou pro něj nejdůležitější. Nemá rád riziko a preferuje pasivní přístup k práci (Blažek, 2014).

Pokud by vedoucí pracovník vycházel pouze z této teorie, dospěje k autoritativnímu stylu vedení lidí (Blažek, 2014).

Teorie Y vychází ze zcela opačného extrému. Průměrný pracovník má dobrý vztah ke svému zaměstnání i organizaci, která mu ho poskytuje. Ztotožňuje se s posláním své práce a angažuje se v jeho plnění. Práce pro něj neznamená pouze sociální jistoty, ale také možnost, jak uplatnit své schopnosti, znalosti a dovednosti. V práci nachází svou seberealizaci. Chce se uplatnit a přijmout zodpovědnost za svá rozhodnutí. Nebojí se rizika a nemá strach z neúspěchu (Blažek, 2014).

V tomto případě by manažer zvolil příliš volný styl vedení, a to styl demokratický. Jedná se o naprosto liberální vedení lidí (Blažek, 2014).

Rozumné řešení se vždy hledá v kompromisu obou teorií. Vedení lidí vyžaduje jak tvrdé, tak měkké metody. Záleží na konkrétní situaci, ve které musí manažer poznat jak moc je potřeba „utáhnout šrouby“. Žádného pracovníka nelze zařadit do jedné či druhé teorie, záleží na osobních vlastnostech a charakteru pracovníka. Dobrý manažer musí umět rozpoznat míru měkkých a tvrdých metod (Blažek, 2014).

3.10.5 Kontrolování

„Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, je nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací“ (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Díky kontrolování odchylek od skutečných plánů je možné realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Kontrola je současně prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí. Bez efektivní kontroly by nebyla firma schopna dosáhnout svých cílů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Význam kontroly

1. *Zaměření úsilí firmy*

   Kontrola zaměřuje veškerou energii na plnění cílů organizace. Kontrolní systémy jsou plánovány tak, aby zjišťovaly, zda všechny plánované činnosti byly správně vykonány a naplňují tak cíle společnosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

2. *Monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování*

   V excelentních firmách kontrolní systémy svým sledováním, vyhodnocováním a ovlivňováním chování celé organizace násobí jejich schopnost realizovat své záměry (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3. *Koordinování činností*

   Bez kontroly by členové firmy mohli jednat rozdílnými způsoby a nebyla by tak zachována návaznost veškerých činností organizace a jejich sladěnost. Proto je nutné činnosti koordinovat a řídit a zároveň kontrolovat, jak zaměstnanci tyto činnosti plní (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

4. *Snižování nejistoty*

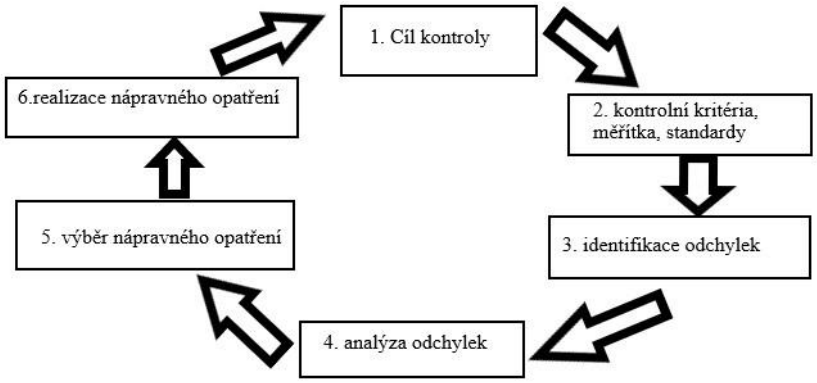
   Kontrolní systémy stanovují pravidla a zásady, jak řešit různé situace. Snižuje se tak manažerská nejistota při rozhodování v opakujících se situacích (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Funkce kontrolního procesu

Funkce kontrolního procesu jsou vzájemně provázané a navazující na sebe. Jsou čtyři. První z nich je dohled**.** Provádí ho zpravidla nadřízený pozorovací metodou nebo pomocí kontrolních schůzek. Kontroluje tak, zda jsou vykonávány příslušné aktivity.

Následuje srovnávání, kde je cílem porovnat aktuální výkon s výkonem požadovaným a zjistit odchylky od požadavků. Poté je nutná náprava odchylek a analýza příčin odchylek, aby se zamezilo jejich výskytu v budoucnosti. Následně je nutné poskytnout zpětnou vazbu manažerům, aby se poučili ze současných chyb a předešli jim v budoucnosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Průběh kontrolního procesu



Obrázek 3 Průběh kontrolního procesu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Jako u každé manažerské funkce, tak i u kontrolního procesu musí být v první řadě stanoven cíl. Dále jsou vytvořeny určitá kontrolní kritéria, měřítka a standardy v klíčových situacích plánu. Díky nim lze vyhodnotit, zda je původní záměr naplněn a jak moc se odlišuje od skutečnosti. Zjišťování odchylek mezi záměrem a skutečností je složité a často nelze podrobně a účelně porovnat skutečnost s prvotním plánem. Odchylky jsou srovnávány se stanovenými kritérii, měřítky a standardy. Ideálně jsou odchylky odhaleny dříve, než nastanou, aby jim bylo možné předejít včas. Mohou být pozitivní i negativní. Zjištěné výsledky jsou většinou kombinací obou druhů odchylek, proto je nutné stanovit odchylkám váhy. Také je nutné rozlišovat odchylky významné, vyžadující opatření a odchylky nevýznamné či zanedbatelné. Následuje výběr nápravného opatření. Jedná se o manažerské rozhodnutí vedoucí ke korekci odchylky. Může se jednat o přepracování plánu nebo cílů, změny stylů řízení a dalších opatření. Dále je nutná realizace vybraného opatření, která by měla zmírnit odchylky a srovnat prvotní záměr se skutečností v podniku (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Legios Loco a.s. je předním evropským výrobcem železničních vagónů a náhradních dílů se zkušenostmi z oblasti výroby, opravy a modernizace železničních vozů a lokomotiv. Společnost sídlí v Lounech už od roku 1873 a v současnosti zaměstnává přes 900 zaměstnanců ve třech výrobnách, které se nachází v Lounech, Nymburce a Horním Slavkově. Tato práce se zaměřuje na personální oddělení ve výrobně v Lounech (www.legios.eu).

4.2 Manažer personálního oddělení

Současný personální manažer působí v této společnosti již více než 11 let a momentálně se nachází na pozici personálního manažera. Tuto funkci zastává již téměř dva roky. V této společnosti již zastával více funkcí, a proto je možné využít jeho pracovní zkušenosti a znalosti na manažerské funkci. Manažer má středoškolské vzdělání s maturitou technického zaměření.

4.3 Tvorba dotazníků

Ke zjištění problémů mezi podřízenými a jejich nadřízeným na oddělení je nutné zjistit názory zaměstnanců na manažerovy dovednosti, role a funkce a zároveň názor samotného manažera na jeho vlastní schopnosti a vztahy na pracovišti. K tomuto účelu jsou vytvořeny dva internetové formuláře (dotazníky), které jsou zaslány do výše zmíněné společnosti na personální oddělení a následně jsou vyplněny všemi zaměstnanci tohoto oddělení včetně jejich manažera. Pro tento průzkum je vytvořena forma dotazníku, která je dostupná online. Dotazníky jsou utvořeny pomocí online aplikace Google Formuláře.

Dotazníky jsou vytvořeny dva – jeden pro manažera a jeden pro jeho podřízené. Zaměstnanců na oddělení je 12. Zaměstnanci mají na vyplnění dva týdny.

Dotazník se skládá z pěti částí. První část se týká základních údajů o zaměstnancích, kteří se průzkumu zúčastní. Poslední část je zaměřena na motivaci a spokojenost podřízených se svým manažerem. Část druhá, třetí a čtvrtá je založena na části teoretické, ze které jsou utvořeny tři okruhy otázek – manažerské dovednosti, manažerské

role a manažerské funkce. Manažer má svůj dotazník kratší o otázky v páté sekci, které se týkají spokojenosti podřízených se svým manažerem.

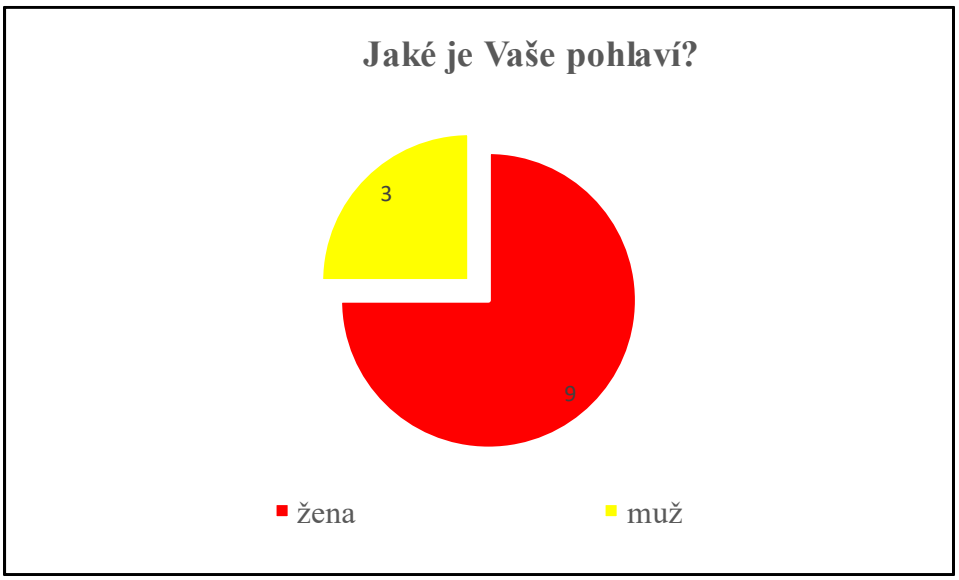
V dotazníku jsou použity uzavřené typy otázek, kde je možné zvolit pouze jednu odpověď. Otázky v sekci dovednosti, funkce a role manažera jsou vytvořeny tak, aby bylo možné ohodnotit manažera známkou na liniové škále v hodnotách 1 – 5, kdy jedna znamená výborně a pět ne zcela dobře.

4.4 Vyhodnocení dotazníků

Dotazník, který je určen pro manažera - nadřízeného, vyplnil pouze současný personální manažer jako vedoucí oddělení. Dotazník pro podřízené je vyplněn všemi jeho zaměstnanci, což je 12 osob.

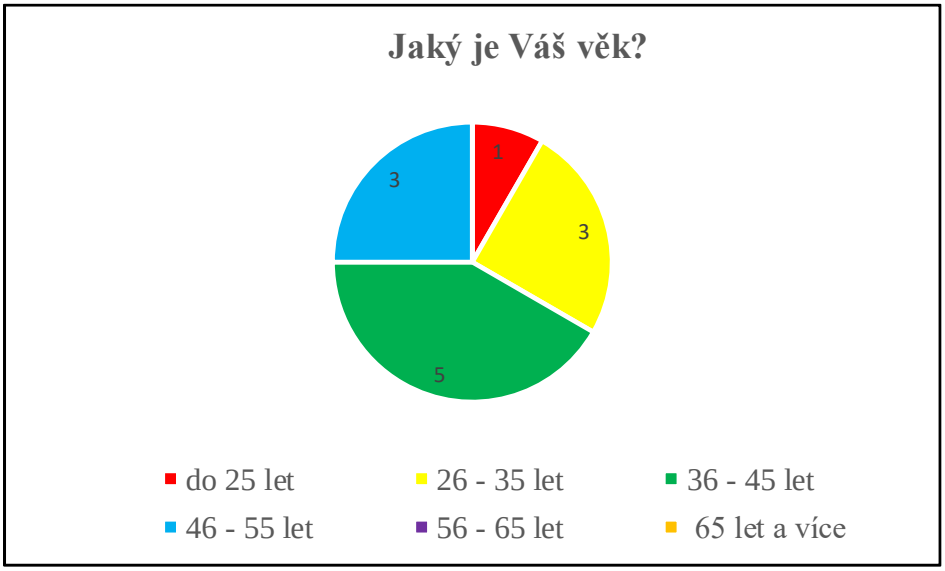
4.4.1 Obecné údaje

Průzkumu pro podřízené se zúčastnilo celkem 12 osob, mezi kterými se nacházelo 9 žen (75 % všech dotazovaných) a 3 muži (25 % všech dotazovaných). Manažerem, který vyplnil dotazník pro nadřízené, je muž.



Graf 1Rozdělení pohlaví zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba)

Zaměstnanec ve věku do 25 let je na oddělení pouze jeden (8,3 % všech dotazovaných). V kategorii 26 – 35 let jsou na oddělení tři osoby, což je 25 % dotazovaných. Mezi 36 – 45 lety se zde nachází 5 osob (41,7 % osob na oddělení). Mezi 46 – 55 lety se nachází 3 osoby (25 % podřízených). Manažer se nachází v kategorii mezi 56 až 65 lety.

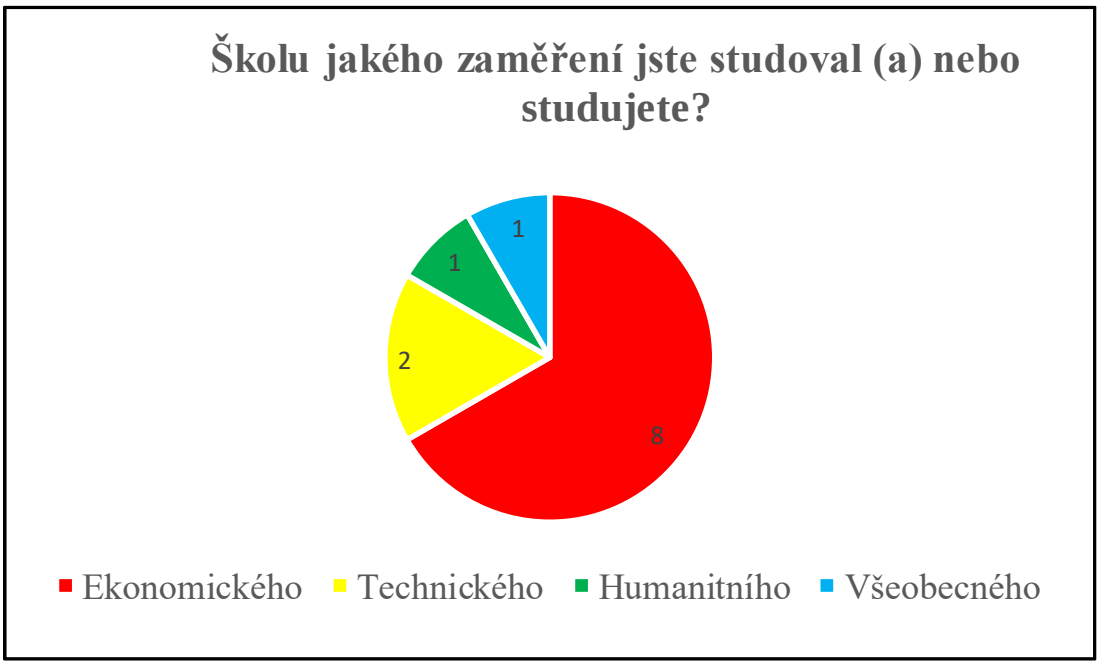


Graf 2 Věková struktura zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba)

Další otázkou je otázka o nejvyšším dosaženém vzdělání. Z dvanácti dotazovaných má 7 zaměstnanců oddělení (58,3 % osob na oddělení) středoškolské vzdělání s maturitou. Toto vzdělání má i manažer. Další 4 zaměstnanci (33,3 % všech dotazovaných) má vysokoškolské vzdělání a 1 osoba (8,3 % dotazovaných) má vyšší odborné vzdělání.

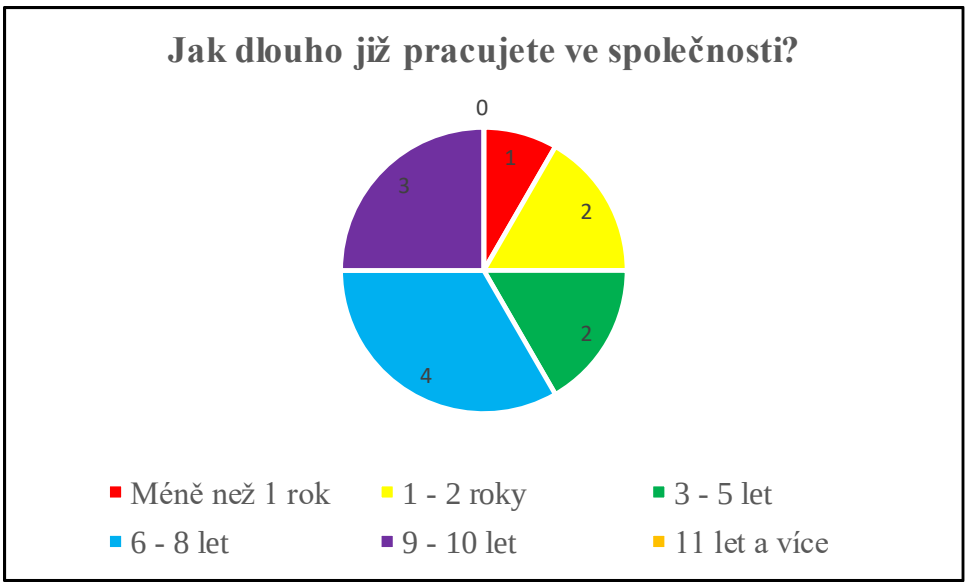
Graf 3 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba)

Další otázka, která se také zaměřuje na vzdělání, se týká na zaměření studia. Na oddělení je 8 osob (66,7 % všech dotazovaných), kteří studují nebo již vystudovalo školu ekonomického zaměření, 2 osoby (16,7 % zaměstnanců oddělení) mají školu s technickým zaměřením, 1 člověk (8,3 % dotazovaných osob) má školu se zaměřením humanitním a poslední člověk (8,3 % dotazovaných osob) má školu všeobecného vzdělání. Manažer ve svém dotazníku zaznamenal, že vystudoval školu technického zaměření.



Graf 4 Zaměření studia zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba)

Poslední otázka této sekce se zaměřuje na délku zaměstnání pracovníků ve společnosti. Méně než 1 rok zde pracuje pouze 1 osoba, což odpovídá 8,3 % všech zaměstnanců oddělení. Mezi 1- 2 roky zaměstnanými u společnosti jsou 2 osoby na oddělení (16,7 % zaměstnanců oddělení). Další 2 osoby (16,7 % zaměstnanců oddělení) jsou zde zaměstnány mezi 3 – 5 roky. Z dvanácti dotazovaných jsou 4 osoby (33,3 % všech dotazovaných) u této společnosti zaměstnány 6 – 8 let a poslední skupinou jsou lidé, co u společnosti pracují 9 – 10 let. Ti tvoří 25 % všech dotazovaných, což jsou 3 lidé. Více než 11 let pracuje v podniku pouze manažer.



Graf 5 Délka zaměstnání ve společnosti zaměstnanců oddělení (vlastní tvorba)

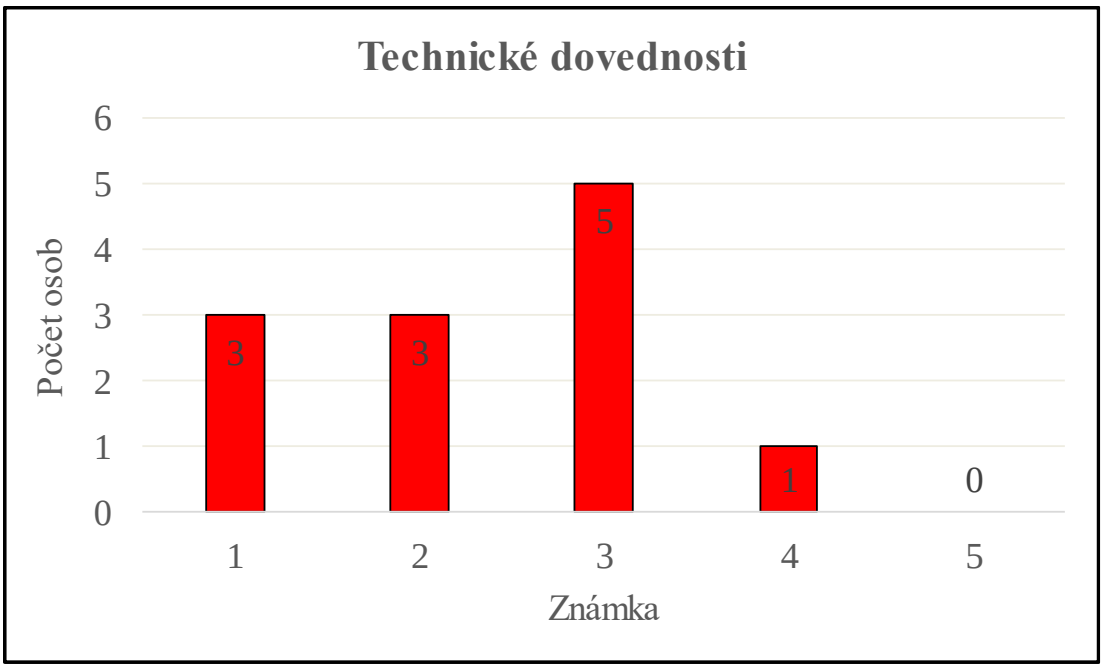
4.4.2 Manažerské dovednosti

V sekci, která je zaměřena na manažerské dovednosti, jsou celkem čtyři otázky, které se týkají dovedností technických, koncepčních, projekčních a dovedností společenského a lidského faktoru. U každé otázky v dotazníku je vysvětleno, co určitá dovednost zahrnuje, aby byli podřízení schopni posoudit a ohodnotit tuto manažerovu dovednost.

První otázka této sekce se týká technických dovedností. Úkolem dotazovaných je zaškrtnout na hodnotící škále známku 1 – 5 (1 – výborně, 5 – ne zcela dobře), která nejvíce hodnotí technické dovednosti manažera.

Z grafu vyplývá, že známku 5 neuděluje z dotazovaných nikdo. Nejhorší udělenou známkou je známka 4, kterou uděluje pouze jeden podřízený, což odpovídá 8,3 % všech dotazovaných. Pět lidí (41,7 % všech dotazovaných) uděluje manažerovi za technické dovednosti známku 3. Známku 2 udělují manažerovi tři lidé, což je 25 % a známku 1 také tři lidé (25 % všech dotazovaných).

Průměrná známka manažera z technických dovedností je tedy 2,33. Samotný manažer se hodnotí známkou 2, což téměř odpovídá průměrné známce všech dotazovaných.

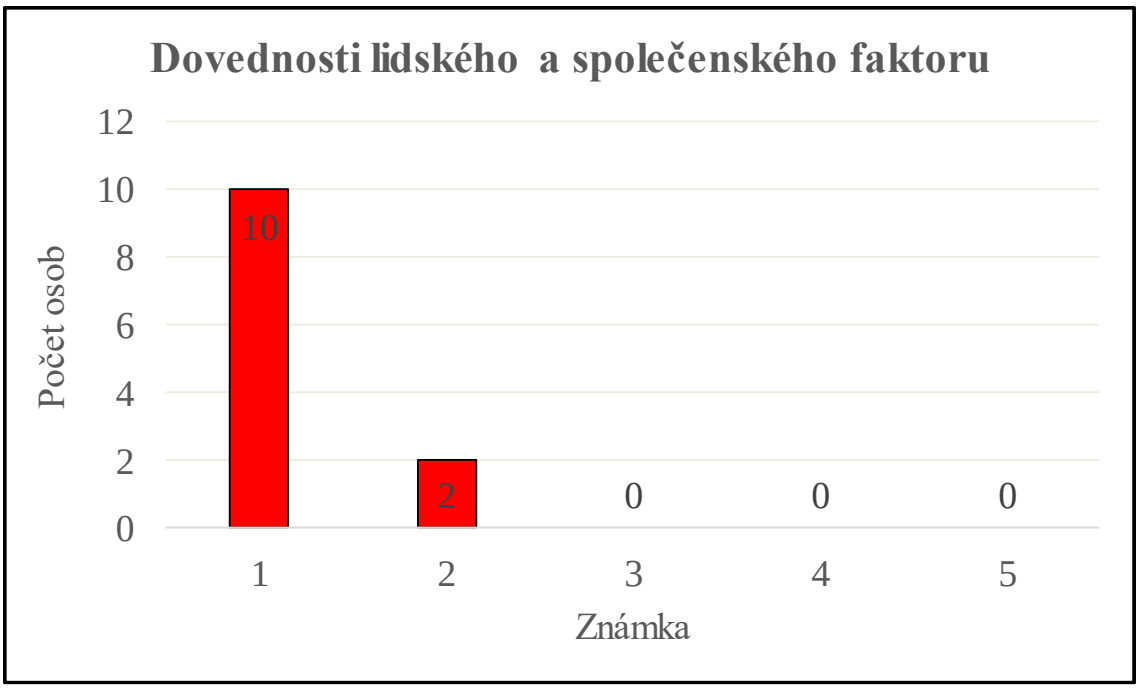


Graf 6 Hodnocení technických dovedností zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
2,33	2

Tabulka 1 Porovnání známek za technické dovednosti (vlastní tvorba)

Druhá otázka z této sekce je zaměřena na dovednosti společenského a lidského faktoru. Zde deset lidí (83,3 % dotazovaných osob) ohodnotilo manažerovy dovednosti známkou 1 a pouze dva lidé (16,7 % zaměstnanců oddělení) uvedli známku 2. Průměrná známka tedy činí 1,167, z čehož vyplývá, že tyto dovednosti manažer zvládá téměř výborně. Manažer se ohodnotil známkou 2, z toho můžeme posoudit, že manažer se v těchto dovednostech podceňuje a zvládá je lépe, než si sám myslí.

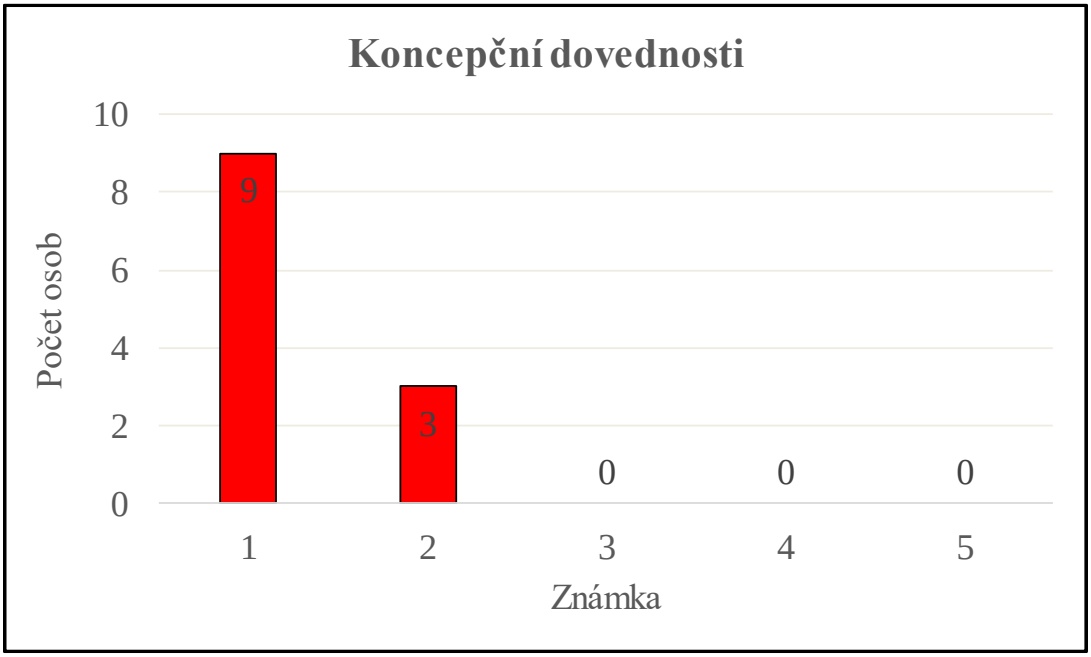


Graf 7 Hodnocení dovednosti lidského a společenského faktoru zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
1,167	2

Tabulka 2 Porovnání známek za dovednosti spol. a lid. faktoru (vlastní tvorba)

Dále koncepční dovednosti, kde devět zaměstnanců oddělení (75 % dotazovaných osob) uvádí známku 1 a pouze tři lidé (zbylých 25 % dotazovaných osob) uvádí o stupeň horší známku 2. Ostatní známky na hodnotící škále nejsou použity. Manažer své koncepční schopnosti hodnotí známkou 1 a průměrná známka od zaměstnanců je 1,25.

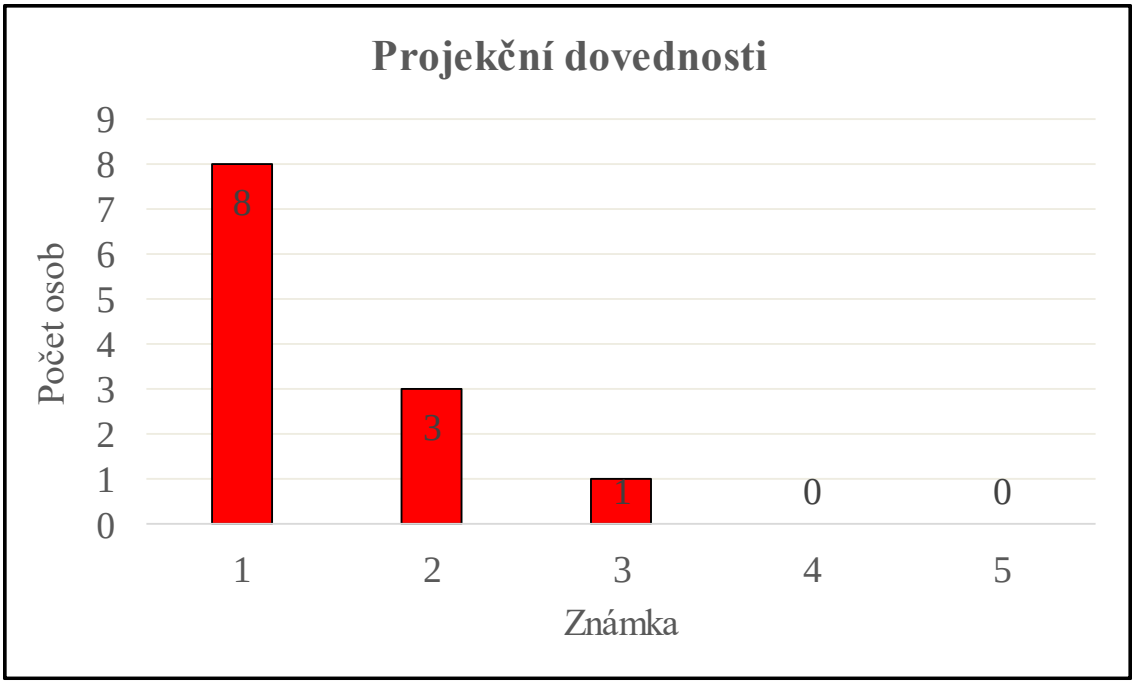


Graf 8 Hodnocení koncepčních dovedností zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	Známka, kterou si udělil manažer
1,25	1

Tabulka 3 Porovnání známek za koncepční dovednosti (vlastní tvorba)

Poslední otázkou v sekci manažerských dovedností je hodnocení projekčních dovedností manažera. Zde osm dotazovaných (66,7 % osob na oddělení) uvádí známku 1. Známku 2 uvádí tři lidé, tudíž 25 % z dvanácti osob, které vyplnily dotazník pro podřízené. Známku 3 uvádí jeden člověk (8,3 % dotazovaných osob). Samotný manažer se hodnotí známkou 2. Průměrná známka od dotazovaných je 1,417. Známku čtyři a pět neudělil nikdo ze zaměstnanců oddělení.



Graf 9 Hodnocení projekčních dovedností zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

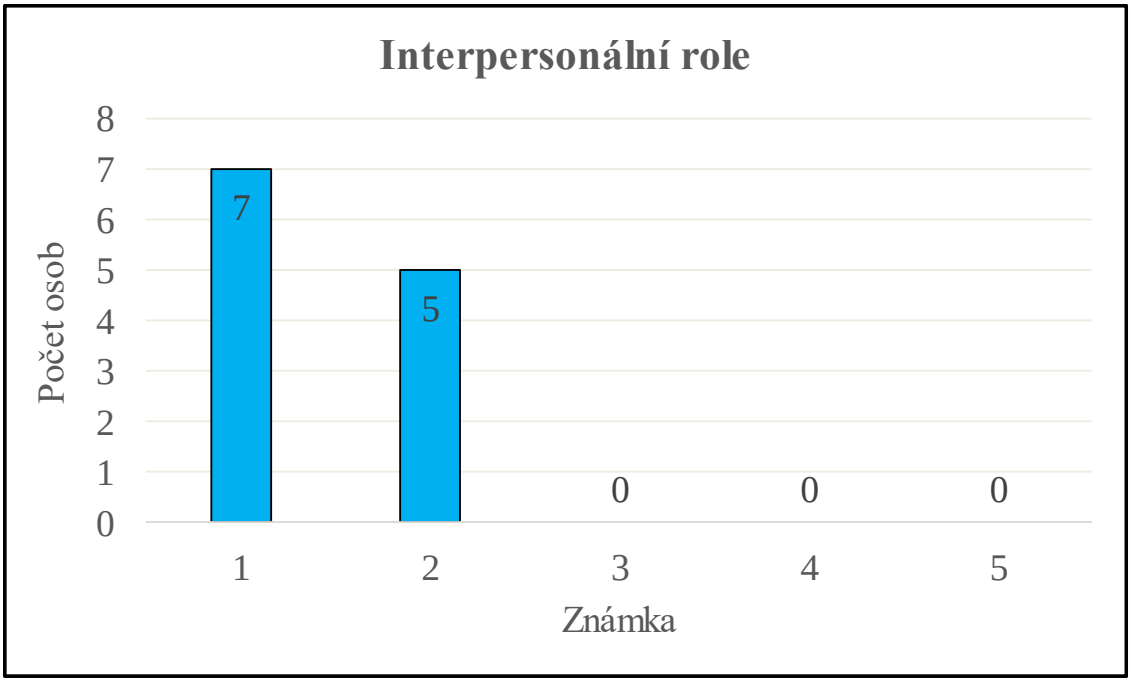
Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
1,417	2

Tabulka 4 Porovnání známek za projekční dovednosti (vlastní tvorba)

4.4.3 Manažerské role

Třetí sekce dotazníku je zaměřena na zvládání manažerských rolí vedoucím pracovníkem oddělení. Zde se hodnotí tři základní skupiny manažerských rolí a jejich zvládání manažerem oddělení. Podřízení opět udělují známky na hodnotící škále 1 – 5, kdy jedna znamená výborně a pět ne zcela dobře. Lze udělit pouze jednu známku.

První otázka této sekce je zaměřena na zvládání interpersonálních rolí. Ze všech podřízených manažera hodnotí 7 osob (58,3 % dotazovaných) vedoucího pracovníka za tyto role známkou 1. Dalších 41,7 % dotazovaných se vyjádřilo a hodnotí manažera známkou 2, což odpovídá zbylým pěti osobám z dvanácti dotazovaných. Ostatní známky nejsou využity. Průměrná známka je 1,417, což vypovídá o tom, že je manažer v této roli lepší než si myslí. Manažer se známkuje známkou 2.

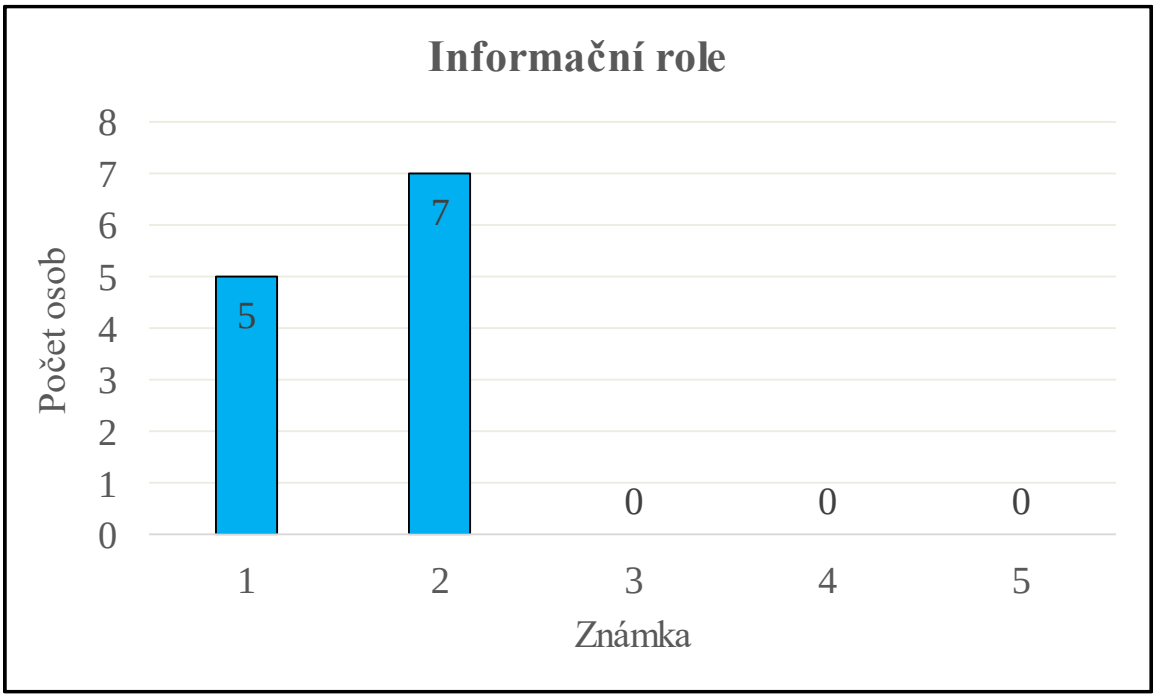


Graf 10 Hodnocení interpersonálních rolí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	Známka, kterou si udělil manažer
1,417	2

Tabulka 5 Porovnání známek za interpersonální role (vlastní tvorba)

Druhá otázka této sekce se týká zvládání informačních rolí. Zde pět z dvanácti dotazovaných uvádí známku 1, což je 41,7 % všech dotazovaných. Zbylých sedm dotazovaných osob manažera hodnotí známkou 2, což odpovídá 58,3 % dotázaných. Ostatní známky nejsou v této otázce využity. Průměrná známka za tyto role je 1,583. Manažer se hodnotí známkou 2.

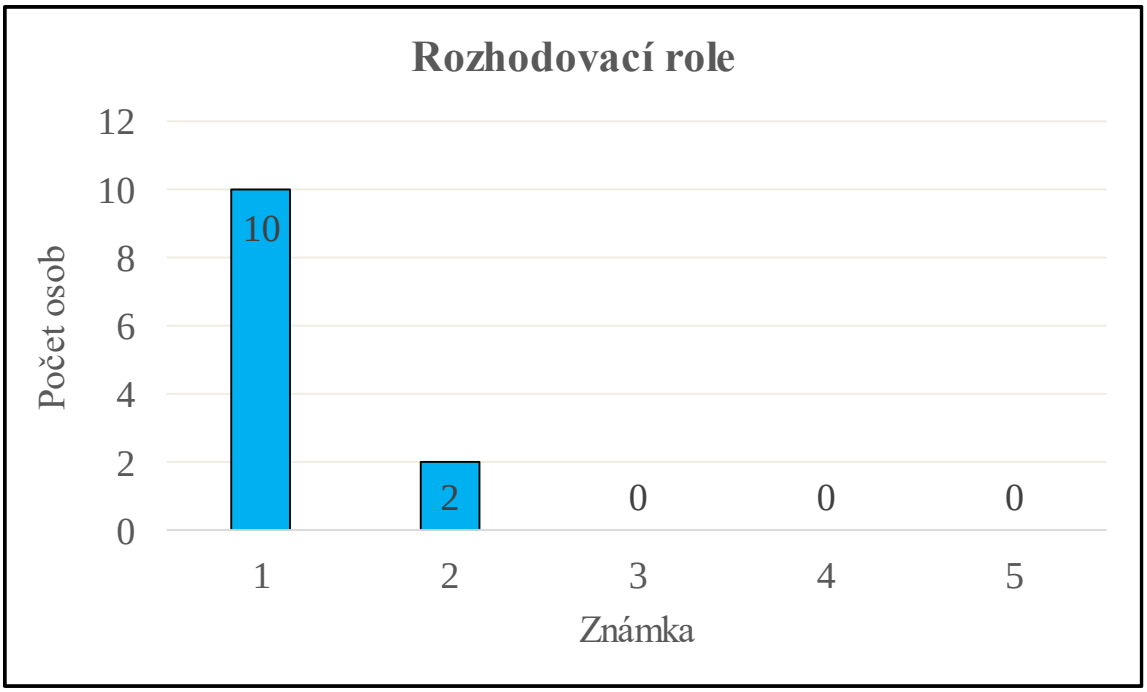


Graf 11 Hodnocení informačních rolí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
1,583	2

Tabulka 6 Porovnání známek za informační role (vlastní tvorba)

Poslední otázka na téma manažerské role se týká zvládání rozhodovacích rolí manažerem. Zde deset osob (83,3 % podřízených) uvádí známku 1 a pouze dva lidé uvádí známku 2, což odpovídá 16,6 % všech dotazovaných. Ostatní známky nejsou uděleny. Průměrná známka je rovna 1,083. Samotný vedoucí si dává známku 2.



Graf 12 Hodnocení rozhodovacích rolí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

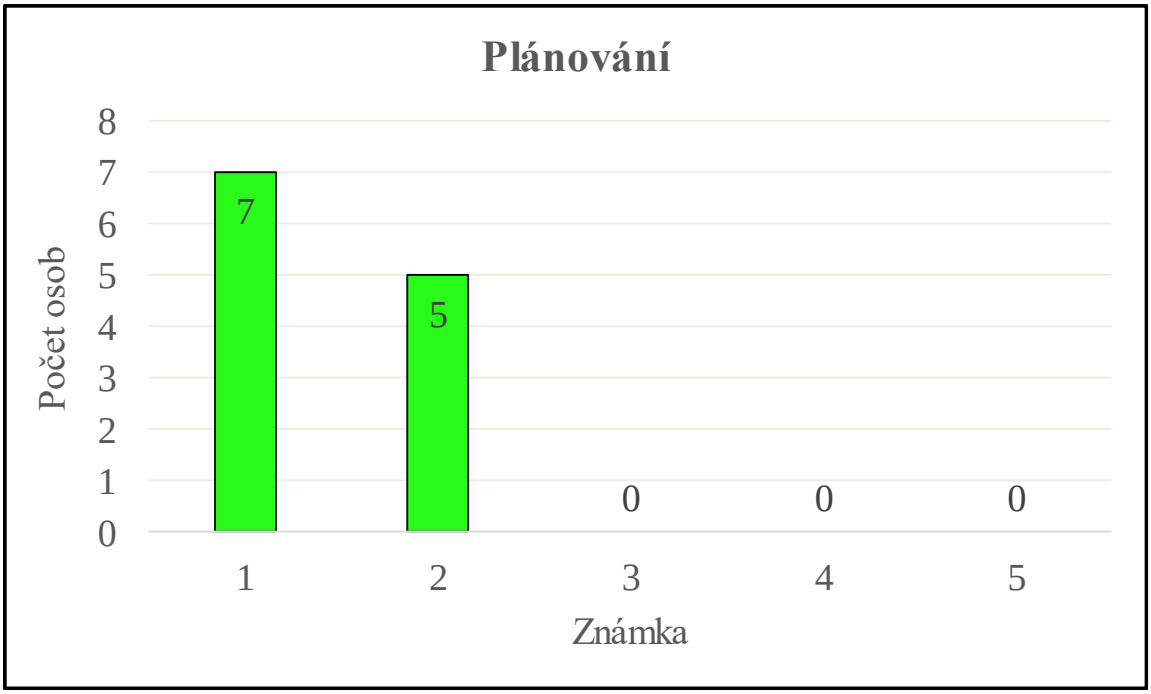
Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
1,083	2

Tabulka 7 Porovnání známek za rozhodovací role (vlastní tvorba)

4.4.4 Manažerské funkce

Další sekce dotazníku je zaměřena na hodnocení manažerských funkcí, které vykonává vedoucí pracovník oddělení. Hodnocení opět probíhá pomocí známek na hodnotící škále, kdy jsou známky 1 – 5, kdy jedna znamená výborně a pět ne zcela dobře.

První otázka této sekce je zaměřena na funkci plánování. Zde 7 zaměstnanců oddělení (58,3 % dotazovaných osob) uvádí známku 1 a zbylých pět podřízených (41,7 % osob) uvádí známku 2. Ostatní známky nejsou použity. Průměrná známka je 1,417. Manažer se hodnotí známkou 2.

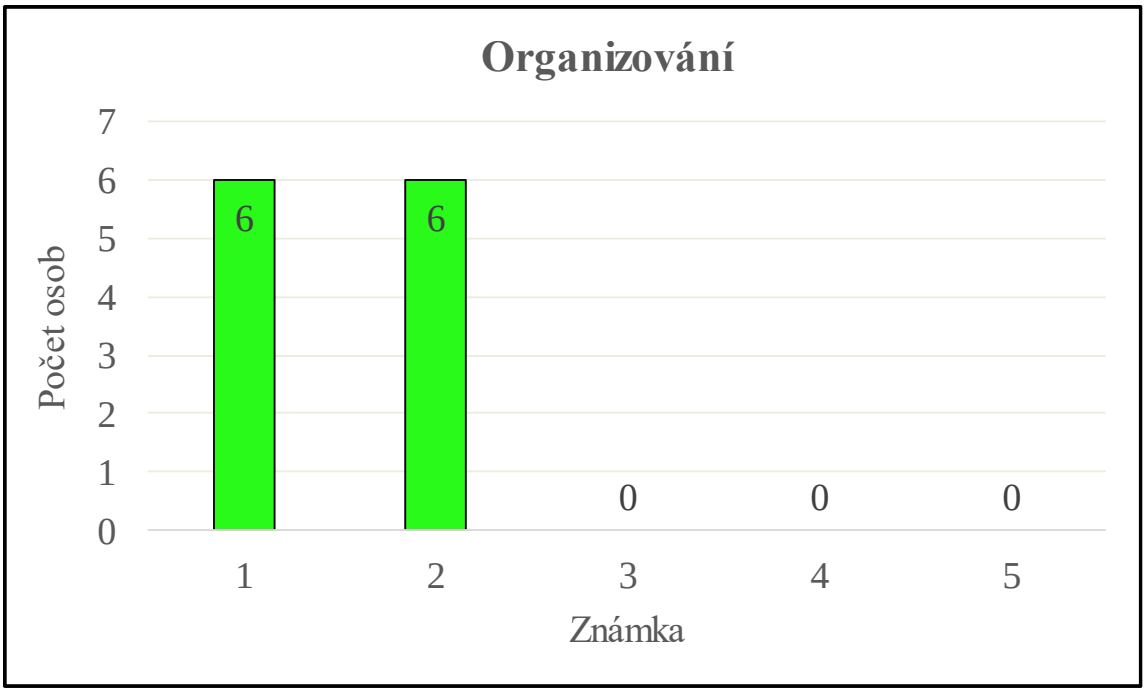


Graf 13 Hodnocení funkce plánování zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	Známka, kterou si udělil manažer
1,417	2

Tabulka 8 Porovnání známek za plánování (vlastní tvorba)

Druhá otázka této sekce je zaměřena na funkci organizování. V níže uvedeném grafu je vidět hodnocení podřízených. Zde 50 % dotazovaných uvádí známku 1 a 50 % dotazovaných uvádí známku 2. Průměrná známka je tedy 1,5, přičemž manažer se hodnotí známkou 1.

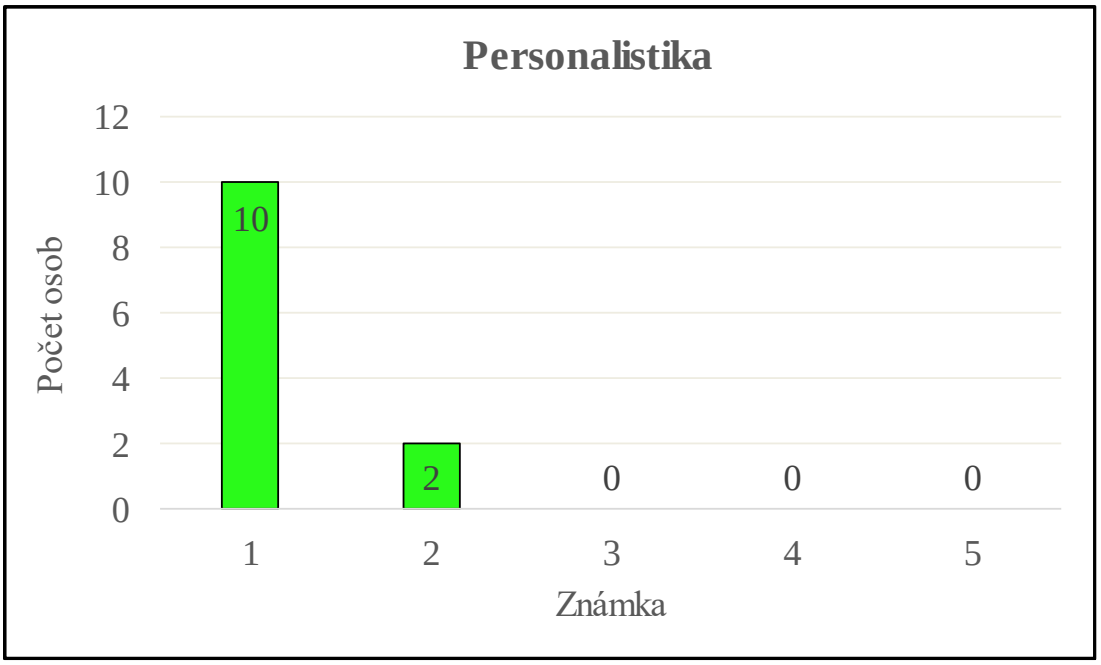


Graf 14 Hodnocení funkce organizování zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
1,5	1

Tabulka 9 Porovnání známek za organizování - vlastní tvorba

Třetí funkcí, která je v této sekci hodnocena, je personalistika. Zde 10 z 12 dotazovaných osob hodnotí známkou 1, což odpovídá 83,3 % všech podřízených manažera. Pouze dva lidé (16,7 % podřízených manažera) uvádí známku 2. Ostatní známky opět nejsou použity. Manažer se hodnotí známkou 1 a průměrná známka je 1,167.

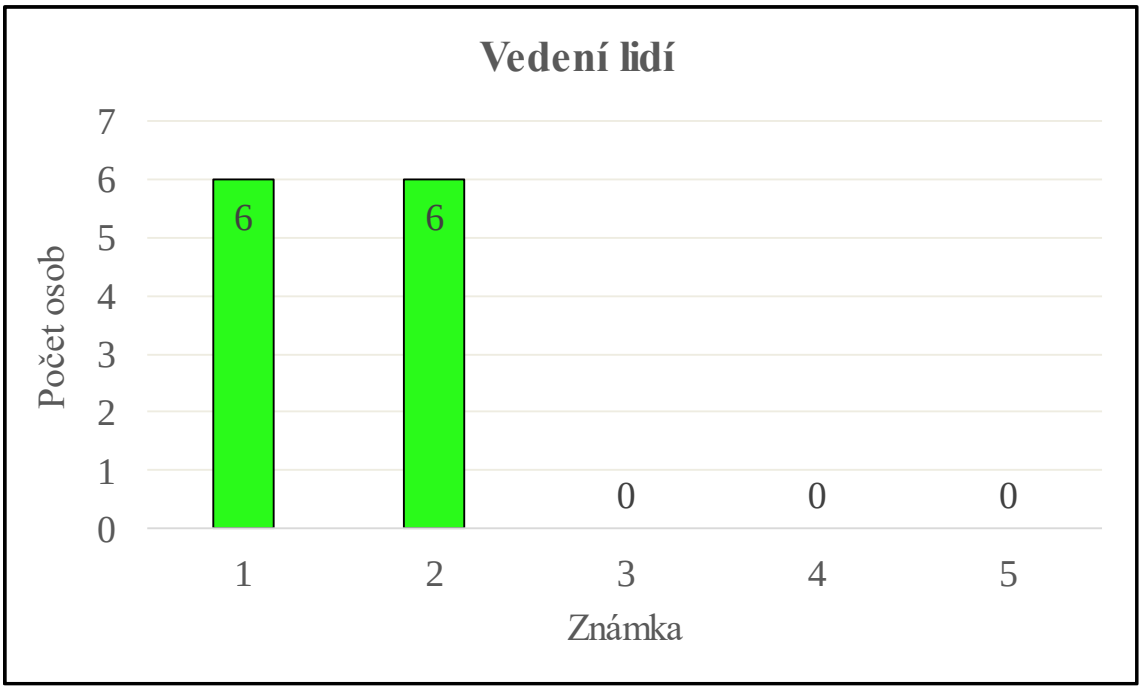


Graf 15 Hodnocení funkce personalistika zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
1,167	1

Tabulka 10 Porovnání známek za personalistiku (vlastní tvorba)

Předposlední otázka sekce manažerské funkce je zaměřena na funkci vedení lidí. Zde 6 dotazovaných lidí (50 % zaměstnanců oddělení) uvádí známku číslo 1 a zbylých 50 % dotazovaných osob (6 lidí) uvádí známku 2. Průměrná známka je 1,5. Manažer zaškrtl na hodnotící škále známku 2. Známky 3 – 5 nejsou použity.

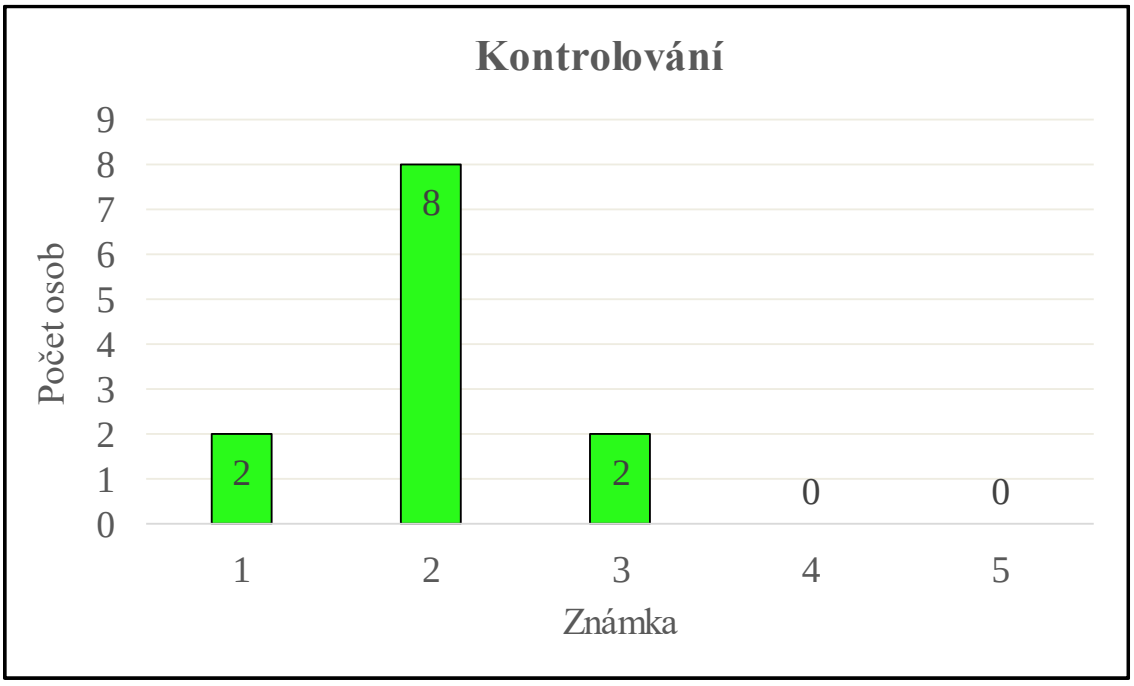


Graf 16 Hodnocení funkce vedení lidí zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	**Známka, kterou si udělil manažer**
1,5	2

Tabulka 11 Porovnání známek za vedení lidí (vlastní tvorba)

Poslední otázkou čtvrté sekce zaměřené na manažerské funkce je hodnocení funkce kontrolování. Zde dva lidé (16,7 % z dvanácti podřízených) uvádí známku 1, osm lidí (66,7 % dotázaných) uvádí známku 2 a poslední dva lidé (16,7 %) uvádí známku 3. Průměrná známka je tedy 2 a manažer se také hodnotí známkou 2. Zde nastává 100 % shoda s podřízenými.



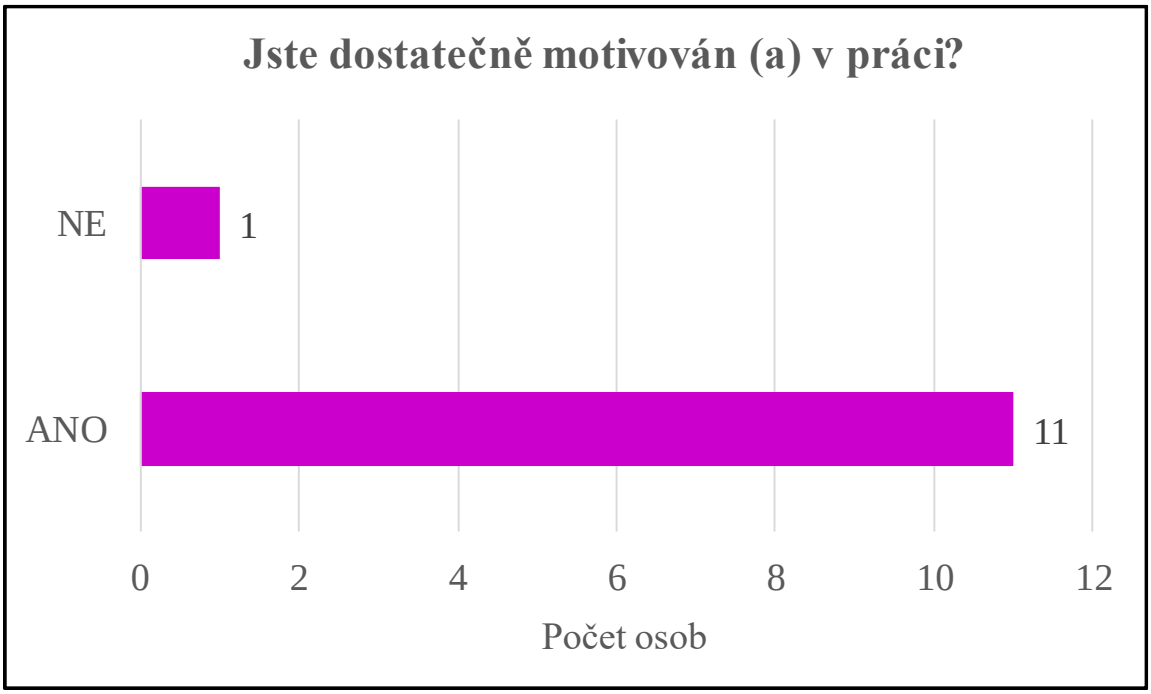
Graf 17 Hodnocení funkce kontrolování zaměstnanci oddělení (vlastní tvorba)

Průměrná známka od podřízených	Známka, kterou si udělil manažer
2	2

Tabulka 12 Porovnání známek za kontrolování (vlastní tvorba)

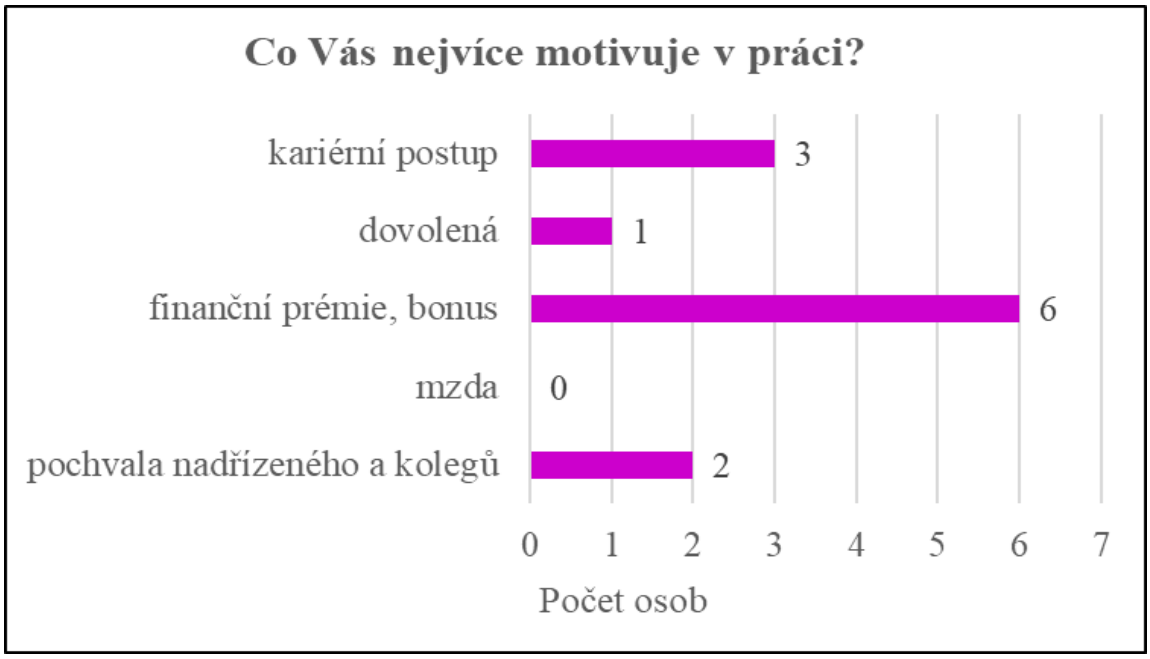
4.4.5 Motivace, spokojenost, vztahy na pracovišti

Na otázku: Jste dostatečně motivován (a) v práci? Odpovídá 11 (91,7 % všech dotázaných) z celkových 12 lidí ANO a pouze jeden zaměstnanec (8,3 %) se v práci necítí dostatečně motivován. Manažer na tuto otázku nezodpovídal, jelikož byla v jeho dotazníku vynechána.



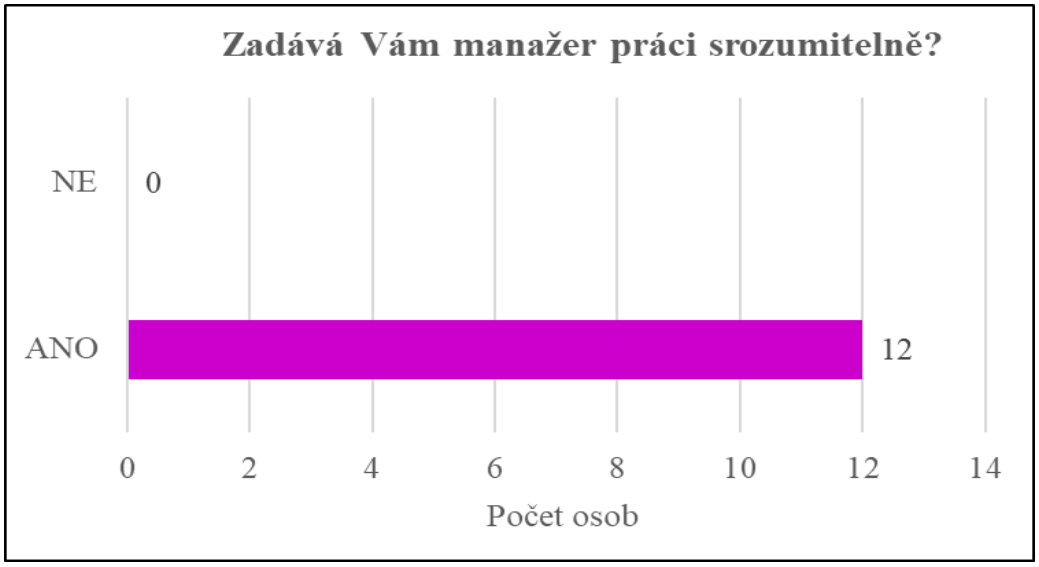
Graf 18 Motivace (vlastní tvorba)

Další otázka se zaměřuje na to, co nejvíce zaměstnance v práci motivuje. Je možné zvolit pouze jednu odpověď. Z grafu vyplývá, že nejvíce zaměstnance tohoto oddělení motivuje finanční prémie, bonus, což uvádí 50 % všech podřízených (6 osob). Samotná mzda, ale nemotivuje nikoho z osob na oddělení. Další tři lidé (25 % dotazovaných osob) uvádí, že nejvíce je motivuje kariérní postup v práci. Dva lidé (16,7 % zaměstnanců oddělení) označili, že největší motivací je pro ně pochvala od nadřízeného a kolegů a poslední člověk na oddělení (8,3 % osob na oddělení) uvádí, že ho nejvíce motivuje dovolená.



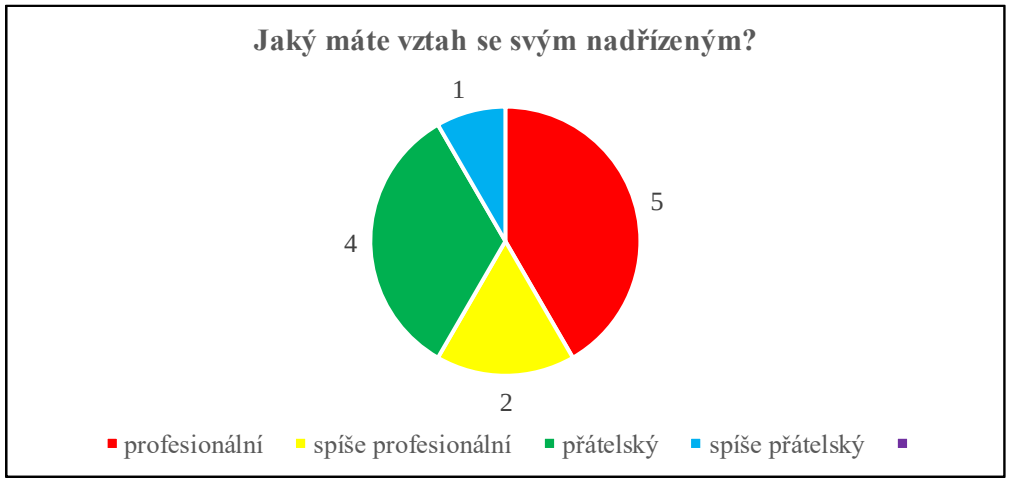
Graf 19 Typ motivace (vlastní tvorba)

Na další otázku: Zadává Vám manažer práci srozumitelně? Se shodují všichni dotazovaní na odpovědi ANO. Manažer opět tuto otázku ve svém dotazníku nemá.



Graf 20 Srozumitelnost (vlastní tvorba)

Na otázku: „Jaký máte vztah se svým nadřízeným?“ odpovědělo pět osob (41,7 % dotazovaných), že vztah s nadřízeným je profesionální, 16,7 % dotázaných osob (2 lidé) uvádí, že vztah je spíše profesionální, 33,3 % osob (4 lidé) zaznamenalo vztah jako přátelský a jedna osoba (8,3 % všech dotázaných) hodnotí vztah jako spíše přátelský. Nadřízený uvádí, že na pracovišti má se svými podřízenými přátelský vztah.

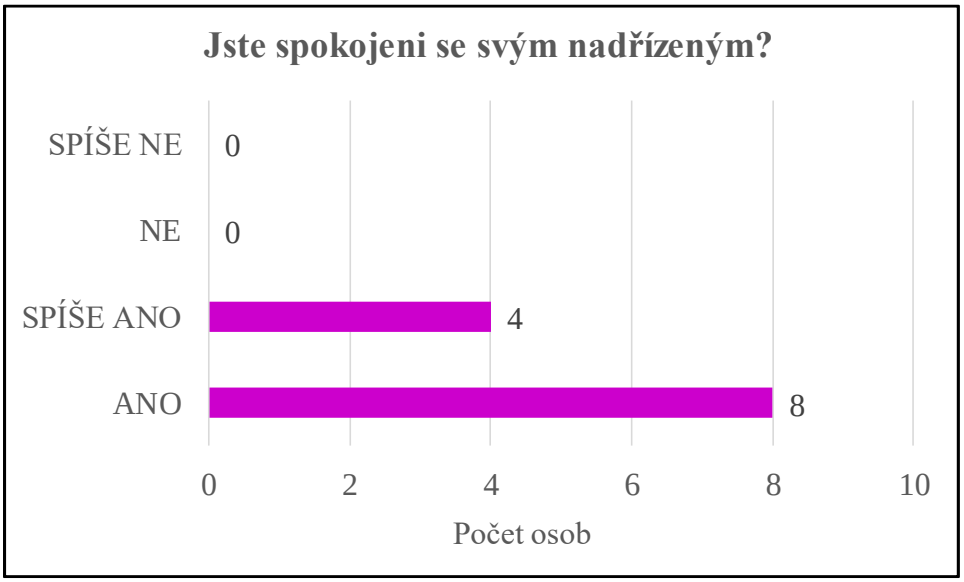


Graf 21 Typ vztahu s nadřízeným (vlastní tvorba)

Máte na pracovišti dobrý kolektiv? Všichni dotazovaní lidé se shodují v tom, že na pracovišti panuje dobrá atmosféra a dobrý kolektiv. Stejnou odpověď zastává i samotný manažer.

Graf 22 Spokojenost s kolektivem (vlastní tvorba)

Poslední je otázka: „Jste se svým nadřízeným spokojen (a)?“ Osm lidí uvádí jako odpověď ANO a jsou se svým manažer spokojeni, což představuje 66,7 % všech dotazovaných. Ostatní čtyři dotazovaní uvádí jako odpověď SPÍŠE ANO (33,3 % všech dotázaných).



Graf 23 Spokojenost s nadřízeným (vlastní tvorba)

5 Zhodnocení výsledků

V první části dotazníku, který je zaměřený na osobní údaje, je zjišťováno, zda na pracovišti pracují muži či ženy. Bylo zjištěno, že na pracovišti je devět žen a čtyři muži včetně manažera. Nejpočetnější skupinou na oddělení jsou lidé ve věku 36 – 45 let. Tři lidé se nachází ve věku 26 – 35 let a další tři lidé ve věku 46 – 55 let. Jedna osoba na oddělení je věku do 25 let. Manažer jako jediný zastupuje skupinu lidí ve věku 56 – 65 let.

Téměř většina lidí na pracovišti má středoškolské vzdělání s maturitou, 4 osoby mají vysokoškolské vzdělání a jedna osoba má vyšší odborné vzdělání. Více než polovina lidí studovala či studuje školu ekonomického zaměření, dvě osoby technického zaměření, jedna osoba má všeobecné vzdělání a jedna osoba humanitní vzdělání. Manažer má středoškolské vzdělání s maturitou technického zaměření.

Pouze jeden zaměstnanec zde pracuje méně než 1 rok, dva zaměstnanci 2 – 3 roky, dva zaměstnanci 4 – 5 let, nejpočetnější skupinou jsou lidé, co ve firmě pracují 6 – 8 let, zbylí tři lidé zde pracují 8 – 10 let. Více než 11 let zde pracuje pouze manažer.

Druhá část dotazníku se zaměřuje na hodnocení manažerských dovedností. Průměrnou známkou od svých podřízených za technické dovednosti získává manažer 2,33. Manažer si za tyto dovednosti udělil známku 2, z čehož můžeme určit, že manažer si je sám vědom toho, že jeho technické dovednosti nejsou dokonalé a je možné je zlepšit. Tato průměrná známka je nejhorší udělenou průměrnou známkou.

Průměrná známka od podřízených za dovednosti společenského a lidského faktoru je 1,167. Manažer si znovu udělil známku 2. Zde můžeme porovnat, že je manažer ohodnocen téměř o stupeň lépe, než si sám myslí. V těchto dovednostech si manažer musí pouze uvědomit, že je zvládá velice dobře a zlepšení není téměř potřebné.

Koncepční dovednosti manažera jsou ohodnoceny známkou 1,25. Manažer se hodnotí známkou 1. Rozdíl mezi názory manažera a jeho zaměstnanců je také zanedbatelný a proto není třeba důkladné zlepšení v koncepčních dovednostech.

Za projekční dovednosti je udělena známka od podřízených 1,417 a manažer se hodnotí známkou 2. Zde manažer může zapracovat na malém zlepšení, aby jeho dovednosti byly perfektní a aby si byl manažer sám sebou jistý v těchto dovednostech.

Třetí částí dotazníku je zaměření na manažerské role. První skupinou ohodnocených rolí jsou role interpersonální, ze kterých manažer získává průměrnou známku 1,417 a sám se hodnotí známkou 2. Na této roli je možné ještě zapracovat a zdokonalit ji.

Další ohodnocenou rolí je informační role. Průměrná známka je udělena 1, 583, což je třetí nejhorší průměrná známka vůbec. Samotný manažer se hodnotí známkou 2, z čehož je patrné, že si je manažer vědom své nedokonalosti v této roli. Podřízení určitě přivítají zlepšení v této roli a větší informovanost.

Za rozhodovací roli se manažer hodnotí známkou 2 a zaměstnanci mu udělují až na jednoho známku 1, tudíž průměrná známka je 1,083. Tuto roli manažer zvládá výborně a musí pouze zapracovat na svém sebevědomí.

Čtvrtá část dotazníku je zaměřena na manažerské funkce – plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Za plánování získává manažer průměrnou známku 1,417 a sám se hodnotí známkou 2. Na této funkci je možné ještě zapracovat tak, aby si i samotný manažer byl jistý, že tuto funkci zvládá dobře.

Za funkci organizování si manažer udělil známku 1, přičemž průměrná známka je 1,5. Můžeme vyčíst, že pouze 50 % zaměstnanců je naprosto spokojených s organizováním manažera. Zbylých 50 % by bylo za malé zlepšení manažera v této funkci. Samotný manažer si nedostatky v organizování pravděpodobně neuvědomuje.

Funkce personalistika je ohodnocena průměrným hodnocením zaměstnanců na 1,167. Manažer si udělil známku 1. V této funkci není nutné, aby se manažer zlepšil.

Za vedení lidí si manažer vysloužil průměrnou známku 1,5. Sám manažer se hodnotí známkou 2. Na této funkci je nutné zapracovat tak, aby i 50 % nespokojených lidí bylo spokojeno a manažer si byl jistý zvládáním této funkce.

Poslední funkcí je kontrolování. Manažer i podřízení se shodli na známce 2. Průměrná známka 2 je druhou nejhorší udělenou průměrnou známkou za celé hodnocení dotazníku. Je vidět že všichni zaměstnanci jsou si vědomi nedokonalosti manažera ve zvládání kontrolní funkce. Na této funkci je nutné zapracovat nejvíce, protože tato funkce je stejně důležitá jako všechny ostatní.

Poslední částí dotazníku jsou konkrétní otázky na motivování a spokojenost s nadřízeným a kolektivem. Na otázku: „Jste dostatečně motivováni v práci?“ odpovědělo 11 z 12 lidí, že ano. Pouze jeden člověk se necítí v práci motivován, což nemusí být způsobeno chybou manažera.

Další otázkou bylo: „Co Vás nejvíce motivuje v práci?“. Zde 50 % všech dotazovaných uvádí, že nejvíce je motivuje finanční bonus. Dalších 25 % dotazovaných uvádí, že nejvíce je motivuje kariérní postup. Jednoho zaměstnance motivuje dovolená a dva lidi motivuje nejvíce pochvala od nadřízeného či kolegů.

Na tom, zda manažer zaměstnancům zadává práci srozumitelně, se všichni lidé shodli, že ano.

Další otázky, které jsou zaměřeny na spokojenost a vztahy na pracovišti, začínají otázkou: „Jaký máte vztah se svým nadřízeným?“ Z této otázky vyplývá, že nejpočetnější skupinou jsou lidé, co mají se svým nadřízeným zcela profesionální vztah, druhou velice početnou skupinou jsou lidé, co mají vztah s nadřízeným zcela přátelský. Manažer uvádí, že na pracovišti má se svými podřízenými přátelský vztah.

V další otázce se všichni zaměstnanci včetně manažera shodují na tom, že mají na pracovišti dobrý kolektiv.

Poslední otázka byla: „Jste spokojeni se svým nadřízeným?“. Zde uvádí 8 z 12 lidí, že ano. Ostatní čtyři lidé se shodují na odpovědi: spíše ano.

Nejhoršími vybranými dovednostmi, které jsou vybrány podle nejhorší udělené známky, jsou technické dovednosti.

Nejhorší známka za manažerské role je udělena informačním rolím, na kterých je třeba zapracovat.

A nejhůře hodnocenou funkcí je funkce kontrolování.

Pro tyto nejhůře hodnocené dovednosti, role a funkci je v následující části navrhnuto nápravné opatření.

5.1 Návrh na zlepšení pro manažera

5.1.1 Kurz pro personální manažery

Návrhem na zlepšení by mohl být kurz od **GRADUA – CEGOS, s.r.o.** pro personální manažery. Tento návrh by mohl pomoci zlepšit manažerovi nejen zvládání role informační, ale i ostatní role, dovednosti či funkce.

Tento kurz trvá dva měsíce v Praze a je zaměřen především zlepšení komunikace s podřízenými, zvyšování motivace a vedení lidí.

Kurz probíhá ve dvou až třídenní výuce a to v úterý, ve středu a jednou ve čtvrtek. Kurz je určen pro personální ředitele a pracovníky personálního oddělení ve vedoucí pozici. Výuka je pomocí interaktivního výkladu s diskuzí, testů, hraní rolí, modelových situací a video tréninku. Výuka začíná v 8:45 prezencí a končí v 16:00.

Místo konání	Počet dní	Místo konání	Cena s DPH v Kč
Praha	11	Praha	41 261.00

Tabulka 13 Kurz pro personální manažery (vlastní tvorba)

Harmonogram – termíny blokových cvičení

OD	DO
28. 5. 2019	29. 5. 2019
11. 6. 2019	13. 6. 2019
25. 6. 2019	26. 6. 2019
3. 9. 2019	4. 9. 2019
17. 9. 2019	18. 9. 2019

Tabulka 14 Termíny výuky kurzu (vlastní tvorba)

5.1.2 Zavedení kontrolního procesu

Další nutnou změnou by mělo být zlepšení kontrolní funkce na oddělení. Díky důkladné kontrole je možné odhalit chyby v procesech na oddělení a zvýšit tak efektivnost všech procesů. Tyto kontroly by mohly být zavedeny např. pomocí rekapitulací za určité období, kde pracovník shrne, jaké změny se uskutečnily, čím se za poslední dobu zabýval a jiné. Manažer by poté mohl namátkovou kontrolou ověřit, zda tyto údaje platí, zda jsou správně provedeny a nenastaly v procesu nějaké chyby či nejsou nějaké procesy chybné. Ovšem tento proces by nebyl dokonalý a neodhalil by všechny chyby v procesech. V tomto případě by bylo možné pořádat o podporu oddělení informačních technologií, které by mohlo vytvořit online kontrolní systém či jiný kontrolní proces pomocí informačních technologií tak, aby tento systém co nejvíce ulehčil práci samotnému manažerovi.

Období, za které je zpracována rekapitulace	Do kdy je rekapitulace odevzdávána	Co rekapitulace obsahuje	Komu je rekapitulace předkládána
1 kalendářní měsíc	Nejpozději do 25. dne v měsíci	Informace o podstatných změnách, které se odehrály	Personálnímu manažerovi e-mailem i tiskovou zprávou

Tabulka 15 Kontrolní proces prostřednictvím rekapitulací (vlastní tvorba)

5.1.3 Zavedení pravidelných porad

Ke zlepšené informační role a technických dovedností je navrženo zavedení pravidelných porad. Vhodné je zaměřit se na komunikaci se svými zaměstnanci a zlepšení se ve zvládání jejich pracovní náplně tak, aby samotný manažer viděl chyby v procesech, které se v dané funkci vykonávají.

Zlepšení komunikace by mohlo být podpořeno vyčleněným dnem v týdnu a určitým časem, kdy by se manažer mohl věnovat pouze jednomu zaměstnanci, jeho náplni práce a řešením problémů či nedostatků, které tento pracovník pozoruje. V tomto čase by manažer odhalil veškeré nefunkční systémy, které znesnadňují vykonávání pracovní náplně, a mohl by zjednat nutná nápravná opatření. Ideálním řešením by mohlo být vyčlenění si jednoho pracovního dne v týdnu pouze na své podřízené a celý den se věnovat pouze svým zaměstnancům. Tímto by se zlepšila i komunikace na pracovišti a porozumění mezi nadřízeným a jeho podřízeným. Nedocházelo by tak k malé informovanosti či nedostatku pokynů pro podřízeného.

Pokud by tento proces byl pro manažera příliš složitý, méně časově náročnou variantou by mohlo být zavedení porad na oddělení v pravidelných časových intervalech, kde by se sešli všichni pracovníci oddělení a mohli zde prodiskutovat veškeré problémy se svým manažerem. Manažer by v tuto chvíli mohl informovat své podřízené o provedených změnách či o skutečnostech, které na oddělení teprve nastanou. Problém by mohlo být to, že tyto porady nejsou příliš osobní a podřízený musí respektovat účast i svých spolupracovníků, tudíž by neměl takový prostor k řešení svých záležitostí. Také by mohlo být problémem, že by nebylo možné řešit chybné procesy o velmi interních a důvěrných informacích. Tato chyba by mohla nastat především na pozici mzdové účetní, která potřebuje většinu informací řešit se svým nadřízeným důvěrně. Ovšem i zavedené porady zlepší alespoň částečně komunikaci na oddělení a informovanost.

den v týdnu	**čas**	**počet osob**	**Místo porady**
pondělí	9:00 – 11:00	13	Zasedací místnost personálního oddělení

Tabulka 16 Konání porad na personálním oddělení (vlastní tvorba)

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce je navrhnout nápravné opatření, které by vedlo ke zlepšení dovedností manažera a tak i vedení celého oddělení. Toto nápravné opatření je založeno na základě vyplněných dotazníků od podřízených a od manažera, ze kterých byly vybrány u každého sekce nejhůře hodnocené dovednosti, role a funkce.

Dotazníky jsou zveřejněny online formou a zaměřují se na dovednosti, role a funkce manažera. Také je zde vytvořena sekce, která se zaměřuje na vztahy na pracovišti. Dílčím cílem práce je vypracování teoretické části, která je podporou pro část praktickou.

Teoretická část je založena na dvou kapitolách. První kapitola obsahuje vznik managementu a vysvětlení pojmu management. Druhá kapitola je zaměřena na manažera a jeho dovednosti (technické, projekční, koncepční, lidského a společenského faktoru), funkce (plánování, organizování, personalistika, vedení lidí, kontrolování), role (interpersonální, informační, rozhodovací). Dále se skládá z definování manažerských úrovní (manažeři první linie, střední manažeři, vrcholoví manažeři) a cílů celé organizace. Pro zpracování této části byla použita odborná literatura.

Část praktická se skládá z představení společnosti, ve které průzkum probíhá a krátkého představení manažera. Dále je zde zmíněna tvorba dotazníků, jejich forma a rozdělení dotazníku na časti a druh otázek, které jsou použity. Následuje slovní a grafické vyhodnocení výsledků, jejich zhodnocení pomocí průměrných známek a návrh na zlepšení. Návrh zlepšení pro manažera obsahuje zlepšení formou dvouměsíčního kurzu pro personální manažery, zapracování na kontrolním procesu ze strany manažera a zlepšení informování a komunikace na oddělení a zároveň zlepšení technických dovedností prostřednictvím pravidelných porad či návštěv podřízených.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DĚDINA, J. -- CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L. -- VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, H. -- KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

7.2 Internetové zdroje

Gradua. HR manažer - akademie pro personální manažery [online]. Gradua - GECOS, 2015 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/rizeni-lidskych-zdroju/hr-manazer-akademie-pro-personalni-manazery.html

Oalib. Vlastnosti a dovednosti manažera [online]. oalib, 2019 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: https://www.oalib.cz/oskola/mod/book/tool/print/index.php?id=2448#ch1947

Legios. O nás [online]. Legios, Praha, 2019 [cit. 2019-03-10]. Dostupné z: http://www.legios.eu/O-nas

8 Přílohy

8.1 Dotazník pro podřízené

Manažerské dovednosti

Dobrý den, jmenuji se Veronika Svěcená a studuji třetí ročník oboru Veřejná správa a regionální rozvoj na České zemědělské univerzitě v Praze. Tento dotazník jsem vytvořila pro získání informací k mé bakalářské práci na téma Manažerské dovednosti. Dotazník se skládá z otázek, které se zaměřují na manažerské dovednosti, funkce, role a vztahy na pracovišti. Předem děkuji za jeho vyplnění. Vyplnění dotazníku je zcela anonymní.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
   - Muž
   - Žena

2. Jaký je Váš věk?
   - do 25 let
   - 26 - 35 let
   - 36 - 45 let
   - 46 - 55 let
   - 56 - 65 let
   - 66 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
   - Základní
   - Středoškolské bez maturity
   - Středoškolské s maturitou
   - Vyšší odborné vzdělání
   - Vysokoškolské vzdělání

4. Školu jakého zaměření jste studoval (a) nebo studujete?
   - Ekonomického
   - Technického

- Lékařského
- Humanitního
- Právnického
- Uměleckého
- Jiné:

5. Jak dlouho již pracujete v tomto podniku?

- Méně než 1 rok
- 1 - 2 roky
- 3 - 5 let
- 6 - 8 let
- 9 - 10 let
- 11 let a více
-

Manažerské dovednosti

Ohodnoťte, prosím, dovednosti manažera na škále 1 - 5. Kdy 1 představuje nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

6. Technické znalosti - Ohodnoťte manažera podle jeho technických dovedností.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jedná se především o znalost a zvládání pracovní náplně určitých pracovních pozic tak, aby mohl manažer zaškolit nového pracovníka a následně kontrolovat plnění pracovních povinností.)

7. Společenské a lidské faktory - Jak byste ohodnotili Vašeho manažera za tyto dovednosti?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jsou důležité především v mezilidských vztazích. Manažer by měl vytvářet na pracovišti příjemné prostředí, ve kterém se pracovníci mohou svobodně vyjadřovat a cítí se bezpečně.)

8. Koncepční schopnosti - Jak byste ohodnotili Vašeho manažera za tyto schopnosti?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Vyjadřují schopnost manažera jednat v širokých souvislostech. Jedná se o schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vztahům mezi nimi.)

9. Projekční dovednosti - Jak Váš manažer zvládá tyto dovednosti?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Ukazují schopnost řešit problémy způsobem, který přinášejí firmě užitek a nalézání praktických řešení.)

Manažerské role

Ohodnoťte, prosím, role manažera na škále 1 - 5. Kdy 1 představuje nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

10. Interpersonální role - Ohodnoťte manažera za tuto roli.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Manažer zastává roli představitele oddělení, hlavního lídra a spojovacího článku celé společnosti. Vychází z manažerova chování a autority. Odpovídá za plnění úkolů a motivaci podřízených.)

11. Informační role - Jak jste informováni od svého manažera?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jedná se o přijímání informací a jejich šíření mezi podřízenými tak, aby mohli efektivně vykonávat svoji práci.)

12. Rozhodovací role - Ohodnoťte Vašeho manažera za tuto roli.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jedná se o řešení problémů a vyjednávání. Manažer přijímá strategická rozhodnutí, které vedou ke zlepšování současné situace.)

Manažerské funkce

Ohodnoťte, prosím, funkce manažera na škále 1 - 5. Kdy 1 představuje nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

13. Plánování - Jak plní tuto funkci Váš manažer?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Proces, který stanovuje cíle a vybírá vhodné prostředky a způsob k jejich dosažení. Manažer také definuje očekávané výsledky ve stanoveném čase a na požadované úrovni.)

14. Organizování - Ohodnoťte funkci organizování Vašeho manažera.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Funkce založená na společenské dělbě práce. Díky této funkci je možné sladit činnost lidí tak, aby byla jejich práce co nejvíce efektivní a vymezit přesné pravomoci a zodpovědnost podřízených.)

15. Personalistika - Ohodnoťte manažera za tuto funkci.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Jedná se o identifikaci požadavků na pracovní pozice, vybírání a najímání vhodných lidí, motivování a povyšování podřízených.)

16. Vedení lidí - Jak jste od svého manažera motivováni?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Stimulování a motivování pracovníků, tak aby pracovali co nejvíce efektivně.)

17. Kontrolování - Jak kontroluje plnění cílů Váš manažer a snaží se jim předcházet?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Díky této funkci je možné nastavovat nápravná opatření tak, aby nedocházelo ve společnosti k odchylování se od cílů.)

18. Jste dostatečně motivován (a) k práci?

- Ano
- Ne

19. Co Vás nejvíce motivuje v práci?

- Kariérní postup
- Dovolená
- Finanční prémie, bonus
- Mzda
- Pochvala nadřízeného a kolegů
- Jiné:

20. Zadává Vám manažer práci srozumitelně?

- Ano
- Ne

24. Jaký máte vztah se svým nadřízeným?

- profesionální
- spíše profesionální
- přátelský
- spíše přátelský

25. Máte na pracovišti dobrý kolektiv?

- Ano
- Ne

26. Jste se svým manažerem spokojeni?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

8.2 Dotazník pro manažera

Manažerské dovednosti

Dobrý den, jmenuji se Veronika Svěcená, studuji třetí ročník oboru Veřejná správa a regionální rozvoj na České zemědělské univerzitě v Praze. Tento dotazník jsem vytvořila pro získání informací k mé bakalářské práci na téma Manažerské dovednosti. Dotazník se skládá z otázek, které se zaměřují na manažerské dovednosti, funkce, role a vztah k podřízeným. Předem děkuji za jeho vyplnění.

1. Jaké je Vaše pohlaví?
   - Žena
   - Muž

2. Jaký je Váš věk?
   - do 25 let
   - 26 - 35 let
   - 36 - 45 let
   - 46 - 55 let
   - 56 - 65 let
   - 66 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
   - Základní
   - Středoškolské bez maturity
   - Středoškolské s maturitou
   - Vyšší odborné vzdělání
   - Vysokoškolské vzdělání

4. Školu jakého zaměření jste studoval (a) nebo studujete?
   - Ekonomického
   - Technického
   - Lékařského
   - Humanitního

- Právnického
- Uměleckého
- Jiné:

5. Jak dlouho již pracujete v tomto podniku?

- Méně než 1 rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 5 let
- 6 - 8 let
- 9 – 10 let
- 11 let a více

Manažerské dovednosti

Ohodnoťte, prosím, Vaše dovednosti na škále 1 - 5. Kdy 1 představuje nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

6. Technické znalosti - Ohodnoťte se podle technických dovedností.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jedná se především o znalost a zvládání pracovní náplně určitých pracovních pozic tak, aby mohl manažer zaškolit nového pracovníka a následně kontrolovat plnění pracovních povinností.)

7. Společenské a lidské faktory - Jak byste ohodnotili Vaše dovednosti?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jsou důležité především v mezilidských vztazích. Manažer by měl vytvářet na pracovišti příjemné prostředí, ve kterém se zaměstnanci mohou svobodně vyjadřovat a cítí se bezpečně.)

8. Koncepční schopnosti - Jak zvládáte tyto schopnosti?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Vyjadřují schopnost manažera jednat v širokých souvislostech. Jedná se o schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vztahům mezi nimi.)

9. Projekční dovednosti - Jak byste se ohodnotil (a) za tyto dovednosti?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Ukazují schopnost řešit problémy způsobem, který přinášejí firmě užitek a nalézaní praktických řešení.)

Manažerské role

Ohodnoťte, prosím, jak zvládáte manažerské role na škále 1 - 5. Kdy 1 představuje nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

10. Interpersonální role - Ohodnoťte se za tuto roli.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Manažer zastává roli představitele oddělení, hlavního lídra a spojovacího článku celé společnosti. Vychází z manažerova chování a autority. Odpovídá za plnění úkolů a motivaci podřízených.)

11. Informační role - Jak informujete své spolupracovníky?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jedná se o přijímání informací a jejich šíření mezi podřízenými tak, aby mohli efektivně vykonávat svoji práci.)

12. Rozhodovací role - Ohodnoťte se za tuto roli.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Jedná se o řešení problémů a vyjednávání. Manažer přijímá strategická rozhodnutí, které vedou ke zlepšování současné situace.)

Manažerské funkce

Ohodnoťte se, prosím, za funkce manažera na škále 1 - 5. Kdy 1 představuje nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

13. Plánování - Jak plníte tuto funkci?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Proces, který stanovuje cíle a vybírá vhodné prostředky a způsob k jejich dosažení. Manažer také definuje očekávané výsledky ve stanoveném čase a na požadované úrovni.)

14. Organizování - Ohodnoťte se za funkci.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Funkce založená na společenské dělbě práce. Díky této funkci je možné sladit činnost lidí tak, aby byla jejich práce co nejvíce efektivní a vymezit přesné pravomoci a zodpovědnost podřízených.)

15. Personalistika - Ohodnoťte se za tuto funkci.

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Jedná se o identifikaci požadavků na pracovní pozice, vybírání a najímání vhodných lidí, motivování a povyšování podřízených.)

16. Vedení lidí - Jak motivujete své podřízené?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Stimulování a motivování pracovníků, tak aby pracovali co nejvíce efektivně.)

17. Kontrolování - Jak kontrolujete plnění cílů a snažíte se jím předcházet?

výborně	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**ne zcela dobře**

(Díky této funkci je možné nastavovat nápravná opatření tak, aby nedocházelo ve společnosti k odchylování se od cílů.)

21. Jaký máte vztah se svými podřízenými?

- profesionální
- spíše profesionální
- přátelský
- spíše přátelský

22. Máte na pracovišti dobrý kolektiv?

- Ano
- Ne