

**ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA  
V PRAZE**

**Provozně ekonomická fakulta  
KATEDRA ŘÍZENÍ**



**Bakalářská práce**

**Speciální řídicí a organizační schopnosti manažera**

Vedoucí práce: Ing. Bohumila Lhotská

Autor práce: Jiří Brychta

© 2011 ČZU v Praze

### **Čestné prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Speciální řídicí a organizační schopnosti manažera“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

.....

Jiří Brychta

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval především Ing. Bohumile Lhotské za vedení při bakalářské práci a za vstřícnost při poskytování informací a cenných rad.

## **Speciální řídicí a organizační schopnosti manažera**

---

### **Special directorial and organizational manager's vocations**

**Souhrn:** Tato bakalářská práce se zabývá speciálními vedoucími a řídicími schopnostmi manažerů. Manažerská pozice v jakémkoli podniku je velmi podstatnou a důležitou složkou existence podniku. V první části práce se hovoří o osobnosti manažera jako takového, o vlastnostech ideálního manažera, dále o jeho vlohách, schopnostech a speciálních a obecných dovednostech. Další část bakalářské práce obsahuje zpracování charakteristiky zkoumaného objektu, kterým se stala pro tuto bakalářskou práci společnost EGM. Cílem této práce byl popis a analýza speciálních manažerských dovedností a schopností v dané firmě, a to pomocí dotazníkového způsobu šetření. Pro objektivitu byly vytvořeny dva typy dotazníku. První typ byl určen pro post manažera a druhý jeho podřízeným.

**Klíčová slova:** Management, manažer, osobnost vedoucího pracovníka, obecné dovednosti, speciální dovednosti, charakter, vedení lidí, koučink, delegování, motivace, vlohy, schopnosti.

**Summary:** This bachelor thesis deals with the special directorial and organizational manager's vocations. A managerial position in any business is very essential and important component of an enterprise. The first part talks about the personality of the manager as such, the characteristics of an ideal manager, as well as on its aptitude, abilities and special and general skills. The second part of this bachelor thesis includes the processing characteristics of the investigated object, which became EGM Company. The main goal of this thesis was the description and analysis of the specific manager's skills and abilities in the firm, by using the questionnaire method of analyzing. For objectivity has been created two types of questionnaires. The first type was intended for manager and second was intended for his subordinates.

**Keywords:** Management, manager, senior executive personality, general skills, special skills, character, leadership, coaching, delegation, motivation, aptitude, abilities.

# Obsah

<b>1. Úvod .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Cíl a metodika práce.....</b>	<b>10</b>
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika práce.....	10
<b>3. Literární rešerše.....</b>	<b>11</b>
3.1 Osobnost manažera .....	11
3.2 Manažerské činnosti v podniku.....	12
3.2.1 Rozhodování .....	12
3.2.2 Plánování.....	13
3.2.3 Organizování.....	13
3.2.4 Kontrola .....	14
3.2.5 Vedení.....	14
3.3 Ideální manažer .....	14
3.3.1 Vlohy a vlastnosti manažera .....	16
3.3.2 Psychologická struktura osobnosti manažera.....	16
3.4 Speciální a obecné dovednosti manažera.....	17
3.4.1 Koučink.....	18
3.4.2 Motivace .....	19
3.4.3 Delegování .....	19
3.4.4 Komunikační dovednosti .....	20
4.1 Profil společnosti .....	22
4.1.1 Pozice na trhu.....	22
4.2 Produkty.....	22
4.3 Celkové vyhodnocení dotazníků týkajících se speciálních dovedností .....	24

4.3.1 Property manažer a jemu podřízení.....	24
4.3.2 Facility manažer a jemu podřízení.....	27
4.4 Výsledky práce - Zhodnocení dotazníkového šetření.....	30
4.5 Návrhy na zlepšení.....	32
<b>5. Závěr .....</b>	<b>33</b>
<b>6. Seznam literatury.....</b>	<b>35</b>
<b>7. Přílohy.....</b>	<b>37</b>
7.1 Dotazník pro podřízeného pracovníka.....	37
7.2 Dotazník pro vedoucího pracovníka.....	38
7.3 Organizační struktura EGM.....	39
7.4 Grafy hodnocení manažerských dovedností.....	40

# 1. Úvod

Vedoucí pracovník je významnou pracovní složkou v řízení a organizování firmy. Jeho úkolem je řídit, organizovat, případně plánovat určité činnosti v určité firmě, podniku, společnosti i státní organizaci. Práci manažera lze rozdělit do dvou oblastí. První tvoří ty činnosti, které jsou zaměřené “dovnitř” podniku. Zde se především myslí plánování jednotlivých úkolů, jejich časové, personální, finanční i materiálně technické zabezpečení. Zadávání úkolů podřízeným pracovníkům a sledování průběhu provádění úkolů, operativní rozhodování o dalším pokračování, řešení častých problémů vznikajících v souvislosti s těmito úkoly i s celým provozem podřízeného útvaru, a to jak problémů pracovních, tak mnohdy i problémů osobních a mezilidských. Dále pak motivování a odměňování pracovníků. Pro pojem manažer lze také použít přívlastku “vedoucí“ či “vedoucí pracovník“. Vedoucí pracovník může řídit určitý útvar, který obsahuje další menší útvar nebo jednotlivé pracovníky. V druhé rovině existují manažerské pozice, kde manažer nemusí mít žádné podřízené pracovníky. Jedná se především o aktivity “směrem ven “ z podniku. Těmi jsou v hlavní řadě dojednávání aktivit podniku, navazování nových obchodních kontaktů. Tento typ manažera se zabývá především organizováním a zajišťováním činností spojené s podobnými aktivitami a obchody. Pro manažerské pozice je velmi důležitým aspektem znalost obecných a speciálních dovedností. Manažer musí být schopen zvládat více dovedností. Měl by být komunikativní a s komunikací jako takovou umět nakládat, porozumět svým podřízeným, vést je a umět motivovat. Manažer by se měl umět správně vyjadřovat a přizpůsobovat se novým změnám a technologiím. Mezi obecné schopnosti ideálního manažera patří přirozená autorita, schopnost odlišovat podstatné od nepodstatného, systematický způsob práce, umění pro improvizaci a především schopnosti jednání s lidmi.

## **2. Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je pomocí dotazníkového šetření ve společnosti EGM zjistit jaké schopnosti a dovednosti se vyskytují u vybraných vedoucích pracovníků. Dále určit na jaké úrovni jsou manažerské schopnosti a dovednosti konkrétních vedoucích pracovníků ve vybraném podniku. Provést analýzu zjištěných výsledků, rozbor a hodnocení a popřípadě navrhnout zlepšení.

### **2.2 Metodika práce**

Bakalářská práce je zpracována na základě důkladného prostudování odborné literatury a jiných dostupných zdrojů, které se týkají daného tématu. Práce se skládá ze dvou částí – části teoretické a praktické.

V první části teoretické, která obsahuje literární rešerši je čtenář obeznámen s hlavní problematikou týkající se tématu speciálních vedoucích a řídicích schopností manažera. Dále pak obecných a speciálních dovedností, které by měl splňovat “ideální manažer“.

Praktická část obsahuje zpracování a vyhodnocení dotazníků, které byly vytvořeny zvlášť pro manažery a zvlášť pro jeho podřízené. V této části bakalářské práce byly využity dvě techniky zkoumání. První metodou bylo přímé pozorování. A druhou použitou metodou bylo nepřímé pozorování – dotazníková technika. Dotazníky obsahují dvaadvacet otázek rozdělených do čtyř okruhů dovedností. Konkrétně se jedná o komunikaci, vedení, delegování, motivaci. Úkolem vedoucích pracovníků bylo ohodnotit své řídicí a organizační schopnosti a dovednosti. Úkolem podřízených bylo ohodnotit schopnosti daného nadřízeného vedoucího pracovníka. Otázky jsou koncipovány zrcadlově. Manažeři a podřízení hodnotili pomocí škály hodnocení, kde 1 – naprosto souhlasím, 2 – souhlasím, 3 – nemohu souhlasit ani nesouhlasit, 4 – nesouhlasím, 5 – naprosto nesouhlasím.



Závěr obsahuje zhodnocení a porovnání odpovědí obou zúčastněných pozic, a to jak sebehodnocení vedoucího, tak hodnocení samotných manažerů jejich podřízenými. Na konci této práce je navrženo vhodné řešení k zdokonalení dovedností manažerů.

## **3. Literární rešerše**

### ***3.1 Osobnost manažera***

Práce manažera zahrnuje komplexní činnost, jež má ekonomické, technické, organizační, technologické, sociální a psychologické aspekty. Téma a obsah práce vedoucího řídicího manažera klade specifické nároky na jeho vlastní osobnost. Je pracovníkem, který určuje, co, kdy a jak se bude odehrávat v prostředí, jenž má na svědomí. Nelze však, aby činil tak, jak se mu zachce bez ohledu na své podřízené či jiné pracovní skupiny. Musí mít vrozené schopnosti, jako například schopnost vhodně komunikovat na všech pozicích. Také by měl být dobrým posluchačem a zároveň by měl umět přesně specifikovat požadavky, které po svých pracovnících žádá. Úspěšným se tak může stát pouze manažer, který zná dobře potřeby svých spolupracovníků, a ten který dokáže efektivně propojit zájmy zaměstnanců s cíly podniku. [1]

Charakter řídicí činnosti na jednotlivých uváděných pracovních řízeních se však mění i v závislosti na míře pravomoci a odpovědnosti, která je s nimi vždy spojena. Svou činností řídicí pracovník ovlivňuje poměrně mnoho lidí. [2]

Manažer v podniku působí na výrobu, na její technologii, organizaci práce, průběh výrobního procesu. Musí proto disponovat potřebnými technickými a organizačními znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi. Jestliže například nerozumí výrobě, kterou řídí, celá jeho řídicí činnost se hroutí a způsobuje podniku vážné ztráty. To má později negativní dopad na ekonomiku, efektivnost činnosti podniku, jeho produktivitu a na současný i budoucí trh. Proto je důležité, aby měl přiměřené ekonomické vzdělání a ekonomické myšlení, a aby v tomto směru cílevědomě působil na chod svěřeného úseku podniku. Nevhodný postup vedoucího v této oblasti může

způsobovat nízkou efektivnost výroby, malou prodejnost výrobků, nedostatečnou konkurenceschopnost podniku a dále na společenské vztahy a na vytváření příznivého sociálního klimatu na pracovišti. Tento okruh působení vyžaduje odpovědný přístup k práci, přiměřené pedagogické znalosti a zkušenosti. Významná je též jeho osobní a občanská zralost. Je nevhodné, je-li vedoucí pracovník například domýšlivý, nekritický, podceňuje-li konflikty na pracovišti, zaměřuje-li se jen na některé oblíbené pracovníky a podobně. Důsledkem pak bývá nepříznivé sociální klima na pracovišti a demoralizace pracovní skupiny. Dále manažer působí v podniku na vedené pracovníky. Také tento okruh působení vyžaduje odpovídající osobní kvality manažera. Významný je jeho osobní příklad, snaha porozumět pracovníkům a ochota pomoci jim i v jejich osobních nesnázích. Nedostatky v této oblasti zpravidla způsobují zhoršení pracovní morálky vedených podřízených pracovníků. Je žádoucí, aby manažer trvale pracoval na rozvoji svých činností i své osobnosti. Rezignace na tento okruh působení znamená postupnou stagnaci manažera, která se projevuje nepříznivě zejména v situaci, kdy má manažer připravit a realizovat určitou závažnou změnu v oblasti svého působení. [1]

### ***3.2 Manažerské činnosti v podniku***

Mezi nejdůležitější funkce, s kterými se můžeme setkat v manažerské praxi patří rozhodování, plánování, organizování, kontrola a vedení. Těchto pět činností tvoří a vymezuje základní aktivity vedoucího pracovníka, které využije při své práci. Tyto činnosti se vyvíjejí spolu se zkušenostmi manažera.

#### **3.2.1 Rozhodování**

Rozhodování je nedílnou složkou manažerské práce a uplatňuje se ve všech komponentech podniku – je trvalou součástí výkonu manažerské funkce. Rozhodování je jádrem řízení a v podstatě se jedná o výběr určité varianty dalšího postupu. Rozhodování má určitý vliv na výkonnost organizace a musí obsahovat tyto prvky:

- co se má udělat

- kdo to má udělat
- kdy se to má udělat
- jakými prostředky se to má udělat
- kdo to zkontroluje, a jak se to bude kontrolovat.

Základní členění rozhodovacích procesů představuje rozdělení na programová rozhodnutí a neprogramová rozhodnutí. Programová rozhodnutí jsou rozhodnutí běžná, realizovaná běžným rutinním způsobem, řeší se opakované problémy. U podniku je to například vyhotovení výplatních listin, u školy například přijetí nových uchazečů a podobně. Neprogramová rozhodnutí řeší mimořádné problémy, které nemají analogii v minulosti nebo jsou mimořádně složité, nedostatečně definované či extrémně významné. [9]

### **3.2.2 Plánování**

Plánování řeší, čeho chce podnik dosáhnout a určuje způsob, jak toho dosáhnout. Je východiskem pro všechny manažerské funkce. Zahrnuje všechny manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Plánování je tudíž zaměřeno do budoucnosti a vytváří spojení mezi současnou situací a budoucí. Plánovací proces je tedy cílově orientovaný rozhodovací proces, který vychází z určení cílů a cest, jak těchto cílů dosáhnout. Klíčem k efektivnímu plánování je dostatek informací. Manažer by měl mít k dispozici v co nejkratší době dostatek informací. Zdroje informací rozdělujeme na externí a interní. [9]

### **3.2.3 Organizování**

Organizování je cílevědomá činnost, jejímž úkolem je uspořádat prvky systému tak, aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Je nutno uspořádat zdroje tak, aby uskutečňovaly plány firmy. Jedná se o rozdělení, vymezení i zabezpečení činností a vzájemných vztahů jednotlivých pracovníků a pracovních týmů při plnění určitého cíle. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci.

### Klasifikace organizačních struktur

Organizační struktura představuje organizační pyramidu, která vyjadřuje, jak je firma organizačně uspořádána. Optimální vzor neexistuje. Musí se vycházet z vlastní konkrétní situace a vlastních potřeb. Formální organizační struktury vychází z pravomoci, neformální organizační struktury se vytváří na základě osobních a sociálních vztahů. Formální organizační struktury mají hierarchický charakter. To znamená, že dochází ke sladování činností jednotlivců či útvarů na základě příkazů, které jdou směrem od shora dolů. Opačným směrem jdou hlášení, zprávy, stížnosti. Tyto hierarchické organizační struktury členíme na liniové, funkcionální, liniově štábní a maticové. [9]

#### **3.2.4 Kontrola**

Kontrola je proces sledování realizace plánů a stanovení opatření v případě existence odchylek. Porovnává se stav, kterého by mělo být dosaženo, se stavem skutečným. Musí existovat zpětná vazba. V procesu kontroly se zjišťuje, že cíle jsou skutečně dosahovány, a že se opravují odchylky, pokud se vyskytly. [9]

#### **3.2.5 Vedení**

Vedení je určitý druh jednání vedoucího manažera se zaměstnanci - usměrňování, stimulování, motivování svých spolupracovníků ke kvalitnímu plnění vytýčených cílů. Výběr různých stimulů provádí vedoucí manažer. Existují tři typy manažerů a to jsou autokratický, demokratický a liberální typ. [9]

### ***3.3 Ideální manažer***

Schopný manažer je jedním z klíčových faktorů úspěšného rozvoje podniku. Proto musí být především vhodně vybrán na základě schopností, vlastností a kompetencí, kterými disponuje. Nicméně je třeba vzít v úvahu fakt, že každá manažerská pozice má rozdílné požadavky, a tak neexistuje univerzální typ perfektního manažera. Ideální

vedoucí pracovník by měl být především neutrální a důvěryhodnou osobou, neměl by pocházet z některé z členských firem. Měl by být schopným manažerem a vůdcem, týmovým hráčem schopným motivovat a aktivovat ostatní účastníky. Dále pak kreativním, komunikativním, samostatným, zodpovědným, flexibilním a aktivním člověkem, plným entuziasmu. Tyto vlastnosti jsou pro manažera klíčové proto, aby mohl plnit své zprostředkovatelské funkce. Většinu svého času by měl strávit poznáváním jednotlivých podniků, identifikací společných projektů a mobilizací účastníků. Měl by také vytvořit platformu, jejímž prostřednictvím by se zástupci podniků mohli od sebe navzájem učit a spolupracovat. [3]

Otázkou, jak má vypadat ideální manažer, se zabývají celé štáby lidí. Drucker uvádí, že osobnost manažera může být posuzována zejména ze dvou hledisek. První je zdatnost, jako schopnost dělat věci správně. Druhým hlediskem je efektivita, což je schopnost vybrat nejvhodnější předmět podnikání. Podmínkou úspěchu manažera je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. V zásadě můžeme předpoklady rozdělit na ty, které jsou vrozené, a ty, které se mohou výchovou, výcvikem a vzděláním měnit. Mezi vrozené předpoklady patří temperament a inteligence. Ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech skutečného života, se rozvíjejí sociální schopnosti. Mezi intelektuální dovednosti, které jsou vrozené a dají se částečně měnit výchovou, patří schopnost klást otázky, objevovat a řešit problémy. Souvisejí s tím takové vlastnosti, jako je síla představitivosti, zdravý úsudek, schopnost účinné komunikace a sociální schopnosti. Podle J. S. Livingstona můžeme kvality rozhodné pro úspěch manažerů vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách:

- *Potřeba řídit.* Jenom ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery.
- *Potřeba pomoci.* Dobří manažeři musí mít silný vliv na ostatní. Aby je mohli mít, nemohou spoléhat jen na svou autoritu, ale především na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti.

- *Schopnost vcítit se.* Skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro svého ‘‘protihráče‘‘. Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat. [4]

### 3.3.1 Vlohy a vlastnosti manažera

Pod pojmem schopnosti rozumíme souhrn vlastností, které společně podmiňují úspěšnost splnění určité činnosti. Přitom jsou schopnosti chápány jako vlastnosti psychických procesů a jako rysy osobnosti. Schopnosti se utváří na vrozeném základě v procesu sociálního učení. Na rozvoj schopností mají vliv biologické faktory, to jsou dědičné faktory. Jejich vliv hraje u různých schopností různě významnou roli. Uplatňuje se především v dětství. S věkem jeho význam klesá. Také společensko – historické vlohy, ve kterých se uplatňuje vzájemné působení jedince a prostředí. Od pojmu schopnosti jsou nutné odlišit vlohy. Vlohy jsou biologický základ daný anatomicko – fyziologickými předpoklady k rozvoji schopností a dovedností, k určitým činnostem. To znamená dispozice, na jejichž podkladě se vyvine v procesu učení a výchovy určitá schopnost. Nadání je souhrnem vloh k určitým činnostem, k nimž je zaměřeno. [4]

### 3.3.2 Psychologická struktura osobnosti manažera

Pojem struktura osobnosti označuje vše relativně trvalé v osobnosti člověka. Zahrnuje její vlastnosti a vztahy mezi nimi. Související vlastnosti vytvářejí skupiny, které označujeme jako dimenze osobnosti.

#### Výkonové charakteristiky osobnosti

Jde o charakteristiky související s výkonem člověka, s jeho praktickým uplatněním v životě a zejména v práci. Nakolik je člověk úspěšný při vykonávání určité činnosti opět ovlivňují výše zmíněné skupiny faktorů – biologické, sociální a faktory sebeutváření. Vnitřní faktory zde označujeme jako vlohy. Představují specifické anatomicko-fyziologické charakteristiky organismu jedince. Pokud má jedinec štěstí a v jeho vrozené výbavě se vhodně sejde několik vloh příznivě determinujících stejnou

činnost, hovoříme o nadání. Schopnosti vyrůstají z biologického základu a utvářejí se v procesu socializace. Záleží tedy na prostředí, zda budou vrozené vlohy rozvíjeny. Schopnosti se uplatňují v řadě činností a úzce souvisejí s vědomostmi a dovednostmi. Vědomosti označují teoretické znalosti získané v procesu vzdělávání. Jsou významným předpokladem úspěšného výkonu určitých činností, ale samy o sobě nestačí. Můžeme mít vědomosti, ale nemusíme je umět prakticky využít. Dovednosti jsou pak specifické schopnosti vykonávat konkrétní činnost. Kolik je činností, tolik je dovedností. Schopností je méně a rozvíjejí se díky praktickým zkušenostem, které zakládají právě dovednosti. Schopnosti se dělí různým způsobem. Základní rozdělení je na obecné a speciální, kde je kritériem zejména množství činností, které schopnost umožňuje vykonávat. Nejobecnější schopností je schopnost myslet, tedy intelektové schopnosti. Jiným dělením je rozlišení schopností pohybových, smyslových a intelektových. [4]

### ***3.4 Speciální a obecné dovednosti manažera***

Bez ohledu na zastávanou pozici v organizační struktuře firmy musí mít manažer určité obecně použitelné dovednosti a schopnosti. Jedná se o určitý soubor vlastností, jejichž význam je dán zastávanou manažerskou pozicí a jejichž využívání rozhoduje o kvalitách práce manažera. Základní dělení do tří oblastí je rozděleno na:

- *Koncepční dovednosti* znamenají schopnost vidět firmu jako celek, který je třeba vést tak, aby byly dosahovány strategické cíle. Manažeři s těmito vlastnostmi musí znát všechny podstatné aktivity firmy a dokázat je účinně koordinovat
- *Technické dovednosti* představují schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Pro kontrolu a řízení činností a procesů musí manažer mít tyto specifické znalosti a dovednosti, aby dokázal vést lidi a odborníky k plnění předpokládaných cílů.
- *Lidské dovednosti* rozhodují o schopnostech vést podřízené pracovníky, o komunikaci a schopnosti účinně motivovat. Tyto vlastnosti rozhodují o kvalitě

motivačních procesů, kontrole a vedení. Ovlivňují komunikační procesy, předávání zkušeností, vyučování, delegování a koučování.

- *Efektivní řízení* vyžaduje propojení vše tří oblastí manažerských dovedností. Jejich aktuální význam záleží na úrovni managementu a úloha koncepčních dovedností vzrůstá s “výškou“ zastávané manažerské pozice. Pro správný vývoj manažera je důležité si uvědomit, že část dovedností bývá člověku vrozená, má je získané a může či nemusí je dále rozvíjet, část se může naučit výukou či tréninkem v praxi. [5]

### **3.4.1 Koučink**

Koučink je slovo převzaté z anglického slova “couching“ a znamená vztah mezi dvěma rovnocennými partnery – koučem a koučovaným – založený na vzájemné důvěře, otevřenosti a upřímnosti. Dále lze říci o koučinku, že je to specifická a dlouhodobá péče o člověka, o jeho úspěšnost a růst v profesním i osobním životě. Základní metodou kouče je kladení otázek s úmyslem dovést koučovaného k tomu, aby sám odpověděl, poznal lépe sám sebe i své okolí, stanovil svou vizi budoucnosti, odvodil z ní cíle, a pak je začal krok za krokem uskutečňovat. Jaký má být kouč:

- silná, zralá a pozitivně orientovaná osobnost
- musí mít dostatek zkušeností a životního optimismu
- musí na sobě pracovat a stále se učit
- musí působit silou názorného osobního příkladu
- koučování dobře reagují na situace z praxe kouče

Koučování není jen profese. Je to i životní poslání založené na upřímné snaze pomáhat lidem k dobru a úspěchu. Takové poslání se stává součástí životní filosofie kouče. [5]



### **3.4.2 Motivace**

Výkon pracovníka je podmíněn jeho schopnostmi, podmínkami k práci a dále motivací. Poznatky pracovní motivace nám umožňují porozumět, pochopit a předvídat chování lidí v pracovním procesu. Na základě tohoto poznání můžeme volit účinné způsoby pro ovlivňování pracovníků tak, aby jejich jednání bylo v souladu se stanovenými úkoly a cíli organizace. Motivace je vnitřní aktivace člověka zaměřená určitým směrem. Jedná se o podnět, který vede člověka k určitému jednání nebo činnosti. Motivovat tedy představuje cílevědomě usměrňovat lidské jednání. Cílem motivace může být např. zvýšený výkon, zmenšení fluktuace pracovníků apod. Je těžké měřit motivaci, proto manažeři potřebují hledat znaky a signály mezi svými zaměstnanci, aby odhadli úroveň motivace ve svém podniku. Mezi znaky dobré motivace patří dosahování výkonů vysoké úrovně, atmosféra energie, odhodlání uspět, ochota jednotlivců převzít zodpovědnost, pozitivní vyjadřování o firmě apod. Naopak nedostatečná motivace se projevuje apatií a nezájmem o práci, nedodržováním termínů, absencemi, stížnostmi, lhostejností vůči zákazníkům, přeháněním složitosti existujících problémů, chybným a nedbalým prováděním práce apod. Motivace úzce souvisí s lidskými potřebami. Motivování je založeno na tom, že lidé chtějí uspokojovat své potřeby. [9]

### **3.4.3 Delegování**

Delegování je metoda, která počítá s vyšší mírou autonomie pracovníků, s vyšší mírou pravomocí, ale také odpovědností. Vycházet však musí z úrovně vyzrálosti pracovníků. Metoda vychází z toho, že se pracovníkům nemusí nic nařizovat, že oni sami mají prostor pro to, zda chtějí či nechtějí úkol zvládnout a nadřízený je pak pouhým koordinátorem, motivátorem a informátorem. Delegování má charakter neformální týmové spolupráce. Delegování vyžaduje od manažera schopnost rozeznat správné lidi, na které může úkoly delegovat, kdo je důvěryhodný a spolehlivý, ale také s ohledem na jejich schopnosti.

### 3.4.4 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti lze označit jako základ a nejdůležitější součást měkkých dovedností. Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je ve většině případů i dobrým týmovým spolupracovníkem nebo vedoucím. Umí efektivněji řešit problémy, řídit projekty i sám sebe. Schopnost komunikace je nejdůležitější životní dovedností pro kohokoliv, avšak pro manažera je tato schopnost naprosto nezbytná.

K základním komunikačním dovednostem patří aktivní naslouchání, technika kladení otázek, asertivní komunikace a schopnost empatie.

#### Aktivní naslouchání

Naslouchání je složkou verbální komunikace, kterou manažer využívá při verbální komunikaci se svými spolupracovníky. Aktivní naslouchání je dovednost, kterou člověk rozvíjí svoji schopnost přijímat sdělení a zpětnou vazbu. Aktivní naslouchání v sobě zahrnuje také schopnost pozorovat a adekvátně vyhodnocovat neverbální komunikaci, původce sdělení a reagovat na ní. [6]

#### Technika kladení otázek

Kladení vhodných otázek je velmi užitečnou komunikační dovedností. Využívání otázek jako součást komunikace manažera s pracovníky totiž předpokládá, zaměřit se na jejich odpovědi a zřeknout se přímého direktivního stylu příkazů. Dotazování je základní technikou u koučování a efektivním nástrojem všude tam, kde usilujeme o dohodu a porozumění. [6]

#### Asertivní komunikace

Asertivní komunikace je způsob, jak jednat s lidmi. Podstatou této dovednosti není manipulování s lidmi. Při vedení rozhovorů často nastanou situace, které vedou k použití této dovednosti. V mnoha případech je nutno odmítnout odpověď na otázku kladenou partnerem. Je nutno prosadit nápravu způsobu práce nebo jednání s lidmi přes úporný odpor partnera při hodnotícím či nepříjemném hovoru. [7]

#### Schopnost empatie

Schopnost dokázat se vcítit do postavení druhého, umět odhadnout jeho potřeby. Lidé nejsou stroje. Mají své názory a problémy, na které je třeba reagovat. Nechceme-li druhého pochopit, nemůžeme se divit, že ani on nechápe nás. I ten nejvytíženější manažer by si měl udělat čas na to, aby se svými lidmi mluvil. [8]

## **4. Vlastní zpracování**

### ***4.1 Profil společnosti***

Skupina EGM působí na českém trhu již 15 let a má za sebou realizace řady úspěšných projektů především v Praze, ale i v dalších regionech České republiky a zahraničí. Stojí za ní portfolio kancelářských, bytových, hotelových i multifunkčních projektů. EGM nyní realizuje, nebo připravuje projekty o ploše více než 300 tisíc m<sup>2</sup>. Úspěch EGM je založený na know-how zaměstnanců, firemní filosofii a hodnotách. EGM se snaží vytvářet příjemné, kultivované životní a pracovní prostředí s citlivým architektonickým zpracováním, víceúčelové stavby harmonicky zasazené do okolí a ve vzájemné synergii. EGM podporuje prospěšné aktivity, ekologii a společenskou odpovědnost.

#### **4.1.1 Pozice na trhu**

Společnost EGM je od počátku 90. let předním evropským developerem působícím v České republice. Vzhledem k jejím českým kořenům a vstupu na Burzu cenných papírů Praha je přirozené, že velká část jejích aktivit se odehrává v České republice. Od samého počátku usilovala společnost EGM o vybudování diverzifikovaného portfolia developerských a investičních projektů a v České republice se jí jednoznačně podařilo tohoto cíle dosáhnout díky řadě komerčních, rezidenčních, hotelových, maloobchodních i víceúčelových projektů. EGM se pyšní vysokou kvalitou svých projektů a proto není s podivem, že financování všech projektů stavěných během roku 2008 bylo zabezpečeno prostřednictvím seniorního či akvizičního financování.

### ***4.2 Produkty***

#### ***Developerské projekty***

Výstavba a následný pronájem administrativních objektů jsou klíčovou činností společnosti, která tak aktivně reaguje na příznivou situaci na trhu.

### Pronájem kanceláří

Těžištěm developementu společnosti EGM jsou jednoznačně rozvojové projekty v oblasti výstavby administrativních objektů s nejvyšší úrovní parametrů (kategorie A).

### Pronájem nebytových prostor

Maloobchodní prostory jako jsou obchody, restaurace, banky a další služby tvoří důležitou součást městského prostředí. Společnost EGM se při budování všech svých projektů snaží tyto funkce zachovávat a dále rozvíjet.

### Prodej bytů a rodinných domků

Jedním z dalších produktů, které může EGM nabídnout je prodej bytů po celé České republice. Spokojený zákazník a byty na míru jsou hlavním mottem tohoto oddělení. V neposlední řadě se naše společnost zabývá i prodejem rodinných domků.

### Facility management

EGM Facility zajišťuje v současnosti kompletní správu nemovitostí pro objekty skupiny EGM a dále objektů, které se podařilo získat do správy na volném trhu. Členství ve skupině EGM umožňuje získání kontraktů na správu při realizaci developerských projektů již při uvádění objektů do provozu, téměř vždy se pak tyto obchodní vztahy daří udržovat i s finálními investory.

#### Požadavky na pozici Property manažera

Společnost EGM požaduje vysokoškolské vzdělání, orientaci v oboru, silnou orientaci na zákazníka, schopnost stanovení priorit, organizační schopnosti. Měl by být přirozenou autoritou a vůdčí osobností. Velmi dobrá znalost programových rozhraní MS Office. Komunikativnost a samostatnost podmínkou.

#### Požadavky na pozici Property manažera

EGM požaduje na tuto pozici především vysokoškolské vzdělání, orientaci v oboru, organizační a analytické znalosti. Flexibilita a zodpovědný přístup k práci. Zkušenosti s celkovým nastavováním systému Property managementu. Dále vyjednávací dovednosti a vlastní iniciativu. Schopnost rychle a efektivně reagovat na změny. Výborné řídicí a komunikační schopnosti.

### ***4.3 Celkové vyhodnocení dotazníků týkajících se speciálních dovedností***

V oddělení pro správu nemovitostí jsou dva vedoucí pracovníci a každému jsou tři jemu podřízení. V příloženém grafickém vyjádření je uvedeno, jak se hodnotí manažeři v těch nejpodstatnějších manažerských dovednostech a jak je hodnotí jejich podřízení. Hodnocení podřízených bylo zprůměrováno a tyto výsledky vznikly z dotazníkového šetření ve společnosti.

#### **4.3.1 Property manažer a jemu podřízení**

Manažer správy nemovitostí se hodnotí nejlépe v dovednosti motivace jeho podřízených pracovníků. Konkrétně v dovednosti podporování svých podřízených k dosažení stanovených cílů, dále pak v dávání najevo, že je pyšný na výkony svých pracovníků.

V dovednosti komunikace se hodnotí ve většině případů kladně, především v ochotě poradit svým podřízeným v odborných znalostech, dokáže pozorně naslouchat a z jeho projevu si lze podle něj zapamatovat maximum. Naproti tomu si drží od svých pracovníků profesionální odstup a nechová se k nim jako k sobě rovným. S tím souvisí a zároveň

souhlasí odpovědi všech podřízených, kteří volili odpověď, že se k nim nechová jejich nadřízený jako k sobě rovným.

V řízení si nejvíce věří v hodnocení svých podřízených. Dále také souhlasí s názorem, že přesně a včas podává informace potřebné k plnění zadaných úkolů. Naproti tomuto mínění nesouhlasí s tvrzením, že svým podřízeným rozdává zadání úkolů rovnoměrně s ohledem na jejich dané schopnosti.

V delegování vidí nejkladněji dovednost dávat návod a směr postupu, jak se mají plnit zadané úkoly.

### Podřízený č. 1

Schopnost vedení lidí u svého nadřízeného hodnotí pozitivně a to hlavně ve schopnosti předávat včas a přesně informace potřebné k plnění zadaných úkolů. Souhlasí s názorem svého nadřízeného, že jeho nadřízený objektivně dokáže ohodnotit své podřízené.

V oblasti komunikačních dovedností hodnotí podřízený svého vedoucího ve většině případů kladně. Konkrétně v ověřování během hovoru zda nedošlo k nedorozumění a jeho nadřízený víc než uspokojivě odpovídá na dotazy svých podřízených.

Podle podřízeného je v umění delegovat jeho vedoucí na dobré úrovni. Vedoucí pracovník rozdává zadání úkolů rovnoměrně s ohledem na jejich schopnosti. Dále naprosto souhlasí, že se snaží své podřízené zapojit do procesu rozhodování.

Nejlepší hodnocení svého nadřízeného shledává v jeho roli „motivátora“ podřízených, a proto hodnotí tuto dovednost ve většině případech souhlasem.

### Podřízený č. 2

Podřízený hodnotí svého nadřízeného různorodě v oblasti komunikace. Podle něj dokáže pozorně naslouchat a snaží se poznat názor svých podřízených a diskutuje s nimi o tom. Naopak volí nesouhlasnou odpověď na dotaz, zda dokáže ocenit pomoc svých podřízených.

Podprůměrné hodnocení v oblasti motivace je u tohoto podřízeného jediná oblast, ve které hodnotí svého nadřízeného záporně. A to v dovednostech hodnocení pracovníků za odvedený výkon. Nadřízený mu prý nedává vhodnou podporu pro plnění zadaných úkolů.

Další nesouhlasná odpověď se týkala toho, že podle tohoto dotazovaného jeho vedoucí nedokáže své zaměstnance vhodně motivovat.

Podřízený hodnotí v „koučování“ svého nadřízeného průměrně. Kladně ohodnocuje vedoucího především ve schopnosti poradit svým podřízeným v odborných znalostech a v objektivním hodnocení výkonů pracovníků. Kromě toho vedoucí se nechová ke svým podřízeným jako k sobě rovným, čímž se odpověď ztotožňuje s názorem samotného manažera. U otázky, zda je nadřízený vždy připraven na radu, odpověděl že ani nemůže souhlasit ani nesouhlasit.

V dovednosti delegování hodnotí podřízený svého vedoucího pozitivně, ale v žádné výborně.

### Podřízený č. 3

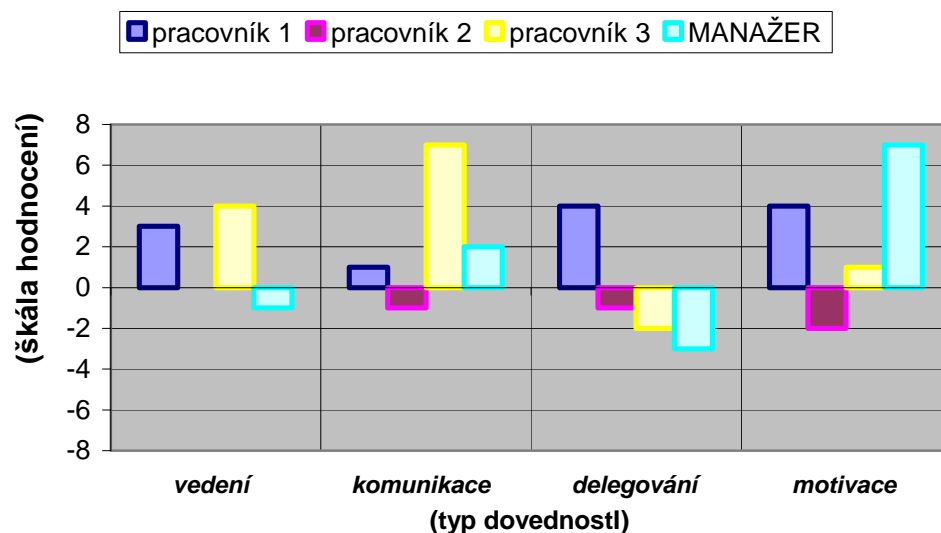
Nejlepší hodnocení ze čtyř hlavních dovedností vedoucího pracovníka vidí tento podřízený v dovednosti asertivní komunikace. A to v ovládnutí technik řeči těla a sumarizování hovoru. Neutrálně hodnotí jeho schopnost hovořit tak, že z jeho projevu si lze zapamatovat maximum.

Na dotaz, zda si myslí, že jeho nadřízený mu dává vhodnou podporu k dosažení společně stanovených cílů, podřízený naprosto souhlasí, naopak diametrální odpověď má na otázku, zda jeho podřízený dává najevo, že je pyšný na výkony svých podřízených. Zde pracovník naprosto nesouhlasí. Na ostatní odpovědi týkající se motivační části odpovídá třetí podřízený převážně příznivě.

V dovednostech delegování je podřízený nerozhodný a v dotazech, zda přesně a včas jim jejich nadřízený předává informace potřebné k plnění daných úkolů, a také, zda nadřízený rozdává a rozděljuje úkoly rovnoměrně podle schopností a dovedností jednotlivých podřízených, nemůže podřízený souhlasit, avšak ani souhlasit.

Kladně vidí svého nadřízeného ve schopnosti být vždy důkladně a precizně připraven a to nejen na rady. Neutrální názor má na hodnocení podřízených svým vedoucím pracovníkem. Zde se zdržuje jednoznačnější odpovědi.





Graf č. 1 - Výsledky hodnocení manažerských dovedností : zprůměrované odpovědi Property manažera v porovnání s odpověďmi podřízených. (Pozn. škála hodnocení: -8 až -5 naprosto nedostatečné, -4 až -1 nedostatečné, 0 dobré, 1 až 4 dostatečné, 5 až 8 naprosto dostatečné.)

#### 4.3.2 Facility manažer a jemu podřízení

Manažer se hodnotí ve většině dovedností kladně, a to především v oblasti komunikace a řízení. Naopak nejzáporněji se hodnotí v úseku delegování.

Dle jeho mínění se snaží o srozumitelné a přesné stanovení cílů svým podřízeným pracovníkům. Dokáže vždy ocenit dobře odvedenou práci. Není si však jistý, zda z jeho projevu si ostatní odnášejí maximum. Také je přesvědčen, že při rozhovorech se ujišťuje, zda nedošlo k nedorozumění. Zde odpovídá výhradně kladně.

V oblasti řízení je sebevědomě přesvědčen o svých dovednostech a ve všech případech odpovídá příznivým hodnocením. Zajímavostí je, že jeho podřízení ho v této oblasti hodnotí spíše podprůměrně nebo volí nerozhodnou odpověď.

V motivaci svých podřízených se příznivě klasifikuje především v motivování pomocí projevu úcty a důvěry ke svým podřízeným. Nemyslí si, že se ke svým podřízeným chová jako k sobě rovným. Je to podle něj neprofesionální. Je přesvědčen o tom, že svým

podřízeným dává vhodnou podporu pro plnění podnikových cílů. Jeho podřízení o tom ale nejsou jednoznačně přesvědčeni.

Nemůže nesouhlasit, ale ani souhlasit s tvrzením, že práci rozděluje rovnoměrně podle daných schopností a dovedností svých podřízených. Delegování vidí jako nejviditelnější slabinu svých dovedností. Nesouhlasí totiž s tím, že podřízení by měli být součástí rozhodovacího procesu.

### Podřízený č.1

Svého vedoucího klasifikuje nejskeptičtěji jak v delegování, ve kterém si sám manažer není jistý, tak i v ostatních hodnocených dovednostech. Z odpovědí tohoto pracovníka je zřejmá nedůvěra a nevole vůči práci jeho vedoucího.

Podle podřízeného nehodnotí své pracovníky stejným metrem a objektivně. Nesouhlasí také s tím, že jeho nadřízený diskutuje a spolupracuje na stanovování cílů oddělení spolu s podřízeným. Dále se nechová ke svým podřízeným jako k sobě rovným, ale zde podřízený nevolí nezápornější odpověď, tudíž je toho samého názoru, že nadřízený by si měl držet profesionální odstup od podřízených.

Jedna z mála kladných odpovědí je na dotaz, zda při rozhovoru si jeho vedoucí ověřuje, zda nedošlo k nedorozumění, shledává to jako přínos komunikačních dovedností nadřízeného. S tím související dotaz, zda si lze z projevu svého nadřízeného zapamatovat maximum je souhlasí. Ovšem ve zbytku otázek si není jistý, nebo nevěří svému nadřízenému a hodnotí jeho komunikační dovednosti spíše záporně.

Je naprosto pesimistický v hodnocení svého vedoucího pracovníka v umění delegování. Ani jedna z odpovědí v tomto koridoru hodnocení nebyla lepší než záporná.

Nemyslí si dále, že by jeho nadřízený byl v řízení tým dokonalým vedoucím pracovníkem. Podle tohoto podřízeného neměří všem stejným metrem a hodnotí neobjektivně své pracovníky. Nerozhodný je v dotazu, zda cíle úseku stanovuje spolu se svými podřízenými.

### Podřízený 2.

Narozdíl od svého kolegy spolupracovníka, tento podřízený oceňuje v dotazníku svého nadřízeného o poznání příznivěji. Hodnotící pracovník shledává hodnoceného, jako dokonalého řečníka se schopností vše srozumitelně a stručně explikovat. Také, jako

motivátora na pravém místě. Jediná dovednost, u které jsou jeho odpovědi nerozhodné, je umění delegovat.

Odpovědi se shodují s odpověďmi samotného vedoucího. Nadřízený podle podřízeného objektivně hodnotí své pracovníky, vždy je ochotný poradit v odborných otázkách svým podřízeným a dbá na přesné splnění zadaných úkolů. Nestranný postoj má na dotaz, zda se vedoucí chová k němu a ostatním pracovníkům jako k sobě rovným.

Vyzdvihuje dobře odvedenou práci nad tou špatně odvedenou. Snaží se je vhodně motivovat. Dává najevo, že je pyšný na výsledky práce svých podřízených i na ně samotné. Dokáže je vhodně motivovat a nadchnout pro nové cíle a úkoly.

Komunikační dovednosti svého nadřízeného posuzuje spíše souhlasně. Nejpříznivěji v otázce, zda uspokojivě odpovídá na dotazy svých pracovníků. Naproti tomu negativní pohled má na otázku, zda se snaží poznat názor svých pracovníků a diskutuje o tom s nimi.

V delegování odpovídá na dotazy týkajících se této dovednosti podobně jako sám manažer, který delegování považuje za jednu z mála slabých dovedností, které jsou podstatné pro dobré vedení lidí v podniku. Výhradně zápornými odpověďmi odpovídá na dotazy týkající se delegování. Je si dobře vědomý, že nezapojuje spolupracovníky do procesu rozhodování.

### Podřízený 3

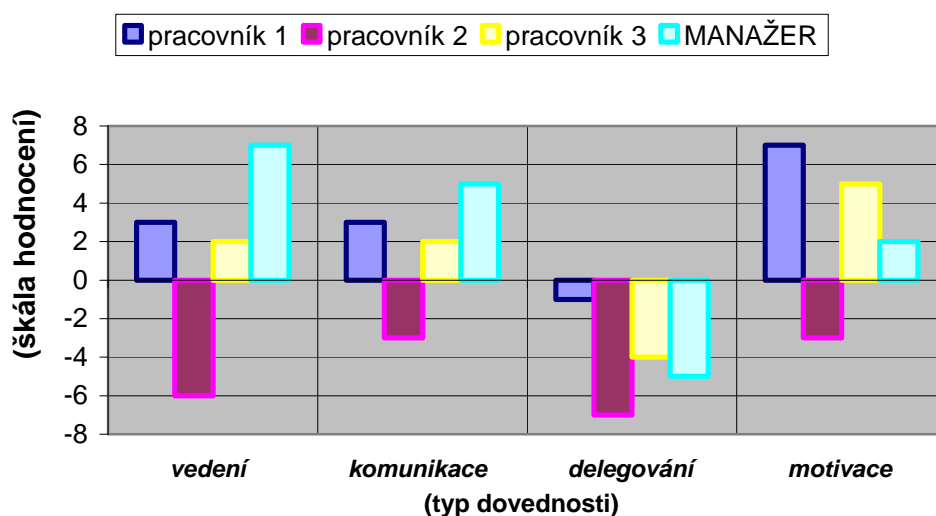
V řízení lidí hodnotí svého vedoucího velice příznivě. Především pak v tom, že cíle úseku hodnotí spolu s pracovníky a hodnotí své pracovníky objektivně.

V asertivních dovednostech a komunikaci s pracovníky je ve většině případů nerozhodný. Až na dotaz, zda umí ocenit pomoc svých podřízených. Zde si je dotazovaný jist a tvrdí, že se naprosto souhlasí s touto odpovědí. Ovšem na dotaz, zda se jeho nadřízený snaží pozorně naslouchat svým podřízeným, nemůže souhlasit, nevyužívá dovednosti aktivního naslouchání, což považuje pracovník za velkou chybu, protože on sám touto schopností disponuje. S tím souvisí i názor, který se týká toho, zda se ke svým podřízeným chová jako k sobě rovným. Zde dotazovaný volí nesouhlasnou odpověď.

Delegování oceňuje u svého vedoucího kriticky. Naprosto nesouhlasí s tvrzením, že jeho nadřízený rozdává množství práce všem rovnoměrně s ohledem na jejich schopnosti.

V roli motivátora hodnotí svého nadřízeného nejlépe. Jeho vedoucí spíše vyzdvihuje dobře odvedenou práci nad odbytou a špatně odvedenou. S tímto se shoduje i názor

hodnoceného manažera. Dále pracovník souhlasí, že v jeho úseku se jeho nadřízený snaží vhodně motivovat a dává najevo, že je pyšný na dobře odvedenou práci svých podřízených. Myslí si, že nadřízený dokáže jednotlivce i tým nadchnout pro nové úkoly.



Graf č. 2 - Výsledky hodnocení manažerských dovedností : zprůměrované odpovědi Facility manažera v porovnání s odpověďmi podřízených. (Pozn. škála hodnocení: -8 až -5 naprosto nedostatečné, -4 až -1 nedostatečné, 0 dobré, 1 až 4 dostatečné, 5 až 8 naprosto dostatečné.)

#### **4.4 Výsledky práce - Zhodnocení dotazníkového šetření**

Manažer pro správu nemovitostí se hodnotí ve vybraných manažerských dovednostech velice příznivě. Jeho sebehodnocení se často shoduje s odpověďmi jeho podřízených pracovníků. Jeho schopnosti a dovednosti se shodují s požadavky na tuto manažerskou pozici. Nejstabilněji se hodnotí v umění motivovat. Nebojí se vyzdvihnout pracovníky za dobře odvedenou práci a naopak konzultuje nedostatky v plnění plánu osobně mezi čtyřma očima. Svých podřízených si váží, ale drží si profesionální odstup, který je do určité míry nejlepším řešením pro chod daného úseku podnikání. Komunikace z pohledu podřízených je u jejich nadřízeného na vynikající úrovni a až na malé výkyvy v několika odpovědích souhlasí, že jeho komunikační dovednosti jsou na vysoké úrovni.

Dále disponuje schopností příjemného vystupování a jeho precizní přístup k přípravám na porady jsou hlavními body, ve kterých se slučují odpovědi převážné většiny dotazovaných. Manažer pro správu nemovitostí se snaží vždy vhodně poradit, a to nejen v odborných znalostech. V každém hovoru se snaží o to, aby si informovaný odnesl maximum informací, a proto využívá speciální dovednosti sumarizování informací během hovoru, při kterých si ověřuje, zda nedošlo k nedorozumění či komunikačnímu šumu. Jako správný manažer využívá všech schopností a dovedností, které dosud získal. Výjimkou není ani podstatná, ale často přehlížená, řeč těla. Podřízení neshledávají svého vedoucího v roli delegujícího jako příliš schopného. Názor podřízených se dále shoduje s odpovědí manažera také v dotazu týkající se rozdělování množství a typu práce a to rovnoměrně vzhledem k daným schopnostem a dovednostem jednotlivých pracovníků.

Facility manažer se hodnotí nejpříznivěji v dovednosti komunikace a řízení lidí, v čemž se jeho názor a odpovědi v dotazníku slučují s odpověďmi jeho podřízených. Jako manažer se snaží o vhodnou motivaci podřízených, avšak jeho podřízení nesouhlasí s názorem, že jejich podřízený dává vhodnou podporu pro plnění cílů jejich úseku činnosti. Podobně jako u vedoucího pro správu nemovitostí ani on se ke svým pracovníkům nechová jako k sobě rovným. S tím korespondují i odpovědi ostatních dotazovaných. Drží si od nich hierarchický odstup. Nejslabším stimulem hodnocených dovedností je delegování. Ani jeden z dotazovaných neměl v celkovém součtu pozitivní hodnocení v tomto úseku manažerských dovedností svého vedoucího. Sám manažer si je tohoto dobře vědom. Nezapojuje totiž podřízené do aktivit rozhodování, to má i negativní dopad na způsob jeho vedení. Naproti tomu každému měří stejným metrem. Díky stejnému metru však zadává cíle a úkoly nerovnoměrně a nedbá na znalosti a dovednosti svých podřízených při samotném rozdělování úkolů. Jako vedoucí se snaží poslouchat své podřízené a znát jejich názor. Podle pracovníků neumí ocenit jejich pomoc, sám se však v této činnosti hodnotí souhlasně. Domnívá se, že posluchači si z jeho projevu odnášejí to nejpodstatnější. Tato domněnka se bohužel nepotvrdila u odpovědí podřízených pracovníků, kteří ho hodnotí spíše průměrnou známkou, co se této dovednosti týká. Jak již bylo řečeno, sám manažer se nejlépe klasifikuje v oblasti komunikace a řízení. Nejhůře v delegování, což potvrdili i jeho podřízení pracovníci.

## ***4.5 Návrhy na zlepšení***

Vedoucí pracovníci by měli více zapojit podřízené do úkolů a procesu rozhodování, a to nejen pro uvolnění kapacity vlastních úkolů pro věci důležitější, ale také pro šanci podřízeným růst a to nejen profesně ale i osobnostně. Pomůže to jak samotným manažerům, tak celému týmu. A tak lze doporučit pestrou škálu kurzů delegování. Tyto kurzy jsou pro manažery, kteří by se rádi zdokonalili v delegování a pro ty, kteří chtějí rozvinout svůj potenciál. Předmětem kurzu efektivního delegování je rozkrývání priorit, kompetencí a zodpovědnosti. Vzhledem k postavení společnosti na trhu a silnému finančnímu zázemí by vynaložené prostředky na tyto kurzy byly pouhou kapkou v moři nákladů. Naopak by byly vhodnou investicí, která by se zhodnotila v pracovních týmech a zefektivnila by činnost daných úseků a tak i celé společnosti.

Oba manažeři by se v dnešní době, kdy se vše neustále vyvíjí, neměli neustále držet zavedených postupů a vyzkoušených metod. Musí se neustále snažit zjednodušit výrobu, ale zároveň jí co nejvíce zefektivnit, zkulturovat prostředí svých pracovníků, pro zvýšení efektivnosti jejich práce. Proto by měli oba manažeři sami intuitivně zdokonalovat a prohlubovat své znalosti a dovednosti. Snažit se přiblížit svým podřízeným pracovníkům a vytvořit co nejpříznivější pracovní klima a zkvalitnit interpersonální vztahy v týmu. K vylepšení těchto podmínek lze doporučit teambuildingové kurzy. Teambuilding je jedním z nejjednodušších a nejčastějších způsobů jak ve skupině nastartovat větší dynamiku a zlepšit týmovou spolupráci. Je to ideální prostředek pro osvěžení atmosféry a posílení důvěry v týmu.

## 5. Závěr

**„Nejlepší vedoucí je ten, kdo má talent vybrat ty správné lidi a dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali, co umí.“ *Theodore Roosevelt***

Společnost EGM patří mezi tuzemskou špičku zabývající se nejen správou a prodejem nemovitostí. Díky své prestiži a dobré pověsti má EGM vysoké nároky na manažerské pozice, a to od nejnižších manažerských pozic až po top management. V této bakalářské práci bylo hlavním cílem stanovení a zhodnocení dovedností vybraných manažerů. Konkrétním úkolem v praktické části práce bylo zanalyzovat názor samotných vedoucích pracovníků na nejdůležitější aspekty v jejich činnosti v chodu společnosti. Těmi jsou vedení a organizování svých podřízených. Sami podřízení pak hodnotili svého nadřízeného ve všech podstatných manažerských dovednostech, pomocí kterých manažer organizuje své podřízené. Jako hlavní čtyři kritéria byly vybrány tyto stimuly - komunikace, řízení, motivace a delegování. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se ve většině případů manažeři hodnotí objektivně vzhledem k hodnocení jejich podřízených pracovníků. A v některých činnostech se dokonce sebekriticky podceňují. Facility manažer a Property manažer splňují nároky na tuto pozici. Komunikační dovednosti a řízení lidí jsou podle výsledku šetření podle samotného Facility manažera hlavními dovednostmi, v kterých si věří. Property manažer má podle jeho názoru hlavní schopnosti a dovednosti v motivování a v komunikaci podobně jako jeho kolega z Facility managementu. I když se podceňuje právě v umění správně komunikovat se svými pracovníky, sami pracovníci ho hodnotí velmi dobře v dokonalé komunikaci. Jako nejslabší dovednost manažera zvolili podřízení pracovníci ve většině případů, a to u obou manažerů, dovednost delegování. Manažeři mají podobný názor na jejich delegování. Property manažer si nemyslí, že vhodně deleguje své podřízené a nevěří v jejich schopnosti, podobně skepticky je si i Facility manažer dobře vědom nedostatků v této činnosti a podřízení mu dávají za pravdu. Vzhledem k postavení manažerů se snaží vedoucí udržovat kontakt se svými podřízenými, ale nikoli osobní, nýbrž profesionální. Odpovědi pracovníků s odpověďmi manažerů týkajících se rovnocenného jednání mezi nimi se shoduje prakticky ve všech zvolených odpovědích. Oba manažeři jsou lidmi na správném místě, a to i přes nepatrné nedostatky, především v umění delegovat. I tak splňují řadu dovedností, se kterými byli přijati na jejich pozice. Jsou sebevědomými

„šéfy“ s talentem řídit, organizovat a motivovat své pracovníky k maximálním výkonům. Naprosto profesionální vystupování a schopnost stát se i týmovým hráčem je další velké plus, které oba manažeři splňují na výbornou. Oba jsou osobami s velkou zodpovědností vůči podniku a jeho vedení, které v ně vložili důvěru, tak i samotným podřízeným pracovníkům. To jsou atributy, které patří ke každému správnému vedoucímu a oba manažeři jsou silnými osobnostmi, jenž svou suverenitou a vystupováním motivují své pracovníky k dalšímu osobnímu růstu, a tak i k rozvoji daného úseku činnosti společnosti EGM.



## 6. Seznam literatury

### Knižní publikace:

1. BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan . *Psychologie a sociologie v řízení firmy : cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha : Grada, 1994. 412 s. ISBN 80-7175-010-7.
2. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vydání. Praha : Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.
3. PAVELKOVÁ, Drahomíra . *Klastry a jejich vliv na výkonnost firem* . 1.vydání. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-2689-2.
4. HRON, Jan, *Teorie řízení*, Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2005.
5. SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav . *Základy podnikání : teoretické poznatky a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha : Grada, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5
6. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha : Grada, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
7. BĚLOHLÁVEK, František . *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha : Grada, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
8. KHELEROVÁ, Vladimíra . *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3.vydání. Praha : Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

### **Internetové zdroje :**

9. SLOVÁK S., *Management* [on-line]. Ostrava, Ostravská univerzita v Ostravě, 2006. 26 s. (PDF). [cit. 2010-03-24]. Dostupný z WWW:  
<http://www.osu.cz/fpd/kik/dokumenty/itvv/management.pdf>.

## 7. Přílohy

### 7.1 Dotazník pro podřízeného pracovníka

Vážený pracovníku společnosti EGM, v rámci mé bakalářské práce na téma “speciální řídicí a organizační schopnosti manažera“ bych Vás poprosil o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní, slibuji že získané informace použiji pouze pro účel vypracování mé bakalářské práce. Doufám, že vaše odpovědi budou objektivní a pravdivé.

Děkuji za Vaší účast a čas, který vyplněním strávíte.

Jiří Brychta

Student České zemědělské Univerzity v Praze

Provozně ekonomické fakulty, obor Provoz a Ekonomika

V dotazníku vždy zaškrtněte křížkem hodící se číselnou odpověď.

1 - Naprosto souhlasím

2 - Souhlasím

3 - Nemohu souhlasit ani nesouhlasit

4 - Nesouhlasím

5 - Naprosto nesouhlasím

### Dotazník pro podřízeného pracovníka

Číslo otázky	Otázka	HODNOCENÍ				
		1	2	3	4	5
1	můj nadřízený dbá a požaduje přesné splnění úkolů.	1	2	3	4	5
2	můj nadřízený je ochotný mi poradit v odborných znalostech.	1	2	3	4	5
3	můj nadřízený mě objektivně hodnotí.	1	2	3	4	5
4	můj nadřízený umí ocenit pomoc od svých podřízených.	1	2	3	4	5
5	můj nadřízený zadává srozumitelné cíle.	1	2	3	4	5
6	Můj nadřízený stanovuje cíle našeho úseku spolu s podřízenými.	1	2	3	4	5
7	Můj nadřízený mi pozorně naslouchá.	1	2	3	4	5
8	Můj nadřízený se snaží poznat můj názor a diskutuje semnou o tom.	1	2	3	4	5
9	Můj nadřízený upřednostňuje vyzdvihnout dobrý výkonů před kritikou špatně odvedené práce.	1	2	3	4	5
10	Můj nadřízený se mě snaží zapojit do rozhodovacího procesu.	1	2	3	4	5
11	Můj nadřízený se během rozhovoru přesvědčuje o tom zda nedošlo k nedorozumění.	1	2	3	4	5
12	Z projevu mého nadřízené je snadné si zapamatovat maximum.	1	2	3	4	5
13	Můj nadřízený dává návod a směr postupu, jak se mají plnit zadané úkoly.	1	2	3	4	5
14	Můj nadřízený odpovídá více než uspokojivě na mé dotazy.	1	2	3	4	5
15	Můj nadřízený dává vhodnou podporu k dosažení předem stanovených cílů.	1	2	3	4	5
16	Můj nadřízený se ke mě chová jako k sobě rovnému.	1	2	3	4	5
17	Můj nadřízený mě vhodně motivuje projevem úcty a důvěry.	1	2	3	4	5
18	Můj nadřízený dává najevo že je pyšný na mnou správně plněné úkoly.	1	2	3	4	5
19	Můj mi předává přesně a včas informace potřebné k plnění zadaných úkolů.	1	2	3	4	5
20	Můj nadřízený rozdává zadání úkolů spravedlivě a rovnoměrně, s ohledem na schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků.	1	2	3	4	5
21	Můj nadřízený dbá na důkladnost a preciznost a na porady je vždy maximálně připravený.	1	2	3	4	5
22	Můj nadřízený mě dokáže nadchnout pro nové úkoly.	1	2	3	4	5

## 7.2 Dotazník pro vedoucího pracovníka

Vážený pracovníku společnosti EGM, v rámci mé bakalářské práce na téma “speciální řídicí a organizační schopnosti manažera“ bych Vás poprosil o vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní, slibuji že získané informace použiji pouze pro účel vypracování mé bakalářské práce. Doufám, že vaše odpovědi budou objektivní a pravdivé.

Děkuji za Vaší účast a čas, který vyplněním strávíte.

Jiří Brychta

Student České zemědělské Univerzity v Praze

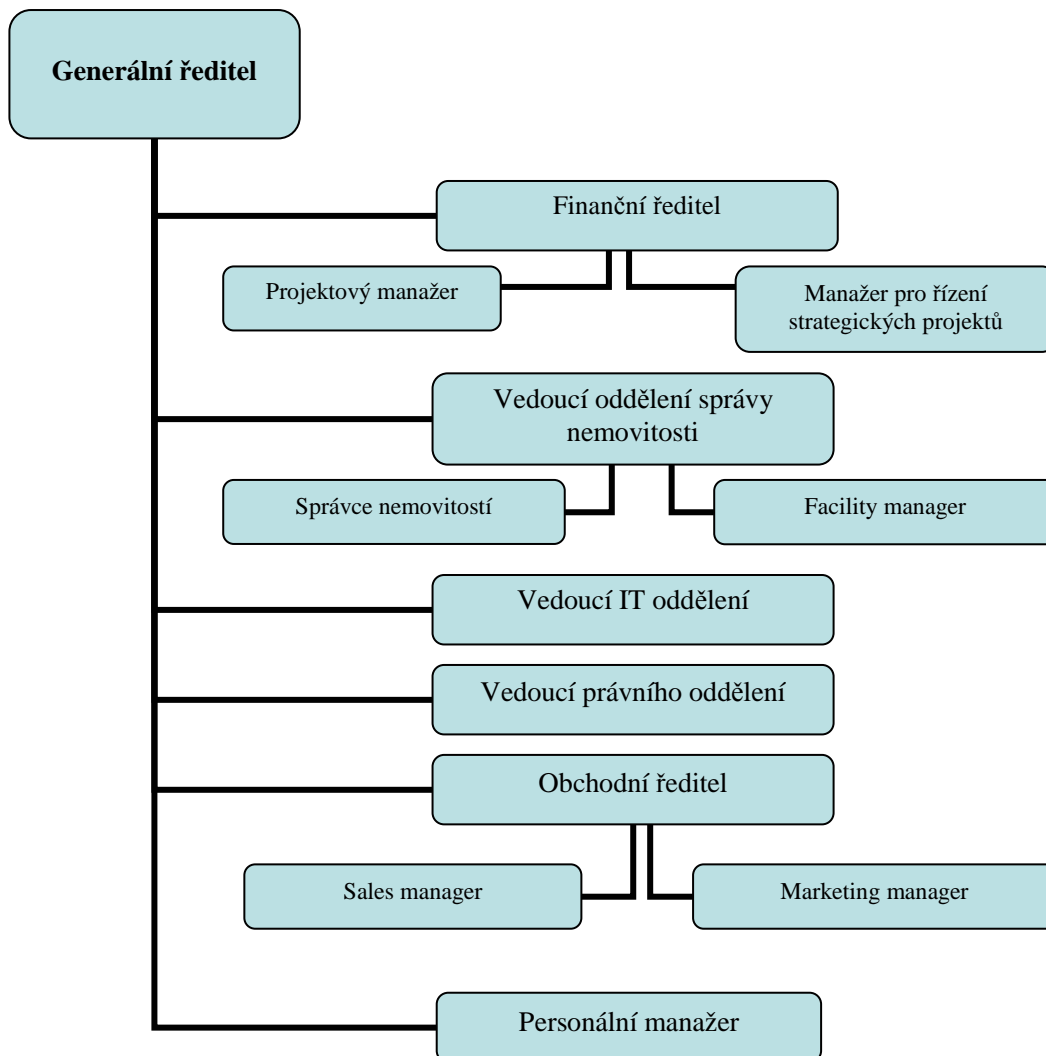
Provozně ekonomické fakulty, obor Provoz a Ekonomika

V dotazníku prosím zaškrtněte křížkem vždy hodící se číselnou odpověď.

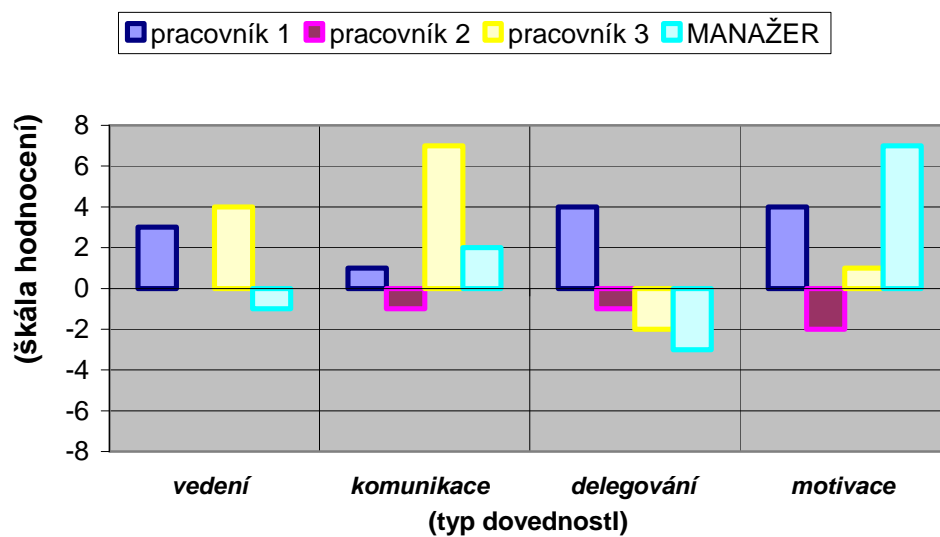
- 1 - Naprosto souhlasím
- 2 - Souhlasím
- 3 - Nemohu souhlasit ani nesouhlasit
- 4 - Nesouhlasím
- 5 - Naprosto nesouhlasím

Číslo otázky	Otázka	HODNOCENÍ				
		1	2	3	4	5
1	Dbám na přesné splnění úkolů svých podřízených.	1	2	3	4	5
2	Jsem ochotný poradit svým podřízeným v odborných znalostech a dotazech.	1	2	3	4	5
3	Své podřízené hodnotím objektivně.	1	2	3	4	5
4	Umím ocenit pomoc svých podřízených.	1	2	3	4	5
5	Snažím se o srozumitelné stanovení cílů svým podřízeným.	1	2	3	4	5
6	Cíle našeho úseku stanovuji spolu s podřízenými.	1	2	3	4	5
7	Pozorně naslouchám svým podřízeným.	1	2	3	4	5
8	Snažím se poznat názor podřízených a diskutuji s nimi o tom.	1	2	3	4	5
9	Upřednostňuji vyzdvihnouti dobře odvedeného úkolu nad špatně odvedeným.	1	2	3	4	5
10	Snažím se zapojit podřízené pracovníky do procesu rozhodování.	1	2	3	4	5
11	Během rozhovoru se svými podřízenými si ověřuji zda nedošlo k nedorozumění.	1	2	3	4	5
12	Z mého projevu si lze zapamatovat maximum.	1	2	3	4	5
13	Myslím si, že dávám návod a směr postupu, jak se mají plnit zadané úkoly.	1	2	3	4	5
14	Myslím si, že více než uspokojivě odpovídám na dotazy svých podřízených.	1	2	3	4	5
15	Myslím si, že dávám vhodnou podporu svým podřízeným k dosažení stanovených cílů.	1	2	3	4	5
16	Chovám se ke svým podřízeným jako k sobě rovným.	1	2	3	4	5
17	Snažím se své podřízené vhodně motivovat projevem úcty a důvěry.	1	2	3	4	5
18	Dávám najevo, že jsem pyšný na výkony svých pracovníků při plnění daných úkolů.	1	2	3	4	5
19	Myslím se, že přesně a včas předávám informace potřebné k plnění cílů svým podřízeným.	1	2	3	4	5
20	Svým podřízeným rozdávám zadání úkolů rovnoměrně s ohledem na jejich schopnosti.	1	2	3	4	5
21	Dbám na důkladnost a preciznost a na porady jsem vždy maximálně připraven.	1	2	3	4	5
22	Dokážu své podřízené nadchnout pro nové úkoly.	1	2	3	4	5

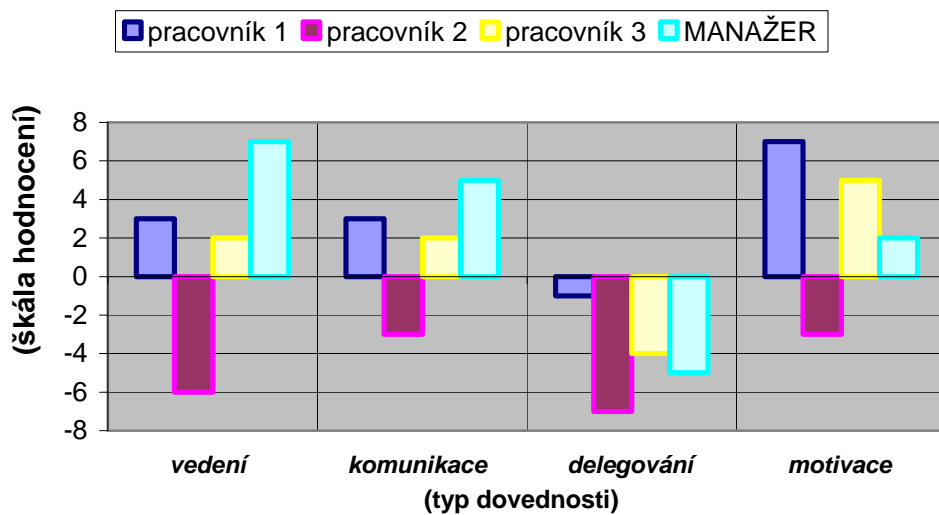
### 7.3 Organizační struktura EGM



## 7.4 Grafy hodnocení manažerských dovedností



Graf č. 1 Výsledky hodnocení manažerských dovedností : zprůměrované odpovědi Property manažera v porovnání s odpověďmi podřízených. (Pozn. škála hodnocení: -8 až -5 naprosto nedostatečné, -4 až -1 nedostatečné, 0 dobré, 1 až 4 dostatečné, 5 až 8 naprosto dostatečné.)



Graf č. 2 Výsledky hodnocení manažerských dovedností: zprůměrované odpovědi Facility manažera v porovnání s odpověďmi podřízených. (Pozn. škála hodnocení: -8 až -5 naprosto nedostatečné, -4 až -1 nedostatečné, 0 dobré, 1 až 4 dostatečné, 5 až 8 naprosto dostatečné.)