

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Naryia Tsybandina

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Naryia Tsybandina

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Management skills

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření ke zlepšení využití manažerských dovedností ve zvoleném podniku. Prvním dílčím cílem je zpracovat teoretickou část formou literární rešerše z odborných knižních a ostatních zdrojů. Dále popsat zvolenou společnost a provést analýzu používaných manažerských dovedností pomocí dotazování a rozhovorů s manažerem a jeho podřízenými.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje obecnou charakteristiku manažerských dovedností na základě studia odborné literatury a internetových zdrojů. Praktická část se zabývá charakteristikou manažerských dovedností zvoleného subjektu zejména pomocí vyhodnocení stavu prostředí organizace, dále prostřednictvím dotazování a strukturovaných rozhovorů s manažerem a podřízenými.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2020
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2020
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2020
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2020
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2021
6. Finální úpravy textů – únor 2021
7. Kompletace a odevzdání – březen 2021

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- ANTUŠÁK, E. VILÁŠEK, J. Základy teorie krizového managementu. Praha: Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- FOLWARCZNÁ, I. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- KOCIANOVÁ, R. Personální řízení – Východiska a vývoj. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOTLER, P. KELLER, K. L. Marketing management. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- ŠTĚPANÍK, J. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠULEŘ, O. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za jeho odborné vedení, čas a cenné rady během zpracování této bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala nejmenované společnosti, manažerovi oddělení technické podpory a jeho podřízeným pracovníkům za ochotu spolupracovat a za poskytnutí potřebných podkladů pro část praktickou.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem manažerských dovedností ve vybrané společnosti. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zpracována pomocí literární rešerše a zabývá se zkoumáním dané problematiky, a to pomocí zpracování studií odborné literatury. V této části jsou vysvětleny pojmy management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce a manažerské role, text je rozdělen na jednotlivé kapitoly. Praktická část je zpracována na podkladech literární rešerše.

V praktické části je představen podnik, jeho struktura a charakterizováno oddělení, ve kterém bylo provedeno šetření. Sběr a analýza dat byly provedeny prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření, do kterého za zapojili jeho podřízení. Dále získaná data byla vyhodnocena a na jejich základě je navrženo vhodné opatření pro zlepšení manažerských dovedností ve zvoleném podniku.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, společnost, strukturovaný rozhovor, dotazníkové šetření

Management skills

Abstract

This bachelor thesis deals with the topic of management skills in a selected company. The work is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is elaborated with the help of literary research and deals with the research of the given issue, by means of elaboration of studies of professional literature. This section explains the concepts of management, manager, management skills, management functions and management roles, the text is divided into individual chapters.

The practical part is based on literary research. The practical part introduces the company, its structure and characterizes the department in which the survey was conducted. Data collection and analysis were carried out through a structured interview with the manager and a questionnaire survey, in which his subordinates were involved. Furthermore, the obtained data were evaluated and based on them, a suitable measure is proposed to improve management skills in the selected company.

Keywords: management, manager, management skills, management functions, management roles, company, structured interview, survey

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Literární rešerše	14
3.1 Management	14
3.2 Manažer.....	15
3.3 Manažerské dovednosti	19
3.4 Manažerské funkce.....	21
3.4.1 Plánování.....	22
3.4.2 Organizování.....	23
3.4.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků	27
3.4.4 Vedení	27
3.4.5 Kontrolování	33
3.4.6 Analýza	35
3.4.7 Rozhodování	35
3.4.8 Implementace	37
3.5 Manažerské role	37
3.6 Styly vedení.....	38
4 Praktická část	40
4.1 Představení společnosti	40
4.1.1 Historie společnosti.....	40
4.1.2 Struktura společnosti.....	41
4.1.3 Charakteristika oddělení technické podpory	42
4.2 Výsledky strukturovaného rozhovoru s manažerem	43
4.3 Výsledky dotazníkového šetření	45
5 Celkové vyhodnocení výsledků	56
5.1 Návrhy a doporučení	57
6 Závěr.....	61
7 Seznam použitých zdrojů	63
8 Přílohy	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	15
Obrázek 2: Osobnost člověka.....	18
Obrázek 3: Obsah plánů	22
Obrázek 4: Liniiová struktura.....	24
Obrázek 5: Liniiově – štábní struktura	24
Obrázek 6: Funkční struktura	25
Obrázek 7: Divizní struktura	25
Obrázek 8: Maticová struktura.....	26
Obrázek 9 - Hierarchie potřeb podle A.Maslowa	31
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti	42

Seznam tabulek

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí	21
Tabulka 2: Kurz rozvíjení manažerských dovedností	58
Tabulka 3: Každodenní plán kontroly	59
Tabulka 4: Rozvrh pracovní porady	60

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	45
Graf 2: Věk.....	46
Graf 3: Délka zaměstnanosti	47
Graf 4: Hodnocení manažerských dovedností	48
Graf 5: Nejlepší manažerské funkce	48
Graf 6: Nejhorší manažerské funkce	49
Graf 7: Delegování úkolů.....	50
Graf 8: Spokojenost s motivováním.....	51
Graf 9: Druh odměny	52
Graf 10: Druh odměny	52
Graf 11: Spokojenost s kontrolami.....	53
Graf 12: Styl vedení	54

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na zkoumání tématu manažerských dovedností. Téma je zásadní a klíčové. Bez vhodně nastaveného managementu si lze jen těžko představit dobře fungující podnik. A naopak každý úspěšný podnik má za sebou úspěšné a efektivní manažery, kteří jsou schopni řídit firmu a neustále hledat a nalézat konkurenční výhodu na trhu.

Manažer a jeho odpovědnosti se posunuly v posledních několika desítkách let do zcela jiné dimenze – po velmi dlouhou dobu byli manažeři vnímáni jako nositelé především technických znalostí, kdežto v dnešní době se jedná spíše o mediátora, který dává dohromady všechny ostatní zdroje, které má firma k dispozici. To ale neznamená, že vyloženě technické znalosti zůstaly v pozadí celkového vývoje managementu.

Další posun ve vnímání manažera a jeho dovedností lze shledat v tom, že manažer by měl být v 21. století naprosto vynikajícím komunikátorem a měl by být schopen komunikovat i za velmi nepříznivých podmínek, měl by navíc dokázat komunikovat i v rámci konfliktů a být sociálně zralou osobou.

Účelem této bakalářské práce je prozkoumat manažerské dovednosti jak z praktické, tak i z teoretické stránky. V rámci první části práce je prozkoumána oblast managementu a manažerských dovedností z teoretické stránky, zatímco ve druhé části práce je již pozornost zaměřena na výzkum manažerských dovedností v oddělení technické podpory ve zkoumaném podniku.

Pochopitelně autorka dané bakalářské práce není dostatečně fundována, aby mohla posoudit, zda management podniku má dostatek znalostí k výkonu své práce, je to otázka spíše pro top management podniku. Právě proto je výzkum zaměřen spíše na odhalení mezer v rámci dovedností týkajících se požadavků moderní doby a rovněž na zhodnocení komunikačních dovedností manažerů. Pro účely této práce byl vybrán podnik působící v IT sféře. Jedná se o firmu vydavatelů her, která je velmi úspěšná ve své oblasti.

2 Cíl práce a metodika

V následující kapitole jsou charakterizovány cíle této bakalářské práce a představen je způsob a metody zpracování práce.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout opatření ke zlepšení využití manažerských dovedností ve zvoleném podniku. Zlepšující opatření jsou nabídnuta na základě vyhodnocení získaných informací ze strukturovaného rozhovoru s manažerem a z výsledků dotazníků, které vyplnili podřízení.

Pro splnění základního cíle práce je nutnou podmínkou splnění dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je zpracování teoretické části, která se bude skládat ze znalostí získaných z odborných zdrojů. Dalším cílem a postupem je popsat zvolenou společnost, provést analýzu používaných manažerských dovedností pomocí dotazování a rozhovorů s manažerem a jeho podřízenými.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou.

Teoretická část práce je vypracována formou literární rešerše. Teoretická část bakalářské práce zahrnuje obecnou charakteristiku manažerské dovednosti na základě studia literatury. Literární rešerše je založena na komparaci názorů českých a zahraničních autorů na zkoumané téma. Tato část práce je rozdělena na jednotlivé kapitoly, které se zabývají vysvětlením pojmů management, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role.

Praktická část se zabývá charakteristikou manažerských dovedností ve vybrané společnosti, a to zejména pomocí provedení vlastního výzkumu. Ke zkoumání manažerských dovedností ve společnosti bylo vybráno oddělení technické podpory. V rámci praktické části práce je charakterizována manažerská dovednost pomocí vyhodnocení, dotazování a strukturovaných rozhovorů s manažerem a podřízeným pro navržení zlepšujících opatření. Jako základ poslouží primární data, která byla získána pomocí vlastního průzkumu.

V rámci vlastního výzkumu se postupuje od obecných informací až k detailním. Na začátku je představena společnost, její historie, řídicí struktura a charakteristika vybraného oddělení. Dále ke zkoumání manažera byly využity dvě metody: strukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření. První použitou metodou je strukturovaný rozhovor. Rozhovor proběhl s manažerem oddělení technické podpory dané společnosti. Struktura rozhovoru byla rozdělena na několik částí a měla 19 otázek. První okruh se zabýval identitou zkoumaného manažera, jeho věkem, vzděláním a praxí. Druhá část obsahovala otázky ohledně manažerských dovedností, manažerských funkcí, stylu vedení. Druhá metoda je dotazníkové šetření, které bylo provedeno s podřízenými manažera a otázky vznikly ve spolupráci s manažerem a oddělením HR. Dotazníkové šetření probíhalo online formou přes platformu Google Forms. Pro dotazník bylo vypracováno 24 uzavřených a otevřených otázek, které byly rozděleny dvě částí. První část dotazníku se týkala obecných informací o zaměstnancích. Dále otázky jsou zaměřeny především na manažerské funkce, manažerské dovednosti, motivování, delegování, kontrolování, stylu vedení a manažerské role.

Na základě teoretických poznatků a vlastního šetření z výsledků strukturovaného rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci oddělení proběhlo celkové vyhodnocení výsledků. Dál bylo navrženo doporučené řešení ke zlepšení manažerských dovedností na pracovišti a vypracován závěr.

3 Literární rešerše

V rámci literární rešerše je za použití odborných zdrojů vytvořen přehled teoretických východisek managementu.

3.1 Management

Slovo management má původ z anglického jazyka a v češtině je překládán jako řízení. Existuje velké množství interpretací slova management. Mnoho autorů má svou definici managementu.

Podle Blažka (2014) se management dá chápat jako proces mezi řídicím subjektem a řízeným objektem. Subjekt řízení v rámci procesu stanovuje cíle a vykonává funkci řídicího nad objektem procesu pro dosažení vymezeného cíle. Řízeným objektem tedy je jednotlivec nebo skupina lidí, kteří jsou vedeni řídicím subjektem. Důležité je konstatovat, že řízený subjekt i objekt působí vzájemně k dosažení stanoveného cíle, který by měl být splněn.

Plevová ve své definici (2012) zdůrazňuje vnímání managementu jako procesu, tedy sekvenci určitých kroků. Podle autorky klíčovým slovem v dané definici je skupina, management je tedy zaměřen na řízení nikoli jednotlivců, ale skupin lidí. Po splněných krocích výsledkem managementu je dosažení určitého cíle.

Podle Antušáka (2016) management je jasným orgánem. Z definice autora je zřejmé, že bez managementu se organizace přemění na chaos. Kromě toho autor ve své definici dává důraz na management jako na mediátor, který proměňuje lidská úsilí ve výkon.

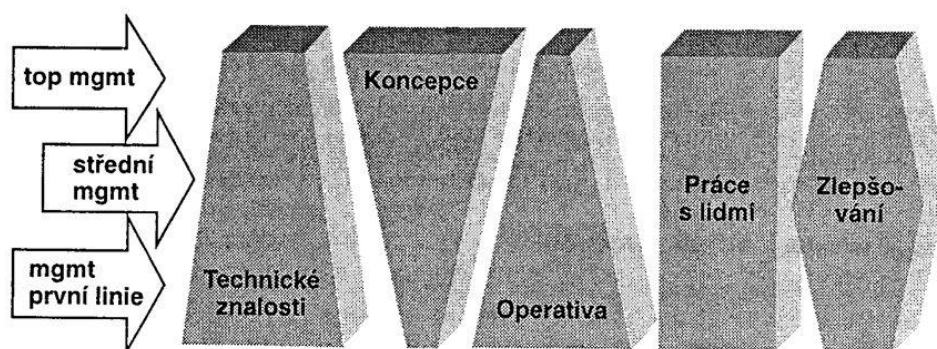
Jak je patrné z výše uvedených definic, každý autor přistupuje k managementu a jeho vymezení zcela jinak. Je zřejmé, že management je určitou aktivitou, která má jasně vymezený cíl. Dále je management aktivitou, která je spojena s řízením lidí jako hlavního aktiva podniku.

Úrovně managementu

Nejčastěji se management dělí na manažery první linie, střední a vrcholové. Počet úrovní řízení se může lišit v závislosti na velikosti společnosti a konkrétní situaci. (Veber, 2009)

- **Manažeři první linie** jsou o jednu pozici výše nad výkonnými pracovníky, a proto jsou na nižší úrovni manažerské hierarchie. Tato úroveň zahrnuje pozice jako vedoucí dílen, mistři, předáci apod.
- **Střední manažeři** se především zabývají poskytováním a vyhodnocováním informací, rozhodováním a přijímáním řešení. Dalšími úkoly jsou zabezpečení komunikace mezi zaměstnanci, organizování práce, zajištění pracovních podmínek, vedení, kontrola podřízených, analyzování a přijímání opatření proti krizovým situacím atd. Mezi střední manažery patří ředitelé závodů a vedoucí různých oddělení.
- **Vrcholoví manažeři** neboli top manažeři jsou zodpovědní vůči vlastníkům společností a pracují odděleně od organizací. Vyplňují koordinaci pracovních činností, vytvářejí konkrétní organizační jednotky. Na práci této skupiny manažerů závisí, jak bude společnost fungovat a na jaké konečné výsledky dosáhnou, což dělá z vrcholových manažerů důležité postavy ve firmě. (Veber, 2009)

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: Veber, 2009

3.2 Manažer

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a jejich prostřednictvím.“ (Lojda, 2011, str. 10)

„Manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru.“ (Armstrong, a další, 2008, str. 38)

Podle Blažka (2014) manažer je spojen s pracovní pozicí ve společnosti, která je dominantním postavením ve vedení podniku. Odpovědnost za dosažení požadovaných výsledků a řádné fungování činnosti v podniku nese manažer. Manažer je vždy členem organizace a v ní působí v pozici vedoucího pracovníka. Manažer dosahuje cíle prostřednictvím všech dispozičních pravomocí.

Vlastnosti manažera

Folwarczná (2010) vymezila dvanáct požadavků, které úspěšný manažer musí plnit:

1. **Manažer má být vzorem pro své podřízené.** Zaměstnanci kladou důraz na schopnost zvládnutí požadavků samotným manažerem, stejných požadavků, které sám od nich očekává.
2. **Dobrá znalost sebe sama.** Pro efektivní vedení a motivování lidí manažer nejprve musí porozumět sám sobě, aby nebránil fungování celého týmu a mohl využít svůj potenciál.
3. **Neustále se vzdělávat.** Úspěšný manažer chce vždy rozvíjet své znalosti a dovednosti v oblasti managementu, a to platí nejen pro formální vzdělávání, ale také pro sebepoznání.
4. **Mít potěšení ze změny.** Manažer musí být schopen zvládnout změny, nereagovat na ně pasivně. Pozitivní nálada k přijímání změn a zlepšování současného systému ukazuje spolupracovníkům, že se nemusejí bát ničeho nového.
5. **Mít vizi.** Formulace vize směru týmu je důležitá pro celkový úspěch práce. Manažer musí jasně stanovit vize, aby podřízení měli představu, že jejich práce má vliv na cílový stav. Vize manažer může stanovit sám nebo konzultovat svou vizi se členy týmu. Jinou podobou procesu stanovení vize je společné vytváření vizí s týmem. Zapojení členů týmu do procesu má efektivní vliv na jejich pracovní výkon, protože budou více zodpovědní za jeho uskutečnění.
6. **Mít dobrý obraz o současném stavu věcí.** Představa o současné situaci pomáhá spolupracovníkům úspěšně směřovat k dosažení vize.
7. **Musí se chovat čestně a eticky.** Dobrý manažer respektuje kolegy a nemanipuluje jimi. Manažer má být vzorem pro ostatní a je nositelem firemních hodnot, a proto dodržování etického kodexu podniku je závažné.

8. **Systémové myšlení.** Pro úspěšného manažera je důležité mít představu, jak fungují jednotlivé procesy. Systémové myšlení se zaměřuje na řešení problému.
9. **Umět efektivně komunikovat.** Efektivně komunikovat znamená pro manažera být schopen budovat dobré vztahy s ostatními lidmi.
10. **Myslet pozitivně.** Jedná se o klíčovou vlastnost úspěšného manažera. Příjemná atmosféra na pracovišti závisí na myšlení manažera. Je velmi důležité, jaký vztah bude mít k řešení problému, zda pozitivní či negativní. Při pozitivním myšlení se člověk vždy snaží najít řešení problému a změnit věci k lepšímu.
11. **Umí sebe i ostatní nadchnout.** Tato vlastnost stejně jako pozitivní myšlení má vliv na pocit spolupracovníků na pracovišti. Nadchnout sebe i ostatní je důležité pro povzbuzení víry v to, co dělá a o co se usiluje člen týmu. Nadšení vede k tomu, aby člověk dělal věci nejlépe, jak dovede.
12. **Být opravdový.** Schopnost manažera být přirozený je pro ostatní lidi atraktivnější, než když se šéf snaží kopírovat někoho jiného.

Osobnost manažera

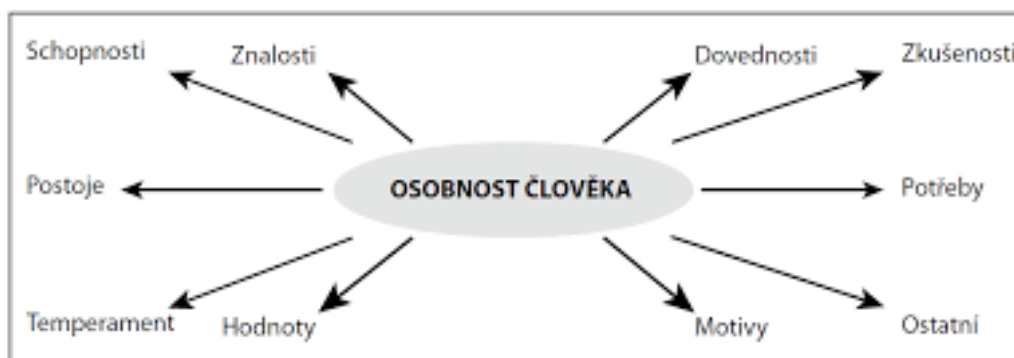
Každý člověk je individuální a má své odlišnosti od ostatních lidí, má své typické rysy osobnosti. Pro manažera je užitečné znát stránky své vlastní osobnosti, aby se dále rozvíjel a odstraňoval problematické rysy svého pracovního typu. (Šuleř, 2008)

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a jejich prostřednictvím.“ (Lojda, 2011, str. 10)

Lojda rozdělil osobnost manažera do tří základních kategorií:

- **Jaký člověk je a jak se projevuje**
Jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.
- **Co člověk umí**
Jeho znalosti, dovednosti a kompetence.
- **Co člověk chce a kam směřuje**
Jeho osobní motivy, potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje.
(Lojda, 2011)

Obrázek 2: Osobnost člověka



Zdroj: Lojda, 2011

Šuleř (2008) popisoval některé rysy osobnosti člověka takto:

- Vlastnost člověka, díky které úspěšně provádí nějakou činnost, se nazývá **schopnost**. Schopnosti jsou vrozené a lze je rozvíjet v průběhu života. Dělí se na rozumové, mechanické a psychometrické.
- **Z rozumové schopnosti** vychází inteligence, která je schopností člověka myslet racionálně, postupovat účelově a zacházet efektivně se svým okolím. Inteligence se dá měřit pomocí inteligenčního kvocientu. V rozmezí od 90 do 110 se pohybuje průměrný inteligenční kvocient. Za nadprůměr považujeme inteligenční kvocient od 110 do 120. Lidé s vysokým nadprůměrem mají IQ vyšší než 120.
- Znalosti získáme studiem teoretických informací a poznatků. Pro manažera je důležité mít odborné znalosti ze své oblasti práce a obecné znalosti řízení.
- Praktické návyky získané výcvikem a praxí nazýváme dovednostmi.
- Zkušenosti získáme jenom v průběhu práce. Pomocí zkušeností vytvoří manažer pro sebe další postup řešení a reakce na některé ze vzniklých problémů.
- Motiv a potřeby jsou důvody, které vedou člověka k určitému jednání. Potřeby podle různých typů lidí lze rozlišit na lidi s vysokou potřebou výkonu, přátelství a moci. Lidé, kteří cítí potřebu hodnocení své práce jako úspěšné, patří ke skupině s vysokou potřebou výkonu. Potřebu přátelství mají lidé s pocitem nutnosti vybudovat přátelské vztahy s lidmi kolem sebe a disponující schopností úspěšného zapojení do kolektivu. Snahu řídit ostatní a přebírat odpovědnost za činnost lidí má člověk s vysokou potřebou moci.

- Postoje a vztahy si může člověk vybudovat ke všemu kolem sebe včetně sebe samého.
- Hodnoty jsou skutečnosti považované člověkem za důležité. Autor rozlišoval hodnoty na teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické a náboženské.

3.3 Manažerské dovednosti

V rámci další kapitoly je pozornost věnována zhodnocení manažerských kompetencí. Věnovat se budeme dvěma oblastem kompetencí manažera – jedná se o hard a soft skills.

Technické dovednosti (hard skills)

Pod pojmem technické dovednosti se podle Váchala (2013) rozumějí specifické znalosti v oboru, které jsou nezbytně nutné pro výkon právě dané práce ve vymezené organizaci. Dále autor píše o tom, že technické znalosti jsou klíčové pro splnění poslání organizace. Vysoká úroveň technických znalostí u manažera má zpravidla vliv na zvýšení efektivity práce a jednotlivých klíčových procesů. Technické znalosti se zcela běžně vyučují na vysokých školách.

Tento druh znalostí je podle LeMaye (2017) relativně snadno měřitelný a uchopitelný. Navíc hard skills se lze poměrně snadno naučit a předat jiným osobám, a to včetně archivace těchto znalostí. Podle autora existuje v současné době velmi významný tlak na manažery vedoucí ke zlepšení právě daných druhů znalostí. Důvod je snadný – svět se neustále mění a jednou získané technické znalosti je nutné neustále rozšiřovat a prohlubovat.

Technické dovednosti a znalosti hrály naprosto rozhodující roli v předchozích obdobích. V podstatě manažeři byli povyšováni na základě daných kompetencí. Od poloviny minulého století ale význam těchto kompetencí postupně klesá oproti měkkým kompetencím.

I přesto ale technické kompetence zůstávají naprosto zásadní pro manažera. Cejthamr (2010) popisuje daný druh kompetencí jako „*specifické znalosti, postupy a dovednosti při jednotlivých úkonech a jejich potřeba zejména na úrovni kontroly, pro zaškolení podřízeného personálu a u každodenních operací při výrobě.*“

Technické znalosti jsou naprosto stěžejní na první manažerské linii – u liniových manažerů, kteří jsou odpovědní za řízení každodenních operací. Tento typ znalostí ale již

nehraje zas takovou roli u manažerů, kteří se nacházejí na vrcholu hierarchické struktury podniku – u těch již začínají převažovat soft skills.

Měkké dovednosti (soft skills)

Druhou oblastí manažerských dovedností jsou takzvané soft skills. Sem patří vedení lidí, motivování, koučování a další interpersonální dovednosti. V podstatě se jedná o dovednosti, které lze uplatnit v jakémkoli podniku. Podle Steinhadta (2017) se jedná navíc o protipól technických dovedností. Tento druh znalostí je ale velmi těžko měřitelný a uchopitelný.

Podle Folwarczné (2010) se daný typ dovedností postupně stává klíčový pro nejbližší dobu. Důvodem je, že manažeři si uvědomují, že k výkonu své činnosti potřebují nejen vyloženě technické znalosti a dovednosti, ale i měkké dovednosti související s vedením lidí.

LeMay (2017) ale zdůrazňuje, že technické znalosti jsou základem, bez kterého se nemůže obejít žádný manažer, zatímco soft skills jsou spíše dovednosti, které je vhodné mít, nejedná se podle něj o dovednosti, bez kterých se nelze obejít. Navíc autor upozorňuje na to, že soft skills se nesmí přikládat příliš velká pozornost a rozhodně nelze technické znalosti nahradit měkkými dovednostmi.

Naprosto nejdůležitější měkkou manažerskou dovedností je v dnešní době dovednost spojená s komunikací. Umění sdělit, přesvědčit či získat na svou stranu protistranu se jeví jako zcela zásadní v 21. století. Navíc tím spíše pokud se jedná o konfliktní situaci, ve které manažer nesmí podlehnout emocím a musí si naopak zachovat studenou hlavu. Nelze se ale domnívat, že nejlepším řečníkem a komunikátorem je pouze extravert, i introvert může mít naprosto výborný verbální projev, zejména díky tomu, že introvert dlouhé mlčení využívá k pečlivému promyšlení a rozvážnosti (Štěpaník, 2010). Navíc umění mlčet, které výborně ovládá introvert, může být tou nejtěžší disciplínou, kterou ale dokonale ovládá a může ji využít ve své praxi.

Gibson (2014) píše o tom, že v dnešní době je pro manažera klíčové umět kombinovat hard a soft skills. V opačném případě se stane, že manažer zůstane pracovat na stejném pracovním místě a nebude se posouvat po kariérním žebříčku.

Někdy se lze setkat s názory, že z měkkých kompetencí je možné vymezit koncepční znalosti. Jedná se podle Cejthamra (2010) o znalosti, které se týkají celkové koncepce či strategie organizace. Manažer by měl mít znalosti o celkové situaci v podniku a v jeho okolí,

a to včetně možných dopadů na životní prostředí. Tento typ znalostí je naprosto stěžejní na nejvyšší manažerské úrovni, kde se rozhoduje o strategii podniku.

Na závěr k manažerským dovednostem v rámci řízení lidských zdrojů je nutné uvést, že řízení lidských zdrojů není založeno na poučkách a vzorcích, ale spíše vychází ze souboru praktik, zásad a postupů.

3.4 Manažerské funkce

„Pojmem manažerské funkce se chápou typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce.“ (Vodáček, a další, 2013, str. 65)

Existuje mnoho názorů, jak má vypadat klasifikace manažerských funkcí. Jedna z nejužívanějších klasifikací manažerských funkcí je stanovena podle klasické učebnice managementu Harolda Koontze a Heinze Weilhricha. Podle autorů manažerské činnosti lze rozdělit činnosti na pět funkcí, a to jsou plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Tyto vymezené klasifikace se charakterizují jako sekvenční manažerské funkce a jimi prostupují průběžné manažerské funkce, někdy označované také jako paralelní manažerské funkce. Mezi paralelní manažerské funkce patří analýza řešených problémů, rozhodování a implementace včetně koordinace. (Hálek, 2017)

Tabulka 1: Maticové zobrazení manažerských funkcí

Manažerské funkce sekvenční	Průběžné manažerské funkce		
	Analýza	Rozhodování	Implementace
Plánování			
Organizování			
Výběr a rozmístění spolupracovníků			
Vedení spolupracovníků			
Kontrola			

Zdroj: Hálek, 2017, zpracováno autorkou

3.4.1 Plánování

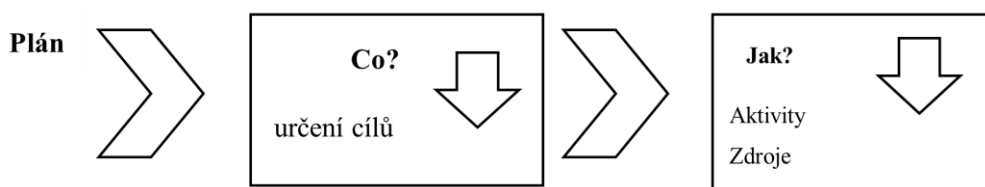
Pod plánováním chápeme rozhodovací proces nasměrovaný na budoucí postup nějaké akce v podniku. Tento proces řeší stanovení priorit a zajištění potřebných zdrojů pro vykonání akce pro dosažení naplánovaného konečného výsledku. Účel plánování spočívá v umožnění manažerům uskutečnit dosažení vymezeného cíle bez zpoždění stanoveného termínu. Pomocí rozhodování manažeři sníží rizika nepříznivých situací v budoucnosti nebo v opačném případě zpracovávají alternativní nebo nouzové plány.

Každý plán by měl obsahovat tyto složky plánování: cíl, program činností, potřebné zdroje a dopad. Jakýkoli plán musí mít konkrétní cíl dosažený prostřednictvím programu činností, který upřesňuje potřebné postupy k vyplnění plánu. Potřebné zdroje řeší, jaké zdroje budeme potřebovat k dosažení cíle. Plánování musí brát v úvahu dopad splnění plánu na organizaci, resp. v podobě nákladů a přínosů. (Armstrong, a další, 2008)

Plánování v každé organizaci plní funkci nástroje pro její budoucí rozvoj, a proto musí být sestaven plán. Plány určí vývoj společnosti nejen jako celku, ale i jejich složek. Prostřednictvím plánů se realizují rozhodující změny připravenými profesionálními strukturami organizace. Následujícím úkolem plánování je být prostředkem zabezpečující koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. (Veber, 2009)

Sestavená řada plánů musí navazovat na sebe z různých hledisek, a to z hlediska časového, věcného a organizační úrovně. Podoba plánu vždy má různé obsahy, ale jakýkoli plán musí umět odpovědět na dvě otázky: čeho a jakým způsobem se má dosáhnout. Obsah plánů zobrazuje následující obrázek: (Veber, 2009)

Obrázek 3: Obsah plánů



Zdroj: Veber, 2009

Veber uvádí, že bez vytyčeného cíle práce jednotlivce či skupiny nebude mít smysl. Cíl, podle kterého sestavují plán, musí být konkretizovaný pro dosažení žádoucího

výsledku. Požadavky pro určování cíle musí být uspořádané podle priorit. Prioritní cíle by měly mít rozhodující význam pro daný objekt plánování.

Z časového hlediska Plevová (2012) plánování rozdělila na tři skupiny:

- **Dlouhodobé neboli strategické plánování** se zaměřuje na dlouhodobé vymezené cíle z hlediska společenského poslání organizace. Vrcholoví manažeři aplikují dlouhodobé plánování umístěním systému do fungujícího prostředí a dále vedou systém k dosažení vytčeného cíle v budoucnosti.
- **Střednědobé čili taktické plánování** představuje vývoj strategických cílů pro konkrétní podmínky nižších stupňů řízení. Obyčejně se uplatňují v odděleních.
- **Krátkodobé, jinak nazývané také jako operativní plánování**, označuje jednotlivé činnosti přiřazené jednotlivým pracovištím a pracovníkům. Operativní plánování stanoví postupy nových programů a služeb při dosahování každodenních provozů, které podporují dosažení vytyčeného cíle ve strategickém plánování.

3.4.2 Organizování

„Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány.“
(Armstrong, a další, 2008, str. 51)

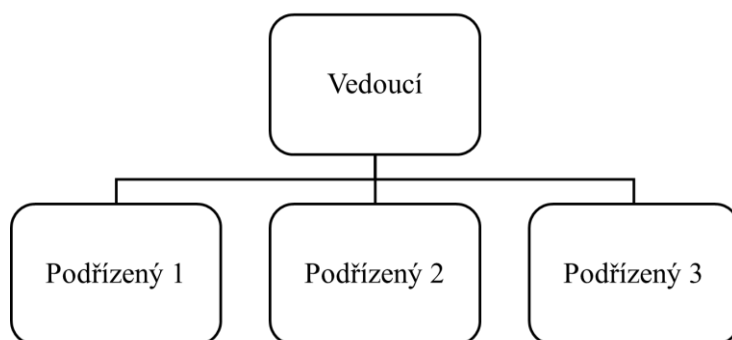
Podle Vodáčka (2013) organizování je především informačním procesem. Tento proces je vytyčen k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v organizaci zaměřené na zajištění cílů plánu. Při organizování určujeme postavení pracovníků i dílčích kolektivů v hierarchické struktuře. Pomocí organizování definujeme potřebné práce a jejich vzájemné vazby, stanovíme pravomoci a odpovědnosti za vymezené činnosti a jejich vazby. Tyto vymezené úlohy musejí odpovídat zvolenému kritériu výběru, podle kterého vytváříme formální organizační struktury.

Plevová (2012) uvádí, že výsledkem organizování je organizace. Organizace vytváří hierarchickou strukturu do určitého systému, ve kterém jsou stanoveny relativně trvalejší vztahy mezi členy organizace.

Organizační struktury lze rozdělit na pět typů:

1. Prvním typem je **liniová struktura**. U liniové struktury každé pracovní místo má jediného odpovědného vedoucího a podřízení dostávají příkazy pouze od něho. Liniové prvky a liniové vazby vytvářejí liniovou strukturu.

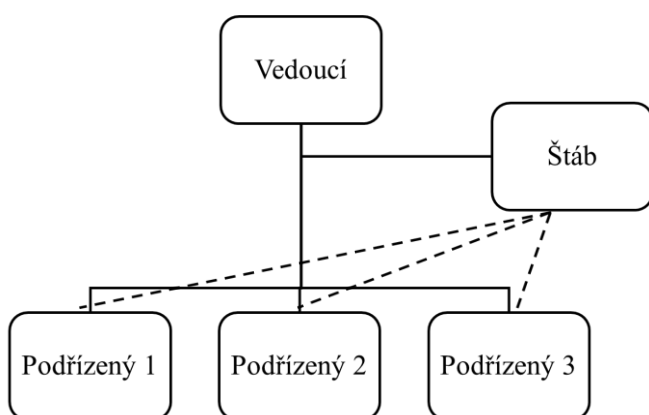
Obrázek 4: Liniová struktura



Zdroj: Dědina, 2018

2. Druhá organizační struktura je **liniově – štábní struktura**. Tato struktura se skládá z linií, které představují nadřízeného všech útvarů i štábu, a štábu, který neexistuje bez linie a nemá pravomoc rozhodovat. Vedoucí vytváří specializovanou jednotku, resp. štáb, a jen jeden odpovědný vedoucí nemůže sám řešit složité strukturované úlohy, to přísluší štábu.

Obrázek 5: Liniově – štábní struktura

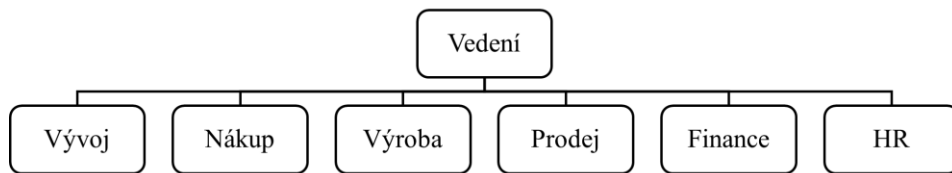


Zdroj: Dědina, 2018, zpracováno autorkou

3. Třetím typem organizačních struktur je **funkční struktura**. V ní se pracovníci rozdělují do útvarů podle podobnosti úkolů a schopností. Takový typ struktur se

častěji využívá v malých a středních podnicích, v nichž je potřeba realizovat menší počet produkcí vyžadujících specializaci. Odděleně prováděné jednotlivé funkce vyžadují celkovou koordinaci, a proto malé a střední společnosti se uchylují k soustředěnému řízení.

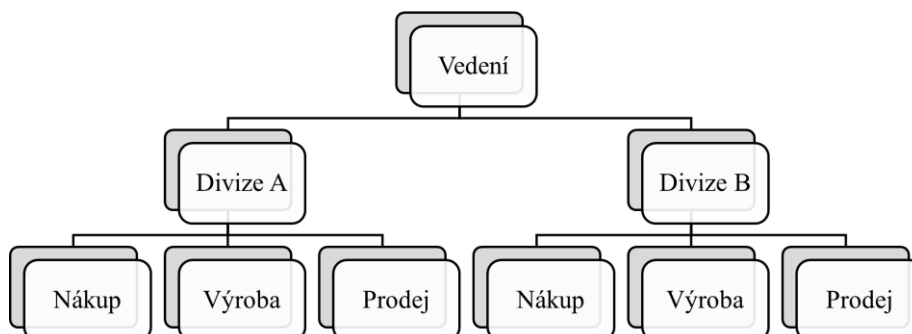
Obrázek 6: Funkční struktura



Zdroj: Dědina, 2018, zpracováno autorkou

4. Následuje **divizní struktura**, která představuje přechod k decentralizovanému řízení. Když organizace začne rozšiřovat počet výrobků a služeb a nastane rychlý růst počtu zákazníků, vzniknou menší samostatné organizační celky, které se nazývají divize. Divize má autonomní charakter a slučuje všechny činnosti potřebné k poskytované produkci. Tyto divize se rozdělují podle služeb, zákazníků, výrobků a místa působení.

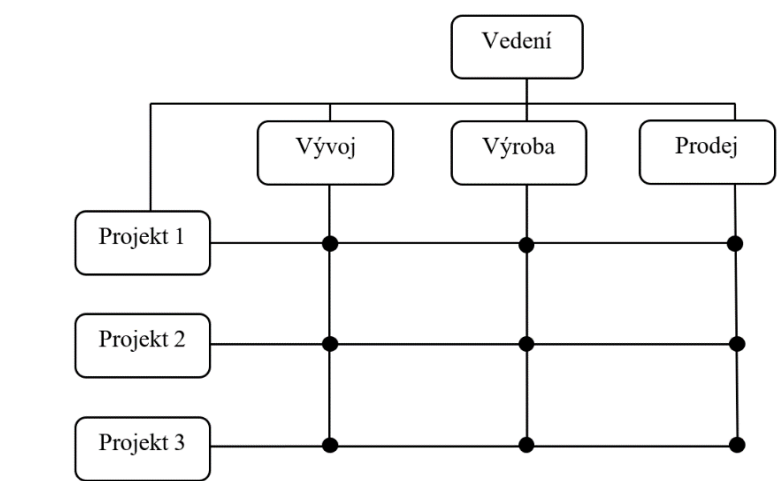
Obrázek 7: Divizní struktura



Zdroj: Dědina, 2018, zpracováno autorkou

5. Organizační struktura tvořená kombinací divizních jednotek a funkčních útvarů soustředěných u vrcholového vedení organizace se nazývá **hybridní**. Stejně funkce, které jsou ve všech divizích, se zabezpečují centrálně.
6. U **maticových struktur** je charakteristické vytvoření virtuálních pracovních týmů. Tyto týmy jsou schopny okamžitě reagovat na měnící se podmínky a požadavky podnikání. Maticová struktura se skládá a vzniká doplněním pracovními týmy liniově – štábní struktury. Pracovní týmy formují vybraní specialisté společnosti na dočasnou nebo trvalou dobu. Specialisté pracovních týmů jsou pověřeni plněním specifických úkolů, aby nebyla kopírována původní struktura, v systému vznikají nové komunikační a řídicí vztahy.

Obrázek 8: Maticová struktura



Zdroj: Dědina, 2018, zpracováno autorkou

7. **Sít'ová struktura** spojuje malé funkční jednotky do silnějších celků, které jsou schopny konkurovat velkým organizacím. Komunikace v této struktuře mezi teritoriálně oddělenými jednotkami se uskutečňuje pomocí informačních a komunikačních technologií. Jednotky v sítové struktuře jsou řízeny z jednoho centra, a to v zájmu obchodních, distribučních či výzkumných aktivit. Síť definujeme jako dohody, které mají dlouhodobý cílevědomý charakter, mezi vzájemně spjatými komerčními organizacemi. Dohody umožňují získat a udržet konkurenční výhodu ve vztahu k organizacím, jež do této sítě nepatří. V sítovém modelu řídicí článek vzniká v procesu spolupráce všech strukturálních prvků.

Vedoucí pracovníci jsou tedy stanoveni na základě konsensu. Všechny články rozdělují odpovědnost. Síťová struktura organizace nepředpokládá centralizované řízení výrobní činnosti mezi společnostmi. Vedoucí firma v síťové struktuře podle dohody koordinuje plány a běžnou činnost a také má na starost organizaci výměny informací mezi firmami. (Dědina, a další, 2018)

3.4.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Další sekvenční manažerská funkce je výběr a rozmístění spolupracovníků neboli personální zajištění řídicích a řízených procesů, které je velmi úzce spojeno s organizováním a organizační strukturou. Tento proces předpokládá přijímání nových pracovníků, získávání využitelné substitute pracovní síly, rozmíst'ování a přerozdělování spolupracovníků, jejich rekvalifikace apod. Při výběru a rozmístění zaměstnanců klademe důraz na profesní a kvalifikační předpoklady jako jejich schopnosti, dovednosti, znalosti a návyky, které mohou být užitečné. (Vodáček, a další, 2013)

„Poslání této manažerské funkce spočívá ve schopnosti manažerů zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj.“ (Vodáček, a další, 2013, str. 106)

Obsahová náplň manažerské funkce personálního zajištění:

1. Plánování pracovní síly, zajištění, výběr a pracovní nasazení vhodných zaměstnanců.
2. Interní a externí nábor i výběr spolupracovníků.
3. Hodnocení práce.
4. Postup či sestup, převod, uvolnění.
5. Zvyšování kvalifikace a rekvalifikace.
6. Systémy odměňování a podmínky práce. (Vodáček, a další, 2013)

3.4.4 Vedení

Vodáček (2013) popsal, že manažer představuje a musí být především dobrým vedoucím kolektivu spolupracovníků. Manažer musí umět používat své znalosti metod vedení a motivace lidí pro vytváření, a pak i účelně a účinně využívat jejich znalosti, užitečné

návyky a dovednosti, aby mohl vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky ke kvalitnímu a aktivnímu plnění cílů jejich práce.

Delegování

Podle Lojdy by každý manažer měl zvládat delegování, což je základem vedení lidí. Díky delegování mají manažeři možnost soustředit se na plnění podstatných úkolů. Delegování šetří čas vedoucího pracovníka. Delegování podle autora znamená přenášení úkolů na jinou osobu. Přenášení může probíhat formou přidělení, příkazu nebo určením jména zaměstnance. Delegováním úkolů na další pracovníky zvyšuje manažer efektivitu výkonu svých podřízených.

Principy delegování:

- Výběr správných lidí, na které přenášíme úkoly, je základem úspěchu v delegování. Vybraní pracovníci musí svým profilem a dovednostmi odpovídat obtížnosti úkolů. Manažer musí najít správné lidi pro plnění zadaných úkolů.
- Zadané úkoly by měly být prezentovány příjemně, aby se delegovaly snáze. Před delegováním manažer by si měl promyslet přípravu i jednotlivé kroky.
- Dalším principem je rozdělení práce na ucelené části, které se delegují snadněji.
- Důležité je také se zaměřit na přesnost delegování. Manažer musí být schopen jasně popsat zadaný úkol i to, jak má vypadat na konci výsledek. Zadávat dvěma lidem stejný úkol je chyba při delegování.
- Posledním principem je princip spolupráce. Ten spočívá v součinnosti před delegováním manažera s pracovníkem, kterému dává úkol. Pracovník dostane prostor pro vyjádření, ověření zdrojů pro zadaný úkol i pro své připomínky.

Před delegováním by si měl manažer ujasnit, co lze a nelze delegovat. Existuje pět oblastí činnosti manažera, které se odlišují podle vhodnosti k delegování. První oblast zahrnuje úkoly, které musí vyřizovat sám manažer. Například rozhodování o financích, hodnocení práce podřízených, schvalování odměn apod. Druhá oblast představuje úkoly, které manažer by měl vykonávat sám. Do řešení těchto úkolů se zapojuje více pracovníků kvůli jejich velkému rozsahu či časové tísni. Třetí oblastí jsou úkoly, které lze delegovat.

Manažer řeší, zda se k tomu odhodlá a přistoupí k delegování. Obvykle tento typ úkolů u podřízených je kontrolován kvůli nedostatku jejich zkušeností, a proto na zvládnutí úkolů potřebují další školení. Úkoly delegované povinně manažerem jsou čtvrtou oblastí. Pro zvládnutí těchto úkolů musí podřízení být stejně kvalifikovaní jako jejich manažer a schopni vyřídit je a zvládnout sami, kdyby manažer chyběl. Do páté oblasti patří úkoly, které manažer musí delegovat v každém případě. Tyto úkoly fungují bez zapojení manažera. Například běžné denní povinnosti vykonávané podřízenými, rutinní úkoly a činnosti, které podřízení zvládnou díky každodennímu cviku rychleji a lépe než sám manažer, a další triviální úkoly.

Pro efektivní delegování je důležité správně vybrat pracovníky, protože ne všichni mají předpoklady pro splnění úkolů. Pracovník musí mít pro splnění úkolů dostatečný časový prostor. Dále důležitá je kvalifikovanost podřízeného pro vykonání úkolů a schopnost úkol dokončit. Pracovník by měl být schopen určitý úkol splnit pomocí poskytnuté podpory buď při školení, nebo pod vedením zkušenějšího pracovníka. Spolehlivost pracovníka také hraje důležitou roli pro výběr. Každý pracuje svým určitým tempem a manažer s tím musí počítat, aby nedošlo k problému. Vůle a ochota pracovníka převzít úkol a nést za něj odpovědnost také hraje roli při výběru pracovníka. (Lojda, 2011)

Motivování

V současné době hodně organizací obrací pozornost na motivaci svých zaměstnanců. Manažeři hrají důležitou postavu v motivování pracovníků. Podle Armstronga (2008) dobře motivovaní lidé formulují jasné cíle a stanovují kroky k jejich dosažení, které musí být splněny.

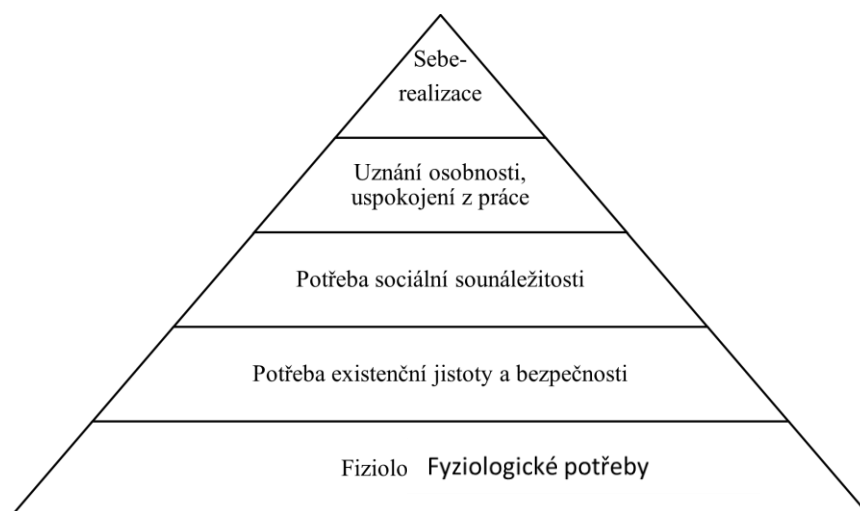
„Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování.“ (Blažek, 2014, str. 162)

Existuje vnitřní a vnější motivace. Vnitřní motivace je založena na motivech, které vycházejí z potřeb člověka. Základem vnější motivace jsou stimuly. Stimuly používáme pro dosažení efektivnějšího motivování člověka. Aby stimuly dokázaly motivovat, musí pozitivně rezonovat s motivy. Musíme brát v úvahu, že každý člověk je individuální, a proto stejné stimuly mohou mít odlišné reakce. (Blažek, 2014)

Veber (2009) rozdělil motivační koncepce do čtyř skupin:

- **Koncepce racionálně ekonomického chování člověka.** Předpokladem této koncepce je pasivní člověk, kterého je možné motivovat jenom ekonomickými stimuly neboli monetárními podněty. Člověk má sklon k iracionálním pocitům a tyto pocity musí být vyloučeny dobrým manažerským řízením. Dalším předpokladem je nechuť k práci u těchto lidí, kteří musí být pod kontrolou a někdy i hrozbou trestů a sankcí, aby pracovali.
- **Koncepce sociálního člověka.** Koncepce sociálního člověka chápe člověka jako sociální a společenskou osobu, na kterou materiální podněty mají menší vliv než sociální a fyziologické faktory. V tomto případě sociální potřeby pro zaměstnance jsou na prvním místě. Koncepce bude efektivně fungovat jen tehdy, pokud vedoucí bude brát v úvahu sociální potřeby podřízených, protože pro něj sociální jistota a sociální faktory jsou důležitější než direktivní opatření nadřízených.
- **Koncepce uspokojování potřeb.** Tato koncepce je založena na předpokladu, že člověk se snaží uspokojovat své vnitřní potřeby, které jsou individuální a mohou se měnit v čase s ohledem na okolnosti. Manažer musí znát, jak potřeby ovlivňují chování pracovníků, na základě následujících teorií:
 - **Maslowova teorie potřeb** uvádí, že chování člověka je ovlivněno celou řadou hierarchicky uspořádaných potřeb. Tyto potřeby umožní manažerům poznat je jako motivační motory u člověka pro cílově orientované chování. Potřeby jsou klasifikovány do pěti hierarchických skupin: fyziologické potřeby, potřeby existenční jistoty a bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání osobnosti i uspokojení z práce, potřeby socializace. (Vodáček, et al., 2013)

Obrázek 9 - Hierarchie potřeb podle A.Maslowa



Zdroj: Vodáček, a další, 2013

- **Herzbergova teorie dvou faktorů** je modifikovaná Maslowova teorie potřeb. Tyto dva faktory jsou označovány jako motivátory a hygienické vlivy. Motivátory jsou činitele uspokojující lidské potřeby, s jejichž pomocí lze aktivovat zájem a úsilí pracovníků o zlepšení vykonávaných činností. Druhý faktor, hygienický vliv, zahrnuje činitele a podmínky práce, které mají vliv na spokojenost či nespokojenost pracovníka. (Vodáček, a další, 2013)
- **McGregorova teorie X a Y.** Teorie X vychází z myšlenky, že lidé obecně nemají práci rádi, a pokud mohou, vyhýbají se jí. Pracovat lidé v tomto případě chtějí jen kvůli nabídnuté odměně za práci, anebo pod pohrůzkou trestem či sankcemi. Tito lidé mají nízké ambice a potřebují mít pocit jistoty. Tato teorie uvádí, že člověk obecně nechce přijímat odpovědnost, a proto musí být někým řízen a kontrolován. Teorie Y je ale opačná, lidé podle ní naopak rádi pracují a přebírají odpovědnost za udělanou práci. Podle teorie Y pracovníci zavázání ke společnému cíli skupiny dávají přednost tomu, aby si řízení a kontrolu dělali sami.
- **Koncepce komplexního člověka.** Motivační koncepce komplexního člověka uvádí, že jedinec je mnohostranný, schopný změn a má zájem o různé cíle s ohledem na okolnosti. Vyžadování od podřízeného, aby se choval podle předpisů, dodržoval disciplínu, a provádění častých kontrol vůči němu vede k omezování individuální iniciativy a aktivity lidí. Zformování prostředí přístupného pro inovaci hraje velkou

roli pro vyvolání motivace u pracovníků. Otevřená komunikace s pracovníky s cílem rozvoje firmy, věnování pozornosti pracovnímu prostředí, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zaujetí pro výsledky firmy pomocí podílu na zisku, zaměstnanecké akcie, výhodné spoření, to všechno posiluje sounáležitosti pracovníků s firmou. (Veber, 2009)

Ve smyslu pracovního prostředí motivace chápeme jako pracovní. Cílem pracovní motivace je nasměrovat myšlení a chování podřízených v souladu s posláním firmy. Manažer by měl mít potřebné schopnosti vyvolat u zaměstnanců zájem, ochotu a chuť k plnění všech činností pro dosažení cílů organizace. (Veber, 2009)

Podle Blažka (2014) motivační nástroje lze rozdělit na tři skupiny, které se váží k ocenění práce, podmínkám práce a práci samotné:

- **Ocenění práce.** Člověk má motiv pro vykonání práce a jako ocenění výsledku této práce dostává odměnu. V dnešní době základním motivem v pracovním prostředí obvykle je plat. Plat může mít různé formy a složky, které jsou označovány jako monetární pobídky. K monetárním pobídkám patří základní plat, odměny, prémie, provize, bonusy atd. Vedoucí pracovník má na starosti disponování s platy, zejména jejich pohyblivými složkami. Další formou ocenění práce pro zaměstnance jsou nepeněžní odměny, které jsou zahrnovány do zaměstnaneckých výhod. Práce může být oceňována morální formou. Morální ocenění lze rozdělit na oficiální a neoficiální. Oficiální ocenění jsou pochvaly a vyznamenání, které podléhají vymezeným pravidlům a jsou připravovány jako menší organizovaná slavnost. Neoficiální morální ocenění se projevuje bezprostředně formou pochval ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným.
- **Podmínky práce.** Za podmínky práce považujeme ty, které souvisejí s pracovní činností. Podmínky práce můžeme dělit na materiální a společenské. K materiálním podmínkám lze zařadit takové stimuly jako klimatické podmínky v pracovním místě, vybavení pracovního prostředí zařízením, stroji, technikou. Společenské podmínky jsou podmínky, které se vztahují k mezilidským vztahům v kolektivu ve firmě a mimo ni. V zaměstnání existují benefity a ty patří k zaměstnaneckým výhodám. Do benefitů patří služby, které jsou zaměřeny na vytvoření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce, služby spojené s volným časem zaměstnanců, služby zaměřené na předcházení tíživých životních situací,

služby týkající se rozvoje kvalifikace a finanční služby, poskytované zaměstnavatelem. Někdy může nastat situace, že nabídky zaměstnaneckých výhod nebudou vyvolávat zájem u zaměstnanců. V tomto případě, aby benefity efektivně motivovaly lidi, lze využít „systém kafeterie“. Úlohou tohoto systému „samoobsluhy“ je možnost výběru určitého benefitu podle vlastních představ a přání daného zaměstnance. Tyto benefity mohou být omezeny finančním limitem s ohledem na jejich zásluhy pro firmu.

- **Práce.** V dnešní době význam platu jako motivačního nástroje relativně klesá a význam podmínek práce, a hlavně práce samotné mají rostoucí charakter. Mezi nástroje motivování, které se vážou k práci, patří motivační programy, jež představují systémový přístup k projektování práce s cílem ji rozšiřovat a obohatit. Rozšiřování práce umožňuje pracovníkům, kteří mají monotónní práci, vykonávat jiné obdobné úkoly s cílem dosáhnout pestrosti vykonávaných činností. Vzniká tím rotace pracovníků po více pracovištích. Motivační program obohacování práce vyvolá u pracovníka větší výzvu a překonání této výzvy přináší pocit úspěchu.

Nežádoucí motivace.

Podle Vebera (2009) motivační nástroje, které mají být pozitivní úlohou pro dosažení efektivního výsledku, ne vždy vyvolají u zaměstnanců kladné impulsy k jednání. Je pochopitelné, že pracovníci mohou být ovlivněni řadou faktorů, které vedou k nežádoucí motivaci, jinými slovy k demotivaci. Příčinou demotivace mohou být chybně zvolené motivační nástroje, chybné řídicí praktiky, nedostatečné informování zaměstnanců a netečnost managementu.

3.4.5 Kontrolování

Kontrolování je důležitou součástí manažerských funkcí – plánování, organizování, vedení. Bez náležité kontroly je těžké dosáhnout požadovaných výsledků, a proto manažeři uskutečňují činnosti s kontrolováním procesu pro zefektivnění práce. (Hálek, 2017)

Vodáček (2013) uvedl, že poslání kontroly spočívá ve zjištění, analýze a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu vyznačují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.

Klasifikace kontrolování podle úrovně řízení:

- **Kontrolní procesy prováděné vrcholovým managementem.** Vrcholový manažer se zabývá kontrolováním finančních a koncepčních problémů, kvalitou strategického rozhodování. Tím pádem práci top managementu kontroluje vlastník z hlediska výnosu kapitálu.
- **Kontrolní procesy prováděné středním a nižším managementem.** Manažer střední úrovně a první linie provádí operativní kontrolní procesy, jež se zaměřují na dílčí činnosti společnosti a v kratším časovém úseku. Iniciátorem operativní kontroly je manažer střední úrovně a vykonává kontrolu konkrétní činnosti. Manažer nižší úrovně řízení se zabývá kontrolou výkonných pracovníků, jak oni plní zadané úkoly. (Hálek, 2017)

Plevová (2012) rozděluje kontrolu podle různých hledisek:

- **Preventivní kontrola** zjišťuje včas odchylky zdrojů, zařízení a technologií a předchází jim.
- **Průběžnou kontrolu** manažeři provádějí, když právě probíhá realizace úkolu, aby věděli, zda operace odpovídá stanoveným cílům.
- **Kontrola zpětnou vazbou (následná kontrola)** se zabývá zaměřením pozornosti na konečný výsledek.
- **Externí kontrola** znamená kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci. (Veber, 2009)
- **Interní kontrola** je iniciována vnitřními strukturami organizace a realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocnění. (Veber, 2009)
- **Dílčí, specifická kontrola** se zaměří na konkrétní aktivitu.
- **Obecná, komplexní kontrola** odpovídá za celkový proces v podniku.
- **Pravidelná kontrola** se provádí v pravidelných intervalech jako součást stanoveného plánu auditů.
- **Nepravidelná kontrola** je namátková kontrola bez přípravy.
- **Sebekontrolu manažer** provádí sám a kontroluje kvalitu své činnosti. (Plevová, 2012)

3.4.6 Analýza

Paralelní manažerská funkce analýza má za úkol poznat a správně porozumět podmínkám výše uvedených sekvenčních funkcí. Procesem analýzy postupuje plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola – zjistí se a hodnotí jejich realizovatelnost, účelnost a účinnost provedení. Analýza je také podkladem pro rozhodování a implementaci. Z důvodu komplikovanosti realizace sekvenčních manažerských funkcí aplikace analýzy žádá zachování pravidla přiměřenosti zkoumání. Přiměřené zkoumání znamená vyjasnění nároků na hloubku i konkrétní zaměření analýzy, které jsou základem pro postupování rozboru výsledků a systému práce.

Základní logika provádění rozboru:

- Obsahově identifikovat analyzovaný úkol, který posuzujeme v rámci uvažovaných manažerských funkcí,
- Formulovat vlastní problém, tj. najít cíle řešení a jeho omezující podmínky,
- Stanovit požadavky na rozlišovací úroveň analýzy,
- Udělat vhodný model pro řešení úkolu analýzy a stanovit způsob jeho řešení,
- Provést požadovaný rozbor a udělat ověření výsledků,
- Nakonec využít výsledky analýzy. (Vodáček, a další, 2013)

3.4.7 Rozhodování

K jedněm z hlavních manažerských činností patří rozhodování. Rozhodování je nedílnou součástí manažerské práce a uplatňuje se při jakýchkoli manažerských činnostech, např. při plánovacích procesech. Kvalita a výsledek strategických rozhodovacích procesů ovlivňují efektivnost fungování a prosperitu plánovaných procesů. Kvalitní rozhodování je klíčem k podnikatelskému úspěchu. (Veber, 2009)

Blažek (2014) popisoval rozhodování jako proces volby mezi více variantami chování, které vedou k dosahování vytyčeného cíle. V rozhodování existují stupně determinace, které představují velikost prostoru pro rozhodování. Prostory hranice pro rozhodovatele jsou vymezeny jeho mravními zásadami a stanoveny právními i vnitřními předpisy organizace. Rozhodování manažera má nízký až střední stupeň determinace. Ve smyslu manažerského rozhodování člověk přijímá řešení především v zájmu svého zaměstnavatele a rozhodnutí manažera vykonávají jeho podřízení.

Podle Hála (2017) procesy řešení rozhodovacích problémů nelze chápat jako rozhodování toho typu, kdy problémy mají jenom jedno možné řešení. Rozhodovací problémy musí být s alespoň dvěma nebo více variantami řešení. Pro manažera je důležité rozvíjet své schopnosti rozhodování, protože manažerské rozhodnutí na všech řídicích úrovních má určitý vliv na výkonnost organizace.

Rozhodovací procesy dělíme na šest etap:

1. **Identifikace rozhodovacích procesů.** První etapou rozhodovacího procesu je určení problému, bez kterého bychom nemohli přistoupit k jeho řešení. Identifikovat problém můžeme systematickým získáváním, analýzou a vyhodnocováním informací, které se týkají společnosti i jejího okolí. Tyto činnosti vedou k rozpoznávání situací negativního charakteru, které potřebují řešení. K této etapě se také vztahuje rozdělení problémových situací do dílčích problémů a následné stanovení priorit řešení.
2. Druhou etapou je **analýza a formulace problémů.** Pro tuto etapu je důležité posoudit problémovou situaci vcelku, zjistit její příčinu, abychom mohli lépe poznat tuto situaci.
3. Další etapa **tvorby variant řešení** představuje zjištění co nejširšího souboru koncepčně odlišných variant, ze kterého bude vybrána optimální varianta.
4. Čtvrtou etapou rozhodovacího procesu je **stanovení kritérií hodnocení variant.** Formulace kritérií hodnocení představuje předpoklad pro hodnocení variant a volbu optimální možnosti. Rozhodovatel zvolí kritéria ze svého hlediska, pomocí nějž lze posoudit výhodnost variant řešení pro dosažení cíle.
5. Následuje **hodnocení a výběr varianty určené k realizaci.** Podstatou této etapy je výběr varianty řešení splňující nejlépe cíle řešení.
6. Poslední etapou je **realizace zvolené varianty.** Na rozdíl od předchozích etap se tato etapa liší praktickou realizací zvoleného řešení. Nekvalitní realizace zvolené varianty může znehodnotit její přínosy. Mezitím kvalitní realizace nemůže odstranit chyby a nedostatky, které vznikly v předchozích etapách, a to může způsobit volbu nevhodné variantě. (Hálek, 2017)

3.4.8 Implementace

Implementace patří mezi paralelní manažerské funkce. Tuto manažerskou funkci lze chápat jako „koncovku“, pomocí které můžeme úspěšně uzavřít celek každé jednotlivé sekvenční manažerské funkce a vytvořit harmonické vazby na funkce ostatní.

Implementace v jednotlivých sekvenčních funkcích

Výsledkem implementace pro plánování je uvažovaný typ plánu. V tomto smyslu se předpokládá doladění plánů pro jejich reálnou aplikaci. Podobně jako při plánování, implementace organizování se předpokládá systémové doladění navržených organizačních forem. Příkladem implementace výběru a rozmístění spolupracovníků může být obsazení nových pracovních pozic vhodnými pracovníky. Tito lidé musí splňovat požadované nároky na určitou pozici svou kvalifikací a profesním zaměřením. Za výsledek implementace vedení lidí lze považovat úspěšné řízení vědecko – výzkumného týmu nebo zvládnutí procesní reorganizace apod. Dalšími příklady implementace kontroly jsou prověrka plnění plánu, realizace závěrů z prověrky hospodaření pracoviště apod. (Vodáček, a další, 2013)

3.5 Manažerské role

Manažer vykonává ve své práci hodně manažerských činností. Manažerské role je možné rozdělit na několik skupin a podskupin, které mají svá pole působnosti, v nichž manažer operuje. (Váchal, a další, 2013)

Existují tři základní skupiny manažerských rolí: interpersonální role, informační role, rozhodovací role.

Interpersonální role

Podle Šulera (2008) interpersonální role rozhoduje, jakým způsobem manažer bude vést své podřízené, správně tvořit a využívat potenciál týmu v práci, udržovat pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti, používat komunikační styly a úrovně ve vedení své lidí. Tato role manažera má podstatný vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem.

Podle Vodáčka (2013) interpersonální role pro vedoucí pracovníky představují udržování a rozvíjení vztahů s lidmi mimo a uvnitř podniku. Vodáček zaznamenával existenci tři dílčích rolí, která závisí na poslání a charakteru interpersonálních rolí. První dílčí role je představitel organizace. Jako představitel organizace vedoucí pracovník je

rozhodujícím reprezentantem své společnosti a vede jednání se partnery. Vůdce organizace je další dílčí rolí a plní role lídra vůči podřízeným – vede, řídí, koordinuje, motivuje apod. Třetí role v rámci interpersonálních rolí je spojovací článek. Náplň spojovacího článku spočívá v přenosu informací externím partnerům i udržování kontaktů s nimi.

Informační role

Informační role odpovídá za zkonkretizování práce svých podřízených, což provede manažer. Upřesnění smyslu a účelu práce a dílčích činností dává zaměstnancům možnost efektivně vykonávat svou práci. (Šuleř, 2008)

Podle Vodáčka (2013) manažer při plnění informační role pracuje s daty a jejich interpretací. Informační role lze také rozdělit na monitorujícího příjemce informací, šířitele informací a mluvčího organizace. Jako monitorující příjemce manažer sbírá poznatky o svém okolí pomocí formálních i neformálních rozhovorů, přijímání zpráv a předpokladů a odhadů vývoje v budoucnu. Druhá dílčí role je šířitel informací. V tomto případě vedoucí pracovník předává získané poznatky svým kolegům a externím partnerům, aby zjistil jejich účelové hodnocení. Další jednotlivé role se nazývá mluvčí organizace, což představuje informování okolí, vytváření názorů o firmě a jejího image u veřejnosti.

Rozhodovací role

„Rozhodovací role spočívají v účelovém výběru jednoho z přípustných řešení vznikajících rozhodovacích situací manažerského jednání, jeho následném sdělování či prosazování a kontrole plnění.“ (Vodáček, a další, 2013, str. 160)

Tuto skupinu rolí lze rozdělit na čtyři „podrole“, a to podnikatelé, řešitelé problémů, alokace zdrojů a vyjednavací. Role podnikatele spočívá v reakci na změny v organizaci. Řešitel problémů reaguje na změny prováděné manažerskými procesy. Další role alokace zdrojů představuje zabezpečení rozdělování zdrojů plánovaných činností společností. Poslední dílčí role je role vyjednaváče, která spočívá v dosažení kompromisů v kolektivu. (Vodáček, a další, 2013)

3.6 Styly vedení

Styl vedení představuje způsob, jak manažer vede svůj kolektiv. Díky správně vybranému stylu vedení je manažer schopen adekvátně reagovat na různorodé situace v práci, které se týkají vztahu mezi ním a podřízenými. Charakter manažerského rozhodnutí

je vědomě či podvědomě determinován charakterem okamžité situace, závažnosti rozhodnutí, postojem podřízených nebo osobními vlastnostmi manažera. (Veber, 2009)

Rozdělení stylů vedení podle Plevové (2012):

1. Pro **autokratický styl** je charakteristické použití příkazů vůči podřízeným. Manažer zastává pozici jediného „příkazce“, který je zodpovědný za zadávané úkoly zaměstnancům. Při rozhodování se vedoucí pracovník nespolehá na podřízené pracovníky, ale jenom na sebe. Hlavní nedostatek tohoto stylu vedení spočívá ve vzniku závislosti, strachu či agresivity u zaměstnanců směrem k nadřízenému. Aby tento styl efektivně fungoval, musí manažer využívat jiné nástroje motivování, jako je například pochvala, odměny, benefity apod. (Plevová, 2012)
2. **Demokratický styl** oproti autokratickému stylu je méně direktivní. Manažer poslouchá náměty a myšlenky svých podřízených a bere v úvahu jejich názory. Zaměstnanci mají více prostoru pro projevení a uplatnění svých schopností při práci. Pokud manažer využívá demokratický styl, má to pozitivní vliv na mezilidské vztahy. Uplatňování tohoto stylu dokáže lépe fungovat při realizaci změn ve společnosti. (Plevová, 2012)
3. Další stylem vedení je **liberální styl**. Liberální manažer při vedení lidí je smířlivý a snášenlivý, což někdy vede ke ztrátě autority, ale někdy zase naopak k získání reputace dobrého vedoucího v očích zaměstnanců. Jiným záporem používání liberálního stylu může být vyvolání anarchie, chaosu ve společnosti, nedůvěry či nezájmu o obor u podřízených. Liberální přístup se hodí pro zaměstnance, kteří mají přesné stanovené cíle a mohou svou činnost směřovat k dosažení těchto cílů. (Plevová, 2012)

4 Praktická část

V níže uvedené praktické části bakalářské práce je představena vybraná společnost a její struktura, popsány jsou metody šetření, výsledky a hodnocení výstupu zkoumání. Na základě uvedeného hodnocení jsou navržena opatření pro zlepšení manažerských dovedností manažera.

Název vybrané společnosti nebude zveřejněn z důvodu ochrany osobních údajů.

4.1 Představení společnosti

Zkoumaná společnost se zabývá vývojem a vydáváním mobilních free-to-play (neplacených) her. Firma je ruského původu a působí na trhu vydavatelů her 9 let. V současné době společnost zaměstnává více než 1000 profesionálů ve sféře IT. Firma podniká v Petrohradu, Vladivostoku, Ivanovu a její hlavní štáb se nachází ve městě Jakutsk v Rusku. V hlavní kanceláři má firma více než 350 pracovníků. Mimo Rusko tato společnost má pobočky v Singapuru a na Novém Zélandu.

Společnost je největším herním developerem v Rusku a Společenství nezávislých států a patří mezi 30 nejlepších vydavatelů Evropy a Afriky.

4.1.1 Historie společnosti

Vybraná společnost byla založena v březnu 2012 roku ve městě Jakutsk. Na počátku své cesty měla 45 pracovníků. V tomto roce vypracovala první mobilní hru „The Secret Society: Hidden mystery“ s americkou firmou G5 Entertainment v žánru Hidden Object, která stala bestsellerem svého žánru. Později tato hra byla předána společnosti G5 Entertainment. Start společnosti byl velmi úspěšný a vydělala na jedné hře více než 100 milionů dolarů. Hra stabilně zůstávala prvních pět let mezi TOP-100 nejlepších her pro iPad na americkém trhu.

V 2015 roce společnost zvýšila počet pracovníků na 99 a vydala další dvě mobilní free-to-play hry bez spolupráce s jinými společnostmi. Druhá hra společnosti byla v novém žánru Match-free, která se nazývala „Royal Journey“ a v současné době je zastavena. Následovala třetí vydaná hra „Seekers Notes: Hidden mystery“, která měla velký úspěch a byla na prvním místě v žánru Hidden Object.

V 2017 roce společnost otevřela čtyři nové kanceláře ve čtyřech městech a pracovalo pro ni 312 lidí po celém světě.

Následující rok společnost vydala nové mobilní hry a rozšířila počet zaměstnanců ve světě na 500. Čtvrtá vydaná hra „Cooking Diary: Best Tasty Restaurant & Cafe Game“ se pohybuje v žánru Time-management a měla ohromný úspěch mezi hráči. Tato hra vyhrála nominace „People’s Choice Award“ v konkurzu „International Mobile Gaming Award“ v San-Francisku a stejnou nominaci na internacionální prémii „Webby Awards“ v roce 2020. Potom společnost vydala pátou hru s názvem „Ravenhill: Hidden Mystery“, která se pohybovala v žánrech Hidden Object a Match-three. Tento projekt v roce 2020 se společnost rozhodla ukončit.

V 2019 roce společnost vydala nové dvě hry. První se nazývala „Manastorm: Arena of Legends“ v žánru Arena Brawler, kterou v následujícím roce společnost ukončila. Druhá hra „Riddleside: Fading Legacy“ byla vydána v žánru Match-three. Druhou hru v současné době přestala firma podporovat. Počet pracovníků ve světě dosáhl čísla 750.

Rok 2020 byl pro společnost velmi produktivní a počet pracovníků dosáhl hranice 1000. Firma vydala dvě nové hry „Crooked Pines Tasty“ v žánru Match-3 a action hru „Outfire“. „Cooking Diary“, která byla vydána v roce 2018. V tomto roce byla také obnovena tematická spolupráce s americkou firmou Netflix, která poskytuje filmy a seriály online.

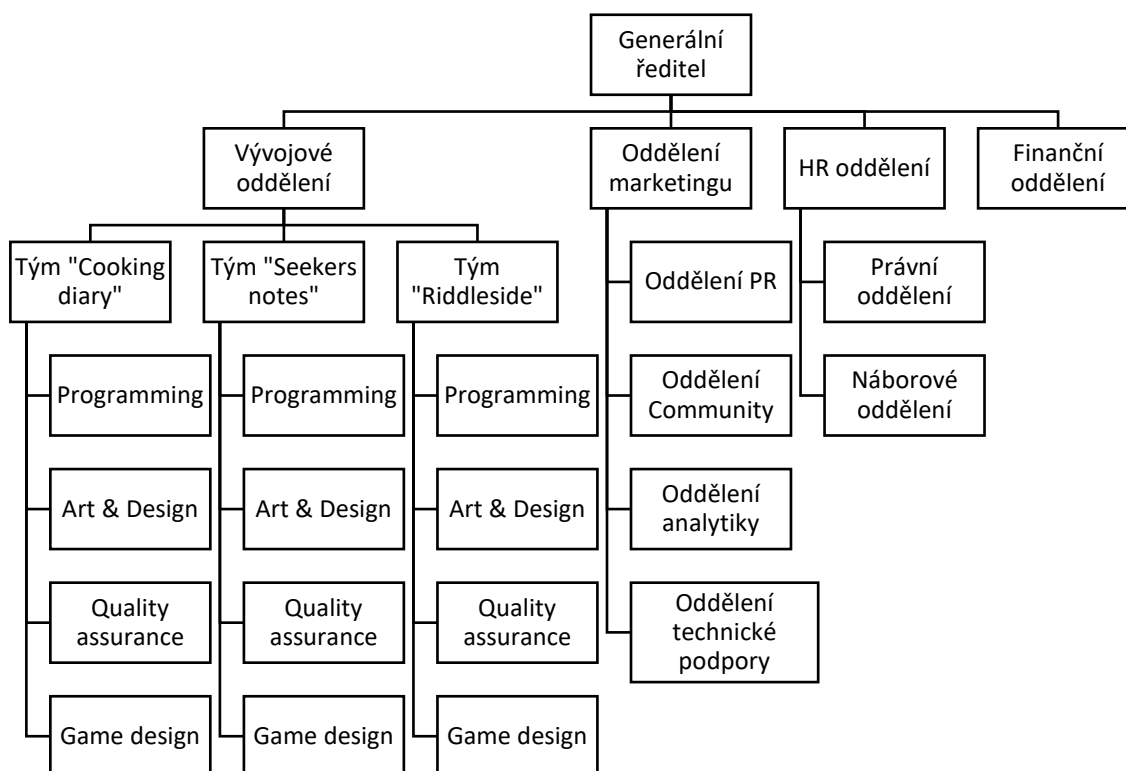
V roce 2021 oznámila společnost první počítačovou hru ve spolupráci s developerem Fntasting, která bude vydána roku 2022. V tomto roce společnost uzavřela další projekt „Crooked Pines Tasty“. V současné době má společnost tři fungující a velmi úspěšné hry.

4.1.2 Struktura společnosti

Struktura společnosti je znázorněna na obrázku č. 10. Struktura v této společnosti odpovídá funkční organizační struktuře. V čele společnosti stojí generální ředitel a pod ním jsou jednotlivé oddělení: vývojové, marketingové, HR a finanční. Vývojové oddělení se pak dělí na tři týmy podle jednotlivých projektů. Každý tým se zabývá činnostmi, spojených s provozováním her, od jeho programování do jeho designu a testování.

Oddělení marketingu dané společnosti se člení na PR, Community, oddělení analytiky a technické podpory. Dále jsou finanční oddělení a HR oddělení, které se dělí na právní a náborové oddělení.

Obrázek 10: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.3 Charakteristika oddělení technické podpory

Oddělení zákaznické podpory je zodpovědné za vyřizování požadavků od hráčů a poskytování technické podpory v angličtině, ruštině a v jiném cizím jazyce. Dalšími úkoly tohoto oddělení jsou práce s interními nástroji pro kontrolu profilů hráčů, interakce s odděleními testování her a vývojovými týmy, vypracování hlášení o chybách v hrách a sestavování zpráv. Společnost tak žádá, aby zaměstnanci aktivně hráli mobilní hry od firmy. Tento úkol pomáhá zaměstnancům mít přehled o aktualizacích her a vžít se do role běžných hráčů.

Společnost od zaměstnanců při nástupu na pozici specialista technické podpory hlavně požaduje znalost angličtiny, ruštiny a třetího jazyka minimálně na úrovni B2 (středně pokročilý). Dále pracovník musí ovládat software na pokročilé úrovni, umět pracovat s velkým množstvím dat, dobře komunikovat s lidmi. Zaměstnanci musí být odpovědní, mobilní, odolní proti stresu, umět najít cestu z mimořádných situací a mít zájem o hry a herní průmysl.

4.2 Výsledky strukturovaného rozhovoru s manažerem

Pro analyzování manažerských dovedností manažera byla použita kvantitativní metoda. Vybranou metodou byla metoda strukturovaného rozhovoru. Rozhovoru se zúčastnila manažerka oddělení technické podpory. Odpověděla na otázky, které se týkaly manažerských dovedností.

Strukturovaný rozhovor byl proveden ve formátu videokonferenci pomocí aplikace Google Meet. Rozhovor měl celkem devatenáct otázek. Struktura otázek byla rozdělena na dvě části. První část se týkala obecných informací, v ní byly kladeny otázky ohledně vzdělání, pracovních zkušeností, délky práci ve společnosti a na pozici manažera. Druhá část strukturovaného rozhovoru byla zaměřena na zjištění manažerských dovedností vedoucího pracovníka.

První otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání manažera a zaměření studia. Manažerka řekla, že má titul bakaláře i magistra v oblasti humanitních věd. Tyto akademické tituly dostala v oboru německé filologie. Druhá otázka byla ohledně pracovních zkušeností. Manažerka pracovala před svým příchodem ve firmě z oblasti stavebnictví. V této firmě manažerka pracovala na pozici specialista na vnější vztahy. Další otázka se týkala délky práce ve společnosti a manažerka uvedla, že u zkoumané herní firmy pracuje už čtyři a půl roku. Následující otázka zjišťovala informace o aktuální pozici manažera. Pracovní pozice se oficiálně nazývá vedoucí oddělení technické podpory a na tuto pozici žena nastoupila na konci roku 2019 v rámci kariérního postupu. Takže manažerka svou aktuální pozici zastává jeden a půl roku. Než se stala vedoucí svého oddělení, pracovala na řadové pozici ve stejném oddělení jako její současní podřízení. Další otázka zjišťovala zkušenosti v práci v oblasti managementu. Manažerka odpověděla, že pro ni je to první zkušenost s výkonem práce v řídicí pozici.

Ve druhé části rozhovoru se obsah otázek týkal manažerských povinností. Nejprve jsme se manažerky ptali na úkoly, které má na starosti. Respondentka řekla, že ve své pozici dává úkoly každému podřízenému, kontroluje průběh a výsledek práce, snaží se získat nové nápady a řešení pro optimalizaci práci oddělení, přijímá nové zaměstnance a také jim přiděluje jednoho ze zaměstnanců jako „mentora“, který je zaučuje a radí jim po příchodu na nové pracoviště. Manažerka také má ve svých povinnostech dělat stejnou práci jako její

podřízení. Další otázka se týkala množství přímých podřízených i jejich pozic. Manažerka odpověděla, že má čtrnáct pracovníků v oddělení na pozicích specialistů technické podpory.

Na otázku ohledně stylu vedení manažerka odpověděla, že používá demokratický styl řízení. Demokratický styl aplikuje na všechny podřízené a nepřistupuje k řízení individuálně. Další otázka byla zaměřena na manažerskou funkci – kontrolu. Manažerka při kontrole dává pozor na konečný výsledek provedené práce, protože, jak tvrdí, specialisté technické podpory mají určité množství úloh v průběhu pracovního dne. Kontrolu podřízených dělá pomocí interní aplikace, kde je možné sledovat stav splněných úkolů podřízených. Aplikace ukazuje na průběh práce oddělení a udělané úkoly podřízenými. Pokud by někdo z pracovníků měl problém s úkoly nebo nestihl plnit zadání, manažerka jim pomáhá s úkoly, ale takových případů bývá jen málo. Dále byla kladena otázka ohledně delegování: zda ona deleguje úkoly a případně poradí podřízeným se stanovenými úkoly. Manažerka odpověděla, že deleguje své úkoly na podřízené. Splnění těchto úkolů nechává na zaměstnancích, kterým důvěřuje, a je si jistá, že to zvládnou. Pokud by někdo z podřízených nepochopil úkol, manažerka se snaží mu poradit, ale jen pokud lidé se sami ozvou, že pomoc potřebují. Následující otázka se týkala motivace zaměstnanců a způsobu motivování. Manažerka tvrdí, že snaží motivovat své podřízené a používá další nástroje motivace jako peněžní odměna, prémie, korporativní bonusy, pochvaly a vyznamenání. Podle manažerky společnost nabízí hodně benefitů. Další otázka se týkala hodnocení funkcí manažera, jakou podle svého názoru zvládá nejlépe a jakou nejhůř. Z pohledu manažerky nejlépe plní funkci organizační, a naopak kontrolní moc nezvládá. Další otázky se týkaly manažerských rolí. Nejvíce manažerka v interpersonální roli sama sebe vidí v roli vůdce. K tématu informační role odpověděla, že se pro ni hodí role šířitele informací. Manažerka v rozhodovací roli zastává roli vyjednavče.

Následovala otázka ke snaze rozvíjet své manažerské dovednosti. Manažerka odpověděla, že ano, snaží se rozvíjet, ale dělá to samostatně bez pomoci společnosti. Uvedla, že společnost nemá žádné programy k rozvoji v oblasti managementu. Manažerka přitom vyjádřila touhu rozvíjet se v manažerské činnosti, připustila, že nemá dostatek znalostí. Další otázka byla zaměřena na pohled manažerky na manažerskou pozici. Manažerka se domnívá, že práce na pozici manažera je pro ni velmi zajímavá tím, že musí vždy nacházet nové nápady pro zefektivnění výkonu oddělení. Následující otázka se týkala vizí úspěšného

manažera. Z pohledu zkoumané manažerky prospěšný manažer musí být schopen vést, koordinovat lidi k splnění cílů, umět komunikovat s podřízenými, být kompetentní a neustále na sobě pracovat.

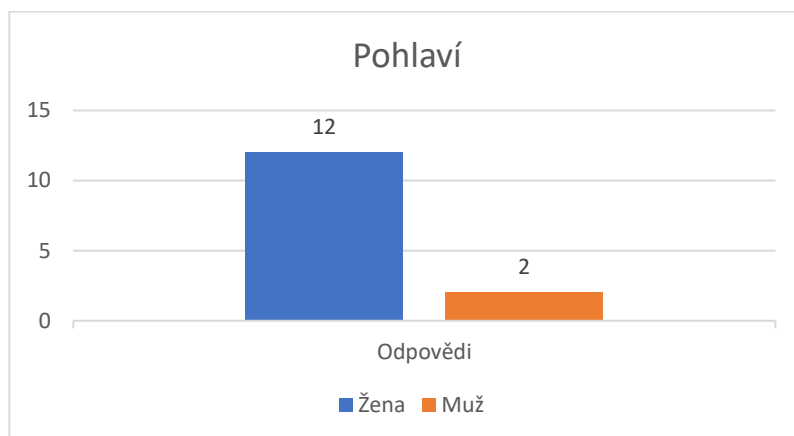
4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců oddělení technické podpory s prací svého manažera. Dotazník vyplnilo 14 respondentů, kteří pracují pod manažerem. Respondenti dotazníků nebudou jmenováni kvůli ochraně jejich soukromí.

Obecné informace

První otázka se týkala rozdělení podřízených podle pohlaví. Jak vidět z grafu, velkou část oddělení tvoří ženy. Ženy je v týmu dvanáct (85,7 %) a muži pouze dva (14,3 %) z celkového počtu respondentů.

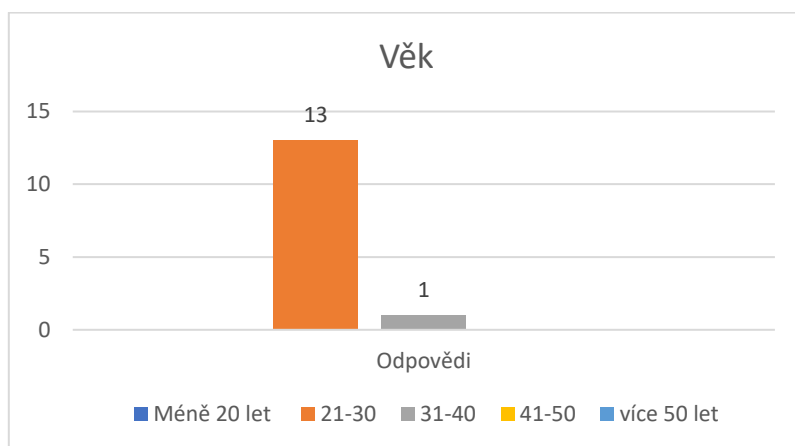
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka se zaměřuje na věk zaměstnanců. Nejvíce zaměstnanců (92,9 %) v oddělení je zastoupeno ve věkové skupině 21-30 let kromě jednoho zaměstnance (7,1 %), který je ze skupiny 31-40 let. Z průzkumů vyplývá, že v oddělení nepracuje nikdo mladší než 20 let a starší než 41.

Graf 2: Věk



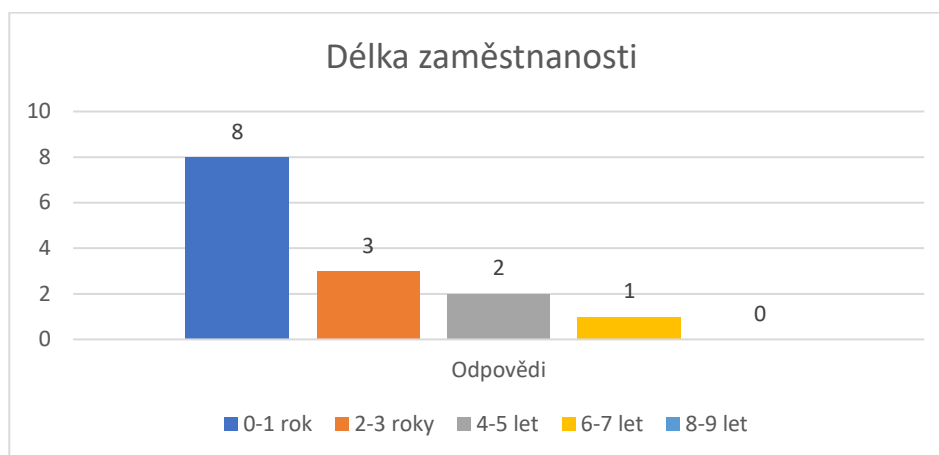
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka pro respondenty byla zaměřena na jejich dosažené vzdělání. Všichni zaměstnanci (100 %) odpověděli, že mají vysokoškolské vzdělání. Na základě získaných odpovědí lze konstatovat, že pro práci v oddělení technické podpory je nutné mít vysokoškolské vzdělání.

Následující otázka byla zaměřena na obor vzdělání respondentů. Z výsledku je vidět, že respondenti (92,9 %) mají převážně humanitní vzdělání a jeden respondent (7,1 %) absolvoval ekonomický obor. Práce v oddělení technické podpory znamená práci s klienty z různých zemí, a proto se přijímají uchazeči vysokoškoláci se znalostmi jazyků. Technický obor nemá nikdo ze zaměstnanců.

Pátá otázka první části dotazníku se týkala délky zaměstnanosti ve vybrané společnosti. Osm respondentů (57,1 %) pracuje méně nebo rok. Na grafu je vidět, že tři (21,4 %) z dotazovaných pracují v této firmě 2-3 roky, dva lidé (14,4 %) jsou tam 4-5 let a jeden respondent (7,1 %) pracuje v rozmezí od 6 let do 7 let.

Graf 3: Délka zaměstnanosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední otázka první části byla zaměřena na hodnocení spokojenosti zaměstnanců s prací u vybrané společnosti. Osm lidí (57,1 %) odpovědělo, že jsou se vším úplně spokojeni ve firmě. Šest respondentů (42,9 %) dalo rovněž kladnou odpověď na otázku a jsou také docela spokojeni. Celkově jsou respondenti ve firmě spokojeni, nikdo nevyjádřil případnou nespokojenost.

Dovednosti manažera

Druhá část dotazníkového šetření pro podřízené je věnována hodnocení manažerských dovedností svého nadřízeného a jeho práci.

Další otázka dotazníkového šetření se zaměřuje na spokojenost podřízených s manažerskými dovednostmi svého nadřízeného. Účastníci dotazníkového šetření v této otázce museli vyhodnotit manažerské dovednosti nadřízeného přidělením známek od 1 do 5. Sedm (50 %) ze čtrnácti respondentů si vybralo známku 1 a druhá část respondentů (50 %) dala známku 2, což celkově ukazuje na vysoké oceňování manažerských dovedností jejich šéfa. Výsledek této otázky znamená, že zaměstnanci jsou spokojeni se schopnostmi svého nadřízeného.

Graf 4: Hodnocení manažerských dovedností

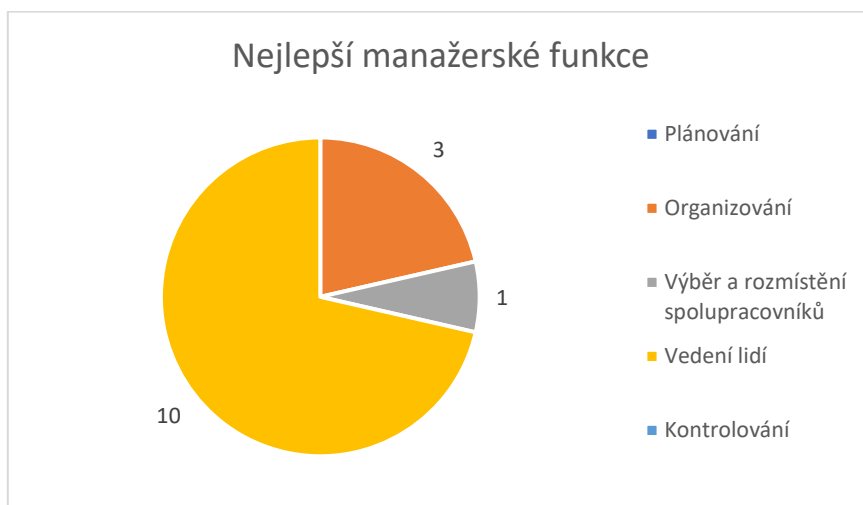


Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerské funkce

Další otázka se zabývala zjištěním nejlepší manažerské funkce, které manažer plní. Každý respondent musel vybrat jednu odpověď z uvedených variant manažerských funkcí. Deset lidí (71,4 %) odpovědělo, že manažer zvládá vedení lidí nejlépe. Organizování vybrali tři respondenti (21,4 %) a výběr a rozmístění zaměstnanců zvolil jeden respondent (7,1 %). Plánování a kontrolování neoznačil nikdo.

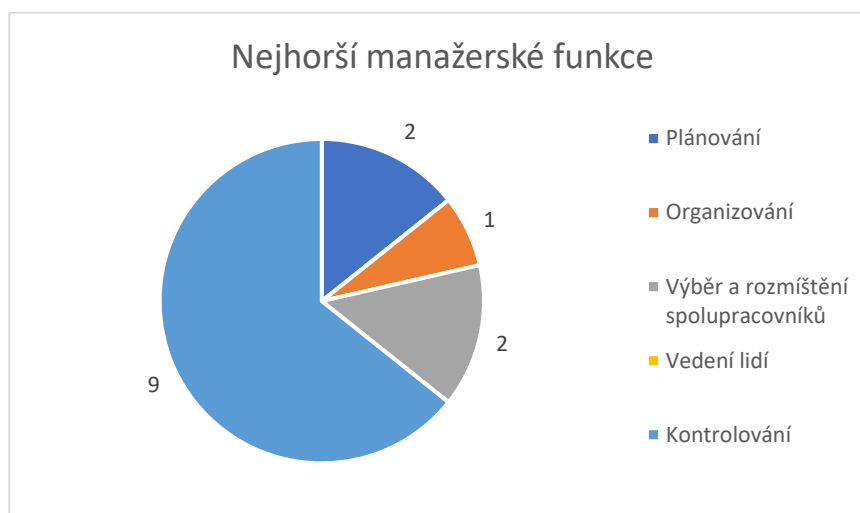
Graf 5: Nejlepší manažerské funkce



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka se zabývala výběrem nejhorší manažerské funkce. Nejvíce respondentů zvolilo kontrolu jako nejhorší manažerskou funkci, kterou manažer vykonává. Celkem kontrolu vybralo devět lidí (64,3 %). Dva lidé (14,3 %) označili výběr a rozmístění zaměstnanců jako nejhorší funkce. Další dva respondenti (14,3 %) takto zvolili plánování. Vedení lidí neoznačil nikdo.

Graf 6: Nejhorší manažerské funkce

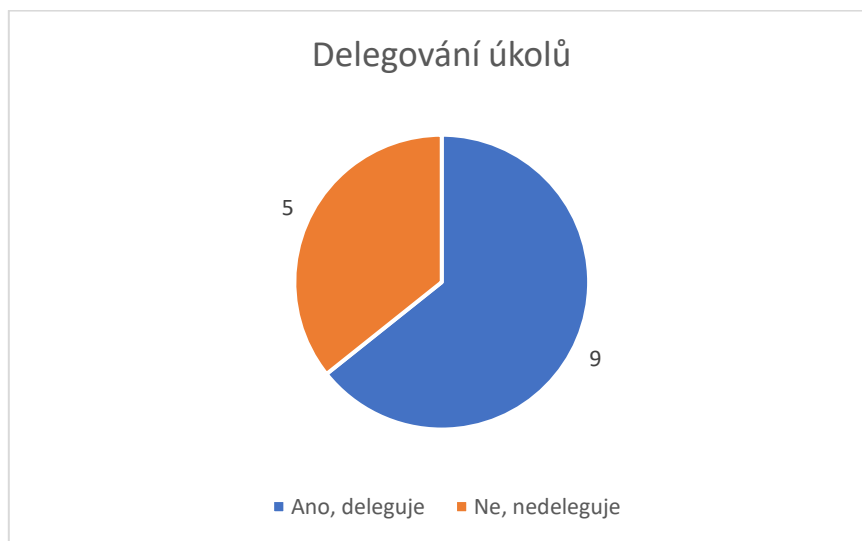


Zdroj: Vlastní zpracování

Delegování

Následující otázka se týkala delegování úkolů ze strany manažera na jeho podřízené. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažer úkoly deleguje na devět podřízených (64,3 %). Dalších pět respondentů (35,7 %) odpovědělo, že manažer na ně nedeleguje úkoly.

Graf 7: Delegování úkolů



Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka vyplynula z předchozí otázky a byla zaměřena na zjištění, jak často manažer deleguje své úkoly na podřízené. Tři zaměstnanci (21,4 %) uvedli, že manažer na ně přesouvá úkoly často. Dále z otázky vyplynulo, že šest respondentů (42,9 %) dostává úkoly delegované od manažera občas a pět respondentů (35,7 %) uvedlo, že nikdy na ně nebyl delegován úkol nebo jiná povinnost.

Další otázka se týkala srozumitelnosti delegovaných úkolů. Čtyři respondenti (28,6 %) uvedli, že úkoly stanovené manažerem jsou jasně určeny a specifikovány. Pro další tři z dotazovaných (21,4 %) delegované úkoly jsou docela srozumitelné. Z výsledků ale také vyplynulo, že dva podřízení (14,3 %) mají názor, že úkoly nejsou zcela jasně stanoveny. Pět respondentů uvedlo, že žádné úkoly na ně manažer nedeleguje.

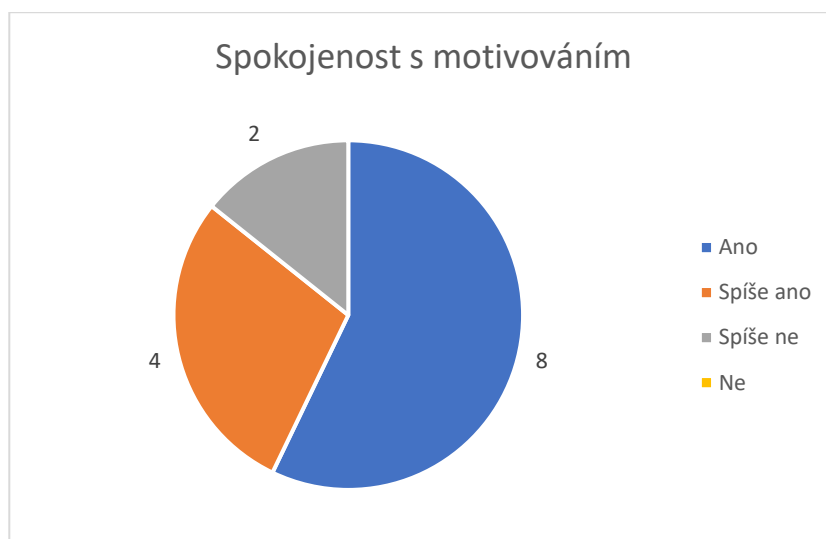
Motivování

První otázka se týkala důležitosti motivace pro nadřízené ze strany vedoucího oddělení. Pro dva respondenty (14,3 %) je motivování důležité a dalších jedenáct lidí (78,6 %) vybralo odpověď „spíše ano“. Jenom jeden (7,1 %) člověk považuje motivování manažera za nedůležité. Z výsledků této otázky lze konstatovat, že pro podřízené je motivace docela důležitá.

Další otázka ohledně motivování byla použita kvůli zjištění spokojenosti s motivováním respondentů ze strany manažera. Osm lidí (57,1 %) uvedlo, že jsou spokojeni s tím, jak je motivuje jejich nadřízený. Spíše spokojeni s motivováním manažera jsou čtyři

respondenti (28,6 %). Zbylí dva zaměstnanci (14,3 %) si vybrali variantu „spíše ne“ a nejsou tedy spokojeni s motivací od manažera. Spokojenost se schopnostmi manažera motivovat podřízené vyjadřuje většina pracovníků, ale v kolektivu jsou i lidé nespokojení.

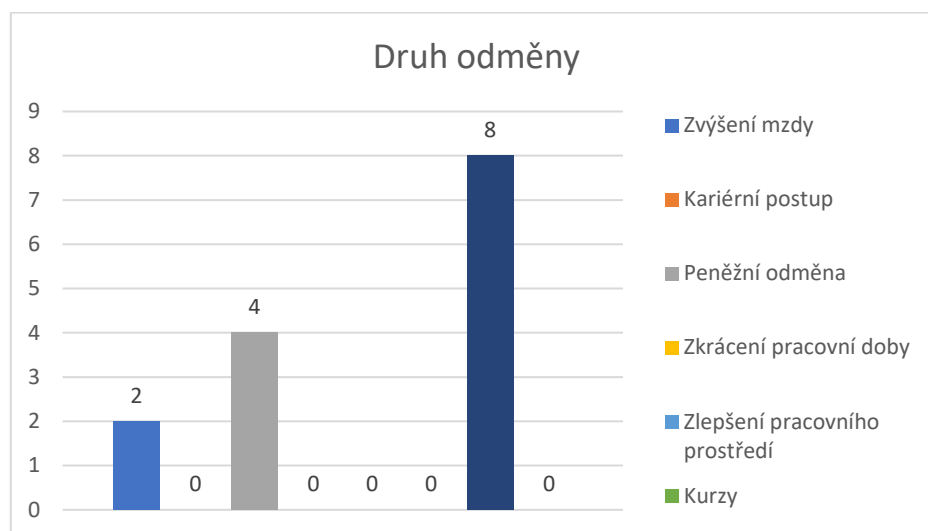
Graf 8: Spokojenost s motivováním



Zdroj: Vlastní zpracování

V této otázce respondenti měli dát odpověď na otázku ohledně motivačních nástrojů, které manažerka už využila pro jejich motivaci. Bylo nabídnuto osm druhů odpovědí z možnosti výběru více variant. Jak vidět z grafu č. 12, manažerka více používala pochvalu jako motivační nástroj. Tuto variantu zvolilo osm respondentů (57,1 %) ze čtrnácti. Na druhém místě se čtyřmi odpověďmi (28,6 %) je peněžní odměna, kterou manažerka poskytovala podřízeným. Zlepšení pracovního prostředí si vybrali dva lidé (14,3 %).

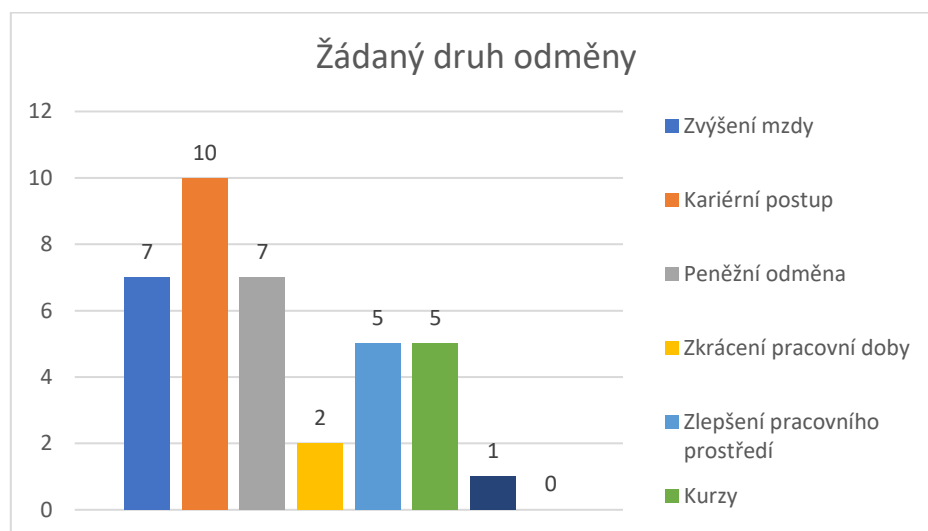
Graf 9: Druh odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Na dalším grafu lze vidět, jakým způsobem by chtěli pracovníci oddělení technické podpory, aby byli odměňováni. V této otázce mohli respondenti vybrat i více odpovědí z poskytnutých variant. Nejvíce odpovědí získala varianta kariérního postupu. Dále respondenti zvolili zvýšení mzdy a peněžní odměnu. Zlepšení pracovního prostředí by chtělo pět pracovníků a stejný počet i poskytnutí kurzu. Zkrácení pracovní doby si vybrali dva respondenti a pochvalu by uvítal jeden pracovník. Variantu „nic“ nikdo nezvolil.

Graf 10: Druh odměny



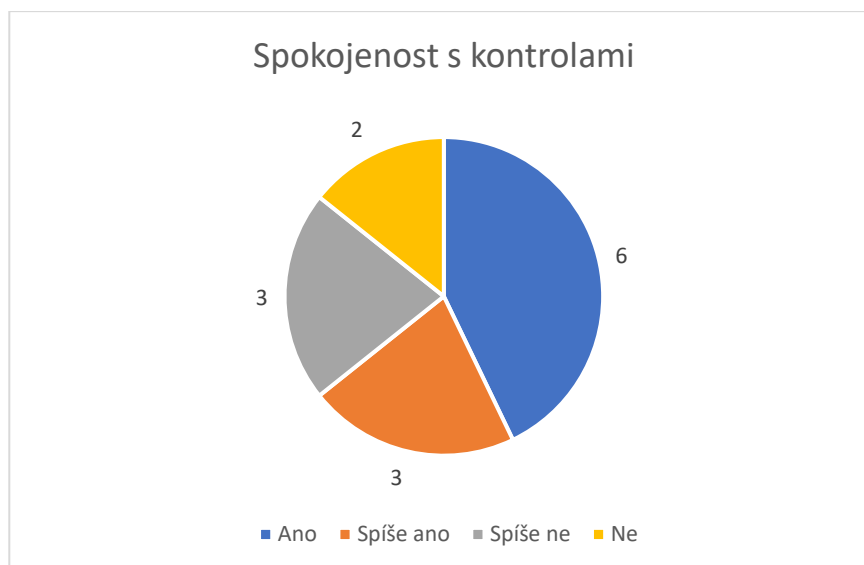
Zdroj: Vlastní zpracování

Kontrolování

Další otázka se týkala četnosti provádění kontrol práce spolupracovníků ze strany manažera. Deset (71,4 %) podřízených odpovědělo, že manažerka oddělení neprovádí kontrolu vůbec. Tři respondenti (21,4 %) uvádějí, že jsou kontrolováni jednou týdně, a jeden člověk (7,1 %) je kontrolován jednou denně. Takže je patrné, že manažerka většinou pravidelně neprovádí kontrolu podřízených.

Druhá otázka této části dotazníku vyplývala z předcházející otázky. Otázka je zaměřena na spokojenost respondentů s četností kontrol. Spokojeno s kontrolováním je šest respondentů (42,9 %) a tři lidé (21,4 %) také vyjadřují spíše spokojenost s četností kontrol. Tři podřízení (21,4 %) ukázali, že nejsou příliš spokojeni s tím, jak často manažerka provádí kontroly. Další dva respondenti (14,3 %) s prováděním kontrol nejsou vůbec spokojeni. Z těchto odpovědí vyplývá, že třetina podřízených není spokojena s kontrolami.

Graf 11: Spokojenost s kontrolami

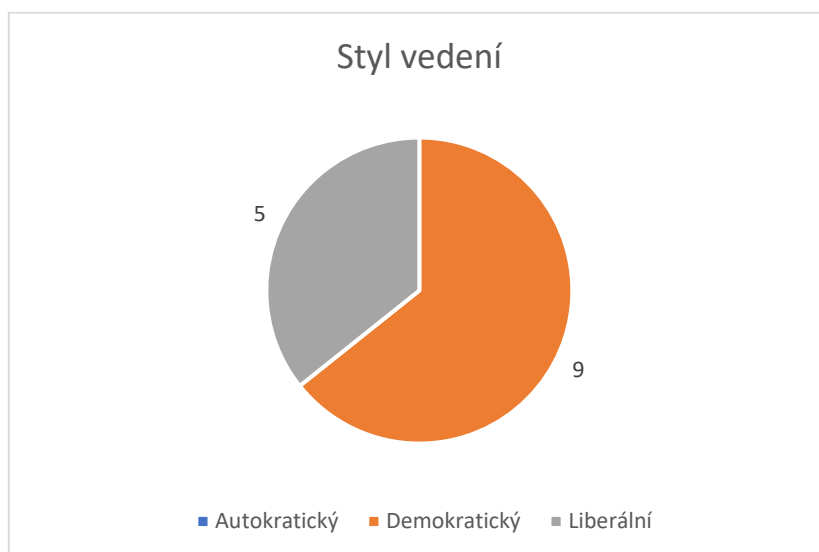


Zdroj: vlastní zpracování

Styl vedení

Další otázka se týkala stylu vedení, který manažer používá při práci. Více než polovina účastníků si vybrala demokratický styl vedení, bylo to celkem devět lidí (64,3 %). Pět podřízených (35,7 %) vnímá styl vedení manažerů jako liberální. Na základě získaných odpovědí lze konstatovat, že manažer ve své práci přistupuje k vedení demokraticky nebo liberálně.

Graf 12: Styl vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka vyplývá z předchozí. Tato otázka byla použita pro zjištění spokojenosti se stylem vedení manažera oddělení. Deset respondentů (71,4 %) odpovědělo kladně a další čtyři (28,6 %) si vybrali „spíše ano“. Z odpovědí vyplývá, že pracovníci jsou spokojeni se stylem řízení, který manažer uplatňuje.

Manažerské role

Další tři otázky se týkaly jednotlivých manažerských rolí, ve kterých manažer operuje. Pro každou manažerskou roli respondenti museli zvolit jednu dílčí roli, kterou manažer představuje v práci.

Z odpovědi vyplynulo, že z pohledu interpersonální role dvanáct respondentů (85,7 %) si vybralo variantu „spojovací článek“. Dílčí roli vůdce zvolili dva pracovníci (14,3 %). Roli představitele si nevybral nikdo z respondentů.

Následující otázka se týkala informační role. Většina pracovníků hodnotila nadřízeného z pohledu informační role jako šířitele informací. Tuto variantu zvolilo třináct respondentů (92,9 %). Dále jeden pracovník (7,1 %) vnímá manažera jako monitorujícího příjemce informací. Dílčí roli mluvčího organizace nevybral žádný z respondentů.

Další otázka se zabývala hodnocením manažera z pohledu rozhodovací role. V této otázce byly uvedeny čtyři dílčí role: podnikatel, řešitel problémů, alokace zdrojů, vyjednávač. Z těchto rolí nejvíce odpovědí dostala varianta role vyjednávače, bylo to celkem

deset respondentů (71,4 %). Roli řešitele problémů vybrali dva pracovníci (14,3 %) a roli alokace zdrojů také zvolili další dva lidé (14,3 %). Podle respondentů manažer nezastává roli podnikatele.

Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřeného typu. Otázka se týkala názoru na roli a osobu manažera na jejich pracovišti. Na tuto otázku neodpověděli všichni, protože otázka byla nepovinná; celkem na ni odpověděli čtyři respondenti. První respondent uvedl, že by chtěl, aby práce manažera byla více průhledná, protože z pohledu respondenta zaměstnanci nevědí, co každodenně manažer dělá při své práci. Dále jeden z dotazovaných zaměstnanců popsal jako problém, že manažer podle něj často nereaguje dostatečně rychle na krizové situace a bývá někdy i nedostupný. Doplnil, že bylo by lepší, kdyby manažerka stanovil někoho zodpovědného, kdo by ji vždy zastupoval v případě, pokud by ona byla zrovna nepřítomná a nedostupná. Jiný zaměstnanec napsal, že by chtěl, aby manažer organizoval teambuilding, jako to dělají v jiných odděleních. Další podřízený uvedl, že by si přál, aby manažerka prováděla schůzky častěji.

5 Celkové vyhodnocení výsledků

Na základě získaných informací ze strukturovaného rozhovoru a dotazníkového šetření v oddělení technické podpory v nejmenované společnosti je sestaveno celkové vyhodnocení výsledků. Strukturovaný rozhovor byl proveden s manažerkou oddělení a byl rozdělen na X částí. Dotazníkové šetření bylo určeno pro podřízené vedoucího pracovníka a bylo rozděleno na jednotlivá témata. Zhodnocení bude vytvořeno na základě komparace získaných odpovědí manažera a přímých podřízených.

První část se věnovala získání obecných údajů pracovníků zkoumaného oddělení. V oddělení pracuje 13 žen včetně manažerky a dva muži. V kolektivu 13 lidí je ve věkové skupině od 21 do 30 let a jeden pracovník je v rozmezí 31 až 40 let. Manažerka také patří do věkové skupiny od 21 do 30 let. Všichni v oddělení včetně manažerky mají vysokoškolské vzdělání v oblasti humanitních věd kromě jednoho člověka, který studoval ekonomický obor. Z toho lze udělat závěr, že pro práci v oddělení technické podpory je nutné mít vysokoškolské vzdělání nejlépe v humanitním oboru. Dále jsme se respondentů ptali na délku praxi ve společnosti. Více než polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti rok nebo méně, šest potom déle než 2 roky. Manažerka je zaměstnancem firmy 4 roky. Velké množství nových pracovníků lze zdůvodnit snahou vedení rozšířit oddělení kvůli zvýšení popularity her mezi hráči, pro něž společnost musela zajistit a posílit náležitou technickou podporu. Spokojenost ve společnosti pociťují všichni respondenti.

Druhá část byla zaměřena na manažerské dovednosti vedoucího oddělení. První otázka v této části se zabývala hodnocením manažerských dovedností nadřízeného. Respondenti hodnotili manažerské dovednosti svého manažera celkem pozitivně. Za nejlépe vykonávanou manažerskou funkci v rámci činností manažerky podřízení vybrali vedení lidí. Sama vedoucí oddělení v této otázce podle svého názoru odpověděla, že nejlépe plní funkci organizování, což neshoduje s názory podřízených. Naopak nejhůře vykonávanou funkcí, které manažerka dělá, z pohledu zaměstnanců je kontrolování. I samotná manažerka si také myslí, že kontrolování moc nezvládá. Další otázky v dotazníků byly zaměřeny na delegování. Z dotazníků vyplynulo, že manažerka deleguje úkoly na devět podřízených a nedeleguje žádné činnosti na pět podřízených. Podle odpovědí často deleguje úkoly na tři zaměstnance a ostatním šesti předává úkoly občas. Sama manažerka ohledně delegování řekla, že deleguje úkoly na ty zaměstnance, kterým důvěřuje. Vedoucí oddělení také uvedla,

že se snaží poradit zaměstnancům, pokud jim nejsou stanovené úkoly jasné. Sami respondenti v dotazníku odpověděli, že úkoly stanovené při delegování jsou stanoveny docela srozumitelně, výjimkou byli jen dva podřízení, kteří tento názor nemají. V oblasti motivování byly manažerce položeny dvě otázky a respondentům čtyři otázky. Manažerka uváděla, že se snaží motivovat své podřízené, jako motivační nástroje používá prostředky společnosti a také motivuje slovně. Pro pracovníky oddělení technické podpory je důležitá motivace ze strany manažera a celkem jsou spokojeni s tím, jak je vedoucí motivuje, kromě dvou pracovníků, kteří nejsou s tím úplně spokojeni. Další otázky byly zaměřeny na kontrolování. Respondenti dostali otázky k četnosti provádění kontrol ze strany manažerky. Ze získaných odpovědí lze uvést, že manažerka nekontroluje práci svých podřízených pracovníků. Většina z nich je s tím spokojena, ale pět lidí nikoli. Manažerka příliš nevěnuje pozornost kontrolování průběhu práce. Další otázky se týkaly manažerských rolí. V těchto otázkách respondenti měli vybrat dílčí role, které nejvíce odpovídají výkonu práce manažerky. Manažerce byly taky kladeny otázky k tématu manažerských rolí. V kategorii interpersonálních rolí pracovníci přisoudili manažerce roli spojovacího článku, což ale neodpovídá názoru plynoucího z odpovědi manažerky, která si vybrala roli vůdce. Z pohledu manažerky v kategorii informačních rolí ona sama plní roli šířitele informací, což se shoduje i s odpověďmi podřízených. Následující odpovědi v kategorii rozhodovacích rolí také jsou stejné. Manažerka i zaměstnanci shodně vybrali dílčí role vyjednaváče.

Zaměstnancům oddělení byla dál položena otázka otevřeného typu, ve které mohli napsat svůj názor na zkoumané téma. Z odpovědí vyplynulo, že manažerka má problémy v komunikaci s pracovníky. Jeden z respondentů ukázal, že manažerka nesdílí s podřízenými informace o tom, co ona jako vedoucí dělá, jaké úkoly plní ve své práci v roli vedoucího oddělení. Manažerka také podle názoru jednoho zaměstnance bývá občas nedostupná, když ji lidé shánějí kvůli řešení situací, které potřebují rychlé řešení. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo také zjištění, že schůzky manažerka dostatečně neprovádí, což se také stává problémem.

5.1 Návrhy a doporučení

Po analýze získaných dat jsou navržena opatření pro zlepšení manažerských dovedností.

Návrhem pro společnost je zavádění školení pro manažery, což je v zájmu podniku, protože společnost díky tomu nabízí kariérní posun a přeřadí své zaměstnance na vedoucí pozice. Manažerka oddělení technické podpory je pozice vedoucího pracovníka, ve které působí skoro dva roky, a před tím s managementem neměla zkušenosti. Pro zaměstnance by tedy školení pomohlo v rozvoji manažerských dovedností a zefektivnění vykonávané činnosti. Školení může být vedeno interně nebo organizováno externě mimo domovskou společnost. Pro interní školení společnosti bylo navrženo organizovat workshopy a tréninky. Tyto vzdělávací aktivity jsou časově a finančně náročné a mohou být připravovány samostatně ze strany podniku, nebo také je možnost obrátit se na externisty – specialisty v této oblasti.

Manažerka v průběhu rozhovoru uvedla, že se chce rozvíjet v managementu a chtěla by být více kompetentní v této oblasti. Návrhem pro manažera je, aby se zúčastnil kurzu u externí agentury. Tento kurz je určen pro vedoucí pracovníky všech úrovní, majitele podniků a ty, kteří mají zájem rozvíjet se v managementu. Po absolvování kurzu se manažer naučí efektivně delegovat úkoly, provádět jednání s pracovníky, předávat a přijímat zpětnou vazbu. Na konci kurzu budou vydána osvědčení o zvýšení kvalifikace. Tento kurz je možné studovat prezenčně nebo online, což je velmi příjemné a pohodlné.

Tabulka 2: Kurz rozvíjení manažerských dovedností

Kurz rozvíjení manažerských dovedností	
Termín	6.12.2021
Délka trvání	4 týdny, 80 hodin
Místo provedení	Ul. Kirova d. 18B, Jakutsko, Rusko
Cena	18000 rublů na osobu
Společnost	Soukromá instituce dalšího odborného vzdělání „EMmanagement“.

Zdroj: Vlastní zpracování

Program tohoto kurzu je rozsáhlý a velmi informativní. Kurz se zaměřuje na základní manažerské dovednosti, které každý manažer by měl zvládnout. Obsah kurzu zahrnuje organizování práci podřízených i jejich motivování, delegování a kontrolování úkolů, postup stanovení těchto úkolů, plánování, uspořádání schůzek a zároveň poskytování zpětné vazby

zaměstnancům. Kurz obsahuje lekcí, které se zaměřují na time-management, povýšení úrovně vedení, leadership, operativní plánování, formování strategií rozvoje pracovníků a realizování strategických cílů.

Na základě vyhodnocených výsledků bylo zjištěno, že vedoucí manažerskou funkci kontrolování neprovádí pravidelně a z pohledu zaměstnanců právě tuto roli vykonává nejhůře. Bez kvalitní kontroly plnění úkolů zaměstnanců nelze dosáhnout žádoucích výsledků práce. Zaměstnanci oddělení technické podpory mají na starosti denní úkoly. Tyto denní úkoly jsou zobrazovány v interní aplikaci kontrolování. Manažerka ke kontrolování využívá tuto aplikaci a kontroluje jen výsledky provedené práci. Je manažerce doporučeno organizovat kontrolu, která se bude uskutečňovat pravidelně. Pravidelná kontrola by měla být v určitých intervalech a prováděna ve stanoveném času. Návrh provedení kontroly je zobrazováno v následující tabulce:

Tabulka 3: Každodenní plán kontroly

Každodenní plán kontroly		
Čas kontroly	Co kontrolovat	Jakým způsobem
14:00	Kontrola průběhů plnění stanovených úloh	Předložení vedoucímu oddělení zprávy o průběhu práce e-mailem či přes interní aplikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerce bylo předloženo provádět kontrolu jednou denně, a to v půlce pracovního dne. Ve dvě hodiny manažerka by měla zkontrolovat kolik zadání vyplnil konkrétní podřízený ve stanoveném času. Podřízené zaváděním pravidelné kontroly budou vědět, že manažerka ji provádí a kdy to bude dělat. Kdyby kontrolu uskutečňovala několikrát denně, pro podřízené kontrola by stala běžným procesem a možná by je to demotivovalo. Abychom se vyhnuli takové reakci, pravidelnou kontrolu lépe využívat za účelem udržování pracovního stavu a kontroly současného stavu práce.

Poté byl zjištěn problém v komunikaci manažerky s její podřízenými. Návrhem pro zlepšení je zavádění pracovních porad, které umožní osobní projednávání aktuálních pracovních záležitostí. Porady by měli konat pravidelně a raději jednou týdně, aby nebyly zbytečné. Tato varianta konání porad je méně časově náročná, než kdyby manažer

komunikoval s každým podřízeným zvlášť. Provedení porady požaduje náležitou přípravu. Manažerka musí stanovit cíl a obsah porady, místo a čas konání schůzky. Bez vytyčeného cíle provádění porady nemá smysl, proto pro efektivní konání schůzky manažer by měl stanovit cíle a oznámit předem účastníku o tématu porady. Zároveň je potřeba předem najít místo schůzky, například zajistit místnost ve společnosti. Nejlépe pracovní poradu provádět v úterý nebo středu, protože v první den týdne porady zdržují zaměstnanců od plnění nashromážděných úkolů a na konci týdnu nastává únava z celého týdne. Důležité je určit časový úsek porady, ve kterém mohli by projednat tématu schůzky a dát možnost podřízeným vyjádřit své názory a návrhy. Ideálně porada by měla být v úseku od 30 do 60 minut.

Tabulka 4: Rozvrh pracovní porady

Rozvrh pracovní porady		
Den v týdnu	Čas	Místo porady
Úterý	10:00 – 11:00	Jednací prostor

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zlepšení společenských vztahů mezi manažerkou a podřízenými a také pro posilování vzájemně dobrých vztahů v odděleních je navrženo organizování teambuildingu. V oddělení více než polovina pracovníků jsou nováčky a pracují ve společnosti méně nebo rok. Proto teambuilding je nezbytnou aktivitou pro oddělení, aby nováčky se zapojili do kolektivu a také zformovali dobré vztahy s nadřízeným. Existují mnoha aktivit, které by mohli být zahrnovány v programu teambuildingu. Pro oddělení technické podpory doporučeno provádět psychické aktivity, které se akcentují na osobnostní charakteristiky pracovníků, aby se navzájem lépe poznali a odstranili bariery v komunikaci. Výsledkem těchto aktivit je formování korporativní kultury a stanovení přátelštějšího kolektivu.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout opatření ke zlepšení využití manažerských dovedností v oddělení technické podpory zvolené společnosti. Další dílčím cílem bylo zpracování literární rešerše na základě dostupných odborných literárních a ostatních zdrojů, které se zabývaly zkoumanou problematikou. Dále pak bylo cílem představit společnost, provést strukturovaný rozhovor s manažerem vybraného oddělení, dotazníkové šetření s jeho podřízenými a následně vyhodnotit získané informace.

Teoretická část byla věnována tématům managementu, manažera, manažerským funkcím, manažerským rolím a stylům, které vycházely z poznatků z odborné literatury. První kapitola této části bakalářské práce se zabývala definicí managementu a jeho úrovní. Další kapitola se věnovala popsání definice, vlastnostem a osobnosti manažera. Ve třetí části literární rešerše bylo uvedeno informace o manažerských dovednostech, jež byly rozděleny na technické a měkké dovednosti. Následující kapitola byla věnována manažerským funkcím. Tato kapitola byla rozdělena na pasáže popisující jednotlivé paralelní a sekvenční funkce. Poslední dvě kapitoly zahrnovaly vysvětlení manažerských rolí i manažerských stylů.

Druhá praktická část práce nejprve obsahuje představení společnosti, její historii a popis řídicí struktury. Další kapitoly se zabývaly popsáním použitých metod při zkoumání manažerských dovedností manažera. Výsledky první metody strukturovaného rozhovoru s manažerem oddělení byly popsány v další kapitole. Následující kapitola se věnovala prezentování výsledků druhé metody, která měla podobu dotazníkového šetření, provedeného mezi přímými podřízenými manažera oddělení technické podpory. Výsledky dotazníkového šetření byly znázorněny formou grafů, jež byly slovně popsány. Čtvrtá kapitola praktické části práci prezentovala celkové výsledky dvou použitých metod zkoumání.

Na základě vyhodnocení těchto metod v poslední kapitole byla navržena a doporučena zlepšující opatření manažerských dovedností, které směřují k efektivnosti práce manažera. Při zkoumání bylo zjištěno, že společnost nenabízí školení v oblasti managementu pro vedoucí pracovníky. Proto společnosti bylo doporučeno organizovat školení pro vedoucí zaměstnance v oblasti managementu. Dále byl manažerce navržen kurz pro rozvoj manažerských dovedností, protože manažerka oddělení nikdy nepracovala na vedoucí pozici

a potřebuje se zaškolit v managementu. Zároveň byl nalezen nedostatek v kontrolování a na základě toho bylo navrženo zavedení systému kontroly v oddělení. Další doporučení se týkalo zlepšení komunikaci mezi manažerkou a její podřízenými. Pro odstranění problémů bylo navrhnuo zavádění pravidelných pracovních porad a organizování teambuildingu.

7 Seznam použitých zdrojů

- ANTUŠÁK, Emil a VILÁŠEK, Josef. *Základy teorie krizového managementu*. Praha : Univerzita Karlova v Praze, 2016. ISBN 978-80-246-3443-2.
- ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha : Grada, 2008.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha : Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, Jiří, SIKÝŘ, Martin a ŠAFRÁNKOVÁ, Jana Marie. *Management a organizace: současné přístupy k řízení lidí a vytváření organizací*. Ostrava : Key Publishing s.r.o., 2018. ISBN 978-80-7418-290-7.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada Publishing , 2010. ISBN 978-80-247-6367-5.
- GIBSON, Darryl R.. *Effective help desk specialist skills*. USA : Pearson Education, Inc. , 2014. ISBN 978-0-7897-5240-6.
- HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové : autor neznámý, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- LEMAY, Matt. *Product Management in Practice: A Real-World Guide to the Key Connective Role of the 21st Century*. Tokyo : Orielly Media, 2017. ISBN 978-1-491-98227-3.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha : Grada Publishing , 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PLEVOVÁ, Iлона. *Management v ošetrovatelství*. Praha : Grada, 2012. str. 11. ISBN 978-80-247-3871-0.
- STEINHARDT, Gabriel. *The Product Manager's Toolkit: Methodologies, Processes and Tasks*. . Caesarea : Springer, 2017. ISBN 978-3-642-04508-0.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a ja je profesionálně zvládnout*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.

VÁCHAL, Jan a VOCHOZKA, Marek. *Podnikové řízení*. Praha : Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

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

Internetové zdroje

Mytona. O nás. [online]. Mytona, Jakutsk, 2021 [cit. 2021-07-08]. Dostupné z:

<https://mytona.ru/about-us>

8 Přílohy

Příloha č. 1 - dotazník pro podřízené	66
Příloha č. 2 - strukturovaný rozhovor s manažerem	68

Příloha č. 1 - dotazník pro podřízené

Dobrý den,

jsem studentkou 3. ročníku Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze. Momentálně zpracovávám bakalářskou práci na téma „Manažerské dovednost“, ve které se zabývám manažerskými dovednostmi ve vybrané společnosti.

Proto bych vás touto cestou chtěla požádat o pravdivé vyplnění dotazníku. Veškeré informace z dotazníku jsou anonymní a budou sloužit pouze pro zpracování praktické části mé bakalářské práce.

Děkuji za vaši spolupráci. Naryia Tsybandina.

1 část

- 1. Jaké je vaše pohlaví?**
a) Žena b) Muž
- 2. Kolik je vám let?**
a) Méně než 20 let b) 21-30 let c) 31-40 let d) 41-50 let e) 51-60 let f) 61 let a více
- 3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**
a) Základní b) Středoškolské bez maturity c) Středoškolské s maturitou d) Vyšší odborné e) Vysokoškolské
- 4. Jaké je zaměření vašeho vzdělání?**
a) Ekonomické b) Humanitní c) Technické d) Umělecké e) Jiné
- 5. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**
a) 0-1 rok b) 2-3 roky c) 4-5 let d) 6-7 let e) 8-9 let
- 6. Jste spokojeni s prací u této firmy?**
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne

2 část

- 7. Jak byste celkově ohodnotili manažerské dovednosti vašeho nadřízeného?**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---
- 8. Vyberte nejlépe vykonávanou manažerskou funkci vašeho nadřízeného z níže uvedených variant.**
a) Plánování b) Organizování c) Výběr a rozmístění spolupracovníků d) Vedení d) Kontrolování
- 9. Vyberte nejhůře vykonávanou manažerskou funkci vašeho nadřízeného z níže uvedených variant.**
a) Plánování b) Organizování c) Výběr a rozmístění spolupracovníků d) Vedení e) Kontrolování
- 10. Deleguje na vás manažer své úkoly?**
a) Ano b) Ne
- 11. Jak často manažer deleguje úkoly?**
a) Často b) Občas c) Nikdy

- 12. Jsou delegované úkoly srozumitelně stanoveny?**
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne e) Nedeleguje je na mě
- 13. Je pro vás důležité motivování ze strany vašeho nadřízeného?**
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
- 14. Jste spokojen(a), jak vás nadřízený motivuje?**
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
- 15. Jaké motivační nástroje aplikovala vaše manažerka pro motivování?**
a) Zvýšení mzdy b) Kariérní postup c) Zkrácení pracovní doby d) Zlepšení pracovního prostředí e) Kurzy f) Pochvala g) Nic
- 16. Jak byste chtěl(a) být odměňován(a)?**
a) Zvýšení mzdy b) Kariérní postup c) Zkrácení pracovní doby d) Zlepšení pracovního prostředí e) Kurzy f) Pochvala g) Nic
- 17. Jak často manažer provádí kontrolu vaší práce?**
a) Několikrát denně b) Jednou denně c) Jednou týdně d) Několikrát týdně e) Jednou měsíčně
- 18. Jste spokojeni s četností kontrolování, které provádí manažerka oddělení?**
a) Ano b) Spíše ano c) Spíše ne d) Ne
- 19. Jaký styl vedení podle vás uplatňuje manažer vašeho oddělení při vedení?**
a) Autokratický styl b) Liberální styl c) Participativní styl
- 20. Líbí se vám tento vybraný styl vedení?**
a) Ano b) Ne
- 21. Kterou z dílčích rolí interpersonální role z vašeho pohledu představuje váš manažer?**
a) Představitel b) Vůdce c) Spojovací článek
- 22. Kterou z dílčích rolí informační role z vašeho pohledu představuje váš manažer?**
a) Monitorující příjemce informací b) Šířitel informací c) Mluvčí organizace
- 23. Kterou z dílčích rolí rozhodovací role z vašeho pohledu představuje váš manažer?**
a) Podnikatel b) Řešitel problémů c) Alokace zdrojů d) Vyjednávač
- 24. Co byste změnili na svém manažerovi nebo na svém pracovišti?**

Příloha č. 2 - strukturovaný rozhovor s manažerem

1. Jaké máte nejvyšší dosažené vzdělání? Jaké zaměření mělo vaše studium?
2. Kde jste pracovala před nástupem do této společnosti? Na jaké pozici jste pracovala?
3. Jak dlouho pracujete ve zkoumané společnosti?
4. Jak přesně se nazývá pozice, ve které působíte? Jak dlouho vykonáváte práci v aktuální pozici?
5. Je to vaše první zkušenost v oblasti managementu?
6. Co je vaší povinností v pozici manažera?
7. Kolik máte podřízených v oddělení a jak se nazývá jejich pozice?
8. Jaký styl vedení používáte v řízení zaměstnanců? Aplikujete pro všechny podřízené jednotný styl vedení nebo preferujete individuální přístup?
9. Kontrolujete práci podřízených? Jak provádíte kontrolu a jak často?
10. Delegujete své úkoly podřízeným?
11. Poradíte svým podřízeným, jak řešit stanovené delegované úkoly, pokud jim nebudou srozumitelné?
12. Motivujete své podřízené? Pokud ano, jakým způsobem?
13. Jaké z manažerských funkcí podle vás zvládáte nejlépe a jaké nejhůř? Například plánování, organizování, vedení lidí (motivace), kontrolování, výběr pracovníků a jejich rozmístění.
14. Kterou z dílčích rolí interpersonální role představujete? (Role představitele organizace, role vůdce organizace, role spojovacího článku)
15. Kterou z dílčích rolí informační role představujete? (Role monitorujícího příjemce informací, role šířitele informací, role mluvčího organizace)
16. Kterou z dílčích rolí rozhodovací role představujete? (Role podnikatele, role řešitele problému, role alokace zdrojů, role vyjednače)
17. Snažíte se zlepšit své manažerské dovednosti?
18. Co byste celkově řekli o manažerské pozici?
19. Jak vidíte úspěšného manažera?