

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Anna Samojlova

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Anna Samojlova

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Management Skills

Cíle práce

Cílem práce je návrh řešení pro optimalizaci a zlepšení manažerských dovedností vedoucího pracovníka vybraného subjektu. Cíl práce bude navržen na základě vlastního zkoumání a zhodnocení manažerských dovedností vybraného pracovníka.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat: Studium dokumentů, odborné literatury a podnikových materiálů. Bude využita metoda deskripce, rozbor výchozího stavu prostřednictvím metod přímého pozorování, sběr dat bude probíhat prostřednictvím řízených rozhovorů.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

organizování, dovednosti, manažer, vedení, organizace

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera, 1. vyd., Brno, ComputerPress, a.s., 2007, ISBN 80-7226-873-2.

KOONTZ, H., WEHRICH, H., Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-7226-515-6.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky, 1. vyd., Olomouc, Rubico, s.r.o., 1997, ISBN 80-85839-19-9.

TOTH, D. Personální management. Praha: Galileo, 2011. 502s. ISBN 978-80-87415-05-4.

VEBER, Jaromír. a kol. Management základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha 2001, počet stran: 700, ISBN 80-7261-029-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 22. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2015

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 31. března 2015

Anna Samojlova

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Dr. Mgr. Ing. Danielu Tothovi Ph.D, za jeho odborné vedení a rady, které mi v průběhu vypracování této diplomové práce poskytoval.

Manažerské dovednosti

Management skills

Souhrn

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. První část je zaměřena na vysvětlení pojmů management, manažer, manažerské role, osobnost a vlastnosti manažera. Dále se soustředí na charakteristiku vybraných manažerských dovedností, kterými mohou manažeři disponovat a jsou klíčové pro úspěšnou manažerskou práci. Druhá, praktická část, je věnována zhodnocení výsledků vybraných manažerských dovedností vedoucího pracovníka zvolené společnosti (Aida home s.r.o.). A také hodnotí, jakými dovednostmi disponuje manažer společnosti, a jak tyto dovednosti vnímají jeho podřízení zaměstnanci. Na základě provedených řízených rozhovorů a pozorování budou odhaleny případné nedostatky v dovednostech manažera a navrženy možné způsoby optimalizace a zlepšení jeho manažerských dovedností.

Klíčová slova: Management, manažer, orientace na cíle, time management, delegování, řešení problémů, vedení porad, prezentování, komunikace, dovednosti, organizování

Summary

This thesis is divided into two parts. The first one is theoretical and it explains descriptions of expressions management, manager, role of a manager, personality and behavior of a manager. Subsequently it focuses on the characteristics of selected manager skills which managers can dispose of and which are essential for successful manager's work. The second part of this thesis, practical part, is devoted to the evaluation of selected skills of manager in selected organization. It also analysis what manager skills are used and what employees think about them. Based on the structured interviews and observaitons it will be revealed potential deficiencies of manager skills. After that it will be suggested possible ways how to optimize and improve their manager skills.

Keywords: Management, manager, focus on goals, time management, delegation, troubleshooting, management meetings, presentation, communication, skills, organization

Obsah

1	Úvod	7
2	Cíl práce a metodika.....	9
3	Teoretická východiska	12
3.1	Pojem management.....	12
3.2	Manažer	13
3.2.1	<i>Manažerské role.....</i>	<i>15</i>
3.2.2	<i>Osobnost manažera.....</i>	<i>16</i>
3.2.3	<i>Vlastnosti manažera.....</i>	<i>16</i>
3.2.4	<i>Znalosti, zkušenosti a dovednosti manažera.....</i>	<i>17</i>
3.3	Manažerské dovednosti.....	18
3.3.1	<i>Orientace na cíle.....</i>	<i>18</i>
3.3.2	<i>Řízení času – Time Management</i>	<i>21</i>
3.3.3	<i>Delegování.....</i>	<i>24</i>
3.3.4	<i>Řešení problémů</i>	<i>25</i>
3.3.5	<i>Komunikace</i>	<i>28</i>
3.3.6	<i>Prezentování</i>	<i>32</i>
3.3.7	<i>Vedení porad.....</i>	<i>33</i>
4	Vlastní práce.....	37
4.1	Charakteristika vybraného subjektu.....	37
4.3	Aktuální situace společnosti	37
4.4	Organizační struktura společnosti.....	38
4.4.1	<i>Popis jednotlivých pozic</i>	<i>38</i>
4.5	Řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti	40
4.5.1	<i>Orientace na cíle.....</i>	<i>40</i>
4.5.2	<i>Time management</i>	<i>41</i>
4.5.3	<i>Delegování.....</i>	<i>42</i>
4.5.4	<i>Řešení problémů</i>	<i>43</i>
4.5.5	<i>Komunikace</i>	<i>44</i>
4.5.6	<i>Prezentování</i>	<i>45</i>
4.5.7	<i>Vedení porad.....</i>	<i>46</i>

4.5.8	<i>Důležitost a využitelnost jednotlivých manažerských dovedností</i>	47
4.6	Řízené rozhovory se zaměstnanci společnosti.....	48
4.6.1	<i>Orientace na cíle</i>	48
4.6.2	<i>Time management</i>	50
4.6.3	<i>Delegování</i>	51
4.6.4	<i>Řešení problémů</i>	53
4.6.5	<i>Vedení porad</i>	54
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	56
5.1	Návrhy a doporučení.....	58
5.1.1	<i>Orientace na cíle</i>	58
5.1.2	<i>Time management</i>	60
5.1.3	<i>Delegování</i>	61
5.1.4	<i>Řešení problémů</i>	62
5.1.5	<i>Vedení porad</i>	63
5.1.6	<i>Manažerský kurz</i>	64
6	Závěr	66
7	Seznam použité literatury	70
8	Přílohy	73

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1.: Rozdělení času manažerů na různých úrovních řízení	14
Tabulka č. 2: Metoda SMART	19
Tabulka č. 3: Předmět delegování	24
Tabulka č. 4: Pravidla aktivního naslouchání	30
Tabulka č. 5: Zásady kladení otázek	30
Tabulka č. 6: Zásady prezentování	32
Tabulka č. 7: Časté chyby a nedostatky porad	34
Tabulka č. 8: Řízený rozhovor – Orientace na cíle	39
Tabulka č. 9: Řízený rozhovor – Time management	40
Tabulka č. 10: Řízený rozhovor – Delegování	41
Tabulka č. 11: Řízení rozhovor – Řešení problémů	42
Tabulka č. 12: Řízený rozhovor – Komunikace	43
Tabulka č. 13: Řízený rozhovor – Prezentování	44
Tabulka č. 14: Řízený rozhovor – Vedení porad	45
Tabulka č. 15: Důležitost a využitelnost manažerských dovedností	46
Tabulka č. 16: Manažerský kurz	63
Graf č. 1: Charakter podnikových cílů z hlediska zaměstnanců	47
Graf č. 2: Tvorba podnikových cílů z hlediska zaměstnanců	48
Graf č. 3: Stanovení cílů, úkolů a priorit	49
Graf č. 4: Delegování	50
Graf č. 5: Zásady delegování	51
Graf č. 6: Řešení problémů z pohledu zaměstnanců	52
Graf č. 7: Podílení se zaměstnanců na řešení problémů	53
Graf č. 8: Zavedení porad	53

Seznam obrázků a schémat

Obrázek č. 1: Osobnost manažera	16
Obrázek č. 2: Paretův princip	22
Obrázek č. 3: Eisenhowerův princip	22
Obrázek č. 4: ABC analýza	23
Obrázek č. 5: 7 fází řešitelského procesu	25
Obrázek č. 6: Diagram příčin a následků	26

Obrázek č. 7: Kanály komunikace	29
Obrázek č. 8: SMART Aida home	58
Obrázek č. 9: Harmonogram činností	59
Obrázek č. 10: Nová organizační struktura	60
Obrázek č. 11: Schéma pro řešení problémů	61
Obrázek č. 12: Plán vedení porad	62
Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti	37

1 Úvod

“V dnešním firemním světě je pouze omezená poptávka po výjimečnosti. Daleko, daleko větší je poptávka po průměrnosti.”

Paul Arden

V dnešní moderní společnosti a na přesyceném trhu je velmi těžké se prosadit a udržet si úspěšnou pozici. Každá společnost se snaží mít určitou konkurenční výhodu, která by jí umožnila se na trhu udržet a být prosperující. V každé organizaci jsou nejdůležitějším prvkem lidé. Počínaje lidmi, kteří společnost řídí, organizují ji, vedou své podřízené, končíc lidmi, kteří pracují na nejnižších pozicích společnosti. Všichni tito lidé jsou provázáni jedním prvkem, a to je vedení – management.

Správné řízení a vedení společnosti je nedílnou součástí každého úspěšného podnikání. Úkolem vedoucího pracovníka je prostřednictvím svých zaměstnanců – jejich vedením a usměrňováním – dosahovat podnikových cílů. Těchto cílů manažeři dosahují prostřednictvím manažerských funkcí, které každodenně vykonávají. Jsou to funkce plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. Avšak pouze vykonáváním těchto funkcí se z člověka nestane úspěšný řídicí pracovník. Je to především osobnost, která dělá manažera manažerem. Nedílnou součástí je přirozená autorita, prostřednictvím které manažer působí na své podřízené, které usměrňuje k lepším pracovním výkonům.

Dalším důležitým aspektem jsou manažerské dovednosti, které musí manažer při své práci praktikovat. Dovednosti jsou vnímány jako praktické zvyky, které se dají získat nácvikem či v praxi, a je důležité, je neustále zdokonalovat a rozvíjet. Manažer by měl disponovat širokou škálou dovedností, od dovedností v řízení lidských zdrojů, kde mezi nejdůležitější patří vedení zaměstnanců, motivování a delegování, přes praktické dovednosti, jako jsou organizování, plánování, až po dovednosti technického rázu, kam patří využívání manažerských technik a odborná způsobilost. Důležité jsou ovšem i dovednosti osobního charakteru, kdy manažer musí poznat sám sebe, svou osobnost a využívat schopnost sebereflexe i sebe-řízení.

Současná doba nabízí širokou škálu metod, postupů a doporučení, které by měl řídicí pracovník při své práci uplatňovat. Znalost a schopnost uplatňovat tyto metody a postupy je však pouze začátkem toho, co by měl manažer ovládat.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Primárním cílem práce bude vytvořit řešení pro optimalizaci a zlepšení manažerských dovedností vedoucího pracovníka vybrané společnosti, prostřednictvím analýzy nedostatků v oblasti jeho manažerských dovedností, které působí na chod firmy. Analýza manažerských dovedností ve vybrané společnosti bude zaměřena na dovednosti, jako jsou orientace na cíle, řízení času, delegování, řešení problémů, komunikace, prezentování a vedení porad.

Dílčím cílem práce bude zhodnotit, jak velkou pozornost věnuje vedoucí pracovník výše zmíněným dovednostem, jak tyto jeho dovednosti ovlivňují pracovní proces, efektivitu výkonu zaměstnanců a rozvoj podnikání. Dále definovat klíčové prvky jednotlivých dovedností, které jsou nezbytné pro výkon vedoucího pracovníka a jednotlivých zaměstnanců společnosti a zjistit, jaké konkrétní dovednosti považuje ve svém podnikání za důležité a nezbytné pro jeho úspěch.

Dalším dílčím cílem je zjištění, jak vedoucího pracovníka a jeho manažerské dovednosti vnímají jeho podřízení, zda jsou s jeho způsobem řízení, delegováním, plánováním a řešením problémů spokojeni, zda rozumí veškerým pokynům a považují pracovní proces za stabilní a efektivní či nikoli.

Hlavním cílem je pak souhrnně porovnat výsledky, které jsou složené z dílčích cílů, a odhalit případné nedostatky vedoucího pracovníka. Výsledky jsou přeneseny formou návrhů na zlepšení konkrétních dovedností vedoucího pracovníka, a k čemu by tato zlepšení měla vést.

Metodika

Metodika zpracování diplomové práce bude zahrnovat:

1. studium dokumentů pro zpracování literární rešerše,
2. shromáždění informací o vybraném subjektu,
3. přímé pozorování a studium podnikových dokumentů ve zvolené organizaci,
4. tvorba otázek pro řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem firmy,
5. tvorba otázek pro řízené rozhovory určené zaměstnancům společnosti,
6. řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem,
7. řízené rozhovory se zaměstnanci společnosti,
8. zpracování dat z řízených rozhovorů,
9. vyhodnocení řízených rozhovorů a interpretace výsledků,
10. návrh řešení a doporučení.

Teoretická část práce bude tvořena literární rešerší, ve které budou využity metody citace a parafrázování z literárních zdrojů. Teoretická část plní informační funkci, z jejíhož obsahu vychází praktická část diplomové práce.

V praktické části budou využity metody deskripce, rozbor výchozího stavu společnosti bude proveden na základě přímého pozorování a podnikových dokumentů, a to hlavně podnikových směrnic, které obsahují informace z personální oblasti. Mezi empirické metody, které budou využity při tvorbě praktické části diplomové práce, patří metoda řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti i s jeho zaměstnanci.

Nejprve bude proveden řízený rozhovor s manažerem společnosti. Rozhovor bude rozdělen do 7 částí, podle zkoumaných manažerských dovedností (orientace na cíle, řízení času, delegování, řešení problémů, vedení porad, prezentování, komunikace) a bude obsahovat celkem 53 otázek, které jsou uvedeny v příloze č. 1. Výsledky řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem společnosti budou zpracovány do tabulek podle jednotlivých okruhů. Dále vedoucí pracovník společnosti vyplní rastr důležitosti a využitelnosti jeho manažerských dovedností. Subjektivně ohodnotí důležitost dovedností škálou nedůležité, méně důležité, středně důležité a velmi důležité. Zda tyto dovednosti využívá, posoudí podle škály téměř nikdy, méně často, často a velmi často.

Následně budou provedeny řízené rozhovory se zaměstnanci společnosti. Otázky budou rozděleny do 5 částí (orientace na cíle, řízení času, delegování, řešení problémů, vedení porad) a bude obsahovat celkem 30 otázek. Jednotlivé otázky budou uvedeny v příloze č. 2. Výsledky řízených rozhovorů se zaměstnanci budou na základě subjektivního rozhodnutí zpracovány do příslušných okruhů odpovědí (např. určitě ano, většinou ano, většinou ne, určitě ne) a interpretovány prostřednictvím grafů vytvořených v MS Excel.

Část návrhů a doporučení týkajících se zjištěných nedostatků budou vytvořeny prostřednictvím tabulkového editoru MS Excel a do diplomové práce přeneseny formou obrázků.

3 Teoretická východiska

V rámci kapitoly Teoretická východiska budou vysvětleny pojmy management, manažer a popsány vybrané manažerské dovednosti.

3.1 Pojem management

Management je zpravidla do českého jazyka překládán jako *řídít*, avšak tento pojem se stal mezinárodním výrazem a bez překladu se používá v mnoha světových jazycích. Jelikož management v sobě zahrnuje obrovské množství poznatků, existuje také celá řada jeho definic. [1]

Řízení je však mnohem širší pojem, jelikož probíhá v různých systémech – společenských, biologických či například technických. Management je řízením v organizacích, zahrnuje řízení skupin a jednotlivců v určitém ekonomicko-sociálním prostředí. „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“¹ [14, 15]

Management je především dlouhodobý proces, který v sobě zahrnuje plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. „*Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád, a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.*“² Cílem tohoto procesu je plnit jednotlivé úkoly tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. [14]

Pojem management je provázán několika důležitými směry, které je třeba si uvědomovat. Především je management tvořen lidmi, vedoucími pracovníky - manažery. Management je velmi rozsáhlá disciplína a lze ho využít v mnoha různých druzích organizací, zájmových skupin a kolektivů. Smyslem managementu je úspěšné plnění cílů, od krátkodobých po dlouhodobé cíle organizace, a proto je nutné aplikovat management na všech stupních řízení. [1]

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Tyto úkony se konkretizují

¹ BLAŽEK, L., *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*, s.12

² BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*, s.24

do různých oblastí života organizace, jako je strategické řízení, řízení trhu a obchodu, řízení financí, řízení lidských zdrojů nebo například řízení kvality a informací. [14]

3.2 Manažer

Pozice manažera se dnes stala jednou z nejvýznamnějších pozic v úspěšné a prosperující organizaci. Na pozici manažera by měl být cílevědomý člověk, který má vrozenou potřebu vést a řídit lidi. Člověk, který má jasné cíle a priority, a který se nebojí vyslovit svůj vlastní názor.

Manažer je vedoucí pracovník, který kombinací svých znalostí, dovedností, zkušeností a osobních předpokladů, zajišťuje podmínky pro své podřízené a vede svůj pracovní tým k takovým výkonům, které naplňují cíle organizace. *„Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí.“*³ Při svých každodenních činnostech aplikuje běžné manažerské funkce, jako jsou: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování. [4]

Je nutné podotknout, že doba, kdy vedoucí pracovník řídil a podřízený vykonával jeho příkazy, se stává minulostí. Proces podílení se zaměstnanců na rozhodování a řízení se stále více dostává do popředí, což ani v nejmenším neulehčuje manažerskou práci. *„Manažer totiž musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít, což souvisí zejména s motivováním a vedením lidí. Všechny tyto činnosti jsou náročné jak na čas, tak i na znalosti a dovednosti manažerů.“*⁴ [14]

Jak již bylo řečeno výše, manažeři odpovídají za plnění úkolů a cílů společnosti. Jednotlivé cíle a úkoly se však mezi sebou mohou velmi lišit, jednak rozsahem či složitostí, tak i časovým horizontem. Tyto rozdíly umožňují určení požadavků a dovedností potřebných pro úspěšné plnění těchto cílů. Proto lze manažery rozdělit z hlediska úrovně řízení do tří skupin.

Manažeři první linie jsou pracovníci na nejnižším stupni řízení. Patří mezi ně vedoucí prodejen, mistři ve výrobních podnicích, vedoucí administrativních oddělení

³ VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O., *Moderní management v teorii i praxi*, s. 13

⁴ BLAŽEK, L., *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 14

nebo například vrchní sestry v nemocnicích. „Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v běžném provozu.“⁵ [14]

Střední manažeři tvoří také velmi různorodou skupinu řídicích pracovníků, kteří se pohybují mezi manažery první linie a vrcholovým managementem. „Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.“⁶ [14]

Vrcholoví manažeři jsou hlavní řídicí jednotkou společnosti, která odpovídá za celkovou úspěšnost organizace. Mezi tyto pracovníky patří generální ředitelé, ředitelé divizí či finanční ředitelé. „U menších organizací může být mezi vrcholovými manažery a vlastníky personální identita (tj. vlastník je např. též ředitelem), u velkých podniků je funkce výkonu vlastnických práv od funkce řízení zpravidla oddělena.“⁷ [15]

Následující tabulka zobrazuje rozdělení času manažerů na jednotlivých stupních řízení.

Tabulka č. 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních řízení

<i>plánování</i>	<i>plánování</i>	<i>plánování</i>
<i>organizování</i>		
<i>vedení</i>	<i>organizování</i>	
	<i>vedení</i>	
<i>kontrolování</i>	<i>kontrolování</i>	<i>vedení</i>
	<i>kontrolování</i>	<i>kontrolování</i>
LINIOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

Zdroj: ALDAG, Stearns: Management, s.15

Z tabulky je patrné, že pracovníci vrcholového managementu nejvíce času tráví plánováním, nejméně pak organizováním, vedením a kontrolováním. Zaměstnanci středního managementu vykonávají tyto činnosti v relativně stejném poměru a linioví manažeři nejvíce času tráví vedením a kontrolováním.

⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*, s. 26

⁶ BĚLOHLÁVEK F., KOŠTÁN P., ŠULER O., *Management*, s. 26

⁷ BLAŽEK, L., *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*, s. 15

3.2.1 Manažerské role

Manažerské role představují postoje, prostřednictvím kterých manažer vystupuje vůči svým nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům či klientům. Při těchto jednotlivých vystupováních se manažer řídí určitými pravidly a principy – hraje určitou roli. Proto lze manažery rozdělit i z hlediska manažerských rolí. O toto rozdělení se zasloužil Hanry Mintzberg, který charakterizoval deset různých manažerských rolí rozdělených do tří skupin. [15]

Interpersonální role

První skupinou jsou interpersonální role, kde je manažer v roli představitele, vedoucího a spojovacího článku. Představitel je osoba, která organizaci reprezentuje, je to například generální ředitel, který otevírá novou pobočku společnosti či přichází na setkání nových zaměstnanců. „*Svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy*“⁸. Toto chování působí pro zaměstnance jako velký stimul. Ve vztahu ke svým podřízeným vystupuje manažer jako vedoucí pracovník. Prostřednictvím svých podřízených realizuje cíle organizace, motivuje své zaměstnance a snaží se usměrňovat jejich práci. Role spojovacího článku je charakteristická komunikací mezi jednotlivými manažery na horizontální úrovni, což slouží k udržování vztahů ve společnosti mezi jednotlivými útvary. [14]

Informační role

Do informačních rolí spadá role pozorovatele, šířitele informací a mluvčího. V roli pozorovatele se manažer snaží získávat informace potřebné k výkonu jeho práce. Jedná se o informace z vnějšího prostředí, které získává formální (podnikové zdroje, schůze) i neformální cestou (rozhovory, setkání). V roli šířitele manažer vystupuje při předávání informací, které získal z vnějšího prostředí, do organizace. Mluvčí reprezentuje organizaci navenek. „*Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním.*“⁹ [14]

Rozhodovací role

V rámci rozhodovacích rolí manažer vystupuje jako podnikatel, řešitel problémů, distributor zdrojů a vyjednávač. V roli podnikatele vystupuje manažer jako ambiciózní člověk, který hledá nové příležitosti, zavádí nové technologie, nové výrobky na trh a touto

⁸ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*, s. 27

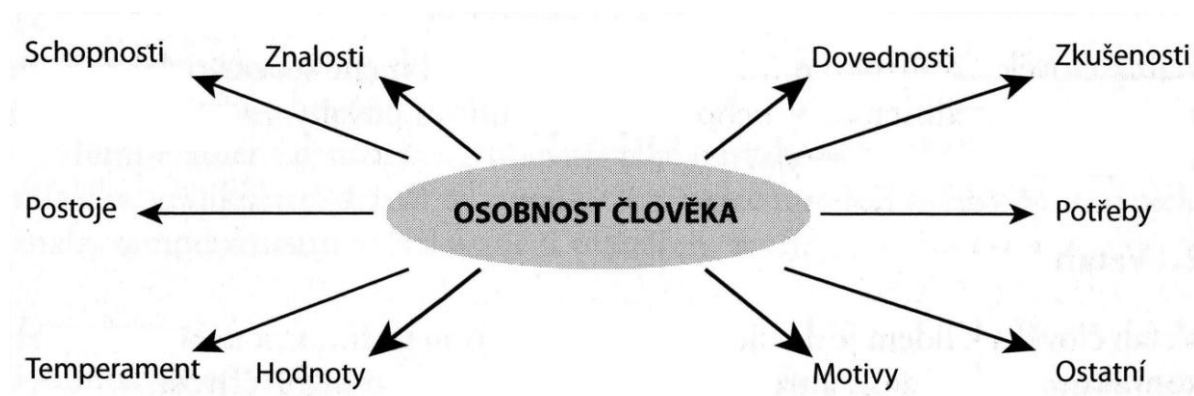
⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*, s. 28

činností přispívá k rozvoji společnosti. Role řešitele problémů je pro manažera velmi důležitá, neboť při jeho pracovním výkonu mohou kdykoli nastat nečekané situace a problémy, které je nutno neodkladně řešit. Prostřednictvím této role manažer zajišťuje stabilitu organizace. V současné době většina společností pracuje s omezenými zdroji, a proto je úlohou distributora zdrojů (lidé, peníze, čas, moc, zařízení) umět s těmito zdroji správně nakládat. Role vyjednavče se projevuje v různých situacích, s různými lidmi i v různých typech jednání. Obecně platí, že čím vyšší pozici manažer v organizaci zastává, tím více času bude věnovat vyjednávání. [14]

3.2.2 Osobnost manažera

Osobnost je soustava vlastností a psychických rysů, které charakterizují konkrétního člověka. V případě manažerů si pokládáme otázku, zda určitý typ osobnosti má předpoklady být úspěšný manažer a jiný nikoli. „Příklady úspěšných manažerů ale ukazují, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi mohou být velmi úspěšnými manažery.“¹⁰ Mezi výše zmiňované psychické rysy patří „schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty.“¹¹ [8, 14]

Obrázek č. 1: Osobnost manažera



Zdroj: LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s.11

Výše uvedený obrázek zobrazuje řadu aspektů, které tvoří osobnost jedince.

3.2.3 Vlastnosti manažera

Vlastnosti v obecné rovině představují ustálený způsob chování jednotlivců. Pokud má člověk určité vlastnosti, lze předpokládat, že se v určitých situacích bude chovat

¹⁰ LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 10

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*, s. 56

podobně. Kromě individuálních vlastností, jsou dány obecné vlastnosti, kterými by se manažeři měli vyznačovat. Tyto vlastnosti zahrnují: „*strategické myšlení a schopnost nadhledu, být úspěšný – dosahovat výsledků, za které nesou odpovědnost, delegovat pravomoci, umět se rozhodnout, nedokládat věci na později, zápal pro organizaci a její lidi, zacházet se všemi lidmi stejně, být zvědavý, dodržovat sliby, poskytovat zpětnou vazbu, komunikovat, informovat zaměstnance a naslouchat jim, využívat příležitost, používat nové přístupy a myšlenky, zajímat se o zaměstnance a aktivně jim naslouchat, důvěřovat zaměstnancům a usilovat o jejich rozvoj, umožnit úspěch ostatním a bojovat za svůj tým.*“¹²

[11]

3.2.4 Znalosti, zkušenosti a dovednosti manažera

Znalosti, dovednosti i zkušenosti jsou pro manažerskou práci nezbytnou podmínkou. Hlavním rozdílem mezi znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi je způsob jejich získávání. Znalosti lze získat studiem. Jsou to informace, které jsou dostupné z literatury, přednášek či z internetových zdrojů. Ve všech těchto zdrojích lze získat znalosti na různá témata. Jsou to ale především teoretická východiska, která je nutno si osvojit a nacvičit pro budoucí použití v praxi. Osvojením si těchto znalostí získává manažer dovednosti. „*V organizacích jsou důležité dovednosti jako vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování, řízení času, vedení porad atd. Ani dovednost, získaná výcvikem, však v mnoha případech nestačí.*“¹³ Především v oblasti obchodu, podnikání a vedení lidí jsou vedle znalostí a dovedností, důležité také praktické zkušenosti. Praktické zkušenosti se dají získat jedině praxí. Tyto zkušenosti mohou být získávány celou řadu let. Představují například odhad, co se od koho dá očekávat, souhrn zažitých situací či tušení, jak se obchodní partner zachová. Praktické zkušenosti jsou nejcennější informací kterou nejen manažer, ale i každý člověk disponuje. [14]

¹² FORSYTH, P., *Jak motivovat svůj tým*, s. 14

¹³ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULER, O., *Management*, s.58

3.3 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti představují to, co by měl umět každý úspěšný manažer. Tyto dovednosti představují praktické návyky, které může manažer získat buď výcvikem, nebo praxí. Pro získání dovedností je zapotřebí dostatek času i schopnost manažera přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Pro výkon manažerské práce jsou rozlišovány následující dovednosti:

- *„Dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebeřízení.*
- *Dovednosti koncepčního charakteru, do kterých lze zařadit schopnost využívat příležitosti, plánování cílů a sestavování vizí organizací.*
- *Dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde jsou mezi nejdůležitější řazeny schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání.*
- *Dovednosti technického rázu, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.¹⁴ [8]*

Pro vypracování diplomové práce byly vybrány následující dovednosti, které jsou obecně pokládány za jedny z nejdůležitějších, a které by si měl každý manažer při své práci osvojit.

3.3.1 Orientace na cíle

Plánování cílů patří mezi manažerské dovednosti, které dávají pracovníkům i organizaci jasný směr, co mají dělat a čeho mají dosáhnout. Tato metoda je nazývána řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives) a její podstatou je plánování cílů, které nejsou předepisovány „shora“, ale jsou dojednávány mezi pracovníky a vedoucími pracovníky, čímž se spolupráce i cíle stávají mnohem významnější i závaznější. *„Cíle se tedy pracovníkům neukládají, ale je jim dána možnost, aby je sami formulovali, protože lidé jsou zpravidla ochotni podporovat takové činnosti, na jejichž přípravě se sami podíleli.“¹⁵* Angažování se zaměstnanců do plánování a sestavování cílů představuje významný motivační faktor. [8, 14]

¹⁴ LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 19

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O., *Management*, s. 103

Význam cílů je takový, „aby všichni zaměstnanci věděli nejen, co mají dělat, ale i co se očekává, že při své práci dosáhnou.“¹⁶ Stanovení a plánování cílů není důležité jen pro zaměstnance, ale i pro celou organizaci. Cíle dávají organizacím směr, důvod jejich existence, napomáhají koordinaci či mohou přilákat nové pracovníky, kteří se s těmito cíli ztotožňují. Ale je také nutné, aby každý pracovník byl s cíly společnosti obeznámen. Jejich znalost snižuje možnost konfliktů či nedorozumění a napomáhá zaměstnancům v jejich práci. [8]

Cíle jsou v organizacích členěny z hlediska času na strategické, taktické a operativní. Strategické cíle bývají spojovány s vizí společnosti a jejich časový horizont bývá okolo 5 let. Tyto cíle jsou mnohdy velmi otevřené a v průběhu času se vyvíjí. Taktické cíle bývají konkretizovány na období 1 roku, a jsou vytvářeny na podporu uskutečnění dlouhodobých strategických cílů. Z časového hlediska jsou na poslední úrovni cíle operativní. Tyto cíle jsou krátkodobé, jasně definované a jejich uskutečňování bývá zpravidla snadno měřitelné. [14]

Aby bylo plánování cílů a řízení dle cílů úspěšné, musí cíle splňovat následující vlastnosti: „Cíle musejí být konkrétní a měřitelné. Cíle musejí povzbuzovat a pobízet. Cíle musejí být dosažitelné. Cíle musí mít osobitý charakter a příliš mnoho cílů škodí.“¹⁷ Pokud cíle splňují tyto vlastnosti, pak správně a úspěšně plní své poslání v organizaci. Vlastnosti cílů také dobře specifikuje metoda SMART, která je uvedena v následující tabulce. [6]

Tabulka č. 2: Metoda SMART

S	Specifik	Cíle by měli být zcela konkrétní a specifické. Měly by být definovány výstupy, kterých má být prostřednictvím cílů dosaženo.
M	Measurable	Každý cíl musí být měřitelný.
A	Agreeded	Cíle musí být v souladu s přesvědčením vrcholového managementu i pracovníků, kteří cíle budou vykonávat.
R	Realistic	Cíle musí být reálné, což souvisí s dostupností zdrojů a s ekonomickými podmínky, ve kterých se organizace nachází.
T	Timed	Cíle musí být sledovatelné v čase. Zda jsou plněny podstatné termíny.

Zdroj: Vlastní zpracování, LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*

¹⁶ LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 31

¹⁷ NÖLLKE, M., *Praktický management*, s. 58

Zkušenosti většinou poukazují na to, že nejčastější příčinou neúspěchu řízení podle cílů byla jeho nesprávná nebo nedostatečná implementace do organizace. Pro zavedení této metody je důležité dodržet několik kroků, které jsou nepostradatelné pro úspěšné řízení. Prvním krokem je seznámení pracovníků s řízením podle cílů. Při této fázi musí manažeři pracovníkům jasně vysvětlit smysl řízení podle cílů, a to na všech úrovních společnosti. Vedoucí pracovníci by se měli vyhnout nadměrnému papírování a vytvořit jednoduché formuláře pro zaznamenávání cílů a výkonů. Metodu MBO by měli pracovníkům představit postupně, od cílů vrcholového managementu až po cíle jednotlivých organizačních útvarů. Při zavádění MBO je první fáze klíčovou, protože pracovníci jsou mnohem ochotnější podporovat něco, čemu rozumí a vidí v tom smysl. Druhým krokem je samotné stanovení cílů, přičemž podřízení by měli mít hlavní podíl na stanovení těchto cílů a úkolů. Tímto způsobem bude dosaženo skutečného ztotožnění se s cíli, a manažeři by se měli pravidelně ujišťovat, že cíle nižších úrovní nejsou pracovníkům vnucovány a podsouvány shora. V rámci tohoto kroku by měly být cíle stanovovány prostřednictvím výše popsané metody SMART. Po stanovení cílů následuje hodnocení výkonu. V této fázi se manažeři musí ujistit, že všichni pracovníci dostávají ke svým úkolům zpětnou vazbu, k čemuž mohou sloužit hodnotící porady zaměřené na problémové oblasti, jejich řešení a další plánování budoucích cílů a aktivit. Čtvrtým krokem zavádění řízení podle cílů je organizace podpory MBO. Musí být vidět, že vrcholoví manažeři skutečně této metodě věnují svou pozornost a úsilí, podporují aplikaci MBO výcvikovými programy, pravidelně poskytují zpětné vazby a pořádají hodnotící schůzky. Posledním krokem je monitorování MBO. Monitorování zahrnuje průběžné kontroly, které poskytují informace o tom, zda pracovníci považují tuto metodu za smysluplnou, zda se zlepšili vztahy mezi nadřízenými a podřízenými či má MBO přímou zásluhu na zvýšení pracovních výkonů a celkové efektivnosti organizace. [7]

Zavedení této metody však bývá spojováno s určitými komplikacemi, mezi které patří například velmi vysoká časová náročnost, která je nutná pro implementaci MBO, dále obtížnost určování cílů či orientace na krátkodobé cíle, které nemusí být konzistentní s dlouhodobými záměry společnosti. Na druhé straně má tato metoda i své výhody. Vedle jednoznačných motivačních účinků MBO jsou to například zdokonalení řízení, vyjasnění organizace, ztotožnění se s cíli a vývoj účinné kontroly. [7]

3.3.2 Řízení času – Time Management

K podávání dobrých výkonů ze strany manažera či jeho podřízeného nestačí pouze jejich odborné znalosti či zkušenosti, pokud nedokážou manipulovat s časem, který mají, aby mohli své kvality uplatnit a dosáhnout tak stanovených cílů. Řízení času se stalo jednou z nejdůležitějších dovedností, kterou by měl každý manažer ovládat, „jelikož nejdůležitějšími zaměstnanci, které mají řídit, jsou oni sami.“¹⁸ [1]

„Řídit svůj čas znamená: Používat techniky, které umožňují získat maximum z minima investovaného času. Koncentrovat se na věci, které jsou důležité a naučit se delegovat pravomoce.“¹⁹ Je proto nutné investovat čas do těch oblastí, ze kterých může nejen manažer, ale každý člověk profitovat celý život. [14]

Mezi nejčastější příznaky špatného řízení času se řadí:

- „nedostatek času na rodinu a koníčky,
- nejasnosti v prioritách a cílech, přehnaný perfekcionismus,
- stres a malá asertivita při odmítání úkolů,
- strach z delegování,
- velký počet lidí čekajících na pracovní schůzku,
- unáhlená rozhodnutí a povrchní řešení problémů,
- nedodržování termínů či trvale napjatý a plný pracovní program.“²⁰ [8]

Jedním ze způsobů, jak mohou manažeři řídit svůj čas, je řízení času podle cílů, které bylo popsáno v předchozí kapitole a vyplývá z dovednosti stanovení cílů. Využití této techniky umožňuje šetřit čas jak manažerům, tak jejich zaměstnancům.

Další technikou řízení času je Paretovo pravidlo, které ukazuje, že 80% výsledků je mnohdy dosaženo s pouhými 20% vynaloženého času. Tento princip pracuje s poměrem 80:20% a lze ho aplikovat v různých oblastech. Například „20% zákazníků generuje 80% obratu, 20% produktů přináší 80% zisku, 20% povrchu koberce trpí 80% opotřebením či 20% lidí způsobuje 80% nehod.“²¹

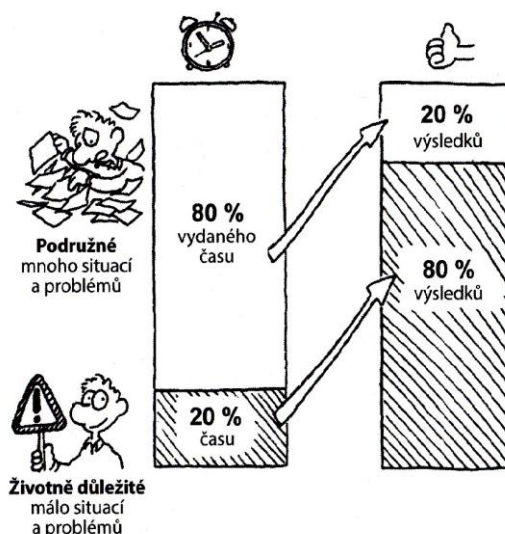
¹⁸ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*, s. 78

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 442

²⁰ LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 42

²¹ KNOBLAUCH, Jörg. WÖLTJE, Holger. *Time management*, s.23

Obrázek č. 2: Paretův princip



Zdroj: KNOBLAUCH, Jörg. WÖLTJE, Holger. *Time management*, s.23

Paretovo pravidlo může být v praxi manažery využito jejich snahou soustředit se na málo opravdu důležitých věcí a nepokoušet se zvládnout každý úkol.

Pro řízení času je důležité mít určitou pomůcku, která bude sloužit pro rychlé rozhodování. Rychlé rozhodování a správné nastavení priorit umožňuje například Eisenhowerův princip, jehož tvůrcem je americký generál a pozdější prezident Dwight Eisenhower. Podstatou tohoto principu je rozdělení úkolů podle stupně naléhavosti a důležitosti na čtyři sektory:

Úkoly A

Tyto úkoly jsou charakteristické vysokou naléhavostí a důležitostí. Jde například o situace, které musí manažer řešit osobně a neodkladně.

Úkoly B

Do této skupiny patří důležité, ale méně naléhavé úkoly. Jejichž řešení může počkat, avšak manažer by si na ně měl v budoucnu vyhradit čas a naplánovat jejich řešení, popřípadě je někomu delegovat.

Úkoly C

Skupina C zahrnuje velice naléhavé, ale méně důležité úkoly. Takové typy úkolů je nejméně efektivně delegovat svým podřízeným.

Úkoly O

Úkoly ve skupině O jsou málo důležité i málo naléhavé. V nejlepším případě by se jimi manažer neměl vůbec zabývat, proto je potřeba pracovat na jejich odstranění. [14] Rozdělení úkolů na jednotlivé skupiny podle Eisenhowerova principu zobrazuje následující obrázek.

Obrázek č. 3: Eisenhowerův princip



Poslední vybranou technikou řízení času je pravidlo ABC, které je založeno na podobném principu jako Paretovo pravidlo. „Stanovuje priority na základě poměru 15:65. Tento poměr znamená, že s vynaložením poměrně malého úsilí (15%) lze dosáhnout velkého výsledku (65%).“²² V této metodě jsou úkoly rozděleny do tří skupin, úkoly A jsou považovány za velmi důležité, úkoly B za důležité a úkoly C za méně důležité. Toto rozdělení zobrazuje následující tabulka. [8]

Obrázek č. 4: ABC analýza

Hodnota činností		
65%	20%	15%
A-velmi důležité úkoly	B-důležité úkoly	C-drobné, rutinní úkoly
15%	20%	65%
Skutečná časová náročnost		

Zdroj: Vlastní zpracování, LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*

Nejúspěšnější manažeři jsou schopni zvládat obrovské množství práce díky technikám, které jim umožňují získat maximum z minima investovaného času. Základem time managementu jsou stanovené cíle, které poskytují časový rámec pro plánování aktivit a úkolů. Při plánování je vhodné vytvořit strategický plán činností, který zahrnuje všechny úkoly a aktivity vedoucí ke splnění stanovených cílů. Na základě takto stanoveného plánu lze následně určit priority jednotlivých úkolů, čímž se manažer vyvaruje realizaci nedůležitých a nepodstatných činností.

²² LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, s. 46

3.3.3 Delegation

Žádný manažer nemůže veškeré činnosti a řešení problémů provádět sám. Proto musí delegovat úkoly na jeho tým nebo na jednotlivé členy týmu tak, aby je splnili. To dává manažerovi prostor, aby se odtrhl od běžných rutinních starostí a udělal si čas na řešení mnohem důležitějších problémů. „K delegování dochází, když jsou jedincům v zájmu dosažení určitých výsledků přiřazeny povinnosti a úkoly, za něž jsou celkově odpovědni jejich manažeři, ale které manažeři z řady důvodů nemohou nebo nechtějí vykonávat sami.“²³ [17]

Delegation nelze chápat ve smyslu svalení svých povinností na podřízené. Manažer by měl delegovat tehdy, kdy není sám schopen se efektivně vypořádat s objemem práce, kterou má. Delegation musí využít jako nástroj motivace, který umožní jeho podřízeným vyvíjet jejich dovednosti a kariérní růst. Co je, a není předmětem delegování, zobrazuje následující tabulka.[14]

Tabulka č. 3: Předmět delegování

Co delegovat	Co nedelegovat
1. Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí.	1. Nic, co obsahuje důvěrné informace.
2. Práce, které jiní dokážou udělat lépe, rychleji, popřípadě ekonomičtěji.	2. Úkoly, které jsou absolutně důležité a jejichž řádné a včasné splnění může zajistit jen manažer.
3. Rozhodnutí, která manažer dělá nejčastěji a drobná rozhodnutí, která se opakují.	3. Nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni.
4. Práce, které umožní podřízeným získat užitečné znalosti.	4. Úkoly, které jsou povinností manažera, ale jsou mu nepříjemné.
5. Činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků, jelikož změna stereotypu je motivační faktor.	5. Odpovědnost, která je tak delikátní, že se manažerovi s největší pravděpodobností stejně vrátí.
6. Činnosti, které učiní pracovníka komplexnějším. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka.	6. Úkoly, které jsou natolik vágní nebo špatně definované, že by podřízený pravděpodobně strávil spoustu času rozhodováním o způsobu řešení.

Zdroj: Vlastní zpracování, BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 559

²³ AMSTRONG, M., STEPHENS, T., *Management a leadership*, s. 66

Prvním krokem delegování je vysvětlení podřízenému, co se od něj očekává a úkol vysvětlit tak, aby byl stoprocentně pochopen. Důležitou součástí zadávání úkolu je také vysvětlení pracovníkovi, z jakého důvodu a proč má být úkol splněn. Dalším krokem je nastavení časových termínů, úrovně a kvality výsledku, kterou při plnění úkolu manažer očekává a ujistění se, že pracovník s danými podmínkami souhlasí. V neposlední řadě je důležité poskytnout podřízenému veškeré informace potřebné k vykonání úkolu, a to i informace o lidech, se kterými bude popřípadě spolupracovat. „*Je dobré delegovat celou práci. Pracovníkovi to spíše ukáže smysl delegovaného úkolu a dá mu to jasnější cíl.*“²⁴ [14]

Pokud bude manažer delegovat úkoly a kompetence správně, přinese mu tato činnost značné výhody, mezi které patří:

- „*více času na důležité věci,*
- *více práce za kratší čas,*
- *nové nápady a přístupy,*
- *rozvoj kompetencí pracovníků,*
- *motivování pracovníků,*
- *snazší hodnocení pracovníků,*
- *jednodušší kontrola nebo například vyhnutí se stagnaci.*“²⁵ [7]

I přes spoustu výhod, které může delegování přinášet, se lze ze strany manažerů setkat s jeho odmítáním. Manažer může mít pocit nenahraditelnosti a domnívat se, že jedině on může situaci vyřešit pořádně. Dále například nedůvěřuje svým podřízeným nebo nerad opouští činnosti, kterým rozumí. Další příčinou může být i obava z nelibosti, jelikož ne každý pracovník může být nadšen z převzetí odpovědnosti.

3.3.4 Řešení problémů

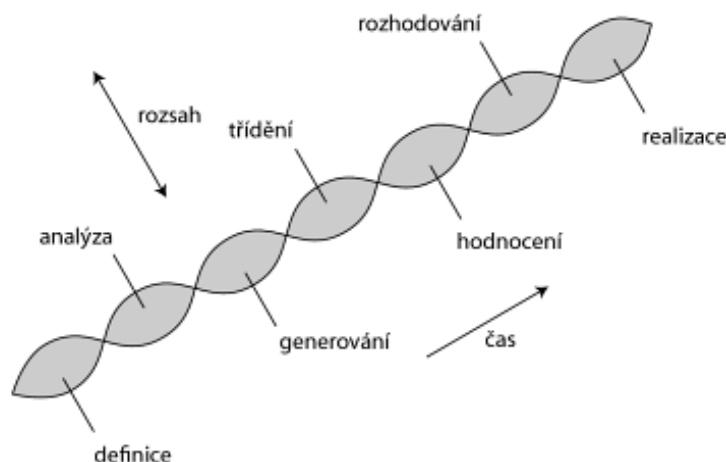
Řešení problémů patří mezi každodenní manažerské dovednosti, protože každé rozhodování vedoucího pracovníka je spjato s řešením určité situace. Řešení problémů je časově velmi náročné a vyžaduje osvojení si metodických postupů a systémových nástrojů. Společnost, která nedokáže pohotově vyhledávat, správně definovat a efektivně řešit problémy, je v dnešní dynamické době odsouzena ke stagnaci. [8, 14]

²⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 560

²⁵ ŠULER, O., *Manažerské techniky*, s. 95

Řešení problémů je proces, který by měl obsahovat následující kroky: definování problému, analýza problému, produkce alternativ, hodnocení a výběr, implementace rozhodnutí, sledování a hodnocení. Výsledkem těchto fází je následné rozhodování a realizace. 7 fází řešitelského procesu je zobrazeno na následujícím obrázku.[18]

Obrázek č. 5: 7 fází řešitelského procesu



Zdroj: PLAMÍNEK, J., *Řešení problémů a rozhodování*, s. 16

Definice problému

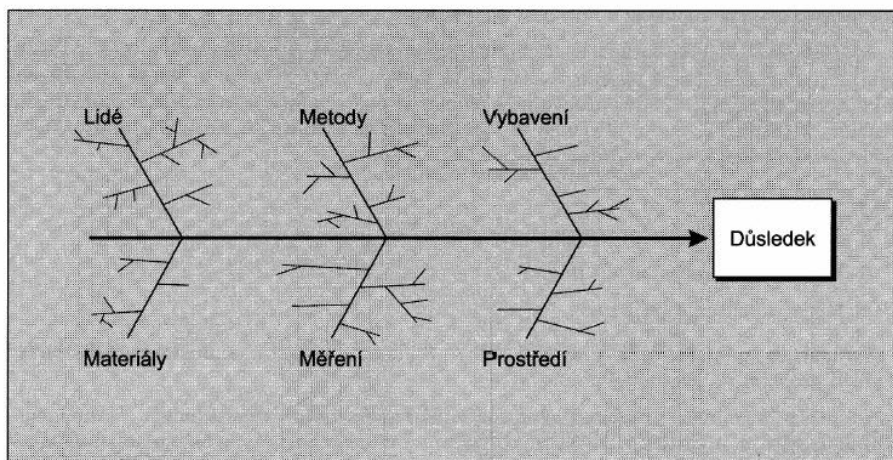
Klíčovým úspěchem řešení problémů je jeho definice. Ta by měla přinést konkrétní formulaci daného problému. Technika, která umožní přesně definovat problém je tzv. Occamova břitva. „Tato metoda vychází z určení problémové oblasti, z níž pak vybereme jedinou otázku jako problém k řešení. Výběr se řídí následujícími požadavky: a) záležitosti se nás musí týkat, b) záležitost je v rozumné době řešitelná, c) jsme schopni k věci shromáždit potřebné údaje, d) je to právě co, co chceme řešit. Pak se teprve vracíme k jádru problému a definujeme jej“.²⁶ Důležitou součástí tohoto procesu je, aby se všichni, kteří se na řešení problému podílí, shodli na tom, co od výsledného řešení očekávají. Tímto způsobem dochází k definici situace, které každý rozumí a která opravdu popisuje jádro problému. [10, 14]

Analýza problému

Další fází je analýza problému. Podstatou tohoto kroku je diagnóza skutečných příčin, které na problém působí. Jejich nepřesná analýza často vede k neúspěchu při jeho řešení. K analýze příčin problémů slouží diagram příčin a důsledků, též zvaný jako Išikawův diagram, který je zobrazen na následujícím obrázku. [10, 14]

²⁶ BĚLOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*, s. 78.

Obrázek č. 6: Diagram příčin a následků



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 580

„V první řadě je pečlivě definován důsledek problému a je zapsán na pravou stranu grafu. Na levou stranu jsou pak jako hlavní žebra zakresleny hlavní problémové oblasti. K jednotlivým oblastem jsou pak zapisovány příčiny včetně jejich reálných vazeb. Takto vznikne diagram v podobě rybí kosti.“²⁷ [14]

Produkce alternativ

Následujícím krokem po analýze problému je produkce alternativ. V této fázi jsou navrženy různé varianty řešení problémů získané předešlou analýzou. K hledání řešení lze opět použít diagram příčin a následků. Při hledání alternativ je na levou stranu diagramu vložena formulace problému a na pravou stranu jsou zaznamenány oblasti, ve kterých lze hledat řešení.

Hodnocení a výběr alternativy

Další fází je hodnocení a výběr vhodné alternativy řešení problému, k čemuž lze využít dva základní přístupy – uspokojivá či neuspokojivá alternativa (ano/ne), a bodové hodnocení variant (skóre). „Za optimální variantu je považována ta, která je nejvýhodnější, tj. ideální z hlediska různých kritérií.“²⁸ Po zvolení vhodné varianty následuje implementace rozhodnutí a jeho vyhodnocení.

Implementace rozhodnutí a jeho vyhodnocení

V této fázi je nutné zajistit zdroje a jasně instruovat pracovníky, kteří budou zvolenou variantu řešení realizovat. V závěrečné fázi je nutné sledovat a vyhodnocovat výsledky rozhodnutí a přijímat nezbytná nápravná opatření. [10]

²⁷ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 580.

²⁸ BĚLOHLÁVEK, F., *Desatero manažera*, s. 78.

Při řešení problémů je vhodné kombinovat analytický (logický) a tvůrčí (kreativní) přístup. Analytický přístup zajistí jasnou definici a řešení problémů na základě faktů. Analytické myšlení se většinou ubírá tím nejpravděpodobnějším směrem a představuje logické myšlení, které probírá informace, vyzdvihuje ty nejdůležitější a nejdůležitější a prokazuje a prověřuje jejich souvztažnosti. Analytické myšlení je nezbytnou dovedností každého úspěšného manažera. Tvůrčí přístup naopak chrání manažera od stereotypních řešení problémů a lépe odpovídá dynamickému a měnícímu se prostředí, ve kterém se organizace nacházejí. [14]

3.3.5 *Komunikace*

Úroveň řízení organizace je úzce spjata s kvalitou komunikace. Mnohým společnostem se nedaří, protože nedokážou včas získat potřebné informace či nemají úspěch u svých zákazníků kvůli špatně mířené propagaci. Naopak společnosti, které dokážou rychle a pohotově pracovat s velkým množstvím informací, operativně je vyhodnocovat a přenášet, implementovat a nepodceňovat komunikační proces, se těší prosperitě. [14]

Nesnáze, které narušují a provázejí komunikační proces, lze shrnout do jedné kategorie – komunikační šum. „*Šumy jsou to, co brání efektivnosti komunikace, co omezuje, zkresluje nebo potlačuje rozsah a význam přenášených dat.*“²⁹ Komunikační šumy se mohou objevit ve všech fázích komunikačního procesu, mohou vzniknout mezi dvěma osobami či při předávání informací mezi několika stupni organizace. Komunikace je tedy proces přechodu informace od původce k příjemci a obsahuje sedm fází: „*vznik myšlenky, která má pro původce určitý význam; kódování myšlenky do jazyka, který je srozumitelný příjemci; vysílání zprávy (řeč, odesílání dopisu); přenos prostřednictvím komunikačního kanálu; dekódování zprávy příjemcem a pochopení myšlenky významu.*“³⁰ Na každém z těchto stupňů pak mohou vzniknout komunikační bariéry, kterým se organizace může vyhnout prostřednictvím zpětné vazby. Manažer, který dává pokyny, by měl za každých okolností zjišťovat, jak jsou tyto pokyny na nižších úrovních přijímány, chápány a realizovány. Zpětná vazba má několik podob. Například při přenosu informace od původce k příjemci existuje zpětná vazba na úrovni vnímání, která se projevuje odpovědí „ano“, „rozumím“. Ta ovšem původci potvrzuje pouze to, že příjemce informaci

²⁹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 466.

³⁰ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 466

slyšel, ale nemusel jí porozumět. Zpětná vazba by měla mít charakter kompletního zopakování pokynu, jeho pochopení a způsob realizace. Manažer tak může vyhodnotit, zda se jejich představy o úspěšném plnění úkolu shodují. [14]

Předávání informací se týká dvou klíčových oblastí – výběr optimálního média a volba informačního toku.

Volba médií

Volba médií je jedním z klíčových úspěchů komunikačního procesu. Závisí na několika aspektech, jako jsou „*potřebná rychlost zpráv, bohatství informací, které poskytuje médium a finanční náročnost přenosu informací.*“³¹ Mezi komunikační média patří psaná, ústní, vizuální a elektronická komunikace. Mezi psanou komunikaci patří například dopisy, směrnice, články, zprávy atd. Výhodou této komunikace je šíření informace do řady míst, evidence o odesílání a přijetí, doplnění a objasnění ústní informace. Na druhou stranu je tato komunikace časově náročná, neumožňuje výměnu názorů a po odeslání již nejsou možné její úpravy. Další formou média je ústní komunikace, do které patří rozhovor, konverzace, schůze či veřejný projev. Tato komunikace umožňuje průběžnou výměnu názorů či postojů, je vhodná k přesvědčování a umožňuje účast všech přítomných. Její nevýhodou je těžká kontrolovatelnost při větším počtu účastníků, často vyvolává následnou diskuzi a neposkytuje dostatek času k promyšlení a kvalitnímu rozhodnutí. Neméně významná je také vizuální komunikace, která poskytuje vizuální podněty, dokáže zjednodušit psané nebo mluvené slovo a ilustrovat výklad. Poslední formou je elektronická komunikace, která umožňuje rychlý přenos informací, přenos velkého množství dat a možnost průběžné zpětné vazby. [14]

Volba komunikačního kanálu

Volba komunikačního kanálu souvisí s filosofií řízení organizace a organizační kulturou, která předurčuje, jaké informace budou sdělovány, komu a jakým způsobem budou interpretovány. V závislosti na organizační struktuře jsou rozlišovány následující komunikační kanály.

1. Vertikální komunikační kanál

Jedním z druhů komunikačních kanálů je vertikální, který má vzestupnou a sestupnou formu. V organizacích, kde převládá sestupná forma, je zpravidla používán

³¹ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 469

autokratický styl řízení charakteristický příkazováním. V takové společnosti se k vedoucím pracovníkům často dostávají pouze pozitivní informace a situace společnosti je zkreslená. Opakem je vzestupná forma vertikálního kanálu, která posiluje zpětnou vazbu, a vedoucí pracovníci dostávají veškeré důležité informace.

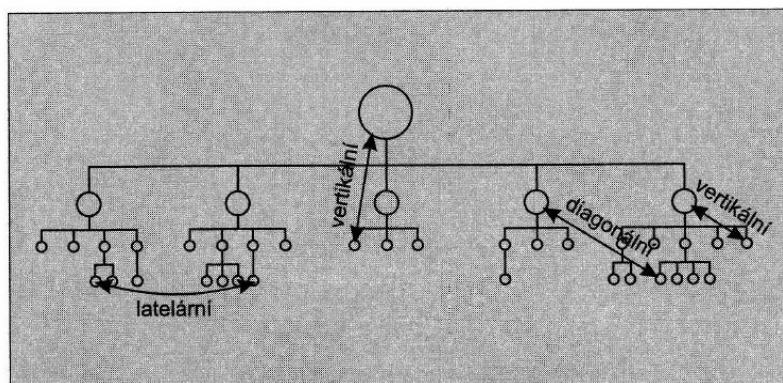
2. Laterální komunikační kanál

Další formou je laterální (horizontální) komunikační kanál, která probíhá mezi jednotlivými útvary, úseky či divizemi organizace. Umožňuje rozvíjet týmovou práci v organizaci a je charakteristický pro demokratický styl řízení.

3. Diagonální komunikační kanál

Poslední formou je diagonální komunikační kanál, který se vyznačuje výrazným odstupem mezi níže a výše postavenými členy organizace. Jednotlivé kanály komunikace jsou zobrazeny na obrázku č. 5. [14]

Obrázek č. 7: Kanály komunikace



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 471

Každý vedoucí pracovník by měl usilovat o zlepšení komunikačního procesu a ovládat komunikační dovednosti jako jsou aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace a empatie. [9]

Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání je metoda, která slouží k překonání rušivých faktorů, které odvádějí pozornost od pochopení toho, co se snaží sdělit druhá strana. Prostřednictvím aktivního naslouchání vedoucí pracovník získává informace, které pro něj mohou být v budoucnu prospěšné. S pomocí této techniky si manažer může „získat“ zákazníky, obchodní partnery, zaměstnance a další spolupracovníky. Využití aktivního naslouchání umožňuje dodržování pravidel, které jsou popsány v následující tabulce.[19]

Tabulka č. 4: Pravidla aktivního naslouchání

Pravidla aktivního naslouchání	
1. Soustředění se, potlačování myšlenek.	6. Poskytování neverbální zpětné vazby.
2. Opakování klíčových slov.	7. Zadávání otázek a komentářů k projevu mluvčího.
3. Sledování gest, postojů, mimiky a hlasu.	8. Sledování informací s osobním zájmem.
4. Dávání najevo zájmu nakloněním partnerovi.	9. Nejasné informace ujasňovat parafrázováním.
5. Všímání si přestávek nebo změn v rytmu řeči.	10. Požadování rekapitulace.

Zdroj: Vlastní zpracování, ŠULEŘ, O., *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*, s. 70

Technika kladení otázek

Dovednost kladení otázek je důležitá nejen z hlediska získávání informací, ale také umožňuje ovlivňovat a kontrolovat průběh rozhovoru. *Využít lze otázek otevřených, zkoumajících, uzavřených i vedoucích.*³². Ať už se jedná o obchodní jednání, průzkum situace či výběrové jednání, je vhodné si otázky předem připravit. Následující tabulka obsahuje nejdůležitější zásady kladení otázek, které by si měl osvojit každý řídicí pracovník. [2, 19]

Tabulka č. 5: Zásady kladení otázek

Zásady kladení otázek	
1. Předběžná příprava otázek.	6. Vyhýbání se násobným otázkám.
2. Otevřené otázky napomáhají získat maximum informací.	7. Otázky by měly být přizpůsobeny rychlosti měření partnera.
3. Uzavřené otázky vyžadují přesnou, ale zúženou odpověď.	8. Otázkami je ovlivněno tempo rozhovoru.
4. Vyhýbání se sugestivním otázkám.	9. Nepoužívat ironizující a zesměšňující otázky.
5. Otázky musí být stručné, jasné a srozumitelné.	

Zdroj: Vlastní zpracování, BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*, s. 58

³² ŠULEŘ, O., *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*, s. 102

Neverbální komunikace

Pro manažery má neverbální komunikace dvojitý význam. Jednak mohou prostřednictvím této techniky rozeznat pocity a dojmy druhé osoby a jednat využít neverbální komunikaci ve svůj prospěch a zanechat u druhé osoby pozitivní dojem. Do tohoto způsobu komunikace lze zařadit výrazy obličeje (mimika), pohyby těla (kinetika), gesta, postoje těla (proxemika) či fyzický kontakt s druhou osobou. Úroveň neverbální komunikace lze neustále zlepšovat, např. omezením rušivých gest; použitím přiměřeně uvolněného výrazu v obličeji; průběžným udržováním očního kontaktu; potvrzováním řeči partnera neverbálně – příkyvováním či úsměvy; přímým očním kontaktem; otevřenou pozicí, jako jsou uvolněné ruce, paže či hlava; či použitím přiměřené gestikulace. [14]

Efektivní komunikace má značný vliv na úspěšnost organizace. Osobnost účastníků procesu silně působí na kvalitu komunikace, protože v souladu se svým zaměřením lidé informace vybírají, organizují a interpretují.

3.3.6 *Prezentování*

Prezentování provází manažery celou pracovní kariéru a pro řadu z nich zůstává jednou z nejtěžších forem komunikace. Předmětem prezentování bývá sebeprezentace vlastních výsledků či návrhů, jednání s klientem, přijímací pohovor či proslov k zaměstnancům. „*Ve všech těchto případech jde o klíčovou dovednost, na které do velké míry závisí celková úspěšnost prezentujícího.*“³³ Aby prezentace splnila svůj účel, měl by řečník dodržovat následující zásady. [2]

Tabulka č. 6: Zásady prezentování

Zásady prezentování	
1.	Řádná příprava projevu – rozdělení prezentace na úvod, střed a závěr. Příprava zajistí pochopení souvislostí a umožní posluchačům snadné sledování projevu.
2.	Délka projevu – přizpůsobení prezentace času, který má řečník k dispozici.
3.	Získání si posluchačů v úvodu prezentace – vyvolání zájmu například netradičním sdělením, překvapivou informací či vtipem.
4.	Přednos tématu v hlavní části v logické posloupnosti. – zajištění jasného členění

³³ BĚLOHLÁVEK, František, *Desatero manažera*, s. 73

	prezentace.
5.	Shrnutí prezentace v závěrečné části. – několik závěrečných vět, které posílí dojem z vystoupení.
6.	Využívání polemiky.
7.	Odbourání trémy – tréma působí na posluchače negativně.
8.	Přiměřené sebevědomí. – manažer musí věřit tomu, o čem hovoří, jinak posluchače nepřesvědčí.
9.	Udržování kontaktu s posluchači – vtáhnutí posluchačů do prezentace prostřednictvím očního kontaktu.
10.	Využívání proxemiky.
11.	Intonace hlasu.
12.	Využití názorných pomůcek – grafy, texty obrázky, schémata.

Zdroj: vlastní zpracování, BĚLOHLÁVEK, František, *Desatero manažera*, s. 73

Mezi další užitečné pomůcky, které na posluchače působí pozitivně, patří například vhodně zvolený oděv, který by měl odpovídat zaměření projevu. Dále uspořádání místnosti, optimální sestava stolů s židlemi tak, aby posluchači byli vždy natočeni k řečníkovi. Mezi další efektivní nástroje prezentování patří flipchart, zpětný projektor, dataprojektor či Power point. [2]

Pokud bude řečník výše zmíněné aspekty opomíjet, jeho prezentace může vyvolat negativní odezvu. Nedůkladná příprava povede k nezájmu posluchačů, kteří se rychle unaví a o prezentované téma ztratí zájem. Dalším negativním důsledkem je neznalost přednášeného tématu. Nepřipravený prezentující, který má nedostatečné odborné znalosti vyvolá pochybnosti o svých tvrzeních, a díky jeho neznalosti dochází ke ztrátě důvěryhodnosti produktu či celé společnosti. [2]

3.3.7 Vedení porad

Porady lze vnímat jako jeden ze základních nástrojů řízení a jejich vedení by si měl osvojit každý řídicí pracovník, neboť žádný rozhovor, telefon či fax poradu nenahradí. Aby se ale porady staly skutečně efektivním nástrojem řízení, je nutné si uvědomit, co všechno má porada přinést, jakým chybám je nezbytné se vyhnout a jakým způsobem se na poradu připravit a vést ji. „*Skutečně efektivní porada by měla být prospěšná všem*

*zainteresovaným stranám, tj. účastníkovi porady, předsedajícímu manažerovi a samotné firmě.*³⁴ [14]

Mezi hlavní důvody, proč by měl jít účastník na poradu, patří získání informací, které jsou potřebné pro jeho práci, dále odstranění překážek v práci, protože nejčastější příspěvky účastníků jsou na poradách věnovány problémům, se kterými si pracovník neví rady nebo je nedokáže sám vyřešit. Dalším důvodem je zjištění očekávání interního zákazníka, což spočívá ve zjištění očekávání svého nadřízeného či kolegů, protože žádný člověk ve firmě nefunguje izolovaně a každý pracovník navazuje na práci někoho jiného. Účast na poradě dále umožňuje podílet se na rozhodování, ovlivnit přijímaná rozhodnutí či přispět k řešení problémů. Dále účastník získá zpětnou vazbu k výsledkům své práce, vymění si zkušenosti s ostatními zaměstnanci a může využít příležitost na sebe upozornit, předvést své schopnosti a pozitivně ovlivnit svou kariéru. [2]

Pro předsedajícího by porada měla znamenat víc než jen příležitost rozdělit úkoly, vynutit si respekt nebo dát najevo, kdo je ve společnosti pánem. Efektivní manažer si uvědomuje, že jeho úkolem je vykonávat práci skrze jiné lidi a porada je pro splnění tohoto úkolu vynikající příležitostí. Prostřednictvím porady může manažer své podřízené motivovat, předávat a získávat informace, vytvářet „týmového ducha“, získat nápady a náměty. Porada může také sloužit jako nástroj přesvědčování, které by mělo probíhat formou oboustranné přímé komunikace, při které nastane příležitost vyjasnit nedorozumění, umožnit lidem lépe pochopit připravovaná opatření či dosáhnout sdílení firemních cílů. [14]

Pro organizaci samotnou představuje porada nástroj pro uplatňování firemní strategie a dosahování jejich cílů. Výhodou efektivních porad je, že soustřeďují pozornost a úsilí pracovníků na hlavní firemní priority, čímž se celá společnost zaměřuje na to nejpodstatnější. Dále v rámci porad probíhá identifikace firemních problémů, jejich analyzování, systematické odstraňování překážek, lepší koordinace mezi jednotlivými činnostmi organizačních jednotek a možnost vytvářet pocit sounáležitosti. [14]

Následující tabulka zobrazuje, jakých chyb při poradách se mohou dopouštět zainteresované strany.

³⁴ BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTÁN, P., ŠULEŘ O., *Management*, s. 469

Tabulka č. 7: Časté chyby a nedostatky porad

Nedostatky v organizaci	Chyby ve vedení porad	Chyby účastníků porad
Nesystematičnost	Pozdní začátky	Nepřipravenost
Chybějící programy	Nepřítomnost klíčových pracovníků	Rozvláčné příspěvky
Neděláná zápisů	Zahájení bez úvodu nebo návaznosti	Image přepracovanosti
Zbytečně obširné zápisy	Odbíhání od tématu	Vyřizování si účtů
Neexistence cílů porad	Porada jako monolog	Vlastní zájmy
Nepodstatné záležitosti	Neefektivní diskuse	
Zbavování se odpovědnosti	Nekázeň, vyrušování	
Chybějící podklady	Neřešení konfliktů	
	Odkládání nepopulárních rozhodnutí	
	Nepřijímání rozhodnutí	
	Chybějící shrnutí, negativní závěr	

Zdroj: vlastní zpracování, BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤÁN, P., ŠULERŮ O., *Management*, s. 506

Aby se všichni zainteresovaní účastníci porady výše zmíněných chyb vyvarovali, je nutné provést přípravu porady – sestavit plán. Každá manažerská činnost je spojena se stanovením cílů. Teprve když má manažer o svých cílech jasno, může začít plánovat způsob jejich dosažení. Plán by měl obsahovat odpovědi na otázky: *Co? Proč? Jak? Kdo? Kdy? Kolik?* Tyto odpovědi by měli obsahovat body jednání, podklady, výsledek rozhodnutí, způsob projednání, klíčové účastníky, přednášející, datum konání, denní dobu, čas, náklady, vybavení atd. [3]

Při sestavení programu porady je nutné mít na zřeteli několik důležitých kroků. Patří mezi ně návrhy účastníků, kteří musí mít možnost program ovlivnit (např. podání návrhu na zařazení určitého bodu do programu). Další krokem je distribuce předem, která znamená přípravu programu před konáním porady a jeho poskytnutí účastníkům až 3 dny před jejím konáním. Neméně podstatné je logické seřazení bodů programu a taktické pořadí, od úkolů, které jsou snadno a rychle vyřešitelné až po úkoly složité, vyžadující kreativitu a soustředění. Dalším důležitým krokem je stanovení priorit a dílčích cílů, kterých má být prostřednictvím porady dosaženo, dostatečná podrobnost a vymezení času pro každé téma.[14]

Důležitou částí porady není jen její příprava, ale i vedení a průběh, při kterých je také nutné dodržovat několik zásad. Každá efektivní porada by měla začínat včas. Dále je nutné zjistit, zda všichni účastníci znají cíl a program porady. Poté je stanoven

zapisovatel, který bývá zpravidla nejbližším spolupracovníkem manažera a může pomoci i při dodržování časového harmonogramu porady. Další zásadou je dodržování struktury diskuse. Účastníci porady by neměli hned po uvedení problému navrhnout řešení, zprvu by měli shromáždit fakta, popsat problém a jeho projevy. Dále by měli vyslovit argumenty, zahrnující příčiny problémů a posléze přednést návrhy řešení. Dalšími zásadami manažera při vedení porad je přijetí rozhodnutí, shrnutí každého bodu programu, dodržování programu a časového harmonogramu, zvládnutí agrese a konfliktů, ukončení porady včas celkovým shrnutím a pozitivně. [14]

4 Vlastní práce

Pro vypracování praktické části diplomové práce byl vybrán podnikatelský subjekt Aida home s.r.o.



4.1 Charakteristika vybraného subjektu

Společnost Aida home s.r.o. působí na českém trhu od roku 2007 a svým zákazníkům poskytuje služby a produkty z oblasti interiérového designu. Společnost disponuje jednou pobočkou v Praze, ve které představuje širokou nabídku dekoračních látek na závěsy i čalounění, tapet, nábytku, koberců i doplňků.

Cílem společnosti je vytvářet jedinečné a originální interiéry s důrazem na individuální přání a potřeby klienta. Smyslem společnosti je, nabídnout zákazníkům širokou nabídku interiérových produktů nejrůznějších stylů, poskytnout odborné poradenství, vytvořit počítačové vizualizace a provést realizaci projektu. Společnost se orientuje na luxusní produkty vyšších cenových kategorií.

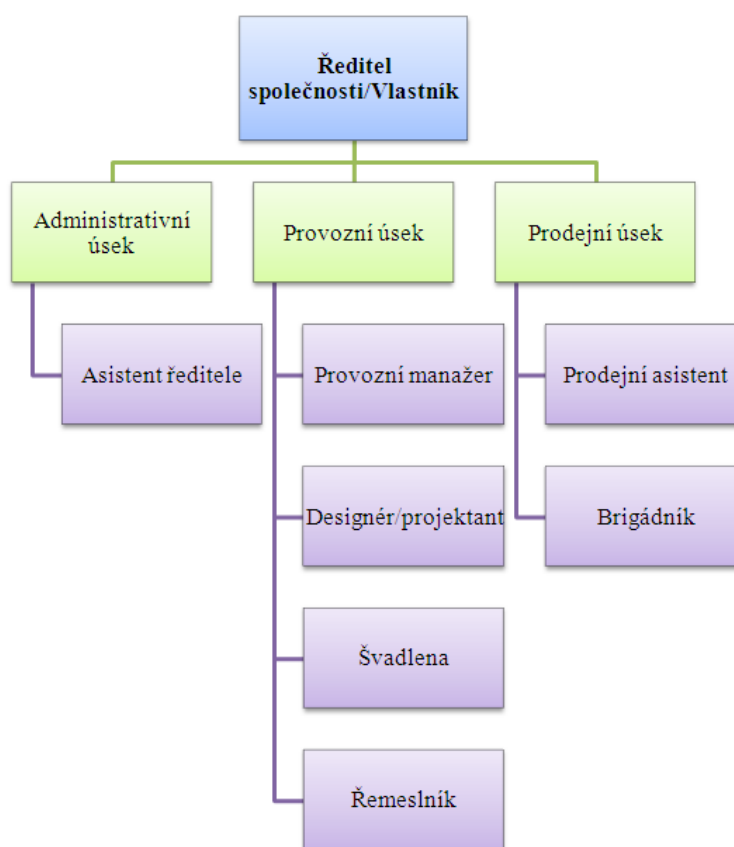
4.3 Aktuální situace společnosti

Jak již bylo řečeno výše, společnost vlastní jednu pobočku, která se nachází v Praze. Pobočka je rozdělena do 3 částí. První část tvoří prodejna, ve které jsou prodávány dekorace do domácnosti. Druhou část prodejny tvoří vzorkovna látek, tapet a dalších materiálů. Třetí část provozovny je tvořena administrativním úsekem. I přesto, že společnost působí na trhu 7 let, není její pozice příliš pevná a stabilní. Společnost nemá stálou zákaznickou základnu a není schopna plnit své závazky vůči klientům včas nebo vůbec. V případě běžné zakázky si společnost stanovuje dodací lhůtu na 4-6 týdnů po obdržení zálohy od klienta, a tento termín byl dodržen pouze v 12% z celkových zakázek za rok 2014. V dalších 88% čekali zákazníci na své objednávky déle, než je stanovený termín. Společnost si za dobu své existence nevybudovala ucelený systém, který by zahrnoval zpracování objednávek, komunikaci s klienty, dodavateli a partnery, tvorbu cen a dalších administrativních činností.

4.4 Organizační struktura společnosti

Následující schéma zobrazuje organizační strukturu společnosti Aida home s.r.o. Interně společnost zaměstnává asistenta ředitele, provozního manažera, designéra/projektanta, švadlenu, řemeslníka, prodejního asistenta a v případě nutnosti brigádníka. Externě společnost využívá služeb IT specialisty.

Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní podnikové dokumenty

4.4.1 Popis jednotlivých pozic

Ředitel společnosti/Vlastník

Vlastník společnosti je rovněž jejím ředitelem a z personálního hlediska je jediným vedoucím pracovníkem společnosti. Mezi jeho pracovní náplň patří jednání s klienty, rozdělování práce mezi ostatní zaměstnance, objednávání zboží a materiálu, koordinace realizace projektů, komunikace s dodavateli a zásobování provozovny. Dále se ředitel účastní světových veletrhů, kde sleduje novinky z oblasti designu. Úzce spolupracuje se svým asistentem, designérem a dalšími členy pracovního týmu.

Asistent ředitele

Asistent ředitele je administrativní pracovník, jehož hlavní náplní je zajištění plynulého chodu kanceláře. Mimo to vykonává další činnosti, jako jsou jednání s klienty, příprava podkladů pro prezentace, tvorba cenových nabídek a faktur, tvorba cen jednotlivých produktů a sledování průběhu zakázek. Veškeré činnosti asistenta jsou konzultovány s ředitelem společnosti.

Manažer provozu

Dalším interním pracovníkem je manažer provozu. Podstatou jeho práce je zajištění chodu provozovny, plánování směn zaměstnanců, zajišťování údržby a úklidu, občasné práce s klienty a dodavateli, přijímání a kontrola dodaného zboží.

Designér/projektatn

Dalším pracovníkem společnosti je designér. Jeho náplní práce je poskytovat klientům odborné poradenství, vytvářet počítačové vizualizace a úzce spolupracuje na projektech s ředitelem společnosti. Mezi jeho další kompetence patří hledání nových dodavatelů a výběr vhodných materiálů a látek.

Švadlena

Náplní práce švadleny je provádění záměrů, výpočet metráže látek, šití závěsů a záclon na přání klienta i pro interní využití a jejich následné věšení. Dále poskytuje odborné poradenství z oblasti textiku, a to jak zákazníkům, tak interním zaměstnancům.

Řemeslník

Povinností řemeslníka je provádění záměrů a výpočtů, lepení tapet, montáž garnýží, lepení lišt, nános dekorativních štuků a dalších řemeslných prací.

Prodejní asistentj, brigádník

Náplní práce prodejního asistenta a brigádníka je obsluhování zákazníků v prodejní části provozovny, vybalování a naceňování nového zboží, úklid prodejny a práce s pokladnou.

Společnost také využívá služby IT specialisty, který zajišťuje správné fungování interní sítě, provádí pravidelnou kontrolu a servis firemních počítačů.

4.5 Řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti

Manažerské dovednosti vedoucího pracovníka jsou posuzovány na základě řízeného rozhovoru, který se uskutečnil 2. února 2015. Pro zhodnocení byly vybrány dovednosti orientace na cíle, řízení času, delegování, řešení problémů, komunikace, prezentování a vedení porad.

4.5.1 Orientace na cíle

Následující tabulka zobrazuje odpovědi vedoucího pracovníka společnosti Aida home z oblasti orientace na cíle.

Tabulka č. 8: Řízený rozhovor – Orientace na cíle

Otázka	Odpověď
1. Jakým způsobem, jsou ve Vaší organizaci stanovovány cíle? Jsou Vaším zaměstnancům předepisovány shora nebo je dojednáváte se svými pracovníky?	„Většinou si cíle stanovuji sama, svým zaměstnancům je pak pouze sděluji. Se zaměstnanci cíle projednávám, až když jsou stanovené, mohou se k nim vyjádřit, ale mé rozhodnutí to většinou nezmění.“
2. Máte pocit, že by Vaši zaměstnanci mohli přispět svými názory a poznatky při procesu stanovování organizačních cílů?	„Stanovování dlouhodobých cílů je výhradně moje pravomoc. Pokud by se jednalo o krátkodobé cíle, mohla bych zvážit možnost, zapojit své zaměstnance do tohoto procesu.“
3. Když stanovujete organizační cíle, přiřazujete jim určité priority?	„Většinou jsou pro mě všechny cíle důležité, plním je podle toho, jak mám čas.“
4. Poznáte, zda bylo na konci období stanovených cílů dosaženo?	„Ano, ale v některých případech není cílů dosaženo, protože se v průběhu mění a na jejich zhodnocení většinou není čas.“
5. Informujete o svých cílech všechny zaměstnance, kteří potřebují být informováni?	„O cílech informuji ty, kterých se bezprostředně týkají, ale zastávám názor, že zaměstnanec musí být ve své práci schopen si informace hledat sám.“
6. Máte k uskutečnění svých cílů vždy dostatek potřebných zdrojů, které zabezpečí jejich naplnění?	„Jsem spontánní člověk, nejdříve plánuji cíle, následně se zabývám zajištěním zdrojů. Občas se samozřejmě stane, že cíl musím přehodnotit, protože potřebné zdroje nejsou k dispozici.“
7. Dáváte jednotlivcům, od nichž očekáváte splnění cílů, možnost navrhnout vlastní cíle nebo případné změny? Mají Vaši zaměstnanci v takových situacích potřebu se vyjádřit nebo s Vašimi cíli souhlasí?	„Pokud je na to čas, ráda si zaměstnance vyslechnu, ale svá rozhodnutí málo kdy změním. Ano, většina zaměstnanců se aktivně zapojuje..“
8. Jsou organizační cíle jasně formulovány a jsou součástí nějakého dokumentu?	„Ne, stanovené cíle si nikam nezapisuji, nepokládám to za příliš důležité.“

Zdroj: Vastní zpracování

Z výše uvedených odpovědí vyplývá, že vedoucí pracovník při své práci metodu MBO nevyužívá. Jednotlivé cíle jsou zaměstnancům předepisovány shora a na jejich vytváření se příliš nepodílejí. V případě, že vedoucí pracovník dá svým zaměstnancům prostor se ke stanoveným cílům vyjádřit, stejně se řídí svými rozhodnutími. Z řízeného rozhovoru dále vyplynulo, že vedoucí pracovník nestanovuje pro jednotlivé organizační cíle priority, ne vždy jsou stanovené cíle měřitelné a dosažitelné (z hlediska disponibilních zdrojů). Podnikové cíle nejsou jasně formulovány a sepisovány do nějakého dokumentu.

4.5.2 Time management

Odpovědi vedoucího pracovníka z oblasti time managementu jsou zaznamenány v následující tabulce.

Tabulka č. 9: Řízený rozhovor – Time management

Otázka	Odpověď
1. Máte stanoveny jasné cíle, podle nichž se za všech okolností orientujete a víte, čeho chcete ve společnosti dosáhnout?	„Většinou ano, občas je ale nutné se z určitých cílů přeorientovat na jiné, protože si to zrovna situace žádá.“
2. Víte, jaké jsou klíčové úkoly k dosažení těchto cílů, a stanovujete si jednoznačné priority?	„Všechny cíle a úkoly jsou pro mě stejně důležité, proto si priority jejich sestavení neplánuji. Plním zrovna to, na co mám v daný moment čas.“
3. Využíváte při své práci denní a týdenní plánování, které se snažíte neustále zdokonalovat?	„Svůj denní program si předem neplánuji, vím, co je nutné udělat. Pokud mám některý den velmi nabitý program, sděluji ho asistentovi, aby mi jednotlivé úkoly připomněl. Týdenní plány nesestavuji vůbec.“
4. Vypořádáte se hravě s administrativou a příchozí korespondencí?	„S příchozí korespondencí se vypořádávám bez problémů, je pro mne prioritou poskytnout zákazníkům a partnerům potřebné informace. Na ostatní administrativní činnost většinou nemám čas, proto tuto práci většinou svěřuji asistentovi.“
5. Je Váš program často přetížený, pracujete do pozdních hodin či o víkendech?	„V případě, že si to situace žádá, pracuji přesčas. Není to ale pravidlem.“
6. Jste schopni plnit termíny zakázek bez zpoždění?	„Musím přiznat, že většina zakázek je plněna se zpožděním.“
7. Stává se, že děláte ukvapená rozhodnutí a neřešíte problémy do hloubky? Mívají takto přijatá rozhodnutí negativní dopad na chod společnosti?	„Často se rozhoduji spontánně, občas nechávám řešení problémů na poslední chvíli. Většina rozhodnutí se následně ukazuje jako správná, ale samozřejmě ne všechna.“
8. Preferujete dosažení krátkodobého zisku před střednědobým nebo dlouhodobým?	„Ano, když to situace vyžaduje.“
9. Dochází při Vaší práci k častému	„Většinou ano, skoro každý den nastanou

každodennímu „hašení“ a řešení krizí?	<i>nějaké nepříjemnosti, které je potřeba řešit. “</i>
10. Máte pocit, že nejste schopni odmítnout nový úkol či zakázku, i když víte, že na to pravděpodobně nebudete mít čas?	<i>„Ano, ale nevnímám to negativně. Myslím, si že úkoly by se měli přijmout, obzvláště pak například zakázky od nových klientů a čas na jejich zvládnutí se musí najít. “</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí z oblasti time managementu vyplývá, že vedoucí pracovník společnosti se ne vždy řídí stanovenými cíli a nepřiděluje jednotlivým úkolům priority, podle nichž by rozpoznal, jaké úkoly jsou méně či více důležité. Tento fakt může vést k podcenění a nerealizaci některých důležitých úkolů či plánů. Vedoucí pracovník společnosti sestavuje denní ani týdenní plánování své pracovní doby a je často vystavován řešení a “hašení“ každodenních krizí. Neexistence takového plánování může mít negativní vliv na plnění úkolů a chod celé společnosti. Na základě řízeného rozhovoru dále vyplynulo, že většina zakázek společnosti není plněna včas a společnost preferuje dosažení krátkodobého zisku, což je pro budoucí vývoj organizace značně nepříznivé. Tento jev také potvrzuje tvrzení, že vedoucí pracovník většinou není schopen odmítnout nový úkol či zakázku i za předpokladu, že na její plnění nebude dostatek času.

4.5.3 Delegování

Další zkoumanou oblastí manažerských dovedností je delegování. Odpovědi z této oblasti zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 10: Řízený rozhovor – Delegování

Otázka	Odpověď
1. Vykonáváte při své práci často rutinní a běžné povinnosti?	<i>„Většinou ano, musím se zabývat běžnými úkoly a maličkostmi. “</i>
2. Domníváte se, že by Vaši práci mohli někteří podřízení vykonat lépe, rychleji případně efektivněji?	<i>„V některých případech ano, ale strávila bych příliš mnoho času vysvětlováním daného úkolu, proto to raději udělám sama. “</i>
3. Snažíte se na své podřízené přenášet drobná rozhodnutí, které denně vykonáváte, a zpravidla Vám zaberou větší část dne?	<i>„Snažím se, ale většinou se tím stejně zabývám sama, protože vysvětlování by zabralo příliš mnoho času. “</i>
4. Motivujete své pracovníky tím, že jim umožníte získat zkušenosti, které souvisí i s převzetím odpovědnosti?	<i>„Ano, snažím se jim delegovat úkoly, za které nesou odpovědnost, ale jsou to jednorázové úkoly, jejichž vysvětlování nezabírá příliš mnoho času. “</i>

5. V případě, že pracovníkovi zadáváte úkol, vysvětlujete ho ve všech podrobnostech a návaznostech a ujistíte se, že pracovník úkol pochopil?	<i>„Ano, pracovníkům se snažím poskytnout potřebné informace, ale zároveň musí být zaměstnanci schopni si informace obstarat sami. Úkol se snažím vysvětlit tak, aby ho zaměstnanec pochopil, ale o pochopení úkolu se neujišťuji.“</i>
6. Ujistíte se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů, které jste zadala?	<i>„Pracovník musí splnit práci v mnou zadaném časovém horizontu. Pokud je to nutné, musí si vzít práci domů.“</i>
7. Diskutujete s pracovníkem o úrovni kvality úkolu, který má být splněn?	<i>„Ano, požadovaná kvalita je důležitou součástí plnění úkolu.“</i>
8. Mají Vaši pracovníci jasně stanovený stupeň pravomocí a hranice jejich odpovědností?	<i>„Rámcově ano, ale jsem klidnější, pokud mě pracovníci o své práci a úkolech informují a ptají se mě, zda mohou daný úkol vykonat.“</i>
9. Stane se, že svým pracovníkům zadáváte úkoly, které jsou Vaší povinností, ale jsou Vám nepříjemné?	<i>„Bohužel musím přiznat, že ano, ale snažím se tomu vyvarovat.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí z oblasti delegování je zřejmé, že tuto dovednost vedoucí pracovník příliš nevyužívá. Náplní jeho práce jsou každodenní a rutinní úkoly, které pravděpodobně zabírají větší část dne. I když se vedoucí pracovník snaží některá rozhodnutí a úkoly svým podřízeným delegovat, nastává problém v zadání úkolu. Vedoucí pracovník se domnívá, že ve většině situací, by strávil mnohem více času vysvětlováním úkolu než jeho samotným řešením. Při zadávání konkrétních úkolů se vedoucí pracovník snaží zaměstnancům poskytnout potřebné informace, diskutuje s nimi o kvalitě provedení úkolu a stanovuje časový horizont. Problémem v této oblasti je, že vedoucí pracovník se neujišťuje, zda podřízený delegovaný úkol pochopil, což může vést k jeho nesprávnému splnění. Dále se stává, že manažer deleguje svým podřízeným úkoly, které jsou v jeho kompetenci, ale jsou mu nepříjemné. V takovém případě se spíše jedná o demotivaci než motivaci, kterou by delegování mělo přinášet. Pracovníci mají jasně stanovené pravomoce, ale manažer se snaží mít až přehnanou kontrolu nad jejich pracovní činností.

4.5.4 Řešení problémů

Další tabulka zobrazuje odpovědi na okruh otázek z oblasti řešení problémů.

Tabulka č. 11: Řízení rozhovor – Řešení problémů

Otázka	Odpověď
1. Jste schopná přizpůsobit se novým nenadálým situacím?	<i>„Většinou ano, dokážu rychle přijmout rozhodnutí.“</i>
2. Umíte řešit problémy rychle a efektivně	<i>„Vzniklé problémy řeším spontánně, většinou“</i>

nebo se snažíte problémy ignorovat?	<i>přijímám rychlá rozhodnutí. Problémy se snažím neignorovat, ale občas je nutné odsunout je na druhou kolej. “</i>
3. Zastáváte názor, že se problémy vyřeší sami?	<i>„Většinou ne, ale je paradox, že občas je právě tohle nejlepší řešení. “</i>
4. Snažíte se při řešení problémů, pochopit podstatu a příčiny problémů?	<i>„Ano, v rámci možností se snažím pochopit podstatu problému, ne vždy je to možné. “</i>
5. Předvídáte možné důsledky problémů?	<i>„Ano, důsledků, které mohou nastat, jsem si vědoma. “</i>
6. Při řešení problémů se snažíte najít více variant řešení nebo najdete jednu a tu zvolíte?	<i>„Samozřejmě, snažím se najít co nejvíce způsobů řešení v co nejkratším čase. “</i>
7. Vyvozujete určité závěry z jednotlivých problémů? Například způsoby, jak se jim příště vyvarovat či jejich působení omezit?	<i>„Snažím se o to, pokud je na to dostatek času. “</i>
8. Stává se, že se konkrétní problémy často opakují a musíte je řešit stále dokola?	<i>„Občas ano. “</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer v oblasti řešení problémů rozhoduje spíše spontánně než konstruktivně. Většinu problémů řeší rychle, snaží se předvídat možné důsledky problémů a navrhnout co nejvíce možných alternativ řešení. Po vyřešení problémů manažer většinou nevyvozuje potřebné závěry, které by mohly vést k eliminaci daných problémů. Tento fakt potvrzuje tvrzení, že vzniklé problémy se občas opakují a manažer je musí řešit znova.

4.5.5 *Komunikace*

Odpovědi vedoucího pracovníka z okruhu otázek komunikace zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 12: Řízený rozhovor – Komunikace

Otázka	Odpověď
1. Jaký je podle Vás význam komunikace na Vaší pozici?	<i>„Každý den komunikuji se svými obchodními partnery, potenciálními i stálými zákazníky, proto se komunikaci nevyhnu a na mé pozici je velmi důležitá. Musím umět vyjednávat s partnery i klienty a svým projevem uspokojit jejich potřeby. “</i>
2. Jakou formu komunikace nejvíce využíváte?	<i>„Se zaměstnanci využívám nejvíce osobní a telefonickou formu komunikace. S obchodními partnery a klienty využívám osobní, telefonickou i písemnou formu komunikace. “</i>
3. Využíváte při obchodním jednání aktivní naslouchání, čili snažíte se soustředit pouze	<i>„Většinou se soustředím, ale pokud je jednání příliš zdlouhavé, přestávám se soustředit,</i>

na jednání a potlačujete myšlenky na něco jiného?	<i>protože začínám myslet na svoje povinnosti. “</i>
4. Snažíte se při obchodním jednání poskytovat partnerovi neverbální zpětnou vazbu?	<i>„Ano, obchodní partner či zákazník musí vědět, že ho sleduji a jeho projev mi není lhostejný.“</i>
5. Podporujete vzájemnou komunikaci s klientem či obchodním partnerem kladením otázek?	<i>„Ano, v případě obchodních jednání se vždy jedná o dialog.“</i>
6. Připravujete si tyto otázky předem?	<i>„Ne, ptám se podle konkrétních situací.“</i>
7. Ujasňujete si při obchodním jednání nejasnosti nebo nějaké nedostatky?	<i>„Samozřejmě, chci mít všechny potřebné informace, které jsou pro mě důležité.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer společnosti Aida home využívá komunikaci každý den a na své pozici ji považuje za velmi důležitou. Komunikaci využívá při styku se zaměstnanci, obchodními partnery i klienty. Využívá osobní, telefonickou i písemnou formu komunikace. Komunikaci považuje za nástroj, prostřednictvím kterého dokáže vyjednávat s obchodními partnery, a ovlivnit přání a potřeby zákazníků. Při obchodních jednáních se snaží využívat aktivní naslouchání, podporovat tyto jednání neverbální komunikací, kladením otázek a ujišťuje se v případných nejasnostech.

4.5.6 *Prezentování*

Odpovědi na otázky z oblasti prezentování ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 13: Řízený rozhovor – Prezentování

Otázka	Odpověď
1. Využíváte na své pracovní pozici prezentování a v jakých případech?	<i>„Prezentování využívám často. Jsou jednou z důležitých náplní mé práce. Využívám prezentování při styku s klienty. Prezentuji jim výsledky práce designéra – návrhy interiérů, vybrané materiály, rozpočty atd.“</i>
2. Provádíte řádnou přípravu prezentace, čili připravíte si úvod, hlavní část a závěr?	<i>„Ano, většinou se ale stane, že to připravuji bezprostředně před příchodem klienta. V případě časového nedostatku pověřuji přípravou prezentace asistenta.“</i>
3. Domníváte se, že klienti v prezentaci vždy orientují?	<i>„Myslím, že ano, snažím se zajistit logickou posloupnost a při mém prezentování mi pomáhají názorné pomůcky.“</i>
4. Shrnujete v závěru jednání nejdůležitější body prezentace?	<i>„Většinou se snažím důležité body na závěr ještě jednou uvést, ale někdy na to není čas.“</i>
5. Když říkáte, že na to není čas, znamená to, že si na prezentaci nevyhradíte dostatek času?	<i>„Ano, bohužel se to občas stane.“</i>

6. Máte tendenci od prezentace odbíhat a řešit jiné záležitosti?	<i>„Většinou si musím ještě některé informace dohledat nebo mne vyruší telefonní hovor, který musím vzít.“</i>
--	--

Zdroj: Vlastní zpracování

Stejně jako komunikaci manažer společnosti běžně při své práci využívá prezentování a z hlediska jeho kompetencí patří mezi nejdůležitější aktivity. Prezentování využívá ve styku s klienty. Prostřednictvím prezentování předkládá klientům návrhy jejich interiérů, využitelné materiály a rozpočty. Vedoucí pracovník se na prezentaci většinou připravuje sám nebo tím pověří svého asistenta. Tato příprava ovšem probíhá bezprostředně před příchodem klienta, což může vést k tomu, že příprava může být nedostatečná. Manažer se při prezentování snaží dodržovat logickou posloupnost, aby se zákazníci v prezentaci orientovali. Pro přehlednost využívá názorné pomůcky (vizualizace, vzorníky tapet, látek a dalších potřebných materiálů). Ale i přes tuto snahu, je manažer nucen v průběhu prezentace odbíhat, aby si zjistil další potřebné informace nebo vyřídil neodkladný telefonát. V závěru prezentace se manažer snaží shrnout důležité body, občas se ale stane, že si na prezentaci nevymezí dostatek prostoru a na závěrečnou část není dostatek času.

4.5.7 Vedení porad

Odpovědi na otázky z oblasti vedení porad zobrazuje následující tabulka.

Tabulka č. 14: Řízený rozhovor – Vedení porad

Otázka	Odpověď
1. Jsou ve Vaší společnosti porady běžnou aktivitou?	<i>„Ne, porady jsou pořádány pouze v ojedinělých situacích.“</i>
2. Porady nejsou pravidelnou záležitostí, protože si myslíte, že by nebyly pro společnost přínosem?	<i>„To určitě ne, prostřednictvím porad bych mohla vyslechnout zaměstnance, dozvědět se užitečné informace a naopak promluvit ke všem zaměstnancům najednou. Problém je časová náročnost.“</i>
3. Myslíte si, že by mohly porady vést k řešení nějakých problémů či konfliktů?	<i>„Určitě ano, pokud by byla porada správně a efektivně vedena.“</i>
4. Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali pořádání pravidelných porad?	<i>„Nejspíš ano.“</i>
5. Máte ve společnosti zaměstnance, kterému byste mohla svěřit organizaci porad, čímž byste se vyhnula časové náročnosti?	<i>„Ano, zajisté, tento úkol by mohl vykonat některý z mých podřízených.“</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti Aida home nejsou porady běžnou a opakující se událostí. Porady nejsou vedoucím pracovníkem organizovány z hlediska časové náročnosti. Vedoucí pracovník se ale domnívá, že porady mohou sloužit jako prostor pro řešení problémů či konfliktů a pravděpodobně by zavedení porad ocenili i zaměstnanci. Dále se manažer domnívá, že by organizováním porad mohl pověřit některého ze svých zaměstnanců, čímž by se vyhnul časové náročnosti. Pořádání porad může sloužit jako efektivní nástroj komunikace se svými zaměstnanci.

4.5.8 *Důležitost a využitelnost jednotlivých manažerských dovedností*

Řízený rozhovor doplňuje následující tabulka, kterou vyplnil manažer společnosti. Tabulka slouží pro zhodnocení důležitosti a využitelnosti jednotlivých dovedností vedoucím pracovníkem.

Tabulka č. 15: Důležitost a využitelnost manažerských dovedností

Dovednost	Důležitost jednotlivých dovedností z hlediska vedoucího pracovníka				Využití dovedností vedoucím pracovníkem			
	nedůležité	méně důležité	středně důležité	velmi důležité	téměř nikdy	méně často	často	velmi často
Orientace na cíle			X			X		
Řízení času		X			X			
Delegování			X			X		
Řešení problémů				X				X
Komunikace				X				X
Prezentování				X				X
Vedení porad		X			X			

Zdroj: Vlastní zpracování

Za nejvíce důležité dovednosti jsou pokládány řešení problémů, komunikace a prezentování, tyto dovednosti jsou také pracovníkem využívány velmi často. Za středně důležité jsou pokládány orientace na cíle a delegování, obě tyto dovednosti ale nejsou manažerem příliš často využívány, což potvrzují i výsledky řízeného rozhovoru. Řízení času a vedení porad jsou manažerem vnímány jako méně důležité dovednosti, které téměř nikdy nevyužívá.

4.6 Řízené rozhovory se zaměstnanci společnosti

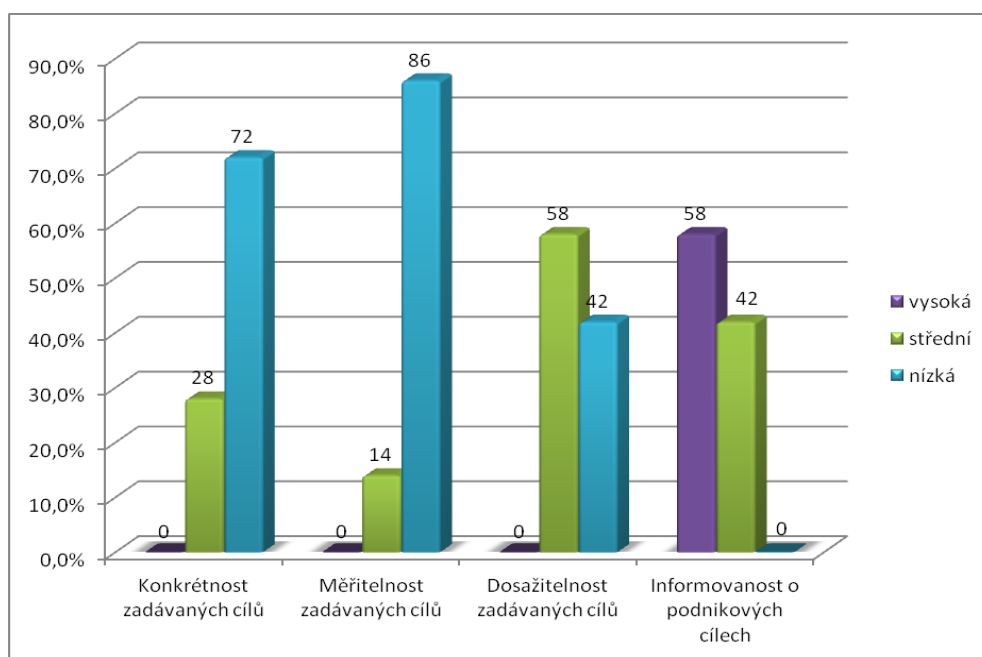
Další částí diplomové práce je zhodnocení řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti, kteří hodnotili dovednosti orientace na cíle, time management, delegování, řešení problémů a vedení porad. Otázky řízeného rozhovoru obsahuje příloha č. 2.

4.6.1 Orientace na cíle

Cílem řízeného rozhovoru na téma orientace na cíle, bylo zjištění, zda se zaměstnanci cítí být zapojováni do vytváření jednotlivých podnikových cílů, zda jsou cíle společnosti konkrétní, měřitelné a reálné, zda jsou zaměstnanci o cílech dostatečně informováni a mají prostor navrhnout cíle vlastní.

Následující graf zobrazuje, jak zaměstnanci vnímají konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost a informovanost zadávaných podnikových cílů. Odpovědi jednotlivých zaměstnanců byly rozděleny do tří částí: vysoká, střední a nízká (konkrétnost, měřitelnost, dosažitelnost, informovanost).

Graf č. 1: Charakter podnikových cílů z hlediska zaměstnanců



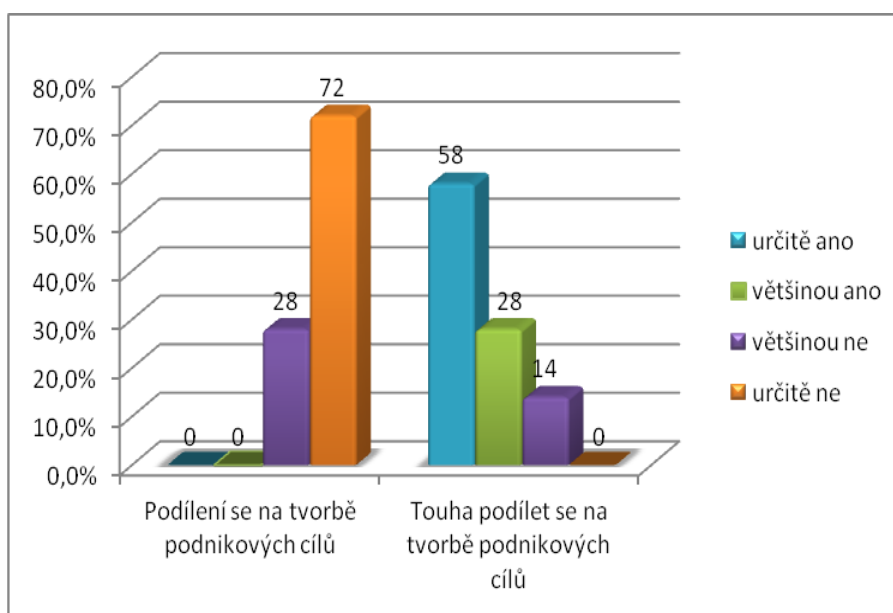
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 72% zaměstnanců shledává, že konkrétnost zadávaných podnikových cílů je nízká, ostatních 28% se domnívá, že cíle jsou středně konkrétní. Většina zaměstnanců (86%) se shoduje, že měřitelnost zadávaných cílů je nízká. 58% pracovníků se domnívá, že zadávané cíle jsou středně dosažitelné, zbylých 42%

zastává názor, že cíle jsou těžce dosažitelné. 58% zaměstnanců cítí, že informovanost o podnikových cílech je vysoká, zbylých 42% vnímají informovanost jako střední.

Další graf zobrazuje, jak se zaměstnanci cítí být zapojováni do tvorby podnikových cílů. Pro zpracování grafu byly jejich odpovědi rozděleny do 4 skupin: určitě ano, většinou ano, většinou ne, určitě ne.

Graf č. 2: Tvorba podnikových cílů z hlediska zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedený graf zobrazuje, že 72% zaměstnanců se na tvorbě podnikových cílů určitě nepodílí, dalších 28% se na tvorbě podnikových cílů většinou nepodílí. Zároveň graf poukazuje na to, že velká část pracovníků (58% a 28%) by se na tvorbě podnikových cílů podílet chtěla.

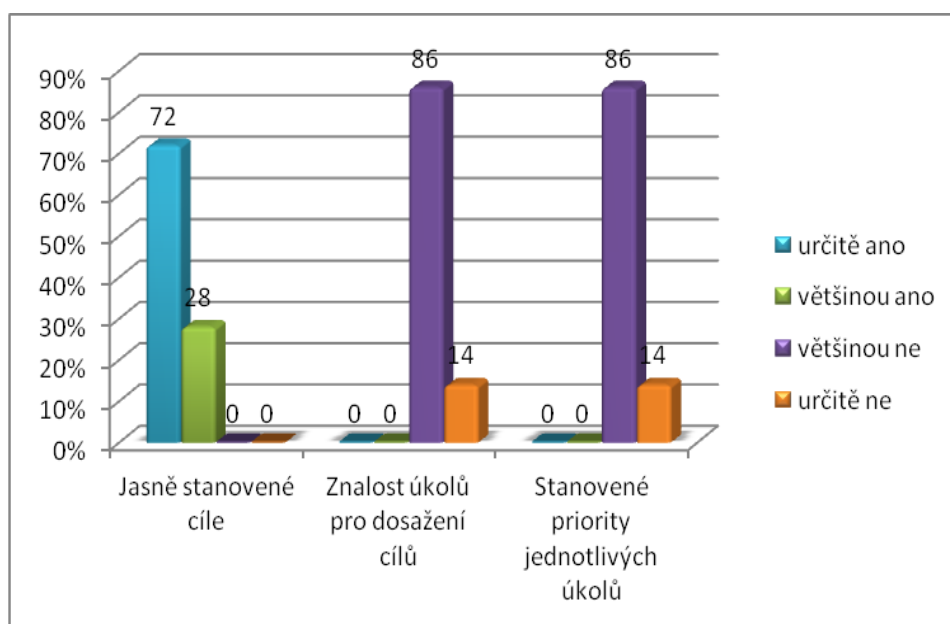
Z jednotlivých odpovědí zaměstnanců na téma orientace na cíle vyplynulo, že většina podnikových cílů není tvořena prostřednictvím metody SMART, cíle jsou pro zaměstnance většinou málo konkrétní, těžce měřitelné a v některých případech i nedosažitelné. Zaměstnanci se cítí být o cílech dostatečně informováni. Ve společnosti není běžné, že by se zaměstnanci na tvorbě podnikových cílů podíleli, avšak většina zaměstnanců zastává názor, že by se na tvorbě cílů podílet chtěla.

4.6.2 Time management

Další částí řízeného rozhovoru byl okruh otázek z oblasti time managementu. Cílem těchto otázek bylo zhodnocení, zda mají zaměstnanci od svého nadřízeného vždy jasně stanovené cíle, zda ví, jaké úkoly je nutné vykonat k dosažení cílů, jaké jsou priority jednotlivých úkolů, zda je ve společnosti běžné plánování, včasné plnění zakázek nebo zda dochází k častému řešení krizí a unáhleným rozhodnutím.

Následující graf zobrazuje % odpovědi na otázky: *Máte od svého nadřízeného jasně stanovené cíle a přesně víte, čeho má být dosaženo? Víte, jaké úkoly musíte vykonat, abyste stavených cílů dosáhli? Máte stanovené priority jednotlivých úkolů?* Jednotlivé odpovědi byly rozděleny do čtyř skupin: určitě ano, většinou ano, většinou ne, určitě ne.

Graf č. 3: Stanovení cílů, úkolů a priorit



Zdroj: Vlastní zpracování

72% zaměstnanců odpovědělo, že se jim podnikové cíle jeví jako jasně stanovené, dalších 28% se domnívá, že jsou většinou jasně stanovené. Problém nastává ve stanovení jednotlivých úkolů a priorit pro dosažení cílů. Poměrná část pracovníků (86%) většinou neví, jaké úkoly je potřeba vykonat pro dosažení stanovených cílů a jaké jsou priority jednotlivých úkolů.

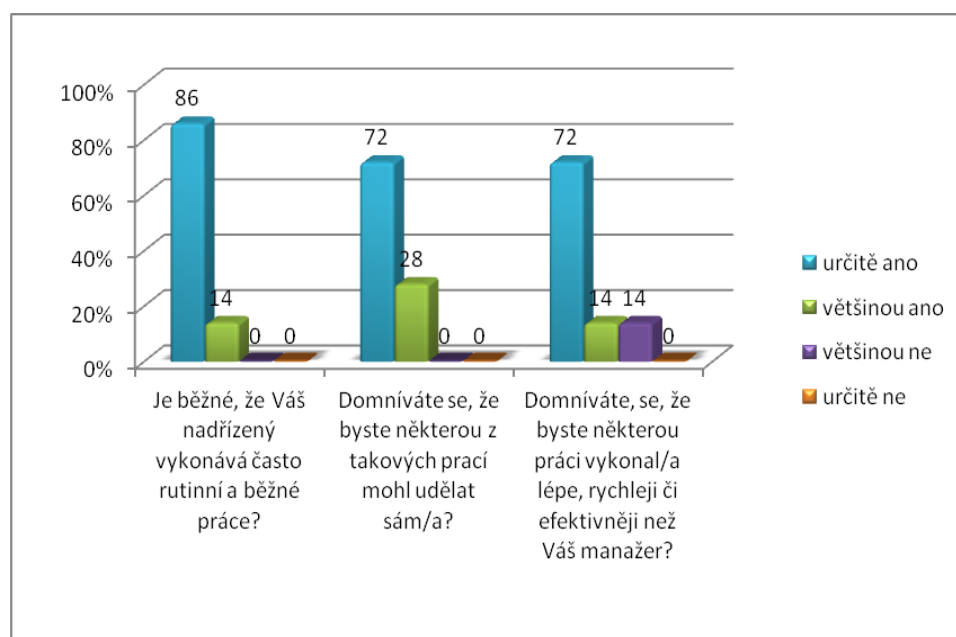
Odpovědi jednotlivých zaměstnanců dále poukázaly na to, že z hlediska vedoucího pracovníka není v organizaci běžné žádné denní či týdenní plánování úkolů, proto

se zaměstnanci snaží o vytvoření vlastního plánu činností, který se však často nedá uskutečnit kvůli častému hašení každodenních nově vznikajících situací a krizí. Z pohledu všech zaměstnanců dochází k unáhleným rozhodnutím ze strany vedoucího pracovníka. Podle většiny pracovníků (86%) vedou taková rozhodnutí k destabilizaci jejich pracovního procesu.

4.6.3 Delegování

Cílem tohoto okruhu bylo zjištění, zda vedoucí pracovník společnosti deleguje svým podřízeným rutinní a časté úkoly, které vykonává, zda prostřednictvím delegování své zaměstnance motivuje a dodržuje zásady delegování. Odpovědi zaměstnanců byly zařazeny do čtyř částí: určitě ano, většinou ano, většinou ne, určitě ne.

Graf č. 4: Delegování



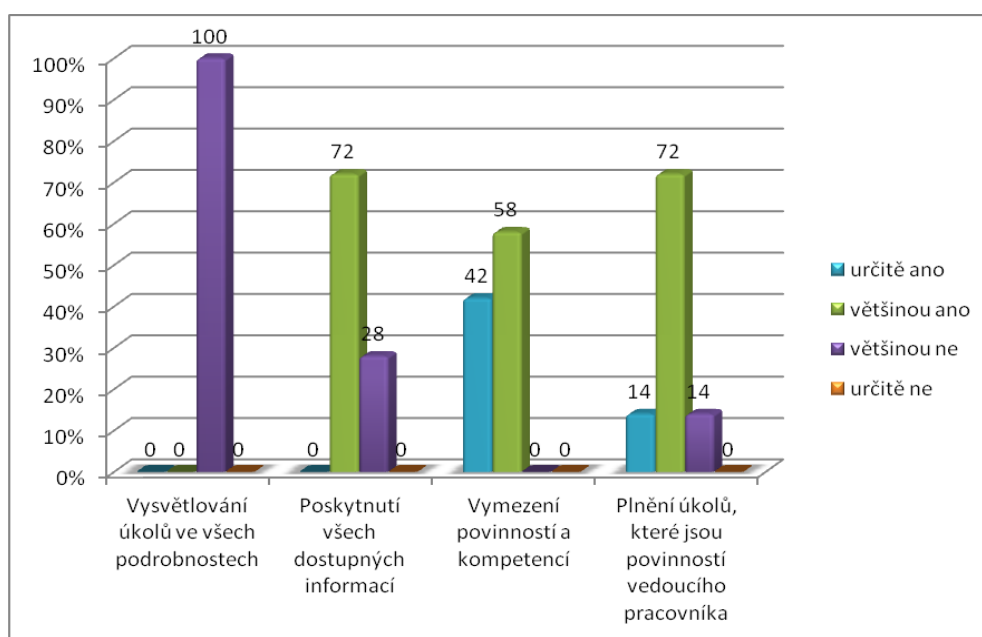
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že drtivá většina zaměstnanců (86%) se domnívá, že jejich nadřízený manažer často vykonává běžné a rutinní práce. Zároveň má 72% zaměstnanců pocit, že některé z těchto prací by mohli určitě vykonat sami, dalších 28% se domnívá, že by většinou tuto práci mohli vykonat oni. Tento fakt také potvrzuje, že 72% zaměstnanců se domnívá, že určitou práci by mohli vykonat lépe, rychleji či efektivněji než jejich nadřízený.

Z řízeného rozhovoru dále vyplynulo, že většina pracovníků (86%) se necítí být motivováni tím, že by byli vedoucím pracovníkem pověřeni úkolem, za který by nesly odpovědnost. Zaměstnanci se shodli, že většina delegovaných úkolů má krátkodobý, rutinní a běžný charakter.

Následující graf zobrazuje, jak jsou vedoucím pracovníkem splňovány některé hlavní zásady delegování vůči jeho podřízeným pracovníkům.

Graf č. 5: Zásady delegování



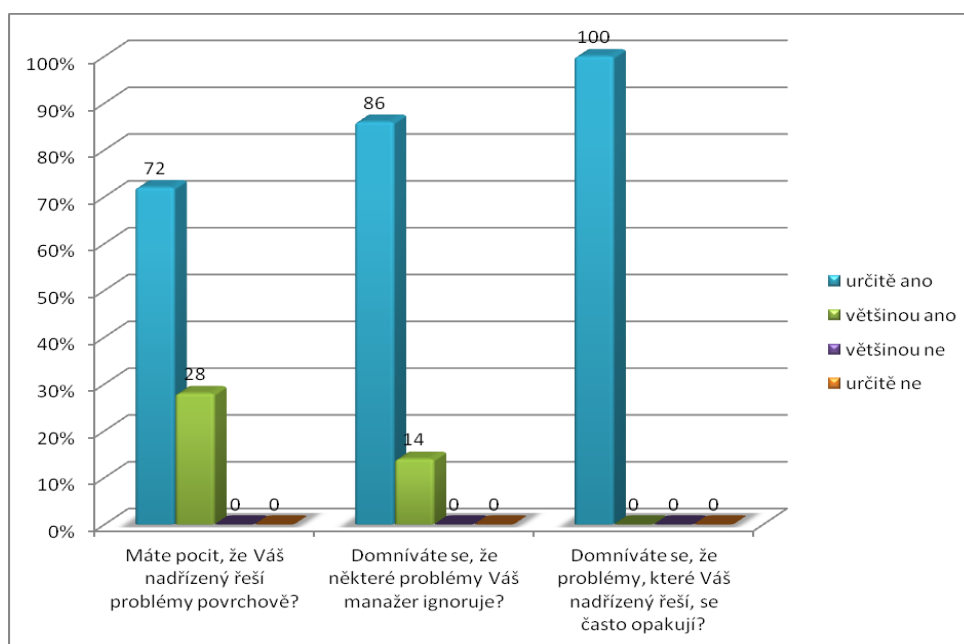
Zdroj: Vlatní zpracování

Z uvedeného grafu je patrné, že vedoucí pracovník nevysvětluje svým zaměstnancům delegovaný úkol ve všech podrobnostech a souvislostech, na čemž se shodlo 100% zaměstnanců. Z řízeného rozhovoru také vyplynulo, že zaměstnanci mají vždy pocit, že jim nadřízený manažer vysvětluje pouze tu část úkolu, kterou mají splnit, což jim neumožňuje komplexní pochopení situace a brání kvalitně splnit zadaný úkol. Dále z grafu vyplývá, že vedoucí pracovník se snaží svým zaměstnancům poskytovat dostupné informace, což potvrzuje 72% zaměstnanců. 42% zaměstnanců má pocit, že jejich kompetence a povinnosti jsou určitě vymezené, dalších 58% se přiklání k názoru, že jejich povinnosti a kompetence jsou většinou vymezené. Negativním jevem z oblasti delegování je, že 72% zaměstnanců většinou vykonávají úkoly, které jsou povinností manažera, a v žádném případě by neměli být předmětem delegování.

4.6.4 Řešení problémů

Oblast řešení problémů zkoumá, jak se vedoucí pracovník staví k řešení problémů a zda se zaměstnanci společnosti na řešení problémů podílí. Následující graf zobrazuje názory zaměstnanců na řešení problémů ve společnosti. Jednotlivé odpovědi zaměstnanců byly rozděleny do čtyř kategorií: určitě ano, většinou ano, většinou ne, určitě ne.

Graf č. 6: Řešení problémů z pohledu zaměstnanců

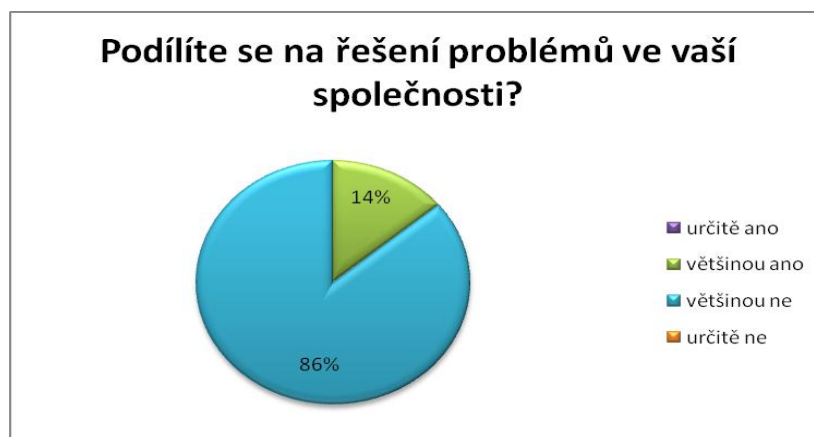


Zdroj: Vlastní zpracování

72% zaměstnanců má pocit, že jejich nadřízený řeší problémy určitě povrchově, zbylých 28% zastává názor, že manažer řeší problémy většinou povrchově. Většina zaměstnanců (86%) se domnívá, že jejich vedoucí pracovník některé problémy často ignoruje. Dále se pak všichni zaměstnanci shodují na tom, že problémy, které jejich nadřízený řeší, se často opakují. Z řízeného rozhovoru dále vyplynulo, že pro 86% zaměstnanců představují takto řešené problémy nadbytečnou, mnohdy zbytečnou práci.

Následující graf poukazuje na skutečnost, jak se zaměstnanci podílí na řešení problémů ve společnosti. 86% zaměstnanců zastává názor, že se většinou do řešení problémů ve společnosti nezapojují, zbylých 14% říká, že se řešení problémů určitě neúčastní.

Graf č. 7: Podílení se zaměstnanců na řešení problémů



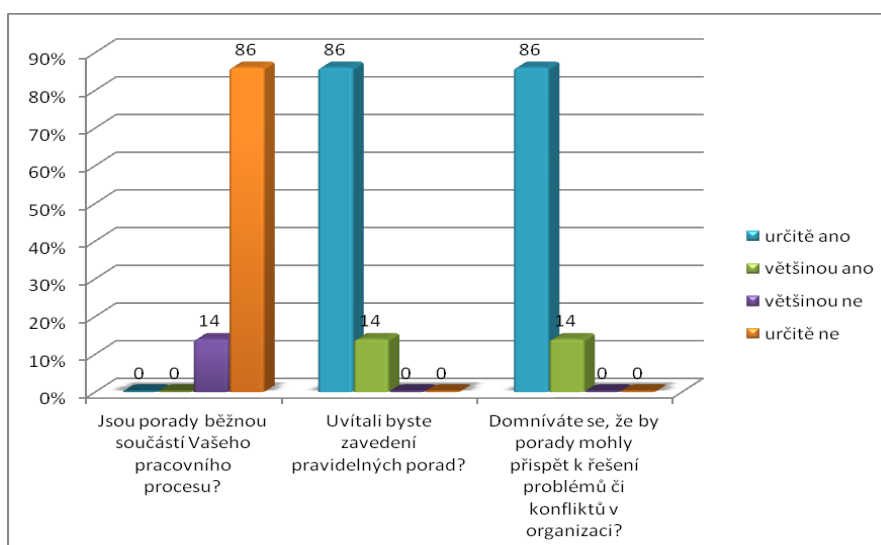
Zdroj: Vlatní zpracování

Z řízeného rozhovoru také vyplynulo, že většina zaměstnanců (72%) si myslí, že jim často není poskytnut prostor pro návrh vlastních řešení problémů, přičemž 86% pracovníků se domnívá, že by některé problémy mohli vyřešit samostatně. Zároveň by většina zaměstnanců (72%) ocenila možnost se do řešení problémů zapojit.

4.6.5 Vedení porad

Porady ve společnosti nejsou běžnou činností. Tato oblast byla vybrána kvůli zjištění, zda zaměstnancům porady chybí, zda by jejich konání ocenili, a zda se domnívají, že by porady mohly přispět k řešení problémů a předkládání návrhů zaměstnanců i vedoucího pracovníka. Odpovědi z oblasti vedení porad byly zpracovány do čtyř kategorií: určitě ano, většinou ano, většinou ne, určitě ne.

Graf č. 8: Zavedení porad



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak již bylo řečeno výše, porady nejsou součástí běžného pracovního procesu zaměstnanců, s čímž souhlasí 86% pracovníků. 86% zaměstnanců se také domnívá, že zavedení pravidelných porad by pomohlo k řešení problémů nebo konfliktů ve společnosti a zavedení porad by uvítali.

Manažerské dovednosti prezentování a komunikace nebyli zaměstnanci společnosti hodnoceny, protože se většinou prezentací s klienty a obchodních jednání, při kterých manažer tyto dovednosti uplatňuje, neúčastní.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Pro odhalení případných nedostatků vedoucího pracovníka v oblasti manažerských dovedností budou porovnány výsledky řízených rozhovorů se zaměstnanci a řízeného rozhovoru s vedoucím pracovníkem organizace.

Z oblasti orientace na cíle se pohledy obou stran shodují. Vedoucí pracovník sám přiznal, že cíle společnosti jsou zaměstnancům ve většině případů předepisovány shora, a taktéž to vnímají sami zaměstnanci. Využití metody MBO spočívá v tom, že jsou jednotlivé podnikové cíle vytvářeny za účasti pracovníků. K využití této metody musí vedoucí pracovník svým podřízeným zaměstnancům poskytnout prostor, což se ve společnosti neděje často. Přičemž většina pracovníků by se na vytváření podnikových cílů chtěla podílet. Dalším zkoumaným prvkem při stanovování cílů bylo využití metody SMART. Z pohledu vedoucího pracovníka i zaměstnanců je zřejmé, že stanovené cíle nejsou vždy konkrétní, měřitelné či dokonce dosažitelné.

Vedoucí pracovník i zaměstnanci se domnívají, že mají většinou jasně stanovené cíle. Problémem v dané oblasti je, že zaměstnanci většinou nevědí, jaké úkoly je zapotřebí vykonat, aby byly stanovené cíle uskutečněny. Vedoucí pracovník sice zaměstnancům sděluje stanovené cíle, ale organizace jednotlivých úkolů a stanovení priorit ve společnosti chybí. Dalším problémem je neexistence denního či týdenního plánování činností vedoucího pracovníka. Absence plánování vede k tomu, že pracovní činnost zaměstnanců není stabilní, dochází k neustálému řešení problémů a nedochází k plynulému pracovnímu procesu. To má samozřejmě negativní vliv na plnění včasných zakázek klientů, což společnosti nepřináší dobrou pověst a organizace si zavírá dveře k budování dlouhodobého zisku.

Další zkoumanou oblastí bylo delegování. V této oblasti se vedoucí pracovník i zaměstnanci shodují na faktu, že obvyklou pracovní náplní manažera je řešení rutinních a běžných úkolů a problémů, které zabírají většinu jeho dne. Vedoucí pracovník většinou dovednost delegování příliš nevyužívá, protože se domnívá, že vysvětlováním úkolů by strávil mnohem více času, než jeho samotným plněním. Na druhou stranu se zaměstnanci společnosti myslí, že některé z takových úkolů by mohli splnit lépe, rychleji či dokonce efektivněji než jejich nadřízený pracovník. Zaměstnanci se necítí být příliš motivováni, protože pokud jim vedoucí pracovník nějaký úkol deleguje, jedná

se většinou pouze o jednoduché a rutinní úkoly, které běžně při své práci vykonávají. Názorem manažera je, že se svým podřízeným snaží při delegování poskytnout potřebné informace, vymežit časový horizont i kvalitu práce, s čímž ve většině případů souhlasí i zaměstnanci. Kritickým bodem v procesu delegování je, že všichni zaměstnanci mají pocit, že jim vedoucí pracovník nevysvětluje daný úkol ve všech podrobnostech, ale pouze tu část, která se jich bezprostředně týká. Zaměstnanci tak mohou mít s plněním úkolů problémy, jelikož ho nepochopí ve všech souvislostech. Tento fakt potvrzuje to, že vedoucí pracovník se neujišťuje, zda jeho podřízený úkol pochopil. V případě, že by tak činil, této situaci by se mohli obě strany vyvarovat. Manažer i jeho podřízení se shodli, že v některých případech jsou delegovány úkoly, které jsou povinností samotného manažera.

Další manažerskou dovedností bylo řešení problémů. Řízený rozhovor odhalil, že manažer společnosti řeší problémy většinou intuitivně a spontánně, nevyužívá k tomu žádných metod či konstruktivních řešení. Z pohledu zaměstnanců jejich nadřízený neřeší problémy do hloubky, některé problémy dokonce ignoruje a řešené problémy se často opakují, což většině zaměstnanců přiděluje zbytečnou práci. Do řešení problémů se většina zaměstnanců ve společnosti nezapojuje, přičemž by tuto možnost ocenili, protože mají pocit, že některé problémy by dokázali vyřešit sami.

Další hodnocenou oblastí bylo vedení porad. V této části se zaměstnanci i manažer shodli, že porady nejsou běžnou součástí jejich pracovní náplně. Zaměstnanci by zavedení pravidelných porad uvítali, domnívají se, že by jejich konání přispělo k řešení problémů a předložení vlastních návrhů. Z pohledu manažera je neexistence pracovních porad podmíněna nedostatkem času na jejich organizaci.

Další dvě manažerské dovednosti komunikace a prezentování byly hodnoceny pouze vedoucím pracovníkem, jako nástroj, který používá při obchodních jednáních a styky s klienty. V oblasti komunikace se vedoucí pracovník snaží využívat aktivní naslouchání, správnou techniku kladení otázek a při své pracovní činnosti využívá téměř všechny formy komunikace. V oblasti prezentování se manažer snaží dodržovat řádnou přípravu, kterou občas pověřil svého asistenta. Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že příprava prezentací je nedokonalá, jelikož probíhá většinou bezprostředně před příchodem klienta a vedoucí pracovník si v jejich průběhu musí často další informace dohledávat nebo si na samotnou prezentaci nevyhradí dostatek času.

5.1 Návrhy a doporučení


Na základě řízených rozhovorů a zhodnocení výsledku bylo definováno několik méně či více kritických oblastí manažerských dovedností vedoucího pracovníka společnosti Aida home s.r.o. Mezi tyto manažerské dovednosti patří orientace na cíle, time management, delegování, řešení problémů a vedení porad. Následující návrhy by měly přispět k optimalizaci a zlepšení uvedených manažerských dovedností.

5.1.1 Orientace na cíle

Všechny cíle společnosti by měli splňovat určité předpoklady. Z řízených rozhovorů vyplynulo, že cíle, které vedoucí pracovník stanovuje, nejsou vždy konkrétní, měřitelné, nesplňují i další specifika a nejsou sepisovány do nějakého dokumentu. K překonání tohoto problému by manažer společnosti měl využít poměrně jednoduchou metodu SMART, na základě které by stanovené cíle měly být konkrétní, měřitelné, v souladu s organizací, reálné a časově ohraničené. Důležitou součástí zavedení metody SMART je obeznámení zaměstnanců s jejími principy. Pozitivním jevem je, že podnikové cíle nejsou zaměstnancům společnosti lhostejné a na jejich vytváření by se chtěli podílet (viz graf č. 2). Na základě výše zmíněných důvodů může manažer vytvořit oficiální dokument společnosti s názvem SMART Aida home, prostřednictvím kterého zapojí své podřízené do procesu stanovování podnikových cílů.

Tento dokument bude rozdělen do tří částí. První část bude tvořena konkrétním příkladem, který umožní manažerovi i zaměstnancům nezapomenout na hlavní principy tvorby cílů a bude vždy sloužit jako tzv. nápověda. Druhá část bude obsahovat prostor pro manažera i zaměstnance k sepisování vlastních návrhů cílů. Třetí část je tvořena zpětnou vazbou manažera, v případě, že cíl je navržen jeho podřízenými.

Obrázek č. 8: SMART Aida home

SMART A I D A  H O M E

CÍL: V roce 2015 plnit objednávky zákazníků v námi stanoveném termínu, bez zpoždění.

S	Specifik - specifické, konkrétní	ok - cíl je jasný a konkrétní
M	Measurable - měřitelné	ok - lze měřit v systému objednávek
A	Agreeded - v souladu se společností	ok - cílem společnosti je uspokojovat přání klientů
R	Realistic - reálné, dosažitelné	ok - dodací doby dodavatelů jsou kratší
T	Timed - časově ohraničené	ok - časově ohraničený rok 2015

NAVRHNI SVŮJ CÍL

Jméno, příjmení: _____ Datum: _____

S	
M	
A	
R	
T	

ZPĚTNÁ VAZBA VEDOUcíHO PRACOVNíKA

Zdroj: Vlastní zpracování


Vytvořený podnikový dokument umožní manažerovi do tvorby cílů zapojit své zaměstnance, čímž podpoří proces jejich motivace. Zároveň bude mít vždy před sebou principy stanovení cíle a vyvaruje se tak stanovování zbytečných a nesplnitelných cílů. Vytvoření a používání takového dokumentu není časově ani finančně náročné.

5.1.2 Time management

Stejně jako tvorba cílů je i řízení času důležitou manažerskou činností. Z řízených rozhovorů bylo zjištěno, že plánování času a činností potřebných k dosažení cílů není silnou stránkou vedoucího pracovníka. Manažer si neplánuje svůj pracovní rozvrh a neřídí se žádnými prioritami při plnění cílů a úkolů, stejně jako jeho podřízení.

Aby se manažer vyhnul neustálému řešení problémů a každodenních krizí, musí začít svůj pracovní rozvrh plánovat. Toto plánování by mělo být rozděleno na denní a týdenní úkoly, mělo by obsahovat priority jednotlivých činností a označení toho, zda daný úkol musí manažer vykonat sám, či jej může delegovat. Pro takové plánování může manažer využít harmonogram činností, který byl v rámci návrhů a doporučení vytvořen a který je zobrazen na následujícím obrázku.

Obrázek č. 9: Harmonogram činností

HARMONOGRAM ČINNOSTÍ		A I D A  H O M E						Týden	
		Od		Do					
		2.3.2015		6.3.2015					
Činnost/úkol	Termín plnění	Velmi důležitý úkol	Důležitý úkol	Rutinní, běžný úkol	Plním sám	Deleguji	Výsledek		
Schůzka s potenciálními klienty	2.3.2015 10:00	X			X		splněno		
Objednání zboží pro klienta X	do 15.3.2015		X		X				
Nákup kancelářských potřeb	do 6.3.2015			X		X	splněno		
Kontrola stavu objednaného zboží	do 6.3.2015		X			X	splněno		
Prezentace návrhů - Klient Y	5.3.2015 13:00	X			X				

Zdroj: Vlastní zpracování

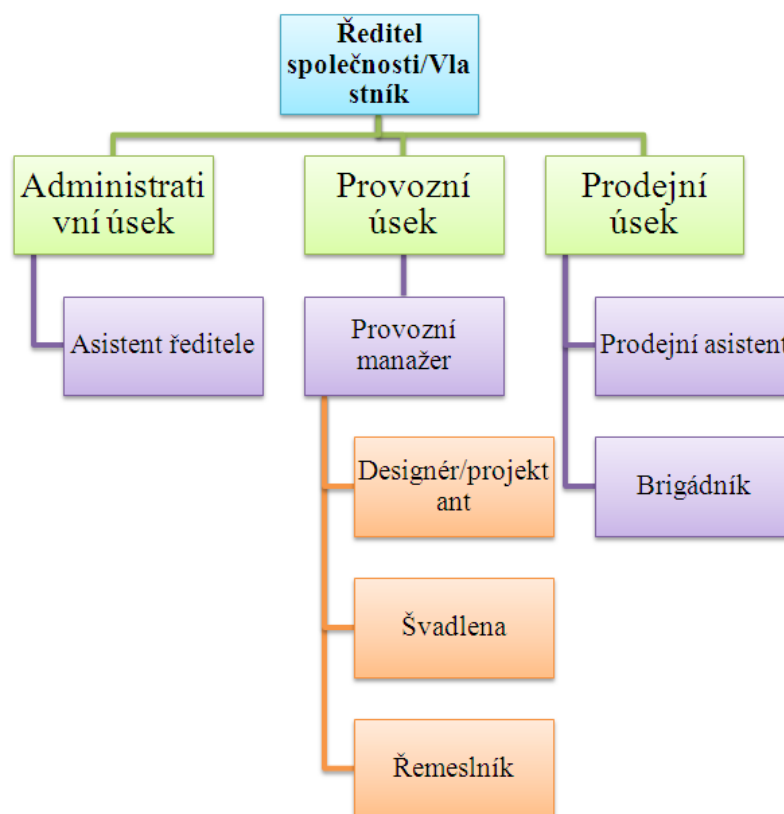
Na základě výše uvedeného harmonogramu bude mít vedoucí pracovník kontrolu nad svými úkoly, bude přesně vědět, jaké činnosti a kdy je potřeba splnit, tím definuje

jejich naléhavost. Dále může určit důležitost jednotlivých úkolů, čímž zabrání jejich případné nerealizaci a následně může i rozhodnout zda úkol vyplní sám či jej bude delegovat. Harmonogram činností pak bude manažerovi sloužit jako komplexní přehled jeho úkolů a povinností.

5.1.3 Delegování

Na základě řízených rozhovorů vyplynulo, že manažer společnosti dovednost delegování příliš nevyužívá. Neustále se věnuje rutinním a běžným činnostem, svým pracovníkům málokdy tyto činnosti deleguje, tudíž většinou trpí časovým nedostatkem. Vedoucí pracovník může v této oblasti využít svého provozního manažera, který je z hlediska organizační struktury na stejném stupni jako designér, švadlena a řemeslník. Nová organizační struktura je zobrazena na následujícím obrázku.

Obrázek č. 10: Nová organizační struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím nové organizační struktury může vedoucí pracovník delegovat provoznímu manažerovi všechny povinnosti související s přípravou realizace projektů, k čemuž má provozní manažer potřebnou kvalifikaci. V případě, že by provozní manažer

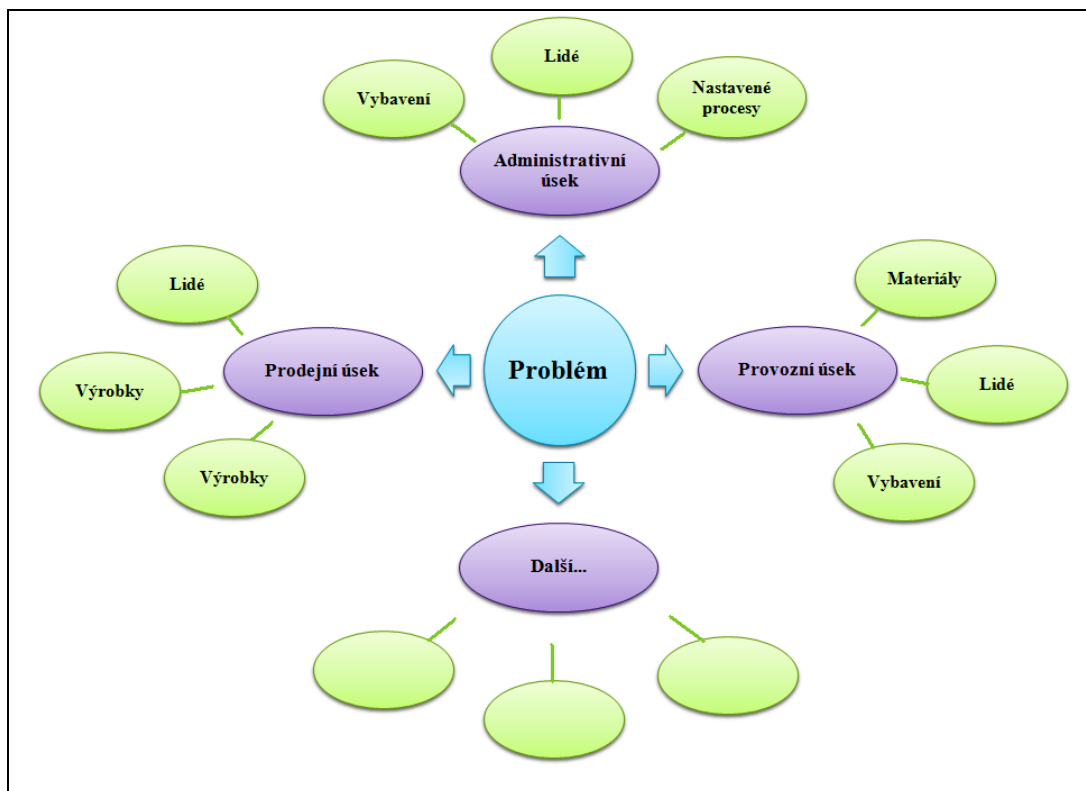
své povinnosti zvládal, mohl by mu vedoucí pracovník následně přenechat i odpovědnost související s prodejním úsekem. V takovém případě by se vedoucí pracovník odprosil od povinností, které jsou schopni zvládnout jeho podřízení, a mohl by trávit více času důležitějšími úkoly. K uplatnění delegování přispěje i výše zmíněný harmonogram činností, který umožní vedoucímu pracovníkovi roztrždit úkoly na ty, které musí vykonat sám a ty, které může delegovat.

Další kritickou oblastí delegování je, že vedoucí pracovník se domnívá, že více času by strávil vysvětlováním úkolů svým podřízeným, než samotnou realizací dané činnosti. V tomto případě by měl vedoucí pracovník překonat “pocit nenahraditelnosti“ a vymezit si dostatečný čas, aby mohl některé ze svých povinností podřízeným delegovat.

5.1.4 Řešení problémů

V této oblasti by se měl manažer více zaměřit na konstruktivní řešení a potlačit svá spontánní rozhodnutí, která vedou k povrchovému a nedůslednému řešení situací. Pro takové situace bylo vytvořeno základní schéma pro řešení problémů, které je zobrazené na následujícím obrázku.

Obrázek č. 11: Schéma pro řešení problémů



Zdroj: Vlastní zpracování

Vypracované schéma by mělo manažerovi umožnit vizuální zpracování daného problému, a to hlavně jeho definici, která by byla umístěna do prostřední kružnice. Dále by mohl manažer zkoumat, zda problém vychází z administrativního, provozního, prodejního úseku nebo je způsoben dalšími jevy. Následně může vyhodnotit, zda příčinou problému jsou lidé, vybavení, materiály, nesprávně nastavené procesy či další faktory, které si určí. Schéma pro řešení problémů by mělo manažerovi pomoci, aby viděl problém v komplexnějším měřítku, rozpoznal příčiny problémů a vyřešil ho tak, aby se v nejlepším případě situace již neopakovala.

5.1.5 Vedení porad

Každý pracovník, manažer i podřízený, by měl mít prostor vyjádřit své návrhy, zhodnotit dosažených výsledků, vyřešit problém či jinou situaci. K takovým činnostem slouží konání pravidelných porad, které ve zkoumané společnosti nejsou běžné. Na základě výsledků a zhodnocení řízených rozhovorů je doporučeno zavedení běžných porad konaných alespoň 1x měsíčně. Jelikož je pracovní rozvrh manažera časově velmi vytížený, může vedoucí pracovník pověřit svého asistenta vytvořením tzv. plánu realizace porad, který usnadní jejich organizaci a sníží časovou přípravu.

Obrázek č. 12: Plán vedení porad

INTERNÍ PORADA		A I D A  H O M E
DATUM KONÁNÍ:		
ČAS KONÁNÍ:		
PRŮBĚH PORADY		
1	V úvodní části porady se zaměříme na:	
2	Hlavní náplní porady bude:	
3	Na závěr:	
4	V závěru porady máte prostor pro Vaše návrhy, doporučení či poznatky. Připravte si je prosím předem:	

Zdroj: Vlastní zpracování

Prostřednictvím takového interního dokumentu může vedoucí pracovník snadno vymezit datum a čas konání porad a vymezit jednotlivé důležité body, které je nutné projednat. Manažer by měl po vyplnění plánu předat dokument svému asistentovi, který jej předá zaměstnancům společnosti. Pracovníci tak budou s průběhem porady obeznámeni předem, což sníží její dobu konání. Zaměstnancům je také poskytnut prostor pro navržení vlastních poznatků, což bude představovat motivační složku porad.

5.1.6 Manažerský kurz

Pro orientaci v oblasti manažerských dovedností a upevnění své manažerské pozice je zároveň doporučeno absolvování dvou denního manažerského kurzu u společnosti Top Vision. Následující tabulka zobrazuje náplň, časový harmonogram i cenu kurzu.

Tabulka č. 16: Manažerský kurz

Čas	Program
1. den 9:00 – 16:00	Základní předpoklady k výkonu manažerské pozice
	Sebeidentifikace v roli manažera, sebevědomí a důvěra.
	Vedení lidí, jejich ovlivňování a motivování
	Základní manažerské kompetence
	Jak správně stanovit cíle, jejich přiměřenost a termín plnění
	Rozdělení úkolů jednotlivcům, určování pravomocí a odpovědnost
	Umění rozhodovat se ve složitých situacích a schopnost přizpůsobit se změnám
Jak zjistit proč se něco nedaří a efektivně sjednat nápravu	
2. den 9:00 – 16:00	Řízení a organizování práce
	Základy Time managementu
	Výkonnost a koncentrace během dne
	Zásady efektivního vedení porad
	Prevence stresu a syndromu vyhoření
	Asertivita a řešení konfliktních situací
	Předcházení konfliktům
	Základy asertivní komunikace
	Konstruktivní kritika
Poskytování a přijímání zpětné vazby	
Časová náročnost/den	2
Časová náročnost/hod	14
Cena kurzu/Kč vč. DPH 21%	7.248

Zdroj: Vlastní zpracování, Top Vision. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné

z: <http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/manazerske-dovednosti-i---prirucka-zacinajiciho-manazera/>

Prostřednictvím daného kurzu by si vedoucí pracovník mohl zdokonalit své znalosti a dovednosti z oblasti stanovování cílů, delegování, umění rozhodování a time managementu.

Výše zmíněné návrhy a doporučení pro jednotlivé oblasti manažerských dovedností, společně s manažerským kurzem, by měli přispět k optimalizaci a zlepšení dovedností vedoucího pracovníka společnosti.

6 Závěr

Primárním cílem práce bylo vytvoření doporučení a návrhů, které pomohou přispět k optimalizaci nebo zlepšení dovedností vedoucího pracovníka zvolené společnosti. Pro vypracování práce byly vybrány dovednosti orientace na cíle, řízení času, delegování, řešení problémů, vedení porad, prezentování a komunikování. V teoretické části práce byly definovány klíčové prvky jednotlivých dovedností, které jsou nezbytné pro výkon vedoucího pracovníka a jednotlivých zaměstnanců společnosti. V praktické části byl charakterizován vybraný subjekt, organizační struktura a prozkoumány manažerské dovednosti z pohledu vedoucího pracovníka i zaměstnanců. Informace pro zpracování návrhů byly získány prostřednictvím pozorování a řízených rozhovorů s manažerem organizace a s jeho podřízenými zaměstnanci.

První zkoumanou oblastí byla dovednost orientace na cíle. Výsledky řízených rozhovorů poukázaly na to, že vedoucí pracovník tuto dovednost příliš nevyužívá a při své práci neaplikuje metodu MBO – Management by objectives, která je klíčovou pro danou dovednost. Manažer společnosti stanovuje podnikové cíle sám a do tohoto procesu své podřízené zaměstnance nezapojuje, ale o podnikových cílech je informuje. Při stanovování cílů se neřídí metodou SMART, tudíž organizační cíle nejsou vždy konkrétní, měřitelné nebo dosažitelné z hlediska disponibilních zdrojů. Z řízených rozhovorů dále vyplynulo, že většina zaměstnanců projeví zájem se na tvorbě podnikových cílů podílet. Na základě výsledků z oblasti orientace na cíle, bylo vytvořeno inspirační řešení, které by mělo přispět ke zlepšení této manažerské dovednosti. Předmětem návrhu bylo vytvoření nového podnikového dokumentu s názvem SMART Aida home. Tento dokument se skládá ze tří částí. V první části je jasně definována metoda stanovování cílů SMART a zároveň je zde uveden příklad takto stanoveného podnikového cíle. Druhá část, s názvem NAVRHNI SVŮJ CÍL, je určena manažerovi i zaměstnancům pro tvorbu vlastních podnikových cílů. Třetí část představuje prostor pro zpětnou vazbu vedoucího pracovníka. Podnikový dokument SMART Aida home pomůže manažerovi zapojit své zaměstnance do procesu stanovování cílů a nezapomenout na hlavní principy tvorby cílů. Zároveň bude své zaměstnance motivovat a uspokojí jejich potřebu se na tvorbě cílů podílet.

Další zkoumanou dovedností bylo řízení času – time management. Tato dovednost je klíčovou pro většinu manažerů. Základem této dovednosti jsou plánování, jasně stanovené cíle a priority jednotlivých činností, nutných k dosažení cílů. Z řízených

rozhovorů vyplynulo, že ani tuto dovednost vedoucí pracovník příliš neovládá. Manažer si sice své cíle stanovuje, ale ne vždy se jimi řídí a zaměstnanci mají pocit, že většinou nevědí, jak stanovených cílů dosáhnout. Ve společnosti nejsou jednotlivým úkolům přiřazovány žádné priority a vedoucí pracovník si neplánuje svůj denní nebo týdenní rozvrh. Všechny tyto faktory vedou k tomu, že manažer dělá ukvapená rozhodnutí, která se následně z pohledu zaměstnanců negativně odrážejí na jejich pracovním výkonu. Každý vedoucí pracovník by měl mít pojem časové náročnosti svého pracovního programu. Pro tyto potřeby byl v rámci návrhů vytvořen další podnikový dokument s názvem HARMONOGRAM ČINNOSTÍ. Tento dokument je určen výhradně pro potřeby vedoucího pracovníka pro jeho týdenní plánování. Dokument umožňuje soupis jednotlivých činností, které je nutné vykonat, termín plnění těchto činností a rozdělení, zda se jedná o velmi důležitý, důležitý nebo rutinní a běžný úkol. Dále může manažer v dokumentu označit, zda daný úkol vykoná sám nebo jej může delegovat. Harmonogram by měl vedoucímu pracovníkovi poskytnout komplexní přehled činností a priorit, což mu zabrání opomenout některé z důležitých úkolů.

Následující dovednost, která byla hodnocena bylo delegování. Z hlediska zaměstnanců jejich vedoucí pracovník delegování příliš nevyužívá. Většina zaměstnanců se domnívá, že manažer neustále vykonává běžné a rutinní činnosti, které by mohli většinou udělat rychleji, lépe či efektivně sami zaměstnanci. Necítí se být motivováni tím, že by jim jejich vedoucí pracovník zadával úkoly, které se pojí s převzetím odpovědnosti. V případě, že jim ale nějaký úkol deleguje, tak se většina zaměstnanců domnívá, že jim sice poskytuje potřebné informace, ale úkol většinou nevysvětluje ve všech podrobnostech, což jim brání v jeho správném plnění. Sám vedoucí pracovník přiznal, že s touto dovedností má problém spojený s časovou náročností. Většinu úkolů nedeleguje, protože se domnívá, že by strávil příliš mnoho času jejich vysvětlováním. Na základě výsledků řízených rozhovorů bylo navrženo řešení související se změnou organizační struktury. Manažer společnosti má pod svým vedením tři úseky: administrativní, provozní a prodejní. V provozním úseku zaměstnává provozního manažera, který je na stejné úrovni jako ostatní členové provozu. Cílem nové organizační struktury je stanovení provozního manažera jako nadřízeného všem ostatním členům úseku. Provozní manažer získá nové pravomoce a odpovědnost a zároveň zbaví vedoucího pracovníka části jeho povinností. Prostřednictvím nové organizační struktury udělá manažer společnosti první krok

v procesu delegování a okruh jeho přímo podřízených pracovníků se zmenší, což sníží i časovou náročnost komunikace.

Další zkoumanou dovedností bylo řešení problémů. Vedoucí pracovník společnosti přiznává, že většinu problémů řeší spontánně, rychle a snaží se navrhnout co nejvíce variant k řešení. Ale z pohledu zaměstnanců jde spíše o unáhlená a nepromyšlená řešení, která ve většině případů negativně ovlivňují jejich pracovní proces. Obě strany se shodují na tvrzení, že problémy, které manažer řeší, se často opakují. Manažer by se měl více zaměřit na komplexní řešení problémů a sledovat možné příčiny a důsledky problémů. Pro tuto činnost by mohl využít SCHÉMA PRO ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ vytvořené v rámci návrhů a doporučení. Schéma zahrnuje definici problémů, určení zda problém vychází z administrativní, provozní, prodejní či jiné oblasti. Dále může manažer vyhodnotit, zda příčinou problémů jsou lidé, vybavení, materiály či jiné faktory. Schéma by mělo manažerovi pomoci naučit se logický postup řešení problémů, hledat příčiny a vyvozovat důsledky problémů a vyvarovat se nebo omezit opakování problémů.

Další dvě dovednosti, které vedoucí pracovník při své práci využívá, a které byly hodnoceny byly prezentování a komunikace. Komunikaci manažer považuje ve své práci za velmi důležitou a využívá jí při styku s klienty, dodavateli, obchodními partnery i zaměstnanci. Využívá většinu forem komunikace: ústní, písemnou i telefonickou. V rámci komunikace používá technik aktivního naslouchání, kladení otázek a proces podporuje neverbální komunikací. Stejně jako komunikaci manažer společnosti běžně při své práci využívá prezentování a z hlediska jeho kompetencí patří mezi nejdůležitější aktivity. Průběh prezentace si manažer řádně připravuje nebo tím pověří svého asistenta. Při prezentaci používá názorné pomůcky a v závěru prezentace se snaží shrnout důležité body. Prezentace a komunikace byly hodnoceny pouze z pohledu vedoucího pracovníka společnosti, protože zaměstnanci se většinou neúčastní situací, kdy tyto dovednosti nejvíce využívá. Na základě řízeného rozhovoru nebyly v rámci těchto dovedností zjištěny nedostatky.

Poslední hodnocenou dovedností je vedení porad. Z výsledků řízených rozhovorů vyplynulo, že porady se ve společnosti pravidelně nekonají. Vedoucí pracovník jejich neexistenci omlouvá časovým nedostatek pro organizaci porad. Zaměstnanci společnosti mají pocit, že zavedení konání pravidelných porad by přispělo k předložení vlastních návrhů, řešení problémů a konfliktů. Na základě výsledků bylo doporučeno, aby se porady

staly běžnou součástí společnosti Aida home. V rámci návrhů byl vytvořen interní dokument s názvem INTERNÍ PORADY Aida home. Dokument Interní porady obsahuje datum, čas konání a průběh porady. Průběh porady je rozdělen do 4 částí: úvod, hlavní část, závěr a prostor pro návrhy zaměstnanců, které si musí připravit předem. Cílem tohoto dokumentu je usnadnit organizaci porad a zabezpečit, aby se o průběhu porad dozvěděli všichni potřební zaměstnanci.

Posledním a komplexním doporučením na zlepšení a optimalizaci dovedností vedoucího pracovníka byl návrh absolvování manažerského kurzu u společnosti Top Vision. Cena kurzu je 7.248 Kč a kurz je v délce trvání 2 dní. Manažerský kurz je rozdělen do 4 částí: základní předpoklady k výkonu manažerské pozice, základní manažerské kompetence, řízení a organizování práce, asertivita a řešení konfliktních situací. Prostudování těchto témat pomohou manažerovi zlepšit své znalosti a dovednosti z oblasti stanovování cílů, delegování, umění rozhodování a time managementu.

Výsledkem diplomové práce jsou soubor podnikových dokumentů a návrh absolvování manažerského kurzu, které by měli pomoci manažerovi vybrané společnosti zlepšit své manažerské dovednosti.

7 Seznam použité literatury

- (1) CEJTHAMR, Václav. DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s, 2009. ISBN 80-247-1300-4.
- (2) BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-873-2.
- (3) TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-347-2.
- (4) VOKÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- (5) PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. JOHN, Friedel. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2145-3.
- (6) NÖLLKE, Matthias. *Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0912-0.
- (7) ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.
- (8) LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- (9) KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1677-1.
- (10) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.
- (11) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- (12) DVOŘÁČEK, Jiří. CAVA, Joan Renart. MARTORELL, César Duch. *Podnikatel: jak myslí, jedná a vyhrává*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001. ISBN 80-85860-12-0.

- (13) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- (14) BĚLOHLÁVEK, František. KOŠTĀN, Pavol. ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- (15) BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3275-6.
- (16) KNOBLAUCH, Jörg. WÖLTJE, Holger. *Time management: jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1440.
- (17) AMSTRONG, Michael. STEPHENS, Tina. *Management a leadership: Nejnovější přístupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- (18) PLAMÍNEK, Jiří. *Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.
- (19) KNOBLAUCH, Jörg. WÖLTJE, Holger. HAUSER, Marcus B. KIMMICH, Martin. LACHMANN, Siegfried. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4431-5.
- (19) ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.
- (20) Aida home s.r.o. Vnitropodnikové předpisy. *Organizační struktura*. 2014
- (21) Aida home s.r.o. Vnitropodnikové předpisy. *Popis pozic*. 2014
- (22) Vedoucí pracovník společnosti: Ústní sdělení. Aida home s.r.o. Praha. 2. únor 2015
- (23) Zaměstnanci společnosti: Ústní sdělení. Aida home s.r.o. Praha. 3. únor – 6. únor 2015
- (24) Aida home: O nás. [online]. [cit. 2015-03-08]. Dostupné z: <http://www.aidahome.cz/cs/about>

(25) Top Vision. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z:

<http://www.topvision.cz/nabidka/soft-skills/manazerske-dovednosti-i---prirucka-zacinajiciho-manazera/>

8 Přílohy

Příloha č. 1: Řízený rozhovor s vedoucím pracovníkem společnosti

Orientace na cíle – MBO	
Otázka	Odpověď
1. Jakým způsobem, jsou ve Vaší organizaci stanovovány cíle? Jsou Vaším zaměstnancům předepisovány shora nebo je dojednáváte se svými pracovníky?	„Většinou si cíle stanovuji sama, svým zaměstnancům je pak pouze sděluji. Se zaměstnanci cíle projednávám, až když jsou stanovené, mohou se k nim vyjádřit, ale mé rozhodnutí to většinou nezmění.“
2. Máte pocit, že by Vaši zaměstnanci mohli přispět svými názory a poznatky při procesu stanovování organizačních cílů?	„Stanovování dlouhodobých cílů je výhradně moje pravomoc. Pokud by se jednalo o krátkodobé cíle, mohla bych zvážit možnost, zapojit své zaměstnance do tohoto procesu.“
3. Když stanovujete organizační cíle, přiřazujete jim určité priority?	„Většinou jsou pro mě všechny cíle důležité, plním je podle toho, jak mám čas.“
4. Poznáte, zda bylo na konci období stanovených cílů dosaženo?	„Ano, ale v některých případech není cílů dosaženo, protože se v průběhu mění a na jejich zhodnocení většinou není čas.“
5. Informujete o svých cílech všechny zaměstnance, kteří potřebují být informováni?	„O cílech informuji ty, kterých se bezprostředně týkají, ale zastávám názor, že zaměstnanec musí být ve své práci schopen si informace hledat sám.“
6. Máte k uskutečnění svých cílů vždy dostatek potřebných zdrojů, které zabezpečí jejich naplnění?	„Jsem spontánní člověk, nejdříve plánuji cíle, následně se zabývám zajištěním zdrojů. Občas se samozřejmě stane, že cíl musím přehodnotit, protože potřebné zdroje nejsou k dispozici.“
7. Dáváte jednotlivcům, od nichž očekáváte splnění cílů, možnost navrhnout vlastní cíle nebo případné změny? Mají Vaši zaměstnanci v takových situacích potřebu se vyjádřit nebo s Vašimi cíli souhlasí?	„Pokud je na to čas, ráda si zaměstnance vyslechnu, ale svá rozhodnutí málo kdy změním. Ano, většina zaměstnanců se aktivně zapojuje.“
8. Jsou organizační cíle jasně formulovány a jsou součástí nějakého dokumentu?	„Ne, stanovené cíle si nikam nezapisuji, nepokládám to za příliš důležité.“
Řízení času	
Otázka	Odpověď
1. Máte stanoveny jasné cíle, podle nichž se za všech okolností orientujete a víte, čeho chcete ve společnosti dosáhnout?	„Většinou ano, občas je ale nutné se z určitých cílů přeorientovat na jiné, protože si to zrovna situace žádá.“
2. Víte, jaké jsou klíčové úkoly k dosažení těchto cílů, a stanovujete si jednoznačné priority?	„Všechny cíle a úkoly jsou pro mě stejně důležité, proto si priority jejich sestavení neplánuji. Plním zrovna to, na co mám v daný moment čas.“
3. Využíváte při své práci denní a týdenní plánování, které se snažíte neustále zdokonalovat?	„Svůj denní program si předem neplánuji, vím, co je nutné udělat. Pokud mám některý den velmi nabitý program, sděluji ho asistentovi, aby mi jednotlivé úkoly připomněl. Týdenní plány nesestavuji vůbec.“
4. Vypořádáte se hravě s administrativou a příchozí korespondencí?	„S příchozí korespondencí se vypořádávám bez problémů, je pro mne prioritou poskytnout zákazníkům a partnerům potřebné informace. Na ostatní administrativní činnost většinou nemám

	<i>čas, proto tuto práci většinou svěřuji asistentovi. “</i>
5. Je Váš program často přetížený, pracujete do pozdních hodin či o víkendech?	<i>„V případě, že si to situace žádá, pracuji přesčas. Není to ale pravidlem.“</i>
6. Jste schopen plnit termíny zakázek bez zpoždění?	<i>„Musím přiznat, že většina zakázek je plněna se zpožděním.“</i>
7. Stává se, že děláte ukvapená rozhodnutí a neřešíte problémy do hloubky? Mívají takto přijatá rozhodnutí negativní dopad na chod společnosti?	<i>„Často se rozhoduji spontánně, občas nechávám řešení problémů na poslední chvíli. Většina rozhodnutí se následně ukazuje jako správná, ale samozřejmě ne všechna.“</i>
8. Preferujete dosažení krátkodobého zisku před střednědobým nebo dlouhodobým?	<i>„Ano, když to situace vyžaduje.“</i>
9. Dochází při Vaší práci k častému každodennímu „hašení“ a řešení krizí?	<i>„Většinou ano, skoro každý den nastanou nějaké nepříjemnosti, které je potřeba řešit.“</i>
10. Máte pocit, že nejste schopni odmítnout nový úkol či zakázku, i když víte, že na to pravděpodobně nebudete mít čas?	<i>„Ano, ale nevnímám to negativně. Myslím, si že úkoly by se měli přijmout, obzvláště pak například zakázky od nových klientů a čas na jejich zvládnutí se musí najít.“</i>
Delegování	
Otázka	Odpověď
1. Vykonáváte při své práci často rutinní a běžné povinnosti?	<i>„Většinou ano, musím se zabývat běžnými úkoly a maličkostmi.“</i>
2. Domníváte se, že by Vaši práci mohli někteří podřízení vykonat lépe, rychleji případně efektivněji?	<i>„V některých případech ano, ale strávila bych příliš mnoho času vysvětlováním daného úkolu, proto to raději udělám sama.“</i>
3. Snažíte se na své podřízené přenášet drobná rozhodnutí, které denně vykonáváte, a zpravidla Vám zaberou větší část dne?	<i>„Snažím se, ale většinou se tím stejně zabývám sama, protože vysvětlování by zabralo příliš mnoho času.“</i>
4. Motivujete své pracovníky tím, že jim umožníte získat zkušenosti, které souvisí i s převzetím odpovědnosti?	<i>„Ano, snažím se jim delegovat úkoly, za které nesou odpovědnost, ale jsou to jednorázové úkoly, jejichž vysvětlování nezabírá příliš mnoho času.“</i>
5. V případě, že pracovníkovi zadáváte úkol, vysvětlujete ho ve všech podrobnostech a návaznostech a ujistíte se, že pracovník úkol pochopil?	<i>„Ano, pracovníkům se snažím poskytnout potřebné informace, ale zároveň musí být zaměstnanci schopni si informace obstarat sami. Úkol se snažím vysvětlit tak, aby ho zaměstnanec pochopil, ale o pochopení úkolu se neujišťuji.“</i>
6. Ujišťujete se, že pracovník souhlasí s realitou dílčích termínů, které jste zadala?	<i>„Pracovník musí splnit práci v mnou zadaném časovém horizontu. Pokud je to nutné, musí si vzít práci domů.“</i>
7. Diskutujete s pracovníkem o úrovni kvality úkolu, který má být splněn?	<i>„Ano, požadovaná kvalita je důležitou součástí plnění úkolu.“</i>
8. Mají Vaši pracovníci jasně stanovený stupeň pravomocí a hranice jejich odpovědností?	<i>„Rámcově ano, ale jsem klidnější, pokud mě pracovníci o své práci a úkolech informují a ptají se mě, zda mohou daný úkol vykonat.“</i>
9. Stane se, že svým pracovníkům zadáváte úkoly, které jsou Vaší povinností, ale jsou Vám nepříjemné?	<i>„Bohužel musím přiznat, že ano, ale snažím se tomu vyvarovat.“</i>
Řešení problémů	
Otázka	Odpověď
1. Jste schopná přizpůsobit se novým nenadálým situacím?	<i>„Většinou ano, dokážu rychle přijmout rozhodnutí.“</i>
2. Umíte řešit problémy rychle a efektivně nebo se snažíte problémy ignorovat?	<i>„Vzniklé problémy řeším spontánně, většinou přijímám rychlá rozhodnutí. Problémy se snažím neignorovat, ale občas je nutné odsunout je na</i>

	<i>druhou kolej. “</i>
3. Zastáváte názor, že se problémy vyřeší sami?	<i>„Většinou ne, ale je paradox, že občas je právě tohle nejlepší řešení.“</i>
4. Snažíte se při řešení problémů, pochopit podstatu a příčiny problémů?	<i>„Ano, v rámci možností se snažím pochopit podstatu problému, ne vždy je to možné.“</i>
5. Předvídáte možné důsledky problémů?	<i>„Ano, důsledků, které mohou nastat, jsem si vědoma.“</i>
6. Při řešení problémů se snažíte najít více variant řešení nebo najdete jednu a tu zvolíte?	<i>„Samozřejmě, snažím se najít co nejvíce způsobů řešení v co nejkratším čase.“</i>
7. Vyvozujete určité závěry z jednotlivých problémů? Například způsoby, jak se jim příště vyvarovat či jejich působení omezit?	<i>„Snažím se o to, pokud je na to dostatek času.“</i>
8. Stává se, že se konkrétní problémy často opakují a musíte je řešit stále dokola?	<i>„Občas ano.“</i>
Komunikace	
Otázka	Odpověď
1. Jaký je podle Vás význam komunikace na Vaší pozici?	<i>„Každý den komunikuji se svými obchodními partnery, potenciálními i stálými zákazníky, proto se komunikaci nevyhnu a na mé pozici je velmi důležitá. Musím umět vyjednávat s partnery i klienty a svým projevem uspokojit jejich potřeby.“</i>
2. Jakou formu komunikace nejvíce využíváte?	<i>„Se zaměstnanci využívám nejvíce osobní a telefonickou formu komunikace. S obchodními partnery a klienty využívám osobní, telefonickou i písemnou formu komunikace.“</i>
3. Využíváte při obchodním jednání aktivní naslouchání, čili snažíte se soustředit pouze na jednání a potlačujete myšlenky na něco jiného?	<i>„Většinou se soustředím, ale pokud je jednání příliš zdouhavé, přestávám se soustředit, protože začínám myslet na svoje povinnosti.“</i>
4. Snažíte se při obchodním jednání poskytovat partnerovi neverbální zpětnou vazbu?	<i>„Ano, obchodní partner či zákazník musí vědět, že ho sleduji a jeho projev mi není lhostejný.“</i>
5. Podporujete vzájemnou komunikaci s klientem či obchodním partnerem kladením otázek?	<i>„Ano, v případě obchodních jednání se vždy jedná o dialog.“</i>
6. Připravujete si tyto otázky předem?	<i>„Ne, ptám se podle konkrétních situací.“</i>
7. Ujasňujete si při obchodním jednání nejasnosti nebo nějaké nedostatky?	<i>„Samozřejmě, chci mít všechny potřebné informace, které jsou pro mě důležité.“</i>
Prezentování	
Otázka	Odpověď
1. Využíváte na své pracovní pozici prezentování a v jakých případech?	<i>„Prezentování využívám často. Jsou jednou z důležitých náplní mé práce. Využívám prezentování při styku s klienty. Prezentuji jim výsledky práce designéra – návrhy interiérů, vybrané materiály, rozpočty atd.“</i>
2. Provádíte řádnou přípravu prezentace, čili připravíte si úvod, hlavní část a závěr?	<i>„Ano, většinou se ale stane, že to připravuji bezprostředně před příchodem klienta. V případě časového nedostatku pověřuji přípravou prezentace asistenta.“</i>
3. Domníváte se, že klienti v prezentaci vždy orientují?	<i>„Myslím, že ano, snažím se zajistit logickou posloupnost a při mém prezentování mi pomáhají názorné pomůcky.“</i>
4. Shrnujete v závěru jednání nejdůležitější body prezentace?	<i>„Většinou se snažím důležité body na závěr ještě jednou uvést, ale někdy na to není čas.“</i>

5. Když říkáte, že na to není čas, znamená to, že si na prezentaci nevyhradíte dostatek času?	<i>„Ano, bohužel se to občas stane.“</i>
6. Máte tendenci od prezentace odbíhat a řešit jiné záležitosti?	<i>„Většinou si musím ještě některé informace dohledat nebo mne vyruší telefonní hovor, který musím vzít.“</i>
Vedení porad	
Otázka	Odpověď
1. Jsou ve Vaší společnosti porady běžnou aktivitou?	<i>„Ne, porady jsou pořádány pouze v ojedinělých situacích.“</i>
2. Porady nejsou pravidelnou záležitostí, protože si myslíte, že by nebyly pro společnost přínosem?	<i>„To určitě ne, prostřednictvím porad bych mohla vyslechnout zaměstnance, dozvědět se užitečné informace a naopak promluvit ke všem zaměstnancům najednou. Problém je časová náročnost.“</i>
3. Myslíte si, že by mohly porady vést k řešení nějakých problémů či konfliktů?	<i>„Určitě ano, pokud by byla porada správně a efektivně vedena.“</i>
4. Myslíte si, že by zaměstnanci uvítali pořádání pravidelných porad?	<i>„Nejspíš ano.“</i>
5. Máte ve společnosti zaměstnance, kterému byste mohla svěřit organizaci porad, čímž byste se vyhnula časové náročnosti?	<i>„Ano, zajisté, tento úkol by mohl vykonat některý z mých podřízených.“</i>

Příloha č. 2: Řízený rozhovor se zaměstnanci společnosti

Č. otázky	Otázka	Možnosti odpovědi	Počet odpovědí	%
1	Podílíte se na vytváření podnikových cílů?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	2	28
		určitě ne	5	72
2	Jsou cíle, které Vám Váš manažer zadává, konkrétní?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	2	28
		určitě ne	5	72
3	Jsou cíle, které Vám vedoucí pracovník zadává, měřitelné, čili poznáte, zda jich bylo dosaženo?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	1	14
		určitě ne	6	86
4	Jsou cíle, které Vám vedoucí pracovník zadává dosažitelné (reálně dosažitelné)?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	4	58
		určitě ne	3	42
5	Cítíte se být dostatečně informování o podnikových cílech?	určitě ano	4	58
		většinou ano	3	42
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
6	Uvítali byste možnost podílet se na tvorbě podnikových cílů?	určitě ano	4	58
		většinou ano	2	28
		většinou ne	1	14
		určitě ne	0	0
7	Máte jasně stanovené cíle a víte, čeho má být dosaženo?	určitě ano	5	72
		většinou ano	2	28
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
8	Víte, jaké jsou úkoly, jaké činnosti je nutné vykonat pro dosažení cílů?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	6	86
		určitě ne	1	14
9	Stanovuje Vám nadřazený priority jednotlivých úkolů?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	6	86
		určitě ne	1	14
10	Máte pocit, že Váš nadřazený dělá ukvapená rozhodnutí?	určitě ano	2	28
		většinou ano	5	72
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0

11	Je Váš pracovní výkon ovlivněn rozhodováním manažera?	určitě ano	5	72
		většinou ano	2	28
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
12	Jak Vás tyto rozhodnutí ovlivňují?	určitě negativně	1	14
		většinou negat.	6	86
		většinou poz.	0	0
		určitě pozitivně	0	0
13	Je běžné, že Váš nadřízený často vykonává běžné a rutinní práce?	určitě ano	6	86
		většinou ano	1	14
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
14	Domníváte se, že některé z těchto prací byste mohl vykonat lépe, rychleji či efektivněji?	určitě ano	5	72
		většinou ano	1	14
		většinou ne	1	14
		určitě ne	0	0
15	Myslíte, že některé z těchto prací můžete vykonat sami?	určitě ano	5	72
		většinou ano	2	28
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
16	Cítíte se být motivováni, například tím, že Vám nadřízený deleguje úkol, který souvisí s převzetím nové odpovědnosti?	určitě ano	0	
		většinou ano	0	
		většinou ne	1	14
		určitě ne	6	86
17	Jsou Vám při delegování úkolů poskytnuto veškeré dostupné informace?	určitě ano	0	0
		většinou ano	5	72
		většinou ne	2	28
		určitě ne	0	0
18	Plníte občas úkoly, o kterých se domníváte, že jsou náplní práce Vašeho manažera?	určitě ano	1	14
		většinou ano	5	72
		většinou ne	1	14
		určitě ne	0	0
19	V případě, že Vám vedoucí pracovník deleguje úkol, vysvětluje ho ve všech podrobnostech?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	7	100
		určitě ne	0	0
20	Víte přesně, jaký je rámec Vašich povinností a kompetencí?	určitě ano	3	42
		většinou ano	4	58
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
21	Máte pocit, že Váš nadřízený řeší problémy povrchově?	určitě ano	5	72
		většinou ano	2	28
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0

22	Domníváte se, že některé problémy Váš nadřízený ignoruje?	určitě ano	6	86
		většinou ano	1	14
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
23	Domníváte se, že problémy, které Váš nadřízený řeší, se často opakují?	určitě ano	7	100
		většinou ano	0	0
23	Domníváte se, že problémy, které Váš nadřízený řeší, se často opakují?	většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
24	Přidělávají Vám takto řešené problémy nadbytečnou (zbytečnou) práci?	určitě ano	6	86
		většinou ano	1	14
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
25	Podílíte se na řešení problémů ve Vaší společnosti?	určitě ano	0	0
		většinou ano	1	14
		většinou ne	6	86
		určitě ne	0	0
26	Domníváte se, že některé problém byste mohl/a vyřešit samostatně?	určitě ano	0	0
		většinou ano	5	72
		většinou ne	2	28
		určitě ne	0	0
27	Ocenili byste možnost se do řešení problémů zapojit?	určitě ano	2	28
		většinou ano	5	72
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
28	Jsou porady běžnou součástí Vašeho pracovního procesu?	určitě ano	0	0
		většinou ano	0	0
		většinou ne	1	14
		určitě ne	6	86
29	Uvítali byste zavedení pravidelných porad?	určitě ano	6	86
		většinou ano	1	14
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0
30	Domníváte se, že by porady mohly přispět k řešení problémů či konfliktů v organizaci?	určitě ano	6	86
		většinou ano	1	14
		většinou ne	0	0
		určitě ne	0	0