

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské dovednosti**

**Bc. Valentina Gavrilina**

**vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Kříž, CSc.**

**© 2018 ČZU v Praze**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Valentina Gavrilina

Podnikání a administrativa

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

### Metodika

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

Při získávání dat budou užity analytické metody, techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění indukčních a dedukčních metod.

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

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

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

---

## **Doporučené zdroje informací**

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. Psychologie a sociologie řízení. Praha:

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

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

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

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

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

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

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

## **Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 11. 2017

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne \_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Mé poděkování patří též zaměstnancům společnosti Orgsintez OOO za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Dále bych chtěla poděkovat své rodině, která mě vždy podporovala a umožnila mi studovat vysokou školu a dělat to, co mě baví.

# Manažerské dovednosti

## Abstrakt

Diplomová práce na téma „Manažerské dovednosti“ řeší problematiku tvrdých a měkkých dovedností využívaných v řízení společnosti Orgsintez OOO. Tato práce má za cíl zhodnotit dovednosti vybraných vedoucích pracovníků a navrhnout možné budoucí zlepšení.

První část práce je teoretická a rozebírají se v ní nezbytné pojmy a definice pro pochopení daného tématu. Stěžejními body teoretické části jsou pojmy manažer a jeho osobnost, autorita manažera, manažerské role, manažerské funkce a dovednosti. Manažerské funkce se dělí na paralelní a sekvenční. Manažerské dovednosti představují tři úrovně: technickou, lidskou a koncepční. Dovednosti je možné dělit na tvrdé a měkké.

Druhou částí práce je výzkum manažerských dovedností v praxi. Cíle práce bylo dosaženo pomocí metod polostrukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření. Polostrukturované rozhovory se konaly se dvěma manažery ve společnosti Orgsintez OOO v srpnu roku 2017. Pro účely dotazníkového šetření byly sestaveny dva druhy dotazníků – dotazník pro vedoucí pracovníky a dotazník pro jejich podřízené, které pak byly předloženy respondentům k vyplnění. Hodnotící dotazníky se zaměřovaly na posouzení manažerských dovedností v rámci sebehodnocení – pro nadřízené pracovníky, a v rámci zpětné vazby neboli hodnocení dovedností vedoucího – pro podřízené pracovníky.

Závěr diplomové práce je podložen syntézou získaných dat a představuje zhodnocení výsledků analýz a předložení návrhů a doporučení pro zlepšení současné úrovně některých měkkých dovedností manažerů. Důsledkem tohoto zlepšení by mohl být pozitivní vliv na výkonnost zaměstnanců, a nakonec i celé společnosti.

**Klíčová slova:** manažer, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, měkké a tvrdé dovednosti, motivace, komunikace, vedení lidí

# Managerial skills

## Abstract

Master's Thesis “Managerial skills” is dealing with hard and soft skills used in the management of the company Orgsintez OOO. The aim of the thesis is to evaluate skills of selected executives and to propose possible future improvements.

The first part of the thesis is theoretical, and it discusses necessary concepts and definitions for understanding the given topic. The core points of the theoretical part are concepts of manager and his personality, manager’s authority, managerial roles, managerial functions and skills. Managerial functions are divided into parallel and sequential. Managerial skills represent three levels: technical, human and conceptual. We can divide skills into hard and soft. The theoretical part is based on literature review.

The second part of the thesis is the research of managerial skills in practice. The aims of the thesis were achieved by methods of semi-structured interview and questionnaire survey. Semi-structured interviews were held with two managers at Orgsintez OOO in August 2017. For the purposes of the questionnaire survey, two types of questionnaires were put together - a questionnaire for managers and their subordinates. Questionnaires were subsequently submitted to the respondents for completion.

Evaluation questionnaires were focused on the assessment of managerial skills by manager's self-assessment and in the context of feedback or assessment of the supervisor's skills - for subordinate workers.

The conclusion of the diploma thesis is supported by the synthesis of the obtained data and represents the evaluation of the results of the analyses and the submission of suggestions and recommendations for improving the current level of some hard and soft manager’s skills. These improvements could have a positive impact on the performance of employees and of the company in total.

**Keywords:** manager, management functions, managerial competence, managerial skills, soft and hard skills, motivation, communication, leadership

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>12</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika.....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Management .....	15
3.2 Manažer.....	16
3.2.1 Profil osobnosti manažera.....	17
3.3 Role manažera .....	18
3.4 Manažerské funkce.....	20
3.4.1 Sekvenční manažerské funkce .....	21
3.4.1.1 Plánování .....	21
3.4.1.2 Organizování.....	23
3.4.1.3 Vedení lidí .....	24
3.4.1.4 Kontrola .....	27
3.4.2 Paralelní manažerské funkce.....	28
3.4.2.1 Analyzování .....	28
3.4.2.2 Rozhodování.....	29
3.4.2.3 Řízení implementace .....	31
3.5 Kompetence manažera .....	32
3.6 Manažerské dovednosti.....	33
3.6.1 Tří úrovně manažerských dovedností .....	33
3.6.2 Měkké a tvrdé dovednosti.....	34
3.7 Autorita manažera .....	35
3.8 Komunikace.....	35
3.9 Delegování.....	38
3.9.1 Přínosy delegování.....	39
3.9.2 Bariéry delegování .....	40
3.10 Motivace a stimulace.....	41
3.10.1 Základní pojmy motivace.....	41
3.10.2 Motivační teorie .....	42
3.10.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb .....	42
3.10.2.2 Alderferův model hierarchie potřeb.....	43
3.10.2.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny .....	44



3.10.2.4	McClellandova motivační teorie úspěchu .....	45
3.10.2.5	Vroomova teorie očekávání.....	46
<b>4</b>	<b>VÝZKUM MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ V PRAXI .....</b>	<b>47</b>
4.1	Charakteristika podniku .....	47
4.1.1	Historie organizace .....	48
4.2	Analýza a výsledky průzkumu .....	49
4.2.1	Polostrukturované rozhovory.....	50
4.2.2	Dotazníkové šetření manažerských dovedností .....	53
4.2.2.1	Dotazníky pro manažery.....	53
4.2.2.2	Dotazníky pro podřízené .....	67
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>83</b>
5.1	Zhodnocení výsledků dotazníku č. 1: Dotazník pro manažery .....	83
5.2	Zhodnocení výsledků dotazníku č. 2: Dotazník pro podřízené.....	85
5.3	Návrhy zlepšení.....	88
5.3.1	Tvrdé dovednosti .....	88
5.3.2	Měkké dovednosti.....	89
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>92</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>95</b>
<b>7</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>97</b>
7.1	Scénář polostrukturovaného rozhovoru .....	97
7.2	Dotazník pro manažery .....	97
7.3	Dotazník pro podřízené .....	104

## Seznam obrázků

Obrázek 1:	Rozdělení času manažerů .....	17
Obrázek 2:	úloha plánování v procesu řízení.....	22
Obrázek 3:	kontinuum stylů řízení.....	26
Obrázek 4:	cyklický charakter rozhodovacího procesu .....	30
Obrázek 5:	proces komunikace .....	37
Obrázek 6:	podíl vedoucí a výkonné práce manažera .....	39
Obrázek 7:	proces motivace.....	42
Obrázek 8:	Maslowova pyramida potřeb .....	43
Obrázek 9:	Tři kategorie potřeb .....	44

## Seznam tabulek

Tabulka 1: úrovně vůdcovských osobností .....	18
Tabulka 2: sekvenční a paralelní manažerské funkce .....	21
Tabulka 3: motivující a udržovací faktory .....	45
Tabulka 4: znalosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci .....	56
Tabulka 5: organizování a rozhodování .....	57
Tabulka 6: vedení lidí .....	57
Tabulka 7: vedení lidí .....	58
Tabulka 8: vedení lidí .....	58
Tabulka 9: vedení lidí .....	59
Tabulka 10: schopnost řešit konflikty .....	59
Tabulka 11: schopnost řešit konflikty .....	59
Tabulka 12: komunikační dovednosti .....	60
Tabulka 13: komunikační dovednosti .....	60
Tabulka 14: komunikační dovednosti .....	60
Tabulka 15: umění motivovat zaměstnance .....	61
Tabulka 16: umění motivovat zaměstnance .....	61
Tabulka 17: umění motivovat zaměstnance .....	62
Tabulka 18: umění motivovat zaměstnance .....	62
Tabulka 19: delegování .....	63
Tabulka 20: delegování .....	63
Tabulka 21: delegování .....	63

## Seznam grafů

Graf 1: zastoupení manažerů dle pohlaví .....	54
Graf 2: délka zaměstnaneckého poměru manažerů .....	54
Graf 3: délka vykonávání manažerské funkce .....	55
Graf 4: nejvyšší dosažené vzdělání manažerů .....	55
Graf 5: jaké tvrdé dovednosti byste chtěl(a) v blízké budoucnosti zlepšit? .....	64
Graf 6: jaké měkké dovednosti byste chtěl(a) v blízké budoucnosti zlepšit? .....	65
Graf 7: navrhněte nejvhodnější způsoby zlepšení Vámi uvedených dovedností .....	66
Graf 8: zastoupení podřízených dle pohlaví .....	67

Graf 9: nejvyšší dosažené vzdělání podřízených zaměstnanců .....	67
Graf 10: délka zaměstnaneckého poměru podřízených v Orgsintez OOO .....	68
Graf 11: váš přímý nadřízený je .....	68
Graf 12: máte k dispozici ochranné pomůcky a používáte je? .....	69
Graf 13: víte, kde jsou únikové a nouzové východy? .....	69
Graf 14: víte, kde jsou hasicí přístroje ve vašem oddělení? .....	70
Graf 15: vždy dodržujete zásady bezpečnosti při práci? .....	70
Graf 16: tvrzení: můj vedoucí vždy dobře strukturuje rozhodovací problémy.....	71
Graf 17: tvrzení: můj vedoucí umí stanovit a využít v praxi zásadní kroky vedoucí ke správnému rozhodování.....	72
Graf 18: tvrzení: můj nadřízený má organizační schopnosti na dostačující úrovni.....	72
Graf 19: tvrzení: úkoly, které jsou mi zadány, jsou mi jasné a srozumitelné.....	73
Graf 20: Jaký je styl vedení Vašeho vedoucího? .....	74
Graf 21: Jakou autoritu má Váš vedoucí?.....	74
Graf 22: Naslouchá Vám vedoucí při vzniklém konfliktu? .....	75
Graf 23: Snaží se vedoucí vždy konflikt vyřešit správně?.....	75
Graf 24: tvrzení: s mým nadřízeným je dobrá komunikace.....	76
Graf 25: výběr odpovědi: hlavní překážkou v komunikaci s nadřízeným je jeho: .....	77
Graf 26: nepovinná otázka: pokud se Vám zdá komunikace s manažerem nedostačující, uved'te svůj návrh na zlepšení vnitropodnikové komunikace.....	77
Graf 27: tvrzení: kritizování nadřízeného je vždy oprávněné.....	78
Graf 28: tvrzení: za dobrou práci se mi dostává od mého vedoucího uznání nebo pochvaly .....	78
Graf 29: tvrzení: Vztahy s přímým nadřízeným byste hodnotil(a) jako: .....	79
Graf 30: využívá vedoucí spíše pozitivní druhy motivace nebo negativní druhy?.....	80
Graf 31: jak si přejete být motivováni? .....	80
Graf 32: jak často Vám vedoucí deleguje úkoly? .....	81
Graf 33: deleguje na Vás nadřízený také své manažerské povinnosti? .....	81
Graf 34: když deleguje, pomáhá Vám řešit delegované úkoly, je-li potřeba? .....	82

# 1 Úvod

„Špatný tesař se hádá se svými nástroji, Špatný generál viní své vojáky z prohrané bitvy.“  
(Johann Goethe).

Stejně tak i špatný manažer viní své pracovníky z firemních neúspěchů. Jak rozeznáme špatného a dobrého manažera? Činnost vedoucího má rozmanitou povahu. Pro efektivní fungování podniku, uskutečňování lepších rozhodnutí, práci s lidmi, by měl talentovaný vůdce kombinovat dovednosti, zkušenosti a znalosti z mnoha oblastí života.

Dovednosti se považují za praktické návyky, získávané výcvikem a praxí. Personalisté dělí dovednosti na měkké a tvrdé. Tvrdé dovednosti mohou být přesně změřené a skládají se především z technických a jiných odborných znalostí. Měkké dovednosti vycházejí především z osobnostních a charakterových vlastností jedince. Na analýzu konkrétních druhů měkkých a tvrdých manažerských dovedností ve vybraném podniku se zaměřuje daná diplomová práce.

Účinnost moderního podnikání, schopnost podniků existovat a rozvíjet se ve vysoce konkurenčním prostředí stále více závisí na plném využití potenciálu lidského kapitálu. Složitost tohoto úkolu vede k tomu, že důraz v řízení se přenáší z rychlého výsledku (taktiky) na dlouhodobou efektivitu (strategii). Úkolem moderního manažera je vytvářet podmínky, v nichž i obyčejní pracovníci mohou dosahovat mimořádných výsledků. Samotní podřízení s pomocí efektivního manažerského vedení by se měli vyvíjet z dohlížených zaměstnanců do profesionálů s rozsáhlými pravomocemi. Efektivní vedení lidí je jednou z nejdůležitějších podmínek pro správné fungování každého podniku, což nedovoluje zpochybňovat aktuálnost zvoleného tématu.

Stěžejními body v teoretické části práce jsou pojetí manažerské funkce, manažerské role, motivace, autorita, hard a soft dovednosti a v neposlední řadě i komunikace.

Vlastní zpracování spočívá v zhodnocení dovedností a schopností vedoucích pracovníků konkrétní organizace v současné době a z hlediska možného budoucího zlepšení, a posouzení zpětné vazby od jejich podřízených. Záměrem praktické části je navrhnout vhodné změny v řídicích dovednostech pro zlepšení výkonnosti zaměstnanců a celkové situace v podniku.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce „Manažerské dovednosti“ je řešit uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu organizace Orgsintez OOO, zhodnotit tvrdé a měkké dovednosti vybraných manažerů a zjistit případné nedostatky a nedokonalosti, pro které pak nabídnout možné zlepšení do budoucnosti. Pro dosažení hlavního cíle je nezbytné naplnit cíle dílčí:

- Provést literární rešerše vybrané problematiky na základě poznatků z odborné literatury;
- Určit klíčové dovednosti pro zastávání dané pozice;
- Zjistit současnou úroveň dovedností manažerů;
- Identifikovat dovednosti, které je potřeba zlepšit do budoucnosti;
- Navrhnout konkrétní způsoby pro zlepšení zjištěných dovedností na nedostatečné úrovni.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část – literární rešerše a praktická část – vlastní práce.

Teoretická část práce se zabývá studiem teorie vztažené k dané problematice, analyzuje přístupy různých autorů k řešení daného tématu. V této části se objasňují pojmy manažer, manažerské role a funkce, autorita manažera a jednotlivé tvrdé a měkké dovednosti.

Autorita manažera je zasloužená důvěra manažera od svých zaměstnanců. Kompetence manažera je komplex všech znalostí, dovedností, zkušeností a schopností, které mu dovolují vykonávat práci vedoucího. Zvládnutí manažerských dovedností je nekonečný proces a práce manažera vyžaduje neustálé učení. Proces komunikace je důležitý pro bezproblémový chod podniku a na úrovni komunikačních schopností manažerů záleží úspěch řídicích činností. Delegování bývá označováno za nejtěžší úkol, se kterým se manažeri setkávají při vykonávání své práce. Má to své přínosy, ale i bariéry. Vedoucí pracovníci pobízejí podřízené k pracovnímu úsilí pomocí motivací a stimulací.

Optimálního efektu je možné dosáhnout v případě, že osobní cíle zaměstnance, jeho zájmy a potřeby souhlasí se zaměřením a cíli podniku.

Podkladem pro zpracování praktické části sloužily polostrukturované rozhovory (částečně řízené rozhovory) s manažery a dotazníkové šetření pro manažery a jejich podřízené.

Polostrukturované rozhovory a dotazníkové šetření se konalo ve společnosti Orgsintez OOO přímým kontaktem od 1. srpna do 4. srpna 2017. Rozhovory s manažery, které trvaly zhruba půl hodiny, pomohly zjistit nezbytné tvrdé a měkké dovednosti pro zastupování pozicí technologického manažera a manažera kvality a také získat detailnější popis jejich práce. Součástí polostrukturovaných rozhovorů byly i sebehodnotící otázky.

Výzkum byl realizován za pomoci nestandardizovaných dotazníků. Dotazníky měly za cíl stanovit, zda vedoucí pracovníci mají dostačující tvrdé a měkké dovednosti pro vykonávání svých funkcí. Dotazník pro vedoucí obsahuje 35 otázek a průměrná doba vyplňování je 8 minut. Dotazník pro podřízené má 27 otázek a jeho vyplňování trvalo pracovníkům přibližně 6 minut. Dohromady bylo rozdáno a vyplněno 23 dotazníků. První oddíl obou dotazníků se zabýval identifikací respondentů, druhý – znalostmi bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Další oddíly se věnovaly konkrétním druhům dovedností.

Pátá kapitola práce představuje zhodnocení výsledků výzkumu pomocí metody syntetické a návrhy zlepšení hard a soft dovedností u vybraných manažerů, které by měly vést ke zvýšení úrovně výkonnosti zaměstnanců a kvality řídicího procesu ve společnosti.

Šestou kapitolou diplomové práce je závěr, který shrnuje celkové výsledky práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Management

Pojem management obnáší jak vedení podniku, disciplínu, tak i samotný proces vedení lidí. Neexistuje však jednoznačná a všeobecně platná definice managementu. Americký teoretik a filozof managementu P. F. Drucker uvádí:

„Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je to obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“

A dále: „Management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout.“ (Drucker, 1993).

Různým definicím managementu náleží společná věc – orientace na splnění cílů podniku. Výklady managementu mohou zdůrazňovat rozdílné činnosti. Leo a Olga Vodáčkovy (2006) rozlišují tři definice managementu podle činností:

- a. Vedení lidí, kde typickým příkladem definice, která vznikla již koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace (American Management Association) je „management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných“.
- b. Specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, příkladem je definice, že „management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace“.
- c. Účel a používané nástroje, příkladem definice managementu je, že „management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace“.

Management jako aktivita je považovaná za velice důležitý faktor ovlivňující prosperitu každého podniku. Moderní technické vybavení, kvalifikovaní lidé a výborné financování nejsou zárukou úspěchu organizace, je-li špatně řízená.

Management není jednorázová záležitost, je to proces uspořádaného plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, zaměřený na dosažení vytyčených cílů podniku (Bělohávek, Košťan, Šuler, 2006). Jednotlivé uvedené aktivity jsou chápány jako typické

činnosti, které by měl manažer provádět efektivně a účelně. Označují se za sekvenční manažerské funkce, protože se realizují postupně v logické návaznosti.

S pojmem sekvenční manažerské funkce se obvykle uvádí pojem paralelní manažerské funkce, které jsou prováděny v rámci všech sekvenčních. Jedná se o analyzování, rozhodování a implementaci, resp. realizaci. Uvedené funkce budou podrobněji popsány v následujících kapitolách práce.

Sekvenční a paralelní manažerské funkce jsou založené na vzájemné komunikaci.

Komunikace, přestože není manažerskou funkcí, napomáhá spolupráci lidí v organizaci při plnění jednotlivých úkolů a vytváří informační vazby. Účinná komunikační síť je významnou podmínkou pro zabezpečení a podporu konkurenceschopnosti podniku.

Organizační řád firemních útvarů z hlediska komunikačních vazeb je klíčovým aspektem pro inovační aktivitu firmy, jako je např. zavedení nového výrobku na trh.

„Úkolem managementu je vertikální propojování – řídicí působení řídicího subjektu na řízený objekt, tzn. v hierarchickém směru, a horizontální propojování – koordinační působení mezi subjekty na stejné hierarchické úrovni, které se uskutečňuje pomocí manažerských funkcí“ – definuje úlohu managementu Vladimír Žáček (2015).

## 3.2 Manažer

Manažer je vůdce, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí dosahuje stanovených cílů. Obvykle se manažeři dělí do tří základních stupňů podle svého postavení v organizaci: linioví (nižší), střední a vrcholoví manažeři. František Bělohlávek, Pavol Košťan a Oldřich Šuler (2001) uvádějí následující klasifikaci základních skupin:

- **Linioví manažeři** (nižší manažeři) se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.
- **Střední manažeři** odpovídají za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace.
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé a ředitelé divizí. Jejich hlavním úkolem je formulování organizační strategie.



Obrázek č. 1 ukazuje rozdělení času manažerů na různých úrovních.

**Obrázek 1: Rozdělení času manažerů**

plánování	plánování	plánování
organizování		
vedení	organizování	organizování
	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
<b>LINIOVÝ MANAGEMENT</b>	<b>STŘEDNÍ MANAGEMENT</b>	<b>VRCHOLOVÝ MANAGEMENT</b>

Zdroj: Aldag, Ramon, 1991

### 3.2.1 Profil osobnosti manažera

Budeme-li vycházet z předchozích definic a přístupů k managementu, dospějeme k závěru, že všichni vedoucí pracovníci musí plnit pevně stanovené úkoly. Ve své knize Podnikový management (Grosová, Paták, Adamec, 1999) autoři tyto úkoly specifikují následujícím způsobem:

1. Řídit práci a podniky.
2. Řídit pracovníky.
3. Řídit produkci a příslušné operace.

Vedoucí pracovníci všech stupňů řízení a všech odvětví se setkávají s těmito úlohami. Od manažera se očekává velké množství znalostí a dovedností pro zvládnutí uvedených úkolů. Osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak na jeho výkon. Dobrý manažer stanovuje správným lidem správné cíle a má udělat maximum pro to, aby pracovníkům zajistil vše potřebné pro splnění jejich úkolů a dokázal je i vhodně motivovat. Nejedná se pouze o finanční motivaci, ale takové působení na podřízené, aby úlohu splnili s chutí.

Známý teoretik moderního managementu P. F. Drucker říká, že osobnost manažera může být posuzována především ze dvou hledisek:

- hledisko výkonnosti,
- hledisko efektivnosti.

Výkonnost je velice důležitá pro úspěch podniku, kritickou roli však při tom hraje efektivnost předmětu podnikání.

Obvykle se rozlišuje pět základních úrovní vůdcovských osobností, ale působit v roli vrcholových manažerů mohou pouze dvě nejvyšší. Výčet a popis těchto úrovní uvádí Vladimír Žáček (2016), viz tabulka č. 1.

**Tabulka 1: úrovně vůdcovských osobností**

5. Úroveň	<b>Manažer jako přirozený vůdce</b> Vytváří předpoklady pro úspěšnost podniku, rozumí zájmům zaměstnanců a využívá jejich znalostí a schopností
4. Úroveň	<b>Manažer jako efektivní vůdce</b> Podněcuje podřízené k plnění stanovených úkolů v rámci přijaté vize strategických záměrů
3. Úroveň	<b>Způsobilý manažer</b> Je schopen vést pracovní skupinu k realizaci stanovených pracovních úkolů
2. Úroveň	<b>Manažer jako užitečný člen pracovního týmu</b> K realizaci uložených úkolů využívá svých kvalifikací, dokáže plnit víc rolí v rámci týmu a spolupracovat s ostatními.
1. Úroveň	<b>Manažer jako schopný pracovník</b> Má správné pracovní techniky a kvalifikace, zajišťuje plnění všech stanovených úkolů

Vůdčí osobnost manažera je vždy podmíněna jeho odbornou způsobilostí. Odborná způsobilost mu umožňuje vysvětlovat význam práce, provedené podřízenými, pro podnik a pro ně samotné v návaznosti na výsledky. Kvalifikace také pomáhají manažerům lépe zvládat kritické situace v rámci pracovních skupin.

### 3.3 Role manažera

Ze sociologického hlediska je role úloha, kterou člověk při vykonávání práci hraje. Role charakterizuje to, jak jedinec práci provádí. Může být proměnlivého charakteru a občas

nemá přesně vymezené hranice souboru povinností, na což ukazuje Michael Armstrong (2008): „Manažeři asi musejí pracovat v podmínkách neurčitosti role, kdy si nejsou jistí tím, co se od nich očekává, že budou dělat, nebo v podmínkách konfliktu role, kdy to, co si myslí, že by měli dělat, není v souladu s tím, co se o tom, co by měli dělat, domnívají ostatní.“ Novátorský pohled na manažerské role poprvé vyvinul a sepsal kanadský profesor, příznáný odborník managementu, Henry Mintzberg. Mintzberg charakterizoval deset manažerských rolí, které začlenil do tří následujících skupin: 1) mezilidské role, 2) informační role, 3) rozhodovací role. (Cejthamr, Dědina, 2010) specifikuje každou skupinu manažerských rolí:

- Mezilidské role – vznikají v návaznosti na postavení a autoritu manažera.
  - Představitel – je klíčovou rolí pro manažera, který je chápán jako symbol podniku. Účastní se záležitostí ceremoniální povahy, reprezentuje firmu navenek. Neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje.
  - Vůdce – patří k nejvýznamnějším rolím a doprovází všechny aktivity manažera. Realizuje cíle podniku prostřednictvím svých podřízených. Motivuje pracovníky, stanoví úkoly a hodnotí výsledky jejich práce.
  - Spojovatel – udržuje vztahy s dodavateli, zákazníky, představiteli bank, vztahy mezi jednotlivými útvary podniku a organizací s jejím okolím.
- Informační role – jsou spojené se sběrem, analýzou, odesláním a přijímáním informací, tvorbou informačních sítí a nezbytných kontaktů.
  - Pozorovatel – manažer je v této roli zodpovědný za přijímání a vyhledávání informací, které používá k odhalení příležitostí pro rozvoj firmy a zjištění možných hrozeb pro plynulý chod podniku.
  - Šířitel – šíří informace, které jako pozorovatel shromáždil a analyzoval, mezi podřízené. Informace může být faktická anebo zahrnovat hodnotové posouzení.
  - Mluvčí – vystupuje za organizaci jako celek navenek i uvnitř podniku ve vztahu k ostatním útvarům. Vytváří image podniku.
- Rozhodovací role – spočívají v přijímání strategických organizačních rozhodnutí. Slouží jako vstupní článek pro manažerské rozhodování.
  - Podnikatel – využívá příležitostí, plánuje změny pro rozvoj firmy. Zavádí nové výrobky na trh, mění technologické postupy. Podnikání napomáhá růstu organizace a udržení postavení na trhu.

- Napravovatel poruch – vystupuje v okamžiku, kdy se podnik dostává do nechtěných situací. Manažer napравuje negativní působení, navrácí organizaci stabilitu.
- Alokátor zdrojů – musí rozhodovat o efektivním rozdělování zdrojů (kapitál, peníze, čas, pracovníci). Usiluje o maximální využití zdrojů. Nesmírně důležitá aktivita pro efektivní fungování podniku.
- Jednatel – účastní se jednání s jedinci, útvary i jinými organizacemi, aby pro firmu získal určité výhody. Nezbytnou podmínkou pro vykonávání dané role je pravomoc k hospodaření se zdroji.

Uvedené role se vzájemně doplňují a prostupují všechny manažerské aktivity v různém poměru. Rozhodovací role jsou víc typické pro manažery vyšších úrovní, když nižší management nejčastěji aplikuje interpersonální role. Informační role především zastupují finanční manažeři.

### **3.4 Manažerské funkce**

Být dobrým manažerem znamená zvládat manažerské funkce. Jednou z důležitějších funkcí, kterou každý manažer musí vykonávat na denní bázi, je rozhodování. Rozhodovat znamená volit mezi alespoň dvěma alternativami (rozhodovacími možnostmi). Podle Jaromíra Vebera i kolektivu (2009), „k univerzálním funkcím stejně tak patří komunikování. Další manažerské funkce nemusí manažer vykonávat denně, závisí na jejich postavení a funkci, nicméně se bez nich neobejdou – plánují, prosazují své záměry, kontrolují jejich plnění, řeší organizační uspořádání, pracují s lidmi, s informacemi.”

Propojení sekvenčních a paralelních manažerských funkcí zachycuje tabulka č. 2.

**Tabulka 2: sekvenční a paralelní manažerské funkce**

<b>Manažerské funkce</b>	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Vedení pracovníků			
Kontrola			

Zdroj: autorka vytvořila sama na základě Dostal, Rais, Sojka, 2005.

### **3.4.1 Sekvenční manažerské funkce**

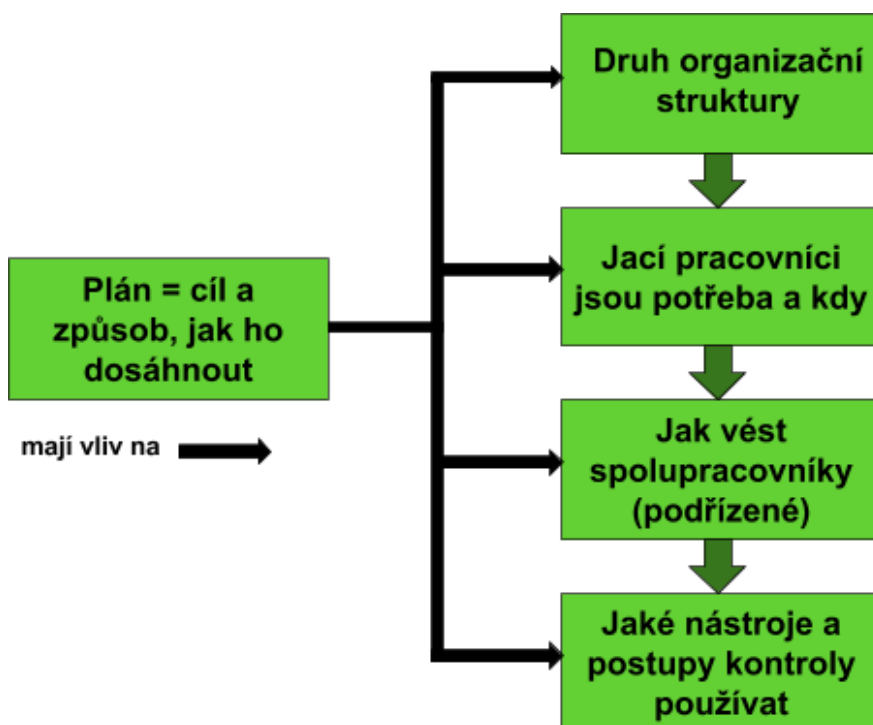
#### **3.4.1.1 Plánování**

„Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme a kam chceme jít.“ (Wehrich, Koontz).

Plánování je nejdůležitější nástroj manažerské činnosti zaměřený na určování budoucích organizačních cílů a prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. „Cíl – konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat.“ (Veber, 2009). V teorii managementu je plánování často považováno za výchozí bod základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. Výsledkem procesu plánování je plán. „Plán poskytuje racionální cestu (vymezení postupů, aktivit, opatření) k dosažení stanovených cílů.“ (Veber, 2009).

Obrázek č. 2 zohledňuje další etapy a manažerské funkce, které navazují na plánování.

**Obrázek 2: úloha plánování v procesu řízení**



Zdroj: autorka vytvořila sama, podle Grosová, Paták, Adamec, 1999.

Podle Františka Bělohlávka, Pavola Košťana a Oldřicha Šulera (2001), „Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.”

Význam plánování spočívá ve zvyšování efektivity organizace, snižování rizika z neznámé budoucnosti, úspěšných změnách v organizaci, rozvoji manažerů, účinném sladění jednotlivých cílů a dílčích organizačních jednotek.

Proces plánování obecně má následující kroky (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2001):

1. Východiska (příležitosti, potřeby). Uvědomění si příležitostí, respektive potřeb stojí na počátku plánování.
2. Stanovení cílů. Směr plánům stanovují organizační cíle.
3. Přijetí plánovacích předpokladů. Dalším krokem při plánování je stanovení rozhodujících plánovacích předpokladů týkajících se prostředí, ve kterém se budou plány realizovat.
4. Produkce alternativních postupů. V tomto kroku je vhodné pokusit se formulovat více různých scénářů přípustných plánů.

5. Hodnocení alternativ. Jednotlivé alternativy jsou hodnoceny z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a stanovených cílů.
6. Výběr postupu. V tomto kroku musí být přijato rozhodnutí o přijetí zvolené alternativy plánu.
7. Formulování návazných plánů. Na podporu hlavního plánu se využívá soubor návazných plánů.
8. Realizace a sledování. Jde o přeměnu záměrů na skutečnost.
9. Přijímání nápravných opatření. Nápravné opatření slouží k odstranění odchylek od plánovaného postupu.
10. Vyhodnocení. Poslední krok – závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků.

#### 3.4.1.2 Organizování

Organizování je účelové sdružení zdrojů; součást řízení, jejíž podstatou je koordinovat činnost jednotlivých prvků systému a dosahovat vzájemného fungování jeho částí.

Organizace sjednocuje lidské a ostatní zdroje za účelem dosahování vytyčených cílů.

Pojem organizace může být objasněn různými způsoby. Ve své knize Podnikový management (Grosová, Paták, Adamec, 1999) ho autoři vysvětlují jako:

- Podnik je organizace. Jde o pojetí organizace jako určité instituce, v které jsou lidé a skupiny spojeni na základě určitých vztahů.
- Podnik má organizaci. Myslí se tím skutečnost, že v podniku existuje organizační struktura, pořádek či uspořádání, které je výsledkem organizačního procesu.
- Podnik je organizován. To znamená, že manažeři ovlivňují chování prvků organizace, kterými jsou lidé a skupiny lidí.

Z hlediska organizační struktury funkci organizování je možné popsat jako cílevědomou činnost, jejímž cílem je uspořádání prvků v systému, vytváření řádu, vymezení vztahů mezi lidmi tak, aby přispěly k dosažení firemních cílů. Organizace je strukturované, hierarchické uspořádání celku.

Obsahovou náplň organizování lze stručně popsat pomocí systému OSCAR (Grosová, Paták, Adamec, 1999). Systém OSCAR použitý Ernestem Daleem specifikuje požadavky, které má proces organizování zajistit. Jde o:

- Objectives – stanovení cílů organizačních útvarů;
- Specialisation – specializace neboli klasifikace podobných procesů;
- Coordination – koordinace a logická provázanost činností a procesů;

- Authority – náležité nastavení pravomocí;
- Responsibility – náležité nastavení odpovědností.

Smyslem organizování je dosáhnout synergetického efektu pro efektivní spolupráci.

V současné době existuje potřeba neustále organizovat podnik, jelikož se tržní podmínky nepřetržitě mění. Na změny na trhu je nutné neprodleně odpovídat změnou architektury podniku, která se podle Jiří Dědiny a Jiří Odcházela (2007) skládá ze čtyř faktorů:

- Účel podniku – je určen strategií, cílem a posláním;
- Stavební materiál – vyjadřuje se útvárovou a procesní organizační strukturou;
- Styl řízení – zaměstnanci a jejich role, organizační kultura;
- Technologie – komunikační a informační systémy, nástroje a metody.

Organizační strukturou firmy se rozumí uspořádání jejích jednotlivých oddělení s vzájemnými vazbami a rozděleními mezi sebou funkcemi, které jsou určeny firemními cíli. Organizační struktura zajišťuje rozdělení funkcí a pravomocí mezi vedoucími pracovníky společnosti, odpovědnými za činnost strukturálních jednotek, které tvoří organizaci firmy.

### 3.4.1.3 Vedení lidí

Leadership is an ability to decide what is to be done and then get others to do it.

D. D. Eisenhower

Vést znamená dosahovat výsledků prostřednictvím úsilí druhých lidí. V situaci, kdy je potřeba splnit určitý cíl nebo provést úkol, a vyžaduje to snahu víc jak jednoho člověka, vzniká potřeba vedení. „Vedení je nezbytné, protože někdo musí ukázat cestu a zajistit, aby se všichni po ní vydali. Efektivita podniku závisí na kvalitě vůdcovských schopností.“

(Armstrong, 1995).

Vedení lidí pro manažera spočívá v schopnosti řídit, stimulovat a motivovat zaměstnance firmy. Dobrý vůdce dokáže identifikovat zaměstnance s cíli podniku a vytvořit pozitivní vztah podřízených k práci. Naplnění cílů firmy má být výsledkem správného vedení firmy. Vůdce má obvykle za cíl úspěšně provést určité úkoly za pomoci svého týmu. K dosažení hlavního cíle je třeba naplnit cíle dílčí (Armstrong, 1995):

1. Angažovaností, odpovědností a spoluprací svého týmu,
2. Přimět tým k činnosti zaměřené na žádoucí cíle,
3. Co nejlépe využít zkušenosti, energii a talent týmu.



#### 3.4.1.3.1 Teorie X a Y

Mezi nejznámější teorie vedení lidí patří teorie X a teorie Y pana Douglase McGregora, kterou publikoval v roce 1960 v knize „The Human Side Of Enterprise”. Uvedená doba byla zaznamenána důležitými změnami ve velkých amerických firmách, na které management firem nebyl schopen reagovat dostatečnou inovací stylu vedení. Z důvodu uvedených okolností byla formulovaná teorie X a Y, teorie lidského chování a motivace v organizaci. Předpokládá, že vztah člověka k práci může nabývat dvou krajních podob, chování typu X a typu Y.

Charakter pracovníka odpovídající teorii X:

- Člověk má nechuť k práci, a proto se jí, pokud může, vyhýbá.
- Pracuje z donucení, nemá ambice, je pasivní a preferuje jasné příkazy.
- Je raději řízen a veden, aby nemusel mít odpovědnost.
- Zaměstnanec má nechuť ke změnám.
- S organizací ho nespojují žádné pozitivní emocionální vztahy.

Charakter pracovníka odpovídající teorii Y:

- Vynakládání fyzického a psychického úsilí při práci je pro člověka stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek.
- Zaměstnanec se ztotožňuje s cíli firmy.
- Rád přijímá samostatnost a odpovědnost, a dokonce ji aktivně vyhledává.
- Preferují samostatnost.
- Ve své pracovní činnosti uplatňuje tvořivý přístup k řešení úkolů organizace.

Je zřejmé, že pro tyto skupiny pracovníků bude manažer používat zcela jiné styly vedení.

V případě teorie X využívají manažeři autoritativní a direktivní styl řízení, založený na hrozbě trestů a neumožňující žádnou rozhodovací samostatnost (vedení na krátkém vodítku). Naopak vedení ve smyslu teorie Y má volný, participativní charakter. Jedná se o liberální styl vedení, který uplatňuje princip velké rozhodovací autonomie (vedení na dlouhém vodítku).

Teorie X a Y představuje dva záměrně formulované extrémy. Skutečné případy se objevují mezi nimi. Předpokládá se, že s růstem životní úrovně, zlepšením pracovních podmínek a také růstem požadavků na kreativitu práce, dochází k posunu charakterů pracovníků od teorie X k teorii Y.

### 3.4.1.3.2 Styl vedení

Styl vedení vyjadřuje charakteristický způsob provádění řídicí práce manažerů ve vztahu k řízeným pracovníkům. Existuje hodně dělení a popisů stylů řízení, jako například diktátorský, lhostejný, sousedský, kompromisní, týmový, byrokratický a liberální. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly:

- Autoritativní styl – vyskytuje se tam, „kde moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů.“ (Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2006). Výhodou tohoto stylu je dosažení pravidelného vysokého výkonu zaměstnanců, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy. Aplikace autoritativního stylu odpovídá podmínkám, kde se chování pracovníků blíží modelu teorie X.
- Demokratický styl – tento styl řízení je považován za nejvhodnější ve většině pracovních skupin. Manažer skupiny dává pracovníkům méně příkazů a podporuje jejich iniciativu. Komunikace je dvousměrná. Výhodou stylu je to, že členové skupiny jsou na jejich výsledcích zainteresováni (větší snaha), ale produktivita takto vedené pracovní skupiny je spíše průměrná, vzhledem k časové náročnosti demokratického rozhodování. Demokratický styl vedení se uplatňuje, když chování pracovníka mezi dva extrémy více přibližuje teorii Y.
- Skutečný styl laissez-faire – manažer přenechává svou autoritu podřízeným pracovníkům a dává jim tak svobodu jednání. Komunikace je převážně horizontální – mezi členy týmu. Vedoucí zasahuje do práce skupiny jen, je-li potřeba pomoci. Mezi klady uvedeného stylu patří možnost tvůrčí práce. Záporům může být nejistota tehdy, když je naopak nějakého vedoucího a jeho zásahu třeba. Styl se uplatňuje, když se chování zaměstnance blíží modelu teorie Y.

Následující obrázek znázorňuje vztah mezi třemi základními styly vedení.

**Obrázek 3: kontinuum stylů řízení**



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuler, 2006.

#### 3.4.1.4 Kontrola

Kontrola je nevyhnutelnou manažerskou funkcí na všech úrovních řízení. Všechny úspěšné firmy vynikají schopností dosahovat stanovených cílů. Kontrolní techniky jsou nástrojem ovlivňujícím dosahování cílů. Bez efektivní kontroly by plánované činnosti nebyly správně vykonávány. Podle Leo a Olgy Vodáčkových (2006) posláním kontroly je „včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.“

Odchylky, nalezené během kontroly, mohou být jak pozitivní (skutečně dosažené výsledky jsou lepší, než předpokládané), tak i negativní (porušení norem, pravidel). Z hlediska celkového vlivu odchylky dělíme na významné (vyžadují přijetí opatření) a nevýznamné (nevyžadují manažerskou reakci).

##### 3.4.1.4.1 Kontrolní proces

Kontrolní působení manažera spočívá převážně v zjišťování odchylek mezi plánovaným a skutečným stavem kontrolované činnosti, resp. objektu. Stav jsou sledovány pomocí ukazatelů, vyjadřujících určité parametry.

Vladimír Žáček (2016) definuje tři druhy kontroly, které se převážně uplatňují v podniku:

- Preventivní kontrola – je předběžná kontrola, má za úkol ověřit, jestli jsou splněny podmínky pro zahájení konkrétní činnosti;
- Průběžná kontrola – poskytuje přehled o průběhu kontroly. Zjišťuje pravděpodobnost naplnění plánovaných výsledků;
- Následná kontrola – provádí se po ukončení kontrolované aktivity. Ověřuje, do jaké míry zjištěné výsledky odpovídají plánovaným výsledkům.

Předpokladem efektivního kontrolního procesu je, aby měl jasně stanovené cíle, záměry a postup. Základní kontrolní proces se podle Heinza Weihricha a Harolda Koontza (1993) skládá ze tří kroků: 1) určení standardů, 2) porovnání výkonné práce se standardy, 3) úprava odchylek od plánu.

Standardy jsou měřítka odvedené práce a nejběžnější kritérium kontroly. Mohou být jak ve formě obecných norem a pravidel chování, které nejsou zvlášť vymezené, tak i ve formě specifických požadavků, jakož jsou například fyzikální veličiny, ekonomické veličiny, časové srovnání a tak dále.

Hlavní princip měření vykonané práce je to, že odchylky musí být zjištěny co nejdříve.

Pokud standardy byly správně stanoveny a dovolují přesně vymežit, co podřízení dělají,

pak hodnocení výsledků je poměrně snadné. U určitých druhů aktivit stanovení přesných standardů je však komplikovanou záležitostí. Například, u zakázkové výroby hodnocení odvedené práce je obtížné vzhledem k náročnosti stanovení standardů produktivity.

Kontrolování práce vedoucího průmyslového oddělení nebo finančního oddělení podniku neumožňuje určit přesné standardy. Pak přicházejí v úvahu neurčité standardy, jako jsou finanční zdraví podniku, absence stávek, celková úspěšnost odboru.

„Korekce odchylek je okamžikem, při kterém lze kontrolu chápat jako součást celého systému managementu a kdy je ve vztahu k ostatním manažerským funkcím.“ (Weirich, Koontz, 1993). Úprava odchylek může probíhat přepracováním plánů nebo modifikací cílů. Další možnosti korekce odchylek od plánovaného stavu jsou: přijetí dalších pracovníků, školení stávajících zaměstnanců, snížení počtu pracovníků nebo i kvalitnější vedení, zaměřené na detailnější výklad pracovního procesu a zefektivnění technik.

V souladu s knihou Management podniku (Žáček, 2016) v podnicích dochází k uplatnění převážně tří strategií kontroly:

- **Kontrola trhem** – je směřovaná na získání informací pro ocenění dosažené úrovně konkurenceschopnosti podniku v rámci konkrétního trhu nebo v soupeření s konkurenty.
- **Byrokratická kontrola** – hodnotí míru naplnění předem určených standardů výkonu a respektování norem provádění kontrolovaných aktivit.
- **Sociální kontrola** – má za úkol posoudit dodržování sociálních norem pracovního kolektivu. Provádí se jak vedoucími pracovníky, tak i ostatními členy pracovního týmu.

Kontrolní strategie mají pro podnik praktické užití, jen pokud jsou efektivní a výnosy z jejich provedení jsou rozhodně větší než náklady. Účinná kontrola podává podrobný přehled vnitřních informací o efektivitě strategie podniku, výsledcích hospodaření a úspěšnosti dílčích oblastí činnosti.

### **3.4.2 Paralelní manažerské funkce**

#### **3.4.2.1 Analyzování**

Paralelní funkce analyzování (nebo také rozbor) představuje první krok pro naplnění sekvenčních funkcí (plánování, organizování, vedení a kontrolování). Analýza je v podstatě seznámení se s podmínkami uplatnění sekvenčních funkcí. Vladimír Žáček (2016) uvádí, že analyzování „prostupuje každou ze sekvenčních manažerských funkcí a

stává se procesem zjištění a hodnocení jejich realizovatelnosti, účelnosti a účinnosti provedení.“ Proces rozboru také poskytuje podklady pro další paralelní manažerské funkce, rozhodování a implementaci.

Podmínkou úspěšné aplikace rozboru je porozumění věcné a obsahové stránky nároků stanovených v rámci analyzované manažerské funkce. Vladimír Žáček (2016) definuje rámcový postup při provádění analýzy:

- formulování analyzovaného problému a omezujících podmínek,
- určení cíle řešení,
- stanovení rozlišovací úrovně analýzy,
- vytváření vhodného modelu pro provádění analýzy,
- metoda znázornění modelu,
- metody řešení analýzy,
- podmínky provedení řešení,
- provádění samotného rozboru,
- vyhodnocení výsledků,
- využití výsledků rozboru.

V odborné literatuře lze najít hodně dalších postupů provedení analýzy. Správnost zvoleného postupu vždy určuje míra splnění cíle analýzy, a také její kvality a úspornosti. Řešení snadných úkolů může být provedeno na základě logického zhodnocení a odborných zkušeností manažera, když řešení složitějších úloh vyžaduje vyšší nároky na postup analyzování.

#### 3.4.2.2 Rozhodování

Rozhodování je informační proces výběru z možných variant řešení. Jde o aktivitu, kdy manažer musí mít k dispozici informace o vzniklé situaci a dostupných zdrojích zajišťujících vytváření a posuzování konkrétních variant. Podstatou rozhodování je výběr jedné možnosti z více dostupných alternativ. V případě, že k dispozici je pouze jedna varianta, nejedná se o rozhodování jako takové.

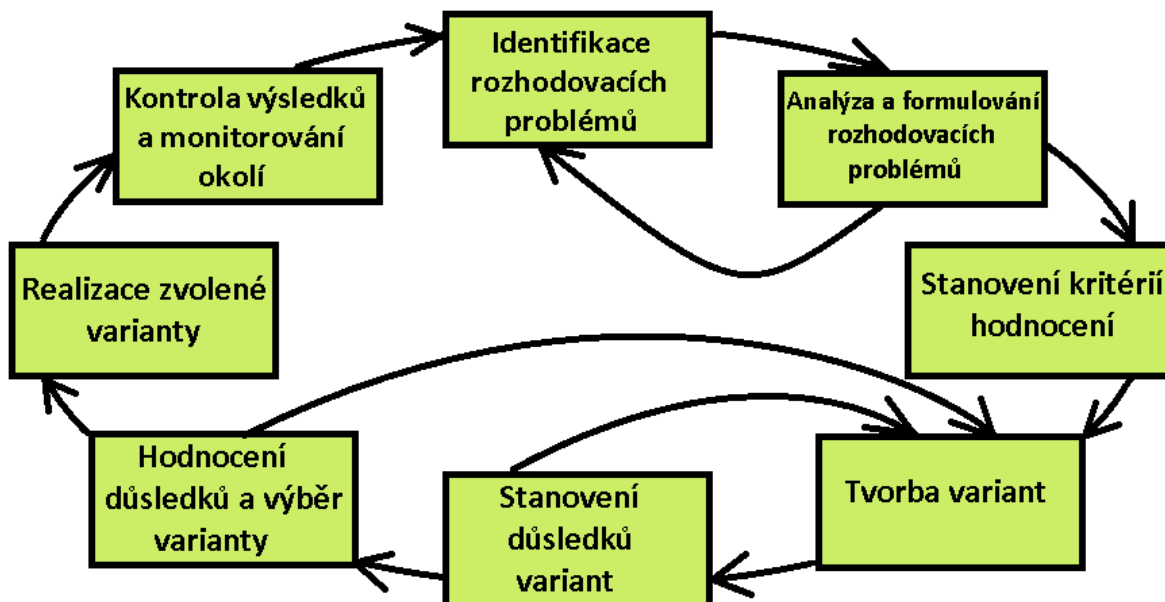
Rozhodovacím procesem se rozumí v čase racionálně navazující posloupnost kroků od identifikací problémů až po stanovení možných variant. Je to proces řešení rozhodovacího problému. Při vykonání každodenní práce se vedoucí pracovníci setkávají s rozhodovacími problémy jako například výběr pracovníka na určitou pozici, výběr dodavatelů,

rozhodování o množství výroby a volbě business partnera. Mezi prvky rozhodovacího procesu patří (Grosová, Paták, Adamec, 1999):

- cíl rozhodování – může být jeden a několik cílů, které jsou buď komplementární a vzájemně se doplňují anebo konfliktní;
- rozhodovatel – ten, kdo vybírá konečnou variantu k implementaci, buď jednotlivec anebo skupina lidí;
- objekt rozhodování – část organizace, které se rozhodování týká;
- alternativy řešení;
- kritéria rozhodování, podle kterých posuzujeme jednotlivé varianty;
- rizikové situace – náhodný faktor.

V rámci rizikových situací neboli stavů světa lze hovořit o rozhodování za jistoty, rizika a nejistoty. Rozhodování za jistoty znamená, že máme k dispozici všechny potřebné informace o tom, jaké okolnosti nastanou. V případě, že víme pravděpodobnost nastání různých stavů okolností, jedná se o rozhodování za rizika. Nejhorší variantou pro rozhodovatele je, když nezná pravděpodobnosti rizikových situací, pak jde o rozhodování za nejistoty. Obrázek č. 5 znázorňuje průběh rozhodovacího procesu.

**Obrázek 4: cyklický charakter rozhodovacího procesu**



Zdroj: Veber, 2009.

Identifikace problému je výchozím bodem rozhodovacího procesu. Důležité je identifikovat problémovou situaci, která vede k odchylce od žádoucího stavu. V druhé fázi na základě podrobné analýzy vzniká lepší formulování problému a jeho následný popis

spolu se specifikací podstatných stránek. Kritéria hodnocení vycházejí ze stanovených cílů řešení. Můžou být kvantitativní (hodnoty lze vyjádřit v číselné podobě) a kvalitativní (lze charakterizovat pouze slovně). Tvorba variant vyžaduje značné tvůrčí schopnosti rozhodovatelů. Využívá se k tomu řada přístupů, jak ze skupiny intuitivních metod (např. brainstorming), tak i systematicko-analytických metod (např. morfologická analýza). Zjištění důsledků variant těsně souvisí s tvorbou alternativ rozhodování a určením kritérií pro jejich hodnocení. U velkých souborů variant stanovení důsledků může být poměrně náročné a občas je třeba využít znalostí a zkušeností expertů na danou problematiku. Hodnocení důsledků a volba varianty k implementaci spočívá v určení takové alternativy, která v nejvyšší míře splňuje cíl řešení. Následuje realizace zvolené varianty a kontrola výsledků. V rámci poslední fáze mohou být zjištěny významné odchylky skutečných výsledků řešení od předpokládaných výsledků – pak je třeba provést korekční opatření.

### 3.4.2.3 Řízení implementace

Poslední paralelní manažerskou funkcí je implementace. Bez implementace nemůže být ukončená žádná sekvenční manažerská funkce a všechny aktivity na jejím zajištění by neměly aplikaci v manažerské práci jako celku. Implementace v rámci manažerských funkcí představuje přípravu a seřízení jednotlivých sekvenčních funkcí, ale ne realizace samotné manažerské práce. Vladimír Žáček (2016) výsledek implementace v rámci sekvenční manažerské funkce klasifikuje následně:

1. plánování – implementace zabezpečuje seřízení plánů s možnostmi jejich realizace ve vazbě na následující sekvenční manažerské funkce;
2. organizování – je formování žádoucího modelu organizační struktury, včetně potřebných delegací pravomocí, informačních a komunikačních vazeb, v rámci podniku a jeho dílčích organizačních jednotek.
3. vedení – může být úspěšné vedení firemního týmu se záměrem splnit úkoly plánu;
4. kontroly – je například formování a provoz systému plynulého získávání a posouzení finančních výsledků organizace, revize plnění plánu.

Uplatnění paralelní manažerské funkce implementace v sekvenčních manažerských funkcích má velice pestrý obsah, formy a postupy realizace. Odborná manažerská literatura z tohoto důvodu většinou neuvádí konkrétní charakteristické postupy, ale poukazuje na velkou škálu a funkčnost kreativních způsobů, jak implementaci provádět.

### 3.5 Kompetence manažera

Manažerská kompetence (způsobilost manažera) – schopnosti manažera dané jak jeho odborností (competence), tak jeho jednáním a chováním (competency), (Veber, 2009). Způsobilost tedy znamená zvládnání konkrétní pracovní pozice, mít náležitou kvalifikaci v příslušné oblasti a také mít odpovídající znalosti a zkušenosti. Odborné způsobilosti jsou pro podnik jednou ze základních potřeb – každá profese je definována jednotlivými kvalifikačními požadavky a schopností pracovníka. Profesní kompetence je možné definovat jako komplex všech znalostí, dovedností, zkušeností a schopností, které dovolují jedinci vykonávat určitou práci. Jaromír Řezáč (2009) klasifikuje čtyři složky kompetence:

- Odborná kompetence – speciální znalosti oboru, ve kterém působí. Znalosti pracovních postupů, strojů a zařízení. Schopnost nacházet a aplikovat vhodné řešení problémů.
- Metodická kompetence – schopnost rychle se učit a porozumět novým věcem, uspořádat a aplikovat komplikované odborné znalosti v práci. Metodická kompetence předpokládá práci se zaměřením na cíle podniku;
- Sociální kompetence – umění navazovat a udržovat blahodárné vztahy se zájmem dosahovat společných cílů. Typickými rysy sociální kompetence jsou: schopnost vnímání, umění dovedně komunikovat, aktivně naslouchat, respektovat odlišné názory.
- Osobní kompetence – schopnost relativně nezaujatě hodnotit sám sebe a své chování, kladný vztah ke změnám, ochota nést osobní odpovědnost.

Předpokládá se, že existují obecně využitelné „univerzální“ manažerské kompetence, které lze aplikovat na všech úrovních managementu v hierarchii podniku i v různých oborech působnosti. Některé kompetence však mohou mít různý význam pro jednotlivé úrovně vedení. Kupříkladu schopnost motivovat a vést lidi má největší význam v rámci provozního managementu. Pro Top management je nesmírně důležitá schopnost strategického myšlení. Různé organizace vyžadují manažerské schopnosti v jiné míře. Modely manažerských kompetencí by měly sloužit pro inspiraci. Nejsou obecně uplatnitelné za každých podmínek a mají být zváženy a adoptovány v návaznosti na konkrétní situaci.



## 3.6 Manažerské dovednosti

### 3.6.1 Tři úrovně manažerských dovedností

Stanislava Grosová, Milan Paták a Libor Adamec (1999) uvádí manažerské dovednosti, které vyžaduje efektivní řízení:

- technické dovednosti,
- lidské dovednosti,
- koncepční dovednosti.

**Technické dovednosti** jsou zaměřené na praktické využívání schopností. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu, jako mají lidé, které řídí, aby dokázal účelně zajišťovat provádění specifických prací.

**Lidské dovednosti** představují schopnost manažera spolupracovat s lidmi, chápat a účinně komunikovat a motivovat podřízené pracovníky. Lidské dovednosti jsou nejdůležitější pro manažera první linie, který řeší interpersonální a pracovní problémy.

**Koncepční dovednosti** spočívají v schopnosti koordinovat a integrovat všechny vyskytující se zájmy a aktivity podniku. Jde také o schopnost pohledu na organizace jako systém, včetně jednotlivých součástí a vazeb. Manažer by měl umět předvídat působení změn dílčích částí na podnik jako celek.

Míra využití jednotlivých dovedností manažerem záleží na organizační úrovni provádění práce. Na nižší a střední úrovni managementu technické dovednosti jsou klíčové pro výkon funkcí. Lidské dovednosti jsou důležité pro manažery všech řídicích stupňů, neboť svoji práci realizují pomocí jiných lidí. „Nutnost koncepčních dovedností vzrůstá směrem od nejnižšího stupně k nejvyššímu stupni řízení a u vrcholového manažera nabývají tyto dovednosti maximální důležitosti, jelikož jeho rozhodování má dlouhodobé dalekosáhlé důsledky, čímž ovlivňuje výkonnost celého podniku nebo alespoň jednotlivých úseků.“ (Grosová, Paták, Adamec, 1999).

Manažerské dovednosti jsou vcelku stejné pro manažery různých podniků, a dokonce i jiných oborů. Zejména to platí pro Top management – čím vyšší je postavení manažera, tím více jsou podobné nároky na jejich dovednosti, nezávisle na druhu podnikání.

Například, vrcholový pracovník farmaceutického podniku může za jistých okolností přejít do vedení strojírenského podniku.

### 3.6.2 Měkké a tvrdé dovednosti

Manažerské dovednosti lze dělit na tvrdé a měkké (hard and soft skills). Tvrdé dovednosti jsou odborné znalosti a dovednosti. Mohou být zlepšeny vzděláváním a jsou snadno měřitelné. Vzhledem k tomu, že tyto dovednosti jsou stabilní, dobře měřitelné a identifikovatelné podle konkrétních návrhů, jsou zahrnuty do seznamu požadavků stanovených v popisu pracovních pozic, snadno rozložitelné do několika jednoduchých a konečných operací.

Dovednosti v kategorii hard skills jsou snadno sledovatelné v každodenním životě. Například: pilot letadla bez váhání popíše posloupnost akcí pro vzlet a přistání. Jeho pokyny budou schematické, konkrétní a konzistentní. Za přítomnosti praktických zkušeností může jedinec zlepšit hard skills do takové úrovně, že je bude uplatňovat v každodenní praxi automaticky nebo „podle šablony“.

Mezi tvrdé dovednosti patří práce se stroji a nástroji, výpočetní technikou, jazykové znalosti, účetnictví, dělnické umění. Kontrola kvality, příprava rozpočtu a právní znalosti jsou také zahrnované do tvrdých dovedností.

Měkké dovednosti jsou spojené s vedením lidí a mají vztah k sociální a emoční inteligenci. Tradičně, psychologická teorie řadí měkké dovednosti mezi sociální dovednosti: schopnost přesvědčit motivaci zaměstnanců pomocí vhodných technik a nástrojů, účinná komunikace s podřízenými a nadřízenými, empatie, interpersonální komunikace, týmová práce, osobní rozvoj, řízení času, erudice, kreativita atd.

Měkké dovednosti jsou důležité jak v práci, tak v životě. Většina dovedností používaných k dosažení cílů jsou soft skills. Zároveň čím dál budete postupovat po kariéřním žebříčku, tím větší roli budou hrát měkké dovednosti ve vašem profesionálním životě, zatímco tvrdé dovednosti budou ustupovat do pozadí.

Koneckonců, čím vyšší pozici zastupujete, tím více podřízených a zaměstnanců může potřebovat Vaši konzultaci a pomoc ohledně různých druhů otázek. Proto je většina vzdělávacích programů a kurzů zaměřena na zvládnutí dovedností z řady soft skills.

Měkké dovednosti jsou těžko měřitelné a občas nejsou tak zřejmé jako tvrdé. Oba druhy dovedností jsou důležité pro manažera a jdou ruku v ruce.

Jan Lojda (2011) uvádí, že důležitou podmínkou pro rozvíjení manažerských dovedností je „sociální zralost manažera a ovládnutí své osobnosti.“ A dále: „zvládnutí manažerských dovedností nikdy není ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.“

### **3.7 Autorita manažera**

Autorita manažera je základním předpokladem vedení podřízených. Autorita je zasloužená důvěra manažera od svých zaměstnanců, nadřízených a kolegů. Jedná se o uznání jednotlivce, hodnocení týmem shody subjektivních vlastností manažera s objektivními požadavky. Autorita by měla být chápána jako systém vztahů, hodnot a výsledku práce. „Autorita (authority) se obecně ztotožňuje s vážností jakožto výjimečného postavení jedince či instituce; obvykle stojí na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce.“ (Řezáč, 2009). Autorita má podobu formální a neformální.

Formální autorita vyplývá z postavení manažera v organizační hierarchii, z přidělené působnosti, pravomoci i odpovědnosti a platných předpisů pro výkon funkce manažera. Existuje hodně situací, které vyžadují formální autoritu vedoucího. Nejběžnější z nich je kolektivní povaha práce v moderním podniku. Psychologická různorodost jednotlivých členů týmu má za následek, že jejich osobní zájmy, potřeby, motivy, aktivity a akce se nemusí shodovat s veřejným zájmem a potřebami. To může způsobit ohrožení dezorganizace kolektivní práce, narušení výrobních programů, ignoraci členy týmu nároků vedoucího týmu. V takových případech je nutná formální autorita vůdce.

Neformální autorita vychází z přirozeného a dobrovolného uznání manažera podřízenými. Je dána vrozenými vlastnostmi manažera, jeho chováním, jednáním a způsobem komunikace se zaměstnanci. Při spoléhání se na neformální autoritu, v důsledku vysoké úrovně rozvoje osobních vlastností, dochází ke zvýšení efektivity využívání potenciálních schopností podřízených.

„Obě strany autorit by měly být vzájemně vyváženy tak, aby nositel autority působil vůči svému okolí věrohodně a jistě.“ – uvádí Zuzana Dvořáková a kolektiv (2007). Vzhledem k tomu, že formální vztahy jsou nemožné bez neformálních vztahů, přinejmenším v reálném životě, nejlepším scénářem je, když se oba typy autorit vzájemně doplňují. Pro vedení týmu je samozřejmou předností neformální autorita, avšak formální autorita je nezanedbatelná a obecně významná.

### **3.8 Komunikace**

To nejdůležitější v komunikaci je slyšet to, co nebylo řečeno. P. F. Drucker.

Komunikace je rozsáhlý pojem a nejde ho důkladně definovat jednou větou. Slovo komunikace pochází z latiny, *communicare* – v překladu sdílet, spojovat. Pokud budeme

chtít specifikovat daný pojem, představíme ho jako proces sdělování a výměny informací, myšlenek a názorů mezi komunikujícími navzájem pomocí řeči, zvuků a gest.

*Komunikátor* – je ten, kdo vysílá zprávu. Sdělení je vždy ovlivněno osobností komunikátora, jeho postoji, zkušeností, náladovostí. Zpráva zahrnuje nejen myšlenky, informace, fakta, ale i emoce, obavy, formální slova, klišé.

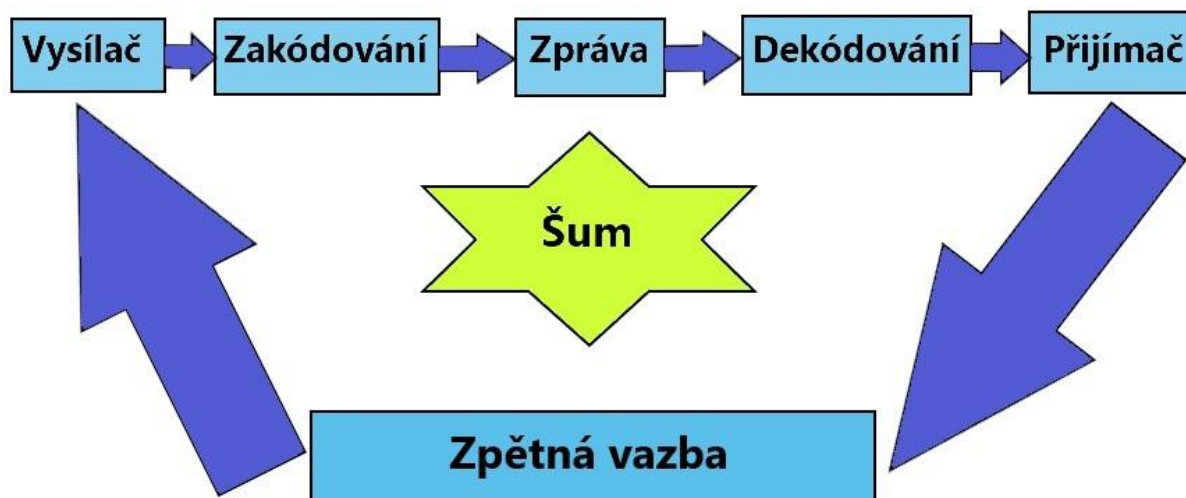
*Komunikant* – je ten, kdo přijímá vyslané sdělení. Chápání zprávy komunikantem je také vždy ovlivněno jeho osobnostními zkušenostmi, záměry a prožitky. Komunikant by se měl správně ujistit, že obdržené sdělení bylo pochopeno dobře, připravit si otázky v případě nejasností a nedomýšlet sdělení.

*Komuniké* – vyslaná zpráva v podobě myšlenky nebo citů může být ve formě verbálních a neverbálních symbolů.

*Komunikační jazyk* – jazyk, prostřednictvím něhož se předává komunikační sdělení.

Komunikace mezi lidmi je komunikací znakovou. Za znaky se považují slova, gesta a signály, s jejichž pomocí se zaznamenávají nebo předávají sdělení. Před odesláním zprávy je nezbytné ji přeměnit tak, aby byla srozumitelná příjemci. Zakódování spočívá v transformaci předávané zprávy do mluvené nebo psané podoby. Po obdržení zprávy začíná proces dekódování – převod zakódovaného sdělení zpět na myšlenku. Spočívá to v porozumění slovům psaným či řečeným, gestům a signálům. Zpětná vazba umožňuje manažerovi zjistit, zda byla zpráva přijata, s jakou pozorností a odezvou. Zároveň poskytuje možnost sdělení v budoucnu přizpůsobit nebo změnit. Existují také nepřímé formy zpětné vazby, například snížení produktivity nebo zhoršující se kvalita výrobků. Tyto příklady ukazují na nedostatečnou úroveň zpětné vazby. Šumem je každý rušivý faktor, který může zamýšlenou zprávu překroutit. Obrázek č. 6 znázorňuje celý komunikační proces.

Obrázek 5: proces komunikace



Zdroj: vlastní zpracování

Dle Jaromíra Vebera (2009) rozlišujeme **tři roviny sdělování**: verbální vyjadřování (slovy), neverbální (mimoslovně) a činy (co děláme, jak se chováme):

- **Verbální vyjadřování** – největší význam mají ne slova, ale věty. Slova daná do kontextu umožňují zajistit co nejpřesnější pochopení – a to v řeči mluvené a řeči psané.
- **Neverbální vyjadřování** – má mnoho složek (gesta, mimika, postoje těla, doteky, pohledy, ton řeči, její hlasitost, rychlost, artikulace, modulace hlasu atd.). Význam mají jak prvky mimoslovního vyjádření samy o sobě, tak i jejich projev jako celek. Mimoslovní projevy mohou být v souladu či nikoli, nejen mezi sebou, ale také ve vztahu ke slovnímu vyjádření. Sdělení nikdy nemůže být formou „holá fakta“. Sdělujeme vždy vlastní postoj k obsahu.
- **Činy** – Je nutné všimnout si chování a jednání v souvislosti s verbálními a neverbálními projevy.

Z pohledu podniku rozlišujeme vnější neboli exténní komunikaci a interní – komunikaci v rámci firmy – se spolupracovníky. Interní komunikace je nezbytnou součástí řídicího mechanismu. Na úrovni komunikačních schopností manažerů záleží úspěch řídicích činností. Nicméně, neplatí zásada čím víc komunikace, tím lépe, poněvadž manažeři musí vykonávat i jiné řídicí aktivity. Proto je nutno zavést systém efektivní komunikace, který bude zohledňovat komunikační vazby, frekvence komunikačních aktivit, typy předávaných informací, komunikační cesty a prostředky.

V efektivně řízené organizaci nebude místo pro ultraliberální přístup ke komunikaci, který spočívá v tom, že kdokoli kdykoliv a s kýmkoliv může komunikovat (Veber, 2009). Je třeba stanovit komunikační vazby: kdo s kým, v kterou dobu bude komunikovat, a jaký je předmět komunikace.

„Stejně tak bude třeba zajistit *formální komunikační cesty – komunikační síť* pro proudění informací mezi kanceláři, odděleními, divizemi, dceřinými společnostmi a u řady firem i pro pružnou komunikaci se zahraničními filiálkami apod.“ (Veber, 2009). Manažeři musí určit, jaké informace, kdy a v jaké formě budou potřebovat. Na tomto principu může být založen správný systém komunikace.

### 3.9 Delegování

Delegováním pravomocí je proces převodu některých funkcí manažera na jiné manažery nebo zaměstnance, aby bylo dosaženo konkrétních organizačních cílů. Používá se ke zlepšení a optimalizaci pracovní síly manažera. „Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi.“ (Cipro, 2009). Delegování je svým způsobem investice do pracovníků, nástroj jejich motivování a rozvíjení. Delegování podle hodně teoretiků managementu je nejtěžší úkol, se kterým se manažeři setkávají při vykonávání své práce. Může mít mnoho forem, a to od naprosté kontroly k absolutnímu předání pravomocí. Vyšší manažerské pozice vyžadují stále více delegování a méně výkonné práce (viz obrázek č. 7).

**Obrázek 6: podíl vedoucí a výkonné práce manažera**

<b>Vrcholový manažer</b>	<b>90%</b>	<b>10%</b>
<b>Manažer na střední úrovni</b>	<b>VEDENÍ (DELEGOVÁNÍ)</b>	<b>VYKONÁVÁNÍ (PROVÁDĚNÍ)</b>
<b>Prvoliniový manažer</b>	<b>30%</b>	<b>70%</b>

Zdroje: autorka vytvořila sama, podle Šuler, 1995.

### 3.9.1 Přínosy delegování

Přidělování úkolů podřízeným pracovníkům či spolupracovníkům může mít spoustu výhod. Přínosy jsou znatelné na obou stranách: pro vedoucího je to především uvolnění času pro výkon důležitějších činností a pro zaměstnance osobní a profesní růst. Delegování nám může dle Oldřicha Šulera (1995) přinést:

1. Více času na důležité věci. Delegování umožňuje vedoucím pracovníkům věnovat více času úkolům, stěžejním pro jejich práci.
2. Více práce za kratší čas. Rozdělení práce na dílčí části pomáhá dosahovat lepších výsledků.
3. Nové nápady a přístupy. Nově zapojení pracovníci do plnění úkolů často přicházejí s novým řešením nebo přístupem.
4. Rozvoj kompetencí pracovníků. Díky delegování zaměstnanci získávají nenahraditelné zkušenosti.
5. Motivování pracovníků. Delegování nových a pracných úkolů spolu s pravomocí je pro zaměstnance příležitostí projevit své schopnosti a umění.
6. Snazší hodnocení pracovníků. Na výsledcích delegovaných úkolů bude lépe poznat, kteří pracovníci si zaslouží odměny.
7. Jednodušší kontrola. Delegování některé odpovědnosti dovolí usnadnit proces kontroly.
8. Vyhnutí se stagnaci. Dobrý manažer musí pracovat na tom, aby se stal nahraditelným a mohl postoupit k významnějším úkolům.

Delegování však nebývá vždy bezproblémovou činností a doprovází ji celá řada bariér, které je potřebné eliminovat.

### 3.9.2 Bariéry delegování

Přes všechny očividné přednosti delegování se tomu řada manažerů vyhýbá. Mezi nejčastější důvody, proč tomu tak je, patří například pocit nenahraditelnosti neboli omnipotence. Hodně nadřízených si myslí, že pokud něco neudělají sami, nebude to v pořádku. Důležitá je ale nejenom kvalita zpracování konkrétního úkolu, ale i rozhodování se mezi přínosem práce manažera nad snadnými úkoly nebo nad úkoly významnými. Další bariérou delegování může být nechuť opustit něco, co dobře umíme. Ne všichni manažeři jsou schopni připustit riziko toho, že výsledek plnění úkolu podřízeným bude horší kvality, než by mohli dosáhnout oni.

Ne méně častým důvodem k nedelegování je nedůvěra ve schopnosti podřízených. Praxe ale říká, že příčinu tohoto nepříjemného faktu by měli manažeři hledat v sobě: buď přijali nekompetentní zaměstnance nebo ignorovali svoji podstatnou povinnost – rozvíjet schopnosti svých podřízených, nebo nakonec nedokázali správně posoudit jejich schopnosti.

Manažer by měl delegovat:

- Rutinní práce a práce, které podřízení dokážou udělat lépe a rychleji,
- Práci, díky které pracovníci získají užitečné zkušenosti,
- Činnosti, oživující rutinní práci zaměstnanců. Často bývají motivačním faktorem.

Naopak by manažer neměl delegovat:

- Práci s důvěrnými informacemi,
- Úkoly, které byly jednoznačně delegovány manažerovi a za které jednoznačně odpovídá,
- Nové úkoly, na které podřízení nebyli připraveni.

Jaromír Veber (2009) upozorňuje na důležitou zásadu správného delegování: „Manažer by neměl následně zasahovat do řešení úkolů, které delegoval podřízeným, neměl by svévolně přebírat zpět do své kompetence úkoly, které delegoval (kromě případů, kdy podřízení dané úkoly evidentně nezvládají a kdy je ohroženo včasné splnění termínů).“



### 3.10 Motivace a stimulace

„Chceš-li postavit loď, nesvolávej bubnem muže dohromady, aby si obstarali dřevo, připravili nástroje a rozdělili úkoly, nýbrž je nauč touze po nekonečném moři.“

(A. de Saint-Exupéry)

Manažeři pobízejí své podřízené k pracovnímu úsilí pomocí motivací a stimulací. V roli podnětů ke konání činů vystupují stimuly a motivy. Motivory a stimuly jsou pohonné síly, které nám napomáhají k provedení aktivit. Mezi nimi je ale podstatný rozdíl: zatímco stimul je impuls, vycházející z okolního prostředí (vnější pobídka), motiv je naší vnitřní záležitostí, pohnutka vycházející z nitra člověka.

Daniela Pauknerová a kolektiv (2012) definují pojem stimulace: „Stimulací tedy rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace.“ Ovlivňování může spočívat jak v pozitivní inspiraci (perspektiva odměny za úspěch), tak i negativní (strach z neúspěchu a z něj vyplývajících nežádoucích následků, jako jsou například sankce, trest). Dosáhnout kýženého výsledku stimulací je možné, jen pokud používané stimuly jsou v souladu s motivací daného člověka.

„Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty.“ (Pauknerová a kol., 2012). Optimální pracovní motivace lze dosáhnout v případě, že osobní cíle pracovníka, jeho zájmy a potřeby souhlasí se zaměřením a zájmy podniku.

Podle Jiří Plamínka (2008) je motivace podstatně složitějším nástrojem než stimulace, a s růstem významu motivace klesá potřeba stimulace.

#### 3.10.1 Základní pojmy motivace

Pokud chceme, aby pracovníci dosahovali výsledků podle našich představ, je důležité je správně motivovat. Pojetí motivace vymezují Leo Vodáček a Olga Vodáčková ve své knize *Moderní management v teorii a praxi* (2006): „Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění činností odpovídajících posláním a cílům organizace, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.“

Dobrý manažer nemanipuluje s pracovníky, ale snaží se poznat, co je motivuje. Vedoucí pracovník by měl umět lidem ukázat, že mohou využít svůj potenciál k uspokojení vlastních potřeb a současně k přispívání ke společným podnikovým cílům.

Stanislava Grosová, Milan Paták a Libor Adamec (1999) definují motivaci jako „soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání“. – a dále „termín motivace lidského jednání odpovídá na otázky, čím bylo jednání určitého člověka vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení určitého cíle (co chtěl člověk dosáhnout), proč se u určitého člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho jednání vyvolaly (co ho na cíli uspokojilo)“. To znamená, že na motivaci je možné se dívat jako na vnitřní aktivaci jedince, jeho zaměřování určitým směrem. Celá fyzická a psychická aktivita jedince směřuje k stanovenému cíli. Obrázek č. 8 znázorňuje proces motivace, který si lze představit jako řetězec tří na sebe navazujících akcí.

### **Obrázek 7: proces motivace**



Zdroj: autorka vytvořila sama na základě Grosová, Paták, Adamec, 1999.

Nejdřív jedinec cítí potřebu, potřeba vyvolává touhu, touha způsobuje akci. Výsledkem akce je uspokojení. V praxi tento řetězec nemusí probíhat tak jednoduše. Může se stát, že uspokojení jedné potřeby vyvolá touhu po uspokojení dalších.

## **3.10.2 Motivační teorie**

### **3.10.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Maslowova pyramida nebo Maslowova teorie je hierarchie lidských potřeb, která se využívá mimo jiné při motivaci lidí v organizaci. Pyramidu potřeb sestavil americký psycholog Abraham Maslow v roce 1943. Teorie vychází z předpokladu, že na chování jedince má vliv řada potřeb, které lze hierarchicky seřadit (obr. č. 9). Člověk se snaží nejdřív uspokojit základní existenční potřeby. Po uspokojení těchto potřeb uspokojuje druhý hierarchický stupeň – potřeby bezpečí. V oblasti managementu jde například o jistotu zaměstnání, pojištění. Další pozici zaujímají sociální potřeby – potřeby sdružování, přátelství, neformální pracovní skupiny. Na čtvrté úrovni je potřeba uznání neboli osobní uspokojení z práce. Jde o potřeby zaměstnance, uznání jeho funkce a prospěšnosti pro organizace. Nejvyšší postavení přiděluje Maslow potřebě seberealizace. Jedná se o rozvoj a využití vlastních schopností. Práce se stává člověku koníčkem, protože mu přináší větší uspokojení.

**Obrázek 8: Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: autorka vytvořila sama, podle Jaromír Veber, management

Přestože Maslowova teorie potřeb bývá často kritizovaná, byla jí inspirována celá řada dalších autorů teorií a doporučení pro manažerské chování a motivování. Maslowova koncepce „přispívá k pochopení nesprávnosti stále se vyskytujícího názoru, že základní motivace a stimulace pracovní činnosti člověka je jen ekonomická.“ (Grosová, Paták, Adamec, 1999).

### 3.10.2.2 Alderferův model hierarchie potřeb

Pět skupin Maslowových potřeb Clayton Alderfer shrnul do tří kategorií zajištění motivace:

- Existence
- Potřeba sociálních vztahů
- Potřeba růstu a rozvoje

Tato teorie bývá též označena zkratkou ERG dle anglického názvu skupin (Existence, Relatedness, Growth). Podle Alderfera člověk postupuje od uspokojování nižších potřeb k potřebám vyšší úrovně. Mezi potřebami vztahů a růstu je možná substituce. Pokud jedna z těchto potřeb není naplněná, roste naléhavost druhé. Obrázek č. 10 názorně ilustruje vztah všech tří faktorů.

**Obrázek 9: Tři kategorie potřeb**



Zdroj: McGrath, Bates, 2015.

Alderferův model vychází z Maslowovy pyramidy potřeb, ale nemá striktní hierarchické uspořádání jako původní teorie. Alderfer tvrdí, že se posun jedince může uskutečňovat i opačným směrem – od vyšších potřeb k nižším. V tomto případě nižší potřeby slouží náhradou neuspokojených vyšších potřeb.

### 3.10.2.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Na přelomu padesátých a šedesátých let vznikla dvoufaktorová teorie amerického profesora psychologie Fredericka Herzberga. Herzberg se svými spolupracovníky zásadním způsobem modifikoval Maslowovu hierarchickou koncepci potřeb. Na základě průzkumů byly identifikovány dvě skupiny faktorů, jednak motivující (přispívající k uspokojení z práce), jednak udržovací (hygienické) faktory, které ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost pracovníka. Nespokojení pak potlačuje zájem o zvýšení výkonu a kvality odvedené práce. Zajímavým a překvapivým poznatkem vycházejícím z teorií je, že hygienickým vlivem je i jednou přiznaná mzda či plat. Jen nedlouho po jejich zvýšení působí motivačně a pak se jejich výše stává hraniční hodnotou hygienického vlivu. Souhrn obou druhů faktorů uvádí Jaromír Veber (2009), viz tabulka č. 2.

**Tabulka 3: motivující a udržovací faktory**

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dosažení cíle (úspěch)</li><li>- Uznání</li><li>- Povýšení</li><li>- Sama práce (míra rozmanitosti, tvůrčí charakter)</li><li>- Možnost osobního růstu</li><li>- Odpovědnost (samostatnost)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Podniková politika a správa</li><li>- Vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými</li><li>- Plat</li><li>- Jistota práce</li><li>- Životní styl</li><li>- Pracovní podmínky</li><li>- Postavení</li></ul>

Velkým přínosem teorii motivace a hygieny je odhalení odlišného působení řady různých okolností a činitelů na motivaci pracovní činnosti. Manažeři by se měli snažit udržovat hygienické faktory na dostatečné úrovni a zlepšovat účinnost svých pracovníků za pomoci faktorů motivujících.

#### 3.10.2.4 McClellandova motivační teorie úspěchu

Americký psycholog a sociolog David McClelland je autorem teorií potřeby úspěchu (need achievement theory). Teorie je založena na třech skupinách potřeb: potřeby dosáhnout úspěchu, touhy po moci a sounáležitosti. James McGrath a Bob Bates (2015) specifikují potřeby podle McClellanda:

„Potřeba dosahovat úspěchu. Člověk s touto potřebou usiluje o výsledky, o plnění realistických, a přitom náročných cílů, o uznání za dobře odvedenou práci a další postup. Touha po moci. Člověk toužící po moci má silnou potřebu motivovat nebo vést druhé. Tato potřeba se může projevit i v podobě uplatňování osobní moci, která zahrnuje snahu dosáhnout postupu na úkor druhých.

Potřeba někam patřit. Člověk s touto potřebou usiluje o udržování přátelských vztahů a interakce s druhými a hledá u nich přijetí.“

Síla působení jednotlivých motivů se liší dle konkrétní osoby. Potřeba moci je typická pro manažerskou profesi a představuje snahu o dominantní postavení ve skupině. Potřeba sounáležitosti je důležitá pro týmovou práci a je charakteristická pro empatické lidi. Za

nejdůležitější faktor ekonomického růstu McClelland označil motiv úspěchu. U manažerů je obvykle motivace k úspěchu výrazně vyšší než potřeba sounáležitosti.

### 3.10.2.5 Vroomova teorie očekávání

V roce 1964 byla vydaná kniha „Práce a motivace“ (originální název „Work and motivation“), jejímž autorem je Victor Harold Vroom, americký profesor psychologie v oblasti pracovního jednání a pracovní motivace.

Důležitými pojmy pro danou teorii dle Ladislava Blažka (2014) jsou valence, instrumentálnita a expektace. Valence představuje subjektivní význam hodnoty cíle. Instrumentálnita je samotná aktivita pro dosažení cíle. Expektace představuje očekávání zaměstnance o výsledku svých úsilí. Motivaci pracovníka k činnosti pak lze vyjádřit následujícím způsobem:

$$M = V * E$$

Kde M je motivační síla,

V je valence,

E je expektace.

Motivace člověka k vynaložení úsilí závisí na atraktivitě cíle. Valence a expektace nejsou vždy závislé na sobě. Pravděpodobnost dosažení cíle ovlivňuje význam cíle pro člověka (valence). Vysoká pravděpodobnost zvyšuje motivační sílu, ale jednoduché cíle často ztrácejí atraktivitu. Když je význam odměny nízký, je nízká i motivační síla. Nenáročné rutinní činnosti s jistotou dosažení výsledku vedou ke snižování motivace. Cílevědomí a úspěšní pracovníci vybírají náročné cíle s vysokou hodnotou. Riziko neúspěchu při jejich dosahování má být přiměřené, aby zvyšovalo hodnotu cíle, ale neodrazovalo jedince.

## 4 VÝZKUM MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ V PRAXI

### 4.1 Charakteristika podniku

Orgsintez OOO je jedním z prvních podniků chemického průmyslu území bývalého Sovětského svazu. Datum založení závodu je 1. září 1936 - schválení státní komisí zákona o převod závodu do provozu. Společnost se specializuje na výrobu organických chemikálií. Nová fáze vývoje společnosti je spojena se vstupem Orgsintez OOO v roce 2007 do sdružení obchodních korporací Polyplast a obnovou infrastruktury elektrárny.

Průmyslový areál má:

- ohraničenou chráněnou oblast o rozloze více než 100 hektarů;
- vlastní elektrické rozvodny se dvěma nezávislými vstupy o výkonu 25 MW;
- rozvinuté sítě plynovodů a parních potrubí;
- rozvinuté sítě technické a dešťové kanalizace;
- podzemní uložení průmyslových odpadních vod;
- vlastní vrty pro získávání technických vod;
- rozvinuté železniční infrastruktury.

Hlavní aktivity a služby poskytované Orgsintez OOO:

- pronájem kancelářských, skladových a průmyslových prostor;
- výroba tekutých a práškových přísad do betonu na bázi naftalenu;
- výroba nemrznoucích přísad pro asfaltové koberce;
- chemické prostředky používané mimo stavebnictví;
- poskytování služeb podnikům nacházejícím se v průmyslovém areálu: železniční doprava, nepřetržitá dodávka energie (elektřina, pára, průmyslová voda), přijímání průmyslových odpadních vod;
- provádění laboratorních výzkumů na základě vlastní akreditované sanitárně-průmyslové laboratoře;
- prodej použitého chemického zařízení.

Orgsintez OOO zaměstnává celkem 79 lidí. V technologickém úseku pracuje 13 lidí: technologický manažer, asistent technologického manažera, 7 technologů a 4 provozovatelé technologických zařízení. Oddělení hygienicko-chemické laboratoře poskytuje práci 10 lidem: manažeru kvality, hlavnímu chemiku, 4 chemikům a 4 laboratorním technikům.

## **Poslání společnosti:**

Vývoj moderního trhu stavební chemie, vývoj nových oblastí aplikace chemických produktů společnosti v různých průmyslových odvětvích.

## **Cíl společnosti:**

Zajistit dlouhodobý hospodářský růst společnosti, sociální stabilitu, podporovat prosperitu a pokrok, splňovat evropské normy kvality výrobků a požadavky na ochranu životního prostředí.

Hlavní směry implementace strategie společnosti na období 2016-2020:

- posílení vedoucí pozice společnosti na trhu s přísadami pro beton v Rusku;
- zvýšení účinnosti využívání zdrojů;
- zlepšení pracovních podmínek;
- zavedení mezinárodních norem environmentálního managementu – řady ISO 14000.

### **4.1.1 Historie organizace**

V roce 1929 Rada práce a obrany Sovětského svazu přijala usnesení o výstavbě prvního chemického podniku domácí chemie – energeticko-chemického komplexu v městě Bobriki, jako součásti chemické továrny, GRES. Stavba chemického závodu v Bobrikách začala 20. dubna 1931, později byl přejmenován na Stalínogorský chemický kombinát. Za datum založení závodu se pokládá 1. září 1936 od schválení zákona o přijetí zařízení do provozu státní komisí. Podnik dostal název „Anilino-barevný“.

První technologickou dílnou v závodě byla výroba fenolu. V roce 1936 podnik vyprodukoval 368 tun fenolu. V roce 1938 byly postaveny nové výrobní haly na produkci kyseliny pikrové – nejsilnější výbušniny, suroviny, získávané z fenolu.

Anilino-barevný závod v Stalínogorsku byl zaznamenán na mapě německého generálního štábu jako jeden z objektů zvláštního zájmu pro bombardovací letectvo. V listopadu 1940 bylo veškeré vybavení odesláno do Uralu, do města Berezniki v oblasti Perm a také s ním odešli odborníci s rodinami. Po osvobození města 12. prosince 1941 jezdecký sbor generála Belova začal obnovovat výrobní zařízení závodu.

V roce 1944 byla výroba krystalického síranu sodného. V roce 1946 byla zahájena výroba syntetického opalovacího činidla a fotosulfitu. V roce 1949 byla uvedena do provozu



výroba kyseliny šťavelové. V roce 1968 byl uveden do provozu průmyslový komplex včetně výroby resorcinolu a dílny pro dekontaminaci průmyslových odpadních vod. V roce 2007 se podnik stal součástí skupiny společností „Polyplast“ - největší výrobce chemických přísad v Rusku pro betonové a stavební směsi.

## 4.2 Analýza a výsledky průzkumu

Pro účely diplomové práce byli vybráni na základě mnohaletých zkušeností v podniku Orgsintez dva manažeři: manažer kvality a technologický manažer.

Oba manažeři zastupují liniový management. Jsou přímými nadřízenými výkonných pracovníků. Specifikem jejich práce je krátkodobé plánování, proto můžou být označeni za operativní management.

Vlastní práce se skládá celkem ze dvou částí: polostrukturovaný rozhovor s oběma manažery a dotazníkové šetření.

Polostrukturovaný rozhovor pomohl odhalit nezbytné tvrdé a měkké dovednosti pro vykonávání funkcí technologického manažera a manažera kvality v rámci podniku Orgsintez OOO a také získat detailnější popis jejich práce.

Pro účely dotazníkového šetření byly sestavené dva druhy dotazníků: dotazník pro manažery a dotazník pro jejich podřízené. V rámci prvního dotazníku bylo vedoucím pracovníkům nabízeno ohodnotit úroveň svých manažerských dovedností a kvalitu vykonávání manažerských funkcí. Následně, v druhém dotazníku podřízené posuzovali ovládání manažerských funkcí a dovedností nadřízenými.

Oba dotazníky byly sestaveny z uzavřených odpovědí formou multiple-choice. Dotazník pro podřízené zahrnoval jednu otevřenou nepovinnou otázku, na kterou odpověděl jenom jeden člověk. Dotazníky byly původně sestaveny v češtině a následně autorkou práce přeloženy do ruštiny za účelem provádění dotazníkového šetření ve společnosti na území Ruské federace. Získané odpovědi (původně v ruštině) pak byly přeloženy do češtiny. Dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory probíhaly ve společnosti přímým kontaktem od 1. srpna do 4. srpna 2017.

Šetření se zúčastnili dva manažeři, dvanáct podřízených technologického manažera a devět podřízených manažera kvality.

#### 4.2.1 Polostrukturované rozhovory

Pro rozbor schopností a dovedností obou manažerů byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru (rozhovor pomocí návodu, částečně řízený rozhovor). Rozhovory se konaly ve společnosti Orgsintez OOO v Novomoskovsku (Rusko) 1. srpna a 3. srpna a trvaly zhruba 30 minut. Na žádost autorky organizace Orgsintez poskytla služební instrukcí pozice zastávané oběma manažery, což umožnilo podrobně popsat jejich povinnosti a náplň práce.

Řízené rozhovory odhalily informace o potřebných tvrdých a měkkých dovednostech manažerů ve firmě. K tvrdým patří: znalosti MS Office, technické znalosti a dovednosti včetně specializovaných technických znalostí, mezioborové znalosti, znalost technické dokumentace a kontrola kvality. Pro manažera kvality stěžejními měkkými dovednostmi jsou:

- logické myšlení,
- komunikační dovednosti,
- kritický pohled,
- schopnost poučit se z chyb a analyzovat neúspěch,
- zpracování nápadu do záměru či konceptu,
- schopnost motivovat druhé,
- vedení lidí,
- aktivní přístup.

Technologický manažer nejvíc používá následující měkké dovednosti:

- komplexní myšlení,
- přizpůsobivost (flexibilita),
- zvládání zátěžových situací,
- komunikační dovednosti,
- vyjednávací schopnosti,
- kritický pohled,
- organizační schopnosti,
- vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení,
- schopnost motivovat druhé.

Součástí otázek polostrukturovaného rozhovoru byly mimo jiné sebehodnotící otázky. Na otázku o účinnosti vykonávané manažerské práce ve vztahu k výkonnosti podřízených oba

manažeři uvedli, že ji hodnotí jako dostačující. Na otázku ohledně manažerských dovedností odpovědi byly stejné: manažeři své dovednosti považují za uspokojivé pro zastávání svých pozicí. Jak technologický manažer, tak i manažer kvality si myslí, že jejich způsob vedení zajišťuje plnění cílů podniku. Nicméně, manažer kvality je si s tím stoprocentně jist, když technologický manažer se domnívá, že tomu tak je.

#### 1) Manažer kvality

Manažer kvality hygienicko-chemické laboratoře zajišťuje vysokou kvalitu prováděných laboratorních testů, studií, měření ve vyhlášené oblasti laboratorní akreditace. Řídí se platnou legislativou, federálními zákony, nařízeními prezidenta Ruské federace (dále jen RF), usneseními vlády RF a Ministerstva pro hospodářský rozvoj RF, normativními a metodickými dokumenty Federální služby pro akreditaci (Rosakkreditatsii), včetně plnění nařízení Ministerstva pro hospodářský rozvoj RF od 30/5/2014 č. 326 a standardu GOST ISO / IEC 17025-2009. GOST (státní standard) je sbírka norem používaných nadnárodní Euroasijskou radou pro normalizaci, metrologii a certifikaci (EASC), což je standardizační organizace fungující v rámci Společenství nezávislých států. Na pozici vedoucího pro kvalitu hygienicko-chemické laboratoře může být jmenován odborník s vysokoškolským vzděláním a alespoň 3 roky praxe v oblasti akreditace hygienicko-chemické laboratoře. Manažer kvality hygienicko-chemické laboratoře je povinen zvyšovat kvalifikační úroveň nejméně jednou za 3 roky školením v příslušných kurzech nebo rekvalifikací, stáží a samostudiem. Manažer kvality hygienicko-chemické laboratoře je povinen:

- Účastnit se výzkumu (testování) a měření, seznámit se se směrnici jakosti a být veden ve své činnosti stanovenou politikou v oblasti laboratorní kvality;
- Zajišťovat vysokou kvalitu provádění laboratorních testů, studií, měření ve vyhlášené oblasti akreditace v souladu se zavedenou odbornou praxí, požadavky a přání zákazníků;
- Udržovat vysokou úroveň výzkumu a měření;
- Zachovávat stav nezávislé a kompetentní laboratoře, která zaručuje spolehlivost, objektivitu a vysokou kvalitu testů, studií a měření;
- Neustále zlepšovat a zvyšovat efektivitu systému kvality;
- Provádět kontrolu obsahu škodlivých látek v odpadních vodách a přírodních vodách, ve vzduchu v pracovním prostoru, v průmyslových lokalitách, v atmosférickém ovzduší; kontrolu průmyslových emisí do atmosféry; úroveň hluku,

osvětlení, meteorologické podmínky v dílnách v souladu se schválenými plány a metodami;

- Zajišťovat bezpečné provádění chemických analýz, provádět preventivní práci na dodržování bezpečnostních předpisů;
- Zajišťovat bezpečné skladování, používání a přepravy chemických činidel nezbytných pro normální fungování laboratoře;
- Poskytovat včasnou výuku a školení podřízeného personálu bezpečným způsobům práce. Nepouštět k samostatné práci jednotlivce, kteří nebyli instruováni, vyškoleni a vyzkoušeli znalosti atd.

## 2) Technologický manažer

Osoba jmenovaná na funkci vedoucího technologa musí mít vysokoškolské technické vzdělání a mít pracovní zkušenosti na inženýrsko-technických manažerských pozicích po dobu nejméně 5 let. Technologický manažer se ve své práci řídí: platnou legislativou, místními zákony a předpisy, služební instrukcí, standardem GOST 12.0.230-2007 (ILO-OSH 2001, IDT).

Technologický manažer organizuje vývoj a implementaci progresivních, ekonomicky opodstatněných technologických procesů a výrobních režimů šetřících zdroje a přírodu, které by měly zajistit zlepšení úrovně technologické přípravy a technického opětovného vybavení výroby, snížit náklady na suroviny, materiály, náklady na pracovní sílu, zlepšit kvalitu služeb a zvýšit produktivitu práce. Technologický manažer podniká opatření k urychlení ovládnutí moderních technologických procesů, nejnovějších materiálů a širokého využití vědeckých a technických výsledků. Zajišťuje přípravu plánů pro zavedení nových zařízení a technologií, zlepšení technické a ekonomické efektivity výroby, rozvoj technologické dokumentace a organizování kontroly nad zajišťováním dílny, pozemků a dalších výrobních jednotek podniku. Technologický manažer je povinen:

- Kontrolovat realizaci budoucích a současných plánů technologické přípravy výroby, přísné dodržování zavedených technologických postupů, zjišťovat porušení technologické disciplíny a přijímá opatření k jejich odstranění;
- Řídit práci na plánování a organizování nových dílen a jejich zaměření, vývoj nových technologií a vysoce výkonných procesů;
- Kontrolovat a schvalovat změny v technické dokumentaci v souvislosti s úpravou výrobních postupů a způsobů výroby;

- Koordinovat nejsložitější otázky, související s technologickou přípravou výroby, s jednotkami podniku, projekčními a výzkumnými organizacemi, zástupci zákazníků;
- Řídit provádění výzkumných a experimentálních prací na vývoji nových technologických procesů;
- Řídit pracovníky oddělení, koordinovat činnosti divizí společnosti, které provádějí technologické školení pro výrobu, organizovat tréninky pro profesionální rozvoj zaměstnanců atd.

#### **4.2.2 Dotazníkové šetření manažerských dovedností**

Dotazníky byly vypracovány na základě studia odborné literatury a praktických zkušeností. Pro účely výzkumu byly sestaveny nestandardizované dotazníky tak, aby byly zjištěny údaje, vztahují se k cílům diplomové práce. Dotazníky měly za cíl stanovit, zda vedoucí pracovníci mají dostačující tvrdé a měkké dovednosti pro zastupování manažerských funkcí. První dotazník obsahuje 35 otázek a průměrná doba vyplňování je 8 minut. Dotazník pro podřízené má 27 otázek a jeho vyplňování zabralo zaměstnancům v průměru 6 minut. Celkem bylo rozdáno a vyplněno 23 dotazníků.

##### 4.2.2.1 Dotazníky pro manažery

#### **Identifikační otázky.**

První část dotazníků se skládá z identifikačních otázek, zohledňujících zastoupení manažerů dle pohlaví, délku zaměstnaneckého poměru a délku vykonávání manažerské funkce. Jeden z dotazovaných manažerů je mužského pohlaví a druhý je ženského pohlaví (Graf č. 1).

**Graf 1: zastoupení manažerů dle pohlaví**



Délka zaměstnaneckého poměru dotazovaných manažerů je od 9 do 10 let a od 12 do 14 let (Graf č. 2). Jak už bylo zmíněno dříve, kritériem výběru manažerů byly jejich mnohaleté zkušenosti v daném podniku. Délka vykonávání manažerských funkcí vedoucími pracovníky se pohybuje ve stejných intervalech (Graf č. 3).

**Graf 2: délka zaměstnaneckého poměru manažerů**



**Graf 3: délka vykonávání manažerské funkce**



**Graf 4: nejvyšší dosažené vzdělání manažerů**



Oba manažeři mají vysokoškolské vzdělání, což odpovídá požadavkům v popisech jejich práce.

#### Agenda

Odpovědi technologického manažera
Odpovědi manažera kvality
Společné odpovědi

**Tabulka 4: znalosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**

	<b>Souhlasím</b>	<b>Spíše souhlasím</b>	<b>Spíše nesouhlasím</b>	<b>Nesouhlasím</b>
<b>1) Podřízení pracovníci mají k dispozici ochranné pomůcky a používají je</b>				
<b>2) Vím, kde jsou únikové a nouzové východy</b>				
<b>3) Vím, kde jsou všechny hasicí přístroje</b>				
<b>4) Vždy dodržuji zásady bezpečnosti při práci a kontroluji jejich dodržování podřízenými</b>				

Znalostí týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci mají za úkol zabezpečit předcházení ohrožení nebo poškození lidského zdraví při pracovním procesu. Jedná se obvykle o souhrn opatření stanovených právními předpisy a zaměstnavatelem. Odpovědi obou manažerů na otázky z této oblasti byly zcela stejné. Podle manažerů mají zaměstnanci ochranné nástroje a využívají je v práci. Oba vedoucí vědí, kde jsou únikové cesty a východy a také hasicí přístroje. Technologický manažer, manažer kvality a všichni jejich podřízení pracovníci dodržují zásady bezpečnosti při práci.



**Tabulka 5: organizování a rozhodování**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1) Považujete vlastní schopnost strukturovat rozhodovací problémy za dobrou?				
2) Umíte stanovit a využít v praxi zásadní kroky vedoucí ke správnému rozhodování?				
3) Pokud k tomu máte kompetenci, rozhodujete se sami?				
4) Máte organizační schopnosti na dostačující úrovni?				

Úmění správně stanovit rozhodovací problémy je prvním zásadním krokem rozhodovacího procesu a je nesmírně důležité pro vedoucí pracovníky. Technologický manažer považuje svoji schopnost strukturovat rozhodovací problémy za dobrou, manažer kvality uvádí, že je nejspíš dostačující. Důležité kroky vedoucí k přijetí správného rozhodnutí, dle sebehodnocení manažerů, každý z nich umí správně stanovit. Za podmínky toho, že vedoucí pracovníci mají nutnou kompetenci, oba se vždycky rozhodují sami, než by to rozhodnutí převedli na někoho jiného. Manažer kvality vlastní organizační schopnosti považuje za dobré, technologický manažer se domnívá, že jeho organizační schopnosti jsou dostačující. Mít dobré organizační schopnosti pro manažera znamená, že dokáže naplánovat pracovní program sobě i všem svým podřízeným. Musí vhodně rozdělovat úkoly – kompetentním pracovníkům a ve správný čas, aby vše stihli bez stresu a v termínu.

**Tabulka 6: vedení lidí**

	Pravidelně	Občas	Zřídka
1) Jak často poskytujete zpětnou vazbu podřízeným ohledně jejich pracovního výkonu?			

Technologický manažer má tendence hodnotit své podřízené a jimi odvedenou práci pravidelně. Manažer kvality danou aktivitu vykonává občas. Zpětná vazba bývá součástí

pravidelných hodnotících rozhovorů a měla by být poskytována při plnění každé důležité úlohy. Pravidelná zpětná vazba se charakterizuje hodnotícími rozhovory ve stanovené periodě, když nepravidelná je operativní zpětná vazba.

**Tabulka 7: vedení lidí**

<b>2) Jaký uplatňujete styl vedení?</b>	Autoritativní – veškeré rozhodování je v rukou vedoucího, direktivní určování úkolů, žádné zpětné vazby	Demokratický – spolupráce na rozhodování, vedoucí dává členům skupiny méně příkazů a podporuje jejich iniciativu	Skutečný styl laissez-faire – manažer přenechává svou autoritu podřízeným pracovníkům a dává jim tak svobodu jednání. Zasahuje do práce týmu jen, je-li potřeba pomoci

Za aplikovaný styl vedení oba manažeři označili demokratický styl. Rádi si nechávají sdělit názor podřízených a dávají jim prostor k vyjádření svých představ. Vůdce-demokrat preferuje takové mechanismy působení na podřízené, které se odvolávají na potřeby vyšší úrovně: účast, příslušnost, sebevyjádření. Demokratický styl bývá často označován za nejefektivnější a zároveň nejoblíbenější.

**Tabulka 8: vedení lidí**

	Neformální	Spíše neformální	Spíše formální	Formální
<b>3) Jakou autoritu podle Vás máte u svých podřízených?</b>				

Oba manažeři se shodli v dané otázce, že nejspíš mají neformální autoritu u svých podřízených. Faktory neformálního vedení obvykle zahrnují: věk, odborné znalosti a dovednosti, osobní vlastnosti, psychologii osobnosti, kompetence, uznání skupinou. Neformální autorita v důsledku vysoké úrovně rozvoje osobních vlastností přispívá k výraznému nárůstu využívání potenciálních schopností podřízených.

**Tabulka 9: vedení lidí**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>4) Vedete lidi tak, aby se dosahovalo stanovených cílů?</b>				

Manažer kvality je přesvědčen, že jeho způsob vedení přispívá k plnění cílů organizace. Technologický manažer se domnívá, že nejspíš vede podřízené tak, aby se dosahovalo stanovených cílů. Smyslem a cílem vedení podřízených pracovníků není pouze dosahování produktivního pracovního jednání a účinnosti, ale současně také i plnění firemních cílů.

**Tabulka 10: schopnost řešit konflikty**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>1) Nasloucháte svým podřízeným při vzniklém konfliktu?</b>				
<b>2) Máte strach z řešení konfliktů?</b>				

Dle odpovědí z dotazníků oba manažeři naslouchají svým pracovníkům a snaží se případné konflikty řešit. Strach z řešení konfliktu ani jeden z dotazovaných manažerů u sebe neobjevuje. Konflikty s sebou přináší stres, který dále komplikuje mezilidské vztahy a pracovní výkon. Jakmile kvůli nepochopení či jiným náhledům nastane konflikt, je důležité umět správně a vhodně reagovat tak, aby se situace co nejdříve a nejlépe vyřešila. Strach vhodnému řešení konfliktů brání, proto manažer by měl mít zdravé sebevědomí a umět zvládat konflikty bez stresu.

**Tabulka 11: schopnost řešit konflikty**

	Dostačující	Spíše dostačující	Spíše nedostačující	Nedostačující
<b>3) Jak hodnotíte vlastní schopnost řešit konflikty na pracovišti?</b>				

Vlastní schopnost řešit konflikty manažeři hodnotili jako dostačující a spíše dostačující. Umění zvládat konflikty znamená jednat s nadhledem, klidem, rozvážně a spokojeně. Důležité je vzniklý konflikt vyřešit účinně a včasně.

**Tabulka 12: komunikační dovednosti**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1) Považujete své komunikační dovednosti za dostačující pro vykonání práce manažera?				
2) Provádíte formální hodnocení výkonu svých pracovníků?				

Své komunikační dovednosti oba manažeři považují za uspokojivé. Formální hodnocení svých podřízených ale provádí jen technologický manažer. Manažer kvality odpověděl, že formální hodnocení spíše nevykonává. Hodnocení pracovních výsledků zaměstnance je orientováno na zásadní úkoly, které byly zaměstnanci na konci předešlého hodnotícího období určeny. Účinnost tohoto hodnocení záleží na povaze stanovených úkolů (jejich srozumitelností a jednoznačností), ale i jejich významem či důležitostí.

**Tabulka 13: komunikační dovednosti**

	Denně	Týdně	Každých 14 dnů	Měsíčně	Půlročně	Ročně
3) Jak často provádíte formální hodnocení podřízených?						

Vzhledem k tomu, že technologický manažer uvedl v předchozí otázce, že spíše formální hodnocení podřízených neprovádí, máme tedy jedinou odpověď od manažera kvality. Manažer kvality formální hodnocení pracovníků provádí jednou za měsíc.

**Tabulka 14: komunikační dovednosti**

	Elektronická pošta	Osobní rozhovor	Firemní intranet	Porady	Dokumenty
4) Nejčastěji ke komunikaci používáte tyto prostředky:					

Ke komunikaci v rámci organizace Orgsintez OOO oba manažeři nejčastěji používají elektronickou poštu a rozhovor. Výhodou elektronické pošty je rychlost komunikace, kdy elektronická zpráva odeslaná z jednoho počítače je doručena na počítač adresáta v časovém horizontu maximálně několika minut. Zasílání příloh a souborů je také velkou předností. Nevýhodou elektronické pošty je neosobitost. Při rozhovoru lze pracovníka lépe motivovat pro spolupráci, vysvětlit případné nejasnosti, konkretizovat předmět komunikace apod. Mezi nevýhody osobního rozhovoru patří například jeho časová náročnost.

**Tabulka 15: umění motivovat zaměstnance**

	Výborné	Dobré	Neutrální	Spíše špatné
<b>1) Jak byste hodnotil(a) celkové vztahy s podřízenými?</b>				

Celkové vztahy s podřízenými manažeři hodnotili jako výborné a dobré. Pracovní úspěch manažera a účinnost jeho motivace především záleží na tom, jaké vztahy si dokáže vytvořit se svými pracovníky. Vztahy by měly fungovat na vzájemné úctě, schopnosti komunikace a spolupráci.

**Tabulka 16: umění motivovat zaměstnance**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
<b>2) Projevujete podřízeným uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci?</b>				
<b>3) Motivujete zaměstnance tak, aby dosahovali cílů organizace?</b>				

Podle výsledků dotazníků, podřízeným obou manažerů se dostává pochvaly za řádně vykonanou práci. Pochvala je mocným motivačním faktorem, který nejenom zvyšuje okamžitou produktivitu, ale také přispívá k dlouhodobému udržení vysoké produktivity. Manažer kvality je přesvědčen, že jeho motivace podřízených přispívá k dosahování cílů organizace. Technologický manažer se domnívá, že nejspíš motivuje zaměstnance k plnění firemních cílů.

**Tabulka 17: umění motivovat zaměstnance**

<b>4) Jakým způsobem motivujete své podřízené?</b>	<b>Peníze</b>	
	<b>Pracovní postup</b>	
	<b>Přátelský přístup manažera</b>	
	<b>Jiné nefinanční odměny</b>	
	<b>Nijak</b>	

Motivační techniky manažera mají velký vliv na výkon a loajalitu podřízených. Většina firem používá klasické motivační nástroje, jako jsou různé zaměstnanecké akce, bonusy, ocenění nejlepších zaměstnanců, balíčky či služby pro zaměstnance, finanční prémie. Jako nejčastější motivační nástroj oba manažeři uvádějí peníze. Nejjednodušším a přitom stále účinným nástrojem zůstává finanční ohodnocení. Manažer kvality kromě peněz používá také motivační pracovním postupem - možností profesního růstu a vlastního rozvoje.

**Tabulka 18: umění motivovat zaměstnance**

	<b>Pozitivní</b>	<b>Negativní</b>	<b>Nic</b>
<b>5) Využíváte spíše pozitivní druhy motivace (dobré pracovní podmínky, pochvala) nebo negativní druhy motivace (např. hrozba snížení platu nebo nižší pracovní pozice)?</b>			

K dosažení vyššího výkonu zaměstnanců oba manažeři používají pozitivní druhy motivace. Běžně se říká, že pokud chceme zapojit plný výkonový potenciál podřízených, použití pozitivní motivace prostřednictvím odměny bude podstatně účinnější než negativní druhy motivace. K využívání negativních forem motivace by měl manažer přistoupit teprve tehdy, pokud vyčerpal všechny možnosti pozitivní motivace.

**Tabulka 19: delegování**

	Často	Někdy	Nikdy
1) Jak často delegujete úkoly podřízeným?			
2) Delegujete na své podřízené také své manažerské povinnosti?			

Technologický manažer uvádí, že deleguje úkoly svým podřízeným často, když manažer kvality deleguje jen občas. Delegování představuje předání úkolu vykonávaného dosud nadřízeným vedoucím podřízenému pracovníkovi včetně odpovídající úrovně pravomoci. Své manažerské povinnosti oba manažeři delegují podřízeným pracovníkům občas.

**Tabulka 20: delegování**

3) Když delegujete, jak velkou volnost necháváte podřízeným při řešení úkolů?	Neomezenou volnost	Rozumnou – vedoucí poskytuje potřebné informace a zdroje, doporučuje možný způsob řešení, s tím, že rozhodnutí nechává na podřízeném. Systematicky kontroluje výsledky	Žádnou – úkoly plní podřízený přesně podle nařízení vedoucího. Vlastní přístup není povolený

Manažer kvality při delegování úkolů nechává svým podřízeným minimální volnost. Stanovené úkoly musí být plněné přesně podle ustanovení vedoucího. Když technologický manažer deleguje práce, zanechává zaměstnancům rozumnou samostatnost a nezávislost. Konzultuje to s pracovníky a radí jim při stanovení úkolu a kontroluje výsledky práce.

**Tabulka 21: delegování**

	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
4) Ujistíte se vždy, že zaměstnanec daný úkol chápe?				

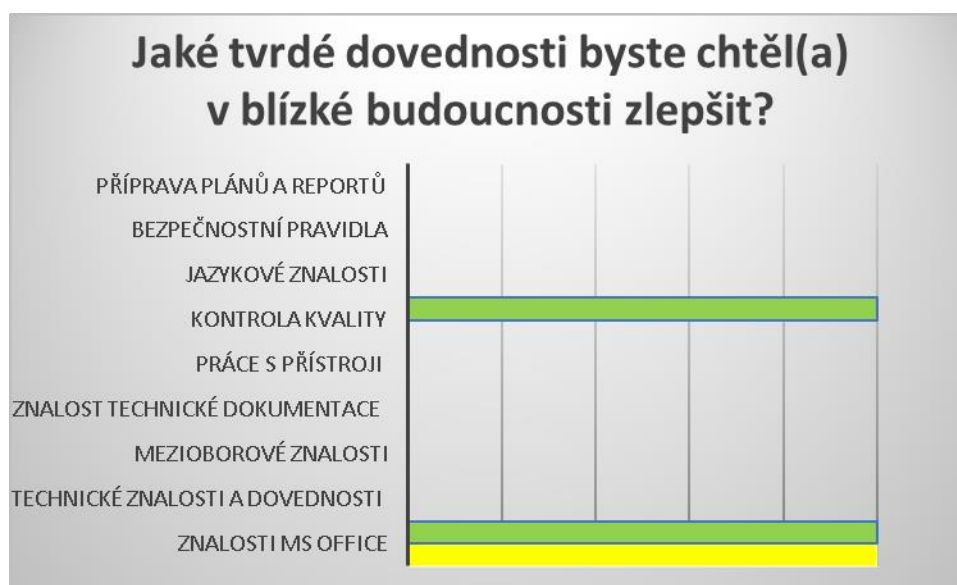
Důležitým bodem delegování je ověřit si, že stanoveným úkolům pracovník porozuměl. Podle výsledků dotazníků se oba manažeři nejspíš ujistí, že podřízený smysl a cíl úlohy

pochopil, a teprve pak je nechávající úlohy plnit. Správný způsob zadávání úkolů a přiměřená podpora hodně ovlivňuje výsledky delegované práce.

### Hledisko budoucnosti

V rámci sebehodnocení manažerských dovedností hlavním cílem bylo nejenom zjistit a popsat současnou situaci, ale i stanovit potřebné zlepšení dovedností v dohledné budoucnosti, najít možnosti dalšího rozvoje vybraných vedoucích pracovníků.

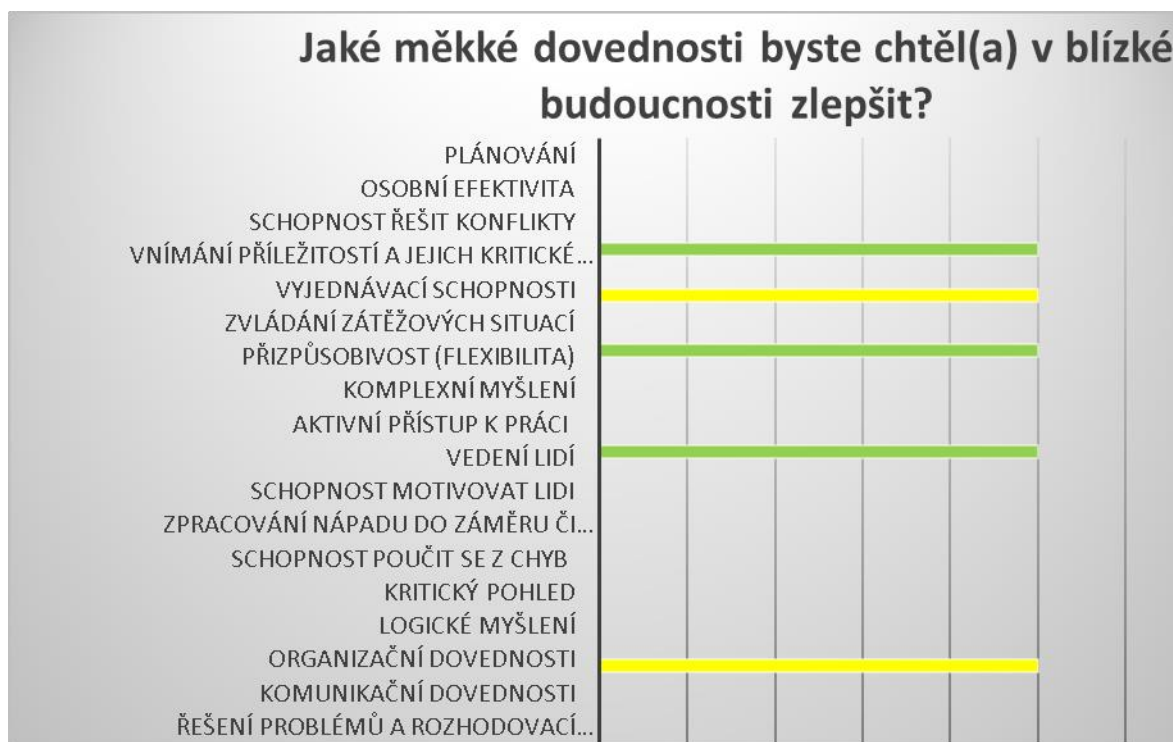
#### Graf 5: jaké tvrdé dovednosti byste chtěl(a) v blízké budoucnosti zlepšit?



Co se týká tvrdých dovedností, manažer kvality uvádí, že by se chtěl stále zlepšovat ve svém přímém oboru (kontrola kvality). Stát se expertem v jakékoliv oblasti je méně věcí inteligence dotyčné osoby, ale spíše její schopností neustále se zlepšovat. Oba vedoucí sdělují, že potřebují zdokonalit své znalosti MS Office. Prohlubování znalostí v používání nástrojů MS Office v dnešní době by mohlo znamenat další konkurenční výhodu na trhu práce a nejenom pro vedoucí pracovníky.



**Graf 6: jaké měkké dovednosti byste chtěl(a) v blízké budoucnosti zlepšit?**



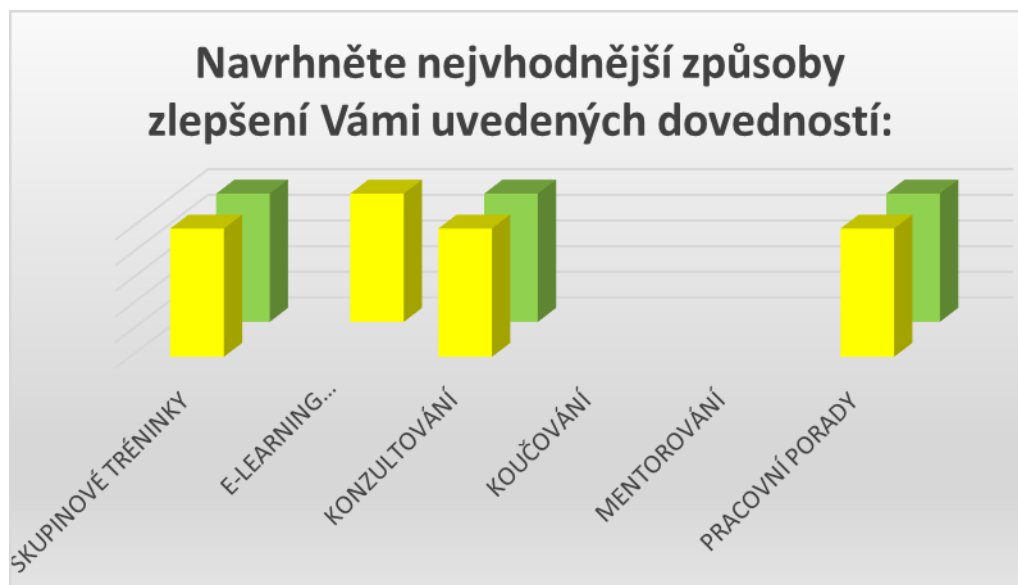
Tahle otázka se zabývala pohledem manažerů na možnosti zlepšení svých měkkých dovedností. Manažerům byly nabídnuté možnosti odpovědí, ze kterých si každý mohl vybrat tolik odpovědí, kolik chtěl. Většina z uvedených dovedností byla určena manažery během polostrukturovaných rozhovorů jako nezbytná pro vykonávání práce na jejich pozicích. Odpovědi se v této otázce celkem lišily, každý vedoucí uvedl něco jiného. Tudíž technologický manažer cítí, že by potřeboval zdokonalit své organizační a vyjednávací schopnosti. Potřebnost vyjednávání vzniká, když dvě strany se potřebují dohodnout v určité záležitosti, a jedna strana musí přesvědčit druhou. Vyjednávací dovednosti jsou širší pojem a zahrnují v podstatě i dovednosti komunikační, interaktivní a analytické. Vzhledem k náplni práce technologického manažera (řízení práce na plánování a organizování nových dílen a jejich zaměření, koordinace činnosti divizí společností atd.) vyjednávací dovednosti mají široké uplatnění v jeho každodenní práci. Manažer kvality by chtěl posílit své vůdcovské dovednosti, schopnost přizpůsobivosti neboli flexibilitu a vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení. Schopnost adaptace – přizpůsobivosti usnadňuje snazší aktivní přizpůsobení osobnosti různým situacím a prostředím. Pracovní přizpůsobivost je důležitým faktorem pro nepřetržitý pracovní proces a dobrý výkon. Změny v kolektivu, nové zákony, reformy a úpravy stávajících norem by neměly mít za důsledek zmatek a pracovní napětí zhoršující celkové výsledky. Vnímání

příležitostí a jejich kritické hodnocení je důležitou schopností manažera. V rámci daného podniku to lze použít k příležitostem možného rozvoje sebe a svých podřízených a zlepšení pracovního výkonu.

Vedení znamená určování směru, kterým by měla vedená skupina postupovat. Vůdce by se měl neustále zlepšovat a nové cíle vnímat jako výzvu k rozšíření dovedností a schopností.

Vůdcovské schopnosti jsou důležité na každé úrovni řízení.

#### **Graf 7: navrhněte nejvhodnější způsoby zlepšení Vámi uvedených dovedností**



Daná otázka se věnovala způsobům zlepšení dovedností, uvedených manažery v předchozích dvou otázkách. Odpovědi byly celkem podobné, oba vedoucí z nabízených možností vybrali skupinové tréninky, konzultování a pracovní porady. Technologický manažer kromě toho vybral možnost elektronického vzdělávání, jehož popularita se v dnešní době stále zvyšuje. Konzultování je jeden ze způsobů vzdělávání na pracovišti, který se obvykle používá dle aktuální potřeby. Vzdělávající pracovník se obrací na konzultujícího v případě potřeby pomoci a dotazů.

Nikdo z manažerů nevybral možnosti koučování nebo mentorování, i když obě tyto metody rozvoje zaměstnanců mají vysoký potenciál pro zvýšení výkonnosti na pracovišti. Takový výsledek může být způsoben tím, že takové způsoby vzdělávání pracovníků ještě nejsou obvyklé pro podniky v menších ruských městech.

#### 4.2.2.2 Dotazníky pro podřízené

Identifikační otázky

**Graf 8: zastoupení podřízených dle pohlaví**



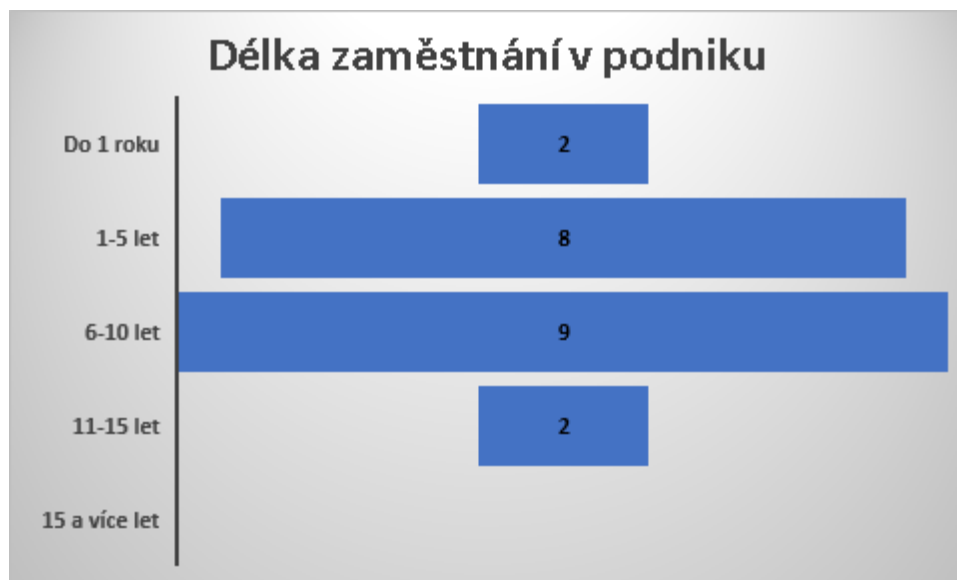
První otázka se věnovala struktuře pohlaví podřízených. Dle výsledků dotazníků mezi respondenty je mezi podřízenými 8 žen (38 %) a 13 mužů (62 %). Takové zastoupení je možné vysvětlit prací v chemickém průmyslu se škodlivými látkami, která se obvykle považuje za vhodnou spíše pro muže než pro ženy.

**Graf 9: nejvyšší dosažené vzdělání podřízených zaměstnanců**



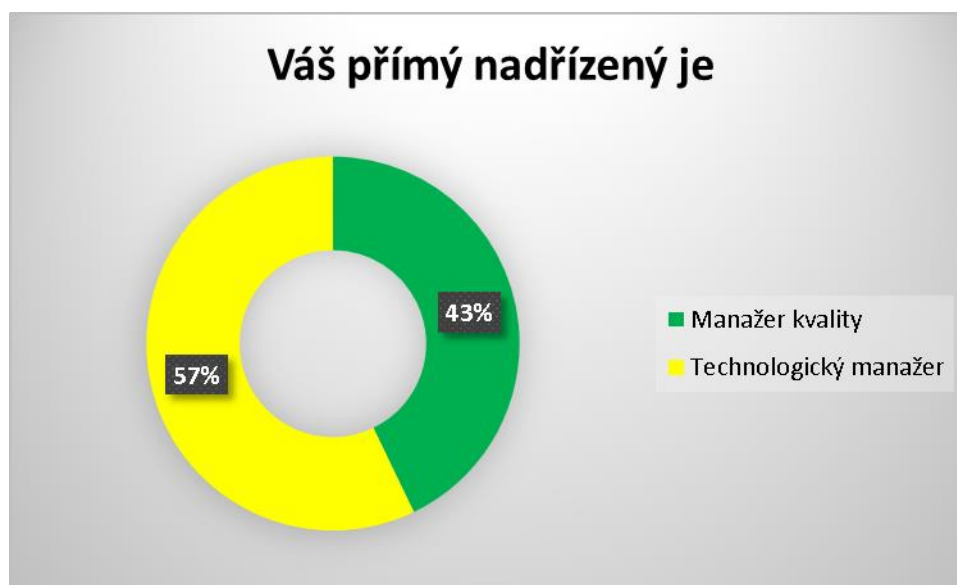
Z daného grafu vyplývá, že nejvíce podřízených dosáhlo vysokoškolského vzdělání: 19 lidí, což v procentním zastoupení je 90,5 %. Dva lidé mají vyšší odborné vzdělání neboli DIS a představují 9,5 % z celkového počtu podřízených respondentů. Pouze základní, středoškolské nebo středoškolské s maturitou nemá žádný z respondentů.

**Graf 10: délka zaměstnaneckého poměru podřízených v Orgsintez OOO**



Z celkového počtu respondentů (21 podřízených), 2 lidi pracují v podniku celkem nedávno – do jednoho roku. Jejich relativní poměr je 9,5 %. Od 1 do 5 let je zaměstnáno v podniku 8 lidí (38 %). Devět podřízených pracuje v Orgsintez OOO po dobu od 6 do 10 let, což je téměř 43 % z celkového počtu respondentů. Zbýlých 9,5 % jsou zaměstnanci podniku víc jak 11 let, ale méně než 15 let. Jsou to dva respondenti.

**Graf 11: váš přímý nadřízený je**



Devět zaměstnanců neboli 43 % z celkového počtu respondentů pracuje pod vedením manažera kvality. Pod vedením technologického manažera pracuje dvanáct pracovníků, 57 % z celkového počtu v relativním zastoupení.

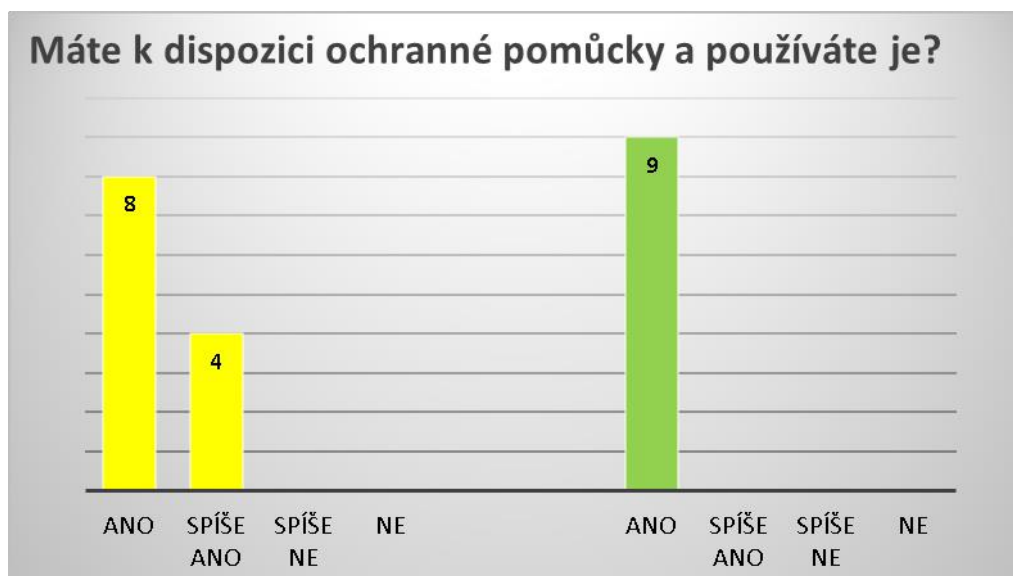
## Agenda

Odpovědi podřízených technologického manažera

Odpovědi podřízených manažera kvality

### Znalosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

#### Graf 12: máte k dispozici ochranné pomůcky a používáte je?



Zaměstnavatel v rámci péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci má povinnost zajistit ochranné pracovní pomůcky, čisticí a dekontaminační prostředky pro své pracovníky dle charakteru práce, kterou vykonávají. Z grafu č. 7 je patrné, že většina respondentů rozhodně používá ochranné pomůcky (81 % z celkového počtu). Zbýlých 19 % ochranné pomůcky nejspíš k dispozici má a používá je při práci.

#### Graf 13: víte, kde jsou únikové a nouzové východy?



Únikový východ vede do bezpečné oblasti a je určen pro evakuaci v případě požáru nebo při jiných naléhavých situacích. Nouzový východ je východ nesplňující požadavky únikového východu a používá se pro zvýšení bezpečnosti. Dvacet lidí z 21 dotazovaných přesně ví, kde jsou umístěny únikové a nouzové východy (95 %). Jeden respondent se domnívá, že o jejich zařazení ví (5 %).

**Graf 14: víte, kde jsou hasicí přístroje ve vašem oddělení?**



Vzhledem k tomu, že podnik působí v chemickém průmyslu, jeho činnost vyžaduje zvýšení požární bezpečnosti. V případech obou manažerů 100 % podřízených respondentů uvedlo, že vědí, kde jsou umístěné hasicí přístroje v jejich oddělení.

**Graf 15: vždy dodržujete zásady bezpečnosti při práci?**

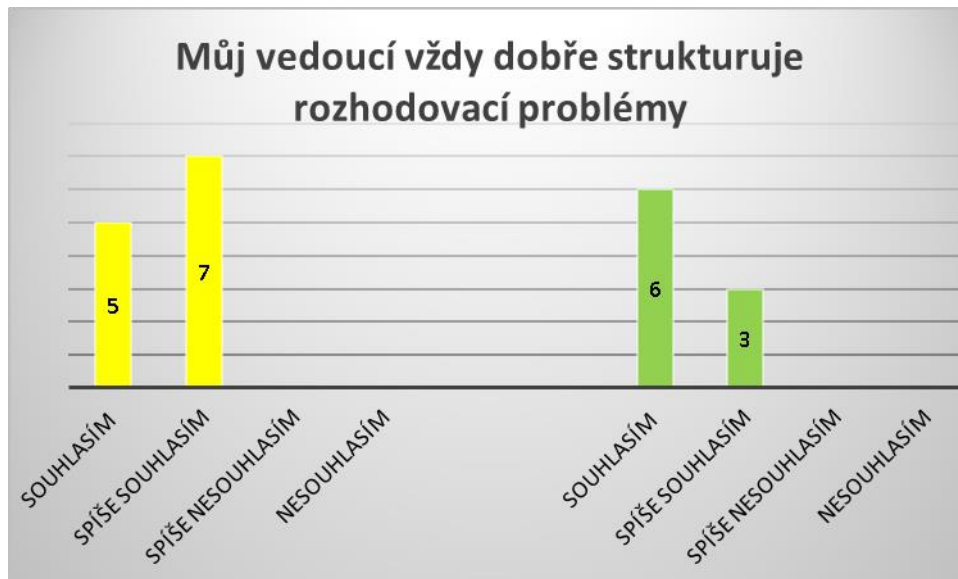


Zásady bezpečnosti při práci podle výsledků dotazníků zcela dodržuje 76 % dotazovaných pracovníků (16 lidí v absolutním vyjádření). Pět lidí (24 %) zásady bezpečnosti spíše

dodržuje. Co se týká technologického manažera, 75 % jeho podřízených zcela dodržuje zásady bezpečnosti. V případě manažera kvality je to 78 %.

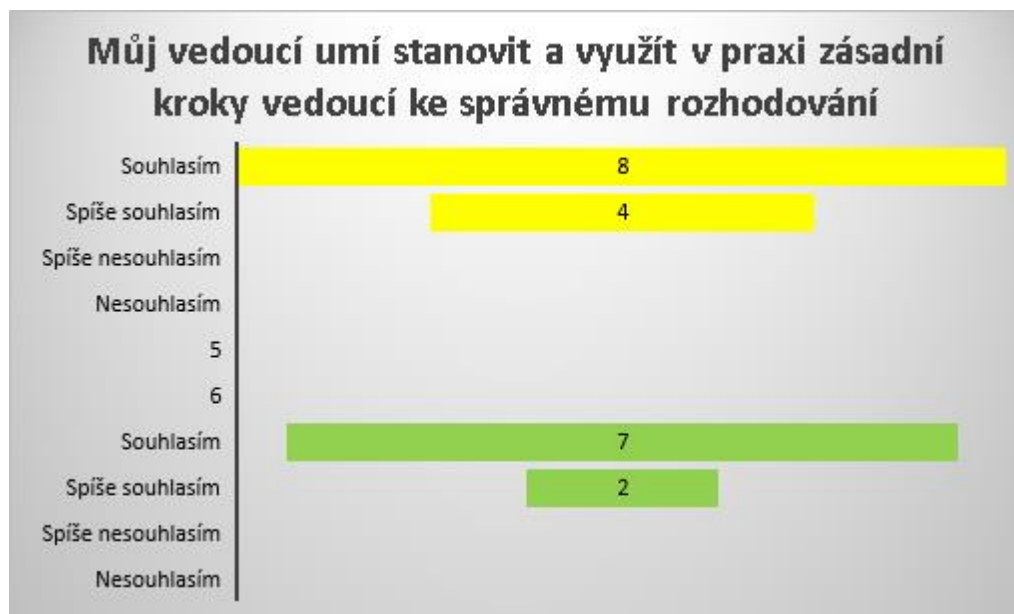
### Organizování a rozhodování

**Graf 16: tvrzení: můj vedoucí vždy dobře strukturuje rozhodovací problémy**



Daná otázka se zabývala schopností vedoucích pracovníků strukturovat rozhodovací problémy. V případě technologického manažera 42 % podřízených považuje tuto schopnost nadřízeného za dobrou. Většina (58 % neboli 7 lidí) odpověděla, že ji spíše považují za dobrou. Šest podřízených manažera kvality (67 %) souhlasí s tím, že nadřízený umí dobře strukturovat rozhodovací problémy, 3 lidí (33 %) s tím spíše souhlasí.

**Graf 17: tvrzení: můj vedoucí umí stanovit a využít v praxi zásadní kroky vedoucí ke správnému rozhodování**



Pro správné rozhodování je nesmírně důležité dobře strukturovat rozhodovací problém a pak stanovit náležitě kroky pro jeho řešení. Osm podřízených technologického manažera (67 %) věří, že jejich vedoucí umí správně tyto kroky určit. Čtyři pracovníci se domnívají, že nadřízený nejspíš ovládá stanovení zásadních kroků, vedoucích ke správnému rozhodování. Sedm pracovníků chemické laboratoře (pod vedením manažera kvality) považuje uvedenou schopnost svého nadřízeného za dobrou. Relativní poměr je 78 %. Dva pracovníci (22 %) spíš s tímto tvrzením souhlasí.

**Graf 18: tvrzení: můj nadřízený má organizační schopnosti na dostačující úrovni**

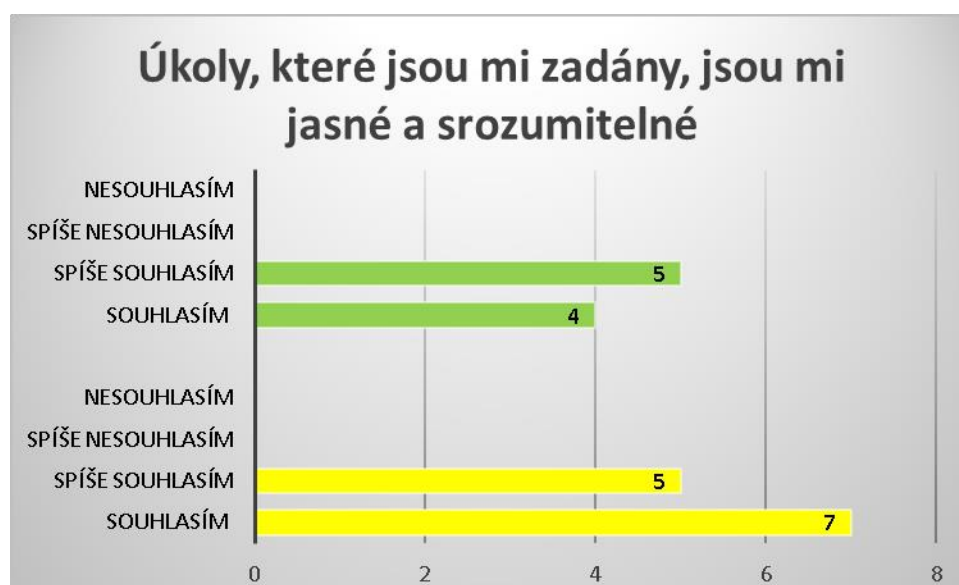




Organizační schopnosti svého vedoucího považuje za dostačující 56 % podřízených manažera kvality (5 lidí v absolutní hodnotě). Čtyři zaměstnanci spíše souhlasí s tím, že nadřízený dobře ovládá organizační schopnosti. Absolutní většina pracovníků pod vedením technologického manažera (83 % nebo 10 lidí) věří, že vedoucí má uvedené schopnosti na dostačující úrovni, když 2 podřízení (17 %) se domnívají, že nejspíš tomu tak je.

## Vedení lidí

**Graf 19: tvrzení: úkoly, které jsou mi zadány, jsou mi jasné a srozumitelné**



Pro náležitě plnění úkolu je důležité správně smysl a cíl úkolu pochopit. Čtyři podřízení manažera kvality (44 % z celkového počtu) souhlasí s tím, že úkoly zadané nadřízeným jsou vždy jasné a srozumitelné. Pět podřízených (56 %) s tímto tvrzením spíše souhlasí. V případě technologického manažera jeho způsob zadávání úkolů považuje za přístupný sedm podřízených (58 % z celkového počtu) a pět podřízených (42 %) s tím spíše souhlasí.

**Graf 20: Jaký je styl vedení Vašeho vedoucího?**



Za styl vedení nadřízeného v případech obou manažerů 100 % podřízených (9 a 12 v absolutním vyjádření přiměřeně) uvedlo demokratický styl.

**Graf 21: Jakou autoritu má Váš vedoucí?**



Daná otázka se zabývala autoritou manažerů. Sedm podřízených technologického manažera (58 %) odpovědělo, že autorita jejich nadřízeného je spíše neformálního charakteru. Pět podřízených uvedlo, že autorita vedoucího je neformální (42 %). V případě manažera kvality, dva z podřízených (22,2 %) naznačují, že vedoucí má neformální autoritu. Čtyři pracovníci si myslí, že autorita nadřízeného je spíše neformální (44,4 %) a tři podřízení ji považují za spíše formální (33,3 %).

## Schopnost řešit konflikty

**Graf 22: Naslouchá Vám vedoucí při vzniklém konfliktu?**



Při vyskytnutí konfliktu na pracovišti je důležité najít správný způsob ho rychle a spravedlivě vyřešit, aby co nejméně ovlivnil pracovní proces a vztahy mezi zaměstnanci. V takové situaci je nezbytné své podřízené pozorně vyslechnout. Pět pracovníků pod vedením manažera kvality (56 % z celkového počtu) uvedlo, že v případě vyskytnutí konfliktu na pracovišti jim vedoucí naslouchá. Zbývající čtyři podřízené (44 %) si myslí, že nadřízený jim spíše naslouchá. Sedm podřízených technologického manažera (58 %) odpovědělo, že vedoucí při vzniklém konfliktu jim naslouchá a pět (42 %), že spíše naslouchá.

**Graf 23: Snaží se vedoucí vždy konflikt vyřešit správně?**



Existuje rozdíl mezi řešením konfliktů podle vlastního uvažování a správným neboli spravedlivým řešením konfliktů. Pět podřízených technologického manažera (42 %) uvedlo, že jejich nadřízený se vždy snaží konflikt vyřešit správně. Sedm podřízených (58 %) se domnívá, že vedoucí řeší konflikty spíše správně. Dva z podřízených manažera kvality (22 %) odpověděli, že jejich vedoucí se snaží vyskytnuté konflikty vyřešit správně, a sedm zaměstnanců uvedlo, že nejspíš tomu tak je.

### Komunikační dovednosti

**Graf 24: tvrzení: s mým nadřízeným je dobrá komunikace**



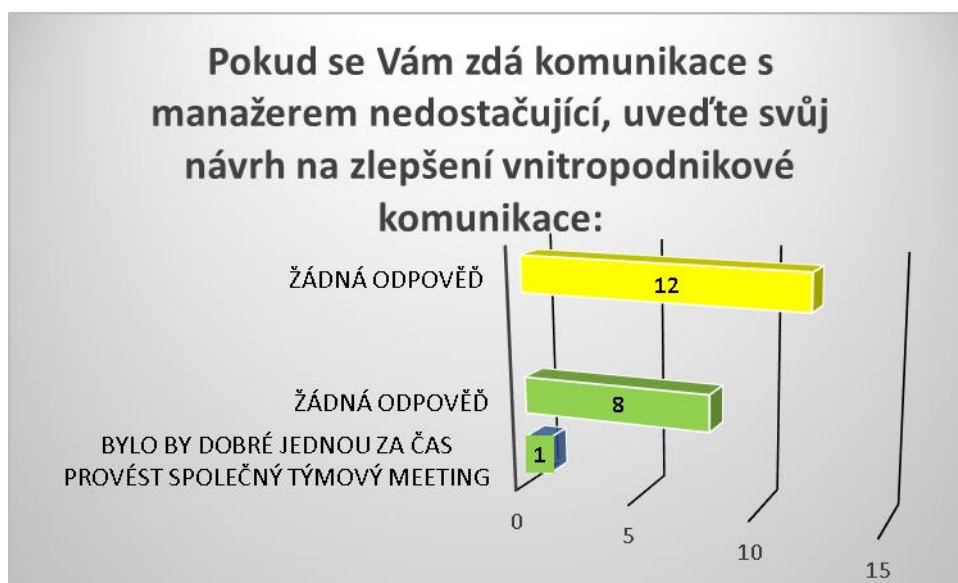
Komunikaci s nadřízeným za dobrou považuje sedm podřízených manažera kvality (78 % z celkového počtu) a tři z podřízených technologického manažera (25 % z celkového počtu). Dva podřízení manažera kvality (22 %) a devět podřízených technologického manažera (75 %) odpověděli, že komunikace s jejich vedoucím je spíše dobrá.

**Graf 25: výběr odpovědi: hlavní překážkou v komunikaci s nadřízeným je jeho:**



Všech dvanáct podřízených technologického manažera (100 %) uvedlo, že při komunikaci s nadřízeným nenarážejí na žádné překážky. V případě manažera kvality stejný názor zastává sedm podřízených neboli 78 %. Zbýlých 22 % (2 lidi v absolutním vyjádření) sdělilo, že časová vytíženost vedoucího je hlavní překážkou v komunikaci s ním.

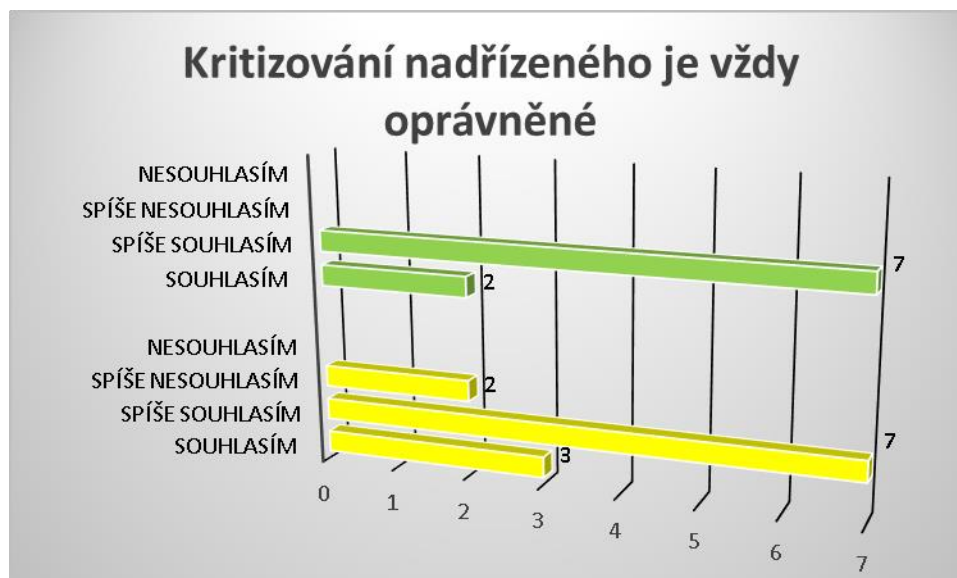
**Graf 26: nepovinná otázka: pokud se Vám zdá komunikace s manažerem nedostačující, uveďte svůj návrh na zlepšení vnitropodnikové komunikace**



Daná otázka byla nepovinná a byla na ni poskytnutá jediná odpověď. Podřízený manažera kvality pro zlepšení komunikace s nadřízeným nabídl systematicky provádět týmové meetingy.

## Motivace

**Graf 27: tvrzení: kritizování nadřízeného je vždy oprávněné**



Umění kritizovat tak, aby se podřízení necítili podcenění, pohoršení nebo demotivovaní, je důležitým aspektem motivačních dovedností. Kritizování nadřízeného považují za oprávněné dva podřízení manažera kvality (22 %) a tři podřízení technologického manažera (25 %). Sedm zaměstnanců pod vedením manažera kvality (78 %) a sedm pod vedením technologického manažera (58 %) spíše souhlasí, s tím, že je vedoucí kritizuje oprávněně. Dva podřízení technologického manažera si myslí, že je kritizují spíše neoprávněně.

**Graf 28: tvrzení: za dobrou práci se mi dostává od mého vedoucího uznání nebo pochvaly**



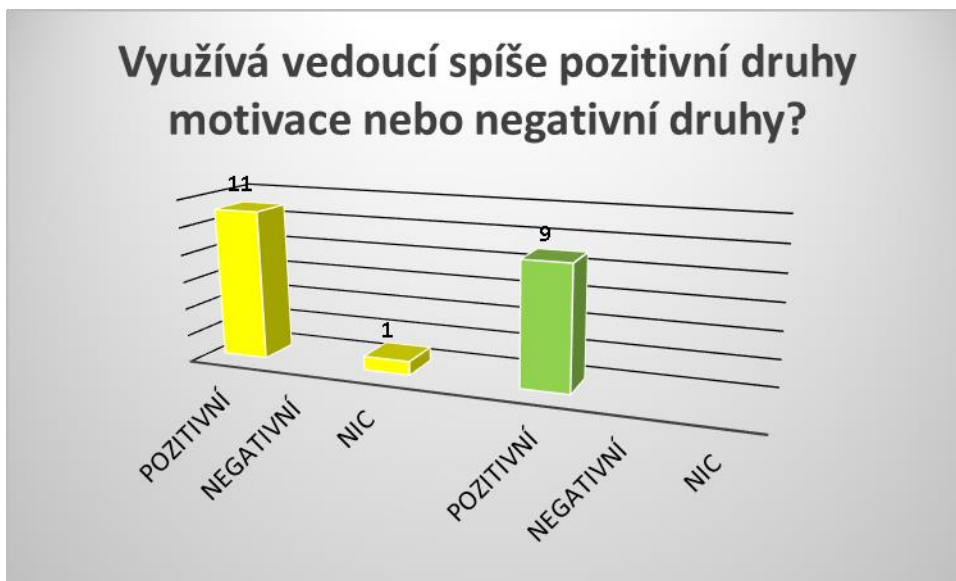
Uznání nebo pochvala je významným motivačním nástrojem. Dva podřízení manažera kvality (22 %) a dva podřízení technologického manažera (17 %) souhlasí s tím, že za dobře odvedenou práci se jim dostává od vedoucího uznání nebo pochvaly. Sedm zaměstnanců pod vedením manažera kvality a devět pod vedením technologického manažera se domnívají, že spíše dostávají pochvalu za pořádnou práci. Jeden podřízený technologického manažera si však myslí, že pochvaly se mu spíše nedostává.

**Graf 29: tvrzení: Vztahy s přímým nadřízeným byste hodnotil(a) jako:**



Vztahy s přímým nadřízeným za výborné označil jeden podřízený v případě technologického manažera (8 %) a dva podřízení v případě manažera kvality (22 %). Osm zaměstnanců pod vedením technologického manažera (67 %) vztahy s vedoucím označují za dobré a 3 lidi (25 %) za neutrální. Sedm podřízených manažera kvality odpovědělo, že mají dobré vztahy s nadřízeným.

**Graf 30: využívá vedoucí spíše pozitivní druhy motivace nebo negativní druhy?**



Naprostá většina podřízených technologického manažera (jedenáct lidí, 92 %) a 100 % podřízených manažera kvality (devět lidí) uvedlo, že jejich nadřízení používají pozitivní druhy motivace. Jeden pracovník pod vedením technologického manažera (8 %) odpověděl, že vedoucí nepoužívá žádné motivační nástroje.

**Graf 31: jak si přejete být motivováni?**

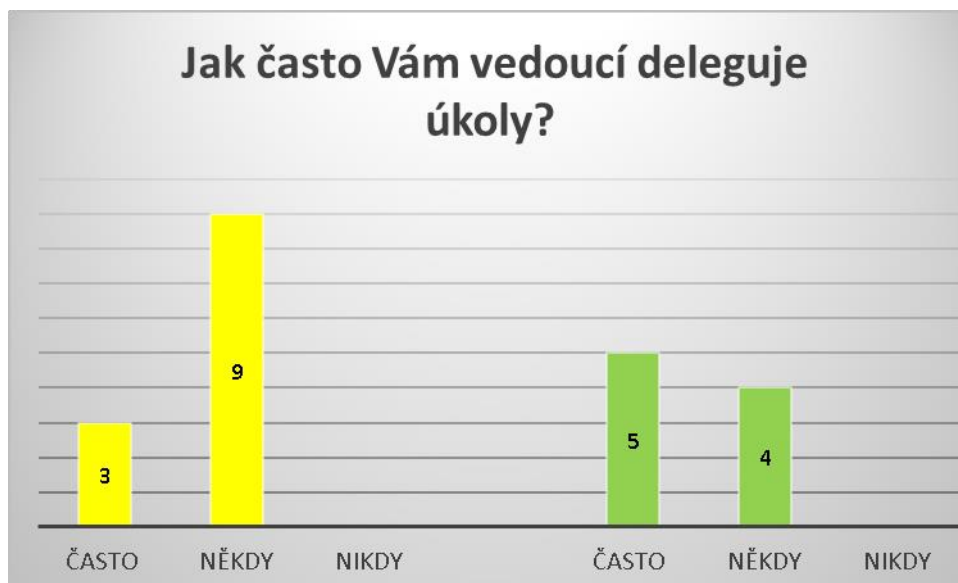


Na otázku „jak si přejete být motivováni?“ 100 % podřízených manažera kvality (9 lidí) uvedlo, že preferují finanční způsob motivování. Jedenáct podřízených technologického manažera (92 % z celkového počtu) také dává přednost penězům. Jeden podřízený technologického manažera (8 %) by si přál být motivován pracovním postupem.



## Delegování

**Graf 32: jak často Vám vedoucí deleguje úkoly?**



Tři podřízení technologického manažera (25 %) a pět podřízených manažera kvality (56 %) uvedlo, že nadřízený jim deleguje úkoly často. Devíti zaměstnancům pod vedením technologického manažera (75 %) a čtyřem pod vedením manažera kvality (44 %) úkoly delegují někdy.

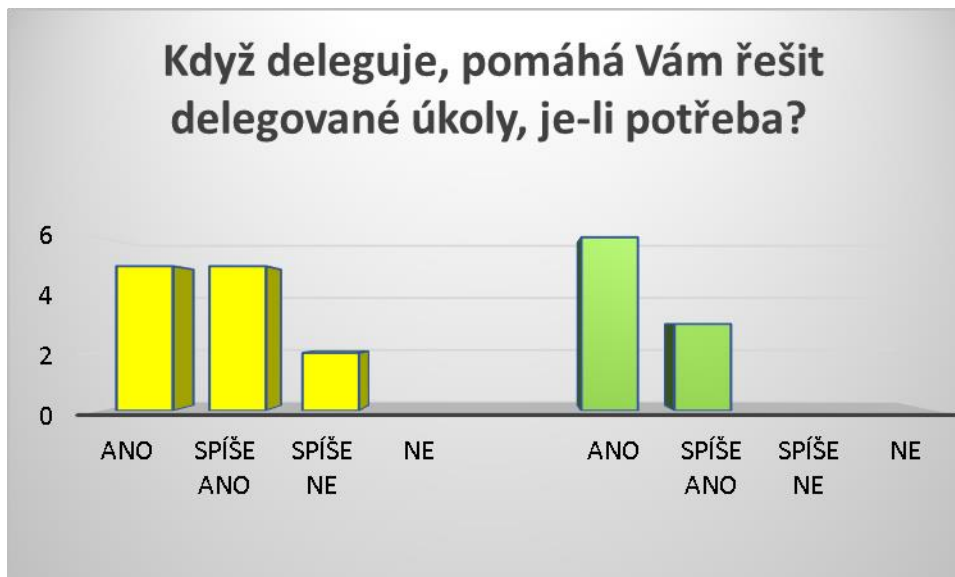
**Graf 33: deleguje na Vás nadřízený také své manažerské povinnosti?**



Pět podřízených technologického manažera (42 %) a pět podřízených manažera kvality (56 %) uvedlo, že nadřízený jim občas deleguje své manažerské povinnosti. Sedm zaměstnanců pod vedením technologického manažera (58 %) a čtyři zaměstnanci pod

vedením manažera kvality (44 %) sdělili, že vedoucí jim nikdy nedeleguje své manažerské povinnosti. Odpověď „často“ si nevybral žádný z respondentů.

**Graf 34: když deleguje, pomáhá Vám řešit delegované úkoly, je-li potřeba?**



Šest podřízených manažera kvality (67 %) a pět podřízených technologického manažera (42 %) uvedlo, že vedoucí jim pomáhá s řešením delegovaných úkolů. Pět pracovníků pod vedením technologického manažera (42 %) a tři pracovníci pod vedením manažera kvality (33 %) odpověděli, že nadřízený jim spíše pomáhá s plněním delegovaných zadání, je-li potřeba. Dva podřízení technologického manažera (16 %) sdělili, že vedoucí jim spíše s plněním delegovaných úkolů nepomáhá.

## 5 Zhodnocení výsledků

Dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory se konaly v chemicko-průmyslovém podniku Orgsintez OOO na území Ruské federace. Polostrukturované rozhovory probíhaly s manažerem kvality a technologickým manažerem a měly za cíl vyjasnit, jaké jsou hlavní povinnosti manažerů a významné manažerské dovednosti pro vykonání práce na pozicích zastupovaných manažery.

Dotazování bylo provedeno u dvou skupin respondentů. První skupinu představovali uvedení manažeři (2 lidi), druhou skupinu jejich přímí podřízení (21 lidí). V obou případech byla řešena problematika měkkých a tvrdých manažerských dovedností. Dotazníky byly sestaveny tak, aby na jednu stranu manažeři byli schopni ohodnotit sebe a své dovednosti sami, posoudit, jestli splňují požadavky pro zastupování manažerské pozice, a na druhou stranu, podřízení měli možnost se vyjádřit ohledně měkkých dovedností svých nadřízených a poskytnout zpětnou vazbu ke způsobu jejich vedení.

### 5.1 Zhodnocení výsledků dotazníku č. 1: Dotazník pro manažery

Dotazník pro vedoucí pracovníky byl rozdělen do devíti jednotlivých částí a každá z nich, kromě první a poslední části, se vztahovala k jiné dovednosti. První část se zabývala identifikačními otázkami, u kterých bylo zjištěno, že jeden z dotazovaných manažerů je mužského pohlaví a druhý je ženského. Jeden z manažerů pracuje v podniku od devíti do deseti let a druhý od třinácti do čtrnácti let, celou dobu manažeři zastupují pozice vedoucího pracovníka. Dlouhodobá spolupráce a mnohaleté zkušenosti v rámci zkoumaného podniku byly hlavním kritériem pro výběr vedoucích pracovníků. Oba manažeři mají vysokoškolské vzdělání, a tím splňují jeden ze základních požadavků v popisech jejich práce. Druhá část dotazníku se věnovala tvrdým dovednostem neboli znalostem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Odpovědi manažerů byly v dané části jednoznačně stejné a ukázalo se, že oba vedoucí bezpečnostní podmínky dodržují a kontrolují jejich dodržování podřízenými. Tvrdou dovednost znalosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle výsledků dotazníků manažeři ovládají na 100 %. Třetí blok otázek řešil organizační a rozhodovací dovednosti. Jak manažer kvality, tak i technologický manažer uvedli, že umějí v praxi stanovit kroky, vedoucí ke správnému rozhodnutí a vždy rozhodují sami, pokud k tomu mají kompetenci. Vlastní schopnost strukturovat rozhodovací problémy považuje za dobrou technologický manažer, když

manažer kvality se domnívá, že ji má dobrou. Manažer kvality sdělil, že má organizační schopnosti na dostačující úrovni. Technologický manažer si není jistý, ale myslí si, že jeho organizační schopnosti jsou spíše uspokojivé.

V čtvrté části dotazníku se rozebírala dovednost vedení lidí. Z otázek v této části jsme zjistili, že technologický manažer poskytuje svým podřízeným zpětnou vazbu ohledně jejich pracovního výkonu pravidelně a manažer kvality jen občas. Oba vedoucí pracovníci uplatňují demokratický styl vedení, a myslí si, že mají spíše neformální autoritu u svých podřízených. Na otázku „Vedete lidi tak, aby se dosahovalo stanovených cílů?“ manažer kvality odpověděl rozhodně ano, když technologický manažer předpokládá, že asi jeho vedení přispívá k plnění stanovených cílů organizace.

Sekce číslo pět se zabývala schopností manažerů řešit konflikty na pracovním místě. Oba manažeři uvedli, že vždy naslouchají svým podřízeným při vzniklém konfliktu, a strach z řešení konfliktů nemají. Vlastní schopnost řešit konflikty na pracovišti manažer kvality oceňuje jako dostačující, technologický manažer jako spíše dostačující.

Další oddíl dotazníku se věnoval komunikačním dovednostem. Formální hodnocení výkonu svých podřízených provádí pouze technologický manažer, manažer kvality danou praxi spíše neuskutečňuje. Hodnocení se koná měsíčně. Vlastní komunikační schopnosti oba vedoucí pracovníci hodnotí jako dostačující. Jako nejčastěji používané prostředky komunikace jak manažer kvality, tak i technologický manažer uvedli osobní rozhovor a elektronickou poštu.

Sedmá část dotazníku analyzovala umění manažerů své podřízené motivovat. Celkové vztahy s podřízenými technologický manažer označil za výborné, manažer kvality je ocenil jako dobré. Oba vedoucí pracovníci uvedli, že projevují svým podřízeným pochvalu nebo uznání za slušnou práci, a že používají spíše pozitivní druhy motivace zaměstnanců.

Manažer kvality věří, že jeho způsob motivace podřízených napomáhá k dosahování cílů organizace. Technologický manažer si tím není jistý, ale myslí si, že spíše tomu tak je i v jeho případě. Co se týká konkrétních druhů motivace zaměstnanců, oba manažeři uvádějí peníze, manažer kvality navíc uvádí motivaci pracovním postupem.

Osmý a předposlední oddíl dotazníku řešil dovednost delegování. Frekvenci delegování úkolů podřízeným technologický manažer označil jako častou, manažer kvality za občasnou. Oba manažeři čas od času delegují i své manažerské povinnosti. Co se týká volnosti při řešení delegovaných úkolů, přístupy manažerů se liší: manažer kvality nenechává svým podřízeným žádnou volnost a dává přesné nařízení, technologický

manažer poskytuje delegovaným rozumnou volnost a konečné rozhodnutí nechává na nich. Oba vedoucí uvedli, že spíše se ubezpečují, že delegovaný úkol pochopil správně. Poslední část dotazníku pro manažery se věnovala budoucímu zlepšení manažerských dovedností. Co se týká tvrdých dovedností, manažeři sdělili, že by chtěli zlepšit znalosti MS Office, manažer kvality by navíc chtěl zdokonalit znalosti kontroly kvality. V případě měkkých dovedností se odpovědi celkem lišily: technologický manažer by si přál vylepšit vyjednávací schopnosti a organizační dovednosti, manažer kvality uvedl, že v blízké budoucnosti by chtěl zlepšit schopnost vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení, schopnost přizpůsobivosti a dovednost vedení lidí. Dále bylo manažerům nabízeno navrhnout nejvhodnější způsob zlepšení jimi uvedených dovedností, vybíralo se z několika variant odpovědí a bylo možné je vybrat více. Oba manažeři si vybrali možnosti skupinových tréninků, konzultování a pracovních porad. Technologický manažer si navíc vybral možnost elektronického vzdělávání.

## **5.2 Zhodnocení výsledků dotazníku č. 2: Dotazník pro podřízené**

Dotazník pro podřízené se skládal z osmi částí a první část obdobně jako dotazník pro manažery se zabývala identifikací respondentů. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnil dvacet jeden člověk, z toho osm žen a třináct mužů. Devět respondentů pracuje pod vedením manažera kvality a dvanáct lidí pod vedením technologického manažera. Devadesát a půl procent respondentů mají vysokoškolské vzdělání, 9,5 % dotazovaných zaměstnanců absolvovalo vyšší odbornou školu. Délka zaměstnaneckého poměru v podniku mezi respondenty se výrazně lišila, tudíž: 9,5 % lidí je zaměstnáno v podniku do 1 roku, 38 % od 1 roku do 5 let, 43 % zaměstnanců pracuje v Orgsintez OOO od 6 do 10 let, 9,5 % dělají v podniku od 11 do 15 let.

Sekce číslo 2 se věnovala znalostem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Ukázalo se, že podřízení pracovníci jsou v této oblasti dobře vyškoleni: 81 % respondentů rozhodně používá ochranné pracovní pomůcky, 19 % je spíše používá, všichni respondenti vědí, kde jsou hasicí přístroje a 95 % nepochybně ví, kde jsou únikové a nouzové východy. Zásady bezpečnosti při práci vždy dodržuje 76 % dotazovaných pracovníků a 24 % je spíše dodržuje.

Třetí oddíl se zabýval oceňováním organizačních a rozhodovacích dovedností manažerů. Celkem 42 % podřízených technologického manažera a 67 % podřízených manažera kvality považuje schopnost nadřízeného strukturovat rozhodovací problémy za dobrou. 58

% pracovníků pod vedením technologického manažera a 33 % pracovníků pod vedením manažera kvality danou vlastnost vedoucích oceňují jako spíše dobrou. Většina podřízených v případě obou manažerů věří, že vedoucí umí stanovit a využít v praxi kroky, vedoucí ke správnému rozhodnutí (67 % podřízených technologického manažera a 78 % podřízených manažera kvality). 33 % a 22 % přiměřeně si myslí, že nadřízení tuto dovednost spíše ovládají. Organizační schopnosti vedoucího považuje za dostačující 56 % podřízených manažera kvality a 83 % podřízených technologického manažera. Ostatní respondenti (44 % a 17 %) schopnost nadřízených organizovat uznávají za spíše dostačující.

Další část dotazníku představovala zpětnou vazbu zaměstnanců k dovednosti vedení u jejich nadřízených. V souladu s odpovědí respondentů 44 % podřízených manažera kvality a 58 % podřízených technologického manažera souhlasí s tím, že nadřízený zadává úkoly vždy jasně a srozumitelně. 44 % respondentů pod vedením manažera kvality a 42 % pod vedením technologického manažera s tím tvrzením spíše souhlasí. Všichni respondenti jednohlasně sdělili, že jejich vedoucí uplatňuje demokratický styl vedení.

33,3 % podřízených manažera kvality si myslí, že autorita nadřízeného je spíše formální. 58 % podřízených technologického manažera a 44,4 % podřízených manažera kvality se domnívá, že vedoucí má spíše neformální autoritu. Za neformální autoritu vedoucího považují 42 % podřízených technologického manažera a 22,2 % podřízených manažera kvality.

Další oddíl dotazníku z hlediska podřízených se zabýval schopností manažerů řešit konflikty. 56 % podřízených manažera kvality a 58 % podřízených technologického manažera uvedlo, že v případě vyskytnutí konfliktu jim vedoucí naslouchá. 44 % a 42 % přiměřeně, uvedli, že nadřízený jim spíše naslouchá. 42 % zaměstnanců pod vedením technologického manažera a 22 % pod vedením manažera kvality si myslí, že nadřízený se vždy snaží konflikty vyřešit správně. 58 % a 78 % úměrně, uvedlo, že vedoucí se spíše snaží řešit neshody náležitě.

Komunikačním dovednostem se věnovala šestá část dotazníku. Komunikaci s vedoucím za dobrou považuje 78 % podřízených manažera kvality a 25 % podřízených technologického manažera. 22 % zaměstnanců pod vedením manažera kvality a 75 % podřízených technologického manažera uvedli, že komunikace s nadřízeným je spíše dobrá. Nikdo z podřízených technologického manažera nevidí žádné překážky v komunikaci s vedoucím. 17 % podřízených manažera kvality uvedlo, že komplikace v komunikaci

vyvolává časová vytíženost vedoucího, zbylých 83 % se s žádnými zábrany nesetkalo. Na nepovinnou otázku o zlepšení vnitropodnikové komunikace se objevila jediná odpověď od podřízeného manažera kvality, s nápadem organizovat pravidelné týmové meetingy. Předposlední oddíl dotazníku měl za cíl analyzovat motivaci podřízených pracovníků a ocenit motivační dovednosti manažerů. Kritizování nadřízeného považuje za oprávněné 22 % pracovníků pod vedením manažera kvality a 25 % pod vedením technologického manažera. 78 % a 58 % úměrně, spíše souhlasí s tím, že je vedoucí kritizuje oprávněně. 17 % podřízených technologického manažera uvedlo, že je kritizují spíše neoprávněně. Za dobrou práci se dostává uznání nebo pochvaly 17 % podřízených technologického manažera a 22 % podřízených manažera kvality. 78 % pracovníků pod vedením manažera kvality a 67 % pod vedením technologického manažera si myslí, že se jim pochvaly spíše dostává a jeden podřízený technologického manažera sdělil, že nadřízený mu spíše nevykazuje pochvalu nebo uznání za slušně odvedenou práci (8 %). Vztahy s přímým nadřízeným označilo za výborné 8 % podřízených technologického manažera a 22 % podřízených manažera kvality. 78 % zaměstnanců pod vedením manažera kvality a 67 % pod vedením technologického manažera považuje vztahy s vedoucím za dobré. 25 % podřízených technologického manažera hodnotí vztahy s nadřízeným jako neutrální. 100 % podřízených manažera kvality a naprostá většina podřízených technologického manažera (92 %) věří, že vedoucí používá spíše pozitivní druhy motivace. Jeden podřízený technologického manažera (8 %) odpověděl, že nadřízený nepoužívá žádné způsoby motivace. V případě otázky „Jak si přejete být motivováni?“ se odpovědi celkem shodovaly. Tudiž, finance jsou nejvíce očekávaným motivačním nástrojem pro 100 % podřízených manažera kvality a 92 % podřízených technologického manažera. 8 % pracovníků pod vedením technologického manažera si přeje být motivováno pracovním postupem.

Poslední část dotazníku pro podřízené se zabývala delegováním. 25 % podřízených technologického manažera a 56 % podřízených manažera kvality sdělilo, že vedoucí na ně delegují úkoly celkem často. 75 % a 44 % úměrně, odpovědělo, že nadřízení jim delegují zadání občas. 42 % podřízených technologického manažera a 56 % podřízených manažera kvality uvedlo, že nadřízený jim občas deleguje své manažerské povinnosti. 58 % zaměstnanců pod vedením technologického manažera a 44 % zaměstnanců pod vedením manažera kvality sdělilo, že vedoucí jim nikdy nedeleguje své manažerské povinnosti.

67 % podřízených manažera kvality a 42 % podřízených technologického manažera sdělilo, že vedoucí jim pomáhá s řešením delegovaných úkolů. 42 % pracovníků pod vedením technologického manažera a 33 % pracovníků pod vedením manažera kvality odpovědělo, že nadřízený jim spíše pomáhá s plněním delegovaných zadání, je-li potřeba. 16 % podřízených technologického manažera sdělilo, že vedoucí jim spíše s plněním delegovaných úkolů nepomáhá.

Provedené šetření ve společnosti Orgsintez OOO odhalilo u manažerů vysokou úroveň znalosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, rozhodovacích a organizačních dovedností, schopností řešit konflikty a dovedností vedení lidí, přesto v oblasti manažerských dovedností, které byly v práci definovány, je pozorovatelná i jistá nevyváženost.

Realizovaný průzkum zjistil některé nedokonalosti a nedostatky u dovedností, podstatných pro management na všech úrovních řízení: dovedností motivace pracovníků, delegování úkolů a komunikace. Dále, v souladu s výsledky šetření, by si přáli manažeři vylepšit i některé tvrdé dovednosti. Východiskem v dané situaci by mohlo být doporučení vhodných změn a opatření, které zaručí vyšší výkonnost zaměstnanců a hladké fungování celého podniku.

### **5.3 Návrhy zlepšení**

Doporučení ke zlepšení situace ve společnosti Orgsintez OOO lze shrnout do dvou bodů:

#### **5.3.1 Tvrdé dovednosti**

V závislosti na výsledcích polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků, prvním doporučením by bylo profesionální školení MS Office pro pracovníky organizace. Jelikož dotazovaní manažeři sami uvedli, že by si chtěli tyto znalosti prohloubit, je to aktuální pro oba z nich. Navíc, dané školení by mohlo mít dobrý dopad i na pracovní výkon všech podřízených zaměstnanců, kteří pracují s počítačem. Školení by mohlo probíhat i formou e-learningu, které je z hlediska času a finančních nákladů jednou z nejúspěšnějších variant. Manažer kvality by v rámci tvrdých dovedností chtěl zlepšit úroveň znalostí v oblasti kontroly kvality. V této konkrétní oblasti existuje hodně rekvalifikačních kurzů a školení. Určitě by stála za zvážení možnost organizování účasti manažera kvality na takových akcích, a to nejlépe pravidelně, vzhledem k charakteru práce, častým novelám a změnám v zákonech.



### 5.3.2 Měkké dovednosti

Pokud se zaměříme na výsledky dotazníků pro manažery a na jejich sebehodnocení, můžeme vyvodit, že v případě technologického manažera existuje prostor pro zlepšení organizačních a vyjednávacích schopností, v případě manažera kvality pro vůdcovské dovednosti, schopnost přizpůsobivosti, vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení. Správné organizování je jednou ze základních podmínek efektivity organizace. Když má manažer jasně a dobře přidělené role pro sebe a podřízené, nemusí pak řešit pravidelné neshody či zmatky a může se věnovat důležitým věcem a naplnění cílů podniku.

Vyjednávací schopnosti jsou přínosem v jakékoliv diskuzi a jsou důležité především pro manažery středního a vyššího managementu, a hlavně pro vedoucí projektů, což je právě případ technologického manažera, který řídí práci na organizování nových dílen a koordinuje činnosti různých divizí podniku.

Jedním z předpokladů dobrých vůdcovských dovedností je porozumění vlastním silným a slabým stránkám, což pomáhá uvědomit si vlastní potenciál a zefektivnit vedení.

Vedení lidí předpokládá také jejich ovlivňování. Manažer by měl dokázat získat oddanost podřízených, předat jim vizi a záměry společnosti, spojit jejich síly a společnou práci dosahovat cílů organizace.

Na zlepšení organizačních, vyjednávacích a vůdcovských dovedností bychom mohli doporučit Top-managementu společnosti pořádání speciálních skupinových tréninků, které by určitě byly přínosem nejen pro technologického manažera a manažera kvality, ale i pro ostatní manažery a podřízené pracovníky Orgsintezu s.r.o.

Vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení je součástí dovedností kritického myšlení. Kritické myšlení je myšlením nezávislým, které pobízí člověka k hledání racionálních argumentů a otázek ke konkrétní informaci, pomáhá lépe vnímat problémy kolem sebe. Efektivní kritické myšlení také přispívá k lepším výsledkům v oblasti učení. V rozvoji kritického myšlení hraje velkou roli sebevzdělávání – čtení knih, zlepšování paměti, používání skeptického hodnocení, zjištění informací o předmětu zájmu a ověřování si informací v různých zdrojích. Pro zlepšení kritického hodnocení manažera kvality bychom mohli doporučit samostudium a pokud to dovolí rozpočet společnosti, i jednu z forem koučování, a to buď externí, anebo interní. Externí koučování může dodat pracovníkům nové nápady a inspiraci a také se podělit o cenné zkušenosti.

Schopnost přizpůsobivosti usnadňuje adaptaci osobnosti prostředí (sociálnímu, pracovnímu), změněným podmínkám, orientaci v nových trendech svého oboru. Vysoká

míra přizpůsobivosti se charakterizuje důvěrou, tolerancí, empatií, pozitivním přístupem a respektem k ostatním. Ke zlepšení schopnosti adaptability je možné navrhnout absolvovat manažerské a odborné kurzy zaměřující se na zvýšení produktivity a odbornosti zaměstnanců, součástí kterých jsou většinou i tréninky nebo přednášky na téma pracovní přizpůsobivosti.

Když se podíváme na výsledky dotazníků pro podřízené, tak uvidíme ještě několik dalších nedostatků v manažerských dovednostech. Týká se to komunikace, motivace a delegování. Konkrétně u komunikace bylo zjištěno, že někteří podřízení manažera kvality při komunikaci s nadřízeným narážejí na překážku v podobě časové vytíženosti vedoucího. Kromě toho, podřízený manažera kvality nabídl uspořádat pravidelné týmové meetingy. Vzhledem k problému, který se vyskytl v týmu manažera kvality, možné doporučení by bylo zorganizovat systematické týmové schůze (například jednou za týden). Přispěje to k řešení problému uvnitř týmu a zajistí tak i zpětnou vazbu směrem od podřízených pracovníků k vedení. Mělo by to vyřešit i problém časové vytíženosti, jelikož ten čas bude právě vyhrazený pro komunikaci s vedoucím a zaměstnanci budou předem vědět, že se schůze uskuteční konkrétního dne a budou si moci připravit otázky ke konzultování.

V oblasti motivace bychom mohli doporučit pro technologického manažera změnit způsob hodnocení podřízených a více využívat k hodnocení pracovníků stimuly typu pochvaly a uznání. Mohlo by to znamenat i zlepšení celkového vztahu podřízených k vedoucímu a víc ho přiblížit od neutrálního k dobrému nebo výbornému.

Co se týká delegování, technologický manažer by se měl více zapojovat do řešení delegovaných úkolů a vždycky se ujistit, že nadřízení delegovaným úkolům porozuměli správně a samozřejmě jim s řešením pomáhat, je-li potřeba.

Manažer kvality při delegování nenechává svým podřízeným žádnou volnost. Je to pro pracovníky nejenom omezujícím faktorem při řešení delegovaných úkolů, může to také snižovat jejich motivaci ke zdokonalení ve své práci a předvedení lepších výsledků díky zapojení kreativity. V případě daného manažera by bylo určitě vhodné přecenit přístup k delegování a zkusit nechávat podřízeným více prostoru pro vykonání vlastních rozhodnutí a řešení. Přispěje to k jejich tvořivosti a zvýší motivaci k vykonání práce. Můžeme také hledat souvislost mezi žádnou volností při delegování a tím, že část podřízených manažera kvality naděluje spíše „formální autoritou“. Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, neformální autorita má za následek zvýšení efektivity využívání potenciálních schopností podřízených. Změna způsobu delegování by mohla mít za

následek pozitivní proměnu autority v očích jednotlivých zaměstnanců ze spíše formální na neformální.

Další zmínkou pro zlepšení dovedností manažera kvality by bylo provádění formálního hodnocení výkonu svých podřízených. Tato činnost má přínos pro obě strany a hraje velkou roli v rozvoji a zlepšení výkonu podřízených pracovníků a v regulování způsobu vedení pomocí zpětné vazby pro vedoucího pracovníka.

## 6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo řešení dovednosti vybraných vedoucích pracovníků ve společnosti Orgsintez OOO a navržení možných zlepšení pro výkonnost zaměstnanců a kvalitu řízení.

První část práce se zabývala studiem a analyzováním odborné literatury. V rámci teoretické části se rozebíraly pojmy manažer, manažerské role a funkce, autorita manažera, a nakonec i dovednosti, jak tvrdé, tak i měkké.

Pro pochopení manažerských rolí je zásadním bodem charakteristické členění od Henryho Mintzberga. Tento kanadský profesor určil deset manažerských rolí, které následně začlenil do tří skupin: mezilidskou, informační a rozhodovací.

Sekvenční a paralelní manažerské funkce jsou propojené mezi sebou. Zvládání manažerské práce znamená především zvládání těchto funkcí.

Autorita manažera se dělí na formální a neformální. Neformální autorita znamená vyšší úroveň zapojení potenciálních schopností zaměstnanců, proto je často přínosnější než autorita formální, podmíněna jen pracovním nadřazením.

Manažerské dovednosti jsou dispozice ke správnému vykonávání řídicí funkce. Efektivní řízení vyžaduje tři druhy dovedností: technické, lidské a koncepční. Manažerské dovednosti jsou v podstatě totožné pro manažery z různých podniků, a to dokonce i z jiných oborů, zejména pokud se jedná o manažery z vyšší organizační úrovně.

Druhá část práce se zaměřila na charakteristiku společnosti Orgsintez OOO, popis práce vybraných manažerů a stanovení dovedností, vyžadovaných pro zastávání jejich pracovních pozic. Dále následovala analýza a výsledky polostrukturovaných rozhovorů a dotazníků, jejich zhodnocení a doporučení možných zlepšení manažerských dovedností.

Na průzkumu se podílelo 23 respondentů zvolené společnosti, z nich dva pracují na pozici manažera a 21 jsou jejich přímí podřízení. Dotazníky byly sestaveny v češtině a následně autorkou práce přeloženy do ruštiny za účelem provedení výzkumu na území Ruské federace.

Dotazník, určený pro vedoucí pracovníky, byl sestaven tak, aby manažeři zhodnotili své odborné dovednosti. Dotazník byl sestaven z uzavřených odpovědí, ze kterých se vybíralo formou multiple-choice.

Dotazník pro podřízené představoval zpětnou vazbu pracovníků k jejich přímým nadřízeným. Skládal se také z uzavřených odpovědí formou multiple-choice, s výjimkou jedné otázky, která byla otevřená.

Z tohoto výzkumu se dalo vyvodit, že manažeři společnosti mají dobrou úroveň znalostí bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, organizačních a rozhodovacích dovedností, schopností řešit konflikty a také dovedností vedení lidí. Mezi dovednostmi, které vybraní manažeři chtěli do budoucna zlepšit, patří dovednost kontroly kvality, znalost MS Office, vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení, vyjednávací schopnosti, umění přizpůsobivosti, dovednost vedení lidí a organizační dovednosti.

Realizovaný průzkum zjistil některé nedokonalosti a nedostatky u měkkých dovedností, podstatných pro management na všech úrovních řízení: dovednost motivace pracovníků, delegování úkolů a komunikace. Dále, v souladu s výsledky šetření, by si manažeři přáli vylepšit i některé tvrdé dovednosti, jakož jsou dovednost kontrola kvality a znalost MS Office. Východiskem v dané situaci by mohlo být doporučení vhodných změn a opatření, které zaručí vyšší výkonnost zaměstnanců a hladké fungování společnosti.

Autorkou práce byly předloženy následující návrhy: profesionální školení MS Office pro pracovníky organizace, rekvalifikační kurz kontroly kvality pro manažera kvality, pořádání skupinových tréninků na zlepšení organizačních, vyjednávacích a vůdcovských dovedností, manažerské a odborné kurzy zaměřující se na zvýšení produktivity a odbornosti zaměstnanců a koučování pro zlepšení schopnosti adaptability a dovednosti kritického myšlení.

Dalším doporučením byla organizace pravidelných týmových schůzí pro skupinu manažera kvality. Cílem těchto schůzí by bylo řešení problémů uvnitř týmu a zajištění zpětné vazby směrem od podřízených pracovníků k vedení. Mělo by to vyřešit i problém nedostatečné komunikace s manažerem kvůli časové vytíženosti.

Pro technologického manažera v rámci zlepšení dovednosti motivace byla doporučena změna způsobu hodnocení podřízených a využívání k hodnocení stimulů typu pochvaly. Hodnocení výkonu pracovníků patří k základním pravidlům řízení firmy. Vedoucí by měl porovnávat, jak pracovník zvládá a plní stanovené úkoly, poskytovat mu informace týkající se zlepšení jeho práce a oceňovat jeho pracovní chování. Aby hodnocení bylo přínosné pro obě strany, musí se realizovat formou dialogu.

Co se týká delegování, technologickému manažerovi lze doporučit více se zapojovat do řešení úkolů delegovaných podřízeným a pomáhat s jejich řešením. Manažerovi kvality je

možné doporučit nechávat svým podřízeným více svobody rozhodování při řešení delegovaných úkolů, a tím podporovat jejich tvořivost a zvyšovat motivaci k vykonání práce.

Dále manažerovi kvality bylo doporučeno zavést pravidelné formální hodnocení podřízených. Mělo by to přinést pro rozvoj zaměstnanců a zlepšení jejich výkonu, ale i pro samotného manažera – lepší poznání svých podřízených a zdokonalení řídicích technik. Z celkových výsledků práce je možné vyvodit, že současná úroveň dovedností u vybraných manažerů společnosti je vcelku uspokojivá, ale byly identifikovány některé slabé stránky u konkrétních dovedností, které je potřeba do budoucna zlepšit pro naplnění cílů organizace a zlepšení celkových a individuálních výsledků práce. Pro nápravu těchto slabých stránek byly doporučeny konkrétní návrhy, jak pro hard, tak i pro soft dovednosti. Hlavní cíl a všechny dílčí cíle práce byly splněny.

## Seznam použitých zdrojů

- 1) ALDAG, Ramon, STEARNS, Timothy, 1991. *Management*. 2. vyd. South-Western, Cincinnati, Ohio. ISBN 978-0538805629
- 2) ARMSTRONG, Michael, 1995. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN 80-85865-66-1.
- 3) ARMSTRONG, Michael, 2008. *Management a leadership*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- 4) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULER, Oldřich, 2001. *Management*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- 5) BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULER, Oldřich, 2006. *Management*. Brno: Computer Press a.s. ISBN 80-251-0396-X.
- 6) BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vyd. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- 7) CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří, 2010. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 8) CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- 9) DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- 10) DOSTÁL, Petr, RAIS, Karel, SOJKA, Zdeněk, 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Grada Publishing a.s. ISBN 80-247-1338-1
- 11) DRUCKER, Peter, 1993. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc. ISBN 978-0887306150.
- 12) DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 13) GROSOVÁ, Stanislava, PATÁK, Milan, ADAMEC, Libor, 1999. *Podnikový management*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-7080-338-X.
- 14) LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- 15) MCGRATH, James, BATES, Bob, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-382-3.

- 16) PAUKNEROVÁ, Daniela a kol., 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3809-3.
- 17) PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem – Praktický atlas managementu*. 3. vyd. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- 18) ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní Management*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1959-4.
- 19) ŠULER, Oldřich, 1995. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-06-7.
- 20) VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 21) VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.
- 22) WEIHRICH, Heinz, KOONTZ, Harold, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing, a.s. ISBN 80-85605-45-7.
- 23) ŽÁČEK, Vladimír, 2015. *Rozhodování v managementu: teorie, příklady, řešení*. Vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-05804-6.
- 24) ŽÁČEK, Vladimír, 2016. *Management podniku*. České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-05980-7.



## 7 Přílohy

### 7.1 Scénář polostrukturovaného rozhovoru

#### Cíl polostrukturovaného rozhovoru:

Analyzovat tvrdé a měkké manažerské dovednosti ve vybraném podniku.

#### Obsahová orientace polostrukturovaného rozhovoru:

Jaké tvrdé a měkké dovednosti jsou zapotřebí k vykonávání práce na Vaší pozici?

Jaké jsou Vaše hlavní povinnosti?

Kolik lidí máte ve svém přímém podřízení?

Jak hodnotíte účinnost své manažerské práce ve vztahu k výkonnosti Vašich podřízených?

Odpovědi na výběr:

- Vysoká
- Dostačující
- Střední
- Nedostačující

Podle Vašich představ, jsou Vaše dovednosti dostačující pro zastávání manažerské pozice?

Přispívá Váš způsob vedení ke splnění cílů podniku?

Počet respondentů: 2.

Délka obou polostrukturovaných rozhovorů byla přibližně 35 minut.

### 7.2 Dotazník pro manažery

#### 1) Identifikační otázky

a) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Středoškolské s maturitou

Vysokoškolské (Mgr., Ing.)

Základní

Středoškolské

Vyšší odborné (DiS)

b) Jak dlouho jste již zaměstnán/a v Orgsintez OOO?

Do 1 roku

2-5 let

6-8 let

9-10 let

11-12 let

13-14 let

15 let a více

c) Délka vykonávání manažerské funkce v podniku

Do 1 roku

2-5 let

6-8 let

9-10 let

11-12 let

13-14 let

15 let a více

d) Pohlaví

Muž

Žena

2) Znalosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:

a) Podřízení pracovníci mají k dispozici ochranné pomůcky a používají je.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

b) Víím, kde jsou únikové a nouzové východy.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

c) Víím, kde jsou všechny hasicí přístroje.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

d) Vždy dodržuji zásady bezpečnosti při práci a kontroluji jejich dodržování podřízenými.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

### 3) Organizování a rozhodování

a) Považujete vlastní schopnost strukturovat rozhodovací problémy za dobrou?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

b) Umíte stanovit a využít v praxi zásadní kroky vedoucí ke správnému rozhodování?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

c) Pokud k tomu máte kompetenci, rozhodujete se sami?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

d) Máte organizační schopnosti na dostačující úrovni?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

### 4) Vedení lidí

a) Jak často poskytujete zpětnou vazbu podřízeným ohledně jejich pracovního výkonu?

Pravidelně

Občas

Zřídka

b) Jaký uplatňujete styl vedení?

*Autoritativní* – veškeré rozhodování je v rukou vedoucího, direktivní určování úkolů, žádné zpětné vazby.

*Demokratický* (partnerský) – spolupráce na rozhodování, vedoucí dává členům skupiny méně příkazů a podporuje jejich iniciativu.

*Skutečný styl laissez-faire* – manažer přenechává svou autoritu podřízeným pracovníkům a dává jim tak svobodu jednání. Zasahuje do práci týmu jen, je-li potřeba pomoci.

c) Jakou autoritu podle Vás máte u svých podřízených?

Neformální

Spíše neformální

Formální

Spíše formální

d) Vedete lidi tak, aby se dosahovalo stanovených cílů?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

##### 5) Schopnost řešit konflikty

a) Nasloucháte svým podřízeným při vzniklém konfliktu?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

b) Jak hodnotíte vlastní schopnost řešit konflikty na pracovišti?

Dostačující

Spíše dostačující

Spíše nedostačující

Nedostačující

c) Máte strach z řešení konfliktů?

Ano

Spíš ano

Spíš ne

Ne

#### 6) Komunikační dovednosti

a) Považujete své komunikační dovednosti za dostačující pro vykonání práce manažera?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

b) Nejčastěji ke komunikaci používáte tyto prostředky:

Elektronická pošta

Osobní rozhovor

Firemní intranet

Porady

Dokumenty

c) Provádíte formální hodnocení výkonu svých pracovníků?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

d) Pokud ano, jak často?

Denně

Týdně

Každých 14 dnů

Měsíčně

Půlročně

Ročně

#### 7) Umění motivovat zaměstnance

a) Projevujete podřízeným uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci?

Ano

Spíše ano

- Spíše ne  
Ne
- b) Jak byste hodnotil(a) celkové vztahy s podřízenými?  
Výborné  
Dobré  
Neutrální  
Spíše špatné
- c) Motivujete zaměstnance tak, aby dosahovali cílů organizace?  
Ano  
Spíše ano  
Spíše ne  
Ne
- d) Jakým způsobem motivujete své podřízené?  
Peníze  
Pracovní postup  
Přátelský přístup manažera  
Jiné nefinanční odměny  
Nijak
- e) Využíváte spíše pozitivní druhy motivace (dobré pracovní podmínky, pochvala), nebo negativní druhy motivace (např. hrozba snížení platu nebo nižší pracovní pozice)?  
Pozitivní  
Negativní  
Nic

#### 8) Delegování

- a) Jak často delegujete úkoly podřízeným?  
Často  
Někdy  
Nikdy
- b) Delegujete na své podřízené také své manažerské povinnosti?  
Často  
Někdy  
Nikdy

- c) Když delegujete, jak velkou volnost necháváte podřízeným při řešení úkolů?

*Neomezenou volnost*

*Rozumnou* – vedoucí poskytuje potřebné informace a zdroje, doporučuje možný způsob řešení, s tím, že rozhodnutí nechává na podřízeném. Systematicky kontroluje výsledky.

*Žádnou* – úkoly plní podřízený přesně podle nařízení vedoucího. Vlastní přístup není povolený.

- c) Ujistíte se vždy, že zaměstnanec daný úkol chápe?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

#### 9) Hledisko budoucnosti

- a) Jaké tvrdé dovednosti byste chtěl (a) v blízké budoucnosti zlepšit?

Znalosti MS Office

Technické znalosti a dovednosti

Mezioborové znalosti

Znalost technické dokumentace

Práce s přístroji

Kontrola kvality

Jazykové znalosti

Bezpečnostní pravidla

Příprava plánů a reportů

- b) Jaké měkké dovednosti byste chtěl (a) v blízké budoucnosti zlepšit?

Řešení problémů a rozhodovací dovednosti

Komunikační dovednosti

Organizační dovednosti

Logické myšlení

Kritický pohled

Schopnost poučit se z chyb

Zpracování nápadu do záměru či konceptu

Schopnost motivovat lidi

- Vedení lidí
- Aktivní přístup k práci
- Komplexní myšlení
- Přizpůsobivost (flexibilita)
- Zvládání zátěžových situací
- Vyjednávací schopnosti
- Vnímání příležitostí a jejich kritické hodnocení
- Schopnost řešit konflikty
- Osobní efektivita
- Plánování
- c) Navrhněte nejvhodnější způsoby zlepšení Vámi uvedených dovedností:
  - Skupinové tréninky
  - E-learning (elektronické vzdělávání)
  - Konzultování
  - Koučování
  - Mentorování
  - Pracovní porady

### **7.3 Dotazník pro podřízené**

#### 1) Identifikační otázky

- a) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
  - Středoškolské s maturitou
  - Vysokoškolské (Mgr., Ing.)
  - Základní
  - Středoškolské
  - Vyšší odborné (DiS.)
- b) Délka zaměstnaneckého poměru
  - Do 1 roku
  - 1-5 let
  - 6-10 let
  - 11-15 let
  - Více jak 15 let



- c) Pohlaví
  - Muž
  - Žena
- d) Váš přímý nadřízený je
  - Manažer kvality
  - Technologický manažer

## 2) Znalosti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci:

- a) Máte k dispozici ochranné pomůcky a používáte je?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- b) Víte, kde jsou únikové a nouzové východy?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- c) Víte, kde jsou hasicí přístroje ve vašem oddělení?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
- d) Vždy dodržujete zásady bezpečnosti při práci?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne

## 3) Organizování a rozhodování

- a) Můj vedoucí vždy dobře strukturuje rozhodovací problémy.
  - Souhlasím
  - Spíše souhlasím
  - Spíše nesouhlasím
  - Nesouhlasím

b) Můj vedoucí umí stanovit a využít v praxi zásadní kroky vedoucí ke správnému rozhodování.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

c) Můj nadřízený má organizační schopnosti na dostačující úrovni.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

#### 4) Vedení lidí

a) Úkoly, které jsou mi zadány, jsou mi jasné a srozumitelné.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

b) Jaký je styl vedení Vašeho vedoucího?

*Autoritativní* – veškeré rozhodování je v rukou vedoucího, direktivní určování úkolů, žádné zpětné vazby.

*Demokratický* (partnerský) – spolupráce na rozhodování, vedoucí dává členům skupiny méně příkazů a podporuje jejich iniciativu.

*Skutečný styl laissez-faire* – manažer přenechává svou autoritu podřízeným pracovníkům a dává jim tak svobodu jednání. Zasahuje do práce týmu jen, je-li potřeba pomoci.

c) Jakou autoritu má Váš vedoucí?

Neformální

Spíše neformální

Formální

Spíše formální

#### 5) Schopnost řešit konflikty

a) Naslouchá Vám vedoucí při vzniklém konfliktu?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

b) Snaží se vedoucí vždy konflikt vyřešit správně?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

#### 6) Komunikační dovednosti

a) S mým nadřízeným je dobrá komunikace.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

b) Hlavní překážkou v komunikaci s nadřízeným je jeho:

časová vytíženost

zaujatost a rozpory

neochota

žádné nejsou

c) Pokud se Vám zdá komunikace s manažerem nedostačující, uveďte svůj návrh na zlepšení vnitropodnikové komunikace: .....

.....

#### 7) Motivace

a) Kritizování nadřízeného je vždy oprávněné.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

b) Za dobrou práci se mi dostává od mého vedoucího uznání nebo pochvaly.

Souhlasím

Spíše souhlasím

Spíše nesouhlasím

Nesouhlasím

c) Vztahy s přímým nadřízeným byste hodnotil(a) jako:

Výborné

Dobré

Neutrální

Spíše špatné

d) Využívá vedoucí spíše pozitivní druhy motivace (dobré pracovní podmínky, pochvala), nebo negativní druhy motivace (např. hrozba snížení platu nebo nižší pracovní pozice)?

Pozitivní

Negativní

Nic

e) Jak si přejete být motivováni?

Peníze

Pracovní postup

Přátelský přístup manažera

Jiné nefinanční odměny

### 8) Delegování

a) Jak často Vám vedoucí deleguje úkoly?

Často

Někdy

Nikdy

b) Deleguje na Vás nadřízený také své manažerské povinnosti?

Často

Někdy

Nikdy

c) Když deleguje, pomáhá Vám řešit delegované úkoly, je-li potřeba?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne