

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Manažerské dovednosti**

**Markéta Blažková**

© 2019 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Blažková, DiS.

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Manažerské dovednosti**

Název anglicky

**Managerial skills**

---

### Cíle práce

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

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

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

### Metodika

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

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

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

**Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

**Klíčová slova**

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

---

**Doporučené zdroje informací**

- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

---

**Předběžný termín obhajoby**

2018/19 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Josef Kříž, CSc.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 11. 7. 2018

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 02. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne 29. 3. 2019

.....

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce a za užitečné rady. Dále bych ráda poděkovala zaměstnancům společnosti Auto Kelly, a.s. za ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků a také mé rodině za podporu a pochopení.

# Manažerské dovednosti

## Souhrn

Diplomová práce na téma „Manažerské dovednosti“ řeší problematiku manažerských dovedností ve vybraném podniku, které jsou důležité nejen pro pozici manažera, ale i efektivní provázanosti všech činností uvnitř podniku. Současně se zaměřuje nejen na jejich úroveň současnou, ale i jejich zlepšení do budoucna. Práce se skládá z teoretické a praktické části.

V teoretické části je na základě literární rešerše objasněna veškerá teorie ke zkoumané problematice. Za pomoci literatury jsou detailně vysvětleny základní pojmy, kterými jsou management, manažer, dále rozdíly mezi pojmy manažerské funkce a manažerské role. Manažerské dovednosti, které manažer potřebuje, aby byl schopen vykonávat činnosti napříč podnikem. V závěru teoretické části je pojednáno o stylech vedení.

Praktická část se zaměřuje na zkoumání úrovně manažerských dovedností v konkrétním podniku. V úvodu jsou uvedeny základní informace o zkoumané společnosti. Dále prostřednictvím dotazníkového šetření analyzuje vybrané manažerské dovednosti a jejich úroveň. Na závěr jsou provedeny výstupy výsledků v grafickém i tabulkovém zobrazení a vlastní doporučení směřující ke zvýšení výkonnosti a zefektivnění chodu podniku.

**Klíčová slova:** řízení podniku, řídicí proces, delegování, manažerské kompetence, manažerské role, manažerské funkce, měkké dovednosti, tvrdé dovednosti, styly vedení, motivace, výkonnost zaměstnanců.

## Managerial skills

### Abstract

This master's thesis focuses on topic of „Managerial skills“ solves problems of management skills in selected company, which are important not only for manager position but also for effective connection of all in-house processes. At the same time, aims not only at the level of the current, but also improve in the future. The thesis consists theoretical and practical part.

The theoretical part is based on the literature research there is a complete theory of the problematics in the theoretical part of this thesis. The basic key words are explained to the detail by literature – the basic terms are management, manager and the difference between manager's function and manager's role. Managers skills that manager needs to be able to execute all processes through the company. In conclusion, the theoretical part is applied on leadership styles.

Practical part is focused on research of managers skills levels in selected company. There is a basic company information and overview in the introduction of the practical part. As a next step the managers skills and their levels are analysed through the survey. In the conclusion there is a summarization of the results in the table and graph and my personal recommendations that would lead to increase of performance and efficiency of the company's processes.

**Keywords:** management of company, management process, delegation, management skills, roles of management, management functions, soft skills, hard skills, leadership styles, motivation, employee performance.

## **Obsah**

<b>1. Úvod .....</b>	<b>11</b>
<b>2. Cíle práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Cíl práce .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Metodika .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 Management .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 Manažer .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 Struktura práce manažera .....</b>	<b>18</b>
3.3.1 Osobnost a vlastnosti manažera .....	19
<b>3.4 Postavení v podniku .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5 Druhy manažerského rozhodování.....</b>	<b>22</b>
<b>3.6 Manažerské funkce .....</b>	<b>22</b>
3.6.1 Plánování .....	23
3.6.2 Organizování.....	23
3.6.3 Výběr a rozmíst'ování zaměstnanců.....	24
3.6.4 Vedení lidí.....	24
3.6.5 Kontrola .....	25
<b>3.7 Kompetence manažera.....</b>	<b>25</b>
<b>3.8 Dovednosti manažera.....</b>	<b>27</b>
3.8.1 Vybrané manažerské dovednosti .....	28
<b>3.9 Role manažera .....</b>	<b>29</b>
<b>3.10 Manažer a etika .....</b>	<b>31</b>
<b>3.11 Úspěšný manažer.....</b>	<b>32</b>
<b>3.12 Techniky motivování.....</b>	<b>33</b>
<b>3.13 Motivační teorie.....</b>	<b>35</b>



<b>3.14</b>	<b>Styly vedení.....</b>	<b>38</b>
3.14.1	Rozdíl mezi řízením a vedením .....	38
3.14.2	Koučování.....	40
3.14.3	Delegování.....	41
<b>4.</b>	<b>Praktická část.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1</b>	<b>Představení společnosti Auto Kelly .....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>Vyhodnocení dotazníků .....</b>	<b>46</b>
4.2.1	Identifikační otázky .....	47
4.2.2	Struktura osobnosti manažera.....	52
4.2.3	Manažerské dovednosti.....	56
4.2.4	Manažerské funkce .....	62
4.2.5	Sumarizace současných manažerských dovedností.....	65
4.2.6	Sumarizace budoucích manažerských dovedností.....	66
<b>5</b>	<b>Zhodnocení výsledků .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1</b>	<b>Interpretace dílčích cílů.....</b>	<b>70</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>79</b>

#### **Seznam obrázků**

Obrázek 1:	Rozdělení cílů.....	16
Obrázek 2:	Provázanost manažerských rolí.....	31
Obrázek 3:	Maslowova pyramida potřeb.....	35

#### **Seznam grafů**

Graf 1:	Pohlaví manažerů .....	48
Graf 2:	Věk manažerů.....	48

Graf 3: Vzdělání.....	49
Graf 4: Počet let na vedoucí pozici .....	50
Graf 5: Manažerská pozice .....	50
Graf 6: Počet podřízených pracovníků .....	51
Graf 7: Spokojenost se vztahy na pracovišti.....	52
Graf 8: Komunikace s podřízenými.....	53
Graf 9: Styl vedení.....	55
Graf 10: Způsob delegování .....	55
Graf 11: Způsob motivace .....	56
Graf 12: Vzdělávání manažerů .....	57
Graf 13: Četnost porad.....	59
Graf 14: Dovednosti rozvíjené v praxi .....	62
Graf 15: Nejčastěji delegované manažerské funkce .....	64

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Nejdůležitější vlastnosti.....	53
Tabulka 2: Základ úspěchu řízení.....	54
Tabulka 3: Význam tvrdých dovedností.....	57
Tabulka 4: Vzdělávání manažerů .....	58
Tabulka 5: Přínos porad.....	60
Tabulka 6: Nejvyužívanější dovednosti.....	61
Tabulka 7: Významnost manažerských funkcí .....	63
Tabulka 8: Kolik času je věnováno manažerským funkcím .....	64
Tabulka 9: Současné manažerské dovednosti.....	66
Tabulka 10: Budoucí manažerské dovednosti .....	67
Tabulka 11: Dovednosti současně ovládané a budoucí, není potřeba posilovat.....	73
Tabulka 12: Dovednosti současné neovládané a budoucí, je potřeba významně posílit .....	73

## 1. Úvod

Pro společnosti je čím dál tím víc obtížnější udržet si odborně způsobilou pracovní sílu, jelikož nároky na řízení se neustále zvyšují a zaměstnanci si mohou z pracovních nabídek vybírat. Firmy si ve velkém konkurují a jedním z klíčových faktorů, jak být lepší než konkurence, je dostatek kvalitních a kvalifikovaných vedoucích pracovníků, kteří přinášejí nepostradatelnou konkurenční výhodu. Ti poté investují čas a prostředky do zlepšení pracovního prostředí, vytvářejí systém benefitů a motivačních programů. Kvalita a výkon lidských zdrojů je to nejcennější s čím mohou podniky disponovat a s tím by k nim měli i přistupovat.

Manažer na své pozici musí disponovat určitými dovednostmi, schopnostmi a ve vztahu k činnostem a zaměstnancům je vhodně používat. Ne každý s těmito schopnostmi disponuje, proto by se manažeři měli rozhodnout na které dovednosti se zaměřit a mít snahu je zdokonalovat. Schopný manažer je považován za konkurenční výhodu, a proto začíná být práce manažera náročnější. Svým podřízeným by měl jít příkladem, zejména vykonávat to co od nich sám vyžaduje a stát se pro ně vzorem žádoucího chování. K výkonnosti zaměstnanců může mimo příjemného pracovního prostředí přispívat i správně zvolená motivace, jako spravedlivé hodnocení nebo odměňování formou pochval.

S většími nároky, které jsou na manažery kladeny, plynule roste i potřeba systematicky a trvale rozvíjet jednotlivé dovednosti. Ty dělíme na tvrdé (hard skills) a měkké (soft skills) dovednosti. Tvrdé dovednosti tvoří teoretický základ práce, lze je měřit a poměrně snadno rozvíjet. Proto se řada společností soustřeďuje především na jejich posilování. Jedná se o dovednosti, které by měl ve své funkci ovládat každý manažer, jelikož jsou potřeba v každodenním použití. Řadíme sem znalosti technologií, počítačové, účetní či jazykové. Měkkým dovednostem se v poslední době začíná věnovat větší pozornost. Proto se je společnosti průběžně snaží pomocí různých kurzů rozvíjet. Nabytí těchto dovedností se odvíjí od ochoty učit se novým věcem a také charakteru a osobnosti. Mezi nejpodstatnější znalosti, kterými by manažeři měli disponovat, jsou komunikace, organizování, motivace či delegování.

Rozvíjení tvrdých i měkkých dovedností by mělo probíhat nejen v pracovním, ale i osobním životě a najít vhodný poměr obou. Tím je manažerovi umožněno organizovat si svůj čas, dovednosti si osvojit a zautomatizovat. Toto platí pro manažery i podřízené, kteří tím docílí lepších pracovních výsledků.

## **2. Cíle práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce na téma „Manažerské dovednosti“ je řešit problematiku manažerských dovedností ve vybraném podniku. Současně navrhuje vhodná opatření vedoucí ke zvýšení účinnosti a posílení stavu dovedností na vybrané pozici. Návrhy a doporučení budou vytvořena na základě analýzy dat získaných ve společnosti Auto Kelly, a.s.

Teoretická část práce se opírá o teoretické poznatky daného tématu, analyzuje literární zdroje a přístupy autorů vědeckých publikací, které se týkají řešené problematiky. Praktická část zahrnuje rozbor, kde je prostřednictvím dotazníkového šetření problematika rozebrána a následně posouzena. Dílčím cílem práce je odpovědět na výzkumné otázky:

1. Které dovednosti ovládají vedoucí pracovníci v současné době nejlépe a které naopak nejméně?
2. Které dovednosti chtějí vedoucí pracovníci do budoucna posílit?
3. Které dovednosti se pracovníci domnívají, že není potřeba do budoucna posilovat?

### **2.2 Metodika**

Teoretická část zahrnuje poznatky z odborné literatury a literární rešerše, které se zabývají manažerskými dovednostmi, funkcemi, rolemi i managementem samotným. Seznam použitých zdrojů je uvedený v sedmé kapitole.

Praktická část začíná charakteristikou zvolené společnosti- Auto Kelly, a.s. Na základě prostudování dokumentů a informací je uvedena hlavní činnost společnosti a další služby, které poskytuje. Tato společnost byla pro účel diplomové práce vybrána, protože se jedná o moderní podnik, kde jsou na manažery kladeny vysoké nároky.

V praktické části je uplatněna kvantitativní metoda – dotazníkové šetření. Jedná se o dotazník, který byl předložen k vyplnění manažerům v Ústeckém kraji, ve zkoumané firmě Auto Kelly.

Dotazník zaměřený na manažery, byl sestaven za účelem zjištění stavu jejich dovedností. Dotazování bylo zcela anonymní a všechny otázky byly uzavřené, kdy měli respondenti vybrat jednu nebo více možností. Dotazník obsahuje celkem 25 otázek a byl předložen všem osmi vedoucím pracovníkům v elektronické podobě. Návratnost byla 88 %. Dotazník je rozdělen na šest částí. V první části jsou identifikační otázky a jiné nezbytné charakteristiky, následuje druhá část ta je zaměřena na strukturu osobnosti manažera, jakým způsobem deleguje a vede podřízené. Třetí část se zabývá manažerskými dovednostmi a jejich významností. Čtvrtá část se týká manažerských funkcí a jejich významnosti. Pátá část sumarizuje současné manažerské dovednosti a poslední šestá část hodnotí budoucí manažerské dovednosti.

Po shromáždění potřebných dat je provedena analýza a odpovědi z manažerského dotazníku jsou zaneseny do tabulek a zpracovány do grafů v MS Word a MS Excel. Veškeré výstupy výsledků z tabulek i grafů jsou doplněny o slovní komentáře. Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření bylo možné odpovědět na výzkumné otázky. Dále jsou na základě získaných dat navržena doporučení a opatření, která povedou k odstranění nedostatků a trvalému rozvoji manažerských dovedností ve vybrané společnosti.

### 3. Teoretická východiska

Tato část vychází ze studia odborných publikací zaměřených na danou problematiku. Práce pojem management a manažer rozebere od hlavních až po dílčí části.

#### 3.1 Management

Nejčastější definice pro management bývá: „*Management je proces umožňující plánovat a organizovat lidskou činnost, účelově a efektivně, kontrolovat výkon činností a řídit chování lidí v zájmu dosažení cílů organizace*“ (Pitra, 2007). Z toho vyplývá, že management je postup interního působení na chování organizace, složený ze čtyř základních složek, aby reakce organizace na vývoj jejího okolí byla efektivní. Smyslem plánování a organizování je vytvoření předpokladů pro úspěšný postup vytyčení cílů organizace. Zbývající dvě složky vedení a kontrola i řízení, mají dynamický charakter. Jejich úkolem je zajistit takové využití organizování a plánování, aby bylo dosaženo stanovených cílů společnosti.

Plánování vytváří základnu pro dosažení cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Samotný plán je sestavován na seznamu všech činností, které je potřeba provést. Ty jsou seřazeny do časového rámce v pořadí, určeném logikou vzájemné návaznosti. Kromě hlavní úlohy, slouží plánování také ke sjednocení všech činností jedním požadovaným směrem.

Organizování je nutné zajistit pro každou plánovanou činnost, aby při jejím zahájení měla organizace potřebné zdroje. Smyslem plánování je zajistit takové množství a rozsah zdrojů, které jsou nezbytné k uskutečnění plánovaných činností. Zároveň však jejich užití musí být účelné.

Vedení zajišťuje, aby všichni aktivně a s využitím svých způsobilostí usilovali o dosažení cílů organizace. Smyslem vedení je využít na pracovníky takové emoční nástroje, které je přesvědčí k individuálnímu ztotožnění se s cíli organizace. Dosažení tohoto efektu je možné pouze individuálním přístupem vedoucího k jednotlivým pracovníkům. Nadřízený musí své podřízené dobře znát a vědět jaké motivační signály musí vůči každému z nich uplatnit.

Kontrola a řízení slouží k odstranění odchylek od předpokládaného vývoje, které nemohly být během tvorby plánu zahrnuty. Pokud je odchylka zjištěna, je potřeba zvolit vhodnou metodu k její eliminaci a vrátit vývoj zpět. Současně je nutné zjistit směr a velikost vývoje odchylky k tomu, abychom mohli určit její dopad na vývoj organizace. Za efektivní je ovšem kontrola považovaná tehdy, podaří-li se odhalit nejen charakter, ale i příčinu vzniku odchylky.

Obrázek 1: Rozdělení cílů



Zdroj: vlastní zpracování dle PITRA, P., *Základy managementu*

Všechny čtyři základní složky managementu musí respektovat hierarchickou skladbu cílů, viz obrázek 1.

Operativní cíle mají krátkodobý charakter. Týkají se plnění poslání organizace za pomoci každodenních činností jednotlivých útvarů. Jsou formulovány rozepsáním taktických cílů do podrobné úrovně.

Taktické cíle mají střednědobý charakter. Zaměřují se na plnění činností v jednotlivých oblastech působení organizace. Specifikují podrobnosti pro strategické cíle.

Strategické cíle mají dlouhodobý charakter. Plní poslání organizace jako jednoho celku, za pomoci uskutečňování vize a využívání nových příležitostí.



## 3.2 Manažer

Dle Pitra (2007) je manažer osobou, která nese zodpovědnost za provádění procesu v managementu a to způsobem, který zajišťuje efektivní a účelné plnění poslání organizace. V podstatě se manažer stylizuje do role kouče, který musí využít schopností a talentu svého týmu a dovést ho k požadovaným výsledkům. Současně musí mít určitou profesní způsobilost a osobnostní předpoklady k tomu, aby mohl své zodpovědnosti dostát. V rámci dílčích činností řízení lidských zdrojů, plní manažeři zejména tyto povinnosti:

- **Plánování lidských zdrojů**- manažeři zjišťují aktuální nedostatek nebo naopak přebytek pracovníků, odhadují jejich potřeby z interních zdrojů, definují cíle organizace, doporučují osobní rozvoj zaměstnanců.
- **Analýza a plánování množství pracovních sil**- manažeři dělají analýzy pracovní náplně a vytvářejí podřízená pracovní místa.
- **Obsazování pracovních míst**- nábor a výběr je obtížný hlavně časově, proto se musí manažer rozhodnout, zda tento proces zajistí sám nebo pomocí agentury.
- **Péče o pracovníky**- manažeři zajišťují stálou péči a příznivé podmínky pro práci, snaží se podchytit všechny proměnné, které by mohly ovlivnit změnu výsledků a chování zaměstnanců, jejich schopnosti nebo motivovanost.
- **Organizování práce**- manažer by měl zvládat organizovat nejen svojí práci, ale i svých podřízených tak, aby efektivně dosahoval dílčích cílů organizace. K tomu mu slouží například delegování či koučování.
- **Rozvoj a vzdělávání pracovníků**- manažeři spolu s vedoucími plánují, realizují a následně vyhodnocují potřeby pracovního rozvoje a nezbytného vzdělávání, které by mělo být založeno na základech učící se organizace.
- **Hodnocení zaměstnanců a řízení výkonu**- hodnocení by mělo probíhat průběžně a vždy individuálně. Správným hodnocením zaměstnance motivujeme a tím i řídíme jejich výkon.
- **Odměňování zaměstnanců**- manažerů se týká i odměňování vykonané práce dle obtížnosti nebo namáhavosti a současně se i rozlišuje odměňování efektivnosti a výkonu.

Vždy by se měl najít důvod za co zaměstnance odměnit a tím je povzbudit k dalšímu úsilí. Hlavní zásadou je spravedlnost (Lojda, 2011).

Proto, aby manažer byl schopen plnit svěřené funkce, musí znát jejich následující rozdělení podle důležitosti.

- Základní funkce:

- plánování,
- organizování,
- realizace,
- kontrola + zpětná vazba.

- Průběžné funkce:

- koordinování,
- rozhodování,
- komunikace,
- regulování,
- motivace,
- vedení lidí.

- Zabezpečovací funkce:

- zabezpečení prostředky,
- zabezpečení informacemi,
- zabezpečení personální (Šajdlerová & Konečný, 2007).

### **3.3 Struktura práce manažera**

Dle Pauknerové (2006) náplň práce manažerů představuje souhrn komplexních činností zahrnující organizační, ekonomické, technologické, technické, psychologické a sociální aspekty, jejichž náplň klade specifické nároky přímo na osobnost manažera. Právě manažer je ten kdo na pracovišti určí co, kdo a jak bude dělat. Nemůže tak ale činit libovolně bez rozmyslu a ohledu na pracovníky. Musí proto i umět efektivně komunikovat

a zároveň i naslouchat. Manažer by měl znát své spolupracovníky, jejich názory a potřeby. Umět vytvořit spojení a ovlivnit jejich cíle a zájmy se zájmy společnosti a tím vytvářet příznivé podmínky nejen pro firemní růst, ale i růst svých podřízených.

Mnoho názorů v odborné literatuře se shoduje, že pro plnění role manažera jsou nezbytné vrozené dispozice, současně se lze setkat s tvrzením, že management je pouze otázkou úsilí daného jedince. Dle Pitra (2007) spočívá úspěch v kombinaci schopností i úsilí. Ani ten nejtalentovanější manažer by bez celoživotního vzdělávání, nemohl řádně plnit svoji funkci, proto musí být spojeny se všemi potřebnými znalostmi a dovednostmi. Má-li manažer svou funkci úspěšně plnit, musí si být vědom všech dimenzí manažerské role:

- **Sociální**  
Přispívat k rozvoji regionu, usilovat o udržitelnost zaměstnanosti, dodržovat principy ekologických přístupů a respektovat práva zaměstnanců na podíl na řízení společnosti.
- **Etické**  
Uspokojení zákazníka povýšit na cíl veškerého podnikatelského úsilí, respektovat morální zásady, které ve společnosti panují, dodržovat platné legislativní předpisy a důsledně dodržovat přijaté závazky.
- **Hospodářské**  
Zajistit nejvyšší možnou míru zhodnocení kapitálu vloženého do organizace a v konkurenční soutěži na globálním trhu uspokojovat zákazníky v takové míře, která garantuje vysoké příjmy.
- **Společenské**  
Kontrolovat plnění společenského poslání firmy, zajistit dosažení jejích evropských cílů a přitom respektovat závazky společenské zodpovědnosti.

### 3.3.1 Osobnost a vlastnosti manažera

Z hlediska psychologie řízení se dostává do popředí přehled vlastností úspěšných manažerů. Nejde jednoznačně říci, že by všechny vlastnosti byly vyžadované, nicméně jsou u vedoucích pracovníků v určité míře žádané. Jedná se o schopnost sebeprosazení, umět se rozhodnout, průbojnost a ochotu podstupovat riziko.

Dále dělí typologie manažery na introverty a extroverty. I přesto, že čtenější zastoupení mají extrovertní manažeři, nelze říci, že by introverti byli neúspěšní. Vyplývá to ze skutečnosti každodenní komunikace manažera s lidmi uvnitř i mimo organizaci. Komunikační nástroj je pro manažera nezbytný a je důležité ho upřesnit správně ovládat. Zvládat používat nejen vhodná slova, ale i vědět kdy, jak, komu a co říci. Proto je pro extroverta jednodušší navázat nové kontakty nebo jednat přirozeněji. Introverta můžeme považovat za klidnějšího někdy dokonce nemluvného, než získá v prostředí jistotu. Ale pokud nějaký vztah naváže, bývá trvalý a kvalitní (Štěpaník, 2010).

Komunikační dovednosti musí ovládat každý manažer a neustále je prohlubovat a trénovat. Jak napsal Štěpaník (2010) je důležité si zakládat na obsahu a způsobu podání. K celkovému dojmu z manažerova projevu přispívá široká slovní zásoba, argumentační techniky, umět pohotově reagovat i skvělé vyjadřovací schopnosti.

Díky zažitým vzorcům se dá od jedince očekávat, že v obdobných situacích bude jednat stejně. Celá řada vzorců se však s jedincem neustále přetváří a upravuje, v souladu s požadavky společnosti a sociálním klimatu. Dle Lojdy (2011) je charakter jedince utvářen souhrnem stálých vlastností, který dotváří prostředí. Jedná se hlavně o vrozené vlastnosti, výchovu ať už v raném dětství, či tu kterou získáváme v kolektivu.

Vrozené dovednosti:

- temperament,
- potřeba řídit,
- potřeba moci,
- inteligence,
- schopnost empatie,
- představitivost,
- kreativita,
- komunikativnost (Šajdlerová & Konečný, 2007).

Získané znalosti, lze rozdělit na dvě podskupiny

- Znalosti získané studiem:

- podnikatelské znalosti,
- ekonomická teorie,
- sociálně psychologické znalosti.

- Znalosti získané praxí:

- efektivní komunikace,
- zvládání emocí,
- zvládání mezilidských vztahů,
- plánování (Šajdlerová & Konečný, 2007).

### **3.4 Postavení v podniku**

Aby mohl manažer uplatňovat svůj vliv na průběh výrobního procesu a organizaci práce, musí být vybaven nezbytnými technologickými, technickými a organizačními znalostmi. Jeho působnost se poté dále vztahuje k efektivním činnostem, produktivitě, celkové ekonomice podniku, současnému a budoucímu postavení na trhu. Z pohledu tohoto vztahu je proto nezbytné, aby manažer disponoval nejen ekonomickým vzděláním, ale i myšlením. Neboť nesprávný způsob práce může mít fatální následky na nízké výrobě, malé prodejnosti výrobků nebo nedostačující konkurenceschopnosti. Pro manažera je nezbytné umět porozumět pracovníkům a být ochoten jim kdykoliv pomoci při osobních problémech. Manažer má vliv na společenské vztahy a tvorbu pozitivního pracovního prostředí, proto mezery v osobních vztazích mohou způsobit ztrátu pracovní morálky.

V minulosti se manažeři a majitelé organizací nijak neodlišovali, vlastník tedy současně i vykonával funkci manažera. Postupně však k oddělování rolí docházelo, nejčastěji z důvodu expanze společnosti, kdy jeden člověk nemohl řádně zastat všechny manažerské role a to na několika úrovních společnosti. Zejména dlouhodobé strategické cíle společnosti a každodenní operativní cíle. Manažery můžeme rozdělit na tři úrovně (Dědina; Odcházal, 2007).

**Liniový manažeři-** jedná se o první základní stupeň řízení, kdy zastávají každodenní operativní činnosti. Nejčastěji se jedná o mistry ve výrobě.

**Střední manažeři-** bývají zodpovědní za početnější skupinu řídicích pracovníků, plánují na delší dobu. Vedoucí různých útvarů společnosti a závodní manažeři.

**Vrcholový manažeři-** často nazýváni top manažeři. Hlavním úkolem je plánování, rozhodování a řízení v dlouhodobém horizontu, kam se ubírá celá společnost. Zároveň koordinují i činnost ostatních manažerů a usměrňují jejich působnost. Mohou to být jednatelé, generální ředitel nebo představenstvo.

### 3.5 Druhy manažerského rozhodování

Všechna rozhodnutí, která manažer činí, se týkají opakujících a běžných problémů nebo problémů, které jsou složité a ojedinělé. Rozhodnutí, jak je budeme řešit, se dělí na rutinní (programovaná) a specifická (neprogramovaná).

- **Rutinní rozhodnutí-** jedná se o použití běžně opakovaného přístupu, týkající se dobře definovatelných problémů. Tyto rozhodnutí se týkají především liniových manažerů, kteří by neměli vynakládat příliš mnoho času a úsilí na rozhodnutí. Spadá sem obsazení pracovních míst, odměňování, technologické vytížení.
- **Specifická rozhodnutí-** zaměřují se na špatně strukturované problémy, které jsou svým způsobem nové, složité, neopakovatelné a neobyčejné. Je zde velké množství faktorů, kterými je ovlivněno jejich řešení a složitá interpretace informací. K tomu jsou vyžadovány znalosti konkrétních případů, tvůrčí přístup, zkušenosti a dobrá intuice. Častěji se provádějí na vyšších úrovních managementu, při obměnách organizační struktury, inovacích či při uvádění nového produktu na trh (Lojda, 2011).

### 3.6 Manažerské funkce

Zachycují manažera při jeho řídicí činnosti, aktivitě v organizaci a udávají mu náplň práce, neboť jejich pomocí manažer plní své poslání v podniku.

- plánování,
- organizování,
- výměr a rozmisťování zaměstnanců,
- vedení lidí,
- kontrola (Pitra, 2007).

### **3.6.1 Plánování**

Jedná se o proces vycházející z podnikových cílů, kdy si manažer stanoví cíle a cesty k jeho dosažení. Tvorba cílů není jen otázkou manažera, ale vychází z dialogu s vrcholovým vedením společnosti. Tak, aby se odstranily případné rozdílnosti a všechny rozpory, a tím byla zajištěna reálná možnost jejich plnění. Podnikové cíle jsou dva, obecné a specifické. Do obecných můžeme zařadit maximalizaci zisku, maximalizace příjmů, ekonomický růst a vysoká kvalita poskytovaných služeb. Specifické cíle jsou například minimalizace ztrát, maximalizace vlastního kapitálu, inovační cíle. Plány lze dále členit z hlediska:

- časového horizontu,
- úrovně rozhodovacího procesu (strategické, taktické, operativní).

### **3.6.2 Organizování**

Pitra (2007) uvádí, že organizování se týká vymezení, stanovení a zajištění činností, vzájemných vztahů členů a kolektivů v organizaci, při plnění úkolů a záměrů. Jinými slovy organizování zajišťuje tvorbu organizační struktury tak, aby vytvořila vhodné prostředí pro efektivní kooperaci. Manažer má za úkol zajistit, aby každý věděl kdo, co má dělat a kdo zodpovídá za výsledky. Logiku celého procesu nejlépe vystihuje Dalův tzv. systém OSCAR.

- cíle (objectives),
- specializace (specialization),
- koordinace (coordination),
- pravomoc (authority),
- zodpovědnost (responsibility).

### **3.6.3 Výběr a rozmístování zaměstnanců**

O výběru a rozmístování pracovníků můžeme mluvit jako o personálním zajištění. To spočívá v umění získat, udržet a vhodně využívat schopné pracovníky, v managementu to bývá často podceňovaný faktor. Nejcennějším kapitálem jsou znalosti, dovednosti, schopnosti a postoje jejich pracovníků. Personalistika využívá poznatků ze sociologie, psychologie a práva. Většinou bývá personální zajištění vyčleněno do samostatné disciplíny jako řízení lidských zdrojů (human resources). V souvislosti s tím se provádí další dílčí činnosti zejména: hodnocení s následným odměňováním, zvyšování kvalifikace a rekvalifikace. (Pitra, 2007)

### **3.6.4 Vedení lidí**

Tento pojem vyjadřuje schopnost řídit, usměrňovat, stimulovat a motivovat své zaměstnance k lepšímu plnění podnikových cílů. Ve vztahu k problematice vedení lidí stanovil McGregor dva přístupy:

- teorie X (krátké vodítko),
- teorie Y (dlouhé vodítko).

#### **Teorie X**

Zdůrazňuje význam hmotné situace za konkrétní výkon tzv. něco za něco. Tedy předpokládá, že zaměstnanec má vrozenou nechuť k práci a je třeba ho k ní nutit. Nechuť k práci mnohdy nezlomí ani příslib mzdy, neboť člověk chce stále více, proto je zapotřebí



i trestu. K podniku ani pracovišti nemá vytvořený žádný vztah, ambice ani ctižádost, nechce podstupovat riziko sám se rozhodovat, naopak chce být veden. Vedení ve smyslu této teorie se říká autoritativní styl, založenému na hrozbě trestu (Šuleř, 2003).

## **Teorie Y**

Zdůrazňuje význam nepřímé motivace, práce člověka těší a je prostředkem seberealizace a využití svých schopností, znalostí a dovedností. Zaměstnanec se ztotožňuje s podnikovými cíli, je loajální a angažuje se ve prospěch těchto cílů. Není tedy potřeba ho do práce nutit, protože má přirozenou sebekázeň, odpovědnost a ambice. Vedení ve smyslu této teorie se říká liberální styl, kdy primárním motivátorem je práce samotná (Šuleř, 2003).

### **3.6.5 Kontrola**

Jedná se o proces, při kterém se sleduje, rozebírá a přijímají závěry v souvislosti s odchylkami mezi plánem a jeho realizací. Smyslem kontroly je zefektivnění dosahování cílů. Fáze kontrolního procesu jsou:

- získávání a výběr informací,
- ověření správnosti informací,
- kritické hodnocení kontrolovaných jevů,
- návrhy opatření,
- zpětná vazba (Lojda, 2011).

## **3.7 Kompetence manažera**

Kompetence dle Koubka (2014) rozlišujeme na behaviorální a funkční. Behaviorální kompetence vyplývají z měkkých faktorů tedy z přístupu lidí a jejich chování. Tyto kompetence nejčastěji spočívají v orientaci na zákazníka, vedení lidí či

společné řešení problému. Naopak funkční kompetence úzce souvisí s tvrdými faktory, tedy se znalostmi a dovednosti.

Aby byli manažeři schopni vykonávat efektivně všechny funkce, musí splňovat určité kompetence. Ty byly definovány Lojdou (2011) jako schopnost manažera účinně vykonávat svěřenou práci v požadovaném čase, rozsahu i kvalitě. Současně je chápána jako schopnost flexibilního myšlení, vzhledem k měnícímu se okolí firmy. Z toho vyplývá, že manažer je považován za nejzodpovědnější osobu ve společnosti, ve vztahu ke svěřeným úkolům. Kompetence manažera zahrnují tyto schopnosti:

- inovativní řešení úkolů,
- flexibilitu,
- dotahovat věci do konce,
- sebevzdělávání,
- reakce na měnící se okolí,
- rozhodovat se samostatně.

V praxi se nejčastěji vyskytuje situace, kdy se zaměstnanci či manažeři domnívají, že mají určité kompetence, i když se u nich ve skutečnosti nevyskytují. Méně častá je skutečnost, kdy pracovník o svých schopnostech neví. Souhrn toho, co má tvořit manažerskou způsobilost je dán dvěma dimenzemi.

- a. Odborné znalosti-** lze získat prostřednictvím studia a odborných kurzů. Praktické znalosti pak prostřednictvím praxe či cíleným tréninkem. Mezi praktické znalosti se nejčastěji řadí delegování, kontrolování, plánování či zvládnutí řídicích činností. Nicméně i přes praktickou část je potřeba rozumět odborným věcem souvisejícím s oborem společnosti (Lojda, 2011).
- b. Chování manažera-** jako neodmyslitelná část lidské osobnosti, které obsahuje mnoho těžko ovlivnitelných a neodmyslitelných rysů osobnosti. Mezi neodmyslitelnou manažerskou dovednost patří komunikace, bez té by manažer obtížně plnil své poslání. S komunikací jsou úzce spojena i osobnost manažera a to jak zvládá prosazovat své názory, přesvědčovat a efektivně ovlivňovat. Neméně

významné je i charisma, kouzlo osobnosti, které může manažerovi pomoci při ovlivňování nejen podřízených ale i nadřízených. Předpokladem úspěšného lídra je důvěryhodnost, sebevědomí, iniciativa a charisma (Lojda, 2011).

### 3.8 Dovednosti manažera

Dle Lojdy (2011) je manažer v podniku považován za osobu nesoucí nejvyšší míru odpovědnosti v řídicích, kontrolních, organizačních i plánovacích procesech. Aby však byl manažer schopen tuto odpovědnost převzít, musí být do jisté míry i vizionářem, měl by aktivně přijímat a ovládat změny v organizaci a ovládat spoustu technik a praktických dovedností. Tyto metody, postupy a techniky lze zařadit do tvrdých dovedností. Mimo to musí ovládat i měkké dovednosti, ty souvisí s vedením lidí.

Předpokladem pro získání manažerských dovedností je určitá vyzrálость osobnosti a schopnost řídit svou vlastní osobnost. Ale ani samotné zvládnutí znalostí se nedá považovat za ukončený proces, protože každý manažer se musí neustále učit něčemu novému. Souhrn lidských kvalit a to jaký je manažer člověk, je rozhodujícím faktorem pro zvládnutí své pozice. Společnost předpokládá, že manažer chápe sebe a své spolupracovníky jako jedince s jedinečným souborem schopností a dovedností a současně přesto umí porozumět jejich rozdílům a efektivně je využít k dosažení podnikových cílů.

**Koncepční dovednosti**- vyjadřují schopnost chápat organizaci jako celek. Koordinovat a propojovat navzájem všechny aktivity. Současně mezi nimi vidět úzkou provázanost jednotlivých částí a rozumět, jak sebemenší změny mohou ovlivnit navazující procesy. Koncepční dovednost spočívá v pochopení dlouhodobých důsledků jednotlivých rozhodnutí a jejich dopadů na zaměstnance i okolí organizace (Váchal; Vochozka, 2013).

**Tvrdé dovednosti (hard skills)**- Definují odbornou znalost a kvalifikaci manažera, tedy technické dovednosti. Lze si je poměrně snadno osvojit a dají se změřit. Patří sem jazykové, počítačové, technologické a účetní znalosti. U odborných profesí bývají mnohem více oceňovány.

**Měkké dovednosti (soft skills)**- Jinými slovy lidské dovednosti. Mezi měkké dovednosti řadíme lidské dovednosti v oblasti chování, známé také jako interpersonální. Jedná se o schopnost týmově pracovat, řešit konflikty, rozhodovat, komunikovat a podobně. Tyto

dovednosti má každý z nás vrozené ale jinak rozvinuté, pomocí nich lze předurčit další profesní dráhu jedince. V případě, že je jedinec nemá vrozené, nemá přirozený talent. I přesto se je lze s určitým omezením naučit. Pokud je má manažer lépe rozvinuté lze předpokládat lepší vztahy s pracovníky, jak na pracovišti, tak i mimo něj. Patří sem kreativní, strategické, koncepční myšlení a sebereflexe (Lojda, 2001).

Mezi nejvýznamnější měkké dovednosti patří:

- samostatnost,
- sebereflexe,
- empatie,
- asertivita,
- týmová spolupráce,
- odolnost vůči stresu,
- předvídatelnost,
- strategické myšlení,
- kreativita,
- schopnost navazovat kontakty,
- řešení konfliktů,
- organizační dovednosti,
- komunikační dovednosti (Friedel; Peters-Kühlinger, 2008).

### **3.8.1 Vybrané manažerské dovednosti**

**Komunikační dovednost-** komunikace může být verbální i neverbální. Jedná se jedincovu schopnost účelně komunikovat s lidmi kolem sebe tak, aby dosáhl předem stanovených cílů. Lze sem zařadit i aktivní naslouchání a vliv na druhé. Aby se komunikace dala považovat za efektivní, je potřeba odstranit bariéry a šumy, které by ji mohli překroutit.

**Kreativita-** jinými slovy tvořivost, je soubor vlastností, který předurčuje k novému přístupu k běžným věcem. Tvůrčí proces je charakterizován dvěma základními prvky, originalitou a užitečností.

**Empatie-** schopnost vcítit se je chápána jako porozumění, pochopení pro ostatní lidi a jejich chování, potřeby, pocity. V manažerské sféře to znamená, že nadřízený se dokáže ztotožnit s pocity a potřebami svých zaměstnanců.

**Týmová spolupráce-** spočívá v rovnosti jejích členů a současně v přesně rozdělených rolích jednotlivých členů. Lidé v týmu navzájem přichází s novými nápady, budují důvěru a netají důležité informace.

**Řešení konfliktů-** všechny konflikty je potřeba řešit v jejich počátku, nejlépe jednat tak, aby se konfliktům na pracovišti předcházelo.

**Asertivita-** schopnost nenásilně se prosadit, přesvědčit druhé ve svou pravdu a vzbudit v lidech pocit následovnictví (Friedel; Peters-Kühlinger, 2008).

### 3.9 Role manažera

Hlavní rolí manažera je dle Bělohlávka (2003) dosažení cílů organizace prostřednictvím jejích zaměstnanců. Z pohledu rozsahu práce a různorodosti činností se jedná o nejkomplicovanější roli v celé společnosti. Manažer by měl být schopen vzhledu do budoucnosti a tím pádem i plánovat budoucí rozložení zdrojů, jejich kvalitu, množství a tento záměr také zrealizovat. Současný management poskytuje manažerům širokou škálu postupů, technik a metod, které jsou určeny pro podporu jejich metod. Ovládání patřičných znalostí a dovedností je pouhým úvodem toho, co vše by měl manažer ovládat.

Mezi první, kdo definoval manažerské role, patří Henry Mintzberg, stalo se tak na základě pozorování mnoha vedoucích pracovníků v průběhu jejich běžného pracovního dne. Na základě toho stanovil deset pracovních rolí ve třech skupinách (Šajdlerová, 2007).

**Interpersonální role-** vyplývá přímo z role manažera jako vedoucího pracovníka, a tím udržovat a rozvíjet organizace uvnitř organizace i mimo ní.

- a) **Představitel organizace**- reprezentuje společnost navenek, při různých akcích, zahájení provozu, přijímání nových zaměstnanců. Svou přítomností dává najevo zájem o společnost.
- b) **Vůdce organizace**- definuje úkoly, které je potřeba zajistit pro fungování společnosti. Své podřízené motivuje, vede, zjišťuje silné a slabé stránky a usměrňuje žádoucím směrem, aby jejich prostřednictvím dosáhl cíle společnosti.
- c) **Spojovací článek**- koordinuje vztahy s ostatními manažery na horizontální úrovni napříč organizací i mimo ní a zároveň i vztahy mezi organizací a jejím okolím.

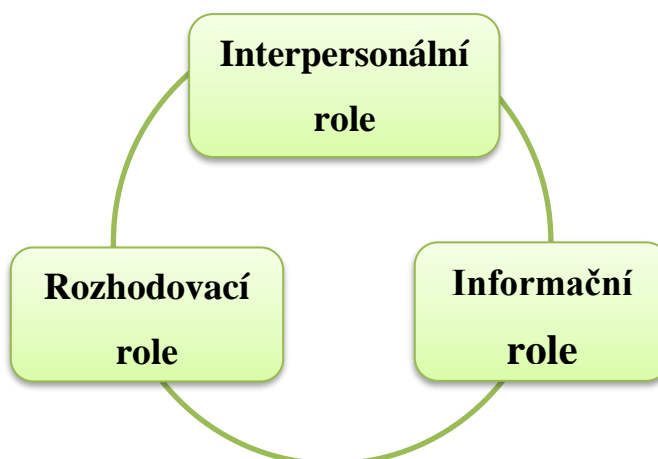
**Informační role**- spočívá ve sběru, třídění, přenosu, filtraci a dalším využití získaných informací v informačních procesech.

- a) **Pozorovatel**- získává informace potřebné pro pochopení organizačního života jako jsou recepce, tisk a porady.
- b) **Šířitel**- informace, které manažer získá skrze svou roli pozorovatele nyní interně šíří dál mezi své podřízené.
- c) **Mluvčí**- reprezentuje organizaci navenek, hájí zájmy společnosti a brání ji i navenek.

**Rozhodovací role**- manažer je hlavním iniciátorem a zjevným projevem cílevědomé činnosti vedoucí k dosahování cílů organizace.

- a) **Podnikatel**- podněcuje změny, vymýšlí, projektuje, mění technologie a využívá příležitostí nejen pro zavádění nových výrobků na trh. Současně je pro něj i velmi důležité zvažování rizik podnikatelských aktivit.
- b) **Řešitel sporných problémů**- musí čelit neočekávaným ohrožením, tlakům a kritickým situacím.
- c) **Alokátor zdrojů**- usiluje o maximální využití všech zdrojů a efektivní hospodaření s nimi.
- d) **Vyjednavač**- podmínkou této role je pravomoc k hospodaření se svěřenými zdroji. Jednání probíhá s odbory, útvary, jednotlivci i kolegy, mimo to jedná i s klienty nebo dodavateli (Pošvář, 2008).

Obrázek 2: Provázanost manažerských rolí



Zdroj: vlastní zpracování dle CAJTHAMR; DĚDINA, *Management a organizační chování*.

### 3.10 Manažer a etika

Platební morálka, dodržování smluv či ústních závazků, korupce, otevřenost vůči partnerům i veřejnosti to jsou základní otázky, kterými se manažerská etika zabývá. Balancovat na hraně etiky je velmi riskantní nejen pro manažera samotného, ale i pro celou organizaci. Pomyslná hranice mezi etickým a neetickým chováním je ovšem velmi tenká a snadno se překročí, bohužel potom o to hůře jde vše vrátit do původního stavu. Stačí krok špatným směrem a přijde nadarmo léta budované dobré jméno společnosti. I přesto je neetické vystupování ovlivněno vidinou jistého benefitu, který společnosti láká a v krátkodobém horizontu se stále vyplatí. Nejen nastavení, ale i samotná implementace etických hodnot do firemní strategie je úkolem všech úrovní managementu. Proto musí každý manažer být dostatečně zralý na to, řešil etické problémy na dané úrovni a současně svým chováním a postoji stát vzorem ostatním členům organizace a podílet se na vytváření etického prostředí. To lze definovat jako zázemí s podmínkami, které přirozeně odrazuje od neetického jednání a podporuje morální jednání vyspělejších jedinců (Putnová; Seknička, 2016).

V souvislosti s podnikovou a manažerskou etikou jde ruku v ruce i společenská odpovědnost, spočívající v minimalizaci negativních dopadů svého chování a povinnosti být prospěšný společnosti. Rozlišujeme 5 základních typů odpovědnosti:

1. **Vůči spotřebitelům:** zákazník kupuje výrobek v dobré víře, že bude mít odpovídající vlastnosti a splní všechna očekávání. V případě, že se tak nestane, předpokládá, že společnost bude jeho reklamaci řešit. Bohužel většina výrobců dlouhodobě snižuje kvalitu svých výrobků ve snaze maximalizovat zisky.
2. **Vůči zaměstnancům:** jedná se převážně o finanční toky ve společnosti. Pokud společnost přestane prosperovat vinou toho, že přestala splácet své závazky, nakoupila předražené technologie či si snad majitel dal vyšší prémie nebo nové auto na leasing. Nemělo by se to odrážet na propouštění zaměstnanců nebo nevyplácení mezd.
3. **Vůči akcionářům:** spočívá v uvádění pravdivých čísel a informacím akcionářům společnosti.
4. **Vůči veřejnosti:** zahrnuje zlepšování prostředí okolo firmy na kulturní a sociální úrovni. Může se jednat o sponzorství jistých událostí, podpora lokálních projektů či charitativní akce.
5. **Vůči životnímu prostředí:** nutno podotknout, že tato pátá odpovědnost teprve roste na důležitosti a to vlivem tlaku společnosti a legislativními předpisy (Putnová; Seknička, 2016).

### 3.11 Úspěšný manažer

Úspěšnost manažera se dle Bělohlávka (2005) vyznačuje určitými osobnostními rysy, jako jsou znalosti, dovednosti, schopnosti, vlastnosti dané osobnosti a postoje. Pro vedoucí pracovníky jsou na prvním místě rozumové schopnosti, například pružnost myšlení, strategické myšlení nebo operativní myšlení. Zbylé znalosti se lze naučit studiem a jsou považovány za teoretické informace. Avšak z hlediska využitelnosti a předpokladu úspěšnosti manažerů jsou podstatnější odborné znalosti (technologí a postupů) a znalost managementu (zejména obecná znalost řízení). Většinu dovedností manažeři získávají spolu s praxí a výcvikem. Jedná se o vyjednávací a komunikační dovednosti, motivování a delegování nebo organizace práce a času (Bělohlávek, 2005).

I přesto, že talent je do jisté míry vrozený, nelze se stát úspěšným ze dne na den. Naopak to vyžaduje neustálý trénink a osvojení si klíčových technik jako jsou asertivita, vyrovnanost, empatie a komunikativnost. Od úspěchu manažera se poté dále odvíjí jeho



autorita, která je formována jeho žádoucími schopnostmi a dovednostmi. Při analýze autority mluvíme o autoritě formální a neformální.

**Formální** – je dána přidělením pravomocí a odpovědností, vyplývá z postavení manažera.

**Neformální** – je dána jeho chováním, vlastnostmi, jinými slovy vyplývá z uznání jeho schopností.

Pokud autorita manažera není dostačující, měl by v první řadě manažer hledat důvody sám v sobě a pracovat na posílení autority.

- Pečovat o svou odbornou kvalifikaci, dále se vzdělávat a nepřisuzovat si zásluhy jiných.
- Jeho pracovní morálka by měla být minimálně stejná, jakou sám vyžaduje na podřízených.
- Důsledně sledovat plnění přidělených úkolů a spravedlivě reagovat na jednání všech pracovníků.
- Držet se nejen zákonem a předpisy danými pravidly, ale i morálními a etickými zásadami.
- Usilovat o rovnocenný partnerský vztah se všemi zaměstnanci a projevovat zájem o jejich práci (Dytrt, 2011).

### **3.12 Techniky motivování**

Motivace by se dala nazvat vnitřní pohnutkou, která nutí člověka něco dělat. To co nás nutí jít dopředu, je tedy jedním z psychických procesů. Aktivována může být za pomoci různých stimulů- vnitřních i vnějších a úzce souvisí s výkonností člověka. Člověk, který je motivovaný je podstatně výkonnější a více se soustředí na dosahování cílů. Při své práci se každý manažer setkává s motivováním pracovníků. Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivován může se to projevit neplněním svěřených úkolů, absencemi, neetickým chováním vůči společnosti či neochotou hledat efektivnější postupy. V dnešní době je populární technika koučování nebo známější působení na lidské potřeby (Šuleř, 2003).

Pracovníky můžeme motivovat k výkonu okamžitě, krátkodobě a dlouhodobě. Na každého působí motivace jinak a něco jiného, proto je účinek rozdílný u různých osob. Správně uvažující manažer vytváří motivační strategie podle toho, v jaké je aktuálně podnik situaci. Úloha lidí v podniku jakožto lidského kapitálu se nesmí podcenit a proto by měl manažer brát v potaz individualitu každého jednotlivce (Pavlica; Jarošová; Kaiser, 2010).

Motivační faktory lze rozdělit na dvě základní a to pozitivní motivace (odměna) a negativní motivace (strach). Přirozeně bývá pozitivní motiv odměny vnímán lépe, nicméně oba typy motivace chápeme jako přirozené a rovnocenné. Negativní motivace není tak špatná jak se na první pohled může zdát a to proto, že strach je přirozený faktor, který pomáhá nejen přežít, ale i vyřešit různé situace. Strach považujeme za hlavní faktor evoluce a přirozené obrany člověka, například pokud nás napadne pes (lze to považovat za velkou motivaci) budeme určitě utíkat rychleji než normálně (Motivace, motivování a motivační teorie; 2016).

Pozitivní motivace (založena na odměně za lepší výkon)

- faktor hmotné zainteresovanosti,
- faktor morálního ocenění,
- faktor seberealizace.

Negativní motivace (založena na silových faktorech)

- faktor existenční,
- faktor strachu.

### 3.13 Motivační teorie

Existuje mnoho teorií, jak můžeme různé druhy motivace využít pro různé situace a typy lidí, protože úspěšnost použití správného motivačního faktoru závisí na firemní kultuře a osobnosti motivovaného člověka. Nejznámější druhy motivace jsou:

- Maslowova pyramida potřeb,
- McGregorova teorie XY,
- Adamsova teorie spravedlnosti,
- Herzbergova motivační teorie dvou faktorů.

#### Maslowova pyramida potřeb

Sestavuje se pro pochopení potřeb zaměstnanců. Podle této teorie tvoří lidské potřeby hierarchickou strukturu neboli pyramidu, která má základy postavené na základních tzv. fyziologických potřebách a chce dosáhnout potřeb vyšších. Naplňování potřeb postupuje systematicky zdola nahoru, to znamená, jakmile člověk uspokojí svou nižší potřebu, začne toužit po vyšší (Maslow, 2014).

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vlastní zpracování dle, Maslow's Pyramid of Needs. *Managementmania.com*

- a) Základní tělesné a fyziologické potřeby jsou základní potřeby lidského organismu nezbytné pro přežití, tím pádem mají i nejvyšší prioritu. Patří sem potřeba vody, spánku, dýchání, přijímání potravin, tělesná integrita a rozmnožování.
- b) Potřeba bezpečí a jistoty začne narůstat ve chvíli, kdy jsme uspokojili potřeby základní. Patří sem jistota zaměstnání, zdraví, rodiny, morální jistota a ochrana.
- c) Potřeba lásky, přijetí a sounáležitosti, třetí vrstva tzv. sociálních potřeb. Skládají se z citových vztahů, jako jsou přátelství, partnerský vztah a potřeba mít rodinu.
- d) Téměř všichni mají potřebu být respektováni a uznáváni, to zahrnuje i fakt mít potřebnou sebeúctu. Uznání a úcta představují typickou lidskou vlastnost být ostatními akceptován a přijímán.
- e) Nejvyšší potřebou je seberealizace nebo také sebeaktualizace. Jedná se o instinktivní potřebu ukázat světu své schopnosti a být tím nejlepším člověkem jakým jen můžeme být (Maslow, 2014).

### **McGregorova teorie XY**

Jedná se o teorii chování a motivování lidí v organizaci, která pracovníky rozděluje podle jejich vztahu k práci na skupinu X a Y.

- Teorie X zdůrazňuje význam situace něco za něco a předpokládá, že zaměstnanec třeba k práci nutit neboť má vrozenou nechuť.
- Teorie Y zdůrazňuje význam nepřímé motivace, kdy zaměstnanec se s podnikovými cíli ztotožňuje, má vrozenou odpovědnost a práce ho baví (Šuleř, 2003).

### **Adamsova teorie spravedlnosti**

Bývá často nazývána také jako teorie spravedlivé odměny nebo také teorie ekvity. Je založená na faktu, že motivace člověka se zvyšuje, pokud pocítuje spravedlnost a to na dvou úrovních.

- ve vztahu k odvedenému výkonu,
- přiměřená vůči ostatním kolegům.

Pokud zaměstnanec pociťuje, že odměna je spravedlivá jeho výkon a motivace se zvyšuje. Pokud ale pociťuje nespravedlnost, naopak působí demotivačně. Zaměstnanec vždy svou odměnu a vynaložené úsilí porovnává se spolupracovníky na srovnatelných pracovních pozicích. Nerovnováha spravedlnosti může mít dvě formy.

- pozitivní nespravedlnost: oproti ostatním nás ponechává ve výhodě (přeplacení),
- negativní nespravedlnost: oproti ostatním nás ponechává v nevýhodě (nedoplacení) (Jelínek; Jetmarová, 2017).

### **Herzbergova motivační teorie dvou faktorů**

Je jednou z motivačních teorií, která vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu. Sestavuje se pro lepší pochopení motivačních faktorů pracovníků v organizaci.

- **Hygienické faktory:** jsou spojeny s pracovním prostředím, podmínkami a pracovním zařazením. Například pracovní zařazení, vztahy na pracovišti, platové podmínky, organizovanost, vybavení. Nízká kvalita nebo dokonce nepřítomnost se stává hlavním zdrojem nespokojenosti. Jejich přítomnost nebývá definována jako motivátor, ale jako nejspokojenost. Pracovník je bere jako samozřejmost a účinek jejich naplnění rychle vyprchává. Příkladem může být nevyplacená mzda.

- **Motivátory:** jsou vnitřní pohnutky a faktory, které ovlivňují vztah člověka k práci a probouzí motivaci a spokojenost. Motivátorem může být práce samotná, možnost postupu, úspěch a uznání. Pokud jsou tyto motivátory obsaženy v potřebné kvalitě, jsou zdrojem pracovní spokojenosti, naopak nepřítomnost faktoru či nedostatečná kvalita vedou k opaku. Proto naplnění motivátorů je nezbytnou podmínkou motivace k pracovnímu úsilí a jejich vliv na motivaci je dlouhodobý (Jelínek; Jetmarová, 2017).

## Motivy lidí k práci

Dle Bělohlávka (2003) nezáleží motivace jen na penězích a výše uvedených faktorech. Proto by měl každý manažer dobře znát své podřízené, aby znal jejich konkrétní motivy a byl schopen jim také vyhovět.

- Peníze,
- Činnost samotná- s tím související zbavení se přebytečné energie,
- Výkon- velkým aspektem je radost z odvedeného výkonu,
- Jistota- do jisté míry je společná s penězi, ale více je spojená s budoucností,
- Seberealizace- uspokojení přináší využití příležitosti být lepší a dosáhnout víc,
- Sociální kontakty- být obklopen lidmi s podobným smýšlením.

### 3.14 Styly vedení

Při vedení lidí uplatňují manažeři různé styly řídicí práce, která je závislá na jejich charakterových vlastnostech, návycích, postojích nebo na konkrétním rozpoložení řešené situace.

#### 3.14.1 Rozdíl mezi řízením a vedením

- Řízení: za řízení považujeme, když podřízeným neponecháváme žádný prostor a pouze plní naše úkoly.

- Vedení: znamená, že podřízeným ponecháváme prostor na vyjádření a rozhodování probíhá společně s manažerem.

Dle Šuleře (2003) rozlišujeme tři základní styly vedení lidí a to: demokratický, liberální a autokratický.

**Demokratický styl-** nebo také partnerský styl, ponechává prostor pro názory druhých. Obecně je ve většině skupin považován za nejlepší nejen proto, že je optimálně centralizovaný. Vůdce skupiny i všichni její členové mají přehled o chodu a cíli skupiny a navzájem se respektují. Společně se podílejí na rozhodování. Manažer dává členům skupiny co nejméně příkazů, naopak se snaží podnítit jejich iniciativu, přijímá návrhy, se

kterými podřízení přicházejí a je otevřený hovoru o jiných tématech než jen o těch, která ho zajímají. Produktivita skupin v demokratickém řízení bývá spíše průměrná, zato však kvalitní a dlouhodobě stabilní. Proto bývá často využíváno vysoké zainteresovanosti členů na výsledcích skupiny. Manažer se o znalosti a podněty svých podřízených opírá a jejich návrhy bere v úvahu, avšak sám si ponechává prostor pro finální rozhodnutí řešení, neboť si je vědom své osobní odpovědnosti. V tomto stylu používá otevřené otázky typu: „Jaký na to máte názor?“.

**Liberální styl-** jde o nedirektivní, minimálně centralizovaný styl řízení. Vedoucí skupiny při liberálním řízení jen zřídka zasahuje do činnosti skupiny a její členové jsou na vedoucím minimálně závislí. Manažer je zde postaven do role rádce a své názory členům sděluje pouze, je-li o to přímo požádán. Manažer má tedy za úkol vytvářet vhodné prostředí pro nápady ostatních. V těchto skupinách nejsou stanoveny pevné normy ani pravidla, ale každý člen dobře ví, co má dělat a kde je jeho místo. I přes svobodu vyplývající ze stylu řízení, však nebývá členy zneužívána. Vedoucí stanoví cíl, kterého je třeba dosáhnout a cesty k jeho dosažení ponechá na členech skupiny. Tento styl je nejčastěji využíván na výzkumných pracovištích nebo tam, kde tvůrčí pracovníci s vysokoškolským vzděláním, jsou vysoce motivováni k práci.

**Autokratický styl-** častěji nazýván byrokratický styl. Jedná se o maximálně centralizovaný a direktivní styl řízení, kdy veškerý chod a rozhodnutí vycházejí z jednoho místa a to od vedoucího pracovníka. Byrokratický styl nepřipouští žádnou diskuzi naopak je postaven na příkazech a přímých delegování činností. Při jakýchkoliv pochybách se manažer opírá o normy, směrnice a od podřízených si drží odstup. Členové skupiny mají velmi málo svobody na vyjadřování svých podnětů a názorů, které by mnohdy mohly vést k zefektivnění výroby, ale vedoucí skupiny nemá pochopení pro názory podřízených a nepřipouští diskuzi. V takto vedených skupinách často panují velmi napjaté a nevyrovnané vztahy, proto musí být autorita manažera vynucována. Vzhledem k malé zainteresovanosti členů skupiny na přidělených úkolech, bývá odvedená práce mnohdy nekvalitní. I přesto je však nutno připustit, že autokraticky vedená skupina dosahuje vysoké výkonnosti. Efektivnost tohoto stylu řízení je vysoce závislá na osobnosti a schopnostech manažera. Byrokratický vedoucí vždy dosáhne cíle, který si stanoví a výsledky bývají kvalitní. To však pouze v případě, spojí-li se kvalita jeho schopností se schopnostmi členů skupiny.

Tento styl je typický pro armádu, kde jsou dané přesné pokyny jak postupovat (Šuleř, 2003).

### **3.14.2 Koučování**

Jinými slovy koučink lze také považovat za styl vedení lidí. Jedná se o proces, který podporuje hledání individuálních cest, řešení a dále rozvíjí člověka v určité oblasti. Kouč se snaží spolu s klientem najít vhodné řešení. Koučování by se dalo definovat tak, že „člověk se nejlépe učí praxí a vlastní zkušeností“ na což dále navazuje zpětná vazba od kouče neboli manažera (Pavlica; Jarošová; Kaiser, 2010).

Koučování obecně můžeme rozdělit na tři typy:

#### **1. Podle hloubky**

- Transformační, mění člověka samotného.
- Transakční, které podporuje změnu k nějaké akci.

#### **2. Podle oblasti života**

- Osobní koučování nebo také životní, které se zabývá problémy soukromého života. Například partnerských vztahů a životní spokojenosti.
- Profesní koučování se týká oblastní pracovních záležitostí.

#### **3. Podle počtu osob**

- Individuální,
- Skupinový.

Manažer v roli kouče musí s klientem neboli pracovníkem vytvořit partnerský vztah založený na tvůrčím procesu, který podporuje myšlení a inspiruje k maximalizaci jeho profesního potenciálu. Proto, aby proces byl úspěšný je pro manažera nezbytné fungovat se zaměstnancem na rovnocenné úrovni a tzv. „hrát“ podle jeho pravidel, jen tak ho totiž lze podnítit k maximální efektivnosti. Dále se zaměstnanci pracují tak, že pomocí vhodně položených otázek podněcují jejich různé pohledy na věc, dostávají se pod povrch uvědomění si sebe sama a motivují při nacházení vlastních zdrojů nezbytných k uskutečnění dalších záměrů (Parma, 2006).



### 3.14.3 Delegování

Někdy také nazývané jako dělba kompetencí, znamená přenesení úkolů nebo konkrétně stanoveného rozsahu odpovědnosti manažera na nižší stupeň řízení nebo jinou osobu. Delegování však nespočívá jen v samotném přeměrování úkolů a odpovědnosti, ale spočívá i v přenechání pravomoci a zajištění odpovídajících podmínek a zdrojů, které jsou nezbytné k efektivnímu odvedení práce. Současně předpokládá, že manažer do delegovaných úkolů nijak nezasahuje s výjimkou, že se zaměstnanec nedrží daného cíle nebo o to sám požádá (Cipro, 2009).

Ve chvíli, kdy manažer není delegování schopen a všechna rozhodnutí provádí sám, brání svým podřízeným v možnosti přebírat odpovědnost a iniciativu za správně odvedené úkoly. Proto by měl manažer do svých dlouhodobých plánů zahrnout i fakt, zapojit pomocí delegování do samotného procesu rozhodování co nejvíce lidí. Přitom jednoduchým klíčem kontroly k delegování je stanovit, jak by úkoly měly být dokončené a jak by měl vypadat výsledek. Mezi nejčastěji delegované činnosti patří rutinní práce, úkoly pro jednotlivce, shromažďování informací, zastupování a neoblíbené činnosti. Následujících pět kroků by mělo manažerovi usnadnit delegování:

- 1. Vymezení delegovaných úkolů** - manažer by si měl stanovit, čím přímo přispívá k fungování organizace a v čem naopak nevyniká nebo je to natolik jednoduché, že by to zvládl i někdo jiný. Dále by si měl napsat seznam činností, které dělá denně, týdně, měsíčně a vymežit to podstatné co nelze přenést na podřízené.
- 2. Vytvoření plánu delegování** - je potřeba si stanovit co je třeba splnit a jak by měl finální úkol vypadat. Aby delegování bylo co nejefektivnější, musí manažer umět přesně říci, co po zaměstnanci chce, tedy popsat jednotlivé kroky a specifika nezbytná pro úspěšné zvládnutí. Je třeba si vymežit povinnosti, i to jakým způsobem mají být splněny.
- 3. Vybrat správnou osobu** - základem výběru vhodného člověka je určení dovedností, které jsou pro zvládnutí nezbytné. Manažer dle seznamu delegovaných úkolů určí, které schopnosti a vědomosti jsou pro jejich zvládnutí nezbytné. Na závěr při pohovoru s možnými kandidáty, pokládá otevřené otázky, aby se ujistil, že ho jsou schopni splnit.

4. **Určení výsledků a odpovědnosti** - klíčem k úspěšné delegaci je plánování, proto si manažer musí předem stanovit jak má konečný výsledek vypadat a svá očekávání sdělit zaměstnanci. Konkrétně se jedná o kvóty, postupy, specifické cíle a výsledky, které musí být splněny a jsou měřitelné.
5. **Pravidelná kontrola a podpora** – manažer si například stanoví každou středu od 13 hodin na 15 minut čas schůzky. Tyto kontrolní schůzky zabezpečí, že pokud se během plnění vyskytne problém lze ho bezprostředně odstranit. Kontrola by měla spíše spočívat v konzultaci se zaměstnancem a kladení otázek. Měla by být oboustranně přínosná a rozvíjet spolupráci mezi manažerem a zaměstnanci (Cipro, 2009).

Zásadou procesu delegování je:

- nevměšování se do problematiky,
- nezasahování do svěřeného úkolu,
- delegovat efektivně,
- mít znalosti procesu delegování.

Mezi hlavní cíle delegování patří:

- konkurenceschopnost,
- stabilita,
- růst organizace,
- zisk,
- růst efektivnosti práce manažera i zaměstnanců,
- trvale udržitelný rozvoj organizace.

Mezi dílčí cíle delegování lze zařadit:

- time management (efektivní čas manažera),
- vytvoření podmínek pro vlastní rozvoj,
- optimální využití dostupných zdrojů,
- stimulování zaměstnanců,
- zvyšování úrovně kompetencí podřízených,
- tvorba pozitivního klima,
- objektivnější kontrolování a hodnocení,
- vytváření důvěry mezi manažerem a zaměstnancem.

Přínosy pro manažera:

- zabránění stagnace,
- nové nápady, náměty a inspirace,
- jiný pohled na hodnocení pracovníků,
- více času na prioritní úkoly,
- rozvoj kompetencí podřízených.

Přínosy pro zaměstnance:

1. dobrý pocit,
2. chuť pracovat,
3. seberealizace,
4. profesionální přístup (Cipro, 2009).

## **4. Praktická část**

Tato část diplomové práce je zaměřena na charakteristiku zkoumané společnosti, její historii a nabízené služby. Mimo to jsou zde uvedeny výsledky dotazníkového šetření a zodpovězeny dílčí výzkumné otázky. V závěru praktické části je zhodnocen stav současných a budoucích manažerských dovedností a na základě zjištěných výsledků navržena doporučení jak odstranit nedostatky a trvale rozvíjet manažerské dovednosti.

### **4.1 Představení společnosti Auto Kelly**

Společnost Auto Kelly, a.s. je největším tuzemským dodavatelem náhradních dílů a příslušenství pro automobily a motocykly. Jedná se o obchodně logistickou firmu, která na českém trhu s autodíly působí od roku 1994. Kromě České republiky společnost působí i na Slovensku (od roku 1997) a v Bulharsku (od roku 2013). Od ledna 2016 je členem LKQ Corporation což je největší Americká společnost sdružující společnosti prodávající náhradní díly nejen v Americe ale i v Evropě a na Tchaj-wanu.

Srdcem Auto Kelly je tzv. centrála. Pracuje zde více než 200 zaměstnanců, kteří zajišťují nejen nákup zboží od tuzemských a zahraničních dodavatelů, ale i vývoz zboží do zahraničí. Nechybí zde ani oddělení jako personální, marketingové a zákaznické podpory. Sídlí zde vedení společnosti nebo například tým fleet starající se o flotilní vozy.

Součástí centrály je také nové, špičkově vybavené školicí a tréninkové centrum s prezentací garážového vybavení. Zde probíhají školení a následný trénink servisních profesionálů. Ti se potom starají o zaškolení zákazníků a servisů, kteří si vybavení koupí.

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o největšího prodejce náhradních dílů v České republice, svou konkurenční výhodu společnost vidí v jejím zaměření jak na velkoobchodní tak i maloobchodní prodej. Společnost má celkem 80 poboček, které kromě klasického maloobchodního prodeje, nabízí i rozvoz jednotlivým autoservisům i šestkrát denně.

Společnost zaměstnává 1065 zaměstnanců a 7 členů vedení společnosti. V rámci zkoumaného Ústeckého kraje se jedná o 8 poboček, každá pobočka má 12 zaměstnanců. Konkrétní pracovní pozice jsou řidiči, prodavači, skladníci, obchodní zástupci a manažer pobočky.

### **Služby pro servisy**

Základní službou pro servisy je moderní e-shop, ze kterého mohou pohodlně nakupovat maloobchodní i velkoobchodní zákazníci. Nabízí vytvoření firemního účtu, na který může zákazník objednávat potřebné zboží, které mu řidič v den objednání a v požadovaný čas přiveze. Na e-shopu kromě kompletního sortimentu náhradních dílů a příslušenství, lze koupit i garážové vybavení, dílenské nářadí či sezónní zboží.

Součástí e-shopu je i unikátní služba „Profi Garáž“. Díky této funkci, si mohou servisy do systému vložit svá auta a program poté za ně hlídá všechny důležité termíny související s provozem vozidla a současně vede i elektronickou servisní knížku. Tato funkce je dostupná i běžným motoristům, její název je „Moje Garáž“. Dostupná je nyní i aplikace pro mobilní telefony.

Nejvýznamnější službou, kterou servisům Auto Kelly nabízí, je tzv. AKAS (Auto Kelly Auto Servis). Tato služba umožňuje smluvním servisům z každého nákupu, dle jeho hodnoty, čerpat body, které každý rok mohou proměnit za oblečení či nářadí pro zaměstnance. Současně si servisy mohou vybrat i nejrůznější garážovou techniku s tím, že poté se její hodnota odečítá z utržených bodů a tím se splácí.

### **Služby veřejnosti**

Mimo sortimentu pro auta nyní Auto Kelly nabízí i motocykly a příslušenství pro ně, elektrokola, potřeby pro hobby a volný čas, hotová jídla, oblečení, kancelářské vybavení a další.

## 4.2 Vyhodnocení dotazníků

Jedná se o dotazník určený manažerům společnosti Auto Kelly. Dotazník vyplňovali manažeři poboček v Ústeckém kraji. Dotazníky byly mezi manažery rozeslány prostřednictvím emailové komunikace zprostředkované krajským manažerem. Konkrétně byli osloveni manažeři poboček Podbořany, Chomutov, Louny, Most, Litoměřice, Teplice, Ústí nad Labem a Děčín.

Dotazníkové šetření obsahovalo 25 zaškrťovacích otázek, všechny otázky byly uzavřené, u celkem 7 otázek lze zvolit více než jednu variantu. Průzkumu se zúčastnilo 8 osob, z čehož jeden dotazník nebyl vyplněn, a proto nebyl do průzkumu zařazen. Hodnoty uvedené v tabulkách představují procentuální četnost odpovědí na jednotlivé otázky. Dotazník je rozdělen na šest částí:

- **Identifikační otázky**

Otázka č. 1 – 7 v dotazníku. Otázky se týkají pohlaví, věku manažerů, dosaženého vzdělání, délky pracovního poměru, počtu svěřených podřízených a spokojenost se vztahy na pracovišti.

- **Struktura osobnosti manažera**

Otázka č. 8 – 13 v dotazníku. Zde manažeři hodnotili komunikaci s podřízenými, jaký preferují styl vedení, delegované činnosti, motivace podřízených nebo důležitost osobních vlastností.

- **Manažerské dovednosti**

Otázka č. 14 – 20 v dotazníku. Hodnotila se významnost tvrdých a měkkých dovedností, vzdělávání manažerů, přínos porad a dovednosti využitelné na příslušné pozici.

- **Manažerské funkce**

Otázka č. 21 – 23 v dotazníku. Manažeři hodnotili významnost manažerských funkcí, definovali, kolik času věnují manažerským funkcím a uvedli, které funkce nejčastěji delegují.

- **Sumarizace současných manažerských dovedností**

Otázka č. 24 v dotazníku. Tato otázka hodnotí manažerské dovednosti, kterými v současné době manažeři disponují.

- **Sumarizace budoucích manažerských dovedností**

Otázka č. 25 v dotazníku. Poslední otázka hodnotí manažerské dovednosti, které se manažeři domnívají, že budou v rozmezí 1 – 3 let potřebovat posílit.

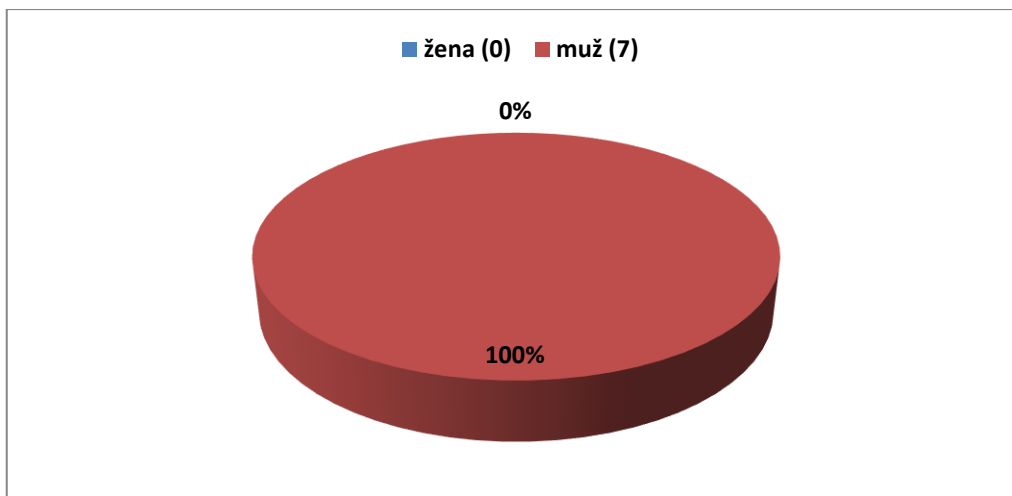
#### **4.2.1 Identifikační otázky**

První část dotazníku obsahuje identifikační otázky, které zjišťují základní informace o respondentech. Tedy jejich pohlaví, věk, dosažené vzdělání, délce působení ve vedoucí pozici, počet svěřených pracovníků a podobně.

#### **Otázka č. 1- Uveďte Vaše pohlaví.**

Tato otázka měla za úkol zjistit, v jakém poměru jsou mezi manažery zastoupena jednotlivá pohlaví. Jak z grafu č. 1 vyplývá, na manažerské pozici pracují pouze muži (100 %). Je známo, že muži mají lepší schopnost vést, nezodpovězeno otázkou však zůstává, zda je tomu opravdu tak nebo jen ženy nejsou ve společnosti Auto Kelly zastoupeny z důvodu předmětu podnikání.

Graf 1: Pohlaví manažerů

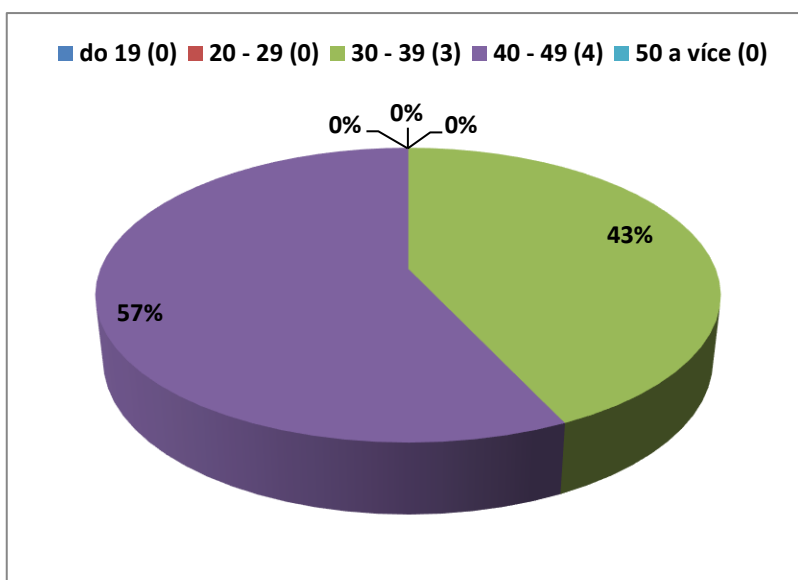


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### Otázka č. 2- Uveďte Váš věk.

Tato otázka byla zaměřena na věkové zastoupení manažerů v jednotlivých krajích. Bylo zjištěno, že ve věku 30 – 39 let je 43 % manažerů a 40 – 49 let téměř 57 %. Žádný z respondentů není v rozmezí do 19 – 29 let a 50 a více let.

Graf 2: Věk manažerů



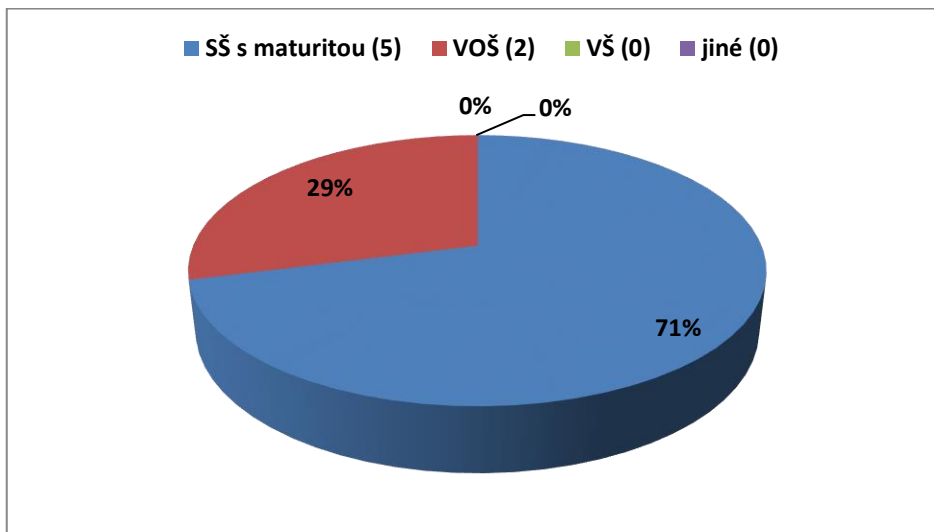
Zdroj: vlastní zpracování, 2019



### Otázka č. 3- Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Na základě údajů z grafu č. 3 je patrné, že převážná většina manažerů 71 % má středoškolské vzdělání zakončené maturitou. Pouze 29 % má vyšší odborné vzdělání. Což vyplývá z podstaty pracovní pozice, pro kterou není podstatou dosažený titul, ale odborné znalosti z praxe.

Graf 3: Vzdělání

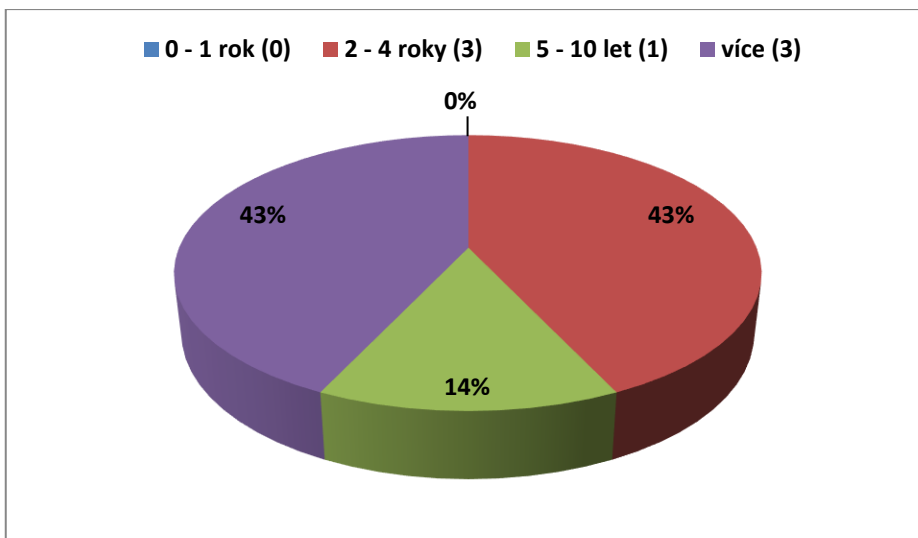


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 4- Jak dlouho pracujete v Auto Kelly na vedoucí pozici?

Tato otázka zkoumá délku praxe na vedoucí pozici. Žádný z vedoucích pracovníků, není v manažerské funkci kratší dobu než jeden rok. 43 % pracovníků je na řídicí pozici zaměstnáno 2 – 4 roky, 14 % je zaměstnáno 5 – 10 let a více než 10 let je zde zaměstnáno 43 % manažerů. Všichni manažeři tedy dobře znají vnitropodnikovou situaci a fluktuace je zde minimální.

Graf 4: Počet let na vedoucí pozici

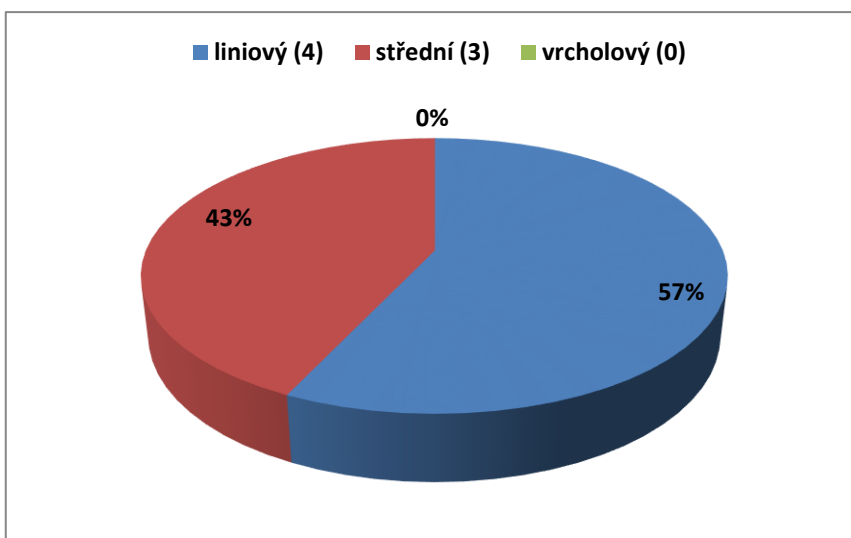


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### Otázka č. 5- Jakou manažerskou pozici v Auto Kelly vykonáváte?

Pozici liniového manažera vykonává 57 % a pozici středního manažera 43 % dotazovaných. I přesto, že všichni oslovení manažeři zastávají místo okresního manažera, jejich zařazení se může lišit v závislosti na velikosti či charakteru pobočky

Graf 5: Manažerská pozice

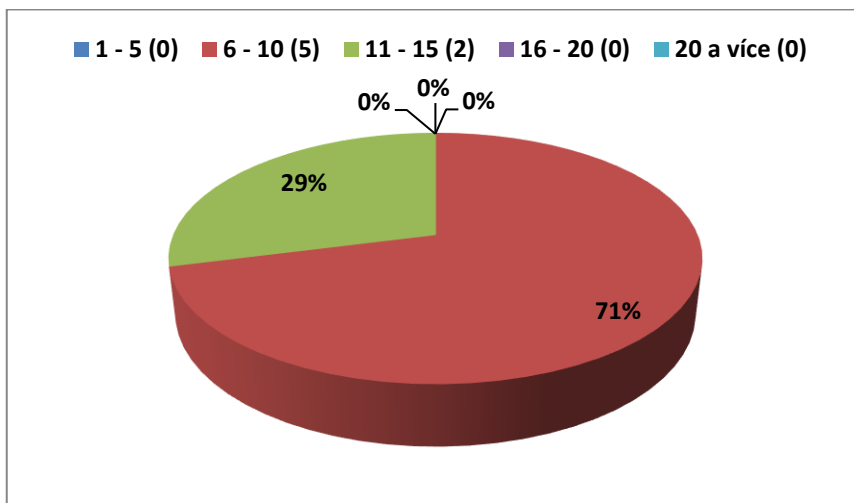


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 6- Kolik řídíte zaměstnanců?

Většina manažerů (71 %) má svěřeno 6 – 10 podřízených pracovníků, pouze 29 % manažerů má 11 – 15 zaměstnanců. Jak je již zmíněno výše, počet pracovníků je odvozen od velikosti pobočky a množství poskytovaných služeb.

Graf 6: Počet podřízených pracovníků

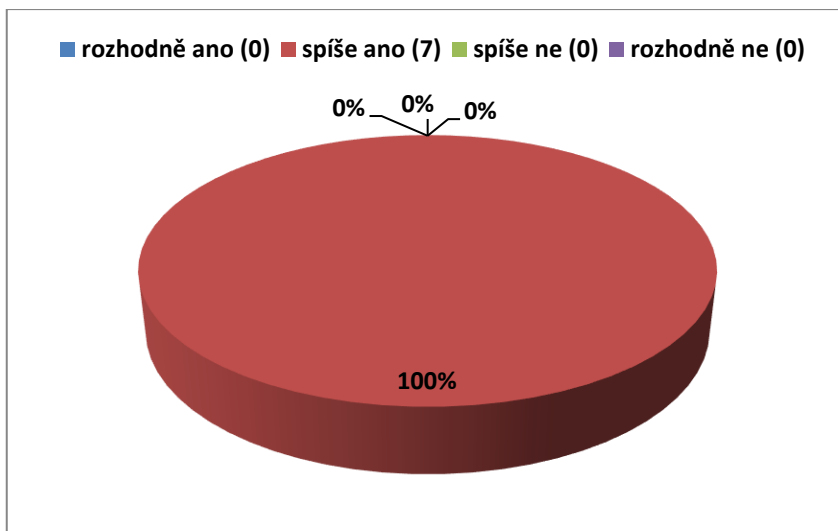


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 7- Jste spokojen se vztahy na pracovišti?

Se vztahy na pracovišti jsou spíše spokojeni téměř všichni manažeři (100 %). Nikdo neoznačil možnost nespokojenosti se vztahy.

Graf 7: Spokojenost se vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

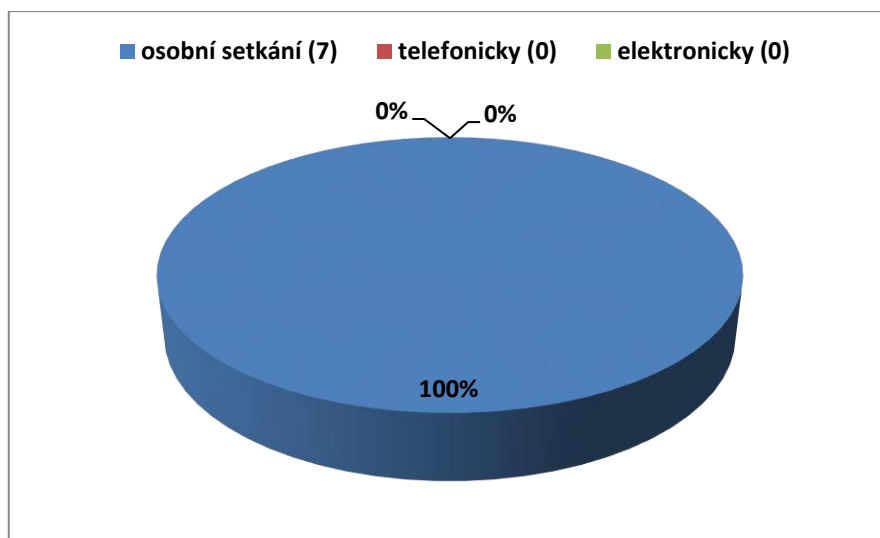
#### 4.2.2 Struktura osobnosti manažera

Druhá část dotazníku se snaží nahlédnout do osobnosti manažera. Jestli preferuje osobní komunikaci s podřízenými, jaký styl vedení uplatňuje, charakterové vlastnosti, které by měl mít správný manažer nebo například na čem se dle jejich názoru zakládá úspěšné řízení. V této části je u víceúrovňových odpovědí zvolená prezentace výsledků v tabulce.

#### Otázka č. 8- Jakou komunikaci při práci s podřízenými preferujete?

Tato otázka zjišťuje, jakou formu komunikace manažeri k podřízeným používají a zda se tím nevyhýbají osobnímu kontaktu. Všichni vedoucí pracovníci (100 %) preferují osobní setkání, před telefonickou nebo elektronickou formou.

Graf 8: Komunikace s podřízenými



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 9- Které vlastnosti jsou podle Vás nejdůležitější? (vyberte 3)**

U této otázky mohli manažeři zvolit tři správné odpovědi. Za nejdůležitější manažerskou vlastnost je považována důslednost (32 %), tedy schopnost pevně si stanovit pravidla a těch se držet. Dále pak se shodným počtem odpovědí pracovitost (29 %) a týmová práce (29 %). Nejmenší četnost odpovědí má přizpůsobení a empatie (10 %). Žádný z respondentů neoznačil odpověď tvořivost, cílevědomost, charisma nebo sebedůvěra.

Tabulka 1: Nejdůležitější vlastnosti

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl %
Pracovitost	6	29
Důslednost	7	32
Tvořivost	x	x
Cílevědomost	x	x
Přizpůsobení a empatie	2	10
Týmová práce	6	29
Charisma	x	x
Sebedůvěra	x	x

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 10- Na čem je podle Vás postaveno úspěšné řízení? (vyberte 2)**

Zde byla možnost zvolit dvě odpovědi. Z tabulky č. 2 je patrné, že dle názoru dotázaných je úspěch řízení postaven na umění komunikovat (43 %), na sílu přirozené autority se spoléhá 36 % manažerů. Nejmenší četnost odpovědí byla zaznamenána u otázek schopnost správně se rozhodnout (7 %), nést odpovědnost a přijímat riziko (7 %) a motivovat zaměstnance (7 %). Žádný z manažerů neoznačil odpověď nést riziko za podřízené či vyhledávání nových příležitostí.

Tabulka 2: Základ úspěchu řízení

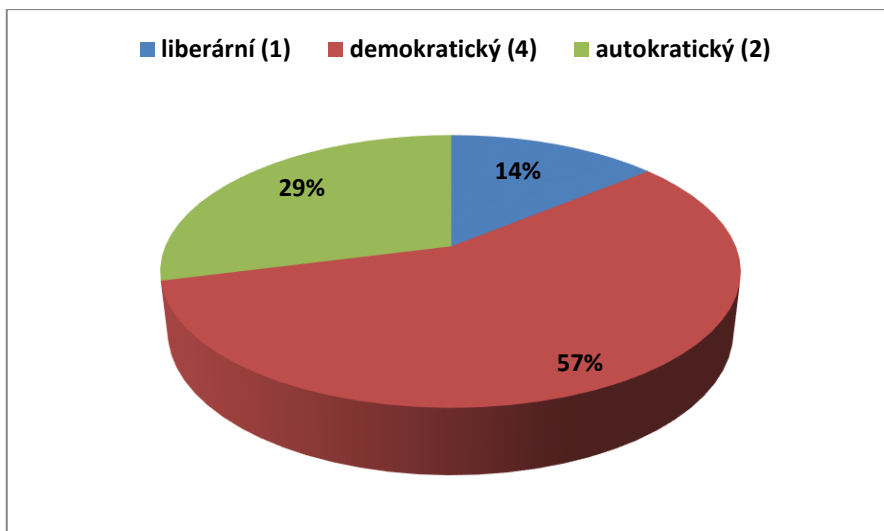
<b>Možnost odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl %</b>
Přirozená autorita	5	36
Schopnost správně se rozhodnout	1	7
Schopnost nést odpovědnost a přijímat riziko	1	7
Nést riziko za podřízené	0	0
Umění komunikovat	6	43
Motivovat zaměstnance	1	7
Vyhledávat nové příležitosti	0	0
Jiné	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 11- Jaký styl vedení podřízených preferujete?**

Tato otázka měla za cíl zjistit styl vedení podřízených. Pouze 14 % manažerů zastává liberální styl vedení, který je založený na volnosti zaměstnanců. 57 % manažerů uplatňuje demokratický styl, který spočívá ve vzájemné komunikaci. Autokratický styl používá 29 % dotázaných.

Graf 9: Styl vedení

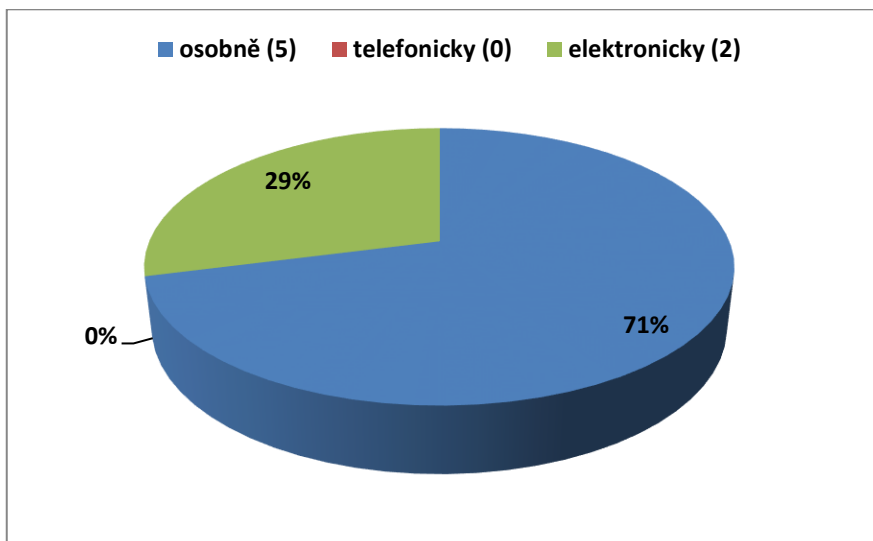


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### Otázka č. 12- Jakým způsobem delegujete činnosti na své podřízené?

Delegování lze považovat ze způsob vedení, každý vedoucí pracovník by měl umět delegovat méně důležité či rutinní činnosti na své podřízené. Z dotazovaných manažerů předává informace osobně 71 % a elektronicky 29 %. Možnost telefonicky neoznačil nikdo.

Graf 10: Způsob delegování

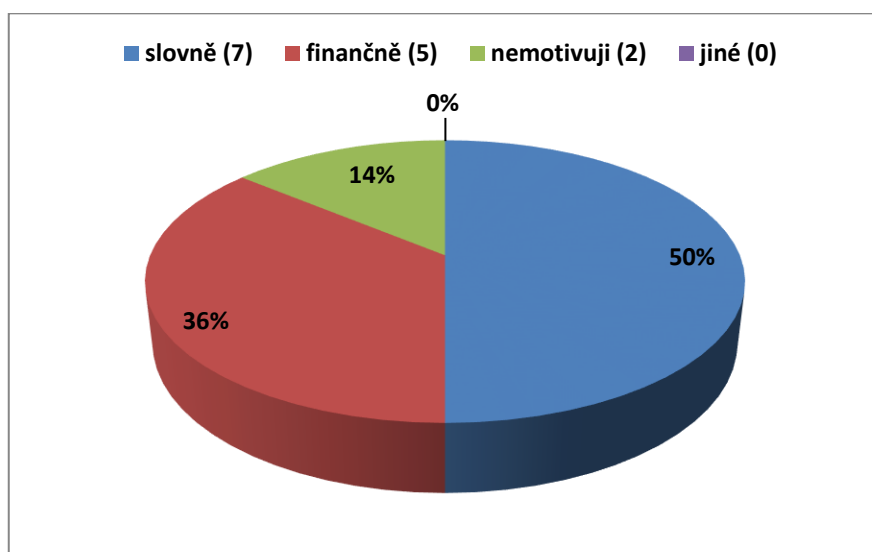


Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 13- Jak motivujete své podřízené? (vyberte 2)

U této otázky byla možnost zvolit dvě varianty. Motivaci slovní pochvalou používá polovina (50 %) manažerů, finanční bonus uplatňuje 36 % dotázaných. Překvapivě 14 % manažerů uvedla, že motivovat nemusí.

Graf 11: Způsob motivace



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### 4.2.3 Manažerské dovednosti

Třetí část dotazníku hodnotí manažerské dovednosti podle jejich významnosti, vzhledem k tomu jak často je manažeři používají při každodenních činnostech. Jedná se o tvrzení týkající se tvrdých a měkkých dovedností, spojených s pozicí pracovníka.

### Otázka č. 14- Významnost tvrdých dovedností na Vaší pozici.

V tabulce č. 3 jsou uvedeny vybrané tvrdé dovednosti, které na své pozici manažeři používají a dle svého úsudku jim měli přiřadit požadovanou významnost. Každému tvrzení byla přiřazena váha a na základě váženého součtu jednotlivých vah můžeme určit pořadí důležitosti.



Nejdůležitější tvrdou dovedností, jsou znalosti nových technologií i účetnictví. Tyto schopnosti považuje téměř 45 % respondentů za velmi významné až významné.

Následující důležitou dovedností jsou právní znalosti. Tuto schopnost považuje téměř 30 % dotázaných za velmi významné až málo významné.

Tabulka 3: Význam tvrdých dovedností

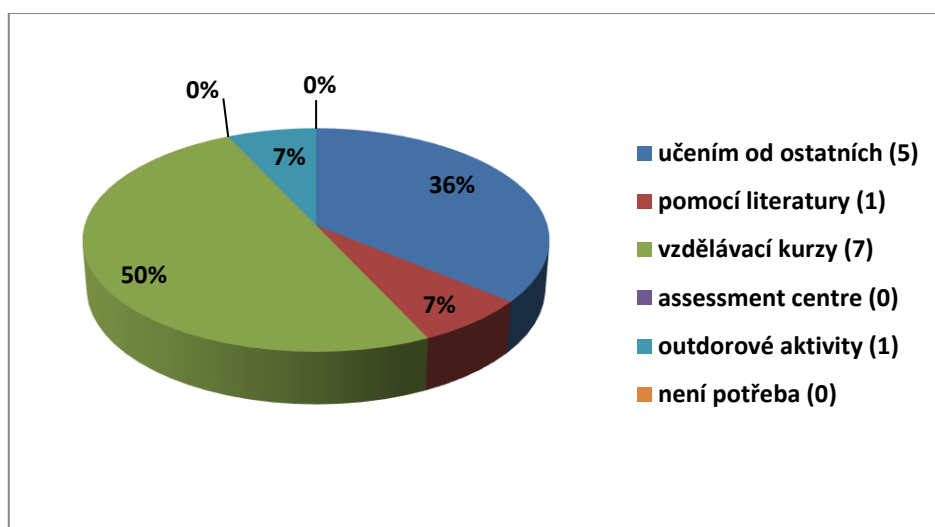
Charakteristika	Velmi významné	Významné	Málo významné	Nevýznamné	Vážený součet
<b>Váha</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>x</b>
Jazykové	x	1	3	3	13
Právní	2	2	2	1	19
Nové technologie	3	2	1	1	21
Účetní	2	3	2	x	21

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 15- Jakým prostřednictvím, by se podle Vás měli manažeři vzdělávat? (vyberte 2)**

Z grafu č. 12 vyplývá, že polovina manažerů (50 %) se domnívá, že nejlepší je vzdělávání pomocí vzdělávacích kurzů. 36 % dotázaných označilo odpověď učením se od ostatních, pomocí literatury 7 % a outdoorové aktivity také 7 % respondentů. Odpověď assessment centre neoznačil nikdo.

Graf 12: Vzdělávání manažerů



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 16- Významnost měkkých dovedností na vaší pozici

V tabulce č. 4 jsou uvedeny vybrané měkké dovednosti, které na své pozici manažeři používají a dle svého úsudku jim měli přiřadit požadovanou významnost. Každému tvrzení byla přiřazena váha a na základě váženého součtu jednotlivých vah můžeme určit pořadí důležitosti.

Jednoznačně nejvýznamnější měkká dovednost je vedení lidí, tedy schopnost účelně vést své podřízené požadovaným směrem. Tuto schopnost považuje 100 % dotázaných za velmi významnou, protože s jejím využitím se setkává prakticky denně. Dalšími důležitými dovednostmi jsou hodnocení- objektivní zhodnocení výsledků i organizování- systematizace své práce, kdy je 71 % manažerů označilo za velmi významné ve vztahu ke každodenní činnosti.

Naopak za nejméně důležité jsou považovány kreativita- schopnost nalézat nová inovativní řešení a motivace- podněcování podřízených k žádoucímu účinku, ty byly ohodnoceny jako velmi významné pouze 14,5 % dotázaných.

Tabulka 4: Vzdělávání manažerů

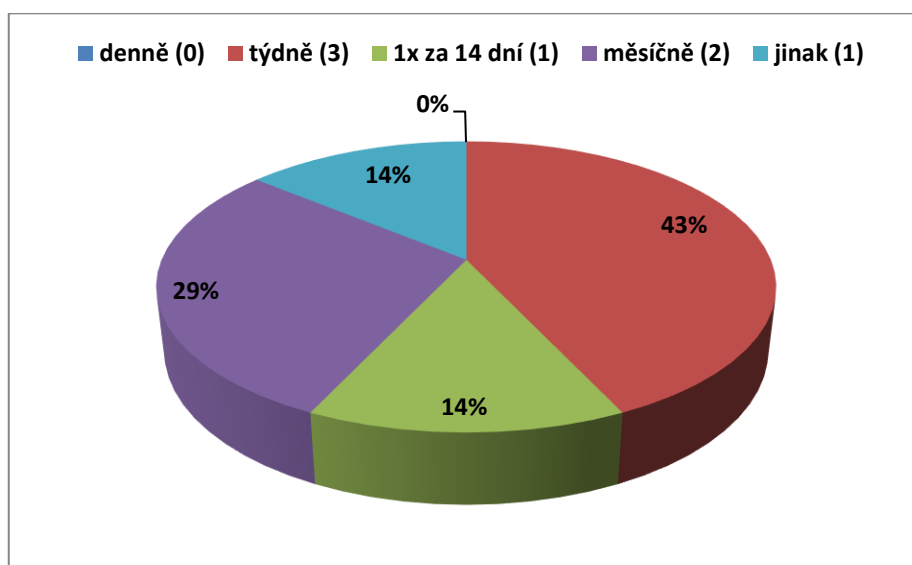
Charakteristika	Velmi významné	Významné	Málo významné	Nevýznamné	Vážený součet
<b>Váha</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>x</b>
Adaptabilita	5	1	x	1	24
Delegování	4	3	x	x	25
Hodnocení	6	1	x	x	27
Kognitivní dovednosti	4	3	x	x	25
Komunikace	5	2	x	x	26
Kontrola	5	2	x	x	26
Kreativita	1	5	1	x	21
Motivace	1	5	1	x	21
Organizace	6	1	x	x	27
Plánování	3	3	1	x	23
Rozhodování	5	2	x	x	26
Týmová spolupráce	4	3	x	x	25
Vedení lidí	7	x	x	x	28

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 17- Jak často se na Vašem pracovišti konají porady?

Tato otázka zkoumá četnost porad na pracovišti. Žádný z dotázaných neoznačil odpověď denně, týdně se konají porady na 43 % pracovišť, jednou za čtrnáct dní na 14 %, měsíčně pořádá porady 29 % manažerů a 14 % respondentů odpovědělo jinak.

Graf 13: Četnost porad



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 18- Jaký podle Vás mají porady přínos? (vyberte 3)

Každá porada by měla mít jak pro manažery, tak i zaměstnance nějaký přínos. To jaký to je nám zodpoví následující otázka. Nejčastější odpověď byla informovanost (29 %), dále se shodným počtem označení (19 %) to jsou lepší vztahy a aktivnější přístup zaměstnanců. Dle 14 % dotázaných porady zlepšují komunikaci a 10 % manažerů pomocí nich kolektivně řeší problémy. Pouze 4,5 % označilo odpověď možnost delegování i kontrola práce. Nikdo neoznačil odpověď motivace podřízených.

Tabulka 5: Přínos porad

<b>Možnost odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl %</b>
Lepší komunikace	3	14
Motivace podřízených	0	0
Lepší pracovní vztahy	4	19
Aktivnější přístup zaměstnanců	4	19
Kolektivní řešení problémů	2	10
Informovanost	6	29
Možnost delegování	1	4,5
Kontrola práce	1	4,5

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 19- Vyberte 5 dovedností, které při své práci nejvíce využíváte.**

Tabulka č. 6 nám ukazuje dovednosti, které manažeři na dané pozici nejčastěji používají. Na prvním místě je jedna z manažerských funkcí, kontrola (20 %), další nejpoužívanější jsou organizační dovednosti (17 %). Třetí nejčastější dovedností je delegování (14 %), shodný počet odpovědí (11 %) mají počítačové a komunikační dovednosti. Mezi nejméně časté odpovědi (3 %) patří schopnost řídit, řešení konfliktů, empatie a schopnost sebeřízení. Nikdo neoznačil odpovědi jazykové a motivační dovednosti.

Tabulka 6: Nejvyužívanější dovednosti

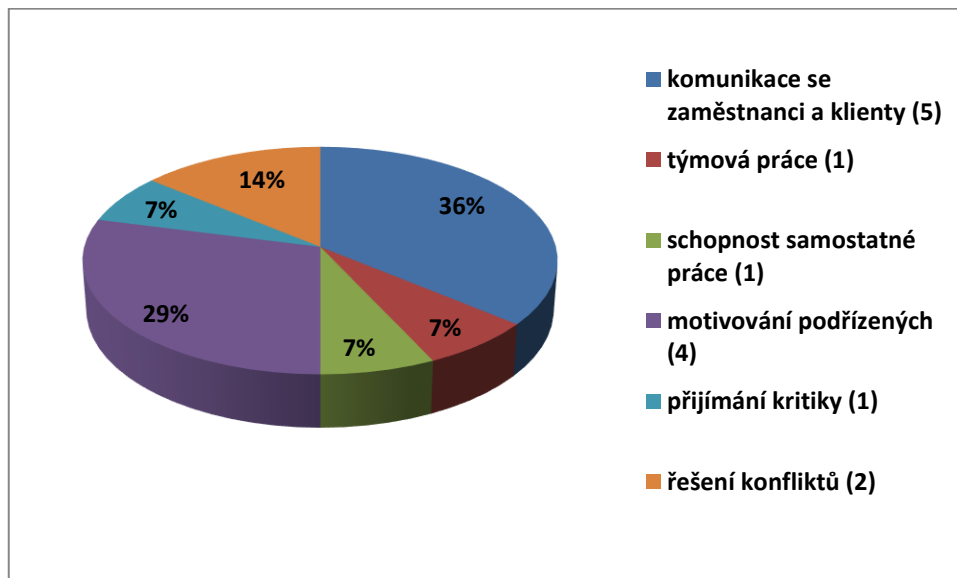
<b>Možnost odpovědi</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Podíl %</b>
Jazykové dovednosti	0	0
Schopnost sebeřízení	1	3
Plánování	3	9
Empatie	1	3
Kontrola	7	20
Motivační dovednosti	0	0
Organizační dovednosti	6	17
Řešení konfliktů	1	3
Počítačové dovednosti	4	11
Komunikační dovednosti	4	11
Týmová spolupráce	2	6
Schopnost řídit	1	3
Delegování	5	14

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 20- Které dovednosti se domníváte, že lze rozvíjet až v praxi? (vyberte 2)**

Nejčastější odpovědí na otázku, které dovednosti lze rozvíjet, až v praxi byla s 36 % komunikace se zaměstnanci a klienty, druhá nejčastější s 29 % je motivace podřízených. Řešení konfliktů označilo 14 % dotázaných. Nejméně častými odpověďmi (7 %) byly týmová práce, schopnost samostatné práce i řešení konfliktů.

Graf 14: Dovednosti rozvíjené v praxi



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### 4.2.4 Manažerské funkce

Čtvrtá část dotazníku hodnotí manažerské funkce nejen podle významnosti, ale i toho kolik procent denní činnosti tvoří. Poslední otázka je zaměřena na to, které z manažerských funkcí jsou manažeři ochotni delegovat.

**Otázka č. 21- Významnost manažerských funkcí.**

Žádný z dotazovaných nezařadil jakoukoli z manažerských funkcí do kategorie nedůležité nebo spíše nedůležité. Do kategorie důležité zařadilo plánování 57 % respondentů, organizování 71 %, výběr a rozmisťování zaměstnanců 71 %, vedení lidí 100 % a kontrola 86 %.

Tabulka 7: Významnost manažerských funkcí

Manažerské funkce	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité
Plánování	x	x	43 %	57 %
Organizování	x	x	29 %	71 %
Výběr a rozmisťování zaměstnanců	x	x	29 %	71 %
Vedení lidí	x	x	x	100 %
Kontrola	x	x	14 %	86 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

### Otázka č. 22- Kolik procent času věnujete manažerským funkcím?

Tato otázka měla za úkol zodpovědět, jakou část dne manažeři věnují jednotlivým funkcím.

Plánování věnuje čtvrtinu dne 57 % manažerů, tři čtvrtiny dne mu věnuje 29 %, zbylých 14 % mu věnuje skoro celý den.

Organizování věnuje 57 % dotázaných polovinu dne, 29 % mu věnuje čtvrtinu dne a 14 % skoro celý den.

Výběru a rozmisťování zaměstnanců věnuje 72 % dotázaných čtvrtinu dne, ostatní manažeři mu věnují v rozmezí tři čtvrtě až celý den.

Vedení lidí 43 % dotázaných věnuje polovinu dne, 29 % čtvrtinu dne a zbylí manažeři mu věnují v rozmezí od tři čtvrtě do celého dne.

Kontrola věnuje 57 % respondentů tři čtvrtiny dne, polovinu dne mu věnuje 29 % a zbylých 14 % mu věnuje skoro celý den.

Tabulka 8: Kolik času je věnováno manažerským funkcím

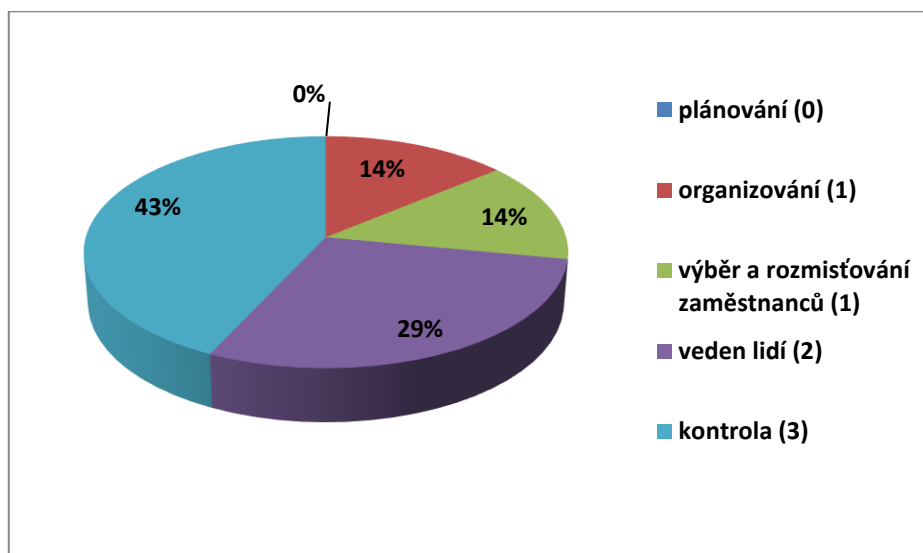
Manažerské funkce	1 – 25 %	26 – 50 %	51 – 75 %	76 – 100 %
Plánování	57 %	x	29 %	14 %
Organizování	29 %	57 %	x	14 %
Výběr a rozmisťování zaměstnanců	72 %	x	14 %	14 %
Vedení lidí	29 %	43 %	14 %	14 %
Kontrola	x	29 %	57 %	14 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Otázka č. 23- Kterou z manažerských funkcí (v omezeném rozsahu) nejčastěji delegujete?**

Nejčastěji delegovanou funkcí je kontrola, kterou na své podřízené přenáší 43 % manažerů, další nejčastější je vedení lidí 29 %. Se shodným počtem 14 % bylo označeno organizování i výběr a rozmisťování zaměstnanců. Nikdo z dotázaných neoznačil odpověď plánování.

Graf 15: Nejčastěji delegované manažerské funkce



Zdroj: vlastní zpracování, 2019



#### 4.2.5 Sumarizace současných manažerských dovedností

Pátá část dotazníku hodnotí schopnosti a dovednosti, se kterými manažeři v současné době disponují nebo naopak nedisponují. Je zde 7 oblastí, z nichž každá obsahuje 4 tvrzení, která manažeři hodnotili dle škály, zcela ovládám, spíše ovládám, spíše neovládám, zcela neovládám. Každé tvrzení má přiřazenou určitou váhu a na základě váženého součtu, lze určit pořadí významnosti jednotlivých oblastí i tvrzení.

#### **Otázka č. 24- Ohodnoťte manažerské dovednosti, s kterými v současné době disponujete.**

Tabulka č. 9 vyhodnocuje současný stav manažerských dovedností. Každému tvrzení byla přiřazena váha, poté na základě součtu vah určíme pořadí důležitosti jednotlivých tvrzení a současně po součtu vah v oblasti i pořadí jednotlivých oblastí.

Mezi nejvýznamnější oblast současných manažerských dovedností jednoznačně patří delegování, s kterým se respondenti setkávají denně. Dalšími důležitými oblastmi jsou organizování a komunikace. Všechny tyto tři stěžejní oblasti manažerských dovedností jsou navzájem provázané a velmi úzce spolu souvisí. Kompletní tabulka s výsledky je součástí přílohy č. 2 vyhodnocení současného stavu dovedností

Nejvýznamnějších tvrzení, která manažeři ovládají je hned několik, napříč jednotlivými oblastmi:

- Organizování- schopnost koordinovat činnosti.
- Kontrola a hodnocení- schopnost spravedlivě ohodnotit a ocenit podřízené.
- Rozhodování- schopnost navrhnout řešení určitého problému.
- Delegování- schopnost delegovat práci dle zkušeností podřízených.

Nejméně důležitých tvrzení, která v současné době manažeři spíše neovládají je také několik, napříč jednotlivými oblastmi:

- Plánování- schopnost dodržet délku zadaného úkolu.
- Organizování- schopnost organizovat svou práci.
- Motivace- podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům.

Tabulka 9: Současné manažerské dovednosti

Dovednost	Zcela ovládám	Spíše ovládám	Spíše neovládám	Zcela neovládám	Vážený součet
<b>Váha</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>x</b>
Plánování	44	48	2	x	94
Organizování	56	39	2	x	97
Kontrola a hodnocení	36	36	x	x	72
Rozhodování	60	30	6	x	96
Delegování	64	30	4	x	98
Komunikace	56	39	2	x	97
Motivace	36	45	8	x	89

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

#### 4.2.6 Sumarizace budoucích manažerských dovedností

Šestá část dotazníku hodnotí dovednosti a schopnosti, které manažeři mají, ale o kterých se domnívají, že je budou v rozmezí 1-3 let potřebovat posílit. Je zde 7 oblastí, z nichž každá obsahuje 4 tvrzení, která respondenti ohodnotili dle škály významně posílit, středně posílit, mírně posílit a není potřeba posilovat. Každé tvrzení má přiřazenou odpovídající váhu a na základě váženého součtu, lze určit pořadí významnosti jednotlivých oblastí i tvrzení.

**Otázka č. 25- Ohodnoťte manažerské dovednosti, které se domníváte, že v rozmezí 1 – 3 let potřebujete posílit.**

Tabulka č. 10 vyhodnocuje budoucí stav manažerských dovedností. Každému tvrzení byla přiřazena odpovídající váha, poté na základě součtu jednotlivých vah získáme pořadí jednotlivých tvrzení. A současně součtem vah jednotlivých oblastí i určíme pořadí oblastí. Kompletní tabulka s výsledky je součástí přílohy č. 3 vyhodnocení budoucího stavu dovedností

Nejvýznamnější oblast manažerských dovedností, kterou není potřeba posílit je organizování spolu s delegováním.

Mezi nejvýznamnější tvrzení, o kterém se manažeři domnívají, že není potřeba dále posilovat, patří dvě schopnosti z jednotlivých oblastí:

- Organizování- schopnost koordinovat činnosti.
- Delegování- schopnost nést odpovědnost za delegované úkoly.

Naopak dovedností, které potřebují významně posílit a procházejí napříč jednotlivými oblastmi je hned několik:

- Plánování- schopnost dodržet délku zadaného úkolu.
- Organizování- schopnost organizovat svou práci.
- Rozhodování- umět rozhodnout i s neúplnými informacemi.
- Motivace- podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům.
  - motivování pracovníků formou pochvaly.
  - schopnost reálně odměnit dokončené úkoly.

Tabulka 10: Budoucí manažerské dovednosti

<b>Dovednost</b>	<b>Významně posílit</b>	<b>Středně posílit</b>	<b>Mírně posílit</b>	<b>Není potřeba posilovat</b>	<b>Vážený součet</b>
<b>Váha</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>x</b>
Plánování	x	2	57	32	91
Organizování	x	4	42	48	94
Kontrola a hodnocení	x	x	39	32	71
Rozhodování	x	6	48	36	90
Delegování	1	4	36	52	93
Komunikace	x	6	45	40	91
Motivace	1	10	45	28	83

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

## **5 Zhodnocení výsledků**

Na základě zpracování dotazníkového šetření, bylo zjištěno, jaké dovednosti vedoucí pracovníci společnosti Auto Kelly ovládají a v jakých zaostávají. Pro navržení vhodných doporučení byla vytvořena syntéza výsledků včetně výsledků na předem stanovené dílčí cíle.

### **Identifikační otázky**

Všichni dotazovaní pracovníci jsou muži, ve věku 30 – 49 let. Z celkového počtu nejvyššího dosaženého vzdělání převyšuje středoškolské s maturitou nad vyšším odborným vzděláním, s tím souvisí skutečnost, že na danou pozici není třeba, aby manažeři měli vysokoškolské vzdělání. Naopak většina manažerů vzešla z řad pracovníků. Na vedoucí pozici není nikdo kratší dobu než 1 rok. Z celkového počtu dotazovaných se převážně jedná o liniové manažery, kteří řídí 6-10 pracovníků. Dále z výsledků vyplývá, že se vztahy na pracovišti jsou spíše spokojeni všichni manažeři.

### **Struktura osobnosti manažera**

Z celkového počtu dotázaných, všichni manažeři označili, že nejvíce při komunikaci s podřízenými preferují osobní setkání. Na otázku, která vlastnost, je dle respondentů nejdůležitější odpovědělo 32 % důslednost, 29 % pracovitost a 29 % týmová práce. Úspěšné řízení je dle dotázaných ze 43 % postaveno na umění komunikovat a 36 % na přirozené autoritě. Demokratický styl vedení uplatňuje 57 % a autokratický 29 % respondentů. Téměř 71 % manažerů deleguje úkoly na své podřízené osobně, zbytek 29 % elektronicky. Celkem 50 % manažerů motivuje podřízené slovní pochvalou a 14 % uvádí, že motivovat nemusí.

### **Manažerské dovednosti**

Manažeři hodnotili význam tvrdých dovedností na jejich pozici s tím, že 43 % označilo znalost nových technologií za velmi významné a 43 % účetní znalosti za významné. Naopak jazykové znalosti považuje 43 % za nevýznamné. Na otázku jakým prostřednictvím by se měli manažeři vzdělávat, odpovědělo 50 % vzdělávacími kurzy a 36 % učením se od ostatních manažerů. Při hodnocení měkkých dovedností označilo 100 % respondentů vedení lidí za velmi významné. Hodnocení výsledků a organizace

práce je velmi významná pro 85,5 %. Celkem na 43 % pracovišť se porady konají 1x za týden. Dle 29 % z nich je jejich hlavním přínosem informovanost, 19 % lepší pracovní vztahy a aktivnější přístup zaměstnanců. Manažeři vybírali ze seznamu tvrdých a měkkých dovedností ty, které nejvíce používají při své práci. Kontrolu uvedlo 20 %, organizační dovednosti 17 % a delegování 14 %. Z celkového počtu na otázku, které dovednosti lze rozvíjet, až v praxi 36 % odpovědělo komunikace se zaměstnanci i klienty a 29 % motivování podřízených.

### **Manažerské funkce**

Z celkového počtu manažerů na otázku jak důležité jsou pro ně manažerské funkce, všichni dotázaní jednotlivé funkce zařadili jako důležité. Současně jako nejvýznamnější hodnotí vedení lidí a kontrolu. Manažeři měli za úkol rozčlenit, kolik procent času denně jednotlivým funkcím věnují. Největší část dne, tedy tři čtvrtiny dne věnují kontrole činností. Všichni manažeři přiznávají, že v omezeném rozsahu delegují i manažerské funkce, nejčastěji pak kontrolu a vedení lidí.

### **Sumarizace současných a budoucích manažerských dovedností**

Pokud mezi sebou porovnáme tabulku č. 9 současné manažerské dovednosti a tabulku č. 10 budoucí manažerské dovednosti, zjistíme, že se v mnohém velmi podobají. Co se týče ovládnutí jednotlivých dovedností, jsou v obou tabulkách na předních místech oblast organizování a delegování. V současné době manažeři nejlépe ovládají koordinaci činností, spravedlivě hodnotí a oceňují zaměstnance nebo jsou například schopni delegovat práci dle zkušeností podřízených. Naopak, ale do budoucna si jsou vědomi, že potřebují posílit z hlediska plánování, dodržení délky zadaného úkolu. Schopnost organizovat svou práci a umět rozhodnout i s neúplnými informacemi. Oblast, která vyžaduje zvláštní pozornost je motivování. Zde se manažeři příliš neangažují a všechna tvrzení získala nízký vážený součet.

## 5.1 Interpretace dílčích cílů

### **Otázka č. 1- Které dovednosti ovládají vedoucí pracovníci v současné době nejlépe a které naopak nejméně?**

K nejlépe ovládaným dovednostem v současné době patří delegování, které respondentům nečiní dle výsledků respondentů žádné obtíže. Dle dotazování pravidelně delegují všichni manažeři, z toho 71 % předává úkoly na podřízené osobně a ostatní elektronicky. I přesto však 14 % manažerů přiznává, že neumějí podřízeným dát plnou volnost při plnění úkolů. Nejčastěji delegovanou funkcí je dle 43 % manažerů kontrola. Dalšími významnými dovednostmi jsou organizování a komunikace, které zcela ovládá ¾ dotázaných. S tím souvisí i skutečnost, že téměř polovina respondentů pokládá umění komunikovat za klíčové pro úspěšné řízení.

Naopak nejméně ovládanou dovedností je motivace, která patří k spíše ovládaným až neovládaným. Zejména jim činí obtíže podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům, reálně odměňovat nebo motivovat skrze pochvalu. Z oblasti rozhodování téměř 28 % dotázaných neovládá schopnost rozhodnout i s neúplnými informacemi.

### **Otázka č. 2- Které dovednosti chtějí vedoucí pracovníci do budoucna posílit?**

Největší zájem o posílení mají pracovníci v oblasti motivování a to zejména proto, že se z hlediska současného stavu dovedností ukázala jako nejméně ovládaná. 14 % respondentů potřebuje významně posílit snahu podpořit podřízené k inovacím a lepším výkonům. O něco méně by do budoucna chtěli zlepšit rozhodování. Zde se jedná zejména o rozhodování i s neúplnými informacemi a umět při rozhodování akceptovat názory podřízených. V oblasti delegování jim činní největší problém dát podřízeným volnost při plnění úkolů. 14 % manažerů uvedlo, že potřebuje tuto oblast významně posílit. Protože manažeři pokládají komunikaci za klíčovou v úspěchu řízení, domnívá se 14 %, že i tato dovednost je potřeba středně posílit. Z oblasti plánování by téměř všichni manažeři mírně chtěli posílit schopnost dodržet délku zadaného úkolu.

**Otázka č. 3- Které dovednosti se pracovníci domnívají, že není potřeba do budoucna posilovat?**

Vedoucí pracovníci se domnívají, že v současnosti nejlépe ovládanou schopnost organizování a delegování do budoucna posílit nepotřebují. Nejméně chtějí posílit organizování což je druhá nejlépe ovládaná dovednost na dnešní úrovni, hned po delegování. Téměř  $\frac{3}{4}$  manažerů se domnívá, že není potřeba posilovat schopnost koordinovat činnosti, umět si stanovit priority či umět nést odpovědnost i za delegované úkoly.

## 6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo řešit problematiku manažerských dovedností ve vybraném podniku a navrhnout vhodné návrhy ke zlepšení úrovně výkonnosti a současně posílení stavu manažerských dovedností. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Dílčím cílem bylo odpovědět na výzkumné otázky.

V teoretické části je na základě literární rešerše objasněna veškerá teorie ke zkoumané problematice. Za pomoci literatury jsou detailně vysvětleny základní pojmy, kterými jsou management, manažer. Dále rozdíl mezi pojmy manažerské funkce a manažerské role. Manažerské dovednosti, které manažer potřebuje, aby byl schopen vykonávat činnosti napříč podnikem. V závěru teoretické části je pojednáno o stylech vedení.

Praktická část se zaměřuje na zkoumání úrovně manažerských dovedností v konkrétním podniku. Pro získání požadovaných dat bylo využito dotazníkové kvantitativní metody. Do dotazníkového šetření se zapojilo 7 manažerů společnosti, zabývajících se velkoobchodním a maloobchodním prodejem auto-moto dílů. Dotazník je rozdělen na šest částí. V první části jsou identifikační otázky a jiné nezbytné charakteristiky, následuje druhá část ta je zaměřena na osobnost manažera, jakým způsobem deleguje a vede podřízené. Třetí část se zabývá manažerskými dovednostmi a jejich významností. Čtvrtá část se týká manažerských funkcí a jejich významnosti. Pátá část sumarizuje současné manažerské dovednosti a poslední šestá část hodnotí budoucí manažerské dovednosti.

Z výzkumu vyplynulo, že nejdůležitějšími dovednostmi, které ke své práci využívají, jsou rozhodování, delegování, organizování a kontrola. Naopak nejproblémovější je oblast motivace a plánování. Jak ukazují tabulky níže, které sumarizují současné a budoucí manažerské dovednosti.



Tabulka 11: Dovednosti současně ovládané a budoucí, není potřeba posilovat

<b>Současné + budoucí</b>	<b>Dovednost</b>
Organizování	Koordinovat činnosti
Kontrola	Spravedlivě ohodnotit a ocenit podřízené
Rozhodování	Navrhnout řešení problému
Delegování	Delegovat práci dle zkušeností podřízených
	Nést odpovědnost za delegované úkoly

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Právě tyto dovednosti řadí linioví manažeři jako velmi důležité. Velmi kladně jsou hodnoceny vlastnosti jako týmová práce, důslednost či pracovitost, jedny z vlastností potřebné pro výkon funkce. Současně i to, že hlavní předností všech manažerů je preference osobní komunikace s podřízenými. To usnadňuje činnosti, uvedené v tabulce č. 11. Bez efektivní komunikace by manažeři obtížně delegovali či kontrolovali. Tyto dovednosti by se měli manažeři snažit udržet na současné úrovni a trvale je rozvíjet.

Tabulka 12: Dovednosti současné neovládané a budoucí, je potřeba významně posílit

<b>Současné + budoucí</b>	<b>Dovednost</b>
Plánování	Dodržet délku zadaného úkolu
Organizování	Organizovat svou práci
Rozhodování	Rozhodnout i s neúplnými informacemi
Motivace	Podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům
	Motivování formou pochvaly
	Reálně odměnit dokončené úkoly

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

U dovedností v tabulce č. 12 naopak shledávají rezervy, kterých si jsou manažeři vědomi a do budoucna je potřebují posílit. Otázky týkající se motivace podřízených pracovníků ukázaly, že manažeři i přesto, že si jsou vědomi cennosti lidského kapitálu, jako nejdůležitějšího aktiva společnosti, potřebují tuto dovednost silně posílit. Finanční bonus či slovní pochvala se v opakujícím se kruhu stávají nedostatečným. Proto bych navrhovala vytvořit rozvinutý systém odměňování založený nejen na pochvale, ale i balíčku složeném ze sick days, wellness poukazů, sportovních aktivit nebo podnikových slev. Manažeři by měli i efektivně působit na zaměstnanecké potřeby a těmi se primárně

řídít. Dostatečný důraz by měl být kladen na komunikaci mezi manažery a podřízenými, respektovat jejich názory a seznamovat je s podnikovými cíli a nalézat cesty k jejich naplnění. To vede k pozitivním vztahům na pracovišti, které v rámci posílení týmového výkonu se mohou dále rozvíjet teambuildingovými aktivitami. Jako nejvhodnější nástroj vzdělávání, manažeři (dle grafu č. 12) určili vzdělávací kurzy, z toho důvodu by bylo nejvhodnější pro ně uspořádat vnitropodnikový kurz se zaměřením na motivaci podřízených. Zde by si otevřeně navzájem mohli pohovořit o svých nedostatcích a nalézt společnou cestu k nápravě.

Provedeným průzkumem bylo dále zjištěno, že manažeři obtížně plánují a následně organizují svou vlastní práci. Z toho vyplývá, že pokud nezvládají vytvořit navazující sled činností při své práci, jen obtížně to mohou vytvořit pro podřízené. Pokud by činnosti spolu kooperovali a manažeři byly schopni odhadnout následný rozsah a strávený čas, snížili by se stresové situace a zefektivnila se práce v jednotlivých na sebe navazujících cyklech. Tyto dovednosti by mohli být posíleny pomocí externích kurzů zaměřených na individuální plánování.

Do budoucna jsou všechny dovednosti nezbytné. Mezi nejpodstatnější manažeři řadí plánování, organizování a rozhodování, proto je potřeba navrhnout takové kroky a opatření, které budou jejich úroveň systematicky zvyšovat a tím udržovat dynamický charakter. Dalším doporučením (založeném také na grafu č. 12) je učení se od ostatních manažerů. Zde by se dalo využít skutečnosti, že manažeři mají na začátku každého měsíce krajskou poradou. Na té by mohli zkonzultovat své poznatky z jednotlivých poboček a případně aplikovat.

Tato práce zkoumala dovednosti komplexně, protože pro práci manažerů jsou důležité nejen měkké ale i tvrdé dovednosti. Tvrdé dovednosti jsou jednoduše měřitelné, relativně snadno jdou naučit a tvoří teoretický rámec práce, v němž se poté utváří prostor pro měkké dovednosti. Měkké dovednosti jsou hůře měřitelné, měnitelné, ale v kombinaci s tvrdými dovednostmi vytváří základ pro řešení různých situací a tím úspěšné vykonávání manažerské profese. Manažeři by měli tyto dovednosti ovládat na takové úrovni, aby měkkými dovednostmi dokázali podpořit ty tvrdé. Analýzou získaných dat byly zjištěny nejen dovednosti velmi dobře ovládané, ale i ty, ve kterých mají manažeři rezervy. Na jejich základě byla následně stanovena opatření k jejich trvalému rozvoji, která udrží dynamický charakter společnosti nejen v současnosti, ale i do budoucna.

## 7 Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

**BĚLOHLÁVEK, František.** *Desatero manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN: 80-7226-873-2.

**CAJTHAMR, Václav; DĚDINA, Jiří.** *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN: 978-80-2473-348-7.

**CIPRO, Martin.** *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. 160 s. ISBN: 978-80-247-2945-9.

**CRAINER, Stuart.** *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2000. 249 s. ISBN: 80-7261-019-8.

**ČAKRT, Michal.** *Typologie osobnosti pro manažery*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 301 s. ISBN: 978-80-7261-201-7

**DĚDINA, Jiří., ODCHÁZEL, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

**DYTRT, Zdeněk.** *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?* Brno: Computer Press, 2011. 200 s. ISBN: 978-80-251-3344-6.

**FRIEDEL, John; PETERS-KÜHLINGER, Gabriele.** *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN: 978-80-247-2145-3.

**JELÍNEK, Marian; JETMAROVÁ, Kamila.** *Neztraťte motivaci v době blahobytu*. Praha: Portál, 2017. 240 s. ISBN: 978-80-262-1196-9.

**JUNG, Carl G.** *Analytická psychologie: její teorie a praxe*. 2. vydání. Praha: Academia, 1993. 208 s. ISBN: 80-200-0480-7

**KOUBEK, Ladislav.** *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1. vydání. Brno: Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN: 978-80-87981-12-2.

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

**MASLOW, Abraham Harold.** *O psychologii bytí.* Praha: Portál, 2014. 320 s. ISBN: 978-80-262-0618-7.

**PARMA, Petr.** *Umění koučovat.* 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2006. 222 s. ISBN: 80-86851-34-6.

**PAVLICA, Karel; JAROŠOVÁ, Eva; KAISER, Robert.** *Versatilní vedení: dynamická rovnováha manažerských dovedností.* Praha: Management Press, 2010. 222 s. ISBN: 978-80-7261-208-6.

**PITRA, Zbyněk.** *Základy managementu.* 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN: 978-80-86946-33-7.

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

**PUTNOVÁ, Anna; SEKNIČKA, Pavel.** *Etika v podnikání a hodnoty trhu.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. 200 s. ISBN: 978-80-247-5545-8.

**ŠAJDLEROVÁ, Ivana, KONEČNÝ, Miloslav.** *Základy managementu.* 1. vydání. Ostrava: VŠB-TUO, 2007. 197 s. ISBN: 978-80-248-1520-6.

**ŠTĚPANÍK, Jaroslav.** *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN: 978-80-247-2494-2.

**ŠULEŘ, Oldřich.** *Manažerské techniky III.* 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN: 80-85839-87-3.

**VÁCHAL, Jan; VOCHOZKA, Marek.** *Podnikové řízení.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. 688 s. ISBN: 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje

**CENTRÁLA JE SRDCEM AUTO KELLY.** *Autokelly.cz* [online]. © Auto Kelly a.s. 2019 [cit. 2019-02-17]. Dostupné z: <http://prace.autokelly.cz/centrala-je-srdcem-auto-kelly/>

**MOTIVACE, MOTIVOVÁNÍ A MOTIVAČNÍ TEORIE.** *Managementmania.com* [online]. 2016 [cit. 2018-06-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

## **8 Přílohy**

### **Seznam příloh**

**Příloha č. 1:** Dotazník

**Příloha č. 2:** Vyhodnocení současného stavu dovedností

**Příloha č. 3:** Vyhodnocení budoucího stavu dovedností

## Příloha č. 1: Dotazník

### I. Identifikační otázky

1. Uveďte Vaše pohlaví.
  - muž
  - žena
  
2. Uveďte Váš věk.
  - do 19
  - 20 – 29
  - 30 – 39
  - 40 – 49
  - 50 a více
  
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - SŠ s maturitou
  - VOŠ
  - VŠ- bakalář, magistr
  - jiné
  
4. Jak dlouho pracujete v Auto Kelly na vedoucí pozici?
  - méně než 1 rok
  - 1 – 4 roky
  - 5 – 10 let
  - více
  
5. Jakou manažerskou pozici v Auto Kelly vykonáváte?
  - liniový management
  - střední management
  - vrcholový management
  
6. Kolik řídíte zaměstnanců?
  - 1 – 5
  - 6 – 10
  - 11 – 15
  - 16 – 20
  - 21 a více



7. Jste spokojen (a) se vztahy na pracovišti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

## II. Struktura osobnosti manažera

8. Jakou komunikaci při práci s podřízenými preferujete?

- osobní setkání
- telefonickou
- elektronickou

9. Které vlastnosti jsou podle Vás nejdůležitější? (vyberte 3)

pracovitost	
důslednost	
tvořivost	
cílevědomost	
přizpůsobení a empatie	
týmová práce	
charisma	
sebedůvěra	

10. Na čem je podle Vás postaveno úspěšné řízení? (Vyberte 2 možnosti)

- přirozená autorita
- schopnost správně se rozhodnout
- schopnost nést odpovědnost a přijímat riziko
- nést riziko za podřízené
- umění komunikovat
- motivovat zaměstnance
- vyhledávat nové příležitosti
- jiné

11. Jaký styl vedení podřízených preferujete?

- Liberální- podřízení pracují samostatně a manažer funguje pouze v roli rádce
- Demokratický- manažer i podřízení pracují na partnerské úrovni, rozhodování probíhá společně, ale konečné slovo má manažer
- Autokratický- je postavený na příkazech a jasně daných hranicích, manažer nepřipouští diskuzi

12. Jakým způsobem delegujete činnosti na své podřízené?

- osobně
- telefonicky
- elektronicky

13. Jak motivujete své podřízené? *(Vyberte 2 možnosti)*

- slovní pochvalou
- finančním bonusem
- motivovat nemusím
- jiné (kurzy, poukázky, dovolená navíc)

### III. Manažerské dovednosti

14. Významnost tvrdých dovedností na Vaší pozici.

*Vyplňte prosím pole významnost dle škály níže*

Charakteristika		Významnost
1	Jazykové znalosti	
2	Právní znalosti	
3	Znalost nových technologií	
4	Účetní znalosti	

Škála významnosti	
4	Velmi významné
3	Významné
2	Málo významné
1	Nevýznamné

15. Jakým prostřednictvím, by se podle Vás měli manažeři vzdělávat? (Vyberte 2 možnosti)

- učením od ostatních manažerů
- pomocí naučné literatury
- vzdělávacími kurzy
- assessment centre
- outdoorové aktivity
- není potřeba se dále vzdělávat

16. Významnost měkkých dovedností na Vaší pozici.

*Vyplňte prosím pole významnost dle škály níže*

	<b>Charakteristika</b>	<b>Významnost</b>
1	Adaptabilita- umění přizpůsobit myšlení, řešení nově vzniklým podmínkám	
2	Delegování- sdílení nebo přenos činností a s tím spojenou odpovědnost	
3	Hodnocení- objektivní hodnocení výsledků práce svojí i svým podřízených	
4	Kognitivní dovednost- rozpoznat problémy a nalézat vhodná řešení	
5	Komunikace- umět vyjádřit srozumitelně co chci, aktivní naslouchání	
6	Kontrola- efektivně provádět kontroly průběžné i finální	
7	Kreativita- schopnost nalézat nová a originální řešení	
8	Motivace- stimulace k žádoucímu chování podřízených	
9	Organizace- systematická organizace své práce	
10	Plánování- schopnost naplánovat jednotlivé kroky? vedoucí k cílovému stavu	
11	Rozhodování- umění vnímat možná rizika a rozhodnout se správně	
12	Týmová spolupráce- schopnost práce v týmu	
13	Vedení lidí- účinně vést podřízené požadovaným směrem	

Škála významnosti	
4	Velmi významné
3	Významné
2	Málo významné
1	Nevýznamné

17. Jak často se na Vašem pracovišti konají porady?

- denně
- týdně
- 1x za 14 dní
- měsíčně
- jinak

18. Jaký podle Vás mají porady přínos? (vyberte 3 možnosti)

<input type="checkbox"/>	Lepší komunikace
<input type="checkbox"/>	Motivace podřízených
<input type="checkbox"/>	Lepší pracovní vztahy
<input type="checkbox"/>	Aktivnější přístup zaměstnanců
<input type="checkbox"/>	Kolektivní řešení problémů
<input type="checkbox"/>	Informovanost
<input type="checkbox"/>	Možnost delegování
<input type="checkbox"/>	Kontrola práce

19. Vyberte 5 dovedností, které při své práci nejvíce využíváte.

<input type="checkbox"/>	Jazykové dovednosti	<input type="checkbox"/>	Počítačové dovednosti
<input type="checkbox"/>	Schopnost sebeřízení	<input type="checkbox"/>	Komunikační dovednosti
<input type="checkbox"/>	Plánování	<input type="checkbox"/>	Týmová spolupráce
<input type="checkbox"/>	Empatie	<input type="checkbox"/>	Schopnost řídit
<input type="checkbox"/>	Kontrola	<input type="checkbox"/>	Delegování
<input type="checkbox"/>	Motivační dovednosti		
<input type="checkbox"/>	Organizační dovednosti		
<input type="checkbox"/>	Řešení konfliktů		

20. Které dovednosti se domníváte, že lze rozvíjet až v praxi?

Vyberte 2

- komunikace se zaměstnanci i klienty
- týmová práce
- schopnost samostatné práce
- motivování podřízených

- přijímání kritiky
- řešení konfliktů

#### IV. Manažerské funkce

##### 21. Významnost manažerských funkcí.

*U každé funkce označte vždy jednu odpověď křížkem (x)*

Manažerské funkce	Nedůležité	Spíše nedůležité	Spíše důležité	Důležité
Plánování				
Organizování				
Výběr a rozmisťování zaměstnanců				
Vedení lidí				
Kontrola				

##### 22. Kolik procent času věnujete manažerským funkcím?

*U každé funkce označte vždy jednu odpověď křížkem (x)*

Manažerské funkce	1 – 25 %	26 – 50 %	51 – 75 %	75 – 100 %
Plánování				
Organizování				
Výběr a rozmisťování zaměstnanců				
Vedení lidí				
Kontrola				

23. Kterou z manažerských funkcí (v omezeném rozsahu) nejčastěji delegujete?

- plánování
- organizování
- výběr a rozmisťování zaměstnanců
- vedení lidí
- kontrola

## V. Sumarizace současných manažerských dovedností

24. Ohodnoťte manažerské dovednosti, s kterými v současné době disponujete.

*U každého výroku označte vždy jednu odpověď křížkem (x)*

Otázka		Zcela ovládám	Spiše ovládám	Spiše neovládám	Zcela neovládám
Plánování	Schopnost odhadnout obtížnost úkolu				
	Stanovit podřízeným dosažitelné cíle				
	Schopnost dodržet délku zadaného úkolu				
	Pružně reagovat na neočekávané změny? v plánech				
Organizování	Schopnost koordinovat činnosti				
	Umět stanovit priority				
	Schopnost organizovat svou práci				
	Schopnost organizovat práci podřízených				
Kontrola a hodnocení	Schopnost podat objektivní zpětnou vazbu				
	Provádět průběžnou kontrolu práce podřízených				
	Schopnost spravedlivě ohodnotit a ocenit podřízené				
Rozhodování	Zvládnout návrh řešení pod tlakem				
	Schopnost navrhnout řešení problému				
	Při rozhodování akceptovat názory podřízených				
	Umět rozhodnout i s neúplnými informacemi				

Delegování	Schopnost definovat cílový stav úkolu				
	Umět dát podřízeným volnost při plnění úkolu				
	Schopnost delegovat práci dle zkušeností podřízených				
	Schopnost nést odpovědnost za delegované úkoly				
Komunikace	Umět překonávat komunikační bariéry				
	Schopnost aktivně naslouchat potřebám podřízených				
	Schopnost vyslechnout názory druhých				
	Předávat informace kvalitně a v úplné podobě				
Motivace	Vytvářet přátelské pracovní prostředí				
	Podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům				
	Motivování pracovníků formou pochvaly				
	Schopnost reálně odměnit dokončené úkoly				

## VI. Sumarizace budoucích manažerských dovedností

25. Ohodnoťte manažerské dovednosti, které se domníváte, že v rozmezí 1 – 3 let potřebujete posílit.

*U každého výroku označte vždy jednu odpověď křížkem (x)*

Otázka		Významně posílit	Středně posílit	Mírně posílit	Není potřeba posilovat
Plánování	Schopnost odhadnout obtížnost úkolu				
	Stanovit podřízeným dosažitelné cíle				
	Schopnost dodržet délku zadaného úkolu				
	Pružně reagovat na neočekávané změny? v plánech				
Organizování	Schopnost koordinovat činnosti				
	Umět stanovit priority				
	Schopnost organizovat svou práci				
	Schopnost organizovat práci podřízených				
Kontrola a hodnocení	Schopnost podat objektivní zpětnou vazbu				
	Provádět průběžnou kontrolu práce podřízených				
	Schopnost spravedlivě ohodnotit a ocenit podřízené				
Rozhodování	Zvládnout návrh řešení pod tlakem				
	Schopnost navrhnout řešení problému				
	Při rozhodování akceptovat názory podřízených				
	Umět rozhodnout i s neúplnými informacemi				
Delegování	Schopnost definovat cílový stav úkolu				
	Umět dát podřízeným volnost při plnění úkolu				
	Schopnost delegovat práci dle zkušeností podřízených				
	Schopnost nést odpovědnost za delegované úkoly				
Komunika	Umět překonávat komunikační bariéry				



ce	Schopnost aktivně naslouchat potřebám podřízených				
	Schopnost vyslechnout názory druhých				
	Předávat informace kvalitně a v úplné podobě				
Motivace	Vytvářet přátelské pracovní prostředí				
	Podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům				
	Motivování pracovníků formou pochvaly				
	Schopnost reálně odměnit dokončené úkoly				

**Příloha 2: Vyhodnocení současného stavu dovedností**

<b>Otázka</b>		<b>Zcela ovládám</b>	<b>Spíše ovládám</b>	<b>Spíše neovládám</b>	<b>Zcela neovládám</b>	<b>Vážený součet</b>	<b>Součet oblastí</b>
<b>Váha</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Plánová ní	Schopnost odhadnout obtížnost úkolu	3	4	x	x	<b>24</b>	<b>94</b>
	Stanovit podřízeným dosažitelné cíle	4	2	1	x	<b>24</b>	
	Schopnost dodržet délku zadaného úkolu	x	7	x	x	<b>21</b>	
	Pružně reagovat na neočekávané změny? v plánech	4	3	x	x	<b>25</b>	
Organizo vání	Schopnost koordinovat činnosti	5	2	x	x	<b>26</b>	<b>97</b>
	Umět stanovit priority	5	1	1	x	<b>25</b>	
	Schopnost organizovat svou práci	x	7	x	x	<b>21</b>	
	Schopnost organizovat práci podřízených	4	3	x	x	<b>25</b>	
Kontrola a hodnoce ní	Schopnost podat objektivní zpětnou vazbu	2	5	x	x	<b>23</b>	72
	Provádět průběžnou kontrolu práce podřízených	2	5	x	x	<b>23</b>	
	Schopnost spravedlivě ohodnotit a ocenit podřízené	5	2	x	x	<b>26</b>	
Rozhodo vání	Zvládnout návrh řešení pod tlakem	4	3	x	x	<b>25</b>	<b>96</b>
	Schopnost navrhnout řešení problému	5	2	x	x	<b>26</b>	
	Při rozhodování akceptovat názory podřízených	3	3	1	x	<b>23</b>	
	Umět rozhodnout i	3	2	2	x	<b>22</b>	

	s neúplnými informacemi						
Delegování	Schopnost definovat cílový stav úkolu	3	3	1	x	<b>23</b>	98
	Umět dát podřízeným volnost při plnění úkolu	4	2	1	x	<b>24</b>	
	Schopnost delegovat práci dle zkušeností podřízených	5	2	x	x	<b>26</b>	
	Schopnost nést odpovědnost za delegované úkoly	4	3	x	x	<b>25</b>	
Komunikace	Umět překonávat komunikační bariéry	4	2	1	x	<b>24</b>	97
	Schopnost aktivně naslouchat potřebám podřízených	3	4	x	x	<b>24</b>	
	Schopnost vyslechnout názory druhých	4	3	x	x	<b>25</b>	
	Předávat informace kvalitně a v úplné podobě	3	4	x	x	<b>24</b>	
Motivace	Vytvářet přátelské pracovní prostředí	2	5	x	x	<b>23</b>	89
	Podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům	2	3	2	x	<b>21</b>	
	Motivování pracovníků formou pochvaly	3	3	1	x	<b>23</b>	
	Schopnost reálně odměnit dokončené úkoly	2	4	1	x	<b>22</b>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

**Příloha 3: Vyhodnocení budoucího stavu dovedností**

Otázka		Významně posílit	Středně posílit	Mírně posílit	Není potřeba posilovat	Vážený součet	Součet oblastí
Váha		1	2	3	4	x	x
Plánování	Schopnost odhadnout obtížnost úkolu	x	x	4	3	24	91
	Stanovit podřízeným dosažitelné cíle	x	1	3	3	23	
	Schopnost dodržet délku zadaného úkolu	x	x	7	x	21	
	Pružně reagovat na neočekávané změny? v plánech	x	x	5	2	23	
Organizování	Schopnost koordinovat činnosti	x	x	3	4	25	94
	Umět stanovit priority	x	1	2	4	24	
	Schopnost organizovat svou práci	x	1	5	1	21	
	Schopnost organizovat práci podřízených	x	x	4	3	24	
Kontrola a hodnocení	Schopnost podat objektivní zpětnou vazbu	x	x	4	3	24	71
	Provádět průběžnou kontrolu práce podřízených	x	x	5	2	23	
	Schopnost spravedlivě ohodnotit a ocenit podřízené	x	x	4	3	24	
Rozhodování	Zvládnout návrh řešení pod tlakem	x	x	5	2	23	90
	Schopnost navrhnout řešení problému	x	x	4	3	24	
	Při rozhodování akceptovat názory podřízených	x	1	4	2	22	
	Umět rozhodnout i	x	2	3	2	21	

	s neúplnými informacemi						
Delegování	Schopnost definovat cílový stav úkolu	x	x	4	3	24	93
	Umět dát podřízeným volnost při plnění úkolu	1	1	2	3	21	
	Schopnost delegovat práci dle zkušeností podřízených	x	1	3	3	23	
	Schopnost nést odpovědnost za delegované úkoly	x	x	3	4	25	
Komunikace	Umět překonávat komunikační bariéry	x	1	4	2	22	91
	Schopnost aktivně naslouchat potřebám podřízených	x	1	4	2	22	
	Schopnost vyslechnout názory druhých	x	1	3	3	23	
	Předávat informace kvalitně a v úplné podobě	x	x	4	3	24	
Motivace	Vytvářet přátelské pracovní prostředí	x	1	3	3	22	83
	Podporovat podřízené k inovacím a lepším výkonům	1	1	4	1	19	
	Motivování pracovníků formou pochvaly	x	1	5	1	21	
	Schopnost reálně odměnit dokončené úkoly	xx	2	3	2	21	

Zdroj: vlastní zpracování, 2019