

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Lenka Netušilová

© 2017 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Netušilová

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

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

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

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

Metodika

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

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. Jak být ještě lepším manažerem 1. vydání. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. ISBN 80-85865-66-1.

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

BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

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

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., a kol., Podnikové řízení. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2017

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.3.2017

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za pomoc a cenné rady při vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti VZP ČR a jejím manažerům za spolupráci a za poskytnutí informací potřebných ke zpracování této práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Tato diplomová práce se zabývá problematikou manažerských dovedností. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje literární rešerši vypracovanou na základě studia literárních zdrojů uvedených na konci práce. Tato část práce je zaměřena na management a osobnost manažera, který je klíčovým subjektem managementu. Dále se tato část věnuje manažerským funkcím, rolím, dovednostem a kompetencím. Nejdůležitější z dovedností jsou podrobně definovány v dalších kapitolách. Na závěr této části je uvedena problematika rozvoje a vzdělávání manažerů. Praktická část je věnována využití těchto poznatků v praxi. Pro praktickou část práce byl zvolen podnik VZP ČR. Tato část byla vypracována na základě studia vnitropodnikové dokumentace, analýzy dotazníkového šetření a rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Výsledky dotazníkového šetření jsou zobrazeny v grafech a tabulkách s komentáři. Po zpracování dotazníkového šetření byly výsledky předloženy vedoucímu pracovníkovi personálního oddělení. S tímto pracovníkem byl proveden řízený rozhovor zahrnující konzultaci výsledků analýzy dotazníkového šetření. Cílem rozhovoru bylo zjistit reakce pracovníka na výsledky a možné opatření, které z výsledků společnost vyvodí. Na základě těchto výsledků byly vyvozeny závěry a návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení manažerských dovedností u vedoucích pracovníků v podniku. Prohloubení těchto dovedností má za cíl zlepšit celkovou výkonnost zaměstnanců ve firmě.

Klíčová slova: řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců

Managerial skills

Summary

This thesis deals with the issue of managerial skills. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is developed based on studying of literary sources listed at the end of the thesis. This part is focused on management and manager's personality, the cornerstone of management. This part is also about manager's functions, roles, skills and competences. The most important skills are defined in detail in following chapters. The end of this part addresses management development and training. The practical part is devoted to the use of theoreticle knowledge in real business world. For the practical part of the VZP ČR was selected. This part was prepared based on studies of internal documentation, analysis questionnaire and an interview with the head of a personnel department. Results of the survey are presented by graphs and tables with comments. After processing the questionnaire survey the results were presented to the head of the personnel department a later discussed. The aim of the interview was to determine the reaction of the head of personnel department and identify possible actions that can increase the business performance. Lastly, the conclusions and the proposals for measures to improve the managerial skills in the company were suggested. Deepening these skills aims could improve the overall performance of VZP ČR employees.

Keywords: leading of the company, control process, human resource management, managerial roles, managerial functions, managerial competences, managerial skills, hard skills, soft skills, employee perfomance

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Management.....	14
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Definice pojmu a rozdělení.....	15
3.2.2 Osobnost manažera	16
3.2.2.1 Temperament.....	17
3.3 Manažerské funkce.....	18
3.4 Manažerské role	18
3.5 Manažerské dovednosti.....	20
3.5.1 Tvrdé dovednosti	21
3.5.2 Měkké dovednosti.....	21
3.6 Manažerské kompetence	22
3.7 Řízení podniku	22
3.8 Řízení lidských zdrojů.....	23
3.8.1 Výkonnost zaměstnanců	24
3.8.1.1 Cyklus řízení pracovního výkonu.....	24
3.9 Plánování.....	25
3.9.1 Význam plánování	26
3.9.2 Proces plánování	26
3.10 Organizování	28
3.10.1 Organizační struktura.....	28
3.10.2 Typy organizačních struktur	31
3.11 Vedení	33
3.11.1 Transakční a transformační styl	34
3.11.2 Styl jednání podřízených	34
3.12 Motivace.....	35
3.12.1 Motivační nástroje	35
3.13 Kontrolování	37
3.13.1 Kontrolní proces	38
3.14 Rozhodování	40
3.14.1 Rozhodovací proces.....	40

3.15	Komunikace	41
3.15.1	Komunikační proces	41
3.15.2	Komunikační dovednosti	42
3.15.3	Komunikační bariéry	42
3.16	Rozvoj a vzdělávání manažerů.....	43
3.16.1	Přístupy k rozvoji manažerů	44
3.16.1.1	Koučování.....	47
4	Vlastní práce	48
4.1	Charakteristika společnosti VZP ČR	48
4.2	Studium vnitropodnikové dokumentace	50
4.2.1	Organizační struktura.....	50
4.2.2	Systém hodnocení	52
4.2.3	Rozvoj zaměstnanců	52
4.3	Analýza dotazníkového šetření	55
4.3.1	Dotazník a zpracování	55
4.3.2	Základní soubor	56
4.3.3	Vyhodnocení otázek	57
4.4	Řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	82
5	Výsledky vlastní práce	84
5.1	Návrhy na opatření	87
6	Závěr.....	89
7	Seznam použitých zdrojů	91
8	Přílohy	93
8.1	Dotazník – vzor	93

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	<i>Cyklus řízení pracovního výkonu</i>	24
Obrázek č. 2:	<i>Kontrolní cyklus</i>	38
Obrázek č. 3:	<i>Organizační a procesní stránka rozhodování</i>	40
Obrázek č. 4:	<i>Organizační schéma VZP ČR</i>	50
Obrázek č. 5:	<i>Organizační schéma Regionální pobočky VZP ČR</i>	51

Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	<i>Struktura základního souboru respondentů</i>	56
Tabulka č. 2:	<i>Četnosti odpovědí s konkrétními body u jednotlivých dovedností</i>	77
Tabulka č. 3:	<i>Současná úroveň dovedností – celkový počet bodů</i>	79
Tabulka č. 4:	<i>Četnosti odpovědí s konkrétními body u jednotlivých dovedností</i>	79
Tabulka č. 5:	<i>Očekávaná úroveň dovedností – celkový počet bodů</i>	80

Tabulka č. 6: Porovnání současné a očekávané úrovně zlepšení dovedností.....	81
--	----

Seznam grafů

Graf č. 1: Kolik máte v současnosti podřízených?	57
Graf č. 2: Jaký styl vedení uplatňujete na své podřízené?	58
Graf č. 3: Je Vám blíže transakční nebo transformační styl vedení lidí?	58
Graf č. 4: S jakým přístupem ve vztahu k podřízeným se ztotožňujete?	59
Graf č. 5: Snažíte se o vytvoření příjemného pracovního prostředí?	60
Graf č. 6: S jakým přístupem ze strany podřízených se v práci nejčastěji setkáváte?	60
Graf č. 7: Myslíte si, že jste schopný správně posoudit schopnosti svých podřízených?	61
Graf č. 8: Jaký význam má komunikace na Vaší manažerské pozici?	62
Graf č. 9: Jakou formou nejčastěji komunikujete s podřízenými?	63
Graf č. 10: Jakou důležitost přikládáte včasnému podávání informací?	63
Graf č. 11: Zajímáte se o soukromé problémy svých podřízených?	64
Graf č. 12: Dělíte se/ hodláte se dělit o znalosti se svými podřízenými?	65
Graf č. 13: Máte pocit, že děláte na své pozici mnoho rozhodnutí?	65
Graf č. 14: Zajímá Vás před závěrečným rozhodnutím názor podřízených?	66
Graf č. 15: Myslíte si, že se zvyšují požadavky na Vaši samostatnost?	67
Graf č. 16: Zvyšují se u Vaší pozice nároky na organizační schopnosti?	67
Graf č. 17: Stává se Vám, že vykonáváte několik věcí najednou?	68
Graf č. 18: Nejdůležitější věci děláte...?	69
Graf č. 19: Plánujete pracovat na svém time-managementu?	69
Graf č. 20: Je pro Vás náročné přizpůsobovat se nově vzniklým situacím?	70
Graf č. 21: Jaké druhy problémů řešíte?	71
Graf č. 22: Dokážete identifikovat problém dřív, než nastane?	71
Graf č. 23: Snažíte se řešit problémy v době, kdy nastanou?	72
Graf č. 24: Využíváte v práci Vaše odborné dovednosti?	73
Graf č. 25: Mají všichni Vaši podřízení odborné dovednosti na požadované úrovni?	73
Graf č. 26: Jak často plánujete kontrolovat odborné dovednosti u Vašich podřízených? ...	74
Graf č. 27: Máte v případě zjištění nedostatků u podřízených dostatečnou interní pomoc?	75
Graf č. 28: Myslíte si, že je Vaše práce psychicky náročná?	75
Graf č. 29: Budete se snažit o profesní rozvoj?	76
Graf č. 30: Jak důležité jsou následující dovednosti pro Vaši práci?	77
Graf č. 31: Ohodnoťte prosím současnou úroveň Vašich manažerských dovedností.	78
Graf č. 32: Ohodnoťte prosím Vámi očekávanou úroveň těchto dovedností v nejbližší budoucnosti.	80

1 Úvod

V organizacích se v dnešní době klade důraz na lidský faktor. Tato doba je ve znamení technologií, procesy se automatizují, ale vedení firem si uvědomuje, že lidský faktor nelze zanedbávat. Lidé jsou ti, kteří stroje obsluhují, udržují, opravují a kontrolují. Plno nevýrobních firem jsou na lidském faktoru závislé dokonce více než firmy výrobní. Jsou to právě zaměstnanci, kteří tvoří nedílnou součást celého podniku. Je třeba zajistit, aby tito zaměstnanci byli správně vedeni, motivováni, cítili se ve firmě dobře a tomu odpovídala jejich výkonnost. Právě manažeři by měli být schopni tyto důležité faktory zajistit. Správný manažer je dobrým vůdcem. Vyniká v oblasti řízení nejen, co se tvrdých dovedností týče, ale dokáže být také empatický a vycítit co zaměstnanec naopak požaduje, aby byl správně veden a vykonával práci v požadované kvalitě. Pro firmu je tedy nezbytné mít kvalifikované manažery, prostřednictvím kterých se docílí vysoké produktivity práce a celkové úspěšnosti společnosti.

Je velice důležité věnovat se rozvíjení manažerských dovedností, neboť v dnešním globalizovaném světě dochází k mezinárodnímu propojování podniků a tím i k nárůstu požadavků a potřeb firem na jednotlivé zaměstnance. Stále složitější celosvětové firemní struktury, pracovní procesy a narůstající sebevědomí pracovníků vede k nárůstu důležitosti personálního managementu. Tato oblast firmy slouží ke zvyšování produktivity a tím i dosahování cílů organizace, jejichž vytyčení je pro firmu velice důležité, neboť jejich absence by vedla k postupné stagnaci. Na této cestě však musí čelit několika z mnoha problémů. Tyto problémy vyplývají z potřeb lidí, organizace a jejich okolního prostředí. Další problémy jsou důsledkem zákonů, zejména nezbytného zajištění stejné pracovní příležitosti.

Vzdělání a vzdělávací proces zdaleka nekončí pouze absolvováním základní nebo střední školy, maturitou nebo vysokoškolským diplomem, ale prostupuje celým naším životem. Povinná školení a nepovinné kurzy - ať již prezenční nebo za pomoci e-learningu, podcastů (zvukových záznamů) nebo videokonferencí - jsou nezbytnou součástí většiny pracovních pozic.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem teoretické části této diplomové práce je na základě studia odborné literatury shrnout problematiku managementu a definovat osobnost manažera včetně jeho funkcí, rolí, dovedností a kompetencí. V závěru je shrnuto několik metod rozvoje a vzdělávání manažerů. Z teoretické části následně vychází část praktická.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení společnosti VZP ČR. Cílem je posoudit současnou úroveň dovedností manažerů Regionálního pracoviště Praha a konfrontovat ji s požadovanou úrovní potřebnou pro výkon jejich práce. Manažeři dále pohlíží na vývoj svých dovedností v horizontu následujícího roku tak, aby byla v práci zahrnuta dynamická složka. Dalším cílem je zpracování návrhu na zlepšení konkrétních dovedností. Tyto změny jsou navrženy s cílem zlepšení výkonnosti zaměstnanců a kvality procesů uvnitř společnosti.

2.2 Metodika

Teoretická část byla vytvořena na základě studia odborné literatury. Seznam použité literatury je uveden na konci práce. Pro potřeby teoretické části této práce bylo využito výhradně literárních zdrojů.

V praktické části práce, při získávání informací o společnosti VZP ČR, bylo využito analytických metod - analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku. Většina informací byla čerpána z výroční zprávy VZP ČR pro rok 2015. Na tuto část navazoval kvantitativní průzkum – metoda dotazníkového šetření. V průzkumu byl rozeslán odkaz na dotazník ze serveru Survio.cz. Tento odkaz byl prostřednictvím pracovních e-mailů rozeslán celkem 77 manažerům Regionálního pracoviště Praha. Z nich bylo k vyhodnocení poskytnuto celkem 42 vyplněných dotazníků. Otázky v dotazníku byly rozděleny do 4 skupin – základní údaje, řídicí dovednosti, odborné dovednosti a doplňující otázky. Výsledky analýzy

dotazníkového šetření jsou zobrazeny v koláčových grafech a tabulkách. Pod každým grafem či tabulkou se nachází komentář. Četnosti odpovědí byly vyjádřeny v relativních hodnotách. Některé volné odpovědi byly sumarizovány do nejčastějších odpovědí a vyhodnoceny slovním komentářem. Další skupina otázek, ve kterých měli manažeři vyhodnotit současnou a očekávanou úroveň dovedností, byla vyhodnocena do přehledných tabulek s výslednými body u každé z dovedností. Tyto tabulky byly porovnány a byl tak zjištěn rozdíl mezi oběma úrovněmi dovedností, a to jak současnou tak očekávanou úrovní. Tato metoda byla v závěru doplněna o průzkum kvalitativní, a to techniku řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem. Tento pracovník byl vyzván, aby ohodnotil a reagoval na výsledky dotazníkového šetření a v souvislosti s tím vyvodil možná opatření, na která se v budoucnu společnost zaměří. Návrhy na opatření vztahující se k výsledkům dotazníkového šetření byly zpracovány na závěr samotné práce. Tyto návrhy byly vypracovány s cílem zlepšení manažerských dovedností uvnitř podniku.

3 Teoretická východiska

Tato část diplomové práce se věnuje managementu a osobnosti manažera. Zejména se věnuje manažerským funkcím, rolím, dovednostem a kompetencím. Na závěr této části je uveden rozvoj a vzdělávání manažerů. Management je v poslední době stále častěji skloňovaným slovem nejen v odborné veřejnosti. Roste zájem o studium managementu, což je patrné zejména ve vysokoškolském vzdělávání. Management totiž již tradičně patří k profilujícím předmětům ekonomických oborů vysokých škol. Každý vysokoškolsky vzdělaný člověk by si měl základní manažerské znalosti a dovednosti dobře osvojit, protože tyto dovednosti se stanou klíčovým faktorem úspěchu v jeho profesionální kariéře i v soukromém životě.

3.1 Management

Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídící pracovníci a soubor poznatků o řízení. Management bývá často považován za ekvivalent českého slova řízení. Blažek (Blažek, 2014, s. 12) ovšem poukazuje na to, že pojem řízení chápáný v širokém slova smyslu, tak jak s ním pracuje například kybernetika, je pojmem podstatně širším než management. Řízení probíhá v různých systémech technických, biologických či společenských, oproti tomu management je řízením v organizacích. Management je tedy speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí.

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 24).

Dvořáková (Dvořáková, 2007, s. 3-4) upozornila na to, že všechny organizace budou muset z existenčních důvodů více využívat výhody nových forem organizace práce, jež jsou založeny na vyšší motivaci k práci, na širokých a flexibilních pracovních kompetencích, na kreativitě a morální integritě pracovníků, na jejich vysoké schopnosti a ochotě učit se. Při řízení a vedení lidí je důležité uvědomit si složitost a rozporuplnost

současných sociálních a ekonomických procesů, protože právě to má v personální práci zásadní význam.

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Jednotlivé kroky budou vysvětleny v dalších kapitolách této práce.

3.2 Manažer

Managementem lze v další významové rovině označit i pracovníky, kteří rozhodují o důležitých otázkách uvnitř podniku. Význam managementu neustále roste a úměrně tomu roste i důležitost jeho vykonavatelů – manažerů. Dle Dvořákové (Dvořáková, 2007, s. 3) vznikla nová generace manažerů, kteří se orientují na mezinárodních trzích, pracují úspěšně v multinacionálních organizacích nebo kultivují původně české podniky podle standardů vyspělých ekonomik.

3.2.1 Definice pojmu a rozdělení

Podobně jako v případě zdomácnělého výrazu management existuje paralela původního českého výrazu řízení, tak i pro zdomácnělý výraz manažer existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídící pracovník. Manažer by měl umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně podílení se na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí s motivováním a zejména s koučováním. Všechno to je náročné jak na čas, tak na znalosti a především schopnosti a dovednosti manažerů. Blažek (Blažek, 2014, s. 14-15) uvedl, že podle stupňů řízení lze manažery členit do tří skupin. Jde o manažery první linie, střední manažery a vrcholové manažery.

1. Manažeři první linie

Patří sem vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení. Ve výrobním podniku to bývá mistr, v obchodu vedoucí prodejny, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry, v kultuře vedoucí galerie apod. Všichni tyto vedoucí jsou

v bezprostředním styku s výkonnými pracovníky, přičemž charakter práce jejich podřízených, jak vyplývá z naznačeného výčtu, může být značně rozdílný.

2. Střední manažeři

Tvoří stále ještě početnou a dosti různorodou skupinu řídících pracovníků, operujících mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Působí v roli „převodových pák“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení organizace.

3. Vrcholoví manažeři (top management)

Řídí organizaci jako celek a reprezentují ji navenek, a to jak vůči vlastníkům, resp. nadřízeným orgánům, tak vůči dalším důležitým subjektům, jako jsou zákazníci, dodavatelé, stát, banky apod. U menších organizací může být mezi vrcholovými manažery a vlastníky personální identita (tj. vlastník je např. též ředitelem), u velkých společností je funkce výkonu vlastnických práv od funkce řízení zpravidla oddělena.

Blažek (Blažek, 2014, s. 15) dále upozornil na to, že stávající vývojové trendy směřují k tomu, že v důsledku měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů ztrácí střední management postupně na významu. Z podobných důvodů se mění i pozice managementu první linie, který se začíná ve větší míře propojovat s výkonnými složkami. Naproti tomu roste význam a náročnost řídicí práce na úrovni top managementu, zabývajícího se strategií organizací v podmínkách vysoce dynamického až turbulentního prostředí

3.2.2 Osobnost manažera

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

Příklady úspěšných manažerů dokazují, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být úspěšnými manažery. Dle Lojdy (Lojda, 2011, s. 10-11), se obvykle pracuje s rozdělením do tří kategorií složek osobnosti:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje

Jeho vlastnosti, chování, charakter, temperament.

2. Co člověk umí

Jeho znalosti, dovednosti a kompetence.

3. Co člověk chce a kam směřuje

Jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké uznává hodnoty a jaké jsou jeho postoje.

3.2.2.1 Temperament

Součástí osobnosti je také temperament. Dle Lojdy (Lojda, 2011, s. 12-13) je temperament souborem vrozených vlastností a závisí na něm dynamika prožívání a emotivnost jednání. Ve svém důsledku se pak projevuje tím, jak jedinec věci prožívá, jak na ně reaguje a jak se chová. Přestože se jedná o soubor vrozených vlastností, lze jej v průběhu života ovlivnit a kultivovat. Temperament můžeme charakterizovat několika znaky:

- Intenzita a rychlost reakcí člověka na vnější podněty,
- schopnost nést zatížení, neboli odolnost vůči silným nebo dlouhodobě působícím podnětům,
- citlivost prožívání a s tím související stálost a pohyblivost v různých situacích,
- náladovost a míra ovládnutí emocí,
- vystupování, výraznost v jeho chování.

Temperament se navenek projevuje také neverbálními projevy, jakými jsou mimika, gestikulace, držení těla, způsob chůze, tempo řeči a další. Jak uvedl Lojda (Lojda, 2011, s. 12-13), mezi typické znaky temperamentu vyžadované u manažera patří:

Dominance – projevuje se sebejistotou, zdravou dávkou agresivity a soutěživosti. Umožňuje snadněji překovávat překážky.

Submisivnost – projevuje se ochotou se snadno podřizovat a respektovat potřeby ostatních.

Asertivita – dovoluje jednotlivci se nenechat manipulovat ostatními. Asertivní jedinec dokáže využívat takzvaná asertivní práva. Právo na vlastní názor, právo nesouhlasit, právo se samostatně rozhodnout apod.

Pasivita – opačný pól asertivity.

Emocionální labilita (neurotik) – projevem jsou úzkostné stavy, nedůvěřivost k okolí, přílišná opatrnost, rychlé střídání nálad a snadné rozrušení na základě nepodstatných impulsů apod.

Emoční stabilita – dovoluje dobře zvládat stres. Emočně stabilní člověk je více rezistentní vůči vyčerpání a nepříjemným vnějším vlivům.

3.3 Manažerské funkce

Koncept manažerských funkcí vychází z funkcí správy, které již v roce 1916 formuloval jeden ze zakladatelů teorie managementu H. Fayol jako plánování, organizování, prikazování, koordinování a kontrolování. V současné době jsou manažerské funkce vymezeny jako:

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

V rámci tohoto členění však existuje celá řada různých modifikací (Blažek, 2014, s. 13).

3.4 Manažerské role

Manažeři vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí

odlišnými pravidly a principy. Henry Mintzberg (Mintzberg, 1973, s. 55) charakterizoval deset různých rolí, které manažeři zastávají:

Interpersonální role

V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel.

- **Představitel** reprezentuje organizaci při ceremoniálech, neplánuje, neřeší problémy, nerozhoduje.
- **Vedoucí** realizuje prostřednictvím podřízených cíle organizace, motivuje, usměrňuje a hodnotí.
- **Spojovatel** komunikuje s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci, udržuje vztahy mezi jednotlivými útvary a mezi organizací a jejím okolím.

Informační role

Vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a jež dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

- **Pozorovatel** vyhledává informace potřebné pro pochopení organizačního života, tyto informace získává jak z formálních tak z neformálních zdrojů.
- **Šířitel** šíří informace, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a interní informace šíří svým podřízeným skrze roli vedoucího.
- **Mluvčí** reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči ostatním útvarům, vytváří image na veřejnosti a hájí zájmy organizace.

Rozhodovací role

Rozhodování manažera znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

- **Podnikatel** vymýšlí, podněcuje a projektuje změny, v roli pozorovatele nachází nové metody nebo perspektivní aktivity, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení

stávající reality, dále také zavádí nové produkty na trh, mění technologii nebo adaptuje technologii starší.

- **Řešitel** rušivých událostí reaguje na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů, navrácí stabilitu organizaci, odstraňuje rozpory mezi stranami nebo mezi cíli.
- **Distributor zdrojů** hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, zařízení atd., dbá, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace, usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů.
- **Vyjednavač** jedná s jednotlivci, útvary, podřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli, státní či místní administrativou, podmínkou je pravomoc k hospodaření se zdroji, platí, že čím vyšší úroveň manažera, tím více času věnuje vyjednávání.

Tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích. Manažeři na vyšších úrovních vystupují častěji v rolích rozhodovacích, zatímco nižší manažeři v interpersonálních (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 11-12).

3.5 Manažerské dovednosti

Dovednosti jsou vnímány jako praktické návyky, které se dají získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro jejich získání je zapotřebí dostatek času a úzce souvisí se schopnostmi konkrétního člověka. Vznik dovedností je tedy individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Pro potřeby výkonu manažerských činností se zaměřujeme na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru,
- dovednosti koncepčního charakteru,
- dovednosti v řízení lidských zdrojů,
- dovednosti technického rázu.

S dovednostmi úzce souvisí také zkušenosti, které umožňují zafixování potřebných dovedností a návyků do podoby běžné rutiny. Na základě zkušeností pak manažer dokáže

správně odhadnout budoucí vývoj nebo reakce vyplývající z jeho okolí (Lojda, 2011, s. 19).

Dle Lojdy (Lojda, 2011, s. 9) soudobý management nabízí poměrně širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat je však pouze počátek toho, co by měl manažer ovládnout. Znalost a uplatňování řídicích praktik nazýváme tvrdými dovednostmi manažera. Vedle těchto tvrdých dovedností však manažer potřebuje také dovednosti související s vedením lidí, tedy měkké dovednosti.

3.5.1 Tvrdé dovednosti

Někdy také označovány anglickým pojmem hard skills, představují veškeré znalosti spojené s uplatňováním manažerských a řídicích praktik, technických znalostí, jako je např. práce se stroji a nástroji, výpočetní technikou apod. Mezi hard skills také zahrnujeme analýzy rizik, kontrolu kvality, přípravu rozpočtů a mnohé další (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 107).

3.5.2 Měkké dovednosti

Jinak řečeno soft skills, na rozdíl od tvrdých tvoří veškeré dovednosti spojené s vedením lidí. Jedná se zejména o oblast vhodné motivace a stimulace prostřednictvím správně volených motivačních a stimulačních nástrojů hmotné a nehmotné povahy, či komunikaci s podřízenými i nadřízenými. Typickým znakem měkkých dovedností je, že se jedná o dovednosti, které jsou těžko měřitelné. Příkladem neměřitelné měkké dovednosti může být empatie, jež spadá mezi vrozené vlastnosti manažera (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 107).

Tvrdé a měkké dovednosti manažerů jdou ruku v ruce a jedny bez druhých nejsou pro manažera dostačující. Úspěšný manažer tedy musí disponovat odpovídajícími soft i hard skills (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 107). Stejně jako manažerským technikám se lze naučit i manažerským dovednostem. Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera ovládnutí své osobnosti. Zvládnutí

manažerských dovedností není nikdy ukončeným procesem a každý manažer musí být připraven se stále učit.

3.6 Manažerské kompetence

Dle Lojdy (Lojda, 2011, s. 20) je kompetence schopnost člověka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost. Kompetence vyjadřují rovněž schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu i náročně předem neurčitě definované úkoly. Mezi základní manažerské kompetence patří:

- schopnost samostatného rozhodování,
- schopnost dotahovat věci do konce,
- schopnost reagovat na měnící se podmínky,
- schopnost sebevzdělávání a učení,
- flexibilita,
- inovativnost při řešení úkolů.

3.7 Řízení podniku

Moderní názory na řízení usilují o pokud možno jednoduché vysvětlení univerzální podstaty fungování organizací a kladou důraz na vztahy organizace a prostředí. Obecná teorie systémů přináší systémové hledisko, chápe organizaci jako systém v prostředí, který je složen z dalších subsystémů, spojených mezi sebou množstvím vzájemných interakcí. Teorie kontingence považuje za úspěšnou takovou organizaci, která se dokáže přizpůsobit svému okolí. Podle populační ekologie však prostředí samo – spíše než vlastní aktivita organizace – určuje, která organizace přežije a která nikoliv. Z kybernetiky se dostávají do managementu principy učení se učení, redundance, různosti, minimální specifikace, které pomáhají vysvětlit fungování organizací v měnícím se světě (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 37).

Postmoderní teorie řízení se opírají o díla postmoderních filozofů. Odmítají „veliké teorie“ a snaží se zachytit organizaci v její složitosti, zabývají se dílčími problémy. Chaos je považován za normální stav světa, a kdo chce být úspěšný, musí se mu přizpůsobit. Je odhalována funkce jazyka v organizaci, která je samoúčelná. Organizační struktura se vytrácí nebo přetváří ve strukturu flexibilní, která je určitou obranou proti jazykovému rozštěpení organizací. Boj o moc stojí na vlastnictví informací. K vysvětlení organizačního života jsou používány metafory – příklady z různých jiných oblastí života. Za vzor postmoderních organizací jsou považovány východoasijské firmy se svým kolektivismem, vědomím postaveném na důvěře a odpovědným přístupem k lidem a okolí (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 37).

Myšlenky učící se organizace jsou syntézou moderních a postmoderních přístupů k řízení. V obtížném boji o udržení v překotně se měnícím světě mohou uspět jen takové organizace, které uplatňují principy nepřetržité přeměny, podpory vzdělávání, týmové práce a nové role manažerů (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 37).

3.8 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Jak uvedl Bělohlávek a kolektiv (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 303-305), vzdělávání kompetentního pracovníka trvá měsíce nebo léta a nalézt kvalifikovaného odborníka také nemusí být snadné. Určitě se vyplatí věnovat pozornost lidským zdrojům již na začátku každého podnikání. Je důležité zpracování strategie lidských zdrojů – obsahuje to několik kroků:

1. vize a strategie firmy – jaké jsou záměry a plány do budoucna,
2. konkrétní úkoly pro jednotlivé jednotky a útvary,
3. určení kompetencí pro jednotlivé útvary a pracovní místa,
4. stanovení nástrojů, jakými bude těchto kompetencí v útvarech a u jednotlivců dosahováno,
5. zpracování norem, kterými je řízeno použití jednotlivých nástrojů.

3.8.1 Výkonnost zaměstnanců

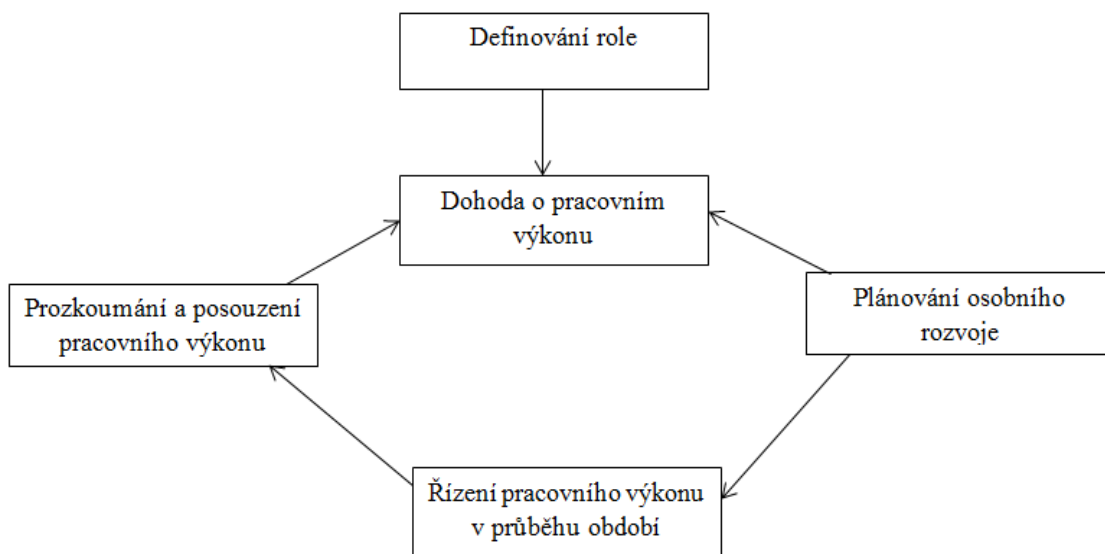
Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, neboť organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a naplňovali tak její cíle (Koubek, 2007, s. 202).

Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posouzení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšujícího se podílení každého pracovníka na řízení (Koubek, 2007, s. 203).

3.8.1.1 Cyklus řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus, který znázorňuje následující schéma:

Obrázek č. 1: *Cyklus řízení pracovního výkonu*



Zdroj: Koubek (Koubek, 2007, s. 203)

Hlavními aktivitami a fázemi tohoto cyklu jsou:

1. Definování role pracovníka – dohodnutí hlavní oblasti výsledků a požadavky na schopnosti.
2. Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu – definuje očekávání, tj. čeho by měl pracovník dosáhnout v podobě výsledků, jak bude jeho výkon měřen a jaké schopnosti jsou pro dosažení požadovaných výsledků potřebné.
3. Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností pracovníka – vypracování plánu osobního rozvoje pracovníka, fáze rozvíjení předpokladů pro zlepšování pracovního výkonu.
4. Řízení pracovního výkonu v průběhu období – podnikají se kroky směřující k realizaci dohody/smlouvy o pracovním výkonu a plánu osobního rozvoje, nepřetržitý proces poskytování zpětné vazby na výkon.
5. Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu – formální vyhodnocování, kdy dochází k prozkoumání a posouzení pracovního výkonu za celé období s důrazem na úspěchy, pokrok i problémy (Koubek, 2007, s. 203).

3.9 Plánování

Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 93).

3.9.1 Význam plánování

Všichni manažeři, a to na všech stupních řízení, by se měli zapojit do plánování. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten který úkol. Je proto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí řízení. Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 95).

3.9.2 Proces plánování

Jak uvedl ve své publikaci Bělohlávek a kolektiv (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 97), postup plánování by se měl obecně vždy ubírat stejnými kroky vyjadřujícími následnost od rozpoznání příležitosti či potřeby ke stanovení cílů, zvážení plánovacích předpokladů, dále přes vypracování relevantních alternativ scénářů postupu a jejich hodnocení k výběru jednoho z nich, formulaci návazných plánů, realizaci a sledování zvoleného postupu až po případné přijímání nápravných opatření a závěrečné vyhodnocení. Uváděná následnost však nevylučuje případné prolínání kroků v určitých etapách. Jednotlivé kroky postupu plánování:

1. Východiska (příležitosti, potřeby)

Na počátku plánování stojí uvědomění si příležitostí, respektive potřeb. V první řadě by se manažeři měli zabývat vyhodnocením rozhodujících informací o trhu, zejména co se týče pravděpodobných zákazníků a jejich potřeba potenciálních konkurentů. Dále by měli posoudit vlastní silné a slabé stránky především z hlediska potenciálních příležitostí.

2. Stanovení cílů

Plánům stanovují směr právě organizační cíle. Soustava cílů se obvykle vymezuje jak pro firmu jako pro celek, tak pro její jednotlivé organizační jednotky či oblasti. Celková hierarchie firemních cílů je tedy uspořádána jak podle úrovní řízení, tak podle funkcionálních oblastí. U každého cíle je nutné určit jeho parametry např. obsahovou náplň, vyjádření způsobu jeho dosažení či měření, časový horizont atd.

Pravidlo Smart

Pokud mají cíle plnit v organizaci svá poslání, musí splňovat určité požadavky. Tyto požadavky můžeme ověřit např. díky pravidlu Smart, které je zkratkou následujících slov:

Specific = specifický (v množství, kvalitě i čase)

Measurable = měřitelný (lze jej bezpečně ověřit)

Agreed = akceptovaný (všichni podřízení s ním souhlasí)

Realistic = reálný (musí být dosažitelný)

Trackable = sledovaný (je možné jej v postupných krocích ověřovat)

3. Přijetí plánovacích předpokladů

Stanovení rozhodujících plánovacích předpokladů týkajících se prostředí, ve kterém se budou plány realizovat. Jedná se tedy zejména o prognózování vnitřního a vnějšího prostředí podniku.

4. Produkce alternativních postupů

Téměř každého cíle je možné dosáhnout několika způsoby. Formuluje se tedy více různých scénářů přípustných plánů.

5. Hodnocení alternativ

Jednotlivé alternativy jsou hodnoceny z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a stanovených cílů, přičemž jsou posuzovány jejich přednosti a nedostatky.

6. Výběr postupu

Rozhodnutí o přijetí zvolené alternativy plánu, a to i za situace, kdy předcházející krok nedal jasnou odpověď na otázku, která alternativa je neoptimálnější z hlediska dosažení našeho cíle.

7. Formulování návazných plánů

Na podporu přijatého tzv. hlavního plánu je zpravidla zapotřebí vypracovat soubor návazných plánů, jako jsou např. plány nákupu materiálu, plány rozvoje lidských

zdrojů, plány vývoje nových výrobků a dalších zahrnujících celý reprodukční proces.

8. Realizace a sledování

Jde o přeměnu záměrů na skutečnost, přičemž je důležité plnění plánu průběžně vyhodnocovat a případně přehodnocovat.

9. Přijímání nápravných opatření

V důsledku obtížně předvídatelných změn v organizačním prostředí dochází k odchylkám od plánovaného postupu, které je nutné odstraňovat nápravnými opatřeními sledujícími dosažení našich organizačních cílů.

10. Vyhodnocení

Závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků.

3.10 Organizování

Lidé se sdružují do organizovaných skupin – organizací, aby společně dosahovali určitých cílů. Takto široce chápané organizace mohou nabývat velmi různorodých podob. Může se jednat o různé spontánně vzniklé a spontánně existující skupiny či společenství. Na bázi spontánních organizací v historickém vývoji vznikaly a postupně se rozvíjely organizace umělé. Umělá organizace je cílevědomě vytvořená, její účel, podmínky existence a vnitřní i vnější vztahy jsou explicitně artikulovány a kodifikovány (Blažek, 2014, s. 34).

3.10.1 Organizační struktura

Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit, tak aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst. Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře

je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce. Popis práce i organizační řád uvádí jen jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 114-116).

Dle Dvořákové (Dvořáková, 2007, s. 4) se v prostředí nejistoty a stále se měnících podmínek špatně pohybují tradiční statické struktury. Pro podnikatelský úspěch v nových podmínkách je zapotřebí vytvářet dynamické organizační struktury, které mají schopnost neustále vyvolávat a rychle realizovat změny a inovace, a to jak uvnitř organizace (zaměstnanci, technika, inovační procesy apod.), tak i ve vztahu k okolí, na svých výstupech (produkty, služby). Jinak řečeno, mají potřebnou kreativitu a flexibilitu a dokáží sledovat a rychle reagovat na změny (či odhadnout směr), které vznikají u konkurence, partnerů, klientů, dodavatelů, ale tak u vlastních zaměstnanců. Schopnost změny se stává základním atributem a fenoménem úspěšného podnikání.

Hovoříme-li v terminologii teorie managementu o organizační struktuře, pak máme na mysli dle Blažka (Blažek, 2014, s. 44) strukturu systému řízení organizace. U této struktury je třeba cestou účelové abstrakce rozlišovat:

- **strukturu procesní**, která je definována jako soubor činností a sekvenčních, díle též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito činnostmi,
- **strukturu útvarovou**, která je definována jako soubor pracovních míst a mocenských dále též informačních či hmotně-energetických vztahů mezi těmito pracovními místy.

Procesní struktura

Určující jsou procesy, nikoliv útvary. Organizace neexistuje kvůli útvarům, ale útvary existují kvůli naplňování cílů organizace. Existence útvarů je tedy oprávněna pouze do té míry, od jaké tyto útvary efektivně zabezpečují realizace procesů vedoucích k naplňování těchto cílů. Začínat reorganizace od analýzy útvarů, aniž by byla provedena analýza procesů, což se v praxi bohužel v nejednom případě děje, je metodicky nesprávné a může vést ke špatným řešením.

Útvarová struktura

Útvarová struktura je vůči procesní struktuře sekundární. To znamená, že při vytváření či přetváření útvarové struktury je určujícím faktorem struktura procesní. Nicméně existují i další faktory, které působí na útvarovou strukturu, a to obecně, bez významnější souvislosti s konkrétní podobou struktury procesní. Jedním z těchto faktorů je uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího. Uvedený princip stanovuje, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného. Tento nadřízený zodpovídá za veškerou činnost daného pracovníka. Uplatnění principu jediného odpovědného vedoucího dává útvarovým strukturám jejich typický hierarchický tvar. Celkový objem práce, který má organizace vykonávat a naplňovat takto své cíle, je rozdělen na jednotlivé činnosti. Tato množina činností je seskupována do procesů. Tím je vytvářena procesní struktura, přičemž jednotlivé činnosti jsou přiřazovány jednotlivým pracovním místům. Takto dochází mezi pracovními místy k dělbě práce. Každé z pracovních míst se svojí činností podílí na společném díle. Dochází tedy ke vzájemné kooperaci. Aby kooperace probíhala efektivně, musí být koordinována. Pro zajištění koordinace v rámci celé organizace je třeba stanovit koordinační místo, které bude koordinovat činnost těchto koordinačních míst, tedy koordinaci na vyšším stupni. Výsledkem tohoto postupu je hierarchická útvarová struktura. Grafické zobrazení struktura se nazývá organizační schéma. Charakteristiky této struktury jsou:

- **Prvky** útvarové struktury jsou pracovní místa. V organizačním schématu jsou znázorněna pomocí uzlů v podobě obdélníků.
- **Vztahy** útvarové struktury znázorňují hrany mezi uzly v podobě přímek. V organizačním schématu jsou zachycena pouze vztahy mocenské, přesněji řečeno vztahy nadřízenosti a podřízenosti vyplývající z aplikace principu jediného odpovědného vedoucího.
- **Stupeň řízení** je tvořen těmi prvky útvarové struktury, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Stupně řízení se zpravidla číslují zespoda nahoru, přičemž nejnižší tzv. nultý stupeň řízení je tvořen těmi pracovními místy, která již nemají

žádné podřízené. Pracovníci nalézající se na tomto stupni jsou pracovníky výkonnými. Na prvním a dalších stupních se jedná o pracovníky řídicí.

- **Útvar** je seskupení prvků organizační struktury obsahující pracovní místa a příslušné řídicí místo.
- **Rozpětí** řízení je hodnota, která udává, kolik pracovníků (pracovních míst) je přímo podřízeno jednomu vedoucímu. (Blažek, 2014, s. 49-50).

Nutno však uvést, že se vedle striktního uplatňování principu jediného odpovědného vedoucího reprezentujícího jednolíniové řízení začíná uplatňovat též vícelíniové řízení, kdy pracovník není podřízen pouze jednomu, ale dvěma, popřípadě více vedoucím. Důvodem je zpružnění řízení organizací jako reakce na zvyšování dynamiky jejich vnějšího i vnitřního prostředí. Dalším trendem budoucího směřování organizací je posilování tržní koordinace. Manažerská literatura předpovídá přechod od vertikálních k horizontálním strukturám, tedy přechod od koordinace prostřednictvím hierarchie ke koordinaci prostřednictvím trhu (Blažek, 2014, s. 50). Dle Trunečka (Truneček, 2014, s. 93) jde o směřování organizační architektury od „hierarchie“ ke „květu“, od „vojenské organizace“ k „symfonickému orchestru“.

3.10.2 Typy organizačních struktur

Podle tvaru organizační struktury můžeme rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.

Funkcionální struktura

Základní organizační forma, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.

Divizionální struktura

Vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, nebo podle geografického umístění jednotlivých částí organizace či podle

typu zákazníka. Každá divize má svůj vlastní finanční, provozní, obchodní nebo technický úsek. Odborné činnosti jsou tak rozděleny mezi jednotlivé divize, což umožňuje pružné a operativní jednání divizí.

Smíšená organizační struktura

Jedná se o určitý kompromis mezi funkcionální a divizionální strukturou. Taková organizace může mít například společný technický a finanční úsek na ředitelství, zatímco obchod, výroba, řízení jakosti a lidské zdroje jsou vytvořeny samostatně na jednotlivých divizích.

Maticová (projektová) organizační struktura

Spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník má dva nadřízené jednak odborného vedoucího jednak vedoucího týmu. Odpovídá oběma. Odborné týmy jsou složeny z pracovníků několika útvarů a ti všichni se podílejí na řešení jednotlivých úkolů.

Procesní organizační struktura

Má podobu autonomních dílčích jednotek organizovaných okolo jednotlivých procesů. Pro jejich označení je užíván rovněž název „procesní améby“. Jejich činnost je koordinována na principu vztahů interních zákazníků a dodavatelů, přičemž organizace jako celek využívá výhod centralizovaného ekonomického řízení. Struktura takové organizace je plochá (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 114-116).

Je třeba zdůraznit, že organizační struktura konkrétní organizace je vždy unikátním řešením. Neplatí totiž, že existuje jediná správná organizační struktura pro jakoukoliv organizaci a pro jakékoliv podmínky. Jedna a tatáž struktura může být v jedněch podmínkách vysoce efektivní naopak v jiných podmínkách zcela nefunkční. Při koncipování organizační struktury je nutno přihlížet k řadě specifických podmínek, ve kterých organizace působí, resp. bude působit, což znamená důsledně aplikovat kontingenční přístup. Faktory, jejichž vliv na organizační strukturu lze považovat za významný jsou:

- strategie, kterou organizace sleduje,
- technologie, pomocí které realizuje své produkty,
- teritorium, ve kterém organizace působí,
- velikost organizace,
- kultura organizace (Blažek, 2014, s. 80-81).

3.11 Vedení

Bělohlávek (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 141-142) uvedl, že počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí, souhrnně nazvané Nové vedení. Proti dosavadním, většinou racionálním, přístupům je zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. Ústředním pojmem se stává charisma, síla osobnosti vůdce, který dokáže strhnout ostatní pro svou vizi. Styl vedení bývá považován za způsob, který je typický pro chování vedoucího vůči skupině. Klasická teorie vedení uvádí tři hlavní styly:

- Autoritativní styl – moc i rozhodování jsou soustředěny v rukou vedoucího, vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly, komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, nevýhodou je však potlačení individuální motivace a iniciativy.
- Demokratický styl – vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.
- Styl laissez-faire (volný průběh) – vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je nějakého vedoucího třeba (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 141-142).

3.11.1 Transakční a transformační styl

V roce 1985 publikoval Bernard M. Bass knihu „Vedení a výkon nad očekávání“ (Leadership and Performance Beyond Expectations), ve které vyložil své ideje transakčního a transformačního stylu řízení, postavené na dlouholetých výzkumech a zkušenostech z armády a z komerčních organizací. Podle Basse transakční vedoucí motivuje své podřízené poskytováním odměny za vykonané úkoly. Transformační vedoucí motivuje následníky, aby pracovali na vyšších cílech spíše skrze sebeaktualizaci než skrze bezprostřední odměnu. Bass však neodděluje transakční a transformační vedoucí příliš striktně – úspěšný vedoucí používá jak prostředků transformačního řízení, tak prostředků transakčního řízení (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 150-151).

3.11.2 Styl jednání podřízených

Nejen vedoucí, ale i jeho podřízení pracovníci vykazují určité typické projevy při jednání s vedoucím, jejichž záměrem je ovlivnit rozhodování nadřízeného. Přístupy podřízených k vedoucím pracovníkům lze označit jako měkké, tvrdé nebo racionální:

- Měkký přístup – používá dvou prostředků: přátelství a podlézání. Objevuje se tehdy, když podřízený má malou moc, očekává odpor a je ve značně nevýhodném postavení vůči svému vedoucímu. Podřízenému zde jde především o dosažení osobních výhod.
- Racionální přístup – snaží se ovlivnit vedoucího racionálními argumenty a vyjednáváním. Je využíván tehdy, když není třeba očekávat odpor a žádný z partnerů nehodlá vyhnat situaci na ostří nože. Podřízený usiluje o dosažení osobního přínosu, ale stejně tak i přínosu pro organizaci. Tento přístup nejvíce přispívá k osobní spokojenosti podřízených.
- Tvrdý přístup – zahrnuje asertivitu (i s použitím přímé síly), vyšší autoritu (spojení s osobami, postavenými v organizaci ještě výše než nadřízený) a koalici (která spočívá v získávání spolupracovníků proti vedoucímu). Tvrdý přístup je používán tam kde se očekává odpor nadřízeného.

Přístupy podřízených se vztahují ke stylu vedení ze strany nadřízených. Rozhodující vliv na přístup pracovníka má chování vedoucího, ale i působení podřízeného při utváření vzájemné interakce není zanedbatelné (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 153).

3.12 Motivace

Motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle. Motivování je vnější působení na vnitřní motivační strukturu člověka prostřednictvím určitých podnětů, s cílem dosáhnout jeho žádoucího chování. Tyto vnější podněty se nazývají stimuly. V dané souvislosti se též hovoří o vnitřní motivaci, založené na motivech, které jsou „v člověku“ a vnější motivaci, založené na vnějších motivech – stimulech přicházejících zvenčí. Pro efektivnost motivování je důležité, aby stimuly dokázaly vyvolat pozitivní „rezonanci“ motivů. Je třeba brát v úvahu, že jeden a tentýž stimul se může u dvou osob setkat s naprosto rozdílnými reakcemi. Totéž se může dokonce stát jedné a téže osobě v různých situacích, resp. různých obdobích. Vnitřní motivační struktura lidí není stejná a mění se v čase. Do motivace člověka se promítají trvalé osobnostní charakteristiky, vnější prostředí i okamžité „vnitřní naladění“ (Blažek, 2014, s. 162).

3.12.1 Motivační nástroje

Motivační nástroje jsou instrumentáři, které má, manažer k dispozici při motivování svých spolupracovníků. Jako správný hospodář by měl dbát na efektivnost svého počínání, s cílem dosahování co nejvyšší motivační síly při minimalizaci nákladů na motivaci vynaložených. Není možné, dosáhnout toho, aby lidé byli ochotni pracovat zadarmo. Existují samozřejmě výjimky v podobě dobrovolné práce, vykonávané bez jakýchkoliv platových požadavků. Na druhé straně není správná představa, že mezi motivací pracovníků a finančními prostředky, které jsou v podobě platů, zaměstnaneckých výhod či jiných opatření do motivace vkládány, existuje jednoduchá přímá úměra. Tedy, že čím více zaplatíme, tím větší nadšení a vyšší pracovní výkon

můžeme očekávat. Má-li vedoucí efektivně motivovat, pak to znamená vhodně kombinovat disponibilní motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu spolupracovníků. Motivační nástroje lze v zásadě členit do tří skupin. V jednotlivých skupinách se jedná o nástroje, vážící se k:

- ocenění práce,
- podmínkám práce,
- práci samotné (Blažek, 2014, s. 169).

Ocenění práce

V zaměstnání, tedy za situace, kdy dochází k dělbě práce a člověk získává to, co potřebuje cestou směny, je bezprostředním motivem jeho konání potřeba prostředku, pomocí něhož lze tuto směnu uskutečnit. Tímto prostředkem a zároveň oceněním pracovního výkonu je v případě zaměstnaneckého poměru plat. Plat patří k základním a nejzjevnějším motivům práce v zaměstnání. Různé formy a složky platu (základní plat, odměny, prémie, provize, bonusy aj.) jsou souhrnně označovány jako monetární pobídky a patří k hlavním motivačním nástrojům, jimiž vedoucí pracovník disponuje. Ocenění může mít vedle platu též formu nepeněžní odměny nebo morálního ocenění. Nepeněžní odměny bývají zahrnovány spíše do množiny tzv. zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody bývají též označovány jako benefity, do kterých patří služby, které pozitivně působí na prostou reprodukci pracovní síly, resp. působí na vytváření pozitivního pracovního prostředí a materiálních předpokladů pro výkon práce. Dále se jedná o služby spojené s využíváním volného času, služby zaměřené na pomoc v tíživých životních situacích a resp. na jejich předcházení. Tyto služby se mohou týkat také rozvoje kvalifikace pracovníků. Morální ocenění práce může nabývat řady podob, od oficiálně udělovaných řádů a vyznamenání, až ke zcela neoficiálnímu projevu ocenění práce při bezprostředním kontaktu manažera se zaměstnancem (Blažek, 2014 s. 169).

Podmínky práce

Podmínky práce lze dělit na materiální a společenské. K materiálním podmínkám se řadí klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji, zařízením, nábytkem apod. včetně

jejich prostorového a estetického řešení a dále bezprostřední vybavení pracovníka technikou, kam lze mimo speciální pomůcky a zařízení zařadit např. mobilní telefon, notebook, automobil apod. Ke společenským podmínkám patří mezilidské vztahy panující v kolektivu, do kterého je zaměstnanec zařazen, dále mezilidské vztahy v dané organizaci i vztahy vůči osobám mimo organizaci, se kterými je daný zaměstnanec při vykonávání práce v kontaktu (Blažek, 2014, s. 171).

Práce

Význam práce samotné vykazuje rostoucí trend. Za jistých okolností se práce stává významným prostředkem pro uspokojování zejména těch nejvyšších potřeb. Takový motivační vliv má práce, která požívá vysoké společenské prestiže a zároveň pracovníkovi umožňuje, aby sám sobě i svému sociálnímu okolí demonstroval vysokou úroveň osobní kompetence. Platí, že zajímavá, samostatná, tvůrčí a odpovědná práce, umožňující uplatnění schopností daného jedince a umožňující mu podílet se na rozhodování, přispívá k vědomí vysoké sociální hodnoty sebe sama a umožňuje mu i reflexi obdivu a úcty jeho sociálního okolí. Velký motivační náboj má pro člověka práce, která ho baví a především pak taková práce, u níž je přesvědčen o její užitečnosti, ba dokonce o morální povinnosti ji vykonávat (Blažek, 2014, s. 173).

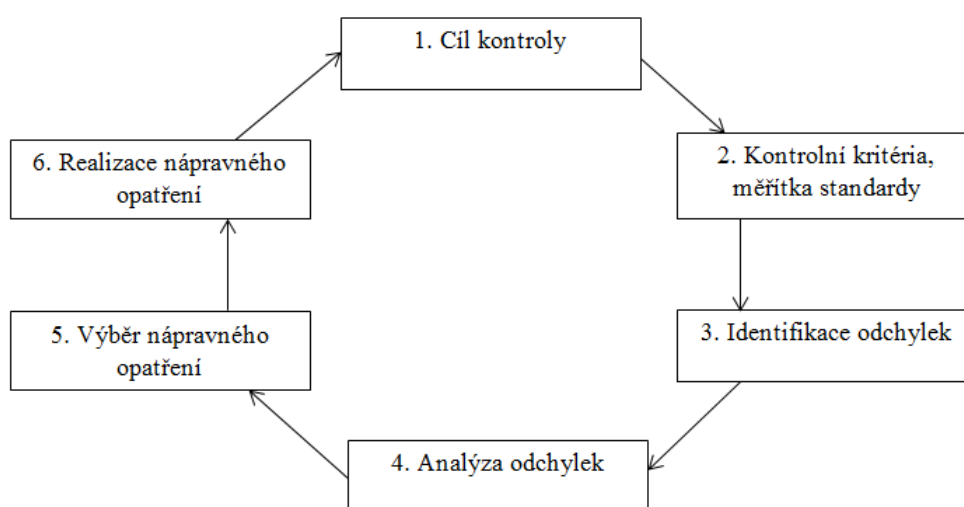
3.13 Kontrolování

Kontrolování je jednou ze základních manažerských funkcí a je nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodární zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací. Umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Identifikováním potenciálních odchylek dříve než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně. Kontrola je současně prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 159).

3.13.1 Kontrolní proces

Efektivní kontrolní systém by měl naplňovat čtyři následující vzájemně provázané a na sebe navazující funkce: dohled, srovnávání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí. Aby se kontrolní proces stal efektivním systémovým prvkem řízení, měl by být naplánován do dílčích na sebe navazujících kroků. Průběh kontrolního cyklu znázorňuje následující obrázek:

Obrázek č. 2: *Kontrolní cyklus*



Zdroj: Bělohlávek, Košťan, Šuleř (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 160-161)

1. Cíl kontroly

Každý kontrolní proces by měl mít stanoven cíl. Platí zde stejná zásada jako u jiných manažerských činností. Bez předem promyšleného cíle nemůže být žádná naše činnost efektivní.

2. Kontrolní kritéria, měřítka, standard

Kontrola má mimo jiné zjišťovat rozdíl mezi záměrem a skutečností. Záměr je zpravidla vyjádřen plánem. Plány jsou však různě složité a podrobné a často není možné nebo účelné porovnávat je do detailu se skutečností. Jsou proto vytvářeny speciální standardy, kritéria či měřítka vykonané práce. Ty představují určité

klíčové body, plánu, jejichž vyhodnocením jsme schopni usoudit, zda celkový postup práce je nakolik uspokojující.

3. Identifikace odchylek

Odchylky jsou identifikovány rozbořením kontrolovaných procesů a jejich srovnáním se stanovenými kontrolními kritérii, měřítky či standardy. V ideálním případě jsou tyto odchylky identifikovány dříve, než nastanou, aby jim bylo možné předejít.

4. Analýza odchylek

V tomto kroku má kontrola rozborový charakter, obdobný analytickým činnostem nezbytným pro manažerské rozhodování a implementaci. Odchylky mohou být pozitivní nebo negativní. Zjištěné výsledky jsou často kombinací obou druhů odchylek. Důležité proto je stanovit váhy pozitivního a negativního. Je nutné rovněž rozlišit odchylky významné, vyžadující přijetí nápravného opatření, a odchylky nevýznamné, zanedbatelné.

5. Výběr nápravného opatření

Zde se kontrola prolíná s ostatními manažerskými funkcemi. Jde o manažerské rozhodnutí vedoucí ke korekci odchylky. Může se týkat například přepracování plánu nebo modifikace cíle, změny organizační struktury a povinností, výběru jiných zaměstnanců, vzdělávání nebo výcviku v některých dovednostech, změny stylu řízení nebo volby vhodnějších manažerských technik. V každém případě je nutné, aby se jednalo o integrované řešení.

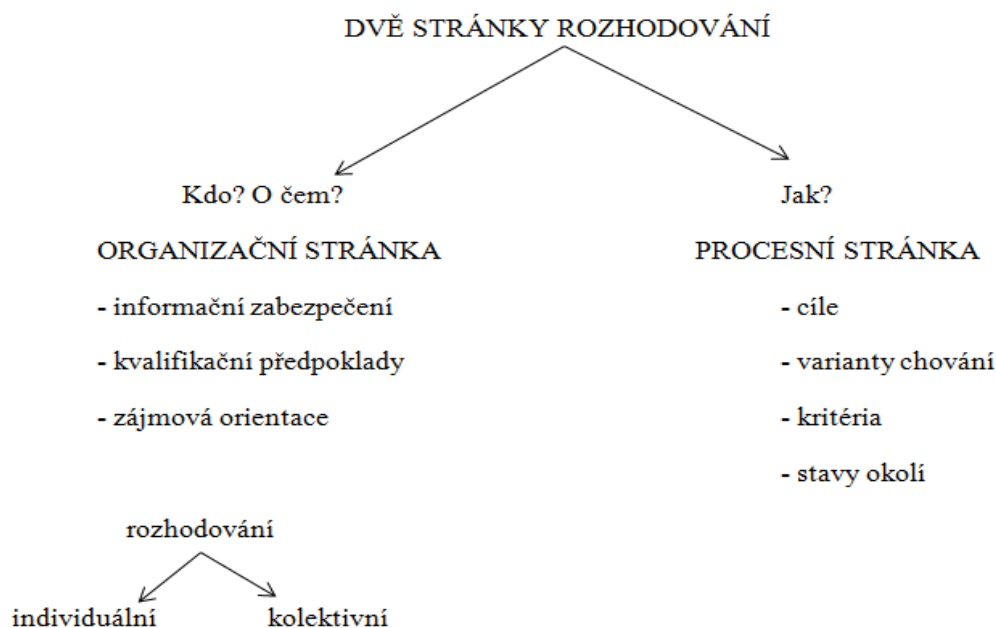
6. Realizace nápravného opatření

Nenásleduje-li po zjištění odchylek akce, je kontrola naprosto zbytečná. Výsledek nápravného opatření by samozřejmě měl být opět podroben kontrole, což se promítne do dalších cílů kontrolního procesu (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 160-161).

3.14 Rozhodování

Rozhodování je klíčovým prvkem řízení. Správné rozhodnutí je nutnou podmínkou pro dosažení zamýšleného cíle. Pokud manažer rozhodne chybně, představují všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděny dobře či špatně, kroky jdoucí nesprávným směrem. Rozhodování je volba mezi více variantami chování vedoucích k naplnění určitého cíle. Pro manažerské rozhodování, podobně jako pro další oblasti rozhodování spjaté s výkonem určité funkce, jsou relevantní takové pojmy jako pravomoc, odpovědnost, funkční místo apod. K otázce jak rozhodovat, vážící se k procesní stránce rozhodování, se zde z těchto důvodů připojuje ještě otázka kdo a o čem má rozhodovat, vztahující se k organizační stránce rozhodování (Blažek, 2014, s. 88-89).

Obrázek č. 3: *Organizační a procesní stránka rozhodování*



Zdroj: Blažek (Blažek, 2014, s. 89)

3.14.1 Rozhodovací proces

Za rozhodovací proces považujeme jak přípravu, tak vlastní rozhodnutí. Zatímco vlastní akt rozhodnutí může být, alespoň co se formální stránky týče, někdy i dílem okamžiku (např. podpis určitého dokumentu, hlasování o určitém usnesení), příprava rozhodnutí trvá zpravidla podstatně déle a může nabývat, v závislosti a typu rozhodovacího problému a podle podmínek, za nichž se rozhoduje, značně odlišných podob.

At' již podmínky konkrétní aplikace budou jakékoliv, každý rozhodovací proces by měl, principiálně vzato, sestávat z následujících šesti fází. Jde o fázi:

- **definování**, v níž se jedná o stanovení cíle, kterého má být dosaženo, resp. problému, který má být řešen,
- **analyzování**, zaměřené na získávání informací potřebných pro řešení rozhodovacího problému,
- **generování**, ve kterém jde o vytvoření dostatečného počtu námětů, jak dosáhnout daný cíl, resp. jak řešit existující problém,
- **klasifikace**, vedoucí k formulaci souboru variant dosažení cíle, resp. variant vyřešení problému, připravených k hodnocení,
- **hodnocení**, jejímž výstupem je zdůvodněné doporučení, která z variant má být vybrána,
- **rozhodnutí** coby závazného aktu výběru varianty, realizovaného rozhodovatelem (Blažek, 2011, s. 94-95).

3.15 Komunikace

Úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace. Organizace, které dokáží rychle a bez předsudků pracovat s velkým množstvím informací, operativně je vyhodnocovat, přenášet a promítat do svých záměrů, se těší prosperitě (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 519-520).

3.15.1 Komunikační proces

Komunikačním procesem je myšleno přenesení informace od autora na místo určení a zde správné pochopení. Cesta informace od jejího autora k tomu, komu je určena, bývá často složitá. Potíže se násobí tam, kde informace přechází přes několik článků a její část se může ztrácet nebo zkreslovat. Prvky komunikačního procesu jsou:

1. Vznik myšlenky
2. Kódování
3. Vysílání
4. Přenos

5. Příjem
6. Dekódování
7. Pochopení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 519-520).

3.15.2 Komunikační dovednosti

Ovládnutí komunikačních dovedností podmiňuje úspěšnost v celé řadě činností počínaje řídicími funkcemi přes obchod a služby až po organizování výroby. Komunikačním dovednostem se lze naučit. Mezi komunikační dovednosti řadíme:

- asertivní komunikaci,
- naslouchání,
- kladení otázek,
- vyjednávání,
- neverbální komunikaci,
- verbální komunikaci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006, s. 526).

3.15.3 Komunikační bariéry

Mezi dvěma lidmi, kteří si navzájem předávají informace, může existovat celá řada bariér. Pokud se nepodaří tyto bariéry překonat, dojde ke zkreslení předávané informace, nebo informace vůbec nepronikne k adresátovi. Příklady komunikačních bariér:

- slyšíme jen to, co chceme slyšet,
- ignorujeme konfliktní informace,
- vnímáme osobnost druhého,
- vliv skupiny,
- slova mají pro různé lidi odlišný význam,
- neverbální komunikace,
- emoce,
- šum (Armstrong, 1995, s. 55-56).

3.16 Rozvoj a vzdělávání manažerů

Rozvoj manažerů je nepřetržitý proces, který poskytuje širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kvalifikace a zvyšování výkonnosti manažerů. Je vztahen k naplnění cílů a strategií organizace a vychází z hlubokého pochopení podnikatelských cílů a požadavků podniku. Vzdělávání je podmnožinou rozvojových programů. Hledá způsoby, jak zkvalitnit proces učení manažerů, aby získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Manažeři se takzvaně „učí, jak se učit“, a to nejen ve formálních kurzech, ale i ze zkušeností při výkonu práce (Folwarczná, 2010, s. 28-29).

Dle Folwarczné (Folwarczná, 2010, s. 60) se manažer chce učit to, co bude moci uplatnit ve své práci a co mu pomůže být lepším manažerem a zajistí mu tak další rozvoj kariéry. Proto je vhodné do programů rozvoje zabudovat prvek hodnocení či zamyšlení se nad zkušenostmi získanými v rámci cyklu učení. Vhodným nástrojem pro zvýšení motivace manažerů v oblasti jejich rozvoje je vypracování smlouvy o rozvoji manažera, která definuje:

- Cíl rozvoje – čeho chce manažer dosáhnout?
- Strategii rozvoje – jak toho bude dosaženo?
- Vyhodnocení rozvoje – jak bude sledován pokrok a jak se budou vyhodnocovat výsledky?

Folwarczná (Folwarczná, 2010, s. 60-61) uvádí, že fázi hodnocení v cyklu učení je možné podpořit i využitím tzv. plánu činností (action plan), který je vhodný jak pro formální kurzy, tak pro neformální a individualizované učení či učení se ze zkušeností. Toto plánování se zaměřuje na prioritní oblasti, kterým se chce manažer věnovat ve své práci. Je důležité popsat věcné a časové hledisko, tedy co manažer hodlá udělat a kdy to hodlá udělat. Plán se průběžně aktualizuje podle toho, jak se manažerovi daří či nedaří jednotlivé body plánu činností plnit. Výhodou plánu je, že umocňuje manažerovu akceschopnost pomocí vlastní ukázněnosti a motivace.

3.16.1 Přístupy k rozvoji manažerů

Ucelený přístup k rozvoji manažerů představuje integrované spolupůsobení formálních a neformálních přístupů (Armstrong, 1999, s. 568).

1. Formální přístupy – jsou založeny na identifikaci potřeb rozvoje na základě hodnocení pracovního výkonu či pomocí assessment centre a zahrnují:

- rozvoj při výkonu práce prostřednictvím koučování, konzultování, mentoringu a kontinuálního poskytování zpětné vazby ze strany nadřízených manažerů;
- rozvoj prostřednictvím rotace práce, rozšiřování práce, aktivní účasti na projektech, učení se akcí a pracovními stážemi;
- formální vzdělávání pomocí interních i externích kurzů;
- strukturovaný seberozvoj pomocí individuálních učebních programů a plánů osobního rozvoje (Prokopenko, 1996, s. 87).

2. Neformální přístupy – využívají příležitostí k učení, se kterými se manažeři setkávají během své každodenní práce. Manažeři si často neuvědomují, že se učí, když řeší neobvyklý jedinečný problém či úkol. Musí vymyslet nový způsob řešení takto vzniklé situace. Budou se učit, pokud zanalyzují to, co museli udělat a jak a proč to přispělo k jejich úspěchu či naopak neúspěchu. Takovéto retrospektivní neboli reflexní učení je efektivní, jestliže poučení z něho mohou manažeři aplikovat v budoucnosti. Jedná se o potenciálně nejefektivnější formu učení. Tento typ empirického učení je pro některé manažery přirozený (Prokopenko, 1996, s. 87).

3. Poloformální přístupy – například:

- požadavek na sebehodnocení a identifikaci potřeb rozvoje, manažeři hodnotí svůj výkon vzhledem k vytyčeným cílům a analyzují faktory, které přispěly k úspěchu či neúspěchu v jejich dosažení,
- požadavek na vypracování vlastních plánů osobního rozvoje a programy samostatně řízeného vzdělávání,

- motivace manažerů k otevřené diskusi s nadřízenými a kolegy o příležitostech a výzvách, jež se jim nabízejí s cílem zjistit, co se potřebují naučit a co dělat jinak (Folwarczná, 2010, s. 65).

Formální programy vzdělávání a rozvoje manažerů jsou tradiční a základní součástí rozvoje manažerů v organizacích. Nabízejí pestrou škálu možností. Uskutečňují se buď mimo pracoviště (off the job), či na pracovišti (on the job), případně jde o kombinaci obou přístupů. Manažeři často navštěvují krátkodobé kurzy, které se zaměřují na specifické manažerské dovednosti, jako jsou vedení lidí či interpersonální dovednosti. Mohou si také zvýšit odbornou manažerskou kvalifikaci, např. studiem dlouhodobějších programů MBA (Master of Business Administration) (Folwarczná, 2010, s. 66).

Nejčastější metody formálních programů rozvoje jsou metody mimo pracoviště (off the job):

- přednášky,
- hry/simulace,
- případové studie,
- modelování chování/hraní rolí,
- workshopy,
- semináře,
- studium doporučené literatury,
- výcvik s využitím výpočetní techniky,
- interaktivní videoprogramy atd. (Prokopenko, 1996, s. 87).

Jedním z hlavních nedostatků této formy rozvoje manažerů je fakt, že nejsou dostatečně přizpůsobeny individuálním potřebám účastníků. Na druhou stranu mají v plánech rozvoje manažerů nezastupitelné místo, protože manažera rozvíjejí v tzv. tvrdých manažerských dovednostech, kterými jsou např. strategické řízení včetně plánování, tvorba a implementace strategie organizace, finanční řízení, řízení lidských zdrojů nebo řízení změny apod. (Folwarczná, 2010, s. 67).

Dle Folwarczná (Folwarczná, 2010, s. 67) jsou velmi vhodnými programy pro rozvoj manažerů formální/poloformální programy. Snoubí v sobě formální prvek učení (uvědomění si učení) s neformálním učení (přirozené, intuitivní).

Nejčastější metody formálních/poloformálních programů rozvoje jsou metody na pracovišti (on the job):

- strukturovaný seberozvoj,
- koučování, mentoring, konzultace,
- různé formy zpětné vazby (jednou z nejefektivnějších je 360° zpětná vazba),
- učení se akcí (action learning), práce na projektu,
- rotace funkcí, geografická rotace,
- neurolingvistické programování,
- development centre (rozvojové centrum, kdy manažer musí prokazovat požadované manažerské dovednosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů).
- psychodiagnostika včetně typologií osobnosti – například: MBTI (Mayers Bryggs Type Indicator) atd. (Folwarczná, 2010, s. 67-68).

Velkou výhodou těchto metod je jejich bezprostřední vazba na pracovní prostředí a obsah práce manažera. Umožňují také individuální přístup k rozvoji konkrétního manažera a mohou tak zohledňovat jím preferovaný styl učení. Jedná se o velmi vhodné metody pro rozvoj měkkých manažerských dovedností, jako např. vedení lidí (Folwarczná, 2010, s. 68).

Obecný trend současného a budoucího rozvoje manažerů ukazuje dle Folwarczná (Folwarczná, 2010, s. 61) na posun od vzdělávacích metod mimo pracoviště (přednáška, seminář, simulace) k metodám na pracovišti (koučování, práce na projektech, vyslání na pracovní stáž do zahraničí, 360° zpětná vazba, učení se akcí atd.). Manažeři hodnotí tyto metody jako efektivnější, jelikož zahrnují řešení konkrétních pracovních úkolů, které se okamžitě uplatňuje v praxi.

3.16.1.1 Koučování

Koučování patří mezi metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (on the job) a je jednou z klíčových manažerských dovedností. Dle Koubka (Koubek, 2004, s. 117) je koučování individuálním způsobem pomáhání zaměstnanci při zlepšování jeho pracovního výkonu a rozvíjení jeho dovedností a schopností. Jde o aktivitu manažera zaměřenou na konkrétního jedince v konkrétní situaci na základě informací zjištěných během neformálního či formálního zkoumání pracovního výkonu zaměstnance.

Manažer učí hledat zaměstnance vlastní řešení, která jsou jedinečná, což je v době, kdy je třeba zvládat nestandardní nestrukturované problémy, nepostradatelným předpokladem úspěchu. Koučování podporuje učení, kreativitu a efektivní komunikaci (Folwarczná, 2010, s. 88).

4 Vlastní práce

V této části práce je představena společnost VZP ČR, ve které bylo provedeno studium vnitropodnikové dokumentace. Dále zde byla aplikována metoda dotazníkového šetření a následně byl proveden řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem personálního oddělení VZP ČR pro Regionální pobočku Praha.

4.1 Charakteristika společnosti VZP ČR

Hlavním zdrojem informací v této části byla Výroční zpráva VZP ČR pro rok 2015. Další informace byly doplněny v rozhovoru s již zmíněným vedoucím pracovníkem personálního oddělení.

Základní údaje:

Firma: Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky

IČO: 41197518

Právní forma: Zdravotní pojišťovna

Vznik: 1. 1. 1992

Sídlo: Orlická 2020/4, Praha 130 00

Počet zaměstnanců: 4000-4999

Orgány společnosti:

- správní rada pojišťovny
- dozorčí rada pojišťovny
- rozhodčí orgán pojišťovny
- výbor pro audit pojišťovny

Všeobecná zdravotní pojišťovna slaví letos 25 let své existence. Byla zřízena dnem 1. ledna 1992, a to zákonem č. 551/1991 Sb. S téměř 6 miliony klientů je i v konkurenci šesti dalších zdravotních pojišťoven stále největší v České republice. Je zároveň tzv. nejdostupnější pojišťovnou, jelikož má po celé republice cca 190 poboček.

Hlavním úkolem každé zdravotní pojišťovny je v souladu s legislativními normami vybírat pojistné na zdravotní pojištění na straně jedné a na straně druhé hradit zdravotní služby, které byly poskytnuté klientům pojišťovny smluvními poskytovateli zdravotních služeb. Efektivita výběru pojistného byla za rok 2015 dokonce 99,03 %.

Pro pojišťovnu byl rok 2015 úspěšný. V roce 2014 se poprvé po pěti letech dostala z červených čísel a začala upevňovat svoji hospodářskou pozici. V roce 2015 tento trend potvrdila a dokonce zrychlila jeho dynamiku. Vyjádřeno čísly: na konci roku 2015 zbývalo na běžném účtu základního fondu zdravotního pojištění 900 milionů korun, saldo příjmů a nákladů dosáhlo výše 1,3 miliardy korun a pojišťovna neměla žádné závazky po lhůtě splatnosti vůči poskytovatelům zdravotních služeb. V rezervním fondu, kde se ještě na začátku roku vyskytovala nula, bylo ke konci roku 1,2 miliardy korun. Toho všeho pojišťovna dosáhla, aniž by žádala stát například o předsunutou platbu, jak bylo dříve obvyklé.

Za těmito výsledky stál v první řadě celkový ekonomický růst a také řada razantních manažerských opatření, která vedla na jedné straně k navýšení na příjmové části rozpočtu a na straně druhé k optimalizaci jeho výdajové složky. Příjem z výběru pojistného, odkud do rozpočtu pojišťovny přitéká drtivá většina prostředků, dosáhl v roce 2015 více než 103 miliard korun. Díky vysoké efektivitě výběru pojistného se podařilo vybrat o 3 % více, než s čím počítal zdravotně pojistný plán. Největších úspor dosáhla společnost v nákladech na léky a zdravotnický materiál.

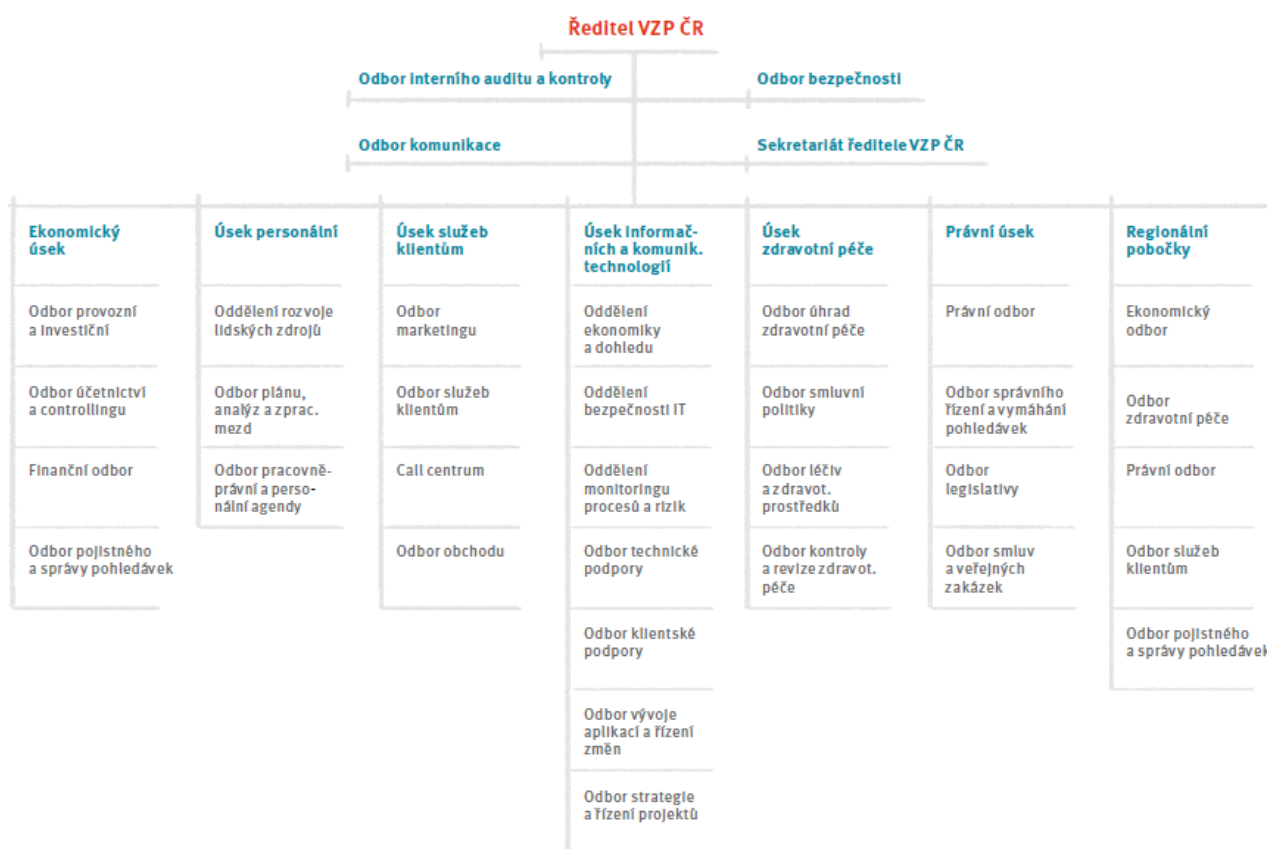
Zásadní informací je, že jak u léků, tak u zdravotnických prostředků se všechny ušetřené peníze obratem vrátily zpět do zdravotní péče, takže úspory byly bez sebemenšího negativního dopadu na pacienty. Rok 2015 byl pro pojišťovnu rokem úspěšným. Pojišťovna potvrdila jak svoji stabilitu, tak své postavení nejsilnější pojišťovny na trhu.

4.2 Studium vnitropodnikové dokumentace

Tato část se věnuje organizační struktuře společnosti. Dále je vysvětlen systém hodnocení a rozvoj zaměstnanců uvnitř podniku. Všechny tyto informace byly získány studiem vnitropodnikové dokumentace a doplněny informacemi poskytnutými vedoucím pracovníkem personálního oddělení.

4.2.1 Organizační struktura

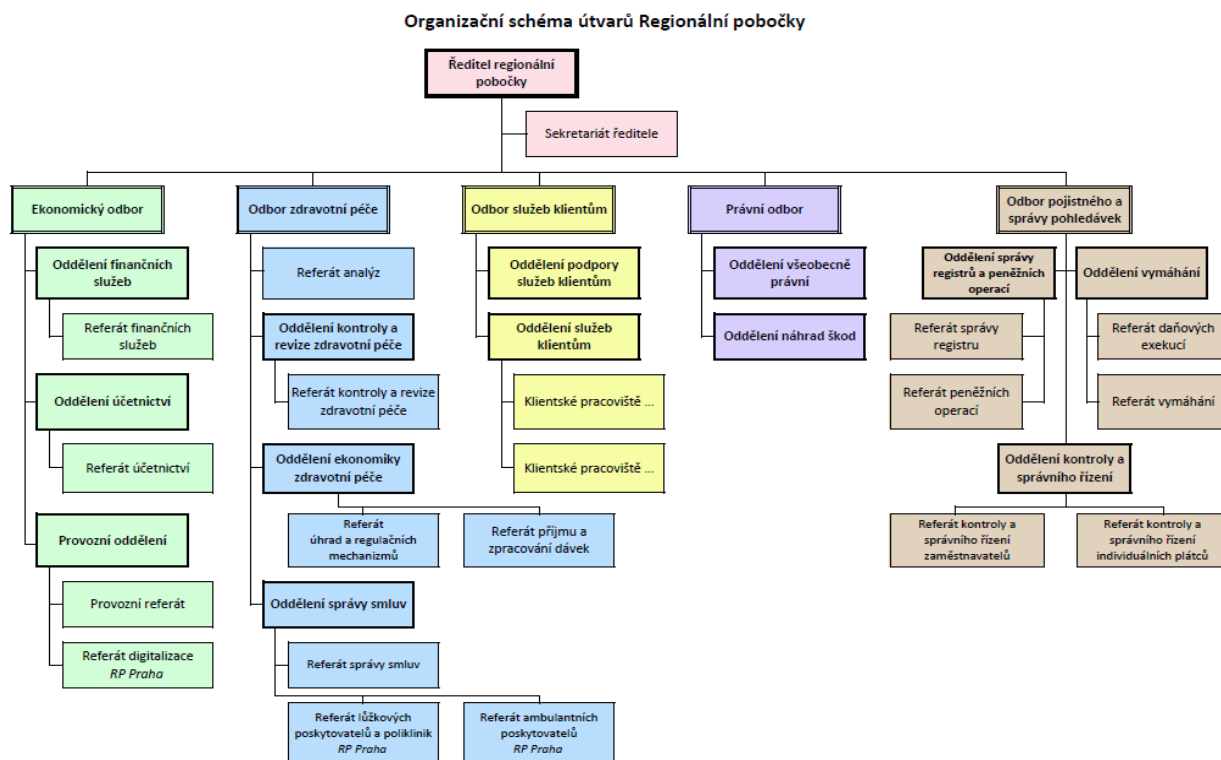
Obrázek č. 4: Organizační schéma VZP ČR



Zdroj: Výroční zpráva VZP ČR pro rok 2015

Organizační strukturu Pojišťovny tvoří ústředí, Regionální pobočky pojišťovny a klientská pracoviště. VZP ČR má celkem 6 úseků ekonomický, personální, úsek služeb klientům, zdravotní péče, právní. VZP ČR má několik Regionálních poboček, které se skládají z několika odborů. Každý odbor má svého ředitele, který zodpovídá za své podřízené.

Obrázek č. 5: Organizační schéma Regionální pobočky VZP ČR



Zdroj: Výroční zpráva VZP ČR pro rok 2015

Tento obrázek zobrazuje organizační schéma konkrétní Regionální pobočky Praha. Jednotlivé barvy zobrazují konkrétní odbory. Růžová barva pak znázorňuje ředitele regionální pobočky a sekretariát. Celkem je v rámci regionální pobočky 5 odborů - ekonomický odbor, odbor zdravotní péče, odbor služeb klientům, právní odbor a odbor pojistného a správy pohledávek. Jednotlivé odbory se sestávají z několika oddělení a ty se následně dělí na referáty. U této organizační struktury lze tedy rozpoznat 4 organizační stupně.

Ve společnosti jsou vypracovány tzv. Typové kompetenční modely. Jsou to požadavky kompetencí k činnosti související s pracovním místem. Popis pracovní činnosti vychází z tohoto modelu systemizovaného místa, na kterém je zaměstnanec zařazen. V rámci popisu pracovních činností je pak obecný kompetenční model systemizovaného místa upraven dle kompetencí a činností konkrétního zaměstnance. Každý pracovník tedy přesně ví co je součástí jeho popisu práce a za co je ohodnocen.

4.2.2 Systém hodnocení

Ve společnosti je precizně vyhotoven hodnotící proces. Tento proces probíhá na personálním portálu, kde je umístěn i hodnotící formulář v elektronické podobě. Každý zaměstnanec začíná sebehodnocením. Zaměstnanec na vybrané pozici navrhne svého potenciálního nástupce. Toto je vyžadováno u pozic, které jsou pro pojišťovnu klíčové, a dále může být vyžadováno tam, kde by výpadek zaměstnance mohl ohrozit chod útvaru. Dále zaměstnance zhodnotí svůj výkon a potenciál. Při hodnocení výkonu se zaměří na množství a kvalitu odváděné práce, při hodnocení potenciálu na schopnosti a předpoklady dále se rozvíjet a přicházet s novými nápady a myšlenkami, které by mohly posunout společnost kupředu. Dalším krokem je hodnocení kompetencí potřebných pro výkon pozice. Při hodnocení se posuzuje, zda zaměstnanec dosahuje standardní a očekávané úrovně kompetence, zda je očekávání převyšováno, nebo naopak zda požadované úrovně nedosahuje a je třeba se v této kompetenci i nadále rozvíjet. Na základě výsledků hodnocení výkonu, potenciálu a kompetencí je třeba navrhnout oblasti rozvoje a vzdělávání pro nadcházející rok a to včetně způsobu rozvoje. Na konci je dán prostor pro případné připomínky či uvedení překážek v práci. Hodnotící formulář se dostane prostřednictvím elektronického workflow k nadřízenému, který zaměstnance ohodnotí ve stejných kategoriích. Hodnocení je zakončeno rozhovorem zaměstnance s jeho nadřízeným. Probíhá osobně za účelem vysvětlení výsledku hodnocení, získání a předání zpětné vazby, naplánování dalšího rozvoje apod. Po skončení rozhovoru je možné do hodnotícího formuláře doplnit vyjádření k hodnocení.

4.2.3 Rozvoj zaměstnanců

Společnost nabízí svým zaměstnancům řadu kurzů, které vedou jak interní, tak externí školitelé. Na kurzy se lze přihlásit prostřednictvím aplikace LMS eDoceo, která je po přihlášení přístupná na každém pracovním počítači. K dispozici jsou kurzy individuální, hromadné a e-learningové. Jsou zde vypsány kurzy práce s počítačovými programy, elektronickou spisovou službou, kurzy zaměřené na prezentační dovednosti, práci s klienty apod. Pro potřeby manažerů jsou zde kurzy věnující se motivaci, situačnímu leadershipu, tréninku sdělování strategických informací, interní komunikaci pro vedoucí, zpětné vazbě a mnohé další.

VZP ČR vyvinulo také několik programů, které se věnují rozvoji dovedností zaměstnanců. Vzhledem k tématu diplomové práce budou uvedeny zejména ty, které se vztahují k manažerské práci:

Individuální rozvojové plány

V rámci tohoto programu jsou vytvořeny plány na dobu 1-3 let. V plánech jsou uvedeny jednotlivé dovednosti a konkrétní časové hranice, v kterých by měl daný manažer projít školením určitých dovedností. Výsledkem tohoto programu je, že jednou za půl roku manažer v rámci rozhovoru s klíčovým podřízeným (možným nástupcem) hodnotí dodržení tohoto plánu.

Juniorská manažerská akademie

Cílem tohoto projektu je, aby si čerství manažeři (ať už přišli zvenku VZP anebo přešli z nevedoucí pozice) nebo ti, kteří se výhledově cca do 1,5 roka manažerem stanou, procvičili, popřípadě doplnili své znalosti z oblasti manažerských dovedností. V rámci tohoto projektu probíhají nejrůznější školení, které vedou jak interní tak externí lektori. Lektori seznamují účastníky s různými manažerskými tématy a prohlubují v nich tak dosavadní znalosti a zkušenosti např. z oblasti vedení, delegování, komunikace a jiné.

KLIPR Akademie 2016

Jedním z prioritních programů v roce 2016 byl rozvoj středního a nižšího managementu. Cílem programu je podpora a rozvoj vedoucích zaměstnanců klientských pracovišť nejen v oblasti každodenních manažerských dovedností, ale i strategického managementu. KLIPR Akademie nabízí účastníkům tři na sebe navazující dvoudenní moduly, jejichž obsahem jsou různá manažerská témata. Před realizací prvního modulu účastníky čekala 360° zpětná vazba. Jedná se o nástroj podpory manažerů, díky němuž získají pracovníci zpětnou vazbu od kolegů, ale i sebe samých. Výstupem z této zpětné vazby byla i doporučení k rozvoji silných stránek. Tato doporučení pomohla jednotlivé moduly ještě lépe zacílit a rovněž tak doplnit Akademií o jednodenní odborné workshopy. Záměrem je mimo jiné také podpora sdílení odborných a manažerských zkušeností.

Proto byly jednotlivé skupiny vytvořeny tak, aby v nich byli zastoupeni vedoucí pracovníci z více regionů. Dvoudenní moduly tak umožnily i méně formální výměnu zkušeností.

Talent Akademie

HR projekt, oceněný 3. místem v soutěži o nejlepší rozvojový projekt v oblasti HR „Human Resources Excellence Award“. Cílem projektu je identifikovat a rozvíjet zaměstnance s vysokým potenciálem a chtít věci měnit. Dalším cílem je zvýšit prestiž VZP ČR jako top zaměstnavatele v ČR a propojit vztahy zaměstnanců napříč celou VZP. Talentem je ten, kdo má mimořádné schopnosti a nadání, je motivován k výkonu a trvale jej dosahuje, umí se řídit ve směru vlastního dalšího rozvoje a přináší firmě, v níž pracuje, určitou nadstandardní přidanou hodnotu. Typické vlastnosti talentu jsou – iniciativa, odpovědnost, komunikativnost, týmový hráč s potenciálem k vedení týmu, osobní integrita. Kritérii pro přihlášení do tohoto programu jsou min 3 roční pracovní poměr ve VZP, věk do 35 let a vysokoškolské vzdělání. Do Talent akademie jsou nominováni kandidáti top managementem Regionálních poboček a Ústředí. Tito kandidáti projdou virtuálním a následně outdoorovým development centrem, jehož cílem je identifikace silných stránek a nastavení akčního rozvojového plánu na období jeden až dva roky. Účastníky projektu čeká práce na projektech ve spolupráci se senior managementem. Dále je čekají workshopy a semináře s inspirativními osobnostmi z oblasti ekonomie, zdravotnictví, sociálně společenské apod. Nedílnou součástí jsou setkání se členy top managementu ústředí i Regionálních poboček, ucelená školení v rámci projektového managementu, odborná školení na základě akčního rozvojového plánu a možnost sebepoznání.

4.3 Analýza dotazníkového šetření

Cílem tohoto šetření bylo zjistit současnou a očekávanou úroveň dovedností manažerů VZP ČR a tyto dvě úrovně vzájemně porovnat. Dalším cílem bylo zjistit informace o plánovaném zlepšení dovedností, které podle manažerů nedosahují požadované úrovně.

4.3.1 Dotazník a zpracování

Dotazník byl anonymní a byl rozeslán manažerům firmy VZP ČR pro Regionální pobočku Praha. Dotazník byl rozšířen mezi pracovníky pomocí odkazu na server Survio.cz, kde byl dotazník vyhotoven. Odkaz na tento server byl prostřednictvím vedoucího pracovníka rozeslán manažerům na pracovní e-mail. Po kliknutí na daný odkaz již mohli manažeři začít s vyplňováním. Odkaz byl rozeslán 77 manažerům. Tento odkaz je uveden v seznamu použité literatury. Vyplněných dotazníků bylo celkem 42.

Z hlediska obsahového zahrnoval anketní dotazník otázky týkající se úrovně dovedností a plánovaného zlepšování těchto dovedností. Otázky byly rozděleny do čtyř skupin – základní údaje, řídicí dovednosti, odborné dovednosti a doplňující otázky. Prostřednictvím několika identifikačních otázek byl získán základní soubor skládající se ze 42 respondentů. Dotazník obsahoval celkem 41 otázek, z toho právě prvních 6 otázek bylo identifikačních. V otázkách měli respondenti výčet předepsaných možných odpovědí. Anketní dotazník obsahoval také volné otázky a otázky s výběrem pořadí a s možností ohodnocení body. Vzor tohoto dotazníku se nachází v přílohách.

Standardizované otázky byly sumarizovány, získané údaje byly zpracovány do grafů. Volné výpovědi byly vyhodnoceny a okomentovány slovním vyjádřením. Otázky týkající se vlastního ohodnocení současné a očekávané úrovně dovedností byly vyhodnoceny do přehledných tabulek. Tyto tabulky obsahovaly počet bodů získaných u každé z dovedností. Na závěr pak byly porovnány tabulky se současnou a očekávanou úrovní dovedností.

4.3.2 Základní soubor

Tabulka č. 1: *Struktura základního souboru respondentů*

Otázka	Odpověď	Počet osob
Č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	8
	Žena	34
Č. 2: Do jaké věkové skupiny patříte?	Méně než 20 let	0
	20-30 let	3
	31-40 let	10
	41-50 let	15
	50 a více let	14
Č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	Základní	0
	Středoškolské bez maturity / vyučen	0
	Středoškolské s maturitou	14
	Vyšší odborné	1
	Vysokoškolské	27
Č. 4: Jak dlouho pracujete ve společnosti VZP ČR?	Méně než 1 rok	0
	1-5 let	6
	6-10 let	12
	11 a více let	24
Č. 5: Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?	Méně než 1 rok	5
	1-5 let	10
	6-10 let	14
	11 a více let	13
Č. 6: Do jaké skupiny manažerů patříte?	Manažeři 1. linie	29
	Střední manažeři	9
	Vrcholoví manažeři	4

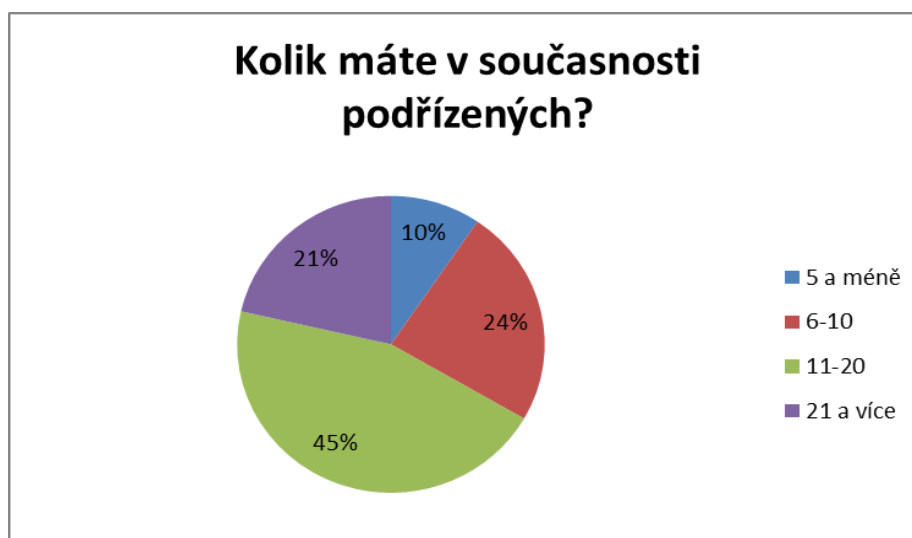
Zdroj: zpracováno autorem

Tato struktura je zpracována na základě prvních šesti identifikačních otázek. Dle tabulky je zřejmé, že dotazník vyplnilo 8 mužů a 34 žen, celkem tedy 42 respondentů. Nejčastější věkové zastoupení bylo v rozmezí 41-50 let a to celkem 15 osob. Bezkonkurenčně nejvíce dotazovaných má vysokoškolské vzdělání a to celkem 27 osob, což dokazuje, že vysokoškolské vzdělání je v této organizaci pro práci manažera důležité. Nejvyšší procento dotázaných manažerů pracuje v 1. linii (29 respondentů). Otázka týkající se počtu odpracovaných let ve firmě prokázala, že většina dotazovaných je ve firmě více než 11 let (24 dotázaných). Co se týká provázanosti s otázkou, jak dlouho pracují respondenti na manažerské pozici, lze dle některých odpovědí usoudit, že většina manažerů začala svoji manažerskou kariéru právě u VZP ČR. Zpočátku byli totiž jen řadovými zaměstnanci. Společnost si je k manažerské práci takzvaně „vychovala“.

4.3.3 Vyhodnocení otázek

Vyhodnocení otázky č. 7

Graf č. 1: *Kolik máte v současnosti podřízených?*

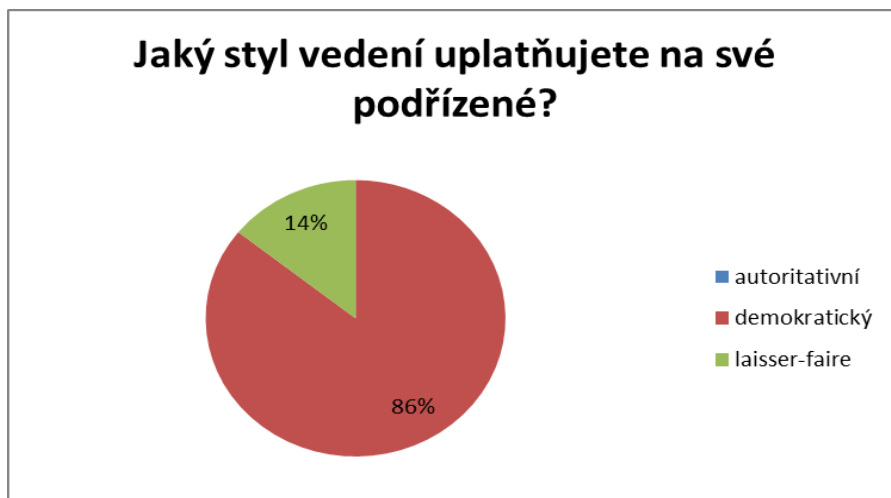


Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu je patrné, že nejčastěji odpovídali respondenti s počtem 11-20 podřízených. Naopak nejméně četná byla odpověď s 5 a méně podřízenými. Zkoumaný soubor respondentů tedy z 90 % obsahuje manažery, kteří mají 5 a více podřízených. Tato skutečnost svědčí o tom, že manažeři mají celkem početné množství podřízených.

Vyhodnocení otázky č. 8

Graf č. 2: *Jaký styl vedení uplatňujete na své podřízené?*

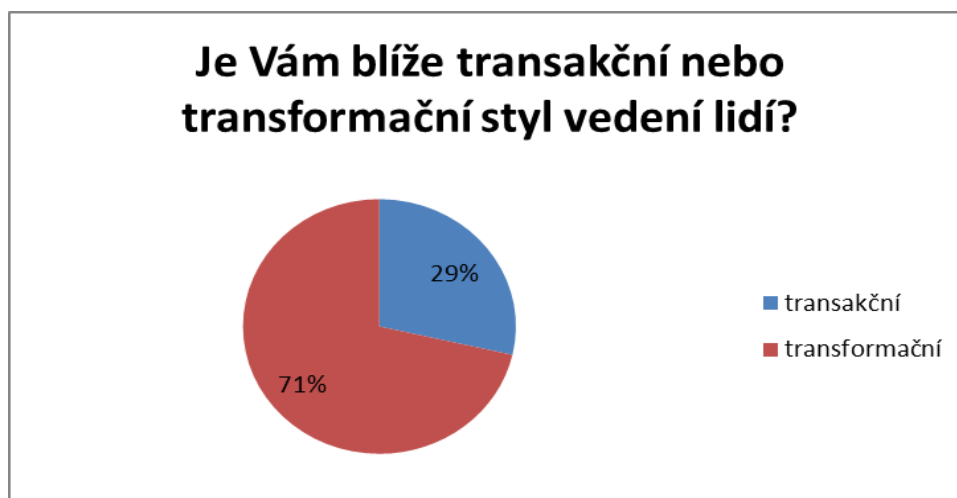


Zdroj: Zpracováno autorem

U této otázky byly k dispozici definice jednotlivých stylů vedení tak, aby je všichni respondenti pochopili a byli schopní určit konkrétní styl vedení, který uplatňují. Jednoznačně, a to z 86 %, převládala odpověď demokratický styl vedení. 14 % manažerů uvedlo laissez-faire styl. Autoritativní styl vedení se ve zkoumaném souboru respondentů překvapivě neobjevil v žádné z odpovědí.

Vyhodnocení otázky č. 9

Graf č. 3: *Je Vám blíže transakční nebo transformační styl vedení lidí?*



Zdroj: Zpracováno autorem

K této otázce měli manažeři opět k dispozici vysvětlení jednotlivých stylů vedení tak, aby mohli s přesností určit, který ze stylů vedení je jim bližší. U této otázky ze 71 % převládá odpověď transformační styl vedení, což svědčí o takzvaném „lidském přístupu“ vedení lidí uvnitř firmy. Transakční styl vedení lidí uvedlo 29 % dotázaných, což sice není zanedbatelné množství, přesto ve firmě převládá, jak již bylo zmíněno, transformační styl vedení lidí.

Vyhodnocení otázky č. 10

Graf č. 4: *S jakým přístupem ve vztahu k podřízeným se ztotožňujete?*



Zdroj: Zpracováno autorem

Odpovědi v této otázce stojí proti sobě v poměru 50 % na 50 %. Zatímco udržování odstupů se neobjevilo v žádné z odpovědí, snaha o rozpoznání silných a slabých stránek a snaha o poznání podřízených s přátelským přístupem se objevily ve shodném počtu odpovědí.

Vyhodnocení otázky č. 11

Graf č. 5: *Snažíte se o vytvoření příjemného pracovního prostředí?*

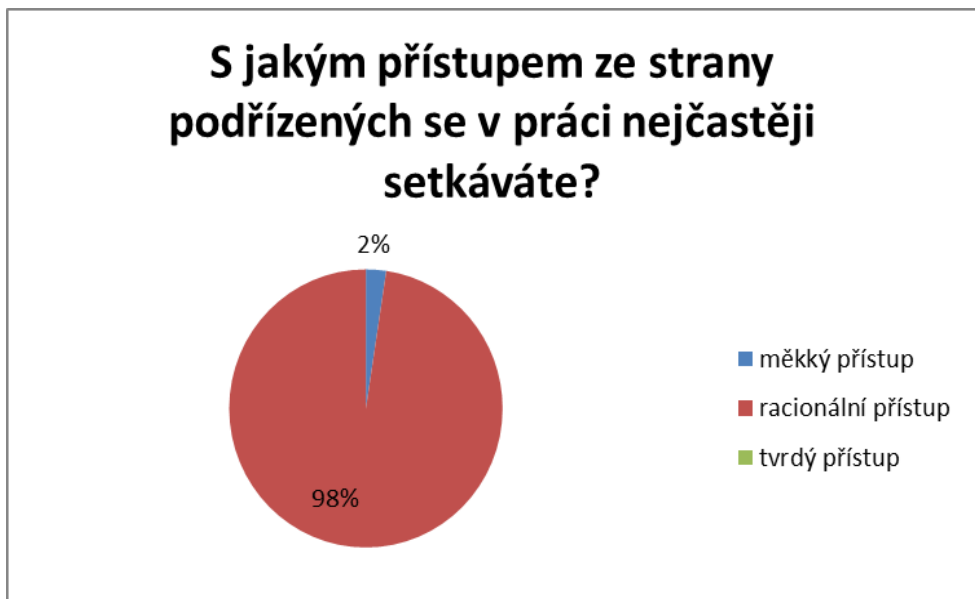


Zdroj: Zpracováno autorem

Výsledkem této otázky je fakt, že manažeři ve firmě se vždy snaží o vytváření příjemného pracovního prostředí uvnitř firmy nebo se k této odpovědi přiklání. Lze tedy konstatovat, že tento faktor považují manažeři za důležitý.

Vyhodnocení otázky č. 12

Graf č. 6: *S jakým přístupem ze strany podřízených se v práci nejčastěji setkáváte?*



Zdroj: Zpracováno autorem

Naprostá většina dotázaných manažerů uvedla (98 %), že podřízení pracovníci uplatňují racionální přístup. Malé procento (2 %) manažerů pak usoudilo, že jejich podřízení volí měkký přístup tzv. přátelství až podlézání. Tvrdý přístup se neobjevil v žádné z odpovědí.

Vyhodnocení otázky č. 13

Graf č. 7: *Myslíte si, že jste schopný správně posoudit schopnosti svých podřízených?*



Zdroj: Zpracováno autorem

V této otázce manažeři odpovídali, že umí, či spíše umí, správně posoudit schopnosti svých podřízených. Odpovědělo tak 93 % respondentů. 5 % dotázaných odpovědělo, že občas umí správně posoudit schopnosti podřízených a 2 % usoudilo, že tyto schopnosti posoudit spíše neumí. Tyto výsledky svědčí o dobrém odhadu podřízených.

Vyhodnocení otázky č. 14

Plánujete zavést změny ve Vašem stylu řízení lidí? Pokud ano, jaké?

Manažeři většinou odpovídali, že změny zavádět neplánují, odpovědělo tak celkem 29 dotázaných. Přesto se objevilo několik rozvinutých odpovědí. V odpovědích jeden z respondentů uvedl, že plánuje pracovat na individuálním přístupu vůči jednotlivcům v týmu, dle jejich seniority a osobnosti, potenciálu a výkonu. Další z odpovědí byla,

že se bude snažit více do diskuse zapojovat podřízené a snažit se o co nejjasnější zadání úkolu. Jiný respondent se bude snažit zlepšit komunikaci, více uplatňovat zpětnou vazbu, jednoznačněji delegovat úkoly. Někteří manažeři uvedli, že se budou snažit zlepšit své znalosti v oblasti koučinku, budou trénovat sdělování nepříjemných věcí a kritiku a také se budou snažit se o zlepšení zpětné vazby. Dále uvedli, že budou rozvíjet kompetence a potenciál podřízených pracovníků. V jedné odpovědi se objevilo, že se manažer bude snažit u vybraných pracovníků zaměřit na transformační styl vedení. Ostatní se vyjádřili, že budou průběžně vyhodnocovat přístup k práci, rozvíjet samostatnost a sledovat dlouhodobé cíle organizace.

Vyhodnocení otázky č. 15

Graf č. 8: *Jaký význam má komunikace na Vaší manažerské pozici?*

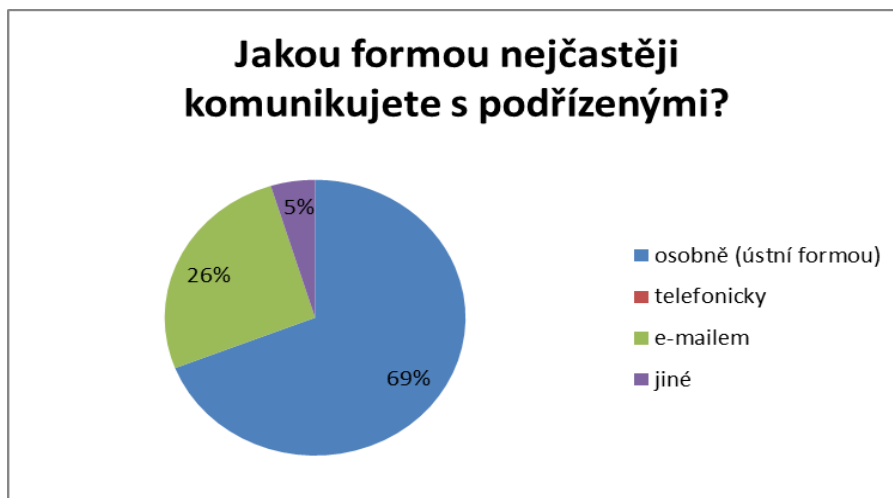


Zdroj: Zpracováno autorem

V této otázce jednoznačně převládá přesvědčení manažerů, že komunikace je v jejich práci stěžejní či důležitá. Opět pouze 2 % považuje komunikaci za nedůležitou. Manažeři si tak z velké části uvědomují význam této dovednosti v praxi.

Vyhodnocení otázky č. 16

Graf č. 9: *Jakou formou nejčastěji komunikujete s podřízenými?*



Zdroj: Zpracováno autorem

Všichni dotázaní manažeři komunikují s podřízenými nejčastěji osobně popřípadě prostřednictvím e-mailu. Odpověď „jiné“ vyjadřovala volnou odpověď. Ve dvou případech zde bylo uvedeno, že osobní i emailová forma jsou na stejné úrovni. Výsledkem této otázky je fakt, že telefon v této organizaci nepatří mezi často používané prostředky komunikace.

Vyhodnocení otázky č. 17

Graf č. 10: *Jakou důležitost přikládáte včasnému podávání informací?*

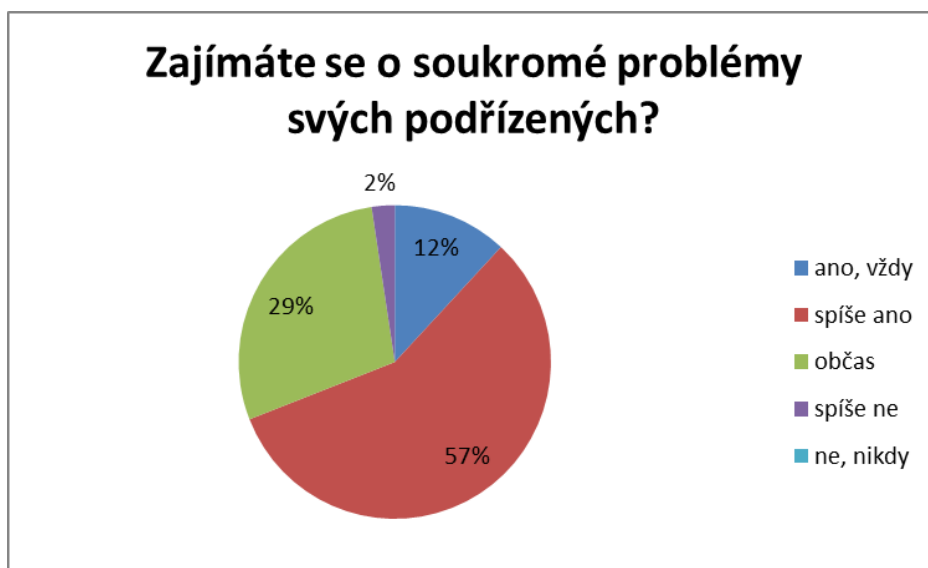


Zdroj: Zpracováno autorem

Zde se opět manažeři jednoznačně shodli na tom, že včasné podávání informací považují za stěžejní či důležité. Pro společnost je toto uvědomění manažerů velice důležité, neboť právě včasný přenos informací pomáhá ke zrychlování celkového pracovního procesu.

Vyhodnocení otázky č. 18

Graf č. 11: *Zajímáte se o soukromé problémy svých podřízených?*

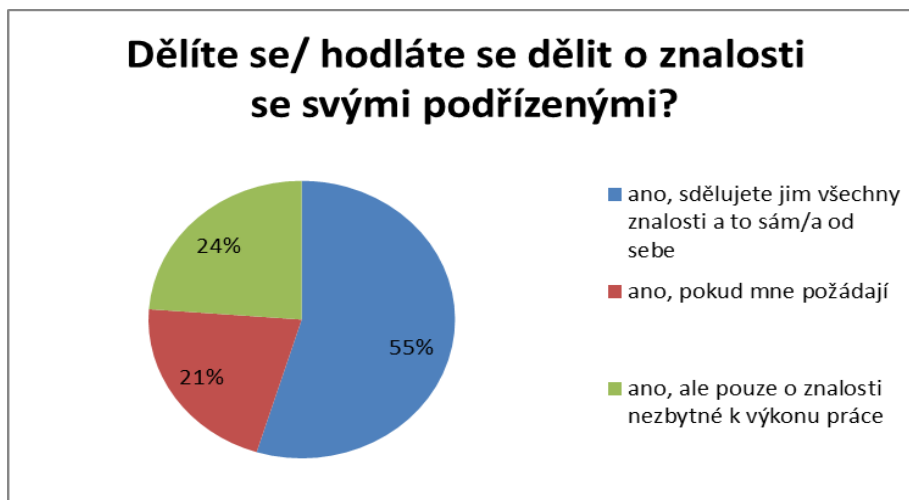


Zdroj: Zpracováno autorem

U této otázky se již odpovědi manažerů liší. Většina manažerů se vždy zajímá o soukromé problémy svých podřízených, či se k této odpovědi přiklání – celkem 69 %. Oproti tomu 29 % dotázaných manažerů uvedlo, že se zajímají občas a 2 % dotázaných se spíše nezajímají. Zhruba třetina z dotázaných tak nepovažuje soukromé problémy svých podřízených za prioritní.

Vyhodnocení otázky č. 19

Graf č. 12: *Dělíte se/ hodláte se dělit o znalosti se svými podřízenými?*



Zdroj: Zpracováno autorem

U této otázky bylo cílem zjistit, jakou měrou a jakým způsobem se dělí manažeři o své znalosti. 55 % uvedlo, že sdělují znalosti sami od sebe. 21 % respondentů sděluje znalosti na požádání a 24 % sděluje pouze znalosti důležité k výkonu práce.

Vyhodnocení otázky č. 20

Graf č. 13: *Máte pocit, že děláte na své pozici mnoho rozhodnutí?*

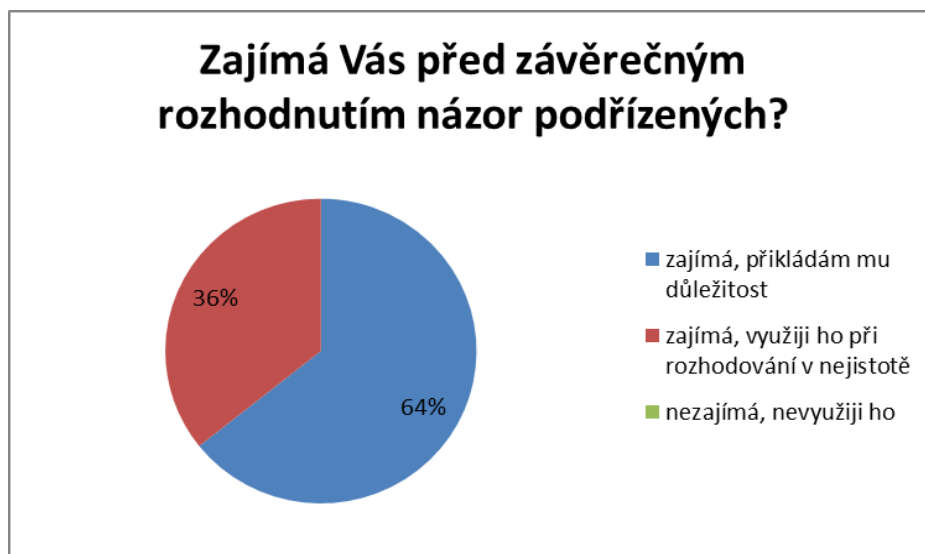


Zdroj: zpracováno autorem

Zde manažeři přiznávají, že dělají na své pozici mnoho rozhodnutí (81 %). Zbýlých 19 % uvedlo, že tento pocit mají občas. Výsledkem je zde vysoká míra odpovědnosti manažerů, kterou si sami uvědomují.

Vyhodnocení otázky č. 21

Graf č. 14: *Zajímá Vás před závěrečným rozhodnutím názor podřízených?*



Zdroj: zpracováno autorem

Všichni manažeři uvedli, že je zajímavý názor podřízených. 64 % mu přikládá důležitost a 36 % ho využije při rozhodování v nejistotě. U této otázky je projevem důraz na spolupráci v pracovních záležitostech, kdy manažeři nejsou lhostejní vůči názoru podřízených, což je pro organizaci pozitivní zjištění.

Vyhodnocení otázky č. 22

Graf č. 15: *Myslíte si, že se zvyšují požadavky na Vaši samostatnost?*



Zdroj: zpracováno autorem

Většina manažerů uvádí, že se zvyšují požadavky na jejich samostatnost a 31 % dokonce uvádí, že se tyto požadavky zvyšují každým rokem. Neměníci se požadavky ve svých odpovědích uvedlo 17 % respondentů. Celkem vysoké procento respondentů tedy uvedlo, že počítá s rostoucími požadavky na samostatnost. Bylo by vhodné věnovat se trénování této konkrétní dovednosti.

Vyhodnocení otázky č. 23

Graf č. 16: *Zvyšují se u Vaší pozice nároky na organizační schopnosti?*



Zdroj: zpracováno autorem

U této otázky opět nezazněla odpověď, že by se požadavky snižovaly. Stávající úroveň uvedlo tentokrát pouze 5 % respondentů a dokonce 40 % uvedlo, že se požadavky na organizační schopnosti zvyšují každým rokem. Můžeme z toho usoudit, že organizování je v této firmě klíčovou dovedností a opět by bylo vhodné ji u manažerů výhledově rozvíjet.

Vyhodnocení otázky č. 24

Graf č. 17: *Stává se Vám, že vykonáváte několik věcí najednou?*

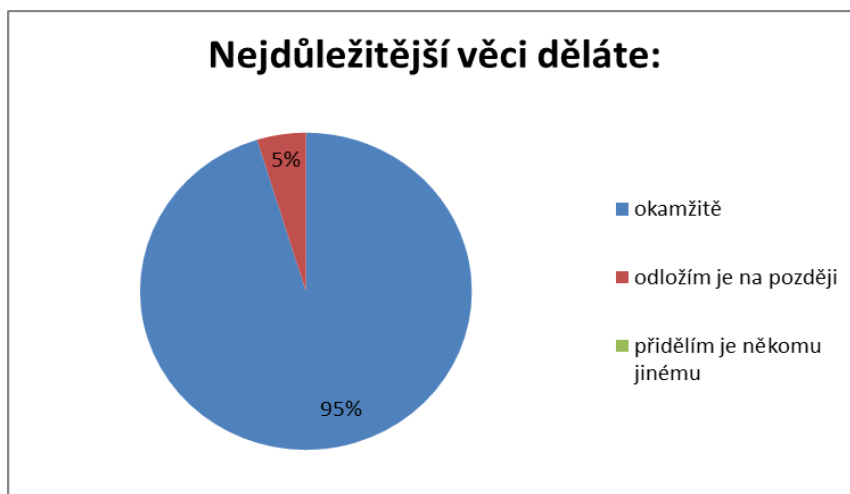


Zdroj: zpracováno autorem

Pouze 2 % manažerů uvedlo, že nedělají několik věcí najednou. 29 % manažerů se to stává občas a 69 % uvedlo, že má tento pocit vždy nebo spíše ano. U této otázky je vhodné zdůraznit důležitost time-managementu, který pomáhá správně organizovat pracovní čas.

Vyhodnocení otázky č. 25

Graf č. 18: *Nejdůležitější věci děláte...?*



Zdroj: zpracováno autorem

Drtivá většina, a to 95 % respondentů uvedlo, že nejdůležitější věci dělá okamžitě. Ostatní je odkládají na později. Je zřejmé, že manažeři věnují největší pozornost právě důležitým úkolům.

Vyhodnocení otázky č. 26

Graf č. 19: *Plánujete pracovat na svém time-managementu?*

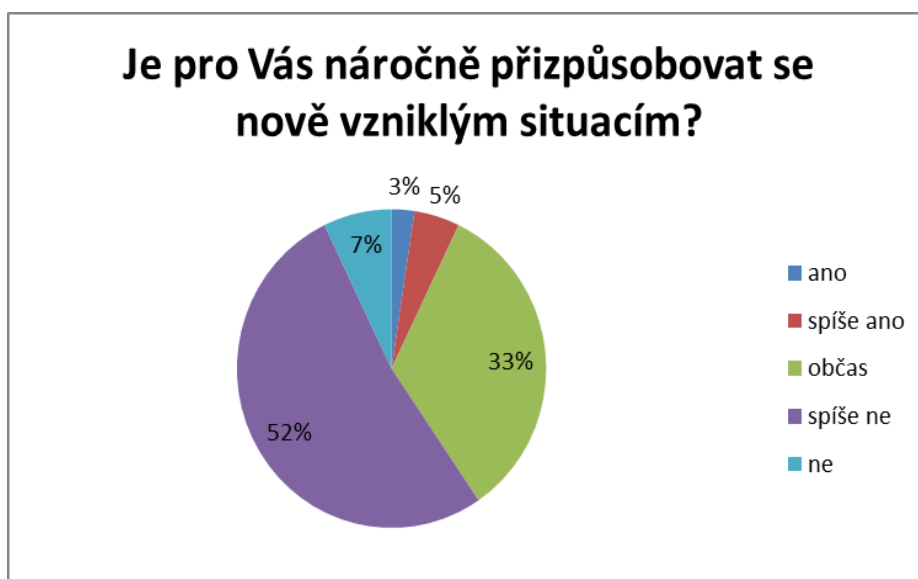


Zdroj: zpracováno autorem

21 % manažerů si myslí, že není třeba pracovat na jejich time-managementu. Oproti tomu 79 % na něm pracovat plánuje a konkrétně 31 % za využití školení a 48 % individuálně. Svědčí to o tom, že manažeři pocítují rezervy v této dovednosti. Jak již bylo zmíněno rozvíjení time-managementu, jako jedné z klíčových dovedností, bude vhodným návrhem na opatření v této organizaci.

Vyhodnocení otázky č. 27

Graf č. 20: *Je pro Vás náročné přizpůsobovat se nově vzniklým situacím?*

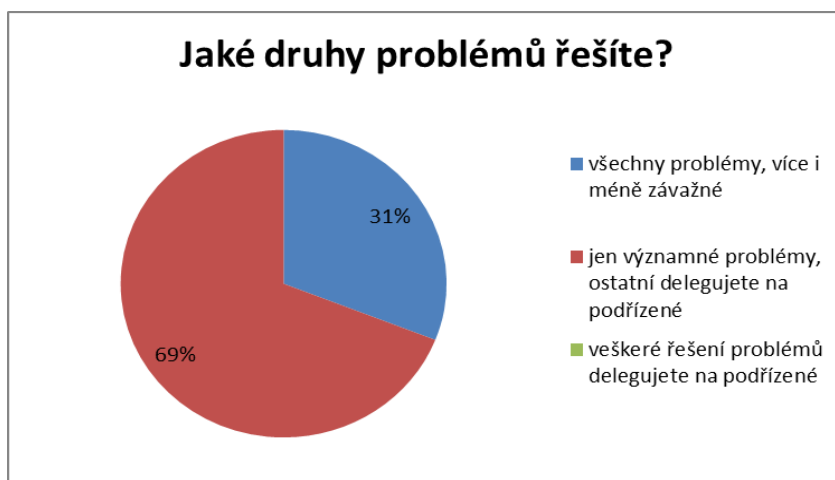


Zdroj: zpracováno autorem

U této otázky jsou odpovědi již poněkud rozporuplné. Zatímco 52 % respondentů uvedlo, že pro ně spíše není náročné přizpůsobovat se nově vzniklým situacím, naopak 33 % uvedlo, že to pro ně náročné občas je (33 %). Celkem 8 % manažerů přiznalo, že to pro ně je náročné nebo se k této odpovědi přiklání. Tyto výsledky mohou svědčit u necelé poloviny manažerů o nerozvinuté dovednosti přizpůsobování se novým věcem.

Vyhodnocení otázky č. 28

Graf č. 21: *Jaké druhy problémů řešíte?*



Zdroj: zpracováno autorem

V této otázce se projevila významnost delegování, které se v této firmě zřejmě hojně využívá. Manažeři (69 %) uvedli, že řeší pouze významné problémy a zbytek delegují na podřízené. Naopak nikdo neuvedl, že deleguje všechna řešení problémů. Systém rozdělení kompetencí tedy zřejmě funguje.

Vyhodnocení otázky č. 29

Graf č. 22: *Dokážete identifikovat problém dříve, než nastane?*

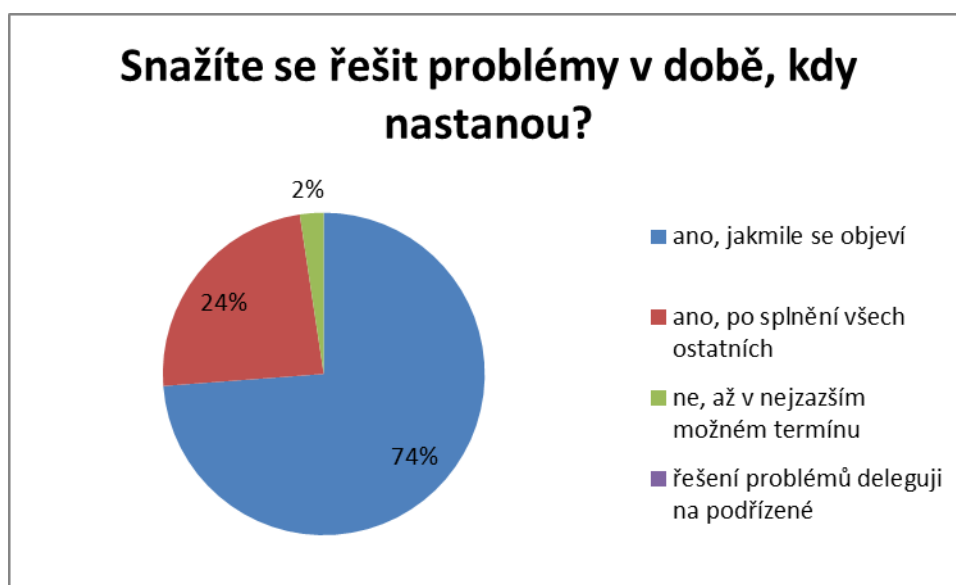


Zdroj: zpracováno autorem

Nikdo neuvedl, že vždy dokáže identifikovat problém dříve, než nastane, ale 60 % respondentů se k této odpovědi přiklání. 40 % dotázaných uvedlo, že občas takové problémy dokáží identifikovat před tím, než nastanou. Nikdo ale neuvedl, že tuto schopnost nemá. Včasná identifikace problémů tedy zřejmě nedělá manažerům významné problémy.

Vyhodnocení otázky č. 30

Graf č. 23: *Snažíte se řešit problémy v době, kdy nastanou?*



Zdroj: zpracováno autorem

2 % manažerů překvapivě přiznalo, že řeší problémy až v nejzazším možném termínu, je to ale velmi malé procento. Naopak 74 % uvedlo, že řeší problém ihned, jak se objeví, a 24 % respondentů počká na okamžik, kdy jsou vyřešeny všechny ostatní, dodržují tedy určité pořadí.

Vyhodnocení otázky č. 31

Graf č. 24: *Využíváte v práci Vaše odborné dovednosti?*



Zdroj: zpracováno autorem

Naprostá většina (81 %) uvedla, že v práci využívá své odborné dovednosti a 14 % se k tomu přiklání. Firma má tedy dle odpovědí manažerů vysoké procento odborných pracovníků. Tato skutečnost je pro firmu pozitivní informací. 5 % pak uvedlo, že své odborné znalosti spíše nevyužívají.

Vyhodnocení otázky č. 32

Graf č. 25: *Mají všichni Vaši podřízení odborné dovednosti na požadované úrovni?*

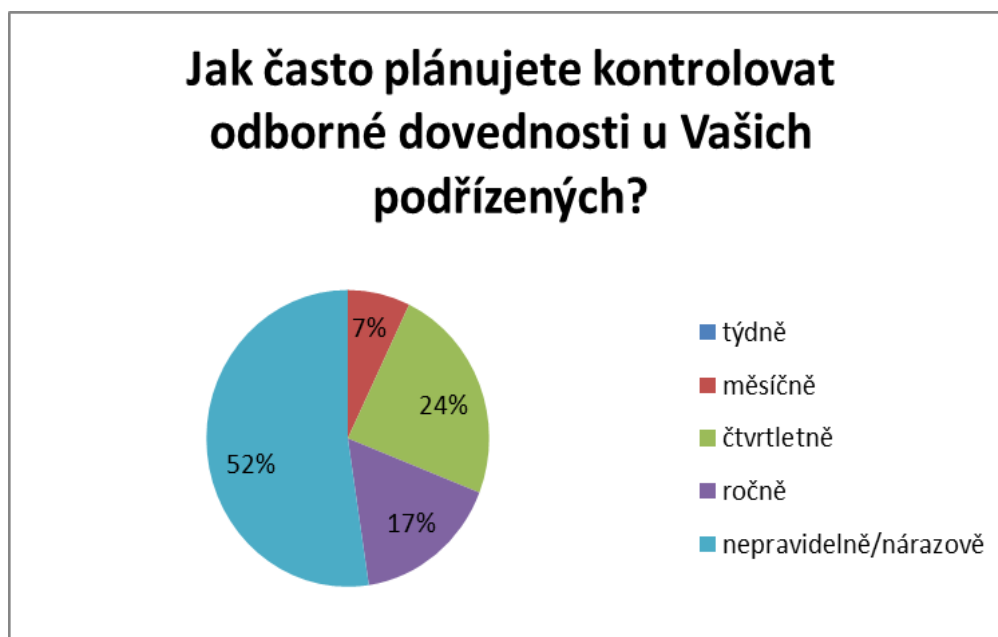


Zdroj: zpracováno autorem

Naprostá většina dotázaných manažerů je přesvědčena, že jejich podřízení mají odborné dovednosti na požadované úrovni, či se k této odpovědi přiklání (celkem 95%). To je opět pozitivním výsledkem. Pouze 5 % uvedlo, že si spíše nemyslí, že by podřízení měli odborné znalosti na požadované úrovni. Tato otázka vypovídá o dobré znalosti dovedností u podřízených pracovníků.

Vyhodnocení otázky č. 33

Graf č. 26: *Jak často plánujete kontrolovat odborné dovednosti u Vašich podřízených?*

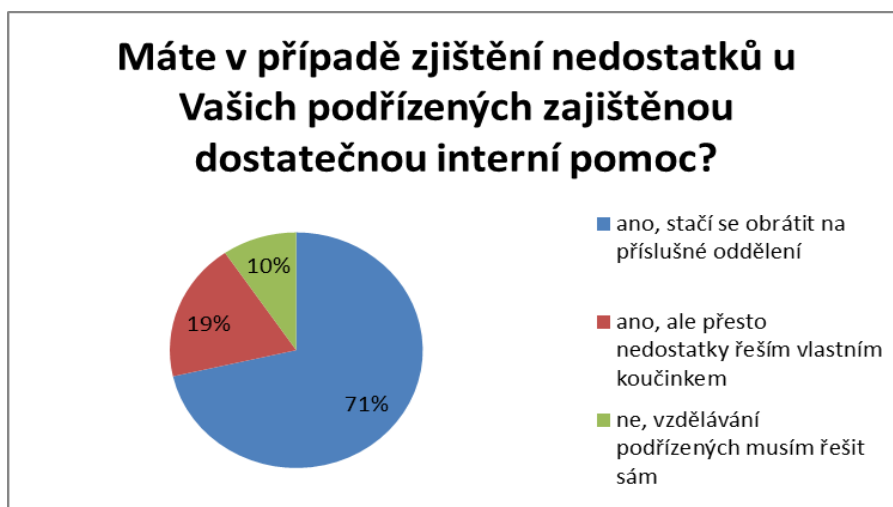


Zdroj: zpracováno autorem

V odpovědích u této otázky převládá nárazové/nepravidelné kontrolování odbornosti u podřízených (52%). 17 % respondentů plánuje kontrolovat odbornost jednou ročně, 24 % čtvrtletně a 7 % měsíčně. Týdenní kontrolování neuvedl nikdo z dotázaných. Většina manažerů tedy nepřikládá kontrole dovedností u podřízených veliký význam.

Vyhodnocení otázky č. 34

Graf č. 27: *Máte v případě zjištění nedostatků u podřízených dostatečnou interní pomoc?*

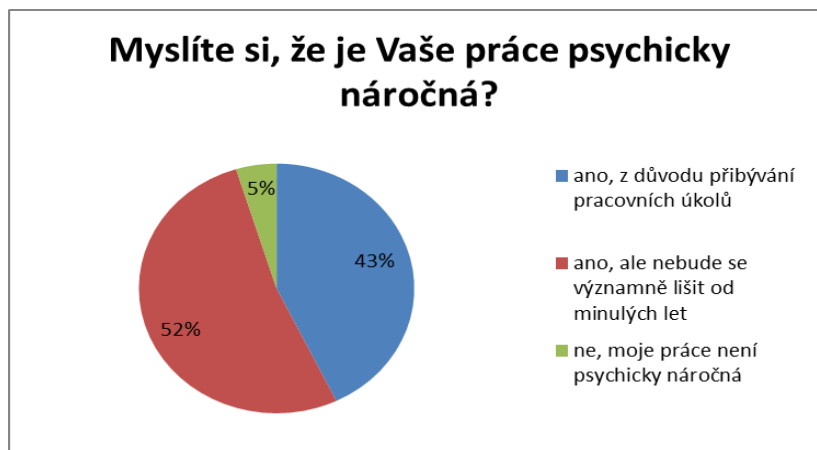


Zdroj: zpracováno autorem

Tato otázka měla za cíl odhalit způsoby a ochotu řešení nedostatků u podřízených. 71 % z dotázaných odpovědělo, že má dostatečnou interní pomoc v rámci firmy v případě zjištění nedostatků u podřízených. 19 % manažerů uvedlo, že tyto nedostatky řeší sami a 10 % uvedlo, že je z důvodu nedostatečné interní pomoci musí řešit sami. Lze usuzovat, že systém školení ve firmě funguje a příslušné oddělení nabízí v těchto situacích dostatečné řešení.

Vyhodnocení otázky č. 35

Graf č. 28: *Myslíte si, že je Vaše práce psychicky náročná?*



Zdroj: zpracováno autorem

Pouze 5 % dotázaných uvedlo, že si nemyslí, že by jejich práce byla psychicky náročná. Ostatní jsou přesvědčeni o opaku a 43 % si dokonce myslí, že je jejich práce psychicky náročná z důvodu přibývání pracovních úkolů. U této otázky se opět projevuje skutečnost, že přibývá pracovních úkolů a manažeři si to uvědomují. I z tohoto důvodu je třeba neustále rozvíjet manažerské dovednosti tak, aby byly optimalizovány pracovní procesy.

Vyhodnocení otázky č. 36

Graf č. 29: *Budete se snažit o profesní rozvoj?*

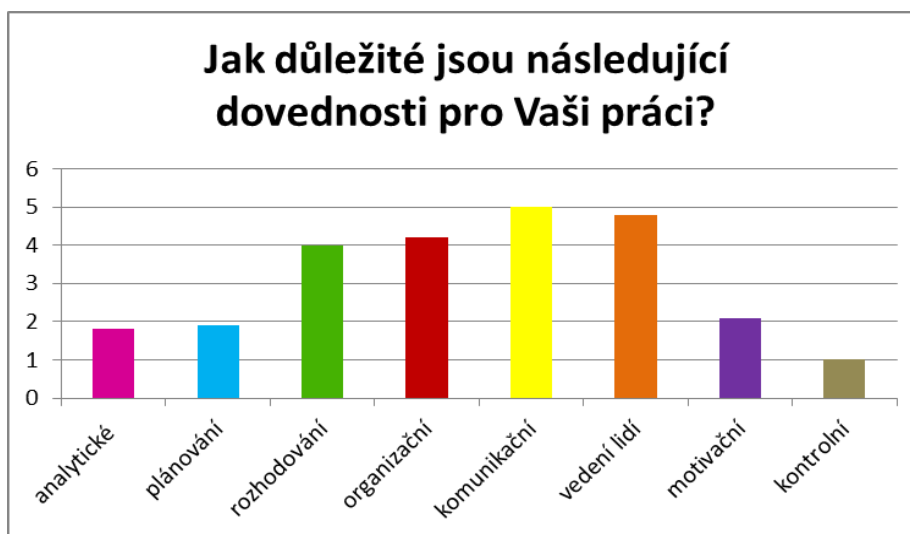


Zdroj: zpracováno autorem

Pozitivní výsledky přinesla otázka týkající se rozvoje. 62 % manažerů se bude vždy snažit o profesní rozvoj, 33 % se k tomu přiklání. Pouze 5 % o této možnosti neuvažuje. Nikdo profesní rozvoj ovšem úplně nezavrhnul. Je zde vidět kladný vztah k případnému profesnímu rozvoji ze strany manažerů, což je pro firmu důležitá informace.

Vyhodnocení otázky č. 37

Graf č. 30: *Jak důležité jsou následující dovednosti pro Vaši práci?*



Zdroj: zpracováno autorem

U této otázky manažeři přidělovali jednotlivým dovednostem pořadí, tak jak si mysleli, že jsou pro jejich práci důležité. Dovednostem pak byly přiděleny body, které vzešly ze vzájemného roznásobení vah (pořadí) a četností odpovědí. Největší význam u této otázky přikládali respondenti komunikačním dovednostem, vedení lidí, organizačním dovednostem a rozhodování. Menší význam byl přikládán motivačním dovednostem, plánování, analytickým dovednostem a nejmenší kontrolním dovednostem.

Vyhodnocení otázky č. 38

Ohodnoťte prosím současnou úroveň Vašich manažerských dovedností:

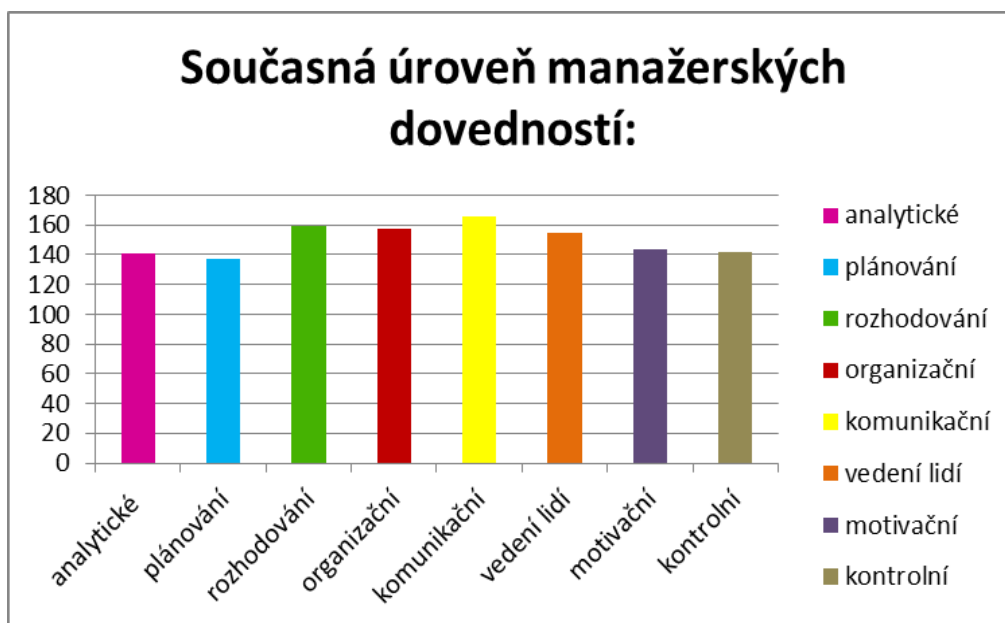
Tabulka č. 2: Četnosti odpovědí s konkrétními body u jednotlivých dovedností

	1	2	3	4	5
analytické	3	7	11	14	7
plánování	1	9	13	16	3
rozhodování	1	3	9	20	9
organizační	3	1	9	20	9
komunikační	2	3	7	13	17
vedení lidí	2	4	8	19	9
motivační	0	6	16	16	4
kontrolní	1	8	12	16	5

Zdroj: zpracováno autorem

Současná úroveň jednotlivých dovedností byla ohodnocena počtem bodů od 1-5, kdy 5 bylo nejvíce. Na obrázku můžeme vidět četnost jednotlivých hodnocení u každé z dovedností. Součet v řádku tedy vždy dává dohromady četnost 42 – čili počet respondentů. Výsledný počet bodů byl spočten roznásobením četností s počty bodů u každé dovednosti.

Graf č. 31: *Ohodnoťte prosím současnou úroveň Vašich manažerských dovedností.*



Zdroj: zpracováno autorem

Dovednosti se v této otázce nijak výrazně neodlišovaly. Nejvíce bodů získala dovednost komunikační, která získala celkem 166 bodů. Další nejvíce ohodnocené dovednosti byly rozhodování (159 bodů) a organizování (157 bodů). Následovalo vedení lidí (155 bodů). Naopak nejméně bodů dostala dovednost plánování (137 bodů), v které si manažeři zřejmě moc nevěří. Pro přehlednost je níže uvedena tabulka s přesnými výsledky hodnocení u každé dovednosti.

Tabulka č. 3: *Současná úroveň dovedností – celkový počet bodů*

Dovednosti	Počet bodů
analytické	141
plánování	137
rozhodování	159
organizační	157
komunikační	166
vedení lidí	155
motivační	144
kontrolní	142

Zdroj: zpracováno autorem

Vyhodnocení otázky č. 39

Ohodnoťte prosím Vámi očekávanou úroveň těchto dovedností v nejbližší budoucnosti:

Tabulka č. 4: *Četnosti odpovědí s konkrétními body u jednotlivých dovedností*

	 1	 2	 3	 4	 5
analytické	4	1	9	17	11
plánování	2	2	7	19	12
rozhodování	3	1	2	17	19
organizační	5	0	1	16	20
komunikační	5	0	0	12	25
vedení lidí	5	0	1	13	23
motivační	2	2	3	18	17
kontrolní	3	2	4	20	13

Zdroj: zpracováno autorem

Očekávaná úroveň jednotlivých dovedností byla ohodnocena počtem bodů od 1-5, kdy 5 bylo nejvíce. V tabulce můžeme vidět četnost jednotlivých hodnocení u každé z dovedností. Součet v řádku tedy vždy dává dohromady četnost 42 – čili počet respondentů. Výsledný počet bodů byl spočten roznásobením četností s počty bodů u každé dovednosti.

Graf č. 32: *Ohodnoťte prosím Vámi očekávanou úroveň těchto dovedností v nejbližší budoucnosti.*



Zdroj: zpracováno autorem

Zde se již počty bodů výrazněji lišily. Nejlepší úrovně by si manažeři přáli dosáhnout u komunikačních dovedností (178 bodů), u dovednosti vedení lidí (175 bodů) a dovednosti v rozhodování (174 bodů). Následuje organizační dovednost se 172 body. Přehled udělených bodů u každé z dovedností je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka č. 5: *Očekávaná úroveň dovedností – celkový počet bodů*

Dovednosti	Počet bodů
analytické	156
plánování	163
rozhodování	174
organizační	172
komunikační	178
vedení lidí	175
motivační	164
kontrolní	164

Zdroj: zpracováno autorem

Porovnání současné a očekávané úrovně zlepšení dovedností je zobrazeno v následující tabulce:

Tabulka č. 6: *Porovnání současné a očekávané úrovně zlepšení dovedností*

Současná úroveň		Očekávaná úroveň		Zlepšení	
Dovednosti	Počet bodů	Dovednosti	Počet bodů	Dovednosti	Rozdíl
komunikační	166	komunikační	178	komunikační	12
rozhodování	159	rozhodování	174	rozhodování	15
organizační	157	organizační	172	organizační	15
vedení lidí	155	vedení lidí	175	vedení lidí	20
motivační	144	motivační	164	motivační	20
kontrolní	142	kontrolní	164	kontrolní	22
analytické	141	analytické	156	analytické	15
plánování	137	plánování	163	plánování	26

Zdroj: zpracováno autorem

V této tabulce jsou uvedeny rozdíly současné úrovně dovedností oproti očekávané úrovni. U každé z dovedností bylo výsledkem zlepšení. Je tedy vidět snaha o pozitivní směr změny úrovně dovedností. Výsledky jednotlivých dovedností jsou pro přehlednost seřazeny od největšího počtu bodů po nejmenší. Můžeme si povšimnout, že pořadí současné úrovně dovedností je shodné s očekávanou úrovní těchto dovedností. Co se týče rozdílů současné a očekávané úrovně - nejmenšího rozdílu dosáhla dovednost komunikační - 12 bodů. Tuto dovednost manažeři nejvíce bodově ohodnotili v současné úrovni. Největší bodový rozdíl byl zjištěn u dovednosti plánování, a to 26 bodů navíc. Zde manažeři přiznávají největší rezervy.

Vyhodnocení otázky č. 40

Plánujete dovednosti zlepšit v následujícím roce? Pokud ano, uveďte prosím jakým způsobem (vlastní rozvoj, školení,...):

V této otevřené otázce manažeři uvedli, jak již dříve nasvědčovala otázka o profesním rozvoji, že své dovednosti zlepšovat plánují. Vyjádřilo se tak 39 respondentů. Způsoby zlepšení dovedností (vlastní rozvoj a školení) byly uvedeny ve shodném počtu 9. Většina manažerů odpověděla, že plánuje dovednosti zlepšit oběma způsoby. Pouze

3 respondenti uvedli, že zlepšování dovedností neplánují. Jiný způsob v odpovědích uveden nebyl.

Vyhodnocení otázky č. 41

Existují nějaké bariéry ve zvyšování úrovně Vašich dovedností? Pokud ano, vypište:

Celkem 26 manažerů uvedlo, že žádné bariéry neexistují. 7 odpovědí se týkalo velké pracovní vytíženosti a s tím souvisejícího nedostatku času. V odpovědích bylo dále uvedeno, že bariéry existují pouze v mysli manažera, v lenosti, věku a blížícím se konci pracovního zařazení. Dále byla uvedena nemožnost studia MBA.

4.4 Řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem

Uvedené informace byly získány na základě řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem, konkrétně vedoucí personálního oddělení VZP ČR pro Regionální pracoviště Praha. Rozhovor byl veden jako polostrukturovaný. Vedoucí personálního oddělení odpovídala na celkem 5 otázek. Cílem těchto otázek bylo zjistit reakci vedoucího pracovníka na získané výsledky a jeho návrhy na budoucí možná opatření vedoucí ke zlepšení situace v podniku.

1. Jak jste spokojen/a s výsledky analýzy dotazníkového šetření?

Většina odpovědí byla dle mého očekávání. Výsledky této analýzy jsou pro firmu pozitivním zjištěním.

2. Vyskytla se v analýze otázka, jejíž výsledky Vás překvapily?

Můžu říct, že mne překvapily výsledky u otázky „Je pro Vás náročné přizpůsobovat se nově vzniklým situacím?“ Jelikož 48 % respondentů připustilo, že pro ně je náročné se přizpůsobovat nově vzniklým situacím ať už občas, či se k této odpovědi jen přikláněli. Bylo by vhodné zpracovat na zlepšení reakcí zaměstnanců vůči změnám.

3. Co hodnotíte na výsledcích pozitivně?

Většina otázek lze hodnotit kladně. Vyzdvihla bych závěrečné porovnání současné a očekávané úrovně dovedností, ze kterého vzešlo, že se pracovníci chtějí zlepšovat.

U některých dovedností se chtějí zlepšit dokonce ve větší míře a pro firmu je přínosné, že na základě těchto výsledků může identifikovat, o zlepšení kterých dovedností mají pracovníci zájem a vyvodit tak, jak sami sebe pracovníci vnímají - jak vnímají své přednosti a rezervy.

4. Co naopak hodnotíte záporně?

Nevyskytla se otázka, kterou bych hodnotila vyloženě záporně. Výsledky analýzy byly v zásadě pozitivní.

5. Dovedly Vás výsledky analýzy dotazníkového šetření k zamyšlení o zásadních změnách zlepšování dovedností uvnitř organizace?

Mám v plánu přednést výsledky analýzy na poradě ředitelů jednotlivých odborů pobočky. Ředitelé poté sami vyhodnotí, zda přijmou určitá opatření v reakci na tyto výsledky.

Vedoucí personálního oddělení zhodnotila výsledky dotazníkového šetření pozitivně. Kladně hodnotila zejména pozitivní přístup manažerů zlepšovat se v jednotlivých dovednostech. Pozastavila se pouze nad výsledky otázky reakce na změny ve vztahu k pracovním záležitostem a upozornila, že by bylo vhodné se na tyto reakce zaměřit tak, aby je manažeři byli schopní lépe zvládat.

Zásadní informací zjištěnou během rozhovoru byla informace, že výsledky dotazníkového šetření budou prezentovány na poradě ředitelů dané regionální pobočky a pomohou tak k identifikaci silných a slabých stránek manažerských dovedností uvnitř podniku. Ředitelé budou moci využít tyto výsledky pro plánování rozvoje manažerských dovedností do budoucna.

5 Výsledky vlastní práce

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, na základě studia vnitropodnikové dokumentace bylo zjištěno, že VZP ČR má velmi kvalitně zpracovaný systém rozvoje nejen manažerů, ale i ostatních zaměstnanců. Je pro ně k dispozici široká nabídka vzdělávacích kurzů individuálních, hromadných i e-learningových. VZP ČR vyvinula několik programů, jejichž cílem je zlepšení úrovně manažerských dovedností. Juniorská manažerská akademie je zaměřena na zlepšení dovedností zejména mladých, čerstvých absolventů vysokých škol, které je nutno adaptovat do pracovního procesu na pozici manažera. KLIPR Akademie má za cíl pomoci s rozvojem středního a nižšího managementu. Cílem programu je podpora a rozvoj vedoucích zaměstnanců klientských pracovišť nejen v oblasti každodenních manažerských dovedností, ale i strategického managementu. Ve firmě je kvalitně zpracován i systém hodnocení zaměstnanců, který funguje také jako zpětná vazba.

Nyní budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Co se týče otázky „Máte pocit, že děláte na své pozici mnoho rozhodnutí?“ manažeři přiznali, že dělají na své pozici mnoho rozhodnutí. Výsledkem je zde vysoká míra odpovědnosti manažerů, kterou si sami uvědomují. Stejně tak u otázky, která se týkala požadavků na samostatnost manažerů, většina z dotazovaných uvedla, že se zvyšují požadavky na jejich samostatnost a 31 % dokonce uvedla, že se tyto požadavky zvyšují každým rokem. Neměníci se požadavky ve svých odpovědích uvedlo pouze 17 % respondentů. Celkem vysoké procento respondentů tedy odpovědělo, že počítá s rostoucími nároky na samostatnost. Rostoucí tendence se projevila i u otázky „Zvyšují se požadavky na Vaše organizační schopnosti?“. 40 % z dotázaných manažerů uvedlo, že se požadavky zvyšují každým rokem. U této otázky se nevyskytla odpověď, že by se požadavky snižovaly. Rozhodování, samostatnost a organizování se ve výsledcích projevily jako dovednosti, u kterých se zvyšují požadavky a je tak nutné je neustále rozvíjet. Rozvoj těchto dovedností je nutný i z důvodu, že jim manažeři přisuzovali nejvyšší význam v otázce, kde měli hodnotit dovednosti potřebné pro jejich práci. S touto skupinou otázek souvisela i otázka „Myslíte si, že je Vaše práce psychicky náročná?“. U této otázky pouze 5 % dotázaných uvedlo, že si nemyslí, že by jejich práce byla psychicky náročná. Ostatní jsou přesvědčeni o opaku a 43 % si dokonce myslí, že je to z důvodu přibývání pracovních

úkolů. U této otázky se opět projevuje rostoucí tendence požadavků na plnění pracovních úkolů.

Otázka, která se týkala time-managementu „Stává se Vám, že děláte několik věcí najednou?“ byla rovněž vypovídací. Pouze 2 % manažerů uvedlo, že nedělají několik věcí najednou. 29 % manažerů se to stává občas a ostatní uvedli, že mají tento pocit vždy nebo se k této odpovědi přiklání. U této otázky je vhodné zdůraznit důležitost této dovednosti. Time-management je prostředek k správnému organizování pracovního času. Tato otázka úzce souvisela s otázkou „Plánujete pracovat na svém Time-managementu?“ Jelikož 79 % manažerů uvedlo, že na něm pracovat plánují, bude následovat doporučení zavedení školení s tímto tématem.

Důležité bylo rovněž zjištění u otázky „Je pro Vás náročné přizpůsobovat se nově vzniklým situacím?“. Celých 52 % přiznalo, že pro ně přizpůsobení novým situacím je náročné a pro 33 % je to náročné občas. Podnik by měl zapracovat na reakcích svých zaměstnancům vůči změnám. Poukázal na to i vedoucí pracovník v rámci řízeného rozhovoru.

Otázka, která se týkala kontroly odborných dovedností u podřízených, přinesla výsledky, že většina (52 %) manažerů plánuje tyto dovednosti kontrolovat nepravidelně/nárazově. Pouze 7 % plánuje provádět kontrolu měsíčně. Je zde vidět, že manažeři nepřikládají kontrole jako jedné z dovedností moc velkou váhu.

Přes všechny tyto zjištěné skutečnosti byly výsledky dotazníku převážně pozitivní. To že ve firmě převládá spíše transformační styl vedení nad transakčním, svědčí o tom, že si manažeři jsou vědomi významu seberealizace zaměstnanců a jejich rozvoje. Manažeři také přisuzují důležitost příjemnému pracovnímu prostředí a nikdo nezmínil, že by si udržoval od podřízených odstup. To se odráží v racionálním přístupu ze strany zaměstnanců, který byl výsledkem další z otázek. Manažeři také odpovídali, že spíše umí posoudit schopnosti svých podřízených, což vypovídá mimo jiné i o dobré komunikaci na pracovišti, která je dle výsledků zprostředkována nejčastěji e-mailem či osobním

setkáním. V jedné z otázek se většina manažerů shodla, že při rozhodování dbají i na názor svých podřízených, což opět svědčí o dobrém vztahu manažerů a podřízených.

Manažeři v analýze dotazníkového šetření prokázali svou zodpovědnost, protože celých 95 % odpovědělo, že nejdůležitější věci dělají okamžitě. 95 % manažerů se rovněž bude či spíše bude snažit o svůj profesní rozvoj. To vypovídá o pozitivním přístupu ke zlepšování dovedností, které je s rostoucí tendencí požadavků na tyto dovednosti potřebné.

Závěrečné porovnání vlastního ohodnocení současné a očekávané úrovně dovedností přineslo rovněž pozitivní výsledky. U každé z dovedností bylo výsledkem očekávané úrovně zlepšení. Nejvyššího zlepšení by chtěli manažeři dosáhnout v dovednosti plánování, kontroly a také vedení a motivace. Tato zjištění u konkrétních dovedností může společnost zohlednit při rozhodování o tématech školení svých manažerů.

Na základě řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem byly zjištěny kladné reakce na výsledky analýzy dotazníkového šetření. Pozitivní bylo zjištění, že výsledky tohoto dotazníku budou prezentovány na poradě ředitelů a pomůžou tak v dalším rozhodování o budoucím vývoji rozvoje manažerů uvnitř podniku.

5.1 Návrhy na opatření

Je nutno říci, že VZP ČR si uvědomuje význam kvalifikace a rozvíjení dovedností svých zaměstnanců. Přesto výsledky analýzy dotazníkového šetření přinesly několik zjištění, na které by se měla firma v budoucnu zaměřit.

Je třeba věnovat se rozvíjení dovedností samostatnosti, dovedností v rozhodování a organizování. Dle výsledků dotazníkového šetření se projevíly tyto dovednosti jako klíčové, rovněž z výsledků vyplynulo, že se zvyšují nároky na jejich zvládnutí, což souvisí i s psychickou náročností, kterou manažeři zmínili v další z otázek. Co se týče rozhodování, měli by manažeři být schopni se na rozhodnutí připravit tak, aby je zvládli. Měli by se seznámit s rozhodovacími procesy a také své schopnosti v oblasti rozhodování sledovat a měřit. Stejně tak dovednosti samostatnosti a organizování by měly být zlepšovány například pomocí koučinku, metodě, která se v poslední době těší velké oblibě.

Otázka, týkající se time-managementu přinesla výsledek, že 79 % manažerů plánuje pracovat na svém time-managementu. Pro firmu je tedy vhodným doporučením, věnovat této dovednosti samostatné školení za účasti jak interních tak externích školitelů, aby mělo prohloubení této dovednosti co možná nejlepší výsledek.

Podnik by měl zapracovat na reakcích manažerů vůči změnám. Reakce na změny se v dotazníkovém šetření neprojevily pozitivně. Cestou vedoucí ke zlepšení této situace je podrobnější seznámení manažerů s plánovanými změnami například na poradách. Veškeré změny by měly být manažerům podrobně vysvětleny a adaptace vůči nim posílena např. pomocí různých tréninků a řešení modelových situací.

Kontrola odborných dovedností by měla být prováděna v kratších intervalech v závislosti na možnostech daných manažerů. Právě sledování a případné zjištění existence a identifikování nedostatků je důležité pro budoucí zlepšení slabých stránek. Pro podnik je důležité, aby byly nedostatky včas odhaleny a aby byla zajištěna nápravná opatření.

Závěrečné porovnání vlastního ohodnocení současné a očekávané úrovně dovedností přineslo výsledky, které může společnost zohlednit při rozhodování o tématech školení

svých manažerů. Největší bodový rozdíl byl zjištěn u dovednosti plánování, a to 26 bodů navíc. Zde manažeři přiznávají největší rezervy. Bylo by vhodné zaměřit se na školení v plánovacích dovednostech. Existuje řada kurzů zaměřujících se na strategické plánování, plánování času apod. Dalšími dovednostmi s největším rozdílem současné a očekávané úrovně byli dovednosti kontrolní, motivační a dovednosti ve vedení. Opět existuje široká nabídka kurzů, které nabízejí rozvoj těchto dovedností.

Jelikož firma řadu školicích kurzů nabízí prostřednictvím již zmíněné aplikace LMS eDoceo, je potřeba zaměřit se na jejich propagaci a popularitu tak, aby byly více využívány. K tomu může dopomoci určitá interaktivita ve výuce, která ozvláštní školení a udělá ho pro manažery zajímavější. Dále je vhodné, aby se na školení podíleli ve větší míře interní lektoři, kteří důvěrně znají prostředí společnosti a mohou tak manažery seznámit se svými zkušenostmi uvnitř podniku. Není ovšem dobré opomenout externí školitele, kteří mohou prostřednictvím kurzu vnést do firmy nové poznatky a moderní techniky školení.

6 Závěr

Manažerská profese se řadí mezi vysoce náročné. Je nutno, aby kvalitní manažer ovládal řadu speciálních odborných úkolů a přesto takzvaně stále zůstal člověkem, který dokáže vnímat potřeby okolního prostředí, zejména svých podřízených.

Hlavním cílem práce bylo na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření úrovně manažerských dovedností ve zkoumaném podniku navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení těchto dovedností a tím i zlepšení celkové pracovní výkonnosti uvnitř podniku.

Teoretická část objasnila problematiku aplikovanou v praktické části této diplomové práce. V praktické části práce, na základě analýzy dotazníkového šetření, byly vyvozeny výsledky současné úrovně manažerských dovedností. Tyto výsledky byly konfrontovány s očekávanou úrovní, aby tak byla do práce zahrnuta dynamická složka vývoj v budoucnosti. Následně byl proveden řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem personálního oddělení, který reagoval na výsledky a rozhodl o budoucím využití dotazníku.

Společnost VZP ČR si je vědoma, že dobrých výsledků se dá docílit pouze s kvalifikovanými zaměstnanci a je často nutné do této kvalifikace zainvestovat určité množství času a peněžních prostředků. Důkazem toho jsou nejrůznější kurzy a programy pro rozvoj dovedností, které již v této společnosti fungují pod vedením oddělení rozvoje lidských zdrojů.

Výsledkem analýzy dotazníkového šetření je zjištění, že nároky na schopnosti a dovednosti manažerů každým rokem narůstají v souvislosti s přibývajícími úkoly a požadavky na kvalifikaci. Je nutné tyto dovednosti neustále sledovat, měřit a rozvíjet tak, aby firma utužila svoji pozici na trhu a nepropadla se znovu do červených čísel, jak tomu bylo v minulosti. Je třeba trénovat reakce a přizpůsobení se změnám, protože je téměř jisté, že právě změny budou tak velký podnik, kterým VZP ČR je, v budoucnu provázet. Pozitivní je zjištění, že sami manažeři mají o svůj profesní rozvoj

zájem. Pro firmu to znamená dobré základy pro budoucí práci s rozvojem jejich schopností a dovedností.

Společnost VZP ČR má dobře zpracovaný systém hodnocení a rozvoje pracovníků. Přesto je nutné doporučit, aby nestagnovala a naopak se v této oblasti neustále zdokonalovala. S pracovními úkoly přibývá i požadavků na kvalitu pracovníků. Schopnosti a dovednosti jsou významným faktorem, který přispívá k plnění úkolů uvnitř podniku. Je důležité, aby byly dovednosti manažerů sledovány, měřeny a následně rozvíjeny tak, aby dosahovaly požadované úrovně i v budoucnu. Tímto způsobem společnost dosáhne kvalitního lidského kapitálu, který bude mít pozitivní vliv na výkonnost a povede ke zrychlení pracovních procesů.

Základem dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy je neustálé učení se, rozvíjení znalostí a dovedností a také motivace k rozvoji vlastního potenciálu a výkonu. Vzhledem k permanentním změnám, které nastávají, musí být podnik schopen rychlých inovací, flexibility a stálého využívání nabízených příležitostí. Jedině tak bude podnik schopen udržet se na trhu a bude mít šanci stát se dlouhodobě úspěšným.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vydání. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Graga Publishing, a. s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

BĚLOHLÁVEK, František., KOŠTAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. 648 s. ISBN 80-85839-45-8.

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

BLAŽEK, Ladislav. *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DONELLY, James. H., GIBSON, James. L., IVANCEVICH, John. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol., *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

KAMP, Di. *Manažer 21. století [přeložil Josef Koubek]*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2010. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-726-1116-X.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, 1973. 298 s. ISBN 978-00-604-455-60.

VÁCHAL, Jan., VOCHOZKA, Marek., a kol., *Podnikové řízení*. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: principy, procesy, příklady dobré praxe*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

PROKOPENKO, Joseph. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 158 s. ISBN 80-85839-87-3.

TRUNEČEK, Jan.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 232 s. ISBN 978-80-8641-967-1.

Internetové zdroje:

SURVIO, moderní dotazníkový systém. *Manažerské dovednosti*. [online]. [cit. 2017-02-12]. Dostupné z: <https://www.survio.com/survey/d/G9P8Z6T5V5W8M7A9I>

Další zdroje:

VZP ČR. *Výroční zpráva za rok 2015*

8 Přílohy

8.1 Dotazník – vzor

Vážená paní, vážený pane.

Jsem studentkou ČZU Provozně ekonomické fakulty a vybrala jsem si společnost VZP ČR pro svoji diplomovou práci. Tento anonymní dotazník je vytvořen na téma „Manažerské dovednosti“. Obracím se na Vás s prosbou o jeho vyplnění, které Vám zabere pár minut. Výsledky budou použity výhradně pro účely mé diplomové práce.

Děkuji Vám za spolupráci.

S pozdravem

Bc. Lenka Netušilová

Základní údaje:

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- méně než 20 let
- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 50 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- středoškolské bez maturity / vyučen
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Jak dlouho pracujete ve společnosti VZP ČR?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 a více let

5. Jak dlouho pracujete na manažerské pozici?

- méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 a více let

6. Do jaké skupiny manažerů patříte?

- 1. linie
- střední linie
- vrcholoví manažeři

7. Kolik máte v současnosti podřízených?

- méně než 5
- 5 – 10
- 11 – 20
- 21 a více

U následujících otázek se prosím pokuste zamyslet nad svými nynějšími dovednostmi a zároveň nad budoucností a vývojem Vaší manažerské práce. Uvažujte v horizontu následujícího roku.

Řídící dovednosti

Vedení lidí:

8. Jaký styl vedení lidí uplatňujete na své podřízené?

- autoritativní (vedoucí rozhoduje, rozhodnutí oznamuje podřízeným a očekává jeho splnění bez možnosti zpětné vazby)
- demokratický (podřízení se mohou předem k úkolům vyjádřit, včasná informovanost, delegování pravomocí)
- laissez-faire (vědomé přenášení síly na podřízené a dávání svobody jednání)

9. Je vám blíže transakční nebo transformační styl vedení lidí?

- transakční (vedoucí motivuje své podřízené poskytováním odměny za vykonané úkoly)
- transformační (vedoucí motivuje následníky, aby pracovali na vyšších cílech spíše skrze sebeaktualizaci než skrze bezprostřední odměnu)

10. S jakým přístupem ve vztahu k podřízeným se ztotožňujete?

- udržování odstupu
- snaha o rozpoznání silných a slabých stránek
- snaha o poznání podřízených, přátelský přístup

11. Snažíte se o vytvoření příjemného pracovního prostředí?

- ano, vždy
- spíše ano
- občas
- spíše ne
- ne, nikdy

12. S jakým přístupem ze strany podřízených se v práci nejčastěji setkáváte?

- měkký přístup (podřízený má malou moc, používá přátelství až podlézání)
- racionální přístup (podřízený neočekává odpor, dochází k vyjednávání)
- tvrdý přístup (podřízený očekává odpor – tvoří koalice spolupracovníků, je asertivní, spojuje se s vyššími autoritami proti vedoucímu)

13. Myslíte si, že jste schopný správně posoudit schopnosti svých podřízených?

- ano, vždy
- spíše ano
- občas
- spíše ne
- ne, nikdy

14. Plánujete zavést změny ve Vašem stylu vedení lidí? Pokud ano, jaké a proč?

Komunikace:

15. Jaký význam má komunikace na Vaší manažerské pozici?

- stěžejní
- důležitý
- nedůležitý
- žádný

16. Jakou formou nejčastěji komunikujete s podřízenými?

- osobně (ústní formou)
- telefonicky
- e-mailem
- jiné

17. Jakou důležitost přikládáte včasnému podávání informací?

- stěžejní
- důležitý
- nedůležitý
- žádný

18. Zajímáte se o soukromé problémy svých podřízených?

- ano, vždy
- spíše ano
- občas
- spíše ne
- ne, nikdy

19. Dělíte se/hodláte se dělit o znalosti se svými podřízenými?

- ano, sdělujete jim všechny znalosti a to sám od sebe
- ano, ale pouze o znalosti, které jsou důležité k výkonu práce
- ne, o své znalosti se dále nedělíte

Rozhodování:

20. Máte pocit, že děláte na své pozici mnoho rozhodnutí?

- ano, vždy
- spíše ano
- občas
- spíše ne
- ne, nikdy

21. Zajímá Vás před závěrečným rozhodnutím názor podřízených?

- zajímá, přikládám mu důležitost
- zajímá, využiji ho při rozhodování v nejistotě
- nezajímá, nevyžiji ho

22. Myslíte si, že se zvyšují požadavky na Vaši samostatnost?

- ano, požadavky na samostatnost se zvyšují každým rokem
- ano, ale ne zásadním způsobem
- ne, požadavky zůstanou na stávající úrovni
- ne, budou se spíše snižovat

Organizování:

23. Zvyšují se u Vaší pozice nároky na organizační schopnosti?

- ano, požadavky na organizační schopnosti se zvyšují každým rokem
- ano, ale ne zásadním způsobem
- ne, požadavky zůstávají na stávající úrovni
- ne, spíše se snižují

24. Stává se Vám, že vykonáváte několik věcí najednou?

- ano, vždy
- spíše ano
- občas
- spíše ne
- ne, nikdy

25. Nejdůležitější věci děláte?

- okamžitě
- odložím je na později
- přidělím někomu jinému

26. Plánujete pracovat na svém time-managementu?

- ano, individuálně
- ano, školením
- ne, není třeba

Řešení problémů:

27. Je pro Vás náročné přizpůsobovat se nově vzniklým situacím?

- ano, vždy
- spíše ano
- občas
- spíše ne
- ne, nikdy

28. Jaké řešíte problémy? (jaké druhy)

- všechny problémy, více i méně závažné
- jen významné problémy, ostatní delegujete na podřízené
- veškeré řešení problémů delegujete na podřízené

29. Dokážete identifikovat problém dříve, než nastane?

- ano, vždy
- spíše ano
- občas
- spíše ne
- ne, nikdy

30. Snažíte se řešit problémy v době, kdy nastanou?

- ano, jakmile se objeví
- ano, po splnění všech ostatních
- ne, až v nejzazším možném termínu
- řešení problémů deleguji na podřízené

Odborné dovednosti

31. Využíváte v práci Vaše odborné dovednosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

32. Mají všichni Vaši podřízení odborné dovednosti na požadované úrovni?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

33. Jak často plánujete kontrolovat odborné dovednosti u Vašich podřízených?

- týdně
- měsíčně
- čtvrtletně
- ročně
- nepravidelně/nárazově

34. Máte v případě zjištění nedostatků u podřízených dostatečnou interní pomoc?

- ano, stačí se obrátit na příslušné oddělení
- ano, ale nedostatky řeším vlastním koučinkem
- ne, vzdělávání podřízených musím řešit sám

Doplňující otázky:

35. Myslíte si, že je Vaše práce psychicky náročná?

- ano, z důvodu přibývání pracovních úkolů
- ano, ale nebude se významně lišit od minulých let
- ne, moje práce není psychicky náročná
- ne, dojde spíše ke snížení psychické zátěže

36. Budete se snažit o profesní rozvoj?

- ano, vždy
- spíše ano
- spíše ne
- ne, nikdy

37. Jak důležité jsou následující dovednosti pro Vaši práci – přiřďte prosím každé dovednosti pořadí 1. - 8., kdy 1. = nejdůležitější.

Dovednosti	Pořadí
Analytické	
Plánování	
Rozhodování	
Organizační	
Komunikační	
Vedení lidí	
Motivační	
Kontrolní	

38. Zde prosím ohodnoťte současnou úroveň Vašich manažerských dovedností, přiďte prosím každé dovednosti body 1-5, kdy 5= nejvíce

Dovednosti	Body
Analytické	
Plánování	
Rozhodování	
Organizační	
Komunikační	
Vedení lidí	
Motivační	
Kontrolní	

39. Nyní prosím ohodnoťte Vámi očekávanou úroveň Vašich manažerských dovedností, přiďte prosím každé dovednosti body 1-5, kdy 5= nejvíce

Dovednosti	Body
Analytické	
Plánování	
Rozhodování	
Organizační	
Komunikační	
Vedení lidí	
Motivační	
Kontrolní	

40. Plánujete dovednosti zlepšit v následujícím roce? Pokud ano, uveďte prosím jakým způsobem (vlastní rozvoj, školení,...):

41. Existují nějaké bariéry ve zvyšování úrovně Vašich dovedností? Pokud ano, vypište je prosím: