

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské dovednosti**

**Bc. Veronika Hambálková**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Hambálková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

---

### Cíle práce

Zpracovat teoretické přístupy k problematice manažerských dovedností v souvislosti s rozvojem výkonnosti zaměstnanců, skupin a organizace.

Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

### Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

### Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

### Klíčová slova

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

---

### Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK F., 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
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
- 

### Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

### Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

### Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 03. 2016

### 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2016

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce, cenné rady, podněty a připomínky.

Dále bych ráda poděkovala vedoucí řízení lidských zdrojů paní Vladimíře Hulánové Makalové, personalistce Bc. Martině Dyntarové a technologovi prodeje Radimu Petrákovi ze společnosti TOS Varnsdorf, a.s. za poskytnuté informace, podklady a ochotu, se kterou se mi, v případě potřeby, věnovali. A v neposlední řadě bych také chtěla poděkovat všem vedoucím odborů a jejich zástupcům společnosti TOS Varnsdorf, a.s. za jejich čas a zodpovědné vyplnění dotazníkového šetření.

# Manažerské dovednosti

---

## Souhrn

Hlavním cílem této diplomové práce je řešení teoretických poznatků, pramenů a přístupů autorů odborných publikací problematiky managementu, manažerských funkcí, osobnosti manažera a jeho manažerských dovedností, se zaměřením na soft a hard dovednosti. Dále práce řeší teoretické využití a možnosti rozvoje a také zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace, právě se zaměřením především na soft a hard dovednosti, které jsou základem pro zlepšování výkonnosti pracovníků a kvalitu řízení uvnitř organizace. Praktická část práce se zaměřuje na průzkum současného uplatňování manažerských dovedností ve vybrané společnosti TOS Varnsdorf, a.s. Jako metoda šetření pro tuto diplomovou byla zvolena metoda pozorování, rozhovoru a dotazníkového šetření, které bylo sestaveno na základě přístupů z teoretické části práce. Výsledky dotazníkového šetření budou v praktické části práce zhodnoceny a v závěrečné části práce bude podáno celkové zhodnocení a doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení současné situace.

## Klíčová slova

řízení podniku, řízení lidských zdrojů, manažerské funkce, manažer, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost manažerů v organizaci, výkonnost procesů v organizaci, pozorování, rozhovor, dotazníkové šetření

# Managerial skills

---

## Summary

The main objective of this thesis is the arrangement of theoretical knowledge, sources, and approaches of the scientific authors dealing with the issues of management and functions, managers' personalities and their managerial skills focusing on both soft and hard skills. The thesis also addresses the theoretical utilization and development opportunities. Furthermore it deals with the improvement of managerial skills in company management with focus mainly on soft and hard skills essential for improving the company work efficiency and the management quality. The practical part focuses on the exploration of present managerial skills practice in TOS Varnsdorf company, Inc. The methods of investigation for this diploma thesis are the observation, interview and questionnaire survey, which was compiled on the approaches of the theoretical part. The results of the survey will be evaluated in the practical part and the final part will bring general assessment and recommendations that could lead to the current situation improvement.

## Keywords

enterprise management, human resource management, management functions, executive, managerial skills, hard skills, soft skills, company managers' performance, process efficiency in the company, observation, interview, questionnaire survey

## Obsah

1	Úvod.....	12
2	Cíl práce a metodika .....	14
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika práce .....	14
2.2.1	Pozorování .....	14
2.2.2	Rozhovor.....	14
2.2.3	Dotazníkové šetření .....	15
3	Teoretická východiska .....	17
3.1	Řízení – management.....	17
3.1.1	Tři úrovně managementu .....	19
3.2	Manažerské funkce .....	20
3.2.1	Plánování .....	20
3.2.2	Organizování.....	21
3.2.3	Personalistika .....	22
3.2.4	Vedení.....	23
3.2.5	Kontrolování .....	24
3.2.6	Rozhodování .....	25
3.2.7	Komunikace .....	26
3.2.8	Cyklus manažerských funkcí .....	27
3.3	Manažer .....	28
3.3.1	Charakter manažera .....	29
3.3.2	Vlastnosti manažera .....	29
3.3.3	Doporučení pro výkon manažerské práce.....	32
3.4	Manažerské dovednosti.....	33
3.4.1	Tvrdé dovednosti (hard dovednosti).....	33
3.4.2	Měkké dovednosti (soft dovednosti).....	34
3.4.3	Další typy dovedností.....	45
4	Analytická část.....	46
4.1	Představení společnosti TOS Varnsdorf, a.s.....	46
4.1.1	Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku .....	48
4.1.2	Organizační struktura manažerů TOS Varnsdorf, a.s. ....	48

4.2	Pozorování .....	50
4.3	Rozhovor.....	50
4.4	Dotazníkové šetření manažerských soft dovedností.....	51
4.5	Zpracování výsledků průzkumu.....	53
4.5.1	Základní údaje.....	54
4.5.2	Soft dovednosti .....	60
5	Zhodnocení výsledků a doporučení .....	80
5.1	Celkové zhodnocení průzkumu .....	80
5.2	Doporučení ke zlepšení současné situace .....	81
5.2.1	Přínosy návrhu na doporučení .....	84
6	Závěr .....	85
7	Seznam literatury .....	87
8	Seznam příloh .....	89



## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Řídící pyramida .....	19
Obrázek 2: Cyklus manažerských funkcí .....	27
Obrázek 3: Matice osobnosti .....	31
Obrázek 4: Areál společnosti TOS Varnsdorf, a.s. ....	46
Obrázek 5: Struktura skupiny TOS Varnsdorf, a.s. ....	47

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Motivační profil.....	43
Tabulka 2: Druhy změn .....	44
Tabulka 3: Organizační struktura manažerů TOS Varnsdorf, a.s. ....	49
Tabulka 4: Příklady hard dovedností manažerů středního managementu .....	50

## Seznam grafů

Graf 1: Poměr mužů a žen ve výkonu manažerské funkce (v %)	54
Graf 2: Věkové zastoupení dotazovaných (v %)	55
Graf 3: Délka působení v podniku (v %)	56
Graf 4: Délka vykonávání manažerské funkce v podniku	57
Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů	58
Graf 6: Počet podřízených pracovníků	59
Graf 7: Úsek, ve kterém manažeři vykonávají svou funkci (v %)	59
Graf 8: Hodnocení pozitivních vlastností (charakteristik) manažerů	60
Graf 9: Hodnocení negativních vlastností (charakteristik) manažerů	61
Graf 10: Hodnocení vlastností, které manažeři postrádají	62
Graf 11: Zájem manažerů o soukromý život podřízených (v %)	63
Graf 12: Spravedlivý přístup manažerů k podřízeným (v %)	64
Graf 13: Spokojenost manažerů s pracovními vztahy v kolektivu (týmu) (v%)	65
Graf 14: Vlastní ohodnocení manažerů v úspěšnosti vedení kolektivu (týmu) (v %)	66
Graf 15: Faktory činící kolektiv (tým) úspěšným	67
Graf 16: Stupeň důležitosti komunikace mezi podřízenými (v %)	68
Graf 17: Zásady při komunikaci s podřízenými (v %)	68
Graf 18: Nejčastější frekvence porad (v %)	69
Graf 19: Frekvence pravidelných porad	70
Graf 20: Přínos porad, jaký se očekává (v %)	71
Graf 21: Frekvence delegování (v %)	72
Graf 22: Způsob, jakým manažeři provádějí delegování	73
Graf 23: Spokojenost podřízených se způsobem delegování manažera	73
Graf 24: Delegování manažerských povinností na své podřízené	74
Graf 25: Spokojenost manažerů s výkonem podřízených v rámci delegovaných manažerských činností	75
Graf 26: Způsoby, kterými manažeři motivují své podřízené	76
Graf 27: Přijímání motivačních způsobů podřízenými	77
Graf 28: Setkávají se manažeři s neočekávanými změnami?	77
Graf 29: S jakými změnami se manažeři nejčastěji setkávají	78
Graf 30: Reakce podřízených na změny	79

# 1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá tématem manažerských dovedností, se zaměřením na efektivní využívání soft dovedností manažerů, které se opírají o hard dovednosti. Zvolení výběru tohoto tématu bylo především z toho důvodu, že otázka správného vedení lidí za účelem dosahování cílů je stále aktuálnější problematikou, která se vyskytuje jak v malých, tak ve velkých společnostech.

Efektivní vedení lidí v současné době hraje velmi důležitou roli v každé organizaci, která chce být na trhu úspěšná. Mnoho těchto společností je dokonce přesvědčeno o tom, že je správné řízení lidí jedním z nejdůležitějších aspektů pro fungování a chod celého podniku. Je to tedy právě lidský kapitál, který rozhoduje o tom, zdali bude organizace na trhu úspěšná či nikoliv. Kvalita a výkon lidských zdrojů je tudíž tím nejcennějším, čím může podnik v současné společnosti disponovat. Správně vedení a motivování pracovníci přispívají velkým dílem k dosahování stanovených cílů organizace. Proto také každá úspěšná tuzemská i zahraniční firma v současnosti investuje do vzdělávání svých manažerů nemalé finanční obnosy.

Neustálý rozvoj manažerských soft a hard dovedností může pro organizaci představovat velký přínos, protože právě lidský kapitál se považuje za nositele úspěšného budoucího vývoje, prosperity a také produktivity. Z tohoto důvodu by měla každá organizace věnovat tématu rozvíjení manažerských dovedností alespoň takovou péči, jakou věnuje finančním, materiálovým a kapitálovým zdrojům.

Cílem diplomové práce bude v rámci teoretické části zpracovat literární prameny a přístupy odborných publikací této problematiky. Seznam těchto pramenů bude uveden v samém závěru práce. Stěžejními body v první části práce budou témata jako řízení, manažerské funkce, osobnost manažera, vlastnosti a charakter manažera a především manažerské hard a soft dovednosti.

Tyto teoretické poznatky budou dále aplikovány v praktické části práce, která je věnována průzkumu současné situace týkající se správného využívání soft dovedností manažerů vybraného podniku TOS Varnsdorf, a.s. Jako metody šetření pro tuto diplomovou práci

jsou zvoleny metody: pozorování, rozhovoru a dotazníkového šetření. Formulace otázek v dotazníku bude sestavena na základě přístupů z teoretické části práce.

Závěr práce obsahuje celkové zhodnocení průzkumu a návrh na doporučení, které by vedlo ke zlepšení celkové situace.

## **2 Cíl práce a metodika**

V následujících podkapitolách je vymezen cíl diplomové práce a metodika sběru dat, kterou bylo pozorování, rozhovor a dotazníkové šetření.

### **2.1 Cíl práce**

Cílem této diplomové práce je v teoretické části zpracovat literárních prameny a přístupy autorů odborných publikací této problematiky. Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace se zaměřením na soft a hard dovednosti, které ovlivňují zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvalitu řízení uvnitř organizace.

Cílem praktické části práce je průzkum současného uplatňování manažerských dovedností ve vybrané společnosti TOS Varnsdorf, a.s. a na základě nalezení nedostatků navrhnout návrh na zlepšení situace, který povede ke zkvalitnění procesu řízení lidí.

### **2.2 Metodika práce**

Jako metodika sběru dat byla pro tuto diplomovou práci zvolena metoda pozorování, rozhovoru a dotazníkového šetření.

#### **2.2.1 Pozorování**

Pozorování lze definovat jako metodu získávání informací, která spočívá v záměrném, cílevědomém, plánovitém a systematickém vnímání. Pozorování je charakteristické především tím, že by se mělo dát pozorovaným jevům co nejvolnější průběh.

V této diplomové práci byla metoda pozorování uplatňována především v rámci diplomní praxe, která probíhala v letních měsících r. 2015.

#### **2.2.2 Rozhovor**

Rozhovor je takovou metodou sběru dat, v níž jsou potřebné informace získávány od zainteresovaných osob prostřednictvím osobního setkání a cíleně kladených otázek dotazovanému týkajících se dané problematiky.

V této diplomové práci byl využit tzv. řízený typ rozhovoru. Tazatel si předem připravil pouze hrubou strukturu rozhovoru s dotazovanými, s cílem získat potřebné informace ke každému z okruhů, avšak celkový průběh rozhovorů byl volný a dotazovaní mohli přispět tazateli i dalšími informacemi, které se netýkali pouze předem stanovených okruhů.

### **2.2.3 Dotazníkové šetření**

Použitou metodou pro sběr dat bylo dotazníkové šetření. Metoda dotazníku je nejrozšířenější metodou pro získávání dat v sociální psychologii. Jedná se o soubor písemně předložených otázek a úkolem dotazovaného je odpovědět na dané otázky daným typem vyznačení (zaškrtnutím, zakroužkováním aj.) jedné nebo několika odpovědí nebo vepsáním odpovědi na vymezené místo.

V této diplomové práci byly použity následující typy otázek:

- uzavřené – dotazovaný má možnost z více uvedených možností zvolit buď jednu odpověď nebo kombinaci více odpovědí najednou (počet více odpovědí je však vždy omezen)
- otevřené – dotazovaný nemá na výběr varianty odpovědí, ale má možnost vlastního vyjádření na otázku a to do vyznačeného místa
- baterie otázek – dotazovaný má možnost za pomoci hodnotící škály 1-5 (1-nejméně, 5-nejvíce) ohodnotit každou z uvedených odpovědí

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na střední management vybraného podniku TOS Varnsdorf, a.s., čili na všechny vedoucí odborů a jejich zástupce. Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část byla zaměřena na otázky týkající se základních údajů o respondentovi a druhá část se orientovala na hodnocení vybraných soft dovedností:

- komunikační dovednosti,
- vedení lidí, týmu,
- vedení porad, schůzí,
- delegování,
- motivace pracovníků,
- role manažera při řízení změny.

V úvodu dotazníku byli respondenti slušně osloveni, požádáni o vyplnění dotazníku a seznámeni s cílovou skupinou dotazovaných. Dále byl vysvětlen význam a smysl celého dotazníku a byla uvedena skutečnost, že je jedná o dotazník anonymní. Úvod také obsahuje časovou náročnost dotazníku, celkový počet otázek a poděkování respondentům za jejich čas.

Jelikož byl dotazník zasílán respondentům v elektronické podobě a nedošlo tak tedy k přímému styku s dotazovanými, byly při sestování dotazníku dodržovány následující zásady:

- dotazník má být anonymní; otázky jsou položeny jasně, srozumitelně a jejich počet musí být umírněný, aby nedošlo k unávě a poklesu motivace dotazovaného;
- z formulace otázek musí být vyloučeny dvojsmyslné prvky;
- časová náročnost nesmí být delší než 30 minut (v případě této diplomové práce je časová náročnost dotazníku do 10ti minut) a počet otázek nesmí přesáhnout více než 50 (v případě dotazníku této diplomové práce je počet otázek stanoven na 32);
- formulace odpovědí musí být vždy v souladu s otázkou a musí obsahovat podstatné reakce nebo názory dotazovaného; přehlednost a snadná orientace v otázkách;
- jazyková korektnost; typografická a grafická úprava;
- vyvarování se sugestivních otázek, tzn. takových otázek, které již svou formulací napovídají k odpovědi; používat pouze takové otázky, které napomohou k dosažení stanoveného cíle průzkumu, v opačném případě otázky vynechat.

Pro následné zpracování dotazníkového šetření byly použity programy Microsoft Word a Microsoft Excel.



### 3 Teoretická východiska

Následující podkapitoly jsou věnovány ucelenému zpracování vytyčeného tématu na základě teoretických poznatků a literárních pramenů autorů odborných publikací.

#### 3.1 Řízení – management

Mnoho autorů uvádí, že samotné kořeny výrazu management sahají až k latinskému slovu MANUS, v českém překladu RUKA. Význam slova lze však odvodit také z anglického jazyka, kde zdomácněly dva výrazy:

- „to manage” - řídit, vést, spravovat, ovládat
- „the management” – řízení, vedení, správa, ovládání atd.

V českém jazyce však nejvíce odpovídá pojmu management termín ŘÍZENÍ. (Sakslová, Šimková, 2009, s. 9) Současná literatura obsahuje nesčetné množství definic pojmu management. Sakslová a Šimková (2009, s. 11) uvádí tři nejčastější definice managementu:

*„Management znamená dosahování podnikových cílů prostřednictvím vedení lidí.”*

*„Management je proces plánování, organizování, vedení lidí a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.”*

*„Management je cílevědomě koordinované působení na aktivitu lidí ke zdokonalení současného stavu.”*

Pojem management ve významu řízení lze považovat za označení funkce. Zpravidla to bývá označení nějaké organizační jednotky jako je například univerzita, podnik aj., ale také se jedná o řízení určené ucelené podnikové činnosti jako je například management personální, finanční aj. Smyslem druhého významu pojmu management je označení řídicích pracovníků, zaměstnanců, manažerů, kteří jsou pověřeni řízením konkrétně daných úseků a snaží se o správné vykonávání svých manažerských funkcí. Tyto manažerské funkce však mohou být pro každou organizaci rozdílné. V rámci vědní disciplíny a předmětu studia stanovuje management určité přístupy jako jsou například návody, doporučení či principy, kterých využívají ke zvládnutí manažerských funkcí. (Sakslová, Šimková, 2009, s. 9-10)

Jak uvádí Častorál (2009, s. 51) pojem management lze chápat v následujících směrech:

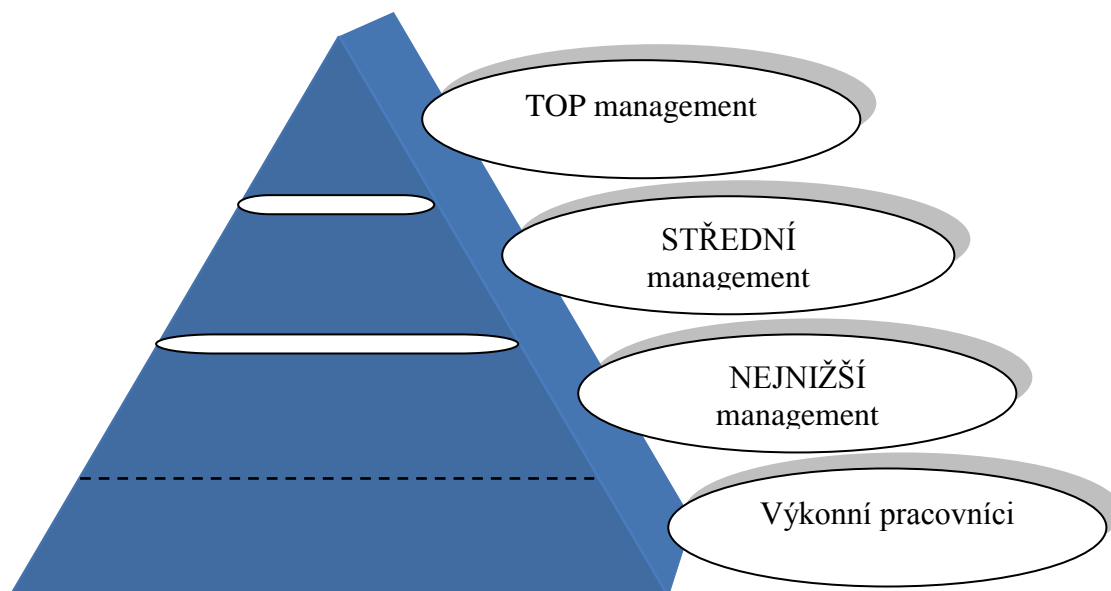
- Manažerské funkce – Zahrnují takové manažerské funkce, aby se dosáhlo úspěšnosti organizace. Manažerskými funkcemi se podrobně bude věnovat následující kapitola.
- Lidé (manažeři) – Jsou vykonavateli managementu, proto jsou s pojmy management a manažer velmi úzce spojeni. Určují jejich roli a vykonávají ji ve spojení s určitou funkcí. Lidé, jakožto nositelé manažerských funkcí, vstupují například do projektového, procesního, finančního, personálního či znalostního managementu.
- Vědní obor – Management se postupem času vyvíjel až do nynějšího vědního oboru. Velmi dlouho se vedly spory, zda management jako vědní obor, splňuje základní formální požadavky, zda jde o jeden obor či o integraci věd nebo jaké je vlastně jeho místo v systému věd. Historie a později praxe managementu však ukázala a potvrdila jeho místo ve vědním oboru. Tento vědní obor zahrnuje uspořádaný soubor vědeckých poznatků, návodů a doporučení z jedné strany a z druhé strany zahrnuje principy a metody.
- Studijní obor – Management jako studijní obor tvoří soubor znalostí a dovedností, jímž je možné se učit a které se je možné také naučit. Takovýto soubor je zpracován tak, aby byl přizpůsobem jak individuální, tak kolektivní výuce. Výuka managementu je usměrňována na základě stanovených profilů, učebních plánů a programů. Management je vyučován již na středních školách, ale především je řazen do učebních plánů na školách vysokých.
- Umění managementu – Je spojeno s osobou manažera. Manažer ho získává dlouhodobou zkušeností, ale také cílevědomým tréninkem vybraných dovedností. Spočívá v tom, jak jsou manažeři schopni mobilizovat lidské zdroje, jak své podřízené vhodně motivují k dosažení cílů nebo také jak vystupují a kvalifikovaně rozhodují.

### 3.1.1 Tři úrovně managementu

Management se dělí do tří úrovní dle druhu vykonávané činnosti (viz Obrázek 1). Prvním stupněm je nejnižší management. Na tomto stupni řeší manažer nastalé problémy přímo se svými podřízenými. Přiděluje jim práci, dohlíží na plnění úkolů, kontroluje práci podřízených a také řeší všední stížnosti pracovníků. Manažer na tomto stupni musí mít velký rozsah odborných znalostí a vědomostí. Profese, které patří do nejnižšího managementu jsou např. mistři v dílnách, vedoucí malých prodejen, třídní učitelé či vedoucí kanceláře.

Do druhého stupně neboli do střední úrovně manažerů se již řadí skupiny vedoucích pracovníků, kteří vykonávají mnoho různorodých odvětví. Do této skupiny lze zařadit např. vedoucí supermarketu či vedoucí různých útvarů, úseků, odborů aj.

Tzv. vrcholový (TOP) management tvoří nejvyšší stupeň pomyslné pyramidy. Jsou to ti nejvýše postavení pracovníci, kteří usměrňují chod a organizaci celého podniku. Řeší jak základní otázky podniku např. vývoj nových výrobků, stanovení prodejní ceny aj. ale také zásadní a důležité otázky či úkoly např. kolik a kam investovat. Pozice, které se řadí do tohoto stupně jsou např. finanční, provozní či personální ředitel.



**Obrázek 1: Řídící pyramida**

*Zdroj: vlastní zpracování z (Sakslová, Šimková, 2009, s. 10)*

Všechny tři úrovně, tedy nejnižší management, střední management i TOP management se řadí do tzv. řídicí složky, to znamená, že tito manažeři mají pod sebou vždy určitý počet podřízených, za jejichž práci zodpovídají. Na druhé straně je tzv. řízená složka, kam patří výkonní pracovníci a v řídicí pyramidě jsou tito pracovníci zařazeni pod nejnižší management.

## **3.2 Manažerské funkce**

V literatuře, která se věnuje managementu se lze setkat s různým pojetím manažerských funkcí. Z žádné definice managementu však nevyplývá, jakými konkrétními postupy daná organizace dosahuje svých stanovených cílů. Proto je obsah managementu charakterizován činnostmi, které mají vykonávat manažeři a tím zaručit organizaci její úspěšnost na trhu.

Jak uvádí Komárek (2007, s. 5-6), manažerskými funkcemi se rozumí především:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,
- kontrolování,
- rozhodování,
- komunikace.

Následující podkapitoly se budou podrobněji věnovat konkrétním manažerským funkcím.

### **3.2.1 Plánování**

*„Plánování je proces, ve kterém manažer formuluje cíle, cesty a prostředky k jejich efektivnímu dosažení. Bez dobrého plánu nemůže organizace efektivně dosahovat svých cílů. Plánování je součástí managementu a zaměřuje se na budoucnost. Účelem plánování není pouze stanovení cíle, ale i určení termínů jednotlivých činností a stanovení potřebných zdrojů.“* (Kubias, 2011, s. 31-32) V procesu plánování si tedy musí manažer stanovit cíle, kterých chce se svými podřízenými dosáhnout a k tomu nesmí opomenout přidat také časový postup. Manažer, který je v plánovacím procesu, musí mít schopnost systematicky uvažovat o budoucnosti, předvídat nečekané i komplikované situace, aby byl

schopen se na ně určitým způsobem připravit, dále si musí umět stanovovat priority a v neposlední řadě by měl být schopen naplánovat jednotlivé dílčí cíle.

Dle Kubiase (2011, s. 34) se funkce plánování člení na tři typy plánů:

- strategické

Plánují se na období 5 – 35 (a více) let podle druhu produktu. V rámci strategického plánování se vymezují cesty k dosažení stanovených cílů a řeší se základní strategické i inovační otázky, které jsou podstatné pro budoucnost celé organizace

- taktické

Plánují se na období 1 – 5 let, stejně tak jako u strategických plánů, záleží na druhu produktu. Taktické plány obsahují taktické cíle a prostředky k jejich dosažení.

- operativní

Plánují se na období do 1 roku a obsahují operativní tzn. okamžité a krátkodobé cíle a cesty, jak je dosáhnout.

Manažer, který plány sestavuje se musí vždy snažit vytvořit takové plány, aby sledovaly maximalizaci zisku a zároveň minimalizaci ztrát. (Handlíř, 1998, s. 25)

### **3.2.2 Organizování**

*„Organizování je dosahování kooordinovaného úsilí prostřednictvím struktury úkolů, lidí, autority a komunikace.“* (Kubias, 2011, s. 56) Jedná se o činnost managementu organizace, která navazuje na plánování. Zatímco plán odpovídá na otázky CO?, KDY?, ZA JAKÝCH PODMÍNEK?, organizování má za úkol přinášet odpovědi na otázky KDO?, S KÝM?, JAK?. Na základě organizování jsou pracovníci rozdělováni do pracovních skupin, dále jim jsou stanoveny konkrétní úkoly, které vyplývají z plánů, poté manažer určí vybraným pracovníkům jejich odpovědnosti a v poslední řadě jsou stanovovány způsoby komunikace jak mezi pracovními skupinami, tak mezi nimi a managementem. (Kubias, 2011, s. 56)

Dle Handlíře (1998, s. 117) organizování zahrnuje z formálního hlediska tyto činnosti:

- identifikace a klasifikace požadovaných činností podřízených, tzn. na základě plánu vytvoření popisů jednotlivých rolí pracovníků a následně popis činností, které budou pracovníci vykonávat,
- vytváření pracovních skupin, tzn. seskupování činností, potřebných pro dosažení cílů organizace,

- přiřazení konkrétního manažera s odpovídající řídicí pravomocí ke skupině činností,
- zabezpečení jak vertikální, tak horizontální koordinace v organizační struktuře.

Dále Handlíř (1998, s. 117) uvádí, že organizování tedy zahrnuje tyto praktické činnosti:

- vytvoření tzv. organizačního řádu, který má zpravidla obsahovat organizační schéma a popisy kompetencí a pravomocí manažerů,
- vytvoření popisů pracovních rolí pracovníků, které obsahuje především určení, komu je role nadřizena a komu podřizena, dále určení náplně vlastní práce a také určení zodpovědnosti,
- zařazení jednotlivých pracovníků do rolí, což vyžaduje zejména posouzení schopností pracovníka pro roli, souhlas pracovníka se zařazením a správnosti pochopení jeho úkolů, zajištění zastupování v případě neschopnosti jednoho z pracovníků.

Praktické zařazování pracovníků do jejich funkcí (rolí) provádí ve velkých organizacích částečně osobní oddělení a částečně příslušní vedoucí pracovníci. *„Účelná organizační struktura je jen jedním z předpokladů splnění úkolů, sama o sobě však k úspěchu nestačí. Posláním organizační struktury je tedy optimální rozdělení úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace“* (1998, s. 118)

### 3.2.3 Personalistika

Neméně důležitou manažerskou funkcí je personalistika neboli řízení lidských zdrojů. Každá organizace, která chce být na trhu úspěšná ví, že v současné době je kvalita lidských zdrojů to nejcennější, co může podnik vlastnit. Pouze kvalifikovaní, pracovití, a spolehliví zaměstnanci jsou pro organizaci tím největším bohatstvím. Proto každá zahraniční i tuzemská úspěšná firma investuje do tohoto typu manažerské funkce nemalé finanční obnosy.

*„První známkou úpadku organizace je ztráta její přitažlivosti pro kvalifikované, schopné a ctižádostivé lidi.“* (Edersheim, 2008, s. 170)

Pomocí personalistiky se na základě schopností, znalostí a dovedností pracovníků lépe a efektivně rozmisťují zaměstnanci, ať už nově přijatí či stávající. Manažer se snaží hodnotit pracovní výkony zaměstnanců ve vztahu k odměně. Dále také manažer posuzuje,

zda jsou správní zaměstnanci na správném pracovním místě a zda by případně nebylo vhodné zajistit rozvoj kvalifikace některých zaměstnanců.

Dle Komárka (2010, s. 7-8) má personalistika na starosti následující činnosti (funkce):

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- rozvoj kvalifikace pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky.

Personalistika následně ovlivňuje další manažerské funkce a to vedení a kontrolování. Například dobře vyškolení manažeři vytváření v organizaci prostředí, ve kterém lidé, kteří pracují ve skupině, mohou současně dosahovat podnikových i osobních cílů. Jinak řečeno, správně zvolená personalistika usnadňuje vedení a výběr kvalitních specialistů a manažerů ovlivňuje kontrolování například tím, že předchází možnosti vzniku významných nežádoucích odchylek. (Handlíř, 1998, s. 171)

### **3.2.4 Vedení**

Jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí je vedení. Jedná se o přímé i nepřímé ovlivňování chování podřízených zaměstnanců na základě různých forem motivace tak, aby co nejlépe plnili své úkoly a dosahovali zadaných cílů. Každý manažer by měl na základě svého uvážení zvolit takovou metodu motivace, která bude pro daný okruh pracovníků nejvhodnější a tím by měl dosáhnout toho, že pracovníci budou chtít z vlastní iniciativy plnit zadané úkoly na maximum. Vedení se tedy spíše opírá o motivaci pracovníků a správně motivovat znamená, že v člověku musí být vyvolána určitá aktivita, která musí trvat určitou dobu (alespoň do té doby, než se splní stanovený cíl), musí mít odpovídající intenzitu, musí směřovat k požadovanému cíli a tato aktivita musí být

pracovníkem vynakládána uvědomněle, tedy pracovník musí vědět proč určitou činnost dělá a proč ji chce dělat. (Komárek, 2010, s. 22)

Vedení je dle Handlíře (1998, s. 209) chápáno jako psychologické ovlivňování zaměstnanců s cílem jejich nejlepšího využití pro potřeby organizace. Vedení lidí zohledňuje tzv. lidský faktor v řízení a využívá tak motivace lidí. Lidskými faktory se rozumí odlišnost lidí v psychických vlastnostech, mezi jaké se řadí:

- přirozená chápavost a inteligence,
- schopnost komunikace a vstřícnost,
- schopnost plného soustředění se na úkol a výkonnost,
- preciznost a vytrvalost,
- samostatnost a schopnost improvizace.

Aby manažer vedl své podřízené správným směrem, je dobré například stanovený úkol názorně předvést, jednoznačně a především srozumitelně stanovit cíle, aktivně vystupovat a mít schopnost přijímat i rizika spojená s výkonem pracovníků, dále chápat zaměstnance jako své spolupracovníky, nikoliv pouze jako výkonné jednotky a také by se měl snažit o podporování jednotlivých pracovníků a nepřehlížet jejich dobré výsledky. Nejdůležitější však pro motivaci pracovníků je spravedlivý přístup vedoucího v každé situaci. (Komárek, 2010, s. 23)

### **3.2.5 Kontrolování**

Mezi další manažerské funkce patří kontrolování, kdy manažeři porovnávají záměry, cíle, plány, standardy aj. s realitou. Kubias (2011, s. 118) popisuje kontrolu jako „*činnost, která porovnává dosažené hodnoty s hodnotami plánovanými. Jejím hlavním účelem je sledování procesů plnění úkolů směřujících k dosažení stanovených cílů a zajištění zpětné vazby ve smyslu odstranění nežádoucích odchylek.*“ Pokud tedy nastane situace, kdy je při kontrole zjištěno, že došlo k pochybení a aktuální stav nezajišťuje, aby byly dosaženy všechny stanovené cíle, musí manažer vytvořit takové opatření, které aktuální stavlepší a pochybení eliminuje. Může se jednat o např. výběr vhodnějších pracovníků na dané pracovní místo, stanovení častějších kontrol či pozměnění termínů v časovém postupu aj.

Dle Komárka (2010, s. 29) se efektivní kontrola se zaměřuje na veškeré zdroje organizace, které dosahují cílů, přičemž dává manažerům jistou volnost v rozhodování a především v tom, jak reagovat na výsledky kontroly. Kontrolní systémy vždy vycházejí z předešlé



zkušenosti a tím se tedy snižuje riziko, že dojde ke stejnému pochybení. Manažeři jsou vždy poučeni z minulých výsledků a tím se zlepšuje plánování i kontrola budoucích aktivit organizace. Kubias (2011, s. 118) dodává, že *„úkolem kontroly není udržovat pracovníky pod neustálým tlakem, škodí to zdraví jak jejich, tak i jejich šéfa.“*

Jak uvádí Šuleř (2002, s. 30) jeden z Murphyho zákonů říká *„ponechej věcem volný průběh a budou se vyvíjet špatně“*, proto je kontrolování jednou z nezbytných manažerských činností.

### **3.2.6 Rozhodování**

Rozhodování, o kterém je známo, že se prolíná všemi manažerskými funkcemi, je další z velmi důležitých a zásadních manažerských funkcí. Čím vyšší postavení manažer ve společnosti zaujímá, tím více rozhodnutí bude přijímat. (Koch, 2013, s. 89) Literatura uvádí nesčetné množství definic rozhodování, Kubias (2011, s. 43) však definuje rozhodování jako *„součást manažerské aktivity organizování, kterou manažer volí nejlepší cesty, způsoby a technologie k dosažení cílů své organizace.“* Manažer vždy vybírá z několika dostupných variant tu nejvhodnější. V rámci méně závažných problémů se manažer může rozhodovat na základě svých zkušeností či osobního názoru. Pokud se v podniku vyskytne obtížnější a náročnější rozhodovací problém, je na místě využít speciální metody na podporu rozhodování (paretova analýza, diagram příčin a důsledků, tzv. rybí kost aj.).

Rozhodování se vždy týká určitých příštích událostí, které mají v organizaci nastat. Aby se mohl manažer v každé situaci rozhodnout tak, aby to bylo pro organizaci co nejvýhodnější, měl by dodržovat následující fáze rozhodování:

- identifikovat a formulovat rozhodovací problém,
- analyzovat a popsat výchozí problémové situace,
- zvolit kritéria rozhodování,
- vytvořit soubor variant řešení,
- vyhodnotit důsledky variant podle přijatých kritérií,
- vybrat variantu k realizaci,
- vyhodnotit realizaci a případně provést korekci původního rozhodnutí. (Komárek, 2010, s. 45-46)

### 3.2.7 Komunikace

Neméně důležitou manažerskou funkcí je komunikace, která se taktéž prolíná všemi manažerskými funkcemi. Dle literatury se komunikace považuje za více než jen poskytování a příjem informací. Ke komunikaci dochází až v tom okamžiku, kdy je informace pochopena příjemcem tak, jak byla myšlena a míněna. Management jako takový je bez komunikace nemyslitelný, protože na základě komunikace se celý proces řízení uvádí do pohybu. (Komárek, 2007, s. 5-6)

*„Komunikace je dorozumívání mezi dvěma, či více jedinci, je nezbytným předpokladem spolupráce, soupeření a výchovy, vytváření skupin a citových vztahů.“* (Kubias, 2011, s. 77) Původní význam pojmu komunikace je spojení, cesta. V případě komunikace je to cesta od jednoho člověka k druhému a slouží k přesunu pocitů, myšlenek prostřednictvím slova, symbolů, postojů či jednání. Nejedná se o jednorázový akt, ale o proces, který prochází určitou posloupností úrovní:

- úroveň významu
  - vzniká myšlenka, která má pro sdělovatele význam a chce ji předat dál
- úroveň kódu
  - dochází ke kódování myšlenky do jazyka, který bude srozumitelný příjemci, mohou to být také gesta, symboly nebo signály
- úroveň přesnosu
  - zakódovaná zpráva se vysílá a k jejímu přenosu dochází prostřednictvím komunikačního kanálu
- úroveň vnímání
  - pomocí smyslů příjemce přijímá zprávu
- úroveň dekodování
  - příjemce zprávu dekoduje
- úroveň pochopení
  - pochopení zprávy příjemcem takovým významem, jaký ukládá odesílatel

Tato manažerská aktivita patří mezi každodenní činnosti každého manažera. Současný úspěšný manažer by se měl pohybovat mezi lidmi a mluvit s nimi, protože komunikace je těžištěm jeho práce. Tato manažerská funkce pohlcuje nejvíce času, avšak je jednou z nejdůležitějších. (Kubias, 2011, s. 78)

Jak uvádí Handlíř (1998, s. 78) existují tři základní typy komunikace:

- Verbální (ústní, hlasová)

Tento typ je nejčastějším způsobem komunikace v praktickém životě, je nejrychlejší a umožňuje dodat předávané informaci smysl, který by například v grafické komunikaci bylo nutné opisovat dlouhými větami.

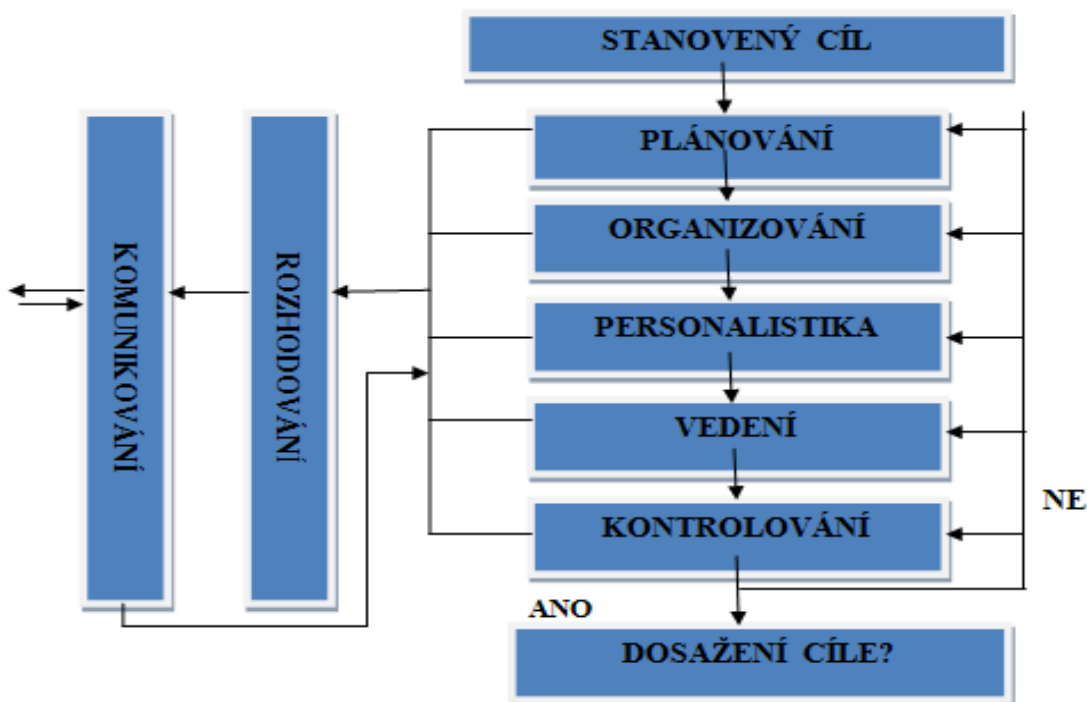
- Grafická (písemná)

Je významná tím, že podaná informace nevyžaduje okamžitou přítomnost příjemce.

- Neverbální

Neverbální komunikací jsou myšlena gesta, pohyby, pohyby očí, mimika, chování člověka a jeho neslovní projevy.

### 3.2.8 Cyklus manažerských funkcí



**Obrázek 2: Cyklus manažerských funkcí**

Zdroj: vlastní zpracování z (Komárek, 2007, s. 6)

Obrázek 2 znázorňuje vzájemné vztahy všech manažerských funkcí, tedy to, jak na sebe mají jednotlivé funkce působit, aby organizace dosáhla svých stanovených cílů. Vzájemné propojení manažerských funkcí je ve společnosti velmi důležité. Vzájemný soulad,

harmonizace a vyváženost při vykonávání manažerských funkcí vede k naplnění hlavního smyslu manažerské práce. Pokud by se v organizaci vyskytla jednostrannost v pozornosti a realizaci některé z uvedených manažerských funkcí na úkor plnění jiných funkcí, bylo by to pro společnost velmi škodlivé. Proto je tedy důležitá vyváženost struktury prací v rámci každé z jednotlivých manažerských funkcí. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 65)

### 3.3 Manažer

Jak uvádí Vodáček a Vodáčková (1999, s. 15-16) „*manažer je především profese, její nositel je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvary, kolektivů), včetně tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektivu spolupracovníků.*” Také Šuleř (2008, s. 1) dodává, že manažerem není takový člověk, který by musel danou práci vykonávat vždy sám, ale naopak se jí má snažit vykonávat skrze své podřízené a to tím způsobem, že organizuje a zadává práci ostatním, rozděluje úkoly a motivuje své podřízené k vyššímu výkonu. S tím je spjato také následné kontrolování, zda zaměstnanci dosahují plánovaných výsledků.

Nejvýstižnějším českým pojmem pro termín manažer je VEDOUCÍ. Manažeři jsou lidé, kteří mají na starosti určitou skupinu pracovníků pomocí nichž dosahují a splňují stanovené cíle organizace. Manažer by měl mít tzv. formální autoritu. Ne vždy je však tento typ autority vnímán a akceptován ostatními spolupracovníky. Manažer může být pracovníky vnímán pozitivně dvěma způsoby. První způsob je na základě své osobnosti, kdy manažer svým přirozeným chováním a sympatií si své podřízené získá, aniž by musel vynakládat větší snahu. Druhým způsobem, jak manažer může získat autoritu je na základě svých znalostí, kdy si manažer své podřízené získává svými schopnostmi a tím se mu dostává jejich uznání. Platí však pravidlo, že pokud chce manažer včas a správně dosáhnout svých stanovených cílů, musí jeho tým zahrnovat ještě větší odborníky, než je on sám.

*„Osobnost manažera je individuální spojení biologických, psychologických a sociálních aspektů každého jedince, které se projevuje jako celek. Člověka určují pro roli manažera jeho vrozené a získané charakteristiky. Mezi vrozené vlastnosti patří např. organizační schopnosti, přirozená autorita, charisma a umění vést. Mezi získané znalosti a dovednosti lze zařadit znalost manažerských metod a technik rozhodování, efektivní komunikace,*

*prezentace, řešení problémů, delegování, apod. Manažer by měl mít sebereflexi, znát své silné a slabé stránky a zájem se dále vzdělávat. Osobnost manažera bývá úzce spjata s organizací.” (Vodáček, Vodáčková, 1999, s. 84)*

### **3.3.1 Charakter manažera**

Charakter člověka je vždy utvářen prostředím, ve kterém člověk vyrůstá či žije, tedy jeho výchovou a sebevýchovou. Vyjadřuje, jaký vztah má člověk k objektivní realitě. Charakter manažera se hodnotí ze tří pohledů. Podle vztahu člověka k jiným lidem, podle vztahu k obecně uznávaným hodnotám nebo také vůči sobě samému. (Lojda, 2011, s. 11)

Jak uvádí Kubias (2011, s. 139), Američan Ralph Stogdill v roce 1974 vyhodnotil řadu svých studií týkajících se manažerů a uvedl výčet jeho nejdůležitějších charakteristik:

- socialita a schopnost orientovat se v mezilidských vztazích,
- sebevědomí,
- potřeba osobního vzestupu,
- smysl pro odpovědnost,
- schopnost plyně a zřetelně hovořit,
- zanícenost a touha vyniknout mezi ostatními,
- psychická osobní rovnováha,
- znalosti,
- myšlení,
- originalita,
- kreativita,
- vlastní zájem o práci.

### **3.3.2 Vlastnosti manažera**

U charakteru se rozlišují tzv. volní a morální vlastnosti. Volní vlastnosti - záleží vždy na vůli jednotlivce. Jejich prostřednictvím se mohou vyjádřit cílené nebo záměrné směřování k dosažení cílů a zároveň ovlivňují jeho jednání a chování. Volní vlastnosti také napomáhají manažerovi k překonávání překážek a usnadňují mu plnění úkolů. Mezi takové volní vlastnosti patří například: sebekontrolu, svědomitost, odpovědnost, vytrvalost aj.

Jsou to tedy takové vlastnosti, které manažer získá výchovou a které jsou velmi důležité pro uplatnění v celé řadě profesí. Morální vlastnosti si je možno představit pod svědomím člověka. Je to tedy mravní kodex každého jednotlivce a jeho postoj k světu. (Lojda, 2011, s. 11)

Dle Lojdy (2011, s. 12) lze vztah jednotlivce v závislosti na jeho charakteru rozčlenit do následujících čtyř kategorií:

*„Vztah k sobě samému – každý člověk má různou míru sebejistoty, je více či méně sebekritický, má jiné aspirace, trpí nedostatkem odvahy, je rozhodný nebo váhavý, skromný či velkorysý.*

*Vztah k lidem – vztah člověka k lidem je dán jeho postoji, jako jsou upřímnost nebo obětavost, konfliktnost, družnost, altruismus, ale i závislost nebo nedůvěřivost.*

*Vztah k práci – rozeznáváme lidi pracovité, svědomité i takové, kterým smysl pro povinnost nedává spát, iniciativní i povrchní, líné a nespolehlivé.*

*Vztah k hodnotám a ke světu – za hodnoty, ke kterým se člověk hlásí a které vyznává, můžeme uvést čestnost a zásadovost, humanistické smýšlení, smysl pro fair play, vztah k náboženství, sklony ke lhaní nebo k fanatismu.“*

Součástí každé osobnosti manažera je také jeho temperament, který se řadí mezi vrozené vlastnosti a je na něm závislá dynamika prožívání a emotivnost jednání. Tato vrozená vlastnost je však zvláštní tím, že se může u jedince v průběhu života měnit. Temperament lze charakterizovat několika znaky (Lojda, 2011, s. 13):

- intenzita a rychlost reakcí člověka na větší podněty,
- schopnost nést zatížení (odolnost proti silným a dlouhodobě působícím podmínkám),
- citovost prožívání a stálost a pohyblivost v různých situacích,
- míra ovládnutí emocí (náladovost).

Temperament se může projevovat také neverbálními projevy, například mimikou, gestikulací, držení těla, způsobem chůze, tempem řeči atd. Mezi tři typické znaky temperamentu manažera, jak uvádí Lojda (2011, s. 13), patří:

- Dominance – projevuje se sebejistotou, zdravou agresivitou a soutěživostí. Je považována za jeden z rozhodujících prvků potřebných k dosahování manažerských cílů, protože manažer s dominancí umí snadněji překonávat překážky. Opakem dominance je submisivnost.
- Asertivita – dovoluje manažerovi nenechat manipulovat s ostatními. Asertivní manažer nemá pouze schopnost prosazovat to, co si přeje, nýbrž dokáže také odmítnout takové požadavky, které nepovažuje za součást svých osobních dlouhodobých cílů. Opakem asertivity je pasivita.
- Emoční stabilita – dovoluje jednotlivci dobře zvládat stres. Emočně stabilní manažer snese odpovědnost za obtížná rozhodnutí, vysoké finanční obnosy či ohrožení konkurencí. Opakem emoční stability je emociální labilita. Emočně labilní člověk se nazývá také neurotik.

Následující Obrázek 3 popisuje tzv. OCEAN matici osobnosti manažera dle C. G. Junga:

<b>OCEAN – pět faktorů osobnosti</b>		
<b>O</b> – otevřenost (openess)	+	kreativní, otevřený, racionální, objevitel
	-	úzké zájmy, nezámjem, malá představitost
<b>C</b> – svědomistost (conscientiousness)	+	svědomitý, disciplinovaný, úspěšný
	-	nezodpovědný, lehkovážný, tápající
<b>E</b> – extroverze (extroversion)	+	pozitivní, vřelý, družný, extrovert
	-	rezervovaný, tichý, ostýchavý
<b>A</b> – přátelskost (agreeableness)	+	chápavý, ochotný, upřímný, adaptivní
	-	necitlivý, odporující, hádavý
<b>N</b> – neurotismus (neuroticism)	+	spokojený, sebejistý, nezlomný
	-	depresivní, úzkostlivý, nejistý

**Obrázek 3: Matice osobnosti**

*Zdroj: vlastní zpracování z (Lojda, 2011, s. 17)*

### 3.3.3 Doporučení pro výkon manažerské práce

Aby manažer správně vykonával svou práci, měl by se snažit držet určitých ověřených pravidel, které napomáhají samotnému manažerovi, jeho podřízeným i samotné organizaci dosáhnout stanovených cílů. Podle Templara (2012, s. 5-8) by se každý manažer měl řídit následujícími typy pravidel:

- seznámit se s fungováním týmu,
- stanovit si realistické cíle,
- pořádat účelné schůze,
- stanovit si hranice,
- povzbuzovat podřízené,
- vyjádřit svému týmu uznání,
- navodit příjemnou atmosféru,
- naslouchat druhým,
- pochopit roli druhých,
- zaměřit se na pozitivní motivaci,
- být připraveni říct ano,
- jít svým podřízeným příkladem,
- být důsledný,
- poučit se z chyb,
- mít vždy plán B a plán C,
- nebát se budoucnosti,
- mít své zásady a řídit se nimi,
- být kreativní,
- vyhnout se stagnaci,
- neustále se učit,
- nekritizovat svůj tým,
- přinášet přidanou hodnotu,
- dělit se o své zkušenosti,
- být diplomatem.

Pravidel, kterými by se úspěšný manažer měl řídit, je nevyčísitelně. Každý manažer by ze své zkušenosti přišel na další doporučení, se kterými by se mohl podělit s ostatními. Každé z uvedených doporučení by se mohla zdát samozřejmá, avšak to neznamená, že se jimi každý řídí a zásady dodržuje. O těchto i jiných zásadách by měl každý manažer přemýšlet, ale především je uplatňovat v praxi, ať už odpovídá za jediného zaměstnance, za dva nebo za tisíce. Pravidla jsou stále stejná. (Templar, 2012, s. 13)



### **3.4 Manažerské dovednosti**

*„Člověka nevzdělá pouze škola, ale také něco, co je přímo v něm.“ (Lojda, 2011, s. 19)*

Vznik manažerských dovedností je tedy individuálním procesem a velmi závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Současná velmi náročná a dynamicky se rozvíjející společnost vyžaduje po zaměstnancích, aby byli ochotni neustále zlepšovat a zdokonalovat své dovednosti a věnovat se další práci nad rámec svých původních povinností. Proto jsou pro manažery velmi důležité dovednosti, kterými zajistí, aby zaměstnanci vykonávali své úkoly takovým způsobem, aby organizace prosperovala a byla na trhu úspěšná. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28)

S dovednostmi úzce souvisí také zkušenosti. Zkušenosti umožňují zafixování potřebných dovedností a návyků do podoby běžné rutiny manažera. Na základě zkušeností pak dokáže manažer správně odhadnout budoucí vývoj nebo reakce, které vyplývají z jeho okolí.

Jak uvádí Stephen P. Robbins (2004, s. 28), výzkum, který provedl Robert L. Katz zahrnuje několik typů dovedností, kterými by manažer měl disponovat. Mezi nejdůležitější dovednosti patří tzv. hard (tvrdé) a soft (měkké) dovednosti.

#### **3.4.1 Tvrdé dovednosti (hard dovednosti)**

Tyto dovednosti zahrnují znalosti a schopnosti v určitých konkrétních oblastech jako je například výpočetní technika, účetnictví či výroba. Patří sem také jazykové, vědomostní a technické dovednosti jako je například schopnost řízení auta a zvládnutí silničního provozu, práce s programy. Technické dovednosti jsou důležitější spíše pro manažery na nižší úrovni, protože pracují výhradně s lidmi, kteří vyrábějí či tvoří. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28)

Hard dovednosti jsou zásadní především u odborných profesí, kde jsou mnohem více oceněny než soft dovednosti. Je všeobecně známo, že dosažení vyšší kvalifikace dává pracovníkovi větší šanci při získání kvalitnějšího zaměstnání. Proto se dosažení určité profesní úrovně hard dovedností dokládá například certifikátem nebo jiným potvrzením. Existuje velké množství certifikátů tvrdých dovedností. Získáním těchto certifikátů dává člověku vyšší hodnotu na trhu práce. (Managementmania, ©2011-2013)

### 3.4.2 Měkké dovednosti (soft dovednosti)

Na základě těchto dovedností manažer spolupracuje s lidmi, ať už s jednotlivci nebo se skupinami a jelikož manažeři jednají přímo s lidmi, jsou tyto dovednosti těmi nejdůležitějšími. Manažeři, kteří mají dobré lidské dovednosti jsou schopni ze svých pracovníků dostat to nejlepší. Manažeři musí vědět jak komunikovat, motivovat, vést a probouzet nadšení a důvěru u svých podřízených. Ve všech úrovních managementu (top management, střední management, nejnižší management) jsou tyto dovednosti vyrovnané a stejně důležité. (Robbins, Coulter, 2004, s. 28)

Stephen P. Robbins (2004, s. 29) zmiňuje několik základních soft dovedností manažera:

- **komunikační dovednosti,**
- **vedení týmu,**
- **vedení porad, schůzí, aj.**
- **delegování,**
- **motivace pracovníků,**
- **role manažera při řízení změny**
- osvojení moci,
- aktivní naslouchání,
- zvládání kulturních rozdílů,
- rozpočtování,
- výběr efektivního stylu vedení,
- koučování,
- budování efektivního týmu,
- navrhování pracovní náplně,
- vytváření důvěry,
- řešení disciplinárních přestupků,
- dotazování,
- zvládání odporu ke změně,
- řízení času,
- rádcovství,
- vyjednávání,
- poskytování zpětné vazby,
- firemní kultura,
- efektivní vedení porad,
- monitorování prostředí,
- stanovení cílů,
- tvůrčí řešení problémů.

Typy těchto soft dovedností se mění daleko hůře nežli hard dovednosti, důvodem je, že jsou mnohem méně hmatatelné, ale jsou však neméně důležité. Schopnost manažera disponovat těmito dovednostmi může být dána také jeho temperamentem nebo působením jeho rodiny.

Soft dovednosti se neřadí mezi nové požadavky společnosti, pouze nebyly tolik diskutované a potřebné jako jsou dnes. Člověk, který má tyto vlastnosti, je výkonnější,

efektivnější a má mnohem lepší vztahy s lidmi na pracovišti, nežli člověk, který těmito dovednostmi nedisponuje. Takový člověk má v dnešní době velkou šanci na trhu práce nejen uspět ale také být velmi žádaný. Společnosti kladou velké požadavky právě na měkké dovednosti, které si mnohdy prověřují již během prvního přijímacího řízení. (Chování, ©2016) Následující podkapitoly se věnují zásadním soft dovednostem, které by měl každý manažer ovládat.

### **Komunikační dovednosti**

*„Umění správně komunikovat bychom mohli dokonce považovat za jednu z klíčových manažerských dovedností“ (Jarošová a kol., 2012, s. 81)*

Komunikace je jedním ze základních prostředků výměny informací. Pomocí komunikace je možné druhé osoby ovlivňovat a přesvědčovat v různých oblastech života i práce. V případě manažerů je jedním z nejdůležitějších rozhodujících nástrojů působení na řízené pracovníky. Umění manažera komunikovat je základem pro uskutečňování dalších specifitějších manažerských dovedností, jako je například přijímání pracovníků, jejich hodnocení nebo také delegování úkolů. (Jarošová a kol., 2012, s. 81)

Součástí každého komunikačního procesu je na jedné straně vždy osoba vysílající signály (mluvčí) a na druhé straně komunikační partner (naslouchající), který tyto signály přijímá. Manažer se může často setkat s problémy, které se nevyskytují pouze na jeho straně, tedy na straně osoby vysílající signály, ale na straně naslouchajícího. Pro úspěšnější průběh komunikace je proto velmi důležité zaměřit se jednak na identifikaci typických bariér naslouchání, tak na podporu a nácvik tzv. aktivního naslouchání. Jarošová a kol. (2012, s. 81) zmiňuje tři nejčastější bariéry v naslouchání:

- neschopnost koncentrace,
- uspěchanost,
- zaujatost,
- soustředění se na další bod v diskusi,
- vztahovačnost,
- nedostatek zájmu.

*„Aktivní naslouchání představuje takový způsob reagování na komunikačního partnera, při kterém usilujeme nejen o co nejpřesnější pochopení toho, co nám sděluje, ale navíc i o to, jak mu dát různými způsoby najevo, že ho vnímáme. Ukazuje se, že právě umění naslouchat patří mezi nejdůležitější, a přitom ze strany manažerů i nejpodceňovanější dovednosti.“* (Jarošová a kol., 2012, s. 81)

Ve vztahu k druhému účastníkovi komunikačního procesu by se tzv. aktivní naslouchání mělo projevat tím, že naslouchající (Jarošová a kol., 2012, s. 82):

- pozorně sleduje řečníka,
- udržuje vizuální kontakt,
- neverbálně dává najevo svůj zájem (například přikyvováním, náklonem těla atd.)
- parafrázuje řečnickova slova,
- klade doplňující otázky.

Všemi těmito prostředky účastníci napomáhají rozvoji dialogu ve věcné i konstruktivní rovině. Zároveň také umožňují vytvářet atmosféru vzájemného porozumění a tolerance.

Na druhé straně pro manažera, jako pro mluvčího, je nejdůležitější, aby zamýšlené sdělení dokázal správně zakódovat a předat. Měl by proto umět odhadnout a zvolit takové argumenty, které budou pro naslouchajícího dostatečně srozumitelné a přesvědčivé. K tomuto účelu manažerovi napomáhá tzv. umění argumentovat. Argumentování se řadí mezi takové dovednosti, které patří do standardní výbavy dovedností každého efektivního manažera. Napomáhá podřízené nejen přesvědčovat, ale také je určité dlouhodobější perspektivě usměrňovat a ovlivňovat. (Jarošová a kol., 2012, s. 83)

Jak uvádí Jarošová a kol. (2012, s. 83) pro efektivní argumentaci jsou důležité následující zásady:

- vybrané argumenty mají být věcné,
- respektování komunikačního partnera, tzn. nepřekřikovat ho, nenapadat a neshazovat jeho argumenty ani osobu,
- svou argumentaci dokládat dokumenty a příklady,
- vyvážené používání apelů na rozum a emoce,
- průběžně reagovat na argumenty naslouchajícího a ponechat mu odpovídající komunikační prostor.

## **Vedení lidí, týmu**

*„Týmová práce je v současnosti považována za jednu z nejefektivnějších metod, jak dosazovat cílů ve spolupráci s lidmi na základě jejich uspokojení z práce.“ (Lojda, 2011, s. 157)*

Předchozí podkapitola komunikační dovednosti se zaměřuje spíše na situace, v nichž manažer jedná pouze s jedním pracovníkem, kolegou či nadřízeným. Nyní je však třeba zaměřit se také na skutečnost, že většina dialogů a komunikačních aktivit manažera však probíhá v širším kontextu vedení a řízení činnosti pracovních skupin a týmů. Manažer by se měl snažit, aby jeho působení na jednotlivé pracovníky bralo zřetel především na zájmy a cíle týmu a také naopak, tedy aby veškeré jeho činnosti braly zřetel rovněž na individuální zájmy a potřeby jednotlivců. Úspěšné zvládnutí role vedoucího pracovního týmu předpokládá ovládnutí a rozvoj tří základních okruhů znalostí a dovedností:

- umění vést a stimulovat pracovníky k týmové spolupráci,
- schopnost vést a řídit pracovní porady,
- dovednost vést tým v situacích řešení problémů (Jarošová a kol., 2012, s. 215)

K docílení správné týmové spolupráce podřízených může napomoci jak správný výběr lidí do pracovního týmu, tak činnost vedoucího pracovníka. Již při samotném sestavování je velmi důležité vycházet z důsledné a komplexní znalosti jednotlivých členů týmu, kdy je třeba brát v úvahu nejen jejich přednosti, ale také jejich nedostatky. Následně je právě propojení předností a nedostatků všech členů týmů tím nejdůležitějším aspektem pro správné fungování týmu. Přednosti a nedostatky jedinců se tedy musí vzájemně doplňovat, kompenzovat a každý člen týmu by měl mít také dostatek možností i prostoru k uplatnění a rozvoji svých silných stránek. (Jarošová a kol., 2012, s. 216)

Jak uvádí Jarošová a kol. (2012, s. 216 - 217), Hunninger zmiňuje 9 týmových rolí, které jsou užitečným východiskem při sestavování pracovních týmů:

- myslitel,
- vyhledavač zdrojů,
- kontrolor – vyhodnocovač,
- realizátor,
- dotahovač.
- týmový pracovník,
- formovač,
- koordinátor,
- specialista,

Výše uvedený výčet by mohl signalizovat, že v ideálním případě by měl pracovní tým být vždy složen alespoň z devíti členů. V praxi to však není vždy možné a ani nutné, protože většina pracovníků dokáže úspěšně zastávat dvě až tři různé týmové role. Při sestavování týmu není vždy důležité, aby byly zastoupeny všechny popsané role, ale spíše se úspěšnost celého týmu hodnotí tím, jak se jednotliví členové dokážou vhodným způsobem doplňovat a vzájemně si vycházet vstříc. V případě, že vedoucí týmu dokáže skloubit a využít přednosti členů svého týmu a zároveň dokáže eliminovat jejich nedostatky, může se bez některých rolí v podstatě obejít. (Jarošová a kol., 2012, s. 218)

Aby byl tým úspěšný, je třeba, aby vedoucí týmu dodržoval určité techniky a postupy. (Jarošová a kol., 2012, s. 219)

- Měl by věnovat pozornost všem členům v týmu stejně a na jejich názory, argumenty, připomínky reagovat pozitivně.
- Měl by neustále ověřovat míru vzájemného porozumění a to prostřednictvím doplňujících otázek, shrnováním podstatných bodů, parafrázováním již řečeného atd.
- Měl by projevovat trpělivost a pochopení v procesu dělby úkolů a povinností uvnitř týmu.
- Měl by se naučit potlačovat veškeré projevy nepřátelství, nesympatií a agresivity mezi členy týmu.
- Měl by neustále sledovat, zda se tým neodchyluje od plnění společných úkolů a cílů.
- Měl by oceňovat a pozitivně hodnotit všechny kroky týmu, kterými se přibližuje ke společnému cíli.

Důležitý prostor, kde může vedoucí týmu uplatňovat výše uvedené postupy a techniky nabízejí pracovní porady a schůzky. V průběhu porad a schůzek se tým nejen zabývá řešením různých otázek a problémů, ale jeho členové se také učí vzájemné spolupráci, komunikaci a přebírání osobní odpovědnosti za plnění svěřených úkolů. (Jarošová a kol., 2012, s. 220) Úspěšné vedení různých porad, schůzí, schůzek, které má manažer ve své kompetenci, je pro organizaci velmi zásadní. Proto je další podkapitola věnována právě této manažerské dovednosti.

### Vedení porad, schůzí

Velmi důležitou manažerskou dovedností a zároveň důležitým nástrojem pro vedení lidí jsou porady. Porada pro podřízené představuje vždy prostor, kde mohou říci svůj názor, vyřešit určitý problém, získat určité informace či se lépe zorientovat v problémech celého pracoviště či týmu. Během porady se mohou také upevňovat a rozvíjet vazby mezi spolupracovníky, což může být základem pro úspěšný výkon celého týmu. Porady plní svůj funkci pouze tehdy, pokud se manažer snaží vyhýbat chybám při jejich plánování, organizování, řízení a následně i hodnocení. (Lojda, 2011, s. 107)

*„Porada je od slova radit se a radit se znamená, že se snažíme vyřešit nějaký problém nebo situaci. Na poradě tak mohou probíhat procesy plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a jiné.“* (Lojda, 2011, s. 107)

Rozhodnutí manažera svolat poradou znamená, ujasnit si cíl a smysl budoucí porady a rozhodnout, koho na poradou pozvat. Každá porada by měla mít jasný program a cíl, který by měl manažer uvést do zápisu porady. Efektivnost porady může manažer podpořit vhodným způsobem vedení porady, způsobem komunikace či správnou rozhodovací technikou.

Účastníci porady by měli poradou vždy vnímat jako příležitost podílet se na rozhodnutích a zároveň manažer touto cestou může naopak své podřízené lépe ovlivňovat a přesvědčit je k určitým opatřením. Prostřednictvím porady může manažer docílit skutečnosti, že jeho podřízení budou více přemýšlet nad problémy celé organizace a budou se chtít více podílet na jejím vývoji a dosažení cíle. Na druhé straně, ačkoliv se podřízení mohou hromadně vyjadřovat k situaci celé organizace, konečné rozhodnutí a zodpovědnost zůstává na samotném manažerovi.

Výkonný manažer, který své porady vede efektivně, může navíc díky poradám posilovat svou autoritu. (Lojda, 2011, s. 107 - 108)

Jak uvádí Lojda (2011, s. 108 - 109), porady mohou být buď pravidelné nebo jednorázové:

**Pravidelné porady** – Pro pravidelné porady je typické, že se manažer setkává se svými podřízenými ve stanovený čas a ve stanoveném prostoru. Je pouze v kompetenci organizace či manažera, zda porady budou týdenní, čtrnáctidenní, měsíční nebo i půlroční. Během pravidelných porad se podřízení nedozvídají například nové úkoly, které je vhodnější zadávat v krátkých pracovních poradách, ale podmínkou těchto porad bývá spíše seznámení podřízených s určitou změnou v organizaci.

Před každou pravidelnou poradou by měl manažer rozeslat účastníkům program porady, který jim umožní se na jednotlivé body připravit. Takový program má obsahovat čas vymezený pro poradou, v nejlepším případě i přesný harmonogram, tedy v jakých časech se bude projednávat určitý bod programu. Jak je již výše uvedeno, z každé jednotlivé porady by měl být proveden zápis, který popisuje jak průběh celé porady, tak i nápady, připomínky, návrhy na změny aj., tedy vše co v průběhu porady zaznělo. Tento zápis však není závazným dokumentem. Záleží na každém manažerovi, zda takový zápis obstará či nikoliv.

**Jednorázové porady** – Prvním typem jednorázových porad jsou informativní porady, které se vyznačují krátkým trváním a malým prostorem pro diskusi. Během těchto porad může manažer své podřízené seznámit například s novou organizační strukturou, novými vnitřními předpisy, změnami v organizačním řádu apod. Druhým typem porad jsou prezentační porady, při kterých manažer prezentuje určitý nový projekt a jsou k poradě přizváni jiné zúčastněné strany. Cílem těchto porad je získat podporu širšího vedení organizace. Třetím typem jsou porady koordinační, které slouží manažerovi k odsouhlasení určitého projektu. Cílem takové porady je získání výsledku, který by měl být všemi odsouhlasen.

### **Delegování**

Delegování se řadí mezi takové dovednosti, které umožňují manažerům plně se soustředit na plnění podstatných úkolů, které jsou od nich vyžadovány. Tato dovednost usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a za pomoci techniky vedení lidí pak zvyšovat výkonnost svého týmu. *„Delegování může mít formální charakter a může se jednat o běžné příkazy nebo nominace, nebo může být povýšeno na mistrovství jak motivovat a využívat podřízené.*



*Delegování vyžaduje odvahu, ale i dovednost. Delegovat se každý manažer musí učit.*“ (Lojda, 2011, s. 59). Ve zjednodušeném slova smyslu znamená delegování přenášení úkolů na jinou osobu. Toto přenášení může mít podobu přidělení, příkazu, jmenování apod. Jedná se o proces, při kterém manažer předává vykonání úkolu někomu jinému, přitom současně udílí odpovídající pravomoci a nastavuje tak zároveň i odpovědnost pracovníka. Konečná odpovědnost za splnění úkolu však vždy zůstává na samotném manažerovi. Nedostatky či chyby způsobené pověřeným pracovníkem jsou tedy ve své podstatě zapříčinené manažerem, který daný úkol delegoval. Zpravidla se takové chyby stávají při nedostatečném kontrolování nebo již při samotném výběru pracovníka, který má úkol vykonávat. Delegování je oboustranným procesem, kdy se na základě dlouhodobější spolupráce může hloubka a míra delegování zvyšovat. (Lojda, 2011, s. 59 - 63)

*„Delegování odpovědnosti je (má být) pro pracovníka odměnou!“* (Lojda, 2011, s. 63)

Výhodou delegování pro manažera je, že umožňuje časový prostor pro plnění rozhodujících a důležitých aktivit, které souvisejí s cíli organizace. Manažerovi tak zůstává více času na jiné manažerské aktivity a dovednosti. Každý manažer, který své pracovníky deleguje by se měl být vědom důsledků a cílů, které každé delegování může přinášet. Lojda (2011, s. 64) jich ve své literatuře několik uvádí:

Důsledky:

- Delegování úkolů přináší nové nápady, názory, a vede k nekonvenčním řešením.
- Zvyšuje kvalitu práce podřízených.
- Roste výkonnost organizace.
- Zlepšuje se management organizace.
- Pracovní vytíženost je sdílena větším počtem pracovníků.
- Řadu úkolů mohou pracovníci vykonávat i bez přítomnosti manažera.
- Postupně se zvyšuje počet lidí podílejících se na řízení.
- Pracovníci jsou více spokojeni se svou prací a jsou více motivováni.

Cíle:

- Zlepšování využívání kapacit celé organizace.
- Zvyšování výkonnosti a efektivnosti organizace.

- Motivování pracovníků k vyšším pracovním výkonům.
- Růst pravomocí pracovníků.
- Pozitivní ovlivňování firemní kultury.
- Vytvoření časového prostoru pro ostatní manažerské činnosti.

Aby bylo delegování účinné, musí ho manažer vykonávat vždy v souladu se svými znalostmi, dovednostmi a kompetencemi. Náročnost celého delegování vyžaduje nejen znalosti, ale především trénink a zkušenosti. Úspěšný manažer by měl být schopen rozeznat úkoly, umět je popsat, vědět jaký je jejich smysl, co se od splnění úkolu očekává a jak má finální úkol vypadat. Dále je velmi důležité, aby manažer ovládal samotný postup delegování, který by měl vnímat pozitivně a být s ním ztotožněn. Pro efektivní delegování je významné schopnost empatie manažera a znalost lidské povahy. (Lojda, 2011, s. 64)

### **Motivace pracovníků**

*„Motivace (má původ v latinském „movere“ – hýbat se, pohybovat se vyjadřuje, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ (Komárek, 2007, s. 23)*

Hlavním úkolem manažera je zjistit, co je motivací u každého z jednotlivých pracovníků. Každý z pracovníků má jiný důvod, proč určitou práci vykonává. Pokud manažer správně pochopí motivy určitého pracovníka, je poté schopen pochopit i jeho jednání. Hlavní otázkou pro každého manažera tedy je, jakým způsobem může své podřízené motivovat tak, aby dědali to, co si přeje. (Dědina, Ocházal, 2007, s. 69)

Základem pro úspěšné vykonávání úkolů podřízenými jsou, jak uvádí Dědina a Odcházal (2007, s. 69), následující požadavky manažera:

- Výběr vhodného provedení každého úkolu.
- Rozdělení práce na jednoduché úkony.
- Trénink pracovníků pro výkon jednoduchých úkolů.
- Odměňování pracovníků podle úspěšnosti dosažení zadaných úkolů.

Úspěšný manažer musí umět sjednotit zájmy celé organizace se zájmy motivovaných pracovníků. Právě v tomto spočívá umění motivovat. V celé řadě publikací existuje mnoho motivačních teorií, avšak žádná z nich nemůže dát manažerovi přesný návod, jak postupovat v dané konkrétní situaci.

Manažer by však měl vědět, že „nepodává-li, či přestal-li podávat, pracovník lepší výkony, neznamená to vždy ztrátu motivace. Důvody mohou být i jiné, například nedostatek zkušeností, dovedností, příležitostí atd.“ (Kubias, 2011, s. 89)

Jak uvádí Dědina a Odcházal (2007, s. 67) v následující tabulce, Sheila Ritchie a Peter Martin vytvořili praktický nástroj, který identifikuje dvanáct motivačních podnětů.

**Tabulka 1: Motivační profil**

Motivační faktor	Vysoká potřeba	Nízká potřeba
<b>Zájem</b>	Potřeba vykonávat zajímavou a potřebnou práci.	Jedinec pracuje bez jakéhokoliv zájmu.
<b>Dosažení cílů</b>	Potřeba dosáhnout osobních cílů.	Neexistuje žádná potřeba dosáhnout svých cílů.
<b>Poznání</b>	Potřeba poznávání a potřeba uznání od druhých.	Lhostejnost k tomu, co si o nás druzí myslí.
<b>Seberealizace</b>	Potřeba osobního růstu a rozvíjení.	Jedinec udělá to, co je po něm požadováno.
<b>Varianta a změna</b>	Potřeba stálé změny, stimulace a variability.	Celková spokojenost s již zavedenými věcmi.
<b>Kreativita</b>	Pracovník je zkoumavý, kreativní, zvědavý jedinec.	Nedostatek zvědavosti, malá kreativita.
<b>Moc a vliv</b>	Touhla ovládat ostatní, potřeba moci.	Žádné mocenské ambice.
<b>Sociální kontakty</b>	Potřeba sociálních kontaktů.	Potřeba sociálních kontaktů téměř neexistuje.
<b>Peníze a hmotné statky</b>	Vidina vysokých výdělků a hmotných statků.	Peníze nejsou motivující.
<b>Struktura</b>	Efektivitu vidí v pravidlech, strukturách aj.	Pravila a struktury jej omezují, potřeba svobody.
<b>Vztahy</b>	Potřeba dlouhotrvajících vztahů.	Necítí potřebu vytvářet dlouhodobé vztahy.

Zdroj: vlastní zpracování z (Dědina, Odcházal, 2007, s. 67)

Za využití vhodných motivačních profilů mohou manažeři vhodně zvolit motivační nástroje pro jednotlivé pracovníky ve svých podnicích. (Dědina, Odcházal, 2007, s. 67-68)

### **Role manažera při řízení změny**

Práce manažera je spojena s trvalou změnou. Mezi jeho povinnosti se tedy bezpodmínečně řadí i schopnost se se změnou vypořádat, změnu řídit a realizovat. Realizovat změnu znamená, že manažer dosahuje souhlasu pracovníků se změnou a celkově na změnu připravuje i organizaci. Takové změny provádí vedoucí pracovník právě prostřednictvím svých podřízených. Manažeri by se měli umět správně orientovat ve výběru změn a dokázat vystihnout takový okamžik a situaci, kdy se změna objeví, dále na ní přiměřeně reagovat a především si dokázat představit její dopady i v širším slova smyslu. (Lojda, 2011, s. 137)

V literatuře je možné najít velké množství různých klasifikací intenzity změn, se kterými se manažeri i organizace mohou setkat. Následující tabulka znázorňuje druhy změn, které uvádí Lojda (2011, s. 139):

**Tabulka 2: Druhy změn**

Hloubka změny	Procesy ve společnosti - příklady
<b>Drobná změna</b>	Zlepšování, zvyšování výkonnosti.
<b>Povrchní změna</b>	Změna struktury nebo zdrojů.
<b>Malá změna</b>	Postupné změny v chápání věci.
<b>Velká změna</b>	Změna vedení firmy, řízení, strategie.
<b>Výrazná změna</b>	Změna v zaměření organizace.
<b>Hluboká změna</b>	Změna poslání organizace.
<b>Zásadní změna</b>	Změna ve způsobu podnikání, myšlení.

*Zdroj: vlastní zpracování z (Lojda, 2011, s. 138)*

Změnu manažer realizuje s pracovníky, jejichž pozitivní přístup je třeba cílevědomě ověřit. Manažer musí v první řadě zdůraznit, že změna je opravdu nutná a upozornit tak na její naléhavost. Pracovníci také musí být obeznámeni s faktem, že nereagování na změnu by mohlo mít určitý negativní dopad a i na ně samotné. Dále by měl manažer dbát na získání širšího vedení a středního managementu, aby změnu podporoval.

Změna bude uskutečnitelná tehdy, pokud s její proveditelností budou souhlasit všichni podřízení. V opačném případě může tento odpor změnu zastavit. Manažer by měl také vždy respektovat specifika své organizace. Pokud by měla mít změna negativní dopad na chod organizace, představovalo by to velký problém nejen pro manažera, ale právě především pro celou organizaci. (Lojda, 2011, s. 148)

*„V pořadí největších překážek proti realizaci změn v organizacích představuje odpor pracovníků ke změně absolutně největší překážku. Teprve na dalších místech v pořadí se objevuje vliv špatné organizační kultury, nedostatky v komunikaci, neschopnost dotahovat změny do konce, nekompatibilita změny se strategií organizace nebo nedostatky v práci manažerů. Z toho vyplývá, že realizace změny závisí na lidech a manažeri by měli jejich pohnutkám a motivům rozumět, aby je mohli překonávat.“* (Lojda, 2011, s. 150)

Manažer může určitými kroky snižovat odpor svých podřízených vůči změně. Takové kroky uvádí Kubias (2011, s. 136):

- vzdělávání,
- komunikování,
- zapojení do přípravy a podílení se,
- usnadnění situace,
- podpora pracovníků v činnosti.

### **3.4.3. Další typy dovedností**

Koncepční dovednosti - v rámci koncepčních dovedností by měl mít manažer schopnost koncepčně a komplexně myslet. Typ tento dovedností umožňuje manažerům vnímat organizaci jako celek, rozumně vztahům mezi jednotlivými částmi a vidět, v jakém vztahu je podnik k širšímu prostředí. Koncepční dovednosti jsou nejdůležitější pro vrcholové manažery (top management).

Kubias (2011, s. 141) však uvádí kromě předchozích tří typů manažerských dovedností ještě jeden typ dovedností a tím jsou:

Diagnostické dovednosti - vyjadřují schopnost orientace manažera v rámci hospodářské sféry. Manažer má mít schopnost předvídat problémy a najít správný směr činnost

## 4 Analytická část

Analytická část diplomové práce se věnuje především představení společnosti, na kterou jsou aplikována předchozí teoretická východiska, uvedení hlavních činností podniku a také její organizační struktura manažerů. Dále je analytická část práce věnována výsledkům dotazníkového šetření.

### 4.1 Představení společnosti TOS Varnsdorf, a.s.

Společnost TOS Varnsdorf, a.s., se sídlem ve Varnsdorfu, Říční 1774, okres Děčín, IČO 27327850, kterou si autorka vybrala pro zpracování praktické části své Diplomové práce, je považována za jednoho z předních světových výrobců obráběcích strojů se specializací na výrobu horizontálních frézovacích a vyvrtávacích strojů, a také obráběcích center.

Společnost byla založena již v roce 1903 a v jejích výrobcích, které jsou rozšířeny do všech průmyslových zemí světa, jsou uplatněny dlouhodobé zkušenosti několika generací techniků a dělníků. Tyto zkušenosti se také odrážejí na současné vysoké technické úrovni celého podniku. Podnik svými investicemi neustále modernizuje své výrobní haly a jiné prostory. Nyní využívá výrobních prostorů o rozloze 25 000 m<sup>2</sup>, z čehož nová montážní hala pokrývá necelých 5 000 m<sup>2</sup> (viz Obrázek 4). Od roku 2012 jsou zrekonstruovány a zmodernizovány také prostory pro TOP management podniku, kde má svou kancelář například statutární ředitel, obchodní, technický, výrobní a finanční ředitel, ale také se zde nachází personální odbor.

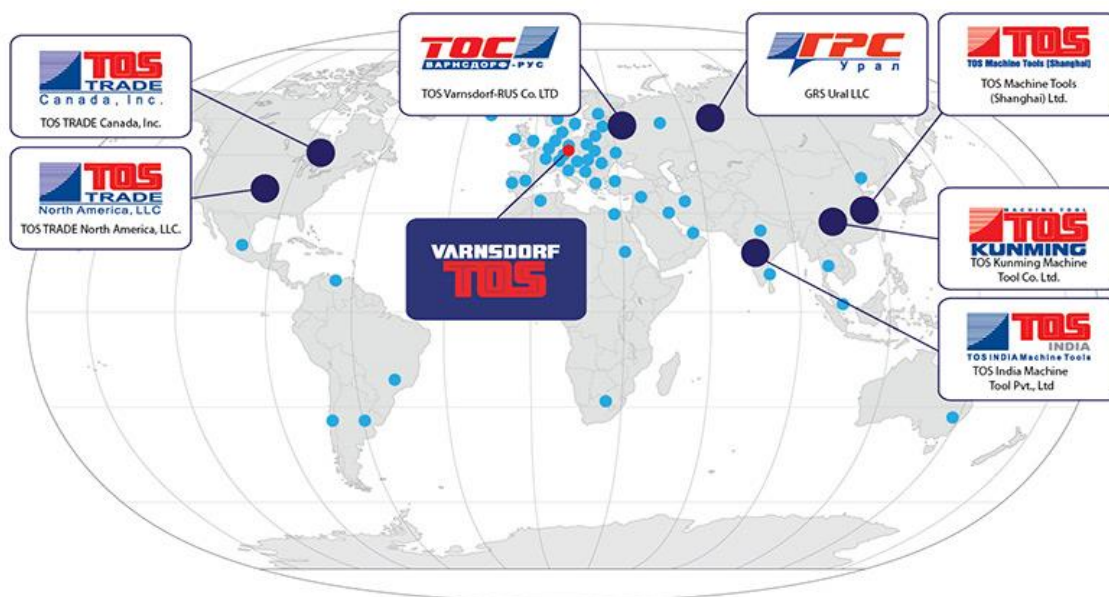


**Obrázek 4:** Areál společnosti TOS Varnsdorf, a.s.

Zdroj: (TOS Varnsdorf, ©1998-2014)

Kvalita a především vysoká technická úroveň výrobků společnosti TOS Varnsdorf, a.s. byla potvrzena již v roce 1996 a to udělením Certifikátu systému řízení jakosti podle normy ISO 9001. V současnosti společnost disponuje také certifikáty ISO 9001:2008, který byly vydané mezinárodním certifikačním orgánem SKQS na Slovensku (viz Příloha 1).

Všechny výrobky vyráběné podnikem TOS Varnsdorf, a.s. jsou významné především vysokou výkonností, pokrokovým technickým řešením, ale také spolehlivostí. Jak je již výše uvedeno, podnik se může pyšnit svou celosvětovou produkcí. TOS Varnsdorf, a.s. v současné době majetkově ovládá 10 dceřiných společností, z toho tři v České republice, jednu na Slovensku a zbytek v rozhodujících světových teritoriích jako například v Číně, Indii, Severní Americe, Kanadě, Rusku atd. (viz Obrázek 5)



**Obrázek 5: Struktura skupiny TOS Varnsdorf, a.s.**

*Zdroj: (TOS Varnsdorf, ©1998-2014)*

Právní formu akciové společnosti nabyla společnost 1. února 1996, kdy se transformovala společnost TOS Varnsdorf, s.r.o. na společnost TOS Varnsdorf a.s. Akcie současné společnosti znějící na jméno jsou vydány v listinné podobě a nejsou veřejně obchodovatelné. Pánové Ing. Jan Rýdl starší, Ing. Jan Rýdl mladší, MBA a Ing. Hynek Vojtěch vlastní rozhodující podíly těchto akcií. Do prosince roku 2013 uplatňovat podnik

tzv. dualistický systém společnosti, od ledna 2014 však uplatňuje tzv. monistický systém společnosti, kdy ve vedení již není více členů, ale pouze jeden jediný člověk. Tímto člověkem je statutární ředitel podniku Ing. Jan Rýdl mladší, MBA.

#### **4.1.1 Předmět podnikání dle Obchodního rejstříku**

Jak je již uvedeno na začátku kapitoly, společnost TOS Varnsdorf, a.s. má tři stěžejní činnosti, kterými se zabývá:

- Výroba obráběcích strojů.
- Výroba vyvrtávacích strojů.
- Výroba obráběcích center.

Vedle těchto činností se však podnik zabývá ještě celou řadou dalších činností. Tyto činnosti jsou uvedené jako předmět podnikání v Obchodním rejstříku firem (Rejstřík-firem, © 2000-2014):

- *„Výroba strojů a zařízení;*
- *výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd;*
- *obráběčství; slévárenství; modelářství; zámečnictví; nástrojařství;*
- *pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí bytů a nebytových prostor;*
- *realitní činnost; zprostředkování obchodu a služeb;*
- *činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců;*
- *poskytování software, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat, hostingové a související činnosti a webové portály;*
- *velkoobchod a maloobchod.“*

#### **4.1.2 Organizační struktura manažerů TOS Varnsdorf, a.s.**

Podnik TOS Varnsdorf, a.s. má čtyři stěžejní úseky. Obchodní úsek, technický úsek, výrobní úsek a finanční úsek. Jednotlivé ředitele těchto úseků, včetně statutárního ředitele, můžeme zařadit do nejvyššího stupně Řídící pyramidy, o které pojednává první kapitola práce, tedy do TOP managementu. Do tzv. středního managementu bychom mohli zařadit



všechny vedoucí jednotlivých odborů a jejich zástupce, kteří mají na starosti učitý tým pracovníků a řídí je. Do tzv. nejnižšího managementu bychom mohli zařadit například mistry v dílnách. Výkonnými pracovníky, tedy řízenou složkou by poté byli jednotliví dělníci. Následující Tabulka 3 znázorňuje zjednodušenou organizační strukturu manažerů v podniku. Přesnější organizační vztahy jsou vyznačeny v organizační struktuře podniku TOS Varnsdorf, a.s. (viz Příloha 2), která je užitečná pro lepší orientaci ve struktuře profesí v podniku.

**Tabulka 3: Organizační struktura manažerů TOS Varnsdorf, a.s.**

<b>Statutární ředitel</b> (Ing. Jan Rýdl mladší, MBA)	<b>Obchodní ředitel</b> (Miloš Holakovský)	Vedoucí odboru techniky a podpory prodeje
		Vedoucí odboru marketingu a propagace
	<b>Technický ředitel</b> (Ing. Ján Pagáč)	Vedoucí odboru zakázkové konstrukce
		Vedoucí odboru technologie
		Vedoucí odboru vývojové konstrukce
	<b>Výrobní ředitel</b> (Ing. David Nejedlý)	Vedoucí provozu těžké machatroniky
		Vedoucí provozu lehké mechatroniky
		Vedoucí odboru montáží
		Vedoucí odboru nákupů
	<b>Finanční ředitel</b> (Ing. Radek Rozsypal)	Vedoucí odboru řízení lidských zdrojů
		Vedoucí odboru jakosti
		Vedoucí odboru investic a správy majetku
		Vedoucí odboru finančního řízení a controllingu
		Vedoucí odboru informatiky

*Zdroj: vlastní zpracování (Příloha 2)*

## 4.2 Pozorování

Metoda sběru dat formou pozorování probíhala v rámci diplomní praxe v období od 3. srpna 2015 do 4. září 2015. Pozorování se zaměřovalo především na sběr dat týkající se činnosti středního managementu podniku TOS Varnsdorf, a.s., kam se řadí všichni vedoucí jednotlivých odborů (viz Tabulka 3) a jejich zástupci.

## 4.3 Rozhovor

Metoda sběru dat cestou rozhovoru probíhala taktéž v rámci diplomní praxe, kdy tazatelka vedla s několika vedoucími odborů nestandardizovaný rozhovor a snažila se tak o získání podrobnějších informací týkajících se činností středního managementu podniku se zaměřením především na využívání soft dovedností.

Na základě rozhovoru se zaměstnankyní odboru řízení lidských zdrojů byly zjištěny, mimo jiných informací, následující hard dovednosti, které jsou vymezeny v pracovních smlouvách zaměstnanců a podnik je po svých manažerech vyžaduje. Následující Tabulka 4 vymezuje pouze příklady hard dovedností manažerů středního managementu:

**Tabulka 4: Příklady hard dovedností manažerů středního managementu**

<b>Ovládání podnikového informačního systému</b>
<b>Jazykové znalosti - minimálně na úrovni B1</b>
<b>Ekonomické znalosti</b>
<b>Znalost Zákoníku práce</b>
<b>Znalost konstrukčních programů</b>
<b>Znalost ISO</b>
<b>Logistika</b>
<b>Technologické postupy</b>
<b>Znalost PC (MS Word, MS Excel, MS PowerPoint) - pokročilý</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Aby mohli manažeři středního managementu podniku TOS Varnsdorf, a.s. vykonávat svou řídicí funkci, musí disponovat celou řadou hard dovedností. U každého vedoucího pracovníka je však rozsah jeho hard dovedností jiný, proto jsou požadavky podniku na dovednosti manažerů u každého z pracovníků jiné.

#### 4.4 Dotazníkové šetření manažerských soft dovedností

Dotazníkové šetření bylo prováděno formou vyplňování anonymního elektronického dotazníku (viz Příloha 3), který byl orientován na střední management podniku TOS Varnsdorf, a.s., tedy na vedoucí jednotlivých odborů (viz Tabulka 2) a jejich zástupce. Dotazníků bylo celkem rozesláno 22 respondentům, z toho 14ti respondentům na pozici vedoucího odboru a 8 respondentům na pozici zástupce vedoucího odboru. Celková návratnost dotazníků byla 64%.

V úvodu dotazníku byli respondenti slušně osloveni, požádáni o vyplnění dotazníku a seznámeni s cílovou skupinou dotazovaných. Dále byl vysvětlen význam a smysl celého dotazníku a byla uvedena skutečnost, že je jedná o dotazník anonymní. Úvod také obsahuje časovou náročnost dotazníku, celkový počet otázek a poděkování respondentům za jejich čas.

Dotazník byl logicky rozvržen do dvou částí. První část obsahovala 7 uzavřených otázek, kdy respondentům bylo z více možností nabídnuta pouze jedna možnost volby. Tato část dotazníku byla orientována pouze na základní otázky týkající se účastníka dotazníkového šetření a na základní otázky týkající se jeho pracovní pozice v podniku TOS Varnsdorf, a.s.

- Jakého jste pohlaví?
- Jaký je Váš věk?
- Jak dlouho jste již zaměstnán/a v TOS Varnsdorf, a.s.?
- Jak dlouho již vykonáváte v podniku manažerskou funkci?
- Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?
- Kolik pracovníků řídíte?
- V jakém úseku v podniku TOS Varnsdorf, a.s. jste zaměstnán/a?

Druhá část dotazníku se zprvu zaměřovala na otázky týkající se manažerských vlastností (charakteristik):

- Ohodnoťte, se kterými POZITIVNÍMI vlastnostmi (charakteristikami) se nejvíce ztotožňujete;

- Ohodnoťte, se kterými NEGATIVNÍMI vlastnostmi (charakteristikami) se nejvíce ztotožňujete;
- Ohodnoťte, jaké z uvedených vlastností postrádáte ve výkonu manažerské funkce a v jaké míře;
- Zajímáte se o soukromý život svých podřízených?
- Snažíte se ke svým podřízeným přistupovat spravedlivě?

Dále se druhá část dotazníku orientovala již na otázky týkajících se jednotlivých soft dovedností, které byly blíže popsány a vysvětleny v teoretické části práce.

#### Komunikační dovednosti

- Považujete přenos informací (komunikaci) mezi podřízenými za stěženi manažerskou dovednost?
- Které z následujících zásad dodržujete při komunikaci s podřízenými?

#### Vedení lidí, týmu

- Jak jste v současnosti spokojen/a s pracovními vztahy ve Vašem kolektivu (týmu)?
- Považujete se za úspěšného/úspěšnou v rámci vedení kolektivu (týmu)?
- Které z následujících faktů činí Váš kolektiv (tým) úspěšným?

#### Vedení porad, schůzí

- Jaký typ porad se svým kolektivem (týmem) vedete?
- Pokud vedete porady PRAVIDELNÉ, jak časté takové porady jsou?
- Pokud vedete porady v jiné frekvenci, uveďte v jaké;
- Přinášejí Vám porady takový přínos, jaký od nich očekáváte?

#### Delegování

- Delegujete často na své podřízené?
- Jakým způsobem provádíte delegování?
- Jsou podřízení spokojeni s Vaším způsobem delegování?
- Delegujete na své podřízené také své manažerské povinnosti?
- Jste následně spokojen/a s výkonem podřízených v rámci delegování manažerských povinností?

### Motivace pracovníků

- Jakými způsoby se snažíte své podřízené motivovat?
- Jak podřízení přijímají Vaše motivační způsoby?

### Role manažera při řízení změny

- Setkáváte se v zaměstnání s neočekávanými změnami?
- Ohodnoťte, s jakými změnami se nejčastěji setkáváte;
- Jaké své manažerské dovednosti byste posílil/a v souvislosti s řízením změn?
- Jak na změny reagují podřízení?

Tato část dotazníku tedy obsahovala celkem 25 otázek, z nichž 4 otázky byly formulované jako tzv. baterie otázek, kdy měli respondenti možnost své odpovědi ohodnotit hodnotící škálou 1-5 (5-nejvíce, 1-nejméně), 2 otázky byly formulované jako tzv. otevřené otázky, kde měli dotazovaní možnost vepsat libovolnou odpověď bez možnosti předem stanovené volby. Zbýlých 19 otázek byly formulované jako tzv. uzavřené otázky, jak s možností označení jedné volby, tak s možností označení voleb více.

Následující podkapitoly se věnují detailnějšímu zpracování každé z otázek výše uvedeného dotazníkového šetření.

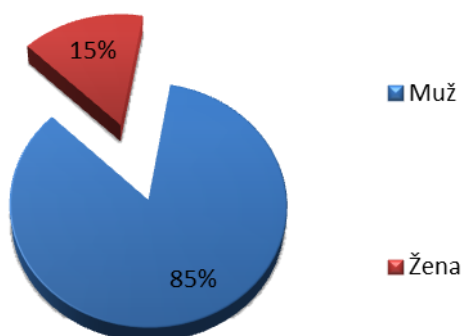
## **4.5 Zpracování výsledků průzkumu**

Pro přehlednost bude zpracování výsledků průzkumu na základně dotazníkového šetření rozděleno do dvou částí. Nejdříve budou zpracovány základní údaje o respondentech a poté již odpovědi na otázky týkající se samotných soft dovedností manažerů TOS Varnsdorf, a.s. Zpracovávány budou pouze kompletně vyplněné dotazníky, jichž bylo 13. Výsledky každé z položených otázek budou graficky znázorněny a následně zhodnoceny. Hodnocení se bude také opírat o průběžné pozorování a o získané informace od vedoucí a personalistky odboru řízení lidských zdrojů.

#### 4.5.1 Základní údaje

- Jakého jste pohlaví?

Graf 1: Poměr mužů a žen ve výkonu manažerské funkce (v %)



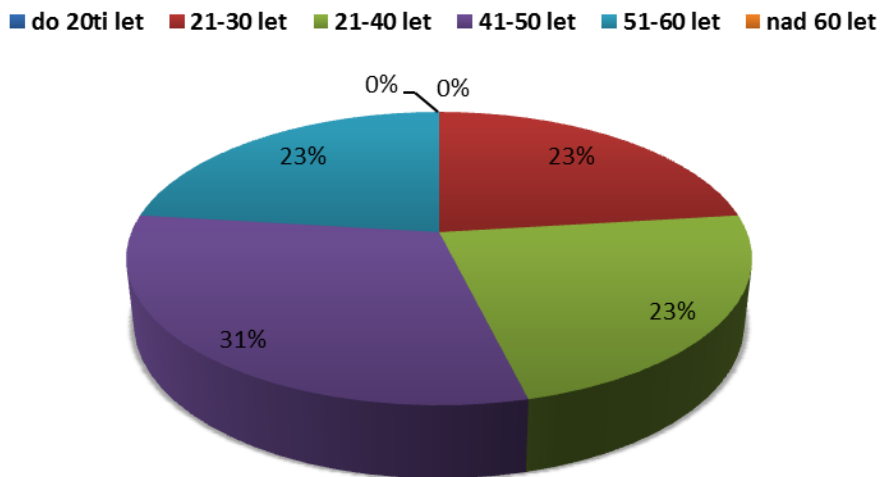
*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Zhodnocení

Zastoupení mužů a žen ve vedoucích pozicích v podniku TOS Varnsdorf, a.s. je dle výsledků průzkumu velmi nevyrovnané. Zastoupení žen 15% oproti zastoupení mužů 85% je velmi zanedbatelné. Důvodem může být skutečnost, že hlavní zaměření společnosti TOS Varnsdorf, a.s., je výroba obráběcích strojů, center a vyvrtávacích strojů, tedy činnosti velmi technicky založené. V takovýchto odvětvích se zpravidla lépe orientují a vzdělávají muži, proto je zastoupení mužů, nejen ve výkonu manažerské funkce, v porovnání s ženami v tomto podniku opravdu převyšující. Podnik však disponuje i takovými odbory, ve kterých je ženské zastoupení vyžadující, především kvůli pečlivosti, kreativité, zodpovědnosti aj. Takovým odborem je například odbor řízení lidských zdrojů, kde je vedoucí odboru žena a další čtyři ženy na pozici personalistek. V technických odborech však žádné ženy, jak ve vedoucích funkcích tak mezi řadovými zaměstnanci, nenajdeme. V současné společnosti však zastoupení žen v manažerských funkcích neustále stoupá a ženy se stále více učí skloubit rodinný život se svou kariérou.

- Jaký je Váš věk?

**Graf 2: Věkové zastoupení dotazovaných (v %)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

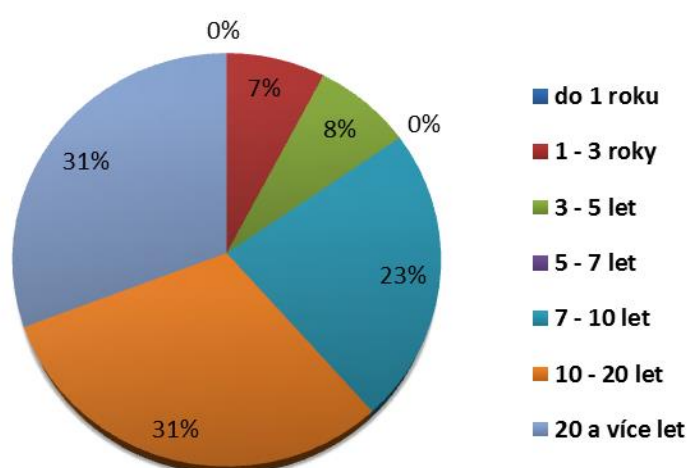
### Zhodnocení

Dle informací personalistky je v průměrný věk zaměstnanců podniku TOS Varnsdorf, a.s. v současnosti 43,5 let. Z průzkumu vyplývá, že vedoucí pracovníci středního managementu ve věku do 20ti let a nad 60 let mají v podniku TOS Varnsdorf, a.s. zastoupení 0%, tedy žádné. Pracovníci do 20ti let stále sbírají vědomosti a zkušenosti, které by později mohli přispět k jejich pracovnímu růstu, na druhé straně pracovníci nad 60 let již nemusejí být tak produktivní a z tohoto důvodu je mohou nahrazovat pracovníci mladší, s novými poznatky a přínosy. Pokud se však manažer blíží důchodovému věku, zpravidla ho po jeho odchodu do penze nahradí jeho zástupce. Stejně zastoupení 23% mají vedoucí pracovníci ve věku 21-30 let, 31-40 let a 51-60 let. Pracovníci v těchto věkových strukturách jsou velmi výkonní, disponují řadou zkušeností a zpravidla nemají problém se stále učit novým věcem, avšak pro skupinu 51-60 let už mohou být určité činnosti obtížnější a tzv. držet krok s mladšími a výkonnějšími by mohlo být rozhodující otázkou, zda v manažerské funkci pracovníci setrvají či nikoliv. Nejvyšší zastoupení mají pracovníci ve věku 41-50 let a to 31%. Tito pracovníci jsou v nejproduktivnějším věku a jsou zpravidla stále otevření možnosti zdokonalovat se a vzdělávat se. Mohou být tedy pro podnik tím největším přínosem. Pro dnešní náročnou a dynamicky se rozvíjející se společnost je právě schopnost

přijímat a obohacovat se zkušenostmi to nejdůležitější, proto společnost po svých zaměstnancích neustále vyžaduje ochotu zlepšovat a zdokonalovat své dovednosti a také věnovat se další práci nad rámec svých původních povinností.

- Jak dlouho jste již zaměstnán/a v TOS Varnsdorf, a.s.?

**Graf 3: Délka působení v podniku (v %)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Je známo, že současná vysoká úroveň společnosti TOS Varnsdorf, a.s. je důsledkem dlouhodobých zkušeností několika generací techniků a dělníků. Podnik si již mnoho let velmi zakládá na dlouhodobé spolupráci se svými zaměstnanci. Důkazem toho je celá řada benefitů a motivačních forem, které podnik svým zaměstnancům poskytuje, jakými jsou například: odměna za mimořádný přínos pro firmu, odměna nejlepšímu zaměstnanci úseku, odměna za dlouhodobou práci a přínos pro firmu, příspěvek na stravování, dárek k 50. a 60. narozeninám, možnost využití rekreačního zařízení v Harrachově, práce v zahraničí, spolupráce s jazykovými školami, zvyšování kvalifikace aj. Tyto a jiné motivační prostředky mohou být základem toho, že zaměstnanci v podniku nepůsobí pouze krátkodobě, ale svou práci si chtějí udržet a dosáhnout určitého pracovního růstu. Jak vyplývá z dotazníkového šetření do 1 roku, 1-3 roky, 3-5 let a 5-7 let je velmi zanedbatelná doba působení pracovníků v podniku a pohybuje se maximálně do 8%. Pracovníky, kteří v podniku pracují 7-10 let se může podnik pyšnit 23%. Nevyšší podíl 31% mají pracovníci

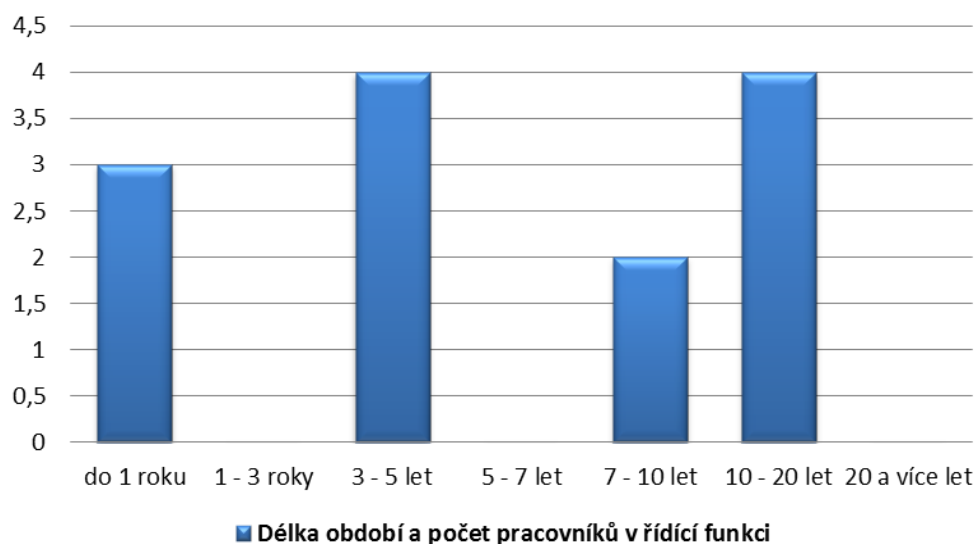


zaměstnaní v podniku 10 – 20 let a také 20 a více let. Tito vedoucí pracovníci se s největší pravděpodobností na svou vedoucí funkci dostali určitým kariérním postupem.

Toho hodnocení je však podloženo pouze 13ti vyplněnými dotazníky, které byly rozeslány pouze vedoucím jednotlivých odborů a jejich zástupcům. Pokud bychom chtěli podrobnější výsledky týkající se doby působení všech zaměstnanců podniku, dosáhli bychom pravděpodobně jiných výsledků, avšak pokud vezmeme v úvahu, že podnik si na dlouhodobé spolupráci se svými zaměstnanci zakládá, je možné, že by byly odlišnosti ve výsledcích mizivé.

- Jak dlouho již vykonáváte v podniku manažerskou funkci?

**Graf 4: Délka vykonávání manažerské funkce v podniku**



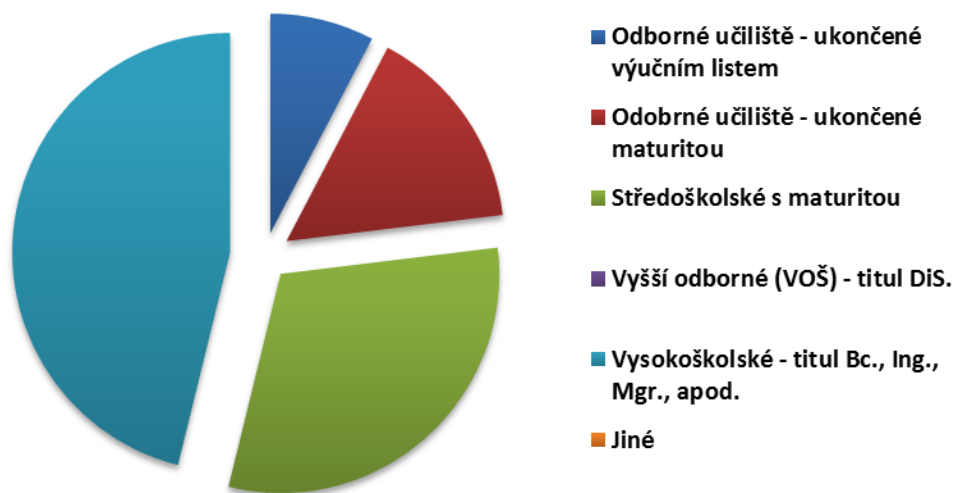
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Jak je z grafického znázornění zřejmé, počty manažerů v řídicí funkci jsou v závislosti na délce působení ve vedoucí funkci velmi různorodé. Ze 13ti manažerů, kteří se dotazníkovému šetření podrobili, vykonávají čtyři manažerskou funkci již 10-20 let, stejný počet manažerů vykonává svou řídicí funkci v období 3-5 let. Další tři manažeři jsou ve výkonu své manažerské funkce pouze krátce a to do 1 roku. Dále průzkum ukazuje, že v období 7-10 let vykonávají svou funkci dva manažeři. Možnost volby období 1-3 roky, 5-7 let a 20 a více let nezvolil ani jeden vedoucí odboru či jeho zástupce.

- Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání?

**Graf 5: Nejvyšší dosažené vzdělání manažerů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Zhodnocení

Z dotazníkového šetření vyplynula skutečnost, že manažerskou funkci, v našem případě funkci vedoucího odboru či jeho zástupce, vykonávají z největší části lidé vysokoškolského vzdělání. Tuto volbu zvolilo 6 respondentů z 13ti dotazovaných. Je tedy zřejmé, že podnik vyžaduje adekvátní vzdělání svých pracovníků vzhledem k druhu výkonu práce. Pokud se tedy v podniku pracovníci ucházejí o funkci řídicího pracovníka, dosažením vysokoškolského vzdělání mají vyšší šance funkce dosáhnout. Čtyři respondenti zvolili volbu středoškolského vzdělání s maturitou, kde může být zásadní otázkou obor tohoto vzdělání. Pro podnik je větším přínosem například vedoucí odboru montáží, který disponuje středoškolským vzděláním ukončeným maturitní zkouškou technického oboru nežli vysokoškolským vzděláním ekonomického zaměření. Dále dva respondenti zvolili volbu odborného učiliště ukončené maturitou a jeden respondent odborného učiliště ukončené výučním listem. Zde může hrát roli také praxe daných pracovníků, kteří svými odpracovanými roky a šikovností jsou pro podnik přínosnějšími pracovníky v řídicí funkci nežli pracovníci s adekvátním vzděláním, ale bez příslušné praxe. Možnost volby vzdělání „VOŠ“ a „Jiné“ nezvolil žádný z dotazovaných manažerů.

- Kolik pracovníků řídíte?

**Graf 6: Počet podřízených pracovníků**



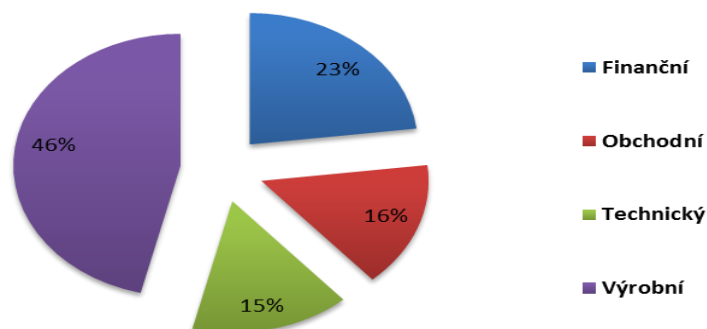
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Z 13ti respondentů středního managementu podniku TOS Varnsdorf, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, má sedm manažerů pod svým vedením 1-10 pracovníků, 1-20 pracovníků má na starosti jeden manažer, 21-30 lidí řídí tři manažeři a více než 30 lidí mají pod sebou pouze dva manažeři. Například manažer odboru lehké mechatroniky a manažer odboru montáží mají každý na starosti více než 30 zaměstnanců. Na druhé straně v odboru nákupu – středisko hospodaření s náradím, má jeho vedoucí na starosti pouze dva zaměstnance.

- V jakém úseku v podniku TOS Varnsdorf, a.s. jste zaměstnán/a?

**Graf 7: Úsek, ve kterém manažeři vykonávají svou funkci (v %)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

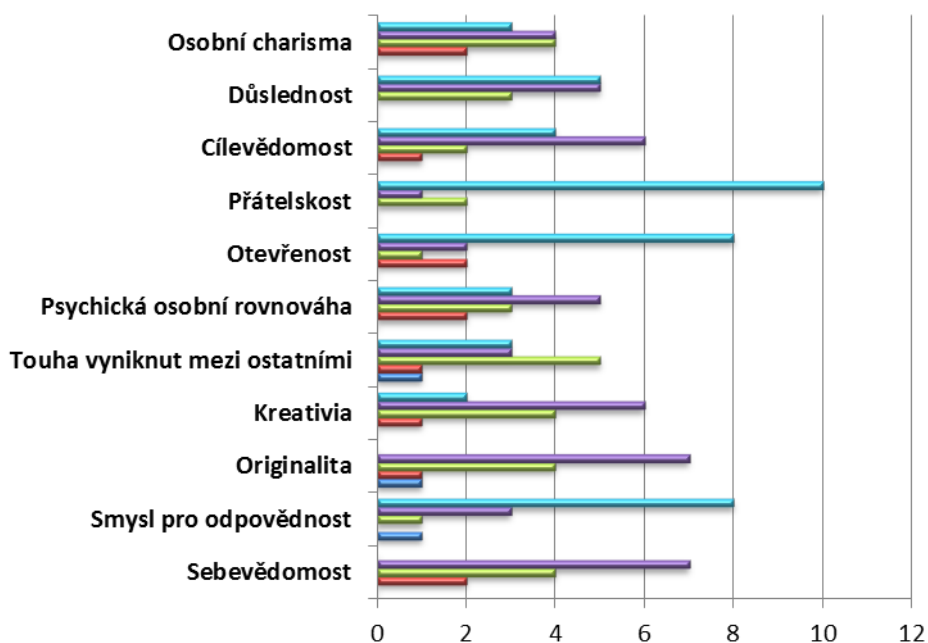
## Zhodnocení

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 6 manažerů výrobního úseku, 3 manažeri finančního úseku, 2 manažeri obchodního úseku a 2 manažeri technického úseku. Jedná se o manažery středního managementu podniku, tedy o vedoucí jednotlivých odborů a jejich zástupce (viz Tabulka 3).

### 4.5.2 Soft dovednosti

- Ohodnořte, se kterými POZITIVNÍMI vlastnostmi (charakteristikami) se nejvíce ztotožňujete.

**Graf 8: Hodnocení pozitivních vlastností (charakteristik) manažerů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

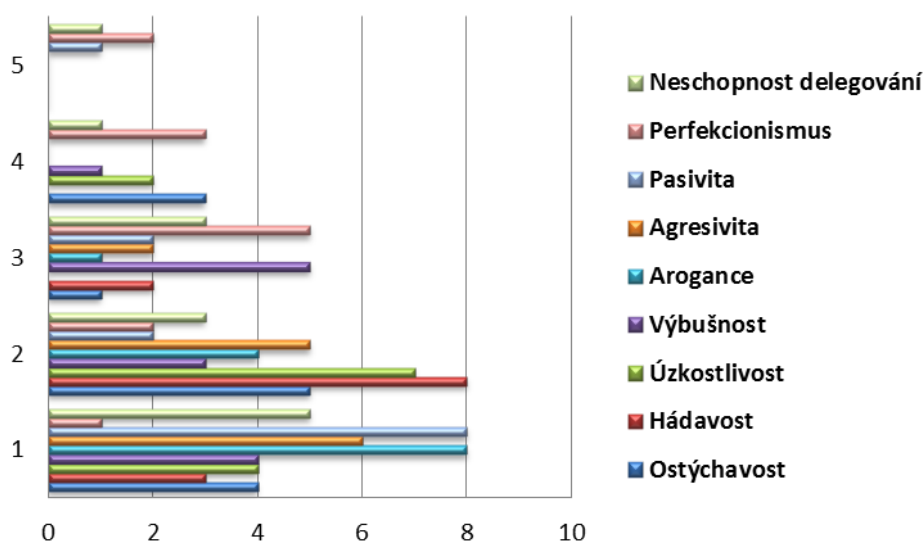
## Zhodnocení

Výsledky průzkumu ukázaly, že manažeri středního managementu podniku TOS Varnsdorf, a.s. se u své osoby nejvíce ztotožňují s vlastnostmi jako jsou přátelskost, otevřenost a smysl pro odpovědnost. Z čehož deset manažerů z 13ti dotazovaných obodovali nejvyšší známkou právě přátelskost, což naznačuje, že manažeri si zakládají na pozitivním a především přátelském přístupu ke svým podřízeným. Smysl svého úspěšného řízení lidí tedy vidí v otevřeném a přátelském jednání se smyslem pro odpovědnost. Střední příčku zaujímají vlastnosti jako jsou například originalita, sebevědomost, kreativita a cílevědomost. Většina respondentů těmto vlastnostem přikládá ve své funkci řídicího

pracovníka velkou váhu. Vědí, že jimi určitým způsobem disponují, na druhé straně si však jsou dobře vědomi také toho, že tyto vlastnosti mohou ještě zlepšit a zdokonalit. Nejnížší příčku obsahují vlastnosti jako touha vyniknout mezi ostatními, psychická osobní rovnováha, důslednost a osobní charisma. V rámci těchto vlastností se respondenti ohodnotili nižšími známkami. Je tedy zřejmé, že těmito vlastnostmi nedisponují jako ostatními, avšak to neznamená, že jim přikládají menší důraz, jistě si k těmto vlastnostem snaží najít cestu s cílem častějšího zapojení do správného vedení svých podřízených.

- Ohodnoťte, se kterými NEGATIVNÍMI vlastnostmi (charakteristikami) se nejvíce ztotožňujete.

**Graf 9: Hodnocení negativních vlastností (charakteristik) manažerů**



*Zdroj: vlastní zpracování*

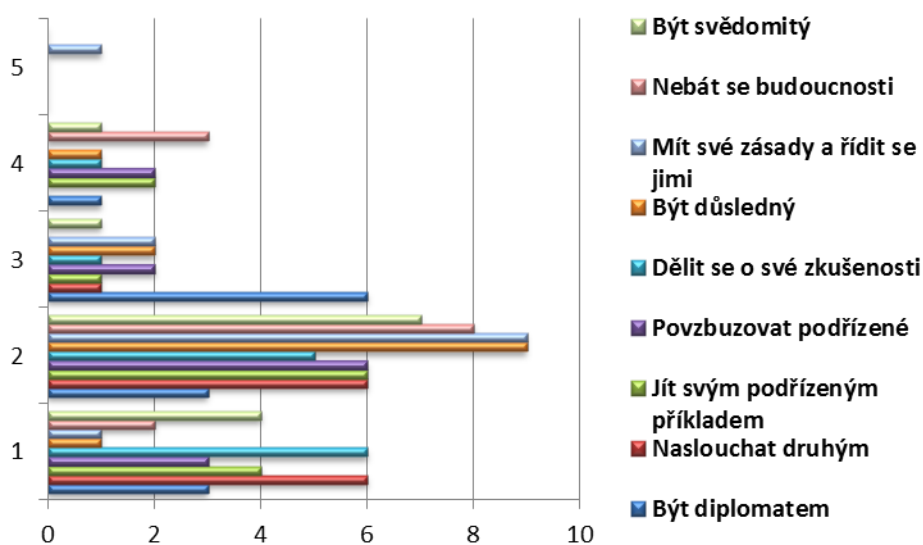
### Zhodnocení

Jak výsledky dotazníků ukázaly, respondenti se spíše lépe hodnotí v rámci pozitivních vlastností, kde v hodnotící škále 1-5 využívali spíše vyšších známek, naopak v rámci svých negativních vlastností se drželi spíše nižších známek hodnocení. Nejnížší známka byla nejčastěji využívána pro označení vlastností jako je arogance, pasivita, agresivita a neschopnost delegování, což znamená, že se s těmito negativními vlastnostmi respondenti ztotožňují nejméně nebo v určitých případech takřka vůbec. Druhým stupněm hodnocení označovali dotazovaní nejčastěji vlastnosti jako hádavost a úzkostlivost. Určitá část respondentů si je tedy vědoma, že těmito negativními vlastnostmi již v menší míře

disponuje a měla by se snažit o jejich eliminaci. Třetí stupeň hodnocení byl nejvíce využíván pro označení vlastností týkající se výbušnosti a perfekcionismu, který byl následně nejvíce označován v posledních dvou nejvyšších stupních hodnocení. Nabízí se však otázka, jestli perfekcionismus řadí manažeři výhradně do skupiny negativních vlastností. Tato vlastnost může stát na pomyslné hranici vlastností pozitivních a negativních, kdy je důležité, aby manažeři věděli, do jaké míry svůj perfekcionismus využívat, aby byl pro něj, jeho podřízené i pro celou organizaci přínosný a kdy naopak nikoli. Pokud je perfekcionismus u manažera brán spíše jako negativní vlastnost a vedoucí pracovník svou touhu po dokonalosti nedokáže mírnit a využívat pouze v souladu s cíly organizace, měl by se snažit alespoň o částečné odstranění a o dosažení určité rovnováhy, kdy je tato vlastnost přínosná a kdy již spíše přítěží.

- Ohodnoťte, jaké z uvedených vlastností postrádáte ve výkonu manažerské funkce a v jaké míře.

**Graf 10: Hodnocení vlastností, které manažeři postrádají**



Zdroj: vlastní zpracování

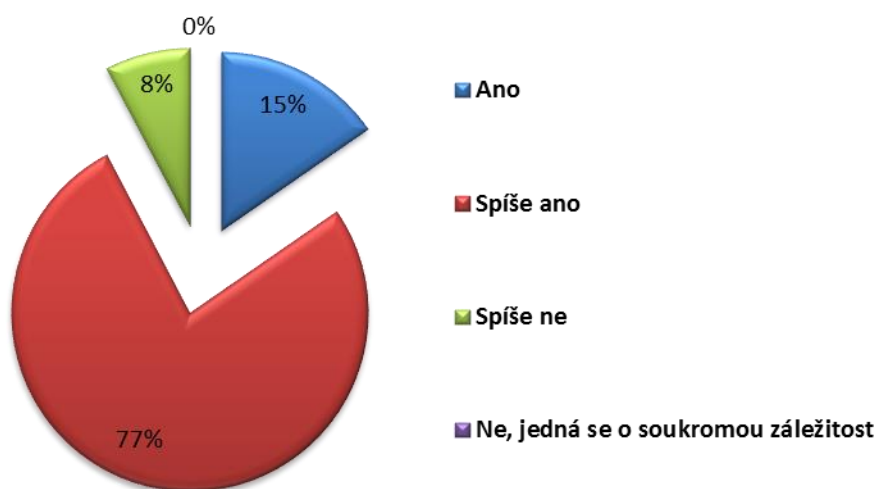
### Zhodnocení

Stejně tak jako u předchozí dotazníkové otázky respondenti v rámci výše uvedených vlastností využívali spíše nižší stupně hodnocení. Výsledky prvního stupně obsahují vlastnosti jako naslouchat druhým a dělit se o své zkušenosti. Těmito vlastnostmi tedy

manažeři podniku TOS Varnsdorf, a.s. nejspíše disponují a k výkonu své funkce je využívají denně. Tento výsledek nám potvrzuje také otázka týkající se hodnocení pozitivních vlastností manažerů, kde se na prvních příčkách umístila přátelskost. V přeneseném slova smyslu by přátelskost mohli manažeři považovat právě za umění naslouchat druhým či za schopnost dělit se o své zkušenosti. Druhý stupeň hodnocení získaly vlastnosti jako důslednost, mít své zásady a řídit se jimi, nebát se budoucnosti a být svědomitý. Těmito vlastnostmi se manažeři mohou pyšnit, avšak určité rezervy v nich mají a proto by se měli snažit je neustále podporovat a zlepšovat. Ve třetím stupni hodnocení předčila ostatní vlastnosti jediná vlastnost a to být diplomatem. Tuto vlastnost ohodnotilo třetím stupněm hodnotící škály 6 respondentů ze 13ti dotazovaných. Důvodem může být skutečnost, že využívat tuto vlastnost se manažeři neustále učí a snaží se s ní pracovat. Ne však v každé situaci jsou manažeři schopni tuto vlastnost využívat. Poslední dva stupně hodnotící škály využívaly ke svému hodnocení manažeři velmi zřídka. Vlastnosti jako jít svým podřízeným příkladem a povzbuzovat své podřízené tedy berou jako samozřejmost a nemají pocit, že by je ve výkonu své manažerské práce, až na pár výjimek, postrádali. Tři respondenti ohodnotili vlastnost nebát se budoucnosti čtvrtým stupněm hodnotící škály, což může být z důvodu strachu řešení neočekávaných změn v organizaci.

- Zajímáte se o soukromý život svých podřízených?

**Graf 11: Zájem manažerů o soukromý život podřízených (v %)**



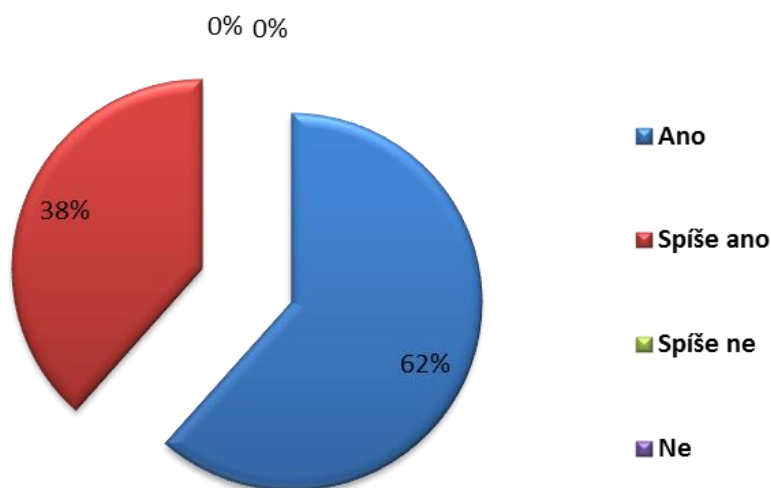
*Zdroj: vlastní zpracování*

## Zhodnocení

Z vyhodnoceného grafu je na první pohled patrné, že se vedoucí pracovníci a jejich zástupci o soukromý život svých podřízených spíše zajímají. Možnost „spíše ano“ zvolilo 77% respondentů, možnost „ano“ 15% respondentů, pouze 8% respondentů zvolilo možnost „spíše ne“ a poslední možnost „ne, jedná se o soukromou záležitost“ nevolil ani jeden z dotazovaných. Manažeři jsou jsi tedy velmi dobře vědomi skutečnosti, že pokud je pracovník zatížený určitým problémem, nemůže svou práci vykonávat stoprocentně, a to se následně může odrážet na nedostatečném splňování stanovených cílů. Z tohoto důvodu by se měli manažeři snažit se svými pracovníky o problémech mluvit, v lepším případě najít společné řešení. Jedním z takových řešení by mohlo být nabídnutí pracovníkovi služby firemního psychologa. Návštěva u firemního psychologa je vždy anonymní a náklady jsou v celé výši vždy fakturovány podniku TOS Varnsdorf, a.s. Dle informací personalistky tuto službu zaměstnanci podniku využívají a nejčastější problémy, se kterými se pracovníci potýkají je syndrom vyhoření a alkoholismus.

- Snažíte se ke svým podřízeným přistupovat spravedlivě?

**Graf 12: Spravedlivý přístup manažerů k podřízeným (v %)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

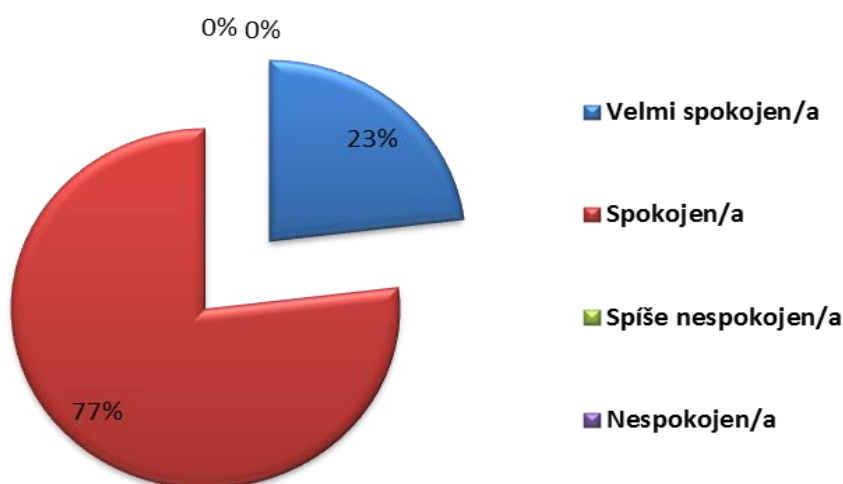


### Zhodnocení

Spravedlivý přístup manažerů ke svým podřízeným je jedním ze základních principů efektivního vedení lidí. Jak průzkum potvrdil, manažeři, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili tento princip znají a snaží se ho plně dodržovat. 62 % dotazovaných označilo odpověď „ano“ a 38% odpověď „spíše ano“. Další dvě odpovědi se na výsledku podílely 0%. Spravedlivý vedoucí má u svých podřízených zákonitě vždy větší úspěch než manažer nespravedlivý, získá si jejich důvěru a uznání a podřízení vědí, že se na něho mohou spolehnout.

- Jak jste v současnosti spokojen/a s pracovními vztahy ve Vašem kolektivu (týmu)?

**Graf 13: Spokojenost manažerů s pracovními vztahy v kolektivu (týmu) (v%)**



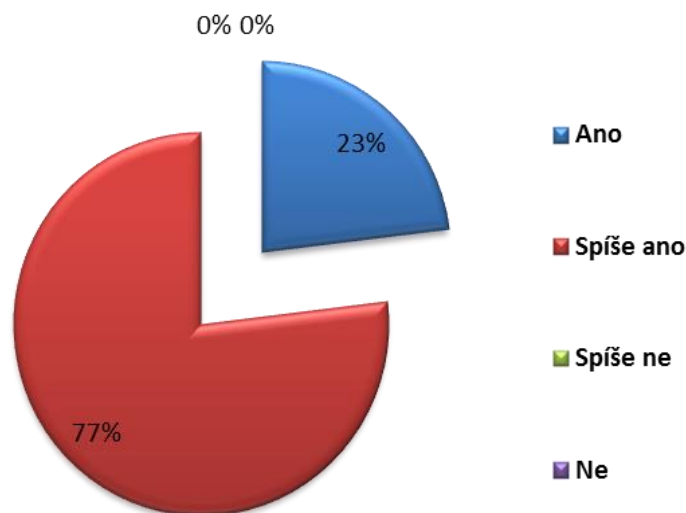
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Z grafu na první pohled vyplývá, že respondenti jsou v současnosti s pracovními vztahy ve svém kolektivu spokojeni. 77% dotazovaných je velmi spokojena a 23% spokojena. Pracovní vztahy i atmosféru mohou ovlivňovat určitým způsobem také sami manažeři. Spojenost či naopak nespokojenost týmu však v mnoha případech ovlivňuje také vyšší řízení organizace, které má na starosti například odměňování pracovníků či zaměstnanecké benefity. Celková spokojenost pracovníků i manažera v kolektivu může být základem pro lepší výkon všech, kteří v týmu pracují. Pokud jsou spokojeni členové týmu, zákonitě se to odráží i na spokojenosti vyššího vedení organizace.

- Považujete se za úspěšného/úspěšnou v rámci vedení kolektivu (týmu)?

**Graf 14: Vlastní ohodnocení manažerů v úspěšnosti vedení kolektivu (týmu) (v %)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

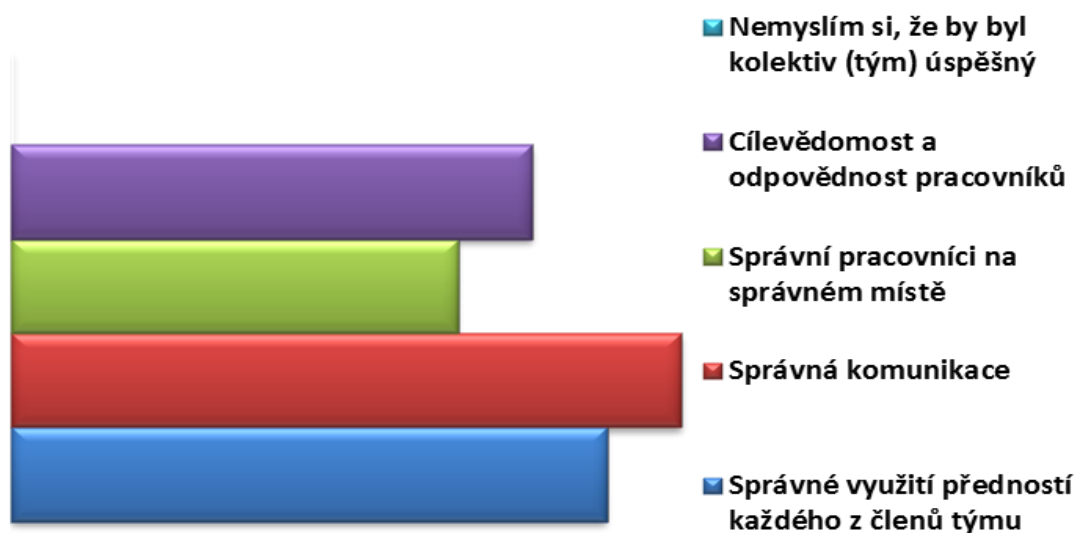
#### Zhodnocení

Z průzkumu vyplývá, že 77% respondentů se považuje za spíše úspěšného v rámci vedení svého kolektivu a 23% respondentů je považuje za zcela úspěšného ve vedení svých podřízených. Žádný z dotazovaných si nepřipouští, že by v řízení podřízených byl určitým způsobem neúspěšný. Tento průzkum nám může podpořit také výsledek z hodnocení pozitivních vlastností manažerů, kde vlastnost sebevědomost dosáhla vyšších příček ohodnocení. Z toho mohou vyplývat dvě varianty a to takové, že manažeři mohou být skutečně úspěšní ve vedení svých podřízených nebo se na základě svého vysokého sebevědomí pouze domnívají, že jimi jsou. Pravdivost druhé varianty nám potvrzuje informace získaná na základně rozhovoru s pracovníci odboru řízení lidských zdrojů, kdy výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců (viz Příloha 4), který pracovníci TOS Varnsdorf, a.s. vyplňují jednou za dva roky, ukázal, že jsou zaměstnanci nespokojeni se způsobem komunikace svých vedoucích pracovníků, s jejich způsobem motivace a odměňováním. Podnik by se tedy měl snažit podniknout takové kroky, které povedou ke zlepšení současné situace.

Výsledky této dotazníkové otázky jsou tedy diskutabilní.

- Které z následujících faktů činí Váš kolektiv (tým) úspěšným?

**Graf 15: Faktory činící kolektiv (tým) úspěšným**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

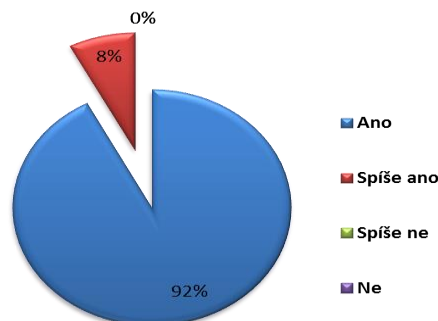
Výše uvedený graf znázorňuje výsledky názorů manažerů na aspekty, které činí jejich kolektiv úspěšným. Ani jeden z respondentů nezvolil možnost volby „nemyslím si, že by byl kolektiv (tým) úspěšný“ což značí o tom, že každý z manažerů úspěšnosti svého týmu věří a za jeho kladnými výsledky stojí.

Nejvíce dotazovaných označilo správnou komunikaci za faktor nejvíce podporující úspěšnost týmu. Jak je známo, komunikace probíhá všemi manažerskými funkcemi a proto je tento faktor na první příčce zcela oprávněně. Druhou pozici obsadil vliv správného využití předností každého z členů týmu, kdy manažeři vědí, že již při sestavování týmu je důležité dosáhnout rovnováhy předností a nedostatků všech jedinců týmu. Na třetí pozici se umístil faktor cílevědomosti a odpovědnosti pracovníků a čtvrtou příčku obsadili správní pracovníci na správném místě.

Tento průzkum ukazuje, že ačkoliv manažeři upřednostňují určité faktory před ostatními, ve výsledku je kombinace těchto všech (a samozřejmě i řady dalších) aspektů právě tím nejefektivnějším, co činí tým úspěšným.

- Považujete přenos informací mezi podřízenými za stěžejní manažerskou činnost?

**Graf 16: Stupeň důležitosti komunikace mezi podřízenými (v %)**



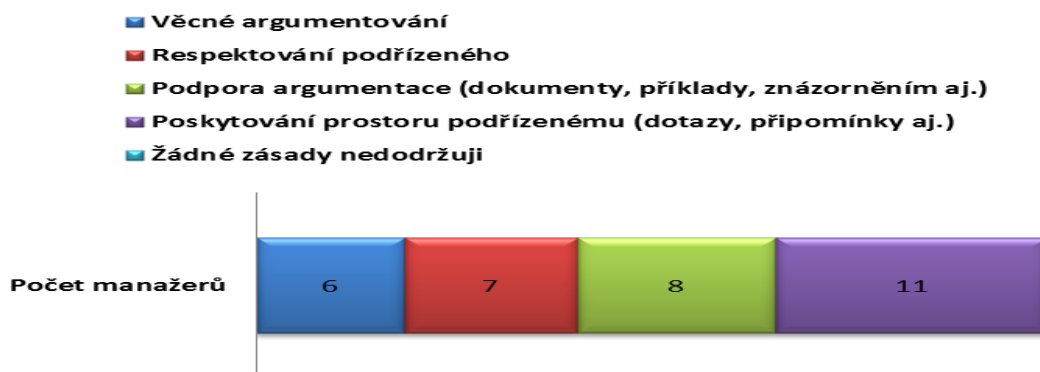
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Mnoho literárních zdrojů uvádí, že komunikace se prolíná všemi manažerskými funkcemi a dovednostmi. Výše uvedený průzkum tyto teorie v žádné případě nevyvrací. Výsledky tohoto průzkumu potvrzují průzkum předchozí, kdy nejvíce manažerů označilo správnou komunikaci za nejdůležitější faktor, který přispívá k úspěšnosti týmu. Nejen vzájemnou komunikaci mezi podřízenými ale také komunikaci manažerů s podřízenými považují tedy respondenti za klíčovou manažerskou činnost. Jak ukazuje výše uvedený graf 92% dotazovaných jednoznačně zastává názor, že je komunikace s podřízenými klíčovou manažerskou činností, 8% dotazovaných zvolilo možnost „spíše ano“ a další dvě záporné odpovědi nezvolil ani jeden z respondentů.

- Které z následujících zásad dodržujete při komunikaci s podřízenými?

**Graf 17: Zásady při komunikaci s podřízenými (v %)**



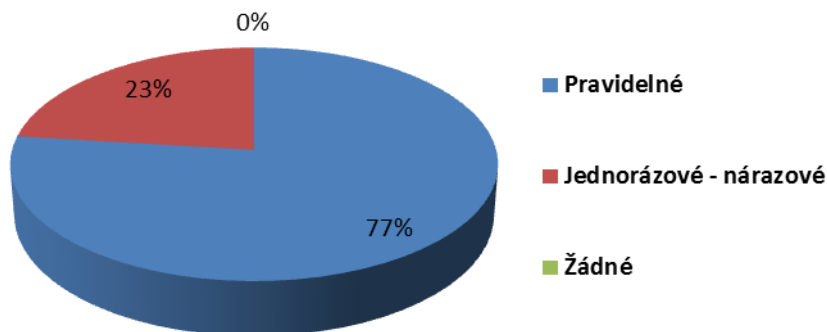
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Správný manažer by měl znát a dodržovat základní zásady při komunikaci se svým podřízeným. 13 respondentů v rámci této dotazníkové otázky mohlo označit více odpovědí najednou (maximálně však 3 možnosti). Z průzkumu je tedy zřejmé, že všichni vedoucí pracovníci a jejich zástupci využívají vždy kombinaci výše uvedených komunikačních zásad. Nejčastěji však při komunikaci poskytují prostor svému podřízenému pro jeho připomínky či dotazy. Dále podporují komunikaci na základě určité argumentace (dokumentací, příklady, znázorněním), respektují svého podřízeného a v poslední řadě věcně argumentují. Ani jeden z respondentů nezvolil možnost, že žádné zásady nedodrží.

- Jaký typ porad se svým kolektivem (týmem) vedete?

**Graf 18: Nejčastější frekvence porad (v %)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Dotazníkové šetření ukazuje, že ze 13ti respondentů 77% se svými podřízenými řeší pracovní záležitosti v rámci pravidelných porad a 23% v rámci jednorázových (nárazových) porad. Dle doplňujících informací manažerů získaných na základě rozhovoru bylo zjištěno, že pravidelné porady jsou vždy ve stanovený čas a na stanoveném místě. Nejzásadnějších porad se účastní i samotní ředitelé úseků (viz Tabulka 3). Po stěžejních

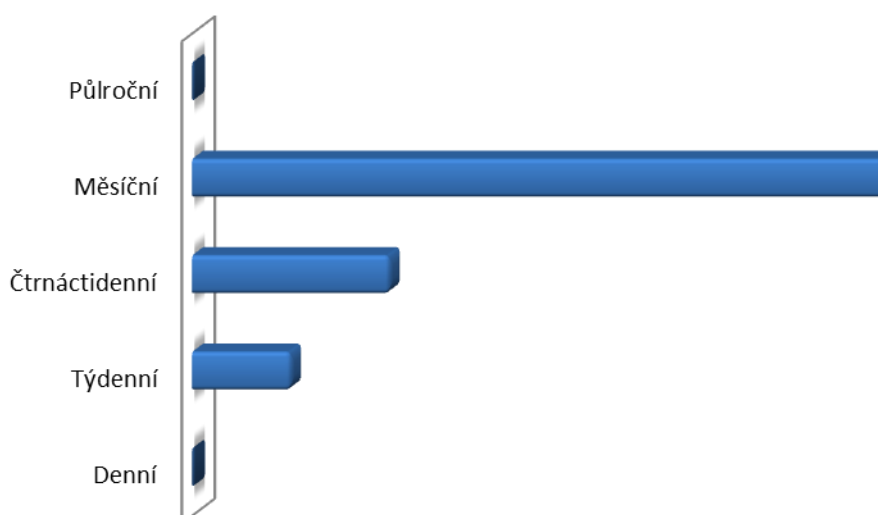
poradách Top managementu podniku, kde se řeší zásadní otázky týkajících se určitých změn, organizuje střední management ve svých odborech taktéž porady, kde jsou řešeny právě otázky a úkoly, které byly předmětem řešení porady Top managementu.

Pravidelné i jednorázové porady probíhají bez předem stanoveného programu či harmonogramu a pracovníci se mohou volně vyjadřovat, diskutovat a přidávat své nápady a připomínky. Z nejzásadnějších porad, ze kterých vznikají určité úkoly, které je třeba vykonat, vytváří manažer záznam, na jehož základě se poté dané úkoly plní.

Jednorázové porady v podniku TOS Varnsdorf, a.s. mohou být informativní, prezentační a koordinační.

- Pokud vedete porady PRAVIDELNÉ, jak časté takové porady jsou?

**Graf 19: Frekvence pravidelných porad**



*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Zhodnocení

Dotazníkovou otázkou týkající se pravidelných porad měli možnost vyplnit pouze ti respondenti, kteří v předchozí otázce zvolili možnost porady pravidelné. Z těchto 10ti dotazovaných provádí 7 manažerů porady měsíční, 2 manažeři porady čtrnáctidenní a pouze jeden manažer porady týdenní. Půlroční a denní porady neprovádí ani jeden ze zúčastněných manažerů. Uvedení jiné frekvence nabízí následující otevřená otázka.

- Pokud vedete porady v jiné frekvenci, uveďte v jaké.

Respondenti uvedli:

- **Nepravidelné porady**
- **Cca 2x týdně**

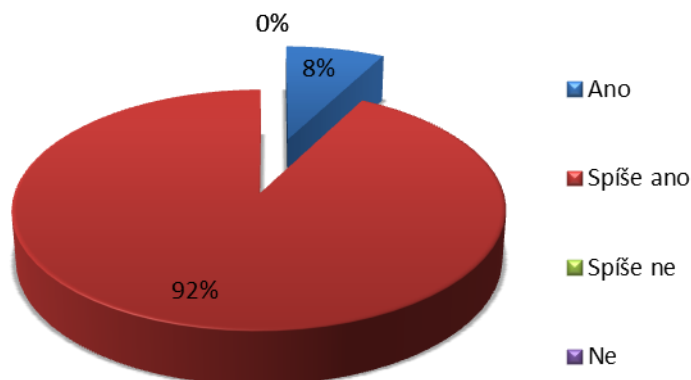
### Zhodnocení

V rámci otevřené otázky týkající se jiné frekvence porad, zvolili volbu vyplnění pouze dva respondenti. Jeden z manažerů uvedl, že se se svými podřízenými diskutuje v rámci nepravidelných porad, které však probíhají nejméně 4x do roka. Důvodem toho, proč se tento manažer se svými podřízenými nesetkává pravidelně může být skutečnost, že jeho podřízení často pracují mimo podnik, zpravidla to bývají pracovní montáže v zahraničí v rozmezí několika měsíců. Tento manažer tedy musí vždy vyčkat na takovou dobu, kdy se v jeho úseku sejde nejvíce podřízených a poté je může vyzvat ke shromáždění za účelem porady.

Druhý manažer uvedl frekvenci svých porad 2x týdně, tyto porady bývají, díky své vysoké frekvenci, krátké a stručné.

- Přinášejí Vám porady takový přínos, jaký od nich očekáváte?

**Graf 20: Přínos porad, jaký se očekává (v %)**



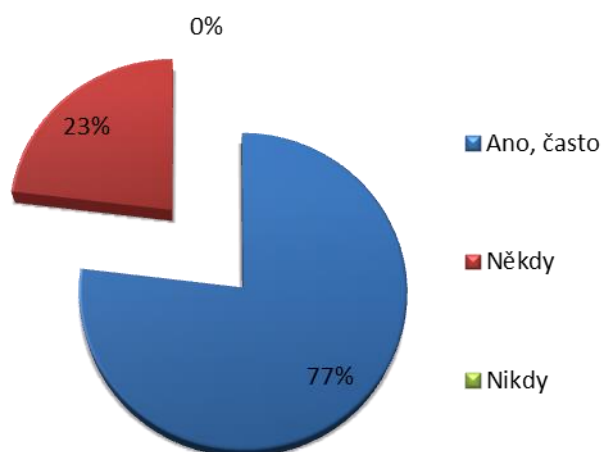
*Zdroj: vlastní zpracování*

## Zhodnocení

Správný manažer by na začátku porady, kterou se svými podřízenými vede, měl vždy vědět, jaké výsledky a přínosy by měla probíhající porada přinést. Porada je brána jako prostor, kde mohou pracovníci říci svůj názor, lépe se zorientovat v problémech pracoviště i týmu a upevňovat a rozvíjet vazby mezi spolupracovníky. Pokud porady přinášejí takové výsledky, jaké se od nich očekávají, je více pravděpodobné, že tým bude splňovat stanovené cíle podniku. Výše uvedené grafické znázornění ukazuje, že 92% respondentů se domnívá, že jejich porady spíše přinášejí takový přínos, jaký se od nich očekává a 8% respondentů si je přínosem svých porad naprosto jistých. Takové varianty, které přínos porad popírají nezvolil ani jeden z dotazovaných manažerů.

- Delegujete často na své podřízené?

**Graf 21: Frekvence delegování (v %)**



*Zdroj: vlastní zpracování*

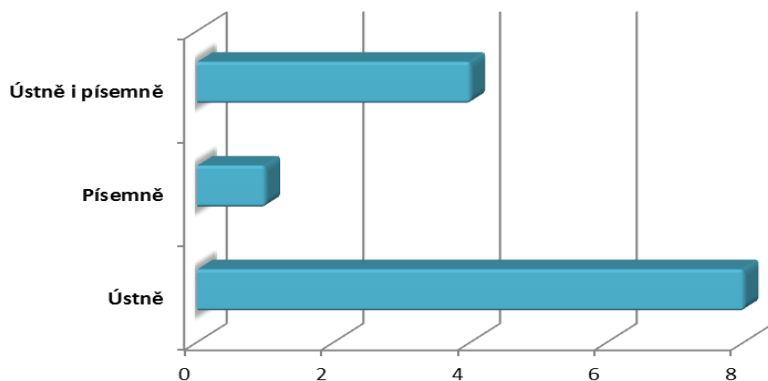
## Zhodnocení

Přenášení úkolů na jinou osobu patří mezi základní manažerské dovednosti. Manažer se s touto dovedností tedy setkává každodenně a je si vědom toho, že konečná zodpovědnost delegovaných úkolů vždy zůstává na něm samém. Průzkum ukázal, že vedoucí pracovníci a jejich zástupci v podniku TOS Varnsdorf, a.s. na své podřízené delegují opravdu velmi často. 77% z dotazovaných zvolilo možnost odpovědi „ano, často“ na otázku jak často delegují na své podřízené a 23% dotazovaných zvolilo možnost odpovědi „někdy“



- Jakým způsobem provádíte delegování?

**Graf 22: Způsob, jakým manažeři provádějí delegování**



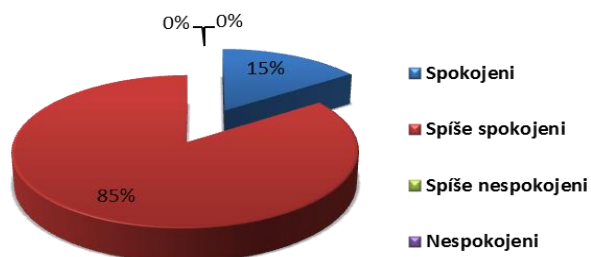
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Vedoucí pracovníci a jejich zástupci nejčastěji využívají ústní způsob delegování na své podřízené, kdy daný úkol podřízenému vysvětlí, v případě potřeby názorně předvede. Tento způsob delegování považují respondenti za nejefektivnější a především za nejméně časově náročný. Variantu kombinace ústní i písemné formy delegování na své podřízené zvolilo cca polovina respondentů, kdy ústní formu využívají především při zadávání snadnějších úkolů a písemnou formu při zadávání složitějších a časově náročnějších úkolů. Formu písemného přenášení úkolů na jiného pracovníka zvolil pouze jeden respondent ze 13ti dotazovaných.

- Jsou podřízení spokojeni s Vaším způsobem delegování?

**Graf 23: Spokojenost podřízených se způsobem delegování manažera**



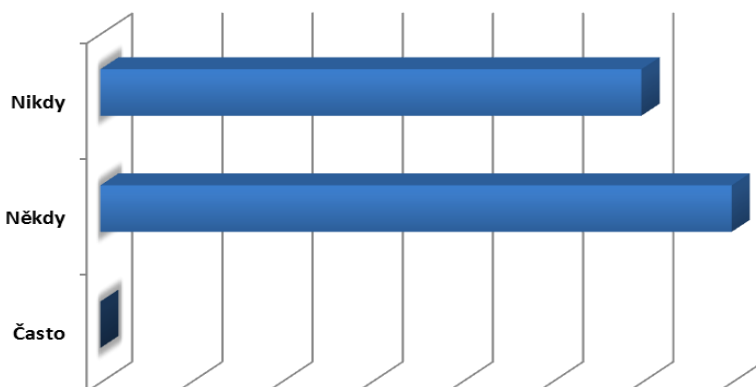
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Aby byli podřízení spokojeni se způsobem delegování svého nadřízeného, měl by se vedoucí pracovník snažit úkol podřízenému dostatečně vysvětlit, podat mu veškeré informace týkající se zdrojů a cílů úkolu, v případě potřeby své delegování podpořit dokumentací či znárodněním. Jen tak mohou být následně podřízení se způsobem delegování manažera spokojeni a mohou stanovený úkol řádně vykonat. V podniku TOS Varnsdorf, a.s. jsou na základě výsledků dotazníkového šetření z 85% podřízení spíše spokojeni se způsobem delegování manažera a 15% naprosto spokojeni. Tato otázka by však byla vhodnější spíše se zaměřením na jinou cílovou skupinu respondentů a tím by byli právě samotní podřízení. Jen tak bychom mohli dosáhnout objektivnějších výsledků v rámci spokojenosti podřízených s delegováním manažerů.

- Delegujete na své podřízené také své manažerské povinnosti?

**Graf 24: Delegování manažerských povinností na své podřízené**



*Zdroj: vlastní zpracování*

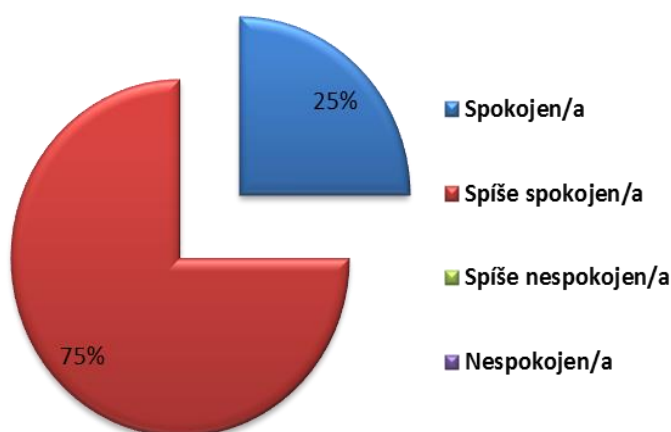
### Zhodnocení

Manažeři mohou delegovat na své podřízené také své manažerské povinnosti. Tím, že vedoucí pracovník přenáší na svého podřízeného jednoduché úkoly, které jsou však v jeho kompetenci, může dosáhnout časového prostoru pro plnění jiných rozhodujících a důležitých aktivit. Konečná odpovědnost však vždy zůstává na vedoucím pracovníkovi, nikoli na podřízeném, který úkol vykonává. Proto je důležité, aby manažer vybral k vykonání úkolu správného pracovníka a co nejlépe mu vysvětlil své požadavky ke splnění úkolu. Velká část vedoucích pracovníků však raději své manažerské povinnosti na jiné pracovníky

nepřenáší a snaží se své úkoly vykonávat sami. Výsledky tohoto průzkumu ukázaly, že manažeři podniku TOS Varnsdorf, a.s. své manažerské povinnosti na své podřízené spíše nepřenáší. Většina respondentů deleguje své manažerské úkoly na své podřízené pouze někdy a o něco menší část respondentů nedeleguje své úkoly nikdy. Ani jeden z dotazovaných manažerů nezvolil možnost odpovědi „ano, často“, což ukazuje, že daní vedoucí pracovníci a jejich zástupci jsou zvyklí a naučení svou práci vykonávat zodpovědně a tak, jak se od nich očekává.

- Jste následně spokojen/a s výkonem podřízených v rámci delegovaných manažerských činností?

**Graf 25: Spokojenost manažerů s výkonem podřízených v rámci delegovaných manažerských činností**



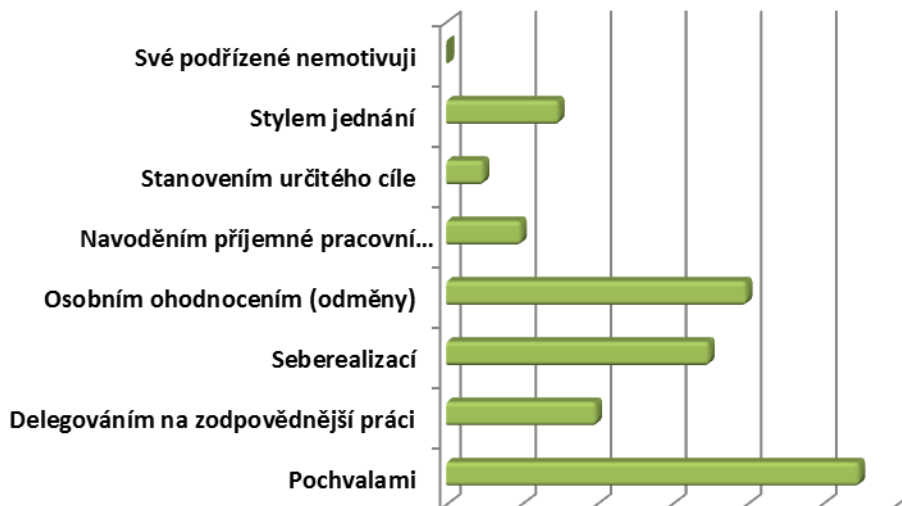
*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Pokud se manažer rozhodne delegovat své manažerské povinnosti na některého ze svých podřízených, měl by si vždy důkladně promyslet, kterému pracovníkovi tento úkol svěří a poté mu řádně vysvětlit své požadavky na efektivní splnění požadovaného úkolu. Pokud tyto dvě základní podmínky splní, následně by měl být zákonitě spokojen s výkonem svého podřízeného. Průzkum ukázal, že vedoucí pracovníci, kteří podstoupili dotazníkové šetření jsou ze 75% spíše spokojeni s prací svých podřízených v rámci plnění manažerských povinností a 25% vedoucích je zcela spokojeno.

- Jakými způsoby se snažíte své podřízené motivovat?

**Graf 26: Způsoby, kterými manažeři motivují své podřízené**



*Zdroj: vlastní zpracování*

### Zhodnocení

Důležitým úkolem každého manažera je zjistit, co je motivací pro každého z jeho jednotlivých podřízených. Na každého pracovníka totiž platí jiná forma motivačních podnětů a na to by měl správný vedoucí pracovník vždy myslet. Všichni respondenti, kteří se dozaníkového průzkumu zúčastnili se shodli na tom, že je důležité určitým způsobem své podřízené motivovat, žádný z nich tudíž nezvolil možnost volby „své podřízené nemotivuji“. Nejčastější volbou bylo motivování na základě pochval, což dokazuje, že nejdříve se vedoucí pracovníci snaží podřízené pracovníky motivovat pouze slovně určitým povzbuzením a až poté přistupují k motivační formě pomocí osobního ohodnocení, tedy k peněžním odměnám. Dalším velmi častým motivačním podnětem je seberealizace, kdy zaměstnanci potřebují cítit šanci určitého osobního růstu a rozvíjení. Čtvrtou příčku průzkumu motivačních způsobů zaujímá delegování pracovníků na zodpovědnější práci, kdy touto formou motivace mohou pracovníci vykonávat zodpovědnější práci a cítit se tak více potřebnými. Motivační formy jako styl jednání, navodění příjemné pracovní atmosféry a stanovení určitého cíle skončilo na posledních místech, avšak to neznamená, že by tyto formy manažeři nevyužívali. Spíše je využívají méně a jejich preference získávají jiné podněty jak efektivně motivovat své podřízené.

- Jak podřízení přijímají Vaše motivační způsoby?

**Graf 27: Přijímání motivačních způsobů podřízenými**



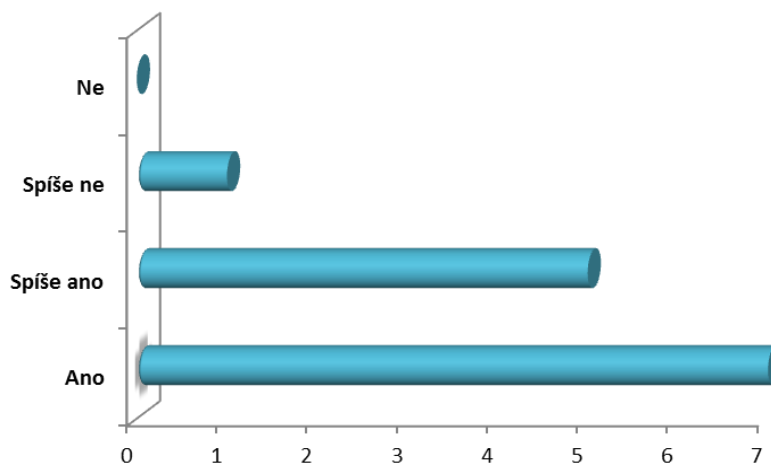
*Zdroj: vlastní zpracování*

#### Zhodnocení

Dle průzkumu přijímají podřízení motivační způsoby svých nadřízených z větší části kladně. Ze 13ti vedoucích pracovníků a jejich zástupců se devět domnívá, že jejich podřízení motivační způsoby přijímají spíše kladně, tři předpokládají, že zcela kladně a jeden manažer má za to, že jeho motivační způsoby pracovníci přijímají spíše záporně. Vzhledem ke skutečnosti, že objektivnější výsledky bychom získali spíše položením této otázky přímo podřízeným pracovníkům, mohou být výše uvedené výsledky irelevantní.

- Setkáváte se v zaměstnání s neočekávanými změnami?

**Graf 28: Setkávají se manažeři s neočekávanými změnami?**



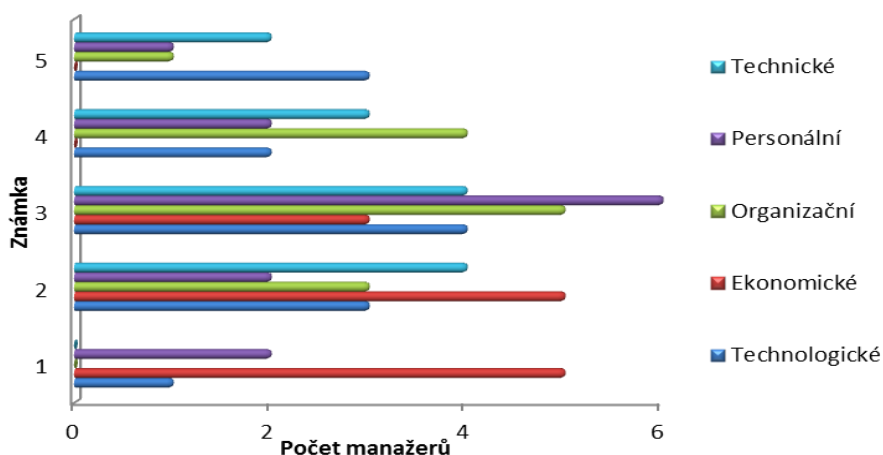
*Zdroj: vlastní zpracování*

## Zhodnocení

Mezi důležité manažerské dovednosti patří schopnost vypořádat se s neočekávanými změnami, umět změny řídit a realizovat je, ať už se jedná o změnu drobnou, povrchní, malou, velkou, výraznou, hlubokou či zásadní. Všechny tyto druhy změny podrobněji popisuje Tabulka 2 s názvem Druhy změn. Dotazníkové šetření ukázalo, že manažeři podniku TOS Varnsdorf, a.s. se velmi často setkávají s neočekávanými změnami. Tyto změny mohou být například technologické, ekonomické, organizační, personální nebo technické. Následující graf znázorňuje hodnocení, s jakými změnami se manažeři v podniku TOS Varnsdorf, a.s. nejčastěji setkávají.

- Ohodnoťte, s jakými změnami se nejčastěji setkáváte

**Graf 29: S jakými změnami se manažeři nejčastěji setkávají**



*Zdroj: vlastní zpracování*

## Zhodnocení

Jak ukazuje výše uvedený graf nejčastěji se manažeři setkávají s neočekávaným řešením týkající technických, technologických, organizačních a personálních změn. Nižší hodnocení (1-2) poté dostali nejčastěji změny ekonomické. Příklady změn: technická – změna technických požadavků na výrobek; personální – nahrazení zaměstnance (mateřská dovolená); organizační – přeřazení odboru technologie z výrobního úseku do technického úseku nebo přeřazení odboru nákupu z výrobního úseku do finančního úseku; ekonomická – legislativa, kontrolní hlášení o DPH; technologická – nová technologie (laserové kalení, portálový stroj).

- Jaké své manažerské dovednosti byste posílil/a v souvislosti s řízením změn?

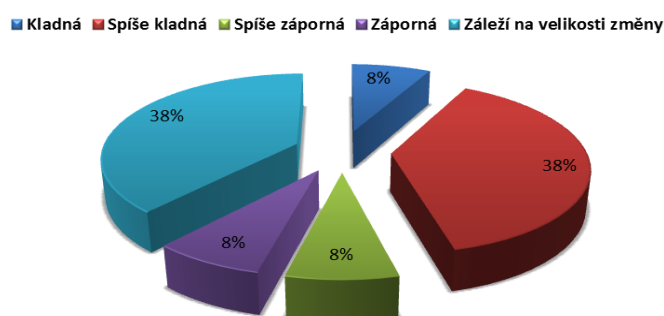
Respondenti uvedli: **Sebevědomí, Diplomacie, Asertivita (uvedli 2 respondenti), Umění říkat NE, Lepší řízení času, Zpětná vazba, Zvládání konfliktů**

#### Zhodnocení

Této otevřené otázky se zúčastnilo 8 respondentů ze 13ti dotazovaných. Těchto devět manažerů uvedlo výše vypsané dovednosti, které by u své osoby posílili v souvislosti s řízením změn. Dva respondenti uvedli dovednost asertivita, což znamená, že by rádi posílili svou schopnost prosadit si svůj názor, stanovisko, zájem a myšlenku tak, aby nenarušovali práva ostatních. Jako jedna z dalších dovedností byla uvedena lepší řízení času, čili time management, kdy si manažer musí být schopnen svůj čas umět naplánovat v takových intervalech, aby docílil rovnováhy času a naplánovaných činností. Další respondenti uvedli dále dovednosti, které by chtěli v rámci řízení změn posílit, jako sebevědomí (méně strachu), diplomacie, umění říkat ne, zpěná vazba a také zvládání konfliktů.

- Jak na změny reagují podřízení?

**Graf 30: Reakce podřízených na změny**



#### Zhodnocení

Reakce podřízených na změny hodnotí manažeři TOS Varnsdorf, a.s. velmi odlišně. Z větší části však spíše pozitivně (38%) a také v závislosti na velikosti změny (38%). Spíše záporně, záporně, a kladně poté hodnotí manažeři reakci podřízených na změny po 8%.

## **5 Zhodnocení výsledků a doporučení**

Následující podkapitoly zahrnují celkové zhodnocení předešlých výsledků dotazníkového šetření, rozhovoru a pozorování a dále návrh na doporučení ke zlepšení současné situace.

### **5.1 Celkové zhodnocení průzkumu**

Jelikož již předchozí kapitola obsahuje zhodnocení u každé z jednotlivých otázek dotazníkového šetření, tato kapitola se bude snažit spíše jen o ucelení získaných výsledků tohoto průzkumu.

Dotazníkové šetření obsahuje otázky zaměřené zprvu na základní otázky týkající se respondenta a dále na otázky, které se týkají získaných poznatků z teoretické části práce, tedy na vlastnosti a charakteristiky manažerů a na využívání soft dovedností manažerů jako jsou komunikační dovednosti, vedení týmu, vedení porad, delegování, motivace pracovníků a role manažera při řízení změny.

Dotazníkové šetření prokazuje, že většina vedoucích pracovníků a jejich zástupců podniku TOS Varnsdorf, a.s., sami sebe i svůj výkon v rámci řídicí funkce, hodnotí velmi pozitivně. Domnívají se, že svou práci provozují správně a to především takovým způsobem, aby s jejich výkonem bylo spokojeno nejen vyšší vedení podniku, ale především samotní podřízení jednotlivých manažerů.

Na základě pozorování a rozhovoru s personalistkami podniku TOS Varnsdorf, a.s. však bylo zjištěno, že výsledky dotazníku spokojenosti zaměstnanců, který podřízení pracovníci vyplňují jednou za dva roky, z určité části dotazníkovému šetření v této diplomové práci odporují. Výsledky zmíněného dotazníku spokojenosti zaměstnanců ukazují, že podřízení nejsou spokojeni se způsobem komunikace a motivace svých vedoucích pracovníků a také s jejich odměňováním.

Pokud bychom tedy brali v úvahu, že manažeři v dotazníkovém šetření nebyli se svým hodnocením, v rámci svého přístupu ke svým podřízeným, úplně objektivní stejně tak jako jejich podřízení ve vyplňování dotazníků spokojenosti zaměstnanců, dostáváme se k takovému výsledku, že by TOS Varnsdorf, a.s. měl se skutečností, že by manažeři měli



své soft dovednosti zdokonalit, určitým způsobem řešit. Nedá se říci, že je situace přímo alarmující, avšak manažeři jistě mají stále co zlepšovat ve svém přístupu k podřízeným.

Následující kapitola se věnuje návrhu na doporučení ke zlepšení současné situace.

## **5.2 Doporučení ke zlepšení současné situace**

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že podnik TOS Varnsdorf, a.s. disponuje takovými manažery, kteří své soft dovednosti umí využívat v souladu s cíli organizace. Tomuto výsledku však odporují výsledky dotazníku o spokojenosti zaměstnanců, ze kterých vyplývá, že samotní podřízení s prací svých nadřízených úplně zcela spokojeni nejsou. Tyto informace byly získány na základě rozhovoru s personalistkou. Celkové zdokonalení soft dovedností všech manažerů podniku by mohlo vést k lepším výsledkům všech odborů společnosti, k vyššímu postavení podniku na trhu a ke spokojenosti podřízených.

Na základě výsledků průzkumu, který byl prováděn metodou pozorování, rozhovorů a dotazníkového šetření, je v rámci této diplomové práce navrženo doporučení k vylepšení současné situace a to teoretickým návrhem na zavedení:

„Vzdělávacího programu pro manažery se zaměřením na soft dovednosti.“

V rámci tohoto vzdělacího programu by se manažeři učili pracovat se svými kompetencemi. Tyto klíčové kompetence znamenají předpoklad pro úspěšný výkon manažerské funkce a usnadňují práci s lidmi, bez ohledu na oblast a specializaci manažera.

Jelikož měl podnik za dobu svého působení již možnost spolupracovat se společnostmi, které nabízejí služby z oblasti trénování a vzdělávání manažerů, mohl by podnik s těmito, již vyzkoušenými, společnostmi znovu navázat kontakt a vybrat tak svého dodavatele vzdělávacího programu právě některého z nich.

Jednalo by se o následující dodavatele:

- Personální agentura STIMUL
- SANEK s.r.o.

- PRAEMIA s.r.o.
- VM marketing
- DMC management Consulting
- C-A-TT
- VOX a.s.

U každé z uvedených společností by mělo podnik TOS Varnsdorf, a.s. zajímat několik kritérií. Na základě hodnocení těchto kritérií by měl podnik docílit té nejlepší volby výběru dodavatele vzdělávacího programu pro manažery se zaměřením na soft dovednosti.

Kritéria pro hodnocení došlých nabídek společností, by měly být seřazeny dle následující důležitosti:

1. Tréninkové metody
2. Lektoři – personální zajištění jednotlivých modulů v souladu se zkušenostmi a znalostmi specialisty na danou oblast
3. Cena - v poměru k poskytovaným službám
4. Systém vyhodnocení přínosu školení
5. Reference - vztahující se k projektům obdobného rozsahu

Velmi důležité je správné stanovení oblastí, které budou dodavatelem vzdělávacího cyklu vyučovány. Tyto oblasti by se měly především týkat využití soft dovedností pro úspěšnější a efektivnější výkon manažerské funkce. Následující oblasti se opírají především o získané výsledky dotazníkového šetření, pozorování a rozhovorů a jsou rozřazeny dle důležitosti:

**Významné:**

- Komunikace verbální i neverbální
- Asertivita
- Time a stress management
- Delegování
- Motivování a odměňování
- Řízení změn

**Středně významné:**

- Hodnocení zaměstnanců – zpětná vazba
- Umění ovládat své emoce

- Vedení pracovního týmu
- Vedení porad

**Méně významné:**

- Finanční řízení
- Zvládání konfliktů
- Strategický management
- Prezentační dovednosti
- Firemní kultura

Vzdělávacího program pro manažery by se mohli zúčastnit manažeři všech úrovní:

- TOP management - 5 manažerů
- Střední management – 22 manažerů
- Nejnižší management – 19 manažerů

Jelikož někteří manažeři již mají ukončené vzdělání v oblasti managementu, budou si v rámci tohoto programu své vědomosti pouze utvrzovat a zdokonalovat se v nich. Program tedy bude spíše zaměřen na takové manažery, kteří se s výukou managementu dosud nesetkali a právě proto jim správné vedení lidí činí určité problémy.

Délka navrženého vzdělávacího programu by neměla přesáhnout více než 24 měsíců. Vzdělávání by mělo probíhat v rámci pracovní doby manažerů a to vždy předem stanovený jeden den v týdnu. Místem výkonu tohoto programu by mělo být v prostorách školicího centra v budově Top managementu podniku TOS Varnsdorf, a.s.

Tento teoreticky navržený Vzdělávací program pro všechny úrovně manažerů TOS Varnsdorf, a.s. věnovaný tématu umění správného využívání manažerských soft dovedností, by podnik mohl pojmout jako určitou „cestu do hlubin manažerské duše“. Dodavatel tohoto cyklu by se měl zaměřit především na psychologické a sociologické vlivy promítající se do jednotlivých manažerských dovedností a následně pak do práce manažerů. Cílem tohoto programu vzdělávání by mělo být naučit manažery pracovat s jejich manažerskými dovednostmi a následně je poté využívat při vedení lidí.

### **5.2.1 Přínosy návrhu na doporučení**

Absolvování výše navrženého vzdělávacího cyklu pro manažery by mohl představovat jak pro podnik, tak pro samotného manažera určité přínosy:

#### **Přínosy pro manažera:**

- Manažer si zvyšuje svou cenu.
- Manažer může být motivován k dalšímu vzdělávání.
- V rámci správného delegování může manažer šetřit svůj čas.
- Manažer si dokáže prosadit svůj názor (asertivita).

#### **Přínosy pro podnik:**

- V rámci správného delegování může manažer organizaci šetřit peníze (například delegováním úkolů na jiného pracovníka s nižší mzdou)
- Manažer pracuje efektivněji, dosahuje vyšších výsledků, zvyšuje zisky.
- Kvalitnější komunikace s manažerem.
- Manažera může podnik využít pro mentorování, koučování.
- Zlepšení firemní kultury.
- Zlepšení klimatu a vztahu na pracovišti.

## 6 Závěr

Jak je již uvedeno v úvodu, téma této diplomové práce bylo zvoleno především z toho důvodu, že problematika účelného vedení lidí zajímá v dnešní společnosti stále více podniků.

Efektivní řízení pracovníků se považuje za jednu z nejdůležitějších činností organizace, na níž závisí jak budoucnost společnosti, tak její dlouhodobé požadavky. Aby si podnik udržel přízeň svých klientů a aby byl na trhu úspěšný, měl by si uvědomovat, že účelné vedení pracovníků šikovnými a důslednými manažery, patří v současnosti mezi největší bohatství, jaké může podnik vlastnit. Hlavním úkolem účelného využívání manažerských dovedností, je za pomoci těchto dovedností dosáhnout určité rovnováhy a sounáležitosti vedoucích pracovníků a jejich podřízených. V rámci této rovnováhy by měly obě tyto strany dosáhnout celkové spokojenosti a soudržnosti. Pokud tomu tak není, měla by organizace vynaložit takové kroky, které povedou k napravení situace.

Cílem teoretické části této diplomové práce bylo zpracovat literárních prameny a přístupy autorů odborných publikací této problematiky. Řešit využití a možnosti rozvoje, zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace se zaměřením na soft a hard dovednosti, které ovlivňují zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvalitu řízení uvnitř organizace.

Cílem praktické části byl průzkum současného uplatňování manažerských dovedností ve vybrané společnosti TOS Varnsdorf, a.s. Tento průzkum byl orientován na manžery střední úrovně, čili na všechny vedoucí jednotlivých odborů a jejich zástupce. Průzkum byl prováděn prostřednictvím pozorování, řízených rozhovorů a dotazníkového šetření.

Metodou pozorování a rozhovorů bylo zjištěno, že podřízení nejsou zcela spokojeni se způsobem vedení svých nadřízených. Nejhuře hodnotí manažerské dovednosti jako jsou: motivování, delegování a komunikace.

Těmto výsledkům však odporuje průzkum dotazníkového šetření, který byl prováděn formou anonymních elektronických dotazníků, které vyplňovali všichni manažeři střední úrovně podniku TOS Varnsdorf, a.s. Dotazník byl zaměřen především na hodnocení

využívání soft dovedností manažerů ve vztahu ke svým podřízeným. Otázky byly zaměřeny na soft dovednosti jako jsou: komunikace, vedení lidí a týmu, vedení porad a schůzí, delegování, motivace pracovníků a role manažera při řízení změny. Tyto stěžejní manažerské dovednosti byly podrobně popsány v teoretické části práce.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že manažeři mají v rámci manažerských dovedností určité nedostatky a mezery, avšak z celkového hlediska svůj výkon v manažerské funkci hodnotí spíše pozitivně. Domnívají se, že jsou úspěšní především v delegování a motivování, což odporuje výsledkům získaných metodou pozorování a rozhovorů. Dále většina manažerů uvedla, že mají ke svým podřízeným přátelský, otevřený a spravedlivý přístup a svou práci vykonávají zodpovědně. Na druhé straně by v rámci svého lepšího pracovního nasazení posílili své sebevědomí, time management, zvládání konfliktů, diplomatické chování, asertivitu a rádi by odstranili strach z budoucnosti a častou výbušnost.

Na základě získaných výsledků bylo v závěru práce navrženo doporučení ke zlepšení stávající situace, v podobě zavedení Vzdělávacího programu pro manažery se zaměřením na soft dovednosti. V rámci tohoto programu by se manažeři učili správnému a efektivnímu vedení svých podřízených. Nejstěžejnějšími oblastmi, na které by se tento vzdělávací program zaměřoval, jsou: komunikace (verbální i neverbální), asertivita, time a stress management, delegování, motivování a odměňování, řízení změn.

Navržený vzdělávací program by byl přínosem jak pro jednotlivé manažery, tak pro podnik jako takový. Manažeři by si tímto typem vzdělávání zvyšovali svou cenu a mohli by být motivováni pro další vzdělávání. Podnik by efektivnějšími výkony svých manažerů mohl zvyšovat svou pozici na trhu a dosahovat vyšších zisků.

Cílem navrženého vzdělávacího programu by mělo být naučit manažery pracovat s jejich manažerskými dovednostmi a následně je poté využívat při vedení lidí. Tento program by byl cestou ke zkvalitnění řízení lidí v podniku TOS Varnsdorf, a.s.

## 7 Seznam literatury

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. Praha: Universita Jana Ámose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

CHOVANIEU.CZ, *Hard skills and soft skills*, [online] 2016© [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: [www.chovani.eu/hard-skills-a-soft-skills/c911](http://www.chovani.eu/hard-skills-a-soft-skills/c911)

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

EDERSHEIM, H., E. *Management podle Druckera, Odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.

HANDLÍŘ, J. *Management učebnice pro SŠ a VOŠ*. Praha: Computer Press, 1998 ISBN 80-7226-095-2.

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

KOCH, R. *Manažer 80/20, Dosáhněte co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-263-5.

KOMÁREK, J. *Základy managementu, studijní text pro prezenční formu studia*. Brno: Vysoká škola Karla Engliše, a.s., 2007

KOMÁREK, J., *Základy managementu II. Studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Brno: Vysoká škola Karla Engliše, a.s., 2010. ISBN 978-80-86710-19-8.

KUBIAS, S. *Úvod do managementu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-771-0.

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

MANAGEMENTMANIA.COM, *Hard skills*, [online]. ©2011-2013 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>

REJSTRÍK-FIREM.CZ, TOS VARNSDORF, a.s. [online]. ©2000-2014 [cit. 2016-07]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/27327850/tos-varnsdorf-as/>

ROBBINS, P., S., COULTER, M., *Management*. Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

SAKSLOVÁ, V., ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů, Systematický přehled základní personální problematiky*. Universita Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

ŠULEŘ, O. *Zvládáte své manažerské role? Jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-702 7.

TEMPLAR, R. *107 zlatých pravidel úspěšného manažera*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4176-5.

TOSVARNSDORF.CZ, *Areál společnosti*, [online]. ©1998-2014 [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: <http://www.tosvarnsdorf.cz/cz/kontakty/kde-nas-najdete/>

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-94-8.

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



## **8 Seznam příloh**

Příloha 1: Certifikát ISO 9001:2008 .....	I
Příloha 2: Organizační struktura podniku TOS Varnsdorf, a.s. ....	II
Příloha 3: Dotazník pro manažery TOS Varnsdorf, a.s. ....	III
Příloha 4: Dotazník spokojenosti zaměstnanců .....	XI



# CERTIFIKÁT

SLOVENSKÁ SPOLEČNOST PRO SYSTÉMY ŘÍZENÍ A SYSTÉMY JAKOSTI, s.r.o.  
Veľký Diel 3323, Areál VÚD, 010 08 Žilina

SKQS na základě certifikačního auditu tímto potvrzuje, že:



**TOS VARNSDORF a.s.**

Říční 1774  
407 47 Varnsdorf

rozsah platnosti

**Vývoj, výroba a prodej obráběcích strojů**

má systém managementu jakosti účelně vybudovaný, udržovaný  
a je v souladu s modelem a požadavky  
mezinárodní normy

**ISO 9001: 2008**

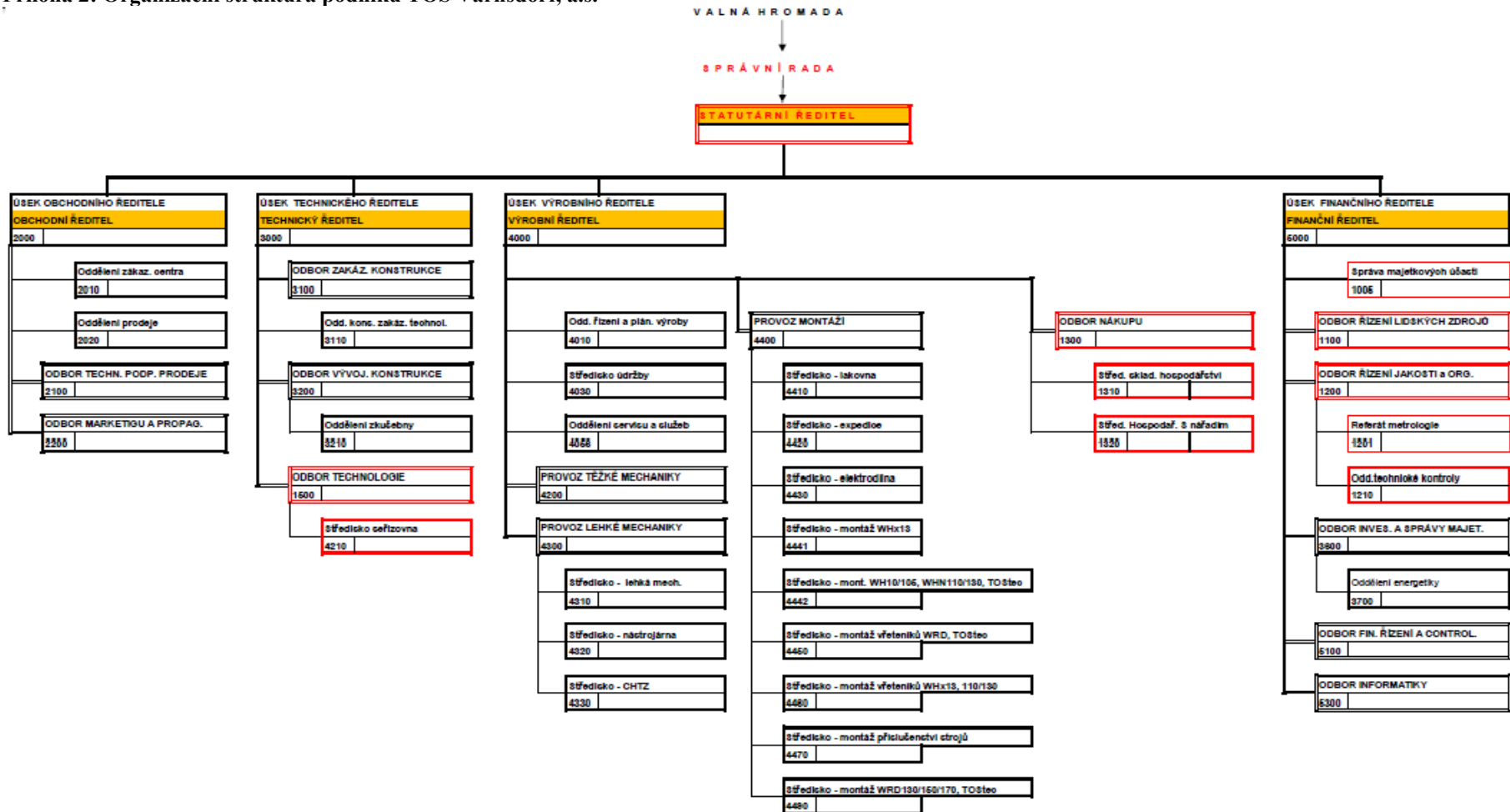
Tento certifikát má platnost 3 roky.  
Číslo oboru 18

Certifikát č.: 004-8/14  
Datum platnosti: 17. 03. 2017  
Žilina 18. 03. 2014

  
Ing. Zdenek Sýkora  
Vedoucí certifikačního orgánu - ředitel SKQS



Příloha 2: Organizační struktura podniku TOS Varnsdorf, a.s.



## Příloha 3: Dotazník pro manažery TOS Varnsdorf, a.s.

### Dotazník pro manažery TOS Varnsdorf, a.s.

Dobrý den,  
jsem studentkou 5. ročníku České zemědělské univerzity v Praze (Ekonomická fakulta) a ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který je zaměřen na manažery, zejména na vedoucí odborů a jejich zástupce, ve společnosti TOS Varnsdorf, a.s.

Veškeré získané informace jsou anonymní a poslouží ke zpracování praktické části Diplomové práce. Dotazník obsahuje 32 otázek a jeho časová náročnost činí cca 10 minut.

Velmi děkuji za Váš čas.

Bc. Veronika Hambálková

(\* povinné otázky)

#### 1. Jakého jste pohlaví? \*

Muž

Žena

#### 2. Jaký je Váš věk? \*

do 20ti let

21 - 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 - 60 let

nad 60 let

#### 3. Jak dlouho jste již zaměstnán/a v TOS Varnsdorf, a.s.? \*

do 1 roku

1 - 3 roky

3 - 5 let

5 - 7 let

7 - 10 let

10 - 20 let

20 a více let

#### 4. Jak dlouho již vykonáváte v podniku manažerskou funkci? \*

do 1 roku

- 1 - 3 roky
- 3 - 5 let
- 5 - 7 let
- 7 - 10 let
- 10 - 20 let
- 20 a více let

**5. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání? \***

- Odborné učiliště - ukončené výučním listem
- Odborné učiliště - ukončené maturitou
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné (VOŠ) - titul DiS.
- Vysokoškolské - titul Bc., Ing., Mgr., apod.
- Jiné

**6. Kolik pracovníků řídíte? \***

- 1 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- více než 30

**7. V jakém úseku v podniku TOS Varnsdorf, a.s. jste zaměstnán/a? \***

- Finanční
- Obchodní
- Technický
- Výrobní

**8. Ohodnotte, se kterými POZITIVNÍMI vlastnostmi (charakteristikami) se nejvíce ztotožňujete: (5 - nejvíce, 1 - nejméně) \***

	1	2	3	4	5
Sebevědomost					
Smysl pro odpovědnost					
Originalita					

Kreativita					
Touha vyniknout mezi ostatními					
Psychická osobní rovnováha					
Otevřenost					
Přátelskost					
Cilevědomost					
Důslednost					
Osobní charisma					

**9. Ohodnoťte, se kterými NEGATIVNÍMI vlastnostmi (charakteristikami) se nejvíce ztotožňujete: (5 - nejvíce, 1 - nejméně) \***

	1	2	3	4	5
Ostýchavost					
Hádavost					
Úzkostlivost					
Výbušnost					
Arogance					
Agresivita					
Pasivita					
Perfekcionalismus					
Neschopnost delegování					

**10. Ohodnoťte, jaké z uvedených vlastností postrádáte ve výkonu manažerské funkce a v jaké míře: (5 - nejvíce, 1 - nejméně) \***

	1	2	3	4	5
Být diplomatem					
Naslouchat druhým					
Jít svým podřízeným příkladem					
Povzbuzovat podřízené					
Dělit se o své zkušenosti					
Být důsledný					
Mít své zásady a řídit se jimi					
Nebát se budoucnosti					

Být svědomitý

**11. Zájímáte se o soukromý život svých podřízených? \***

Ano

Spiše ano

Spiše ne

Ne, jedná se o soukromou záležitost

**12. Snažíte se ke svým podřízeným přistupovat spravedlivě? \***

Ano, samozřejmě

Spiše ano

Spiše ne

Ne

**13. Jak jste v současnosti spokojen/a s pracovními vztahy ve Vašem kolektivu (týmu)? \***

Velmi spokojen/a

Spokojen/a

Spiše nespokojen/a

Nespokojen/a

**14. Považujete se za úspěšného/úspěšnou v rámci vedení kolektivu (týmu)? \***

Ano

Spiše ano

Spiše ne

Ne

**15. Které z následujících faktů činí Váš kolektiv (tým) úspěšným?  
(max. 3 možnosti) \***

Správné využití předností každého z členů týmu

Správná komunikace

Správní pracovníci na správném místě

Cílevědomost a odpovědnost pracovníků

Nemyslím si, že by byl kolektiv (tým) úspěšný

16. Považujete přenos informací (komunikaci) mezi podřízenými za stěžejní manažerskou dovednost? \*

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Které z následujících zásad dodržujete při komunikaci s podřízenými?  
(max. 3 možnosti) \*

- Věcné argumentování
- Respektování podřízeného
- Podpora argumentace (dokumenty, příklady, znázornění aj.)
- Poskytování prostoru podřízenému (dotazy, připomínky aj.)
- Žádné zásady nedodržuji

18. Jaký typ porad se svým kolektivem (týmem) vedete? \*

- Pravidelné
- Jednorázové - nárazové (nevyplňujete následující otázky č. 19 a 20)
- Žádné (nevyplňujete následující otázky č. 19, 20 a 21)

19. Pokud vedete porady PRAVIDELNÉ, jak časté takové porady jsou?

- Denní
- Týdenní
- Čtrnáctidenní
- Měsíční
- Půlroční

20. Pokud vedete porady v jiné frekvenci, uveďte v jaké:

21. Přinášejí Vám porady takový přínos, jaký od nich očekáváte?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne



Ne

**22. Delegujete často na své podřízené? (Delegování = přenášení úkolů na jiného pracovníka) \***

Ano, často

Někdy

Nikdy (nevyplňujete následující otázky č. 23, 24, 25 a 26)

**23. Jakým způsobem provádíte delegování?**

Ústně

Písemně

**24. Jsou podřízení spokojeni s Vaším způsobem delegování?**

Ano

Spiše ano

Spiše ne

Ne

**25. Delegujete na své podřízené také své manažerské povinnosti?**

Ano, často

Někdy

Nikdy (nevyplňujete následující otázku č. 26)

**26. Jste následně spokojen/a s výkonem podřízených v rámci delegovaných manažerských činností?**

Ano

Spiše ano

Spiše ne

Ne

**27. Jakými způsoby se snažíte své podřízené motivovat?  
(max. 3 možnosti) \***

Pochvalami

Delegováním na zodpovědnější práci

Seberealizací

- Osobním ohodnocením (odměny)
- Navoděním příjemné pracovní atmosféry
- Stanovením určitého cíle
- Stylem jednání
- Své podřízené nemotivují (nevyplňujete následující otázku č. 28)

**28. Jak podřízení přijímají Vaše motivační způsoby?**

- Kladně
- Spíše kladně
- Spíše záporně
- Záporně

**29. Setkáváte se v zaměstnání s neočekávanými změnami? \***

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne (nevyplňujete následující otázky č. 30, 31 a 32)

**30. Ohodnoťte, s jakými změnami se nejčastěji setkáváte:  
(5 - nejvíce, 1 - nejméně)**

	1	2	3	4	5
Technologické					
Ekonomické					
Organizační					
Personální					
Technické					

**31. Jaké své manažerské dovednosti byste posílil/a v souvislosti s řízením změn?**

**32. Jak na změny reagují podřízení?**

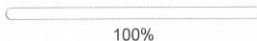
- Kladně
- Spíše kladně

Spíše záporné

Záporné

Záleží na velikosti změny

Dokončit průzkum



100%



Vytvořit dotazník zdarma na [www.click4survey.cz](http://www.click4survey.cz)

#### Příloha 4: Dotazník spokojenosti zaměstnanců



---

#### Průzkum spokojenosti zaměstnanců TOS VARNSDORF a.s.

---

Vážené zaměstnanci, vyplněním tohoto dotazníku nám můžete pomoci získat objektivní pohled na spokojenost zaměstnanců v naší společnosti. Dotazník je zcela anonymní, snažte se tedy prosím odpovídat co možná nejupřímněji. Děkujeme.

---

19. – 21. března 2014

---

<b>1.</b>	<b>Jak jste spokojen/a se zaměstnáním v této firmě?</b>
a)	velmi spokojen/a
b)	spíše spokojen/a
c)	spíše nespokojen/a
d)	velmi nespokojen/a
<b>2.</b>	<b>Proč jste se rozhodl/a pracovat v této firmě?</b>
a)	blízkost bydliště
b)	dobré jméno
c)	na doporučení
d)	po vyučení
e)	zajímavá práce
f)	dobrý výdělek
	jiné důvody... uveďte:
<b>3.</b>	<b>Kdybyste věděl/a o TOS VARNSDORF, to co víte dnes, stal/a byste se znovu jeho zaměstnancem?</b>
a)	ano
b)	ne
<b>4.</b>	<b>Co Vás v současné době nejvíce drží ve firmě?</b>
a)	blízkost bydliště
b)	dobrý tým
c)	pracovní doba
d)	perspektiva u firmy - karierní růst
e)	setrvačnost a stereotyp
f)	zajímavá práce
g)	existenční zajištění (pravidelná výplata)
<b>5.</b>	<b>Jste dostatečně informován/a o cílech firmy?</b>
a)	určitě ano
b)	spíše ano
c)	spíše ne
d)	určitě ne
<b>6.</b>	<b>Důvěřujete své firmě v plnění slibů? Pokud NE, v čem hlavně své sliby neplní - uveďte.</b>
a)	ano
b)	ne
	uveďte:
<b>7.</b>	<b>Máte dostatek informací o ISO 9001:2008 - systému Řízení jakosti ve firmě? Pokud ANO, kde jste je získal/a, uveďte:</b>
a)	ano
b)	ne
	uveďte:
<b>8.</b>	<b>Chápete důležitost dodržování systému Řízení jakosti ve firmě?</b>
a)	ano
b)	ne
<b>9.</b>	<b>Víte, že je ve firmě interní auditor? Jaká je podle Vás jeho role? Uveďte:</b>
a)	ano
b)	ne
	uveďte:

10.	<b>Odvádí podle Vás firma jako celek kvalitní práci?</b>
a)	určitě ano
b)	spíše ano
c)	spíše ne
d)	určitě ne
11.	<b>Víte jaká práce a v jaké kvalitě je od Vás očekávána?</b>
a)	určitě ano
b)	spíše ano
c)	spíše ne
d)	určitě ne
12.	<b>Vyhovují Vám Vaše pracovní podmínky? Pokud NE, uveďte, v čem nevyhovují.</b>
a)	ano
b)	ne
	uveďte:
13.	<b>Jak hodnotíte spolupráci s ostatními útvary ve firmě?</b>
a)	velmi dobrá
b)	dobrá
c)	horší
d)	nespolupracuji s ostatními útvary
14.	<b>Jak hodnotíte prostředí na svém pracovišti?</b>
a)	vyhovující
b)	částečně vyhovující
c)	nevyhovující
15.	<b>Probíhají na Vašem pracovišti pravidelně porady?</b>
a)	ano
b)	ne
16.	<b>Můžete bez potíží plnit úkoly, které jsou Vám přidělovány?</b>
a)	ano
b)	ne
17.	<b>Dostáváte se do situací, kdy musíte porušovat některé předpisy a nařízení, abyste mohl/a dělat svou práci? Pokud ANO, uveďte které:</b>
a)	ano
b)	ne
	uveďte:
18.	<b>Je Vám zcela jasný rozsah Vaší práce?</b>
a)	ano
b)	ne
19.	<b>Dostáváte informace ke své práci včas?</b>
a)	ano
b)	ne
20.	<b>Informuje Vás Váš vedoucí dostatečně o tom, co děláte dobře a co děláte špatně?</b>
a)	ano
b)	ne
21.	<b>Přistupuje Váš nadřízený spravedlivě ke všem svým podřízeným?</b>
a)	ano
b)	ne

22.	Je Váš nadřízený ochotný poslouchat Vaše návrhy a pokud je to v jeho silách a možnostech, tak je i řešit?
a)	ano
b)	ne
23.	Dostáváte úkoly od více vedoucích, které si navzájem odporují?
a)	ano
b)	ne
24.	Kritizují Vás nadřízení za maličkosti?
a)	ano
b)	ne
25.	Padají chyby ostatních na Vaši hlavu?
a)	ano
b)	ne
26.	Jste pochváleni za dobrý výkon?
a)	ano
b)	ne
27.	Máte možnost ovlivnit rozhodnutí, která se Vás dotýkají?
a)	ano
b)	ne
28.	Neustále Vám přibývá práce?
a)	ano
b)	ne
29.	Pracujete hodně přesčas nebo ve svém volnu?
a)	ano
b)	ne
30.	Zasahuje práce do Vašeho soukromého života?
a)	ano
b)	ne
31.	Zabraňuje Vám příliš mnoho práce pracovat kvalitně?
a)	ano
b)	ne
32.	Jste spokojený/á se vztahy na pracovišti?
a)	ano
b)	ne
33.	Rozumíte si s kolegy?
a)	ano
b)	ne
34.	Znepříjemňují Vám intriky na pracovišti Vaši práci?
a)	ano
b)	ne
35.	Snadno se rozčílíte a utrhuje na lidi?
a)	ano
b)	ne
36.	Nejraději byste se vším praštil/a a odešel/odešla jinam?
a)	ano
b)	ne
37.	Co podle Vás může zvýšit motivovanost lidí ve firmě? uvedte:

<b>45.</b>	<b>Vzdělání</b>
a)	základní
b)	vyučen/a
c)	středoškolské odborné s maturitou (průmyslové školy, obchodní akademie, učební obory s maturitou)
d)	středoškolské všeobecné s maturitou (gymnázium)
e)	vyšší odborné
f)	vysokoškolské
<b>46.</b>	<b>Pohlaví</b>
a)	muž
b)	žena
<b>47.</b>	<b>Úsek</b>
a)	úsek statutárního a finančního ředitele
b)	úsek obchodního ředitele
c)	úsek technického ředitele
d)	úsek výrobního ředitele
<b>48.</b>	<b>Kategorie pracovníků</b>
a)	dělník
b)	THP

Děkujeme za čas, který jste strávili vyplněním tohoto dotazníku. Hezký den ☺