

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti jako nástroj řízení výkonnosti

Bc. Kristýna Žaloudková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Kristýna Poslušná

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti jako nástroj řízení výkonnosti

Název anglicky

Managerial skills as a tool of performance management

Cíle práce

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

Obecná část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu.

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.

Metodika

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

Při získávání dat budou užity analytické metody, průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (řízený rozhovor).

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Jak se stát ještě lepším manažerem : kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-00-0.

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, F. – ŠULEŘ, O. – KOŠTAN, P. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

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

KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MOHELSKÁ, H. – PITRA, Z. *Manažerské metody*. [Praha]: Professional Publishing, 2012. ISBN 978-80-7431-092-8.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí : odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

VÁCHAL, J. – VOCHOZKA, M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 10. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 10. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 11. 2021

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 29.11.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za jeho lidský přístup, odborné vedení a čas věnovaný této diplomové práci. Dále bych chtěla poděkovat managementu a zaměstnancům společnosti DIOSS Nýřany, a.s. za umožnění zpracování praktické části této diplomové práci. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat také rodině za podporu.

Manažerské dovednosti jako nástroj řízení výkonnosti

Abstrakt

Každá společnost, která chce v dnešní době zaujmout primární postavení na trhu, má dané klíčové vlastnosti pro její úspěch. Mezi tyto klíčové vlastnosti lze zařadit právě manažerské dovednosti, jejichž využití napříč společnostmi stále roste. A tato diplomová práce se problematikou manažerských dovedností právě zabývá.

Cílem diplomové práce je řešení nových přístupů k rozvoji a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s. Práce je rozdělena do dvou částí. První část, tedy teoretická, začíná literární rešerší, kde jsou popsány a vysvětleny jednotlivé termíny související s manažerskými dovednostmi, jakými jsou manažerské role, kompetence, manažerské funkce podle konceptu Henriho Fayola, přičemž tento koncept je aplikován v celé diplomové práci. Druhá část – část praktická se zabývá společností DIOSS Nýřany, a.s., ve které byl zkoumán přístup k manažerským dovednostem skrze kvantitativní a kvalitativní výzkum. Získaná data z kvantitativního výzkumu, konkrétně ze dvou dotazníků jsou analyzovány v navazující části. Tyto výsledky jsou následně porovnány s výsledkem kvalitativního výzkumu za pomoci techniky řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti. Na základě výsledků výzkumu jsou navrženy opatření, které by mohly společnosti zlepšit výkon zaměstnanců.

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

Managerial skills as a tool of performance management

Abstract

Every company that wants to take a leading position in the market today has the key features for its success. These key qualities include managerial skills, the use of which is constantly growing across companies. And this diploma thesis deals with the issue of managerial skills.

The aim of the diploma thesis is to solve new approaches to the development and application of managerial skills in the management process in the company DIOSS Nýřany, a.s. The work is divided into two parts. The first part, ie theoretical, begins with a literature search, which describes and explains the various terms related to managerial skills, such as managerial roles, competencies, managerial functions according to the concept of Henri Fayol, and this concept is applied throughout the thesis. The second part - the practical part deals with the company DIOSS Nýřany, a.s., in which the approach to managerial skills through quantitative and qualitative research was examined. The data obtained from quantitative research, specifically from two questionnaires are analyzed in the following section. These results are then compared with the results of qualitative research using the technique of a controlled interview with the CEO of the company. Based on the research results, measures are proposed that could improve the company's employee performance.

Keywords: business management, management process, human resources management, managerial roles, managerial functions, managerial skills, hard skills, soft skills, employee performance, organization performance

Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	10
2.1 Cíl práce	10
2.2 Metodika	10
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Management jako proces řízení	13
3.1.2 Management jako řídicí zaměstnanci	14
3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení	15
3.1.4 Historie managementu	15
3.2 Manažer.....	16
3.3 Osobnost manažera	17
3.4 Manažerské kompetence	18
3.5 Manažerské funkce.....	19
3.5.1 Plánování	20
3.5.2 Organizování.....	23
3.5.3 Příkazování	24
3.5.4 Koordinace.....	24
3.5.5 Kontrola	25
3.6 Manažerské role	28
3.6.1 Interpersonální role.....	28
3.6.2 Informační role	29
3.6.3 Rozhodovací role	29
3.7 Manažerské dovednosti	30
3.7.1 Manažerské styly	31
3.8 Hard (tvrdé) dovednosti	32
3.9 Soft (měkké) dovednosti	33
3.9.1 Delegování	34
3.9.2 Komunikace	35
3.9.3 Motivace	36
3.9.4 Týmová spolupráce.....	38
3.10 Výkonnost zaměstnanců.....	38
3.10.1 Hierarchie potřeb podle Maslowa.....	39
3.10.2 Hierarchie potřeb zaměstnanců.....	39
3.10.3 Faktory ovlivňující výkonnost zaměstnanců	40

4 Vlastní práce	41
4.1 Charakteristika společnosti DIOSS Nýřany, a.s.	41
4.2 Historie společnosti	41
4.3 SWOT analýza	42
4.4 Výsledky kvalitativního výzkumu.....	43
4.5 Výsledky kvantitativního výzkumu.....	47
4.5.1 Vyhodnocení dotazníku č. I	48
4.5.2 Vyhodnocení dotazníku č. II.....	68
5 Výsledky a diskuse	89
5.1 Zhodnocení výsledků	89
5.2 Návrh opatření	90
6 Závěr.....	92
7 Seznam použitých zdrojů.....	94
8 Přílohy	99

Seznam obrázků

Obrázek 1 Model manažerských kompetencí	19
Obrázek 2 Základní prvky plánování	21
Obrázek 3 Hierarchické uspořádání základních typů plánů.....	22
Obrázek 4 Kontrolní proces	26
Obrázek 5 Úroveň kontroly.....	27
Obrázek 6 Proces komunikace	36

Seznam tabulek

Tabulka 1 Osobnostní charakteristiky pracovníka.....	35
Tabulka 2 SWOT analýza	43
Tabulka 3 Složení výzkumného souboru podle pohlaví respondentů.....	48
Tabulka 4 Složení výzkumného souboru podle věku	49
Tabulka 5 Složení výzkumného souboru podle vzdělání.....	49
Tabulka 6 Složení výzkumného souboru podle pozice ve firmě	50
Tabulka 7 Složení výzkumného souboru podle délky pracovního poměru	50
Tabulka 8 Složení výzkumného souboru podle délky pracovního poměru na pozici manažera	51
Tabulka 9 Názory respondentů na jejich podíl na tvorbě podnikové strategie	52
Tabulka 10 Názory respondentů na jejich akceptaci podnikových strategických cílů	52
Tabulka 11 Názory respondentů zda mají schopnost přesvědčit podřízené o správnosti strategických cílů	53
Tabulka 12 Názor respondentů na vlastní schopnost převádět strategické cíle do cílů operativních.....	54
Tabulka 13 Názor respondentů na rozpracování operativních cílů do obsahově a časově určených úkolů pro týmy a jednotlivce.....	54

Tabulka 14 Manažerské kompetence v oblasti strategického a operativního řízení.....	55
Tabulka 15 Názor respondentů na uplatňování vlastního názoru a autority při řízení týmu	56
Tabulka 16 Názor respondentů na uplatňování týmové práce a demokratického stylu řízení	56
Tabulka 17 Názor respondentů na přizpůsobování řídicího stylu a aktuální situaci a povaze problému	57
Tabulka 18 Názor respondentů na to, zda slouží pro podřízené jako morální vzor	57
Tabulka 19 Názor respondentů ohledně uplatňování lídrovských kompetencí	58
Tabulka 20 Manažerské kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů	58
Tabulka 21 Názory respondentů na provádění formálního hodnocení pracovního výkonu	59
Tabulka 22 Názory respondentů na stanovení plánu vzdělávání a respektování	60
Tabulka 23 Názory respondentů na provádění neformálního hodnocení a udílení	60
Tabulka 24 Názory respondentů na vyvozování opatření v případě neodpovídajícího.....	61
Tabulka 25 Názor respondentů na vlastní spravedlnost vůči podřízeným	61
Tabulka 26 Názory respondentů na oceňování nadstandardního pracovního výkonu	62
Tabulka 27 Názory respondentů na provádění kontroly pracovního výkonu.....	62
Tabulka 28 Názor respondentů na pořádání pracovních porad a poskytnutí prostoru podřízeným pro vyjádření jejich názorů	63
Tabulka 29 Názor respondentů na schopnost obhájit vlastní názor vůči nadřízeným.....	63
Tabulka 30 Názory respondentů na schopnost obhájit vlastní názor před opačným názorem týmu	64
Tabulka 31 Názory respondentů na respektování individuálních kompetencí při přidělování úkolů členům týmu	64
Tabulka 32 Manažerské kompetence v oblasti provádění manažerských funkcí.....	65
Tabulka 33 Názory respondentů na sladění pracovního a rodinného života.....	66
Tabulka 34 Názory respondentů na vytváření příznivého pracovního klimatu.....	67
Tabulka 35 Názory respondentů na chápání osobních problémů podřízených zaměstnanců	67
Tabulka 36 Názory respondentů na zabraňování negativním jevům na pracovišti jako je šikana, sexuální obtěžování a mobbing	68
Tabulka 37 Manažerské kompetence v oblasti péče o pracovníky.....	68
Tabulka 38 Odpovědi respondentů ohledně řešení nástupnictví	71
Tabulka 39 Představy manažerů ohledně vlastní budoucnosti ve firmě.....	72
Tabulka 40 Odpovědi respondentů ohledně spokojenosti s postavením ve firmě.....	72
Tabulka 41 Odpovědi respondentů ohledně spokojenosti s finančním ohodnocením a poskytovanými pracovními benefity	73
Tabulka 42 Odpovědi respondentů ohledně spokojenosti s možností dalšího vzdělávání a osobního rozvoje.....	73
Tabulka 43 Pracovní spokojenost manažerů	74
Tabulka 44 Odpovědi respondentů, zda umí odhadnout, jaké kompetence budou v budoucnu potřebovat podřízení zaměstnanci.....	76
Tabulka 45 Odpovědi respondentů ohledně schopnosti připravit pracovníky na změnu	76
Tabulka 46 Odpovědi respondentů ohledně schopnosti přesvědčit pracovníky o správnosti a potřebě změny	77
Tabulka 47 Odpovědi respondentů ohledně potřeby změny řídicího stylu	77
Tabulka 48 Odpovědi respondentů ohledně potřeby většího využívání vlastní autority.....	78

Tabulka 49 Odpovědi respondentů ohledně většího uplatňování demokratického řídicího stylu	78
Tabulka 50 Manažerské kompetence potřebné pro prosazení změny.....	79
Tabulka 51 Odpovědi respondentů ohledně znalosti a uplatňování vyváženého leadershipu	80
Tabulka 52 Odpovědi respondentů ohledně připravenosti a ochoty uplatňovat moderní směry v řízení lidských zdrojů	80
Tabulka 53 Odpovědi respondentů ohledně znalosti principů Diverzity managementu	81
Tabulka 54 Odpovědi respondentů ohledně znalosti principů Age managementu.....	81
Tabulka 55 Odpovědi respondentů ohledně využívání Talent managementu	82
Tabulka 56 Manažerské kompetence v oblasti moderního řízení lidských zdrojů	82
Tabulka 57 Odpovědi respondentů ohledně sledování trvalé udržitelnosti pracovního výkonu (vlastního i podřízených)	83
Tabulka 58 Odpovědi respondentů ohledně znalosti a využívání Time managementu	84
Tabulka 59 Odpovědi respondentů ohledně využívání e-learningu.....	84
Tabulka 60 Odpovědi respondentů ohledně práce nad rámec povinné pracovní doby	85
Tabulka 61 Odpovědi respondentů ohledně vlastního životního stylu	85
Tabulka 62 Odpovědi respondentů ohledně péče o vlastní psychickou pohodu a fyzickou zdatnost	85
Tabulka 63 Odpovědi respondentů ohledně dostatku času pro rodinu a osobní zájmy	86
Tabulka 64 Odpovědi respondentů ohledně toho, zda současnou pracovní pozici považují za vrchol vlastní pracovní kariéry	86
Tabulka 65 Odpovědi respondentů ohledně toho, zda jsou ochotni se za účelem služebního postupu dále vzdělávat	87
Tabulka 66 Odpovědi respondentů ohledně toho, zda je práce manažera baví	87
Tabulka 67 Další kompetence a vlastnosti manažerů	88

Seznam grafů

Graf 1 Odhad pravděpodobného počtu zaměstnanců, kteří se ztotožňují s podnikovou strategií	53
Graf 2 Plánované setrvání ve firmě.....	69
Graf 3 Dosavadní kariérní postup	70
Graf 4 Plánovaný kariérní postup	70
Graf 5 Odpovědi respondentů ohledně aktuální potřeby zvýšení kompetencí	75
Graf 6 Odpovědi respondentů ohledně potencionálních kompetencí, které budou potřebovat v budoucnu	75

1 Úvod

V průběhu 20. století dochází vlivem změn na trhu práce k rozvoji vědy o řízení, jinak řečeno, teorii managementu. Termín management si lze představit jako skupinu vedoucích pracovníků či umění řízení. V dnešním moderním a uspěchaném světě se považuje za hlavní předpoklad pro efektivní fungování společnosti především správné vedení a řízení. Jak je známo, manažer je ve svém postavení ve společnosti velmi důležitou složkou a má v ní také zodpovědnost. S rozvojem managementu souvisí i fakt, že v každé společnosti jsou na manažery kladeny vyšší požadavky.

Současné podnikatelské prostředí je ve znamení permanentních změn a nečekaných situací, např. covidová doba či inflace. Proto podniková strategie musí být dostatečně flexibilní, aby mohla na každou změnu adekvátně a rychle reagovat. Kvalifikovaný, zkušený a schopný manažer, který dokáže kvalitním vedením zajistit prosperitu společnosti, se tak stává důležitým faktorem každé společnosti. Manažer je odpovědný za správný chod společnosti. Měl by mít schopnost umět efektivně využívat jak materiální, tak lidské zdroje, dále umět řídit a vést lidi, komunikovat s nimi. Manažer by měl znát veškeré postupy pracovní, procesy a specifické dovednosti svých zaměstnanců.

Za dovednosti lze označit návyky, které je možno nabýt buď praxí či cvikem. Požadavky na kompetence či dovednosti manažerů se mění a rostou a to jak v oblasti hard dovedností, tak v oblasti soft dovedností. Proto jedním z hlavních úkolů manažerů je, aby připravili podnik na budoucnost, lépe řečeno, aby zajistili u zaměstnanců trvale udržitelnou výkonnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je řešení a dále zhodnocení současné kvality a úrovně manažerských dovedností ve výrobní společnosti DIOSS Nýřany, a.s. a v případě zjištění nedostatků v oblasti kompetencí navrhnout opatření s ohledem na současnost i budoucnost. Smyslem celé diplomové práce byla podpora výkonnosti vybrané společnosti.

Dílčím cílem této diplomové práce je v rámci vybraného tématu:

- zpracovat literární rešerši k dané problematice, tzn. zpracování uceleného přehledu o manažerských funkcích, dovednostech a rolích;
- charakterizovat společnost DIOSS Nýřany;
- analyzovat slabé a silné stránky podniku DIOSS Nýřany, a.s.;
- analyzovat současnou úroveň řízení manažerských dovedností v dané společnosti;
- analyzovat kompetence, které budou manažeři využívat v budoucnosti;
- na základě kvalitativního a kvantitativního výzkumu navrhnout opatření, která by měla připravit manažery na budoucnost s cílem dosáhnout trvale udržitelné výkonnosti zaměstnanců.

2.2 Metodika

Pro vyhotovení diplomové práce, bylo v první řadě nutné shromáždit dostatek materiálů a podkladů. Pro zhotovení teoretické části této diplomové práce, která tvoří základ pro část praktickou, je využita studie tzv. sekundárních dat – odborných publikací a dokumentů, zaměřujících se na problematiku managementu. Poté se diplomová práce zaměřuje v teoretické části na hlavní část, tj. manažerské dovednosti.

Metoda, která řeší stanovený problém diplomové práce, byla vybrána tzv. metoda analýzy. Podle Sedlákové (2014), rozebírá konkrétní téma, v tomto případě manažerské dovednosti, na dílčí elementy a následně je uspořádává.

V tomto případě se jedná o takové dílčí elementy, jakými jsou vysvětlení pojmů manažer a jeho osobnost, dále manažerské kompetence, manažerské funkce a jeho typy,

role, styly a výkonnost a v neposlední řadě charakteristika manažerských dovedností, konkrétně soft a hard dovedností.

Aby mohlo dojít k následnému propojení teoretických informací do praktické části, tak zde byla využita metoda syntetická, která podle Sedlákové (2014), představuje proces, kterým dochází ke spojování dvou a více prvků do jednoho hlavního celku.

Praktická část této diplomové práce se zabývá v elementární fázi analýzou sekundárních dat, tedy charakteristikou subjektu, v tomto případě, společnosti DIOSS Nýřany, a.s., jeho historií a dále zpracování SWOT analýzy, tedy charakteristika slabých a silných stránek společnosti. Tato data byly čerpány z webových stránek společnosti, z podnikových dokumentů a také z rozhovoru s generálním ředitelem. Na základě zjištěných informací o fungování společnosti DIOSS Nýřany, a.s. došlo k provedení kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

V primární fázi výzkumu byly určeny statistické hypotézy H0 a H1, které jsou v závěru komparovány s danými výsledky.

H0: Vedení společnosti si uvědomuje, že stávající způsob manažerského řízení nezaručuje prosperitu společnosti v budoucnosti, ale manažeři jej považují za vyhovující a svoje řídicí dovednosti za odpovídající situaci.

H1: Vedení společnosti i manažeři si uvědomují, že situace podnikatelského prostředí je ve znamení změn, a že bude nutné inovovat způsob řízení, tedy požadavky na řídicí dovednosti manažerů.

Kvalitativní výzkum byl realizován nástrojem řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti DIOSS Nýřany, a.s. Byly sestaveny otázky z pěti okruhů témat, kterými jsou: podniková strategie, řízení lidských zdrojů, manažeři, etické řízení lidských zdrojů a společenská odpovědnost. Tento řízený rozhovor s generálním ředitelem proběhl 20. srpna 2021 a trval cca 1 hodinu. Po provedeném rozhovoru bylo následně na řadě vyhodnocení získaných odpovědí a analýza výsledků. Tyto výsledky byly podnětem pro sestavení otázek k dotazníkovému šetření, tedy kvantitativnímu výzkumu.

Kvantitativní výzkum byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření, konkrétně dvou dotazníků, kdy, jak již bylo zmíněno výše, příprava dotazníků probíhala na základě odpovědí získaných od generálního ředitele společnosti. Cílová skupina respondentů byla s ohledem na cíl této diplomové práce, stanovena na manažery – liniové, střední a top manažery. Jednalo se o celkem 35 respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo

ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s. v měsíci září 2021, kdy byly oba dotazníky odeslány elektronickou formou prostřednictvím webového formuláře všem 35 manažerům dané společnosti. Formulář byl zcela anonymní a jeho účastníci byli o jeho účelu informováni. První dotazník obsahoval celkem 32 otázek, a zaměřoval se především na současné řídicí dovednosti manažerů na všech úrovních řízení společnosti. První otázky byly informativní, tedy týkajících se složení výzkumného souboru, dalších 24 otázek bylo zjišťovacích týkajících se způsobu řízení a stávajících kompetencí manažerů. Zbylé otázky se týkaly činnosti manažerů v oblasti strategického, operativního řízení a také otázky uplatňování řídicího stylu a soft a hard dovedností.

Druhý dotazník obsahoval celkem 30 otázek a zaměřoval se na budoucnost, tedy na kompetence, které budou manažeři potřebovat v průběhu 1 – 2 let. V tomto dotazníku se objevovaly otázky zjišťovací, konkrétně osobních plánů manažerů ve vztahu k budoucnosti společnosti, dále názory manažerů na potřebné dovednosti a budoucnosti a v poslední řadě byly otázky zaměřeny na ověření předpokladů pro trvale udržitelnou výkonnost manažerů, jako předpoklad udržení trvalé výkonnosti zaměstnanců. Otázky u obou dotazníků se jednalo o otázky uzavřené, s možností jedné či více odpovědí.

Po získání všech výsledků, byly analyzovány odpovědi od manažerů a výsledky byly komparovány a pomocí syntetické metody byly vygenerovány určité poznatky, na základě kterých byly sestaveny konkrétní návrhy a možnosti řešení v oblasti řízení manažerských dovedností.

3 Teoretická východiska

Teoretická část v této diplomové práci se zabývá především studiem odborné literatury a jiných publikací, které se týkají dané problematiky, tj. manažerských dovedností. Na začátku této kapitoly je představen odborný termín management a jeho historie, který souvisí s řízením organizace. Dále se teoretická část zaměřuje na popis termínů, jakými jsou manažer a jeho osobnost, manažerské funkce a role, kompetence a styly vedení.

3.1 Management

Management, nebo také jinak řečeno - řízení, má více definic, nicméně nejčastější definicí tohoto termínu je, že management je proces umožňující organizovat a plánovat lidskou činnost, účelově a zároveň efektivně kontrolovat výkon činností a také řídit chování lidí v zájmu dosažení cílů organizace (Pitra, 2007). Na základě této definice lze tvrdit, že management je *postup vnitřního působení na chování organizace, který je složený ze čtyř základních složek, aby reakce organizace na vývoj jejího okolí byla efektivní*. První dvě složky jsou plánování a organizování, jejichž smyslem je vytvoření předpokladů pro efektivní postup vytyčení cílů společnosti. Zbývající dvě složky, jakými jsou vedení a kontrola mají dynamický charakter (Pitra, 2004).

Management lze také definovat ve třech rovinách, kdy první z rovin je řízení jako proces, dále pracovníci v řídicích funkcích a poslední rovinu tvoří soubor poznatků o řízení. Tyto roviny budou dále vysvětleny v kapitolách níže.

3.1.1 Management jako proces řízení

Jak již bylo zmíněno, termín řízení je považován za ekvivalent ke slovu management. Vzhledem k tomu, že management je obtížně uchopitelný proces, existuje mnoho definic, z nichž každá poukazuje jen na některé vlastnosti managementu. Dále nelze naprosto přesně odpovědět na otázku, z čeho se skládá management. V roce 1916 zformuloval Henri Fayol, jeden z předních zakladatelů termínu managementu, koncept, který se uvádí jako nejčastější a tím jsou manažerské funkce. Na základě tohoto konceptu stojí i dnešní koncept funkcí, jakými jsou plánování, koordinování a organizování (Blažek, 2014).

Mezi další koncept patří členění manažerských rolí a to členění na interpersonální role, informační a rozhodovací role. Autorem této členitosti je Henry Mintzberg, který na

základě analýzy zformuloval, co manažeři skutečně dělají a na základě toho poté určil deset manažerských rolí, které začlenil do níže uvedených tří skupin:

- *interpersonální role* – manažer vystupuje především jako leader a spojovací článek;
- *informační role* – manažer se jeví jako šířitel informací, mluvčí, ale také jako příjemce informací;
- *rozhodovací role* – manažer je zde brán jako řešitel problému, alokátor zdrojů a především jako podnikatel (Blažek, 2014).

3.1.2 Management jako řídicí zaměstnanci

Řídicí pracovníci, lépe řečeno, manažeři, jsou osoby, které daný management konají. Lze říci, že bez těchto osob by úspěšnost společnosti nemusela být vysoká. Dříve v daných společnostech bylo striktně dané kdo je manažer a kdo podřízený pracovník, stejně tak to bylo s úkoly, tedy kdo má co na starosti. Nicméně doba se změnila a nyní lze říci, že ve většině společností, ať malých či velkých, dochází k participaci mezi zaměstnanci a již to není jen o tom, že by manažer rozdával ‚pouze‘ příkazy. Mnoho úkolů bývá delegováno na jeho pracovníky a ti pak mají možnost se nejen přiučit, získávat zkušenosti, ale také seberealizovat se v dané společnosti.

Aktivity ve společnosti jsou realizovány na tzv. třech úrovních, podle stupně řízení, které se jistým způsobem překrývají.

Podle Fialy (2009), se dělí stupně řízení následovně:

- *Manažeři první linie* – manažeři jsou odpovědní za efektivitu alokace zdrojů pro produkci, svou práci vykonávají na operační, jinak řečeno, základní úrovni, která je jádrem fungování organizace. Příkladem jsou mistři v dílně či vedoucí týmu.
- *Manažeři střední linie* – manažeři jsou zodpovědní za větší organizační jednotku, operují na tzv. technické úrovni – pokud organizace dosáhne určité velikosti, potom je nezbytné koordinovat činnosti prováděné na operační úrovni a určovat druh výrobku, které mají být produkovány. Příkladem tohoto typu jsou např. vedoucí výroby.

- *Manažeři vrcholové linie* – jinak řečeno také top manažeři – operují na nejvyšší úrovni. Tito manažeři řídí organizaci jako celek, mají dlouhodobé cíle a určují směr vývoje organizace (Donnelly, 2011).

3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Většina lidí se domnívá, že management je fenomén dnešní doby, nicméně jeho počátky sahají již do dávné historie. Termín management byl původně americkým slovem, které ne každý znal. V současnosti má již tento termín mezinárodní účinnost.

Management se z pohledu vědy řadí mezi mladší odvětví a mezi hlavní složky pro jeho rozvoj lze zařadit sociální psychologii, psychologii a také právo a ekonomii.

Management jako takový, je ať již vědomě či nevědomě aplikován ve všech organizacích, bez ohledu na obor, velikost, poslání či činnost, to znamená, že sem lze zahrnout nejen obchodní, či výrobní organizace, ale také nemocnice, vládní instituce, nadace či ozbrojené síly.

Podle Dědiny (2005), se zde odkrývá fakt, že hlavní charakteristikou pro manažera není existence podřízených, ale jde především o jeho samotné aktivní působení v procesu tvorby a udržování prostředí ve vybraném sektoru.

3.1.4 Historie managementu

Historie říká, že řízení je stejně staré jako civilizace. V dávném starověku probíhalo řízení rozsáhlých projektů, jakými byly stavby kanálů či pyramid, při kterých byly koordinovány stovky či dokonce tisíce pracovníků (Blažek, 2011). Již při stavbě zmíněných pyramid bylo úkolem manažera vše důkladně naplánovat, rozdělit neboli delegovat dané úkoly pracovníkům a zároveň byl zodpovědný za obstarávání potřebného materiálu. Tento proces stavby byl průběžně kontrolován a práce pracovníků byla organizována (Robbins, 2004).

Management jako takový se vyvíjel v průběhu tří etap. První etapa tohoto vývoje byla zakončena v začátku 30. let 20. století, kdy docházelo k odstranění důsledků ekonomické a velké hospodářské krize, která byla zapříčiněna první světovou válkou. 70. léta dělí od sebe druhou a třetí etapu, kdy došlo k vysokému růstu a následnému poklesu cen ropy, což zapříčinilo nejistou budoucnost nejen v podnikání, ale také v životě (Blažek, 2011).

3.2 Manažer

Stejně jako u výše zmiňovaného termínu management, tak i v případě pojmu *manažer*, existuje mnoho vysvětlení toho, o koho se jedná. Termín pochází opět z Ameriky a volně ho lze přeložit jako *řídící pracovník*. Manažer jakožto odborný termín se prvotně začal objevovat a anglosaských zemí a to k označení osob, které nesly zodpovědnost za správný chod organizace ať už v podnikatelské, či jiné sféře (Folwarczná, 2010).

Podle Folwarczné (2010), je manažer osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává výkon vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází. V jiném pojetí lze manažera definovat jako osobu, která dosahuje stanovených cílů skrz tým lidí, který je této osobě svěřen. Být dobrým a efektivním manažerem neznamena být pouze dobrým odborníkem, ale také rozumět a chápat druhé, umět vést lidi a vykazovat schopnosti a dovednosti, kterými se lze odlišit od ostatních specializovaných odborníků (Veber, 2000).

Podle Lojdy (2011), by manažer měl být člověk, který dosahuje stanovených cílů a je schopný vést tým lidí, neboť právě prostřednictvím lidí manažer dosahuje stanovených cílů. Pro to, aby se osoba stala úspěšným manažerem, je zapotřebí uplatňovat určité dovednosti a techniky. Dovednostem a technikám se lze naučit, je pro ně však předpokladem určitá zralost manažera a ovládnutí své osobnosti (Lojda, 2011).

V nynější době, kdy stále dochází nejen k urychlování procesů, ale také se zvyšuje podíl pracovníků na řízení organizací, je jedním ze stěžejních úkolů obsazení kompetentní osoby právě na pozici manažera.

Formulace manažera jako tzv. profesionála, který vykonává funkce managementu a z nich vyplývající povinnosti, uvádí ve své knize Turcekiová (2004), podle ní je management chápán jako profese, která má vymezený předmět, metody a obsah. Na tuto profesi je možné připravit se studiem, získat pro ni formální kvalifikaci, nicméně pro úspěšné zvládnutí této profese musí existovat také náležitě výkonové předpoklady daného manažera, případně musí být dodrženy kvalifikační standardy. Kvalifikační standardy lze vysvětlit jako schopnosti, dovednosti a znalosti, které se později promítnou v zkušenosti a jsou souhrnně označovány jako kompetence.

3.3 Osobnost manažera

Osobnost manažera lze charakterizovat jako člověka se všemi biologickými, sociálními a psychickými znaky. Osobnost je dána tzv. psychickými rysy, podle kterých je člověk schopen vnímat to, co se kolem něj děje. Mezi tyto rysy lze zařadit schopnosti, znalosti, dovednosti motivy či postoje.

Podle Vysekalové (2011), osobnost každého člověka je ovlivněna i tím, co každý člověk:

- chce (potřeby);
- je (temperament);
- může (vlohy či nadání);
- kam člověk směřuje (životní cesta).

Šuler (2008) zase uvádí ve své knize, že tzv. psychickými rysy osobnosti se rozumí:

- schopnosti, znalosti a dovednosti;
- temperament a vlastnosti;
- potřeby, hodnoby, motivy a postoje.

Šuler (2008) dále tvrdí, že velký vliv na utváření osobnosti člověka mají tři skupiny faktorů, kterými jsou:

- sociální – tyto faktory vznikají vlivem našeho okolí na nás, tzn. působení například přátel, spolupracovníků či rodiny;
- biologické – genetická vybavenost;
- kulturní – jedná se o společenské skupiny – zvyky, normy, jazyk.

Do kompetencí vstupuje pět kategorií složek osobnosti. Mezi první lze zařadit *motiv*, mezi které patří vše, co daného člověka podněcuje k tomu, vydat se určitým směrem. Člověk si tak stanovuje cíle, které jsou pro něho výzvou, a je silně motivován. Důležitým rysem je *temperament*, kde hlavní roli hraje *sebekontrola*. Člověk s vysokou mírou sebekontroly dokáže záležitost řešit v klidu, naopak nízká sebekontrola vede k bouřlivé, někdy až dokonce k přehnané reakci. Vnímání sebe samotného má vliv na to, zda je člověk schopný vykonat daný úkol či nikoliv. Mezi další důležitou složku patří *vědomosti*, které

člověk získá v souvislosti s vykonávanou prací na konkrétní pozici a také *dovednosti*, které jsou potřeba k vykonávání určité činnosti (Kubeš, 2004).

Podle Woodruffea (1993), kompetence je tzv. soubor vzorců chování, které je potřeba v dané pozici použít, aby úkoly náležící této pozici byly pracovníkem kompetentně zvládnuty.

Kubeš (2004), uspořádal hierarchicky strukturu kompetencí, kdy na nejnižší úroveň dal schopnosti, talent a inteligenci, které dohromady vytváří dovednosti. Mezi druhou nejnižší složku uvedl tzv. stabilní složky osobnosti (motivy, postoje a hodnoty), které tvoří základnu pro vědomosti, know-how a zkušenosti. Na samém vrcholu uvedl Kubeš (2004), chování, které spojuje získané dovednosti a zkušenosti, díky nimž je člověk připraven efektivně plnit zadaný úkol. Manažerské kompetence budou dále více rozebrány v následující kapitole.

3.4 Manažerské kompetence

Termín kompetence lze definovat jako *způsobilost člověka, lépe řečeno, schopnost člověka provádět konkrétní pracovní činnosti v požadovaném termínu, kvalitě a rozsahu a na základě toho docílit daných výsledků*. Lze tedy říci, že kompetence nevyjadřují pouze vykonávání daných úkolů kvalifikovaně, ale také schopnost dané úkoly v určeném termínu a dostatečné kvalitě dokončit. Kompetentní osoba je spolehlivá v nestandardních situacích a lze ji svěřit i obtížné a předem nejasně formulované úkoly (Lojda, 2011).

Manažerské kompetence lze rozdělit do různých skupin, jedním typem dělení je podle Stone (2008):

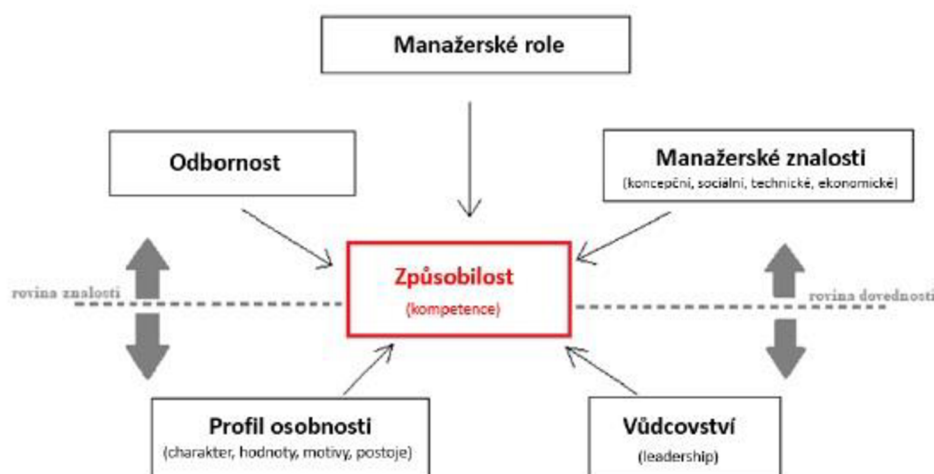
- *odborné kompetence* – tyto kompetence jsou potřeba ve všech organizacích, jde o znalost technického vybavení dané organizace, průběh pracovních postupů či využívání např. strojů;
- *metodické kompetence* – vyznačují se především účelným a rychlým zvládnutím nových znalostí;
- *osobní kompetence* - jedná se o kompetenci, kdy manažer je schopen tzv. sebereflexe – ke změnám přistupuje pozitivně, je spolehlivý, zodpovědný a proaktivní;
- *sociální kompetence* – jedná se o schopnost manažera nejen navazovat vztahy, ale také si je udržet.

Obecně je z psychologie známo, že schopnost vzniká z vloh, které jsou vrozené a které se většinou dědí z generace na generaci. Využití vloh vzniká tzv. schopnost, tedy být připraven na určitou činnost. Pro dobrého manažera je klíčová role rozumová schopnost (Bělohávek, 2001).

Schopnosti lze členit na:

- *mechanické* – lépe řečeno umění porozumět různým úrovním vztahů mezi předměty;
- *rozumové* - podstatné pro řešení problémů, ovlivňují celkový výsledek manažera;
- *psychomotorické* – zručnost, koordinace očí a rukou.

Obrázek 1 Model manažerských kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování podle Řezáč, 2009

3.5 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou tzv. činnosti, které představují způsob klasifikace práce manažerů. Jejich posláním je efektivní využívání a vzájemný soulad mezi manažerskými funkcemi (Hron, 2011). Mnoho autorů se zabývalo klasifikací manažerských funkcí, nejstarší klasifikací se zabýval Henri Fayol, podle kterého jsou manažerské funkce *činnosti vykonávané při řízení, a jejich dobré provádění přispívá k efektivní řídicí práci*. Manažerské funkce jsou brány oproti manažerským rolím jako starší pojetí, kdy Fayol bral manažerské funkce spíše staticky bez ohledu praktického využití.

Henri Fayol definoval manažerské funkce takto:

- plánování;
- organizování;
- příkazování;
- koordinace;
- kontrola.

Později vznikla další řada alternativních klasifikací, například Heinz Weihrich spolu s Haroldem Koontzem začleňuje místo funkce příkazování a koordinace k manažerským funkcím personalistiku a vedení. Mezi další autory zabývající se manažerskými funkcemi lze zařadit Jaromíra Vebera (2009), který funkce rozděluje do dvou činností a to na činnosti naplňující funkce managementu a činnosti průřezové.

Tato diplomová práce je zaměřena na koncept nejstarší, tedy na koncept Henriho Fayola a následující kapitoly budou vysvětleny a rozděleny právě podle něj.

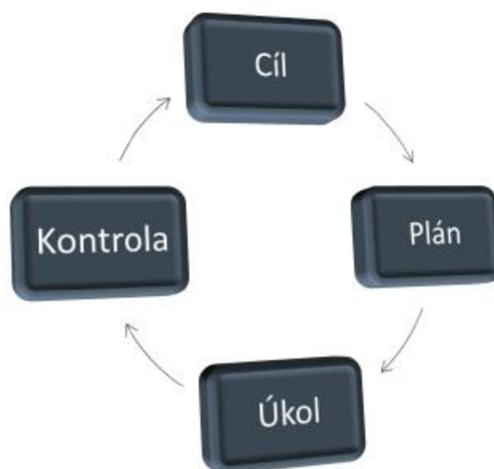
3.5.1 Plánování

Této manažerské funkci je přikládán klíčový význam na nejvyšších stupních managementu. Podstata plánování je primárně stanovení cílů, kterých je dosaženo pomocí prostředků ve stanoveném čase (Štěpaník, 2010).

Podle Kociánové (2010), jde o rozhodovací proces, který stanovuje organizační cíle, výběr ideálního prostředí, způsob dosažení a definování výsledků. Za plánování jako takové jsou zodpovědní manažeři, kteří investují čas do koordinace úsilí a připravují a realizují změny. Lze tvrdit, že plánování souvisí se strategickým myšlením manažera a jeho nejen dlouhodobou vizí, ale také prognostickým odhadem, který je stanoven na základě předchozí důkladné analýzy (Štěpaník, 2010).

Oproti tomu Veber (2009), definuje termín plánování jako *výchozí bod pro vykonávání ostatních manažerských činností*. Podle něj je smyslem plánování vymezení cest a cílů, díky nimž má být těchto cílů dosaženo.

Obrázek 2 Základní prvky plánování



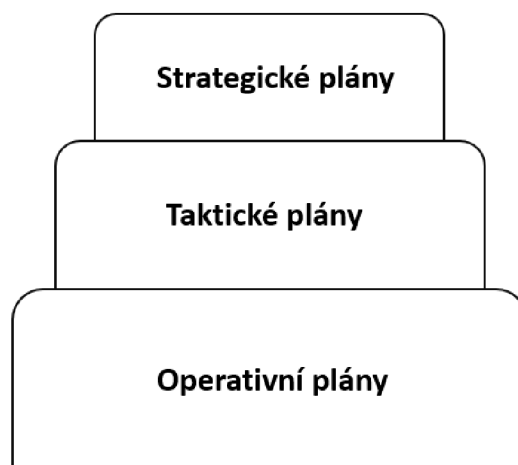
Zdroj: Bělohlávek, 2001

Mezi základní prvky plánování patří cíle, postupy, úkoly a kontrola, které lze vidět na obrázku č. 2. Cíl je označení pro budoucí stav, jehož má být dosaženo. Pro organizaci je velmi důležité stanovení nejen hlavního cíle organizace, ale také vymezení časového rámce, formulace z hlediska obsahu a návaznost na ostatní cíle v organizaci.

Dle obrázku č. 2 lze také vidět, že na cíl navazuje tzv. plán neboli zvolený postup. K dosažení co nejefektivnějšího cíle je zapotřebí hledat různé alternativy a ideálně vybrat tu nejvhodnější. Na tomto základě se dále určuje důležitost a rozsah postupu (Bělohlávek, 2001). S postupem souvisí také tzv. zdroje, které jsou k dosažení cíle stejně důležité jako předchozí prvky. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.3 osobnost manažera, v kompetenci manažera je důležité, aby rozhodl, jaké zdroje, ať materiál, finance či například energie, budou zapotřebí.

Dalším důležitým prvkem podle Bělohlávka (2001), je úkol. Manažeri musí rozdávat úkoly svým pracovníkům a to včetně odpovědnosti a pravomocí, aby mohlo dojít k dosahování stanoveného cíle. Důležité u tohoto prvku je rozhodnout a určit, kdo bude za co odpovídat a jakým způsobem bude motivován. Posledním prvkem na obrázku č. 2 je kontrola. Dle Kociánové (2010), lze plánování naplnit, jestliže lze stanovit a v intervalu vytyčit kontrolu a způsob hodnocení důležitých cílů.

Obrázek 3 Hierarchické uspořádání základních typů plánů



Zdroj: Vlastní zpracování podle Vodáček, 2013

Jak lze vidět výše na obrázku č. 3, podle Vodáčka (2013), lze plánování rozdělit do tří hierarchických stupňů a to na plány:

- strategické;
- taktické;
- operativní.

Strategické plány

Jedná se převážně o kompletní plány, které zahrnují veškerou činnost dané organizační jednotky a právě proto jsou sestavovány na její vrcholové úrovni. Pokud to lze, tak na delší časový horizont, který může být dále členěn do dílčích časových úseků. Tyto plány spadají do skupiny dlouhodobých plánů s časovou dimenzí tří a více let. Rozkladem tohoto plánování vzniká soustava taktických plánů.

Taktické plány

V tomto případě jde o plány, které zahrnují jednotlivé funkcionální oblasti dané organizační jednotky. Časový horizont těchto plánů je zlomkem časového horizontu strategických plánů, lépe řečeno, jedná se o střednědobé plány, zpravidla do dvou let. Taktické plány jsou sestavovány na střední úrovni organizační hierarchie, jak lze vidět na obrázku č. 3. Typickými příklady těchto plánů jsou kvartální a roční plány výroby, platů či kapacit strojů. Rozkladem těchto plánů vzniká základ soustavy tzv. operativních plánů. (Vodáček, 2013).

Operativní plány

Tyto plány jsou obvykle sestavovány na nejnižších úrovních organizační hierarchie, například pracoviště či dílny. V tomto případě jde často o plány, které vyjadřují časovou následnost vykonávání jednotlivých činností. Zpravidla tyto plány spadají do krátkodobých plánů s časovou dimenzí od šesti měsíců do jednoho roku. Příkladem operativních plánů jsou plány zadávání výroby a jejich částí do výroby (Vodáček, 2013).

3.5.2 Organizování

Mezi další manažerské funkce podle Fayola patří organizování, jehož účelem a smyslem je uspořádání prvků a vztahů mezi nimi a dále zavedení určitého řádu v organizovaném objektu. Za organizování lze považovat jakékoliv rozdělení úkolů do procesů. Vzhledem k tomu, že organizovaný tým dosahuje mnohem vyšších výsledků než tým, kde žádná organizace není, lze tvrdit, že organizované úsilí směřuje k efektivnímu dosažení stanovených cílů (Armstrong, 2008).

Donnelly (2011), ve své knize uvedl, že nejdůležitějším prvkem organizování jsou lidé. Organizování si lze představit jako cílevědomé úsilí manažerů, kteří si stanovují způsob, jak mají pracovníci daný druh práce vykonávat.

Proces organizování a obsahovou náplň organizování popsal Vodáček (2013) pomocí systému OSCAR, který byl jako první použit americkým profesorem Ernestem Deleem, který jako první specifikoval právě v tomto systému základní požadavky, které mají být procesem organizování a jeho organizačními konstrukcemi zajištěny.

System OSCAR lze vysvětlit jako:

- *O (Objectives)* – stanovení cílů a také nutnost zajištění cílů organizačního celku;
- *S (Specialization)* – z anglického jazyka specializace, v tomto případě, způsob ekonomicky účinného sdružení stejných či podobných činností do jednotlivých dílčích struktur;
- *C (Coordination)* – nutnost vzájemného sladění činností jednotlivých dílčích jednotek;
- *A (Authority)* – v tomto případě jde o náležité nastavení pravomocí;

- *R (Responsibility)* – jinak řečeno – zodpovědnost, tzn. povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.

Dle autora Štěpaníka (2010), je smyslem organizování zajistit splnění pracovních cílů, koordinací všech zúčastněných článků, na základě dělby práce. Mezi organizační schopnosti dle něj patří:

- jasné stanovení cílů a úkolů;
- určení činnosti řízených článků;
- vymezení vazeb mezi jednotlivými úseky či skupinami tak, aby efektivně a plnohodnotně sloužily k plnění pracovních cílů.

Naopak jiný autor, Mikuláščík (2010), považuje za cíl úspěšného organizování uspokojování potřeb trhu. Jedině tímto způsobem si zde může organizace udržet svou působnost. Při organizování by mělo být každému zaměstnanci v dané organizaci určeno místo, odpovědnost a povinnosti. Další funkcí pro efektivní organizování je soudržnost dílčích částí organizace tak, aby byly součástí její integrované struktury a byly správně provázané a také vzájemné závislé.

3.5.3 Příkazování

Podstatou této funkce je uplatňování moci, přičemž tato funkce spadá do manažerské komunikace. Smyslem a účelem příkazování spočívá především v plnění vytyčených cílů, rentabilitě a produktivitě. V praxi a pro pracovníky to znamená držet se určitých pravidel a pokynů. Cipro (2009), uvedl, že se lze setkat s autoritativním příkazováním, tj. metoda využívaná v situaci, kdy manažer je pod časovým tlakem. Nicméně problém nastává ve chvíli, kdy se toto manažerovo chování stane stereotypním vůči spolupracovníkům.

3.5.4 Koordinace

Veber (2009), uvedl, že smyslem koordinace je dosáhnout takové povahy fungování v organizaci, kterou lze charakterizovat termíny, jakými jsou proporcionalita, synchronizace či rovnováha. Je dáno, že čím vyšší nároky jsou kladeny na funkci

organizace z časového či ekonomického hlediska, tím vyšší nároky jsou kladeny právě na koordinaci.

3.5.5 Kontrola

Mezi poslední funkci dle Fayola patří kontrola. Ta určuje, zda s ohledem na specifikované požadavky, bylo dosaženo tzv. shody ve vývoji kontrolované reality. Dle Vebera (2009), jde o druh zpětné vazby, pomocí které má dojít k získání objektivní představy o řízené realitě. Celá podstata kontroly je zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Posláním kontroly je hospodárné a včasné zjištění v řídicím procesu a zároveň analýzu a přijetí závěrů k odchylkám.

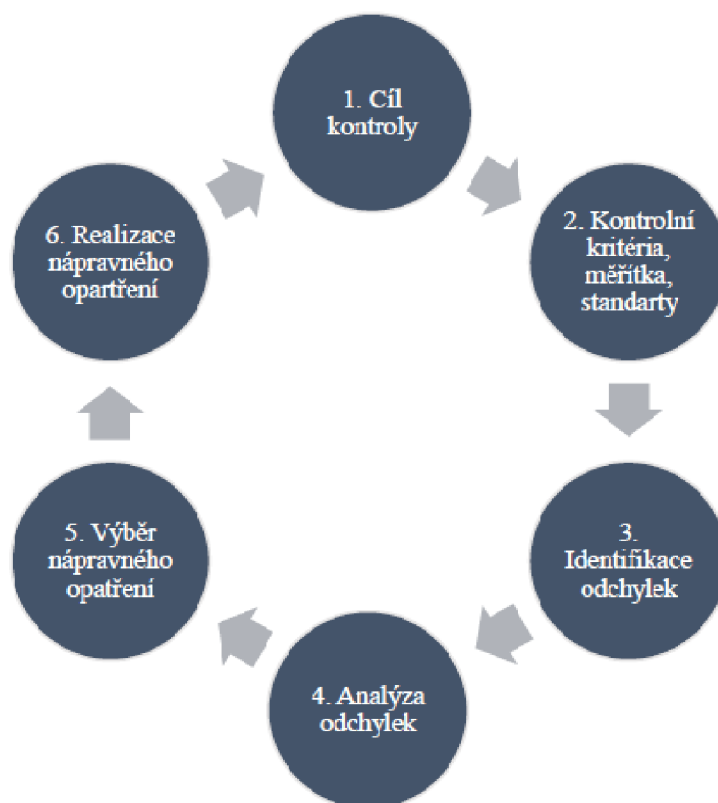
Procesy kontroly se dělí na vnitřní neboli interní a vnější neboli externí. Vnější kontrola je realizována subjekty, které stojí mimo organizaci, naopak vnitřní kontrola je realizovaná manažery nebo pracovníky, kteří mají k této kontrole pravomoc.

Význam kontroly spočívá především v zaměření energie organizace daným směrem a to hodnocením, monitorováním a ovlivňováním organizačního chování a koordinování činností členů organizace. Jak je patrné, snahou každé organizace je dosažení stanoveného cíle a právě k tomu slouží efektivní kontrola, která je zaměřená na veškerou energii firmy (Bělohlávek, 2001).

Kontrolní systémy jsou nastaveny tak, aby byly plánované činnosti správně vykonávány. Úkolem těchto systémů je především monitorovat, hodnotit a posilovat činnosti a chování, jaké si přejí manažeři dané organizace. Ať je rozdílnost činností jakákoliv, kontrolní systém musí být vždy připraven, neboť je povinností organizace, aby svoje činnosti kontrolovala. Podle Bělohlávka (2001), mají kontrolní systémy za úkol stanovit zásady a pravidla a to jak řešit opakování situace, na tomto základě se snižuje manažerská nejistota při rozhodování. Každý člen dané organizace by se měl na kontrole podílet.

Kontrolní proces

Obrázek 4 Kontrolní proces



Zdroj: Vlastní zpracování podle Martinovičová, 2014

Průběh kontrolního procesu je podle Martinovičové (2014), naplánován do jednotlivých na sebe navazujících kroků. Obrázek č. 4, který lze vidět výše, popisuje jednotlivé kroky kontrolního cyklu. Prvním důležitým krokem je cíl kontroly, kdy podstatou je, aby každý proces měl jasně definovaný cíl, neboť pokud nejsou promyšlené jednotlivé cíle, nedojde tak k efektivním činnostem (Bělohlávek, 2001).

Mimo stanoveného cíle by měla kontrola také zjišťovat rozdíl mezi skutečností a záměrem, v tomto případě plánem, který je různě podrobný a složitý. Dochází však i k situaci, kdy není možné plán a skutečnost do detailů porovnávat. Vytvářejí se tak standardy, měřítka a kritéria výkonné práce, které představují ústřední body plánu. Na základě jejich vyhodnocení lze posoudit, zda je globální postup práce žádoucí či nikoliv.

Identifikace odchylek dochází dle Bělohlávka (2001), rozborem kontrolovaných procesů a jejich srovnáváním stanovenými kontrolními měřítky. Pro danou situaci a její zvládnutí je nejideálnější, když se odchylky identifikují ještě dříve, než vůbec nastanou.

Dalším nezbytným krokem v kontrolním cyklu je analýza odchylek. Tento krok je základní činností každého manažerského rozhodování. Jedná se o rozborový charakter, který analyzuje, zda se jedná o negativní či pozitivní odchylky.

Krok zvaný výběr nápravného opatření spočívá v korekci zjištěných odchylek, tzn. např. přepracování plánu, změny organizační struktury, výběr jiných zaměstnanců či úpravy cílů. V poslední řadě daného cyklu dochází k realizaci daného opatření, kdy výsledek musí být podroben kontrole a tím se promítne do dalších cílů kontrolního procesu (Bělohlávek, 2001).

Úrovně řízení

Obrázek 5 Úroveň kontroly



Zdroj: Vlastní zpracování podle Bělohlávek, 2001

Na obrázku č. 5 lze vidět, že nejvyšší management na vrcholu pyramidy se zabývá strategickými kontrolními procesy, jejichž předmětem je vývoj dané organizace, hodnocení strategie, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami a celkové výsledky hospodaření. Jak již bylo zmíněno, úkolem nejvyššího managementu je dosažení organizačních cílů. Dle Dvořákové (2007), se tento způsob kontroly provádí v delším časovém období a zaměřuje se především na budoucnost. Střední management se zabývá kontrolou manažerskou a slouží k přidělování např. zdrojů organizačních jednotek, pracovním postupům a harmonogramu (Bělohlávek, 2001). Na nejnižším stupni pyramidy

dochází ke kontrole operativní. Dle Dědiny (2005), efektivně provedená operativní kontrola je ve shodě s pravidly v daných termínech a spočívá v individuálních úkolech. Jedná se například o průběžné hospodaření s materiálovými, kapacitními, či finančními zdroji.

3.6 Manažerské role

Manažerské role se řadí z pohledu rozsahu práce a různorodosti činností mezi nejkomplicovanější role v celé společnosti. Mezi hlavní roli manažera je podle Bělohlávka (2003), dosažení cílů organizace prostřednictvím jejich pracovníků. Jednotlivý manažer vystupuje během celého pracovního dne v několika různých typech vztahů, ať se jedná o vztah s podřízeným, či nadřízeným, každý z těchto vztahů funguje na jiném předpokladu a řídí se rozdílnými pravidly. Každý manažer by měl být schopen vzhledu do budoucnosti a na základě toho i plánovat například budoucí alokaci zdrojů, množství či jejich kvalitu.

První, kdo definoval pojem manažerské role, byl kanadský profesor managementu Henry Mintzberg, v jehož studiích se zaměřoval na pozorování manažerů, konkrétně na to, jak vykonávají svou práci v běžném pracovním dnu. Důležité je říci, že Mintzbergovo pojetí je mladší než Fayolovo a podílel se na aktivním posouzení manažerských činností v praxi – proto název role. Na základě své studie stanovil deset pracovních rolí, které rozdělil do tří skupin, kterými jsou role interpersonální, informační a rozhodovací, které budou rozebrány viz níže.

3.6.1 Interpersonální role

- *Představitel organizace* – tato role má za úkol reprezentovat organizace navenek, tzn. při různých akcích, přijímání nových pracovníků, či zahájení provozu. Svou přítomností dává manažer najevo zájem o organizaci. Osoba představitele neplánuje a nerozhoduje a neřeší problémy (Bělohlávek, 2001).
- *Vedoucí organizace* – má na starosti především definovat úkoly, které jsou potřeba zajistit pro fungování organizace. Manažer své podřízené pracovníky vede, motivuje, zjišťuje slabé a silné stránky a koordinuje směr, aby díky němuž dosáhl cíle organizace.

- Spojovatel organizace – tato role koordinuje vztahy především s ostatními manažery na horizontální úrovni napříč organizací.

3.6.2 Informační role

Všechny informace, které manažer získává pomocí interpersonálních vztahů, jsou předmětem informačních rolí. Tato role spočívá především ve sběru, třídění, přenosu a filtraci získaných informací v informačních procesech. V informačních rolích vystupuje manažer jako pozorovatel, šířitel, anebo mluvčí.

- Pozorovatel – vyhledá informace ať formální cestou - tisk, porady či neformální cestou – rozhovory. Získává informace potřebné především pro pochopení organizačního života.
- Šířitel – manažer, který prezentuje interní/externí informace svým podřízeným pracovníkům a dále rozhoduje o důležitosti informací a jejich případnou další prezentaci.
- Mluvčí – manažer v této roli reprezentuje svým postojem organizaci navenek, lépe řečeno, vytváří svým vystupováním image celé organizace (Bělohlávek, 2001).

3.6.3 Rozhodovací role

Hlavní charakteristika v této roli je to, že manažer je hlavním iniciátorem a zjevným projevem cílevědomé činnosti vedoucí k dosahování daných cílů organizace. Existují čtyři role, jimiž jsou podnikatel, řešitel, distributor zdrojů a tzv. vyjednávač (Bělohlávek, 2001).

- Podnikatel – Jestliže je manažer v roli tzv. podnikatele, jeho hlavní náplní práce je podněcovat, vymýšlet a projektovat změny. Zabývá se také řešením problémů a navrhováním nových akcí, které by vedly organizaci k lepší situaci. Současně má za úkol zvažovat rizika, která plynou z podnikatelských aktivit.
- Řešitel sporných problémů – pokud je manažer v této pozici, jeho hlavním úkolem je rychle reagovat na neočekávané skutečnosti, které by mohly ohrozit dosažení vytyčeného cíle organizace. Specifické na této roli je překonávat bariéry a vzdorovat nežádoucím tlakům ať už vně či mimo organizaci.

- *Distributor zdrojů* – manažer má v tomto případě za úkol usilovat o maximální využití všech dostupných zdrojů, jakými jsou peníze, pracovní síla, čas či moc a efektivní hospodaření s nimi.
- *Vyjednaváč* – tuto pozici dělá manažer, který má oprávnění k hospodaření se svěřenými zdroji organizace. Jedná tak s jednotlivými útvary, kolegy či externími dodavateli, klienty (Pošvář, 2008).

3.7 Manažerské dovednosti

Definic pro termín manažerské dovednosti existuje celá řada. Dle Lojdy (2011), můžeme tyto dovednosti definovat jako *veškeré praktické návyky, které se dají získat buď praxí anebo výcvikem*. Jde o proces, který je závislý na schopnosti přijímat nové informace a zároveň se obohacovat o praktické zkušenosti.

Oproti tomu Kříž (2015), uvedl ve své knize, že jde o získané dispozice, které souží k rychlému, správnému a úspornému vykonávání určité činnosti pomocí vhodné metody. Nicméně oba tyto autoři se shodli v tom, že dovednosti lze získat jak výcvikem, tak i praxí. Pokud manažer získá určitou dovednost, měl by mít i zkušenosti, které umožňují lépe zafixovat si potřebné návyky a dovednosti, díky nimž může manažer správně řídit budoucí vývoj (Kříž, 2015).

Manažerské dovednosti v roce 1974 rozdělil americký psycholog Robert L. Katz do tří následujících segmentů:

- *technické;*
- *lidské;*
- *koncepční.*

Technické dovednosti

Technické dovednosti představují schopnost efektivně používat specifické znalosti, postupy, metody a techniky, které jsou zacílené na realizaci procesů a činností v dané organizaci. Tyto dovednosti jsou důležité především pro nižší úroveň managementu. Pochopení těchto dovedností hraje významnou roli v rámci organizace. Jedná se o nejnámější dovednosti, neboť jsou nejvíce konkrétní a požadované od nejvyššího počtu lidí. Technické znalosti obsahují analytické a specializované znalosti a specifické techniky

při používání specializovaných nástrojů a zařízení. Obecně se týkají práce s procesy či věcmi.

Lidské dovednosti

Lidské dovednosti se oproti technickým zaměřují právě na práci s lidmi. V tomto případě jde o schopnost lidí účelně pracovat jako tým a pomocí součinnosti efektivně utvářet a budovat společné hodnoty. Lidské dovednosti lze také popsat jako způsob, jakým jedinec vnímá chování svých spolupracovníků. Člověk, který správně a efektivně využívá svých dovedností, je schopen hájit své postoje a má tak předpoklady k přijetí názorů od jiných osob a tím schopný porozumět dané situaci. Zde významnou dovednost představuje komunikace, která bude blíže přiblížena v kapitole později.

Koncepční dovednosti

Koncepční nebo také konceptuální dovednosti tvoří poslední segment podle Katze. Tyto dovednosti znamenají především schopnost vidět organizaci jako tzv. systém neboli celek, který je třeba usměrnit tak, aby byly dosahovány tzv. strategické cíle (Donnelly, 2011). Jedná se o schopnost rozpoznat závislost dílčích funkcí uvnitř organizace, tj. jak vztahy a různé změny ovlivňují jejich vzájemné působení. Podle Katze jsou tyto dovednosti pro organizaci vysoce relevantní

3.7.1 Manažerské styly

Manažerské styly, nebo také jinak řečeno, styly vedení, kdy manažer vede své podřízené, představuje synchronizovaný způsob činností, které charakterizují jeho rozhodování. Tyto styly lze popsat jako typické chování manažera, které využívá při plnění každodenních úkolů k dosažení cílů organizace (Tureckiová, 2004). To, jaký styl vedení manažer uplatňuje ke svým podřízeným spolupracovníkům, lze brát jako jeden z nejdůležitějších znaků práce každého manažera. Nicméně nyní se řada teoretiků přiklání k teorii, že nejlepšími a nejúspěšnějšími manažery jsou právě ti, kteří dokáží propojit jednotlivé styly vedení a závislosti na různorodých situacích v dané organizaci.

Dle Bělohlávka (2001), rozlišuje klasická teorie hlavní manažerské styly:

- autoritativní;
- liberální;
- demokratický.

Autoritativní styl

Jde o přímé rozkazy, lépe řečeno, určování úkolů – všechna rozhodnutí jsou prováděna bez zapojení podřízených. Rozhodování si manažer ponechává ve svých rukou a komunikace zde směřuje směrem od shora dolů. Nevýhodou tohoto stylu může být například motivace podřízených, naopak výhodou v tomto stylu může být ve vysokém a rovnoměrném výkonu zaměstnanců.

Liberální styl

Lze říci, že tento styl je opak stylu autoritativního, tzn., že manažer se snaží co nejméně zasahovat do konkrétních činností a celou svou autoritu ponechává na podřízených zaměstnancích, kteří si sami stanoví rozdělení práce a postup. Komunikace v tomto stylu probíhá v tzv. horizontálním směru, to znamená, mezi jednotlivci v daném týmu. Výhodou liberálního stylu je volnost podřízených, kteří plní úkoly podle svého a dochází tak k jejich motivaci být lepšími (Bělohlávek, 2001).

Demokratický styl

V tomto stylu manažer velkou část své autority deleguje, nicméně odpovědnost za finální rozhodnutí si stále ponechává. Úkoly jsou v tomto případě přiděleny participativně rozhodnutím skupiny, tzn. manažer sice disponuje se svou autoritou, nicméně v řadě případů svým podřízeným důvěřuje a obrací se na ně. Komunikace zde probíhá obousměrně.

3.8 Hard (tvrdé) dovednosti

Hard dovednosti nebo také tvrdé dovednosti lze definovat jako technické dovednosti, mezi které spadají především dovednosti počítačové, jazykové či účetní. Jedním z typických znaků tvrdých dovedností je jejich jednoznačná měřitelnost, lépe řečeno, definice složek a měření tzv. proměnných, ke kterým se řadí například četnost nebo počet

chyb. Často jsou označovány jako odborné know - how. Tvrdé dovednosti jasně definují znalost a odbornost v konkrétních situacích (Váchal, 2013).

Tyto dovednosti nejsou vrozené a za svůj život je lze získat zkušenostmi či prostřednictvím vzdělání. Tvrdé dovednosti souvisí se soft dovednostmi, oba typy těchto dovedností jsou velice důležité - každý úspěšný manažer by měl disponovat tvrdými i měkkými dovednostmi. Lze tvrdit, že čím lépe člověk ovládá měkké neboli soft dovednosti, tím lepší je jeho výkon a tím roste schopnost ovládat dovednosti těžké (Dědina, 2010).

3.9 Soft (měkké) dovednosti

Měkké dovednosti, na rozdíl od dovedností tvrdých, nelze jednoznačně měřit. Tyto dovednosti jsou brány jako lidské dovednosti v oblasti chování, které v sobě obsahují emoce a mají vztah k tzv. sociální inteligenci. Tato inteligence představuje schopnost člověka správně pracovat nejen s vlastními pocity, ale také s pocity druhých lidí. Úspěšní vrcholoví manažeři by měli touto inteligencí disponovat.

Mezi sociální inteligenci lze zařadit:

- sebehodnocení;
- empatie;
- sociální dovednosti;
- sebeřízení;
- motivace.

Měkké dovednosti lze také formulovat jako kariérní znaky, kterými disponuje každý pracovník organizace. Jsou charakteristické svou interakcí jedince s okolím a výrazně ovlivňují pracovní výkon pracovníků. Oproti tvrdým dovednostem jsou vyžadovány ve vyšší míře u manažerských či obchodních profesí. Podle Jaye (2006), by měly tvořit důležitou součást požadavků již při obsazení pracovního místa a tím ke správnému zařazení. Jedná se o vrozené dovednosti a je na každém, jak s nimi bude pracovat. Mezi měkké dovednosti lze zařadit také delegování, komunikaci, již zmíněnou motivaci, ale také týmovou spolupráci, kdy tyto dovednosti budou blíže rozebrány v následujících kapitolách.

3.9.1 Delegování

Delegování lze definovat jako *proces, kdy manažer přenáší vykonávání pracovního úkolu na někoho jiného, nicméně manažerovi zůstává konečná odpovědnost za splnění téhož úkolu* (Lojda, 2011). Je charakteristické přímým usměrňováním a také malou motivační podporou ze strany manažera. Manažer, nebo také výkonný pracovník, může pracovní úkoly delegovat na pracovníky, kteří mají v daném oboru a v plnění svých úkolů dostatečnou praxi. Tito pracovníci jsou dle Urbana (2003), označováni za špičkové, nicméně podpora ze strany manažerů je spíše nízká.

Podle Mühlfeita (2017), je třeba delegovat pracovní úkoly, které pracovníky brzdí a jsou jejich slabou stránkou. Neboť delegování činností, které tým brzdí ve vykonávání svěřených pracovních úkolů, lze dosáhnout větším přínosem u silných stránek, které budou naopak maximalizovat pracovní výsledky. S tímto tvrzením souvisí i tvrzení, že lidé, kteří budou moct využívat při své práci své silné stránky, ve kterých si jsou jisti, budou jevit nejen větší produktivitu, ale také budou v mimopracovním životě zdravější a šťastnější.

Při ovládnutí této dovednosti usnadňuje manažerovi efektivně využívat svůj čas a tím i efektivně zvyšovat výkonnost týmu za pomoci vedení lidí (Lojda, 2011). V momentě, kdy se manažer rozhodne delegovat úkol, by si měl manažer položit dvě otázky – co deleguje, ale také na koho deleguje. Manažer by měl svému pracovníkovi jasně formulovat cíl, úkol, sdělit jaká je priorita úkolu a ujistit se, zda pracovník pochopil pokyny.

Podle Lojdy (2011), by se manažer měl při správném delegování řídit několika aspekty, kterými jsou:

- kvalifikovanost pracovníka;
- schopnost pracovníka;
- podpora pracovníka;
- spolehlivost pracovníka;
- časový prostor pracovníka;
- odpovědnost.

Tabulka 1 Osobnostní charakteristiky pracovníka

Znalosti	Dovednosti	kompetence	Schopnost učení
Postoje	Flexibilita	Kvalita práce	Výkonnost
Iniciativa	Kreativita	Analytické schopnosti	Pracovní tempo
Práh stresu	Komunikativnost	Týmovost	Osobní ambice
Potřeba kontroly	Samostatnost	Orientace na cíl	Orientace na řešení

Zdroj: Vlastní zpracování podle Lojda, 2011

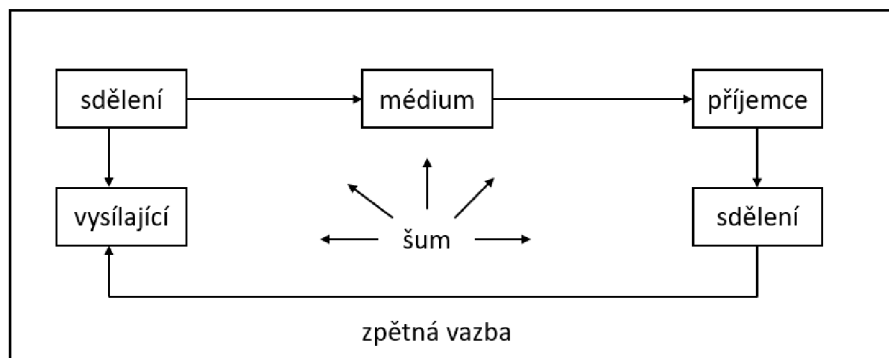
Každý manažer by měl u svého pracovníka vyhodnotit nejen jeho schopnosti, ale také vlohy a povahové rysy a to dříve než na něj začne delegovat právě úkoly. O jaké charakteristiky jde, lze vidět v tabulce č. 1.

3.9.2 Komunikace

Komunikace lze definovat jako *proces předávání a zároveň porozumění významu obsahu*. Slovo *komunikace* je z *latinského jazyka* a v *překladu* znamená *„něco spojovat“*. Mikuláščík (2010), definuje komunikaci jako proměnlivý proces, kdy proměnlivost v čase je jednou z nejdůležitějších charakteristik. Klade se zde důraz na proces předávání, tj. pokud nebudou předány žádné informace - proces neproběhne. Dále se zde klade důraz také na proces porozumění, tzn. porozumění obsahu, co je sdělováno. Jen tím tak dojde v komunikaci k úspěchu – musí být jak správně interpretována, tak správně pochopena. Komunikace tedy může probíhat mezi dvěma a více lidmi, je tedy zřejmé, že charakteristickým znakem je vzájemné ovlivňování účastníků a hledání podpory.

Podle Robbinsa (2004), než dojde ke komunikaci, je potřeba uvést důvod, proč jsou informace sdělovány. Sdělení obsahuje část zakódování, tj. formulace do symbolické formy komunikace, která postupuje na základě média neboli kanálu k příjemci, který danou informaci přijme a tzv. ji transformuje a dojde k dekodování. Výsledkem takového procesu je přenos informací od jedné osoby k té druhé. Tento proces lze vidět na obrázku č. 6 viz níže.

Obrázek 6 Proces komunikace



Zdroj: Vlastní zpracování podle Robbins, 2004

Podle Coveyho (2017), je komunikace jedním z principů tvůrčí spolupráce. Podstatou definuje synergii, tj. existence vztahů a vazeb v rámci celku, kdy celek je brán jako něco více než součet všech jeho částí. Na základě této definice lze říci, že synergicky komunikovat znamená otevřít svou mysl a dát průchod novým volbám a možnostem. V momentě, kdy lidé synergicky komunikují, znamená to, že se lépe poznávají a zároveň chápou situace a vzájemně si vyměňují názory.

Při komunikaci a vedení rozhovoru se můžeme setkat s překážkami, na které je potřeba být dobře připraven. Scharlau (2010), uvedl ve své knize, že překážky můžeme definovat jak na straně komunikátora, tak na straně příjemce. Jak lze vidět na obrázku č. 6, při dobré a správné komunikaci jde dané sdělení od komunikátora k příjemci a následně by mezi nimi mělo dojít ke zpětné vazbě. Tento proces však může narušit překážka a to neschopnost správně vyjádřit danou informaci, kterou chce ať komunikátor či příjemce předat. Jedná se o překážku, kdy jedna strana něco myslí, ale informaci nevysloví a naopak pokud je informace vyslyšena, ale není ji správně porozuměno.

3.9.3 Motivace

Termín motivace nebo také motivační dovednosti pochází z latinského slova *movere*, což znamená pohyb. Podle Armstronga (2015), vyjadřuje motivace sílu a směr chování a dále zahrnuje faktory, které vedou lidi k dosažení vytyčeného cíle nebo potřeby, která naplní jejich přání.

Bedrnová (1994), ve své knize uvádí, že motivace organizuje a integruje celkovou psychickou a i fyzickou aktivitu jedince směrem k danému cíli. Motivace v praxi je jeden ze základních důvodů, kdy dochází ke zlepšování pracovních výsledků. Pomocí motivace a stimulace manažeři pobízejí své podřízené k tomu, aby vykonávali co možná nejefektivnější pracovní úsilí. Manažeři, kteří jsou úspěšní a kteří chtějí motivovat své pracovníky, jsou v této době pod vysokým tlakem, neboť na ně doléhá vliv současných trendů. Dále chtějí-li si pracovníky stále udržet, je jejich hlavním úkolem na tyto trendy a změny určitým způsobem reagovat (Urban, 2003).

Veber (2009), ve své knize rozdělil pravidla manažerské komunikace do čtyř okruhů a to:

- pozitivní motivační nástroje přináší vyšší výkonnost pracovníků;
- motivace pracovníků je úkolem manažera;
- pracovníci se chovají podle toho, jaké chování je odměňováno;
- co je motivací pro jednoho, nemusí být motivací pro ostatní pracovníky.

Podle Lojdy (2011), mezi základní nástroje, které pracovníky motivují, patří systém odměn a pracovní prostředí. Jinak řečeno, systém odměn se rozumí finanční odměna a benefity ať hmotného či nehmotného charakteru, které daný pracovník získá za splnění daného cíle. Dále pokud se pracovníci cítí na svém pracovním místě dobře, měla by jeho výkonnost být vyšší, než u pracovníka, kterému jeho pracovní prostředí spíše nevyhovuje. Nicméně systém motivace ze strany manažera musí být neustále kontrolován a to zda správně funguje a také zda přináší požadovaný profit.

V pracovním prostředí existují dva základní typy či způsoby motivace, kterými je odměna a trest. Jak již bylo zmíněno v odstavci výše, pracovník za dobře odvedený pracovní úkol získá odměnu, kterou může být např. uznání, finanční odměna či profesní růst. A naopak nevykoná-li pracovník zadanou práci, měl by být potrestán ve formě např. napomenutí, propuštění či snížení platu. Podle Vodáka (2011), chce-li společnost dosáhnout z dlouhodobého hlediska vyšší výkonnosti svých pracovníků, využije k tomu metodu pozitivní motivace.

3.9.4 Týmová spolupráce

Týmová spolupráce je také jedna z důležitých manažerských dovedností. Prosazuje se hlavně v souvislosti s vedením lidí. Podle Vebera (2010), se definice týmové spolupráce v mnoha případech liší, proto se na vznik týmu a jeho týmovou práci nahlíží jako na dva základní pohledy a to na aktivní a pasivní.

Pasivní důvod vzniku představuje blízkost pracovníků, ideálně fyzickou blízkost pracovníků, kteří pracují např. na stejném oddělení. Jinak řečeno je to uskupení lidí, kteří jsou spojeni za účelem plnění určitých úkolů, v tomto případě, pracovních úkolů a charakteristickým rysem jejich práce je zdůrazňování závislosti mezi výsledky a prací dané skupiny jako celku.

Naopak důvod aktivní je závislý na společných cílech, zájmech a bývá častějším důvodem, jak tým vzniká. Podle Vebera (2000), jsou to pracovní skupiny, které jsou sestaveny k určitému řešení či realizaci specifického úkolu.

V momentě, kdy vznikne tým, ať důvodem pasivním či aktivním, jeho hlavním posláním je být dostatečně efektivní. S tímto souvisí termín *efektivita týmu*, která je definována dvěma vlastnostmi - *soudržnost a atraktivita*. Podle Dědiny (2010), je tým tím atraktivnější, čím vyšší dosahuje úspěšnosti a prestiže a úkolem týmu je být soudržnou skupinou, která díky svým členům v týmu dosahuje stanovených cílů. Tým, který chce zajistit efektivní fungování, musí být dobře veden a zaměřen na jednání jeho účastníků uvnitř. Efektivní týmy by měl vést vedoucí, či manažer, který má za úkol dohlížet na tzv. tři oblasti potřeb pracovního týmu. Do daných potřeb patří potřeba udržení týmu, dokončení společného úkolu a také individuální potřeba členů daného týmu (Dědina, 2010).

3.10 Výkonnost zaměstnanců

Termín *výkonnost* se v dnešní době využívá již v běžném životě a lze ji měřit v mnoha oborech a to od ekonomiky až po například sport. Z toho tedy vyplývá, že definic tohoto termínu může být několik. Podle Wagnera (2009), výkonnost vykresluje charakteristiku, která popisuje způsob a průběh, jaký subjekty vykonávají danou činnost. Tyto činnosti jsou vykonávány na základě tzv. podobností se způsobem referencí při průběhu procesu. Proces měření výkonnosti zaměstnanců předpokládá schopnost porovnat referenční a zkoumané jevy, které jsou předem nadefinovány a sestaveny pomocí tzv.

kriteriální škály. Toto měření pomáhá jak manažerům, tak i celému vrcholovému managementu, zprostředkovat dané informace o jejich pozici a konkrétním vývoji, směru a stavu. Motivačním prvkem je interpretace vlastní výkonnosti, kdy tento prvek působí na činnost sebereflektujícího se jednotlivce.

S výkonností zaměstnanců těsně souvisí jejich efektivní kooperaci v rámci týmu, spokojenost a to spočívá ve vytvoření tzv. týmové synergie, kterou lze definovat jako využití kombinace a také vzájemného doplňování silných stránek členů v týmu ve vztahu ke zvýšení výkonnosti celku (Mühlfeit, 2017).

3.10.1 Hierarchie potřeb podle Maslowa

Maslow (1943), uvedl ve své knize, že Maslowa pyramida potřeb lze rozdělit do pěti úrovní, kdy základ této pyramidy, lépe řečeno nejspodnější řadu pyramidy tvoří *fyziologické potřeby*, které jsou nutností pro přežití. V tomto případě se jedná např. o potravu, vodu, vylučování a teplo. Druhá úroveň – *potřeba bezpečí a jistoty*, zde lze zařadit pracovní či finanční jistoty, práva, zdraví nebo ochrana před jakýmkoliv nebezpečím. Třetí úroveň této pyramidy - *potřeba souměřitelnosti*, kterou lze lépe představit jako potřebu člověka někam patřit, tzn. začlenění se do společnosti a dále dobře vycházet s ostatními lidmi kolem. *Potřeba úcty a uznání* spadá do předposlední úrovně pyramidy, kde je zahrnuté nejen uznání a respekt, ale i ocenění od druhých. Vrcholem této pyramidy je *potřeba seberealizace*, která je definovaná jako nejvyšší úroveň zaměřená osobní růst jedince a sebeuvědomění, výjimečnost jedince, individualitu, kreativitu a spontánnost se zaměřením na naplňování vlastního potenciálu, víry a upuštění od předsudků (Maslow, 1943).

3.10.2 Hierarchie potřeb zaměstnanců

Mühlfeit (2017), ve své knize uvedl, že vybudování opravdu výjimečné organizace s sebou nese velké břemeno, kterým je především ovládnutí inspirativního leadershipu. K tomu, aby bylo možno využít plný potenciál zaměstnanců je nezbytnost nejen oceňovat a inspirovat je, ale hlavním úkolem je uspokojovat potřeby zaměstnanců. Neboť jakmile nebudou uspokojeny nižší potřeby zaměstnanců, nelze tak zvýšit jejich angažovanost. Podle Mühlfeita (2017), je prokázána existence tzv. tří vrstev potřeb, které rozlišují zaměstnance na inspirované, spokojené a výborné.

Mezi potřeby *spokojených zaměstnanců* patří vnější podněty, neboli stimuly se kterými organizace pracují při řízení. Mezi tyto stimuly lze zařadit například finanční ohodnocení, pracovní prostředí, zaměstnanecké benefity či spoluúčasti na řízení dané organizace. *Výborní zaměstnanci* vnímají největší motivaci v práci, která má smysl, a proto je jejich úspěch projevem tzv. vlastní spokojenosti. *Inspirovaní zaměstnanci* chtějí být naopak součástí výjimečného týmu, chtějí růst, učit se a přispívat na významu své práce.

3.10.3 Faktory ovlivňující výkonnost zaměstnanců

Výsledky správně nastavené motivace jsou loajálnost, vyšší produktivita nebo také zvýšení pracovního výkonu. Správně nastavená motivace je tzv. hybnou silou a také činitelem chování v každé organizaci. Efektivně a správně nastavené faktory, které mají motivovat zaměstnance k většímu výkonu, jsou charakteristické uvedením věci do pohybu a to tím směrem, který organizace preferuje a také který povede k úspěšnému splnění požadovaných výsledků. Podle Armstronga (2008), potřebuje většina zaměstnanců být motivována z vnějšku a organizace může nabídnout zaměstnancům takové podmínky, kdy lze dosáhnout právě vysoké stupně motivovanosti v podobě např. příležitostí pro vzdělávání či růst a odměny.

4 Vlastní práce

Praktická část této diplomové práce se zabývá v elementární fázi analýzou sekundárních dat, tedy charakteristikou společnosti DIOSS Nýřany, a.s., dále historií společnosti a vypracování SWOT analýzy, tedy charakteristikou silných a slabých stránek dané společnosti. Dále praktická část obsahuje výsledky z výzkumu a to z kvalitativního výzkumu, tzn. výsledky získané za pomoci techniky tzv. řízeného rozhovoru a generálním ředitelem společnosti a dále výsledky kvantitativního výzkumu získané pomocí dvou dotazníkových šetření. První dotazník se zaměřuje na analýzu současného způsobu řízení a současných řídicích dovedností a druhý dotazník naopak analýzou budoucnosti, tzn. analýzu kompetencí, které budou manažeři potřebovat v budoucnu. Výzkumný soubor tvořili vybraní manažeři na všech stupních řízení společnosti DIOSS Nýřany a.s.

4.1 Charakteristika společnosti DIOSS Nýřany, a.s.

Podnik DIOSS Nýřany a.s. je moderní, perspektivní podnik, který se orientuje na komplexní řešení zákaznických potřeb v případě strojírenských výrobků (zpracování plechu, trubek, hliníku, nerez a oceli). Se svými více než 250 zaměstnanci se řadí mezi podniky velké (podle metodiky EU) a má významné postavení v rámci evropského globálního trhu. Na jeho webových stránkách se lze dočíst, že se jedná o tradiční českou firmu, která vychází z rodinných hodnot a nabízí pestrou práci v jedinečném prostředí a dále dodává široké spektrum výrobků různým evropským zákazníkům.

4.2 Historie společnosti

Historie podniku sahá až do roku 1872, kdy byl na jeho místě otevřen Zieglův důl na těžbu hnědého uhlí. Roku 1917 byl založen podnik s názvem Škoda zabývající se muniční výrobou. Po znárodnění, v roce 1953, vznikl podnik Tesla, zabývající se výrobou ohradníků pro pastviny a výrobou cívkových souprav pro rozhlasové přijímače. Po roce 1989 přešel podnik do soukromého vlastnictví. Současná společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 2000 (u obvodního soudu v Plzni) a je nástupkyní Obchodní společnosti První Nýřanská s.r.o. Zajímavostí je, že bez ohledu na formu vlastnictví a předmět podnikání, předci mnohých zaměstnanců, před desítkami let v těchto místech pracovali.

Jak již bylo zmíněno, v současnosti se podnik orientuje na strojírenskou výrobu. Disponuje rozsáhlým výrobním areálem se širokými možnostmi a desítkami výrobních a skladovacích objektů. V podniku je uplatňováno projektové a technologické řízení a další podmínky se přizpůsobují potřebám jednotlivých projektů. Podnik zaměstnává technické specialisty, kteří se snaží najít vždy reálné řešení zákaznického projektu. Využívají se zde různé špičkové technologie pro zpracování plechu a trubek, hliníku, nerez a oceli. Roční obrat podniku činí cca. 490 miliónů korun a aktuálně podnik zaměstnává cca 250 zaměstnanců. Podnik vlastní celkem 5 akcionářů.

4.3 SWOT analýza

Základem podnikové strategie je politika kvality, zaměřená na účelnost a efektivitu všech aktivit týkajících se podnikových stakeholderů (zákazníků, obchodních partnerů, zaměstnanců a dalších zainteresovaných). Důraz je kladen na dodržování legislativy a etických principů. Společnost má zpracován Etický kodex, na zaměstnancích vyžaduje legitimní a etické jednání a dodržování lidských práv. Součástí podnikové strategie je i společenská odpovědnost. Podnik zdůrazňuje, že ji dodržuje ve všech oblastech, tj. oblast ekonomická, sociální a environmentální a proklamuje, že usiluje o energeticky úspornou výrobu, dále že dodržuje veškerou legislativu v oblasti ochrany životního prostředí a že usiluje o to, chovat se environmentálně odpovědně. Organizační struktura podniku je uspořádána tak, že velká část odpovědnosti připadá na ředitele jednotlivých úseků včetně řízení lidských zdrojů. Úsek HR vůči nim zajišťuje poradenskou a metodickou činnost. Následující silné a slabé stránky jsou uvedeny v tabulce č. 2 viz níže.

Tabulka 2 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	PŘÍLEŽITOSTI
<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenceschopný produkt • Zastoupení na globálních evropských trzích • Ekonomická stabilita • Společenská odpovědnost • Kvalitní manažeři • Blízkost dálnice 	<ul style="list-style-type: none"> • Proniknutí na mimoevropské trhy, zejména států • Nábor pracovníků s nabídkou možnosti ubytování či trvalého bydlení (u manažerů) • Zavedení motivačního systému odměňování
SLABÉ STRÁNKY	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká závislost na vstupních surovinách • Omezená možnost získávání zaměstnanců z místních zdrojů • Vysoké požadavky na ochranu životního prostředí • Nedostatek technických specialistů 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek vstupních surovin • Nedostatek kvalitních zaměstnanců • Další zpřísnění požadavků na ochranu životního prostředí • Nízká poptávka v důsledku covidové krize

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.4 Výsledky kvalitativního výzkumu

Následující kapitola obsahuje výsledky z kvalitativního výzkumu, který byl uskutečněn ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s., a to za pomoci techniky řízeného rozhovoru. Řízený rozhovor byl proveden s generálním ředitelem společnosti, který poskytl informace o podnikové strategii, řízení lidských zdrojů, dále činnostech manažerů, společenské odpovědnosti a také uplatňování etického řízení. Během rozhovoru se generální ředitel vyjádřil i k dalším tématům, která budou zmíněna v následujícím textu. Zjištěné informace sloužily jako podklad pro sestavení otázek pro dotazníkové šetření. Rozhovor byl zrealizován dne 20. srpna 2021 a trval cca 1 hodinu. Všechny otázky jsou obsaženy v příloze č. I.

Otázka č. 1 – Za podnikovou strategii sice odpovídá TOP management, ale podílejí se na její tvorbě také střední a liniový manažeři? Jak je zajištěno, aby všichni manažeři považovali celopodnikové strategické cíle za své a převáděli je do operativního řízení?

Současný ředitel pracuje ve funkci tři roky a s jeho nástupem je spojeno vypracování nové podnikové strategie. První verze, jinak řečeno také vize vznikala na prvním QBR - quarterly business review, kde bylo rozšířené vedení plus přizvaní na wild card celkem 4 lidé. Pro formulaci vize byly použity výstupy ze setkání vedení s jednotlivými profesními skupinami, s mistry, z workshopu s rozšířeným vedením. Dohromady se zde setkala 15 lidí. První verze podnikové strategie vznikla začátkem roku 2019 a po připomínkování v rámci porad rozšířeného vedení vznikla konečná verze. Jednou ročně je vyhodnocována a podle aktuální situace aktualizována. Základ strategie je vize společnosti vyjádřená již mottem společnosti „Myšlenky a technologie k Vaším službám“. Znamená to, že společnost v plné míře naplňuje individuální potřeby, požadavky a přání zákazníků.

Zaměstnanci jsou s aktuální podobou podnikové strategie seznamováni na čtvrtletních setkáních všech zaměstnanců a na zpětnovazebních setkáních s profesními skupinami, případně na setkáních s oslavenci. Nejvýznamnější části jsou komunikovány prostřednictvím podnikových nástěnek a v podnikových DIOSS novinách.

Otázka č. 2 - Nejdůležitější činností manažerů je řízení lidských zdrojů. Existuje v organizaci oddělení (odbor) lidských zdrojů s příslušnými specialisty, kteří poskytují manažerům metodickou podporu a zajišťují administrativní část personální práce?

V podniku existuje oddělení řízení lidských zdrojů, ale pracují v něm pouze dvě ženy. Kromě personálních činností zajišťují i podnikové public relations a tvorbu image značky. V oblasti personalistiky odpovídají za náborů zaměstnanců, za rozvoj zaměstnanců (podnikové vzdělávání), za mzdy a udělované pracovní benefity. Na starosti mají také styk s obchodními partnery. Podle vyjádření ředitele zastávají funkce personalistů dvě mladé pracovnice a oddělení je proto řízeno a pracovnice koučovány přímo generálním ředitelem. Významnou roli v řízení lidských zdrojů mají vedoucí odborných oddělení a výrob, kteří

předvýběr a konečný výběr kandidátů na konkrétní pracovní pozice. K obsazení klíčových pozic se vyjadřuje generální ředitel.

Zadávání a schvalování profilů, včetně finančních parametrů a otevřených pozic je standardizováno a schvalováno buď generálním ředitelem, nebo finanční ředitelkou. Celý proces nábory pracovníků je sledován ve sdílené databázi. Celý proces začíná první reakcí, domluvením prvního kola pohovoru, domluvením druhého kola pohovoru, nabídkou či negativním vyjádřením, v případě nabídky odesláním návrhu smlouvy a v neposlední řadě podepsáním smlouvy. Fáze před nastoupením a adaptační proces nováčka je standardizován přes portál DIOSS EDU.

Otázka č. 3 - Jakým způsobem probíhá výběr manažerů? Je upřednostňován výběr manažerů z interních zdrojů nebo ze zdrojů externích? Jak je nastaveno odměňování manažerů (mají podíl na hospodářských výsledcích firmy) a jaké dostávají benefity? Jakým způsobem je zajišťováno Talent management jejich další vzdělávání a profesionální rozvoj? Mají manažeři možnost kariérního postupu. Existuje v organizaci plán nástupnictví a Kariérní řád? Je vůči manažerům uplatňován Talent management?

Na výběru manažerů či klíčových specialistů se podílí vedoucí příslušného oddělení s generálním ředitelem popř. s finanční ředitelkou. Sice je upřednostňován výběr z interních zdrojů, ale nedaří se jej příliš realizovat a více musí být využívány zdroje externí. Projevuje se to i v oblasti nástupnictví, kde sice formální plán existuje, ale jeho aplikace není efektivní, konkrétně například u mistrů byl výsledek neuspokojivý. Možnost kariérního postupu je přesto upřednostňována před externím náborem a v roce 2019 byla využita na těchto pozicích:

- ředitel obchodního úseku;
- dvě nákupčí;
- jeden vedoucí výrobní jednotky;
- jeden procesní plánovač.

Kariérní řád ani kariérní plán jednotlivých manažerů a dalších klíčových zaměstnanců společnost zatím nemá a uplatňování Talent managementu je v počátcích. Ředitel však

zdůraznil, že společnost věnuje pozornost jejich vzdělávání a v roce 2019 dostalo cca 45 manažerů a dalších klíčových zaměstnanců několik kvalitních školení zejména v oblasti řízení pracovních týmů.

Otázka č. 4 - Hlásí se firma ke společenské odpovědnosti v ekonomické, sociální a environmentální oblasti? Je vztah k společenské odpovědnosti a péče o trvale udržitelný výkon zaměstnanců součástí hodnocení manažerů? Je v organizaci uplatňován Diverzity management (antidiskriminační přístup), Age management (respektování specifík věku, zejména zaměstnanců 50+)?

Firma se hlásí ke společenské odpovědnosti a je držitelem certifikátu kvality ISO 14001. Ve firemní praxi uplatňuje Age management, na některých pozicích jsou nižší normy pro starší zaměstnance. Součástí firemní kultury je úcta k bývalým zaměstnancům (firma jim umožňuje stravování v podnikové jídelně a zve je na pravidelná setkání). Firma se snaží umožnit zaměstnancům sladění pracovního a osobního života a to například v zařízení si osobních věcí, občasné homeoffice, vzájemná pomoc i technická, velká svoboda v určování si dovolených.

Otázka č. 5 - Má firma zpracován Etický kodex a trvá na jeho dodržování? Sleduje etické chování a morální profil manažerů? Existují pravidla, která zabraňují negativním jevům na pracovišti (šikana, sexuální obtěžování, mobbing) a jsou v případě jejich porušení vyvozovány důsledky? Pečuje firma o pracovní spokojenost zaměstnanců a speciálně manažerů? Existuje motivační systém sloužící nejen k získání, ale také ke stabilizaci kvalitních zaměstnanců?

Firma má zpracován etický kodex, který postihuje všechny oblasti společenské odpovědnosti a dle vyjádření generálního ředitele nedochází k jeho porušování. Velký důraz je kladen na chování manažerů vůči obchodním partnerům, maximální vstřícnost jejich požadavkům je brána jako konkurenční výhoda firmy.

Doplňující informace od generálního ředitele

Podle dalších vyjádření ředitele v současné době se firma vyrovnává s tím, že v důsledku covidové krize klesla poptávka a zároveň stoupla cena materiálů, tím pádem firma DIOSS musela zvýšit ceny a hrozí nebezpečí, že někteří současní klienti mohou odejít ke konkurenci. Dále potencionální hrozbou je nedostatek pracovníků, neboť v blízkosti podniku je nová společnost Škoda Transportation. Tato společnost má cca 1500 zaměstnanců a mají zájem o zkušené zaměstnance z DIOSSU. Mezi další problém této společnosti patří nedostatek zájemců o technické pozice, konkrétně zájemci s příslušným vzděláním a certifikáty na danou pozici.

Generální ředitel od svého nástupu do funkce uplatňuje moderní způsob řízení a podporuje otevřenou vnitropodnikovou komunikaci. Každý den ráno dělá porady vedení (porady začínají tzv. good news – dobrými zprávami, co se povedlo). Svým lidem důvěřuje, když přijdou s nějakým nápadem, podpoří je, tím u nich dochází k seberealizaci a samozřejmě motivaci. Částečný problém vidí ředitel v tom, že mnoho zaměstnanců pracuje v podniku 20 -30 let a těžko si zvykají na změny. Proto klade důraz na komunikační schopnosti manažerů, zejména schopnost vysvětlit změny, přesvědčit zaměstnance o jejich nezbytnosti a motivovat je k naplňování strategických cílů organizace. Za základ vlastního řízení ředitel považuje 4 pilíře a to:

- strategii;
- organizaci;
- ukazatele;
- komunikaci.

4.5 Výsledky kvantitativního výzkumu

Základem pro realizaci kvantitativního průzkumu ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s., bylo dotazníkové šetření, konkrétně sestavení dvou dotazníků, kdy, jak již bylo zmíněno výše, příprava dotazníků probíhala na základě odpovědí získaných od generálního ředitele společnosti. Cílová skupina respondentů byla s ohledem na cíl této diplomové práce, stanovena na manažery – liniové, střední a top manažery. Jednalo se o celkem 35 respondentů. Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s. v měsíci září 2021, kdy byly oba dotazníky odeslány elektronickou formou prostřednictvím

webového formuláře všem 35 manažerům dané společnosti. Celkem se podařilo získat odpovědi u dotazníků č. I od 35 manažerů a u dotazníků č. II od 33 manažerů. Následující kapitola zhodnocuje právě získané informace. Vzhledem k tomu, že se jedná o dva dotazníky, výsledky budou vyhodnoceny samostatně. Dotazníky jsou součástí přílohy č. II.

4.5.1 Vyhodnocení dotazníku č. I

Vzhledem k tomu, že výzkum zahrnoval dotazníkové šetření realizované pomocí dvou dotazníků, budou výsledky odpovědí na otázky každého z dotazníků vyhodnoceny samostatně v samostatných následujících okruzích:

- identifikační otázky (otázky č. 1 – 5);
- manažerské kompetence v oblasti strategického a operativního řízení (otázky č. 7 – 12);
- manažerské kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů (otázky č. 13 – 17);
- manažerské kompetence v oblasti provádění manažerských funkcí (otázky č. 18 – 28);
- manažerské kompetence v oblasti péče o pracovníky (otázky č. 29 – 32).

1. Okruh - Identifikační otázky

Otázka č. 1 - Složení výzkumného souboru podle pohlaví respondentů

Z celkového počtu cca 250 zaměstnanců pracuje na manažerských pozicích 18 mužů a 17 žen, tudíž lze tvrdit, že zastoupení mužů a žen je v této společnosti téměř stejné. Bližší informace k rozdělení žen a mužů popisuje následující tabulka č. 3.

Tabulka 3 Složení výzkumného souboru podle pohlaví respondentů

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	18	51,4 %
Žena	17	48,6 %
CELKEM	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 2 – Složení výzkumného souboru podle věku

Z tabulky č. 4 lze vidět, že nejvíce respondentů bylo ve věkové skupině 30 – 40 let (13, tj. 37,1 %). Naopak nejméně ve věkové skupině více než 50 let (6, tj. 17,1 %) a pouze o jednoho více ve věkové skupině do 30 let (7, tj. 20%). Věková skupina 41 -50 let byla zastoupena 9 respondenty (tj. 25,7%). Z tabulky č. 4 lze možno usoudit, že v manažerských převažují lidé do 40 let.

Tabulka 4 Složení výzkumného souboru podle věku

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 30 let	7	20 %
30 – 40 let	13	37,1 %
41 – 50 let	9	25,7 %
50 let a více	6	17,1 %
CELKEM	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 3 – Složení výzkumného souboru podle vzdělání

Ve výzkumném souboru výrazně převažovali manažeři se vzděláním magisterského typu (11, tj. 42,9 %). Respondenti se vzděláním bakalářského typu byli pouze 4 (tj. 11,4 %). Úplné střední vzdělání mělo 11 respondentů (tj. 31,4%) a pouze středoškolské vzdělání uvedlo 6 respondentů (14,3 %). Z výsledků v tabulce č. 5 lze vyvodit, že vysokoškoláci v manažerských funkcích ve sledovaném podniku sice převažují, ale ne příliš výrazně.

Tabulka 5 Složení výzkumného souboru podle vzdělání

Stupeň studia	Absolutní četnost	Relativní četnost
Středoškolské	6	14,3 %
Úplné střední	11	31,4 %
VŠ – Bc.	4	11,4 %
VŠ – Mgr., Ing.	6	42,9 %
CELKEM	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 4 – Složení respondentů podle pozice ve firmě

V tabulce č. 6 lze vidět, že 10 respondentů (tj. 28,6 %) uvedlo, že pracují na pozici TOP manažerů, dalších 9 (25,7 %) uvedlo, že pracují na pozici středních manažerů a pouze 5 (14,3 %) na pozici nižších středních manažerů. 11 respondentů uvedlo, že pracují jako manažer specialista, tzn., že nemají žádného podřízeného. Při hodnocení výsledků výzkumu bude muset být bráno v úvahu znepokojivě malé zastoupení liniových manažerů, kteří hrají mimořádně důležitou roli při řízení lidských zdrojů jako vedoucí pracovních týmů a na jejichž manažerských dovednostech záleží úspěch pracovních týmů.

Tabulka 6 Složení výzkumného souboru podle pozice ve firmě

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
TOP manažer	10	28,6 %
Střední manažer	9	25,7 %
Nižší manažer	5	14,3 %
Manažer specialista	11	31,4 %
CELKEM	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 5 – Složení výzkumného souboru podle délky pracovního poměru

Z tabulky č. 7 lze vyčíst, že mezi respondenty z řad manažerů převažují ti, co ve firmě pracují nejvýše pět let. 5 respondentů, (tj. 14,3%) uvedlo, že ve firmě pracuje méně než rok, dalších 14 z nich pracuje ve firmě nejvýše 5 let. Více než 5 let pracuje ve firmě 16 respondentů, z toho 5 respondentů zde pracuje 6 – 10 let a zbývajících 11 (31,4%) více než 10 let.

Tabulka 7 Složení výzkumného souboru podle délky pracovního poměru

Délka pracovního poměru	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 1 rok	5	14,3 %
1 – 5 let	14	40 %
6 – 10 let	5	14,3 %
Více než 10 let	11	31,4 %
CELKEM	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 6 – Složení výzkumného souboru podle délky pracovního poměru na pozici manažera

Mezi respondenty výrazně převažovali ti, co ve funkci manažera pracují méně než 5 let, konkrétně 16 z nich. Za nimi následovali ti, co ve funkci manažera pracují 5-10 let, tedy 10 respondentů, tj. 28,6 %, a pouze 9 respondentů uvedlo, že funkci manažera pracují 11- 20 let. Pouze 1 respondent uvedl, že ve funkci manažera pracuje více než 21 let.

Tabulka 8 Složení výzkumného souboru podle délky pracovního poměru na pozici manažera

Pozice	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 5 let	16	42,9 %
5 – 10 let	10	28,6 %
11 – 20 let	9	26,7 %
21 let a více	1	2,9 %
CELKEM	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2. Okruh - Manažerské kompetence v oblasti strategického a operativního řízení

V rámci tohoto okruhu otázek byly ověřeny názory respondentů na vlastní kompetence týkající se strategického a operativního řízení podřízených pracovníků. Na základě výsledků byl jednotlivým otázkám přiřazen vážený průměr.

Otázky jsou pod čísly 7 – 12 a týkají se:

- podílu na tvorbě podnikové strategie (otázka č. 7);
- akceptace podnikových strategických cílů (otázka č. 8);
- schopnosti přesvědčit podřízené o správnosti strategických cílů (otázka č. 9);
- akceptace podnikové strategie ze strany podřízených zaměstnanců (otázka č. 10);
- převádění strategických cílů do cílů operativních (otázka č. 11);
- rozpracování operativních cílů do obsahově a časově určených úkolů pro tým a jednotlivce (otázka č. 12).

Otázka č. 7 – Podílíte se na zpracování podnikové strategie?

Z tabulky č. 9 lze vyčíst, že mezi respondenty převažují ti, co se domnívají, že se na tvorbě podnikové strategie podílejí, konkrétně se jedná o 8 respondentů, tj. 22, 9 %, dále ti, co se spíše podílejí (17, tj. 48,6 %). Počet respondentů, kteří se domnívají, že se na tvorbě

podnikové strategie nepodílejí, či spíše nepodílejí, je vyrovnaný, v obou případech se jedná o 5 respondentů (14,3 %).

Tabulka 9 Názory respondentů na jejich podíl na tvorbě podnikové strategie

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	8	22,9 %
spíše ano	17	48,6 %
spíše ne	5	14,3 %
Ne	5	14,3 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 8 - Ztotožňujete se plně se stanovenými strategickými cíli Vaší organizace?

Tabulka č. 10 poukazuje, že převážná část respondentů uvedla, že se s podnikovými strategickými cíli ztotožňuje (20, tj. 57,1 %), či spíše ztotožňuje (10, tj. 28,6 %). Odpověď spíše ne jsme zaznamenali u 5 respondentů (14,3 %), zcela negativně se nevyjádřil nikdo. Vážený průměr deklarované akceptace činí 1,9 (v rozmezí 1-4).

Tabulka 10 Názory respondentů na jejich akceptaci podnikových strategických cílů

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	10	28,6 %
spíše ano	20	57,1 %
spíše ne	5	14,3 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 9 - Dokážete o správnosti stanovených strategických cílů přesvědčit svoje podřízené tak, aby je přijali za své?

Z tabulky č. 11 lze vyčíst, že více než polovina respondentů (18, tj. 51,4 %) se domnívá, že má schopnost přesvědčit podřízené o správnosti strategických cílů a větší část odpověděla, že spíše ano (13, tj. 37,1 %). Odpověď spíše ne zvolili pouze 3 respondenti

(8,6 %) a odpověď ne 1 (2,9 %). Vážený průměr deklarované schopnosti činí 1,6 (v rozmezí 1-4).

Tabulka 11 Názory respondentů zda mají schopnost přesvědčit podřízené o správnosti strategických cílů

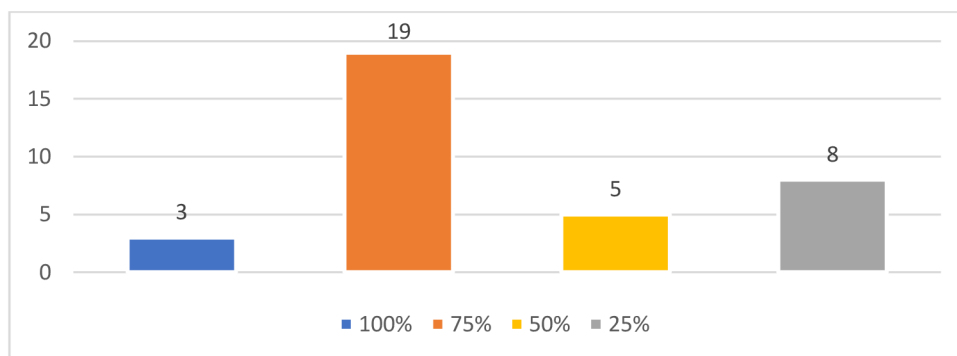
Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	18	51,4 %
spíše ano	13	37,1 %
spíše ne	3	8,6 %
Ne	1	2,9 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 10 - Stanovte odhadem, kolik Vašich podřízených zaměstnanců se ztotožňuje se strategickými cíli organizace

Z grafu č. 1 lze vyčíst, že respondenti se domnívají, že s podnikovou strategií se ztotožňují všichni zaměstnanci a 19, že celých 75 % zaměstnanců. Pouze 5 odhadlo 50% a o něco více 8,25 %.

Graf 1 Odhad pravděpodobného počtu zaměstnanců, kteří se ztotožňují s podnikovou strategií



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 11 - Domníváte se, že strategické cíle úspěšně a efektivně převádíte do cílů operativních, tj. do každodenní praxe?

Mezi respondenty výrazně převažují ti, co jsou přesvědčeni, že dobře zvládají převádění strategických cílů do cílů operativních, jak lze vidět v tabulce č. 12. 12 respondentů odpovědělo, že ano a 21 (60%) spíše ano. Pouze 1 respondent odpověděl, že spíše ne a 1 respondent, že ne.

Tabulka 12 Názor respondentů na vlastní schopnost převádět strategické cíle do cílů operativních

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	12	34 %
spíše ano	21	60 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	1	2,9 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 12 - Rozpracováváte operativní cíle do obsahově a časově přesně určených úkolů pro tým i jednotlivé pracovníky?

V tabulce č. 13 lze vidět, že více než polovina respondentů uvedla, že operativní cíle do konkrétních úkolů pro týmy a jednotlivce rozpracovává. 14 respondentů odpovědělo, že ano, 11 (21,4 %), že spíše ano. Více než jedna čtvrtina respondentů však odpověděla, že spíše ne (20%) nebo ne 3 respondenti, tj. 8, 6%.

Tabulka 13 Názor respondentů na rozpracování operativních cílů do obsahově a časově určených úkolů pro týmy a jednotlivce

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	14	40 %
spíše ano	11	21,4 %
spíše ne	7	20 %
Ne	3	8,6 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 2

Na základě výsledků výzkumu tohoto okruhu otázek byla vytvořena tabulka č. 14, kde jednotlivým odpovědím byl přiřazen vážený průměr. V tomto okruhu převažovali pracovníci, kteří uvedli, že se na tvorbě podnikové strategie podílejí a většina se s podnikovými strategickými cíli ztotožňuje. Více než polovina se domnívá, že o jejich správnosti dokáže přesvědčit podřízené (motivovat je pro jejich naplňování), a že se s nimi 75 % zaměstnanců ztotožňuje. Zároveň jsou přesvědčeni, že dobře převádějí strategické cíle do cílů operativních. Vážený průměr všech sledovaných kompetencí byl nad hodnotou

2 (v rozmezí 1 -4) pouze v oblasti podílu na tvorbě podnikové strategie a upozorňuje to na to, že manažeři by měli být do tvorby podnikové strategie zapojeni více.

Tabulka 14 Manažerské kompetence v oblasti strategického a operativního řízení

Manažerská aktivita (kompetence)	Vážený průměr
podíl na tvorbě podnikové strategie	2,2
akceptace podnikových strategických cílů	1,9
rozpracování operativních cílů do obsahově a časově určených úkolů pro tým a jednotlivce	1,8
převádění strategických cílů do cílů operativních	1,7
schopnosti přesvědčit podřízené o správnosti strategických cílů	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3. Okruh – Manažerské kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů

V této oblasti otázek byly ověřeny názory respondentů na vlastní kompetence v oblasti výkonu manažerských funkcí.

V rámci otázek č. 13 – 17 byly zjištěny odpovědi týkající se:

- uplatňování vlastního názoru a autority při řízení týmu (otázka č. 13);
- preferování týmové práce a demokratického stylu řízení (otázka č. 14);
- přizpůsobování řídicího stylu aktuální situaci a povaze problému (otázka č. 15);
- významu morálního vzoru v osobě vedoucího týmu (otázka č. 16);
- lídrovských kompetencí (otázka č. 17).

Otázka č. 13 - Považujete za správný především Váš názor a při řízení Vašich podřízených zaměstnanců uplatňujete důsledně svoji autoritu?

Z tabulky č. 15 lze vyčíst, že mezi respondenty mírně převažují ti, co se hlásí k tomu, že při řízení týmu prosazují vlastní názor a služební autoritu. 16 respondentů odpovědělo spíše ano a 4 respondenti ano. Více než jedna čtvrtina respondentů však naopak odpověděla, že spíše ne 10 (28, 6 %) a 5 (14, 3 %) respondentů, že ne.

Tabulka 15 Názor respondentů na uplatňování vlastního názoru a autority při řízení týmu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	4	11,4 %
spíše ano	16	45,7 %
spíše ne	10	28,6 %
Ne	5	14,3 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 14 - Preferujete týmovou práci a uplatňujete především demokratický řídicí styl?

Většina respondentů se hlásí k týmové práci a k uplatňování demokratického stylu řízení, jak lze vidět v tabulce č. 16. Více než polovina 18 (51, 4%) odpověděla ano, dalších 16 (45, 7 %) spíše ano. Pouze jeden respondent (2,9 %) odpověděl, že spíše ne, ne nikdo.

Tabulka 16 Názor respondentů na uplatňování týmové práce a demokratického stylu řízení

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	18	51,4 %
spíše ano	16	45,7 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 15 - Přizpůsobujete řídicí styl aktuální situace a povaze řešeného problému?

V tabulce č. 17 lze vidět, že všichni respondenti odpověděli, že řídicí styl přizpůsobují aktuální situaci a povaze problému. 22 (tj. 62, 9%) respondentů odpovědělo ano a 13 (37, 1 %) spíše ano. Nikdo neodpověděl ne, či spíše ne.

Tabulka 17 Názor respondentů na přizpůsobování řídicího stylu a aktuální situaci a povaze problému

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	22	62,9 %
spíše ano	13	37,1 %
spíše ne	0	0
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 16 - Domníváte se, že jste pro podřízené zaměstnance morálním vzorem?

Většina respondentů se domnívá, že jsou pro podřízené morálním vzorem, což lze vyčíst z tabulky č. 18. 22 respondentů odpovědělo spíše ano, 11 respondentů, že ano. Pouze 2 respondenti odpověděli, že spíše ne.

Tabulka 18 Názor respondentů na to, zda slouží pro podřízené jako morální vzor

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	11	31,4 %
spíše ano	22	62,9 %
spíše ne	2	5,7 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 17 - Jste dobrým lídrem a považujete podřízené zaměstnance za svoje spolupracovníky?

Tabulka č. 19 ukazuje na to, že většina respondentů se domnívá, že má lídrové kompetence a považuje podřízené zaměstnance za spolupracovníky. 23 respondentům odpovědělo ano, dalších 10 (28, 6%) spíše ano. Pouze dva respondenti (5,7 %) odpověděli, že spíše ne a ne nikdo. Vážený průměr ohledně toho, zda se respondenti cítí, jako dobří lídři činí 1,4 (v rozmezí 1 - 4).

Tabulka 19 Názor respondentů ohledně uplatňování lídrovských kompetencí

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	23	65,7 %
spíše ano	10	28,6 %
spíše ne	2	5,7 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 3

V tabulce č. 20 si lze všimnout, že za pozornost stojí okolnost, že manažeři, kteří se hlásí k tomu, že při řízení prosazují vlastní názor a služební autoritu převažují jen mírně, tzn. vážený průměr činí 2,5, jak lze vyčíst z tabulky č. 20. Naopak většina se hlásí k týmové práci a k uplatňování demokratického stylu řízení. Všichni uvedli, že řídicí styl přizpůsobují aktuální situaci a povaze problému. Většina respondentů se rovněž domnívá, že jsou pro podřízené morálním vzorem a že mají lídrovské kompetence. Vážený průměr sledovaných kompetencí byl pod hodnotou 2 (v rozmezí 1-4), výjimkou je pouze schopnost prosazení vlastního názoru před týmem, kde činí 2,5 (nedostatek asertivity).

Tabulka 20 Manažerské kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů

Manažerská aktivita (kompetence)	Vážený průměr
uplatňování vlastního názoru a autority při řízení týmu	2,5
význam morálního vzoru v osobě vedoucího týmu	1,7
preferování týmové práce a demokratického stylu řízení	1,5
přizpůsobování řídicího stylu aktuální situaci a povaze problému	1,4
lídrovské kompetence	1,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4. Okruh – Kompetence v oblasti výkonu manažerských funkcí

Tento okruh se věnuje názorům respondentů na kompetence v oblasti výkonu manažerských funkcí.

V rámci otázek č. 18 – 28 byly zjištěny odpovědi týkající se otázek:

- provádění pravidelného hodnocení pracovního výkonu pracovníků a stanovení opatření k jeho zvýšení (otázka č. 18);
- stanovení plánu vzdělávání a respektování individuálních vzdělávacích potřeb (otázka č. 19);
- provádění neformálního hodnocení pracovního výkonu, udílení pochval (otázka č. 20);
- vyvozování opatření v případě nedostatečného pracovního výkonu či porušení pracovní kázně (otázka č. 21);
- vnímání spravedlnosti vůči podřízeným zaměstnancům (otázka č. 22);
- oceňování nadstandardního pracovního výkonu (otázka č. 23);
- provádění permanentní kontroly (otázka č. 24);
- provádění pracovních porad, poskytování prostoru podřízeným pro vyjádření jejich názorů (otázka č. 25);
- schopnosti prosadit vlastní názor proti nadřízeným (otázka č. 26);
- schopnosti obhájit vlastní názor proti názorům členů týmu (otázka č. 27);
- respektování individuálních kompetencí pracovníků při přidělování úkolů v rámci týmu (otázka č. 28).

Otázka č. 18 - Provádíte pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a navrhuje opatření k jeho zvýšení?

Tabulka č. 21 ukazuje, že téměř 2 třetiny respondentů provádí pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu a stanovuje opatření k jeho zlepšení. Ano odpovědělo 19 (54,3 %) a spíše ano 7 (20%) respondentů. Necelá jedna čtvrtina respondentů se však vyjádřila, že ho spíše neprovádí (8. tj. 22,9 %) a 1 že vůbec (2,9%).

Tabulka 21 Názory respondentů na provádění formálního hodnocení pracovního výkonu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	19	54,3 %
spíše ano	7	20 %
spíše ne	8	22,9 %
Ne	1	2,9 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 19 - Stanovujete pro podřízené pracovníky plán vzdělávání a respektujete při tom jejich individuální vzdělávací potřeby?

Z tabulky č. 22 lze vyčíst, že téměř polovina respondentů, tedy 16 se vyjádřila, že stanovuje plán vzdělávání podřízených zaměstnanců a respektuje při tom jejich individuální vzdělávací potřeby. Další čtvrtina, tedy 9 z nich odpovědělo, že spíše ano a zbývajících 10, že spíše ne.

Tabulka 22 Názory respondentů na stanovení plánu vzdělávání a respektování

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	16	46,7 %
spíše ano	9	25,7 %
spíše ne	10	28,6 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 20 - Provádíte průběžné neformální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, umíte je pochválit za každé zlepšení?

Téměř všichni respondenti se vyjádřili, že provádějí neformální hodnocení a udílejí pochvaly. Tabulka č. 23 poukazuje na to, že 18 respondentů odpovědělo ano, 16 (46,7 %), odpovědělo spíše ano. Pouze 1 respondent odpověděl, že spíše ne.

Tabulka 23 Názory respondentů na provádění neformálního hodnocení a udílení

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	18	51,4 %
spíše ano	16	46,7 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 21 - Vyvozujete adekvátní opatření v případě neodpovídající pracovního výkonu či porušení pracovní kázně?

Tabulka č. 24 poukazuje na to, že většina respondentů provádí opatření v případě neodpovídajícího pracovního výkonu či nedodržení pracovní kázně. 20 respondentů odpovědělo ano, dalších 13 respondentů odpovědělo spíše ano. Spíše ne odpověděli 2 respondenti.

Tabulka 24 Názory respondentů na vyvozování opatření v případě neodpovídajícího

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	20	57,1 %
spíše ano	13	37,1 %
spíše ne	2	5,7 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 22 - Domníváte se, že jste ke všem podřízeným pracovníkům spravedlivý?

Většina respondentů se domnívá, že jsou vůči podřízeným spravedliví. Z tabulky č. 25 lze vyčíst, že 16 odpovědělo ano, 18 (51, 4 %) respondentů odpovědělo spíše ano. Pouze 1 (2,9 %) respondent odpověděl, že spíše ne.

Tabulka 25 Názor respondentů na vlastní spravedlnost vůči podřízeným

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	16	45,7 %
spíše ano	18	51,4 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 23 - Oceníte, finančně i nefinančně (veřejnou pochvalou) nadstandardní pracovní výkon?

Z tabulky č. 26 lze vyčíst, že většina respondentů se vyjádřila, že nadstandardní pracovní výkon oceňují. Více než polovina, tj. 24 uvedla, že ano a dalších 7 (20%), že spíše ano. 3 respondenti se vyslovili, že spíše ne. Ne neodpověděl nikdo.

Tabulka 26 Názory respondentů na oceňování nadstandardního pracovního výkonu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	24	68,6 %
spíše ano	7	20 %
spíše ne	3	8,6 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 24 - Kontroluje průběžně práci podřízených pracovníků a v případě nedostatečného pracovního výkonu zjišťujete příčiny a sjednáváte nápravu?

Mírně nadpoloviční většina respondentů se vyslovila, že provádějí kontrolu pracovního výkonu a činí opatření v případě problémů (18, tj. 51, 4 %). Dalších 16 (45,7 %) odpovědělo spíše ano a pouze 1 (2,9 %) odpověděl, že spíše ne, jak poukazuje tabulka č. 27.

Tabulka 27 Názory respondentů na provádění kontroly pracovního výkonu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	18	51,4 %
spíše ano	16	45,7 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 25 - Pořádáte pravidelné i příležitostné pracovní porady a dáte prostor podřízeným pracovníkům pro vyjádření jejich názorů?

Tabulka č. 28 poukazuje na to, že většina respondentů se vyjádřila, že pořádají pracovní porady a poskytují podřízeným prostor pro vyjádření jejich názorů. 24 (68,6%) respondentů odpovědělo ano, 9 (25,7 %) odpovědělo spíše ano a pouze 1 (2,9 %), odpověděl, že spíše ne. Ne neodpověděl nikdo.

Tabulka 28 Názor respondentů na pořádání pracovních porad a poskytnutí prostoru podřízeným pro vyjádření jejich názorů

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	24	68,6 %
spíše ano	9	25,7 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	1	2,9 %
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 26 - Pokud jste přesvědčeni, že Váš názor je správný, umíte jej obhájit a stát za ním i proti názorům celého týmu podřízených pracovníků?

Mezi respondenty převažují ti, co se domnívají, že umí před nadřízenými obhájit vlastní názor. 17 (48,6 %) odpovědělo ano a stejný počet, tedy 17, že spíše ano. Pouze 1 (2,9) odpověděl, že spíše ne. Ne neodpověděl nikdo.

Tabulka 29 Názor respondentů na schopnost obhájit vlastní názor vůči nadřízeným

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	17	48,6 %
spíše ano	17	48,6 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 27 - Pokud jste přesvědčeni, že Váš názor je správný umíte jej obhájit a přesvědčit o jeho oprávněnosti nadřízené manažery?

Tabulka č. 30 se týká schopnosti obhájit vlastní názor proti opačnému názoru členů týmu a zde odpověděla téměř polovina respondentů (17. tj. 48,6 %) spíše ano, menší počet (13, tj. 37,1 %) respondentů odpověděl ano. 5 odpovědělo, že spíše ne, ne neodpověděl nikdo.

Tabulka 30 Názory respondentů na schopnost obhájit vlastní názor před opačným názorem týmu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	13	37,1 %
spíše ano	17	48,6 %
spíše ne	5	14,3 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 28 - Uvědomujete si, že výkon týmu, je podmíněn výkonem jednotlivců a přidělujete jim úkoly v souladu s jejich kompetencemi (schopnostmi, znalostmi, dovednostmi i dalšími osobnostními vlastnostmi)?

Všichni respondenti respektují individuální kompetence členů týmu při přidělování úkolů v rámci týmu. 23 (65,7%) odpovědělo, ano a zbývajících 12 (35, 3%), že spíše ano. Jiné odpovědi se nevyskytly, jak poukazuje tabulka č. 31.

Tabulka 31 Názory respondentů na respektování individuálních kompetencí při přidělování úkolů členům týmu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	23	65,7 %
spíše ano	12	35,3 %
spíše ne	0	0
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 4

Téměř 2 třetiny respondentů provádí pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu a stanovuje opatření k jeho zlepšení. Podobný počet respondentů uvedl, že stanovuje plán vzdělávání podřízených zaměstnanců a respektuje jejich individuální

vzdělávací potřeby. Téměř všichni se vyjádřili, že provádějí neformální hodnocení a udílejí pochvaly. V případě neodpovídajícího pracovního výkonu či nedodržení pracovní kázně naopak zavádějí postihy. Většina se domnívá, že jsou spravedliví a umí ocenit nadstandardní pracovní výkon. Většina provádí průběžnou kontrolu pracovního výkonu a v případě nedostatků činí opatření. Rovněž výrazně převažovali respondenti, kteří uvedli, že pořádají pracovní porady a poskytují podřízeným prostor pro vyjádření jejich názorů. Převažují ti, co se domnívají, že umí před nadřízenými obhájit vlastní názor to než před členy týmu. Všichni uvedli, že respektují individuální kompetence členů týmu při přidělování úkolů v rámci týmu. Vážený průměr v oblasti realizace manažerských funkcí, byl ve všech případech pod hodnotou 2 (v rozmezí 1-4), což dokazuje, že manažerské řízení je na velmi dobré úrovni.

Tabulka 32 Manažerské kompetence v oblasti provádění manažerských funkcí

Manažerská aktivita (kompetence)	Vážený průměr
schopnosti obhájit vlastní názor proti názorům členů týmu	1,8
stanovení plánu vzdělávání a respektování individuálních vzdělávacích potřeb	1,8
provádění pravidelného hodnocení pracovního výkonu pracovníků a stanovení opatření k jeho zvýšení	1,7
vnímání spravedlnosti vůči podřízeným zaměstnancům	1,6
provádění neformálního hodnocení pracovního výkonu, udílení pochval	1,5
oceňování nadstandardního pracovního výkonu	1,5
provádění permanentní kontroly	1,5
schopnosti prosadit vlastní názor proti nadřízeným	1,5
provádění neformálního hodnocení pracovního výkonu, udílení pochval	1,5
provádění pracovních porad, poskytování prostoru pro názory členů týmu	1,4
respektování individuálních kompetencí pracovníků při přidělování úkolů v rámci tým	1,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5. Okruh – Vlastní kompetence v oblasti péče o pracovníky

Tento okruh je zaměřený za odpovědi respondentů týkající se vlastních kompetencí v oblasti péče o pracovníky. Týká se to konkrétních otázek č. 29 – 32, které byly zaměřeny konkrétně na:

- sladování pracovního a rodinného života (otázka č. 29);
- péče o vytváření dobrého pracovního klima (otázka č. 30);
- pochopení pro osobní problémy zaměstnanců.(otázka č. 31);
- zabraňování negativním jevům jako je šikana, sexuální obtěžování a mobbing (otázka č. 32).

Otázka č. 29 - Umožňujete podřízeným zaměstnancům sladování pracovního a rodinného života (např. zkrácenou pracovní dobu, flexibilní pracovní dobu, práci z domu apod.)?

Z tabulky č. 33 lze vyčíst, že více než polovina respondentů, tedy 20 se vyjádřila, že umožňuje podřízeným sladování pracovního a rodinného života a odpověděla ano. Dalších 13 respondentů odpovědělo, že spíše ano a 2 (5,7 %), že spíše ne. Ne neodpověděl nikdo.

Tabulka 33 Názory respondentů na sladování pracovního a rodinného života

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	20	57,1 %
spíše ano	13	37,1 %
spíše ne	2	5,7 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 30 - Považujete za nezbytné pečovat o dobré pracovní klima v rámci týmu?

V případě vytváření příznivého pracovního klima v tabulce č. 34 odpovědělo celých 29 respondentů ano a všichni zbývajících (17, 1 %) spíše ano. Jiný názor nevyjádřil nikdo.

Tabulka 34 Názory respondentů na vytváření příznivého pracovního klima

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	29	82,9 %
spíše ano	6	17,1 %
spíše ne	0	0
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 31 - Máte pochopení pro osobní problémy a pocity podřízených pracovníků a snažíte se jim pomoci, aby neohrozili jejich pracovní výkon?

V tabulce č. 35 převažují respondenti, kteří se snaží chápat osobní problémy podřízených a zabraňují tomu, aby měly vliv na jejich pracovní výkon. Ano odpovědělo 18 (51,4%) a spíše ano 14 (40 %). Spíše ne odpověděli 2 (8, 6%) respondenti a ne nikdo.

Tabulka 35 Názory respondentů na chápání osobních problémů podřízených zaměstnanců

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	18	51,4 %
spíše ano	14	40 %
spíše ne	3	8,6 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 32 - V případě, že zjistíte mezi podřízenými negativní jevy jako šikanu, sexuální obtěžování, mobbing apod., zakročíte ihned a nekompromisně?

V tabulce č. 36 lze vidět, že v případě zabraňování negativním jevům výrazně převažují ti, co odpověděli ano (30, tj. 86,7%). Pouze 4 (11, 4 %) respondentů odpovědělo, že spíše ano a 1(2,9 %), že spíše ne.

Tabulka 36 Názory respondentů na zabraňování negativním jevům na pracovišti jako je šikana, sexuální obtěžování a mobbing

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	30	86,7 %
spíše ano	4	11,4 %
spíše ne	1	2,9 %
Ne	0	0
Celkem	35	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 5

Z tabulky č. 37 lze vyčíst, že většina respondentů se vyjádřila, že umožňuje podřízeným sladování pracovního a rodinného života. Velký význam je, podle odpovědí respondentů ve firmě přikládán vytváření příznivého pracovního klima. Převažují respondenti, kteří se snaží chápat osobní problémy podřízených a zabraňují tomu, aby měly vliv na jejich pracovní výkon. Většina uvedla, že nepřipouští negativní jevy na pracovišti jako je šikana, sexuální obtěžování či mobbing. Vážený průměr v oblasti péče o pracovníky, byl ve všech případech pod hodnotou 2 (v rozmezí 1-4), což dokazuje, že péče o pracovníky je velmi dobrá.

Tabulka 37 Manažerské kompetence v oblasti péče o pracovníky

Manažerská aktivita (kompetence)	Vážený průměr
pochopení pro osobní problémy zaměstnanců	1,6
sladování pracovního a rodinného života	1,5
péče o vytváření dobrého pracovního klima	1,2
zabraňování negativním jevům jako je šikana, sexuální obtěžování a mobbing	1,2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4.5.2 Vyhodnocení dotazníku č. II

Zatímco otázky dotazníků č. I reflektovaly současný stav, otázky dotazníků č. II byly zaměřeny na budoucnost. Odpovědělo je o 2 respondenty méně než v prvním případě,

tudíž 33 respondentů. Výsledky odpovědí na otázky z dotazníku č. II budou také vyhodnoceny samostatně, jako to bylo v kapitole 4.5.1 a to v následujících okruzích:

- loajalita ve firmě (otázky č. 1, 5 - 7);
- spokojenost respondentů (otázky č. 2 – 4);
- vzdělávací potřeby manažerů (otázky č. 8 – 15);
- znalost moderního řízení lidských zdrojů (otázky č. 16 – 20);
- další záležitosti ohledně manažerů, ovlivňující jejich motivaci a pracovní výkon (otázky č. 21 – 30).

1. Okruh – Loajalita ve firmě

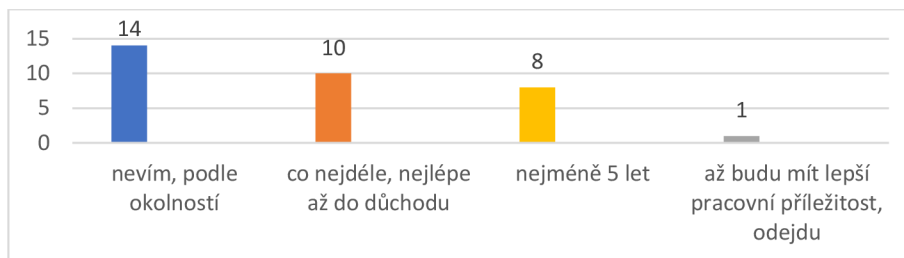
V rámci otázek 1, 5, 6 a 7 bylo ověřeno, jak respondenti vidí svoji budoucnost ve firmě a to:

- plánované setrvání ve firmě (otázka č. 1);
- dosavadní kariérní postup (otázka č. 5);
- plánovaný kariérní postup (otázka č. 6);
- řešení otázky nástupnictví (otázka č. 7).

Otázka č. 1 - Počítáte s tím, že budete nadále pracovat ve firmě?

V grafu č. 2 je znázorněno, že z nejvíce respondentů, tj. 14 se vyjádřilo, že nevědí, zda ve firmě zůstanou. 10 (30,3 %) naopak chce zůstat ve firmě co nejdéle a 8 (24,2 %) uvedlo, že nejméně 5 let. Pouze 1 (3%) chce při nejbližší příležitosti odejít.

Graf 2 Plánované setrvání ve firmě

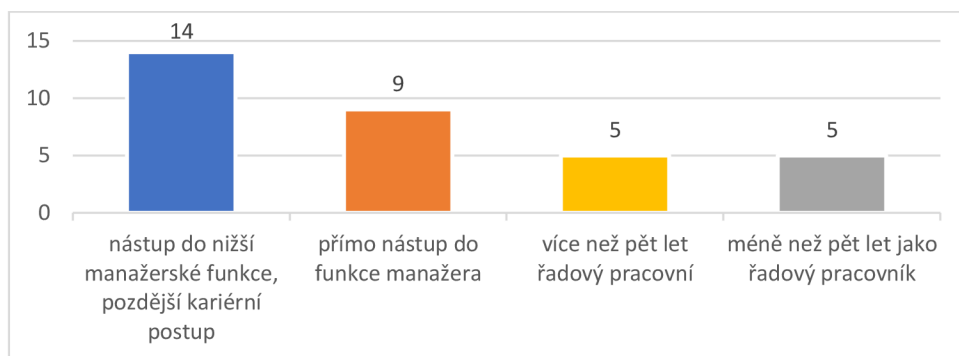


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 5 - Do jaké funkce jste do firmy nastoupil?

Graf č. 3 poukazuje na to, že nejvíce respondentů, tj. 14 (42,4%) uvedlo, že nastoupili do nižší manažerské funkce a později povýšili. 9 respondentů nastoupilo přímo do stávající manažerské funkce. Stejný počet manažerů (celkem 10, tj. 30,4 %) uvedlo, že méně než pět nebo více než pět let pracovali jako řadoví pracovníci.

Graf 3 Dosavadní kariérní postup

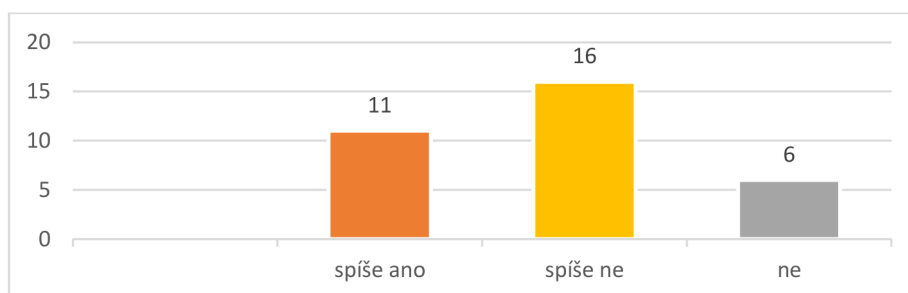


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 6 - Počítáte v nejbližších letech s možností kariérního postupu?

Graf č. 4 ukazuje, že žádný manažer si není na 100 % jistý, že bude v nejbližších letech povýšen. 11 respondentů uvedlo, že spíše ano, ale větší počet, tj. 16 uvedlo, že spíše ne. 6 manažerů s povýšením nepočítá.

Graf 4 Plánovaný kariérní postup



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 7 - Pokud byste postoupil do vyšší funkce nebo odešel z firmy, máte připraveného svého nástupce ze členů týmu?

Z tabulky č. 38 lze vyčíst, že více než polovina respondentů odpověděla, že v případě jejich odchodu je připraven potenciální nástupce, tzn. 10 respondentů odpovědělo ano a dalších 10 spíše ano. 9 respondentů odpovědělo, že spíše ne a 4, že vůbec ne.

Tabulka 38 Odpovědi respondentů ohledně řešení nástupnictví

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	10	30,3 %
spíše ano	10	30,3 %
spíše ne	9	27,3 %
Ne	4	12,1 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 1 – Loajalita ve firmě

Tabulka č. 39 přiřadila k jednotlivým odpovědím vážené průměry. V rámci ověřování toho, jak vidí respondenti svoji budoucnost ve firmě, necelá polovina odpověděla neutrálně, tedy, že o setrvání ve firmě se rozhodnou podle okolností. Většina ostatních chce ve firmě zůstat nejméně pět let nebo déle. Nikdo si není zcela jistý, že bude v budoucnu povýšen a převažují respondenti, kteří s tím nepočítají. Více než polovina respondentů uvedla, že v případě jejich odchodu je připraven nástupce. Ze všech těchto skutečností lze vyvodit, že za účelem stabilizace manažerů by bylo účelné je více motivovat k setrvání ve firmě.

Tabulka 39 Představy manažerů ohledně vlastní budoucnosti ve firmě

Manažerská kompetence	Vážený průměr
Plánovaný kariérní postup	2,8
Řešení nástupnictví	2,2
Dosavadní kariérní postup	2,0
Setrvání ve firmě	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

2. Okruh – Spokojenost respondentů

Otázky z tohoto okruhu jsou pod čísly 2 – 4 a týkají se konkrétně:

- postavení ve firmě (otázka č. 2)
- finanční ohodnocení a poskytovanými pracovními benefity (otázka č. 3)
- možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje (otázka č. 4).

Otázka č. 2 - Jste se svým postavením a prací ve firmě spokojen?

V tabulce č. 40 lze vyčíst, že více než polovina respondentů, konkrétně 19 uvedla, že je s vlastním postavením ve firmě spokojena. Všichni zbývající, tedy 14 respondentů uvedlo, že jsou spíše spokojeni. Vážený průměr ohledně postavení ve firmě činí 1,4.

Tabulka 40 Odpovědi respondentů ohledně spokojenosti s postavením ve firmě

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	19	57,6 %
spíše ano	14	42,4 %
spíše ne	0	0
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 3 - Jste spokojen se svými finančním ohodnocením a poskytovanými pracovními benefity?

Z odpovědí na otázku ohledně spokojenosti s finančním ohodnocením byla vytvořena tabulka č. 41. Necelá polovina respondentů, tedy 15 uvedla, že jsou spokojeni a dalších 13, že jsou spíše spokojeni. Pouze 4 uvedli, že jsou spíše nespokojeni a pouze 1 je nespokojen.

Vážený průměr ohledně spokojenosti s finančním ohodnocením a pracovní benefity činí 1,7.

Tabulka 41 Odpovědi respondentů ohledně spokojenosti s finančním ohodnocením a poskytovanými pracovními benefity

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	15	45,5 %
spíše ano	13	34,4 %
spíše ne	4	12,1 %
Ne	1	3 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 4 - Jste spokojen s Vaší možností dalšího vzdělávání a rozvoje?

V tabulce č. 42 je uvedeno, že více než čtvrtina respondentů, tj. 9 uvedla, že je s možností vzdělávání a dalšího osobního rozvoje spokojena, 15 respondentů uvedlo, že je spíše spokojeno. Odpověď spíše ne zvolilo 8 respondentů a nespokojen je pouze 1. Vážený průměr ohledně spokojenosti s možností vzdělávání a osobního rozvoje činí 2,0.

Tabulka 42 Odpovědi respondentů ohledně spokojenosti s možností dalšího vzdělávání a osobního rozvoje

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	9	27,3 %
spíše ano	15	45,5 %
spíše ne	8	24,2 %
Ne	1	3 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 2 – Spokojenost respondentů

Na základě odpovědí z okruhu č. 2 byla vytvořena tabulka č. 43 s váženými průměry. Přes tyto skutečnosti je značná část respondentů se svým postavením ve firmě spokojena a je rovněž spokojena s finančním ohodnocením a pracovními benefity. Je poměrně překvapivé, že nejmenší spokojenost (vážený průměr 2,0) byla zaznamenána v souvislosti s možností dalšího vzdělávání a rozvoje.

Tabulka 43 Pracovní spokojenost manažerů

Oblast spokojenosti	Vážený průměr
Možnost dalšího vzdělávání a osobního rozvoje	2,0
Finanční ohodnocení a poskytované pracovní benefity	1,7
Postavení ve firmě	1,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

3. Okruh - Vzdělávací potřeby manažerů

V rámci tohoto okruhu byly ověřovány odpovědi na otázky týkající se vzdělávacích potřeb manažerů, konkrétně pod čísly 8 – 15.

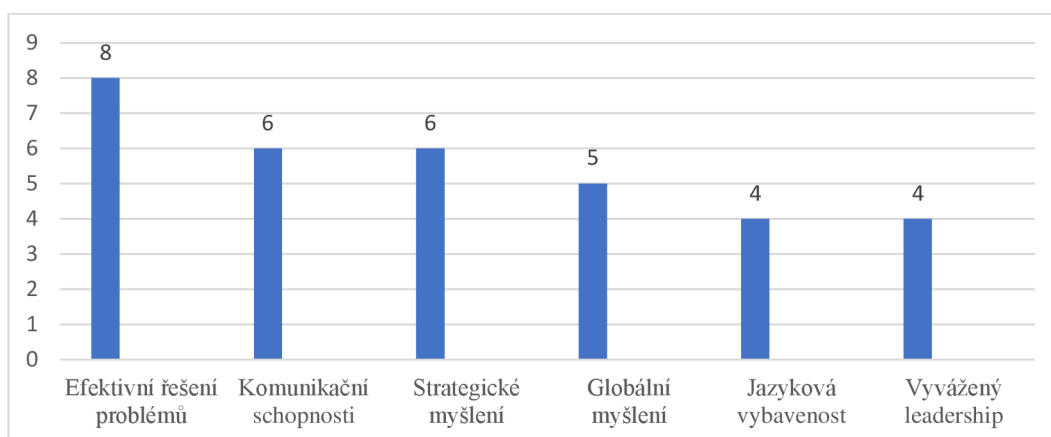
Jedná se o otázky týkající se:

- aktuální potřeby zvýšení kompetencí manažerů (otázka č. 8);
- budoucí potřeby zvýšení kompetencí manažerů (otázka č. 9);
- schopnosti stanovit potřebu zvýšení kompetencí zaměstnanců (otázka č. 10);
- schopnosti manažerů připravit pracovníky na změny (otázka č. 11);
- schopnosti manažerů přesvědčit pracovníky o správnosti změny (otázka č. 12)
- názoru na potřebu změny řídicího stylu (otázka č. 13)
- názoru na potřebu většího uplatňování vlastní autority (otázka č. 14)
- názoru na potřebu většího uplatňování demokratického stylu řízení (otázka č. 15).

Otázka č. 8 - Jaké kompetence pro efektivní vedení týmu byste potřeboval v současné složité situaci dané především nestabilitou vnějšího prostředí podniku rozšířit?

V grafu č. 5 je znázorněno, kolik respondentů odpovědělo na otázku ohledně aktuální potřeby zvýšení kompetencí. Nejvíce respondentů pociťuje potřebu zvýšit svoje kompetence v oblasti řešení problémů a zvládání konfliktů, tj. 8 a dalších 6 respondentů potřebuje zvýšit vlastní komunikační schopnosti. Stejný počet - 6 by chtělo zlepšit kompetence v oblasti strategického myšlení a dalších 5 v oblasti globálního myšlení (vidět věci v širších souvislostech). Stejný počet celkem 8 by chtěl zvýšit jazykovou vybavenost a naučit se vyvážený leadership.

Graf 5 Odpovědi respondentů ohledně aktuální potřeby zvýšení kompetencí

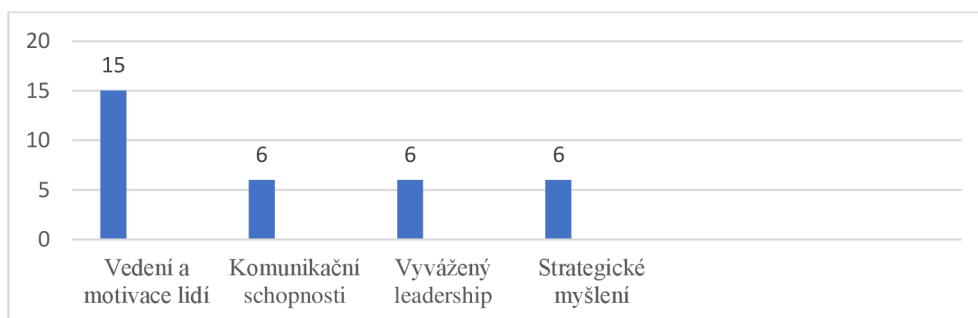


Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 9 - Jaké kompetence budete podle Vás nejvíce potřebovat v budoucnu?

Naopak co se týče budoucích kompetencí, to je znázorněno v grafu č. 6. Zde nejvíce respondentů se domnívá, že bude potřebovat zvýšení kompetencí v oblasti vedení a motivace lidí, jedná se tak o 15 respondentů. Stejný počet, tj. 6 se domnívá, že bude potřebovat zvýšit komunikační schopnosti, používání vyváženého leadershipu a strategické myšlení.

Graf 6 Odpovědi respondentů ohledně potencionálních kompetencí, které budou potřebovat v budoucnu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 10 - Jste schopen jasně stanovit jaké kompetence, které budou pracovníci potřebovat v budoucnu?

V tabulce č. 44 lze vidět, že 21 respondentů odpovědělo spíše ano na otázku, zda umí odhadnout, jaké kompetence budou v budoucnu potřebovat podřízení zaměstnanci. 8 respondentů odpovědělo, že ano. Pouze 4 respondenti odpověděli, že spíše ne. Vážený průměr činí 1,9 (v rozmezí 1 -4).

Tabulka 44 Odpovědi respondentů, zda umí odhadnout, jaké kompetence budou v budoucnu potřebovat podřízení zaměstnanci

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	8	24,2 %
spíše ano	21	63,3 %
spíše ne	4	12,1 %
Ne	0	0 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 11 - Jste schopen připravit pracovníky na změnu (způsobu a organizace práce, technologií apod.)?

Tabulka č. 45 ukazuje, že většina respondentů je přesvědčena, že je schopná připravit zaměstnance na změnu. 13 odpovědělo ano a více než polovina, tj. 19 odpovědělo spíše ano. Pouze 4 respondenti odpověděli spíše ne a ne nikdo. Vážený průměr činí 1,8.

Tabulka 45 Odpovědi respondentů ohledně schopnosti připravit pracovníky na změnu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	13	29,4 %
spíše ano	19	57,6 %
spíše ne	4	3 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 12 - Jste schopen přesvědčit pracovníky o oprávněnosti a nutnosti změny?

Tabulka č. 46 poukazuje na schopnosti přesvědčit pracovníky o správnosti a potřebě změny. Zde odpovědělo více než polovina respondentů - 18 spíše ano a 13 ano. 1 respondent odpověděl spíše ne a 1 ne. Vážený průměr činí 1,7.

Tabulka 46 Odpovědi respondentů ohledně schopnosti přesvědčit pracovníky o správnosti a potřebě změny

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	13	39,4 %
spíše ano	18	54,5 %
spíše ne	1	3 %
Ne	1	3 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 13 - Domníváte se, že v případě změn, budete muset přehodnotit svůj řídicí styl?

V tabulce č. 47 mezi respondenty převažují ti, co se domnívají, že v budoucnu budou muset změnit řídicí styl. Ano odpovědělo 8 respondentů a spíše ano 16. 7 respondentů odpovědělo, že spíše ne a 2, že ne. Vážený průměr činí 2,1.

Tabulka 47 Odpovědi respondentů ohledně potřeby změny řídicího stylu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	8	24,2 %
spíše ano	16	48,5 %
spíše ne	7	21,2 %
Ne	2	6,1 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 14 - Domníváte se, že budete muset více využívat vlastní autoritu a uplatňovat více direktivní řízení?

Tabulka č. 48 je zaměřena na odpovědi týkající se potřeby většího využívání vlastní autority. Zde se více než polovina respondentů domnívá, že v budoucnu bude muset více využívat vlastní autoritu. 8 odpovědělo ano a 9 spíše ano. Významná část respondentů ale odpověděla, že spíše ne, konkrétně 13 a 3 respondenti, že ne. Vážený průměr činí 2,3.

Tabulka 48 Odpovědi respondentů ohledně potřeby většího využívání vlastní autority

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	8	24,2 %
spíše ano	9	27,3 %
spíše ne	13	39,4 %
Ne	3	9,1 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 15 - Domníváte se, že budete muset více uplatňovat demokratický styl řízení a delegovat na spolupracovníky více úkolů a pravomocí?

V tabulce č. 49 jsou zaznamenány odpovědi na otázku týkající se uplatňování demokratického řídicího stylu. V rozporu s předchozím zjištěním je skutečnost, že výrazně převažují respondenti považující potřebu více uplatňovat demokratický styl řízení. Celých 20 respondentů odpovědělo spíše ano a 7 ano. Pouze 6 respondentů se vyjádřilo, že spíše ne, odpověď ne nezvolil nikdo. Vážený průměr činí 2,0.

Tabulka 49 Odpovědi respondentů ohledně většího uplatňování demokratického řídicího stylu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	7	21,2 %
spíše ano	20	60,6 %
spíše ne	6	18,2 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 3 – Vzdělávací potřeby manažerů

Na základě všech odpovědí z okruhu č. 3 byla vytvořena tabulka č. 50 s váženými průměry. Největší potřebu zvýšení kompetencí pocítují respondenti v oblasti efektivního řešení problémů a komunikačních schopností. Za nimi následuje strategické a globální myšlení a menší význam má jazyková vybavenost a využívání vyváženého leadershipu. Tomu poněkud odporuje okolnost, že v následující otázce uvedli, že v budoucnu pro ně bude mít největší význam zvýšení kompetencí v oblasti vedení a motivace lidí. Většina respondentů se domnívá, že umí dobře odhadnout, jaké kompetence budou pracovníci

potřebovat v budoucnu, a že jsou schopní připravit zaměstnance na změnu a dokážou je přesvědčit o správnosti a nutnosti změny. Převažují však respondenti, kteří se domnívají, že v budoucnu budou muset změnit řídicí styl. Více než polovina respondentů uvedla, že v budoucnu bude muset více používat vlastní autoritu. V rozporu s tím jsou odpovědi na následující otázku, kde cca, 2/3 respondentů uvedlo, že budou muset více využívat demokratický řídicí styl. Jak v případě změny řídicího stylu, tak v případě většího uplatňování vlastní autority a v případě většího uplatňování demokratického řídicího stylu je vážený průměr 2 a více, z čehož lze vyvodit, že pracovníci si budou muset více osvojit principy vyváženého leadershipu.

Tabulka 50 Manažerské kompetence potřebné pro prosazení změny

Kompetence	Vážený průměr
potřeba většího uplatňování vlastní autority	2,3
potřeba změny řídicího stylu	2,1
potřeba většího uplatňování demokratického stylu řízení	2,0
schopnost stanovit potřebu zvýšení kompetencí zaměstnanců	1,9
schopnost připravit pracovníky na změnu	1,8
schopnost přesvědčit pracovníky o správnosti změny	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

4. Okruh - Znalost moderního řízení lidských zdrojů

V rámci otázek č. 16 – 20 byla ověřována:

- znalost a uplatňování vyváženého leadershipu (otázka č. 16);
- připravenost a ochota využívat moderní směry v řízení lidských zdrojů (otázka č. 17);
- znalost Diverzity managementu (otázka č. 18);
- znalost Age managementu (otázka č. 19);
- uplatňování Talent managementu (otázka č. 20).

Otázka č. 16 - Znáte a uplatňujete principy vyváženého leadershipu?

Z tabulky č. 51 lze vyčíst, že většina respondentů se vyjádřila, že znají a uplatňují principy vyváženého leadershipu. Ano sice odpovědělo pouze 5 z nich, ale 22 respondentů odpovědělo spíše ano. 6 respondentů odpovědělo spíše ne a ne nikdo. Vážený průměr činí 2,0.

Tabulka 51 Odpovědi respondentů ohledně znalosti a uplatňování vyváženého leadershipu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	5	15,2 %
spíše ano	22	66,7 %
spíše ne	6	18,2 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 17 - Chcete ve své práci uplatňovat moderní trendy v řízení lidských zdrojů?

Z tabulky č. 52 lze vypočítat, že většina respondentů je připravena a ochotna uplatňovat moderní směry v řízení lidských zdrojů. 14 respondentů odpovědělo ano a dalších 18 spíše ano. Pouze 1 respondent odpověděl, že spíše ne, ne nikdo. Vážený průměr činí 1,6.

Tabulka 52 Odpovědi respondentů ohledně připravenosti a ochoty uplatňovat moderní směry v řízení lidských zdrojů

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	14	42,4 %
spíše ano	18	54,5 %
spíše ne	1	3 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 18 - Znáte principy Diverzity managementu?

V tabulce č. 53 jsou odpovědi na otázku ohledně znalosti principů Diverzity management. Více než polovina respondentů se vyjádřila, že je seznámena s principy Diversity managementu. 11 respondentů odpovědělo ano, 12 spíše ano. Významná je ale i část

respondentů, kteří odpověděli negativně. 7 odpovědělo spíše ne a 3 ne. Vážený průměr činí 2,1.

Tabulka 53 Odpovědi respondentů ohledně znalosti principů Diverzity managementu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	11	33,3 %
spíše ano	12	36,4 %
spíše ne	7	21,2 %
Ne	3	9,1 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 19 - Znáte principy Age managementu?

V tabulce č. 54 se podobně více než polovina respondentů se vyjádřila, že zná principy Age managementu. 12 odpovědělo ano a 8 spíše ano. Významná část ale odpověděla negativně. 7 spíše ne a 6 ne. Vážený průměr činí 2,2.

Tabulka 54 Odpovědi respondentů ohledně znalosti principů Age managementu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	12	34,4 %
spíše ano	8	24,2 %
spíše ne	7	21,2 %
Ne	6	18,2 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 20 - Využíváte Talent management?

V tabulce č. 55 je uvedeno, že téměř polovina respondentů se k využívání Talent managementu vyjádřila negativně. 14 odpovědělo, že spíše ne a 2 respondenti, že ne. Odpověď spíše ano zvolilo 10 respondentů a ano 7. Vážený průměr činí 2,3.

Tabulka 55 Odpovědi respondentů ohledně využívání Talent managementu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	7	21,2 %
spíše ano	10	30,3 %
spíše ne	14	42,4 %
Ne	2	6,1 %
Celkem	33	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 4 - Znalost moderního řízení lidských zdrojů

Tabulka č. 56 poukazuje na manažerské kompetence v oblasti moderního řízení lidských zdrojů. V rozporu s předchozími zjištěními, většina respondentů se vyslovila, že zná a využívá vyvážený leadership. Dále uvedli, že jsou připraveni a ochotni aplikovat moderní směry v řízení lidských zdrojů. Mírně převažovali ti, co uvedli, že znají principy Diversity managementu a Age managementu a uplatňují je v rámci řízení týmů. Nejvíce negativních odpovědí se týkalo využívání Talent managementu. Ukázalo se, že pracovníci jsou ochotni využívat moderní směry v řízení lidských zdrojů, ale znají je jen někteří - u vyváženého leadershipu, Diversity managementu, Age managementu a Talent managementu byl vážený průměr nejméně 2, což značí, že znalosti pracovníků v těchto oblastech bude nutno zvýšit.

Tabulka 56 Manažerské kompetence v oblasti moderního řízení lidských zdrojů

Kompetence	Vážený průměr
uplatňování Talent managementu	2,3
znalost Age managementu	2,2
znalost Diverzity managementu	2,1
znalost a uplatňování vyváženého leadershipu	2,0
připravenost a ochota využívat moderní směry v řízení lidských zdrojů	1,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5. Okruh – další záležitosti ohledně manažerů, ovlivňující jejich motivaci a pracovní výkon

V posledním okruhu, tedy pátém, bylo v rámci otázek č. 21 – 30 ověřováno:

- sledování trvalé udržitelnosti pracovního výkonu (otázka č. 21);
- znalost principů Time managementu (otázka č. 22);
- využívání e-learningu (otázka č. 23);
- práce manažerů nad rámec pracovní doby (otázka č. 24);
- životní styl manažerů (otázka č. 25);
- péče o vlastní psychickou pohodu a fyzickou zdatnost (otázka č. 26);
- možnost sladění pracovního a rodinného života (otázka č. 27);
- názor manažerů na budoucí pracovní kariéru (otázka č. 28);
- ochota dále se vzdělávat za účelem služebního postupu (otázka č. 29);
- vnímání funkce manažera (otázka č. 30).

Otázka č. 21 - Sledujete, aby byl Váš pracovní výkon i pracovní výkon Vašich podřízených trvale udržitelný?

V tabulce č. 57 lze vidět, že většina respondentů uvedla, že sleduje trvalou udržitelnost vlastního výkonu i pracovního výkonu podřízených. 19 respondentů odpovědělo, že spíše ano, 11 odpovědělo ano. Spíše ne odpověděli 2 respondenti a ne 1. Vážený průměr činí 1,8 v rozmezí 1-4.

Tabulka 57 Odpovědi respondentů ohledně sledování trvalé udržitelnosti pracovního výkonu (vlastního i podřízených)

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	11	33,3 %
spíše ano	19	57,6 %
spíše ne	2	6,1 %
Ne	1	3 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 22 - Znáte a využíváte principy Time managementu?

V tabulce č. 58 lze vidět, že většina respondentů uvedla, že zná a využívá, tzv. Time management. Ano odpovědělo 16 respondentů a spíše ano 12. 4 respondenti odpověděli, že spíše ne a pouze 1, že ne. Vážený průměr činí 1,7.

Tabulka 58 Odpovědi respondentů ohledně znalosti a využívání Time managementu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	16	48,5 %
spíše ano	12	36,4 %
spíše ne	4	12,1 %
Ne	1	3 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 23 - Využíváte e-learning?

V tabulce č. 59 je uvedeno, že více než polovina respondentů uvedla, že využívá E-learning. 12 respondentů odpovědělo ano, dalších 9 spíše ano. Nicméně poměrně významná část respondentů e-learning nevyužívá. Spíše ne uvedlo 9 respondentů a 3 odpověděli ne. Vážený průměr činí 2,1.

Tabulka 59 Odpovědi respondentů ohledně využívání e-learningu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	12	36,4 %
spíše ano	9	27,3 %
spíše ne	9	27,3 %
Ne	3	9,1 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 24 - Pracujete často nad rámec povinné pracovní doby?

Z tabulky č. 60 lze vyčíst, že mezi respondenty výrazně převažují ti, kteří uvedli, že pracují nad rámec povinné pracovní doby. Ano uvedlo 16 respondentů a spíše ano 12. Zbývajících 6 respondentů odpověděli spíše ne, alternativu ne zvolil nikdo. Vážený průměr činí 1,7.

Tabulka 60 Odpovědi respondentů ohledně práce nad rámec povinné pracovní doby

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	16	45,4 %
spíše ano	12	36,4 %
spíše ne	6	18,2 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 25 - Žijete zdravým životním stylem?

Tabulka č. 61 ukazuje, že téměř polovina respondentů odpověděla, co se týče uplatňování zdravého životního stylu spíše ne. Ano odpovědělo pouze 6 respondentů a 13 respondentů odpovědělo spíše ano. Odpověď ne ne zvolil nikdo. Vážený průměr činí 2,3.

Tabulka 61 Odpovědi respondentů ohledně vlastního životního stylu

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	6	15,2 %
spíše ano	13	39,4 %
spíše ne	15	45,5 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 26 - Pečujete o vlastní psychickou pohodu a fyzickou zdatnost?

V tabulce č. 62 je uvedeno, že větší část respondentů uvedla, že pečuje o vlastní psychickou pohodu a tělesnou zdatnost. 6 respondentů odpovědělo ano, dalších 18 spíše ano. Spíše ne odpovědělo 8 respondentů a ne 2. Vážený průměr činí 2,2.

Tabulka 62 Odpovědi respondentů ohledně péče o vlastní psychickou pohodu a fyzickou zdatnost

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	6	15,2 %
spíše ano	18	54,5 %
spíše ne	8	24,2 %
Ne	2	6,1 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 27 - Máte dost času na rodinu a osobní zájmy a koníčky?

V tabulce č. 63 jsou zaznamenány odpovědi týkající se dostatku času pro rodinu a osobní zájmy. Mezi respondenty převažovali ti, kteří uvedli, že mají dostatek času pro rodinu a osobní zájmy a koníčky, ale poměrně významná část uvedla negativní odpověď. Ano odpovědělo 7 respondentů, spíše ano 15. Spíše ne odpovědělo 12 a ne pouze 1. Vážený průměr činí 2,2.

Tabulka 63 Odpovědi respondentů ohledně dostatku času pro rodinu a osobní zájmy

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	7	21,2 %
spíše ano	15	39,4 %
spíše ne	12	36,4 %
Ne	1	3 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 28 - Domníváte se, že stávající pracovní pozice je vrcholem Vaší pracovní kariéry?

V tabulce č. 64 lze vyčíst, že mezi respondenty výrazně převažují ti, co současnou pracovní pozici za vrchol pracovní kariéry nepovažují a plánují služební postup. Ne odpovědělo 5 respondentů a spíše ne 17. Ano odpovědělo 7 respondentů a spíše ano 4. Vážený průměr činí 2,6.

Tabulka 64 Odpovědi respondentů ohledně toho, zda současnou pracovní pozici považují za vrchol vlastní pracovní kariéry

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	7	21,2 %
spíše ano	4	12,1 %
spíše ne	17	51,5 %
Ne	5	16,2 %
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 29 - Považujete za nutné dále se vzdělávat, abyste postoupil na služebním žebříčku?

Tabulka č. 65 poukazuje na to, že většina respondentů je ochotna se za účelem služebního postupu dále vzdělávat. Ano odpovědělo 23 respondentů a spíše ano 7. Spíše ne odpověděli 3 a ne nikdo. Vážený průměr činí 1,4.

Tabulka 65 Odpovědi respondentů ohledně toho, zda jsou ochotni se za účelem služebního postupu dále vzdělávat

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	23	57,6 %
spíše ano	7	33,3 %
spíše ne	3	9,1 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Otázka č. 30 - Baví Vás práce manažera, nebo byste raději dělal něco jiného?

Z tabulky č. 66 lze vyčíst, že výrazně převažovali respondenti, kteří uvedli, že je práce manažera baví, či spíše baví. Ano uvedlo 23 a spíše ano 7. Odpověď spíše ne zvolili 3 respondenti a ne nevedl nikdo.

Tabulka 66 Odpovědi respondentů ohledně toho, zda je práce manažera baví

Odpověď	Relativní četnost	Absolutní četnost
Ano	23	69,7 %
spíše ano	7	21,2 %
spíše ne	3	9,1 %
Ne	0	0
Celkem	33	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

Shrnutí okruhu č. 5 – Další záležitosti ohledně manažerů, ovlivňující jejich motivaci a pracovní výkon

Tabulka č. 67 poukazuje na jednotlivé odpovědi, kterým byl přiřazen vážený průměr. Většina respondentů uvedla, že sleduje trvalou udržitelnost vlastního výkonu i pracovního výkonu podřízených, a že zná a využívá, tzv. Time management. Překvapivé

je, že poměrně velká část nevyužívá e-learning jako efektivní nástroj pro získání informací. Dále, v rozporu s principy Time managementu, většina respondentů uvedla, že pracuje nad rámec povinné pracovní doby. Nepříliš pozitivní zjištění je, že téměř polovina respondentů uvedla, že nežije zdravým životním stylem. Poněkud to vyvažuje okolnost, že dále výrazně převažovali respondenti, kteří uvedli, že pečují o vlastní psychickou pohodu a fyzickou zdatnost a cítí dostatek času pro rodinu a osobní zájmy a koníčky. Zvýšenou pozornost vyžaduje skutečnost, že mezi respondenty výrazně převažují ti, co současnou pracovní pozici za vrchol pracovní kariéry nepovažují, plánují služební postup a jsou připraveni se zatím účelem dále vzdělávat. Většina respondentů z řad manažerů má vysokou motivaci pro práci manažera.

Ze sledovaných oblastí bude nutno věnovat pozornost využívání e-learningu (vážený průměr 2,1, životnímu stylu manažerů (vážený průměr 2,3) a s tím související péči o vlastní psychickou pohodu a tělesnou zdatnost (vážený průměr 2,2), sladění pracovního a rodinného života (vážený průměr 2,2) a zejména plánování jejich budoucí pracovní kariéry (vážený průměr 2,6).

Tabulka 67 Další kompetence a vlastnosti manažerů

Kompetence	Vážený průměr
názor manažerů na budoucí pracovní kariéru	2,6
životní styl manažerů	2,3
péče o vlastní psychickou pohodu a fyzickou zdatnost	2,2
možnost sladění pracovního a rodinného života	2,2
využívání e-learningu	2,1
sledování trvalé udržitelnosti pracovního výkonu (vlastního i podřízených),	1,8
znalost principů Time managementu	1,7
využívání pracovní doby	1,7
ochota dále se vzdělávat za účelem služebního postupu	1,4
vnímání funkce manažera	1,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2021

5 Výsledky a diskuse

V primární fázi je důležité říci, že vzhledem k tomu, že část výzkumu, konkrétně kvantitativní výzkum se skládal ze dvou dotazníků, kdy každý dotazník byl vyhodnocen zvlášť, výsledky obou dotazníků jsou podrobně vyhodnoceny samostatně v kapitole 4.5. viz výše. Kapitola je rozdělena do samostatných 5 okruhů podle logicky navazujících otázek a na konci každého okruhu je zhodnocení v podobě tabulky s váženými průměry a následným okomentováním.

5.1 Zhodnocení výsledků

Tato kapitola, tedy kapitola 5 obsahuje obecné shrnutí výsledků a to ze dvou provedených výzkumů – kvalitativního a kvantitativního. Kvalitativní výzkum zhodnocuje situaci ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s. Kvantitativní výzkum se skládá, jak již bylo zmíněno, ze dvou dotazníků, kdy dotazník I. analyzuje způsob řízení a současné řídicí dovednosti manažerů a dotazník II. Naopak analyzuje kompetence, které budou manažeři potřebovat v budoucnu. Na základě tohoto výzkumu je navržen postup, jak připravit manažery na budoucnost a v jakém směru by se měli jejich řídicí dovednosti rozšířit s ohledem na potřeby budoucnosti.

Na základě provedeného výzkumu je možno konstatovat, že DIOSS Nýřany disponuje kompetentním týmem manažerů a je potřebné, aby jeho vedení vytvářelo podmínky pro jeho stabilizaci a rozvíjelo kompetence, které budou manažeři potřebovat v budoucnu. Z odpovědí respondentů lze vyvodit, že ve firmě převažuje demokratický styl řízení, což v následujících obtížných letech (daných probíhající covidovou a ekonomickou krizí) nebude vždy adekvátní situací. Zároveň je pravděpodobné, že zhoršená ekonomická situace a energetická krize si vynutí určité změny v podnikové strategii a je žádoucí, aby se na nich podíleli všichni manažeři.

Zvýšenou pozornost bude nutno věnovat oblasti řízení lidských zdrojů, včetně profesionalizace jeho personálního obsazení tak, aby mohlo vyvíjet metodickou činnost vůči vedoucím pracovních úseků a oddělení, kteří nesou hlavní odpovědnost za práci s lidskými zdroji. Nástrojem ke zvyšování kompetencí manažerů bude nadále vzdělávání, více pozornosti by sami manažeři měli věnovat sebevzdělávání prostřednictvím e-learningu. Většina manažerů je ve firmě spokojena, ale má silnou motivaci k služebnímu postupu a chce se proto dále vzdělávat. Podnikové vzdělávání musí respektovat

individuální vzdělávací potřeby manažerů, tzn. identifikovat je v rámci ročních hodnotících pohovorů, ale na základě realizovaného výzkumu lze stanovit témata, která by měla být v popředí zájmu. Jedná se především o záležitosti týkající se efektivního vedení pracovních týmů jako je vyvážený leadership, uplatňování Diversity managementu a Age managementu. Samo vedení podniku se bude muset více zaměřit na Talent management a využívat jej při plánování nástupnictví. I když péče o zaměstnance je v podniku na dobré úrovni, ve vztahu k manažerům bude nutno věnovat větší pozornost jejich životnímu stylu a motivovat je ke zdravému životnímu stylu jako předpokladu trvale udržitelné pracovní výkonnosti.

Rozhovor s generálním ředitelem firmy do určité míry potvrdil názory respondentů z řad manažerů. Konstatoval, že bude nutno věnovat zvýšenou pozornost řízení lidských zdrojů a zvýšit profesionalitu oddělení HR, více akceptovat individuální vzdělávací potřeby pracovníků, zejména manažerů a zavést opatření za účelem stabilizace manažerů (kariérní řády, plány vzdělávání, uplatňování Talent managementu).

Na základě tohoto výzkumu se dále potvrdila hypotéza, která byla položena v kapitole 2, konkrétně hypotéza H1, že vedení podniku i manažeři si uvědomují, že situace podnikatelského prostředí je ve znamení změn, a že bude nutno inovovat způsob řízení a tím pádem požadavky na řídicí dovednosti manažerů.

5.2 Návrh opatření

Na základě výsledků z výzkumu, kde byly zjištěny nedostatky především v oblasti řízení lidských zdrojů, bylo navrženo několik opatření. Dále bylo respektováno, že podnikové vzdělávání je nákladná záležitost a proto jsou navrženy různé vzdělávací metody.

V první řadě je tedy důležité, aby podnik věnoval této problematice větší pozornost. Návrh opatření je zavést každoroční tzv. hodnotící pohovory, které by byly za účasti přímého nadřízeného člena vedení a dále vedoucího HR oddělení. V rámci těchto pohovorů je nutné identifikovat jejich individuální vzdělávací potřeby a jejich výhledy do budoucnosti se vztahem k podpoře dovedností a dále pečovat v rámci HR oddělení o plné stavy odborných útvarů. K tomu, aby podnik zabezpečil doplnění odborných útvarů je třeba zpracovat plán nástupnictví a návazně kariérní plány jednotlivých manažerů. Tomu přizpůsobit jejich individuální vzdělávací plán. Uplatňovat principy Talent managementu.

Na základě individuálních vzdělávacích potřeb a potřeb organizace každoročně zpracovat plán podnikového vzdělávání. V následujícím roce se zaměřit především na využívání vyváženého leadershipu, tedy kombinaci autoritativního a demokratického řídicího stylu, dále při vzdělávání v této oblasti by bylo účelné uplatnit e-learning, konkrétně zajistit manažerům vzdělávací program, poskytnout služební laptopy a motivovat je k sebevzdělávání.

Pro zlepšení komunikace při vzniklých problémech v rámci pracovních týmů je navrženo zajištění prostřednictvím renomované vzdělávací agentury příslušný vnitropodnikový kurz, jehož součástí jsou manažerské hry či outdoor training/learning.

6 Závěr

V současné nejisté době chtějí být společnosti úspěšné a každá společnost si čím dál tím více uvědomuje, že úspěšnosti nelze dosáhnout jinak než pomocí maximálního využití dovedností a schopností každého jedince ve společnosti. Nejen manažeři žádají od svých podřízených efektivní a stabilní využívání procesů vedoucí k maximální výkonnosti. A právě proto je pro efektivní a úspěšnou práci manažerů klíčová hlavně schopnost porozumět souvislostem.

Cílem této diplomové práce bylo řešení a také zhodnocení současné kvality a úrovně manažerských dovedností, a to konkrétně ve výrobní společnosti DIOSS Nýřany, a.s. Smyslem celé diplomové práce byla podpora výkonnosti této společnosti.

V teoretické části byly na základě studie vymezeny základní pojmy, jako je samotný management, osobnosti manažera a jeho kompetence. Dále byly podrobně popsány pojmy manažerské funkce, manažerské role a manažerské dovednosti. Poslední část teoretické části je věnována samotné výkonnosti zaměstnanců.

Praktická část se zabývala v primární fázi charakteristikou společnosti DIOSS Nýřany, a.s., historií společnosti a na základě informací byla vytvořena SWOT analýza. Před výzkumem byly autorkou vytvořeny statistické hypotézy H0 a H1. H0: *Vedení společnosti si uvědomuje, že stávající způsob manažerského řízení nezaručuje prosperitu společnosti v budoucnosti, ale manažeři jej považují za vyhovující a svoje řídicí dovednosti za odpovídající situaci.*

H1: *Vedení společnosti i manažeři si uvědomují, že situace podnikatelského prostředí je ve znamení změn, a že bude nutné inovovat způsob řízení, tedy požadavky na řídicí dovednosti manažerů.*

Pro získání potřebných dat pro zhodnocení kvality manažerských dovedností byl využit kvantitativní a kvalitativní výzkum. Kvalitativní výzkum zhodnotil situaci ve společnosti DIOSS Nýřany, a.s., tedy za pomoci řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti.

Na základě kvantitativního výzkumu byl navržený postup, jak připravit manažery nejen na budoucnost, ale také na rozšíření jejich řídicích dovedností, které by byly rozšířeny na potřeby budoucnosti. Pro tento výzkum byly použity dva dotazníky, kdy základem pro jejich sestavení byly odpovědi získané od generálního ředitele. Dotazníky byly zaměřeny na manažery podniku. Dotazník I. zanalyzoval způsob řízení a současné řídicí dovednosti

manažerů. Dotazník II. zanalyzoval kompetence, které budou manažeři potřebovat v budoucnu. DIOSS Nýřany a.s., disponuje kompetentním týmem manažerů. Ve firmě převažuje spíše demokratický styl řízení. Dle výsledků by bylo zapotřebí věnovat pozornost věnovat oblasti řízení lidských zdrojů, který se jeví jako nedostatek. Konkrétně jde o profesionalizace jeho personálního obsazení. Nástrojem ke zvyšování kompetencí bude nadále vzdělávání, je doporučeno přidat také sebevzdělávání. Manažeři jsou ve společnosti spokojeni, chtějí se dále realizovat a sebevzdělávat. Péče o zaměstnance je na dobré úrovni, bude ale potřeba zaměřit pozornost na řízení lidských zdrojů a zvýšit profesionalitu HR oddělení. Názory respondentů byly prakticky potvrzeny s odpověďmi řízeného rozhovoru s generálním ředitelem společnosti. Na základě tohoto výzkumu se potvrdilo, že vedení podniku i manažeři si uvědomují, že situace podnikatelského prostředí je ve znamení změn, a že bude nutno inovovat způsob řízení a že bude potřeba trochu inovovat způsob samotného řízení. S takovou inovací se budou měnit i požadavky na řídicí dovednosti manažerů. Na základě těchto výsledků se potvrdila hypotéza H1, že vedení podniku i manažeři si uvědomují, že situace podnikatelského prostředí je ve znamení změn, a že bude nutno inovovat způsob řízení a tím pádem požadavky na řídicí dovednosti manažerů.

Pro zlepšení oblasti řízení lidských zdrojů byla navržena určitá opatření. V případě zkoumané společnosti by se vyplatilo zavést každoroční tzv. hodnotící pohovory. Tyto pohovory by byly s účastí přímého nadřízeného člena vedení a také vedoucího HR oddělení, kdy každý zaměstnanec by byl hodnocen v několika oblastech, ať už v oblasti možného vzdělávání, či představě jeho postavení ve společnosti v budoucnu. Dalším návrhem je zpracování plánu o jednotlivých manažerech, včetně jejich vzdělávání.

Co se týče samotného vzdělávání, pak by společnost zpracovávala každoroční plán podnikového vzdělávání, kdy by se mj. mohl uplatnit e-learning, tedy zajištění určitých vzdělávacích programů. Poté by se společnost mohla zaměřit na vyvážení leadershipu, konkrétně zkombinovat demokratický a autoritativní styl řízení.

V oblasti komunikace, tedy případných problému v této oblasti se navrhuje např. určité renomované vzdělávací agentury či vnitropodnikové kurzy, jejichž součástí jsou manažerské hry či tzv. outdoor learning.

7 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. 2. vydání. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 592 s. ISBN 80-726-1064-3.
- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-1.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. Vyd. Praha: Grada, 2014, 224 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. Praha: Grada, 2009, 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- COVEY, Stephen R.. 7 návyků skutečně efektivních lidí. 3. vydání. Praha: Management Press, s. r. o., 2017. 366 s. ISBN 978-80-7261-403-5.
- DONNELLY, H. James, GIBSON, J. James, IVANCEVICH, M., John. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FIALA, Roman. Základy managementu. 1. vydání. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. 86 s. ISBN: 978-80-87035-24-5.
- FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada, 2010, 231 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- HRON, Jan, 2011. Teorie řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 138 s. ISBN 978-80-213-0695-0.

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. Personální řízení: východiska a vývoj. Praha: Grada Publishing, a.s. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KŘÍŽ, Josef, 2015. Základy řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. 125 s. ISBN 978-80-213-2549-4.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011, 184 s. 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.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010, 328 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

MÜHLFEIT, Jan, COSTI, Melina. Pozitivní leader. 1. vydání. Brno: Management Press, s. r. o., 2017. 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.

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

POŠVÁŘ, Zdeněk; ERBES, Jiří. Management I. 2. vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. 155 s. ISBN: 978-80-7475-231-6.

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

SCHARLAU, Christine. Trénink úspěšné komunikace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3301-2.

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. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe. Praha: Grada, 2010, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]. Brno: Computer Press, 2008dotisk, 256 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, 172 s.

Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010, 176 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 681 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

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

VEBER Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

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

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-7340-7.

VYSEKALOVÁ, Jitka. Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha: Grada, 2011, 354 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetový zdroj:

WOODRUFFE, CH. *What is meant by a Competency?* [online]. [cit. 1993-01-01].

Dostupné z WWW: <https://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/what-is-meant-by-a-competency-GzF1SkBZOn?key=emerald>

MASLOW, A. H. *A Theory of Human Motivation*. [online]. [cit. 2000-08-01]. Dostupné z WWW:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.318.2317&rep=rep1&type=pdf>

8 Přílohy

Příloha č. I – Otázky pro řízený rozhovor s generálním ředitelem

1. Podniková strategie - Za podnikovou strategii sice odpovídá TOP management, ale podílejí se na její tvorbě také střední a nižší (liniový manažeři)? Jak je zajištěno, aby všichni manažeři považovali celopodnikové strategické cíle za své a převáděli je do operativního řízení?
2. Řízení lidských zdrojů - Nejdůležitější činností manažerů je řízení lidských zdrojů. Existuje v organizaci oddělení (odbor) lidských zdrojů s příslušnými specialisty, kteří poskytují manažerům metodickou podporu a zajišťují administrativní část personální práce?
3. Manažeři - Jakým způsobem probíhá výběr manažerů? Je upřednostňován výběr manažerů z interních zdrojů nebo ze zdrojů externích? Jak je nastaveno odměňování manažerů (mají podíl na hospodářských výsledcích firmy) a jaké dostávají benefity? Jakým způsobem je zajišťováno Talent management jejich další vzdělávání a profesionální rozvoj? Mají manažeři možnost kariérního postupu. Existuje v organizaci plán nástupnictví a Kariérní řád? Je vůči manažerům uplatňován Talent management?
4. Společenská odpovědnost - Jakým způsobem probíhá výběr manažerů? Je upřednostňován výběr manažerů z interních zdrojů nebo ze zdrojů externích? Jak je nastaveno odměňování manažerů (mají podíl na hospodářských výsledcích firmy) a jaké dostávají benefity? Jakým způsobem je zajišťováno Talent management jejich další vzdělávání a profesionální rozvoj? Mají manažeři možnost kariérního postupu. Existuje v organizaci plán nástupnictví a Kariérní řád? Je vůči manažerům uplatňován Talent management?
5. Etické řízení lidských zdrojů - Má firma zpracován Etický kodex a trvá na jeho dodržování? Sleduje etické chování a morální profil manažerů? Existují pravidla,

která zabraňují negativním jevům na pracovišti (šikana, sexuální obtěžování, mobbing) a jsou v případě jejich porušení vyvozovány důsledky? Pečuje firma o pracovní spokojenost zaměstnanců a speciálně manažerů? Existuje motivační systém sloužící nejen k získání, ale také ke stabilizaci kvalitních zaměstnanců?

Příloha č. II – Dotazníky

Dobrý den,

mé jméno je Kristýna Žaloudková a jsem studentkou 2. ročníku navazujícího magisterského studia v oboru Podnikání a administrativa na České zemědělské univerzitě v Praze.

Ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dvou dotazníků, které budou sloužit jako podklad pro praktickou část mé diplomové práce na téma Manažerské dovednosti jako nástroj pro řízení výkonnosti.

Oba dotazníky jsou anonymní a jeho výsledky poslouží výhradně ke zpracování této diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas a vyplnění.

S pozdravem

Žaloudková Kristýna

DOTAZNÍK I

1 Vaše pohlaví

žena

Muž

2 Váš věk

Do 30 let

30-40 let

41-50 let

více než 50 let

3 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Středoškolské

Úplné střední středoškolské (s maturitou)

Vysokoškolské bakalářského typu

Vysokoškolské magisterského typu

4 Vaše pozice ve firmě je

TOP manažer

Střední manažer

Nižší (liniový) manažer

Manažer specialista (bez podřízených zaměstnanců)

5 Ve firmě pracujete

Méně než 1 rok

1 – 5 let

5-10 let

11-20 let

Více let

6 Ve funkci manažera pracuje

méně než pět let

5 let – 10 let

11 -20 let

21 let a více

7 Podílíte se na zpracování podnikové strategie?

ano

píše ano

spíše ne

ne

8 Ztotožňujete se plně se stanovenými strategickými cíli Vaší organizace?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

9 Dokáže o správnosti stanovených strategických cílů přesvědčit svoje podřízené tak, aby je přijali za své?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

10 Stanovte odhadem, kolik Vašich podřízených zaměstnanců se ztotožňuje se strategickými cíli organizace

cca 25 %

cca 50 %

cca 75 %

100 %

11 Domníváte se, že strategické cíle úspěšně a efektivně převádíte do cílů operativních, tj. do každodenní praxe?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

12 Rozpracováváte operativní cíle do obsahově a časově přesně určených úkolů pro tým i jednotlivé pracovníky?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

13 Považujete za správný především Váš názor a při řízení Vašich podřízených zaměstnanců uplatňujete důsledně svoji autoritu

ano

spíše ano

spíše ne

ne

14 Preferujete týmovou práci a uplatňujete především demokratický řídicí styl?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

15 Přizpůsobujete řídicí styl aktuální situace a povaze řešeného problému?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

16 Domníváte se, že jste pro podřízené zaměstnance morálním vzorem?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

17 Jste dobrým lídrem a považujete podřízené zaměstnance za svoje spolupracovníky?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

18 Provádíte pravidelné formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a navrhuje opatření k jeho zvýšení?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

19 Stanovujete pro podřízené pracovníky plán vzdělávání a respektujete při tom jejich individuální vzdělávací potřeby?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

20 Provádíte průběžné neformální hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, umíte je pochválit za každé zlepšení?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

21 Vyvozujete adekvátní opatření v případě neodpovídající pracovního výkonu či porušení pracovní kázně?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

22 Domníváte se, že jste ke všem podřízeným pracovníkům spravedlivý?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

23 Oceníte, finančně i nefinančně (veřejnou pochvalou) nadstandardní pracovní výkon?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

24 Kontroluje průběžně práci podřízených pracovníků a v případě nedostatečného pracovního výkonu zjišťujete příčiny a sjednáváte nápravu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

25 Pořádáte pravidelné i příležitostné pracovní porady a dáváte prostor podřízeným pracovníkům pro vyjádření jejich názorů?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

26 Pokud jste přesvědčeni, že Váš názor je správný, umíte jej obhájit a stát za ním i proti názorům celého týmu podřízených pracovníků?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

27 Pokud jste přesvědčeni, že Váš názor je správný umíte jej obhájit a přesvědčit o jeho oprávněnosti nadřízené manažery?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

28 Uvědomujete si, že výkon týmu, je podmíněn výkonem jednotlivců a přidělujete jim úkoly v souladu s jejich kompetencemi (schopnostmi, znalostmi, dovednostmi i dalšími osobnostními vlastnostmi)?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

29 Umožňujete podřízeným zaměstnancům sladování pracovního a rodinného života (např. zkrácenou pracovní dobu, flexibilní pracovní dobu, práci z domu apod.)? _

ano

spíše ano

spíše ne

ne

30 Považujete za nezbytné pečovat o dobré pracovní klima v rámci týmu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

31 Máte pochopení pro osobní problémy a pocity podřízených pracovníků a snažíte se jim pomoci, aby neohrozili jejich pracovní výkon?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

32 V případě, že zjistíte mezi podřízenými negativní jevy jako šikanu, sexuální obtěžování, mobbing apod., zakročíte ihned a nekompromisně?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

DOTAZNÍK II

1 Počítáte s tím, že budete nadále pracovat ve firmě?

nevím, podle okolností

nejméně pět let

co nejdéle, nejlépe až do důchodu

ne, až budu mít lepší pracovní příležitost, odejdu

2 Jste se svým postavením a prací ve firmě spokojen?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

3 Jste spokojen se svými finančním ohodnocením a poskytovanými pracovními benefity?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

4 Jste spokojen s Vaší možností dalšího vzdělávání a rozvoje?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

5 Do jaké funkce jste do firmy nastoupil?

přímo do funkce manažera

do nižší manažerské funkce, později jsem povýšil

méně než pět let jsem pracoval jako řadový zaměstnanec

více než pět let jsem pracoval jako řadový zaměstnanec

6 Počítáte v nejbližších letech s možností kariérního postupu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

7 Pokud byste postoupil do vyšší funkce nebo odešel z firmy, máte připraveného svého nástupce ze členů týmu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

8 Jaké kompetence pro efektivní vedení týmu byste potřeboval v současné složité situaci dané především nestabilitou vnějšího prostředí podniku rozšířit. Označte nejvýše tři.

Strategické myšlení

Využívání vyváženého leadershipu

Efektivní řešení problémů a konfliktů

Vedení lidí (motivace zaměstnanců k naplňování strategických a operativních cílů)

Využívání psychologických poznatků při vedení lidí

Komunikační schopnosti

Asertivitu, sebeprosazování

Společenskou odpovědnost v ekonomické, sociální a environmentální oblasti

Smysl pro etiku a morálku

Znalost nejnovějších vědeckých poznatků a technologií

Globální myšlení (vidět věci v souvislostech)

Jazykovou vybavenost

9 Jaké kompetence budete podle Vás nejvíce potřebovat v budoucnu?

Strategické myšlení

Využívání vyváženého leadershipu

Efektivní řešení problémů a konfliktů

Vedení lidí (motivace zaměstnanců k naplňování strategických a operativních cílů)

Využívání psychologických poznatků při vedení lidí

Komunikační schopnosti

Asertivitu, sebeprosazování

Společenskou odpovědnost

Smyl pro etiku a morálku

Znalost nejnovějších vědeckých poznatků a technologií

Globální myšlení (vidět věci v souvislostech)

Jazykovou vybavenost

10 Jste schopen jasně stanovit jaké kompetence, které budou pracovníci potřebovat v budoucnu?

ano

spíše ano

spíše ne

vůbec ne

11 Jste schopen připravit pracovníky na změnu (způsobu a organizace práce, technologií apod.)?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

12 Jste schopen přesvědčit pracovníky o oprávněnosti a nutnosti změny?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

13 Domníváte se, že v případě změn, budete muset přehodnotit svůj řídicí styl?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

14 Domníváte se, že budete muset více využívat vlastní autoritu a uplatňovat více direktivní řízení?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

15 Domníváte se, že budete muset více uplatňovat demokratický styl řízení a delegovat na spolupracovníky více úkolů a pravomocí?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

16 Znáte a uplatňujete principy vyváženého leadershipu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

17 Chcete ve své práci uplatňovat moderní trendy v řízení lidských zdrojů?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

18 Znáte principy Diverzity managementu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

19 Znáte principy Age managementu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

20 Využíváte Talent management?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

21 Sledujete, aby byl Váš pracovní výkon i pracovní výkon Vašich podřízených trvale udržitelný?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

22 Znáte a využíváte principy Time managementu?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

23 Využíváte e-learning?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

24 Pracujete často nad rámec povinné pracovní doby?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

25 Žijete zdravým životním stylem?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

26 Pečujete o vlastní psychickou pohodu a fyzickou zdatnost?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

27 Máte dost času na rodinu a osobní zájmy a koníčky?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

28 Domníváte se, že stávající pracovní pozice je vrcholem Vaší pracovní kariéry?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

29 Považujete za nutné dále se vzdělávat, abyste postoupil na služebním žebříčku?

ano

spíše ano

spíše ne

ne

30 Baví Vás práce manažera, nebo byste raději dělal něco jiného?

ano

spíše ano

spíše ne

ne