

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

Manažerské dovednosti jako nástroj řízení výkonnosti

Bc. Štěpán Kuriš

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Štěpán Kuriš

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Managerial skills as a tool of performance management

Cíle práce

Hlavním cílem práce je řešení nových přístupů k rozvoji a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Dílčím cílem práce je na základě analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (řízený rozhovor).

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností získaných průzkumem odborné problematiky v organizaci, formulování a případné modelování navrhovaných změn zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, dovednosti, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost organizace.

Doporučené zdroje informací

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.

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

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

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

TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 28. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti jako nástroj řízení výkonnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady při jejím zpracování. Dále děkuji Michaelovi Dobiášovi, manažerovi společnosti Trailpoint, který mi umožnil vypracovat diplomovou práci ve své společnosti a podílel se na řízeném rozhovoru. Velké poděkování patří kolegům za ochotu vyplnit dotazník pro praktickou část práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a přítelkyni, kteří mi byli oporou při vypracování diplomové práce.

Manažerské dovednosti jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Každá společnost současné doby je závislá na manažerských dovednostech majitele a jeho schopnosti se rozvíjet. Tato diplomová práce se proto zabývá manažerskými dovednostmi z hlediska nástroje podpory výkonnosti. Přístupy a metody manažerských dovedností jsou jedním z pilířů k získání úspěchů manažerů a zkvalitnění podniku.

Rešerše práce se zabývá teoretickými poznatky získanými z literatury a vysvětluje problematiku managementu, roli manažera a jeho roli ve výkonu v podniku. V teoretické části práce, nutné pro pochopení problematiky a účelu práce, je kladen důraz na dovednosti manažera zahrnující tzv. soft a hard dovednosti. Rešerše v plynulé návaznosti pokračuje praktickou částí práce, jejímž cílem je na základě vhodných kvalitativních a kvantitativních analýz určit v konkrétním podniku, Trailpoint Praha, manažerské dovednosti vedoucího firmy a na základě zhodnocení výsledků určit slabiny v dovednostech manažera a navrhnout vhodné řešení případného problému.

Klíčová slova: řízení podniku, řídicí proces, manažerské role, manažerské funkce, manažerské dovednosti, výkonnost zaměstnanců, manažer, management

Managerial skills as a tool of performance management

Abstract

Every modern company is largely dependent on the managerial skills of its owner and his ability to develop further. Therefore, this thesis focuses on managerial skills as a means of promoting performance. Various approaches and methods related to managerial skills serve as essential elements for managers to achieve success and improve the overall quality of the company.

The research conducted in this thesis includes theoretical knowledge derived from the literature, elucidating the complexities of management, the key role of the manager and his contribution to the performance of the enterprise. The theoretical part, essential for understanding the problem and objectives of the thesis, emphasizes managerial skills, encompassing both soft and hard skills. It transitions smoothly into the practical part of the thesis, which aims to identify, through appropriate qualitative and quantitative analyses, the managerial skills exhibited by the manager within the specific company Trailpoint Prague. Through the evaluation of the results, weaknesses in the manager's skills are identified and appropriate solutions to any problems are proposed.

Keywords: business management, managerial process, managerial roles, managerial functions, managerial skills, employee performance, manager, management

Obsah

1 Úvod.....	10
Cíl práce a metodika	11
1.1 Hypotézy a cíl práce	11
1.2 Metodika.....	11
2 Teoretická východiska	13
2.1 Management	13
2.2 Manažer	16
2.3 Manažerské dovednosti	18
2.3.1 Hard dovednosti	19
2.3.2 Soft dovednosti	20
2.4 Manažerské funkce.....	22
2.4.1 Plánování.....	23
2.4.2 Organizování	25
2.4.3 Vedení	29
2.4.4 Rozhodování	30
2.4.5 Kontrola	32
2.5 Manažerské role	33
2.5.1 Interpersonální role	33
2.5.2 Informační role.....	34
2.5.3 Rozhodovací role	34
2.6 Manažerské styly	35
3 Vlastní práce	39
3.1 Charakteristika společnosti.....	39
3.1.1 Struktura společnosti.....	40
4 Zhodnocení a doporučení	42
4.1 Kvantitativní šetření ve společnosti	42
4.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření společnosti.....	42
4.1.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření společnosti	63
4.2 Kvalitativní šetření ve společnosti	64
4.2.1 Vyhodnocení řízeného rozhovoru s manažerem společnosti.....	65
4.2.2 Vyhodnocení výsledků řízeného rozhovoru	70
4.3 Zhodnocení výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření.....	72
4.3.1 Návrh opatření.....	72
5 Závěr.....	75
6 Seznam použitých zdrojů.....	76

7	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek	78
7.1	Seznam obrázků	78
7.2	Seznam tabulek	78
7.3	Seznam grafů.....	78
Přílohy		79

1 Úvod

Manažerské dovednosti jsou souborem schopností, které manažeři využívají k úspěšnému řízení týmů a dosahování stanovených cílů. Je důležité se problematikou manažerských dovedností zabývat, protože představují klíčový faktor pro efektivní fungování organizací a dosahování konkurenční výhody na trhu. Hodnocení manažerských dovedností je tak zásadním prvkem, který umožňuje posoudit současný stav a identifikovat oblasti, ve kterých je možné se zdokonalit.

Literatura uvádí několik typů manažerských dovedností, které lze rozdělit do několika kategorií. Mezi tyto kategorie patří soft dovednosti, které zahrnují schopnosti jako komunikace, týmová spolupráce, empatie a vedení lidí. Na druhou stranu hard dovednosti zahrnují schopnost analytického myšlení, technické znalosti, finanční řízení a strategické plánování. Oba typy dovedností jsou klíčové pro úspěšné řízení organizace. Navíc existují různé manažerské styly a role, které mohou ovlivnit to, jak jsou manažeři silní v jednotlivých dovednostech.

Hodnocení manažerských dovedností je proces, který umožňuje posoudit současný stav manažerských schopností a identifikovat oblasti, ve kterých je možné se zdokonalit. Tento proces zahrnuje analýzu dovedností v rámci jednotlivých oblastí a jejich vliv na výkonnost organizace. Proces hodnocení manažerských dovedností není pouze o zhodnocení silných a slabých stránek, ale také o poskytování doporučení a strategií pro rozvoj manažerských schopností.

Pro účely této diplomové práce budou sledovány manažerské dovednosti v běžeckém obchodě Trailpoint Praha. Kombinace dotazníkového šetření pro zaměstnance a řízeného rozhovoru s manažerem pomůže získat komplexní pohled na manažerské dovednosti ve společnosti. Na základě analýzy získaných dat budou stanovena doporučení a strategie pro další rozvoj manažerských dovedností ve společnosti Trailpoint Praha.

Cíl práce a metodika

1.1 Hypotézy a cíl práce

Na začátku této práce jsou stanoveny dvě hlavní hypotézy, jež jsou klíčovými pilíři pro jejich další průběh.

- První hypotéza (H1): Manažer prodejny si je vědom nedostatků ve vedení společnosti. Manažer je schopen reflexe a uvědomuje si nedostatky ovlivňující efektivitu a výkonnost firmy.
- Druhá hypotéza (H2): Při zjištění nedostatků je manažer ochoten se zdokonalovat a eliminovat nedostatky. Manažer má vůli a motivaci k osobnímu rozvoji a zlepšení svých manažerských dovedností.

Cílem práce je zhodnotit vhodnými kvalitativními metodami manažerské dovednosti, které jsou nutné pro kvalitní a smysluplné vedení firmy a pro její budoucí výkonnost. Za zkoumanou firmu je vybrána společnost Trailpoint Praha, jedná se o tzv. běžeckou speciálku provozovanou Michaelem Dobiášem. Důležitým aspektem práce je na základě výsledků analýzy navrhnout vhodná opatření pro efektivnější vedení společnosti.

Cíle práce lze rozvrhnout do několika dílčích stupňů:

- Studium odborné literatury týkající se dané problematiky a zpracování teoretické rešerše, shrnující dosavadní informace o pojmech souvisejících s manažerskými dovednostmi, která pomůže pochopit účel vzniku práce a nastíní průběh její praktické části.
- Charakterizovat společnost Trailpoint Praha.
- Analýza řízení společnosti založena na dotazníkovém šetření zaměstnanců.
- Zhodnocení manažerských dovedností na základě dat získaných ze řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem běžeckého obchodu Trailpoint Praha.
- Navrhnout vhodná opatření a řešení případných problémů s vedením firmy napomáhajících v rozvoji manažerských dovedností a výkonnosti firmy v budoucnosti.

1.2 Metodika

Vytyčené cíle jsou doplněny o metodiku navrhuující zpracování diplomové práce tak, aby došlo ke splnění všech aspektů práce.

Důležitým krokem ke zpracování práce je zpracování literární rešerše týkající se problematiky manažerských dovedností, vytyčení a vysvětlení pojmů souvisejících s tímto

oborem. Za tyto pojmy mohou být považovány termíny jako vedení společnosti, manažer, manažerské funkce, styly řízení, a především identifikace soft a hard dovedností manažera. Shrnutí dosavadních informací získaných z relevantních zdrojů pomohou čtenáři pochopit účel vzniku práce a nastíní průběh její praktické části.

Navazující praktická část diplomové práce ve svém úvodu charakterizuje společnost Trailpoint Praha včetně nastínění organizační struktury společnosti, oblasti činnosti a cíle společnosti. Důležitým krokem zde je zhodnocení specifických vlastností firmy Trailpoint, které by mohly mít vliv na vývoj manažerských dovedností organizace. Analýza řízení společnosti je založena na dotazníkovém šetření. Hledaným výsledkem je spokojenost zaměstnanců s vedením firmy a zhodnocení manažerských dovedností vedoucího společnosti.

Následujícím krokem je řízený rozhovor s majitelem běžeckého obchodu Trailpoint Praha. Je navrženo 21 otázek týkajících se sebereflexe v řízení společnosti. Důležitým východiskem je získání relevantních dat a jejich analýza a následné porovnání s výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců.

Posledním krokem je identifikace klíčových oblastí, ve kterých je potřeba rozvíjet manažerské dovednosti ve společnosti Trailpoint Praha a formulace konkrétních opatření a návrhů na zlepšení chodu společnosti. Důležitým krokem je diskuse o doporučeních a možnost jejich aplikace ve společnosti.

V diplomové práci budou využity metody syntetické a analytické. Syntetické metody slouží ke studiu odborné problematiky a získání nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností. Analytické metody zahrnují kvantitativní a kvalitativní analýzy. Konkrétně se bude jednat o dotazníkové šetření, resp. řízený rozhovor.

2 Teoretická východiska

2.1 Management

Management, jako klíčový pojem s mezinárodním významem (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 12), patří mezi nezbytné lidské aktivity a je považován za jeden z pilířů společenských věd, zkoumajících podstatu reality a vytvářejících tak rámec pro pochopení a analýzu současné společnosti. Řízení, jako klíčový prvek managementu, se stalo neodmyslitelnou součástí zajišťující koordinaci a směřování individuálních úsilí k definovaným cílům, což souvisí s historickým vývojem společnosti, specializací pracovních rolí a dělbu práce (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 17).

Dnešní společnost je závislá na specializovaných institucích a organizacích, které poskytují širokou škálu služeb a výrobků (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 25). Vzhledem k neustálému rozvoji a dynamice světové ekonomiky, zejména vlivu zemí jako jsou USA, Německo a Japonsko, se mění i definice a pojetí managementu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 23). V současné době existuje nespočet perspektiv a směrů v pojetí řízení a organizování, což odráží komplexnost a dynamiku moderního obchodního prostředí (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 17).

Definice managementu zdůrazňující tři různé pilíře dle Vodáčka a Vodáčkové (2013, s. 12) jsou následující:

- Z hlediska vedení lidí pojem management znamená umění dosahovat cíle a organizace rukama a hlavami jiných.
- Na základě specifických funkcí vedoucích pracovníků je management definován jako zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace
- Účel a nástroje v managementu řízení jsou vyjádřeny jako soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci k zvládnutí specifických činností, směřujících k dosažení soustavy cílů organizace.

Vysvětlení a rozdělení managementu dle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 17) zahrnuje pojmy vertikální a horizontální management:

- Vertikální řízení, součást širšího konceptu managementu, zahrnuje názory, zkušenosti a doporučení vedoucích pracovníků, kteří využívají specifické činnosti, jako jsou plánování, organizování, rozhodování, komunikace a

kontrola, k dosažení podnikových cílů. Pro tuto formu řízení je typická použití funkční organizační struktury, která umožňuje efektivní řízení a organizování podniku (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 17). Vertikální řízení se zaměřuje na různé úrovně řízení a uznává důležitost hierarchie mezi podřízenými a nadřízenými (Veber a kol., 2021, s. 16).

- Horizontální řízení je management představující komplexní činnost, která mobilizuje lidské i materiální zdroje v podniku s cílem dosáhnout stanovených podnikových cílů a současně uspokojovat a respektovat požadavky zákazníků. V rámci tohoto procesu vznikají projektové týmy, které se specializují na konkrétní cíle, zakázky nebo potřeby zákazníků (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 17). Tento manažerský přístup se odlišuje tím, že je prováděn na stejném stupni řízení, což umožňuje efektivní koordinaci a spolupráci mezi různými týmy a odděleními (Veber a kol., 2021, s. 16).

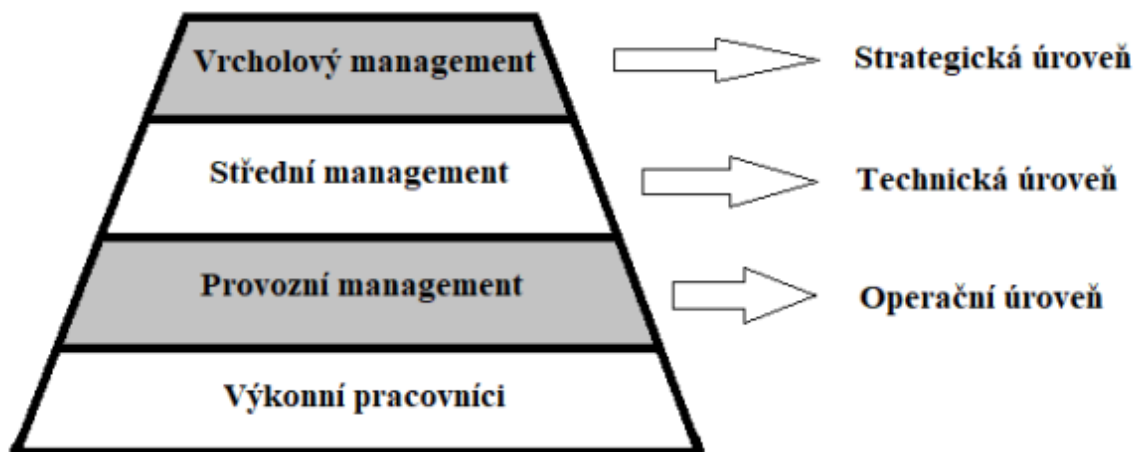
Management můžeme obecně chápat jako proces koordinace činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení výsledků, které by nebylo možné dosáhnout individuálním úsilím. Cílem managementu je dosažení produktivní práce lidí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 24-25), úspěšnosti společnosti (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 13) a schopnost manažera motivovat a inspirovat své pracovníky (Donnelly, Gibson, Ivancevich 2000, s. 24, 25). Různí autoři v rámci managementu zdůrazňují různé aspekty – například Drucker klade důraz na výkonnost a kvalitu, zatímco Peters s Watermanem zdůrazňují rádcovství, lásku k řízení a pracovní vztahy s lidmi, přičemž manažery považují za výborné komunikátory a tvůrce hodnot (Donnelly, Gibson, Ivancevich 2000, s. 25).

Pojem management má tři významové roviny. Používá se k označení procesu řízení, k popisu řídicí role pracovníků a k označení souboru poznatků o řízení (Blažek, 2014, s. 12). V kontextu organizací se management vztahuje k řízení konkrétních pracovníků, přičemž samotný proces řízení se odehrává v různých systémech, například technologickém, biologickém nebo společenském. Management reprezentuje interaktivní proces mezi řídicím subjektem a řízeným objektem, kde řídicí subjekt stanovuje cíle a prostřednictvím vzájemné interakce určuje efektivní chování k dosažení těchto cílů. V dimenzi řídicích pracovníků identifikuje management jednotlivce, kteří zastávají vedoucí pozice. S rozvojem participace zaměstnanců dochází k posílení jejich pravomocí, což může znamenat, že činnosti, které

dříve vykonávali manažeři, nyní mohou být svěřeny podřízeným zaměstnancům (Blažek, 2014, s. 14-15).

Charakter a časové hledisko manažerských aktivit rozděluje management na 3 typy řízení: strategické (vrcholové), taktické (střední) a operativní (provozní), což je znázorněno na Obrázku 1 (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 73; Veber a kol., 2021, s. 18). Strategické řízení, realizované na vrcholové úrovni managementu, se zaměřují na dlouhodobý časový horizont a klíčové faktory ovlivňující rozvoj firmy. Taktické řízení operuje s kratším časovým horizontem, zpravidla se jedná o délku jednoho roku a soustředí se především na finanční plány společnosti. Operativní řízení, s nejkratším časovým horizontem do jednoho čtvrtletí, se věnuje realizaci taktických záměrů (Veber a kol., 2021, s. 18).

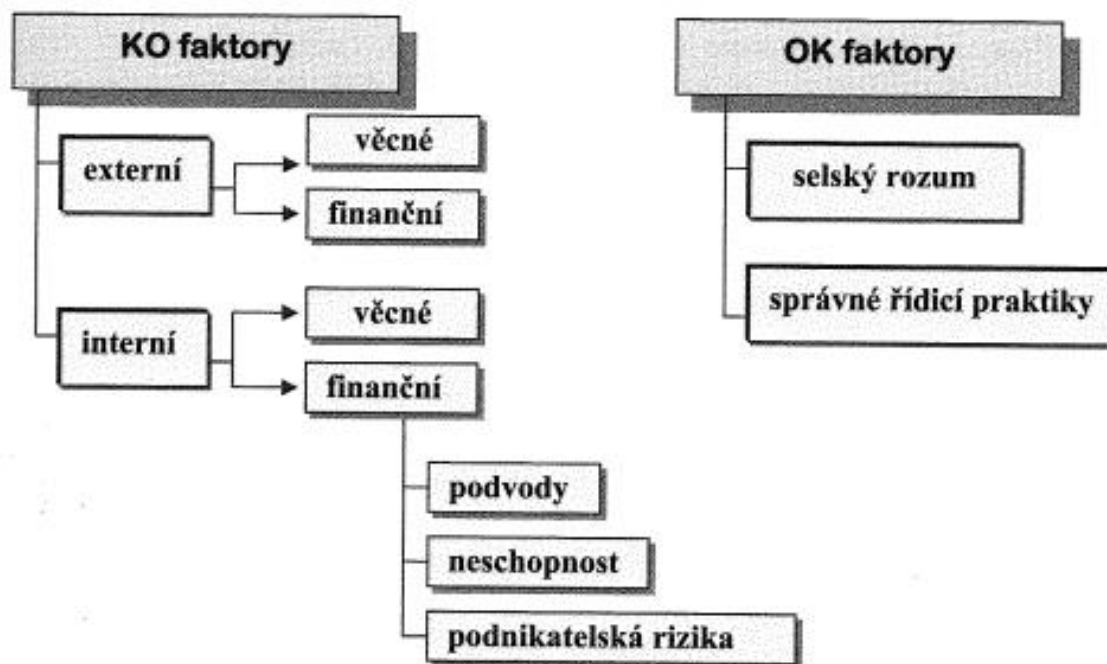
Obrázek 1: Úrovně managementu



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 73

Prosperita a efektivní vedení firmy, které ovlivňuje mnoho faktorů, lze systematicky rozdělit do dvou základních skupin, označovaných jako OK a KO faktory (Obrázek 2). OK faktory jsou výsledkem řádného řízení a manažerských dovedností. Tyto faktory zahrnují správné řídicí praktiky a v případě malých podniků může hrát roli selský rozum. Naopak KO faktory mohou výrazně ovlivnit podstatu fungování organizace. Tyto faktory se dělí na externí a interní. Externí celosvětové ekonomické krize. Interní faktory jsou závislé na samotné společnosti a ta by jim měla být schopna předcházet. Patří sem například požáry vyplývající z nedodržení bezpečnostních předpisů, podvody, zpronevěra a chybná manažerská rozhodnutí (Veber a kol., 2021, s. 19)

Obrázek 2: KO a OK faktory



Zdroj: Veber a kol., 2021, s. 19

2.2 Manažer

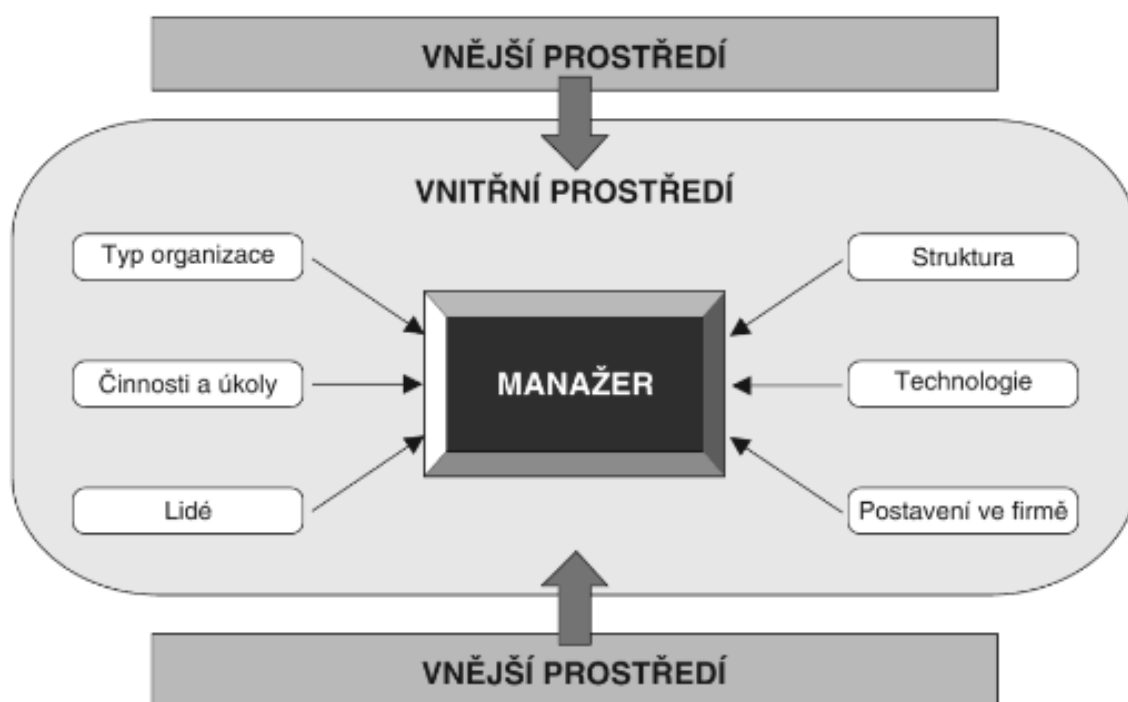
Manažer je vedoucí pracovník na všech úrovních řízení organizace (Jedinák, 2012, s. 18), dosahuje stanovených cílů společně s lidmi a prostřednictvím nich (Lojda, 2011, s. 10). Tato role není vyhrazena pouze pracovníkům na vrcholu firmy, ale zahrnuje každého, jehož pracovní náplň odráží manažerské funkce (Vochozka a kol., 2012, s. 322). Definice profese manažera závisí na konkrétní pozici, kterou zastává, a zahrnuje rozhodovací pravomoc (Jedinák, 2012, s. 18) a odpovědnost za výsledky společnosti (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 13). Odpovědnost manažera zahrnuje nejen výrobu produktů a poskytování služeb, ale také vytváření vhodných pracovních podmínek a zajištění dostatečných příjmů (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 25). Manažeři rovněž zabezpečují chod organizace a efektivitu práce, přičemž využívají pravomocí vyplývajících z jejich postavení (Jedinák, 2012, s. 21.). Podle Cejthamra a Dědiny (2010, s. 18) by ideální vedoucí měl ovládat klasické manažerské funkce, pracovat s lidmi a podporovat svůj vlastní rozvoj dovedností a znalostí.

Literatura uvádí pojem tzv. 4E, které by měl úspěšný manažer dodržovat: účelnost (effectiveness) - dělat správná rozhodnutí, účinnost (efficiency) - vykonávat činnosti správně, hospodárnost (economy) - provádět činnosti s nejnižšími možnými náklady a odpovědnost (equity) za postupy společnosti (Jedinák, 2012, s. 19). Charakter manažera je

formován jeho stálými vlastnostmi, které zahrnují výchovu, sebevýchovu, morální hodnoty a temperament (Lojda, 2010, s. 11). Aktivita manažerů jsou velmi rozmanité a ovlivněné mnoha faktory, včetně povahy organizace, její velikosti, cílů, struktury, a technologií používaných v práci manažera (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 33).

Rozdíly mezi organizacemi se nevyskytují pouze v soukromém a veřejném sektoru, ale často se objevují i na různých úrovních v rámci jedné organizace. Pro práci manažerů je klíčovým faktorem prostředí, ve kterém organizace působí, a vedoucí musí své povinnosti vykonávat v souladu s tímto prostředím (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 33). Vliv prostředí na manažera je znázorněn na Obrázku 3.

Obrázek 3: Prostředí kolem manažerů



Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010, s. 33

Manažeři se dnes dělí do tří skupin, přičemž každá skupina zastává odlišné role. Manažeři první linie, zahrnující mistry a vedoucí dílen, jsou základní a nejpočetnější skupinou manažerů objevujících se ve výrobě, skladech, údržbě a servisu. Střední manažeři jsou často vedoucí různých útvarů prodeje, nákupu a personalistiky. Největší podíl jejich práce zaujímá získávání a poskytování informací. Vrcholový neboli top manažeři vytvářejí koncepcce a koordinují klíčové činnosti firmy. Často firmu reprezentují, jednájí s partnery,

vypracovávají zprávy a hlášení. Vrcholový manažer je odpovědný za chod firmy jako celku, její hospodářské výsledky a za její vnitřní organizaci (Veber a kol.,2021, s. 22).

2.3 Manažerské dovednosti

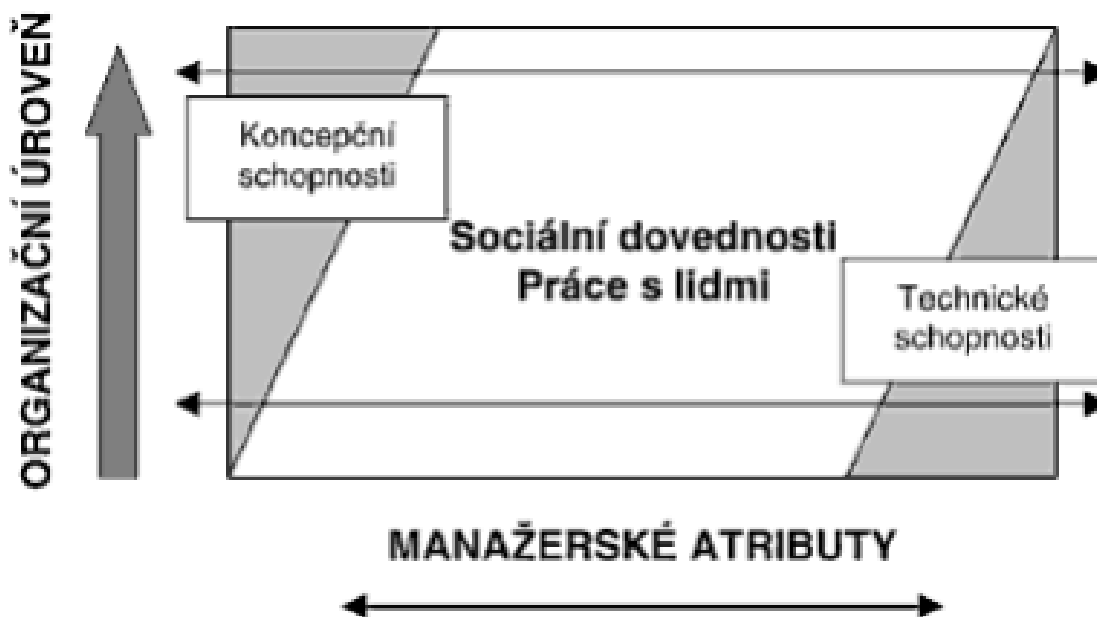
Dovednosti jsou praktické návyky získané cvikem nebo praxí a vytváření nových dovedností je neustálým individuálním procesem (Lojda, 2010, s. 19). V kontextu manažerských dovedností se stávají klíčovým prvkem pro úspěšné vedení a efektivního řízení v dynamickém pracovním prostředí. Jejich význam spočívá v tom, že schopnost manažerů dosahovat výsledků a efektivně vést týmy hraje klíčovou roli při dosahování cílů společnosti (Cejthamr a Dědina, 2010, s.31).

Kompetence manažera se vyjadřují prostřednictvím tří klíčových dimenzí: odborných znalostí, praktických dovedností a osobnosti manažera. Odborné znalosti získává manažer především vzděláním, zahrnujícím školní přípravu, kurzy a schopnost sebevzdělávání. Naopak praktické dovednosti vyžadují praxi a trénink a často souvisí s funkcemi manažera, které lze neustále rozvíjet. Osobnost manažera zahrnuje komplex lidských, mravních a etických vlastností jeho osobnosti (Veber a kol., 2021, s. 30).

Správné fungování procesu managementu vyžaduje od manažera široký rozsah dovedností, zahrnující jak technické (tj. "hard" dovednosti), tak i dovednosti spojené s mezilidskou komunikací, vedením a strategickým uvažováním (tj. "soft" dovednosti). Obsah technických a koncepčních znalostí manažera se vyvíjí v průběhu jeho kariéry (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 31).

Technické dovednosti nabývají největšího významu u manažerů na střední úrovni, kde kvalita rozhodování často závisí na těchto znalostech. Naopak koncepční dovednosti jsou klíčové na nejvyšší úrovni managementu, kde se rozhodování týká dlouhodobých následků. Mezilidské vztahy jsou významné na všech úrovních managementu, kde schopnost budovat vztahy na pracovišti získává stále větší důležitost (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 76). Moderní přístup k managementu klade důraz na mezilidské vztahy v porovnání s pouhým řízením pracovních operací, což se projevuje na všech úrovních managementu (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 32). Na Obrázku 4 je patrné, jak při zvyšující se organizační schopnosti manažera klade větší důraz na koncepční vlastnosti a důraz na technické se naopak snižuje.

Obrázek 4: Manažerské atributy



Zdroj: Cejthamr a Dědina, 2010, s. 31

2.3.1 Hard dovednosti

Technické a analytické dovednosti, spadající do tzv. tvrdých kompetencí, jsou nezbytným prvkem pro dosažení excelence v oblastech jako výroba, marketing, inženýrství a informatika. Tato schopnost umožňuje zaměstnancům nejen soutěžit, ale vynikat v rámci náročných úkolů, zejména v oblasti vědeckých znalostí, odborných dovedností a technického know-how. Tvrdé dovednosti klíčově uplatňují schopnost rychlého a efektivního učení se v technicky orientovaném pracovním prostředí. Získání a zdokonalení těchto dovedností představuje nezbytný krok pro udržení konkurenceschopnosti a úspěšné působení na moderním pracovním trhu (Lyu a Liu, 2021).

Technické znalosti reflektují odbornou úroveň znalostí a technik, metod a postupů využívaných při provádění činností a procesů v daném podniku (Vochozka a kol., 2012, s. 323). Příkladem mohou být každodenní operace ve výrobním procesu nebo úkony spojené se zaškolováním personálu. Tyto znalosti se týkají zejména úrovně kontroly, kde manažer začíná vykonávat operativní úkony, avšak postupně se posouvá směrem k více koncepčním znalostem (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 31). Vysoká úroveň technických znalostí a dostatečná technická zručnost manažerů jsou klíčové pro dosažení vyšší efektivity procesů a podporu inovací v podniku. Přesto by přílišná technická zdatnost top manažerů mohla mít

negativní dopad, neboť by je mohla odvádět od jejich primární role vedení a řízení podniku (Vochozka a kol., 2012, s. 323).

Matematická a technická gramotnost zastupuje schopnost pracovat s čísly. Pro manažery v technologicky orientovaných odvětvích má zásadní význam, neboť umožňuje analyzovat data, vyhodnocovat výkonnost a řešit technické problémy. Tato dovednost je úzce propojena s analytickými schopnostmi, které umožňují interpretaci dat a identifikaci klíčových trendů (Veber a kol., 2021, s. 30).

Stále rostoucí důraz na význam tvrdých dovedností pro úspěch firem znamená, že zaměstnanci s hlubokými a širokými znalostmi se často stávají klíčovým prvkem úspěšné organizace (Lyu & Liu, 2021, s.).

2.3.2 Soft dovednosti

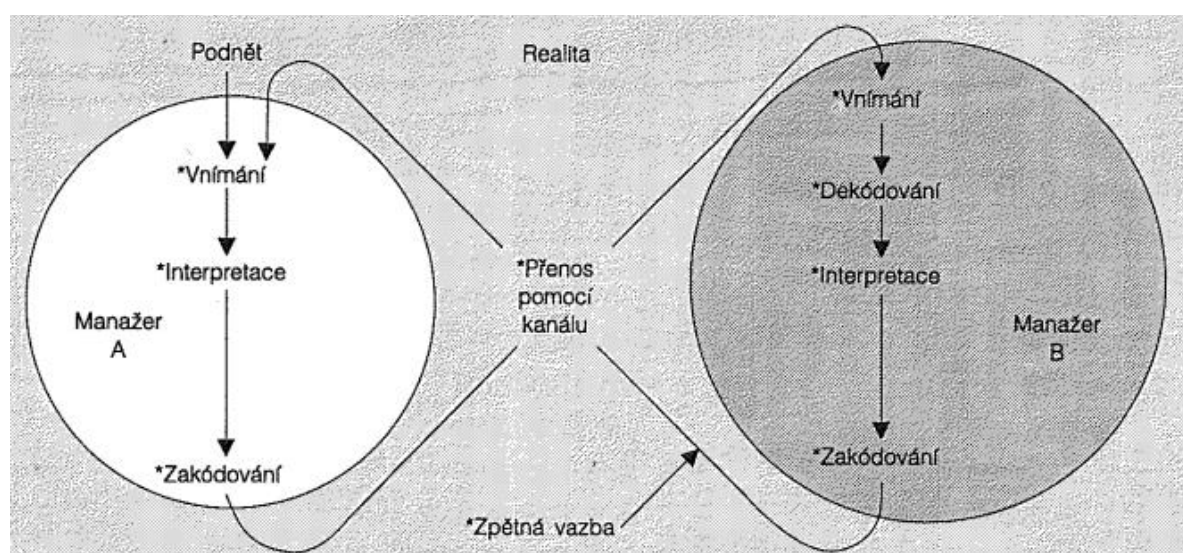
Osobnostní dovednosti, často označované jako "měkké dovednosti", tvoří komplex mezilidských a osobnostních schopností, které hrají klíčovou roli v efektivní mezilidské komunikaci, týmové spolupráci a vedení. Oproti tvrdým dovednostem jsou tyto dovednosti méně konkrétní a těžko měřitelné, a zaměřují se spíše na individuální lidské vlastnosti a schopnosti (Peters-Kuhlinger a Friedel, 2007, s. 11-13).

Mezi soft dovednosti patří komunikační schopnosti, týmová spolupráce, empatie, kreativita, flexibilita, schopnost řízení stresu (Lyu a Liu, 2021), důvěryhodnost, schopnost prosadit se a mít zdravé sebevědomí (Peters-Kuhlinger a Friedel, 2007, s. 17). Soft dovednosti se stávají nezbytným prvkem úspěchu v současném pracovním prostředí, kde je důležitá schopnost efektivní spolupráce s ostatními na pracovišti (Lyu a Liu, 2021). Manažeři s výraznými soft dovednostmi jsou považováni za emočně inteligentní, což znamená, že jsou schopni vhodně reagovat na vlastní i cizí pocity (Peters-Kuhlinger a Friedel, 2007, s. 14).

Komunikace, jako klíčová soft dovednost, hraje zásadní roli v efektivní mezilidské interakci, týmové spolupráci a úspěchu v pracovním prostředí (Hargie, 2011, s. 12). Jedná se o univerzální aktivitu, která je povinností pro každého manažera (Veber a kol., 2021, s. 95; Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 504). Kvalitní komunikace zahrnuje jasný projev myšlenek, aktivní naslouchání a přizpůsobení komunikačního stylu situaci (Hargie, 2011, s. 13). V obecném smyslu lze komunikaci chápat jako výměnu informací. Dělí se na externí (s vnějším okolím) a interní (uvnitř organizace) komunikaci (Veber a kol., 2021, s. 195). Základní prvky komunikace zahrnují komunikátora, vnímání a interpretaci, kódování,

sdělení, kanál, dekodování, příjemce, zpětnou vazbu a šum (Obrázek 5). Komunikátor, zdroj sdělení, může být manažer, organizace nebo jiná osoba. Vnímání a interpretace jsou kritickým momentem, kdy jednotlivec vnímá realitu. Kódování převádí myšlenky komunikátora do systematické řady vyjadřující úmysl. Sdělení je výsledek kódování. Kanál, médium, je nositelem sdělení, zahrnujícím různé informační kanály. Dekodování představuje proces myšlení příjemce a jeho interpretace sdělení. Zpětná vazba je oboustranný proces mezi komunikátorem a příjemcem. Celý komunikační proces je náchylný k rušivým faktorům, které zkreslují původní sdělení, označovaným jako šum (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 507-512).

Obrázek 5: Komunikační proces



Zdroj: Donnelly, Gison, Ivancevich, 2000, s. 507

Společenské a lidské faktory představují nezbytné a nenahraditelné manažerské dovednosti. Manažer musí excelovat v řízení, motivaci a komunikaci se svými podřízenými (Vochozka a kol., 2012, s. 323). Tyto faktory mají klíčový význam zejména v oblasti mezilidských vztahů a praktického posuzování. Jedním z klíčových rysů manažerského prostředí je schopnost efektivně spravovat lidské zdroje, což je základem pro bezproblémový chod organizace (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 31). Organizace pro svůj bezproblémový chod potřebují kvalifikovanou, spolehlivou a loajální pracovní sílu. Mezi úkoly manažerů patří vytváření koncepce pracovních míst, kdy se definují konkrétní úkoly pro dané pracovní místo a seskupují se tak do základních prvků organizační struktury. Analýza pracovních míst je proces zjišťování a zaznamenávání informací o úkolech, metodách a vazbách na jiná pracovní místa. Cílem analýzy pak je získání všech dostupných informací v podobě

specifikace pracovního místa a navazující personálního plánování manažerů. Pod tuto činnost spadá poznání a předvídání pracovních sil v podniku a získání vhodných zaměstnanců (Jedinák, 2012, s. 20). Dalším klíčovým aspektem manažerské práce je efektivní vedení skupinových projektů a správa vybraných zaměstnanců, což vyžaduje koordinaci pro dosažení optimálního výsledku operace (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 31).

Koncepční schopnosti představují klíčový atribut soft dovedností. Tato schopnost je charakterizována komplexním přístupem, zejména schopností vnímat organizaci jako celek (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 32; Vochozka a kol., 2012, s. 324), s cílem dosáhnout strategických cílů. Manažer by měl mít přehled o všech aktivitách v organizaci (Vochozka a kol., 2012, s. 323) a být schopen efektivně přijímat informace a činit rozhodnutí (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 32),

V dnešní době se klade stále větší důraz nejen na vliv těchto soft dovedností na individuální život, ale také na jejich kritickou roli ve spolupráci v týmech a úspěchu firem (Lyu a Liu, 2021).

2.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce zastávají klíčovou roli při dosahování stanovených cílů organizace a efektivním řízení dostupných zdrojů. Manažeři vedou týmy, kde plní různorodé role a vykonávají rozmanité úkoly s cílem zajišťovat plynulý chod firemních operací. Tato komplexní úloha manažerů vyžaduje kombinaci manažerských dovedností, schopností a strategického myšlení (Drucker, 2007).

Manažerská praxe je charakterizována třemi úrovněmi: operační, technickou a strategickou. Každá úroveň vyžaduje od manažera odlišné dovednosti a schopnosti, přičemž úspěšné zvládnutí těchto úrovní je klíčové pro efektivní plnění manažerských funkcí (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 72).

Hodnocení kompetencí manažera se zaměřuje na jeho schopnost úspěšně plnit pracovní úkoly v daném čase, v požadovaném rozsahu a s dostatečnou kvalitou. Tato schopnost zahrnuje rozhodování, schopnost dokončit úkoly a flexibilitu při reakci na měnící se podmínky. Manažerské kompetence se dále dělí do tří klíčových skupin: vlastnosti, vědomosti a dovednosti. Druhá skupina reflektuje vnitřní energii věnovanou manažerskému výkonu, zatímco poslední předpokládá synergické fungování všech tří skupin a jejich vzájemnou podporu (Lojda, 2010, s.).

2.4.1 Plánování

Plánování představuje klíčový prvek pro dosažení konkurenceschopnosti firem (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 219). Tato fáze zahrnuje vymezení cílů a stanovení cest, kterými se má dosáhnout těchto cílů. Plánování slouží jako nástroj pro rozvoj organizace a prostředek pro zajišťování koordinace. Umožňuje firmám strategicky se orientovat a připravit na budoucí výzvy (Veber a kol., 2021, s. 118).

Existují 4 faktory rozhodující o účinnosti plánování – manažeři musí rozhodovat o cílech, akcích, zdrojích a implementacích (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 219).

Funkce plánování začínají stanovením cílů (Donnelly, Gibson, Ivancevich 2000, s. 201). Bez jasně definovaných cílů se řízení stává nahodilým procesem (Veber a kol., 2021, s. 120). Posláním společnosti a její vizi jsou klíčové faktory při stanovování jednotlivých cílů. Cíle lze chápat jako směr, kterým by měly směřovat veškeré činnosti organizace. Jsou klíčové, protože poskytují všem zaměstnancům jasnou představu o tom, co se od jejich práce očekává a jaké výsledky mají dosáhnout. Zároveň slouží jako nástroj pro měření výkonnosti a úspěšnosti organizace (Lojda, 2010, s. 31). Mezi úkoly manažerského plánování patří určování priorit, termínování cílů (Donnelly, Gibson, Ivancevich., 2000, s. 202) a zajištění měřitelnosti cílů (Veber a kol., 2021, s. 120). Určování priorit cílů pomáhá identifikovat, které cíle mají větší důležitost než ostatní. Stanovení časových rámců cílů zohledňuje dobu realizace, přičemž rozlišuje mezi krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými cíli (Donnelly a kol., 2000, s. 202). Měřitelnost cílů zajišťuje, že každý lze vyhodnotit z hlediska dosažení žádoucího stavu nebo budoucí skutečnosti (Veber a kol., 2021, s. 120).

Další metodou, která usnadňuje dosažení stanovených cílů je metoda pěti W. Tato metoda vychází z anglických otázek – what, why, who, when a where, tedy co, jak, kdo, kdy a kde. Odpovědi na tyto otázky poskytují manažerovi směr pro implementaci potřebných změn v řízení podniku potřebných k dosažení cílů (Lojda, 2010, s. 31).

Cíle v organizaci determinují typy plánů, jež lze rozdělit do tří kategorií: strategické, taktické a operativní (Lojda, 2010, Veber 2021 str 124). Strategické cíle vycházejí z celkové vize společnosti, a jejich časový rámec obvykle činí 5 let. Taktické cíle jsou zaměřené na jednorocní období a představují konkrétní opatření vedoucí k dosažení strategických cílů. Poslední kategorií jsou krátkodobé cíle, též označované jako operativní. Tyto cíle jsou časově omezené a spojené s plánovacími obdobími, což umožňuje snadné monitorování dosažených výsledků. Často jsou přiřazeny konkrétním odpovědným osobám (Lojda, 2010, s. 31).

Postup realizace akcí směřujících k dosažení cílů představuje druhý krok v plánovacím procesu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 215-216). Tato etapa zahrnuje detailní vypracování programu pro implementaci plánu (Veber a kol., 2021, s. 121). Specifikace postupu těchto akcí musí být pevně stanoveny a detailně popsány, často označované jako strategie nebo taktiky (Donnelly a kol., 2000, s. 215-216). V případě opakujících se a dobře známých cílů mohou být k dispozici standardní pracovní postupy. Naopak, při nových cílech vyžaduje plánování komplexnější pohled na problém a často vyšší kvalifikaci pracovníků nebo využití externích odborníků (outsourcing). Celkový postup při sestavování plánů by měl zahrnovat konkrétní definici cílů, zajištění potřebných informačních zdrojů, vypracování návrhu plánu, prezentaci plánu v rámci organizace, korekci plánu a konečné schválení definitivní verze plánu (Veber a kol., 2021, s. 121).

V návaznosti na stanovenou strategii je klíčové prověřit dostupné zdroje, které budou nezbytné k realizaci plánu, a to prostřednictvím sestavení rozpočtu (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 215-216). Zdroje často představují omezující faktor ovlivňující ostatní aspekty plánování. Tento faktor zahrnuje jak materiální, tak nemateriální zdroje (Veber a kol., 2021, s. 122). V tomto kontextu je pro manažera klíčové provést predikci prodeje a předvídat potřebu hlavních zdrojů, jako jsou pracovní síla, materiál a energie (Donnelly a kol., 2000, s. 215-216).

Posledním krokem je implementace plánů, neboť plánování samo o sobě ztrácí smysl, pokud není možné plány realizovat. Realizace plánů často zahrnuje spolupráci s ostatními lidmi, které manažeři musí adekvátně motivovat. K tomu využívají různé nástroje, včetně výkonových pravomocí, přesvědčování a aplikace spravedlivých principů (Donnelly a kol., 2000, s. 215-216). Proces implementace závisí na zájmu, pracovním nasazení, iniciativě, flexibilitě a aktivitách pracovníků. Motivace hraje klíčovou roli v ovlivňování chování lidí s cílem dosažení požadovaných výsledků. Dalšími klíčovými dovednostmi, které by manažer měl v této fázi mít, jsou schopnost vést tým, koordinovat práci, monitorovat průběh pracovních procesů, organizovat aktivity, řídit personál a efektivně komunikovat s týmem (Veber a kol., 2021, s. 130).

Obrázek 6 shrnuje celý plánovací proces od stanovení cíle až po implementaci a kontrolu dosažení cíle

Obrázek 6: Plánovací proces k dosažení cílů



Zdroj: Lojda, 2010, s. 33

2.4.2 Organizování

Organizování v rámci společnosti představuje systematické rozdělení pracovních úkolů, efektivní koordinaci činností a jasné vymezení pravomocí a odpovědností (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 90-91). Kvalitní organizace, a to nejen ve firemním prostředí, výrazně přispívá k efektivitě vedení, na rozdíl od situace, kde organizační struktura chybí. Pro optimální fungování firmy je klíčové, aby organizační uspořádání reflektovalo specifické podmínky a bylo schopné adaptovat se na měnící se okolnosti a cíle podniku (Veber a kol., 2021, s. 161). Zásadním prvkem je také jasná definice pravomocí a odpovědnosti jednotlivých aktérů v rámci organizačních procesů (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 90-91).

Proces organizování vyžaduje splnění specifických požadavků, které byly podrobně rozpracovány Ernestem Dalem (1969, s. 17-23). Americký odborník tyto klíčové požadavky kategorizoval do pěti skupin známých pod zkratkou OSCAR (O-objectives, S-Specialization, C-Coordination, A-Authority, R-Responsibility). “Objectives” (cíle) spočívají v nutnosti definování a formování cílů (Dale, 1969, s. 17-23) jako celku a zároveň i dílčích specializovaných cílů strukturálních jednotek. S-Specialization (specializace) se zaměřuje na ekonomický způsob efektivního shromažďování identických a podobných činností (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 90-91), což zahrnuje rozdělení pracovních funkcí a stanovení specializace (Dale, 1969, s. 17-23). C-Coordination (koordinace) se věnuje sladění činností jednotlivých prvků v organizaci tak, aby správně navazovaly v prostoru a čase. Tvoří konečné výsledky, tj. výrobky, jejich části nebo služby. A-Authority (pravomoc) představuje rozsah rozhodování v rámci specializovaných strukturálních jednotek (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 90-91). Posledním atributem je R-responsibility (odpovědnost), která se týká zejména dosažení stanovených cílů (Dale, 1969, s. 17-23) a představuje povinnost všech zainteresovaných aktérů. Základní požadavky OSCAR se dají interpretovat tak, že cílem organizace a forem organizování je zajištění realizace manažerské funkce “plánování”. Tato funkce představuje stanovení cílů jednotlivců ve společnosti,

kolektivu a částí organizační jednotky nebo jejího celku, a to včetně vybraného postupu jejich dosažení. (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 90-91).

Organizační struktury jsou klíčovým prvkem, který podrobně mapuje podstatu organizování v rámci společností. Tyto struktury představují formální uspořádání a hierarchii v organizaci, definují vztahy a rozdělují odpovědnosti mezi jednotlivými úrovněmi (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2016). Jejich hlavním cílem je efektivně propojit činnosti a lidi s ohledem na dosažení organizačních cílů. Organizační struktury vycházejí z potřeby koordinace aktivit specifických skupin při plnění celkových cílů organizace nebo jejich jednotlivých částí a vytvářejí podmínky pro spokojenost a motivaci k efektivní spolupráci (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 90-91). Aldag Stearnse (1987) definuje organizační strukturu jako mechanismus, skrze který se koordinují a řídí aktivity členů organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 115). I přes dynamický charakter chování systému zůstává struktura relativně stabilní (Blažek, 2014, s. 44). Organizační struktury významně přispívají k efektivnímu zabezpečení manažerských funkcí a jsou prakticky vyjádřeny formou organizačních schémat, která mohou být vytvořena pro celou organizační jednotku nebo pro jednotlivé části a procesy. V dnešní době jsou organizační struktury často definovány jako systémové případy, které zahrnují množinu prvků a vztahů mezi nimi, například závody firmy, odbory, úseky, oddělení a další útvary (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 92). Pomocí organizačních struktur můžeme zjistit efektivní činnost organizace, využití zdrojů, možnost sledovat činnosti organizace, rozdělení úkolů a odpovědnosti konkrétním lidem a skupinám, koordinace činností, efektivní reagování na změny a sociální uspokojení členů organizace (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 106).

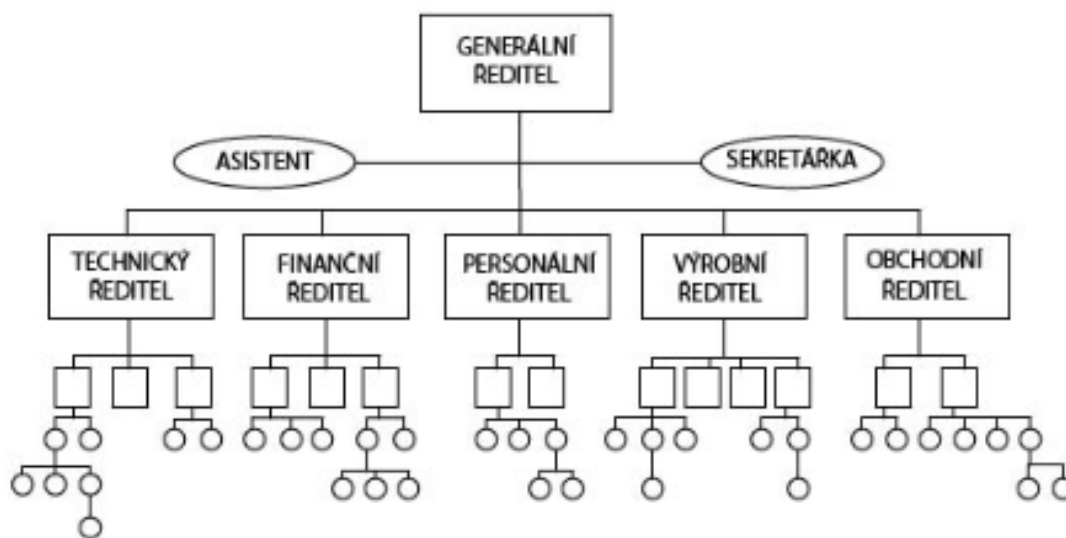
Základní členění povahy organizačních struktur:

- Štíhlá organizační struktura představuje sofistikované členění organizace, kde se mezi řadovými pracovníky a vrcholovým managementem nachází několik úrovní. Každý jednotlivý pracovník v této struktuře má omezený počet podřízených. Tato organizace klade důraz na minimalizaci byrokracie a zjednodušení komunikačních toků. Je charakterizována rychlým přenosem informací a flexibilitou v reakci na měnící se podmínky na trhu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 106).
- Široká organizační struktura se vyznačuje malým počtem úrovní (typicky tři až čtyři), ale zároveň zahrnuje vysoký počet pracovníků, kteří jsou přímo podřízeni jednotlivým vedoucím. V návaznosti na toto rozdělení lze

organizační struktury nadále dělit podle tvaru struktury jako funkcionální, divizionální a maticové (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 106).

- Funkcionální struktura je základním modelem, kde se pracovníci seskupují podle podobnosti úkolů, aktivit nebo jejich znalostí či dovedností (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116). Každé oddělení se specializuje na konkrétní oblast, jako je ekonomika, obchod nebo výroba, a je odpovědné za svou oblast pod vedením ředitele provozu. Příkladem může být úsek zaměřený na ekonomiku, obchod, výrobu, aj. Každý z úseků je odpovědný řediteli provozu. Struktura je vnímána jako funkční, kde každý zaměstnanec vykonává specifickou činnost, což vyžaduje detailní vymezení rozlišovací úrovně zkoumání. Dle této úrovně je organizační uspořádání založeno na různých hlediscích sdružování (výrobové hledisko, teritoriální hledisko nebo například hledisko vzhledem k počtu odběratelů) (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 95). Funkcionální organizační struktura je znázorněna na Obrázku 7.

Obrázek 7: Funkcionální struktura

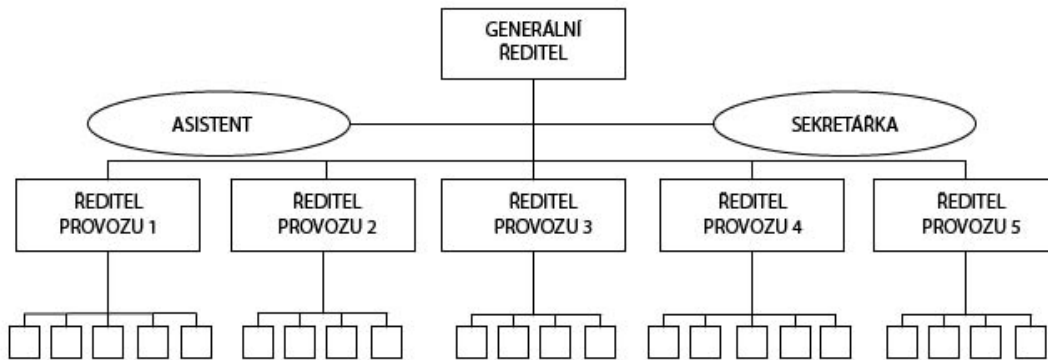


Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116

- Divizionální organizační struktura (Obrázek 8) vyčleňuje samostatné divize, které jsou nejčastěji rozděleny dle druhu výroby nebo služby (př. prodej potravin, domácích potřeb, kosmetiky aj.), geografického umístění (Praha, Ostrava, Brno aj.) nebo specifických zákazníků (sportovci, studenti, hotely pro náročnou klientelu apod.). Každá divize má svůj finanční, ekonomický,

provozní a obchodní úsek. Toto rozdělení přispívá k tomu, že odborné činnosti spadají pod konkrétní divize, a to umožňuje pružné a operativní jednání těchto divizí. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 116-117).

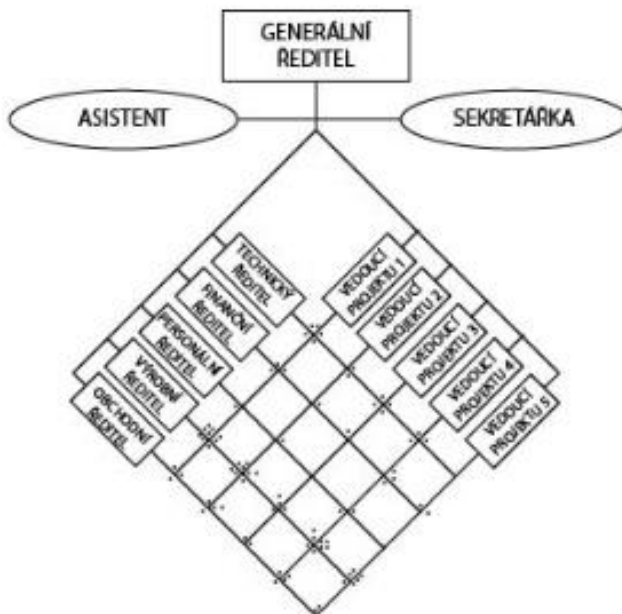
Obrázek 8: Divizionální struktura



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 117

- Maticová struktura (Obrázek 8) spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý jednotlivý pracovník má dva nadřízené, kterým se zodpovídá. Prvním z nadřízených je odborný vedoucí (př. vedoucí výrobní přepravy). Druhý nadřízený je vedoucí týmu konkrétního úseku. Specializované týmy se skládají z pracovníků několika útvarů. Tyto zaměstnanci se podílejí na řešení konkrétních úkolů. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 117).

Obrázek 9: Maticová struktura



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 117

Správný průběh řídicí práce a celkového fungování organizace závisí na proporcii mezi již existující organizovaností a aktuálními řešenými záležitostmi. Tuto proporcii lze vyjádřit jako stupeň organizovanosti. Nízký stupeň organizovanosti naznačuje, že pravidla nejsou adekvátně stanovena, a manažer se stále potýká s rozsáhlým spektrem problémů. Naopak příliš vysoký stupeň organizovanosti signalizuje nadměrné množství pravidel, která jsou až zbytečně podrobná. Maximálního efektu dosahuje optimální stupeň organizovanosti, kdy je důležité organizovat to, co je podstatné a vyjádřitelné (Blažek, 2014, s. 51-52).

2.4.3 Vedení

Manažerská funkce vedení je vymezena jako proces motivace a ovlivňování činností podřízených pracovníků. Klíčovým cílem vedoucího je podnítit své podřízené k vyvinutí adekvátního pracovního úsilí a současně efektivně směřovat toto úsilí k dosažení stanovených cílů. Vedení reprezentuje přístup vedoucího k formování aktivit svých zaměstnanců, což se nazývá styl vedení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 133).

Manažerova funkce vedení zahrnuje přesvědčování, aktivizaci a iniciaci výkonných pracovníků za účelem dosažení a splnění plánovaných cílů a úkolů. Tato role představuje další dimenzi ovlivňování a usměrňování pracovníků (Veber a kol., 2021, s. 141). V dnešní době spočívá podstata vedení v podněcování aktivit zaměstnanců a vytváření prostoru pro podnikatelskou a tvůrčí aktivitu. Je nezbytné vyvolat u pracovníků činnosti, které povedou k disciplinovanému plnění stanovených úkolů. Pro dosažení stanovených cílů je nezbytná změna nejen ze strany řídicích pracovníků, ale zejména i ze strany řízených pracovníků. Následně je klíčová proměna postojů jednotlivých pracovníků k jejich pracovní činnosti (Veber a kol., 2021, s. 141–142). Ve fázi vedení nejde pouze o správné plnění zadaných úkolů; je také zásadní přispívat k dalším činnostem v organizaci, které zajišťují její prosperitu. Zejména sem patří iniciativní a proaktivní přístup, který přispívá k naplnění cílů vnější a vnitřní podnikatelské činnosti (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 118).

Manažer v organizaci plní klíčovou roli jako vedoucí daného kolektivu. Jeho funkce zahrnuje nejen dovednosti v oblasti vedení, ale také schopnost motivovat lidi. Využívá své znalosti k posuzování zaměstnanců v oblasti schopností, znalostí, dovedností a užitečných návyků. V následující fázi manažer směřuje jejich profesní a kvalifikační rozvoj. Práce s lidmi, kterou manažer vykonává, je klíčová, protože sami zaměstnanci jsou považováni za nejcennější kapitál v úspěšných organizacích (Veber a kol., 2021, s. 141–142).

2.4.4 Rozhodování

Rozhodování představuje klíčovou manažerskou funkci, která zahrnuje proces výběru mezi různými možnostmi a přijímání konkrétních rozhodnutí (Robbins, Coulter, DeCenzo, 2016). Tato činnost tvoří nedílnou součást každodenních aktivit manažera a jeho plánovacích procesů. Cílem každého rozhodnutí je vybrat minimálně jednu z možností jednání ze sady alternativ. Rozhodnutí poskytuje základ pro předpovědi budoucích aktivit. Tato aktivita zahrnuje jak běžné úkoly (například časový management při vyřizování emailů), tak i strategická rozhodnutí, která mají zásadní dopad na efektivitu firmy. Kvalita rozhodnutí vychází z manažerových osobních zkušeností a znalostí nabytých v průběhu jeho profesní praxe (Veber a kol., 2021, s. 106).

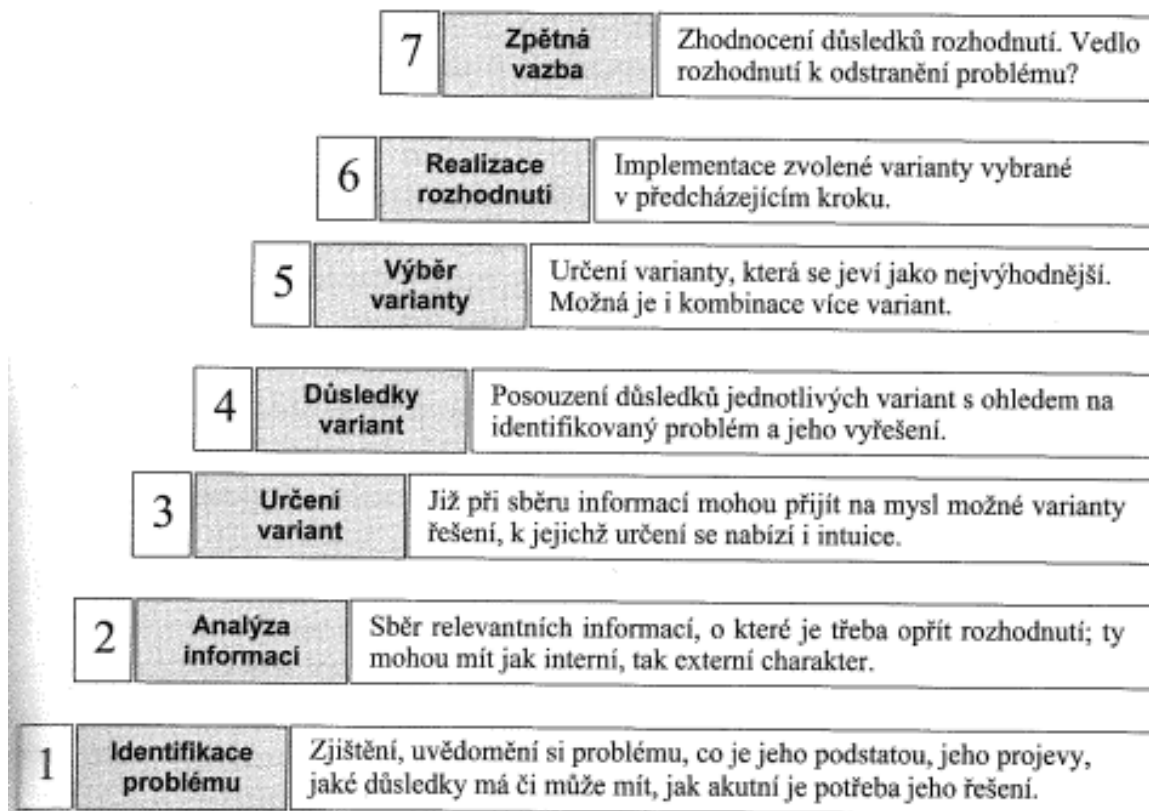
Náročnější nebo specifické rozhodovací úkoly vyžadují vytvoření rozhodovacích postupů, nazývaných také modely, které poskytují jasný postup, jak dosáhnout stanoveného cíle. V dnešní době využívají manažeři ve svých firmách sofistikované softwary, které výrazně usnadňují rozhodovací proces. Rozhodovací procesy představují sérii kroků směřujících k výběru optimální alternativy z různých možností (Daft a Marcic, 2016). Podstatou rozhodovacích procesů je řešení problémů spojených s provozem firmy. Tyto procesy slouží k identifikaci a výběru optimálního řešení daného problému. Manažerské rozhodnutí ovlivňuje řada faktorů, včetně charakteristik rozhodovacích problémů, podmínek rozhodování a osobního stylu rozhodovatele (Veber a kol., 2021, s. 111).

Rozhodovací problémy představují nežádoucí situace, které vedou k odchylce od běžného chodu firmy. Očekávaný stav firmy vychází z osvědčených zkušeností a hodnot z předešlých let. Problémy mohou vzniknout z různých příčin, jako jsou pokles prodejů, nárůst skladových zásob, zvýšená fluktuace pracovníků, náklady na opravy, reklamace, a neodpovídající plánované hodnoty. Většinou se snaží dosáhnout žádoucího stavu stanoveného kvantitativním plánem (například plánovaný zisk nebo objem produkce) (Veber a kol., 2021, s. 111).

Rozhodovací procesy lze klasifikovat do tří typů: procesy za jistoty, za rizika a za nejistoty. Procesy za jistoty probíhají v případě úplné informovanosti, kdy rozhodovatel zná budoucí stav a důsledky jednotlivých variant rozhodovacích procesů. V případě, že manažer zná možné budoucí situace, důsledky, a navíc pravděpodobnosti vzniku konkrétních stavů, jedná se o rozhodovací procesy za rizika. Rozhodování za nejistoty je charakterizováno tím, že rozhodovatel nemá informace o pravděpodobnosti vzniku důsledků různých variant (Veber a kol., 2021, s. 111).

Proces rozhodování (Obrázek zahrnuje sedm fází: identifikace problému, analýza informací, určení variant řešení problému, zhodnocení variant, výběr varianty a její realizace, kontrola výsledků (Veber a kol., 2021, s. 106-114).

Obrázek 10: Proces rozhodování



Zdroj: Veber a kol., 2021, s. 111

Na začátku rozhodovacího procesu je klíčové definovat problém a porozumět jeho podstatě. Prioritu by měly dostat problémy s významným negativním dopadem. Pozdní identifikace problému může způsobit prohloubení negativních důsledků (Veber a kol., 2021, s. 106-114). Druhá fáze zahrnuje sběr dat, analýzu informací a diagnostiku problému. Tato fáze je klíčová u složitějších problémů. Nedostatečné pochopení příčin problému může vést k nesprávné reakci a řešení pouze symptomů (Veber, 2021, s. 106-114). V dnešní manažerské praxi, nasycené informacemi, jsou sofistikované softwary, jako je Business Intelligence, nezbytné, ale lidský úsudek zůstává nenahraditelným faktorem. V třetí fázi se vytvářejí různé varianty řešení. Cílem je najít co nejširší paletu možností dosažení cílů. K používaným metodám patří systematicko-analytické přístupy, jako je morfologická analýza, a stimulující intuice, například pomocí metody brainstormingu. Morfologická analýza rozděluje celkové řešení problémů do dílčích úkolů a následně hledá několik variant

celkového řešení. Brainstorming je metodou stimulující kreativní činnost týmu. Jedná se o rychlé získání velkého množství neobvyklých a inspirativních návrhů k řešení (Blažek, 2014, s. 104). Následující fáze úzce navazuje na předchozí bod a předpokládá zhodnocení variant. Důsledky se klasifikují jako kvantitativní, kvalitativní, výnosové a nákladové, zohledňující ekonomické, sociální, politické a environmentální faktory. Kvantitativní kritéria zahrnují ekonomické ukazatele např. zisk, rentabilita a likvidita. Kvalitativní kritéria jsou charakterizované pouze slovně a jedná se o kritéria sociální, politické nebo environmentální povahy. Výnosová kritéria jsou taková, jenž by měla dosahovat vyšší hodnoty. Naopak v nákladových kritériích je zapotřebí dosahovat co nejnižších hodnot (Veber a kol., 2021, s. 106-114). Při výběru varianty dochází k postupnému vylučování méně vhodných variant a výběru té nejlepší v souladu s cíli a záměry společnosti (Blažek, 2014, s. 105). Jedná se o výběr varianty, která je pro firmu nejvhodnější v souvislosti s cíli a záměry společnosti. Samotný výběr se nejčastěji provádí s využitím vylučovací metody, kdy nepřijatelné varianty vyloučíme jako první. Proces výběru může probíhat na základě jednoho nebo více kritérií. Jednokriteriální hodnocení je vybírání varianty dle jednoho kritéria. Vícekriteriální hodnocení je složitější, jelikož firma musí porovnat varianty z hlediska více kritérií. Šestá fáze představuje realizaci varianty a vychází z předchozích kroků, které představují přípravu pro realizaci varianty rozhodovacího procesu. Kvalita realizace závisí na aktivitě a zapojenosti osob. Závěrečná fáze vyžaduje hodnocení skutečných výsledků v porovnání se stanovenými cíli. Součástí této etapy je také sledování okolí, aby se identifikovaly změny a nové problémy (Veber a kol., 2021, s. 106–114).

2.4.5 Kontrola

Kontrola představuje nezbytnou manažerskou roli, kde manažeři využívají tuto funkci jako efektivní formu zpětné vazby, poskytující objektivní pohled na řízenou realitu (Veber a kol., 2021, s. 149). Kontrolní mechanismy slouží k identifikaci, analýze a vyvození závěrů týkajících se odchylek mezi plánem a skutečným průběhem řízeného procesu. V tomto kontextu má kontrola širší význam a neomezuje se pouze na prověřování či případná represivní opatření. Jejím záměrem je zdůraznit analytický charakter, který úzce souvisí s některými analytickými aktivitami nezbytnými pro rozhodovací proces a implementační fázi manažerských funkcí (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 140-141).

Kontrola by měla být schopna včasného a efektivního zjištění, rozboru a vyvození závěrů ohledně odchylek. Tyto odchylky reflektují rozdíl mezi plánovaným záměrem a jeho

skutečnou realizací. Kontrola v tomto kontextu neklade důraz pouze na sledování plnění stanoveného plánu, ale již v přípravné fázi hodnotí účelnost a přiměřenost kvantitativních a kvalitativních charakteristik, způsob plnění a s tím spojenou odpovědnost (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 140-141).

Pro efektivní fungování organizace je prvek kontroly klíčový. Významné společnosti vynikají tím, že své stanovené cíle plní s vysokým stupněm zodpovědnosti, přičemž kontrolní techniky hrají klíčovou roli v této snaze. Kontrola samotná slouží k ověřování dodržování ostatních manažerských funkcí. Podstatou kontroly je hodnocení skutečného stavu ve srovnání s plánovanými řídicími procesy, a na základě tohoto hodnocení se přijímají relevantní kontrolní opatření. Kontrolní procesy lze základně rozdělit na interní procesy uvnitř podniku a externí procesy z vnějšku organizace (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 175).

2.5 Manažerské role

Zásadní poznatky o manažerských rolích analyzoval Henry Mintzberg, významný kanadský autor, který svůj výzkum opírá o detailní a dlouhodobou studii práce pěti vrcholových manažerů ve středně velkých až velkých organizacích. Z této analýzy dedukuje aktivity, jež tvoří základní pilíře práce vrcholového manažera (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34). Mintzberg systematicky zaznamenával chování, jednání a aktivity manažerů během několika dní pozorování. Získaná data vedla k závěru, že manažeři jsou v průběhu dne neustále rušeni z několika důvodů, především kvůli změně plánů či vzniku speciálních požadavků. Tato neustálá přerušování omezuje jejich schopnost být dokonalými plánovači, vynikajícími vůdci nebo odborníky na organizaci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 76). Mintzberg proto zdůrazňuje, že činnosti manažerů jsou spíše spojeny s plněním různých "rolí" než s dokonalým zvládnutím specifických dovedností. Z jeho studie vyplývá, že lidé zodpovědní za řízení disponují formální autoritou a specifickým postavením v rámci organizace, což ovlivňuje jejich aktivity (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34). Mintzberg identifikuje tři hlavní skupiny manažerských rolí na základě své studie (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2000, s. 76; Pilařová, 2016, s. 19).

2.5.1 Interpersonální role

Interpersonální (mezilidské) role v manažerské praxi vycházejí z postavení a autority manažera (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34). Tyto role zahrnují tři klíčové dimenze:

představitele, vedoucího a spojovatele. Představitel zastupuje organizaci (Pilařová, 2016, s. 20) a účastní se ceremoniálních událostí, jako je podpis dokumentů a poskytování dostupnosti pro jednání s vrcholovým vedením (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34). Vedoucí je odpovědný za dosahování cílů společnosti a hraje klíčovou roli v motivaci a plnění úkolů (Pilařová, 2016, s. 20). Patří proto k nejvýznamnějším rolím a prostupuje všechny manažerovy aktivity, má odpovědnost za plnění úkolů a motivaci (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34). Spojovatel je manažer, který vytváří a udržuje kontakty nejen uvnitř organizace mezi nadřízenými a podřízenými, ale také s veřejností (Pilařová, 2016, s. 20).

2.5.2 Informační role

Informační role manažera zahrnují práci s novými informacemi a rozhodování na základě nich. Tato role se skládá ze tří podkategorií: příjemce informací, šířitele informací a mluvčího. Příjemce získává informace z různých zdrojů, zatímco šířitel informací přenáší informace mezi vnějším prostředím a organizací. Manažer v této roli slouží jako centrum informací (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34; Pilařová, 2016, s. 20). Mluvčí reprezentuje organizaci (Pilařová, 2016, s. 20) a předává informace lidem ve vedení a ostatním nadřízeným, zákazníkům, apod (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34).

2.5.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role manažera se zaměřují na implementaci strategických organizačních rozhodnutí a zahrnují role podnikatele, řešitele problémů, distributora zdrojů a vyjednavče (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34; Pilařová, 2016, s. 20). Podnikatel podporuje změny vedoucí k rozvoji organizace (Pilařová, 2016, s. 20), přičemž může iniciovat a plánovat změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešení problémů (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 34). Role řešitele problémů vyžaduje schopnost reagovat na neočekávané situace a řešit problémy. Pokud se vyskytne problém, musí zvládnout podniknout určité kroky k napravení situace (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35). Distributor zdrojů se stará o efektivní rozdělení a využití přidělených zdrojů (Pilařová, 2016, s. 20), zatímco vyjednavč jedná s jednotlivci nebo organizacemi a komunikuje s interními i externími partnery. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce, využívající jeho autoritu, důvěryhodnost a přístup k informacím (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 35).

Vzájemné propojení a částečné překrývání všech deseti dílčích manažerských rolí tvoří komplexní celek, kde jednotlivé role neexistují izolovaně, nýbrž se vzájemně podmiňují a

doplňují. Ideální manažer je schopen tuto synergičnost rolí chápat a implementovat v podnikovém prostředí, dosahující tak harmonizace zmíněných manažerských funkcí (Vodáček a Vodáčková, 2009, s. 160).

Kae H. Chung ve svém přístupu kategorizuje administrativní roli jako samostatnou skupinu. Tato skupina zahrnuje role administrátora, sledování a kontroly nákladů a správce rozpočtu (Pilařová, 2016, s. 21).

Existují také alternativní pohledy na manažerské role, jako například od autorů J. Plamínka a R. Fišera, kteří rozlišují pouze tři základní role: lídra, manažera a vykonavatele. Lídr je zodpovědný za přijímání a hodnocení informací, generování nápadů, rozhodování a přesvědčování. Manažer má za úkol zajistit, aby cíle stanovené lídrem byly dosaženy prostřednictvím zaměstnanců. Manažer by měl disponovat analytickým myšlením, schopností souvislého myšlení, schopností stanovovat metriky, delegovat, koordinovat a motivovat. Vykonavatel se následně zabývá dosahováním cílů a plněním osobních úkolů (Pilařová, 2016, s. 21).

2.6 Manažerské styly

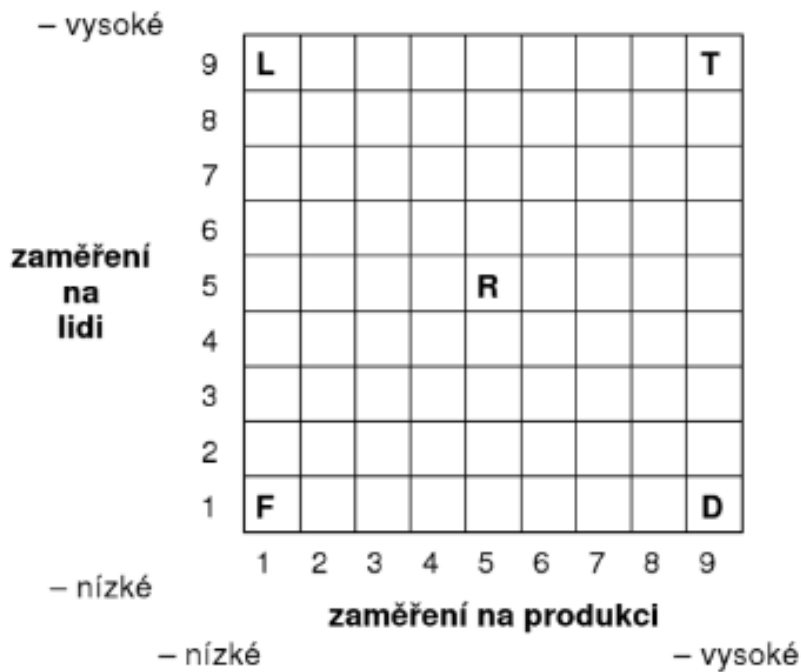
Manažerské styly představují specifický způsob, jakým se manažeři chovají ve své pozici. V dnešní době je nezbytné, aby manažeři nezávisle na hierarchii svého postavení brali v úvahu potřeby motivace zaměstnanců, spolupráci a ochotu pracovat a spolupracovat (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 112). Existuje několik rozdělení manažerských stylů podle názorů různých autorů (Cejthamr a Dědina, 2010; Plamínek, 2018).

Manažerské styly lze obecně rozdělit do tří kategorií: autoritářský, demokratický a laissez-faire. Autoritářský styl je typickým v podniku, kde manažerovo působení na podnik vychází především ze síly. Sám rozhoduje a používá svoji autoritu k určení politiky, postupů k dosažení vytyčených cílů a kontroly odměn či naopak trestů. Opakem je demokratický styl pro který je charakteristické zaměření síly na straně skupiny jako celku. Manažer se snaží o spolupráci a stává se členem týmu, který má společné slovo při rozhodování. Skutečný styl laissez-faire je charakteristický vědomým přenášením síly manažera na členy. Dává jim tak svobodu v rozhodování, protože předpokládá, že členové skupiny zvládají pracovat sami o sobě dobře (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113).

Jedním z pohledů na manažerské styly je manažerská mřížka publikovaná autory R. J. Blake a J. S. Mouton (1964, s. 23). Tato mřížka identifikuje čtyři až pět základních stylů

řízení podle zaměření manažera na dva klíčové faktory: výrobu nebo lidi, případně obě současně (Obrázek 10).

Obrázek 11: Manažerská mřížka



Zdroj: Plamínek, 2018, s. 135

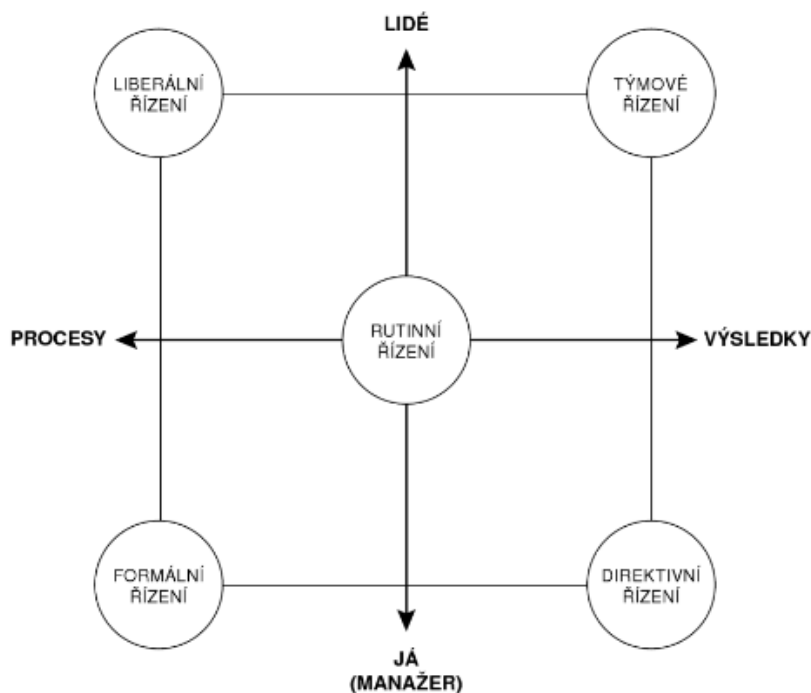
Existuje také modifikovaná manažerská mřížka (Obrázek 11) s pěti základními styly (Plamínek, 2018, s. 134)

- Direktivní řízení je charakteristické rozhodováním manažera a klade důraz k dodržování respektu a plnění úkolů podřízenými (Plamínek, 2018, s. 134).
- Dalším stylem je jeden z byrokratických postupů, a to formální řízení. Jedná se o kombinaci zvýšené pozornosti manažera vůči procesním formalitám a zároveň ochraně vlastní osoby. Tento styl je často uplatňován ve státní správě (Plamínek, 2018, s. 134).
- Liberální řízení často představuje chaotický styl vedení. Manažer je často oblíbený, ale většinou nedochází k úspěchu, zbrkle nabízí práva a odpovědnost podřízeným. Obvykle se takový manažer nachází v neziskovém sektoru (Plamínek, 2018, s. 134).
- Opatrné a reaktivní je rutinní řízení. Charakteristické je vyhýbání se problémům (Plamínek, 2018, s. 134).

- Týmové řízení je v české praxi velmi výjimečné. Největší pozornost je věnována lidem a soustřeďuje se více na výsledky než na samotné postupy. Takový manažer koordinuje úsilí týmu, ne jejich postupy (Plamínek, 2018, s. 134).

Všechny uvedené styly se mohou vzájemně prolínat a ovlivňovat, jako například model "cukru a biče", který kombinuje rysy rutinního stylu a kombinaci direktivního a liberálního stylu vedení (Plamínek, 2018, s. 134).

Obrázek 12: Modifikovaná manažerská mřížka



Zdroj: Plamínek, 2018, s. 135

Belbin prezentuje dva protichůdné a odlišné styly, s důrazem na rozdíl mezi sólovým a týmovým vedením. Sólový vedoucí se vyznačuje absolutistickým přístupem a direktivním způsobem vedení. Tito vedoucí přebírají veškerou zodpovědnost za rozhodování a chod organizace, definují cíle a postupy k jejich dosažení a rozhodování probíhá rychle. Autor tvrdí, že tento styl vedení je přirozenější pro větší skupiny, kde lidé touží po vedení a věří svému vůdci. Nicméně v dnešní době je pozorován vzrůstající zájem o týmové vedení. Týmový vedoucí naopak omezuje svoji roli a jedná neabsolutisticky. Jeho předností je projevování respektu a důvěry vůči podřízeným, umí delegovat a projevuje empatii vůči silným stránkám svých pracovníků (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113).

Manažerské styly se vyvíjejí s průběhem času a v souladu se systémem. Důležitými aktivitami při vývoji manažerského stylu jsou adaptace, akceptace a aktivita. Adaptace se často využívá na začátku procesu při kontrole. Akceptace vyjadřuje skutečnost, že lidé přijímají svou práci a své role s patřičným západem. Aktivita pak představuje přirozené chování lidí (Plamínek, 2018, s. 136).

3 Vlastní práce

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost Trailpoint Praha je menší „rodinná“ běžecká prodejna nabízející široký sortiment v oblasti běžeckého a turistického vybavení (boty, oblečení, doplňky). Společnost Trailpoint dělá zvlášť výjimečnou nejen kvalitou sortimentu, ale také poskytované poradenství a osobní přístup ke každému zákazníkovi. Zaměřuje se na individuální potřeby zákazníků, pomáhá jim vybrat ideální vybavení dle jejich specifických potřeb a poskytuje odborné rady napomáhající k jejich spokojenosti, zdraví a výkonu.

Prodejna Trailpoint Praha byla založena v roce 2011. Od svého vzniku vybudovala silnou reputaci a získala stovky věrných zákazníků. Její působení na trhu je poznamenáno kvalitními produkty a osobním přístupem ke každému zákazníkovi. Prioritou je nejen produkt prodat, ale najít takové zboží, které nejlépe splní individuální požadavky zákazníka. Cenový faktor je důležitý, ale ne na úkor kvality a spokojenosti. Důkazem úspěchu v rámci běžecké komunity je fakt, že Trailpoint opakovaně zvítězil v letech 2012-2017 v anketě známého běžeckého časopisu Běhej.com o nejlepší běžeckou prodejnu roku.

Hlavním manažerem, majitelem a zakladatelem společnosti je Michael Dobiáš, který zodpovídá za prodejnu. Jeho pracovní činnosti zahrnují vyjednávání podmínek a nakupování od dodavatelů, reprezentaci firmy a celkové řízení podnikání. Pracuje zde celkem 7 prodejních konzultantů, kteří pečují o denní chod prodejny. Jejich role zahrnuje komunikaci se zákazníky, vyřizování objednávek, běžeckou diagnostiku a celkovou péči o zákaznický servis. Firma má dále k dispozici vlastního účetního, který řeší agendu související s jeho kompetencí a také odborníka na sociální sítě, který se stará o propagaci prodejny na sociálních sítích (Facebook, Instagram). Na těchto sítích se pravidelně zveřejňují produktové novinky a zároveň pořádané akce (tréninky, závody, přednášky, výprodejové akce).

Nad rámec prodeje se společnost angažuje v oblasti organizace společných běžeckých tréninků a závodů. Sídlo firmy na Letné nabízí strategickou dostupnost k několika běžeckým lokalitám, včetně Letenské pláně, Stromovky a Divoké Šárky, čímž vytváří ideální zázemí pro běžecké aktivity. Firma tak vytváří prostor pro sdílení zkušeností a vzájemnou inspiraci, čímž posiluje propojení mezi zákazníky a prodejci nebo vedením firmy. Trailpoint pořádá sérii ultra trailových závodů zvaných ŠUTR. Tyto závody jsou konány na jaře v Divoké Šárce a na podzim na Šumavě. Pro každý závod jsou tři varianty vzdálenosti od 18, resp. 21 km, do 54, resp. 63 km. Běžecké události nejsou pouze o sportovních výkonech, Trailpoint

je navíc pořadatelem Vánočního ŠUTRu v Divoké Šárce a Baby ŠUTRu pro děti do 14-ti let. Společnost se mimo pořádání tréninků a závodů aktivně zapojuje do šíření a předávání informací v uvedeném odvětví. Organizuje školení a přednášky odborníků zaměřené na různé aspekty výkonnosti, sportovní výživy, zdraví nebo nové trendy v oblasti běhu.

3.1.1 Struktura společnosti

Ve struktuře společnosti Trailpoint hraje klíčovou roli jediný manažer, který má na starost celkový chod prodejny a společnosti. Jeho úkolem je nejen jednání s dodavateli zboží a správa skladu, ale také pečlivá péče o personál a strategické rozhodování týkající se prodejní politiky. Součástí jeho péče je i estetický vzhled prodejního prostoru a řešení všech běžných provozních záležitostí.

Manažer je aktivním pozorovatelem studujícím nové trendy v oboru, což je v tomto neustále se vyvíjejícím odvětví klíčové. Má přehled o svém zboží, finanční situaci firmy a průběžně se vzdělává, aby udržel krok s aktuálními potřebami trhu. Zároveň je schopen vypomáhat na prodejně, pořádá běžecké závody, účastní se charitativních akcí a snaží se vytvářet pozitivní image společnosti.

V prodejně figurují dvě zaměstnankyně na plný úvazek, které mají na starosti důkladný průběh každodenního provozu prodejny. Jedna z nich se věnuje organizační stránce – pečuje o naplánování směn, udržení pořádku v prodejně a zajištění plynulého chodu pracovních procesů. Zároveň se podílí na správě sociálních sítí a komunikaci s klienty. Druhá zaměstnankyně pracující na hlavní pracovní poměr se specializuje na objednávky a analýzu skladových zásob, zajišťuje formální naskladnění zboží a správu objednávek.

Dalších pět zaměstnanců je v pracovním poměru na dohodu o brigádě. Všichni přispívají k plynulému chodu prodejny a aktivní podpoře prodeje. Jejich práce zahrnuje nejen běžné úkoly spojené s péčí o zákazníky, udržování pořádku v prodejně, práci na skladě a podporu prodeje, ale také běžeckou diagnostiku, konzultace s klienty a poskytování běžeckého poradenství. Kromě toho jsou zodpovědní za vedení běžeckých tréninků, které prodejna pravidelně pořádá pro své zákazníky. Jejich úsilí přispívá k posílení zákaznických vztahů a propagaci běžecké kultury, což je jedním z hlavních cílů společnosti Trailpoint.

Společnost Trailpoint posiluje specialista na správu sociálních medií, která má klíčový vliv na naše online aktivity. Její práce zahrnuje tvorbu obsahu a online interakci se zákazníky. Má za úkol udržet značku Trailpoint aktivní a atraktivní na sociálních sítích, což přispívá k budování silné online komunity a podporuje podnikání.

Trailpoint zahrnuje další tři zaměstnance, kteří zahrnují chod společnosti z jiných důležitých perspektiv. Finanční účetní je zodpovědný za správu financí a účetnictví, zatímco uklízečka se stará o udržení čistoty a pořádku na prodejně, což přispívá k udržení příjemného prostředí pro zákazníky a zaměstnance. Manželka manažera podniku se aktivně zapojuje do provozu e-shopu a zajišťuje včasné odeslání zásilek, čímž přispívá k rozvoji online prodeje a efektivní distribuci zboží.

4 Zhodnocení a doporučení

4.1 Kvantitativní šetření ve společnosti

Kvantitativní výzkum, který tvořil základ pro analýzu ve společnosti Trailpoint, byl prováděn prostřednictvím dotazníkového šetření. Tento výzkum zahrnoval všech osm zaměstnanců společnosti, s výjimkou účetního. Průběh sběru dat trval po dobu jednoho týdne, během kterého byla zajištěna úplná návratnost dotazníků, což garantovalo reprezentativnost a spolehlivost získaných dat. Detailní dotazník, který byl použit, je přiložen v Příloze A této práce pro další referenci a prohlédnutí.

Struktura dotazníku byla pečlivě navržena tak, aby poskytla komplexní pohled na různé aspekty zaměstnaneckého prostředí ve společnosti Trailpoint. Celkově obsahoval 27 otázek, které byly rozděleny do různých kategorií. První část otázek (1-5) byla identifikačního charakteru a shromažďovala základní demografické informace o zaměstnancích, jako je jejich pohlaví, věk, vzdělání a délka zaměstnání v dané společnosti. Následující otázky (6-8) se zaměřily na hodnocení různých manažerských stylů, zatímco otázka 9 analyzovala manažerské role ve společnosti.

Další část dotazníku (otázky 10-15) se zabývala škálovým hodnocením různých funkcí a dovedností manažera. Následovaly otázky (16-23), které se zaměřovaly na hodnocení konkrétních manažerských dovedností. Poté následovala část (otázky 24-27), která zkoumala faktory motivace zaměstnanců.

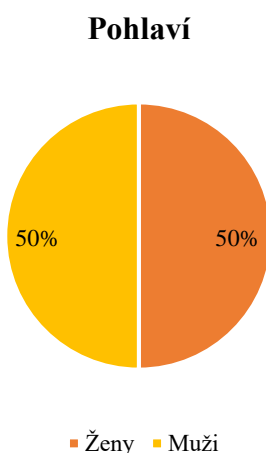
4.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření společnosti

Kvantitativní šetření nám poskytuje ucelený pohled na firmu z perspektivy zaměstnanců.

Pohlaví

Z analýzy Grafu 1 vyplývá, že v běžeckém obchodě Trailpoint působí celkem osm zaměstnanců, kteří se rovnoměrně dělí mezi muže a ženy. Konkrétně jsou zde zaměstnány čtyři ženy a čtyři muži, což odpovídá 50% zastoupení obou pohlaví. Tato rovnováha mezi mužským a ženským personálem je významným faktorem, který odráží genderově vyváženou pracovní sílu v daném prostředí.

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců ve společnosti Trailpoint

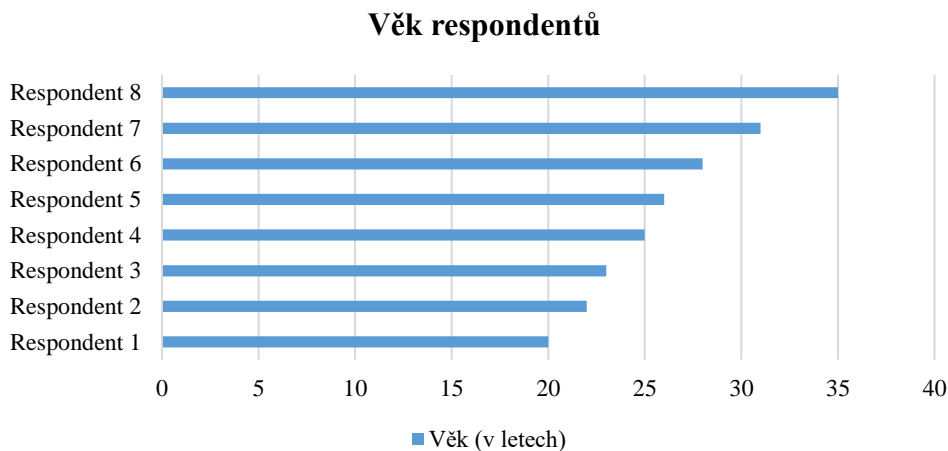


Zdroj: vlastní zpracování

Věk zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že průměrný věk všech zaměstnanců v daném období činí 26,25. Nejmladšímu z nich je pouhých 20 let, zatímco nejstarší dosahuje věku 31 let (viz Graf 2). Tato škála věkových rozdílů představuje zajímavou dynamiku v pracovním kolektivu, což naznačuje pestrou směs zkušeností a perspektiv mezi jednotlivými členy týmu.

Graf 2: Věk zaměstnanců ve firmě

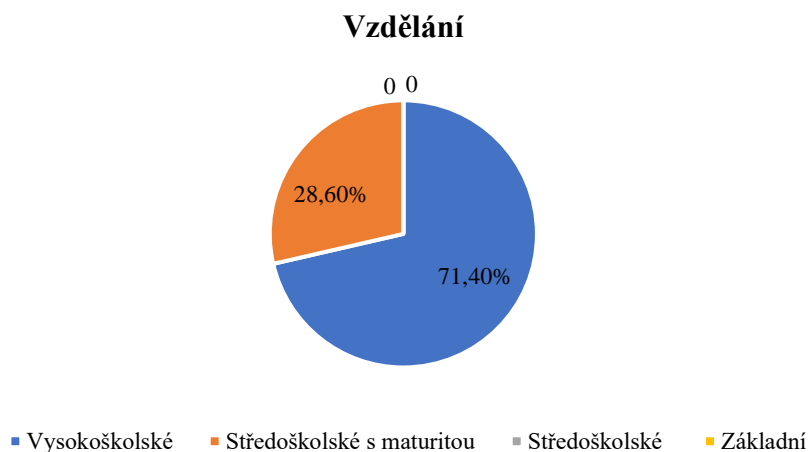


Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělání zaměstnanců

Celkem sedm zaměstnanců v daném obchodě dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Dva ze těchto zaměstnanců uvádějí, že dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou (Graf 3). Ti se momentálně věnují studiu na vysokých školách, konkrétně na Filosofické fakultě Univerzity Karlovy a Lékařské fakultě Univerzity Karlovy. Tato informace nám poskytuje ucelený pohled na akademickou kvalifikaci a profesní aspirace části pracovní síly v tomto prostředí.

Graf 3: Vzdělání respondentů

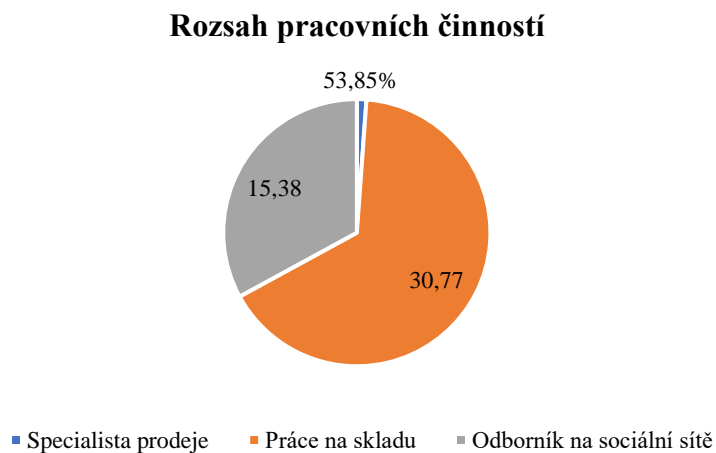


Zdroj: vlastní zpracování

Rozsah pracovních činností

Graf 4 přináší informace o pracovních rolích, které vykonávají zaměstnanci v obchodě. Tato otázka byla formou „multiple choice“, kdy jeden zaměstnanec může zastávat více pozic. Většina zaměstnanců, přesněji sedm z nich, působí jako specialisté prodeje. Z tohoto počtu tři zaměstnanci navíc zastávají i práci na skladu. Dvě místa jsou vyhrazena pro zaměstnance, kteří se specializují na práci se sociálními sítěmi. Z této dvojice se jeden plně věnuje této činnosti, zatímco druhý zaměstnanec vykonává minimálně dvě pracovní aktivity. Tato struktura pracovních sil dokazuje, jak zaměstnanci kombinují různé dovednosti a úkoly, aby efektivně fungovali v rámci provozu obchodu.

Graf 4: Rozsah pracovních činností

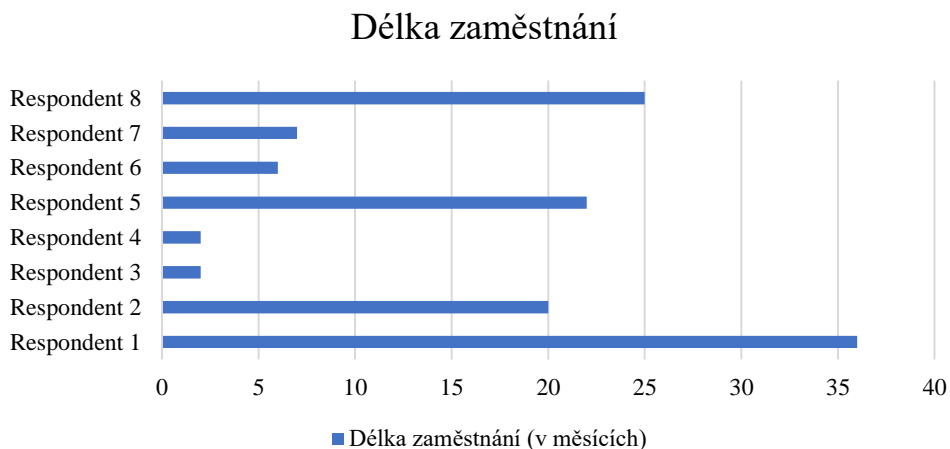


Zdroj: vlastní zpracování

Délka zaměstnání

V rámci následující otázky bylo zjišťováno, jak dlouho jsou zaměstnanci v Trailpointu zaměstnáni. Délka pracovních poměrů se pohybuje od 5 týdnů až po 3 roky (viz Graf 5). Kolektiv je tedy dynamický a spíše nový, což lze přičíst charakteru firmy jako malé rodinné podniku.

Graf 5: Délka zaměstnání

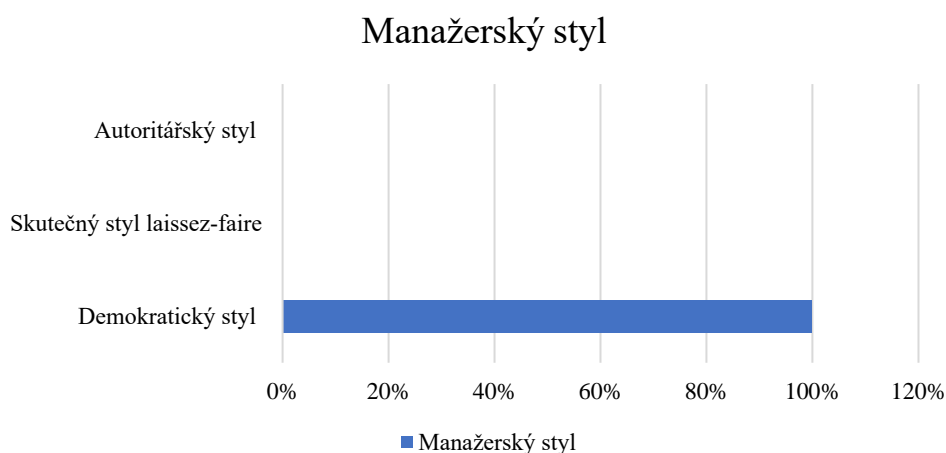


Zdroj: vlastní zpracování

Manažerský styl dle Cejthamr a Dědina (2010, s. 113) uplatňován manažerem v Trailpointu

V následující otázce, která se týkala manažerského stylu, vyjádřili všichni zaměstnanci stoprocentní shodu. Uvedli, že manažer Trailpointu uplatňuje demokratický styl vedení (Graf 6), který staví na skupinovém rozhodování, avšak s konečným rozhodnutím náležitým jemu. Tato jednoznačná shoda naznačuje konzistentní a respektovaný přístup manažera, který oceňuje zapojení zaměstnanců do procesu rozhodování, zároveň však bere na vědomí svou konečnou odpovědnost a autoritu v záležitostech řízení firmy.

Graf 6: Manažerský styl dle Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113

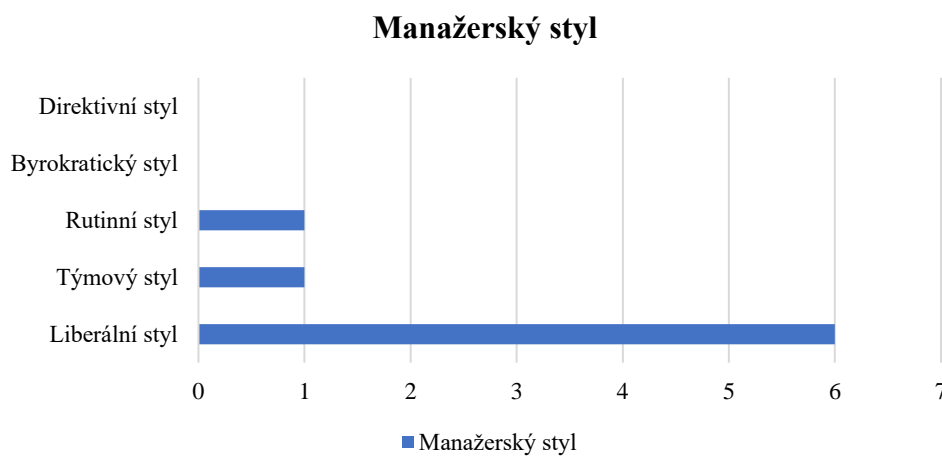


Zdroj: vlastní zpracování

Manažerský styl dle Plamínek (2018, s. 134) uplatňován manažerem v Trailpointu

V grafu 7 je zaznamenán alternativní pohled na rozdělení manažerských stylů vedení. Respondenti měli možnost vybírat z pěti variant. Nejčastěji uváděným stylem vedení byl liberální, jak potvrdila většina zaměstnanců. Jedním z respondentů však byl zastánce týmového stylu a další rutinního stylu vedení, což naznačuje, že existuje různorodost názorů a preferencí mezi zaměstnanci ohledně přístupu manažera k vedení a řízení podniku.

Graf 7: Manažerský styl dle Plamínek, 2018, s. 134



Zdroj: vlastní zpracování

Ideální manažerský styl

Otázka „Jaký styl z výše zmíněných by měl ideální manažer zastávat?“ byla položena formou rozepisovací otázky, která zaměstnancům umožnila vyjádřit svůj názor a přístup k tématu na základě jejich vlastní zkušenosti a preference. Odpovědi respondentů jsou vyobrazené v Tabulce 1. Z odpovědí vyplývá názor, že ideální styl manažera by měl být demokratický nebo týmový, s důrazem na aktivní komunikaci a spolupráci s týmem. Opakovaně je zdůrazňována důležitost manažerova rozhodování a systematického přístupu k řízení. Respondent číslo 6 však správně poukazuje na fakt, že každé odvětví a organizace může vyžadovat od manažera odlišný přístup, což naznačuje potřebu flexibilního a přizpůsobivého vedení. Je třeba poznamenat, že tyto odpovědi lze chápat spíše jako představu, jak by zaměstnanci viděli ideálního manažera v kontextu malé rodinné firmy Trailpoint, kde je důležité zohlednit jak procesní formality, tak i osobní vztahy a dynamiku pracovního prostředí.

Tabulka 1: Náзор respondentů na ideální manažerský styl

Respondent	Odpověď
Respondent 1	Každý manažer by měl být schopný efektivně vést tým. Tento tým dostatečně motivovat a starat se o spokojenost svých zaměstnanců. Důležité je, aby manažer nastolil soulad mezi nejlepší vedením za úspěchy firmy a na druhé straně spokojenost svých zaměstnanců.
Respondent 2	Ideální manažer by měl zvládat vést lidi, dotahovat věci do konce, být ve své činnosti systematický, dávat věcem řád, vyhýbat se chaosu, umět delegovat práci. Správný manažer by měl komunikovat o problémech a snažit se je aktivně řešit, měl by se zajímat se o své podřízené a dělat maximum pro jejich spokojenost. Ideální manažer by měl zvládat rozdávat úkoly a motivovat zaměstnance k tomu, aby chtěli sami od sebe dělat svoji práci, měl by pro ně být inspirací a současně si vybudovat jejich respekt a uznání.
Respondent 3	Kombinaci liberálního a týmového stylu. V dílčích situacích, kdy je potřeba předejít vzniku chaosu i špetku direktivního přístupu.
Respondent 4	Pro manažera by měla být klíčová dostatečná komunikace s týmem. Měl by zadávat úkoly jasně a stručně a při tom reflektovat svoje představy tak, aby úkoly byly splněny na základě jeho požadavků a nebyly vykonány špatně. Manažer by měl naslouchat názorům členů týmu a důvěřovat jim. Finanční gramotnost je určitě také na místě. Navíc by měl být schopen dávat zpětnou vazbu, ať už se jedná o pozitivní či negativní.
Respondent 5	Demokratický styl. Je velmi důležité mít klidnou hlavu. Občas zastávat rozhodování. Dobře rozdělovat práci.
Respondent 6	Ideální štýl manažerského vedenia je podľa môjho názoru demokratický. Ideální manažér by mal brať do úvahy názory zamestnancov, brať ich za rovnocenné, ale v konečnom dôsledku je za určité rozhodnutia zodpovedný on sám, a preto by mal mať konečné slovo. V odvetviach, v ktorých nie je nutný dôraz na procesné formality (tak ako v Trailpointe) je demokratický styl v kombinácii s liberálním najlepším, ale to záleží na odvetví a ideálna kombinácia sa tomu musí prispôbiť.
Respondent 7	Dle mého názoru by měl zastávat týmový styl vedení, kdy manažer úzce spolupracuje se svým pracovním týmem.
Respondent 8	Manažer by měl být schopen jasně a zřetelně jednotlivé zadání pracovní náplně pro zaměstnance. Včas delegovat a dostatečně motivovat své zaměstnance

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerské role manažera v Trailpointu

V Tabulce 2 jsou shrnuty odpovědi na otázku, ve které měli respondenti rozdělit procenta mezi tři manažerské role tak, aby dohromady tvořily 100% rozložení úloh manažera. Nejvyšší podíl procent získala interpersonální role manažera Trailpointu, následovaná rozhodovací rolí. Naopak, informační role vykazuje nejslabší výsledky. Hodnocení informační role je výrazně sníženo z důvodu, kdy respondent číslo 2 přiřadil této roli pouze 4 %, zatímco hodnotu rozhodovací role zvýšil svým hodnocením 70 %. Procentuální hodnoty přiřazené interpersonálním rolím se pohybují od 15 % do 50 %, informační role od 4 % do 50 % a rozhodovací role od 20 % do 70 %. Z této analýzy plyne, že existuje značná variabilita ve vnímání manažerských rolí mezi respondenty, což může odrážet různé priority a důraz, který jednotliví zaměstnanci kladou na různé aspekty vedení a řízení.

Tabulka 2: Manažerské role zastávané manažerem společnosti Trailpoint

Respondent	Interpersonální role	Informační role	Rozhodovací role
Respondent 1	50	30	20
Respondent 2	26	4	70
Respondent 3	15	50	35
Respondent 4	25	41	34
Respondent 5	36	17	47
Respondent 6	50	20	30
Respondent 7	38	42	20
Respondent 8	40	39	21
Suma	280	243	277

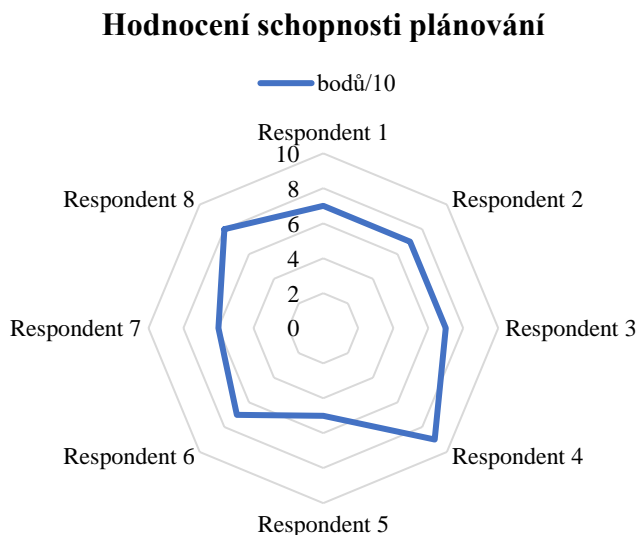
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení schopnosti plánování manažera Trailpointu

Z Grafu 8 vyplývá, že zaměstnanci s funkcí plánování projevují převážně spokojenost. Hodnotili svou úroveň spokojenosti na škále od minimálního 0 bodů, což značí úplnou nespokojenost, až po maximálních 10 bodů, což signalizuje maximální možnou spokojenost. Nejčastěji zvolenou odpovědí byla hodnota 7 bodů z 10, kterou uvedli čtyři zaměstnanci. Další zaměstnanec vyjádřil svou spokojenost 8 body, zatímco jeden další udělil hodnocení 9 bodů. Existuje však i menší podíl zaměstnanců, kteří hodnotili svou spokojenost nižšími body: jeden zaměstnanec udělil 6 bodů z 10 a další jen 5 bodů z 10, což jsou hodnoty podprůměrné v porovnání s ostatními odpověďmi. Tato analýza naznačuje převažující

pozitivní postoj zaměstnanců s funkcí plánování, avšak zároveň ukazuje na určitou míru variace ve vnímání jejich spokojenosti v této roli.

Graf 8: Hodnocení schopnosti plánování manažera Trailpointu

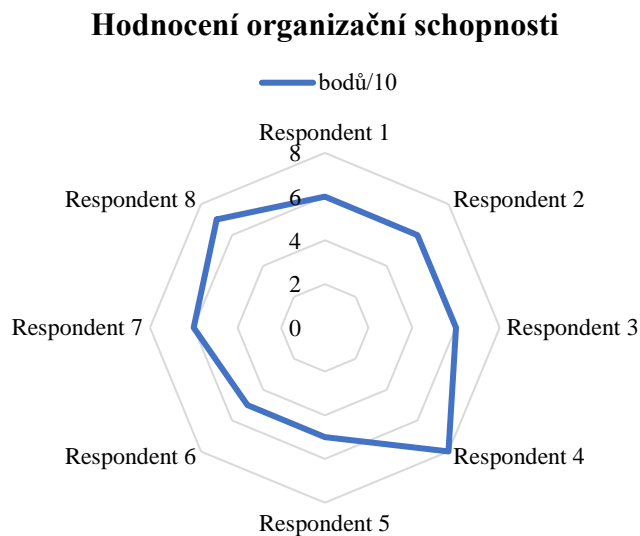


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení organizačních schopností manažera Trailpointu

V další otázce pro respondenty byla podrobně zkoumána organizační schopnost manažera, která je klíčovým faktorem pro efektivní řízení pracovního prostředí. Hodnocení se provádělo na škále odpovědí od minimálního ohodnocení 0 bodů, což značí úplnou nespokojenost, až po maximální hodnocení 10 bodů, což indikuje maximální spokojenost. Čtyři zaměstnanci se rozhodli pro hodnocení 6 bodů z 10, zatímco další dva udělili hodnocení 5 bodů z 10. Jedna z respondentů však vyjádřila své hodnocení 8 body z deseti, zatímco další udělil 7 bodů z deseti (viz Graf 9). Tato komplexní analýza poskytuje podrobný náhled na to, jak zaměstnanci vnímají organizační dovednosti svého manažera. Výsledky naznačují možné nedostatky v organizačních schopnostech manažera, které je třeba pečlivě zohlednit a potenciálně zlepšit v rámci manažerské praxe a rozvoje vedení firmy.

Graf 9: Hodnocení organizační schopnosti manažera Trailpointu

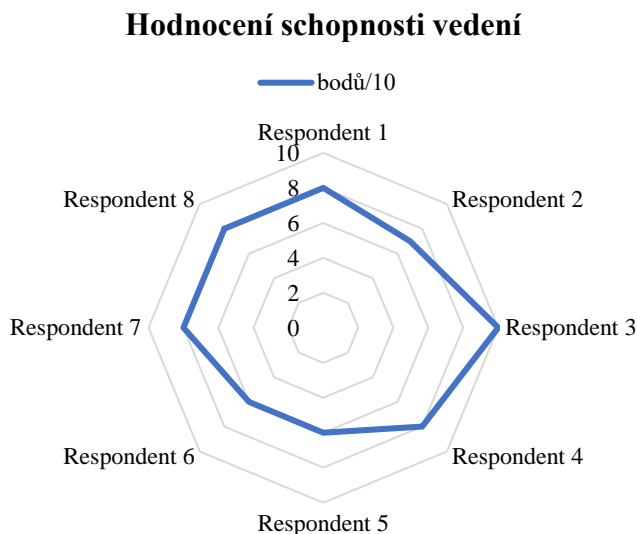


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení schopnosti vedení manažera Trailpointu

Graf 10 představuje podrobnou analýzu spokojenosti zaměstnanců s vedením manažera, což je klíčový aspekt pro udržení produktivity a spokojenosti v pracovním prostředí. Respondenti byli vyzváni, aby vyjádřili svou úroveň spokojenosti na stupnici hodnocení. Výsledky této otázky ilustrují zajímavou různorodost odpovědí: tři zaměstnanci přisoudili vedení manažera hodnocení 8 bodů z 10, zatímco další dva se ustavili na 6 bodech z 10. To naznačuje, že existuje určitá variabilita v tom, jak zaměstnanci vnímají efektivitu a kvalitu vedení. Nicméně jeden další zaměstnanec udělil vedení manažera nejvyšší hodnocení, konkrétně 10 bodů z 10. Tato diverzita odpovědí ukazuje, že v pracovním prostředí existují různé perspektivy a vnímání vedení, což je důležité zohlednit při implementaci strategií a opatření pro zlepšení pracovních podmínek a celkové spokojenosti zaměstnanců.

Graf 10: Hodnocení schopnosti vedení manažera Trailpointu

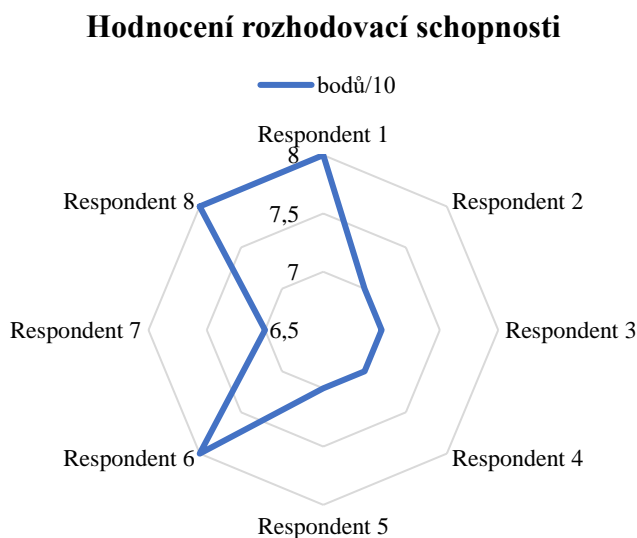


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení rozhodovací schopnosti manažera Trailpointu

Následující graf 11 ilustruje úroveň spokojenosti zaměstnanců s rozhodovací funkcí manažera. Zaměstnanci byli požádáni o hodnocení této funkce na bodové škále. Nejčastěji zvolená odpověď byla vyjádřena hodnocením 7 bodů z 10 možných. Tři respondenti udělili rozhodovací funkci manažera hodnocení 8 bodů z 10 maximálních. Tento výzkum ukazuje na určitou míru spokojenosti s rozhodovací funkcí manažera, přičemž nejčastěji preferovaná hodnota odpovídá střední úrovni spokojenosti na škále.

Graf 11: Hodnocení rozhodovací schopnosti manažera Trailpointu

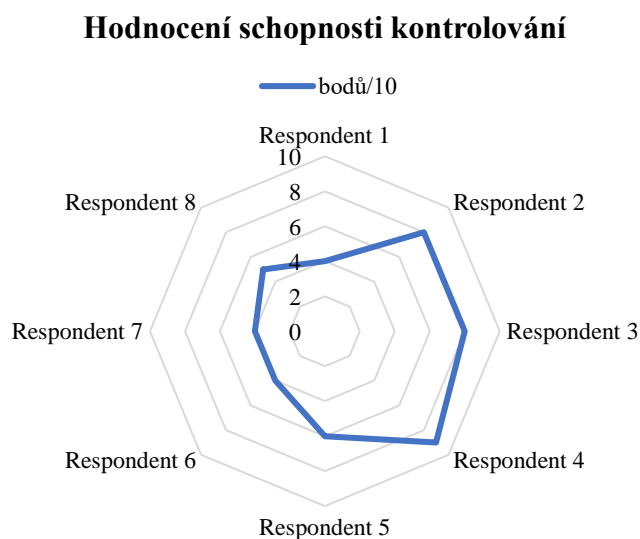


Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení schopnosti kontrolování manažera Trailpointu

Graf 12 prezentuje manažerovu schopnost v roli kontrolora. Zde je zřejmá diverzita názorů mezi zaměstnanci. Dva z nich udělili hodnocení 8 bodů z 10, což naznačuje pozitivní hodnocení této schopnosti. Naopak, tři zaměstnanci udělili pouze 4 body z 10, což znamená, že tato oblast vyvolává výrazně nižší míru spokojenosti. Zajímavé je, že jeden zaměstnanec udělil vysoké hodnocení 9 bodů z 10, zatímco další dva pouze 6 a 5 bodů z 10. Tento rozdíl v hodnoceních naznačuje, že manažerova schopnost jako kontrolora je vnímána různě zaměstnanci, což může reflektovat jejich individuální očekávání a zkušenosti s touto rolí. Taková variabilita názorů je důležitá pro porozumění, jak zaměstnanci vnímají vedení a jak může být manažerský přístup vylepšen nebo upraven k dosažení vyšší pracovní spokojenosti a efektivity.

Graf 12: Hodnocení schopnosti kontrolování manažera v Trailpointu



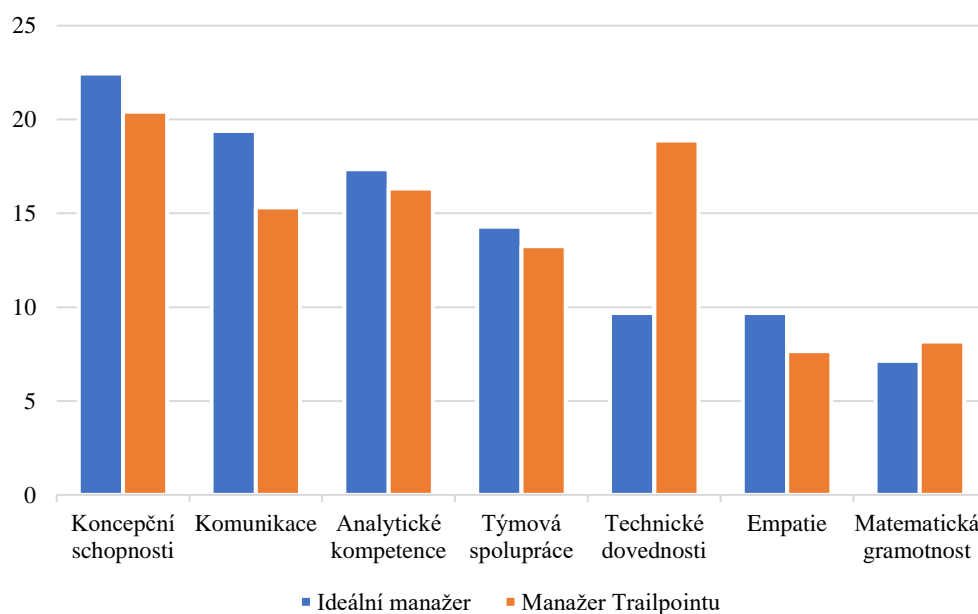
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení manažerských dovedností

Následující otázka obsahovala dvě části, přičemž první část hodnotila pohled zaměstnanců na ideální podobu manažera a dovednosti, ve kterých by měl excelovat. Výsledky této analýzy jsou shrnuty v grafu, který zobrazuje průměrné hodnocení všech respondentů. Z odpovědí vyplývá, že ideální manažer by měl především disponovat koncepčními schopnostmi, které jsou považovány za nejdůležitější. Na druhém místě se umísťuje schopnost komunikace, následovaná analytickými schopnostmi a týmovou spoluprací. Naopak, technické dovednosti, empatie a matematická gramotnost byly

označeny za méně důležité. Je důležité podotknout, že tyto výsledky jsou zaměřené na ideálního manažera firmy Trailpoint a nelze je jednoduše zobecnit na všechny manažery či firmy, protože preference a požadavky se mohou lišit v závislosti na specifikách dané organizace. Druhá část otázky zkoumala skutečné manažerské dovednosti manažera v Trailpointu. Z analýzy vyplývá, že u manažera v současnosti převažují koncepční schopnosti, technické dovednosti, spolu s analytickými kompetencemi a komunikací. Naopak, nejméně zastoupené jsou matematická gramotnost a empatie. Porovnání obou grafů a odpovědí ukazuje, že manažer Trailpointu z hlediska manažerských dovedností reslativně odpovídá představě ideálního manažera, což naznačuje dobré přizpůsobení se zaměření a potřebám dané firmy. Technickými dovednostmi a matematickou gramotností dokonce převyšuje požadavky ideálního manažera. Naopak komunikace a empatie je výrazně nižší, než je u ideálního manažera vyžadováno. Výsledky jsou zobrazené v Grafu 13.

Graf 13: Hodnocení manažerských dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

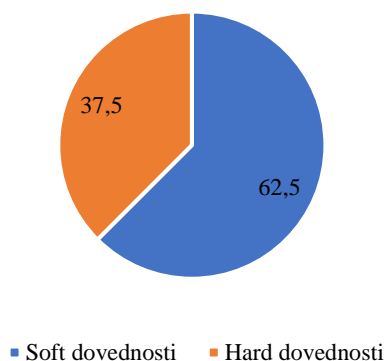
Hodnocení soft a hard manažerských dovedností manažera Trailpointu

Soft a hard dovednosti jsou klíčovým aspektem hodnocení manažera. Více než polovina respondentů vyhodnotila, že manažer v Trailpointu vyniká v oblasti soft dovedností (Graf 14). Tento výsledek koresponduje s výsledky předchozího dotazu, kde zaměstnanci hodnotili převahu koncepčních dovedností, komunikace a týmové spolupráce u manažera.

Tato shoda naznačuje, že manažer Trailpointu má vyvážený mix dovedností, které jsou klíčové pro úspěšné vedení firmy a dosažení optimálního pracovního prostředí.

Graf 14: Vyhodnocení soft a hard dovedností manažera ve společnosti Trailpoint

Hodnocení soft a hard dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

V jakých dovednostech vyniká manažer Trailpointu

Další otázka měla charakter rozepisovací s otevřenou odpovědí. Cílem této otázky bylo zjistit, v jakých konkrétních dovednostech vyniká manažer prodejny a co je podle zaměstnanců dělá vynikajícím. Velmi často se zde objevuje pozitivní hodnocení jeho komunikačních schopností, jak v interakci se zákazníky, tak i v obchodním styku s partnery a dodavateli. Dalším aspektem, který je často zmiňován, je jeho vynikající přehled o trhu a sortimentu zboží, které prodejna nabízí. Tyto odpovědi přepsané v Tabulce 3 nasvědčují tomu, že manažer projevuje zájem a angažovanost v pracovním prostředí, což zvyšuje jeho efektivitu a naplňuje ho práce v dané pozici.

Tabulka 3: Vyhodnocení dovedností, v jakých manažer Trailpointu vyniká

Respondent	Odpověď
Respondent 1	Velký přehled na trhu, zejména pak o zboží, které prodává ví takřka všechno. Veliká odbornost nejenom týkající se prodeje ale také trénování, stravy apod.
Respondent 2	Rozumí trhu a má přehled, má kreativní myšlení.
Respondent 3	Nedokážu za tak krátkou dobu posoudit
Respondent 4	Komunikace s dodavateli a zákazníky, skvělé komunikační schopnosti. Dobré vztahy s dodavateli.
Respondent 5	Výborná je komunikace s dodavateli, partnery, novými značkami. Vyniká v práci s grafickými aplikacemi. Dobře propaguje značku. Má rozsáhlé informace o vybavení a má praxi v prodeji, tudíž dokáže poradit i nám, když si s něčím nevíme rady.
Respondent 6	Má výbrný cit pre ľudí, či už zamestnancov alebo biznis partnerov (vzťahy s distribútormi). Pobodne má dobrú intuíciu vycítiť, ktoré veci sú dôležité, a ktoré nie. Dôležité veci následne prioritizuje.
Respondent 7	Technické dovednosti - má nadprůměrný přehled o zboží, které prodává, o materiálech a dalších věcech. Je zřetelné, že ho práce baví.
Respondent 8	Největší přednost spatřuji v komunikaci s dodavateli a velkému přehledu tržního prostředí.

Zdroj: vlastní zpracování

V jakých dovednostech má manažer Trailpointu nedostatky

Následující otázka se zaměřuje na hodnocení nedostatků v manažerských dovednostech vedoucího. Respondenti uvádějí negativní odpovědi především ohledně komunikace se zaměstnanci, kdy občas nedochází k dostatečnému naslouchání zaměstnancům nebo se projevuje vedením monologu ze strany manažera. Dále jsou zde zmíněny nedostatky v oblasti empatie a problémy s delegováním úkolů (Tabulka 4). Tato zpětná vazba ukazuje na oblasti, ve kterých by manažer mohl posílit své dovednosti a zlepšit svůj výkon ve vedoucí roli, což je důležité pro efektivní fungování týmu a dosažení společných cílů organizace.

Tabulka 4: Vyhodnocení dovedností, v jakých má manažer Trailpointu nedostatky

Respondent	Odpověď
Respondent 1	Nedostatečná komunikace se zaměstnanci, delegování úkolů zaměstnancům a mnohdy i více empatie k pracovníkům.
Respondent 2	Empatie, komunikace – je cholerik a někdy není na místě jeho reakce.
Respondent 3	Komunikace – občas se jedná spíše o monolog z jeho strany nebo nedostatečné vysvětlení problematiky/úkolů apod.
Respondent 4	Občas vyhodnotí situaci moc rychle a zbytečně se naštvě nebo naštvě někoho jiného
Respondent 5	Komunikace se zaměstnanci a vnímání jejich názorů na věc. Správné rozdělování práce podřízeným. Často věří, že vše udělá nejlépe sám, ale to v budoucnu může vést k přepracování.
Respondent 6	Najväčšie medzery vnímam asi v jasnom vymedzení a delegovaní práce medzi zamestnancov, čo občas vedie k neefektívnosti.
Respondent 7	Není moc empatický a bývá náladový.
Respondent 8	Menší nedostatky spatřuji někdy v nedostatečné komunikaci se zaměstnanci. Měl by být schopen více naslouchat svým zaměstnancům a také problémy řešit více v klidu.

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení dovednosti jednání s lidmi

Další doplňující otázka se týkala jednání s lidmi, a výsledky ukázaly, že návratnost byla 100% kladná. Všichni dotazovaní odpověděli, že manažer firmy je dobrý v jednání s lidmi. Tento výsledek naznačuje, že manažer exceluje v oblasti mezilidských vztahů a má schopnost efektivně komunikovat a pracovat s lidmi. Taková schopnost je klíčová pro vytváření pozitivního pracovního prostředí a udržení harmonických vztahů v týmu, což může pozitivně ovlivnit výkonnost a výsledky firmy.

Hodnocení dovednosti komunikace

Otevřená otázka týkající se komunikace, která je klíčovou schopností při vedení podniku, přinesla rozporuplné odpovědi. Někteří respondenti vyjádřili spokojenost s komunikací, zatímco jiní ji vnímají jako nedostatečnou. Dva respondenti zdůraznili, že kvalita komunikace závisí na náladě vedoucího firmy, přičemž v případě dobré nálady dochází k lepší komunikaci. Respondent číslo 4 poukázal na určité nedostatky v komunikaci, avšak ve srovnání s jinými manažery je komunikace nadprůměrná. Další názor ukazuje na uvědomění manažera o důležitosti komunikace, zejména v kontextu poskytování kvalitního servisu zákazníkům, což se projevuje v jeho schopnosti efektivně komunikovat s

nakupujícími a být tak pro zaměstnance příkladem (Tabulka 5). Tato různorodost názorů reflektuje složitost a multifaktoriálnost procesu komunikace v podnikovém prostředí.

Tabulka 5: Hodnocení dovednosti komunikace manažera

Respondent	Odpověď
Respondent 1	Co se týká komunikace se zákazníky je velice schopný a je pro celý kolektiv vzorem, co se týká odbornosti a následné komunikace při výběru bot se zákazníky. V komunikace se zaměstnanci spatřují někdy nedostatek
Respondent 2	Umí komunikovat se zákazníky.
Respondent 3	Komunikace je super, protože si uvědomuje, jak je důležitá, jelikož si zakládáme na dobrém servisu, takže je správným vzorem pro nás všechny. V některých případech se s náročnými zákazníky jedná až moc narovinu, což někteří zákazníci ocení ale někteří to berou jako neúctu a aroganci.
Respondent 4	Michalova schopnost komunikace není dokonalá, ale kdybych měla porovnat s jinými manažery, se kterými jsem měla možnost komunikovat jako zaměstnanec, hodnotila bych Michalovu schopnost komunikace jako nadprůměrnou.
Respondent 5	Jeho komunikace vzhledem k zákazníkovi je dobrá, umí ho přesvědčit koupit si zboží (boty, oblečení, jiné sportovní vybavení), zná produkty a vše kolem nich. Vzhledem k zaměstnancům je milý a hodný, ale chybí mi občas jeho schopnost rozdělovat práci a následně zas vnímat názory zaměstnanců.
Respondent 6	Všeobecně fajn, občas sa dokáže zamovať v komunikácii, čo spôsobuje nedorozumenia, prípadne, že človek nedostane priamu odpoveď na svoju otázku.
Respondent 7	Komunikace mu jde podle toho, jakou má zrovna náladu. Když má dobrou, tak je hodně přátelský a je vidět, jak jsou z něj zákazníci nadšení. Při horším naladění to může být patrné.
Respondent 8	Celkově mi komunikace přijde vcelku dobrá, někdy má nedostatek při komunikace se zaměstnanci, ale naopak při komunikace se zákazníky ho považují jako nejlepší v oboru i kvůli tomu má Trailpoint takové renomé mezi běžci.

Zdroj: vlastní zpracování

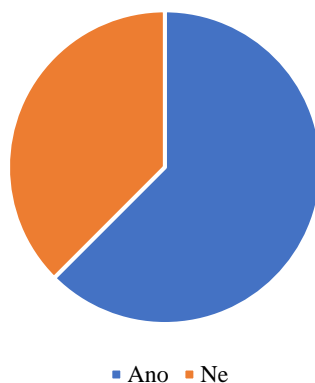
Hodnocení dovednosti delegování úkolů manažera Trailpointu

Delegování úkolů bylo ohodnoceno nadpoloviční většinou respondentů pozitivně, viz Graf 15. Pouze 37 % odpovědělo, že manažer firmy není dobrý v delegování úkolů. Tento výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců vnímá manažera jako schopného a efektivního

v delegování pracovních úkolů, což může přispívat k efektivnímu fungování týmu a dosahování stanovených cílů firmy.

Graf 15: Hodnocení dovednosti manažera delegovat úkoly

Hodnocení schopnosti delegování úkolů



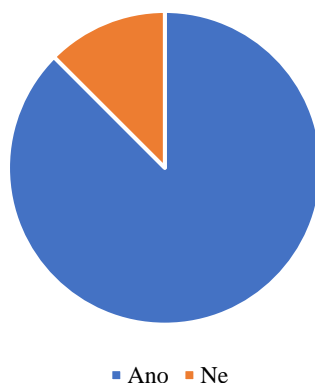
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení motivace ve společnosti Trailpoint

První otázka týkající se motivace byla dichotomická, zaměřená na zjištění, zda je motivace dostatečná. Sedm respondentů odpovědělo, že motivace je dostatečná, zatímco pouze jeden z nich uvedl, že manažer firmy nedostatečně motivuje zaměstnance (Graf 16). Tento výsledek naznačuje, že většina zaměstnanců považuje motivaci za dostatečnou, což může být důležité pro udržení jejich angažovanosti a výkonnosti v práci.

Graf 16: Hodnocení motivace ve společnosti Trailpoint

Hodnocení motivace ve společnosti Trailpoint



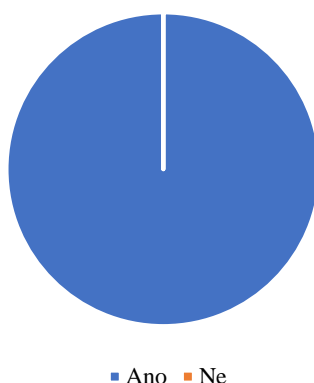
Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení finančního ohodnocení a pracovních benefitů v Trailpointu

Konkrétní otázka ohledně spokojenosti s finančním ohodnocením a pracovními benefity měla pouze kladné odpovědi, kdy všech osm respondentů uvedlo, že jsou se svým finančním ohodnocením a poskytnutými benefity od firmy spokojeni (Graf 17). Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci vnímají své finanční ohodnocení a benefity jako adekvátní a uspokojivé, což může pozitivně ovlivnit jejich motivaci a celkovou pracovní spokojenost.

Graf 17: Hodnocení finančního ohodnocení a benefitů ve společnosti Trailpoint

Hodnocení finančního ohodnocení a benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost a analýza motivace v Trailpointu pomocí otevřené otázky

Otevřená otázka se zabývající stejnou tematikou jako předchozí dva dotazy zjišťovala, co zaměstnance motivuje k práci a jestli existuje nějaké doporučení z jejich strany ohledně motivace. Odpovědi jsou různorodé a každého motivuje něco jiného. Dva respondenti uvedli tzv. "Týdenní challenge" jako dobrý styl motivace, což je týdenní soutěž mezi zaměstnanci v prodeji určitého zboží, kde vítěz získává bonusový benefit, jako například dárkovou poukázku na kávu. Další výborným benefitem jsou dle respondentů slevy na produkty, případně možnost testování produktů nebo získání vybavení zdarma. Dva respondenti také doporučují manažerovi firmy zahrnout placenou nemocenskou či dovolenou jako další motivační prvek. Tato rozmanitost odpovědí ukazuje, že každý zaměstnanec má individuální motivátory a preferované formy odměny, které mohou být účinné při zvyšování jejich pracovního nasazení a spokojenosti. Jednotlivé odpovědi respondentů jsou v Tabulce 6.

Tabulka 6: Slovní odpovědi týkající se spokojenosti s motivací a pracovními benefity

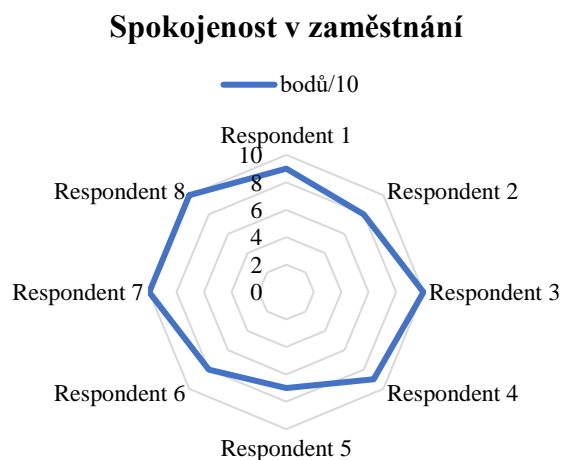
Respondent	Odpověď
Respondent 1	Motivaci při prodeji, produkty zdarma nebo nějaké výše za rok/měsíc, boty zdarma na rok apod. Nejenom hmotná motivace mnohdy ale i více uznání za odvedenou práci.
Respondent 2	Doporučila bych víc společných akcí, placenou nemocenskou a více dní dovolené.
Respondent 3	Motivuje mě svým západem pro věc.
Respondent 4	Výborným benefitem je možnost otestovat, eventuálně dostat nějaké vybavení. Dobrou motivací jsou týdenní challenge.
Respondent 5	Benefity, slevy na produkty, občas produkty zdarma, přístup k novinkám, možnost se účastnit závodů.
Respondent 6	Toto je asi skôr Domčina úloha, ale možno viac súťaží medzi zamestnancami, na styl Týdenní challenge, ktorá veľmi baví a motivuje
Respondent 7	Dal mi možnost začít u něj s mým podnikáním, za to jsem mu vděčná. Bylo by dobrým benefitem zařadit placené volno.
Respondent 8	Více motivovat zaměstnance formou občasných produktů zdarma, jako odměna k výkonu práce. Motivace mi ale jinak přijde dostatečná.

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti Trailpoint

Z grafu 18 vyplývá, že všichni respondenti odpověděli nadprůměrně. Žádný z nich nevyjádřil nespokojenost s vedením ve společnosti Trailpoint. Odpovědi se pohybovaly v rozmezí od 7 do 10 bodů z celkových 10 možných bodů. Tři zaměstnanci byli plně spokojeni a udělili maximální počet bodů. Tento výsledek naznačuje, že vedení společnosti je vnímáno pozitivně a zaměstnanci jsou s ním obecně spokojeni.

Graf 18: Hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti Trailpoint

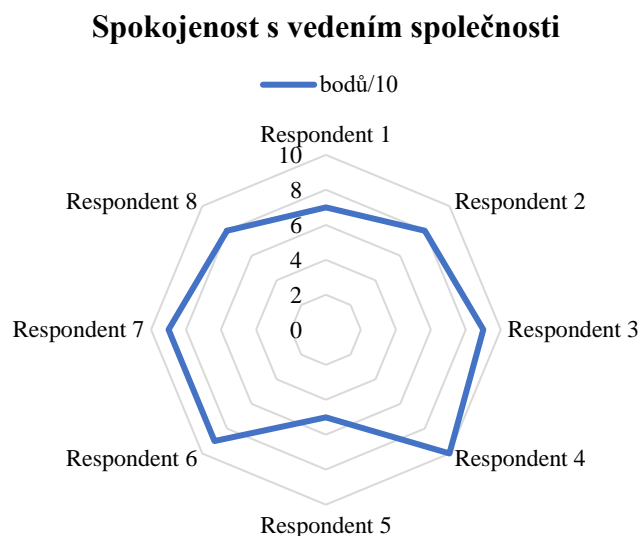


Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení celkové spokojenosti s manažerem a jeho vedením společnosti Trailpoint

Poslední otázka měla za cíl zjistit celkovou spokojenost se zaměstnáním ve společnosti Trailpoint. Respondenti hodnotili svou spokojenost na bodové škále od 1 do 10 bodů. Pouze jeden respondent udělil maximální hodnocení, udělující deset bodů. Tři další respondenti ohodnotili celkovou spokojenost devíti body z deseti, další dva udělili osm bodů, a jeden z nich udělil sedm bodů. Jeden zaměstnanec vyjádřil, že jeho celková spokojenost dosahuje pěti bodů z maximální možné hodnoty (Graf 19). Tato škála odpovědí ukazuje na rozmanitost v názorech zaměstnanců na vedení společnosti, přičemž většina respondentů vyjádřila vysokou úroveň spokojenosti, avšak někteří vyjádřili i určité rezervy či nespokojenost.

Graf 19: Hodnocení spokojenosti s vedením společnosti Trailpoint



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření společnosti

Data získaná z dotazníkového šetření poskytují ucelený obraz o fungování společnosti Trailpoint z perspektivy zaměstnanců. S odpověďmi od osmi respondentů dosáhlo šetření stoprocentní návratnosti, což posiluje věrohodnost a relevanci získaných informací. Dotazník byl distribuován pomocí platformy Survio přes přímý odkaz zaměstnancům. Sběr dat probíhal během ledna 2024 a následovalo jejich vyhodnocení.

V rámci společnosti pracuje vyvážený poměr mužů a žen, přičemž věkový průměr zaměstnanců naznačuje převahu mladší generace.

Respondenti vnímají jako ideální demokratický nebo liberální styl vedení. Občasné zmiňování týmového stylu svědčí o otevřenosti a inkluzivitě pracovního prostředí. Zaměstnanci si přejí uznání ze strany manažera, vzájemnou komunikaci a podílení se na vedení firmy.

Výsledky hodnocení manažerských rolí ukazují na převahující úlohu v interpersonální a rozhodovací rovině. Tyto dovednosti jsou klíčové pro efektivní vedení týmu a hodnocení každodenních situací. Naopak role informační, která by měla zajišťovat tok informací uvnitř firmy, zůstává spíše v pozadí. Hodnocení schopností manažera pak odráží převahu dovedností v oblasti vedení a plánování. To naznačuje, že manažer společnosti Trailpoint má schopnost motivovat tým a stanovovat jasně definované cíle. Nicméně, některé oblasti, jako organizace, plánování a rozhodování vyžadují dle zaměstnanců výrazného zdokonalení

a je potřeba se těmto dovednostem věnovat, aby se zlepšila efektivita a výkonnost týmu. V této souvislosti je však nutno poznamenat, že občas komunikace a organizace, jak cíle dosáhnout může působit chaoticky, což může mít negativní dopad na efektivitu pracovního procesu. Dovednost kontrolování dosáhla variability, kdy názory zaměstnanců nejsou jednotné.

Dotazník ukázal, že manažer Trailpointu exceluje v technických a koncepčních dovednostech, což je pozitivním signálem a naznačuje jeho schopnost strategického myšlení a porozumění obchodním procesům a nabízenému zboží v běžecké speciální prodejně. Důležitým zjištěním, vyplívajícím z výsledků, je potřeba větší pozornosti v oblasti komunikace a empatie se zaměstnanci, která je chápána jako chaotická. Některé odpovědi naznačují potíže s porozuměním zadání, jasnému definování činnosti a organizaci práce, což může vést k nedorozumění a zmatkům. Nedostatečné vymezení úkolů vede často k neefektivnosti ve vedení společnosti. Převažující soft dovednosti manažera, zejména ve vztahu ke klientům a obchodním partnerům, jsou v souladu s pozitivními ohlasy na zákaznický servis a obchodní strategii společnosti. Avšak nižší hodnocení komunikace se zaměstnanci naznačuje potřebu zaměřit se na rozvoj vnitřní komunikace, strukturování pracovních procesů, aby došlo k lepšímu porozumění mezi manažerem a zaměstnanci.

Pokud jde o benefity a spokojenost v práci, zaměstnanci vyjadřují vysokou spokojenost s poskytovanými výhodami a finančním ohodnocením. Oceňují motivaci ve formě testování produktů zdarma a prodejní soutěží mezi zaměstnanci. Mezi žádané vylepšení patří více dní dovolené, zavedení placeného volna, nemocenské či získání produktů zdarma. Celková spokojenost s manažerem a zaměstnáním je hodnocena velmi pozitivně, což naznačuje solidní pracovní prostředí a pozitivní vztahy ve společnosti.

4.2 Kvalitativní šetření ve společnosti

Kvalitativní výzkum provedený prostřednictvím řízeného rozhovoru s manažerem a zakladatelem společnosti Trailpoint byl pečlivě navržen tak, aby doplnil a prohloubil pochopení získané z kvantitativního šetření pomocí dotazníku pro zaměstnance. Celkem zahrnoval 22 otázek, které pokrývaly širokou škálu témat týkajících se fungování společnosti a role manažera. Detailní osnova rozhovoru, je přiložena v Příloze B této práce pro další referenci a prohlédnutí.

Rozhovor začal otázkou o představení manažera, což umožnilo lépe pochopit jeho pozici, zkušenosti a pohled na firmu. Následně byly položeny otázky (2-3) zaměřené na

zaměstnance a jejich roli v rámci společnosti, což poskytlo přehled o personální struktuře a pracovním nasazení.

Manažerský styl byl zkoumán v otázkách (3-6), které se zaměřovaly na to, jakým způsobem manažer vede a organizuje práci v Trailpointu. Otázky (7-18) se pak soustředily na různé aspekty manažerských dovedností, jako je komunikace, leadership, rozhodování a řešení problémů, čímž byla zjištěna síla a slabost manažera v těchto oblastech.

V závěrečné části rozhovoru (19-22) byly položeny otázky ohledně sebereflexe manažera a hodnocení současné situace společnosti Trailpoint. Tato část umožnila manažerovi zhodnotit svou práci a přemýšlet o možnostech zlepšení v rámci firmy.

4.2.1 Vyhodnocení řízeného rozhovoru s manažerem společnosti

Kvalitativní šetření poskytuje komplexní pohled na firmu z perspektivy manažera společnosti, který má tak možnost prozkoumat různé aspekty fungování firmy z vlastní perspektivy.

Stručně představ, kdo jsi a co pro tebe Trailpoint znamená

Jmenuji se Michael Dobiáš a od roku 2011 jsem majitelem Trailpointu, specializovaného obchodu zaměřeného na běžeckou výbavu. Tato myšlenka vznikla v době, kdy jsem se rozhodl věnovat více času své vášni – běhání. Běžecké vybavení jsem vždy rád zkoušel a testoval, a když jsem získal dostatečné kontakty a znalosti, vznikl koncept Trailpointu. Přesně v tu dobu se také rozvíjela trendová vlna obuvi typu barefoot, což vše dohromady poskytlo ideální podmínky pro založení obchodu. Avšak, kvalitní obuv a vybavení byly pouze začátkem. Postupně jsem se začal více zajímat o techniku běhu a možnosti, jak běhat lépe, zdravěji a efektivněji. Věřím, že kombinace informovanosti s kvalitním zbožím a odbornou diagnostikou může zákazníkům poskytnout maximální možnou službu. Trailpoint pro mě znamená mnoho, a je úžasné sledovat, jak se obchod každým rokem rozvíjí, přičemž spokojenost našich zákazníků zůstává stále vysoká. Mimo pracovní dobu se rád věnuji fotografování, pořádání běžeckých závodů a sportovních společenských akcí. Mám rodinu, se kterou rád cestuji a trávím společný čas.

Jaký je dle tvého názoru ideální zaměstnanec? Co by měl ovládat a jakými vlastnostmi by měl disponovat?

Ve vedení mého týmu kladu obzvláštní důraz na vlastnosti, které podporují loajalitu a neustálý osobní rozvoj. Věřím v proces vzdělávání a aktivní zájem o nové poznatky, které

společně tvoří základ naší pracovní kultury. Z mé perspektivy je však jednou z klíčových schopností, kterou v našem prostředí oceňuji, empatie. V kontextu prodeje bot se stává zásadním faktorem schopnost vcítit se do potřeb zákazníka, aktivně naslouchat jeho požadavkům a vnímat jeho pocity, což v konečném důsledku posiluje naše vztahy se zákazníky.

Jaké jsou silné stránky a jaké jsou slabiny zaměstnanců v Trailpointu?

Zde je to velice individuální. Každý zaměstnanec má své výjimečné dovednosti a přínos, ať už je to excelentní prodejní schopnosti nebo schopnost efektivně řešit administrativní úkoly (korespondence, vyřizování objednávek, chod prodejny). Tato rozmanitost je zdrojem síly našeho týmu, kdy se vzájemně doplňujeme při prodejkách, komunikaci se zákazníky a správě Trailpointu. Důležitým faktorem je také skladba našeho týmu, kdy preferujeme lidi, kteří mají vášeň pro běhání a žijí tímto sportem. I když nelze jednoznačně identifikovat slabé stránky, naše týmová spolupráce a komplementární schopnosti nám umožňují efektivně fungovat jako celek.

Jaký je tvůj manažerský styl? (manažerské styly, byli vedoucím Trailpointu představeny)

Vybral jsem si liberální styl vedení z nabízených možností. Tento styl umožňuje mému týmu širokou autonomii a odpovědnost, což přispívá k flexibilitě a kreativitě v práci. Nicméně uznávám, že tento přístup může místy vést k určité chaotičnosti a vyžaduje pečlivé řízení a koordinaci, abych zajistil efektivní fungování týmu a dosažení stanovených cílů.

Jak bys slovy popsal svůj manažerský styl?

Podle mého osobního přesvědčení se nejvíce přikláním k liberálnímu stylu vedení. Snažím se delegovat většinu odpovědností na mé zaměstnance, kteří mají mou plnou důvěru. Tento přístup umožňuje lidem ve firmě větší autonomii a prostor pro kreativitu a osobní rozvoj. Věřím, že tato forma vedení podporuje angažovanost a motivaci zaměstnanců, kteří se cítí více zapojeni do rozhodovacích procesů a mají větší kontrolu nad svou prací. Navíc tento styl umožňuje rychlejší reakce na nové situace a flexibilnější přístup k řešení problémů.

Přizpůsobuješ svůj styl aktuální situaci?

Vzhledem k charakteru a velikosti našeho podnikání jsem přesvědčen, že schopnost přizpůsobit se je klíčová. Můj styl vedení se neustále mění a přizpůsobuje se aktuálním potřebám a situacím v podniku. Je důležité být flexibilní a otevřený novým přístupům a

strategiím, abychom mohli úspěšně reagovat na změny v prostředí a dosáhnout stanovených cílů.

Jak by měl vypadat ideální manažer? Jaké by měl mít vlastnosti, dovednosti a funkce?

Mezi klíčové vlastnosti, které považuji u ideálního manažera za nezbytné, patří trpělivost, důslednost a tolerantnost. Trpělivost hraje zásadní roli, zejména pokud jde o vyhlídky do budoucna, jako je například úspěšnost prodeje objednaného zboží či zájem o nové produkty. Jsou klíčové při řízení pravidelných aktivit, jako jsou nové objednávky, schůzky s dodavateli a neustálá komunikace se zaměstnanci a zákazníky. Tolerantnost je zásadní zejména vůči zaměstnancům, kde se snažím vytvořit přátelskou atmosféru, zejména mezi jednotlivými zaměstnanci a mnou samotným, ve které se členové týmu navzájem podporují a kde je otevřená komunikace klíčem k úspěchu.

Z kolika % zastáváš dané manažerské role?

Nejvíce zastávám interpersonální a informační role. Kdy bych nejvíce bodů zadal interpersonální roli. Zakládám si na budování a udržování vztahů se svými podřízenými, kolegy a dalšími zainteresovanými stranami. Zároveň si uvědomuji důležitost shromažďování a sdílení informací. Rozhodovací roli považuji za nejméně využívanou část své činnosti, protože se snažím zapojit své podřízené do procesu rozhodování a vytvářet tak prostředí spolupráce a sdílení odpovědnosti.

Jak hodnotíš své manažerské dovednosti?

Považuji za důležité mít vyvážený soubor dovedností, které mi umožní efektivně řídit podnikání a zvládat různé situace a úkoly. Vyhodnotil bych, že všechny manažerské dovednosti mám na podobné úrovni, jelikož si myslím, že na manažerské pozici je žádoucí komplexnost a je potřeba mít široký repertoár dovedností pro úspěšné podnikatelské prostředí.

Jak hodnotíš své hard dovednosti?

Na škále, kdy 0 je nejhorší a 10 nejlepší, bych vyhodnotil své hard dovednosti na hodnotě 8 bodů z celkových 10 možných.

Jak hodnotíš své soft dovednosti?

V tomto případě bych opět přidělil svým měkkým dovednostem hodnocení 8 bodů z celkových 10 možných. Považuji totiž za důležité oba typy dovedností a jsem si vědom

potřeby obou činností při vykonávání řídicí pozice. Myslím si, že oba typy dovedností využívám na podobné úrovni.

Jaké dovednosti na své vedoucí pozici využíváš a proč?

V mém profesním životě se často spoléhám na oba typy dovedností. Soft dovednosti, jako je komunikace, empatie a týmová spolupráce, jsou pro mě klíčové. Bez nich si nedokážu představit úspěšné fungování naší prodejny. Stejně důležité jsou však i tvrdé dovednosti, jako jsou analytické schopnosti a technické znalosti, které mi pomáhají efektivně řídit podnik a dosahovat stanovených cílů. Tyto dovednosti se navzájem doplňují a umožňují mi úspěšně řídit firmu a vést tým k dosažení společných cílů.

Jakým způsobem ovlivňují tvé dovednosti výkonnost zaměstnanců?

V této konkrétní otázce si nejsem úplně jistý, jak bych měl odpovědět. Snažím se však být pro své zaměstnance tím nejlepším vedoucím, jak jen dokážu. Můj cíl spočívá v tom, abych je vedl nejenom s morálním integritou, ale také s vysokou úrovní efektivity v řízení naší specializované prodejny. Samozřejmě, že vidím prostor pro zlepšení ve všech oblastech svých dovedností a neustále se snažím na sobě pracovat a rozvíjet se.

Myslíš, že jsi pro podřízené zaměstnance morálním vzorem?

Věřím, že jako manažer jsem morálním vzorem pro své zaměstnance a snažím se jim poskytnout inspiraci a příklad ke sledování. Svého postavení si velmi vážím a chci, aby moje jednání reflektovalo hodnoty a etické principy, které věřím, že jsou klíčové pro úspěšné vedení firmy.

Myslíš, že své zaměstnance dostatečně motivuješ?

Doufám, že jsem pro své zaměstnance motivací, která je podporuje v jejich pracovním úsilí a přispívá k jejich úspěchu.

Jaké manažerské dovednosti bys rád sám zlepšil? Kde u sebe vidíš největší slabiny?

Vzhledem k mé reflexi nad výsledky dotazníkového šetření identifikuji oblast, ve které je možné dosáhnout zlepšení, konkrétně v oblasti analytických dovedností. Rozpoznávám důležitost této sféry v kontextu mé role a vedení naší organizace. Analytické dovednosti jsou klíčové pro schopnost efektivně zpracovávat informace, vyvodit z nich relevantní závěry a přijmout informovaná rozhodnutí. Jsem přesvědčen, že zdokonalení těchto dovedností povede k efektivnějšímu řízení a dosažení stanovených cílů. S tímto cílem se zavazuji

investovat do svého osobního rozvoje a aktivně pracovat na zdokonalení svých analytických schopností prostřednictvím relevantního vzdělávání a praxe.

Jak bys případné nedostatky v dovednostech vyřešil?

Věřím, že neustálý rozvoj a zdokonalování dovedností je zásadním prvkem pro úspěšnou evoluci jak mého vlastního vedení, tak i celkového růstu naší prodejny. Trvalá snaha o zdokonalení se neomezí pouze na jednotlivé skoky, ale spíše spočívá v kontinuálním procesu, který přináší postupné zlepšování v drobných krocích. Jednou z možností je pravidelné vyhledávání příležitostí k odbornému vzdělávání a školením zaměřeným na rozvoj analytického myšlení. Aktivní účast na těchto kurzech nám může poskytnout nové nástroje, techniky a perspektivy, které nás posunou vpřed. Dále je důležité zapojit se do projektů či situací, které vyžadují použití analytických dovedností v praxi. Tím získáváme praktické zkušenosti a posilujeme svoji schopnost efektivně analyzovat data a situace. Kromě toho je důležité pravidelně reflektovat naše rozhodnutí a analytické procesy, abychom identifikovali slabá místa a hledali způsoby, jak je zlepšit. Celkově je důraz na trvalý rozvoj a zdokonalování klíčem k efektivnímu řízení a úspěchu naší prodejny.

Máš pochopení pro osobní problémy a pocity podřízených pracovníků? Snažíš se jim v tomto případě pomoci?

V této oblasti se domnívám, že mám ještě prostor k růstu a zdokonalení. Klíčové je pro mě aktivně reagovat na všechny problémy, které se v pracovním prostředí vyskytnou, a věnovat jim patřičnou pozornost. Snažím se být dostupný a otevřený pro potřeby a obavy svých zaměstnanců a aktivně se podílet na řešení jejich problémů. Je pro mě důležité nejen naslouchat jejich stížnostem, ale také se snažit nalézt konkrétní řešení, které by jim pomohlo překonat překážky a cítit se podporovaní.

Jsi podle svého názoru dobrým lídrem? Zdůvodni prosím.

Podle mého názoru vnímám sebe jako efektivního lídra s potenciálem k dalšímu růstu. Nicméně jsem si vědom, že existuje několik oblastí, ve kterých bych mohl své vedení zdokonalit. Jednou z těchto oblastí je komunikace se zaměstnanci, která je klíčová pro úspěšné řízení týmu. Snažím se neustále pracovat na tom, abych zlepšil svou schopnost efektivně komunikovat, naslouchat a sdílet důležité informace s celým kolektivem. Tímto způsobem si klade větší důraz na transparentnost a otevřenost ve vztazích s ostatními členy týmu. Rovněž se snažím aktivně posilovat svou empatii a schopnost vcítit se do potřeb a

perspektiv zaměstnanců, což je klíčové pro budování důvěry a podpory v pracovním prostředí. Touto cestou se snažím vytvářet prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí slyšeni, respektováni a motivováni k dosažení společných cílů.

Jaké jsou silné stránky společnosti?

Jsem přesvědčen, že hlavními silnými stránkami Trailpointu jsou naše vynikající zákaznické služby, důraz na potřeby zákazníka a proaktivní přístup k jejich obsluze. Věříme, že každý zákazník je jedinečný, a proto se snažíme poskytnout individuální a personalizovanou pomoc při výběru produktů nebo řešení jejich potřeb. Jsme pečliví při poskytování informací a rad a jdeme nad rámec standardního servisu, abychom zajistili maximální spokojenost našich zákazníků. Své zákazníky vnímáme jako naše partnery a věříme, že jejich spokojenost je klíčem k dlouhodobému úspěchu naší společnosti.

Jaké jsou naopak slabé stránky společnosti?

V oblasti slabých stránek Trailpointu identifikuji nedostatečné finanční plánování a analytickou práci. Je zjevné, že existuje potřeba zlepšit schopnost analyzovat finanční údaje a provádět strategické plánování s cílem optimalizovat výkonnost a efektivitu společnosti.

Musel si něco zásadního upravit ve své filozofii vedení za dobu od otevření prodejny do dnes?

Od roku 2011, kdy Trailpoint zahájil svou činnost, jsem neuskutečnil žádné výrazné změny ve svém vedení. Nicméně jsem neustále pracoval na tom, abych se neustále učil a přizpůsoboval se potřebám našich zákazníků a flexibilně reagoval na různé situace. Stále si kladu velký důraz na rozvoj a zlepšování kvality poskytovaných služeb v naší prodejně, protože si uvědomuji, že kvalitní servis je klíčovým faktorem pro udržení spokojenosti našich zákazníků a budování dlouhodobých vztahů s nimi. Takový přístup mi umožňuje nejen udržet, ale i posilovat naši konkurenceschopnost a prosperitu v době neustále se měnících podmínek na trhu.

4.2.2 Vyhodnocení výsledků řízeného rozhovoru

Řízený rozhovor s Michaelem Dobiášem, manažerem prodejny, byl proveden v únoru 2024 v prodejně Trailpoint a trval přibližně 90 minut. Hodnocení manažerských dovedností ukazuje na to, že manažer Trailpointu nevidí zásadní rozdíl mezi tím, jaký typ dovedností

využívá. Zdůrazňuje pak důležitost flexibility a schopnosti být komplexním manažerem, který oceňuje každý aspekt svých dovedností.

Manažer si je vědom významu a kvality svých hard dovedností a hodnotí je jako nadprůměrné. Hard dovednosti obvykle zahrnují konkrétní technické znalosti, zkušenosti a schopnosti, které jsou relevantní pro konkrétní obor nebo profesi. Manažerův odhad na hodnocení těchto dovedností na 8 bodů ukazuje na jeho jistotu a důvěru ve své odborné schopnosti a kompetence. Takové vysoce ohodnocení hard dovedností by mělo být výhodou v oblastech, jako je rozhodování, řízení projektů nebo vykonávání konkrétních úkolů v rámci podnikání. Úroveň soft dovedností naznačuje, že manažer si je rovněž dobře vědom důležitosti a účinnosti svých měkkých dovedností, které jsou klíčové pro efektivní vedení a správu týmu. Měkké dovednosti zahrnují komunikační schopnosti, schopnost vedení, empatii, flexibility a další, které jsou nezbytné pro budování silných vztahů s kolegy, motivaci týmu a dosažení společných cílů. Hodnocení měkkých dovedností na úrovni 8 bodů odráží důvěru manažera ve svou schopnost efektivně komunikovat, řešit konflikty a vést tým k dosažení společných cílů. Pokud jde o preferenci mezi hard a soft dovednostmi, manažer má smíšené pocity. Oba typy dovedností považuje za nezbytné pro úspěšné řízení firmy, protože se vzájemně doplňují. Sám by však rád zlepšil své analytické dovednosti, které považuje za klíčové pro zpracování informací a vyvození relevantních závěrů. Je připraven investovat do svého osobního rozvoje a zdokonalovat se v této oblasti postupně, například účastí na kurzech.

Mezi silné stránky společnosti patří vynikající zákaznické služby a důraz na potřeby zákazníka. Manažer se snaží ke každému zákazníkovi přistupovat individuálně a poskytovat jim optimální služby. Tato strategie umožňuje poskytovat optimální služby a budovat si loajalitu zákazníků. Naopak za slabé stránky společnosti považuje nedostatečné finanční plánování a opět zmiňuje analytickou práci. Vidí potřebu zlepšit vedení společnosti po finanční stránce a provádět strategické plánování. Důkladné zhodnocení a implementace opatření zaměřených na tyto oblasti by mohlo posílit konkurenceschopnost a dlouhodobou udržitelnost společnosti Trailpoint.

Celkově je manažer se svým podnikáním spokojený a klade si důraz na neustálý rozvoj a zlepšování kvality služeb, které Trailpoint poskytuje.

4.3 Zhodnocení výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření

Analýza zaměřená na hodnocení manažerských dovedností v běžeckém obchodě Trailpoint nabídla cenné poznatky, které budou přínosné pro další strategická rozhodnutí a optimalizaci vedení podniku. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci společnosti Trailpoint hodnotí manažera jako uživatele demokratického a liberálního stylu řízení, což považují za ideální stav pro efektivní fungování organizace. Tento styl zahrnuje aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a podporuje otevřenou komunikaci v rámci firmy. Manažer je dle názoru zaměstnanců aktivní v mezilidských vztazích a v rozhodování, což je samozřejmě vnímáno pozitivně ze strany zaměstnanců.

Nicméně, z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že nejslabší oblastí manažerovy práce je role informační. Zaměstnanci se shodují na tom, že komunikace a sdílení informací v rámci firmy. Tato nedostatečnost může mít souvislost s manažerovou preferencí liberální a demokratického stylu vedení, který klade důraz na autonomii a participaci zaměstnanců, avšak v některých případech může vést k nedostatečnému sdílení důležitých informací a postupů. Tato situace může vést k nedorozuměním a ztrátě efektivity v pracovních procesech. Komunikace a empatie jsou rovněž identifikovány jako oblasti, ve kterých manažer potřebuje zlepšení. Zaměstnanci vnímají, že manažer má tendenci komunikovat kvalitněji s externími partnery a zákazníky než se svým vlastním týmem zaměstnanců.

Tyto závěry byly potvrzeny i v řízeném rozhovoru s majitelem a manažerem společnosti. Během rozhovoru manažer otevřeně uznal své nedostatky v pochopení potřeb zaměstnanců a dostatečné komunikaci. Zároveň významně zdůraznil nedostatky v oblasti finančního plánování a pracovní organizace. Tato nedostatečnost může způsobovat zmatky a ztrátu efektivity v pracovních procesech. Důležitým faktem je, že manažer projevil ochotu se v těchto oblastech dále rozvíjet a zdokonalovat své dovednosti, což je krok správným směrem pro zlepšení výkonnosti a úspěchu podniku.

4.3.1 Návrh opatření

Na základě výsledků analýzy manažerských dovedností ve firmě Trailpoint byla navržena řada opatření, která mají za cíl zlepšit vnitřní fungování společnosti a posílit schopnosti manažera.

Informační tok v rámci firmy se jeví jako první oblast, kde lze implementovat změny pro zajištění efektivní komunikace a sdílení důležitých informací. Návrhem opatření je zavedení pravidelných týdenních schůzek, kde bude shrnut aktuální stav a plány na

následující týden. Během těchto schůzek by bylo žádoucí definice cílů a postupů pro jejich naplnění. Součástí tohoto opatření bude také zavedení online platformy dostupné všem zaměstnancům, která bude sloužit ke sdílení důležitých informací a úkolů. Tato platforma by měla obsahovat kalendář událostí, tabulku s úkoly a jejich prioritou. Návrh takové platformy je uveden v Příloze C. Zároveň by měli být zavedeny rutinní potupy pro jednotlivé situace a v případě mimořádné události udělat výjimečnou schůzku s celým týmem či řešitelem konkrétního úkolu.

Pro vybudování empatie a zlepšení komunikace v rámci společnosti by měl manažer zvážit poskytování zpětné vazby zaměstnancům. Variantou zlepšení dovednosti může být zavedení schůzek s jednotlivými zaměstnanci dle potřeby, kde by nejen provedl zpětnou vazbu, ale vyslechl by si jejich připomínky a nápady ke zlepšení vedení společnosti a zefektivnění obchodu. Manažer by se v rámci tohoto setkání se zaměstnanci měl naučit je vyslechnout a dát jim možnost vysvětlit mu jejich pohled na danou problematiku a jak dospěli k danému návrhu řešení.

Zavedení implementace moderních finančních a analytických nástrojů a softwarů zlepší schopnost finančního plánování a organizačních schopností. Tyto nástroje a softwary pomohou k lepšímu plánování a sledování financí ve firmě. Manažer si musí stanovit jasně definované finanční cíle a pravidelně je hodnotit a provádět revize. Tímto způsobem bude moci manažer lépe reagovat na aktuální situaci a přizpůsobovat strategii podle potřeb firmy. Kromě toho by měl manažer více zvažovat svá rozhodnutí a úkoly by měl častěji delegovat na jiné osoby. To mu umožní lépe využívat svůj čas a energii na strategické aspekty vedení firmy. Vhodným krokem a pomocí k řešení společnosti by mělo být zapojení kvalifikovaného odborníka do řízení společnosti. Tento odborník manažerovi poskytne potřebnou odbornou oporu a poradí mu v důležitých finančních rozhodnutích. Zavedení investora do strategie řízení společnosti může být také jedním z možných kroků ke zlepšení finančního plánování a organizačních dovedností. Investor je jedinečným subjektem, který poskytuje finanční prostředky firmě za účelem podpory a rozvoje podnikání. Navíc by mohl přinést nové perspektivy a znalosti prospěšné pro firmu. Důvěra v kvalifikovaného odborníka či investora a zapojení ho do procesu řízení přináší firmám významné přínosy. Manažer se tak může spolehnout na jeho odborné znalosti a zkušenosti, což by mu umožnilo lépe se zaměřit na strategické plánování a rozvoj společnosti. Zároveň by to snížilo riziko ukvapených rozhodnutí a efektivnější řízení firmy jako celku.

Tato opatření jsou klíčová pro zajištění efektivního fungování společnosti a zvýšení produktivity práce manažera a zaměstnanců. Je důležité, aby tyto návrhy byly implementovány systematicky s podporou vedení společnosti.

5 Závěr

Každá společnost usiluje o úspěch a kvalitní řízení je klíčovým faktorem pro dosažení tohoto. Úzce spojené s úspěchem firmy jsou manažerské dovednosti, které představují zásadní součást efektivního vedení podniku.

Cílem této práce bylo pomocí vhodných kvalitativních metod zhodnotit manažerské dovednosti nezbytné pro kvalitní a smysluplné řízení firmy a pro její budoucí výkonnost. Tyto cíle byly rozděleny do pěti dílčích cílů, které umožnily dosažení tohoto celkového záměru.

V teoretické části práce byly vymezeny hlavní pojmy týkající se problematiky manažerských dovedností, včetně definice vedení společnosti, role manažera, manažerských funkcí, různých stylů řízení a rozlišení mezi soft a hard dovednostmi manažera. Druhá praktická část práce se zaměřila na využití syntetických a analytických metod ve společnosti Trailpoint a na zhodnocení stávající situace.

Výsledky získané z dotazníku a rozhovoru poukázaly na problematickou komunikaci uvnitř firmy, která způsobuje občasné chaotické řízení a nedostatky zejména v analytických dovednostech a finanční oblasti. Nicméně zaměstnanci projeví spokojenost se současným vedením a vyjádřili dostatečnou motivaci k práci. Obě hypotézy stanovené na začátku výzkumu byly potvrzeny.

Návrhy na zlepšení se zaměřují na různé aspekty, jako je zlepšení informačního toku v rámci firmy prostřednictvím pravidelných schůzek a implementace platformy usnadňující pracovní agendu. Dále je navrženo zlepšení komunikace manažera s zaměstnanci a poskytování zpětné vazby. Kromě toho je doporučena implementace finančních a analytických nástrojů a přijetí kvalifikovaného odborníka a investora, který manažerovi ušetří čas, aby se mohl více zaměřit na strategické plánování a rozvoj společnosti.

6 Seznam použitých zdrojů

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

BLAKE, R., MOUTON, J. 1964. *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. 1. vyd. Houston: Gulf Publishing Company. 288 s. ISBN 978-0884152521.

BLAŽEK, L. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 352 s. ISBN 978-80.247-3348-7.

DAFT R. L., MARCIC, D. 2016. *Understanding management*. 10. vyd., Hampshire: Cengage Learning. 752 s. ISBN 9781305502215.

DALE, E. 1965. *Management: theory and practice*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill. 743 s. ISBN 971-23-1328-X.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. 2000. *Management*. 9. vyd., dotisk. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

DRUCKER, P. F., 2007. *The Practice of Management*. 1. vyd. London: Routledge. 368 s. ISBN 9780080942360.

HARGIE, O., DICKSON, D. 2005. *Skilled Interpersonal Communication*. 4. vyd. New York: Taylor & Francis Group. 553 s. ISBN 0-203-44253-9.

JEDINÁK, P. 2012. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: Charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.

LYU, W., LIU, J. 2021. *Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings*. Applied Energy 300: 117307. DOI 10.1016/j.apenergy.2021.117307.

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

PETERS-KRUHLINGER, G., FRIEDEL, J. 2007. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

PLAMÍNEK, J. 2018. *Vedení lidí, týmů a firem*. 5., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

PILAŘOVÁ, I. 2016. *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

ROBBINS, S. P., COULTER, M. K., DECENZO, D. A. 2017. *Fundamentals of management*. 10. vyd. Oston: Pearson. ISBN 9780134237473.

VEBER, J., KRAJČÍK, V., OSTAPENKO, G., ŠVECOVÁ, L., ŽUFAN, J. 2021. *Management – Základy, přístupy, soudobé trendy*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 415 s. ISBN 978-80-87865-69-9.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2013. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozšířené vyd. Praha: Management Press. 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

VOCHOZKA, M., EZROVÁ, H., KAFKA, T., MULAČ, P., MULAČOVÁ, V., OPEKAROVÁ, L., PÁRTLOVÁ, P., TUČEK, J., VÁCHAL, J. 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.

7 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

7.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně managementu.....	15
Obrázek 2: KO a OK faktory	16
Obrázek 3: Prostředí kolem manažerů	17
Obrázek 4: Manažerské atributy	19
Obrázek 5: Komunikační proces.....	21
Obrázek 6: Plánovací proces k dosažení cílů.....	25
Obrázek 7: Funkcionální struktura.....	27
Obrázek 8: Divizionální struktura.....	28
Obrázek 9: Maticová struktura.....	28
Obrázek 10: Proces rozhodování	31
Obrázek 11: Manažerská mřížka.....	36
Obrázek 12: Modifikovaná manažerská mřížka	37

7.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Názor respondentů na ideální manažerský styl.....	48
Tabulka 2: Manažerské role zastávané manažerem společnosti Trailpoint.....	49
Tabulka 3: Vyhodnocení dovedností, v jakých manažer Trailpointu vyniká	56
Tabulka 4: Vyhodnocení dovedností, v jakých má manažer Trailpointu nedostatky.....	57
Tabulka 5: Hodnocení dovednosti komunikace manažera	58
Tabulka 6: Slovní odpovědi týkající se spokojenosti s motivací a pracovními benefity	61

7.3 Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví zaměstnanců ve společnosti Trailpoint.....	43
Graf 2: Věk zaměstnanců ve firmě	44
Graf 3: Vzdělání respondentů	44
Graf 4: Rozsah pracovních činností	45
Graf 5: Délka zaměstnání.....	46
Graf 6: Manažerský styl dle Cejthamr a Dědina, 2010, s. 113	46
Graf 7: Manažerský styl dle Plamínek, 2018, s. 134	47
Graf 8: Hodnocení schopnosti plánování manažera Trailpointu	50
Graf 9: Hodnocení organizační schopnosti manažera Trailpointu.....	51
Graf 10: Hodnocení schopnosti vedení manažera Trailpointu.....	52
Graf 11: Hodnocení rozhodovací schopnosti manažera Trailpointu	52
Graf 12: Hodnocení schopnosti kontrolování manažera v Trailpointu.....	53
Graf 13: Hodnocení manažerských dovedností	54
Graf 14: Vyhodnocení soft a hard dovedností manažera ve společnosti Trailpoint	55
Graf 15: Hodnocení dovednosti manažera delegovat úkoly	59
Graf 16: Hodnocení motivace ve společnosti Trailpoint	59
Graf 17: Hodnocení finančního ohodnocení a benefitů ve společnosti Trailpoint	60
Graf 18: Hodnocení celkové spokojenosti se zaměstnáním ve společnosti Trailpoint.....	62
Graf 19: Hodnocení spokojenosti s vedením společnosti Trailpoint	63

Přílohy

Příloha A: Návrh dotazníku pro kvantitativní šetření

- Dotazník bude zaslán na cílovou skupinu 8 zaměstnanců prodejny Trailpoint
- Zaslání proběhne v lednu roku 2024

Cíl dotazníku:

Na základě dotazníku provést:

- analýza řízení společnosti
- hodnocení manažerských dovedností ideálního manažera a manažera Trailpointu z pohledu zaměstnance
- analýza silných a slabých stránek manažera prodejny

Komunikace:

Ahoj Trailpoint týme,

vítám Vás u tohoto dotazníku, který bude hodnotit manažerské a profesní dovednosti na vedoucí pozici v naší běžecké speciálce Trailpoint.

Na níže uvedeném odkaze posílám elektronický dotazník obsahující otázky, jejichž vyplnění Vám zabere cca 30 minut.

Odkaz na dotazník:

Hodnocení dotazníku je zcela anonymní a výstupy z dotazníku budou použity pro zpracování diplomové práce.

Předem Vám mockrát děkuji za Váš čas strávený vyplněním dotazníku,
Štěpán Kuriš

Návrh dotazníku:

1) Pohlaví

- a. Muž
- b. Žena

2) Věk

Otevřená odpověď

3) Nejvyšší dokončené vzdělání

- a. Základní
- b. Středoškolské
- c. Středoškolské s maturitou
- d. Vysokoškolské

4) Činnost práce v Trailpointu

- a. Specialista prodeje
- b. Práce na skladu
- c. Finance
- d. Odborník na sociální síť

- 5) **Jak dlouho jsi zaměstnán v Trailpointu**
Otevřená odpověď
- 6) **Spokojenost zaměstnance v Trailpointu**
Hodnocení na škále od 0 do 10
- 7) **Jaký styl zastává manažer ke svým zaměstnancům (1. část)?**
a. Autoritářský styl
b. Demokratický styl
c. Skutečný styl laissez-faire
- 8) **Jaký styl zastává manažer ke svým zaměstnancům (2. část)?**
a. Direktivní styl
b. Byrokratický styl
c. Liberální styl
d. Týmový styl
- 9) **Jaký styl z výše zmíněných by měl manažer z pohledu zaměstnanců zastávat. Stručně zdůvodni.**
Otevřená odpověď
- 10) **Z kolika % manažer zastává dané manažerské role.**
Rozdělení procent mezi 3 manažerské role (interpersonální, informační, rozhodovací), ať dohromady 100%
- 11) **Jak manažer vykonává dovednost plánování?**
Hodnocení na škále od 0 do 10
- 12) **Jak manažer vykonává dovednost organizování?**
Hodnocení na škále od 0 do 10
- 13) **Jak manažer vykonává dovednost vedení?**
Hodnocení na škále od 0 do 10
- 14) **Jak manažer vykonává dovednost rozhodování?**
Hodnocení na škále od 0 do 10
- 15) **Jak manažer vykonává dovednost kontrolování?**
Hodnocení na škále od 0 do 10
- 16) **Seřazení manažerských dovedností, jak by měl vypadat ideální manažer?**
Seřazení manažerských dovedností od nejvíce po nejméně významné dovednosti (matematická gramotnost, analytické kompetence, komunikace, empatie, týmová spolupráce, koncepční schopnosti)
- 17) **Seřazení manažerských dovedností, jak vypadá manažer Trailpointu?**
Seřazení manažerských dovedností od nejvíce po nejméně významné dovednosti (matematická gramotnost, analytické kompetence, komunikace, empatie, týmová spolupráce, koncepční schopnosti)
- 18) **Které dovednosti převažují u manažera společnosti?**
a. Hard dovednosti
b. Soft dovednosti
- 19) **V jakých dovednostech zaměstnanci spatřují největší nedostatky?**
Otevřená odpověď
- 20) **Zvládá manažer jednat s lidmi?**
a. Ano
b. Ne
- 21) **Vyhodnocení manažerovy schopnosti komunikace z pohledu zaměstnance/zákazníka?**
Otevřená odpověď

- 22) Umí manažer delegovat úkoly?**
a. Ano
b. Ne
- 23) Motivuje Tě manažer dostatečně práci?**
a. Ano
b. Ne
- 24) Uspokojuje Tě finanční ohodnocení a benefity?**
a. Ano
b. Ne
- 25) Jaký je Tvůj nejoblíbenější způsob motivace a jakou motivaci bys ocenil?**
Otevřená odpověď
- 26) Jak jsi spokojen s vedením Trailpointu?**
Hodnocení na škále od 0 do 10
- 27) Jak jsi spokojen se zaměstnáním v Trailpointu?**
Hodnocení na škále od 0 do 10

Příloha B: Návrh otázek řízeného rozhovoru pro kvalitativní šetření

- Rozhovor bude proveden s manažerem společnosti Trailpoint Praha, Michaellem Dobiášem
- **Datum rozhovoru:** 15.2.2024
- **Délka rozhovoru:** 90 minut
- **Počet otázek:** 22

Cíl dotazníku:

Na základě dotazníku provést:

- analýza řízení společnosti
- analýza silných a slabých stránek manažera prodejny
- sebereflexe manažerových řídicích dovedností

Návrh rozhovoru:

1. Stručně se představ a vysvětli, co pro tebe znamená Trailpoint?
2. Jak by měl dle Tvého názoru vypadat ideální zaměstnanec a jakými vlastnostmi by měl disponovat?
3. Jaké jsou silné a slabé stránky zaměstnanců společnosti Trailpoint?
4. Jaký zastáváš manažerský styl vedení společnosti? (Manažerovi byly představeny styly vedení dle autorů Cejthamr a Dědina (2010) a Plamínek (2018) a manažer si následně vybral jaký styl je mu nejbližší)
5. Jak by si slovy popsal svůj manažerský styl, který uplatňuješ při vedení společnosti?
6. Přizpůsobuješ svůj styl aktuální situaci nebo stále zastáváš stejné hodnoty?
7. Jak by měl podle Tebe vypadat ideální manažer?
8. Zastáváš všechny manažerské role? Které si myslíš, že zastáváš nejvíce? (Manažerské role byly manažerovi představeny)
9. Jaké manažerské dovednosti při své činnosti využíváš? (Manažerovi byly zmíněny základní manažerské dovednosti vysvětlené v rámci literární rešerše této práce)
10. Na jaké úrovni jsou Tvé hard dovednosti? (Manažer byl požádán, aby ohodnotil slovy a zároveň ohodnotil své dovednosti na škále od 1 do 10, kdy 1 = velmi špatné, 10 = vynikající)
11. Na jaké úrovni jsou Tvé soft dovednosti? (Manažer byl požádán, aby ohodnotil slovy a zároveň ohodnotil své dovednosti na škále od 1 do 10, kdy 1 = velmi špatné, 10 = vynikající)
12. Jaké dovednosti na své pozici nejvíce využíváš a proč?
13. Jakým způsobem ovlivňují Tvé manažerské dovednosti výkonnost zaměstnanců?
14. Jaké manažerské dovednosti bys rád zlepšil, kde vidíš největší slabiny?
15. Jak bys zmíněné nedostatky vyřešil?
16. Myslíš si, že jsi pro své zaměstnance morálním vzorem?
17. Myslíš si, že své zaměstnance dostatečně motivuješ?
18. Myslíš si, že jsi dobrým lídrem? Zdůvodni mi prosím svoji odpověď.
19. Máš pochopení pro osobní problémy a pocity podřízených pracovníků? Snažíš se jim v tomto případě pomoci?
20. Jaké jsou dle Tvého názoru silné, a naopak slabé stránky společnosti?
21. Musel si něco zásadního upravit ve své filozofii vedení za dobu od otevření prodejny do dnešního dne?

Příloha C: Návrh platformy zlepšující informační tok ve společnosti Trailpoint

Návrh přehledného kalendáře

LEDEN

2024

PONDĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK	SOBOTA	NEDĚLE
1 STÁTNÍ SVÁTEK	2	3	4 11:00 Objednat zboží	5	6	7
8 10:00 Schůze	9	10	11	12 19:00 Pořádání tréninku	13	14
15 10:00 Schůze	16	17 10:00 Příjem zboží	18	19	20	21
22 10:00 Schůze	23	24 Účetnictví	25	26	27 11:30 Závod ŠUTR	28
29 10:00 Schůze	30	31				

Vysvětlivka barev: červená - urgentní, zelená - příjem zboží, fialová - schůze, modrá - sportovní akce

Návrh týdenního plánovače

TÝDENNÍ KALENDÁŘ

PONDĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK	SOBOTA	NEDĚLE
<p>10:00 Schůze</p> <p>Naskladnění zboží</p> <p>Vyřízení víkendových objednávek</p> <p>Vyřízení reklamací</p>	Běžná agenda	10:00 Příjem zboží	Běžná agenda	<p>Příprava na víkend, úklid prodejny</p> <p>19:00 Pořádání tréninku</p>		

Návrh tabulky s úkoly

ÚKOLY

DATUM	ZADAL	ÚKOL	PRIORITA	VYŘEŠENO
2.1.2024	ABC	Odeslat objednávky přijaté o Vánocích	!!!	3.1.2024
4.1.2024	ABC	Vyřídít reklamaci	!!	4.1.2024
4.1.2024	ABC	Zavolán instalatér na poruchu vody	Pouze informační	---
6.1.2024	ABC	Vytvořit podklady na běžecký trénink	!	

Návrh denní agendy

DENNÍ TIMELINE

