

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Věra Jemelíková

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Věra Jemelíková

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 organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění indukčních 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

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-4221-2.
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2019

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 31. března 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefovi Křížovi, CSc. za vstřícný a ochotný přístup, odborné konzultace a cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat vedoucím pracovníkům Tesco Stores ČR, a.s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato diplomová práce na téma „Manažerské dovednosti“ se zabývá problematikou dovedností, které manažeři využívají ve vybraném subjektu. Práce je rozdělena na dvě části, a to praktickou a teoretickou část.

V první části práce, pojmenované jako teoretická východiska, jsou charakterizovány pojmy manager a management (definice managera a managementu, osobnost managera, historie managementu, úrovně managementu). Dále následuje charakteristika pojmů, jako jsou manažerské role, manažerské kompetence, manažerské funkce a manažerské dovednosti, které jsou děleny na tvrdé a měkké dovednosti. Manažerské funkce jsou popsány velmi podrobně, protože jsou řazeny ke klíčovým dovednostem vedoucích pracovníků.

Druhá část práce, označena jako vlastní práce, obsahuje historii a charakteristiku společnosti Tesco Stores ČR, a.s., ve které bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření se týkalo sedmi oblastí manažerských dovedností (plánování, organizování, rozhodování, motivování, komunikování, hodnocení a kontrola, delegování), které byly následně analyzovány. Následná syntéza získaných dat je využita jakožto podklad pro možné návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení nejhůře ovládaných manažerských dovedností, potažmo celé organizace.

Klíčová slova: management, tvrdé dovednosti, měkké dovednosti, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, osobnost managera, manažerské vlastnosti

Managerial skills

Abstract

This thesis on the topic of "Managerial skills" deals with the skills that managers use in a selected business entity. The thesis is divided into two parts, the practical part and the theoretical part.

In the first part of the thesis, named as the theoretical bases, they are described and characterized the terms manager and management (definition of manager and management, manager personality, history of management, management level). This is followed by the characteristics of terms such as managerial roles, managerial competencies, managerial functions and managerial skills, which are divided into hard skills and soft skills. Managerial functions are described in great detail because they belong to the key management skills.

The second practical part, indicated as the own work, contains history and characteristics Tesco Stores ČR, a.s. company, in which a questionnaire survey was conducted. The questionnaire survey covered seven areas of managerial skills (planning, organizing, decision making, motivation, communication, evaluation and control, delegation), which were subsequently analyzed. Subsequent synthesis of the data obtained are used as a basis for possible suggestions and recommendations leading to the improvement of the worst-dominated managerial skills and the entire organization.

Keywords: management, hard skills, soft skills, managerial roles, managerial functions, managerial competencies, manager personality, managerial characteristics

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	17
3.1 Management a jeho historie	17
3.2 Management a jeho definice	18
3.3 Management a jeho hierarchie	19
3.4 Manager a jeho definice	21
3.5 Manager a jeho osobnost.....	22
3.6 Manager a jeho kompetence.....	23
3.7 Manager a jeho role.....	24
3.8 Manager a jeho funkce	26
3.8.1 Plánování	27
3.8.2 Organizování.....	28
3.8.2.1 Organizační struktury	29
3.8.3 Rozhodování a řešení problémů	30
3.8.2.2 Rozhodování	30
3.8.2.3 Řešení problémů	32
3.8.4 Delegování	33
3.8.5 Vedení lidí a motivace	35
3.8.5.1 Vedení lidí.....	35
3.8.5.2 Motivace	37
3.8.6 Hodnocení pracovníků a kontrola.....	39
3.8.6.1 Hodnocení pracovníků.....	39
3.8.6.2 Kontrola	40
3.8.7 Komunikace	43
3.9 Manager a jeho dovednosti	46
3.9.1 Tvrdé dovednosti	46
3.9.2 Měkké dovednosti.....	47
4 Vlastní práce	48
4.1 Představení společnosti Tesco Stores ČR, a.s.	48
4.1.1 Historie společnosti.....	48
4.1.2 Prvky společnosti.....	49

4.1.3	Úrovně managementu společnosti	49
4.1.4	Pracovní náplň managerů	50
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	51
4.2.1	Základní identifikační otázky respondentů	52
4.2.2	Hodnocení současného a budoucího stavu manažerských dovedností	58
4.2.3	Hodnocení tvrdých manažerských dovedností	79
4.2.4	Doplňující otázky	81
5	Zhodnocení, návrhy a doporučení	87
5.1	Zhodnocení	87
5.1.1	Zhodnocení identifikačních otázek	87
5.1.2	Zhodnocení současného a budoucího stavu manažerských dovedností ...	87
5.1.3	Zhodnocení tvrdých dovedností	89
5.1.4	Zhodnocení výsledků doplňujících otázek	89
5.2	Návrhy a doporučení	90
5.2.1	Návrhy a doporučení pro liniový management	91
5.2.2	Návrhy a doporučení pro střední management	92
6	Závěr	94
7	Seznam použitých zdrojů	97
8	Přílohy	100

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Úrovně managementu	21
Obrázek č. 2 - Prvky působící na osobnost člověka - managera	23
Obrázek č. 3 - Manažerské role dle Mintzberga	25
Obrázek č. 5- Maslowova pyramida potřeb	38
Obrázek č. 6 - Kontrolní proces	41
Obrázek č. 7 - prvky společnosti Tesco Stores ČR, a.s.	49

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Rozdělení manažerských funkcí dle úrovně managementu	20
Tabulka č. 2 - Rozdělení manažerských funkcí dle různých autorů	26
Tabulka č. 3 - plánování - budoucnost - liniový management	60
Tabulka č. 4 - plánování - budoucnost - střední management	61
Tabulka č. 5 - organizování - budoucnost - liniový management	62
Tabulka č. 6 - organizování - budoucnost - střední management	63
Tabulka č. 7 - rozhodování - budoucnost - liniový management	64
Tabulka č. 8 - rozhodování - budoucnost - střední management	66
Tabulka č. 9 - motivování - budoucnost - liniový management	67
Tabulka č. 10 - motivování - budoucnost - střední management	69
Tabulka č. 11 - komunikování - budoucnost - liniový management	70

Tabulka č. 12 - komunikování - budoucnost - střední management.....	71
Tabulka č. 13 - hodnocení a kontrola - budoucnost - liniový management.....	72
Tabulka č. 14 - hodnocení a kontrola - budoucnost - střední management.....	74
Tabulka č. 15 - delegování - budoucnost - liniový management.....	75
Tabulka č. 16 - delegování - budoucnost - střední management.....	76
Tabulka č. 17 - souhrn dovedností v současnosti - liniový management.....	77
Tabulka č. 18 - souhrn dovedností v budoucnu - liniový management.....	77
Tabulka č. 19 - souhrn dovedností v současnosti - střední management.....	78
Tabulka č. 20 - souhrn dovedností v budoucnu - střední management.....	78

Seznam grafů

Graf č. 1 - pohlaví - liniový management.....	52
Graf č. 2 - pohlaví - střední management.....	52
Graf č. 3 - věk - liniový management.....	53
Graf č. 4 - věk - střední management.....	53
Graf č. 5 - vzdělání - liniový management.....	54
Graf č. 6 - vzdělání - střední management.....	55
Graf č. 7 - délka pracovního poměru - liniový management.....	55
Graf č. 8 - délka pracovního poměru - střední management.....	56
Graf č. 9 - Doba na pozici manažera - liniový management.....	56
Graf č. 10 - Doba na pozici manažera - střední management.....	57
Graf č. 11 - počet podřízených - liniový management.....	57
Graf č. 12 - počet podřízených - střední management.....	58
Graf č. 13 - plánování - současnost - liniový management.....	59
Graf č. 14 - plánování - současnost - střední management.....	61
Graf č. 15 - organizování - současnost - liniový management.....	62
Graf č. 16 - organizování - současnost - střední management.....	63
Graf č. 17 - rozhodování - současnost - liniový management.....	64
Graf č. 18 - rozhodování - současnost - střední management.....	65
Graf č. 19 - motivování - současnost - liniový management.....	67
Graf č. 20 - motivování - současnost - střední management.....	68
Graf č. 21 - komunikování - současnost - liniový management.....	69
Graf č. 22 - komunikování - současnost - střední management.....	71
Graf č. 23 - hodnocení a kontrola - současnost - liniový management.....	72
Graf č. 24 - hodnocení a kontrola - současnost - střední management.....	73
Graf č. 25 - delegování - současnost - liniový management.....	74
Graf č. 26 - delegování - současnost - střední management.....	76
Graf č. 27 - tvrdé dovednosti - liniový management.....	79
Graf č. 28 - tvrdé dovednosti - střední management.....	80
Graf č. 29 - zájem o rozvoj manažerských dovedností.....	81
Graf č. 30 - možnost finančního hodnocení podřízených.....	82
Graf č. 31 - spokojenost se mzdovým ohodnocením.....	82
Graf č. 32 - možnost vytváření neformálních vztahů.....	83
Graf č. 33 - důležitost neformálních vztahů.....	84
Graf č. 34 - důvody důležitosti neformálních vztahů.....	84
Graf č. 35 - důvody bránící rozvoji manažerských dovedností.....	85
Graf č. 36 - porovnání dovedností v současnosti a v budoucnu - liniový management.....	88
Graf č. 37 - porovnání dovedností v současnosti a v budoucnu - střední management.....	88

Seznam příloh

Příloha č. 1 - dotazník pro liniové a střední managery	100
Příloha č. 2 - hodnocení dovedností v současnosti a budoucnosti - data	107

1 Úvod

V současné době, kdy je konkurence v odvětvích velmi vysoká a dravá, je pro úspěšnost podniku obzvláště důležitá kvalita jeho řízení a vedení. Proto se dnes stává důležitým faktorem firem kvalifikovaný, zkušený a schopný manager, který dokáže kvalitním vedením zaručit prosperitu podniku, dosahování zisku a konkurenceschopnosti. Manažeři a jejich dovednosti, znalosti, kompetence jsou pro podniky nenahraditelné a jejich důležitost do budoucích let stoupá.

Manager je ve firmě odpovědný za správný chod firmy, proto musí umět efektivně využívat lidské i materiální zdroje, musí ovládat informační technologie, umět pracovat s lidmi, řídit je a vést, komunikovat s nimi, spolupracovat. Pozice vedoucího pracovníka si také žádá nutnost dokonalé znalosti všech procesů a pracovních postupů podniku a specifické dovednosti. Dovednostmi lze označit návyky, které je možno nabýt praxí a cvikem. S ohledem na nutnost včas reagovat na rychleji měnící se situaci na trhu, rostou požadavky na vedoucí pracovníky a též stoupá nezbytnost jejich trvalého rozvoje.

Dovednosti lze dělit na měkké a tvrdé, přičemž se většina firem soustředí na rozvoj a posilování tvrdých dovedností z důvodů nižší časové náročnosti při jejich osvojování.

Tvrdé dovednosti jsou v podnicích každodenně využívány, lze je získat pomocí vlastních zkušeností, praxí a vzděláním. Do skupiny těchto dovedností se řadí některé z manažerských funkcí, například kontrola, plánování a dovednosti právní, jazykové, technické a ekonomické.

V posledních letech narůstá důležitost také měkkých dovedností, kterým byla doposud věnována nižší pozornost než tvrdým dovednostem. Mezi měkké dovednosti se řadí komunikace, která je pro vedoucí pracovníky klíčová, bez ní by nemohli získat potřebné informace. Další manažerskou funkcí, která se řadí k měkkým dovednostem, je organizování, které v sobě zahrnuje schopnost manažera přidělovat úkoly svým podřízeným, delegování pracovních činností a koordinaci členů v týmu. Důležitou měkkou dovedností je také vedení lidí a jejich motivace. Posilování měkkých dovedností vyžaduje více času a dají se osvojit jen do určité míry, kvalita měkkých dovedností je ovlivněna vrozenými dispozicemi manažera, jeho osobností, charakterem a ochotou se obohacovat o nové dovednosti. Tvrdé a měkké dovednosti se navzájem doplňují a manager by měl nalézt ideální

poměr mezi těmito dvěma skupinami dovedností, které mu umožní kvalitní výkon jeho práce.

Tato diplomová práce se zabývá analýzou manažerských dovedností v současnosti a úrovni těchto dovedností do budoucna ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. Po analýze bude následovat zhodnocení a případná doporučení ke zlepšení dovedností, které byly managery hodnoceny nejhůře.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce na téma „Manažerské dovednosti“ je na základě dotazníkového šetření zhodnotit úroveň využívaných manažerských dovedností ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Na základě nabytých znalostí z teoretické části práce a dotazníku je cílem zjistit nejhůře zvládané dovednosti managerů liniového a středního managementu nejen v současnosti, ale také potřebu tyto dovednosti zlepšit do budoucna v horizontu dvou let. Konkrétně se jedná o sedm dovedností využívaných ve zvoleném subjektu, a to plánování, organizování, rozhodování, motivování, komunikování, hodnocení a kontrola, delegování. Po provedené analýze nejhůře zvládaných manažerských dovedností ovlivňujících výkonnost zaměstnanců potažmo celého podniku, budou doporučeny a navrhnuty změny, které by mohly zlepšit úroveň nejméně zvládaných manažerských dovedností.

Díličními cíli potom jsou vypracovat teoretická východiska práce a komparovat názory jednotlivých autorů na danou problematiku, uskutečnit dotazníkové šetření, charakterizovat zvolený subjekt, komparovat odpovědi managerů působících ve středním a liniovém managementu. Posledním díličím cílem je navrhnout případná řešení vedoucí ke zlepšení nejhůře hodnocených dovedností.

K dosažení určených cílů je dosaženo zvolenou metodikou uvedenou v následující kapitole.

2.2 Metodika

Teoretická východiska práce jsou zpracována na základě studia odborné literatury. Seznam použité literatury je uveden v kapitole č. 7. K vymezení základních pojmů je použita literatura zabývající se problematikou managementu, manažerskými funkcemi a rolemi, tvrdými a měkkými dovednostmi managerů a osobností managerů. Využito je metody komparativní a metody kompilativní, díky těmto metodám je možno porovnat rozličné názory autorů na danou problematiku, popřípadě určit názory shodné.

Praktická část práce je zpracována na základě nabytých poznatků v teoretické části práce, přičemž je použito metody analytické a syntetické. Pro analytickou metodu je využita technika analýzy interních dokumentů společnosti počítaje organizační normy podniku,

což umožňuje charakterizovat společnost Tesco včetně organizační struktury společnosti, jednotlivých úrovní managementu a historie podniku. Využito je interních dokumentů a webových stránek vybraného subjektu.

K naplnění cílů práce je využito metody dotazníkového šetření, přičemž dotazník je rozdělen do čtyř dílčích částí. V první části dotazníku se nachází identifikační otázky, tedy základní otázky o respondentech, kupříkladu pohlaví, věk, vzdělání. Druhá část dotazníku se zabývá hodnocením současného a budoucího stavu manažerských dovedností, které jsou rozděleny do sedmi oblastí. V každé oblasti je několik podotázek, manager hodnotí úroveň svých dovedností v současné době a následně potřebu, posílit dané dovednosti do budoucna, přičemž podotázky jsou u současného a budoucího hodnocení totožné. Třetí část dotazníku se zabývá hodnocením tvrdých dovedností. Tato otázka je jakožto jediná rozlišná pro managery liniového a středního managementu. V poslední, čtvrté části jsou uvedeny doplňující otázky.

Veškeré odpovědi managerů jsou zpracovány pomocí programu Microsoft Excel. Pro přehlednost je využito příslušných typů grafů a tabulek. Data jsou vyhodnocena pomocí statistických metod, konkrétně se jedná o relativní četnost a vážený aritmetický průměr, který umožňuje porovnat současný a budoucí stav dovedností, rovněž oblasti hodnocených dovedností mezi sebou. Vyhodnocení dotazníků je provedeno pro střední a liniový stupeň řízení samostatně, což umožňuje komparaci a zjištění, zda a jak se výsledky jednotlivých úrovní řízení liší.

V syntetické části práce je obsažena agregace poznatků, které byly dosaženy pomocí analýzy manažerských dovedností ve zvoleném subjektu, dále jdou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření, na základě nichž jsou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení vybraných dovedností do budoucna.

3 Teoretická východiska

3.1 Management a jeho historie

Řízení probíhá od doby počátku civilizovaného státu, kdy začala být práce skupin lidí organizována. Jakožto praktická činnost je řízení spjato s dobou před počátkem novověku, přičemž bylo uplatněno při stavbě mimořádně rozsáhlých projektů, kupříkladu při stavbě zavodňovacích kanálů nebo pyramid. Na těchto stavbách se podílel značný počet pracovníků a bylo je potřeba řídit.¹

Při stavbě pyramid bylo úkolem managera vše dobře naplánovat, rozdělit pracovní úkoly lidem, současně byl odpovědný za obstarání potřebného materiálu. Proces stavby pyramid byl průběžně kontrolován, bylo zjišťováno, zda vše probíhá dle plánu a práce pracovníků byla organizována.²

Management se vyvíjel postupně, v průběhu tří etap. První etapa vývoje byla zakončena počátkem 30. let 20. století, kdy bylo potřeba odstranit důsledky ekonomické krize a velké hospodářské krize, která byla zapříčiněna první světovou válkou. Druhou a třetí etapu od sebe dělí 70. léta, kdy byl zaznamenán extrémní růst a následný pokles cen ropy, což zapříčinilo nejistotu budoucnost v podnikání a v životě.³

Někteří autoři rozdělují vývoj managementu ne do tří, ale do pěti hlavních etap, které jsou následující:

1. Etapa - management probíhající před obdobím průmyslového rozvoje
2. Etapa - management probíhající v klasickém období
3. Etapa - management mezi 40. a 70. léty 20. století
4. Etapa - managementu je zařazena na konec 20. století
5. Etapa - management na počátku 21. století.⁴

¹ BLAŽEK, L., *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 19

² ROBBINS, S., COULTER, K., *Management*, s. 45

³ BLAŽEK, L., *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s.20

⁴ MLÁDKOVÁ J., JEDINÁK, P., a kol., *Management*, s. 17

3.2 Management a jeho definice

Management vychází z anglického výrazu „to manage“. Toto sloveso lze do češtiny přeložit jako řídit, vést, organizovat něco nebo někoho, hospodařit s něčím, stihnout, zvládnout něco.⁵

Management je jednou z nezbytných součástí organizace, ať už se jedná o jakkoli rozdílný typ podniku, malý nebo velký, státní nebo soukromý, ziskový nebo neziskový, jaké je poslání tohoto podniku nebo v jakém odvětví se podnik nachází. Management definují autoři rozličně, existuje tedy spousta rozdílných definic, některé z nich uvádí Buchta a Siegel ve své knize:

- *„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“*⁶
- *„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“*⁷
- *„Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“*⁸
- *„Management jsou typické činnosti, které manager vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinování, motivace atd.“*⁹
- *„Management je oblast studia (výzkumu a analýz), která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“*¹⁰
- *„Management je proces optimalizace využívání lidských, materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.“*¹¹

⁵ DONNELLY, H., GIBSON, J., IVANCEVICH, M., *Management*, s. 235

⁶ KOONTZ, WEIHRICH, citováno dle BUCHTA, SIEGL, *Management*, s. 10

⁷ CHUNG, K., H., citováno dle BUCHTA, SIEGL, *Management*, s. 10

⁸ DÁLE, E., citováno dle BUCHTA, SIEGL, *Management*, s. 10

⁹ MILLER, K., citováno dle BUCHTA, SIEGL, *Management*, s. 10

¹⁰ ROBINS, S., P., citováno dle BUCHTA, SIEGL, *Management*, s. 10

¹¹ PEARCE, ROBINSONON, citováno dle BUCHTA, SIEGL, *Management*, s. 10

Další definice formuloval P. F. Drucker:

- „*Management jsou úkoly. Management je disciplína, vědní obor. Ale management jsou také lidé. Každý úspěch managementu je úspěchem manažera. Každý neúspěch je neúspěchem manažera.*“¹²
- „*Management je proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací. Smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí.*“¹³

Z výše uvedených definic je zřejmé, že jsou rozličné, a každá z těchto definic odráží méně či více odlišné názory autorů na pojem management, a to díky komplexnosti a multidisciplinarity tohoto oboru. Nejčastěji autoři nahlížejí na management jako na lidskou aktivitu, jejíž cílem je prostřednictvím efektivní koordinace zdrojů (lidských i technických) dosaženo určitého výsledku.

3.3 Management a jeho hierarchie

Aktivity v organizaci jsou realizovány na třech úrovních, které se jistým způsobem překrývají. Na těchto úrovních manažeři vykonávají své manažerské funkce (plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrolu), přičemž každá z úrovní vyžaduje různé manažerské dovednosti.

Manažeři jsou děleni do následujících třech stupňů:

- **Manažeři první linie** – Svou práci vykonávají na operační úrovni, která je jádrem fungování podniku. Manažeři na této úrovni jsou odpovědní za efektivitu alokace disponibilních zdrojů pro produkci. Příkladem jsou vedoucí týmu, mistři v dílně.
- **Manažeři střední linie** – Operují na technické úrovni. Pokud organizace dosáhne určité velikosti, je nezbytné koordinovat činnosti prováděné na operační úrovni

¹² DRUCKER, P.F.. *Management: Budoucnost začíná dnes*, s. 19.

¹³ DRUCKER, P.F.. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*, s. 25.

a určovat druh výrobků či služeb, které mají být vyprodukovány. Příkladem jsou vedoucí výroby, vývoje.

- **Manageři vrcholové linie** – Top manageři – Vykonávají svou funkci na strategické úrovni. Strategická úroveň musí být zabezpečena o správném fungování technické úrovně, a že je vše v souladu s předpisy a cíli společnosti. Top manageři jsou ti, kteří dlouhodobé cíle a směr vývoje společnosti určují, a to tak, aby nebylo narušeno sociální prostředí. Příkladem jsou ředitelé podniku.¹⁴

Rozdělení výkonu managerských funkcí na různých úrovních řízení, dle délky stráveného času, zachycuje následující tabulka č. 1:

Tabulka č. 1 - Rozdělení managerských funkcí dle úrovně managementu

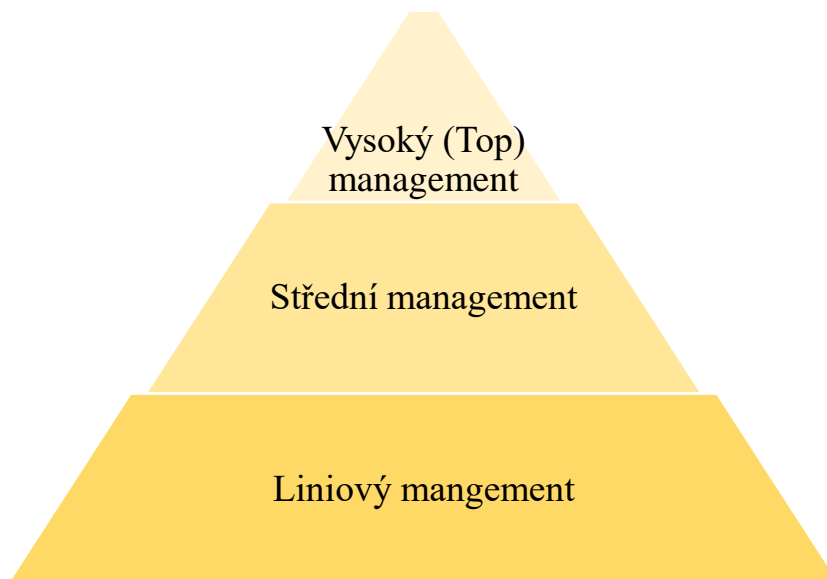
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT
Plánování	Plánování	Plánování
Organizování		
Vedení	Organizování	Organizování
	Vedení	Vedení
Kontrola	Kontrola	Kontrola

Zdroj: vlastní zpracování dle BĚLOHLÁVEK, KOŠTAN, ŠULEŘ, *Management*, s. 10

¹⁴ DONNELLY, H., GIBSON, J., IVANCEVICH, M., *Management*, s. 72–76

Úrovně managementu zachycuje následující obrázek:

Obrázek č. 1 - Úrovně managementu



Zdroj: vlastní zpracování dle MLÁDKOVÁ, JEDINÁK, *Management*, s. 15

3.4 Manager a jeho definice

Obdobně jako slovo management má také slovo management anglický původ. Volně lze tento pojem přeložit jako vedoucí pracovník, řídicí pracovník. V současnosti se stále více prosazuje vyšší participace zaměstnanců na řízení firmy, úkolem managerů už není pouze zadávat úkoly a řídit své podřízené, kteří musejí požadované činnosti plnit, ale také pracovníci se mohou podílet na firemních aktivitách, které v dřívější době zastával pouze vedoucí pracovník.¹⁵

Výraz manager se, jakožto odborný termín, začal prvotně objevovat v anglosaských zemích k označení osob, které nesly odpovědnost za služby nebo správný chod podniku v podnikatelské, případně jiné sféře.¹⁶

Podle Yukla je manager „osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází.“¹⁷

V obecném pojetí lze managera definovat jako člověka, který dosahuje stanovených cílů skrze tým lidí, který je mu svěřen. Být dobrým managerem neznamená pouze být

¹⁵ BLAŽEK, L., *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 14

¹⁶ FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 14-15

¹⁷ YUKL, G., citováno dle FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 15

dobrým odborníkem, ale také rozumět druhým a chápat je, umět vést lidi, vykazovat specifické vlastnosti, schopnosti a dovednosti, kterými se lze odlišit od ostatních specializovaných odborníků. Manager je klíčovým činitelem v řízení podniku, jeho výběr a rozvoj je pro firmu velmi důležitý. Podnikatelský záměr, cíle a hospodářská situace podniku, způsob vedení lidí, to vše je ve velké míře závislé na managerovi a jeho kvalitách.¹⁸

3.5 Manager a jeho osobnost

Pojem osobnost nelze přesně definovat, protože názory autorů na definici osobnosti se různí. Jen s pochopením pojmu „osobnost“ lze hledat souvislosti spojené nejen s formováním osobnosti manažera, ale také s předpoklady a požadavky, které by měl úspěšný manager splňovat. Jedna z definic uvádí, že osobnost je „*jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, kterým jedná v různých situacích. Projevuje se ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.*“¹⁹

Mezi všeobecné znaky, které charakterizují osobnosti, se řadí následující:

- **Jedinečnost** – Osobnost je prvek, díky kterému se člověk odlišuje od ostatních lidí.
- **Souhrnnost a celistvost** – Osobnost je tvořena souhrnem psychologických prvků, které spolu tvoří celek.
- **Relativní stálost** – Jedná se o psychiku člověka, která je relativně stálá a umožňuje ostatním lidem předpovídat chování dotyčného v různých situacích.
- **Přizpůsobení a vývoj** – Tvorba osobnosti je nepřetržitý proces, díky němuž se lze vyrovnat s působením měnících se podmínek v nás i ve svém okolí.²⁰

Jaká má být osobnost úspěšného manažera nelze jednoznačně určit. Pro lepší pochopení rozdělení struktury osobnosti a možnost určité komparace, lze vymežit následující tři kategorie:

- **Jaký člověk je a jakým způsobem se projevuje** – Jedná se o vlastnosti (jsou poměrně stále, umožňují jednat určitým ustáleným způsobem v podobných situacích), temperament a jeho chování.

¹⁸ VEBER, J., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 47-48

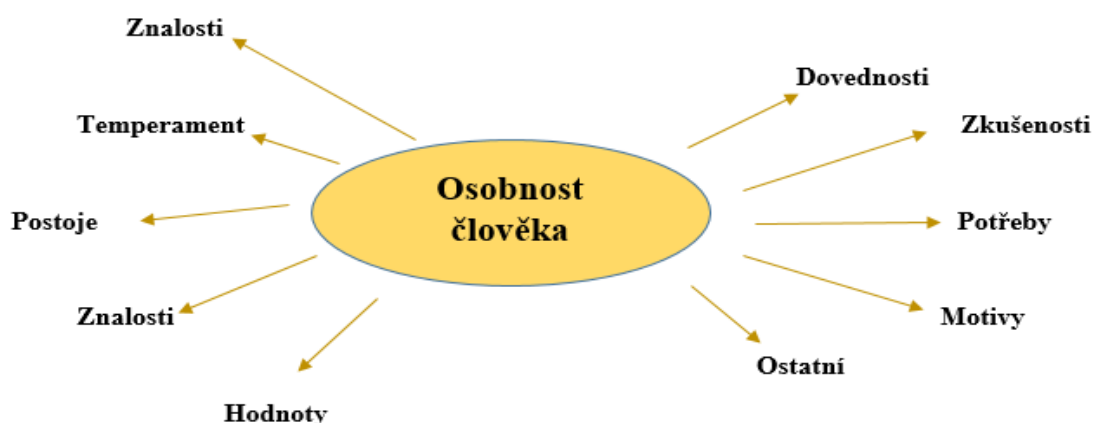
¹⁹ SCHWARZ, M. *Osobnostné charakteristiky manažera v kontexte sociálnej kompetencie*, s. 79-82

²⁰ BEDRNOVÁ, E., JAROŠOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 615

- **Co člověk ví** – Soustředí se na znalosti a schopnosti (lze rozeznat schopnosti obecné, speciální, rozumové, smyslové, mechanické).
- **Co člověk chce a jakým směrem se ubírá** – Zaměřuje se na rozeznání potřeb, hodnot a zájmů a motivace jedince.²¹

Prvky, které mohou působit na osobnost nejen manažera, zachycuje obrázek č.2:

Obrázek č. 2 - Prvky působící na osobnost člověka - manažera



Zdroj: Vlastní zpracování dle LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 11

3.6 Manager a jeho kompetence

Kompetence neboli způsobilost manažera je schopnost provádět konkrétní pracovní činnosti v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě, a tím docílit žádaných výsledků. Kompetence tedy nevyjadřují pouze vykonávání pracovních úkolů kvalifikovaně (tedy disponováním dovedností), ale také schopnost požadované úkoly v určeném čase a dostatečné kvalitě dokončit. Kompetence jsou rovněž vyjádřením flexibility v jednání, která je potřebná v měnících se podmínkách okolí. Kompetentní člověk je spolehlivý rovněž v nestandardních situacích a lze mu svěřit také obtížné, předem nejasně formulované, úkoly.²²

²¹ LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 125-129

²² LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 58-60

Kompetence manažera lze dělit do různých skupin, jedním z těchto dělení je následující:

- **Odborné kompetence** – Jsou potřeba ve všech podnicích, jedná se o znalost technického vybavení organizace, využívaných strojů, průběh pracovních postupů a další. Technické kompetence umožňují rozpoznání, analyzování a následné vyřešení případných problémů.
- **Metodické kompetence** – Vyznačují se rychlým a účelným zvládnutím nových znalostí.
- **Sociální kompetence** – Schopnost manažera navazovat vztahy a následně je udržovat, vyznačují se např. nasloucháním, respektováním názorů kolegů, tolerancí k druhým atd.
- **Osobní kompetence** – Manažer je schopen sebereflexe, ke změnám přistupuje pozitivně, je proaktivní, spolehlivý a zodpovědný.²³

3.7 Manažer a jeho role

Managerské role rozvinul ve své práci jako první Henry Mintzberg. Ve své práci klasifikoval činnosti, jež jsou podstatou pracovní náplně manažera, který operuje na nejvyšší úrovni managementu.

Role manažerů jsou různorodé, některé z nich se od sebe odlišují jen málo nebo vůbec a překrývají se, některé role jsou rozdílné velmi. Každá role předem vyhraničuje prostor, ve kterém manažer může kooperovat při výkonu dané role, ovšem i přes poměrně jasné vymezení prostoru může docházet ke kolizi rolí. Nejčastějším konfliktem rolí jsou benefity a mzdové ohodnocení zaměstnanců, což je v rozporu s náklady, které se podnik snaží mít co nejnižší. Manažer má za úkol využít maximálně veškeré své dovednosti a znalosti tak, aby činil správná rozhodnutí a podnik prosperoval a dosahoval zisku.²⁴

Mintzberg vytvořil souhrn managerských aktivit, které seskupil do následujících tří skupin:

²³ STONE, RANDI, Toler Sachs. *The high value-manager: Developing the core competencies your organization demands*, s. 89-90

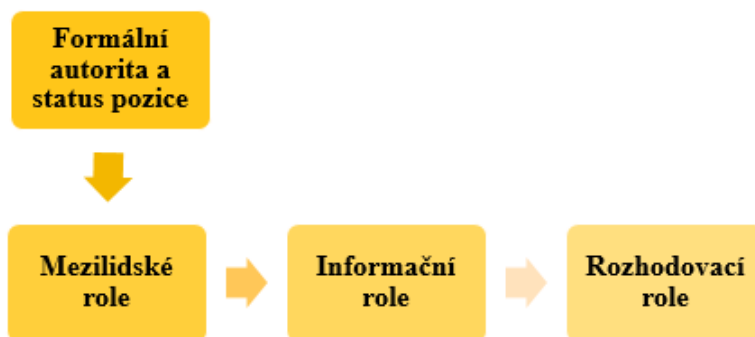
²⁴ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., *Podnikové řízení*, s. 247

- **Personální role** – Mezilidské role vycházejí z postavení manažera v podniku a jeho autority. Reprezentují především činnosti týkající se lidí. Do skupiny personálních rolí patří role **symbolu, lídra a vztahů**.
- **Informativní role** – Tato role souvisí se zdroji a předáváním informací získaných vykonáváním personálních rolí zmíněných výše. Informační role zahrnuje získávání informací a jejich následné zpracování a ukládání, popřípadě šíření. Přestavujícími rolemi jsou **monitor, šiřitel, mluvčí**.
- **Rozhodovací role** – Jedná se o rozhodnutí v rámci organizace, která manažer činí na základě jeho postavení a autority, rovněž s ohledem k dostupným informacím. Rozhodování patří k základní odpovědnosti řídicího pracovníka, který rozhoduje pomocí rolí **podnikatele, vláce zmatku, rozdělovače zdrojů a vyjednavče**.²⁵

Všechny výše uvedené role se vzájemně doplňují a vytvářejí spolu symetrický komplex, do určité míry se role mohou překrývat a navzájem podmiňovat svou kvalitou.

Managerské role dle Mintzberga zachycuje následující obrázek:

Obrázek č. 3 - Managerské role dle Mintzberga



Zdroj: vlastní zpracování dle CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 34

²⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 34-35

3.8 Manager a jeho funkce

Managerské funkce jsou procesy, které manager řeší v průběhu vykonávání své řídicí činnosti. Podnikových cílů je nejnáze dosaženo tím, že jsou managerské funkce obsahově a časově v harmonii a tvoří jednotný celek.²⁶

Za zakladatele managerských funkcí lze pokládat H. Fayola, který charakterizoval celkem pět funkcí, tyto funkce nazval „funkcemi správy“. ²⁷

K dalším autorům, kteří se věnovali této problematice, patří např. Appleby, Koontz a Weichrich, Gullick a jiní.²⁸

Dělení managerských funkcí dle různých autorů je popsáno v následující tabulce č. 2:

Tabulka č. 2 - Rozdělení managerských funkcí dle různých autorů

Managerské funkce	Autor				
	<i>Drucker</i>	<i>Appleby</i>	<i>Koontz a Weirich</i>	<i>Fayol</i>	<i>Gullick</i>
Plánování			Plánování	Plánování	Plánování
Organizování		Plánování	Organizování	Organizování	Organizování
Kontrola		Organizování	Vedení lidí	Přikazování	Výběr a rozmístění lidí
Motivace		Přikazování	Kontrola	Kontrola	Přikazování
Komunikace		Kontrola	Výběr a rozmístění lidí	Koordinace	Koordinace
Rozvoj vlastní i ostatních					Rozpočtování
					Kontrola

Zdroj: vlastní zpracování dle CEJTHAMR, DĚDINA, *Management a organizační chování*, s. 130

²⁶ MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J., *Úvod do podnikové ekonomiky*, s. 81

²⁷ DOSTÁL, P., *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*, s. 14

²⁸ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 130

3.8.1 Plánování

*„Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni“.*²⁹

Plánování lze označit jako výchozí bod manažerských aktivit a všechny ostatní manažerské funkce následují až po plánování. Plánování se přímo podílí na ovlivňování organizačních činností a jejich efektivitě, omezování rizik, rozvíjení organizace jako celku rovněž ovlivňuje rozvoj managerů, stupeň integrace a skrze vše výše uvedené je ovlivněna výkonnost a efektivita celého podniku.³⁰

Plán by se neměl omezit pouze na jeden, ale měla by být vytvořena celá řada plánů z důvodů alternativního řešení v případě změny okolí podniku nebo podniku samotného, taktéž by měl plán brát v potaz možnosti a schopnosti manažera.

Jednotlivé plány obsahují čtyři následující prvky:

- **Cíl**, který udává, čeho má být dosaženo.
- **Program činnosti**, tedy jednotlivé kroky, bez kterých nemůže být dosaženo cíle.
- **Potřebné zdroje**, tyto zdroje představuje čas, dále hmotné statky v podobě vybavení a lidé v podobě pracovníků.
- **Dopad**, tedy důsledek plánu na organizace v případě, že se jej podaří splnit.³¹

Pokud má být plánování efektivní, je potřeba dostát několika zásadám, které jsou uvedeny níže:

- **Opora v nejvyšším managementu**, od kterého se očekává iniciativa v šíření a vyjasnění vize a strategických cílů podniku.
- **Efektivní komunikace**

²⁹ ŠULEŘ, O., *Manažerské techniky III*, s. 9

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 54

³¹ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 50

- **Participace**, kdy by se na vytváření plánů mělo podílet co nejvíce zaměstnanců organizace.
- **Integrace**, tedy propojení dílčích cílů jednotek organizace a vzájemná kooperace jednotlivých částí organizace.
- **Srozumitelnost**, plán by měl být zřejmý a jasný.
- **Flexibilita**
- **Sledování a kontrola**
- **Variantnost**, kdy je potřeba neomezovat se pouze na jedinou možnost, protože je nutno počítat s určitou mírou nejistoty v budoucnu.³²

Plány lze také dělit z hlediska času, a to na plány dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické), krátkodobé (operativní).³³ Plány mohou být různorodé, důležité je, aby každý plán dokázal odpovědět na dvě otázky: Čeho má být dosaženo a Jakým způsobem toho lze dosáhnout?³⁴

3.8.2 Organizování

Organizování nastává po plánování a je důležité pro realizaci plánů. Manager v podstatě svůj navrhovaný plán započne realizovat a současně sleduje, do jaké míry je tento plán funkční. V případě odhalení odchylek je plán managerem upraven a postup je několikrát opakován, dokud není dosaženo požadovaných výsledků.³⁵

„Posláním organizování je vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části.“³⁶

Organizování lze též charakterizovat jako manažerskou funkci, která stanovuje úkoly, určuje, kdo tyto úkoly vykoná, kdo bude průběžně informovat koho, a kdo bude rozhodovat o čem.³⁷

³² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 64-67

³³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 43

³⁴ VEBER, J., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s.628

³⁵ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., *Podnikové řízení*, s. 382

³⁶ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Management: teorie a praxe v informační společnosti*, s. 164

³⁷ ROBBINS, S., COULTER, K., *Management*, s. 25

Při organizování mohou nastat také problémy a řešit problémy v tomto složitém procesu není jednoduché. Je potřeba disponovat velkou mírou opatrnosti a brát v úvahu jednotlivé změny, které mohou zapříčinit odpor u zaměstnanců podniku. V takovýchto situacích je nezbytná podpora nejvyššího managementu, který by měl fungovat jako katalyzátor úprav. Pro modifikace, které mají být pozitivní, je zapotřebí času a vědomí určité poslušnosti. Do procesu řízení změn mohou vstoupit také konzultanti nebo experti, tedy lidé z vnějšího prostředí organizace. Finanční zatížení u těchto změn může být vysoké a je potřeba brát tyto náklady v potaz.³⁸

3.8.2.1 Organizační struktury

Účelem organizování je vytvořit prostředí, které je efektivní pro kooperaci pracovníků organizace. Cílem vytvoření jednotlivých organizačních úrovní je vymezení prostoru managementu, ve kterém je manager schopen řídit jen omezený počet podřízených. Organizační struktura by potom měla být navržena tak, aby byla usnadněna identifikace a realizovatelnost úkolů, spolupráce zaměstnanců.³⁹

V knižních publikacích lze vyhledat několik dělení a třídění organizačních struktur, mimo jiné také rozdělení organizačních struktur, které vycházejí z dělby pravomocí. Mezi tyto struktury patří:

- Liniová organizační struktura
- Funkcionální organizační struktura
- Liniově-štabní organizační struktura

Všechny tři typy organizačních struktur lze stručně popsat následovně:

Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je vytvořena pomocí liniových prvků, které jsou spojené liniovými vazbami. Mezi charakteristické vlastnosti tohoto typu struktury jsou jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými, dále se zde vyskytuje jeden odpovědný

³⁸ KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K., *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*, s. 14-16

³⁹ ARMSTRONG, M., *Jak být ještě lepším manažerem*, s. 213

vedoucí. Za výhody této struktury lze považovat jednoduchost vztahu nadřízenosti a podřízenosti, s tím související přehlednost a krátké trasy informačních vazeb.

Negativem této organizační struktury je ovšem nevhodnost užití pro větší organizace z důvodu limitujícího faktoru komplikovanosti řízení s narůstajícími stupni řízení.

Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura je vytvořena pomocí funkcionálních prvků, které jsou spojené funkcionálními vazbami. Tento typ struktury je příznačný pro mnohostrannost vazeb, specializaci vedoucích a specializaci odpovědnosti a pravomoci těchto vedoucích. Pozitivem je právě specializace vedoucích, tedy vysoká odbornost. Negativem je příliš mnoho spleťtých vazeb mezi prvky, odpovědný vedoucí není pouze jeden, tudíž se mohou křížit kompetence jednotlivých vedoucích a chybí koordinační centra.

Liniově-štábní organizační struktura

Liniově- štábní organizační struktura je tvořena liniovou a štábní složkou. Liniová složka komplexně řídí daný útvar, z toho vyplývá, že vedoucí liniové složky je nadřízeným vedoucím všech pracovníků daného útvaru, počítaje pracovníky štábní složky.

Úkolem štábní složky je vytvořit předpoklady k zásadě pouze jednoho odpovědného vedoucího tak, aby byla tato zásada dodržena i v případě vzrůstající komplikovanosti a složitosti řízení.⁴⁰

3.8.3 Rozhodování a řešení problémů

3.8.2.2 Rozhodování

„Rozhodování je jádrem plánování.“⁴¹

Zjednodušeně lze říci, že rozhodování je volbou mezi více různými alternativami chování, které vedou k dosažení konkrétního cíle. Obtížnost rozhodovacího procesu je přímo ovlivněna kvalitou, komplexností a četností informací a důležitostí rozhodnutí, a to především v nepřehledných podmínkách neposkytujících dostatek informací.

⁴⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J., *Management a organizační chování*, s. 78

⁴¹ KOONTZ, H., WEHRICH, H., *Management*, s. 193

V případě, že je rozhodováno ve vlastním zájmu konkrétního člověka, lze toto rozhodování označit za osobní. Člověk rozhoduje o své osobě a tato rozhodnutí jsou realizována skrze vlastní aktivitu.⁴²

Pokud je rozhodováno o zájmech nadřízeného nebo zaměstnavatele, jedná se o rozhodování manažerské, které je naplňováno skrze podřízené manažera. S manažerskými rozhodnutími se nepojí pouze otázka jak rozhodovat, ale také o čem má být rozhodováno a kdo rozhodnutí vydá.

Manager by měl při svém rozhodování dodržet následující zásady:

- Měl by si uvědomovat, že proces rozhodování má také svá omezení.
- Je potřeba mít nadhled nad svým rozhodnutím a manager by se měl pokusit svá rozhodnutí sebekriticky posoudit.
- Manager by měl mít uspořádanou metodologii rozhodování a dle ní by měl systematicky postupovat.
- Informace potřebné pro rozhodnutí by měly být úplné, komplexní a zabezpečeny proti zneužití.
- Manager by měl využívat metody a techniky rozhodování, které nabízí více rozličných alternativ.
- Manager by měl naplno využít nástroje výpočetní techniky, pokud ji má k dispozici.
- Je potřeba věnovat pozornost veškerým aspektům a nezanedbat systémový přístup k vyřešení hlavního problému rozhodovací situace.
- Soustava modelů, o kterou se při rozhodování manager opírá, by měla zhruba charakterizovat rozhodovací situaci.
- Manager by měl využít pozitiva skupinového rozhodování a nerozhodovat se pouze samostatně.⁴³

V případě skupinového rozhodování ovšem hrozí problém kolektivní odpovědnosti. Část rozhodovací pravomoci může manager předat svým podřízeným, avšak

⁴² BLAŽEK, L., *Management - Organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 87

⁴³ PITRA, Z., *Dovednosti a image manažera*, s. 46

odpovědnost za rozhodnutí nese manager sám. Dle rozsahu přenechání rozhodovací pravomoci lze určit tzv. styly rozhodování, které jsou následující:

- **Autoritativní rozhodování** – Jedinec může problém prokonzultovat s jinými osobami, ale konečné rozhodnutí vydá jedinec samostatně. Charakteristická je pro tento styl rozhodování rychlost a jasně daná odpovědnost za rozhodnutí, stinnou stránkou je, že se skupina na rozhodování nepodílí, což může mít negativní vliv na přijetí rozhodnutí popřípadě sabotáž.
- **Participativní rozhodování** – Rozhoduje skupina, přičemž každému ze skupiny je umožněno vyjádření svého názoru a odpovědnost je rozložena na jednotlivé členy rozhodující skupiny. Negativem je větší časové zatížení.
- **Delegativní rozhodování** – Rozhodnutí je v rukou třetí strany – externího subjektu. Jsou situace, pro které je tento styl rozhodování žádoucí, nejčastěji se jedná o nedostatek pravomocí pro určité rozhodnutí.⁴⁴

3.8.2.3 Řešení problémů

„Většina lidí spotřebuje více energie na mluvení o problémech než na jejich řešení.“⁴⁵

Řešení problémů je podstatou managementu a je náročné z hlediska intelektuálního, praktického a politického. Řešení problémů je úzce spjato s podstatnou vlastností manažera, a to rozhodností vedoucího. Provázanost mezi vyřešením problémů a rozhodností je skutečně veliká, protože pro to, aby byl problém vyřešen, je nutno rozhodnutí a následného zásahu.⁴⁶

Při řešení problému je potřeba uskutečnit následující kroky:

- **Definovat problém** – Určit, co je považováno za problém a zjistit předpoklady k jeho vyřešení.
- **Analyzovat problém** – Určit místo (kde), čas (kdy) a důvod (proč) vzniku problému.
- **Generovat alternativy** – Generovat možnosti a návrhy vyřešení problému.

⁴⁴ PLAMÍNEK, J., *Řešení problémů a rozhodování*, s. 127-129

⁴⁵FORD, F., citováno dle PTÁČEK, M., *citáty slavných*, s. 111

⁴⁶ OWEN, J., *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*, s. 183

- **Třídít** – Vybrat nejlepší možné řešení problému.
- **Hodnotit** – Vybrané řešení realizovat v praxi a následně hodnotit.⁴⁷

3.8.4 Delegování

„Některé delegování nepovažujeme za delegování, neboť si delegovanou činnost bez jejího delegování ani neumíme představit.“⁴⁸

Delegování je velmi důležité, co se manažerské práce týče, protože právě delegování dává prostor managerům soustředit se na úkoly, které jsou skutečně podstatné a jejich vyplnění je vyžadováno. I přes mnoho literatury popisující postupy správného delegování je delegování často zastíněno jinými manažerskými funkcemi, kvůli pocitu nenahraditelnosti managerů. Správný průběh delegování nezávisí pouze na dovednostech vedoucího pracovníka, ale důležitým faktorem je také ochota podřízených pracovníků delegování přijmout, ti tedy musejí být na delegování dobře připraveni. Podstata správného delegování tkví v oboustranné důvěře mezi managerem a jeho podřízenými. Průběh delegování by měl takový, aby v nich podřízení neviděli nutné zlo a bylo pro ně spíše odměnou.

Cílem delegování je zvýšit efektivnost podniku, zlepšit využívání podnikových kapacit, stimulovat k vyšší výkonnosti, pozitivní vliv kultury organizace a neméně důležité je zvětšit časový prostor pro další úkony a činnosti manažera. Manager by měl však pamatovat na to, že ne všechny své činnosti může delegovat na své podřízené, kupříkladu úkony spjaté s odměňováním, personální záležitosti nebo hodnocení týmu musí manager vykonat sám.⁴⁹

Pokud je delegování správně provedeno, potom lze sledovat jeho pozitiva v následujících bodech:

- Jak již bylo zmíněno, vedoucí jsou zbaveni některých činností, které mohou zastat podřízení a manažeři mohou věnovat více času úkolům s vyšší prioritou.
- Rozhodování je přeloženo do příslušných oblastí, kde jsou k dispozici potřebné zkušenosti a operativní informace k dobrému rozhodnutí.

⁴⁷ PLAMÍNEK, J., *Řešení problémů a rozhodování*, s. 213-214

⁴⁸ GIGERICOVÁ, L., citováno dle PTÁČEK, M., *citáty slavných*, s. 86

⁴⁹ LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 65

- Delegování může být přínosem zcela nových přístupů a nápadů.
- Působí pozitivně na podřízené a motivuje je.
- Podřízení pracovníci rozvíjí skrze delegování své manažerské dovednosti.
- Proces kontroly se zjednoduší.

Delegování má krom výhod také svá negativa, mezi která patří:

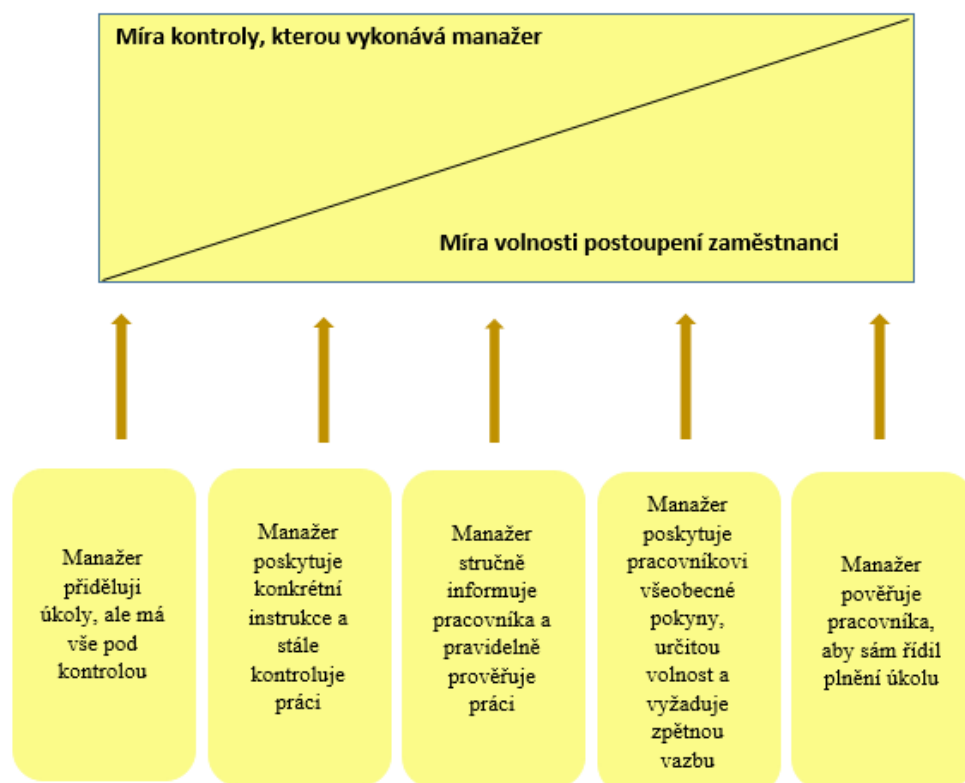
- Nejsou zaručeny jednotné postoje u totožných nebo obdobných úkonů.
- Pokud jsou na podřízené delegovány kompetence ve větším rozsahu, je potřeba zvýšit také koordinaci těchto podřízených.
- Zvyšují se nároky na kvalifikaci managerů a jejich počet v případě, že na ně mají být převedeny kompetence.⁵⁰

Delegování může mít rozličnou míru, a tak tvoří souvislou řadu podob od naprosté kontroly (pracovník, kterému je činnost postoupena, nemá žádný prostor k podnikání kroků) po úplnou volnost v pravomoci (pracovník má plné oprávnění podnikat kroky).

Míra delegování je zachycena na následujícím obrázku:

⁵⁰ ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 124-127

Obrázek č. 4 - Míra delegování



Zdroj: vlastní zpracování dle ARMSTRONG, STEPHENS, *Management a leadership*, s. 124-127

3.8.5 Vedení lidí a motivace

3.8.5.1 Vedení lidí

„Vedení lidí je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků.“⁵¹

Pojem vedení lidí je široký a autoři popisují vedení lidí rozličně, jednoznačné vymezení tohoto termínu tedy nelze najít. Na podstatě vedení lidí se však autoři shodují, jedná se o vztah, ve kterém jedinec ovlivňuje a působí na druhé, respektive na jejich chování. Pro proces vedení lidí je potřeba skupin lidí a aktivity týmů.

Cílem vedení je určovat směr a vymezit hranice tak, aby byly podnikové zdroje při plnění podnikových cílů využity správně a efektivně. Klíčové je mobilizovat síly pracovníků a vzbudit v nich zájem, což by mělo vést k naplnění požadovaných cílů a dosažení výsledků.⁵²

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOSŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s.7

⁵² ARMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 134

Vedení lidí je řazeno do měkkých dovedností, někteří autoři této dovednosti dokonce přikládají stěžejní význam.⁵³

Na úspěch v disciplíně vedení lidí má vliv kombinace několika činitelů, mezi které patří osobnost manažera, jeho reakce na neočekávané situace a styl vedení, který bude popsán v následující kapitole.⁵⁴

Styl vedení

Jedná se o typické chování manažera jakožto vedoucího pracovníka na své podřízené, přičemž manager toto chování využívá při plnění každodenních úkolů vedoucích k dosažení cílů organizace.⁵⁵

Klasická teorie vedení rozlišuje následující hlavní styly vedení:

- **Autoritativní styl** – Moc a rozhodování si ponechává manager ve svých rukou a podřízení od něj dostávají jasně definované úkoly, vedoucí komunikuje jedním směrem shora dolů. Výhoda tohoto stylu spočívá v rovnoměrném a vysokém výkonu pracovníků, nevýhodou může být utlumení individuální iniciativy a motivace podřízených.
- **Demokratický styl** – Manager velkou část své autority deleguje, odpovědnost za konečné rozhodnutí si však ponechává. Úkoly jsou přiděleny participativně rozhodnutím skupiny. Komunikace probíhá obousměrně. Pozitivum je individuální zaujetí podřízených podílejících se na rozhodování, negativem je časová ztráta vyplývající z demokratického stylu rozhodování.
- **Liberální styl** – Vedoucí ponechává celou svou autoritu podřízeným, rovněž řízení práce postupuje svému týmu. Tým si tedy sám stanoví postup a rozdělení práce. Komunikace probíhá převážně v horizontálním směrem (mezi jednotlivci v týmu). Pozitivní stránkou je volnost podřízených, kteří mohou úkol splnit podle svého, aniž by jim do toho manager mluvil, negativní stránkou ovšem může být tápání v cestě k dosažení cíle a vedoucí je v tomto případě potřeba.⁵⁶

⁵³ FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 164

⁵⁴ ŠTĚPANÍK, J., *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, s. 68

⁵⁵ TURECKIOVÁ, M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, s. 42-43

⁵⁶ BĚLOHLÁVEK, F., KOSŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 69-74

Před časem byl za nejlepší styl vedení považován styl demokratický, tato teorie byla podložena míněním, že každý člověk má vrozené osobnostní rysy a je možno se demokratickému stylu vedení naučit. Až v nedávné době byly odhaleny výhody a nevýhody jednotlivých stylů uvedených výše.

3.8.5.2 Motivace

„Mezi největší stimulující faktory motivace patří dobrý manager, dobrá managerka.“⁵⁷

Motivace znamená vedení lidí takovým směrem, aby bylo dosaženo výsledků požadovaných managerem. Pro dobrou motivaci je potřeba jasně a srozumitelně definovat cíle, kterých má být dosaženo a je potřeba si uvědomit, že naplnění cílů je determinováno vnitřní motivací pracovníků. Důležitou roli v motivaci zaměstnanců organizace hraje, krom vytváření dobrých podmínek pro jejich motivaci, také sociální role a status, což je motivace vycházející z vnějšího prostředí.

Nedostatkem může být motivace zaměstnanců pouze jedním motivem. Zpravidla existuje několik motivů spouštějících akci zaměstnance. Každý člověk může reagovat na jiné motivy, proto je důležité věnovat jim dostatečnou pozornost. Pro možnost působení managera na své podřízené je potřeba znalosti motivace konkrétních pracovníků, protože základním principem lidské aktivity je saturace potřeb. Pomůckou pro tento princip je Maslowova pyramida potřeb, která je zobrazena na následujícím obrázku:

⁵⁷ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s. 100

Obrázek č. 4- Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: vlastní zpracování dle BEDRNOVÁ, JAROŠOVÁ, NOVÝ a kol., *Manažerská psychologie a sociologie*, s. 235

Základ této pyramidy tvoří fyziologické potřeby, které jsou nutností pro přežití, jedná se o vodu, potravu, vylučování a jiné. Na druhé příčce zaujímá místo v Maslowově pyramidě potřeba bezpečí, zde je zahrnuto zajištění do budoucna, potřeba bezpečí a jistoty. Dále se v pyramidě nachází potřeba sounáležitosti, která je dána potřebou člověka „někam patřit“, tedy začlenit se do společnosti a dobře vycházet s ostatními lidmi. Dále je pyramida tvořena potřebou uznání a úcty, kde je zahrnut respekt a uznání, rovněž ocenění od ostatních lidí.

Vrcholek pyramidy je tvořen potřebou seberealizace, kdy člověk potřebuje realizovat svůj potenciál a naplnit možnost svého osobního rozvoje.⁵⁸

Pro to, aby byl zaměstnanec dostatečně motivován, musejí být splněny následující podmínky:

- Po úsilí zaměstnance musí následovat úměrný výsledek.
- Po výsledku činnosti zaměstnance musí následovat patřičná odměna.
- Odměna musí být pro zaměstnance významná.⁵⁹

⁵⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O, *Management*, s. 136

⁵⁹ MUCHINSKY, P., *Psychology applied to work: An introduction to industrial/organizational psychology*, s.457

3.8.6 Hodnocení pracovníků a kontrola

3.8.6.1 Hodnocení pracovníků

„Hodnocení a odměňování lidí je vstupenkou, jež uvádí manažerské teorie do reálné praxe.“⁶⁰

Pojem hodnocení pracovníků nereprezentuje pouze finanční hodnocení, je vněm také zastoupen faktor motivace, poskytuje zpětnou vazbu o přednostech a nedokonalostech jednotlivých zaměstnanců, předpovídá úspěch popřípadě neúspěch na budoucích pozicích a zabezpečuje personální rozvoj pracovníků skrze zjištění jejich potenciálů. Pokud v organizaci nedochází k hodnocení v pravidelných intervalech, potom začnou pracovníci registrovat absenci zpětné vazby a začnou být skeptičtí ve smyslu, že cokoli vykonají, popřípadě nevykonají, nemá vliv na jejich hodnocení.⁶¹

„Reálná, každodenní zpětná vazba je nejsilnější nástroj pro rozvoj sebe, svého týmu i každého jednotlivce v organizaci.“⁶²

Hodnocení zaměstnanců je komplikovanou a citlivou záležitostí, v podstatě se jedná o posouzení důležitosti pracovníka v podniku a prozkoumání, zda je jeho činnost v souladu s cíli, které si podnik vytyčil.

Hodnocení může být:

- **Formální** – Probíhá v pravidelných intervalech, je systematické a existuje evidence, která je založena do osobní složky zaměstnance. Hodnocení je dále využíváno personálním oddělením.
- **Neformální** – Hodnocení je příležitostné, neexistuje evidence hodnocení, týká se všedních pracovních činností, příkladem může být pochvala či naopak pokárání.

Hodnocení pracovníků může být průběžné (pracovník je hodnocen v průběhu pracovní činnosti), dle stanovených úkolů nebo z hlediska dlouhodobého výkonů.

⁶⁰ PLAMÍNEK, J., *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*, s. 95

⁶¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 382

⁶² HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s. 94

Pro hodnocení lze využít vhodné nástroje, například srovnávací systémy, grafickou škálu případně soupis projevů chování.⁶³

3.8.6.2 Kontrola

„V obecném smyslu lze říct, že kontrola znamená soustavné, kritické hodnocení jevů a procesů již nastalých, nastávajících nebo budoucích, s cílem přispět k dynamické rovnováze kontrolovaného systému nebo jeho částí.“⁶⁴

Proces kontroly zaujímá v podniku nezastupitelnou funkci, kupříkladu zjištění, zda je dosahováno požadovaných výkonů nebo dohled probíhající nad vykonávanými činnostmi. Tento dohled je obvykle prováděn vedoucím pracovníkem prostřednictvím přímého pozorování či za pomoci kontrolních setkání. Další významnou funkcí, umožňující managementu získat zpětnou vazbu, je působení na rozhodnutí do budoucna, která vycházejí ze zkušeností z předchozích výsledků, tyto zkušenosti mohou být v budoucnu využity.⁶⁵

⁶³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 382

⁶⁴ CEJTHAMR V., DĚDINA J., *Management a organizační chování*, s. 242

⁶⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 384

Celistvý proces kontroly je zachycen na následujícím obrázku:



Zdroj: vlastní zpracování dle BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*, s. 177

Proces kontroly může mít na pracovníky rozdílný vliv:

- **Pozitivní vliv** kontroly je patrný u zaměstnanců s nedostatečnou kvalifikací nebo u těch, kteří nejsou psychicky zralí přijmout větší míru odpovědnosti a pravomoci. Tito pracovníci si nejsou jisti, zda své činnosti provádějí správně, kontrola vedoucího na ně působí kladným vlivem.
- **Negativní vliv** kontroly souvisí s častou kontrolou podřízených, kteří jsou způsobilí pracovat nezávisle. Přílišná kontrola může na pracovníky působit demotivačním vlivem a vytvářet napjatou atmosféru na pracovišti. Pracovníci postrádají pocit samostatnosti, i přes plnou odpovědnost jim přidělenou. Vhodná je kontrola nadřízeným již konečného výsledku, nikoli častá kontrola v průběhu činnosti.⁶⁶

Kontrola plní důležité funkce které jsou následující:

⁶⁶ KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 238

- **Inspekční funkce** – Je založena na zjištění a následném vyhodnocení faktického stavu sledované skutečnosti, přičemž je brán ohled na určená kritéria.
- **Preventivní funkce** – Tato funkce podněcuje podřízené k vyšší odpovědnosti při plnění úkolů, a to vědomě i povědomě, může být včas zasaženo do negativně vyvíjecí se reality.
- **Eliminační funkce** – Pokud byla provedena kontrola, na jejímž základě byly odhaleny neuspokojivé výsledky, je potřeba zásadního zásahu, který zabrání genezi nežádoucích jevů.⁶⁷

Lze rozlišit také rozličné druhy kontroly dle různých hledisek:

- Kontrola může být rozdělena dle provádějícího subjektu na kontrolu:
 - **Interní** – Kontrola je uskutečněna zaměstnanci firmy, inicializována je podnikem.
 - **Externí** – Je prováděna třetí stranou mimo podnik.
- Podle časového hlediska lze kontrolu rozčlenit na:
 - **Řádnou** – Realizace probíhá v naplánovaném, předem stanoveném termínu, výhodou pro firmu může být tzv. „plán vnitřních kontrol“, kdy jsou zaměstnanci seznámeni s termínem kontroly a jejich absence je nízká, taktéž kontroloři se mohou na kontrolu přichystat formou prostudování si materiálů, které si s předstihem vyžádají.
 - **Mimořádnou** – Je volena v situacích, kdy lze pozorovat signály nežádoucích jevů, tato kontrola může být nařízena kdykoli vedoucím pracovníkem.
 - **Předběžnou** – Podstatou kontroly je zajištění podmínek pro bezproblémový průběh budoucích činností, ověřuje způsobilost k v budoucnu vykonávané činnosti.
 - **Průběžnou** – Zjišťuje, zda jsou vykonávané činnosti v souladu se specifiky řídicího plánu, může se zabývat efektivitou využívání zdrojů,

⁶⁷ SRPOVÁ, ŘEHOŘ, *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, s. 186

produktivitou aj., kontrola je zaměřena na právě probíhající činnosti, následují případná opatření.

- **Následnou** – prověřuje dosažení konečných výsledků, kontrola se týká činností, které byly již vykonány, nápravná opatření jsou v tomto případě nákladnější, než kdyby byly nedostatky zjištěny v průběhu činností.⁶⁸

3.8.7 Komunikace

„Vnitrofiremní komunikace je promyšlené propojení firmy pomocí formálních a neformálních prostředků, je jako krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat nebo má-li problémy, firma odumírá.“⁶⁹

Komunikace je procesem předávání sdělení a porozumění tomuto sdělení. Pro managery je velmi důležité, aby byla komunikace efektivní, bez komunikace není manager schopen udělat potřebné činnosti, veškeré manažerské role a činnosti se tedy s komunikací prolínají. Pokud by komunikace neexistovala, manager by se nemohl dozvědět o nových plánech, inovujících myšlenkách a nápadech, které jsou předávány formou sdělení.⁷⁰

V komunikaci je důležitý vztah dvou a více subjektů, z tohoto vyplývá, že ke komunikaci jsou potřeba minimálně dva subjekty. Sdělení nemusí být totožné pro všechny subjekty, může být pro jednotlivé subjekty různě srozumitelné, mít odlišnou vypovídací hodnotu.⁷¹

Komunikaci lze chápat jako schopnost navázání kontaktu a dorozumění se s okolím. Komunikace pozitivně působí na vztahy, pokud je vztah kvalitnější, pravděpodobně bude i komunikace lepší a jasnější. V komunikaci obsah od vztahu není možno oddělit.⁷²

Komunikace zahrnuje přesvědčování, řešení konfliktů a sociální proces týkající se mezilidských vztahů. Manager stráví komunikací 75 – 90% času pracovního dne. Přímá úměrnost však mezi kvalitou komunikace a časem věnovaného komunikaci není.⁷³

⁶⁸ DONELLY, J., *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.*, s. 328-402

⁶⁹ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s. 65

⁷⁰ ROBBINS, P., COULTER, K., *Management*, s. 264

⁷¹ PORVAZNÍK, J., *Celostní management*, s. 275

⁷² HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s. 64 - 67

⁷³ DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J., *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*, s. 285

Význam dovednosti komunikace stoupá s úrovněmi managementu. Každá organizace by měla mít jasně daný systém komunikačních cest a kanálů. V současnosti roste využívání moderních komunikačních prostředků, toto mění dlouho zavedené zvyklosti uvnitř i vně podniku.⁷⁴

Lidé se od sebe liší svými názory, vlastnostmi a životními zkušenostmi. Průběh samotné komunikace a všechny informace jsou ovlivněny jakýmsi sítem, což má na komunikaci nemalý vliv. Mezi tzv. bariéry komunikace patří:

- **Vědomosti** – Rozdílnost ve vzdělání a získaných vědomostech je patrná kupříkladu v komunikaci mezi managerem a podřízeným pracovníkem, kdy má každý z nich rozdílnou slovní zásobu, používají jiná slova.
- **Emoce** – Komunikace může být ovlivněna psychickým rozpoložením, kdy příjemce ovlivní interpretaci nebo zamezí logickému a racionálnímu myšlení.
- **Kultura** – Vliv na komunikaci má také kultura, především v případě, kdy jsou účastníci komunikace jiné národnosti nebo pocházejí s různých společenských vrstev.
- **Zahlcení informací** – Projeví se ignorací méně významných zpráv, kdy je manager zahlcen informacemi od svých podřízených a věnuje pozornost pouze důležitým informacím, méně důležité potom přechází.⁷⁵

K dalším bariérám komunikace lze zařadit:

- Postoje
- Stres
- Zaujatost
- Hluk
- Nedůvěru
- Nesoustředěnost⁷⁶

⁷⁴ VEBER, J., *Management: základy, prosperita, globalizace*, s. 194

⁷⁵ PORVAZNÍK, J., *Celostní management*, s. 282-284

⁷⁶ ROBBINS, P., COULTER, K., *Management*, s. 270

Pokud má být komunikace efektivní, je potřeba výše uvedené bariéry komunikace překonat. Mezi hlavní dovednosti, které toto umožní, patří následující:

- **Neverbální komunikace** – Tato forma komunikace v sobě zahrnuje mimiku, gesta, sílu hlasu. Komunikace je s těmito prvky přesvědčivější a uvěřitelnější. Manager má tak možnost poznat z gest, zda je řečník o názoru skutečně přesvědčen, což může hrát nemalou roli při následném rozhodování manažera.⁷⁷
- **Schopnost naslouchat** – Manager by měl být schopen věnovat řečníkovi pozornost a udržovat ji, stejně tak reagovat na řečnickovy podněty, přičemž je žádoucí pomocí gesta či přitakání projevit svou přítomnost.⁷⁸
- **Zpětná vazba** – Existence zpětné vazby umožní všem zúčastněným potvrdit, zda konverzaci porozuměli. Manager by se měl zeptat na několik otázek, aby se ujistil, že byly jeho instrukce srozumitelné.⁷⁹
- **Potlačení negativních emocí** – Pokud je manager pod tlakem nebo je podrážděný, může tímto komunikaci ovlivnit a zabarvit ji svými negativními emocemi. Nejlepším řešením je potom vyčkat do chvíle, kdy bude manager dobře naladěný, a předejít tak problému.⁸⁰

Manager může komunikovat různými styly komunikace, které jsou následující:

- **Analytický** – Charakterizován je pasivitou, typickým znakem je důkladné až přílišné myšlení.
- **Přátelský** – Projevuje se zde citlivost, uspokojení z potěšení druhých, pochopení.
- **Řídící** – Tento styl je využíván managery, kteří jsou aktivní, cílevědomí a nekonfliktní.

⁷⁷ KHELEROVÁ, V., *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*, s. 18-19

⁷⁸ ŠULER, O., *5 rolí manažera: a jak je profesionálně zvládnout*, s. 187

⁷⁹ HOSPODÁŘOVÁ, I., *Kreativní management v praxi*, s.67

⁸⁰ ROBBINS, P., COULTER, K., *Management*, s. 271

- **Expresivní** – Styl využívají manažeři, kteří jsou citliví, často zobecňují, jsou unáhlení a sebestřední.⁸¹

3.9 Manager a jeho dovednosti

Dovednosti jsou pojem, kterým lze označit praktické návyky získané praxí nebo nácvikem. Pro nabytí dovedností je zapotřebí vymezit si dostatečný časový rámec, získání dovedností je úzce vázáno na možnosti konkrétního člověka. Osvojování dovedností je individuální a souvisí s ochotou člověka učit se novým věcem a obohacovat se o zkušenosti s praxí. Vedoucí pracovníci při výkonu pracovních aktivit využívají následující typy dovedností:

- **Osobní dovednosti**
- **Dovednosti v řízení lidských zdrojů**
- **Koncepční dovednosti**
- **Technické dovednosti**

Dovednosti lze pomocí nácviku zafixovat do běžné rutiny, díky zkušenostem je pro manažera jednodušší správně odhalit budoucí vývoj či reakci jeho okolí.⁸²

Dovednosti lze dělit do dvou skupin na tvrdé a měkké dovednosti. Mezi tvrdé dovednosti spadají především řídicí praktiky manažera. Aby mohl manager vykonávat svou práci dobře, potřebují krom tvrdých dovedností také dovednosti měkké, které se vážou k vedení lidí.

3.9.1 Tvrdé dovednosti

Tvrdé dovednosti jsou někdy označovány anglickým pojmem *hard skills*. Do této skupiny spadají dovednosti a znalosti, které se pojí s výkonem řídicích praktik manažerů a znalosti z technické oblasti jako je například práce se stroji v podniku a různými nástroji. Do tvrdých dovedností dále patří kontrolování kvality, analyzování rizik, příprava rozpočtů a další.⁸³

⁸¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 473

⁸² LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 19

⁸³ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., *Podnikové řízení*, s. 107

3.9.2 Měkké dovednosti

Anglický překlad zní soft skills, do této kategorie lze zařadit veškeré znalosti a dovednosti pojící se s lidmi a jejich vedením. Důležitou měkkou dovedností je správná motivace a stimulace podřízených skrze motivační hmotné i nehmotné nástroje. Dále se jedná o komunikaci s ostatními, díky které manager získává informace. Měkké dovednosti jsou typické tím, že je lze měřit jen obtížně nebo vůbec. Mezi měkké dovednosti se řadí například schopnost empatie, se kterou se manager již rodí.

Měkké a tvrdé dovednosti jsou na sebe úzce navázány a manager musí najít správnou kombinaci obou skupin. Pro úspěšnost vedoucího pracovníka je důležité, aby disponoval odpovídajícími dovednostmi měkkými i tvrdými.⁸⁴

V dnešní době je lidský kapitál považován za hlavní bohatství organizace. Manageri by se měli snažit o to, aby oni, i jejich podřízení využili maximálně svůj potenciál. Většinu manažerských dovedností lze zdokonalit, a proto je důležité, aby se o to manageri pokoušeli a motivovali k tomu také své podřízené.⁸⁵

⁸⁴ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M., *Podnikové řízení*, s. 107

⁸⁵ FOLWARCZNÁ, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*, s. 186

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti Tesco Stores ČR, a.s.

Společnost Tesco je firma pocházející z Velké Británie, která se zabývá především retailem potravinářského a nepotravinářského zboží. Ve Velké Británii a v Irsku Tesco zastává prvenství v maloobchodním prodeji potravinářského a nepotravinářského zboží, na celém světě jde o čtvrtý největší maloobchodní řetězec.

4.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti Tesco začíná roku 1919 v Londýně, kdy Jack Cohen, bývalý letec, začal prodávat nadbytečné potraviny ve stánku. Roku 1924 se na trhu objevil první výrobek, který byl označen značkou Tesco, byl to čaj – Tesco Tea. Název společnosti Tesco vychází z iniciál TE Stockwella, což byl společník v dodavatelské firmě, která zásobovala Cohenův stánek čajem, a z iniciál a prvními dvěma písmeny příjmení Cohen.

Roku 1934 byla postavena centrála s potravinovým skladem, v tehdejší době nejmodernější sklad ve Velké Británii. Sklad tehdy obsluhoval kolem 50-ti poboček a roku 1939 bylo toto číslo zdvojnásobeno. Roku 1993 přináší Tesco svým zákazníkům vlastní značku „Tesco Value“. O dva roky později se společnost rozhodla expandovat a poprvé vstoupila na maďarský trh, což se uskutečnilo pomocí akvizice s podnikem S-Market's a ve stejný rok byl spuštěn věrnostní program „Tesco Clubcard“.

Do České republiky vstoupila společnost Tesco také prostřednictvím akvizice, a to se společností K-Mart, kdy bylo od společnosti odkoupeno 6 obchodních poboček v České republice a 7 ve Slovenské republice. Tesco lze považovat za jeden z největších maloobchodních řetězců a významného zaměstnavatele na českém trhu. Společnost Tesco považuje za své největší bohatství kolegy a spolupracovníky, kteří jsou klíčem k úspěchu.

Krom maloobchodního prodeje Tesco rozšířilo portfolio také o finanční služby, čerpací stanice, IT služby.

Poslání Tesco Stores ČR, a.s. zní: „*zákazníkům přinášíme každý den něco navíc.*“⁸⁶

⁸⁶ Tesco Stores ČR a.s. 2019. Tesco ČR. *O nás*. [Online]. Dostupné z WWW: <http://www.tesco.cz/cs/o-n%C3%A1s/na%C5%A1e-posl%C3%A1n%C3%AD-a-hodnoty>

4.1.2 Prvky společnosti

Základní rozdělení společnosti Tesco Stores ČR, a.s. jsou obchodní provozovny, distribuce a centrální kancelář.

Obrázek č. 6 - prvky společnosti Tesco Stores ČR, a.s.



Zdroj: obrazový archiv Tesco

Obchodní jednotky se dále dělí na 5 formátů:

- **Hypermarket** – větší rozloha prodejny, nabídka potravinového i nepotravinového zboží.
- **Supermarket** – menší rozloha prodejny, nabídka potravinového a drogistického (nepotravinového) zboží.
- **Obchodní dům** – vícepodlažní prodejna, nabídka potravinového a široká nabídka nepotravinového zboží.
- **Expres** – velmi malá rozloha prodejny, nabídka základních potravin a základního drogistického zboží.
- **Extra** – novější koncept, který je založen na principu „obchod v obchodě“. V jedné budově se nachází rozličné typy obchodů, kupříkladu květinářství, lékárna, fastfood, cukrárna, optika, nebo obchod se sportovním zbožím.

4.1.3 Úrovně managementu společnosti

Představitelem vrcholového managementu ve společnosti Tesco je generální ředitel. Střední management tvoří vedoucí jednotlivých oddělení, nejnižší úroveň managementu je zastoupena managery obchodních jednotek.

4.1.4 Pracovní náplň managerů

Manageri obchodních jednotek formátů Tesco expres jsou zástupci liniového managementu společnosti Tesco. Pracovní náplní těchto managerů je zabezpečit bezproblémový chod prodejny, která je jim svěřena. Manageri plánují svým podřízeným směny, jsou odpovědní za odvod tržeb prodejny, dodržování předpisů zákoníku práce u svých podřízených a hygienických předpisů na prodejně, přejímku zboží apod. Nábor nových zaměstnanců na volné pozice mají v gesci taktéž manageri, kteří si do týmu vybírají vhodné zaměstnance. Tyto pracovníky posléze zaučují. Dále své podřízené hodnotí, kontrolují docházku v personálním systému ANET a plánují dovolené, v případě nedostatku zaměstnanců musejí zastoupit též práci na prodejní ploše jako je doplňování zboží nebo pokladní činnost. Další náplní práce manažera obchodní jednotky je řešení konfliktů s podřízenými, kdy mohou požádat o konzultaci s personálním oddělením, nebo zákazníky. Manageri každý měsíc vytváří report o chodu prodejny. Je důležité, aby manageri měli při výkonu své práce na paměti poslání společnosti Tesco zmíněné v kapitole 4.1.1, protože jsou v přímém styku se zákazníky.

Manageri, kteří působí ve střední linii managementu, jsou odpovědní za bezchybný chod svěřeného oddělení. Pracovníky do svého týmu si, stejně jako manageri obchodních jednotek, vybírají sami. Musejí mít odborné znalosti dle typu oddělení, které řídí. Taktéž vytvářejí měsíční report, který je zaslán zástupcům nejvyššího stupně managementu. Protože je Tesco Stores ČR, a.s. nadnárodní společností, musejí manageri středního stupně managementu perfektně ovládat anglický jazyk, ve kterém předávají informace vyššímu managementu a naopak.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro zpracování praktické části této práce byla využita metoda dotazníkového šetření, které se uskutečnilo ve společnosti Tesco Stores ČR, a.s. Dotazník byl rozeslán interním komunikačním systémem na e-maily managerů. Sběr dat proběhl v únoru 2019. Dotazník je k nahlédnutí v příloze č. 1 této práce.

Respondenti jsou zástupci liniového a středního managementu. Nejnižší stupeň managementu tvoří manažeři obchodních jednotek formátů Tesco Express. Zástupci středního managementu společnosti působí v centrále společnosti sídlící v Praze Vršovicích, jedná se o managery jednotlivých oddělení, např. oddělení personální administrativy, mzdové účtárny, IT podpory, nákupního oddělení a další.

Návratnost dotazníků od managerů obchodních jednotek byla 74% (ze 43 rozeslaných dotazníků bylo navraceno 32 řádně vyplněných). Návratnost dotazníků managerů oddělení činila 88% (z 9 dotazníků bylo navraceno 8). Celková návratnost tedy byla poměrně vysoká, a to 77%. Výstupy respondentů jsou uvedeny pro liniový a střední management zvlášť.

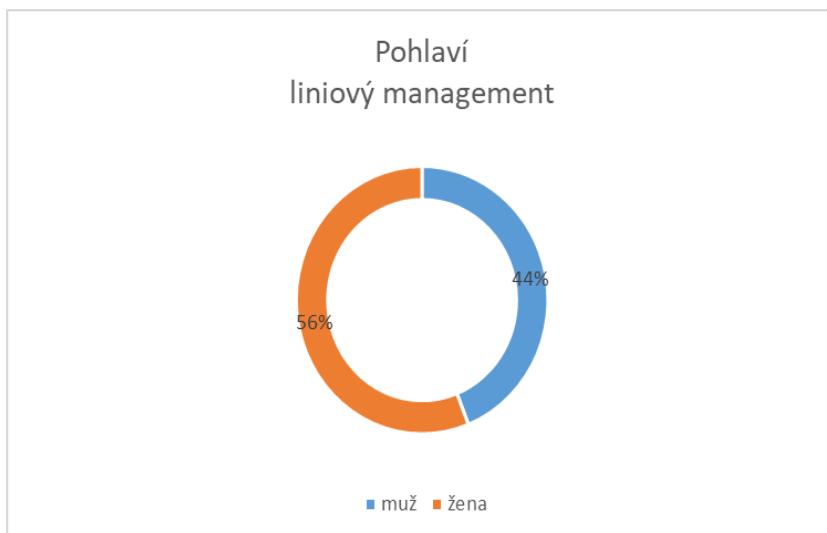
Dotazník je rozdělen na 4 dílčích částí, které jsou následující:

- **Identifikační otázky** – otázky číslo 1 – 7. Výsledky první části dotazníku jsou uvedeny v kapitole č. 4.2.1.
- **Hodnocení současného a budoucího stavu manažerských dovedností** – otázky č. 8 a 9 ve formě tabulky se zabývají těmito oblastmi: plánování, organizování, rozhodování, motivování, komunikování, hodnocení a kontrola, delegování. Každá oblast obsahuje několik podotázek, manager hodnotí úroveň svých dovedností v současné době a následně hodnotí, jak moc by chtěl dané dovednosti posílit do budoucna. Výsledky jsou shrnuty v kapitole č. 4.2.2.
- **Hodnocení tvrdých dovedností** – otázky č. 9 a 10, přičemž otázka č. 9 je určena pro managery základní úrovně managementu – managery obchodních jednotek a otázka č. 10 stanovena managerům střední úrovně. Otázka se týká hodnocení úrovně tvrdých dovedností především technického rázu. Výsledky reflektuje kapitola č. 4.2.3.
- **Doplňující otázky** – odpovědi na doplňující otázky jsou shrnuty v kapitole č. 4.2.4.

4.2.1 Základní identifikační otázky respondentů

V této kapitole jsou uvedeny odpovědi respondentů na základní identifikační otázky týkající se věku, pohlaví, délky pracovního poměru ve společnosti Tesco, počtu podřízených a jiné.

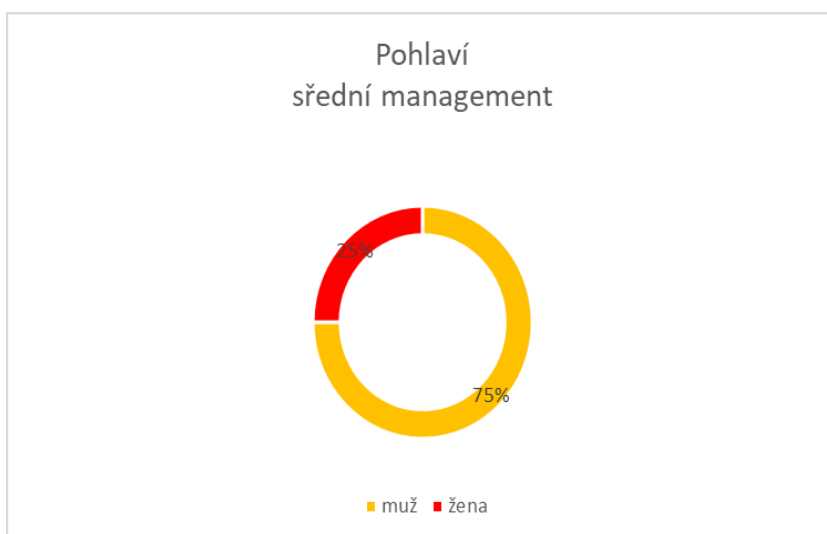
Graf č. 1 - pohlaví - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.1 vyplývá, že pohlaví je u zástupců liniového managementu poměrně vyrovnané, 18 respondentů odpovědělo, že jsou ženy (56%) a 14 respondentů tvořili muži (44%).

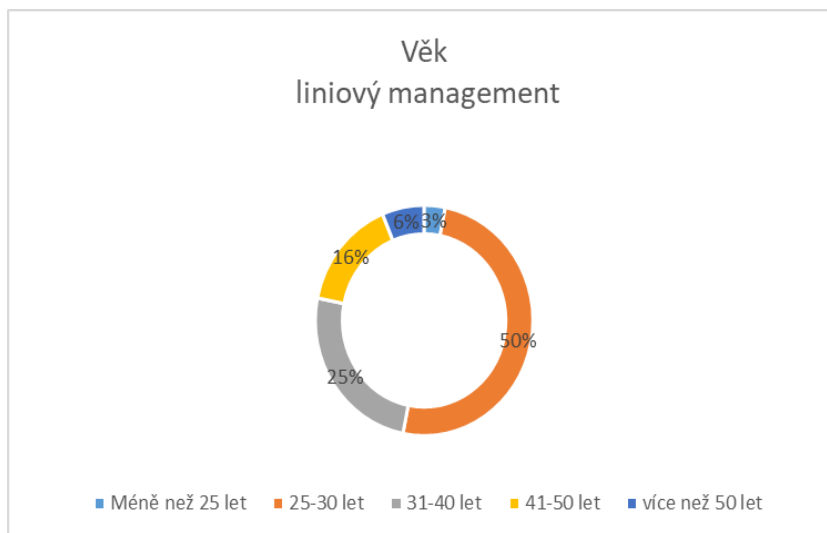
Graf č. 2 - pohlaví - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Dle grafu č. 2 lze tvrdit, že ve skupině respondentů působící ve středním managementu není pohlaví oproti liniovému managementu vyrovnané, převažují muži, kteří tvoří 75% (6 respondentů) a zbytek respondentů byly ženy s 25% podílem (2 osoby).

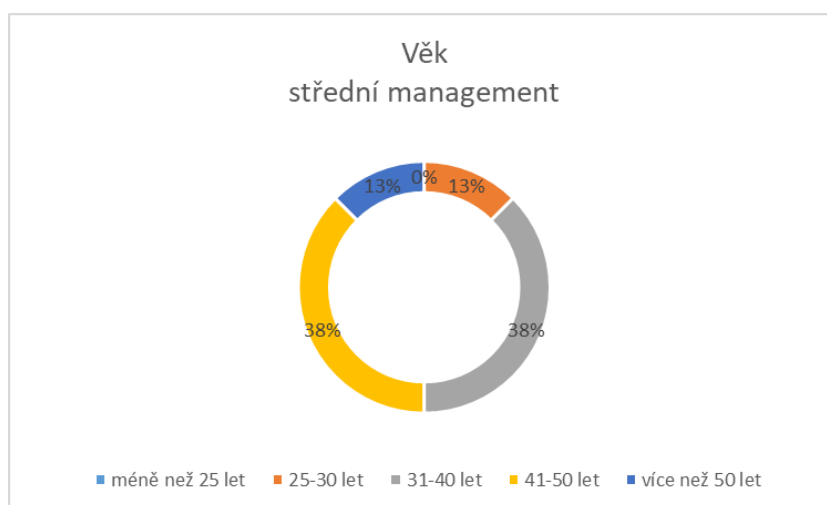
Graf č. 3 - věk - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů zastupující první linii managementu je ve věku 25-30 let (zaujímají 50% podíl), následují manažeři ve věku od 31 do 40 let (tvoří 25%), menší skupinu zaujímají manažeři od 41 do 50 let (16%), manažeři ve věku vyšším než 50 tvoří 6% a nejmenší skupinou je věková kategorie mladší 25 let, kterou tvoří 1 manager (3%).

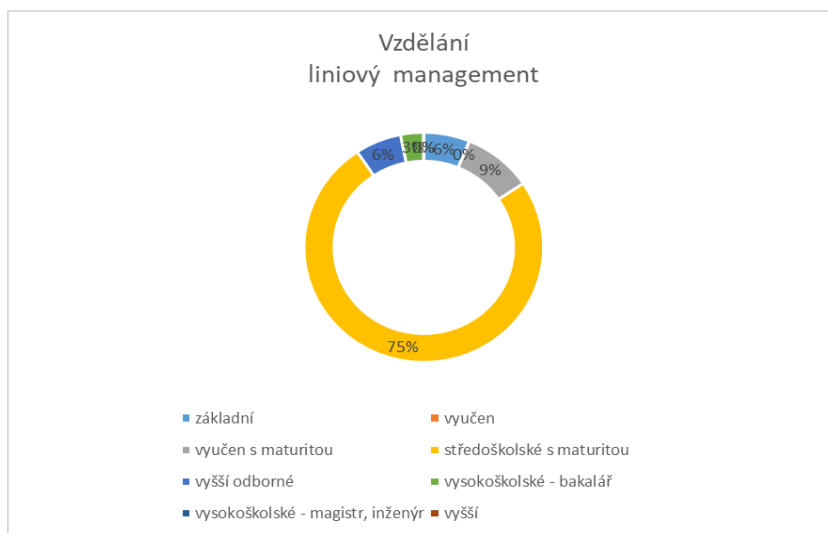
Graf č. 4 - věk - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Ve středním managementu dotazník vyplnili manažeři z 38% zastoupení věkovou kategorií 31-40 let (38%), stejné procento tvoří manažeři ve věku 41-50 let, kategorie více než 50 let společně s kategorií 25-30 let zaujímá 13%. Možnost odpovědi méně než 25 let nezvolil nikdo z manažerů působících ve středním managementu.

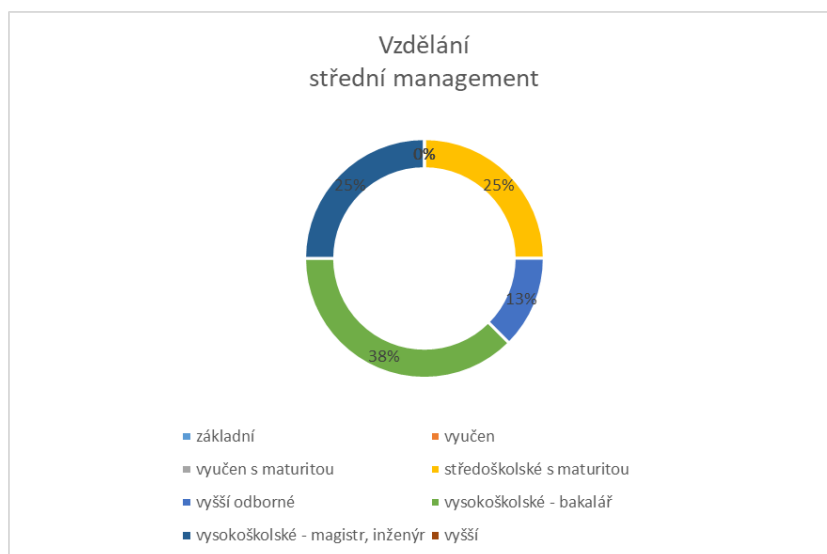
Graf č. 5 - vzdělání - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce manažerů obchodních jednotek odpovědělo, že má středoškolské vzdělání s maturitou, a to 75% (24 osob), vyučení s maturitou je 9% (3 osoby) manažerů, 6% (2 osoby) manažerů disponuje základním vzděláním, stejný počet má vyšší odborné vzdělání a 3% (1 osoba) vlastní titul bakalář. Vyučen není žádný z respondentů a vyšší vzdělání, nežli bakalářské, nemá také nikdo ze zástupců liniového managementu.

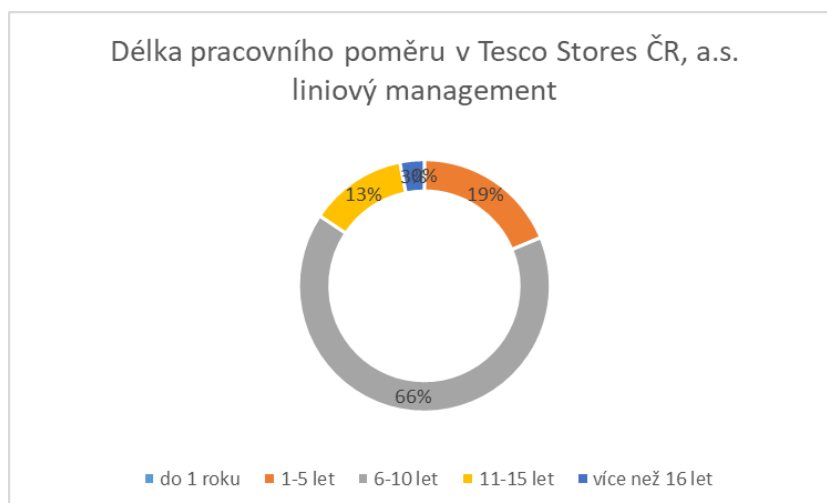
Graf č. 6 - vzdělání - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Manageri středního managementu, kteří dotazník vyplnili, mají titul bakalář (38%), titulu inženýr či magistr dosáhlo 25% respondentů, stejné procento respondentů (25%) má středoškolské vzdělání s maturitou a 13% managerů uvedlo, že mají vyšší odborné vzdělání. Minimální stupeň vzdělání je tedy středoškolské s maturitou, což lze u střední linie managementu předpokládat.

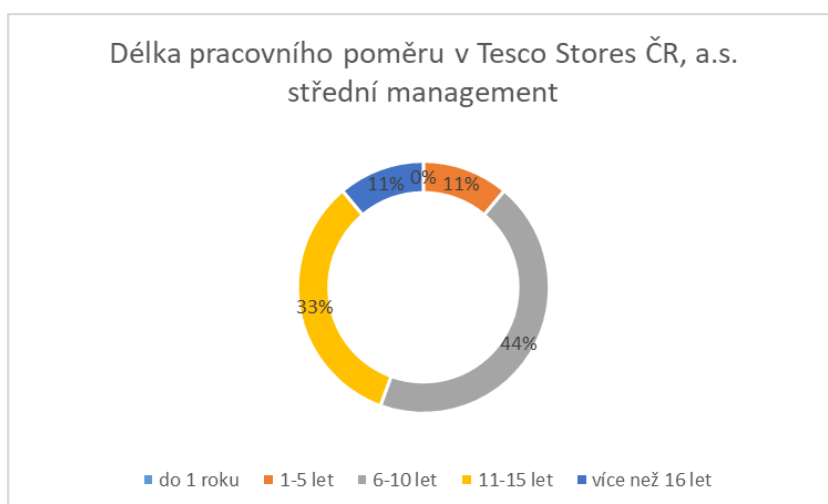
Graf č. 7 - délka pracovního poměru - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 7 je patrné, že většina respondentů, zástupců liniového managementu, působí ve společnosti Tesco 6 – 10 let (66%), 19% respondentů uvedlo, že pracují ve společnosti od 1 do 5-ti let, 13% managerů pracuje v Tesco 11-15 let a nejnižší procentní zasoutpení (3%) působí ve společnosit více než 16 let.

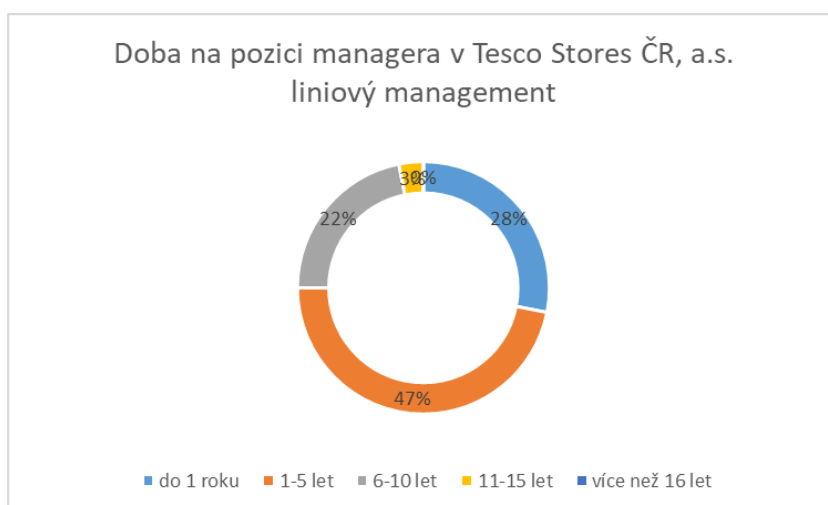
Graf č. 8 - délka pracovního poměru - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Co se středního managementu a délky pracovního poměru ve firmě Tesco týče, největší procento managerů (44%) uvedlo, že jsou zaměstnání ve společnosti 6-10 let, odpověď 11-15 let zvolilo 33 % respondentů, 11% respondentů působí v Tesco 1-5 let a 11% managerů označilo odpověď více než 16 let. Žádný respondent neuvedl odpověď do 1 roku, což lze předpokládat, vzhledem k potřebným zkušenostem na středním stupni řízení.

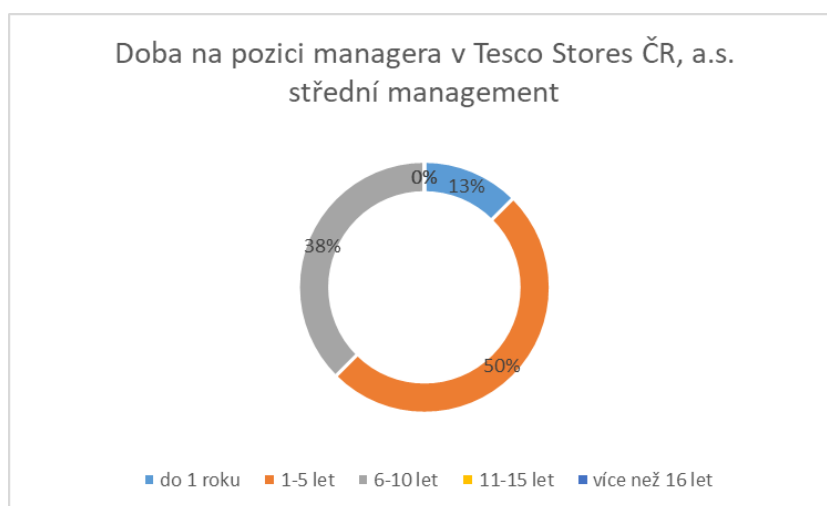
Graf č. 9 - Doba na pozici manažera - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 9 vyplývá, že 15 respondentů (47%) vykonává práci manažera 1 – 5 let, 9 respondentů, což činí 28%, uvedlo, že pracují na pozici manažera obchodní jednotky do 1 roku, 22% (7 managerů) uvedlo dobu od 6-ti do 10-ti let a 1 manager (3%) je managerem 11 – 15 let.

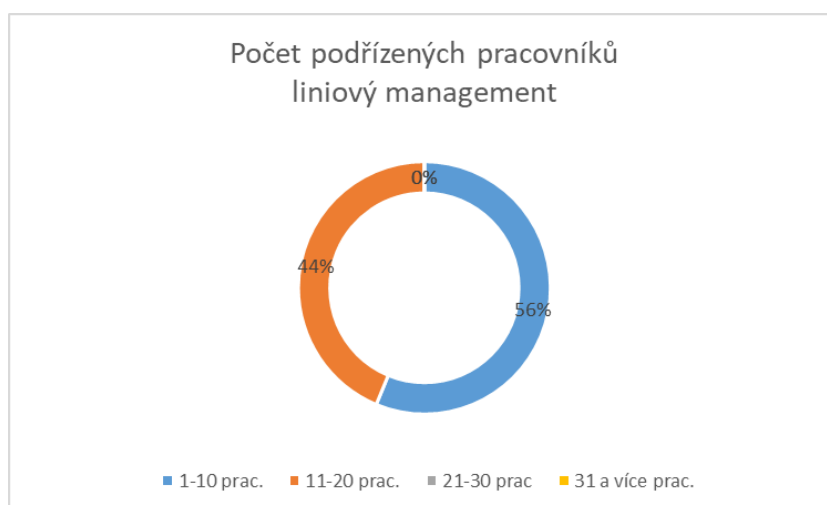
Graf č. 10 - Doba na pozici manažera - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u nejnižšího stupně řízení, působí na pozici manažera největší procento respondentů od 1 do 5 let (50%), 38% managerů označilo odpověď 6-10 let a do 1 roku působí na středním stupni řízení 1 respondent (13%).

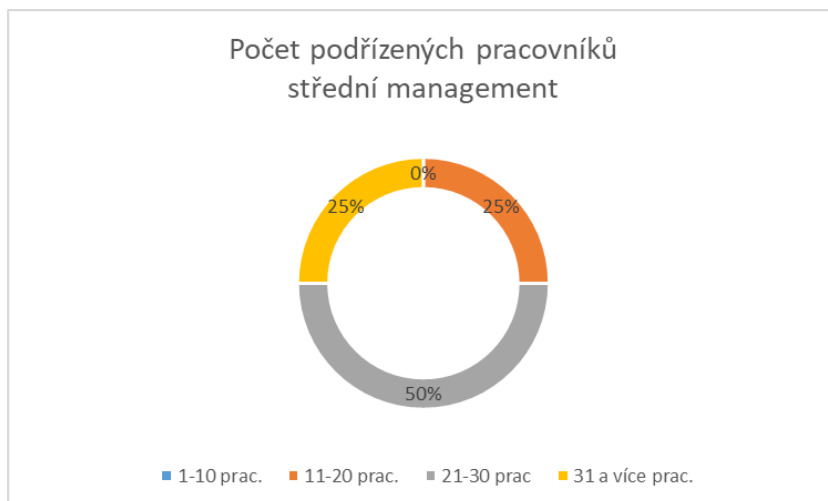
Graf č. 11 - počet podřízených - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Linioví manažeři mají ve svém týmu nejčastěji do 10 podřízených pracovníků (56%), maximální počet podřízených je však 20 zaměstnanců (44%).

Graf č. 12 - počet podřízených - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 12 reflektuje počet podřízených respondentů středního managementu. Na rozdíl od zástupců liniového managementu, uvedli respondenti středního managementu, jako nejčastější počet podřízených 21-30 pracovníků (50%), 25% managerů zvolilo možnost 11 - 20 pracovníků a stejné procento respondentů (25%) zvolilo odpověď 31 a více podřízených. Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři působící ve střední linii managementu musejí řídit podstatně více pracovníků nežli manažeři linioví.

4.2.2 Hodnocení současného a budoucího stavu manažerských dovedností

Následující kapitola shrnuje výsledky ze 7 oblastí manažerských dovedností, kterými jsou plánování, organizování, rozhodování, motivování, komunikování, hodnocení a kontrola, delegování. Každá z těchto oblastí má několik podotázek, které respondenti hodnotí.

U podotázek je vytvořená čtyřstupňová škála hodnocení, aby bylo respondentům zamezeno používání průměrných hodnot. Nabídka možností odpovědí byla u současného stavu dovedností následující: zcela zvládám, spíše zvládám, spíše nezvládám,

zcela nezvládám. U budoucího stavu dovedností respondenti měli na výběr z těchto možností: výrazně zlepšit, středně zlepšit, méně zlepšit, není potřeba zlepšovat.

V první části je uveden současný stav dovedností, pro přehlednost je vše znázorněno pomocí příslušných grafů. V druhé části je pomocí váženého aritmetického průměru shrnutá potřeba manažerské dovednosti zlepšit. Vstupní data pro výpočet váženého aritmetického průměru jsou k nahlédnutí v příloze č. 2 této práce. Pro výpočet váženého aritmetického průměru byly nastaveny následující váhy:

- **Současný stav dovedností:**

zcela zvládám = 4, spíše zvládám = 3, spíše nezvládám = 2, zcela nezvládám = 1.

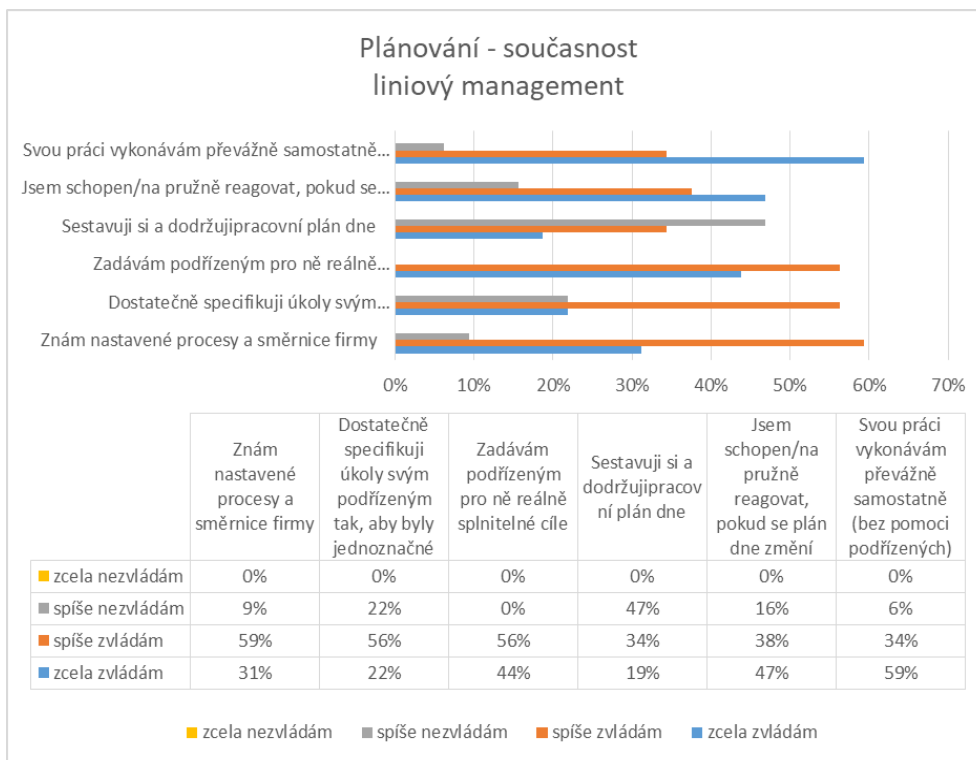
- **Budoucí stav dovedností:**

výrazně zlepšit = 4, středně zlepšit = 3, méně zlepšit = 2, není potřeba zlepšovat = 1.

V závěru kapitoly jsou shrnuty odpovědi jakožto celek z výše zmíněných oblastí manažerských dovedností. Dovednosti jsou pro přehlednost sestaveny vzestupně do tabulek.

Všechny grafy a tabulky jsou v rámci této kapitoly děleny na liniový a střední management zvlášť.

Graf č. 13 - plánování - současnost - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3 - plánování - budoucnost - liniový management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Znám nastavené procesy a směrnice firmy	3,2	1,8
Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné	3	1,6
Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle	3,4	1,5
Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne	2,7	2,0
Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní	3,3	1,4
Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)	3,5	1,3

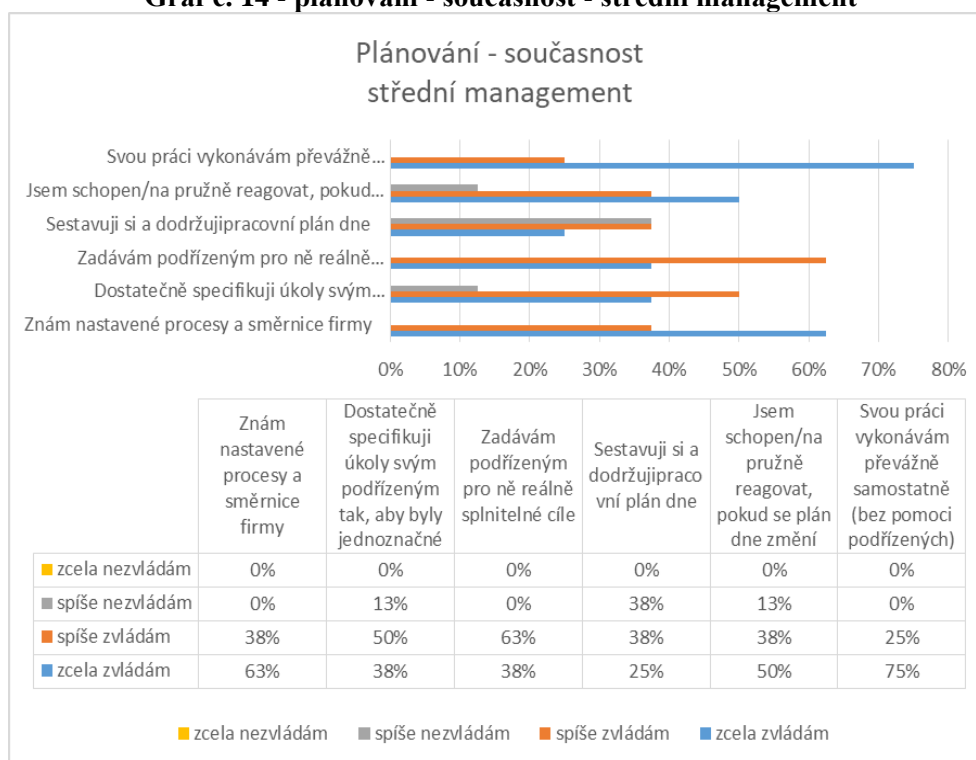
Zdroj: vlastní zpracování

Plánování zvládají zástupci liniového managementu celkem dobře a žádný z respondentů neoznačil odpověď zcela nezvládám. Manažeři hodnotili 6 tvrzení, mezi které patří znalost procesů a směrnic firmy, dostatečná specifikace úkolů svým podřízeným, zadávání splnitelných cílů podřízeným, sestavování a dodržování pracovního plánu dne, schopnost pružné reakce na měnící se pracovní plán a samostatnost výkonu své práce.

Nejlépe dopadlo tvrzení svou práci vykonávám samostatně (bez pomoci podřízených), kdy tuto činnost zcela zvládá 59% respondentů, možnost spíše zvládá, označilo 34% managerů a 6% managerů označilo odpověď spíše nezvládám. Samostatnost manažeři chtějí posílit nejméně v oblasti plánování, dle tabulky č. 3 je aritmetický průměr 1,3.

Největší problémy v oblasti plánování mají respondenti v sestavení si a dodržování pracovního plánu dne, kdy dle grafu č. 13 tuto dovednost 47% respondentů spíše nezvládá, 34% spíše zvládá a jen 19% dotazovaných si myslí, že tuto činnost zcela zvládá. Tato dovednost je managery označena jako dovednost, kterou si přejí posílit nejvíce (vážený aritmetický průměr 2).

Graf č. 14 - plánování - současnost - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4 - plánování - budoucnost - střední management

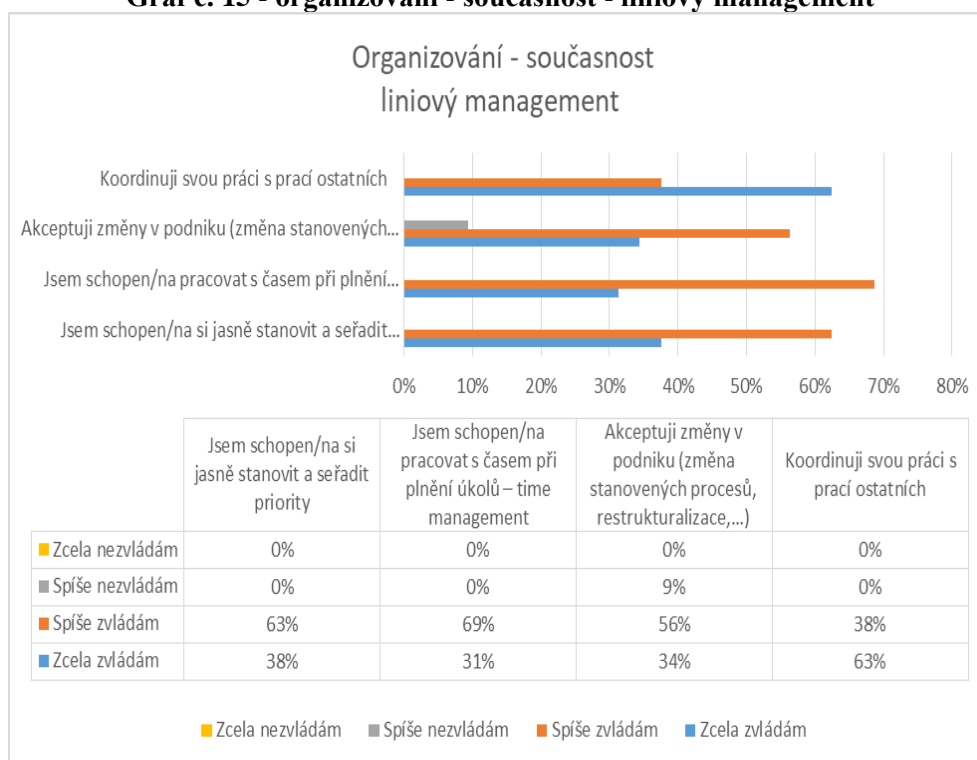
Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Znám nastavené procesy a směrnice firmy	3,6	1,1
Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné	3,3	1,4
Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle	3,4	1,3
Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne	2,9	2,4
Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní	3,4	1,4
Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)	3,8	1,0

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u liniového managementu hodnotili respondenti středního managementu jakožto nejlépe zvládanou dovednost samostatnost při výkonu své práce (25% spíše zvládá, 75% zcela zvládá). Manageri nemají zájem o posílení této dovednosti, protože je dle tabulky č. 4 vážený aritmetický průměr posílení do budoucna nejnižší (1).

Nejhůře je hodnocena dovednost sestavit a dodržet denní pracovní plán, kdy jsou si manageri svých nedostatků vědomi a tuto dovednost chtějí velmi výrazně posílit (vážený aritmetický průměr 2,4).

Graf č. 15 - organizování - současnost - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 5 - organizování - budoucnost - liniový management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority	3,4	1,4
Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management	3,3	1,5
Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)	3,3	2,1
Koordinuji svou práci s prací ostatních	3,6	1,7

Zdroj: vlastní zpracování

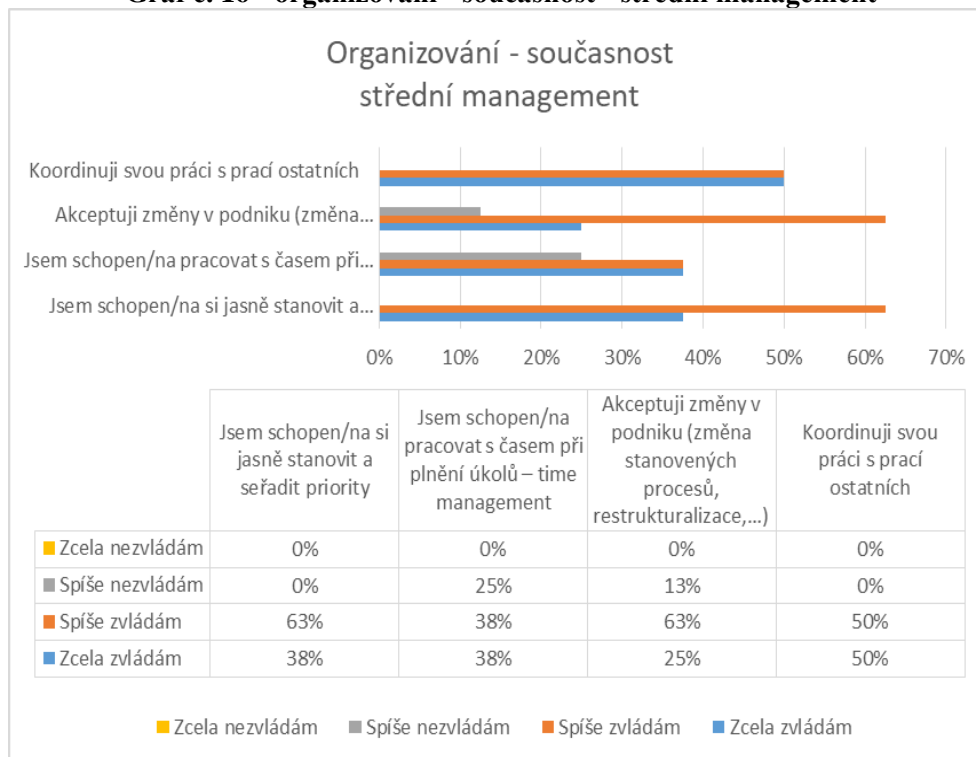
V oblasti organizování manažeři měli za úkol zhodnotit pouze 4 schopnosti, a to schopnost stanovit a seřadit priority, schopnost pracovat s časem při plnění úkolů, schopnost akceptovat změny v podniku a koordinaci své práce s prací ostatních. Žádný z liniových managerů neoznačil odpověď zcela nezvládám.

Nejlépe byla dle grafu č. 15 hodnocena koordinace své práce s prací podřízených, kdy tuto dovednost 63% managerů liniového managementu zcela zvládá a 38% spíše zvládá. Jako další nejlépe zvládaná schopnost v oblasti organizování je schopnost stanovit si a seřadit priority.

Nejhůře jsou hodnoceny dovednosti akceptovat změny v podniku a schopnost pracovat s časem, které mají stejný vážený aritmetický průměr 3,3.

Nejvíce liniovní manažeři stojí o posílení schopnosti akceptovat změny v podniku, kdy je dle tabulky č. 5 nejvyšší vážený aritmetický průměr (2,1).

Graf č. 16 - organizování - současnost - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 6 - organizování - budoucnost - střední management

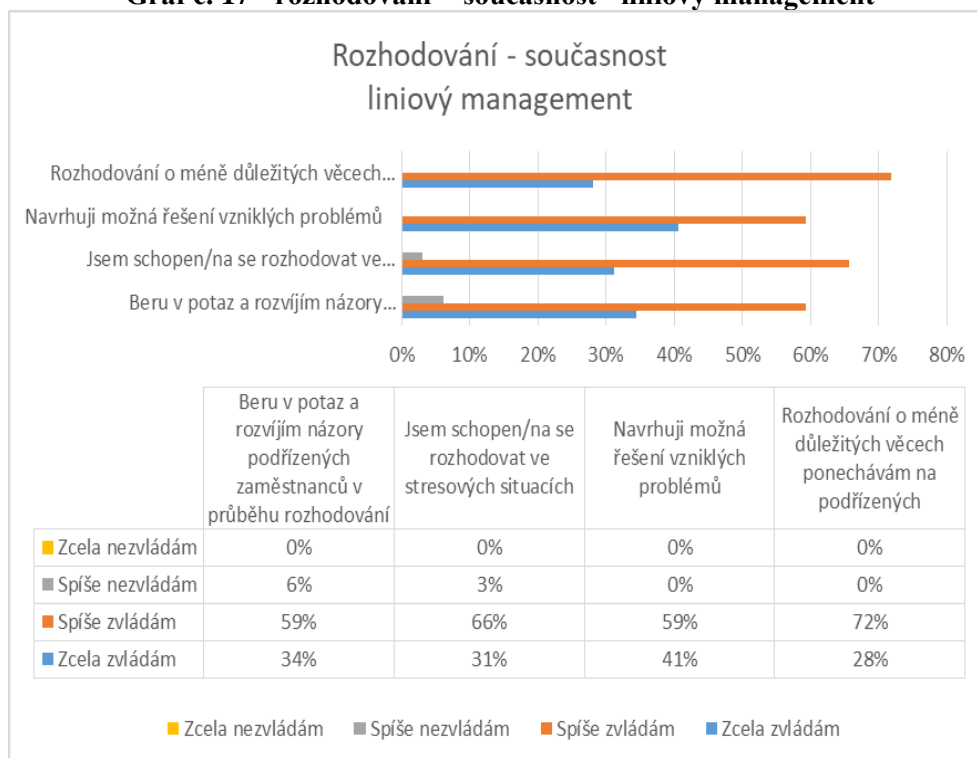
Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority	3,4	1,4
Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management	3,1	1,5
Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)	3,1	1,3
Koordinuji svou práci s prací ostatních	3,5	1,1

Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři střední linie označili jako nejlépe zvládanou dovednost v oblasti organizování schopnost koordinovat svou práci s prací ostatních. Z grafu č. 16 vyplývá, že 50% respondentů tuto schopnost spíše zvládá a zbylých 50% dotazovaných si myslí, že ji zvládají zcela bez problémů. Rovněž je u této dovednosti nejméně potřebné posílení do budoucna (vážený aritmetický průměr 1,1).

Nejhůře respondenti zvládají dovednost pracovat s časem neboli time management a schopnost akceptovat změny v podniku. Dovednost time managementu bez problémů zvládá 38%, stejné procento zvládá spíše a 25% respondentů označilo odpověď spíše nezvládám, nikdo však nezvolil možnost zcela nezvládám. Přijmout změny v podniku spíše nezvládá 13% doatazovaných, spíše zvládá 63% respondentů a 25% zcela zvládá. Time management chtějí manažeři posílit nejvíce (vážený aritmetický průměr 1,5).

Graf č. 17 - rozhodování - současnost - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 7 - rozhodování - budoucnost - liniový management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování	3,3	1,3
Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích	3,3	1,8
Navrhuji možná řešení vzniklých problémů	3,4	1,2
Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených	3,3	1,1

Zdroj: vlastní zpracování

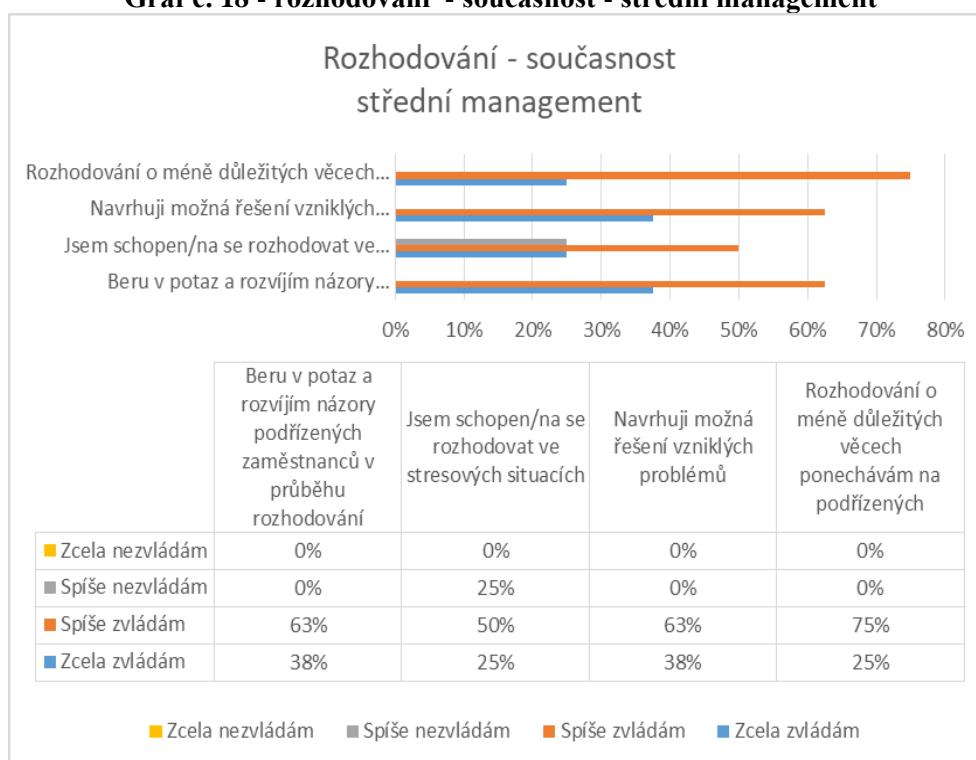
V oblasti rozhodování manažeři hodnotili celkem 4 tvrzení, svou schopnost brát v potaz a rozvíjet názory svých podřízených v průběhu rozhodování, schopnost rozhodovat

se ve stresových situacích, navrhopvat řešení vzniklých problémů a schopnost nechat rozhodování o méně důležitých věcech na podřízených. Zástupci liniového managementu hodnotili jednotlivé schopnosti v oblasti rozhodování velmi podobně.

Nejlépe respondenti zvládají navrhopvat možná řešení vzniklých problémů, dle grafu č. 17 tuto schopnost 59% dotazovaných spíše zvládá a 41% zvládá zcela bez obtíží. I přesto, že tuto dovednost zvládají manažeři nejlépe, chtějí ji posílit do budoucna jako druhou v pořadí (vážený aritmetický průměr 1,2).

Tvrzení 1., 2. a 4. dopadlo nejhůře s váženým aritmetickým průměrem 3,3, přičemž je nutno podotknout, že tato tři tvrzení mají vážený aritmetický průměr jen o 0,1 jednotky nižší, než nejlépe hodnocená schopnost. Respondenti cítí největší potřebu posílit do budoucna schopnost rozhodovat se ve stresových situacích.

Graf č. 18 - rozhodování - současnost - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 8 - rozhodování - budoucnost - střední management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování	3,4	1,4
Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích	3,0	2,9
Navrhují možná řešení vzniklých problémů	3,4	1,4
Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených	3,3	1,3

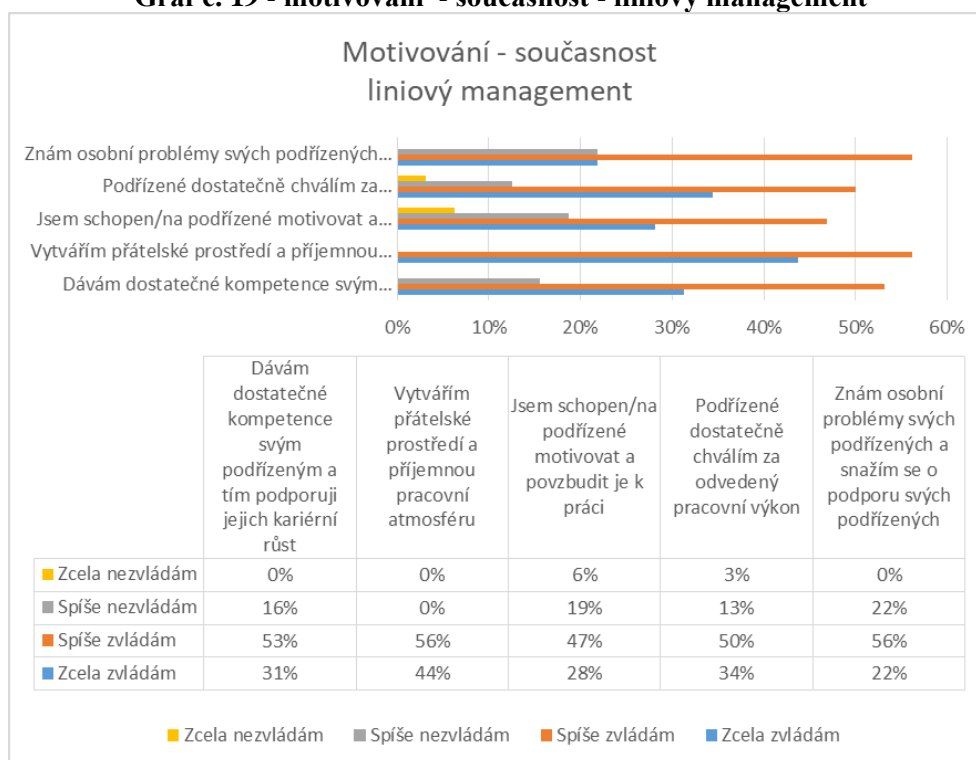
Zdroj: vlastní zpracování

Manageri středního stupně managementu hodnotili, stejně jako manageri liniového stupně managementu, všechna tvrzení v oblasti rozhodování velmi vyrovnaně.

Nejméně zvládanou dovedností je schopnost rozhodovat se ve stresových situacích, kdy 25% dotazovaných má pocit, že tuto schopnost spíše nezvládá, 50% spíše zvládá a jen 25% zcela zvládá. Nedostatky v rozhodování pod tlakem si manageri uvědomují a chtějí tuto schopnost také velmi výrazně posílit (vážený aritmetický průměr 2,9).

Nejvíce jsou si respondenti jisti ve schopnosti zohledňovat a rozvíjet názory svých podřízených při rozhodování a navrhopvat možná řešení problémů, kdy dle grafu č. 18, 63% respondentů tyto schopnosti spíše zvládají a 38% zcela zvládají. Do budoucna mají dotazovaní nejvyšší potřebu posílit schopnost ponechání rozhodnutí o méně důležitých věcech na podřízených.

Graf č. 19 - motivování - současnost - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 9 - motivování - budoucnost - liniový management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst	3,2	1,8
Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru	3,4	1,3
Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci	3,0	2,3
Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon	3,2	1,8
Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených	3,0	1,8

Zdroj: vlastní zpracování

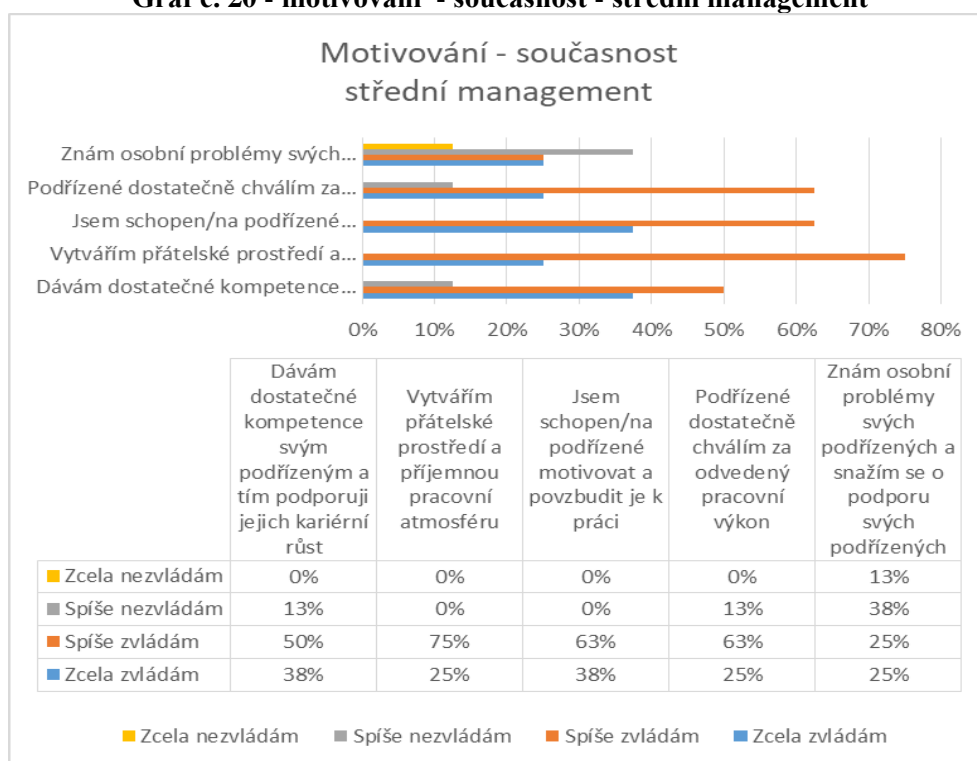
Oblast motivování obsahuje 5 následujících tvrzení: dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst, vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru, jsem schopen motivovat podřízené a povzbudit je k práci, podřízené chválit dostatečně za odvedený pracovní výkon, znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o jejich podporu.

Nejjistější jsou si liniovní manažeři ve schopnosti vytvářet přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru, kdy je dle tabulky č. 9 vážený aritmetický průměr 3,4. Z grafu č. 19 vyplývá, že 56% respondentů tuto schopnost spíše zvládá a 44% zcela zvládá.

Tato dovednost je zároveň poslední v pořadí v tabulce dovedností, které chtějí manažeři posílit to budoucna.

Nejhůře jsou hodnoceny schopnosti podřízené motivovat a povzbuzovat je v práci a znalost osobních problémů svých podřízených, jejich podpora. Obě dvě tvrzení mají dle tabulky č. 9 vážený aritmetický průměr 3. Dle grafu č. 19 se 6% managerů domnívá, že zcela nezvládají motivovat své podřízené a 3% respondentů vůbec neznají osobní problémy svých zaměstnanců a neumějí je podporovat. Z tabulky č. 9 vyplývá, že nejvíce stojí manažeři o posílení schopnosti motivovat své podřízené (vážený aritmetický průměr 2,3).

Graf č. 20 - motivování - současnost - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 10 - motivování - budoucnost - střední management

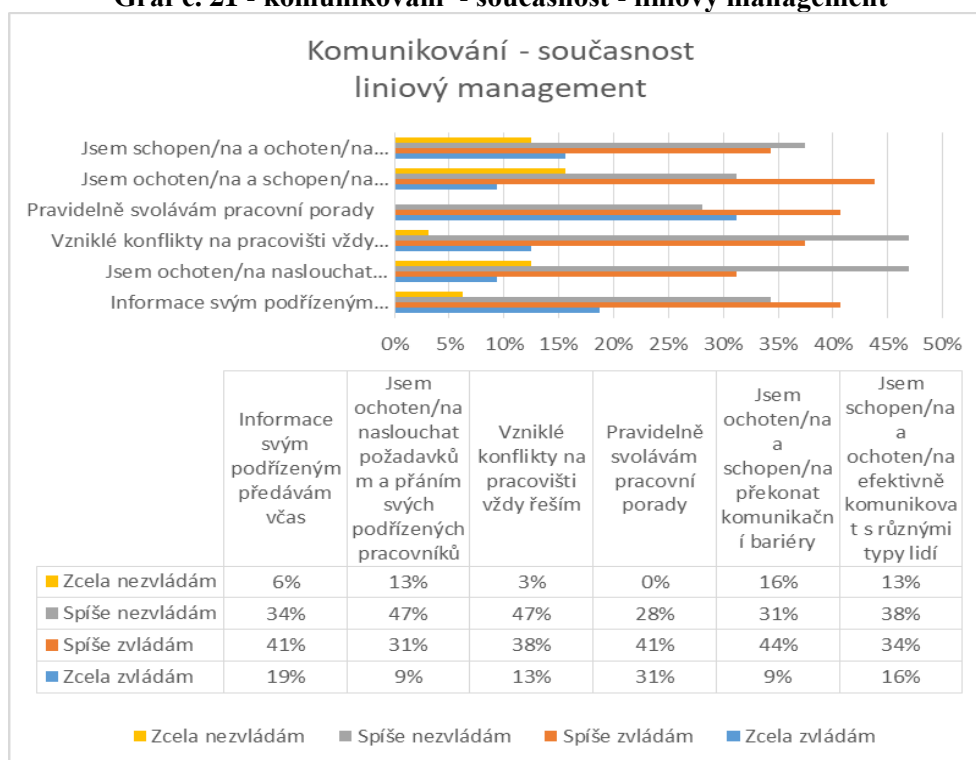
Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst	3,3	1,5
Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru	3,3	1,5
Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci	3,4	1,3
Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon	3,1	2,0
Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených	2,6	2,3

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti působící ve středním managementu hodnotí jako nejhůře zvládané tvrzení znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o jejich podporu. Z výzkumu vyplývá, že 13% respondentů toto zcela nezvládá, 38% spíše nezvládá, 25% spíše zvládá a 25% zcela zvládá. Tato dovednost by měla být také nejvíce posílena do budoucna, protože má vážený aritmetický průměr 2,3.

Nejlépe střední manažeři zvládají motivaci svých podřízených a jejich povzbuzení k práci, oproti liniovým managerům, kteří tuto schopnost hodnotili jako nejhorší. Tuto dovednost není dle výzkumu potřeba do budoucna výrazně zlepšovat.

Graf č. 21 - komunikování - současnost - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 11 - komunikování - budoucnost - liniový management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Informace svým podřízeným předávám včas	2,7	2,1
Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svých podřízených pracovníků	2,4	2,3
Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším	2,6	2,7
Pravidelně svolávám pracovní porady	3,0	1,9
Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry	2,5	2,8
Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí	2,5	2,9

Zdroj: vlastní zpracování

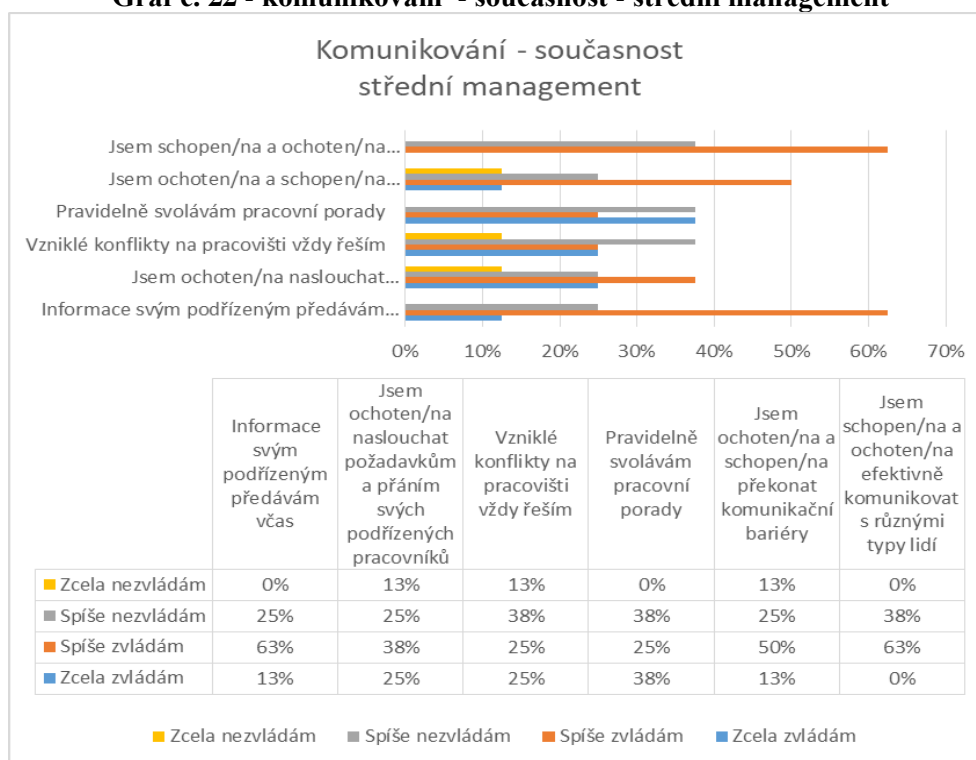
Oblast komunikace manažeři nezvládají příliš dobře, v 5 z 6 dílčích tvrzení označila část managerů odpověď zcela nezvládám. Mezi dílčí tvrzení patří schopnost podávat informace svým podřízeným včas, ochota naslouchat požadavkům a přáním podřízených, řešení vzniklých konfliktů na pracovišti, které jsou řešeny vždy, pravidelné svolávání pracovních porad, schopnost překonávat komunikační bariéry a schopnost efektivní komunikace s rozličnými typy lidí.

Za nejlépe zvládanou činnost respondenti zastupující liniový management zvolili pravidelné svolávání porad, žádný z respondentů nevedl odpověď zcela nezvládám, spíše nezvládám označilo 28% managerů, spíše zvládám 41% a 31% respondentů si myslí, že v oblasti pracovních porad nemají problémy. Dle tabulky č. 11 manažeři nechtějí tuto schopnost posilovat do budoucna.

Nejhůře zvládají manažeři obchodních jednotek schopnost naslouchat požadavkům a přáním svých podřízených, dle grafu č. 21 13% dotazovaných toto zcela nezvládá, 47% spíše nezvládá, 31% spíše zvládá a jen 9% zcela zvládá.

Jako schopnost, která má být nejvíce zlepšena do budoucna, označili respondenti tvrzení jsem schopen a ochoten efektivně komunikovat s různými typy lidí. Tato schopnost má jen o 0,1 vyšší vážený aritmetický průměr, než nejhůře hodnocená činnost.

Graf č. 22 - komunikování - současnost - střední management



Tabulka č. 12 - komunikování - budoucnost - střední management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Informace svým podřízeným předávám včas	2,9	1,9
Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svých podřízených pracovníků	2,8	2,3
Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším	2,6	2,3
Pravidelně svolávám pracovní porady	3,0	1,5
Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry	2,6	2,9
Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí	2,6	2,9

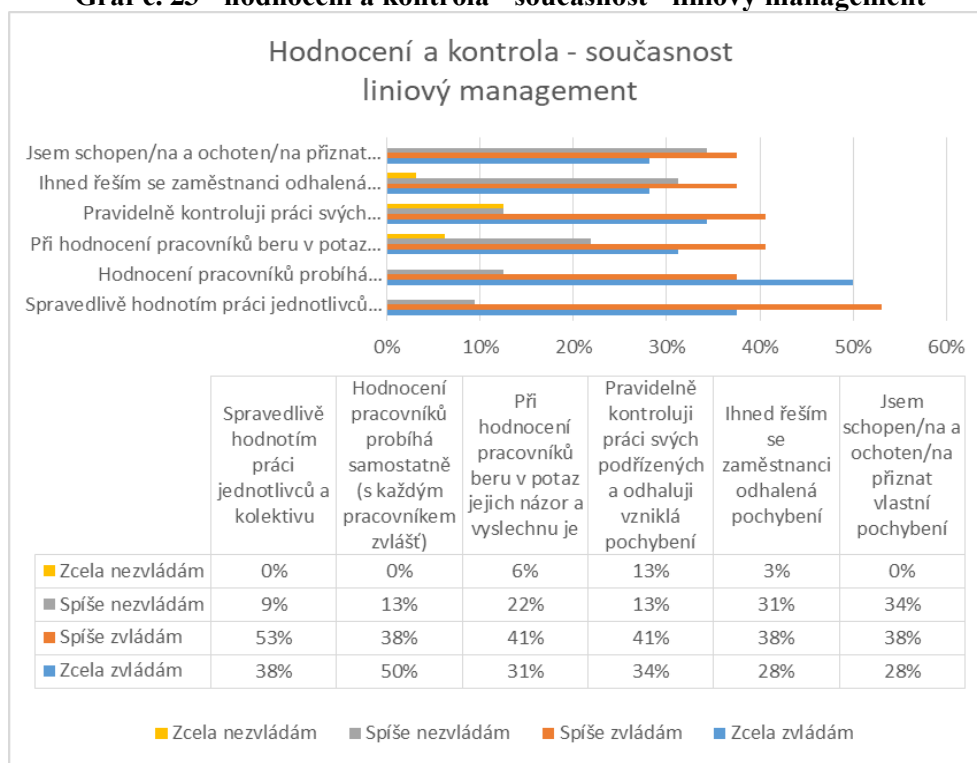
Zdroj: vlastní zpracování

Manageri oddělení taktéž nezvládají oblast komunikace nejlépe. Z tabulky č. 12 vyplývá, že nejhůřší vážený aritmetický průměr 2,6 mají následující 3 tvrzení: vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším, jsem ochoten a schopen překonat komunikační bariéry, jsem schopen a ochoten efektivně komunikovat s různými typy lidí.

Naopak nejlépe dopadla, podobně jako u liniového managementu, schopnost svolávat pracovní porady, z grafu č. 22 vyplývá, že tuto dovednost 38% dotázaných spíše nezvládá, 25% spíše zvládá a 38% zcela zvládá. Tuto schopnost si respondenti přejí posílit do budoucna nejméně.

Nejvíce manažeři požadují zlepšit schopnost překonávat komunikační bariéry a schopnost efektivně komunikovat s různými typy lidí.

Graf č. 23 - hodnocení a kontrola - současnost - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 13 - hodnocení a kontrola - budoucnost - liniový management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu	3,3	1,5
Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)	3,4	1,6
Při hodnocení pracovníků beru v potaz jejich názor a vyslechnu je	3,0	1,7
Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení	3,0	2,2
Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení	2,9	1,8
Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení	2,9	1,9

Zdroj: vlastní zpracování

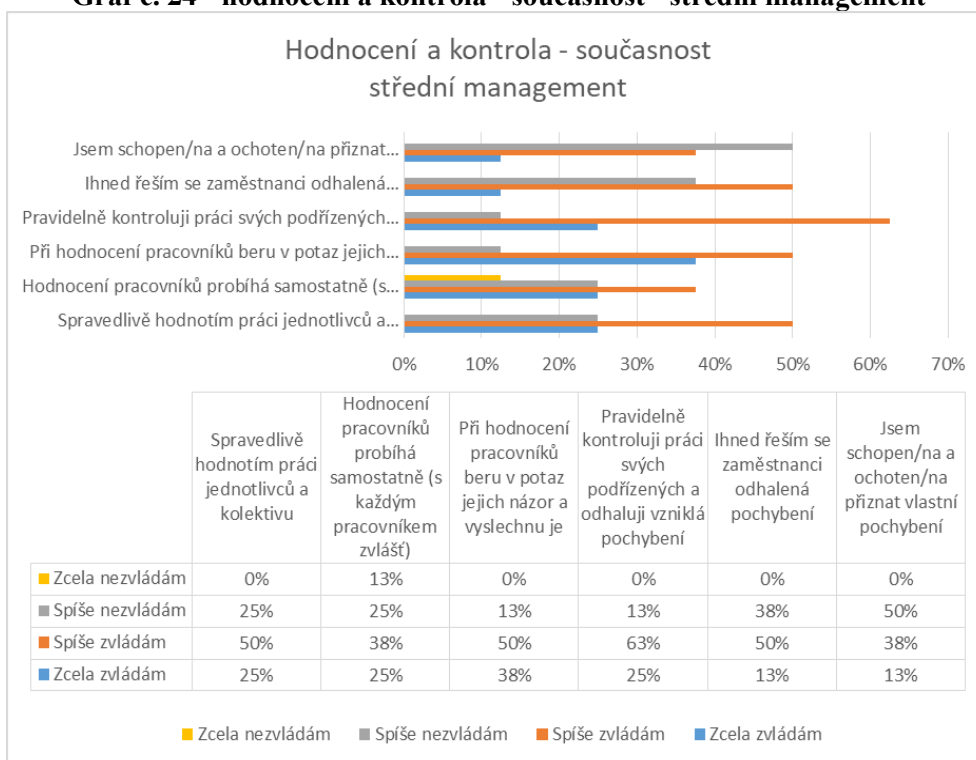
V oblasti hodnocení a kontrola měli manažeři zhodnotit celkem 6 tvrzení, a to následující: spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu, hodnocení pracovníků probíhá samostatně, zohledňuji názor podřízených při jejich hodnocení, pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení, ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení, jsem schopen a ochoten přiznat vlastní pochybení.

Zástupci liniového managementu nejlépe zvládají schopnost hodnotit své podřízené samostatně, což 13% spíše nezvládá, 38% spíše zvládá a polovina respondentů (50%) zcela zvládá.

Nejhorší vážený aritmetický průměr v hodnocení dovedností v současnosti získala schopnost ihned řešit odhalená pochybení se zaměstnanci a schopnost přiznat vlastní chybu (2,9).

Nejvíce zlepšena by měla být dle managerů schopnost pravidelně kontrolovat práci svých podřízených a odhalovat vzniklá pochybení, přestože tato dovednost nedopadla v hodnocení současné úrovně dovedností nejhůře. Naopak nejnižší potřeba posílit dovednost do budoucna je dle tabulky č. 13 schopnost spravedlivě hodnotit práci jednotlivců a kolektivu.

Graf č. 24 - hodnocení a kontrola - současnost - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 14 - hodnocení a kontrola - budoucnost - střední management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu	3,0	1,9
Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)	2,8	2,3
Při hodnocení pracovníků beru v potaz jejich názor a vyslechnu je	3,3	1,6
Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení	3,1	2,1
Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení	2,8	2,5
Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení	2,6	2,3

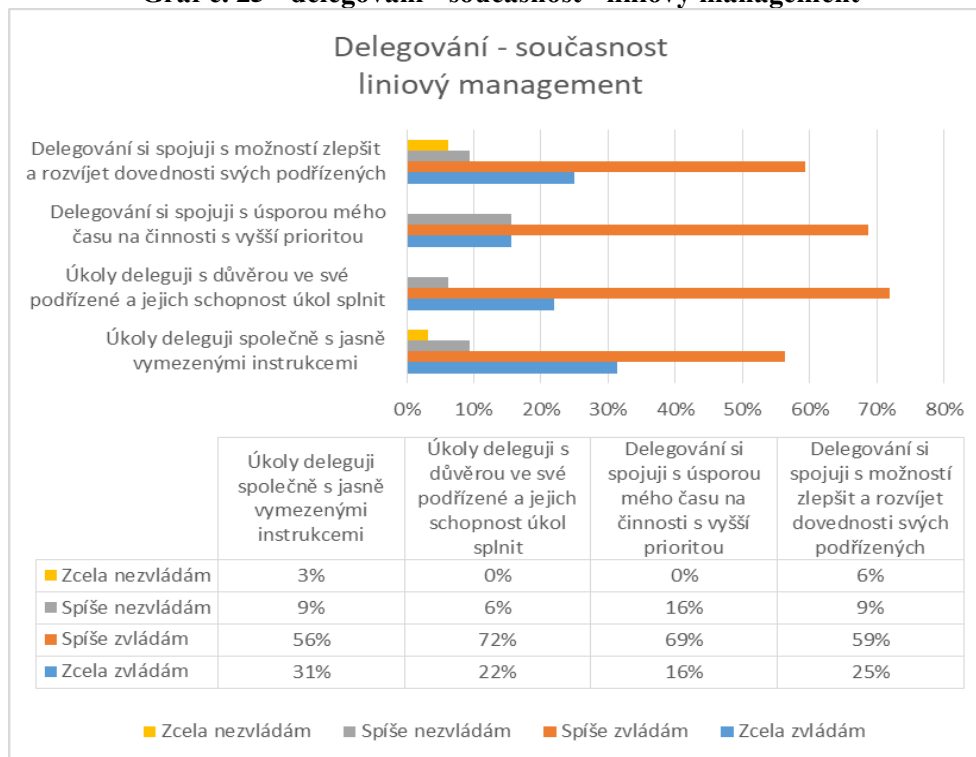
Zdroj: vlastní zpracování

Dovednost, kterou respondenti středního stupně řízení zvládají nejméně, je schopnost a ochota přiznat vlastní pochybení (50% spíše nezvládá, 38% spíše zvládá a 13% zcela zvládá).

Nejlépe hodnocen byl výrok: při hodnocení pracovníků beru v potaz jejich názor a vyslechnu je (13% spíše nezvládá, 50% spíše zvládá, 38% zcela zvládá), a zároveň má toto tvrzení nejnižší vážený aritmetický průměr v posílení do budoucna.

Z tabulky č. 14 je zřejmé, že nejvíce posílena by měla být schopnost brát v potaz názor podřízených pracovníků při jejich hodnocení, přestože nebyla tato schopnost v současnosti hodnocena nejhůře.

Graf č. 25 - delegování - současnost - liniový management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 15 - delegování - budoucnost - liniový management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi	3,2	2,4
Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit	3,2	1,7
Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou	3,0	2,7
Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených	3,0	2,1

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední oblastní, která byla hodnocena respondenty, je oblast delegování. Byly hodnoceny 4 tvrzení, a to delegování úkolů společně s jasně vymezenými instrukcemi, delegování úkolů s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit, spojení si delegování s úsporou času na činnosti s vyšší prioritou a spojení si delegování s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených.

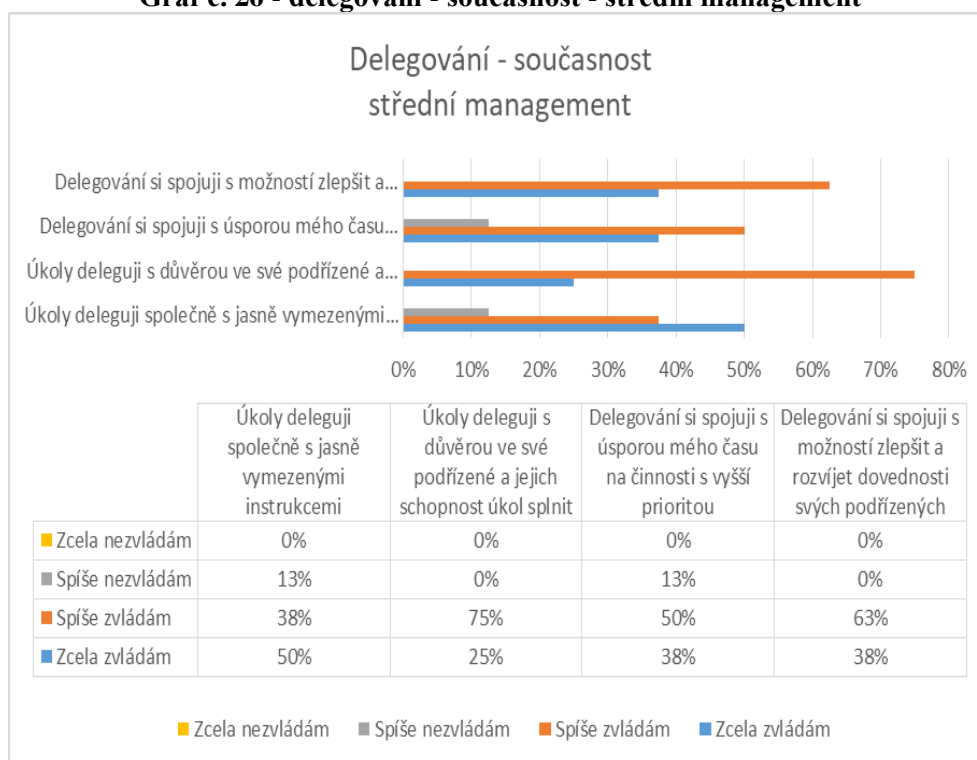
Z grafu č. 25 je zřejmé, že jednotlivá tvrzení jsou v oblasti delegování liniovými manažery hodnoceny poměrně vyrovnaně. Vážený aritmetický průměr nejhůře a nejlépe hodnoceného tvrzení se od sebe liší jen o 0,2 jednotky.

Nejlépe hodnotí linioví manažeři delegování úkolu s jasně vymezenými instrukcemi a delegování úkolů s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit, přičemž obě tato tvrzení mají vážený aritmetický průměr 3,2. U tvrzení spojeného s delegováním úkolů s důvěrou ve své podřízené manažeři cítí nejnižší potřebu tuto schopnost zlepšit do budoucna (vážený aritmetický průměr 1,7).

Tvrzení delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou a delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených patří k nejhůře hodnoceným. Obě tvrzení mají dle tabulky č. 15 vážený aritmetický průměr roven 3.

Respondenti chtějí do budoucna nejvíce zlepšit schopnost vnímat delegování jako úsporu času na činnosti s vyšší prioritou (2,7).

Graf č. 26 - delegování - současnost - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 16 - delegování - budoucnost - střední management

Vážený aritmetický průměr		
	současnost	budoucnost
Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi	3,4	1,5
Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit	3,3	1,6
Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou	3,3	2,6
Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených	3,4	1,4

Zdroj: vlastní zpracování

Zástupci středního managementu hodnotili oblast delegování velmi podobně jako respondenti liniového managementu. Rozdíl váženého aritmetického průměru mezi nejlépe a nejhůře ohodnocenými tvrzeními je jen 0,1 jednotky.

Mezi nejlépe zvládané schopnosti patří první a poslední tvrzení, úkoly delegovat společně s vymezenými instrukcemi a chápat delegování jako možnost zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených, přičemž poslední tvrzení by chtěli manažeři do budoucna zlepšit o něco méně.

Trochu hůře byly ohodnoceny tvrzení druhé a třetí v pořadí, přičemž nejvíce je dle tabulky č. 16 potřeba zlepšit vnímání delegování jako úsporu času pro činnosti s vyšší prioritou.

Tabulka č. 17 - souhrn dovedností v současnosti - liniový management

Oblast dovedností	Vážený aritmetický průměr
Komunikování	2,62
Hodnocení a kontrola	3,07
Delegování	3,09
Motivování	3,14
Plánování	3,20
Rozhodování	3,31
Organizování	3,39

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 18 - souhrn dovedností v budoucnu - liniový management

Oblast dovedností	Vážený aritmetický průměr
Rozhodování	1,34
Plánování	1,63
Organizování	1,66
Hodnocení a kontrola	1,77
Motivování	1,8
Delegování	2,21
Komunikování	2,43

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulky č. 17 a 18 reflektují hodnocení manažerských dovedností v současnosti a budoucnu, přičemž byly dovednosti hodnoceny zástupci liniového managementu. Jednotlivé vážené aritmetické průměry jsou seřazeny sestupně, tedy od nejhůře ovládaných dovedností k nejlépe ovládaným, a od dovedností, které by chtěli manažeři posílit nejméně k dovednostem, které by měli být posíleny nejvíce.

Z tabulky č. 17 vyplývá, že linioví manažeři nejhůře zvládají oblast **komunikování** (2,62), druhou nejhůře hodnocenou oblastí je **hodnocení a kontrola** (3,07) a třetí oblastí, kterou linioví manažeři zvládají nejhůře je oblast **delegování** (3,09). O něco lépe manažeři hodnotili oblast motivování, plánování, rozhodování, nejlépe je ovládaná oblast organizování.

Manažeři si jsou vědomi důležitosti **komunikace** a zároveň svých nedostatků v této oblasti, proto chtějí komunikační dovednosti posílit do budoucna nejvíce. Další oblastí, kterou manažeři považují za důležité posílit, je oblast **delegování**, která byla

v současnosti mezi třemi nejhůře zvládanými dovednostmi. Delegování i komunikování mají vážený aritmetický průměr v hodnocení do budoucna nad hranicí 2. Třetí oblasti, kterou by manažeři chtěli posílit je oblast **motivování**, ačkoli zvládnání této oblasti v současnosti nehodnotili respondenti nejhůře (1,8). Manažeři dále stojí o posílení oblasti hodnocení a kontroly, avšak rozdíl mezi posílením této oblasti a oblasti motivování je o pouhých 0,03 jednotky. Nejmenší potřebu zlepšit dovednosti mají manažeři obchodních jednotek v oblastech organizování, plánování a rozhodování.

Tabulka č. 19 - souhrn dovedností v současnosti - střední management

Oblast dovedností	Vážený aritmetický průměr
Komunikování	2,75
Motivování	2,92
Hodnocení a kontrola	3,13
Rozhodování	3,25
Organizování	3,28
Delegování	3,31
Plánování	3,38

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 20 - souhrn dovedností v budoucnu - střední management

Oblast dovedností	Vážený aritmetický průměr
Plánování	1,46
Organizování	1,53
Motivování	1,70
Rozhodování	1,72
Delegování	1,78
Hodnocení a kontrola	2,10
Komunikování	2,27

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnocení oblastí v současnosti a budoucnu managery působícími na středním stupni řízení je uvedeno v tabulkách č. 19 a 20. Opět jsou dovednosti a potřeba je posílit seřazeny sestupně.

Z tabulky č. 19 vyplývá, že nejméně ovládají zástupci středního managementu oblast **komunikování** (2,75), další nejhůře zvládanou oblastí je **motivování** (2,92) a třetí oblastí dovedností, ve které mají manažeři problémy je oblast **hodnocení a kontrola** (3,13). Menší

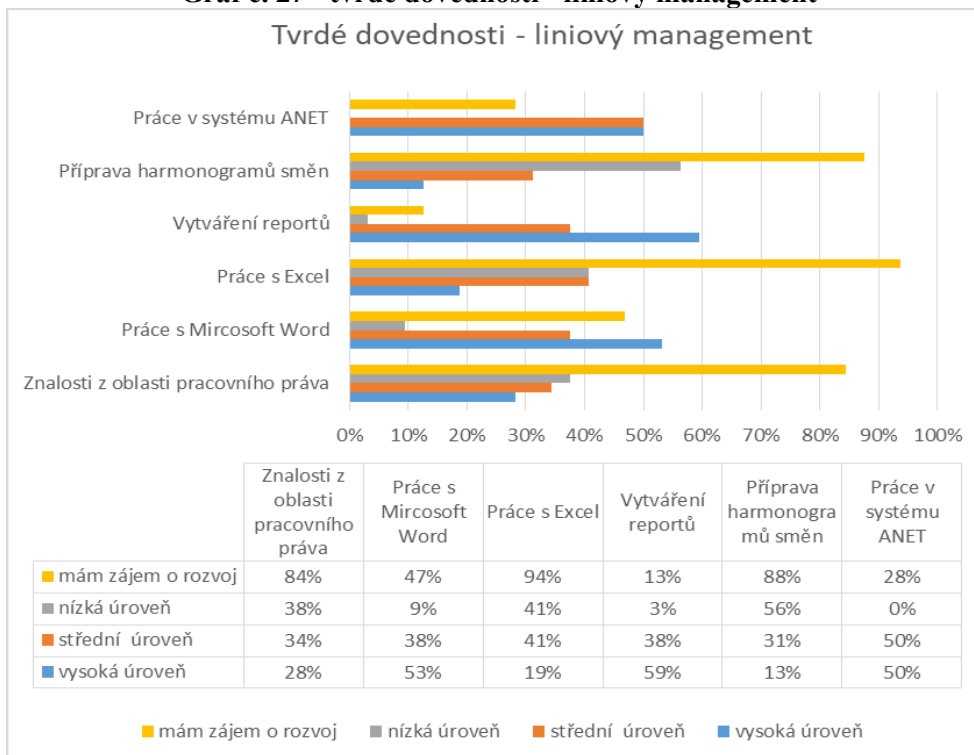
problémy mají manažeři s ovládním dovedností v oblasti rozhodování, organizování, delegování, nejlépe jsou ovládnuty dovednosti plánování.

Z tabulky č. 20 je zřejmé, že komunikaci chtějí manažeři jednotlivých oddělení zlepšit nejvíce, dále chtějí posílit oblast hodnocení a kontroly a třetí oblastí, která by měla být dle respondentů posílena intenzivně, je delegování. Menší potřebu zlepšit ovládní dovedností mají manažeři v oblasti rozhodování, dále v oblasti motivování, ačkoliv byla tato dovednost označena mezi třemi nejhůře zvládanými. Nejméně cítí respondenti potřebu zlepšit dovednosti organizační a plánovací.

4.2.3 Hodnocení tvrdých manažerských dovedností

V následující kapitole jsou shrnuty výsledky z hodnocení tvrdých manažerských dovedností v současnosti. Pro respondenty liniového a středního managementu bylo vybráno šest tvrdých dovedností, přičemž pro každou úroveň managementu se dovednosti různí. Škála hodnocení byla třístupňová, respondenti volili mezi možnostmi nízká úroveň, střední úroveň vysoká úroveň. Dále dotazovaní označili, zda mají zájem o rozvoj vybraných dovedností.

Graf č. 27 - tvrdé dovednosti - liniový management

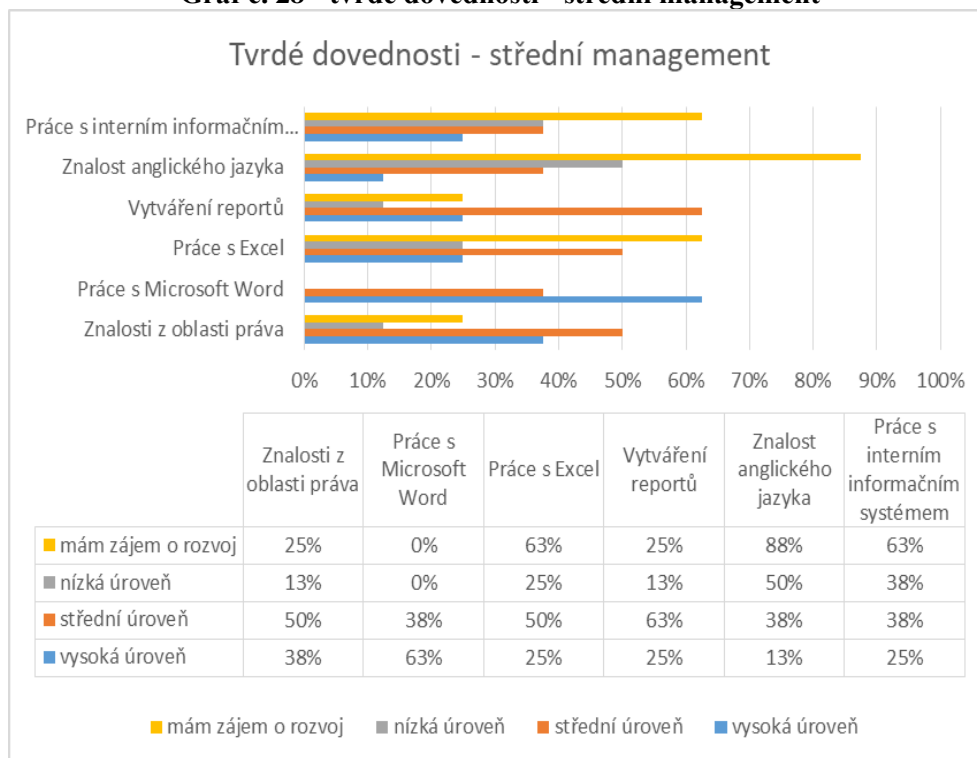


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník pro zástupce liniového managementu zaruje následující dovednosti: práce v systému ANET, příprava harmonogramů směn, vytváření reportů, práce s Excel, práce s Microsoft Word, znalosti z oblasti pracovního práva.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že manažeři mají největší problém s vytvářením **harmonogramů směn**, 56% dotazovaných ovládá tuto dovednost na nízké úrovni, 31% na střední úrovni a jen 13% na vysoké úrovni, 88% dotazovaných cítí potřebu tuto dovednost rozvíjet. Další nejméně zvládanou tvrdou dovedností je práce s **programem Excel**, 41% dotazovaných hodnotí zvládnutí programu na nízké úrovni, 41% na střední úrovni a 19% na vysoké úrovni. Zájem o rozvoj této dovednosti mají zájem téměř všichni dotazovaní (94%). Další dovednost, kterou by si liniovní manažeři přáli rozvíjet jsou znalosti z oblasti pracovního práva, 84% respondentů by mělo zájem o rozvoj, přičemž 38% uvedlo, že tuto dovednosti zvládá na nízké úrovni, 34% na střední úrovni a 28% na vysoké úrovni. Tvrdé dovednosti práce s Microsoft word, v systému ANET a vytváření reportů není, dle respondentů, potřeba zásadně zozvíjet.

Graf č. 28 - tvrdé dovednosti - střední management



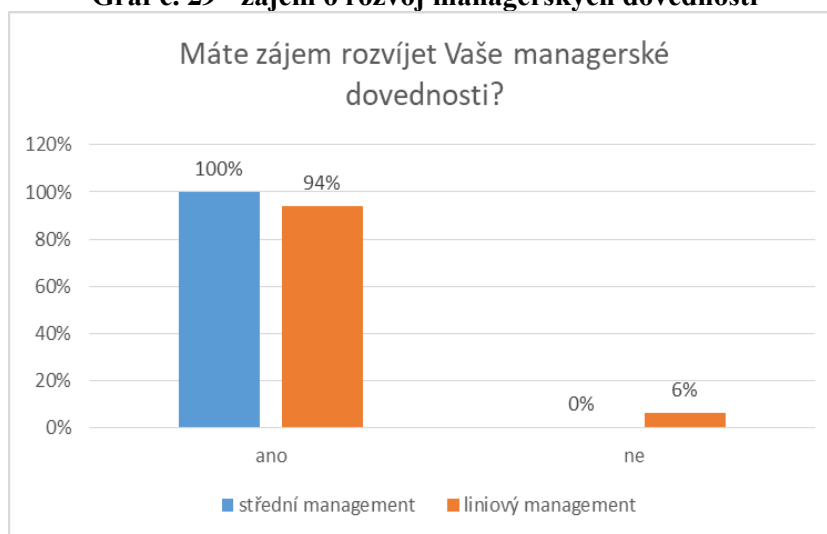
Zdroj: vlastní zpracování

Manageri středního stupně řízení hodnotili tyto tvrdé dovednosti: znalost z oblasti práva, práce s Microsoft Word, práce s Excel, vytváření reportů, znalost anglického jazyka a práce s interním informačním systémem.

Nejvíce potíží mají dotazovaní se znalostí **anglického jazyka**, který potřebují téměř denně. Dle grafu č. 28 anglický jazyk 50% dotazovaných ovládá na nízké úrovni, 38% na střední úrovni a 13% na vysoké úrovni. 88% managerů střední úrovně řízení požaduje tuto dovednost posílit. Druhou nejhůře zvládanou tvrdou dovedností je **práce s Excel**, 25% ovládá na nízké, 50% na střední a 25% na vysoké úrovni. O rozvoj této dovednosti by mělo zájem 63% respondentů. Dále jsou tvrdé dovednosti seřazeny od nejhůře zvládané k nejlépe následovně: znalost z oblasti práva, práce s Microsoft Word, práce s interním informačním systémem, nejlépe dotazovaní zvládají vytváření reportů.

4.2.4 Doplnující otázky

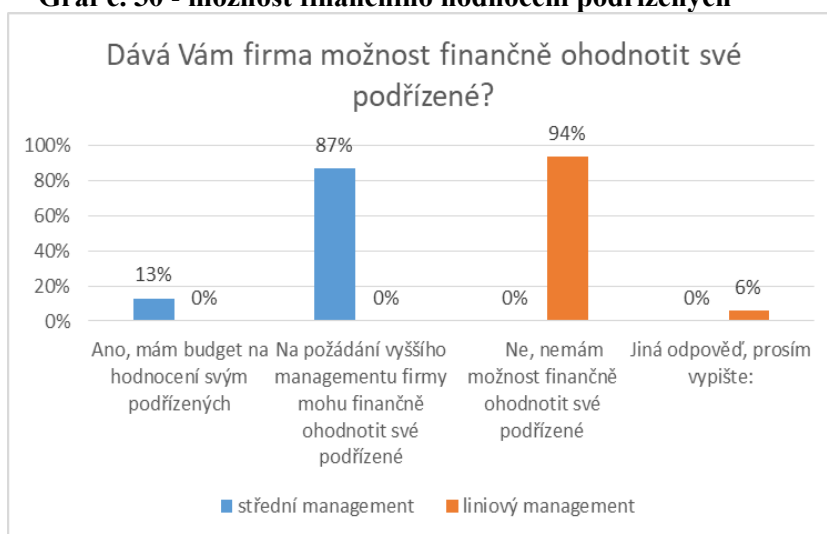
Graf č. 29 - zájem o rozvoj manažerských dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 29 reflektuje výsledky na otázku ohledně zájmu rozvoje manažerských dovedností. Všichni respondenti středního managementu mají zájem své dovednosti rozvíjet, 94% zástupců liniového managementu odpovědělo, že má zájem o rozvoj svých dovedností a zbylých 6% dotazovaných své dovednosti rozvíjet nechce.

Graf č. 30 - možnost finančního hodnocení podřízených

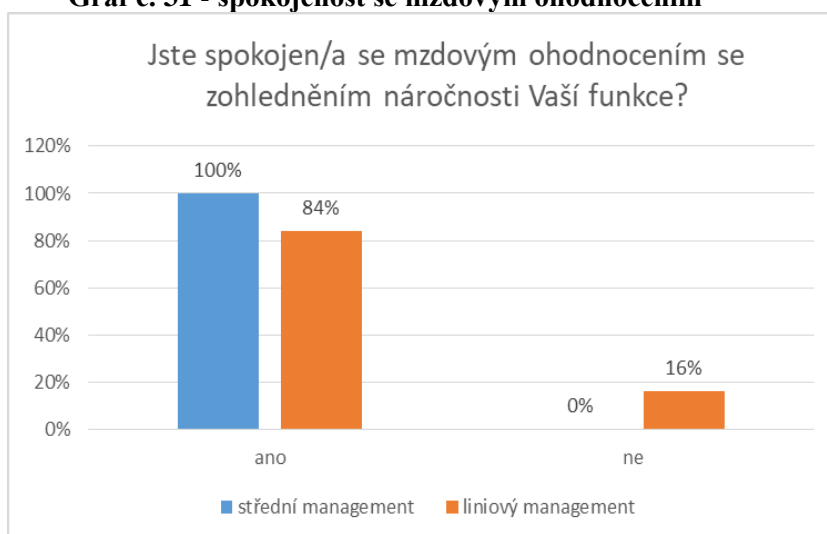


Zdroj: vlastní zpracování

Jednou z doplňovacích otázek byla také otázka, zda firma umožňuje managerům finančně ohodnotit své podřízené.

Z grafu č. 30 je patrné, že 13% zástupců středního managementu má pro finanční odměny svým podřízeným vymezený budget a 87% může požádat vyšší vedení firmy o uvolnění finanční částky na odměny svých podřízených. Většina dotazovaných působících v liniovém managementu (94%) odpovědělo, že nemají možnost finančně ohodnotit své podřízené. Zbýlých 6% managerů uvedlo jinou odpověď, a to zvýšení mzdy v případě, že chtěl odejít vedoucí směny, kterých bylo na prodejně nedostatek.

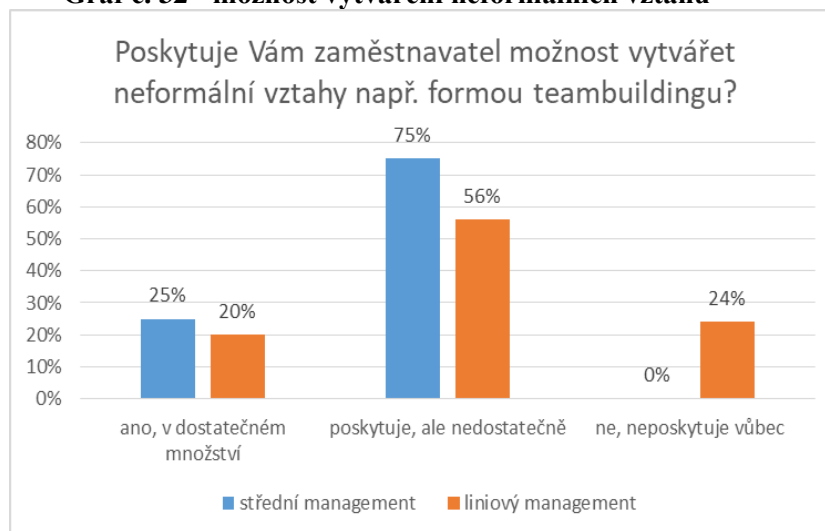
Graf č. 31 - spokojenost se mzdovým ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 31 vyplývá, že 100% managerů středního managementu je spokojeno se svým mzdovým ohodnocením s ohledem na náročnost své funkce. Liniových managerů, kteří dotazník vyplnili, je spokojeno jen 84% a 16% respondentů spokojeno není.

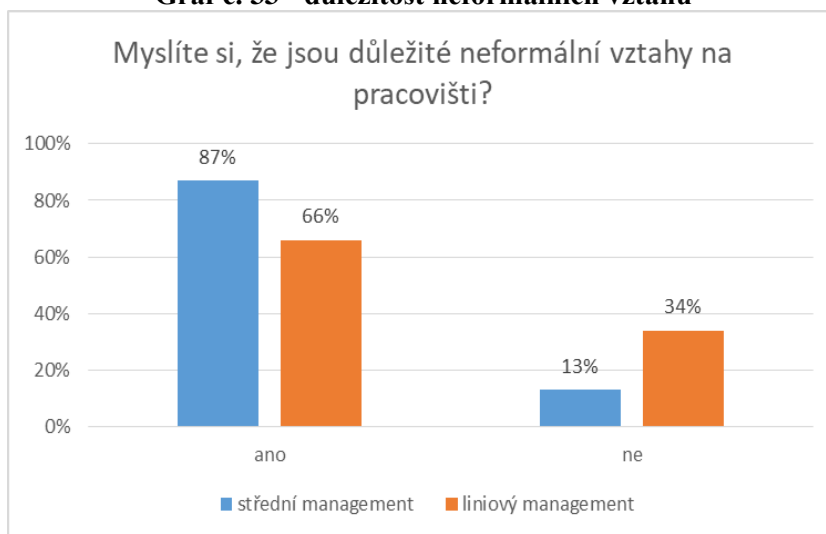
Graf č. 32 - možnost vytváření neformálních vztahů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 32 reflektuje odpovědi managerů na otázku, zda je zaměstnavatelem poskytována možnost utváření neformálních vztahů na pracovišti. Dotazovaní na středním stupni managementu odpovídali následovně: 25% uvedlo odpověď ano, v dostatečném množství, 75% uvedlo odpověď poskytuje, ale nedostatečně. Linioví manageri odpověděli takto: 20% zvolilo odpověď ano, v dostatečném množství, 56% managerů uvedlo odpověď poskytuje, ale nedostatečně a 24% si myslí, že zaměstnavatel vůbec neposkytuje prostor pro vytváření neformálních vztahů.

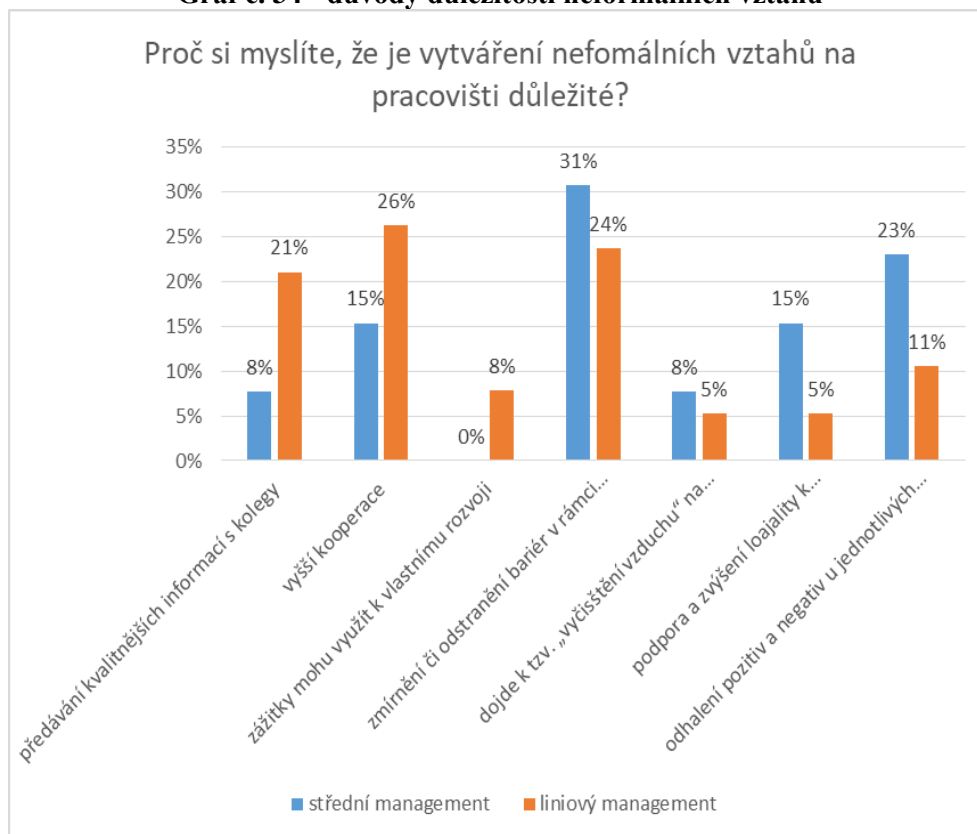
Graf č. 33 - důležitost neformálních vztahů



Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda si manažeři myslí, že jsou důležité neformální vztahy na pracovišti, odpovědělo 87% managerů na středním stupni řízení kladně, 13% záporně. Managerů na liniovém stupni řízení odpovědělo kladně 66% a 34% označilo negativní odpověď.

Graf č. 34 - důvody důležitosti neformálních vztahů



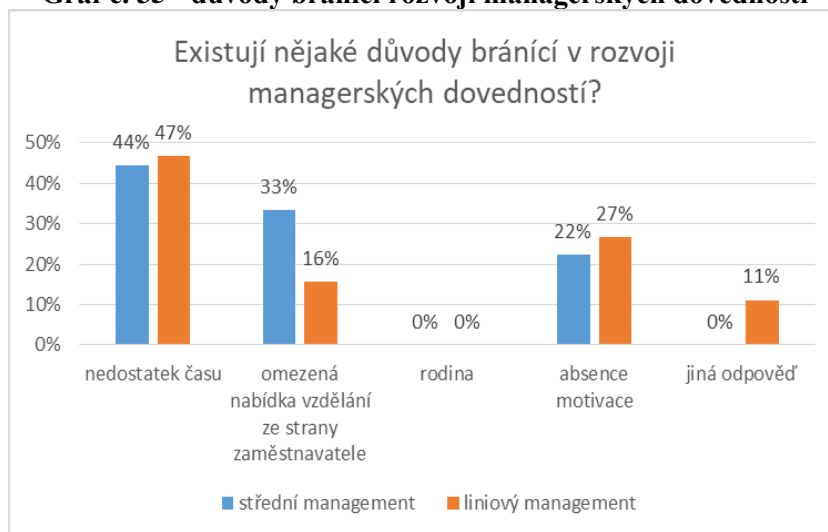
Zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 34 jsou uvedeny odpovědi managerů na otázku týkající se důvodů důležitosti neformálních vztahů na pracovišti. Na tuto otázku opovídali pouze manažeři, kteří odpověděli kladně na otázku předchozí, přičemž bylo možno označit 1-2 odpovědi.

Odpovědi managerů na středním stupni řízení lze sestupně seřadit dle počtu odpovědí takto: zmírnění či odstranění bariér v rámci komunikace (31%), odhalení pozitiv a negativ u jednotlivých kolegů (23%), podpora a zvýšení loajality k zaměstnavateli (15%), vyšší kooperace (15%) předávání kvalitnějších informací s kolegy (8%), dojke k tzv. „vyčištění vzduchu“ na pracovišti (8%), zážitky mohou využít k vlastnímu rozvoji (0%).

Stejným způsobem jsou seřazeny odpovědi liniových managerů: vyšší kooperace (26%), zmírnění či odstranění bariér v komunikaci (24%), předávání kvalitnějších informací s kolegy (21%), odhalení pozitiv a negativ u kolegů (11%), zážitky mohou využít k vlastnímu rozvoji (8%), tzv. „vyčištění vzduchu“ na pracovišti (5%), podpora a zvýšení loajality k organizaci (5%).

Graf č. 35 - důvody bránící rozvoji manažerských dovedností



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední doplňující otázka se týkala důvodů, které brání rozvoji manažerských dovedností. Respondenti měli možnost označit nanejvýš 2 odpovědi.

Důvody, které brání v rozvoji managerům na středním stupni řízení jsou následující: nedostatek času (44%), omezená nabídka vzdělání ze strany zaměstnavatele (33%), absence motivace (22%).

Odpovědi liniových managerů lze sestupně seřadit následovně: nedostatek času (47%), chybějící motivace (27%), omezená nabídka vzdělání (16%), jiná opověď (11%).

Jako jiné důvody bránící v rozvoji dovedností uvedli manažeři tyto: nedostatečná pozornost lektora z důvodu vysokého počtu zúčastněných, velká vzdálenost na určené místo školení a nutnost dojíždění, stydlivost při praktickém vyzkoušení činností před ostatními zaměstnanci (např. v případě zdravotního školení zkoušení stabilizační polohy).

5 Zhodnocení, návrhy a doporučení

V následující kapitole bude zahrnuto zhodnocení, které je provedeno pomocí syntézy výsledků dotazníkového šetření uvedených v kapitole č. 5. Následně budou navržena doporučení, která by měla vést ke zdokonalení manažerských dovedností do budoucna, respektive ke zlepšení výkonnosti celé organizace

5.1 Zhodnocení

5.1.1 Zhodnocení identifikačních otázek

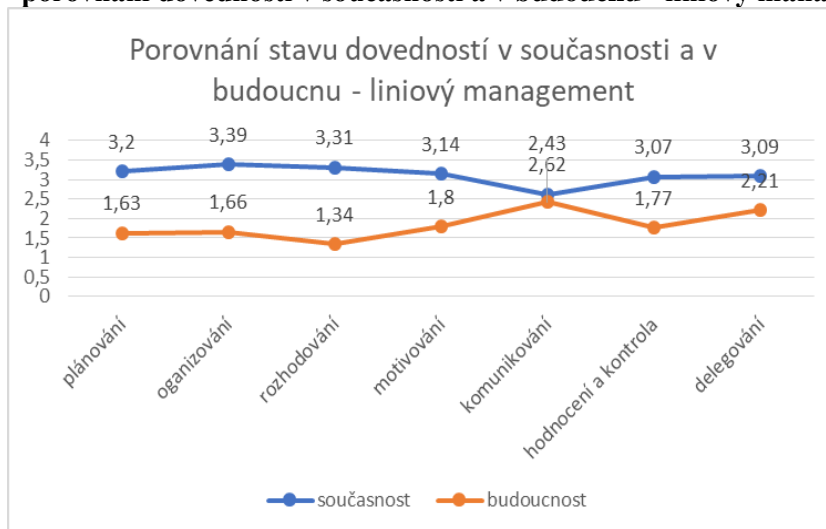
Dotazník určený managerům na liniovém stupni řízení vyplnilo celkem 32 respondentů, z toho 56% tvořily ženy a 44% muži. Na dotazník pro střední stupeň řízení odpovědělo celkem 8 managerů, z toho 75% mužů a 25% žen. Ve středním managementu tedy převažují muži, oproti poměrně vyrovnanému stavu obou pohlaví u managementu liniového. Manažeři na základním stupni řízení uváděli nejčastěji věk do 30-ti let, jsou tedy mladší, než dotazovaní na středním stupni, kteří nejčastěji uváděli věk od 31 do 50-ti let. Taktéž mají manažeři liniového managementu nižší vzdělání (nejčastěji střední s maturitou) oproti střednímu managementu (nejčastěji vysokoškolské vzdělání). Většina respondentů z obou skupin managerů působí ve společnosti Tesco 6 let a více, lze tedy tvrdit, že většina managerů je loajální ke svému zaměstnavateli. Zástupci jak středního, tak liniového managementu nejčastěji uváděli, že vykonávají pozici manažera 1-5 let.

Co se počtu podřízených týče, vedoucí pracovníci na středním stupni managementu většinou uváděli počet 21-30 podřízených, linioví manažeři uváděli počet do 20-ti podřízených pracovníků.

5.1.2 Zhodnocení současného a budoucího stavu manažerských dovedností

Tato kapitola reflektuje výsledky z hlavní části dotazníku, tedy hodnocení manažerských dovedností v současné době a potřebu posílit tyto dovednosti do budoucna. V kapitole je uvedeno zhodnocení tří nejhůře zvládaných dovedností. Výsledky z tabulek č. 17 – 20 jsou pro přehlednost zpracovány formou grafů (graf č. 36 a 37).

Graf č. 36 - porovnání dovedností v současnosti a v budoucnu - liniový management

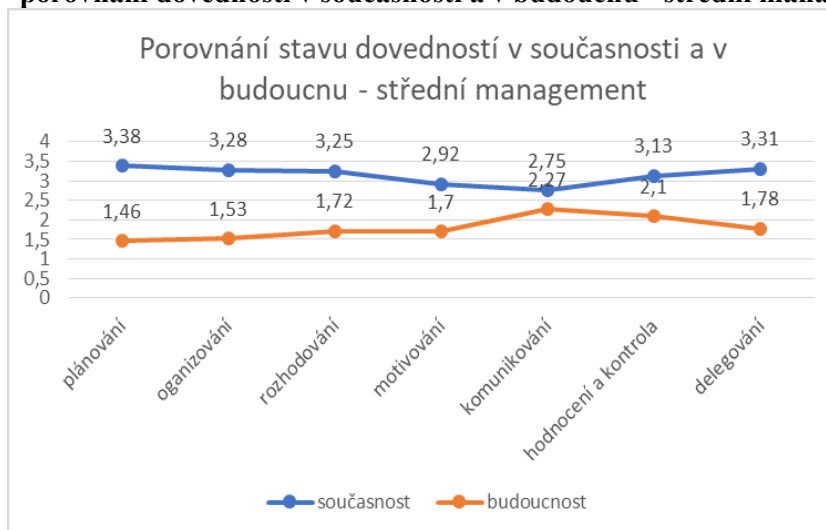


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 36 je patrné, že nejméně zvládanou dovedností je komunikování (vážený aritmetický průměr 2,43), tuto dovednost zároveň chtějí manažeři liniového stupně řízení nejvíce posílit do budoucna.

Druhou nejhůře zvládanou dovedností je dle dotazníkového šetření oblast hodnocení a kontroly (vážený aritmetický průměr 3,07), tyto dovednosti chtějí respondenti posílit jako čtvrtou v pořadí. Třetí nejproblematictější oblastí je pro liniové managery delegování (vážený aritmetický průměr 3,09). Delegování se zároveň umístilo na 2. místě v důležitosti posílení dovedností do budoucna.

Graf č. 37 - porovnání dovedností v současnosti a v budoucnu - střední management



Zdroj: vlastní zpracování

Manageri středního managementu mají největší nedostatky v oblasti komunikování (vážený aritmetický průměr 2,75), kterou zvládají nejhůře také linioví manažeři, jak již bylo zmíněno výše. Respondenti si dané problémy uvědomují a cítí potřebu danou oblast nejvíce posílit do budoucna. Jakožto druhou nejméně zvládanou oblast dovedností označili vedoucí pracovníci středního managementu oblast motivování (vážený aritmetický průměr 2,92), ačkoli chtějí tuto oblast posílit až pátou pořadí. Ve výčtu nejhůře zvládaných dovedností se objevuje, stejně jako u liniového managementu, hodnocení a kontrola (vážený aritmetický průměr 3,13). Tuto oblast si manažeři také žádají rozvíjet do budoucna.

5.1.3 Zhodnocení tvrdých dovedností

Následující kapitola reflektuje výsledky z oblasti tvrdých dovedností. Pro jednotlivé stupně řízení byly dovednosti vybrány zvlášť, dle pracovní náplně managerů a potřeby konkrétní tvrdé dovednosti zvládat. V kapitole jsou shrnuty dvě nejhůře zvládané tvrdé dovednosti.

Manageri na liniovém stupni řízení mají největší problémy s vytvářením harmonogramů směn, což potvrzuje fakt, že 88% dotazovaných cítí tuto dovednost rozvíjet do budoucna. Další problematickou dovedností je práce s programem Excel, přičemž zájem o rozvoj práce s tímto programem má dokonce 94%.

Manageri působící na středním stupni řízení pociťují největší problémy ve znalosti anglického jazyka, který ke své práci využívají téměř každý den. Znalost anglického jazyka si přeje posílit 88% dotázaných. Druhou dovedností, se kterou mají manažeři problémy, je práce s Excel, což uvedli také linioví manažeři. O rozvoj této dovednosti má zájem 63% respondentů působících na středním stupni řízení.

5.1.4 Zhodnocení výsledků doplňujících otázek

Zájem o rozvoj dovedností mají téměř všichni manažeři, přičemž 100% managerů na středním stupni řízení a 94% liniových managerů.

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že linioví manažeři, na rozdíl od managerů působících na střední úrovni managementu, nemají možnost finančně ohodnotit své podřízené. Někteří manažeři obchodních jednotek uvedli, že mohou pouze navýšit mzdu v případě zvrácení odchodu zaměstnance, který by byl těžko nahrazen. Oproti tomu střední manažeři mají možnost na požádání vyššího managementu požádat o uvolnění části

finančních prostředků firmy na odměny svých podřízených, 13% managerů dokonce uvedlo, že nemusí žádat o finanční prostředky pro odměny, ale mají pro tyto účely budget.

Všichni manažeři středního managementu jsou spokojeni se svou mzdou s ohledem na náročnost jejich funkce, o něco méně jsou se mzdou spokojeni linioví manažeři (84%).

Většina managerů si myslí, že společnost dostatečně neposkytuje možnost vytvářet neformální vztahy na pracovišti např. formou teambuildingu. Toto uvedlo v dotazníku 75% středních a 56% liniových managerů. Část liniových managerů (24%) dokonce uvedlo, že není vůbec poskytován prostor pro vytváření neformálních vztahů s kolegy. Zároveň si 87% respondentů středního managementu a 66% respondentů liniového managementu myslí, že jsou neformální vztahy na pracovišti důležité.

Zástupci středního stupně řízení označili za největší benefity neformálních vztahů s kolegy zmírnění nebo úplné odstranění komunikačních bariér (31% odpovědí), odhalení pozitiv a negativ u kolegů (23% odpovědí), podpora a zvýšení loajality k zaměstnavateli (15% odpovědí). Linioví manažeři považují za nejdůležitější důvody vytváření neformálních vztahů vyšší kooperaci (26% odpovědí), stejně jako manažeři vyššího stupně řízení, zmírnění či odstranění bariér v komunikaci (24% odpovědí), předávání kvalitnějších informací s kolegy (21% odpovědí).

Poslední otázka v dotazníku se týkala bariér pro rozvoj manažerských dovedností. Manažeři středního managementu se nejvíce potýkají s nedostatkem času, dále s omezenou nabídkou vzdělání ze strany zaměstnavatele a chybějící motivací. Linioví manažeři odpovídali velmi podobně, jako největší bariéru pocítují nedostatek času, dále omezenou nabídku vzdělání a absenci motivace. Několik managerů uvedlo jiný důvod, a to nedostatek péče lektora z důvodu velkého počtu školených lidí, nutnost dojíždění na místo školení a stydlivost při praktickém nácviku některých dovedností.

5.2 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou navržena řešení, která by měla posilovat manažerské dovednosti. Návrhy možných řešení byly stanoveny na základě výsledků dotazníkového šetření, pomocí kterého byly odhaleny nedostatky managerů středního a liniového stupně řízení. Návrhy a doporučení pro liniový a střední management budou pro lepší přehlednost uvedeny samostatně.

5.2.1 Návrhy a doporučení pro liniový management

- **Kurzy a semináře komunikačních dovedností**

Komunikace je pro liniový management důležitá, protože manažeři a jejich podřízení jsou v přímém styku se zákazníkem a musejí řešit např. stížnosti a reklamace s různými typy zákazníků. Manager obchodní jednotky by měl mít tuto dovednost na vysoké úrovni, protože právě z managera by si podřízení měli brát dobrý příklad.

Kurz komunikace s názvem „efektivní komunikace“ je již společností Tesco nabízen, tento kurz je však určen převážně pro managery na středním stupni řízení a liniovým managerům není v současné době nabízen. Jedním z možných řešení je začít poskytovat tento kurz také vedoucím pracovníkům na liniovém stupni řízení, případně kurzy komunikace rozšířit na další, např. asertivní komunikace, zvládání konfliktů atd. Kurz by byl konán v pravidelných intervalech (např. 1x za 3 měsíce) v prostorách Tesco Academy sídlící v Praze Letňany. Všem managerům obchodních jednotek by byla proplácena doprava z jednotlivých poboček, rovněž ubytování a stravné.

- **Semináře delegování**

Je podstatné, aby si manažeři na liniovém stupni řízení uvědomili důležitost delegování. Podřízený pracovník může managerům ve velké míře usnadnit práci spojenou s administrativou a navíc může podřízený nalézt rychlejší a efektivnější způsob pro plnění úkolů. Manager by měl mít ke svým podřízeným důvěru a zároveň je skrze delegování motivovat. Delegování by si měl vedoucí pracovník spojit s úsporou času pro úkoly s vyšší prioritou. Řešením by bylo vedení managerů k tomu, aby delegovali na své podřízené úkoly s nízkou náročností a posléze obtížnost delegovaných úkolů zvyšovali.

Další návrh je směřován na Tesco Academy, kdy doposud není nabízen žádný seminář pro zlepšení delegování. Seminář by mohl být zaměřen na vyvrácení obav a předsudků ohledně delegování úkolů podřízeným. Seminář by se konal, stejně jako kurz komunikace, v prostorách Tesco Academy a byl by pořádán 1x za rok.

- **Semináře na téma důležitost seberozvoje**

Z výzkumu vyplynulo, že potíže mají manažeři také v oblasti hodnocení a kontroly, konkrétně se linioví manažeři potýkají se schopností řešit odhalená pochybení ihned a se schopností přiznat vlastní pochybení. Poskytovat zpětnou vazbu podřízeným je velmi důležité, protože jen tak osoba, která úkon prováděla, zjistí, zda je práce provedena v požadované kvalitě. Toto rovněž souvisí s komunikací, kdy by manažeři neměli mít

problém řešit nepříjemné situace s podřízenými a měli by umět jednat asertivně. Manažeři také mají obavy z přiznání vlastních chyb, což souvisí s jejich nízkou sebedůvěrou. Řešením je uspořádání seminářů, které se věnují seberozvoji a zvyšování sebevědomí. Taktéž by mohly být pořádány besedy s inspirativními osobami, jako je například Pavel Moric, který pro firmy pořádá inspirativní prezentace na téma zdravého sebevědomí nebo Janka Chudlíková, mentorka a koučka, která se zabývá seberozvojem.

- **Rozšíření neformálních setkání s kolegy**

Většina managerů v dotazníkovém šetření uvedla, že společnost Tesco nenabízí dostatečné možnosti vytvářet neformální vztahy na pracovišti. Lepší vztahy na pracovišti by mohly pomoci zlepšit komunikaci, což si manažeři uvědomují a odstranění komunikačních bariér uváděli jako nejčastější odpověď na otázku týkající se důležitosti neformálních vztahů na pracovišti. Společnost Tesco pořádá 1x ročně pro své zaměstnance víkendový teambuilding. Tato událost by měla být zachována a k ní by mělo přibýt více neformálních událostí, v minulosti byla např. pořádána událost sportovního dne, která by mohla být obnovena, lze také zavést např. společné snídaně.

- **Online kurz pro práci s programem Excel**

Manažeři liniového stupně managementu jakožto nejhůře ovládanou tvrdou dovednost označili práci s programem Excel. Řešením je online kurz zabývající se výukou práce s programem Excel. Tento kurz by byl pořádán online, z důvodu nedostatku času managerů, jenž manažeři uváděli jako jednu z bariér rozvoje dovedností. Výhodou kurzu online je lepší časová flexibilita ve smyslu individuálního začlenění do časového rozvrhu manažera a úspora času.

5.2.2 Návrhy a doporučení pro střední management

- **Kurzy a semináře komunikačních dovedností**

Návrhem řešení je, stejně jako u liniového managementu, rozšířit komunikační kurzy např. o kurz asertivní komunikace nebo zvládání konfliktů.

Kurzy komunikování by mohly být pořádány pro liniový a střední stupeň managementu dohromady, v současné době jsou prostory Tesco Academy, kde by byl kurz pořádán, dostatečně veliké. Přínosem by mohlo být také setkání liniových manažerů s manažery střední linie, kde by si mohli tyto manažeři předat vzájemně své zkušenosti a informace.

- **Rozšíření neformálních setkání s kolegy**

Rozšíření neformálních setkání s kolegy je navrženo pro střední management ze stejných důvodů, jako pro management liniový, tedy z důvodu nedostatečnosti těchto setkání ve společnosti Tesco. Opět by toto doporučení vedlo ke zlepšení komunikace, stejně jakožto u liniového managementu. Vedoucí pracovníci středního managementu mají, krom komunikování, problém rovněž s motivováním zaměstnanců, kdy z dotazníkového šetření vyplynulo, že manažeři neznají osobní problémy svých podřízených. Pokud by se manažeři setkávali více se svými podřízenými při neformálních situacích, mohli by je lépe poznat a zjistit jejich potřeby. Pokud se manager zajímá o potřeby a osobní problémy svých podřízených, zvyšuje tak jejich sounáležitost a aktivní přístup.

- **Online kurz pro práci s programem Excel**

Kurz práce s Excelem by byl společný pro liniové a střední mnagery, přičemž liniovní mangeři by měli kurz základní a zástupci středního managementu by absolvovali rozsáhlejší verzi tohoto kurzu, jelikož pracují s tímto programem na vyšší úrovni.

- **Vzdělávací stáž na zahraničních pobočkách Tesco**

V současné době Tesco Academy nabízí kurzy angličtiny pro střední linii managementu. I přes tyto možnosti, které jsou managerům poskytovány, z dotazníkového šetření vyplynulo, že znalost anglického jazyka je nejhorší ze všech tvrdých dovedností managerů. Z tohoto důvodu nejsou navrženy další kurzy, ale odborná stáž na zahraniční pobočce Tesco, kde se mohou manažeři zlepšit v komunikaci v cizím jazyce v praxi. Pro zvýšení motivace vzdělávat se na již nabízených kurzech anglického jazyka by mohly být zavedeny průběžné testy a v případě nedostatečného výsledku by se manažeři museli malou částí podílet na financování tohoto kurzu. Naopak při získání dostatečného počtu bodů z kontrolního testu by manažeři mohli dostat benefit navíc v předem určené hodnotě. Tento benefit by si sami vybrali v programu benefitů, který Tesco svým zaměstnancům nabízí.

6 Závěr

Tato práce si v teoretické části dala za cíl objasnit a shrnout pojmy související s problematikou manažerských dovedností, a to na základě odborných publikací. Vytvořený teoretický přehled byl poté využit jakožto podklad ke zpracování praktické části práce.

Hlavním cílem praktické části práce bylo zjistit nejhůře zvládané dovednosti vedoucích pracovníků liniového a středního managementu působících ve firmě Tesco Stores ČR, a.s., a to nejen současný stav dovedností, ale také potřebu tyto dovednosti zlepšit do budoucna v horizontu dvou let. Konkrétně se jednalo o sedm následujících oblastí: plánování, organizování, rozhodování, motivování, komunikování, hodnocení a kontrola, delegování.

Dílčími cíli potom bylo charakterizovat zvolený subjekt, komparovat odpovědi managerů působících ve středním a liniovém managementu a navrhnout případná řešení vedoucí ke zlepšení nejhůře hodnocených dovedností.

Cílů této práce bylo dosaženo pomocí dotazníkového šetření. Návratnost dotazníků od managerů na liniovém stupni řízení činila 74% (ze 43 rozeslaných dotazníků bylo navraceno 32 řádně vyplněných). Návratnost dotazníků vedoucích pracovníků střední úrovně managementu činila 88% (z 9 dotazníků bylo navraceno 8). Celková návratnost dotazníků tedy byla poměrně vysoká, a to 77%.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že liniovní manažeři soudí, že nejméně zvládají oblast komunikování. Řešením pro zlepšení této oblasti je zpřístupnit liniovým managerům kurz komunikačních dovedností s názvem „efektivní komunikace“, který již společnost nabízí středním managerům. Podnik by mohl rovněž zařadit další kurzy týkající se komunikace, např. na téma asertivní komunikace a zvládání konfliktů.

Další dovedností, se kterou mají manažeři liniového stupně řízení problémy, je delegování. Tuto dovednost lze zlepšit seminářem, který by byl na téma efektivní delegování a vyvracel by obavy a předsudky ohledně delegování úkolů. Obě problémové oblasti (komunikace a delegování) lze rovněž zlepšit zařazením více neformálních setkání, kdy by bylo možno tímto způsobem odstranit komunikační bariéry a získat vyšší důvěru ve své podřízené.

Jedním z návrhů byl také seminář na téma seberozvoje a besedy s inspirativními lidmi, což by mělo podpořit sebepoznání a sebevědomí managerů.

Z dotazníkového šetření taktéž vyplynulo, že z oblasti odborných dovedností mají manažeři největší potíže s prací v programu Microsoft Excel. Zlepšit tuto dovednost lze kurzem zaměřeným na práci s tímto programem, přičemž by byl kurz online z důvodu lepšího skloubení s pracovními povinnostmi a úspory času managerů.

Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že manažeři středního managementu nejhůře zvládají oblast komunikování, stejně jako manažeři liniového managementu. Pro střední stupeň řízení společnost již nabízí kurz s názvem „efektivní komunikace“. Řešení by bylo pro liniové a střední managery stejné, tedy rozšířit nabídku kurzů zabývajících se komunikací, např. o kurz asertivní komunikace nebo řešení konfliktů. Prostory Tesco Academy, kde by byly kurzy pořádány, jsou dostatečně veliké, proto by bylo vhodné, aby byly kurzy pořádány pro střední a liniové managery společně, přínosem by mohla být také možnost managerů předat si vzájemně zkušenosti a informace.

Druhou nejhůře zvládanou dovedností středních managerů je motivování, což by mohla zlepšit neformální setkání s kolegy. Pokud by se manažeři setkávali více se svými podřízenými při neformálních situacích, mohli by je lépe poznat a zjistit jejich potřeby. Pokud se manager zajímá o potřeby a osobní problémy svých podřízených, zvyšuje tak jejich sounáležitost a aktivní přístup. Neformální setkání s kolegy rovněž podporují komunikace, kdy dojde k částečnému, popřípadě úplnému odstranění některých komunikačních bariér.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci z odborných dovedností nejhůře zvládají práci s programem Microsoft Excel. Kurz práce s programem Excel by byl společný pro liniové a střední managery, přičemž linioví manažeři by měli kurz základní a zástupci středního managementu by absolvovali rozsáhlejší verzi tohoto kurzu, jelikož pracují s tímto programem na vyšší úrovni. Další tvrdou dovedností, se kterou mají manažeři problém, je znalost anglického jazyka. Jakožto řešení je navržena vzdělávací stáž na zahraničních pobočkách Tesco, kde mohou manažeři zlepšit znalost cizího jazyka v praxi.

Zlepšením dovedností managerů lze dosáhnout vyšší výkonnosti podniku, potažmo vyššího zisku. Společnost Tesco se řídí mottem: „starejme se o naše zaměstnance, aby se oni starali o naše zákazníky“, z tohoto důvodu lze předpokládat a očekávat změny vedoucí ke zlepšení nejhůře zvládaných managerských dovedností. Tato práce byla předložena managerce personální administrativy.

Závěrem je nutno podotknout, že dovednosti jsou součástí osobnosti, proto vzdělávací kurzy mohou rozvoj dovedností pouze podpořit. Rovněž je důležité, aby byli manažeři ochotni své dovednosti zdokonalovat.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-858-6566-1

ARMSTRONG, Michael, STEPHES, Tina. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2008. ISBN 978-90-247-2177-4

BEDRNOVÁ, E.; JAROŠOVÁ, E; NOVÝ, I. a kol. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-1

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, H. James, GIBSON, J. James, IVANCEVICH, M., John. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9

DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1

DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4

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

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1737-1

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha: East Publishing, s.r.o., 1998. ISBN 80-7219-014-8.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4564-0.

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

MUCHINSKY, Paul. *Psychology applied to work: An introduction to industrial/organizational psychology*. L.A: Brooks/Cole, 1993. ISBN 05-346-0781-0

OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1726-3

PITRA, Zbyněk. *Dovednosti a image manažera*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. ISBN 80-7265-041-6.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7

PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1. vyd. Bratislava: IKAR, 2003. ISBN 80-89085-05-9

PTÁČEK, Michal. *Citáty slavných*. 6. vyd. Praha: Zeus-B, 1992. ISBN 80-900606-7-6

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

SCHWARZ, M. *Osobnostné charakteristiky manažéra v kontexte sociálnej kompetencie*. Krakov. Trnava: Filozofická fakulta Trnavskej univerzity, 2012. ISBN 978-83-7490-513-8.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STONE, Florenc a RANDI Toler Sachs. *The high value-manager: Developing the core competencies your organization demands*. 1. vydání. Amacon, 1995. ISBN 081-44-029-84

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-247-2494-2

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

ŠULER, Oldřich. *5 rolí manažera: a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 978-80-247-0405-0

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 80-7261-041-4.

Ostatní zdroje:

Tesco Stores ČR a.s. 2019. Tesco ČR. *O nás*. [Online] 20. únor 2019. [Citace: 26. 2 2019.] Dostupné z WWW: <http://www.tescocr.cz/cs/o-n%C3%A1s/na%C5%A1e-posl%C3%A1n%C3%AD-a-hodnoty>

8 Přílohy

Příloha č. 1 - dotazník pro liniové a střední managery

Dobrý den vážení kolegové,

Jmenuji se Věra Jemelíková a studuji 2. ročník magisterského studia Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujícího dotazníku. Tento dotazník slouží jako podklad k praktické části mé diplomové práce na téma manažerské dovednosti.

Dotazník se skládá z 5 částí, v první části jsou identifikační otázky, druhá část je zaměřena na hodnocení manažerských dovedností v současnosti, třetí část dotazníku se zabývá hodnocením manažerských dovedností v budoucnu, čtvrtá část dotazníku je zaměřena na hodnocení tvrdých dovedností manažerů na liniové a střední úrovni, v poslední páté části jsou zahrnuty doplňující otázky.

Výsledky budou použity pouze jako souhrn informací, a budou aplikovány jen k účelům mé diplomové práce.

Velmi Vám děkuji za ochotu a spolupráci. Vyplněný dotazník mi prosím zašlete obratem zpět.

Přeji mnoho úspěchů, a to v pracovním i osobním životě.

S pozdravem Věra Jemelíková.

1. Identifikační otázky

1) Jakého jste pohlaví?

- Muž
- Žena

2) Kolik je Vám let?

- Méně než 25 let
- 25-30 let
- 31-35 let
- 36-40 let
- 41-50 let
- Více než 50 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- Vyučen
- Vyučen s maturitou
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské - bakalářské
- Vysokoškolské - magisterské
- Vyšší

4) Jak dlouho jste zaměstnán ve firmě Tesco Stores ČR a.s. ?

- Do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- Více než 16 let

5) Jak dlouho vykonáváte práci na pozici manažera?

- Do 1 roku
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- Více než 16 let

6) Na jaké úrovni managementu ve firmě působíte?

- Nižší management – manažer obchodní jednotky
- Střední management – manažer konkrétního oddělení

7) Jaký je počet Vám podřízených pracovníků?

- 1-10 prac.
- 11-20 prac.
- 21-30 prac.
- 31 a více prac.

2. Hodnocení manažerských dovedností v současnosti a v budoucnu

8) Ohodnot'te prosím manažerské dovednosti v následující tabulce dle toho, na jaké úrovni tyto dovednosti zvládáte v **současné době**, zvolenou odpověď označte prosím X.

Hodnocení manažerských dovedností v současnosti					
Oblast manažerských dovedností	Otázka	Zcela zvládám	Spíše zvládám	Spíše nezvládám	Zcela nezvládám
Plánování	Znám nastavené procesy a směrnice firmy				
	Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné				
	Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle				
	Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne				
	Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní				
	Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)				
Organizování	Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority				
	Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management				
	Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)				
	Koordinuji svou práci s prací ostatních				
Rozhodování	Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování				
	Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích				
	Navrhují možná řešení vzniklých problémů				

	Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených				
Motivování	Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst				
	Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru				
	Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci				
	Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon				
	Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených				
Komunikování	Informace svým podřízeným předávám včas				
	Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svých podřízených pracovníků				
	Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším				
	Pravidelně svolávám pracovní porady				
	Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry				
	Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí				
Hodnocení a kontrola	Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu				
	Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)				
	Při hodnocení pracovníků beru v potaz jejich názor a vyslechnu je				
	Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení				
	Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení				
Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení					
Delegování	Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi				
	Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit				
	Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou				
	Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených				

- 9) Ohodnoťte prosím manažerské dovednosti v následující tabulce dle významnosti potřeby zlepšit dovednosti v **budoucnu** (za dva roky), zvolenou odpověď označte prosím X.

Hodnocení manažerských dovedností v budoucnu					
Oblast manažerských dovedností	Tvrzení	Výrazně zlepšit	Středně zlepšit	Méně zlepšit	Není potřeba zlepšovat
Plánování	Znám nastavené procesy a směrnice firmy				
	Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné				
	Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle				
	Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne				
	Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní				
	Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)				
Organizování	Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority				
	Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management				
	Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)				
	Koordinuji svou práci s prací ostatních				
Rozhodování	Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování				
	Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích				
	Navrhuji možná řešení vzniklých problémů				
	Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených				
Motivování	Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst				
	Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru				
	Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci				
	Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon				
	Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených				
Komunikování	Informace svým podřízeným předávám včas				
	Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svým podřízených pracovníků				

	Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším				
	Pravidelně svolávám pracovní rady				
	Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry				
	Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí				
Hodnocení a kontrola	Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu				
	Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)				
	Při hodnocení pracovníků беру v potaz jejich názor a vyslechnu je				
	Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení				
	Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení				
	Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení				
Delegování	Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi				
	Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit				
	Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou				
	Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených				

3. Hodnocení tvrdých dovedností

Následující otázka se týká pouze manažerů základní úrovně – manažer obchodní jednotky, pokud jste manažer střední úrovně, následující otázku prosím přeskočte.

10) Ohodnoťte prosím, na jaké úrovni zvládáte tvrdé dovednosti a zda máte zájem o rozvoj vybrané dovednosti. Odpověď označte prosím písmenem x.

	Vysoká úroveň	Střední úroveň	Nízká úroveň	Mám zájem o rozvoj
Znalosti z oblasti pracovního práva				
Práce s Microsoft Word				
Práce s Excel				
Vytváření reportů				
Příprava harmonogramů směn				
Práce v systému ANET				

Následující otázka se týká pouze manažerů střední úrovně – manažer konkrétního oddělení, pokud jste manažer obchodní jednotky, následující otázku prosím přeskočte.

11) Ohodnoťte prosím, na jaké úrovni zvládáte tvrdé dovednosti a zda máte zájem o rozvoj vybrané dovednosti. Odpověď označte prosím písmenem x.

	Vysoká úroveň	Střední úroveň	Nízká úroveň	Mám zájem o rozvoj
Znalosti z oblasti práva				
Práce s Microsoft Word				
Práce s Excel				
Vytváření reportů				
Znalost anglického jazyka				
Práce s interním informačním systémem				

4. Doplnující otázky

12) Máte zájem rozvíjet Vaše manažerské dovednosti?

- Ano
- Ne

13) Dává Vám firma možnost finančně ohodnotit své podřízené?

- Ano, mám budget na hodnocení svým podřízených
- Na požádání vyššího managementu firmy mohou finančně ohodnotit své podřízené
- Ne, nemám možnost finančně ohodnotit své podřízené
- Jiná odpověď, prosím vypište: _____

14) Jste spokojen/a se mzdovým ohodnocením se zohledněním náročnosti Vaší funkce?

- Ano
- Ne

15) Poskytuje Vám zaměstnavatel možnost vytvářet neformální vztahy na pracovišti např. formou teambuildingu?

- Ano, v dostatečném množství
- Poskytuje, ale nedostatečně
- Ne, neposkytuje vůbec

16) Myslíte si, že jsou důležité neformální vztahy na pracovišti?

- Ano
- Ne

Pokud jste odpověděl/a na předchozí otázku č. 16 záporně, následující otázku přeskočte.

17) Proč si myslíte, že je vytváření neformálních vztahů (např. formou teambuildingu) na pracovišti důležité? Označte prosím 1-2 odpovědi.

- Předávání kvalitnějších informací s kolegy
- Vyšší kooperace
- Zážitky mohou využít k vlastnímu rozvoji
- Zmírnění či odstranění bariér v rámci komunikace

- Dojde k tzv. „vyčisštění vzduchu“ na pracovišti
- Podpora a zvýšení loajality k zaměstnavateli
- Odhalení pozitiv a negativ u jednotlivých kolegů
- Jiná odpověď, prosím vypište: _____

18) Existují nějaké důvody bránící Vám v rozvoji manažerských dovedností? Označte prosím 1-2 odpovědi.

- Nedostatek času
- Omezená nabídka vzdělání ze strany zaměstnavatele
- Rodina
- Absence motivace
- Jiná odpověď, prosím vypište: _____

19) Kolika vzdělávacích kurzů jste se v rámci své pozice zúčastnil?

- Nikdy
- 1x až 2x
- 3x až 4x
- 5x a vícekrát

Velmi si vážím Vaší spolupráce a ještě jednou děkuji za Váš čas.
Věra Jemelíková

Příloha č. 2 - hodnocení dovedností v současnosti a budoucnosti - data

Hodnocení manažerských dovedností v současnosti – liniový management					
Oblast manažerských dovedností	Otázka	Zcela zvládnám	Spíše zvládnám	Spíše nezvládnám	Zcela nezvládnám
Plánování	Znám nastavené procesy a směrnice firmy	10	19	3	0
	Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné	7	18	7	0
	Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle	14	18	0	0
	Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne	6	11	15	0
	Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní	15	12	5	0
	Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)	19	11	2	0
Organizování	Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority	12	20	0	0
	Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management	10	22	0	0
	Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)	11	18	3	0
	Koordinuji svou práci s prací ostatních	20	12	0	0
Rozhodování	Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování	11	19	2	0
	Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích	10	21	1	0
	Navrhuji možná řešení vzniklých problémů	13	19	0	0
	Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených	9	23	0	0
Motivování	Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst	10	17	5	0
	Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru	14	18	0	0
	Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci	9	15	6	2
	Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon	11	16	4	1
	Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených	7	18	7	0
Komunikování	Informace svým podřízeným předávám včas	6	13	11	2
	Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svých podřízených pracovníků	3	10	15	4
	Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším	4	12	15	1
	Pravidelně svolávám pracovní porady	10	13	9	0
	Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry	3	14	10	5

	Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí	5	11	12	4
Hodnocení a kontrola	Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu	12	17	3	0
	Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)	16	12	4	0
	Při hodnocení pracovníků беру v potaz jejich názor a vyslechnu je	10	13	7	2
	Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení	11	13	4	4
	Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení	9	12	10	1
	Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení	9	12	11	0
Delegování	Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi	10	18	3	1
	Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit	7	23	2	0
	Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou	5	22	5	0
	Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených	8	19	3	2

Hodnocení manažerských dovedností v budoucnu – liniový management					
Oblast manažerských dovedností	Tvrzení	Výrazně zlepšit	Středně zlepšit	Méně zlepšit	Není potřeba zlepšovat
Plánování	Znám nastavené procesy a směrnice firmy	0	6	14	12
	Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné	0	3	12	17
	Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle	0	0	15	17
	Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne	0	7	22	3
	Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní	0	0	14	18
	Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)	0	0	11	21
Organizování	Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority	0	0	12	20
	Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management	0	0	17	15
	Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)	0	9	16	7
	Koordinuji svou práci s prací ostatních	0	0	21	11
Rozhodování	Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování	0	0	9	23
	Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích	2	6	8	16
	Navrhuji možná řešení vzniklých problémů	0	0	7	25

	Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených	0	0	4	28
Motivování	Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst	0	8	10	14
	Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru	0	0	9	23
	Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci	4	8	12	8
	Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon	1	3	18	10
	Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených	0	5	16	11
Komunikování	Informace svým podřízeným předávám včas	1	10	12	9
	Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svým podřízených pracovníků	2	11	13	6
	Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším	3	19	7	3
	Pravidelně svolávám pracovní porady	0	6	16	10
	Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry	5	16	9	2
	Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí	9	14	6	3
Hodnocení a kontrola	Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu	0	4	7	21
	Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)	0	3	13	16
	Při hodnocení pracovníků beru v potaz jejich názor a vyslechnu je	1	5	10	16
	Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení	6	3	15	8
	Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení	0	7	10	15
	Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení	0	5	18	9
Delegování	Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi	4	14	6	8
	Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit	0	4	14	14
	Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou	5	15	8	4
	Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených	1	9	13	9

Hodnocení manažerských dovedností v současnosti – střední management					
Oblast manažerských dovedností	Tvrzení	Zcel a zvládnám	Spíše zvládnám	Spíše nezvládnám	Zcel a nezvládnám
Plánování	Znám nastavené procesy a směrnice firmy	5	3	0	0
	Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné	3	4	1	0
	Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle	3	5	0	0
	Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne	2	3	3	0
	Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní	4	3	1	0
	Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)	6	2	0	0
Organizování	Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority	5	3	0	0
	Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management	3	4	1	0
	Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)	3	5	0	0
	Koordinuji svou práci s prací ostatních	2	3	3	0
Rozhodování	Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování	3	5	0	0
	Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích	2	4	2	0
	Navrhuji možná řešení vzniklých problémů	3	5	0	0
	Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených	2	6	0	0
Motivování	Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst	3	4	1	0
	Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru	2	6	0	0
	Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci	3	5	0	0
	Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon	2	5	1	0
	Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených	2	2	3	1
Komunikování	Informace svým podřízeným předávám včas	1	5	2	0
	Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svým podřízených pracovníků	2	3	2	1
	Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším	2	2	3	1
	Pravidelně svolávám pracovní porady	3	2	3	0
	Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry	1	4	2	1
	Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí	0	5	3	0

Hodnocení a kontrola	Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu	2	4	2	0
	Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)	2	3	2	1
	Při hodnocení pracovníků beru v potaz jejich názor a vyslechnu je	3	4	1	0
	Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení	2	5	1	0
	Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení	1	4	3	0
	Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení	1	3	4	0
Delegování	Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi	4	3	1	0
	Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit	2	6	0	0
	Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou	3	4	1	0
	Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených	3	5	0	0

Hodnocení manažerských dovedností v budoucnu – střední management					
Oblast manažerských dovedností	Tvrzení	Výrazně zlepšit	Středně zlepšit	Méně zlepšit	Není potřeba zlepšovat
Plánování	Znám nastavené procesy a směrnice firmy	0	0	1	7
	Dostatečně specifikuji úkoly svým podřízeným tak, aby byly jednoznačné	0	0	3	5
	Zadávám podřízeným pro ně reálně splnitelné cíle	0	0	2	6
	Sestavuji si a dodržuji pracovní plán dne	0	4	3	1
	Jsem schopen/na pružně reagovat, pokud se pracovní plán dne změní	0	0	3	5
	Svou práci vykonávám převážně samostatně (bez pomoci podřízených)	0	0	2	6
Organizování	Jsem schopen/na si jasně stanovit a seřadit priority	0	0	4	4
	Jsem schopen/na pracovat s časem při plnění úkolů – time management	0	1	3	4
	Akceptuji změny v podniku (změna stanovených procesů, restrukturalizace,...)	0	0	2	6
	Koordinuji svou práci s prací ostatních	0	3	3	2
Rozhodování	Beru v potaz a rozvíjím názory podřízených zaměstnanců v průběhu rozhodování	0	0	3	5
	Jsem schopen/na se rozhodovat ve stresových situacích	2	4	1	1
	Navrhuji možná řešení vzniklých problémů	0	0	3	5

	Rozhodování o méně důležitých věcech ponechávám na podřízených	0	0	2	6
Motivování	Dávám dostatečné kompetence svým podřízeným a tím podporuji jejich kariérní růst	0	1	2	5
	Vytvářím přátelské prostředí a příjemnou pracovní atmosféru	0	0	4	4
	Jsem schopen/na podřízené motivovat a povzbudit je k práci	0	0	2	6
	Podřízené dostatečně chválím za odvedený pracovní výkon	0	2	4	2
	Znám osobní problémy svých podřízených a snažím se o podporu svých podřízených	0	3	4	1
Komunikování	Informace svým podřízeným předávám včas	0	2	3	3
	Jsem ochoten/na naslouchat požadavkům a přáním svým podřízených pracovníků	1	3	1	3
	Vzniklé konflikty na pracovišti vždy řeším	2	0	4	2
	Pravidelně svolávám pracovní porady	0	1	2	5
	Jsem ochoten/na a schopen/na překonat komunikační bariéry	2	3	3	0
	Jsem schopen/na a ochoten/na efektivně komunikovat s různými typy lidí	1	5	2	0
Hodnocení a kontrola	Spravedlivě hodnotím práci jednotlivců a kolektivu	0	2	3	3
	Hodnocení pracovníků probíhá samostatně (s každým pracovníkem zvlášť)	0	3	4	1
	Při hodnocení pracovníků беру v potaz jejich názor a vyslechnu je	0	0	5	3
	Pravidelně kontroluji práci svých podřízených a odhaluji vzniklá pochybení	0	2	5	1
	Ihned řeším se zaměstnanci odhalená pochybení	0	4	4	0
	Jsem schopen/na a ochoten/na přiznat vlastní pochybení	0	3	4	1
Delegování	Úkoly deleguji společně s jasně vymezenými instrukcemi	0	0	4	4
	Úkoly deleguji s důvěrou ve své podřízené a jejich schopnost úkol splnit	0	0	5	3
	Delegování si spojuji s úsporou mého času na činnosti s vyšší prioritou	2	3	1	2
	Delegování si spojuji s možností zlepšit a rozvíjet dovednosti svých podřízených	0	1	1	6