

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Lenka Mrkvičková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenka Mrkvičková

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Řešit strukturu a možnosti zlepšování manažerských dovedností v řízení organizace. Teoretická část práce zahrnuje analýzu literárních pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů v organizaci a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení v organizaci.

Metodika

Metodika práce zahrnuje metody analytické a syntetické. Metoda analytická využívá techniky dotazníkového šetření, techniky řízeného rozhovoru, techniky analýzy řídicích dokumentů podniku a organizačních norem podniku.

Syntetická metoda se orientuje na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu v podniku, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahu těchto změn ke změnám v kvalitě řídicího procesu.

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

- ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T.: Management a leadership. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK F.: Jak vést a motivovat lidi. 5. vydání. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O.: Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.: Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K.: Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILEROVÁ, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-0698-9
- LOJDA, J.: Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. 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.
- PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. Praha: Oeconomica, 2004. 128. ISBN 80-245-0703-X
- TURECKIOVÁ, Michaela. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29.března 2016

Jenka Mláč

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odbornou pomoc při psaní diplomové práce, cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnoval během vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat společnosti AED project, a.s. za poskytnutí cenných informací a všem zaměstnancům za ochotu při vyplnění dotazníku.

Manažerské dovednosti

Managerial skills

Souhrn

Cílem diplomové práce na téma „Manažerské dovednosti“ je identifikovat klíčové manažerské dovednosti, které jsou využívány v řízení společnosti AED project, a.s. a navrhnout možnosti zlepšení v této oblasti. Pro realizaci šetření byla použita metoda dotazníkového šetření. Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu řízení podniku a manažer. Pojem manažer v sobě zahrnuje popis schopností, vlastností, znalostí a dovedností manažera, včetně hard a soft dovedností, a manažerské role. Dále jsou zde uvedeny manažerské funkce, mezi které patří plánování, organizování, rozhodování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola, včetně dalších manažerských činností v oblasti přístupu k řízení lidí jako je motivace, hodnocení pracovníků, osobní rozvoj, delegování, úkoly a komunikace v organizaci. Praktická část je zaměřena na úroveň manažerských dovedností ve společnosti AED project, a.s. Pro účely praktické části byly vytvořeny dva hodnotící dotazníky na téma manažerské dovednosti, které byly následně předloženy respondentům k vyplnění. První dotazník je určený pro vedoucí pracovníky, kteří v něm určují, jaké dovednosti považují za nejdůležitější při vykonávání svých běžných pracovních činností nejprve v současnosti, dále pak z hlediska samotné budoucnosti, popřípadě jaké dovednosti by bylo potřeba v dohledné době zdokonalit a posílit. Druhý dotazník je určený pro podřízené pracovníky, kteří v něm hodnotí dovednosti svého nadřízeného. Závěrem celé diplomové práce je zhodnocení výsledků analýz a předložení návrhů a doporučení pro rozvoj manažerských dovedností v této společnosti.

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

Summary

The aim of the diploma thesis on the topic of manager skill, "is to identify the key managerial skills that are used in the management of the company AED project, a.s. and suggest ways how to improve in this area. For the realization of the investigation method was used a questionnaire. The diploma thesis includes two parts, first part is the theoretical part deals with the definition of the concept of business management and the manager. The term Manager includes a description of the characteristics, knowledge and skills of a manager, including hard and soft skills and manager role. Below are listed the managerial functions, which includes theme as planning, organizing, decision making, human resource management, people management and control, including other managerial activities in the area of access to the management of people, such as motivation, guest workers, personal development, communication, delegation and tasks in the enterprise. The practical part is focused on the level of management skills in the company of AED project, a.s. for the purposes of the practical part of the two evaluation questionnaires were created on the topic of managerial skills, which were subsequently presented to the respondents to fill in. The first questionnaire is designed for executives who determine what skills they consider most important in carrying out its normal business activities, first in the present, then from the perspective of the future, eventually what skills would be needed in the foreseeable future to improve and strengthen. The second questionnaire is designed for child workers, who assess the skills of its parent. In conclusion, the whole thesis is the evaluation of the results of the analyses and proposals and recommendations for the development of management skills in the company.

Keywords: Business managing, management proces, human resource management, managerial role, managerial functions, managerial competence, managerial skills, hard skills, soft skills, employees performance, performance of processes in the company.

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	15
3.1	Řízení podniku	15
3.1.1	Proces řízení	15
3.2	Manažer	16
3.3	Manažerské kompetence	16
3.3.1.1	Znalosti	17
3.3.1.2	Schopnosti a vlastnosti	17
3.3.1.3	Dovednosti	20
3.3.1.3.1	Tvrdé a měkké manažerské dovednosti	22
3.3.1.4	Postoje, hodnoty, potřeby a motivy	23
3.4	Manažerské role	25
3.5	Manažerské funkce	27
3.5.1	Plánování	27
3.5.2	Organizování	30
3.5.2.1	Organizační struktura	31
3.5.3	Rozhodování	31
3.5.4	Řízení lidských zdrojů	32
3.5.4.1	Plánování, zajištění a výběr spolupracovníků	33
3.5.4.2	Hodnocení pracovníků	35
3.5.4.3	Osobní rozvoj	37
3.5.5	Vedení lidí	38
3.5.5.1	Motivace a stimulace pracovníků	41
3.5.5.2	Delegování	43
3.5.5.3	Úkoly	46
3.5.6	Kontrola	48
3.5.7	Komunikace v organizaci	49

3.5.7.1	Zpětná vazba	50
4	Praktická část	52
4.1	Charakteristika společnosti	52
4.2	Charakteristika dotazníkového šetření	54
4.3	Výsledky a diskuse.....	95
4.4	Návrhy a doporučení pro zlepšení situace ve společnosti.....	100
5	Závěr.....	102
6	Seznam použité literatury	105
7	Přílohy	111

1 Úvod

V dnešní době je v zájmu každé společnosti, aby získala takové pracovníky, kteří jsou nejlepší a nejproduktivnější. Požadavky těchto společností jsou čím dál více náročnější a je pouze na každém z nás, jak se k této situaci postaví. Každý člověk, který chce v dnešní poměrně hektické době uspět, musí disponovat určitými znalostmi a musí umět ovládat i určité schopnosti a dovednosti, které by měl umět uplatnit nejen ve svém soukromém životě, ale zejména pak v tom profesním. Není proto překvapením, že dnešní turbulentní prostředí vytváří značný tlak především na výběr lidí v řídicích funkcích, s čímž souvisí i požadavky a nároky na kvalitu manažera. Podniky proto věnují nemalé úsilí tomu, aby na postu řídicích pracovníků byli jen ti nejzkušenější a nejschopnější. Důvodem může být fakt, že právě skrze dobré práce manažerů a jejich řízení vnitřních podnikových zdrojů může podnik zvyšovat nejen svou konkurenceschopnost, ale může tak snadno reagovat na změny a požadavky vnějšího prostředí.

Úspěšný manažer, jakožto základní kámen řízení, by měl proto ve své práci využívat nejen své znalosti, ale i řadu manažerských dovedností (hard a soft), které by měl umět uplatnit, jelikož je ve své práci odpovědný nejen za řízení podniku, ale i za své podřízené pracovníky, které musí umět správně řídit a vést. Manažeři, kteří dovedou co nejefektivněji využívat lidské a materiální zdroje, ovládají moderní informační technologie, dovedou rychle rozhodovat, strategicky přemýšlet a v neposlední řadě komunikovat, spolupracovat, řídit a vést jednotlivé pracovníky i týmy tak, aby dosahovaly stanovených cílů, jsou pro své organizace nepostradatelným zdrojem prosperity.

Pracovní pozice manažera vykazuje celou řadu specifických pracovních postupů, znalostí, dovedností, technik a metod, které v synergickém efektu vedou k jednotnému, a nejčastěji předem jasnému, cíli. Tímto je vytvořena určitá posloupnost pracovní náplně manažera, která spočívá ve vymezení základních manažerských činností, jako je plánování, organizování, rozhodování, personalistika, vedení lidí a kontrola a samotný přístup k řízení lidí, který je důležitý k získání a udržení kvalitních zaměstnanců, kteří dosahují vyšších a kvalitnějších výkonů, což je cílem každého podniku. V rámci manažerských činností v oblasti přístupu k řízení lidí se jedná o motivaci, hodnocení pracovníků, osobní rozvoj, delegování, kvalitně zadávané úkoly a komunikaci. Práce manažerů by měla být efektivní,

a proto by každý manažer měl využívat takových znalostí a nabitých dovedností, které povedou k dosažení a splnění daných cílů.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě studia související odborné literatury a vlastního šetření úrovně současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů ve společnosti AED project, a.s., zpracovat návrhy změn v řídicích dovednostech (hard a soft) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvality řízení ve vybrané společnosti.

Dílčí cíle jsou:

- Literární rešerše zaměřená na analýzu pramenů a přístupů autorů odborných publikací k řešení této problematiky
- Výzkum úrovně manažerských dovedností ve zkoumané společnosti
- Závěry a návrh opatření vedoucích k zlepšování manažerských dovedností v řízení

2.2 Metodika

Obecně metodický postup vychází z vymezeného problému, zkoumání podstaty a příčinných souvislostí a souhrnných závěrů.

Cílem analýzy teoretické části bylo objasnění hlavních pojmů a získání všech souvislostí, jež ovlivňují manažerské dovednosti. V této části je charakterizován pojem řízení podniku, manažer, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, včetně hard a soft dovedností, manažerské role a manažerské funkce včetně dalších manažerských činností v oblasti přístupu k řízení lidí. Teoretické poznatky byly čerpány z dostupných literárních zdrojů, které jsou uvedeny v šesté kapitole této diplomové práce.

Praktická část obsahuje metodiku práce zahrnující metody analytické a syntetické. V této diplomové práci byla v první řadě využita analytická metoda řízeného rozhovoru se zaměstnanci ve střední a operativní úrovni a analytická metoda založená na studiu dokumentů společnosti a organizačních norem společnosti, jako je organizační řád

a organizační směrnice. Tento postup byl doplněný o pozorování a rozhovory s vrcholovými manažery společnosti o způsobu práce, o zaměstnancích, o určení jejich pracovní náplně, o způsobu jejich hodnocení, odměňování a motivace, o způsobu komunikace ve společnosti a pracovním zázemí společnosti. Tyto rozhovory sloužily především jako doplňující podklady ke zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření. Následně byla využita metoda syntetická, která se orientovala na agregování nových poznatků získaných analýzou manažerských dovedností ve zkoumaném procesu ve společnosti, na formulování a modelování navrhovaných změn v manažerských dovednostech a formulování vztahů těchto změn ke změnám ve kvalitě řídicího procesu.

Pro splnění druhého dílčího cíle diplomové práce byla využita především analytická metoda řízeného rozhovoru se zaměstnanci ve střední a operativní úrovni, která byla hlavní metodou pro získání primárních dat. Pro účel šetření a získání potřebných primárních dat byly vyhotoveny dva hodnotící dotazníky na téma manažerské dovednosti, které byly poskytnuty manažerům a podřízeným pracovníkům této společnosti. Oba dotazníky byly vytvořeny pomocí bezplatné webové aplikace, která se specializuje na tvorbu a vyhodnocování dotazníků Survio.com. Dotazníky s průvodním dopisem byly rozeslány vybraným respondentům na e-mailové adresy společnosti a celé dotazování tak probíhalo online formou. Cílem řízeného rozhovoru (dotazníků) bylo postihnout zkoumanou problematiku na základě srozumitelně kladených otázek, díky kterým bylo možno vyhodnotit stav současného uplatňování manažerských dovedností v řízení vybraných procesů ve vybrané společnosti.

Dotazník, který byl určen výhradně vedoucím pracovníkům společnosti AED project a.s., se skládal ze tří oddílů a obsahoval celkem 12 otázek. První oddíl obsahoval data indetifikující respondenta a druhý pokládal otázky z oblasti nejvýznamnějších manažerských dovedností, u kterých manažeři hodnotili zvláště odborné dovednosti, manažerské dovednosti v oblasti manažerských činností, a samotný přístup k řízení lidí nejprve v současnosti, dále pak z hlediska samotné budoucnosti. V této části respondenti odpovídali celkem na 6 otázek, které hodnotili prostřednictvím škály možností odpovědí od „vysoce důležité“ až po „nedůležité“. Poslední část dotazníku byla zaměřena na dvě doplňující otevřené otázky, u kterých měl respondent možnost vyjádření prostřednictvím písemné odpovědi. První doplňující otázka se týkala oblasti

nejvýznamnějších manažerských dovedností, které by bylo potřeba v dohledné době posílit, druhá otázka byla zaměřena na dovednosti adaptability. Hlavním cílem prvního dotazníkového šetření bylo zjistit, jaké dovednosti považují manažeři za nejdůležitější při vykonávání svých běžných pracovních činností nejprve v současnosti, dále pak z hlediska samotné budoucnosti, popřípadě jaké dovednosti by bylo potřeba v dohledné době zdokonalit a posílit

Druhý dotazník, který byl určen výhradně podřízeným pracovníkům uvedené společnosti, se skládal ze dvou oddílů a obsahoval celkem 30 otázek. První oddíl byl zaměřen na identifikaci respondenta a druhý pokládal otázky z oblasti nejvýznamnějších manažerských dovedností, kterými jsou manažerské činnosti a přístup k řízení lidí. Z oblasti manažerských činností byly hodnoceny dovednosti plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí včetně delegování a kontrola. Z oblasti přístupu k řízení lidí zaměstnanci hodnotili dovednosti motivace, adaptability, hodnocení pracovníků a komunikace. Druhá část dotazníku obsahovala celkem 25 otázek, přičemž většina otázek byla uzavřeného typu, jiné byly částečně otevřeného typu. U těchto otázek respondenti odpovídali podle uvedené legendy:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Pouze dvě otázky byly hodnoceny prostřednictvím určené škály možností odpovědí od „velmi důležité“ až po „nedůležité“, u jiné otázky od „nejvíce využívané“ po „nejméně využívané“. Cílem druhého dotazníkového šetření bylo zjistit, zda mají manažeři odpovídající dovednosti k vykonávání své funkce a jsou-li zaměstnanci spokojeni s vedením a jednáním svého nadřízeného.

Poslední návrhová část praktické části představuje závěry a formulaci návrhů vedoucích ke zlepšení situace ve společnosti. Praktická doporučení pro management vybrané společnosti mají za cíl zvýšit úroveň řídicích dovedností (hard a soft), které mají vliv na výkonnost zaměstnanců a kvalitu řízení. Návrhy a praktická doporučení vycházejí z vlastního výzkumu.

3 Teoretická východiska

3.1 Řízení podniku

V dnešní době by se žádná společnost neobešla bez managementu. Tato myšlenka vychází z problematiky dnešní hektické doby, ve které potřebuje každá společnost určitý řád, na základě kterého může fungovat.

Slovo management vychází z anglického slovesa „to manage“, který v překladu znamená vést, řídit, ovládat či spravovat. V českém jazyce máme pro management vymezený český termín řízení, proto je management chápán i jako nezbytná součást řízení a vedení celé organizace. (Tichá, Hron, 2002)

Managementem se tedy rozumí určitý proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně, ve skupině, a účinně tak dosahují vytyčených cílů, které nelze dosáhnout individuální prací. Podle autorů Koontze a Weihricha (Koontz, Weihrich, 1993) tato základní definice však vyžaduje další rozšíření a to o:

- způsob provádění funkce řízení manažera, mezi které patří plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování,
- způsob aplikování managementu v organizaci,
- způsob aplikace managementu na jednotlivých řídicích úrovních,
- dosahování úspěšných výsledků a vytvářet zisk,
- efektivní, účinné a produktivní řízení celé organizace.

3.1.1 Proces řízení

Celkový proces řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, což jsou metody řízení vytvořené speciálně proto, aby napomáhaly dosahování cílů. Jejich účelem je vnést do úkolů řízení dostatečné množství systému, řádu, předvídatelnosti, logiky a důslednosti v neustále měnícím se prostředí, ve kterém manažeři pracují. Hlavními řídicími procesy řízení jsou plánování, organizování, motivování a v neposlední řadě i kontrola. Plánování je rozhodování o výběru cesty za účelem dosažení žádoucího výsledku (cíle). Organizování je stanovení nejvhodnější organizace prostřednictvím lidí

za účelem dosažení cíle. Pomocí motivování, vedení motivuje lidi za účelem bezproblémové spolupráce v týmu podle svých nejlepších schopností a naposledy kontrola, což je měření a sledování pokroku v práci v porovnání se s plánem a v případě potřeby i podnikání kroků vedoucí k nápravě. (Armstrong, Stephens, 2008)

3.2 Manažer

Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle organizace. Manažer je zároveň vyjednávačem a vůdcem, který určuje, co kdy a kde se bude na pracovišti odehrávat. Musí brát ohled na pracovníky a pracovní skupiny a zároveň s nimi musí umět nejen vhodně komunikovat, ale měl by udělat maximum proto, aby svým podřízeným zajistil vše potřebné pro plnění jejich úkolů a vhodně je motivoval. (Khelerová, 2010)

Pokud vyjdeme z definice, že je manažer především člověk, který vykonává práci a dosahuje stanovených cílů organizace prostřednictvím jiných lidí, pak se jeho práce dotýká zejména organizování práce a působení na lidi okolo něj. Je tím myšleno například řešení určitých interpersonálních záležitostí, komunikace s podřízenými a okolím, dovednosti řešit problémy a rozhodovat se či v neposlední řadě zvládat základní manažerské funkce jako je plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrolování. To vše je součástí manažerské práce, to vše jsou manažerské role, ve kterých musí každý dobře zorganizovaný manažer umět vystupovat. (Šuleř, 2008)

3.3 Manažerské kompetence

Kompetence lze definovat jako určité schopnosti člověka (pracovníka) nejen práci nebo činnosti kvalifikovaně vykonávat, ale také je ve stanoveném čase a odpovídající kvalitě dokončit. Kompetence vyjadřují rovněž schopnost tzv. flexibilního jednání v závislosti na měnících se okolních podmínkách. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu i náročné předem neurčené definované úkoly. (Lojda, 2011)

Základní složky manažerské kompetence

V odborné literatuře je pojem kompetence manažera vyjádřen popisem celé řady charakteristik a ukazatelů, mezi které patří především znalosti, vlastnosti, schopnosti a dovednosti či určité povahové osobnostní rysy jako jsou potřeby, motivy, hodnoty a postoje vycházející z tematiky osobnosti manažera. Tyto zmíněné charakteristiky lze považovat za zcela univerzální, neboť se objevují ve všech známých modelech kompetencí a zásadním způsobem ovlivňují výkon manažerské práce. (Lojda, 2011)

3.3.1.1 Znalosti

Za znalosti lze považovat veškeré teoretické informace a poznatky¹, které se dají naučit v rámci určitého vzdělání. Míra dosaženého vzdělání je odrazem úspěšnosti každého jedince.

Pro práci manažera jsou znalosti velmi důležité. Úspěšný manažer, jakožto základní kámen řízení, by měl mít především znalosti o svém oboru, o své společnosti a v neposlední řadě i o jejím prostředí, přičemž by tyto znalosti měl využívat k určování a řešení problémů. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.3.1.2 Schopnosti a vlastnosti

Schopnost je definována jako kapacita osobnosti, která vykonává nějakou činnost. Vzniká z tzv. vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. Pokud tyto vlohy jednotlivec v průběhu svého života uplatňuje, rozvíjí je - vzniká schopnost. (Šuleř, 2008) Schopnosti lze rozlišovat na schopnosti obecné, které může jednotlivec uplatnit v celé řadě rozmanitých činností, a schopnosti speciální, které může naopak uplatnit pouze v některých činnostech nebo pouze v jedné určité činnosti. U obecných schopností jsou nejdůležitějšími reprezentanty schopnosti intelektové (rozumové), smyslové a pohybové. (Bedrnová, Jarošová, Nový s kol., 2012)

Schopnosti rozumové jsou pro vedoucího pracovníka nejdůležitější, bývají označovány jako inteligence. Inteligence dává manažerům schopnost nejen účelně jednat, rozumně

¹ tj. znalosti představují vše, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích, praktikách či postupech

myslet a vypořádat se účinně se svým okolím, ale i využívat svou intuici či imaginaci. (Bedrnová, Jarošová, Nový s kol., 2012)

Pro manažera jsou významné především tyto rozumové schopnosti:

- „konceptní (strategické myšlení),
- operativní myšlení,
- pružnost myšlení.“ (Šuleř, 2008)

Schopnosti mechanické zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a manipulaci s jejich částmi. Mezi poslední schopnosti patří schopnosti pohybové popř. psychomotorické, které zahrnují zručnost, koordinaci očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti. (Šuleř, 2008)

Vlastnosti v obecné rovině vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Člověk s určitými vlastnostmi jedná v určitých situacích standardním způsobem, čímž lze snadno odhadnout jeho reakce na danou situaci. (Šuleř, 2008) Vlastnosti jedince tvoří tzv. strukturu osobnosti a vytváří charakter člověka. Charakter člověka je utvářen postupně vlivem výchovy a působením sociálního prostředí na jedince. (Lojda, 2011) V průběhu života mohou u člověka vznikat nejen pozitivní, ale i neutrální či negativní osobnostní vlastnosti. Úspěšnost manažera tkví v rozvíjení především těch pozitivních vlastností.

Autoři Šuleř, Lojda a Jiřincová (Šuleř, 2008; Lojda, 2011; Jiřincová, 2010) rozdělili vlastnosti a způsoby chování jedince na následující:

- Dominance, která znamená soutěživost, sebejistotu a zdravou dávkou agresivity. V historii byla pokládána za rozhodující rys manažerů. (Šuleř, 2008) Dominantní manažer disponuje vlastnostmi jako je rozhodnost, průbojnost, ochota brát na sebe zodpovědnost a podstupovat riziko či schopnost sebeprosazení. I když jsou v dnešní době takové vlastnosti u manažerů žádané, ne každý má schopnost tuto vlastnost ovládat a takové vedení může většinou vést i k negativním důsledkům. Dominantní manažeři totiž často přistupují ke svému okolí velmi tvrdě a necitelně, dokážou prosadit svou vůli i přes odpor svých podřízených,

čímž ovšem snižují jejich motivaci a následnou nechuť pracovat, jelikož příliš spoléhají na vůdčí roli manažera. Opakem dominance je submisivnost, která spočívá v ochotě jedince podřizovat se názorům a přáním ostatních. (Lojda, 2011)

- Asertivita je chápána jako určitá přiměřená úroveň dominance. Vyjadřuje takové jednání, které nemanipuluje s ostatními a zároveň brání jedince proti manipulaci ze strany ostatních. Předpokládá určitou vyspělost a vyzrálost jedince, který dokáže nenásilně prosadit své názory popř. mínění ve vztahu k ostatním. (Šuleř, 2008) Charakteristickými vlastnosti asertivního chování je především otevřená komunikace, klid a sebejistota. Asertivní manažer se nebojí podstoupit riziko, i setrvává na svém stanovisku, umí lépe jednat a vyjednávat, dokáže uskutečňovat kontroverzní opatření, sdělovat nepříjemná rozhodnutí, urovnávat konflikty a vůbec zvládat lépe úskalí ve své manažerské roli v oblasti mezilidských vztahů. Pokud manažer ovládá asertivní typ chování, je schopen bez dominance a degradování druhých verbálně i neverbálně vyjádřit, co od druhých potřebuje nebo vyžaduje, aniž by v nich vytvářel dojem, že jsou do něčeho nuceni. (Jiřincová, 2010) Opačným pólem asertivity je pasivita.
- Emocionální labilita, nazývána také jako tzv. neuroticismus, může mít různé formy jako je nedostatek sebejistoty, přílišnou opatrnost, nedůvěřivost či úzkost. Tento způsob chování je nežádoucí při plnění stresujících úkolů a úloh spojených se zvýšenou mírou rizika. (Šuleř, 2008) Člověk trpící vyšší mírou emoční lability by měl proto o manažerské funkci raději uvažovat než jí aplikovat. Opakem emoční lability je emoční stabilita, která naproti tomu dokáže a dovoluje dobře zvládat stres. Emočně stabilní člověk snese odpovědnost za obtížná rozhodnutí, vysoké finanční obnosy nebo se dokáže vyrovnat tlaku při ohrožení konkurencí. (Lojda, 2011)
- Extroverze znamená orientaci na vnější svět, na lidi nebo na společnost. Extrovert je člověk, který je povrchní, ve svém chování spontánní, snadno komunikující a rychle se rozhodující. Ke své spokojenosti potřebuje společnost. Rád přitahuje pozornost a je citově otevřený. Opakem extroverze je introverze. Introvertní lidé žijí svým vlastním vnitřním životem, který ho dostatečně naplňuje. Introverti oproti extrovertům bývají velmi často vnímaví ke svému okolí, jsou empatictí,

jednají po zralé úvaze a jsou opatrní v projevování svých citů vůči okolí. (Lojda, 2011)

Úspěšný manažer se zpravidla vyznačuje těmito vlastnostmi osobnosti:

- asertivitou (zdravé sebeprosazení),
- citovou stabilitou (klid a vyrovnanost),
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní,
- vcítění se do jiných lidí,
- odpovědností, vytrvalostí a důsledností,
- pružností (připraveností přiměřeně zareagovat na neplánované změny).

(Bělohávek, 2005)

3.3.1.3 Dovednosti

Všichni manažeri musí stejně jako ostatní zaměstnanci v organizaci plnit určité úkoly. V případě manažerů se jedná o takové činnosti jako je plánování, organizování, řízení lidí, vedení lidí, komunikování, vyjednávání, rozhodování, řešení problémů a kontrola. Aby mohl tyto činnosti manažer správně vykonávat, musí disponovat určitými znalostmi a dovednostmi, které jsou potřebné pro zvládnutí řízení celé organizace.

Robert L. Katz (Koontz, Weihrich, 1993) identifikoval dovednosti do tří základních skupin:

- Technické dovednosti – reprezentují schopnost manažerů používat postupy, metody, techniky a znalosti specializovaných útvarů, popř. týmů (Řezáč, 2009). Jako příklad je možné uvést práci s nástroji a specifickými technikami. Schopnost manažerů spočívá v umění naučit se s danými nástroji a technikami pracovat a v případě řešení problémů jsou schopni jednat.
- Lidské dovednosti – představují schopnost pracovat s lidmi, tj. schopnost vytvořit dobré klima na pracovišti, ve kterém se pracovníci cítí bezpečně a v neposlední řadě i udržovat dobré mezilidské vztahy v týmu, s čímž souvisí i umění motivace a pochopení svých podřízených.

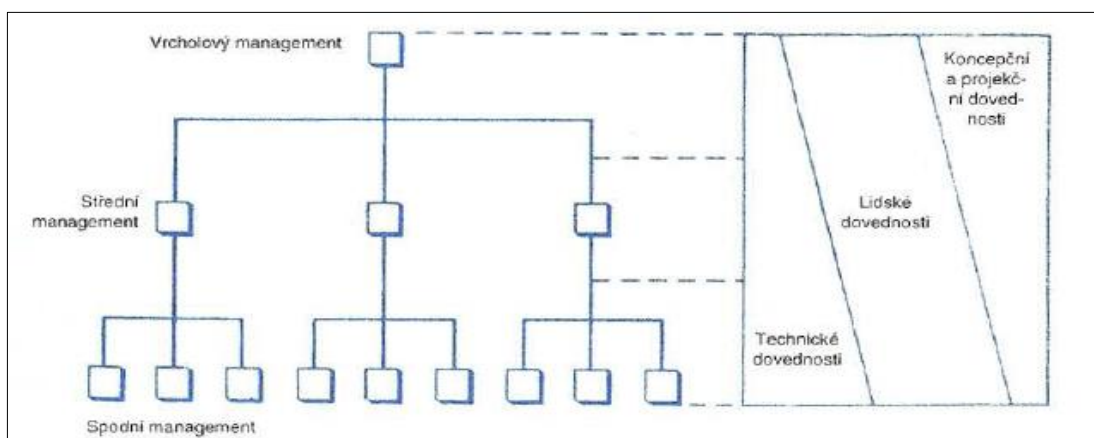
- Koncepční dovednosti – jde o schopnost koordinovat a integrovat všechny cíle a aktivity podniku. Manažer by měl mít schopnost celostního pohledu na podnik včetně vzájemných vazeb jednotlivých částí a předvídat, jak změny jednotlivých částí ovlivní v dané situaci vztahy mezi nimi či podnik jako celek. (Řezáč, 2009).

Autoři Koontz a Weihrich (Koontz, Weihrich, 1993) přidali ještě 4. skupinu dovedností:

- Projekční dovednosti – představují schopnost řešit problémy takovým způsobem, který přináší podniku užitek. Manažer musí nejen vidět, ale musí mít takové schopnosti a dovednosti, aby je dokázal prakticky vyřešit ku prospěchu celé firmy.

Tito stejní autoři Koontz a Weihrich (Koontz, Weihrich, 1993) přiřadili jednotlivé dovednosti k daným řídicím úrovním (spodní, střední a vrcholový management). Z obrázku č. 1 je zřejmé, že na úrovni spodního managementu jsou nejdůležitější dovednosti technické, naopak nejméně důležité jsou dovednosti koncepční. Na úrovni středního managementu je míra využívání všech dovedností na stejné úrovni, avšak na dovednosti je kladen větší důraz. Pro manažery z vrcholového managementu jsou nejvýznamnější především dovednosti koncepční a projekční, které využívají ke koordinaci cílů a aktivit podniku, naopak význam technických dovedností, především ve velkých organizacích klesá. V těchto případech většinou manažeri využívají technických dovedností svých podřízených pracovníků. Výjimku mohou tvořit menší firmy, kde se mohou technické dovednosti hodit i manažerům na nejvyšších stupních řízení.

Obrázek č. 1: Význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1993

3.3.1.3.1 Tvrdé a měkké manažerské dovednosti

Požadavky na trhu práce se v posledních deseti letech velmi změnilly. Vedle požadavků na technické a odborné znalosti pracovníka (hard skills) se stále častěji dostávají do popředí i požadavky na tzv. měkké dovednosti (soft skills), kterými by měl pracovník ve všech fázích řízení či uchazeč o pracovní místo disponovat. Právě tyto dovednosti často rozhodují o úspěchu člověka a to nejen v pracovním procesu, tedy kdo bude v práci povýšen, který kolega bude v pracovní skupině nejoblíbenější či jaký uchazeč uspěje u přijímacího pohovoru, ale i v životě osobním. (Peters-Kühlinger, John, 2007)

Tvrdé dovednosti (někdy také označovány anglickým pojmem hard skills) představují veškeré znalosti spojené s uplatňováním schopností, osvojených znalostí a dovedností, metod a postupů práce se zařízeními. Jedná se tedy o znalosti a uplatňování řídicích praktik, které se opírají především o životní praxi (zkušenosti) jedince a jsou získávány záměrným učením, (vysokoškolským) vzděláním a tréninkem. Mezi tvrdé dovednosti lze řadit např. plánování, analytické myšlení, kontrola, logické dovednosti, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti aj. (Lojda, 2011)

Měkké dovednosti (soft skills) jsou určité schopnosti, které přesahují odborné vědomosti² a patří do oblasti zaměřené především na emoce a komunikaci. Jedná se především o schopnost vypořádat se v první řadě se sebou samým a posléze i s lidmi a jejich způsoby chování. Dříve byly měkké dovednosti nazývané sociálními kompetencemi. Tímto pojmem se v dnešní době označují faktory jako je spolupráce, komunikační a prezentační dovednosti, schopnost zvládat konflikty atd. (Peters-Kühlinger, John, 2007)

Autoři Peters-Kühlinger a John (Peters-Kühlinger, John, 2007) rozdělili měkké dovednosti do následujících skupin:

- Schopnost sebereflexe a sebehodnocení – jedná se o schopnost zhodnotit, které kompetence, ať už v osobním nebo pracovním životě, jsou skutečně potřebné pro osobní spokojenost a úspěch jedince. K tomuto hodnocení stejní autoři Peters-Kühlinger a John (Peters-Kühlinger, John, 2007) využili dvou modelů

² Kvalifikovanost neboli soubor schopností (vědomostí, dovedností, návyků, zkušeností) potřebné pro určitý obor lidské činnosti.

a to komunikační model podle Schulze von Thuna a model chování podle Fritze Riemanna, na základě kterých má možno člověk zhodnotit nejen své komunikační dovednosti dle roviny věcnosti, účelnosti, vztahu a sebeprojevu, ale i své silné a slabé stránky ve vztahu k chování ke svému okolí. Výsledkem spojení těchto dvou modelů je zhodnocení osobnostních a charakterových vlastností člověka.

- Komunikační dovednosti jsou základem a nejdůležitější součástí měkkých dovedností ve všech fázích řízení. Pokud člověk ovládá umění komunikovat, je ve většině případů i dobrým týmovým pracovníkem nebo vedoucím. V rámci komunikačních dovedností umí nejen pozorovat, naslouchat, dotazovat se, popisovat či přijímat závěry svého okolí, dokáže se vyvarovat i tzv. komunikačních šumů³, umí efektivně řešit problémy, řídit projekty a v neposlední řadě disponuje i schopností určité emoční inteligence⁴ neboli schopností empatie.
- Schopnost empatie je schopnost a ochota porozumět lidem, pochopit vzájemné vztahy mezi jejich chováním, jednáním, záměry, hodnotami, potřebami, pocity či myšlenkami. Schopnost empatie omezuje napětí, zvyšuje důvěru a ovlivňuje emoce ostatních. Je tedy zřejmé, že je empatické cítění neodmyslitelnou součástí měkkých dovedností, na základě kterého se tvoří základ pro komunikační chování nejen jednotlivce, ale i skupiny pracovníků v rámci týmové spolupráce.
- Schopnost týmové spolupráce – definice týmu říká, že tým je určitá pracovní skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a kde pracovní činnosti a dovednosti každého člena na sebe účelně a plynule navazují. V rámci měkkých dovedností se jedná především o schopnost projevu svého chování a využití všech svých pozitivních vlastností vztahující se k ostatním měkkým dovednostem.

3.3.1.4 Postoje, hodnoty, potřeby a motivy

Podkapitola zaměřená na postoje, hodnoty, potřeby a motivy vychází z tematiky osobnosti manažera. Osobnost je chápána jako jedinečné propojení psychických rysů,

³ Externí nebo interní narušení toku komunikace, které blokuje nebo porušuje sdělení nebo jeho porozumění. Za příčinu vzniku komunikačních šumů můžeme považovat šumy povahy fyzické (hluk), fyziologické (vada sluchu), schématické (nepochopení významu slov) nebo psychologické (únava).

⁴ Schopnost člověka správně zacházet s vlastními pocity i pocity druhých.

kteře charakterizují kařždého jednotlivce. Určuje tak způsob, jakým jednotlivci prožívají okolní dění, jak se chovají v rozličných situacích či jaké mají záměry, kterých chtějí dosáhnout. To vše se projevuje ve výsledcích jejich práce i ve vztazích vůči jiným lidem. Manařerovi jeho osobnost pomáhá vymezit si svůj pracovní model, který určuje způsob využití času a organizace vlastní práce. Kařždý manařer by měl proto v první řadě poznat stránky vlastní osobnosti jako základ svého dalšího rozvoje a posléze se zaměřit na odstranění problematických znaků svého pracovního týmu. (Šuleř, 2008)

Postoje vyjadřují určitou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka k jiným lidem, předmětům, situacím či reakce na sama sebe. Postoje se vytvářejí v průběhu života kařždého člověka a lze je definovat také jako získané dispozice, které zahrnují v první řadě poznání příslušného objektu (kognitivní stránka), citové hodnocení (emocionální stránka) a naposledy pobídky k jednání (konativní stránka), prostřednictvím kterých je člověk schopen pohotově reagovat na různé opakující se situace.

Z hlediska manařerů jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, nadřizeným, spolupracovníkům, své práci a jejím podmínkám či postoje k sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují nebo naopak mohou vyvolávat negativní jevy jako je např. odbývání práce či opuštění organizace. (Dědina, Cejthamr, 2005)

Hodnotami se rozumí skutečnosti, způsoby jednání a cílové stavy, kterým lidé přisuzují určitý význam a považují je tak za velmi důležité. Důležitá rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich individuálním hodnotovým systémem, podle kterého si člověk stanoví ty skutečnosti, které pro něho mají vysokou pozitivní hodnotu, a naopak se bude vyhýbat věcem, kterým připisuje hodnotu negativní. Je patrné, že kařždý člověk má jiný systém hodnot a hodnotou pro něho může být prakticky cokoli. Existují ovšem jakési obecně platné hodnoty, jako např. zdraví, práce, rodina, přátelství, rodina, vzdělání, peníze, uznání či úspěch. (Bedrnová, 1998).

V rámci života v organizaci jsou velmi důležité zejména pracovní hodnoty, mezi které se řadí práce, peníze, jistota postavení, profesní růst a osobní rozvoj, profesní postavení, přátelé, spolupracovníci a v neposlední řadě i organizace. Utváření hodnot a hodnotových map jsou pro podnik velmi důležité, jelikož tyto hodnoty řídí aktivitu pracovníků, zejména pak pracovníků na vyšších stupních řízení v podniku. Stávají

se do určité míry potřebami, vyvolají motivaci k pracovnímu výkonu, které vedou k realizaci záměrů a cílů podniku. (Dědina, Cejthmar, 2005)

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho, co nemusí být vždy zcela uvědomované, ale je vždy pocíťováno jako víceméně nepříjemné vnitřní napětí a puzení. Tento pocit napětí, kterým se daná potřeba projevuje, je redukován dosažením cíle, díky kterému se dostavuje určitý pocit uspokojení. Základní princip nedostatku může být způsoben nedostatkem něčeho subjektivně důležitého nebo může jít o nedostatek v rovině tělesné, ale i psychické. (Pauknerová, 2012)

Motivy představují určitou vnitřní psychologické pohnutky⁵, které mají za příčinu způsob, jakým se člověk chová. Znalost motivů nám dává do jisté míry odpověď na otázku, co člověka vede k právě pozorovanému chování, k volbě určitých cílů nebo k jejich opuštění. (Rymešová, Chamoutová, 2001) Existence vnitřních faktorů resp. motivů, jsou z psychologického hlediska chápány jako určité příčiny činnosti, určující pouze její směr, intenzitu a perzistenci neboli schopnost člověka překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky. Další skutečnost, která pojednává o motivech, je fakt, že v psychice člověka v daném okamžiku zpravidla nepůsobí jeden, ale současně několik motivů najednou. Mohou to být motivy orientované stejným popř. podobným směrem nebo naopak motivy protikladné, vzájemně se oslabující. (Bedrnová, 1998)

3.4 Manažerské role

Každý manažer má v organizaci jednoznačně vymezené role, které naplňuje aktivním vykonáváním manažerské funkce jako je plánování, organizování, řízení lidských zdrojů (personalistika), vedení lidí a kontrola. Role manažera charakterizuje samotnou osobu manažera, jeho chování a postavení v podnikové struktuře (organizaci). (Maxa, 2011) Prakticky celosvětově nejnámější charakteristiku rolí vypracoval Henry Mintzberg profesor managementu v Kanadě a profesor organizací ve Francii, který prováděl studie o tom, jak vlastně manažeři dělají svojí práci. Svoje zjištění publikoval v roce 1973 pod názvem „The Nature of Managerial Work“. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

⁵ Vnitřní faktory neboli vnitřní hybné síly, jakožto příčiny lidského chování.

Henry Mintzberg identifikoval deset charakteristických manažerských rolí, které vytvářejí tři odlišné skupiny:

- interpersonální role, které vyplývají přímo z formální pravomoci a zodpovědnosti vedoucího pracovníka udržovat vztahy s lidmi (partnery) mimo vlastní organizaci (zákazníci, dodavatelé, představitelé bank a veřejné správy, ekologické organizace apod.) nebo v rámci vlastní organizace (nadřízení, podřízení pracovníci, představitelé odborů a zájmových organizací apod.)

Patří k ní role **figurky, vůdce a styčného důstojníka**. Každá z těchto dílčích rolí má charakteristickou náplň. Představitel role „figurky“ neplánuje, neřeší problémy ani nerozhoduje, ale je spíše rozhodujícím reprezentantem a mluvčím vůči partnerům mimo organizaci. Vedoucí pracovník v roli „vůdce“ je hlavní osobností pro vedení kolektivu spolupracovníků v organizaci, které si víceméně vybírá, rozmisťuje, koordinuje, usměřuje, motivuje a stimuluje, účelově rozvíjí jejich profesní i kvalifikační profil a kontroluje. V roli „styčného důstojníka“ je manažer zprostředkovatelem přenosu informací, kontaktů s externími pracovníky. Jeho důležitým úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím. (Vodáček, Vodáčková, 2013; Donnelly, 1997)

- Informační role vychází z informací (formální i neformální), které manažer získává jeho účastí v interpersonálních vztazích. Tyto informace dále přenáší a buduje síť kontaktů. Patří mezi ně role **sledovatele, šířitele a mluvčího**. Jako „sledovatel“ vedoucí pracovník sleduje své okolí a vyhledává informace potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (např. porady, tisk aj.), tak z neformálních zdrojů (např. rozhovory, domněnky, recepce). Manažer v roli „šířitele“ předává získané poznatky resp. jejich část spolupracovníkům a externím partnerům. Tím zajistí jejich účelové zhodnocení. Jako „mluvčí“ manažer reprezentuje organizaci navenek, informuje okolí a vtiskuje své organizaci určitou tvář, vytváří na ní dojem a vytváří i její image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace či jí brání napadením z jiných stran. (Vodáček, Vodáčková, 2013; Donnelly, 1997)

- Rozhodovací role, které slouží jako vstupní článek pro rozhodování. Mnoho lidí se přitom shoduje, že jsou právě manažerské role **podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednavče**, nejdůležitějšími povinnostmi každého manažera. Manažerská role „podnikatele“ spočívá především v rozhodování o získávání (hledání a vytváření) a využívání podnikatelských příležitostí, resp. adaptaci na jejich změny. Manažer jako „řešitel problémů“ musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování podnikových cílů. Zde manažeři navracejí organizacím stabilitu, odstraňují rozpory mezi stranami (partnery) a cíli. Manažer jako „alokátor zdrojů“ hospodaří především se zdroji, jako jsou hmotně-energetické zdroje (čas, moc, zařízení), finanční (peníze) a lidské zdroje (lidé) a dbá na to, aby rozdělení těchto zdrojů odpovídalo prioritám organizace. Usiluje tak o optimální nasazení a maximální využití zdrojů. Role „vyjednavče“ je orientovaná na sladění zájmů či dosažení nezbytných rozumných kompromisů ve společenské dělbě práce, kterou manažerská práce vždy předpokládá. Nezbytná podmínka pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji. (Vodáček, Vodáčková, 2013; Donnelly, 1997)

3.5 Manažerské funkce

Podle obecné definice jsou manažerské funkce chápány jako řada úloh, které musí manažeři plnit každý den. Kvalita a způsob jejich plnění vypovídá o úrovni řídicích schopností a dovedností, kterými manažer disponuje. Mezi hlavní manažerské funkce patří: plánování, organizování, rozhodování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola.

3.5.1 Plánování

Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) definuje plánování jako určitý rozhodovací proces, jehož podstatným charakterem je stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobů jejich dosažení a v neposlední řadě i definování očekávaných výsledků a to ve stanoveném čase a v požadované úrovni. Plánování je často považováno za východisko pro další manažerské funkce, konkrétněji pak pro organizování, vedení lidí a kontrolování, přičemž klíčovou manažerskou funkcí je zde rozhodování a kontrola.

Autoři Koontz a Weihrich (Koontz, Weihrich, 1993) tuto definici doplňují ještě o myšlenku, že i když v praxi všechny manažerské funkce fungují jako celek, plánování je svým způsobem velmi unikátní právě díky stanovení cílů, které jsou potřebné pro skupinové úsilí. Do procesu plánování by se měli proto zapojovat všichni manažeři na všech úrovních řízení a měli by využít zejména svého strategického myšlení, jelikož musí tyto cíle určovat, rozhodovat, jak těchto cílů dosáhnout, pověřit takového pracovníka, který daný cíl popř. úkol vykoná a následně ho vést i kontrolovat.

Postup plánování

Postup plánování by měl být pro manažery ve většině případů stejný a měl by se obecně ubírat vždy stejnými kroky. Autoři Koontz a Weihrich a Šuleř (Koontz, Weihrich, 1993; Šuleř, 2008) postup plánování popisují následovně:

1. Uvědomění si příležitostí je položení základního kamene pro realizaci celého plánovacího procesu. Uvědomování si příležitosti, jak ve vnějším prostředí, tak v rámci organizace, je skutečným začátkem plánovacího procesu, který manažerům umožňuje zabývat se vyhodnocováním rozhodujících informací nejen o trhu, potencionálních zákazníků a jejich potřebách nebo o hrozcích konkurentech, ale také pro realistické posouzení svých silných a slabých stránek především z hlediska realizace svých budoucích příležitostí.
2. Stanovení cílů se týká jak celého podniku, tak jednotlivých oddělení resp. oblastí. Tyto cíle vytvářejí určitou hierarchickou strukturu podnikových cílů, která je uspořádaná jak podle úrovně řízení, tak podle funkcionálních oblastí. Od cílů, které dávají směr hlavním plánům celého podniku, se utvářejí jednotlivé dílčí cíle pro daná oddělení. U každého cíle je proto nutné určit jeho parametry (obsahová náplň, časový horizont, využití sítí strategií, taktik, postupů, pravidel a programů apod.), které specifikují očekávané výsledky a indukují koncový bod, jak jich má být dosaženo, na co má být kladen důraz a v neposlední řadě čeho má být dosaženo.
3. Vývoj předpokladů neodmyslitelně patří mezi další krok při procesu plánování. V tomto kroku se stanovují rozhodující plánovací předpoklady týkající se prostředí, ve kterém budou plány realizovány. Při vytváření předpokladů hraje významnou

roli prognózování vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Vzhledem k nejisté budoucnosti a finanční náročnosti (nereálnosti) se předpoklady omezují jen na ty, které jsou z hlediska plánu rozhodující či strategické a mají tak na jeho realizaci největší vliv.

4. Určování a hodnocení alternativních postupů - v těchto dvou krocích se hledají a následně vyhodnocují jiné způsoby, jak stanoveného cíle dosáhnout. V případě nalezení nadějných a vhodných alternativních postupů následuje hodnocení a posouzení jejich silných a slabých stránek a hodnocení z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a vytyčených cílů.

V postupu plánování je vývoj předpokladů a určování a hodnocení alternativních postupů považováno za jedno z nejnáročnějších a nejnákladnějších kroků v celém postupu plánování. Analýza těchto předpokladů vyžaduje nejen časovou, ale i finanční náročnost, s čímž je spojeno i určité riziko, se kterým musí nejen manažer, ale i podnik do jisté míry počítat. (Koontz, Weihrich, 1993)

5. Výběr postupu je okamžik, kdy je přijato rozhodnutí o přijetí určité varianty. V případě, kdy nastane situace, že je k realizaci doporučeno více variant, musí manažer vybrat pouze jednu z nich. Zde hraje velmi důležitou roli ona klíčová manažerská funkce, kterou je rozhodování. Kvalita rozhodování má významný vliv na výkonnost a efektivitu celého podniku. Je proto důležité, aby si manažeři osvojili určitý soubor dovedností, které jsou důležité pro dosahování požadované kvality rozhodování. (Šuleř, 2008)
6. Formulování odvozených plánů je jedním z posledních kroků, které jsou obvykle požadovány na podporu hlavního plánu, pro který je zapotřebí vypracovat určitý soubor návazných plánů, jako jsou např. plány nákupu materiálu, plány vývoje nových výrobků, plány rozvoje lidských zdrojů apod.
7. Numerizování plánu pomocí rozpočtí – posledním krokem nastává tehdy, jakmile je rozhodování ukončeno a plány jsou sestaveny. Tyto plány jsou následně převedeny do číselné podoby. Jestliže jsou rozpočty dobře připraveny, stávají se integrující složkou různých plánů a současně vytvářejí důležité standardy, jejichž pomocí je možné vyhodnocovat přínosy plánovaných procesů. (Koontz, Weihrich, 1993; Šuleř, 2008)

Autor Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) uvádí ještě další tři body procesu plánování:

8. Realizace a sledování je přeměna záměrů na skutečnost, přičemž je důležité plnění plánů průběžně vyhodnocovat, případně je přehodnocovat.
9. Přijímání nápravných opatření, která odstraňují neplánované odchylky od plánovaného postupu.
10. Závěrečné vyhodnocování dosažených výsledků.

Zásady efektivního plánování

Autoři Koontz a Weihrich (Koontz, Weihrich, 1993) tvrdí, že plánování je efektivní tehdy, pokud bylo dosaženo vytyčených záměrů a cílů prostřednictvím vynaložení takových nákladů, které jsou přiměřené a nejsou vyjádřeny jen v časových a peněžních jednotkách, ale vyjadřují i určitou míru uspokojení nejen jednotlivých pracovníků, ale i skupin. Pro efektivní plánování existují zásady, které by měly být dodrženy. Jedná se o zavedení a podporu top managementu, efektivní komunikaci, participaci, integraci, srozumitelnost, flexibilitu, sledování a kontrolu a v neposlední řadě i variantnost. Naopak mezi bariéry plánování patří především měnící se prostředí, osobní zájmy, nedostatečná znalost organizace, odpor ke změně, časová a finanční náročnost. (volně dle Šuleř, 2008)

3.5.2 Organizování

Organizování je druhou základní manažerskou funkcí, pomocí které manažer vymezuje a seskupuje požadované činnosti a rozděluje své lidi, popř. pracovní skupiny do jednotlivých organizačních struktur k realizaci plánů organizace, tedy cílů a úkolů.

Jedná se v podstatě o nepřetržitý proces, který je značně závislý na změnách situace, tj. na podmínkách a okolnostech organizace, na chování a reakci lidí. Je tedy důležité, aby byla každá organizační skupina projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledky. (Koontz, Weihrich, 1993) To je práce manažera, který by měl umět rozhodovat a realizovat taková rozhodnutí, která zajistí efektivní spolupráci lidí při dosahování očekávaných cílů organizace. Reakce a odvaha k rozhodování patří mezi základní požadované vlastnosti správného manažera. (Zlámal, Bellová, 2011)

3.5.2.1 Organizační struktura

Mnoho autorů (mj. Koontz, Weihrich, 1993) se shodují na rozlišení mezi formální a neformální řídicí strukturou, přičemž v rámci jednoho podniku lze nalézt oba tyto typy:

- Formální organizační skupina je obecně chápána jako účelová struktura organizačních jednotek⁶ ve formálně organizovaném podniku. Jestliže má být manažer dobrý organizátor, musí jím vyprojektovaná organizační struktura vytvářet takové prostředí, v němž jednotlivci, popř. pracovní skupiny fungují a v budoucnu fungovat budou, a které podporuje dosažení podnikových cílů. Taková organizační skupina by měla být pružná, měla by poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a v neposlední řadě i pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině organizací. Individuální zájmy pracovníků však musí být usměrňovány tak, aby byly v souladu s cíli nejen pracovní skupiny, ale i celého podniku. (Koontz, Weihrich, 1993)
- Neformální organizační skupina představuje jakékoliv společné osobní aktivity, které se vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, např. osobních přátelství, rodinné spřízněnosti, vztahů dlouhodobé spolupráce, etnických sympatií, hmotných zájmů apod. Existenci těchto společných vztahů by vedoucí pracovníci neměli podceňovat, jelikož silně ovlivňují nejen spokojenost lidí s podmínkami na pracovišti, ale i jejich morálku a chování, motivaci k práci nebo tvůrčí účast ve vnitřní podnikatelské činnosti. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.5.3 Rozhodování

Rozhodovacím situacím čelí každý člověk i mnohokrát za den. I manažer se setkává s bezpočtem rozhodovacích problémů ve své práci, kterým musí denně čelit. Rozhodování je tedy považováno za těžiště práce každého manažera a představuje tak nutnou součást každé manažerské činnosti. Znamená to, že manažeři musí činit nejen závažná (specifická) rozhodnutí, ale i rozhodnutí běžná (standardní), přičemž důsledky jejich rozhodnutí ovlivňují výkonnost a efektivnost podniku. Rozhodování tedy představuje takový stav, kdy je potřeba vyřešit nějaký problém, převzít zodpovědnost a vybrat mezi dvěma

⁶ Jedno nebo více pracovních míst, které jsou vzájemně propojeny

možnými variantami jednání. Právě možnost volby z více přípustných variant řešení uvažovaného problému je při rozhodnutí klíčová, jinak by nešlo o rozhodování, ale o vedení. (Pechová, Šišová, 2015)

Obecně se v managementu rozlišují dva základní přístupy k rozhodování. Jsou to:

- Normativní přístup, kde manažer usiluje o vytvoření vhodných modelů jak rozhodovat. Důraz se klade především na požadované vlastnosti rozhodnutí a tomu odpovídající volbu metod a dalších nástrojů řešení. Jedná se tedy přístup, který je založen na logickém rozboru rozhodovací situace a slouží jako podpora manažerského jednání. Normativní přístup je obvyklý především pro liniové vedoucí pracovníky.
- deskriptivní přístup (popisný přístup), u kterého jde především o záměr manažera vytvořit poznávací model, který by přiměřeně přesně a spolehlivě charakterizoval a předvídal chování lidí (pracovníků) ovlivněných rozhodovacím procesem. Jedná se tedy o obvyklý přístup pro podporu manažerského poznání, co podmiňuje reakce, preference a způsoby jednání spolupracovníků. Typickými příklady uplatnění deskriptivního přístupu je především v manažerské funkci vedení lidí, kdy je vhodné znát předpokládané reakce na různý styl řídicí práce, motivační metody, řešení konfliktních situací na pracovišti apod. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.5.4 Řízení lidských zdrojů

V zájmu každé společnosti je získat takové pracovníky, kteří jsou nejlepší a nejproduktivnější. Zkušení manažeři dnes už vědí, že k získání, vedení a následnému udržení těchto cenných zdrojů je zapotřebí využít takové koncepce, která vytvoří prostředí, ve kterém lidé, pracující ve skupině, mohou současně snadněji dosáhnout jak podnikových, tak osobních cílů. (Koontz, Weihrich, 1993)

Výše zmíněnou koncepcí se rozumí nejnovější pojetí personální práce (personalistiky) tzv. Řízení lidských zdrojů, jehož posláním je zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků podle potřeb organizace, jejich rozmístění

podle profesních a kvalifikačních předpokladů a v neposlední řadě zajistit objektivní hodnocení, motivaci, odměňování a další vzdělávací a kvalifikační rozvoj jak případných uchazečů, tak současných pracovníků tak, aby zadané úkoly byly dosahovány účinně a efektivně. (Vodáček, Vodáčková, 2013; Koontz, Weihrich, 1993)

Pokud si podnik uvědomí význam lidských zdrojů a rolí všech vedoucích pracovníků v jejich řízení, může si tím nepochybně zajistit vysokou konkurenční výhodu.

Úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti směřující k jejich plnění jsou záležitostí nejen personálního útvaru, ale také neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků v podniku bez ohledu na stupeň řízení, protože každý, kdo řídí práci jiného pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností.

V malých podnicích zajišťuje personální práci zpravidla majitel nebo pověřený nejvyšší vedoucí pracovník, naopak ve větších podnicích to jsou už specialisté na řízení lidských zdrojů tzv. personalisté či dokonce personální útvary zajišťující poradenství a služby v takových oblastech, jako je plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, řízení pracovního výkonu odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a v neposlední řadě i v oblasti péče o zaměstnance a zaměstnanecké vztahy. Personální útvary tímto významně napomáhají nejen všem vedoucím pracovníkům na jednotlivých úrovních řízení, ale přispívají tak k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti celé organizace. (Armstrong, Taylor, 2015)

3.5.4.1 Plánování, zajištění a výběr spolupracovníků

Personální plánování popř. plánování lidských zdrojů slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace nebo uvnitř organizace, dále pak v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly, v oblasti formování a využívání schopností jednotlivých pracovníků a v neposlední řadě i v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního (kariérního) a sociálního rozvoje těchto lidí. (Koubek, 2003)

Získávání pracovníků a výběr pracovníků je proces, který má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů a to s přiměřenými finančními náklady a v žádoucím čase. Získávání nových pracovníků má v dnešní době již poměrně dokonale vypracovaný metodologický postup. Manažer má

při výběru vhodných potencionálních uchazečů na danou pracovní pozici na výběr ze dvou zdrojů – interní a externí. (Koubek, 2003)

Interní výběr se ve většině případů týká povýšení z vnitřních zdrojů, Jinými slovy se jedná o povýšení některého ze stávajících pracovníků v dané organizaci. Tento způsob získávání pracovníků je v mnoha ohledech snadnější a obecně je považován za efektivnější zdroj než výběr externí. Je to dáno především tím, že takového pracovníka manažer zná již nějaký čas, ví o jeho znalostech, schopnostech, zkušenostech a dovednostech a může poměrně snadno posoudit, do jaké míry pracovník vyhovuje požadavkům pro uvažovanou pracovní činnost. Další výhodou výběru pracovníků z vnitřních zdrojů je i menší finanční náročnost. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Externí nábor si klade za cíl získat takové pracovníky, kteří jsou nejen aktivnější, tvořivější iniciativnější, ale jejichž nový potenciál by mohl být možným východiskem pro zlepšování výkonnosti celé společnosti.

Nástrojů pro výběr vhodného kandidáta je v literatuře k dispozici mnoho. Nejčastěji se však objevují tyto konkrétní nástroje: (Koubek, 2003; Koontz, Weihrich, 1993)

- Přijímací pohovor – autoři Koontz a Weihrich (Koontz, Weihrich, 1993) uvádí, že k získání reálných a spolehlivých informací o kandidátovi lze využít ze tří forem pohovorů, přičemž je pak na samotném manažerovi, který pohovor vede, jakou formu výběrového pohovoru zvolí. Jedná se o formu strukturovaného (standardizovaného), částečně strukturovaného či nestrukturovaného (volně plynoucího) pohovoru.
- Testy – jedná se o širokou škálu testů nejrůznějšího zaměření a nejrůznější validity a spolehlivosti, prostřednictvím kterých lze získat takové informace, které by umožnily poznat jednotlivé uchazeče a předpověd' tak, do jaké míry budou svěřenou práci vykonávat úspěšně. (Koontz, Weihrich, 1993) Příkladem mohou být testy inteligence, test osobnosti či testy schopností a dovedností (způsobilosti), kterým se v poslední době dostává stále větší oblibě. Autoři však upozorňují, že by testy neměly sloužit jako jediné kritérium k výběru kandidáta, ale měly by se používat spíše jako pomocný či doplňkový nástroj k ostatním nástrojům přijímacího řízení. (Koubek, 2003)

- Hodnotící střediska neboli Assessment centra jsou souborem různých metod, zejména simulovaných situací, ale také testů, pohovorů, individuálních a skupinových cvičení, prezentačních cvičení a manažerských her. Účastníci jsou sledováni několika školenými posuzovateli. Assessment centra podávají komplexní a úplný obraz o osobnosti uchazeče, o jeho silných a slabých stránkách a mohou tak poměrně přesně předpovědět budoucí pracovní výkon pracovníků. (Koubek, 2003)

3.5.4.2 Hodnocení pracovníků

Měření a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců nabývá v dnešní době stále většího významu. Mnoho autorů (mj. Milkovic, Bourdreau, 1993) se shodují, že hodnocení pracovních výkonů je jednou z klíčových činností řízení lidských zdrojů a je považováno za klíčový nástroj managementu každého podniku.

Většina organizací využívá systém hodnocení pracovních výkonů při nejrůznějších činnostech – především při určování platu, při komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými, při vytváření zpětné vazby a podkladů pro poskytování rad zaměstnanců a jejich odměňování a při rozhodování o jejich povyšování. Při hodnocení je zapotřebí zohlednit i takové faktory, jako jsou znalosti, schopnosti, dovednosti, potřeby a povahové rysy, tedy individuální faktory, které se spolu s charakterem práce a typem organizace podílejí na vzniku určitého pracovního chování, které pak ovlivňuje nejen motivaci pracovníků, ale i jejich dosažené výsledky.

Význam hodnocení

V první řadě je důležité pochopit, proč je hodnocení pracovníků v organizaci natolik významné a důležité. Je zřejmé, že důvodů, jak může podnik hodnotit pracovní výkon svých spolupracovníků je bezesporu celá řada. Na několika málo základních se většina autorů shoduje, ostatní vidí odlišně.

Podle Koubka (Koubek, 2009) má hodnocení za úkol:

- rozpoznat současný stav a úroveň pracovního výkonu jednotlivce,
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka,

- umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon,
- vytvořit základnu pro odměňování,
- motivovat pracovníky,
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání pracovníků,
- rozpoznat potenciál i hranice pracovního výkonu pracovníka,
- vytvořit podklady pro plánování pracovníků a stanovení budoucích úkolů pro organizaci.

Kritéria hodnocení

V okamžiku, kdy si organizace stanoví odpovídající kritéria, musí určit způsob, jakým budou tyto kritéria sledována a zaznamenávána. V dnešní době existuje mnoho technik, které se liší v závislosti na typu organizace, charakteru pracovní činnosti a zainteresovanosti zaměstnance.

Autor František Hroník (Hroník, 2006) tři zásadní oblasti hodnocení pracovníků:

- Vstup – znalosti, dovednosti, schopnosti a možnosti tj. potenciál
- Proces – pracovní chování, přístup
- Výstup – výsledky práce

Aby mohlo být hodnocení účinné a účelné, musejí být všechny tyto výše zmíněné oblasti navzájem propojeny. Pracovní výkon neboli výstup je mimo jiné možné měřit podle určitých měření, kterými jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění. (Měrtlová, 2014)

Metody hodnocení

V dnešní době existuje mnoho systémů a metod a variant hodnocení, které se využívají pro hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců. Volba konkrétního systému či metody je proto vždy závislá na podniku a jeho potřebách.

Koubek (Koubek, 2009) uvádí několik reprezentantů metod hodnocení pracovníků, které jsou podle něho nejefektivnější, jedná se o:

- Metoda hodnocení podle stanovených cílů (MBO).
- Metoda hodnocení na základě plnění norem.
- Metoda volného popisu.
- Metody hodnocení na základě kritických případů.
- Metody hodnocení podle stupnice.
- Dotazníkové metody.
- Metoda BARS (Metoda hodnocení pracovního jednání).
- Metody založené na srovnávání pracovníku podle jejich pracovního výkonu.
- Metoda Assessment centre
- Hodnocení 360°.

3.5.4.3 Osobní rozvoj

Obecným cílem každého moderního podniku je získat co nejlepší, nejkvalitnější a nejproduktivnější pracovníky, které potřebuje k dosažení svých cílů, a to jak v oblasti zlepšování výkonu, tak v oblasti svého růstu. Tohoto podnikového cíle lze dosáhnout pouze za předpokladu, že podnik v první řadě poskytne svým zaměstnancům kvalitní vzdělávací systém a v řadě druhé podpoří i jejich osobní rozvoj, díky kterému se bude maximalizovat jejich potenciál pro růst, zlepšování pracovního výkonu a kariérní postup. V rámci vzdělávání jde především o proces učení, který je hlavním činitelem nejen při získávání, ale i zdokonalování a prohlubování schopností, znalostí, dovedností, které jsou pro pracovní výkon a následný osobní rozvoj velmi důležité. Je tedy podstatné, aby podnik vytvořil takové podmínky a nástroje efektivního vzdělávání, díky kterým se mají zaměstnanci možnost ve svém oboru zdokonalovat. (Armstrong, 1999)

V rámci osobního rozvoje má podnik možnost využít dvou možností, kterými jsou:

- Soustavný rozvoj – vzdělávání je chápáno jako soustavný proces kladoucí menší důraz na formální vyučování, ale za to zvýšený důraz na konkrétní odpovědnosti lidí (pracovníků) za vlastní vzdělání. Pracovník by v tomto případě využil

veškerých příležitostí a možností, které mu daný podnik nabízí a naopak podnik by měl vytvořit takové plány a poskytnout takové finanční zdroje, které podpoří rozvoj lidských zdrojů.

- Samostatný rozvoj neboli samostatně řízené vzdělání, které spočívá především ve vedení lidí (pracovníků) k převzetí odpovědnosti za své vlastní potřeby vzdělávání, a to jak kvůli zlepšení výkonu na svém nynějším pracovním místě, tak kvůli uspokojení svých aspirací týkající se kariérního růstu. V rámci samostatného rozvoje se tvoří tzv. plán osobního rozvoje, který pracovníkovi poskytuje jasný přehled o rozvojových akcích, které mohou zahrnovat určitý systém a možnosti vzdělávání, ale kromě toho i určitou škálu rozvojových aktivit. Plán osobního rozvoje sestavují vedoucí pracovníci, kteří společně s personálním útvarem navrhnou možnosti rozvoje zahrnující: identifikaci a analýzu potřeb rozvoje zaměstnanců, dále stanovení cílů rozvoje zaměstnance, které mají být naplněny a v neposlední řadě stanovení náplně a formy rozvoje zaměstnance, popřípadě časový plán činností související s rozvojem zaměstnance. (Armstrong, 1999)

3.5.5 Vedení lidí

Manažerská funkce vedení je definována jako proces, při kterém dochází k ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnosti přispívaly k dosahování skupinových i podnikových cílů. Pokud chce vedoucí pracovník dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené pracovníky k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi (spolupracovníky) motivuje, aby dosahovaly stále vyšších kvalitnějších výkonů a plnily tak plánované a stanovené úkoly, záměry a cíle. (Koontz, Weihrich, 1993) Posláním manažerské funkce vedení je tedy vytváření, a pak i účelné a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Klasickým východiskem k rozmanitým metodám a způsobu vedení lidí je tzv. Teorie X a Y, která vznikla koncem 50. let 20. století, a to zásluhou amerického sociálního psychologa a teoretika Douglese McGregora. Teorie XY se poprvé objevila v roce 1960

v jeho knize „The Human Side of Enterprise“ a stala se tak užitečnou a jednoduchou příručkou pro vedení lidí. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Když Douglas McGregor koncipoval tuto teorii, vycházel především z předpokladu teorie motivace Abrahama Maslowa a Frederica Herzberga, prostřednictvím kterých formuloval dva styly řízení, které se zakládají na rozdílné skupině představ o chování a motivaci pracovníků. Nazval je „Teorie X“ a „Teorie Y“. (Plamínek, 2010)

Teorie X

Základním východiskem teorie X je ta skutečnost, že je člověk lidský tvor, který je líný, má vrozenou nechuť k práci, práci se vyhýbá nebo se bojí brát na sebe zodpovědnost. Systémy řízení musejí pak zdůraznit určitou disciplínu, kontrolu, koordinaci a v neposlední řadě i přímý dohled na práci zaměstnanců. Mnohdy bývá tento fakt nazýván jako krátké vodítko. (Forsyth, 2009) Takové vedení lidí (spolupracovníků) bývá označováno jako naprosto autoritativní, resp. autokratické či direktivní vedení. Jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Teorie Y

Teorie Y prezentuje opačný pohled s argumentací, že lidé pracují rádi. Mají rádi úspěch, pociťují snahu uplatnit se a přijmout zodpovědnost, hledají kvalitní a podnětné úkoly, které jim přinesou pozitivní zkušenosti. V rámci této teorie je také pohlíženo i na příznivé prostředí organizace, ve kterém pracovníci denně pracují. (Forsyth, 2009) Takové vedení lidí (spolupracovníků) bývá označováno jako naprosto liberální, resp. demokratické či nedirektivní vedení. Jde o vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Styly vedení

Je nepochybné, že jednotliví manažeři se mnohdy navzájem diametrálně odlišují v tom, jakým způsobem řídí a vedou své spolupracovníky. Mívají svůj osobní styl vedení. Stylem vedení se tedy rozumí osobitý způsob jednání, jaké manažer uplatňuje při svém působení na spolupracovníky a podřízené. Je to způsob, jakým manažer přistupuje k plnění

základních manažerských funkcí (plánování, organizování, rozhodování a kontrola) a řídicích úkolů. (Mateiciuc, 2008)

Klasická teorie vedení zpravidla rozlišuje tři základní typy stylu vedení. Jde o styl:

- Autoritativní, autokratický styl – moc a rozhodování je při tomto stylu soustředěna v rukou vedoucího. Vedoucí pracovník rozhoduje sám, přiděluje přesně vymezené úkoly svým podřízeným, důsledně kontroluje výsledky a oceňuje pracovníky, když vidí, že jsou příkazy plněny s dobrým výsledkem. Komunikace je v tomto případě vertikální shora dolů a má nařizovací charakter. Výhodou tohoto stylu vedení je dosahování pravidelného a vysokého výkonu, nevýhodou je nevyužití individuální motivace a potlačování iniciativy pracovníků.
- Demokratický, participativní styl, který předpokládá využití samostatného, aktivního a iniciativního rozhodování podřízených spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková, 2013) Vedoucí pracovník v tomto případě deleguje značnou část své autority a pravomoci na své podřízené, ponechává si však odpovědnost za zásadní a konečná rozhodnutí. Úkoly jsou pracovníkům přidělovány na základě diskuse a skupinového rozhodování a kontrolní činnosti jsou omezeny jen na nezbytně nutnou míru. Motivace pracovníků je založena na očekávání odměn a na aktivní spoluúčasti na přípravě rozhodnutí. Komunikace probíhá oběma směry a je zároveň uplatňována i horizontální komunikace. Výhodou demokratického stylu vedení je osobní zaujetí pracovníků zúčastňujících se rozhodování, nevýhodou je časová ztráta způsobená participací většího počtu lidí na rozhodování a hledání nejlepšího řešení a průběhem rozsáhlé komunikace. (Mateiciuc, 2008)
- Liberální styl (styl laissez-faire, tj. francouzsky „nechat dělat“ tedy „nechat věcem volný průběh“) - vedoucí pracovník při tomto stylu vedení ponechává rozhodnutí na svých podřízených a převažuje zde především horizontální směr komunikace mezi lidmi. Výhodou tohoto stylu bývá dostatek prostoru pro řešení, nevýhodou je případná bezradnost, tápání a nedosahování žádoucího výsledku (cíle). (Mateiciuc, 2008)

Dovedností manažera by měla být schopnost uplatnit vhodný styl vedení, při kterém pracovníci vykonávají účinně a účelně podnikové úkoly.

Manažer by měl mít vždy na mysli, že uplatňovat autoritu tam, kde se pracovníci potřebují seberealizovat je stejně špatné, jako řídit demokraticky, když podřízení jenom pasivně vykonávají přidělené úkoly a nejsou ochotni spolupracovat a nadále se rozvíjet. (Maxa, 2011)

3.5.5.1 Motivace a stimulace pracovníků

Motivace a stimulace je v dnešní době velmi aktuálním a diskutovaným tématem a je jedním z nejdůležitějších aspektů efektivního vedení a řízení podniku. Je zřejmé, že své místo má motivace a stimulace v každém podniku, neboť cílem každé společnosti je, aby její výrobní faktory byly co nejefektivněji využívány a jelikož je lidská práce výrobním faktorem, je třeba zajímat se o to, jak motivovat své zaměstnance v rámci jejich pracovní činnosti, aby dosahovali takových výsledků, které odpovídají očekávání managementu. V tomto případě je tedy důležité, aby vedoucí pracovníci zaměřili svou pozornost na nejvhodnější způsoby motivování pracovníků pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, osobní rozvoj a v neposlední řadě i poskytnutí práce, kterou vykonávají a vytvoření vhodných pracovních podmínek, za nichž tuto práci vykonávají. (Armstrong, 2007)

Cílem motivace není vytvořit naprosto šťastného a spokojeného zaměstnance, ale vytváření pozitivního a příjemného klimatu, ve kterém budou pracovníci samostatně a dobrovolně dosahovat vytyčených cílů. (Pechová, Šišová, 2015)

Motivace

Lidské chování ovlivňuje mnoho vnitřních, ale i vnějších faktorů. Motivace vychází především z těch vnitřních, což je dáno i původem slova, které vychází z latinského slova „*motivus*“ (motiv), které je pak odvozeno od latinského „*movere*“, což v překladu znamená „hýbat se, pohybovat“. Z této definice vyplývá, že v lidském chování a jednání existují určité hybné síly resp. vnitřní pohnutky, které mají za příčinu způsob, jakým se člověk chová - jeho úsilí, vytrvalost, cíle a přání odvádět výkon. Tento konkrétní jev nám

tedy dává odpověď na otázku, co člověka vede k právě pozorovanému chování, k volbě určitých cílů, případně k jejich opuštění. (Rymešová, Chamoutová, 2001)

Stimulace

Stimulace představuje, oproti motivaci, soubor vnějších podnětů či pobídek, které mají určitým krátkodobým způsobem záměrně usměrňovat chování a jednání lidí (pracovníků) a působí tak na jejich motivaci. Stimulační nástroje jsou např. finanční odměny, nepeněžní odměny, benefity či růst osobního rozvoje nebo povýšení. (Pechová, Šišová, 2015)

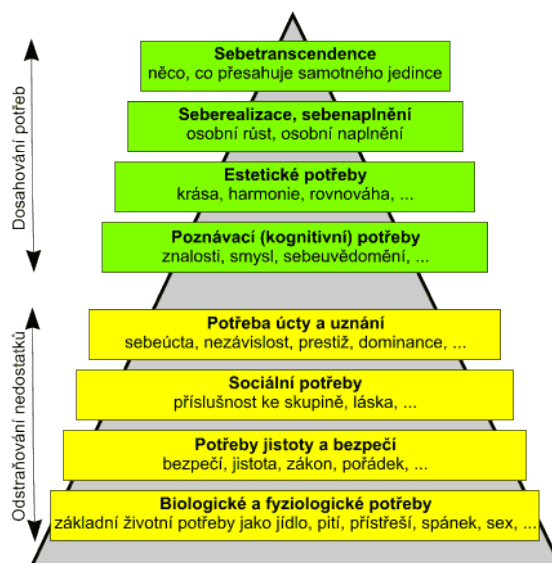
Pojem motivace bývá často chybně ztotožňován s pojmem stimulace, je proto nezbytné je odlišovat. Rozdíl mezi motivací a stimulací spočívá především v tom, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku, kdežto motivace zevnitř. Jediným společným jmenovatelem těchto dvou pojmů je ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, především pak k jeho motivaci. (Bedrnová, 1998).

Teorie motivace – Maslowova hierarchie lidských potřeb

S pojmem motivace úzce souvisí i celosvětově známá teorie motivace – Maslowova hierarchie potřeb, jejímž zakladatelem se stal Abraham Maslow, který přišel s myšlenkou, že člověk není motivován pouze vnějšími faktory, jakými jsou odměna nebo trest, ale je závislá především na uspokojování souboru lidských potřeb, které jsou dle jejich významu hierarchicky uspořádány do pěti skupin od nejdůležitějších, které musí člověk vykonávat každý den, po ty méně důležité, kterých ani všichni jedinci nemusí za svůj život dosáhnout.

Podle Maslowova se potřeby každého člověka objevují postupně. Nejprve jsou uspokojovány potřeby nižší, častěji však definované jako základní potřeby těla, až následně se uspokojují potřeby řádově vyšší, které jsou kvalifikované jako „bezpečnostní“, „sociální“, „vědomí uznání“ a naposledy „seberealizace“. Výsledkem naplňování těchto priorit je fakt, že jakmile je některá potřeba uspokojena, přestává být pak stimulem a již nevyvolává u člověka snahu, úsilí a hledání, jak tuto potřebu uspokojit. (Hospodářová, 2008)

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida lidských potřeb



Zdroj: <http://www.phil.muni.cz/waia/home/aktivita3/ka3f>

Hlavní myšlenku, kterou Maslow popsal toto schéma, uvádí Armstrong (Armstrong, 2007) ve své knize následovně:

1. „ Fyziologické potřeby – potřeba kyslíku, vody, potravy, sexu.
2. Potřeba jistoty a bezpečí – potřeba fyzického a psychického bezpečí a potřeb ochrany proti nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
3. Sociální potřeby – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
4. Potřeba uznání – potřeba sebeúcty, respektu ostatních.
5. Seberealizace – potřeba naplnit svůj potenciál tj. rozvíjet své schopnosti a dovednosti.“ [Armstrong, s. 224, 2007]

3.5.5.2 Delegování

Delegování, neboli přenášení odpovědnosti na podřízené je definováno jako dlouhodobý proces, který je založen na třech základních významech, kterými jsou zplnomocnění, poselství a spolupráce. Zplnomocnění spočívá především ve zvolení vhodného

a kompetentního kandidáta, kterému manažer uděluje tzv. „plnou moc“, se kterou má pracovník právo volně disponovat. Plnou mocí se v tomto případě rozumí přenesení části pravomoci a odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka. Poselství je dalším významem, na jehož základě může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své spolupracovníky. Spolupráce je posledním významem, který je v procesu delegování považován za nejdůležitější. Spolupráce je založena především na komunikaci s manažery či kolegy na stejné úrovni řízení tak, aby delegované úkoly dospěly do očekávaného cíle. Podstatnou skutečností na celém delegování ale je, že odpovědnost za delegovaný úkol nespadá přímo na pracovníka, ale na nadřízeného. Případné nedostatky a chyby, které byly způsobeny podřízeným pracovníkem, jsou vlastně chybou manažera, jelikož si pro konkrétní činnosti nevybral vhodného kandidáta nebo přecenil jeho schopnosti a možnosti. (Cipro, 2009)

Cíle delegování

„Hlavním cílem delegování je vždy růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy!“ [Cipro, s. 14, 2009]

K tomu, aby mohl být naplněn výše uvedený hlavní cíl delegování, je potřeba, aby byly správně naplněny i níže uvedené dílčí cíle:

- Efektivní využívání času – při delegování se manažerovi dostává více času pro řešení významnějších úkolů, které jsou potřeba k rozvoji jeho podniku (kontrola, definování cílů, vize a strategie apod.). Manažer se tudíž nemusí zabývat činnostmi, pro něž je ve své pozici příliš kvalifikovaný.
- Rozvíjení schopností - pokud si manažer uvolní čas pro náročnější úkoly, dostává se mu prostor a možnost pro rozvíjení svých schopností, učení a získávání nových zkušeností, čímž zároveň posiluje svou vnitřní motivaci. Díky získání potřebné vnitřní motivace manažer častěji předchází riziku stagnace, věnuje se nadále svému kariérnímu růstu a posiluje smysluplnost své práce.
- Nové a vyšší nároky na podřízené jsou při procesu delegování rovněž kladeny i na podřízené, kteří se mohou rozvíjet podobně jako jejich manažer. Pokud své nové úkoly dobře zvládají, posiluje se jejich pocit kompetentnosti,

zlepšují se jejich schopnosti, zlepšuje se jejich sebevědomí, na jehož základě roste i jejich vnitřní motivace. Díky získané vnitřní motivaci mají pracovníci pocit sounáležitosti a spoluodpovědnosti za chod podniku a mimo jiné se upevňuje loajalita k podniku. Důsledkem je pak stabilizace pracovního týmu i podniku.

- Diagnostika schopností podřízených umožňuje manažerovi lépe zhodnotit schopnosti pracovníků podle jejich přístupu k novým delegovaným činnostem (úkolu). Díky delegování manažer objektivně poznává, se kterými pracovníky může do budoucna počítat a na které úkoly mají adekvátní schopnosti. Delegováním tedy manažer testuje svého zástupce a výhledově i zástupce.
- Příprava případné personální náhrady – vhodným delegováním může manažer hledat mladé talenty či personální náhrady, jež se mohou projevit při vedení určitého projektu, kde jsou jasně definované hranice jejich odpovědnosti i pravomocí při rozhodování.
- Schopnost delegování může také představovat určitou sebediagnostiku manažera, který si může uvědomit svojí potřebu nepostradatelnosti či nenahraditelnosti při plnění pracovních činností. Schopnost delegování totiž přímo souvisí s manažerskou ochotou sebereflexe a s jeho osobními rysy.

Výhody delegování

Autor Martin Cipro (Cipro, 2009) uvádí, že je delegování proces, který patří mezi základní filosofii managementu, které pojednává především o vnitřní filosofii manažera, tedy o jeho myšlení, přístupu k lidem či jeho standardních dovednostech, které je schopen rozvíjet a předávat svým podřízeným pracovníkům. Delegování by proto mělo být zakotveno v jádru každého prosperujícího podniku, jelikož se jedná o užitečnou činnost, kterou by měl každý znát a využívat i výhod, které jim delegování nabízí. Výhody delegování jsou postaveny především na třech základních principech, kterými jsou úspora času, rozvoj kompetencí pracovníků a testování pracovníků. Mezi další principy, spadající pod tyto výhody, je mimo jiné i motivace a snazší hodnocení pracovníků či nové nápady a přístupy, které mohou noví zaměstnanci do podniku vnést.

Bariéry delegování

Je patrné, že je proces delegování nedílnou součástí každé manažerské praxe, avšak zůstává faktem, že je stále mnoho manažerů, kteří nejsou této technice příliš nakloněni. První psychologickou překážkou je představa toho, že by každodenní práci, která byla doposud náplní vedoucího pracovníka, měl vykonávat někdo jiný. Základem tohoto problému je obava, že pracovník nebude dostatečně vhodný nebo zkušený a bude vyžadovat čas pro zaučování, který si nemohou vzhledem ke své práci mnohdy dovolit. V tomto případě je důležité, aby si manažer uvědomil, že umožnění delegování povede nejen k uspokojení podřízených, ale i k rozvoji podniku. (volně dle Cipro, 2009)

3.5.5.3 Úkoly

Definice požadavků (úkolů) je poměrně složitá oblast kompetencí, která se nachází na rozhraní řízení podniku a samotného vedení lidí. V rámci řízení podniku jde o významnou složku spadající pod tzv. manažerské role, která vychází ze schématu autora Henryho Mintzberga, na jehož základě lze určit kategorii chování manažera v podniku. Manažerským cílem při definování úkolů je v první řadě dekompozice požadavků, vycházejících ze strategického rámce podniku, na jednotlivé dílčí cíle a dále na úkoly, které jsou přiděleny konkrétním lidem (spolupracovníkům). V rámci vedení lidí je definování, zadávání a následné plnění úkolů podstatné při rozhodování, delegování a hodnocení pracovníků. (Plamínek, 2009)

Zadávání úkolů

Zadávání úkolů je proces, který v ideálním případě sleduje posloupnost odpovědí na otázky proč?, co?, jak?, i s čím/ kým? a rámuje tyto informace jistou atmosférou, která by měla spolu s podávanými informacemi zajistit, aby budoucí vykonavatel (pracovník) zadaný úkol pochopil, akceptoval a v neposlední řadě i vykonal v příslušné kvalitě. Tyto tři uvedené důsledky definují hlavní účel zadávání úkolů. I když se tento systém zdá být zdánlivě banální maličkostí, v praxi dochází stále k chybám, které mohou výrazně snižovat kvalitu zadané práce: chybí přesně stanovený cíl, úkol je

nejasný a nepochopený, úkol je z hlediska kompetence pracovníka nesplnitelný nebo těžko splnitelný nebo je naopak úkol příliš snadný a pracovníka nemotivuje aj. (Plamínek, 2009)

Metoda SMART

Metoda SMART vychází z anglického překladu „chytrý“ a používá se v podniku především při stanovení cílů a mimo jiné i při zadávání úkolů. Jedná se tedy o techniku, kterou by měl manažer využívat, aby nedošlo k již zmíněným chybám při formulování a zadávání úkolů. Pojem SMART je akronym, ve kterém každé písmeno vyjadřuje jednotlivý požadavek stanoveného úkolu:

- S = specifický – specifčnost úkolu znamená, že zadaný úkol musí být stanoven konkrétně a jednoznačně. Podstatou těchto stanovení je, že pracovník, který dostane konkrétní úkol, se bude snažit více než při vágním pokynu⁷.
- M = měřitelný – úkol musí být měřitelný, aby mohlo být jednoznačně řečeno, zda byl úkol splněn.
- A = akceptovaný – požadavek akceptování znamená vzájemné odsouhlasení úkolu vedoucím pracovníkem i podřízeným. V tomto případě se jedná především o to, zda je pracovník, který má úkol plnit, dostatečně motivován a má o splnění úkolu zájem. Úkol lze v této fázi upravit nebo zrušit.
- R = reálný – reálnost úkolu znamená, že úkol musí být pro pracovníka reálný a splnitelný.
- T = termínovaný a trasovaný - pro úkol je nutné stanovit přesný termín jeho dokončení. V případě, kdyby se tento požadavek neurčil, úkol by mohl být dokončen s řadou nedostatků a chybějícími detaily, na které už nezbyl čas. Úkoly je dobré i trasovat neboli stanovit několik termínů pro jednotlivé etapy plnění úkolů, aby byly řádně splněny. (Bělohlávek, 2012; Pechová, Šišová, 2015)

⁷ tzv. neurčitý nebo nejasný pokyn.

3.5.6 Kontrola

Kontrola představuje nezbytnou součást manažerské práce, kterou manažeři realizují na všech úrovních řízení. Kontrola je zaměřena na sběr, měření, korigování, vyhodnocení a interpretaci údajů o vykonávané práci, díky které manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají plánovaným cílům. Kontrolní činnosti tedy spočívají především ve zjišťování a analýze odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů a navrhování nápravných opatření, která by se měla přijmout, aby k podobným odchylkám již nedocházelo. Manažeři na všech úrovních řízení by neměli kontrolu rozhodně zanedbávat a měli by jí využít především jako zpětnou vazbu za účelem poznání objektivní reality, posouzení stavu a přijetí konkrétních závěrů. (Pechová, Šišová, 2015).

Kontrolní proces

Základní členění kontrolních procesů spočívá v dělení na:

- vnitřní (interní) kontrolu, která je zpravidla realizována řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni.
- vnější (externí) kontrolu, která představuje kontrolu realizovanou externími pracovníky, tedy subjekty stojící mimo danou organizaci⁸. (Pechová, Šišová, 2015)

Aby mohl být kontrolní proces účelný a účinný, je zapotřebí ho naplánovat do dílčích na sebe navazujících fází (kroků). Mezi dílčí kroky kontrolního procesu patří:

- stanovení cílů kontroly,
- stanovení kontrolních kritérií, měřítek, standardů,
- identifikace a analýza odchylek,
- vyhodnocení zjištěných odchylek
- výběr a realizace nápravných opatření. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Kontrolní proces je klasifikován i podle úrovně řízení, kdy se vyšší management zabývá strategickými kontrolními procesy, nižší management naopak operativními kontrolními procesy. (Vodáček, Vodáčková, 2013)

⁸ Jedná se o státní orgány, auditorské či certifikační organizace apod.

- Strategická kontrola se zabývá směrem vývoje organizace, hodnocením strategie, kvalitou vrcholového rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, vztahy v podnikatelském prostředí, celkovými výsledky hospodaření, plnění poslání organizace, plnění podnikatelské strategie.
Strategická kontrola se provádí v obvykle delších časových intervalech a zpravidla se více zaměřují na budoucnost.
- Operativní kontrola klade důraz na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti organizace a její klíčová místa. Tato kontrola zjišťuje, zda byla práce provedena ve shodě s postupy a pravidly a v daných termínech.
Časové intervaly bývají obvykle kratší než u strategických kontrolních procesů.
(Vodáček, Vodáčková, 2013)

3.5.7 Komunikace v organizaci

Pojem komunikace pochází z latinského slova „*communicare*“, což v překladu znamená „někomu něco dát, sdílet s někým, činit společným“. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012) Komunikaci lze obecně charakterizovat jako proces, který má za cíl nejen přenos informací od odesílatele k příjemci, ale i jejich pochopení příjemcem. Proces komunikace tedy začíná u původce (odesílatele), který kóduje myšlenku a odesílá jí v ústní, písemné, vizuální či jiné formě příjemci, který sdělení dekóduje a získává představu o tom, co chtěl odesílatel komunikovat. (Koontz, Weihrich, 1993)

Člověk stráví komunikováním značnou část svého aktivního života. V případě manažera to platí ve zvýšené míře. Komunikace se prolíná všemi manažerskými funkcemi a její úspěšné zvládnutí je nezbytné, protože bez efektivní komunikace by manažer nemohl vykonávat dobře svojí práci. Každý manažer musí být schopen efektivně komunikovat s řadou různých lidí, musí je v průběhu této komunikace informovat, usměrňovat, jejich činnosti koordinovat, a současně jim usnadňovat podmínky práce i života. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol., 2012) S některými je komunikace velmi snadná, s jinými nastávají problémy. Jejich příčinou bývají rozdíly v osobnostech účastníků komunikace. (Šuleř, 2003)

V praxi managementu rozlišujeme čtyři individuální komunikační styly:

- Analytický – analytická osobnost má sklon hodně myslet, logicky uvažovat, zaměřovat se na detaily a fakta, pomalu myslet a kontrolovat se. Je pasivní, tichá a nepodléhá vášním.
- Řídící – řídicí osobnost je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, vyhledává soutěže i konflikty, neukazuje své city.
- Přátelský – takový pracovník je velmi citlivý, rád těší okolí, má pro lidi pochopení a raduje se z jejich úspěchů a radostí.
- Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému jednání, detaily přehlíží, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná především sama do sebe. (Šuleř, 2008)

Autor Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) dále uvádí, že mezi těmito typy osobností mohou nastat buď kompatibilní vztahy (mají něco společného, dobře se spolu dorozumí) nebo vztahy toxické (nedokáží spolu efektivně komunikovat). Kompatibilní vztahy jsou mezi analytickým a řídicím typem osobností, dále analytickým a přátelským typem a naposledy přátelským a expresivním typem osobností. Toxické vztahy jsou mezi analytickým a expresivním typem, dále řídicím a expresivním typem osobností. Pokud je manažer schopen zařadit partnera pro komunikaci do jedné z výše uvedených skupin, může zvolit i vhodnou taktiku jednání a díky nim překonat vzájemné toxické vztahy mezi účastníky v průběhu komunikace.

3.5.7.1 Zpětná vazba

V rámci komunikace je důležitá i zpětná vazba, která je založená na projevu zájmu manažera o své podřízené pracovníky. Zpětná vazba je poskytování informace lidem (pracovníkům) o tom, jak si vedli, pokud jde o výsledky, události, kritické případy a důležité, žádoucí projevy chování, které konkrétním způsobem ovlivnily jejich pracovní výkon. Zpětná vazba může být pozitivní, a to v případech, kdy se pracovníkům říká, že si vedli dobře, konstruktivní, když pracovníkům nadřízený poskytuje radu o tom, jak lépe pracovat, a negativní, když se pracovníkům říká, že si vedli špatně. Zpětná vazba tedy napomáhá podřízenému pracovníkovi uvědomit si, že jeho osobní vklad je důležitým

prvkem společného úsilí. Jak negativní, tak pozitivní zpětná vazba má svou roli. Uznání a pochvala za dobře odvedenou práci vedou k větší snaze a konstruktivní kritika může inspirovat pracovníky k tomu, aby se ujímali úkolů lépe a rozvíjeli svůj potenciál. Zpětná vazba je tedy jedním z klíčových procesů řízení pracovního výkonu a je důležitá především v tom smyslu, že jejím cílem je klást důraz na cestu k dalšímu rozvoji a zlepšování pracovního výkonu. (Armstrong, 2011)

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

AED project, a.s. je akciová společnost, která v současné době patří mezi nejvýznamnější projekční a inženýrské kanceláře v České republice. Za 20 let svého působení získala díky spolupráci s předními architektonickými ateliéry, developery a dodavatelskými společnostmi jedinečné zkušenosti a reference. Dobré jméno společnosti je podloženo i cílevědomou prací na budování organizace, založené na poctivém a seriózním jednání s klienty. Systémy managementu jakosti a životního prostředí tvoří integrovaný systém řízení organizace, ve kterém se vedení společnosti zavazuje neustále zlepšovat efektivnost tohoto systému řízení, především prostřednictvím stanovených cílů, cílových hodnot, programů a kontrolních mechanismů.

Oba společníci AED project, a.s., Ing. Zbyněk Ransdorf a Ing. Aleš Marek, se potkali již v roce 1983 na Fakultě pozemních staveb ČVUT v Praze. Po ukončení studia se opět sešli v Pragoprojektu v ateliéru pozemních staveb vedeném prof. akad. arch. Petrem Keilem. Po změně společenského systému začali spolu projektovat samostatně. Od roku 1991 jako sdružení, v roce 1994 založili společnost s ručením omezeným, kterou v roce 2002 transformovali na akciovou společnost.

Předmětem činnosti podnikání této společnosti je poskytování komplexní nebo dílčí služby v rámci přípravy, projednávání a realizace staveb. Klienty AED project, a.s. jsou především architekti a architektonické ateliéry menší i větší, tuzemské i zahraniční. Druhým pilířem jsou developeři a stavební firmy. Společnost je spolehlivým partnerem pro obě skupiny klientů, z nichž každá má jiná specifika, ambice, standardy jednání i přístup k projektům. Pro každý projekt sestavuje AED project, a.s. design team zajišťující kompletní profesní péči. Společnost plní funkci generálního projektanta, projektanta speciálních částí, koordinátora a administrátora projektů či hlavního inženýra projektů (HIP). V současnosti zpracovává víc jako stovku zakázek, z toho je cca polovina ve fázi tvorby dokumentace a zbytek ve fázi projednávání a inženýrské činnosti.

Společnost AED project, a.s. je také odborným konzultantem, organizátorem architektonických soutěží podle pravidel ČKAJ. Kromě standardních projektových fází

zajišťuje AED project, a.s. jejich projednávání požadovaných správními řízeními. Společnost má autorizaci pro pozemní stavitelství, je držitelem certifikátů pro předmět činnosti Projektová činnost v investiční výstavbě a držitelem Osvědčení podnikatele z Národního bezpečnostního úřadu pro stupeň utajení DŮVĚRNÉ.

Společnost AED project, a.s. má v současnosti 79 stálých zaměstnanců a 24 stálých externích spolupracovníků: architektů, stavebních inženýrů, inženýrů technického vybavení budov. Ekonomicko–provozní zázemí firmy zajišťuje 9 pracovníků ekonomického a provozního úsek.

4.2 Charakteristika dotazníkového šetření

Výzkum, který je uveden v této diplomové práci, si klade za cíl zjistit současný stav uplatňovaných manažerských dovedností ve společnosti AED project, a.s. a popřípadě navrhnout opatření, které povedou k jejich zlepšení.

Pro účel šetření a získání potřebných primárních dat byly vyhotoveny dva hodnotící dotazníky. Oba dotazníky byly vytvořeny pomocí bezplatné webové aplikace, která se specializuje na tvorbu a vyhodnocování dotazníků Survio.com. Tato metoda dotazníkového šetření byla zvolena především pro snadnost sběru a možnosti jednoduchého vyhodnocení a následné interpretace.

Dotazníky s průvodním dopisem byly rozeslány vybraným respondentům na e-mailové adresy společnosti a celé dotazování tak probíhalo online formou.

Dotazníkové šetření probíhalo se souhlasem vedení společnosti v termínu od 26. ledna 2016 do 5. února 2016 a to mezi vybranými pracovníky společnosti AED project, a.s.

Na dotazníkové šetření odpovědělo celkem 69 respondentů.

Vyplnění dotazníku trvalo přibližně 5 - 10 minut.

Charakteristika dotazníku č. 1: Manažerské dovednosti – vedoucí pracovníci

Dotazník, který byl určen výhradně vedoucím pracovníkům společnosti AED project a.s., měl za cíl zjistit, jaké dovednosti považují manažeři za nejdůležitější při vykonávání svých běžných pracovních činností nejprve v současnosti, dále pak z hlediska samotné budoucnosti, popřípadě jaké dovednosti by bylo potřeba v dohledné době zdokonalit a posílit.

Dotazník byl rozdělen do tří dílčích částí a obsahoval celkem 12 otázek, přičemž některé otázky měly určenou škálu možností odpovědí, jiné byly oteřeného typu, kde měl respondent k dispozici volné pole pro vlastní písemnou odpověď.

První část dotazníku, která byla koncipována do 4 otázek, byla zaměřena na identifikaci respondenta. Další část dotazníku byla rozdělena do tří oblastí nejvýznamnějších manažerských dovedností, u kterých manažeři hodnotili zvlášť odborné dovednosti, manažerské dovednosti z oblasti manažerských činností, a samotný přístup k řízení lidí nejprve v současnosti, dále pak z hlediska samotné budoucnosti. V této části respondenti odpovídali celkem na 6 otázek, které hodnotili prostřednictvím již zmíněné škály možností

odpovědi od „vysoce důležité“ až po „nedůležité“. Poslední část dotazníku byla zaměřena na 2 doplňující otevřené otázky, u kterých měl respondent možnost vyjádření prostřednictvím písemné odpovědi. První doplňující otázka se týkala oblasti nejdůležitějších manažerských dovedností, které by bylo potřeba v dohledné době posílit, druhá otázka byla zaměřena na dovednosti adaptability.

Vzor dotazníku, který dostal každý oslovený manažer, je k nahlédnutí v příloze č. 2.

Na dotazník celkově odpovědělo 21 manažerů společnosti AED project, a.s.

Analýza dotazníku č. 1: Manažerské dovednosti – vedoucí pracovníci

Na základě všech získaných dotazníků, ve kterých bylo zodpovězeno na všechny otázky, bylo možné zpracovat analýzu a vyhodnotit dotazníkové šetření.

Manažerské dovednosti I. – charakteristika respondentů

Tabulka č. 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Pohlaví / Četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	15	71%
Ženy	6	29%
Celkem	21	100%

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

První část dotazníku byla zaměřena na strukturu respondentů. Jak je možné vidět z první tabulky, z celkového počtu 21 dotazovaných respondentů odpovědělo celkem 71 % (15) mužů a 29 % (6) žen.

Tabulka č. 2: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie

Věk / Četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 20 let	1	5%
21 – 30 let	2	10%
31 – 40 let	7	33%
41 - 50 let	8	38%
51 a více let	3	14%
Celkem	21	100%

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Věkovou strukturu respondentů zachycuje tabulka č. 2, ze které vyplývá, že nejvíce z dotázaných 38 % spadá do věkové kategorie 41 – 50 let. Tuto věkovou kategorii tvořilo celkem 8 manažerů. Následně větší počet tvořila věková kategorie 31 – 40 let, která měla zastoupení celkem 33 % (7) manažerů. Pouze 14 % (3) z dotázaných manažerů spadá do věkové skupiny 50 a více let. Naopak nejméně respondentů 10 % (2) bylo z věkové kategorie 21 – 30 let. Poslední věková skupina do 20 let byla v zastoupení pouze jednoho manažera 5 %.

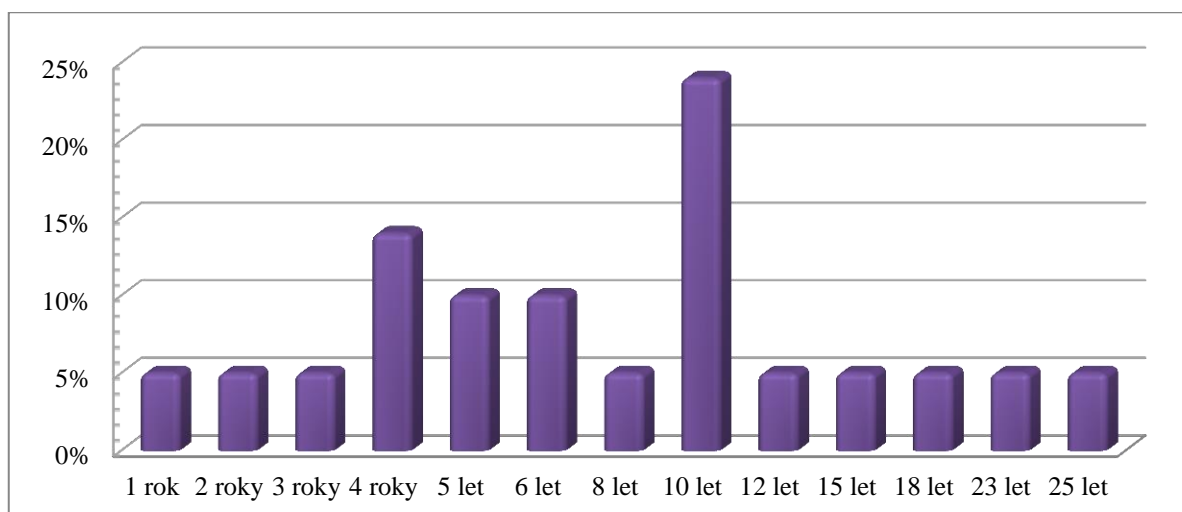
Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Dosažené Vzdělání / Četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0%
Vyučen v oboru - středoškolské bez maturity	0	0%
Středoškolské s maturitou	3	14%
Vyšší odborné	0	0%
Vysokoškolské	18	86%
Celkem	21	100%

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Další identifikace byla zaměřena na dosažené vzdělání, které je znázorněno v tabulce č. 3. Převážná většina 86 % (18) respondentů uvedla nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Následně se za vysokoškolským vzděláním umístilo vzdělání středoškolské s maturitou, které uvedlo celkem 14 % (3) respondentů.

Graf č. 1: Rozdělení respondentů dle délky působnosti na manažerské pozici (v letech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

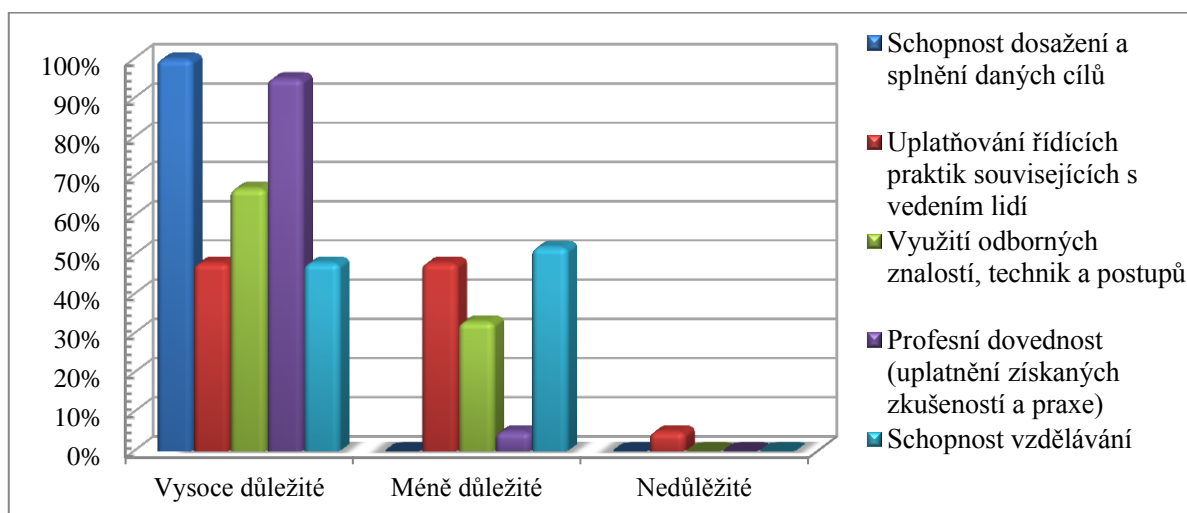
Z výsledku grafu č. 1 je patrné, že většina respondentů 24 % uvedla délku působnosti na manažerské pozici po dobu deseti let. Tuto kategorii tvořilo celkem pět z dotázaných. Následně nejvíce respondentů 14 % (3) uvedlo tuto praxi po dobu čtyř let, dále 10 % (2) po dobu pěti let a stejný počet respondentů 10 % (2) po dobu šesti let. Z grafu je nadále zřejmé, že zastoupení praxe na manažerské pozici u zbývajících respondentů po dobu jednoho roku 5 % (1), dvou let 5 % (1), tří let 5 % (1), osmi let 5 % (1) dvanácti let 5 % (1), patnácti let 5 % (1), osmnácti let 5 % (1), dvaceti tří let 5 % (1) a naposledy dvacet pět let 5 % (1) je na stejné úrovni.

Manažerské dovednosti I. – odborné dovednosti

Otázka č. 5 a 6: Zhodnoťte každou níže uvedenou dovednost podle důležitosti vzhledem k jejich využívání ve Vašem běžném pracovním životě nejprve v současnosti. Dále pak vyplňte uvedené dovednosti vzhledem k budoucnosti, jaké dovednosti považujete za nejvýznamnější pro Vaši současnou práci a výkonnost?

Pro každý typ vyberte jednu ze stupnice významnosti ohodnocenou čísly 1 – 3. (1 – vysoce důležité, 2 – méně důležité, 3 – nedůležité)

Graf č. 2: Významnost Manažerských dovedností I. – odborné dovednosti v současnosti

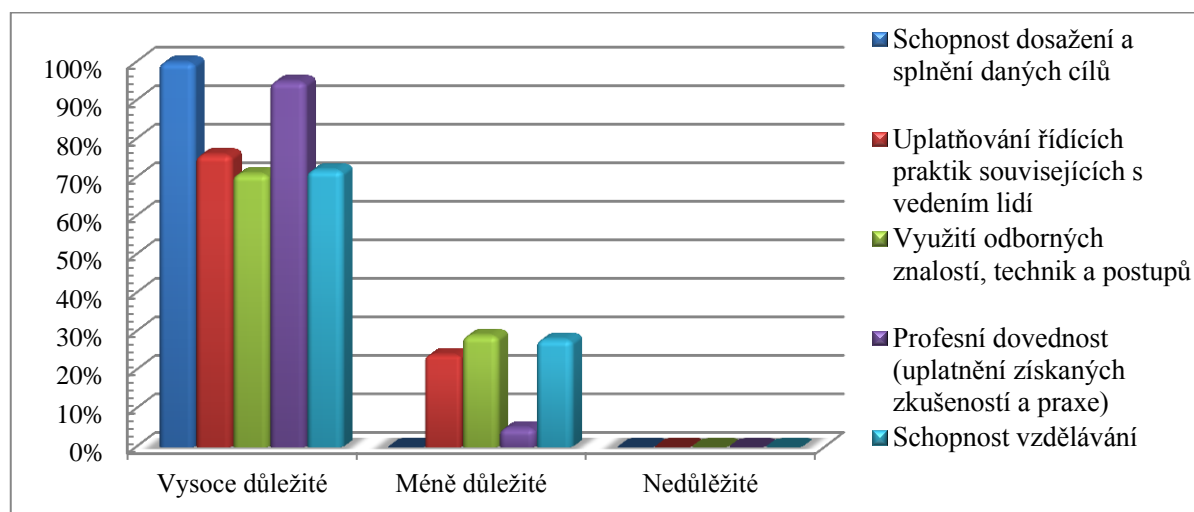


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V druhé části tohoto dotazníku manažeři hodnotili pět nejvýznamnějších dovedností v oblasti odborných dovedností, které využívají při své práci v současnosti. Z výsledku grafu č. 2 je patrné, že schopnost dosažení a splnění cílů považují jednoznačně všichni manažeři 100 % (21) za vysoce důležité. Další dovedností, která byla manažery ohodnocena vysokou důležitostí, jsou profesní dovednosti 95 % (20) a využití odborných znalostí, technik a postupů 67 % (14). Schopnost sebevzdělávání je u více jak poloviny z dotázaných manažerů 52 % (11) považována spíše za méně důležité, za vysoce důležité ji považuje 48 % (10) manažerů. Dovednost týkající se uplatňování řídicích praktik souvisejících s vedením lidí bylo manažery ohodnoceno poměrně negativně.

Pouze 43 % (9) z dotázaných manažerů považuje tuto schopnost v současnosti za vysoce důležitou, oproti tomu počet 52 % (11) manažerů hodnotí schopnost uplatňování řídicích praktik související s řízením lidí za méně důležité či dokonce nedůležité 5 % (1).

Graf č. 3: Významnost Manažerských dovedností I. – odborné dovednosti z hlediska budoucnosti



Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

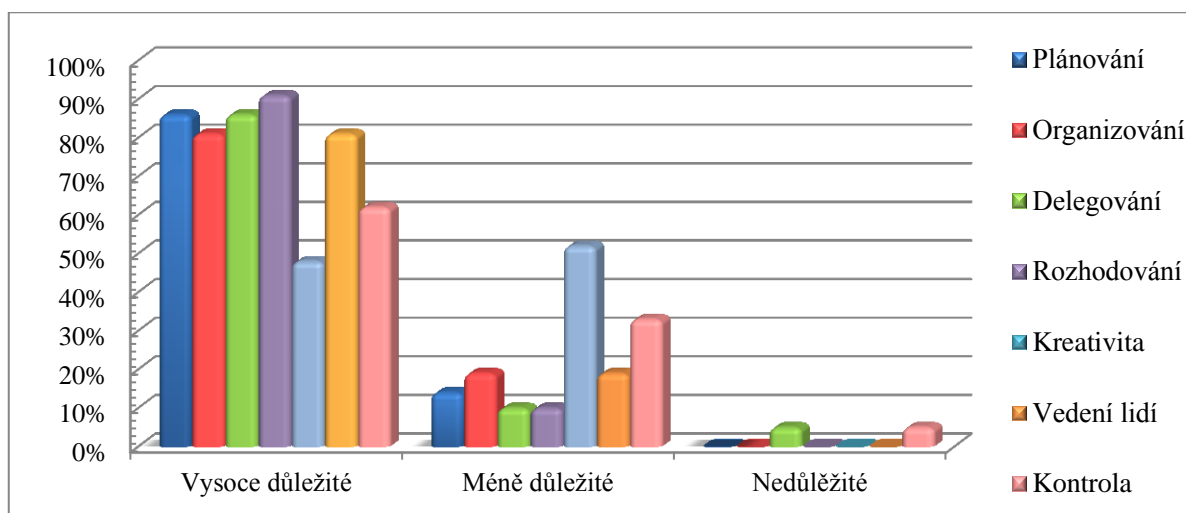
Z uvedeného grafu č. 3 je patrné, že z hlediska budoucnosti není uvedena žádná dovednost, kterou by manažeři považovali za nedůležitou. Při porovnání s grafem č. 2, zabývající se významností odborných dovedností v současnosti, lze nadále vyčíst zvyšující se hodnotu většiny zmíněných dovedností. Z hlediska budoucnosti považuje za vysoce důležité 76 % (16) manažerů uplatňování řídicích praktik souvisejících s vedením lidí, 71 % (15) schopnost sebevzdělávání a 71 % (15) manažerů využití odborných znalostí, technik a postupů. Naopak stejné ohodnocení zůstává u schopnosti dosažení a splnění daných cílů 100 % (21) a využití profesních dovedností 95 % (20).

Manažerské dovednosti II. – oblast manažerských činností

Otázka č. 7 a 8: Zhodnoťte každou níže uvedenou dovednost podle důležitosti vzhledem k jejich využívání ve Vašem běžném pracovním životě nejprve v současnosti. Dále pak vyplňte uvedené dovednosti vzhledem k budoucnosti, jaké dovednosti považujete za nejvýznamnější pro Vaši současnou práci a výkonnost?

Pro každý typ vyberte jednu ze stupnice významnosti ohodnocenou čísly 1 – 3. (1 – vysoce důležité, 2 – méně důležité, 3 – nedůležité)

Graf č. 4: Významnost Manažerských dovedností II. – oblast manažerských činností v současnosti

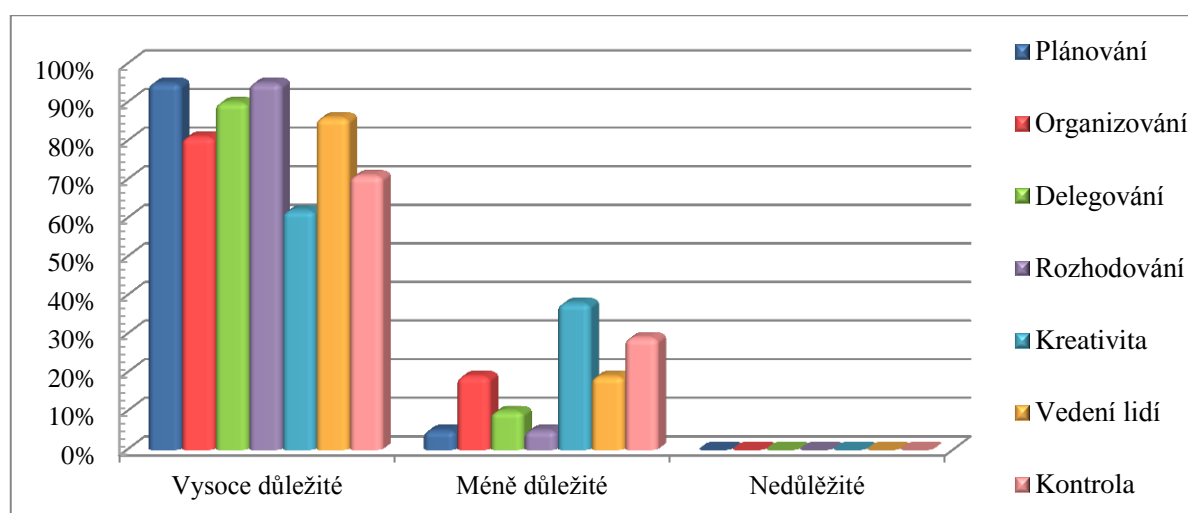


Zdroj: Vlastní zpracování 2016

V další části tohoto dotazníku manažeři hodnotili sedm nejvýznamnějších dovedností v oblasti manažerských činností, které využívají při své práci v současnosti. Z výčtu uvedených dovedností považují dotazovaní manažeři 90 % (19) za nejdůležitější rozhodování. Pouze 10 % (2) z dotázaných považuje tuto dovednost za méně důležitou. Na druhém místě se umístila dovednost plánovat a delegovat pracovní činnosti. Plánování označilo za vysoce důležité celkem 86 % (18) manažerů, naopak za méně důležité pouze 14 % (3). Co se týká delegování, hodnotu nejvyšší důležitosti mu přiřadilo celkem 86 % (18) manažerů. Zbývající počet z dotázaných 10 % (2) označilo tuto dovednost za méně důležitou až dokonce nedůležitou 5 % (1). Organizování a vedení lidí se umístilo

na třetím místě, přičemž výsledky hodnocení u obou dovedností byly totožné. Shodný podíl respondentů 81 % (17) označil organizování i dovednosti ve vedení lidí za vysoce důležité, naopak za méně důležité je považuje 19 % (4) respondentů. Poslední z dovedností, které byly manažery hodnoceny, byla kreativita a kontrola. Kreativita je manažery v současnosti považována spíše za méně významnou dovednost. Pouze 43 % (9) z dotázaných ji shledalo za vysoce důležitou. Oproti tomu za méně důležitou jí považuje celkem 57 % (11) manažerů, za nedůležitou 5 % (1). Poslední kontrolní dovednosti jsou nejdůležitější pro 62 % (13) dotázaných, méně důležité pro 38 % (8).

Graf č. 5: Významnost Manažerských dovedností II. – oblast manažerských činností z hlediska budoucnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z výsledku grafu č. 5 je patrné, že významnost z hlediska budoucnosti je přisuzována zejména dvěma dovednostem, kterými jsou plánování a rozhodování. Respondenti se v tomto případě shodli stejnými hodnotami, kdy je za nejdůležitější považuje celkem 95 % (20) z dotázaných a za méně důležité je považuje pouze 5 % (1) respondentů. Na druhém místě se umístilo delegování. Delegování považuje do budoucna za vysoce důležité 90 % (19) manažerů, za méně důležité stále 10 % (2). U dovedností ve vedení lidí a organizování, které se umístilo na třetím místě, je situace podobná. Do budoucna budou

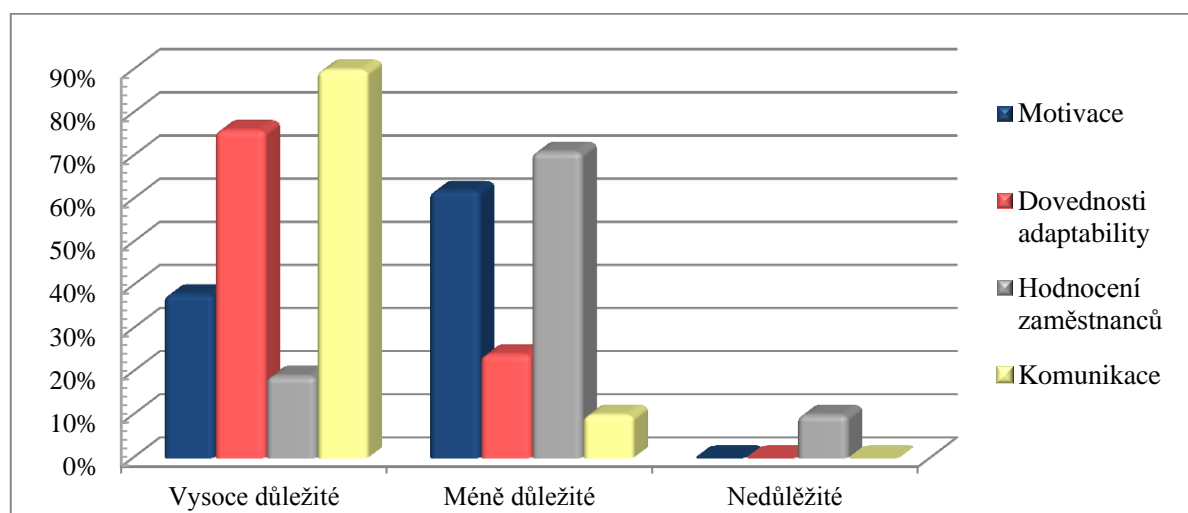
dovednosti ve vedení lidí vysoce důležité pro 86 % (18) manažerů, méně důležité pro 14 % (3). Podobné hodnocení bylo shledáno i organizování, kdy ho z hlediska budoucnosti považuje za nejdůležitější 81 % (17) manažerů, za méně důležité pak 19 % (4). Kreativita a kontrola jsou dovednosti, které se opět umístily na posledním místě. Stále větší podíl respondentů 48 % (10) považuje kreativitu za méně důležitou a 5 % (1) za nedůležitou dovednost. Pouze deset respondentů (48%) jí shledává za nejdůležitější. Kontrolní dovednosti se do budoucna stanou vysoce důležitými pro 71 % (15) manažerů, méně důležitými pro 29 % (6).

Manažerské dovednosti III. – přístup k řízení lidí

Otázka č. 9 a 10: Zhodnoťte každou níže uvedenou dovednost podle důležitosti vzhledem k jejich využívání ve Vašem běžném pracovním životě nejprve v současnosti. Dále pak vyplňte uvedené dovednosti vzhledem k budoucnosti, jaké dovednosti považujete za nejvýznamnější pro Vaši současnou práci a výkonnost?

Pro každý typ vyberte jednu ze stupnice významnosti ohodnocenou čísly 1 – 3. (1 – vysoce důležité, 2 – méně důležité, 3 – nedůležité)

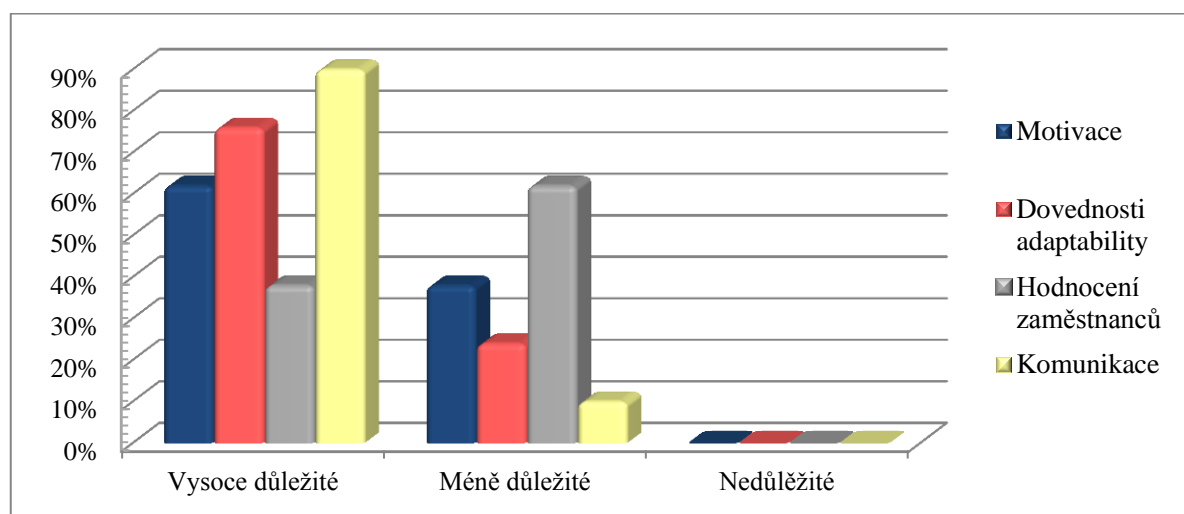
Graf č. 6: Významnost Manažerských dovedností III. – přístup k řízení lidí v současnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Další část tohoto dotazníku byla zaměřena na nejdůležitější dovednosti v oblasti přístupu k řízení lidí. Při pohledu na graf č. 6 je možno vidět, že první skupinou nejvíce využívaných dovedností je komunikace a dovednosti adaptability, přičemž komunikaci považuje celkem 90 % (20) manažerů jednoznačně za nejdůležitější. Pouze jeden z manažerů (5%) jí považuje za méně důležitou. Dovednosti adaptability jsou vysoce důležité pro 76 % (16) respondentů, méně důležité pro 24 % (5). Naopak méně využívanými a hůře hodnocenými dovednostmi jsou motivace a hodnocení pracovníků. V současnosti považuje motivační dovednosti za vysoce důležité pouze 38 % (8) manažerů. Oproti tomu větší podíl 62 % (13) z dotázaných jí považuje za méně důležitou. Poměrně negativní hodnocení lze nadále spatřit i hodnotících dovedností. Hodnocení pracovníků považuje za méně důležité celkem 71 % (15) manažerů, za nedůležité dokonce 10 % (2). Této dovednosti připisuje vysokou důležitost 19 %, tedy pouze čtyři manažeři.

Graf č. 7: Významnost Manažerských dovedností III. – přístup k řízení lidí z hlediska budoucnosti



Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

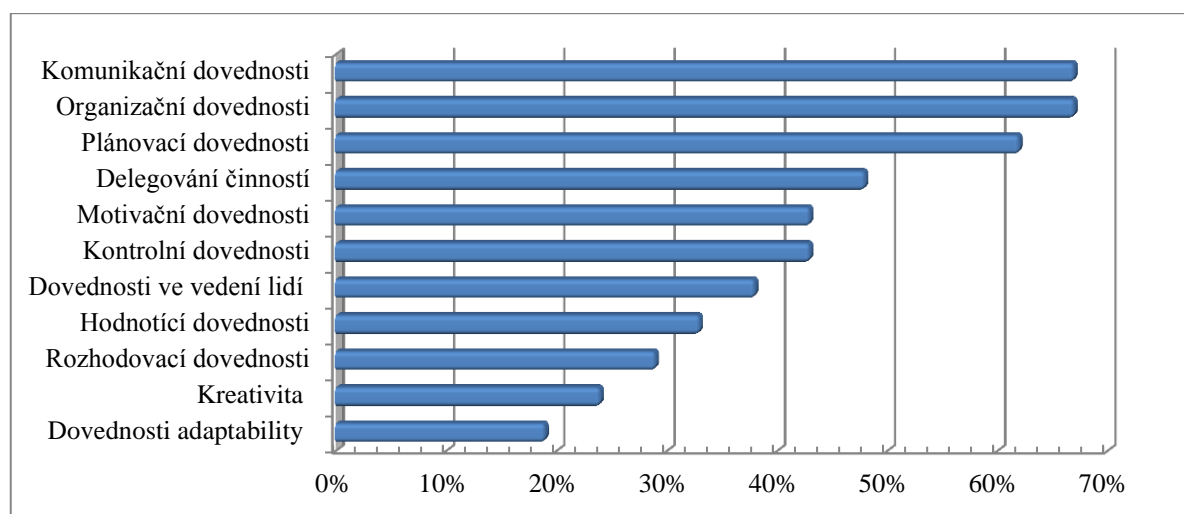
Je velmi pozitivním zjištěním, že z hlediska budoucnosti není v této oblasti žádná dovednost, kterou by manažeři považovali za nedůležitou. Z grafu č. 7 je patrné, že hodnocení významnosti u komunikace a dovednosti adaptability je shodné, jako tomu bylo u grafu č. 6. Komunikaci považuje do budoucna za vysoce důležitou

celkem 90 % (20) manažerů, za méně důležitou ji považuje 10 % (2). Dovednosti adaptability jsou nejdůležitější pro 76 % (16) manažerů, méně důležité pro 24 % (5). Co se týká hodnocení významnosti u motivace a hodnocení zaměstnanců, výsledky zůstávají stále poměrně negativní. I když je na první pohled patrné, že se hodnoty těchto dvou dovedností v budoucnu lehce zvyšují, z hlediska budoucího vývoje zůstávají stále nejméně významnými. Motivaci považuje za nejdůležitější dovednost 62 % (13) manažerů, méně důležitá je pro 38 % (8). Hodnocení pracovníků je vysoce důležité pouze pro 38 % (8) manažerů, naopak méně důležité je pro 62 % (13).

Manažerské dovednosti IV. – doplňující otázky

Otázka č. 11: Zhodnot'te 5 dovedností, které je potřeba v dohledné době zdokonalit a posílit.

Graf č. 8: Pět nejvýznamnějších dovedností a jejich potřeba posílení



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední část tohoto dotazníku byla zaměřena na dovednosti, které je třeba nejvíce zdokonalovat a posilovat pro budoucí výkonnost respondentů. Z uvedeného grafu je patrné, že největší počet respondentů uvedl, že je třeba na prvním nejvíce zdokonalovat komunikační dovednosti 67 % (14) a organizační dovednosti 67 % (14), následně pak plánovací dovednosti 62 % (11). Motivační dovednosti a kontrolní

dovednosti jsou na stejné úrovni, potřebuje je zdokonalit celkem 43 % (9) manažerů. Na třetím místě se umístily dovednosti ve vedení lidí 38 % (8) a hodnotící dovednosti 33 % (7). Na čtvrtém místě respondenti označili rozhodovací dovednosti 29 % (6) a kreativita 24 % (5). Na posledním místě nejvíce respondentů uvedlo, že je třeba posilovat i dovednosti adaptability 19 % (4).

Vzhledem k tomu, že byla tato otázka otevřená, respondenti měli možnost poskytnout odpověď v jakémkoli formátu. Nejčastěji jmenované dovednosti, které by bylo v dohledné době potřeba zdokonalit, bylo plánování, organizování, delegování, rozhodování, kontrola, motivace, hodnocení zaměstnanců, komunikace, dovednosti adaptability a kreativita. V odpovědích na tuto otázku se objevovaly i další dovednosti jako je operativnost, nadhled, specifikace úkolů, kreativita a flexibilita při řešení problémů, rychlost, zvládnutí stresu, empatie, kontrola negativních emocí či schopnost sloučit osobní a pracovní život. Z výčtu uvedených dovedností je patrné, že se jedná o charakteristiky již zmíněných dovedností, které jsou znázorněny v grafu č. 8. Nebyly proto do grafu jednotlivě uvedeny.

Otázka č. 12: Myslíte si, že jste schopni rychle reagovat na změny a přizpůsobit se tak řešení celé situace? Jak na tyto změny reagujete a které kroky vedou k řešení nově vzniklé situace?

Poslední otevřená otázka tohoto dotazníku byla zaměřena na dovednosti adaptability. Otázka byla zaměřena čistě subjektivně, respondent tak mohl opět poskytnout odpověď v jakémkoli formátu.

Na tuto otázku odpovědělo celkem 90 % (19) manažerů. Pouze dva manažeři 10 % odpověděli, že nemají s řízením změn značné zkušenosti a nemohou se tak k této problematice zcela vyjádřit.

Ze všech získaných písemných odpovědí bylo možné zjistit, jak manažeři reagují na změny a které kroky vedou k řešení nově vzniklé situace. Většina z dotázaných manažerů se shoduje, že je na prvním místě potřeba změny nejprve přijmout. Každá změna může mít v této projekční společnosti značný vliv na budoucí vývoj všech činností a procesů, proto je třeba provádět i určité kroky, které povedou k zvládnutí vzniklé situace. Prvním krokem je tedy vzniklou situaci nejdříve zanalyzovat, vyhodnotit a následně stanovit priority řešení. Dalším krokem je organizace práce a rozložení náhlých pracovních činností mezi tým pracovníků. Důležitá je tedy i opora v kolektivu

a komunikace. Posledním krokem je koordinace výsledků a poskytnutí potřebné zpětné vazby těm pracovníkům, kterých se změny týkají.

Charakteristika dotazníku č. 2: Manažerské dovednosti – podřízení pracovníci

Druhý dotazník, který je uveden v této diplomové práci, byl určen výhradně podřízeným pracovníkům společnosti AED project a.s. V tomto dotazníku měli zaměstnanci vyjadřovat svůj názor na jednotlivé dovednosti z oblasti manažerských dovedností, které využívají z hlediska své práce, a které jsou potřebné pro jejich výkonnost. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda mají manažeři odpovídající dovednosti k vykonávání své funkce a jsou-li zaměstnanci spokojeni s jednáním svého nadřízeného. Druhý dotazník obsahoval celkem 30 otázek, přičemž většina otázek byla uzavřeného typu, jiné byly částečně otevřeného typu. U těchto otázek respondenti odpovídali podle uvedené legendy:

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

Pouze dvě otázky byly hodnoceny prostřednictvím určené škály možností odpovědi od „velmi důležité“ po „nedůležité“, u jiné otázky od „nejvíce využívané“ po „nejméně využívané“.

První část dotazníku, která byla koncipována do pěti otázek, byla zaměřena na identifikaci respondenta. V rámci těchto pěti otázkách bylo zjišťováno pohlaví, věk, délka praxe v oboru a počet odpracovaných let ve zmíněné společnosti. Další část dotazníku byla rozdělena do dvou oblastí nejvýznamnějších manažerských dovedností, kterými jsou manažerské činnosti a přístup k řízení lidí. Z oblasti manažerských činností se hodnotily dovednosti plánování, organizování, delegování, vedení lidí a kontrola. Z oblasti přístupu k řízení lidí zaměstnanci hodnotili motivaci, hodnocení pracovníků, dovednosti adaptability a komunikace. V této části pracovníci odpovídali celkem na 25 otázek. Vzor dotazníku, který dostal každý oslovený manažer, je k nahlédnutí v příloze č. 2. Na dotazník celkově odpovědělo 48 zaměstnanců, což je výběrový soubor, který spadá do operativní úrovně této společnosti.

Analýza dotazníku č. 2: Manažerské dovednosti – podřízení pracovníci

Na základě všech získaných dotazníků, ve kterých bylo respondenty zodpovězeno na všechny otázky, bylo možné zpracovat analýzu a vyhodnotit dotazníkové šetření.

Manažerské dovednosti I. - charakteristika respondentů

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Pohlaví / Četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	31	65%
Ženy	17	35%
Celkem	48	100%

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

První část dotazníku byla zaměřena na strukturu respondentů. Jak je možné vidět z výsledku první tabulky, z celkového počtu 48 dotazovaných respondentů odpovědělo celkem 65 % (31) mužů a 35 % (17) žen.

Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie

Věk / Četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 20 let	0	0%
21 – 30 let	26	54%
31 – 40 let	20	42%
41 - 50 let	1	2%
51 a více let	1	2%
Celkem	48	100%

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Na základě tabulky č. 5 lze posoudit, že nejvíce dotázaných bylo z věkové kategorie 21 – 30 let. Tuto věkovou kategorii tvořilo celkem 54 % (26) z dotázaných. Následně větší počet tvořila věková kategorie 31 – 40 let, která měla zastoupení celkem dvaceti respondentů, což odpovídá 42 %. Pouze 2 % (1) z dotázaných spadá do věkové skupiny 41 – 50 let a stejný počet 2 % (1) bylo z věkové kategorie 51 a více let.

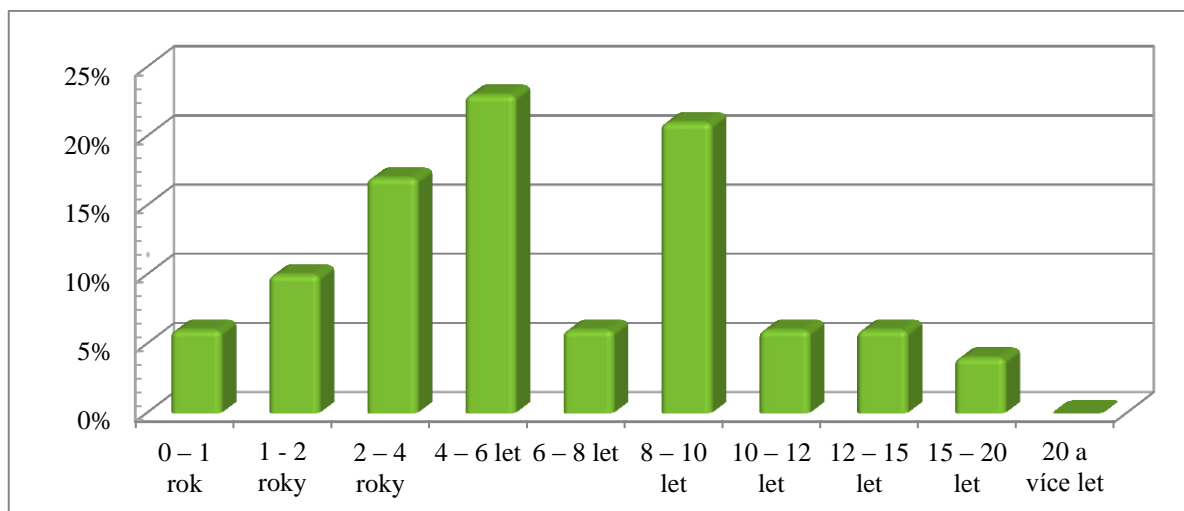
Tabulka č. 6: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Dosažené Vzdělání / Četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní	0	0%
Vyučen v oboru - středoškolské bez maturity	0	0%
Středoškolské s maturitou	5	10%
Vyšší odborné	0	0%
Vysokoškolské	43	90%
Celkem	48	100%

Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Další identifikace respondentů byla zaměřena na dosažené vzdělání, které je znázorněno v tabulce č. 5. Převážná většina 90 % (43) pracovníků uvedla nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Za vysokoškolským vzděláním se umístilo hned vzdělání středoškolské s maturitou, které uvedlo celkem 10 % (5) pracovníků.

Graf č. 9: Rozdělení respondentů dle délky praxe v oboru

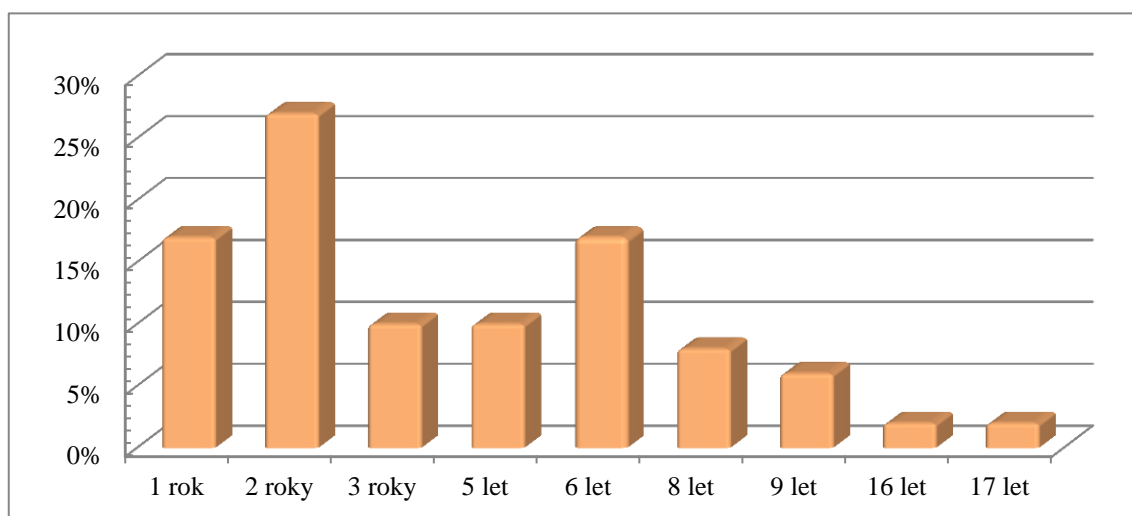


Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že většina respondentů 23 % uvedla délku praxe ve svém oboru po dobu čtyř až šesti let. Tuto kategorii tvořilo celkem 11 dotazovaných pracovníků. Následně nejvíce respondentů 21 % uvedlo praxi po dobu osmi až deseti let,

která byla uvedena deseti respondenty. Praxi v oboru po dobu dvou až čtyř let byla uvedena celkem osmi respondenty 17 %. Praxi pod dobu jednoho až dvou let byla uvedena pěti respondenty 10 %. Z grafu je zřejmé, že zastoupení praxe po dobu 0 – 1 rok, 6 – 8 let, 10 – 12 let, 12 – 15 let a naposledy 15 – 20 let je na stejné úrovni. Každá z výše uvedených kategorií byla zastoupena třemi respondenty 6 %. Pouze jeden dotazovaný 2 % uvedl praxi v rozmezí dvacet a více let.

Graf č. 10: Rozdělení respondentů dle odpracovaných let ve společnosti AED project, a.s. (v letech)



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V rámci rozdělení respondentů dle odpracovaných let v podniku AED project, a.s. je patrné, že nejvíce zaměstnanců 27 % (13) v podniku pracuje po dobu dvou let, 17 % (8) zaměstnanců po dobu jednoho roku a stejný podíl 17 % (8) po dobu šesti let. Celkem 10 % (5) respondentů uvedlo, že v uvedeném podniku pracuje po dobu tří let, stejně pak 10 % (5) po dobu pěti let. Působení zaměstnanců v podniku po dobu osmi let uvedlo 8 % (4) z dotázaných, dále 6 % (3) respondentů po dobu devíti let. Poslední kategorie šestnácti a sedmnácti let byla uvedena vždy jedním z respondentů 2 %.

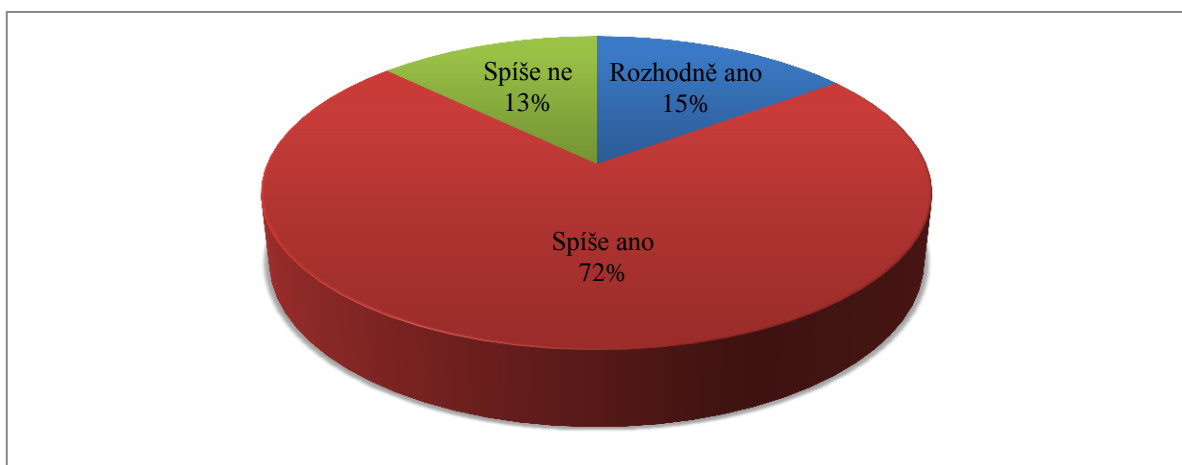
Manažerské dovednosti II. - oblast manažerských dovedností

Druhá část tohoto dotazníku byla zaměřena na dovednosti z oblasti pěti nejvýznamnějších manažerských činností, kterými jsou plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a kontrola. Výsledky tohoto výzkumu jsou podrobně zpracovány a znázorněny v následující části této práce.

PLÁNOVACÍ A ORGANIZAČNÍ DOVEDNOSTI

Otázka č. 6: Myslíte si, že jste schopen(a) systematicky organizovat své pracovní činnosti? Domníváte se, že jste dobře organizován(a)?

Graf č. 11: Schopnost organizace pracovních činností

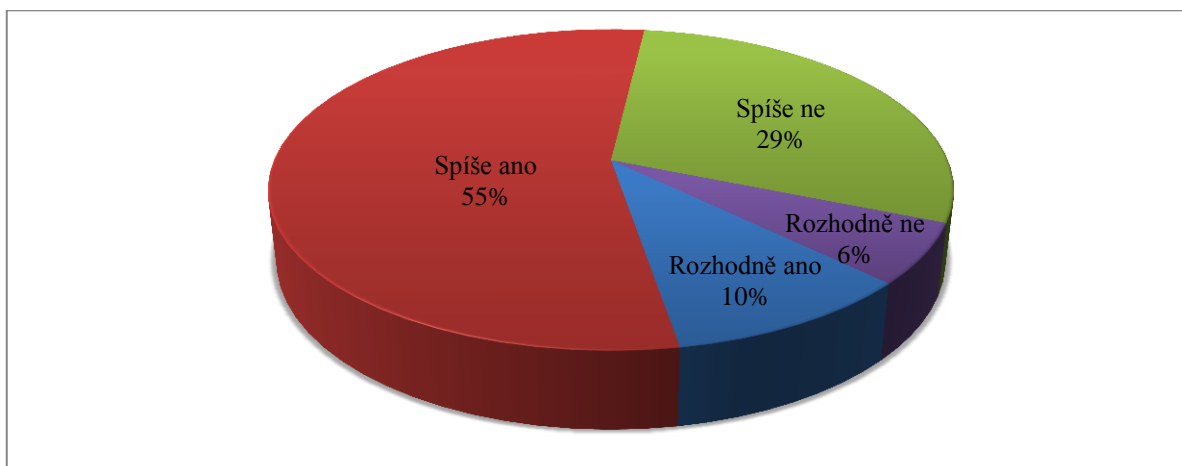


Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Graf č. 11 ukazuje odpovědi pracovníků na otázku, zda si myslí, že jsou schopni systematicky organizovat své běžné pracovní činnosti. Z výsledku je patrné, že většina 87 % (42) zaměstnanců se domnívá, že jsou schopni systematicky organizovat své pracovní činnosti a cítí se být dobře organizovaní. Pouze 13 % (6) zaměstnanců podniku má opačný názor a nemyslí si, že jsou ve své práci dobře organizovaní.

Otázka č. 7: Jsou Vám při zadávání úkolů sděleny a definovány priority jejich řešení?

Graf č. 12: Zadávání pracovních úkolů s definicí priorit jejich řešení

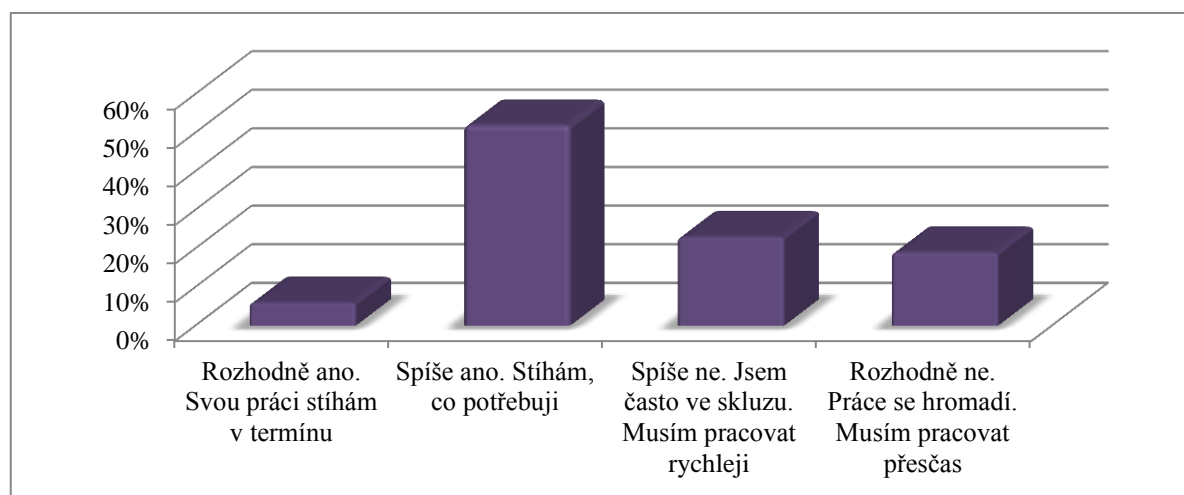


Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Sedmá otázka byla zaměřena zejména na pracovní úkoly a názor zaměstnanců, zda si myslí, že jsou jim ze strany nadřízených pracovníků při zadávání pracovních úkolů sděleny a definovány priority jejich řešení. Rozhodně s tímto tvrzením souhlasilo 10 % (5) z dotázaných, 55 % (26) spíše souhlasilo. Naopak 29 % (14) zaměstnanců si nemyslí, že jsou jim při zadávání úkolů vždy sděleny a definovány priority jejich řešení. S tímto tvrzením souhlasí 6 % (3) pracovníků.

Otázka č. 8: Postupujete při plnění úkolů podle časového harmonogramu? Domníváte se, že svou práci stíháte?

Graf č. 13: Plnění pracovních úkolů podle plánovaného časového harmonogramu



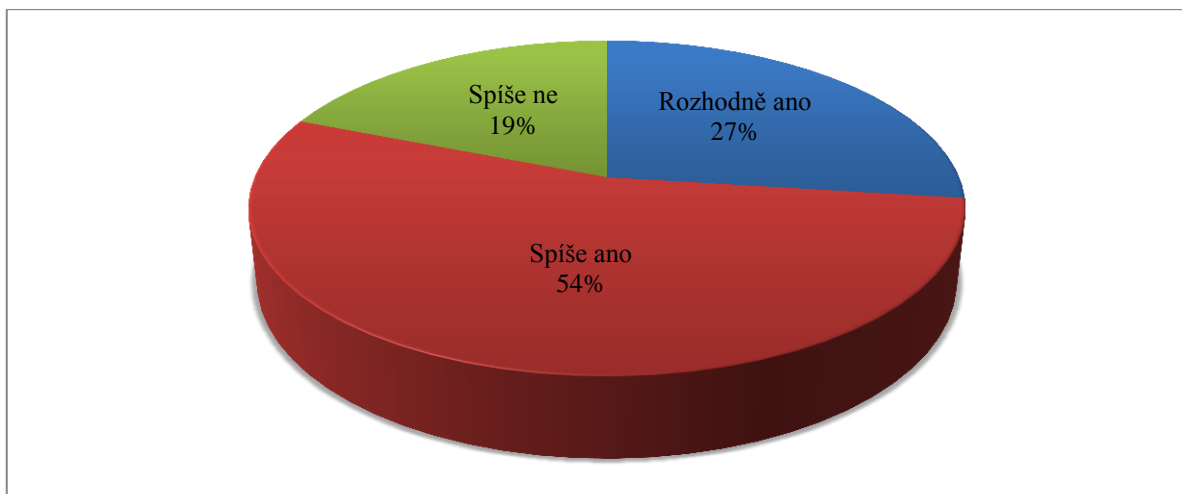
Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Poslední otázka z oblasti plánovacích a organizačních dovedností odpovídala na otázku, zda zaměstnanci při plnění svých pracovních úkolů postupují podle plánovaného časového harmonogramu a zda svou práci stíhají. Pouze 6 % (3) z dotázaných se domnívá, že svou práci stíhají v termínu. Celkem 52 % (25) pracovníků odpovědělo, že své pracovní úkoly stíhají tak, jak potřebují. Opačný názor mělo celkem 42 % (20) zaměstnanců, kde 23 % (11) odpovědělo, že svou práci nestíhají tak, jak by potřebovali a musí pracovat rychleji, 19 % (9) pracovníků se domnívá, že své pracovní úkoly nestíhají, práce se jim hromadí a musí pracovat mnohdy přesčas.

ROZHODOVACÍ DOVEDNOSTI

Otázka č. 9: Myslíte si, že máte ve Vašem zaměstnání dostatečný prostor k vyjádření svého názoru, návrhů či připomínek než dojde k nějakému rozhodnutí?

Graf č. 14: Prostor k vyjádření názorů, návrhu či připomínek před realizací rozhodnutí

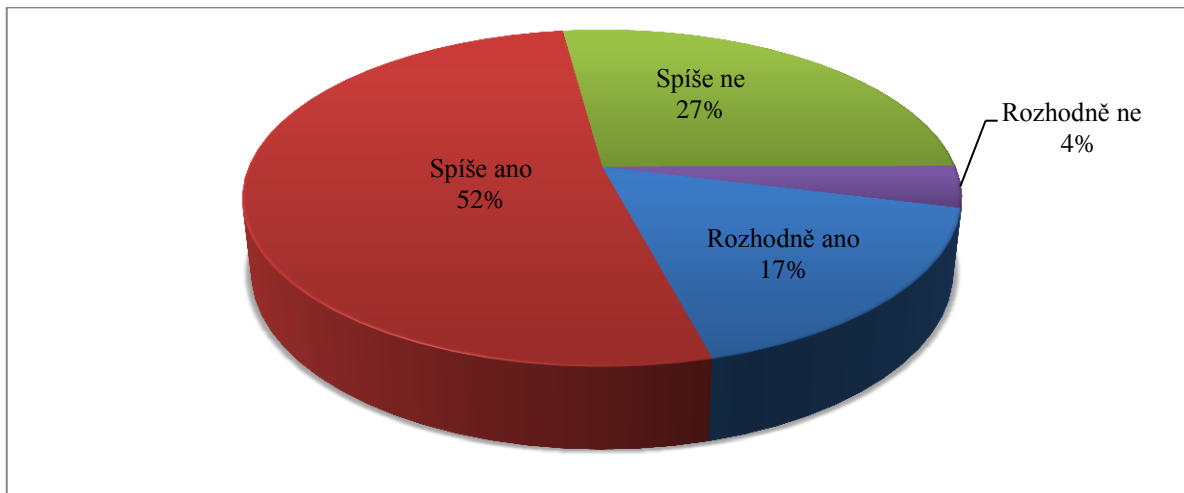


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V rámci rozhodovacích dovedností měli respondenti nejdříve vyjádřit názor k tomu, zda si myslí, že mají ve svém zaměstnání prostor k vyjádření svého názoru, návrhů či připomínek, než dojde k nějakému významnějšímu rozhodnutí. Celkem 27 % (13) pracovníků s tímto tvrzením rozhodně souhlasí, 54 % (26) spíše souhlasí. Naopak 19 % (9) zaměstnanců spíše nesouhlasí a nemyslí si, že mají ze strany svého nadřízeného vždy prostor k vyjádření svého názoru, návrhů či připomínek, než dojde k nějakému významnějšímu rozhodnutí

Otázka č. 10: Myslíte si, že máte dostatečnou pravomoc přijímat rozhodnutí potřebná k tomu, abyste mohl(a) dělat dobře svojí práci?

Graf č. 15: Pravomoc k přijetí potřebných rozhodnutí k vykonávané práci



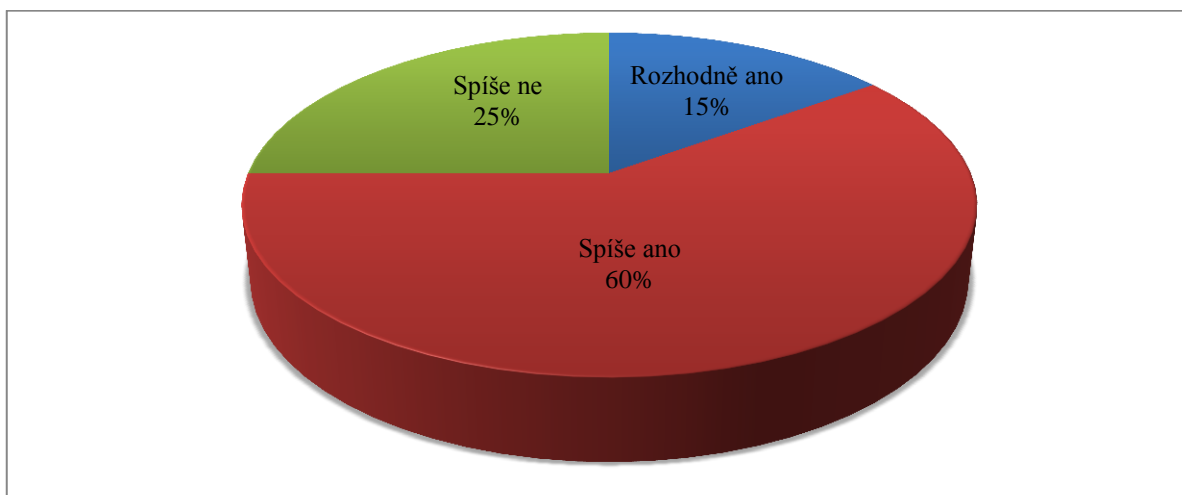
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf č. 15 ukazuje odpovědi pracovníků na otázku, zda si myslí, že mají ve své práci dostatečnou pravomoc přijímat rozhodnutí, která jsou potřebná k tomu, aby mohli dobře vykonávat svojí práci. Z výsledků je patrné, že 17 % (8) pracovníků se domnívá, že pravomoc k přijetí potřebných rozhodnutí k vykonávání své práce rozhodně mají, 52 % (25) se k tomuto názoru také přiklání. Oproti tomu 27 % (13) z dotázaných má opačný názor s tímto názorem nesouhlasí, 4 % (2) rozhodně nesouhlasí.

DOVEDNOSTI VE VEDENÍ LIDÍ

Otázka č. 11: Jste spokojen(a) se stylem a kvalitou vedení ve Vašem zaměstnání? Domníváte se, že Vám Váš nadřízený poskytuje podporu k tomu, abyste byl(a) ve své práci úspěšný(á)?

Graf č. 16: Spokojenost vedením a řízením vedoucího pracovníka ve společnosti

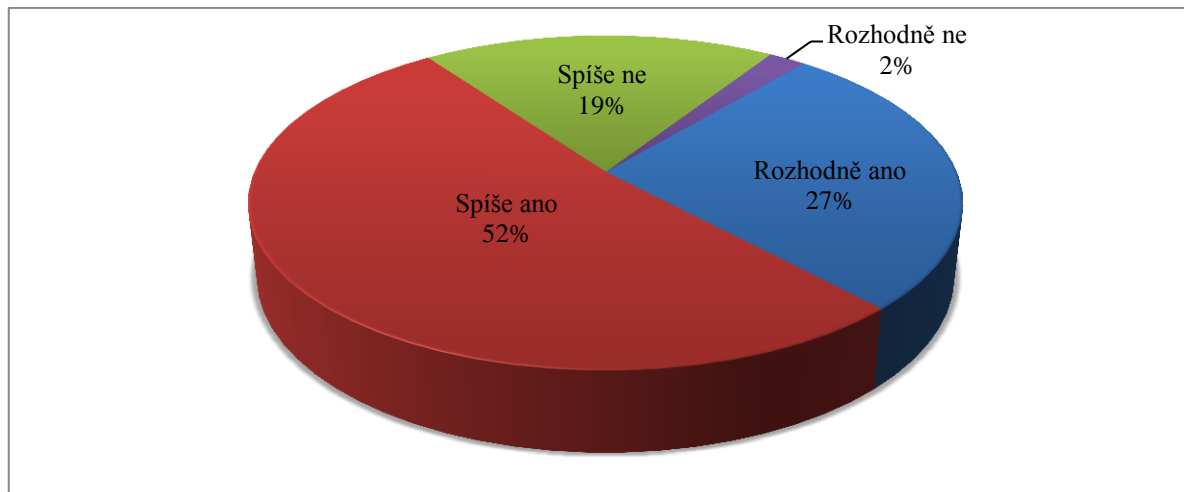


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf č. 16 ukazuje odpovědi na otázku, zda pracovníkům vyhovuje způsob vedení a řízení vedoucího pracovníka. S jeho vedením je spokojeno 15 % (7) respondentů a 60 % (29) spíše spokojeno. Oproti tomu 25 % (12) z dotázaných je s vedením spíše nespokojeno.

Otázka č. 12: Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás v práci kladeny, odpovídají Vašemu potenciálu (možnostem a schopnostem)?

Graf č. 17: Požadavky na práci odpovídají potenciálu pracovníka

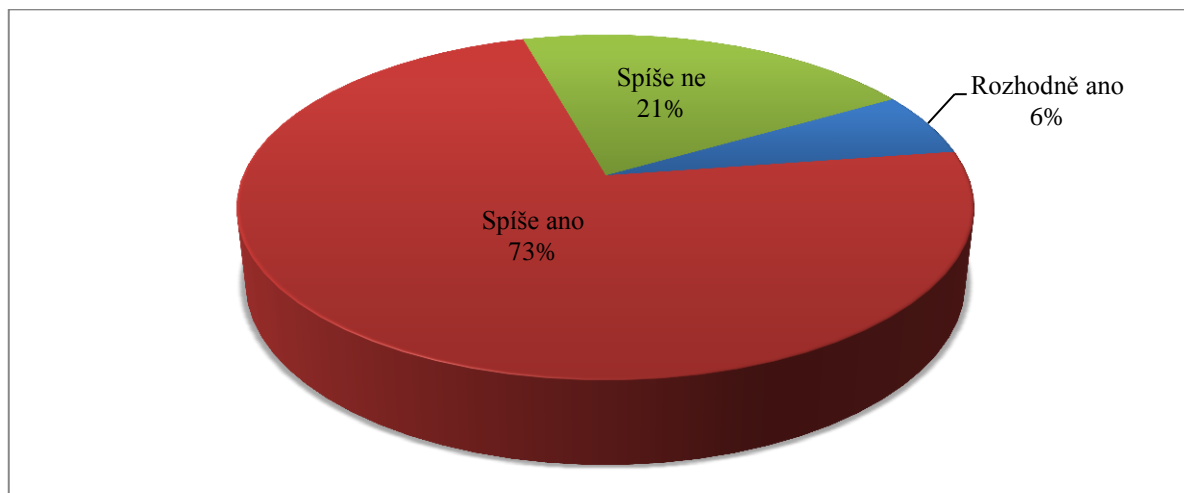


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu č. 17 vyplývá, že většina zaměstnanců 79 % (38) se nedomnívá, že by zadávané pracovní úkoly byly nad rámec jejich pracovního zařazení a neodpovídaly by tak jejich schopnostem a možnostem. Oproti tomu pouze 21 % (10) zaměstnanců nabývá dojmu, že jejich práce neodpovídá jejich potenciálu a jsou zatěžováni vykonáváním činností, které by měly být určeny pro jiné pracovníky.

Otázka č. 13: Jsou na Vás požadavky formulovány tak, že víte, jakým způsobem máte zadaný úkol plnit?

Graf č. 18: Formulace a zadávání pracovních úkolů

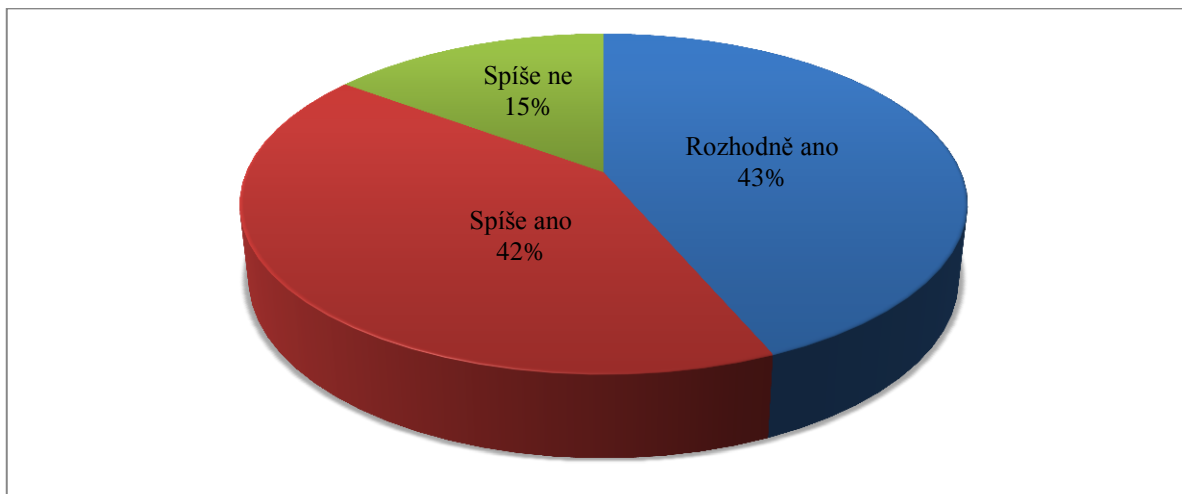


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Třináctá otázka byla směřována zejména na pracovní úkoly. Pracovníci byli tázáni na pocit, zda si myslí, že jsou jim ze strany nadřízených pracovníků formulovány a zadávány pracovní úkoly tak, že vědí, jakým způsobem mají zadaný úkol plnit. Drtivá většina pracovníků 79 % (38) odpověděla, že jsou jim ze strany nadřízených pracovníků zadávány úkoly srozumitelně a vědí, co přesně se od nich očekává. Pouze 21 % (10) pracovníků má opačný názor a nemyslí si, že jsou jim zadávány pracovní úkoly vždy dostatečně vysvětleny.

Otázka č. 14: Pokud se v průběhu Vaší práce vyskytne problém, jehož řešení nedokážete sami odstranit, dokáže Vám Váš nadřízený poskytnout zpětnou vazbu a problém společně řešit?

Graf č. 19: Poskytnutí zpětné vazby při výskytu problému

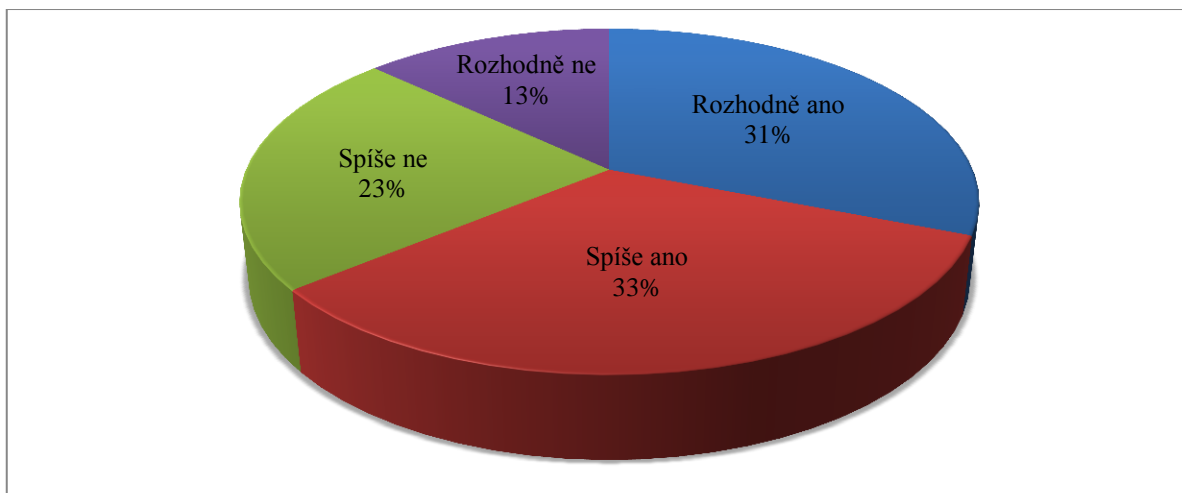


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 14 byla zaměřena na vztahy, které zaujímají zaměstnanci vůči svému nadřízenému. Pracovníci byli opět tázáni na pocit, zda si myslí, že mají ve svém nadřízeném takovou oporu, že se na něho mohou kdykoliv obrátit a to s jakoukoliv prosbou, žádostí o pomoc či vznikajícím problémem, přičemž se jim dostane vždy potřebné zpětné vazby. Z grafu č. 19 je tedy zřejmé, že ve společnosti je větší podíl pracovníků 85 % (41), kteří vnímají vztahy se svým nadřízeným jako uspokojivé a nemají tak obavy obrátit se na něho s jakýmkoliv problémem. Pouze 15 % (7) pracovníků má opačný názor a nepovažuje tyto vztahy zcela uspokojivé.

Otázka č. 15: Jste na pozici, kde jsou na Vás často delegovány činnosti Vašeho nadřízeného?

Graf č. 20: Delegování pracovních činností



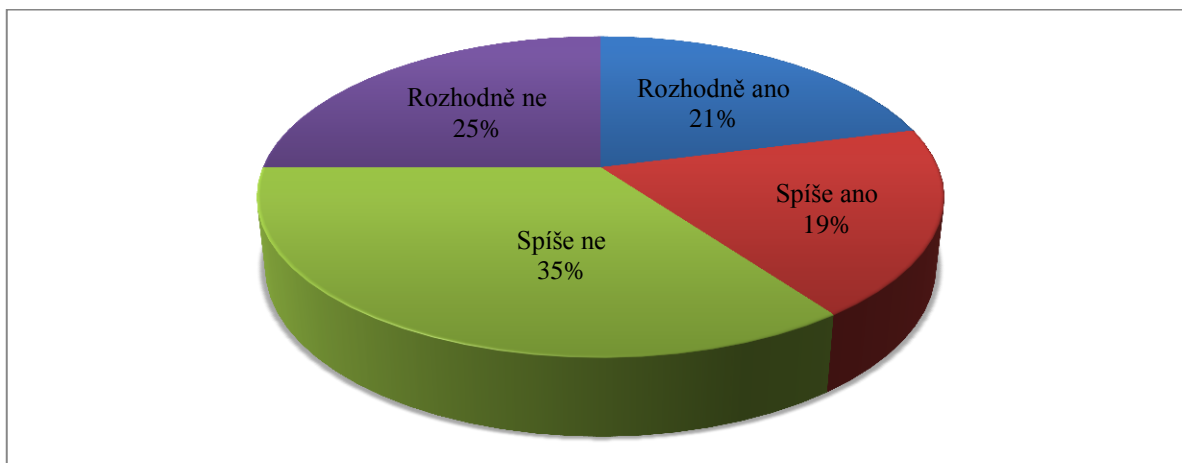
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední otázka z oblasti dovedností ve vedení lidí byla zaměřena zejména na proces delegování. Z výsledků je patrné, že je v podniku celkem 64 % (31) pracovníků, kteří jsou na pozici, kde jsou na ně často delegovány činnosti jejich nadřízeného. Oproti tomu 36 % (17) zaměstnanců je jiného názoru a nemyslí si, že jejich nadřízený pracovník deleguje své činnosti na podřízené.

KONTROLNÍ DOVEDNOSTI

Otázka č. 16: Kontroluje pravidelně Váš nadřízený Vaši pracovní činnost?

Graf č. 21: Kontrola pracovních činností



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf č. 21 ukazuje odpovědi pracovníků na otázku, zda si myslí, že jsou svým vedoucím pracovníkem pravidelně kontrolováni. Celkem 21 % (10) pracovníků se rozhodně domnívá, že nadřízený pravidelně kontroluje jejich pracovní činnosti, dále 19 % (9) zaměstnanců s tímto názorem spíše souhlasí. V uvedené společnosti je ale větší podíl pracovníků 60 % (29), kteří mají opačný názor a pravidelnou kontrolu svých činností postrádají.

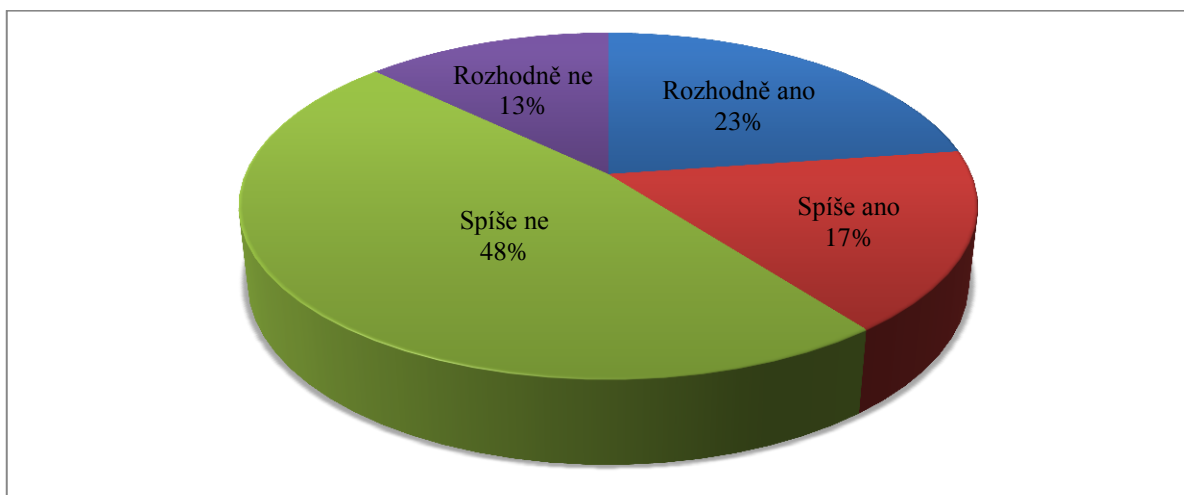
Manažerské dovednosti II. – přístup k řízení lidí

Třetí část tohoto dotazníku byla zaměřena především na ty manažerské dovednosti, které souvisejí s přístupem k řízení lidí. Patří sem dovednosti motivace, adaptability, hodnocení pracovníků a v neposlední řadě i komunikace. Výsledky tohoto výzkumu jsou podrobně zpracovány a znázorněny v následující části této práce.

MOTIVAČNÍ DOVEDNOSTI

Otázka č. 17: Jste spokojen(a) s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

Graf č. 22: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

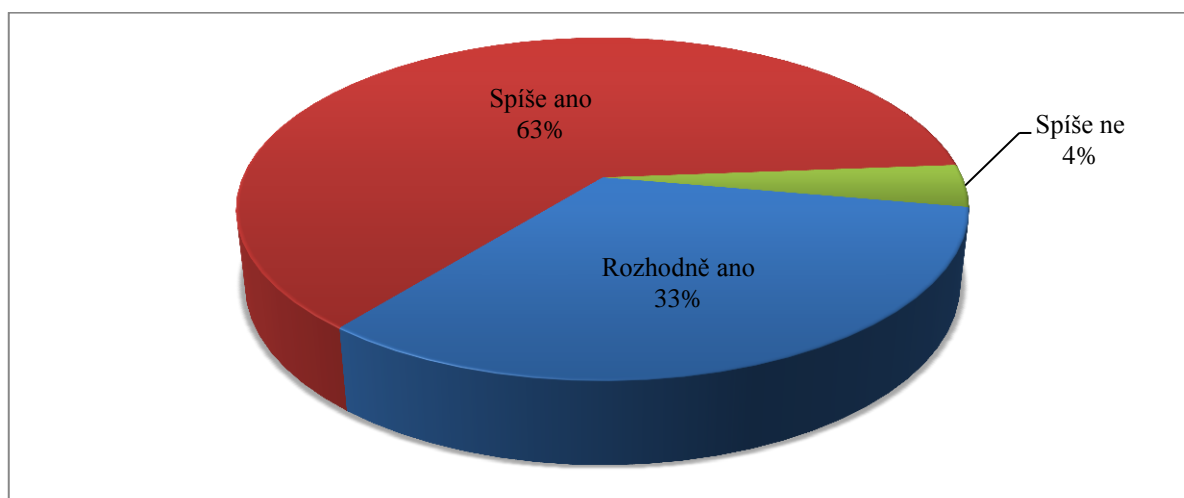
Sedmnáctá otázka byla zaměřena na spokojenost pracovníků s pracovním prostředím, ve kterém pracují. Z výsledku grafu č. 22 je patrné, že celkem 23 % (11) pracovníků je s pracovním prostředím spokojeno, 17 % (8) spíše spokojeno. Oproti tomu větší část 48 % (23) pracovníků je spíše nespokojeno, 13 % (6) velmi nespokojeno.

Součástí této otázky byla i částečně otevřená otázka, prostřednictvím které měli respondenti možnost poskytnout odpověď v jakémkoliv formátu. Největší část odpovědí směřovala k problematice pracovního prostředí, kde většina respondentů reagovala

na ne příliš kladnou situaci pracovního prostředí, ve kterém denně pracují. Nejvíce pracovníku uvedlo jako problém nedostatečný a omezený pracovní prostor, špatnou regulaci teploty na pracovišti, hluk a vzájemné rušení při práci.

Otázka č. 18: Jste spokojen(a) se vztahy se spolupracovníky na Vašem pracovišti? Domníváte se, že má Váš pracovní kolektiv pozitivní vliv na Vaší výkonnost?

Graf č. 23: Spokojenost se vztahy se spolupracovníky na pracovišti



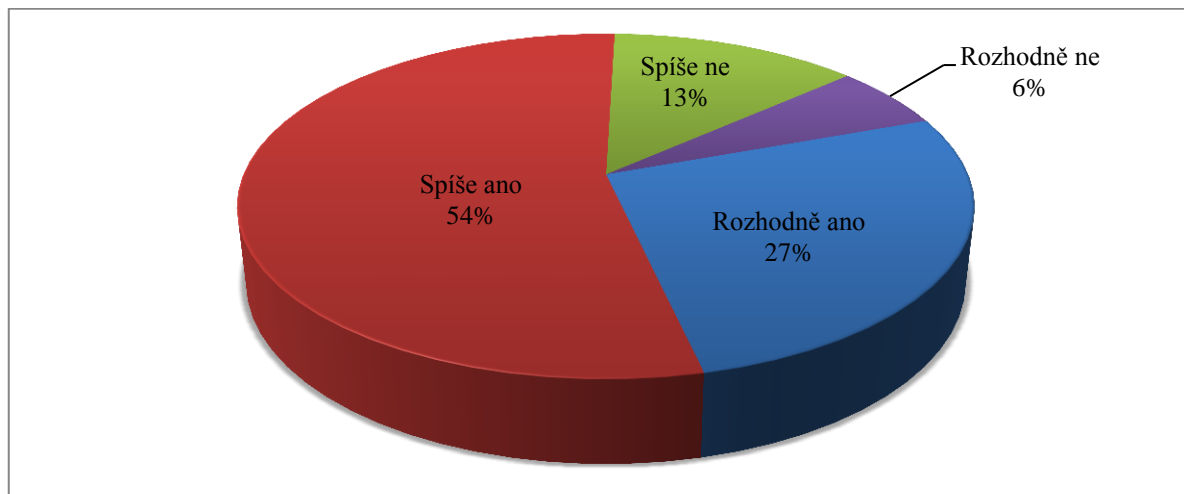
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 18 byla směřována zejména na vztahy, které zaujímají pracovníci vůči svým spolupracovníkům. Drtivá většina respondentů 63 % (30) uvedlo, že jsou jejich vztahy se spolupracovníky na pracovišti spíše uspokojivé, 33 % (16) uspokojivé. Oproti tomu pouze 4 % (2) respondentů tyto vztahy považuje za neuspokojivé.

Z výsledků odpovědí na tuto otázku je tedy zřejmé, že pro většinu pracovníků 96 % (46) je otázka pracovního kolektivu a vztahů na pracovišti poměrně důležitá a má tak značný vliv na jejich práci i výkonnost.

Otázka č. 19: Jste spokojen(a) s obsahem Vaší práce? Baví Vás Vaše práce?

Graf č. 24: Spokojenost s obsahem práce

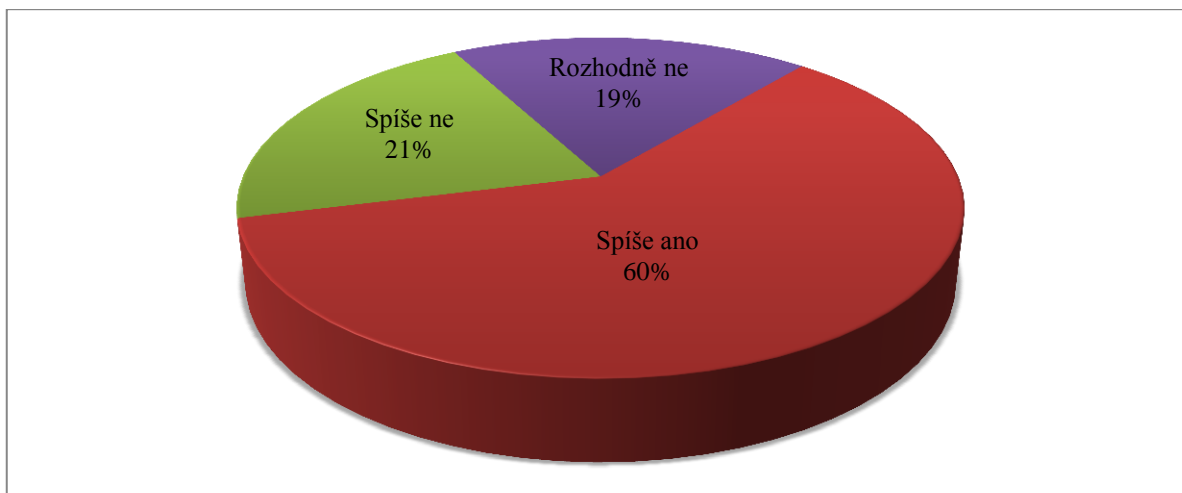


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf č. 24 ukazuje odpovědi na otázku, jakým způsobem zaměstnanci hodnotí obsah své práce. Celkem 27 % (13) pracovníků je s obsahem své práce velmi spokojeno, dále 54 % (26) spíše spokojeno. Oproti tomu 6 % (3) pracovníků hodnotí obsah své práce jako nezajímavý a 13 % (6) spíše nezajímavý.

Otázka č. 20: Myslíte si, že je Vaše práce dostatečně finančně ohodnocena?

Graf č. 25: Spokojenost s finančním ohodnocením

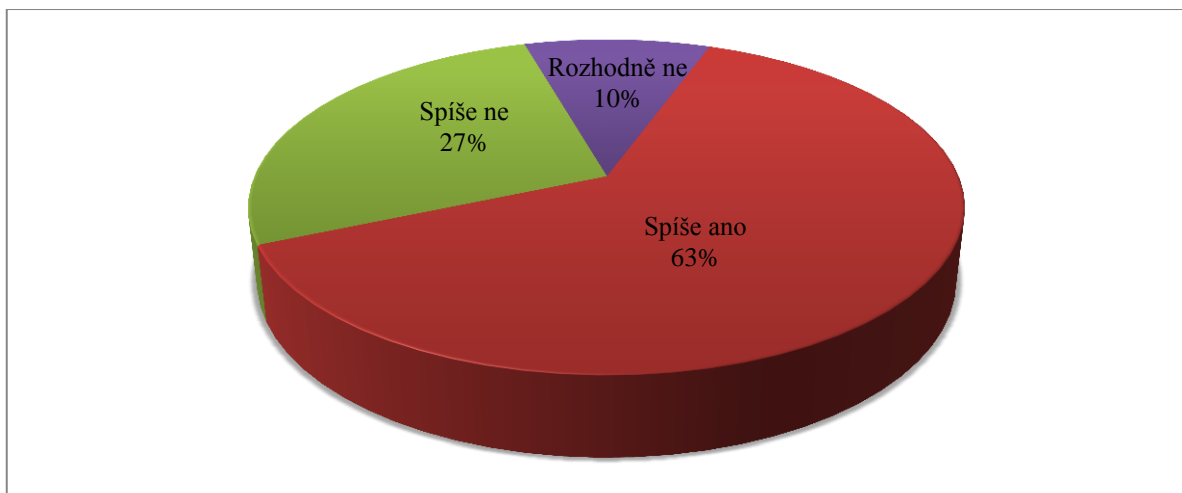


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf č. 25 ukazuje odpovědi pracovníků na otázku, zda si myslí, že je jejich práce dostatečně finančně ohodnocena. Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že je s finančním ohodnocením spíše spokojeno pouze 60 % (29) pracovníků. Oproti tomu 21 % (10) pracovníků odpovědělo, že se spíše necítí být spravedlivě ohodnoceni a nemyslí si, že je jejich plat adekvátní vzhledem k práci, kterou v podniku vykonávají. Zcela nespokojeno je 19 % (9) pracovníků.

Otázka č. 21: Myslíte si, že jsou stimuly uplatňované Vaším nadřízeným dostatečně motivující pro Váš pracovní výkon?

Graf č. 26: Motivace pracovního výkonu prostřednictvím stimulů

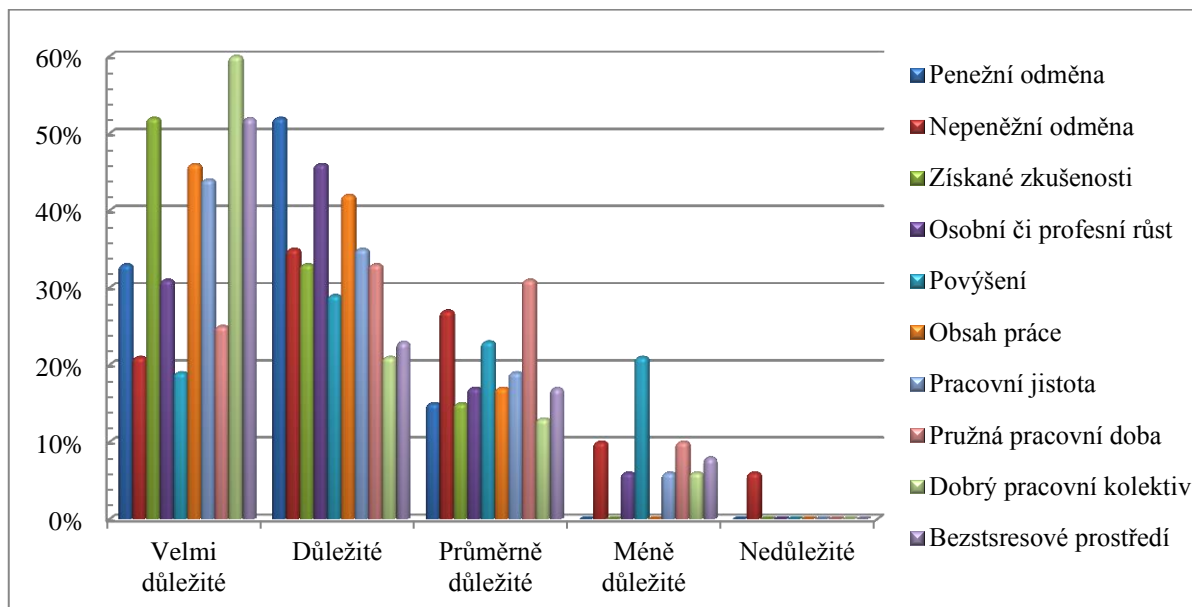


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu č. 26 je patrné, že stimuly uplatňované vedoucím pracovníkem, jsou pro většinu respondentů 63 % (30) spíše motivující. Pouze 23 % (11) respondentů považuje poskytované stimuly za spíše nemotivující a ve stejné míře 10 % (5) za nedostatečně motivující.

Otázka č. 22: Které stimuly upřednostňujete?

Graf č. 27: Vyhodnocení nejvíce vyhovujících stimulů

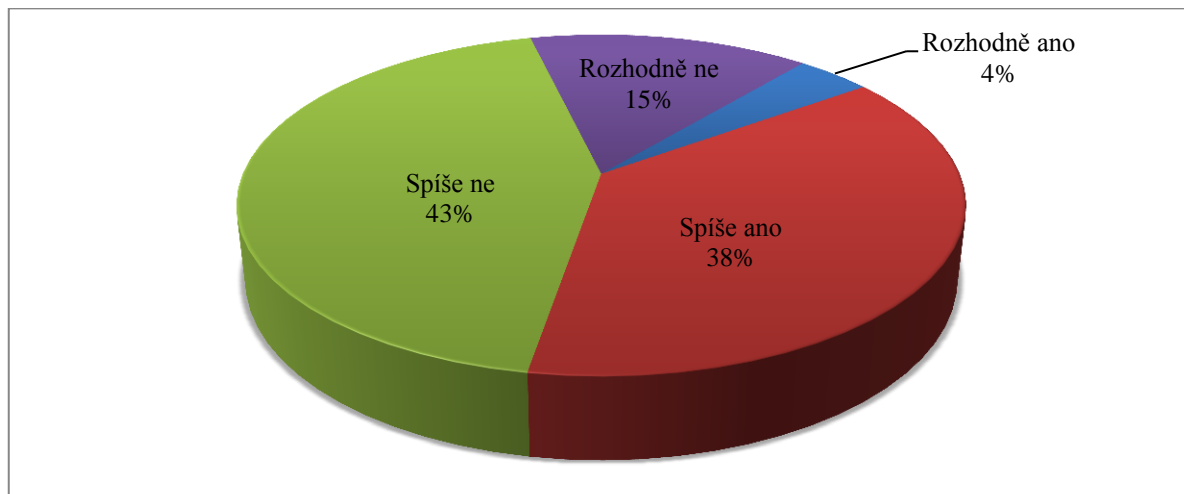


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na těchto otázkách, které se týkají motivačních stimulů pro pracovníky, je patrné, že za nejdůležitější stimuly považují pracovníci dobrý pracovní kolektiv 60 % (29), bezstresové prostředí 52% (25), dále ve stejné míře i získané zkušenosti 52 % (25) a v neposlední řadě i obsah práce 46 % (22) a pracovní jistota 44 % (21). Dalším podstatným stimulem, který pracovníci považují za poměrně důležitý, je i peněžní odměna 52 % (25) a osobní či profesní růst 46 % (22). Pružnou pracovní dobu označují za velmi důležitou jen 25 % (12) respondentů a pro 31 % (15) je pružná pracovní doba spíše důležitá až průměrně důležitá 33 % (16). Pouze 10 % (5) tento stimul nepovažují za zcela významný. Celkem 35 % (17) dotázaných uvádí, že jsou nepenežní odměny a ve stejné míře i povýšení 35 % (17) poměrně důležitými faktory, přičemž u nepenežních odměn 10 % (5) dotázaných uvádí, že je tento typ stimulů v podstatě nevýznamný. Za podstatně méně důležitý stimul považuje 21 % (10) pracovníků i povýšení.

Otázka č. 23: Nabízí Vám společnost příležitost rozvíjet své vzdělání? Máte možnost zvyšovat si kvalifikaci v rámci školení, vzdělávacích kurzů, odborných seminářích apod.?

Graf č. 28: Příležitosti v oblasti vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

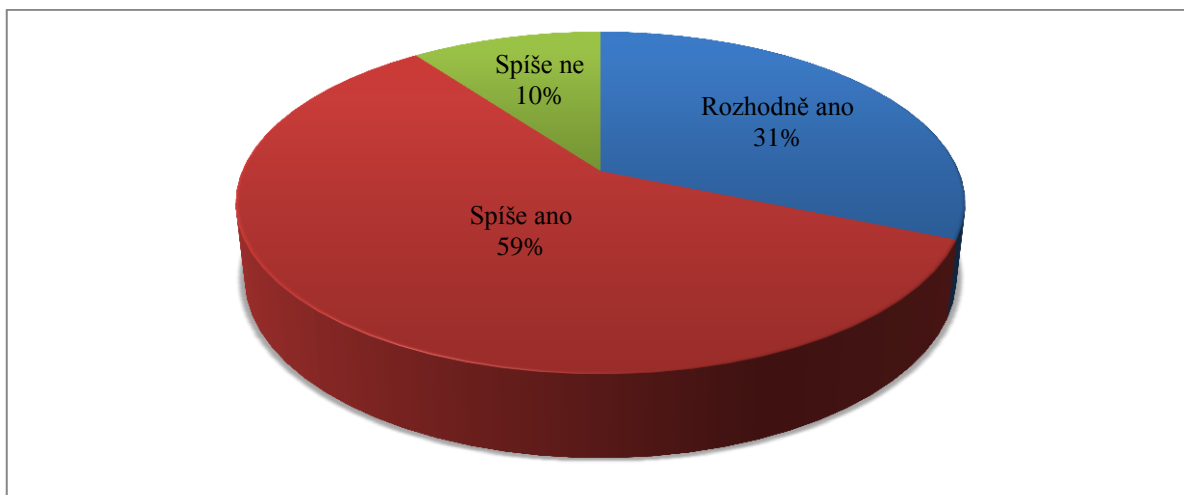
Otázka č. 23 byla zaměřena zejména na možnosti vzdělávání pracovníku v uvedené společnosti. Pracovníci byli tedy tázáni na názor, zda si myslí, že jim zaměstnavatel nabízí takové příležitost rozvíjet jejich vzdělání, díky kterému mají možnost rozšiřování znalostí a dovedností a zvyšování jejich kvalifikace. Celkem 42 % (20) z dotázaných pracovníků odpovědělo, že možnost zvyšovat si svou kvalifikace v rámci školení, vzdělávacích kurzů, odborných seminářích apod. mají a mohou jí tak využívat. Naopak celkem 43 % (21) pracovníků má opačný názor a nemyslí, že by jim společnost nabízela takové příležitosti k rozvíjení jejich vzdělání, které by podpořilo jejich práci a výkonnost. 15 % (7) zaměstnanců se k tomuto názoru také přiklání.

Součástí devatenácté otázky byla i částečně otevřená otázka, která byla zaměřena na formy vzdělávání, které svým zaměstnancům uvedená společnost nabízí. Pracovníci byli tedy vyzváni k tomu, aby vyjmenovali ty konkrétní formy vzdělávání, které jim společnost nabízí. Z výsledků bylo zjištěno, že společnost AED project, a.s. zajišťuje svým zaměstnancům rozvoj vzdělávání a kvalifikace v rámci školení, přednášek, workshopů, jazykových kurzů a odborných školení.

DOVEDNOSTI ADAPTABILITY

Otázka č. 24: Myslíte si, že jste schopen(a) rychle reagovat na změny a přizpůsobit se tak řešení nově vzniklé situace?

Graf č. 29: Dovednosti adaptability



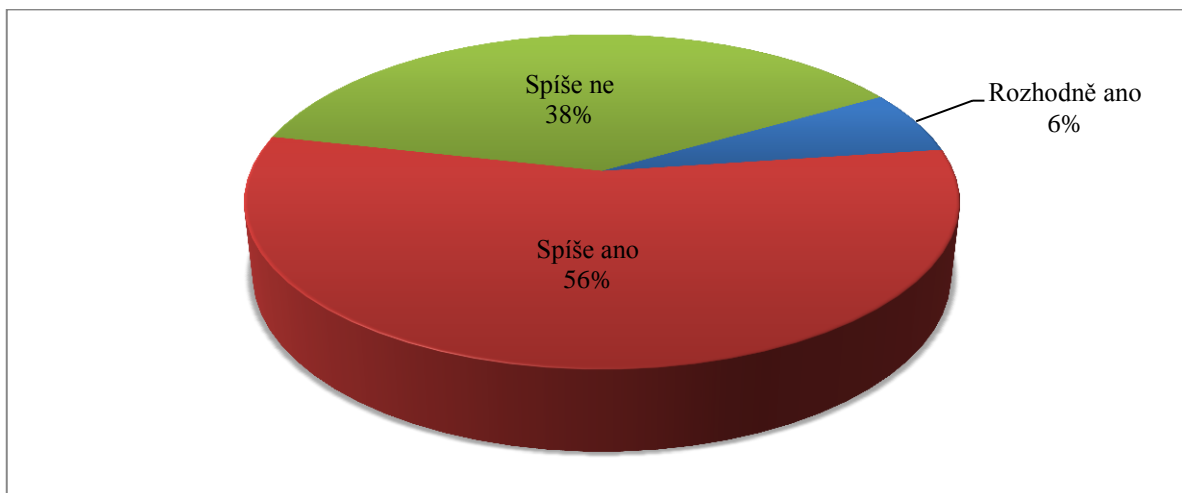
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z grafu č. 29 je patrné, že je ve společnosti celkem 90 % (43) pracovníků, kteří schopnosti adaptability mají a umějí se tak přizpůsobit chování, myšlení i řešení nově vzniklé situace. Pouze 10 % (5) zaměstnanců je opačného názoru a nemyslí, že takovou dovednost mají a jsou vždy schopni přizpůsobit své jednání nově vzniklé situaci i její řešení.

HODNOTÍCÍ DOVEDNOSTI

Otázka č. 25: Hodnotí Váš nadřízený výsledky Vaší práce?

Graf č. 30: Hodnocení výsledků práce

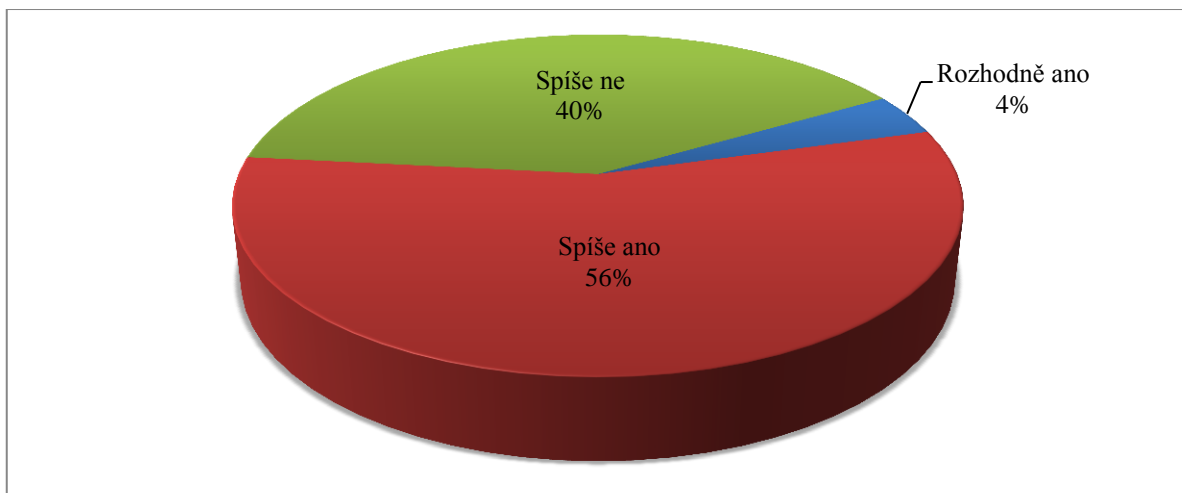


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 25 ukazuje odpovědi pracovníků na otázku, zda si myslí, že je jejich práce ze strany nadřízených pracovníků hodnocena. Z grafu č. 30 vyplývá, že 62 % (30) zaměstnanců si je vědomo hodnocení jejich práce ze strany nadřízeného pracovníka. Oproti tomu 38 % (18) pracovníků hodnocení výsledků jejich práce postrádají.

Otázka č. 26: Myslíte si, že ohodnocen(a) odpovídajícím způsobem vzhledem ke svým schopnostem a dovednostem?

Graf č. 31: Hodnocení schopností a dovedností pracovníků

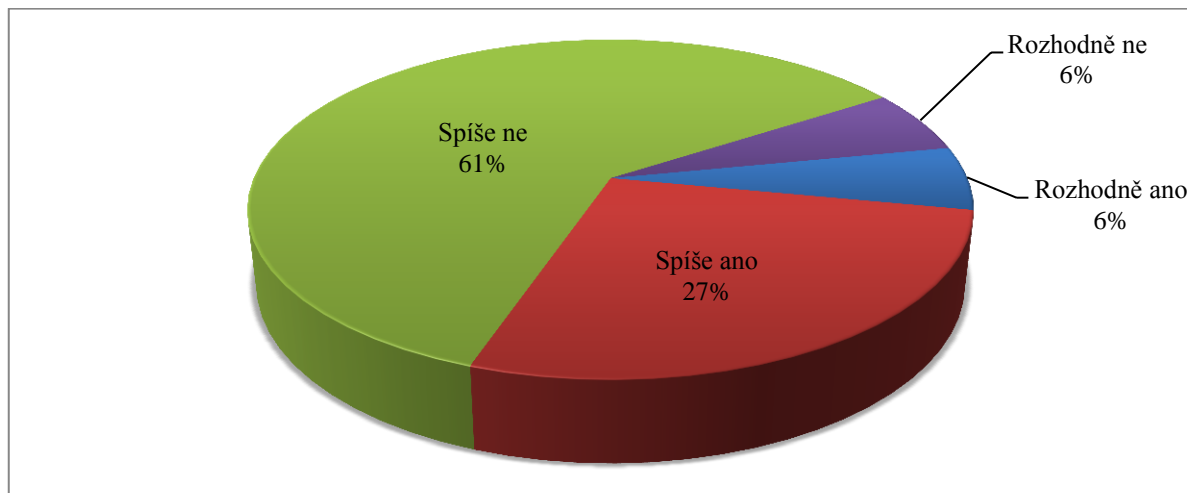


Zdroj: Vlastí zpracování, 2016

Graf č. 31 se znázorňuje odpovědi pracovníků na otázku, jak si myslí, že jsou jejich schopnosti a dovednosti hodnoceny. Celkem 56 % (27) pracovníků se domnívá, že jsou jejich schopnosti a dovednosti ohodnoceny odpovídajícím způsobem a nemyslí si, že je hodnocení v tomto ohledu nespravedlivé. 4 % (2) z dotázaných pracovníků se k tomuto názoru také přiklání. Opačný názor má celkem 40 % (19) zaměstnanců.

Otázka č. 27: Dostane se Vám uznání a dobře odvedenou práci?

Graf č. 32: Uznání za dobře odvedenou práci



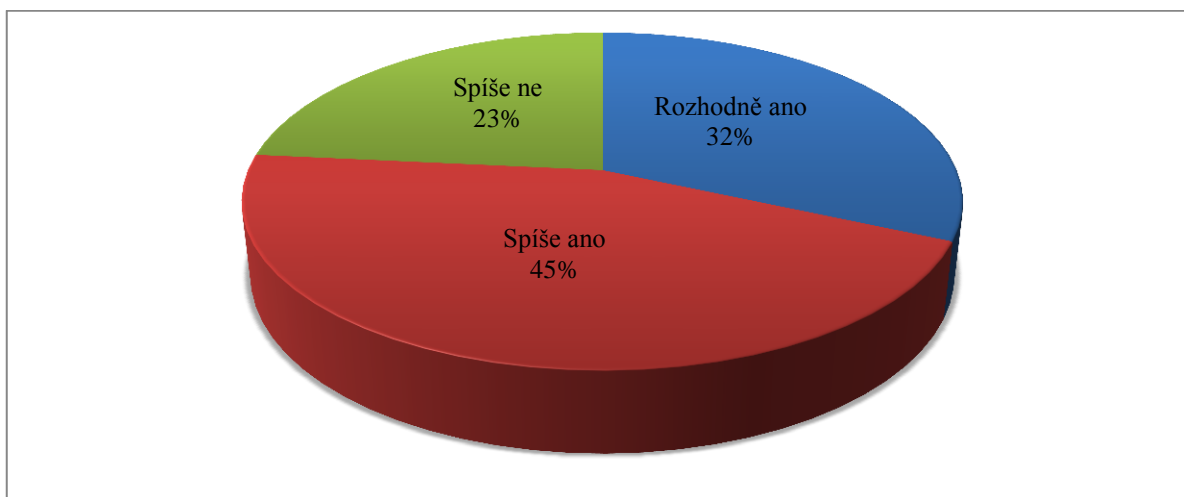
Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Graf č. 32 ukazuje odpovědi pracovníků na otázku, jak si myslí, že nadřízení pracovníci hodnotí a uznávají odvedenou práci svých podřízených. Uznání za dobře odvedenou práci pociťuje 6 % (3) z dotázaných, 27 % (13) spíše souhlasí. Oproti tomu 61 % (29) pracovníků je opačného názoru a nemyslí si, že se jim dostává dostatečného uznání za odvedenou práci, 6 % (3) se k tomuto názoru také přiklání.

KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI

Otázka č. 28: Myslíte si, že jste dostatečně a včas informován(a) o aktuálním dění ve společnosti? (plánované změny, nové postupy, zavádění nových technologií apod.)

Graf č. 33: Informovanost o aktuálním dění ve společnosti

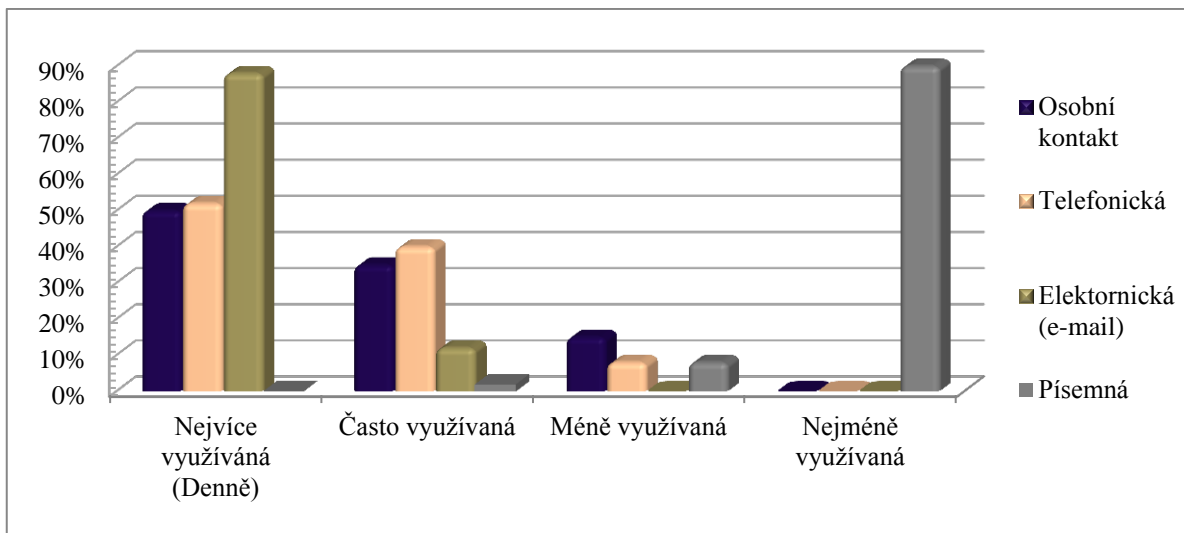


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 28 ukazuje odpovědi pracovníků na otázku, zda si myslí, že jsou ve svém zaměstnání vždy dostatečně a včas informováni o aktuálním dění ve společnosti. S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 32 % (15) z dotázaných, 45 % (22) spíše souhlasí. Pouze 23 % (11) pracovníků si nemyslí, že informace poskytovány vždy včas a v dostatečné míře.

Otázka č. 29: Která z forem komunikace je ve Vaší společnosti nejvíce využívána?

Graf č. 34: Četnost využívání forem komunikace ve společnosti

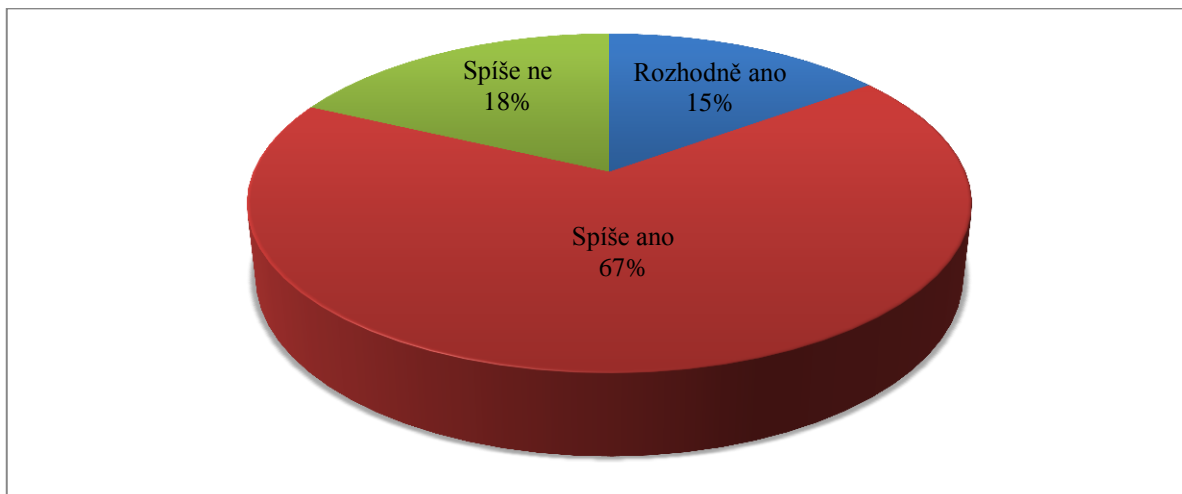


Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na těchto otázkách, které se týkají četnosti využívání uvedených forem komunikace ve společnosti, je patrné, že za nejvíce využívanou formu označili pracovníci komunikaci prostřednictvím e-mailu 88 % (42), telefonické domluvy 52 % (25) a naposledy 50 % (24) osobní kontakt. Nejméně uplatňovanou formou komunikace je komunikace písemná 90 % (43).

Otázka č. 30: Jste spokojen(a) s úrovní interní komunikace (osobní, ústní komunikace, porady, konzultace, firemní akce, výroční zprávy, manuály apod.) ve Vašem zaměstnání?

Graf č. 35: Spokojenost s úrovní interní komunikace ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Poslední otázka v rámci komunikačních dovedností byla zaměřena zejména na úroveň interní komunikaci v uvedené společnosti. S úrovní interní komunikace (osobní, ústní komunikace, porady, konzultace, firemní akce, výroční zprávy, manuály apod.) je zcela spokojeno 15 % (7) pracovníků, 67 % (32) je spíše spokojeno. Pouze 18 % (8) pracovníků je opačného názoru a nemyslí, že je úroveň interní komunikace na dobré úrovni.

4.3 Výsledky a diskuse

Zhodnocení výsledků dotazníku č. 1: Manažerské dovednosti – vedoucí pracovníci

Cílem prvního průzkumu, který byl určen výhradně vedoucím pracovníkům společnosti AED project, a.s., bylo zjistit, jaké dovednosti považují manažeři za nejdůležitější při vykonávání svých běžných pracovních činností nejprve v současnosti, dále pak z hlediska samotné budoucnosti, popřípadě jaké dovednosti by bylo potřeba v dohledné době zdokonalit a posílit.

V druhé části hodnotícího dotazníku manažeři odpovídali na téma týkající se odborných dovedností. Z výsledku průzkumu bylo možné zjistit, že z hlediska současnosti i budoucnosti se jejich hlavní prioritou stala schopnost dosažení a splnění stanovených cílů. Výsledek průzkumu není v žádném případě překvapující, jelikož jsou manažeři na své pozici přijímání proto, aby byli schopni prostřednictvím své práce a práce podřízených pracovníků naplňovat ty cíle společnosti, prostřednictvím kterých bude společnost dosahovat úspěšných výsledků. Za vysoce důležitou dovednost vnímají manažeři také profesní dovednosti, tedy získané zkušenosti a praxi a využití odborných znalostí, technik a postupů. Bez odborných znalostí, dostatečné praxe a zkušeností by vykonávání jednotlivých činností v této projekční společnosti nebylo vůbec snadné a manažeři by rozhodně nemohli vykonávat správně svoje činnosti. Schopnost sebevzdělávání a uplatňování řídicích praktik související s vedením lidí se z hlediska současnosti umístily na posledním místě. Z hlediska budoucnosti se ale významnost těchto dvou dovedností zvyšuje, což vypovídá o tom, že si manažeři uvědomují, že pro správné a efektivní vedení a řízení společnosti jsou tyto dovednosti nezbytné.

Další dvě části hodnotícího dotazníku se týkaly manažerských dovedností v oblasti manažerských činností a samotného přístupu k řízení lidí. Ukázalo se, že manažeři ve svém běžném pracovním životě využívají všechny manažerské funkce, což mimo jiné dokazuje, že svojí práci rozumějí a chtějí být při výkonu své práce nejlepší. Z hlediska současnosti i samotné budoucnosti jsou pro manažery z oblasti manažerských činností nejdůležitější dovednosti rozhodování, plánování a delegování pracovních činností, následně organizování a vedení lidí. Naopak méně významnými dovednostmi jsou pro manažery v současnosti kreativita a kontrolní dovednosti. I když se z hlediska

budoucnosti významnost těchto dvou dovedností zvyšuje, je v této společnosti stále několik manažerů, kteří tyto dovednosti nepovažují za zcela důležité.

Z oblasti přístupu k řízení lidí se jejich hlavní prioritou stala komunikace, dovednosti adaptability, dále pak hodnocení pracovníku a naposledy motivace.

V každém pracovníkovi je prostor pro zlepšení jeho nejdůležitějších dovedností. Je proto pozitivním zjištěním, že dotázaní manažeři dokázali identifikovat i ty dovednosti, které je potřeba zlepšovat a rozvíjet. Jako dovednosti, které je potřeba nejvíce posilovat se na prvním místě umístily organizační dovednosti spolu s komunikačními. Posilovat bude nutno také plánovací dovednosti. Jako čtvrtou dovedností byla zjištěna dovednost motivační a kontrolní. Pátou dovedností bylo označeno vedení lidí.

Dotazníkové šetření bylo zakončeno otázkou na dovednosti adaptability, prostřednictvím které bylo možné zjistit, že v uvedené společnosti je převážná většina manažerů, kteří jsou schopni reagovat na změny a činit vždy takové kroky, které vedou k řešení nově vzniklé situace. Tato doplňující otázka byla položena manažerům této společnosti především proto, že je v současné době AED project, a.s. společností, ve které dochází k poměrně velkým a rychlým změnám a manažeři i zaměstnanci jsou častěji vystaveni novým požadavkům, kterým musí čelit. Je tedy velmi pozitivním zjištěním, že jsou v této společnosti manažeři, kteří tuto schopnost plně ovládají a jsou schopni na změny reagovat.

Zhodnocení výsledků dotazníku č. 2: Manažerské dovednosti – podřízení pracovníci

Druhý dotazník, který byl určený výhradně podřízeným pracovníkům společnosti AED project a.s., posloužil jako základ k závěrečnému hodnocení manažerských dovedností v uvedené společnosti.

V tomto dotazníku zaměstnanci vyjadřovali svůj názor na jednotlivé dovednosti z oblasti manažerských dovedností, které využívají z hlediska své práce a které jsou důležité až potřebné pro jejich výkonnost. Cílem průzkumu bylo zjistit, zda mají manažeři odpovídající dovednosti k vykonávání své funkce a jsou-li zaměstnanci spokojeni s vedením a jednáním svého nadřízeného. Pracovníci v tomto případě odpovídali na otázky týkajících se jednotlivých manažerských dovedností a určovali, zda určitý typ dovedností jejich manažeři ovládají či nikoliv. Tento průzkum tedy sloužil především

jako zpětná vazba vedoucím pracovníkům a pomohl jim tak odhalit případné nedostatky z oblasti manažerských dovedností, u kterých si pracovníci myslí, že by je měli manažeři v dohledné době posílit či rozvíjet, jelikož je při výkonu své práce postrádají.

V druhé a třetí části tohoto dotazníkové šetření pracovníci odpovídali na téma týkající se manažerských dovedností z oblasti manažerských činností a samotného přístupu k řízení lidí. Z výsledku průzkumu bylo možné zjistit, že mezi nejlépe zvládnuté dovednosti z oblasti manažerských činností a přístupu k řízení lidí patří plánování spolu s organizováním, rozhodování a vedení lidí, dovednosti adaptability a komunikace. Naopak tři dovednosti byly z vybraných dovedností nejméně zvládnuty (a ty byly zjištěny jak od manažerů, tak i od zaměstnanců), je to dovednost „Kontrola“, „Motivace“ a „Hodnocení pracovníků“.

Jak již bylo zmíněno, nejlépe zvládnutými dovednostmi jsou podle pracovníků této společnosti jednoznačně plánování a organizování, rozhodování, vedení lidí, dovednosti adaptability a komunikace. V rámci plánovacích a rozhodovacích dovednostech bylo zjištěno, že mají pracovníci vysokou úroveň ve schopnostech organizace práce, přijímání pracovních úkolů s definicí priorit jejich řešení a v neposlední řadě i plnění úkolů podle plánovaného časového harmonogramu, což vypovídá o tom, že jsou tito pracovníci pod vedením manažerů, kteří dovedou plánovat a organizovat činnosti tak, aby každý jejich podřízený měl před sebou konkrétní cíl, k němuž směřuje a který je schopen plnit.

Další dovednost, kterou pracovníci označili za poměrně dobře zvládnutou, je rozhodování. Z výsledku průzkumu bylo možné zjistit, že pracovníci mají ve svém zaměstnání určitý prostor k vyjádření svého názoru, návrhů či připomínek, než dojde k nějakému významnějšímu rozhodnutí a mají i určitou pravomoc k přijetí rozhodnutí, která jsou potřebná k tomu, aby mohli vykonávat svojí práci dobře. Je zřejmé, že manažer nebude poskytovat možnost spolurozhodování nezkušeným zaměstnancům a zaměstnancům s nedostatečnou znalostí, je proto pozitivním zjištěním, že jsou v této společnosti pracovníci, kteří tuto dovednost ovládají a mají ze strany svých nadřízených prostor k tomu, aby mohli o své práci přemýšlet, diskutovat a do určité míry i rozhodovat.

Poslední dovedností z oblasti manažerských činností, která byla pracovníky shledána jako dobře zvládnutá, jsou dovednosti ve vedení lidí. V rámci těchto dovedností bylo zjištěno, že jsou manažeři této společnosti lidmi, kteří disponují potřebnými schopnostmi, které jsou pro dovednosti ve vedení nezbytné. Jedná se především o schopnosti přesné

formulace pracovních úkolů, schopnosti zadávání správných úkolů kompetentním pracovníkům, schopnosti v podporování a poskytování zpětné vazby pracovníkům při řešení jakýchkoliv problémů a delegování pracovních činností. Pracovníci v tomto ohledu neshledávají žádný nedostatek, který by mohl mít negativní vliv na jejich práci a výkonnost a považují vedení a řízení jejich vedoucích pracovníků za uspokojivé a cítí se být tak ve své práci dostatečně podporováni.

Komunikace a dovednosti adaptability jsou manažerské dovednosti z oblasti přístupu k řízení lidí, které pracovníci považují také za poměrně dobře zvládnuté. V rámci komunikačních dovedností bylo zjištěno, že jsou pracovníci ze strany svých vedoucích pracovníků vždy včasné a dostatečně informováni o aktuálním dění ve společnosti a dostává se jim v tomto ohledu vždy zpětné vazby prostřednictvím interního e-mailu, telefonické či ústní formy komunikace. Co se týká úrovně interní komunikace v zaměstnání, jsou pracovníci v tomto ohledu spokojeni a opět neshledávají žádný nedostatek, který by mohl mít negativní vliv na jejich práci a výkonnost. Dovednosti adaptability jsou posledními dovednostmi z oblasti přístupu k řízení lidí, které pracovníci považují za dobře zvládnuté. V rámci těchto dovedností bylo zjištěno, že jsou v této společnosti zaměstnanci, kteří schopnosti adaptability mají a umějí se tak přizpůsobit chování, myšlení i řešení nově vzniklé situace.

Z výsledku dotazníkového šetření bylo nadále možno zjistit, že naopak mezi nejhůře hodnocené dovednosti patří kontrolní dovednosti, ve větší míře motivace a hodnocení pracovníků. V rámci kontroly bylo zjištěno, že je ve společnosti více jak polovina pracovníků, kteří považují úroveň kontrolních činností za nedostatečnou. Pracovníci nejsou v průběhu vykonávání své práce nadřizenými běžně kontrolováni a pravidelnost kontroly v tomto ohledu velmi postrádají. V rámci motivace bylo možné zjistit, že jsou zaměstnanci značně spokojeni s pracovním kolektivem, tedy se vztahy se spolupracovníky na pracovišti a obsahovou stránkou práce. Tyto dva faktory jsou pro pracovníky natolik zásadní, aby ve společnosti setrvali. Co se týká finančního ohodnocení a společností používaných stimulů, kterými se snaží působit na své zaměstnance, jsou zaměstnanci spíše spokojeni a necítí se být tak nedostatečně motivováni. Vedení společnosti by se mělo naopak zaměřit na problematiku pracovního prostředí a vzdělávání. Ze šetření totiž vyplývá, že jsou pracovníci s těmito jevy (faktory) poměrně velmi nespokojeni. V rámci hodnocení pracovníků jsou pracovníci spokojeni s hodnocením výsledků své práce i s ohodnocením

vzhledem k jejich schopnostem a možnostem a myslí si, že jsou v tomto ohledu svými nadřízenými hodnoceni poměrně spravedlivě. S čím jsou pracovníci značně nespokojeni, je hodnocení pracovního výkonu formou uznání za dobře odvedenou práci, které považují ze strany svých nadřízených za nedostatečné a při výkonu své práce ho velmi postrádají.

Celkové vyhodnocení dotazníkového šetření

Tabulka č. 7: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření

Dovednosti	Kladné	Záporné
Plánování	X	
Organizování	X	
Rozhodování	X	
Vedení lidí	X	
Delegování	X	
Kontrola		X
Motivace		X
Dovednosti adaptability	X	
Hodnocení pracovníků		X
Komunikace	X	

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Na základě provedeného výzkumu lze říci, že manažeři společnosti AED project, a.s. mají vysokou úroveň v dovednostech plánování, organizování, rozhodování, vedení lidí a delegování, komunikace či adaptability, nicméně v oblasti manažerských dovedností, které byly v práci definovány, je patrná i určitá nevyrovnanost. Provedený výzkum

prokázal několik slabých stránek a překvapivě podstatných nedostatků z oblasti kontroly, která je v soudobém managementu nepostradatelná na každé úrovni řízení, motivace a hodnocení pracovníků. Řešením by v tomto případě mohlo být navržení vhodných opatření, která by vedla ke zlepšení dané situace a zajistila tak vyšší produktivitu pracovníků a bezproblémový chod celé společnosti.

4.4 Návrhy a doporučení pro zlepšení situace ve společnosti

Doporučení ke zlepšení situace ve společnosti AED project, a.s. lze shrnout do následujících bodů:

1. Zlepšení a posílení kontrolních dovedností

V rámci zlepšení a posílení kontrolních dovedností bych doporučovala, aby vedení společnosti pro své manažery uspořádalo semináře na téma důležitosti správné kontroly a jak kontrolu správně provádět. Dále by bylo přínosné více absolvovat manažerské a odborné kurzy zaměřující se na rozvoj manažerských dovedností a schopností, zvláště pak ty, týkající se kontroly. Dalším návrhem a doporučením je zdokonalení dovedností formou koučování, při kterém mohou být využity formy interního nebo externího koučování. Externí kouči mohou přinést manažerům nejen novou inspiraci, ale i předat zkušenosti, které v rámci své praxe získali.

2. Zlepšení pracovního prostředí ve společnosti

Tento bod se týká především pracovníků, kteří jsou se svým pracovním prostředím značně nespokojeni. Nejvíce zaměstnanců uvedlo jako problém nedostatečný a omezený prostor, nedostatek úložného prostoru, špatnou regulaci teploty na pracovišti, hluk a vzájemné rušení při práci. V této společnosti je uspořádání a rozložení pracovních míst formováno do menších formací (kanceláří), přičemž v každé kanceláři jsou nanejvýš čtyři pracovníci. Zázemí této společnosti tedy přímo neumožňuje změnit (zvětšit) uspořádání a rozložení těchto pracovních míst, nicméně by společnost mohla pracovníkům zajistit více úložných prostorů mimo jejich kanceláře, čímž by se zvětšil prostor pro jejich práci. Dále bych doporučovala zajistit zaměstnancům kvalitnější pracovní pomůcky, konkrétněji

ventilátor pro lepší výměnu vzduchu, dále sluchátka, která by zamezila vnímání přílišného hluku na pracovišti. Dále by bylo vhodné více motivovat zaměstnance prostřednictvím určitých zaměstnaneckých výhod či jiných stimulačních prostředků.

3. Změna stylu řízení a vedení lidských zdrojů v rámci vzdělávání pracovníků

V současné době společnost AED project, a.s. zajišťuje svým zaměstnancům rozvoj vzdělávání a kvalifikace v rámci školení, přednášek, workshopů, jazykových kurzů a odborných školení, nicméně je ve společnosti většina pracovníků, kteří nejsou ze strany svých nadřízených pracovníků o těchto možnostech rozvoje vzdělávání dostatečně informováni a necítí se být v tomto ohledu ani dostatečně podporováni. Ve společnosti je i několik pracovníků, kteří si určité kurzy (jazykové kurzy) financují sami, jelikož si nemyslí, že by jim takové příležitosti společnost vůbec nabízela. Důvodem může být fakt, že jsou možnosti vzdělávání v této společnosti nahodilé a nemají pravidelný charakter. Manažerům bych v tomto případě doporučovala, aby věnovali této oblasti větší pozornost a se svými spolupracovníky o možnostech vzdělávání více komunikovali a předávali jim vždy dostatek informací. Využít mohou osobního setkání, pořádání pravidelných porad, interních e-mailů, případně vydávání periodik. Dalším návrhem a doporučením je vytvoření plánu osobního rozvoje pracovníka, který by specifikoval to, co se potřebuje pracovník naučit, jak by se měl rozvíjet a jaké kroky povedou k dosažení těchto cílů.

4. Zlepšení řízení lidských zdrojů a hodnocení pracovního výkonu

Změnit přístup manažerů vůči svým podřízeným pracovníkům. Zlepšit komunikaci a více využívat k hodnocení nemateriálně hmotné stimuly (pochvala, uznání), aby zaměstnanci měli pocit z dobře odvedené práce, čímž se zvýší i pocit důležitosti a odpovědnosti za jejich práci.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit úroveň a význam manažerských dovedností, které jsou uplatňovány v řízení společnosti AED project, a.s., a zpracovat návrhy změn v manažerských dovednostech tak, aby směřovaly ke zlepšení kvality řízení. Dílčí cíle práce tvořily zpracování teoretických poznatků na základě analýzy odborné literatury, výzkum úrovně manažerských dovedností ve zkoumané společnosti, návrhy možností zlepšení manažerských dovedností v řízení.

Analýzou odborné literatury bylo zjištěno, že jsou manažerské dovednosti nedílnou a velice důležitou součástí práce manažerů na všech úrovních řízení. Uplatňování měkkých i tvrdých manažerských dovedností se projevuje nejen ve výkonu pracovníka, ale i ve výkonu celé společnosti, je proto důležité, aby byla úroveň těchto dovedností co nejvyšší.

Teoretická část diplomové práce byla věnována obecným souvislostem manažerských dovedností a jejich vysvětlení. V této části byl vysvětlen pojem řízení podniku, manažer, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, (hard a soft), manažerské role a manažerské funkce jako je plánování, organizování, rozhodování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí a kontrola včetně dalších manažerských činností v oblasti přístupu k řízení lidí jako je motivace, hodnocení pracovníků, osobní rozvoj, delegování a komunikace. Praktická část byla zaměřena na základní charakteristiku vybrané společnosti AED project, a.s., dále na vyhodnocení dotazníkového šetření a na zpracování návrhů změn v manažerských dovednostech.

Na základě prostudování odborné literatury, zdrojů a analýzou charakteristiky vybrané společnosti, byly vyhotoveny dva hodnotící dotazníky na téma manažerské dovednosti, které byly poskytnuty manažerům a podřízeným pracovníkům této společnosti v online podobě spolu s průvodním dopisem, čeho se dotazník týká.

Dotazník, který byl určený pro vedoucí pracovníky této společnosti, se zaměřoval na manažerské dovednosti z oblasti odborných dovedností, manažerských činností a samotného přístupu k řízení lidí, které jsou z pohledu manažerů nejvíce důležité a potřebné pro efektivitu práce. Z výsledku primárních dat bylo zjištěno, že z hlediska současnosti a budoucnosti jsou nejvýznamnějšími dovednostmi v oblasti odborných dovedností: schopnost dosažení a splnění daných cílů, profesní dovednosti a využití

odborných znalostí, technik a postupů. Z oblasti manažerských činností jsou nejdůležitějšími dovednostmi rozhodování, plánování a delegování, následně organizování a vedení lidí. Naopak méně významnými dovednostmi jsou pro manažery kreativita a kontrolní dovednosti. Z oblasti přístupu k řízení lidí se jejich hlavní prioritou stala komunikace a dovednosti adaptability. Méně významnými dovednostmi jsou hodnocení pracovníku a motivace. I když se z hlediska budoucnosti významnost těchto dovedností zvyšuje, je v této společnosti stále několik manažerů, kteří tyto dovednosti nepovažují za zcela důležité. V rámci tohoto dotazníku manažeři nadále identifikovali ty manažerské dovednosti, které by bylo potřeba v dohledné době posílit a zdokonalit. Jako dovednosti, které je potřeba nejvíce posilovat, se na prvním místě umístily organizační dovednosti spolu s komunikačními, dále plánovací dovednosti, motivační dovednosti, kontrolní dovednosti a naposledy dovednosti ve vedení lidí. Dotazníkové šetření bylo zakončeno otázkou na dovednosti adaptability, prostřednictvím které bylo možné zjistit, že v uvedeném společnosti je převážná většina manažerů, kteří jsou schopni reagovat na změny a činit vždy takové kroky, které vedou k řešení nově vzniklé situace.

Druhý dotazník byl určený pro podřízené pracovníky, kteří v něm hodnotili dovednosti svého nadřízeného. V tomto dotazníku zaměstnanci vyjadřovali svůj názor na jednotlivé dovednosti z oblasti manažerských dovedností, které využívají z hlediska své práce, a které jsou důležité, až potřebné, pro jejich výkonnost. Pracovníci v tomto případě odpovídali na otázky týkajících se jednotlivých manažerských dovedností z oblasti manažerských činností a přístupu k řízení lidí a určovali, zda určitý typ dovedností jejich manažeři ovládají či nikoliv. Z odpovědí podřízených pracovníků vyplývá, že manažeři společnosti AED project, a.s. mají vysokou úroveň v dovednostech plánování, organizování, rozhodování, delegování, vedení lidí, adaptability a komunikace. Naopak dovedností, kterou je třeba největší mírou zlepšit je kontrola, motivace a hodnocení pracovníků. Podle podřízených pracovníků jsou tyto tři dovednosti z vybraných dovedností nejméně zvládnuty (a ty byly zjištěny jak od manažerů, kteří je považují z hlediska své práce za méně významné, tak od zaměstnanců). V rámci kontroly bylo zjištěno, že je ve společnosti více jak polovina pracovníků, kteří považují úroveň kontrolních činností za nedostatečnou. Pracovníci nejsou v průběhu vykonávání své práce nadřízenými běžně kontrolováni a pravidelnost kontroly v tomto ohledu velmi postrádají. V rámci motivace

jsou zaměstnanci značně nespokojeni s pracovním prostředím a s možnostmi vzdělávání ve společnosti. U dovedností týkající se hodnocení pracovníků jsou pracovníci nespokojeni s hodnocením pracovního výkonu formou uznání za dobře odvedenou práci, které považují ze strany svých nadřízených za nedostatečné a při výkonu své práce ho velmi postrádají.

Pro nápravu zjištěných nedostatků byly navrženy možnosti zdokonalení dovedností manažerů, které povedou ke zlepšení současné situace a zajistí tak vyšší výkonnost pracovníků a bezproblémový chod celé společnosti. Návrhy a doporučení se týkají zlepšení a posílení kontrolních dovedností, zlepšení pracovního prostředí ve společnosti, změna stylu řízení a vedení lidských zdrojů v rámci vzdělávání pracovníků a zlepšení řízení lidských zdrojů a hodnocení pracovního výkonu.

6 Seznam použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.
- 2) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- 4) ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- 5) ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. Management (Fragment). ISBN 978-80-253-1198-1.
- 6) BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- 7) BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- 8) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0505-9.
- 9) BĚLOHLÁVEK, František. *20 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 158 s. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4323-3.
- 10) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ. O. *Management*. 1. vyd. Olomouc : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

- 11) CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- 12) DONNELLY, James H, James L GIBSON a John M IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3
- 13) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.
- 14) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- 15) HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 130 s. ISBN 978-80-247-1737-1.
- 16) HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2
- 17) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.
- 18) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3
- 19) KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1993. ISBN 808-56-05457.
- 20) JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-802-4717-081.
- 21) KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- 22) LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.

- 23) MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011. ISBN 978-80-7373-111-3.
- 24) MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- 25) MILKOVICH, Gerge T a John W BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-85623-29-3.
- 26) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- 27) PECHOVÁ, Jana a Veronika ŠÍŠOVÁ. *Manažerské případové studie*. Praha: Press21, 2015. ISBN 978-80-905181-7-9.
- 28) PETERS-KÜHLINGER, Gabriele a Friedel JOHN. *Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN 9788024721453.
- 29) PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2796-7.
- 30) PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
- 31) RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií pro distanční studium*. Vyd. 1. Praha: ČZU PEF Praha ve vydavatelství Credit, 2001, 180 s. ISBN 978-80-213-0814-5.
- 32) ŘEZÁČ, J. *Moderní management (Manažer pro 21. století)*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 978-80-251-1959-4
- 33) ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, x, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

- 34) ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. Knížka pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-87-3. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.
- 35) VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- 36) ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ. *Management: základy managementu*. Vyd. 1. Kralice na Hané: Computer Media, 2011. ISBN 978-80-7402-083-4.

Internetové zdroje:

- 1) MATEICIUC, Aleš. Personální management: (pro krizové manažery). *Personální management* [online]. 2008, 4, 265 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.slu.cz/math/cz/knihovna/ucebni-texty/Personalni-management/Personalni-management.pdf>.
- 2) O nás. *AED project, a.s.* [online]. © 2009 [cit. 2016-03-24]. Dostupné z: <http://www.aedproject.cz/cs/o-nas>.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Tabulka č. 2: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie

Tabulka č. 3: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Tabulka č. 4: Rozdělení respondentů dle pohlaví

Tabulka č. 5: Rozdělení respondentů dle věkové kategorie

Tabulka č. 6: Rozdělení respondentů dle dosaženého vzdělání

Tabulka č. 7: Souhrnné výsledky dotazníkového šetření

Seznam grafů:

Graf č. 1: Rozdělení respondentů dle délky působnosti na manažerské pozici (v letech)

Graf č. 2: Významnost Manažerských dovedností I. – odborné dovednosti v současnosti

Graf č. 3: Významnost Manažerských dovedností I. – odborné dovednosti z hlediska budoucnosti

Graf č. 4: Významnost Manažerských dovedností II. – oblast manažerských činností v současnosti

Graf č. 5: Významnost Manažerských dovedností II. – oblast manažerských činností z hlediska budoucnosti

Graf č. 6: Významnost Manažerských dovedností III. – přístup k řízení lidí v současnosti

Graf č. 7: Významnost Manažerských dovedností III. – přístup k řízení lidí z hlediska budoucnosti

Graf č. 8: Pět nejvýznamnějších dovedností a jejich potřeba posílení

Graf č. 9: Rozdělení respondentů dle délky praxe v oboru

- Graf č. 10: Rozdělení respondentů dle odpracovaných let ve společnosti AED project, a.s. (v letech)
- Graf č. 11: Schopnost organizace pracovních činností
- Graf č. 12: Zadávání pracovních úkolů s definicí priorit jejich řešení
- Graf č. 13: Plnění pracovních úkolů dle plánovaného pracovního harmonogramu
- Graf č. 14: Prostor k vyjádření názorů či připomínek před realizací rozhodnutí
- Graf č. 15: Pravomoc k přijetí potřebných rozhodnutí k vykonávané práci
- Graf č. 16: Spokojenost se vedením a řízením vedoucího pracovníka ve společnosti
- Graf č. 17: Požadavky na práci odpovídají potenciálu pracovníka
- Graf č. 18: Formulace a zadávání pracovních úkolů
- Graf č. 19: Poskytnutí zpětné vazby při výskytu problému
- Graf č. 20: Delegování pracovních činností
- Graf č. 21: Kontrola pracovních činností
- Graf č. 22: Spokojenost s pracovním prostředím
- Graf č. 23: Spokojenost se vztahy se spolupracovníky na pracovišti
- Graf č. 24: Spokojenost s obsahem práce
- Graf č. 25: Spokojenost s finančním ohodnocením
- Graf č. 26: Motivace pracovního výkonu prostřednictvím stimulů
- Graf č. 27: Vyhodnocení nejvíce vyhovujících stimulů
- Graf č. 28: Příležitosti v oblasti vzdělávání
- Graf č. 29: Dovednosti adaptability
- Graf č. 30: Hodnocení výsledků práce
- Graf č. 31: Hodnocení schopností a dovedností pracovníků
- Graf č. 32: Uznání za dobře odvedenou práci
- Graf č. 33: Informovanost o aktuálním dění ve společnosti
- Graf č. 34: Četnost využívání forem komunikace ve společnosti
- Graf č. 35: Spokojenost s úrovní interní komunikace ve společnosti

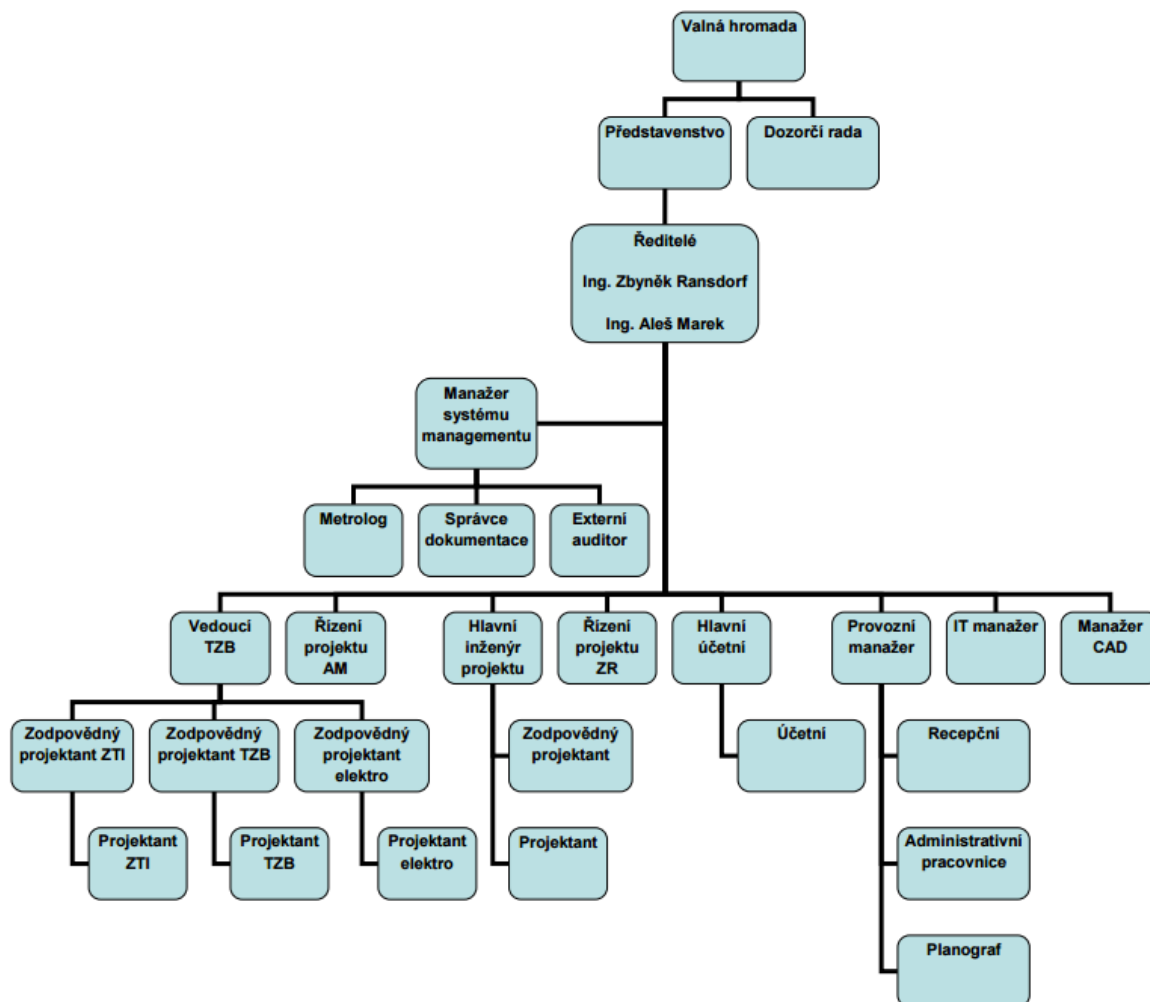
7 Přílohy

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti AED project, a.s.

Příloha č. 2: Vzory dotazníků

- Dotazník č. 1: Manažerské dovednosti – vedoucí pracovníci
- Dotazník č. 2: Manažerské dovednosti – podřízení pracovníci

Příloha č. 1: Organizační schéma společnosti AED project, a.s.



Zdroj: AED project, a.s., 2014

Příloha č. 2: Vzory dotazníků

Dotazník č. 1: Manažerské dovednosti - vedoucí pracovníci

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lenka Mrkvičková a jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je nezbytnou součástí praktické části mé diplomové práce zabývající se tématem „Manažerské dovednosti“. Dotazník obsahuje celkem **12 otázek** a jeho zpracování Vám zabere nanejvýš 10 minut.

Děkuji Vám, že jste se podíleli na mé práci a věnovali Váš čas této problematice. Výsledky dotazníku budou použity výhradně pro moji práci a nebudou jiným způsobem zveřejněny. Vaše odpovědi budou zcela anonymní a budou zpracovány hromadně.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci na průzkumu,

Lenka Mrkvičková

Postup pro vyplnění dotazníku:

Dotazník obsahuje celkem **12 otázek**, přičemž některá z otázek obsahuje i volné pole určené pro Vaši písemnou odpověď. U každé otázky prosím zaškrtněte vždy jen jednu odpověď. V případě Vaši písemné odpovědi prosím o stručnou odpověď.

Manažerské dovednosti I. – charakteristika respondentů

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věková kategorie

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více let

3. Dosažené vzdělání

- Základní
- Vyučen v oboru – středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Délka praxe v oboru

- 0 – 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 4 rok
- 4 – 6 let
- 6 - 8 let
- 8– 10 let
- 10 – 12 let
- 12 – 15 let
- 15 – 20 let
- 20 a více let

5. Jak dlouho pracujete na své manažerské pozici? (v letech)

.....

Manažerské dovednosti II. – odborné dovednosti

- 6. Zhodnoťte každou níže uvedenou dovednost podle důležitosti vzhledem k jejich využívání ve Vašem běžném pracovním životě nejprve v současnosti. Dále pak vyplňte uvedené dovednosti vzhledem k budoucnosti, jaké dovednosti považujete za nejvýznamnější pro Vaši práci a výkonnost?**

(Pro každý typ vyberte jednu ze stupnice významnosti ohodnocenou čísly 1 – 3.
(1 – vysoce důležité; 2 – méně důležité; 3 – nejméně důležité)

Odborné dovednosti		Významnost v současnosti (1 - 3)	Významnost v budoucnosti (1 - 3)
1	Schopnost dosažení a splnění daných cílů		
2	Uplatňování řídicích praktik souvisejících s vedením lidí		
3	Využití odborných znalostí, technik a postupů		
4	Profesní dovednost (uplatnění získaných zkušeností a praxe)		
5	Schopnost sebevzdělání		

Manažerské dovednosti III. – oblast manažerských činností

- 7. Zhodnoťte každou níže uvedenou dovednost podle důležitosti vzhledem k jejich využívání ve Vašem běžném pracovním životě nejprve v současnosti. Dále pak vyplňte uvedené dovednosti vzhledem k budoucnosti, jaké dovednosti považujete za nejvýznamnější pro Vaši práci a výkonnost?**

(Pro každý typ vyberte jednu ze stupnice významnosti ohodnocenou čísly 1 – 3.
(1 – vysoce důležité; 2 – méně důležité; 3 – nejméně důležité)

Dovednosti – oblast manažerských činností		Významnost v současnosti (1 - 3)	Významnost v budoucnosti (1 - 3)
1	Plánování – schopnost zpracovat operativní plán. Schopnost koordinovat a projednávat jednotlivé složky plánu za účelem splnění cílových úkolů		
2	Organizování – schopnost systematicky organizovat a koordinovat své běžné pracovní činnosti i činnosti svých podřízených		
3	Delegování - schopnost efektivně organizovat svůj čas. Schopnost předávat správné úkoly kompetentním pracovníkům		
4	Rozhodování – schopnost činit včasné a kvalitní rozhodnutí i na úkor nedostatku času, informací i pod tlakem. Schopnost předvídat rizika při rozhodování, připravenost rozhodovat		
5	Kreativita – být přístupný neobvyklým, málo používaným řešením problémů. Být otevřený k poznávání nových a originálních postupů řešení. Schopnost přicházet s novými a ojedinělými nápady		
6	Dovednosti ve vedení lidí – efektivně vést podřízené pracovníky. Schopnost přesné formulace úkolů, schopnost přiřazení správných úkolů správným lidem, podporovat kvalitní plnění úkolů a konzultování problémů		
7	Kontrola – schopnost cílového zaměření kontroly. Schopnost uplatňovat vhodné metody a přístupy kontroly. Napravovat vzniklé situace		

Manažerské dovednosti IV. – přístup k řízení lidí

8. Zhodnoťte každou níže uvedenou dovednost podle důležitosti vzhledem k jejich využívání ve Vašem běžném pracovním životě nejprve v současnosti. Dále pak vyplňte uvedené dovednosti vzhledem k budoucnosti, jaké dovednosti považujete za nejvýznamnější pro Vaši práci a výkonnost?

(Pro každý typ vyberte jednu ze stupnice významnosti ohodnocenou čísly 1 – 3. (1 – vysoce důležité; 2 – méně důležité; 3 – nejméně důležité)

	Dovednosti – přístup k řízení	Významnost v současnosti (1 - 3)	Významnost v budoucnosti (1 - 3)
8	Motivace – stimulovat a usměrňovat výkonnost pracovníků žádoucím způsobem tzn. ovlivňovat jedince s využitím jeho hierarchie hodnot, postojů k životu, schopností, vědomostí a naučených dovedností		
9	Dovednost a adaptability – schopnost rychlé reakce na změněné podmínky. Schopnost přizpůsobení myšlení, chování nebo řešení aktuálním situacím		
10	Hodnocení zaměstnanců – schopnost systematicky zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce i práce svých podřízených, použití přiměřených kritérií hodnocení a systému odměňování		
11	Komunikace – schopnost získat, zpracovat a předávat informace co nejrychleji, nejjasněji a nejsrozumitelněji. Schopnost umět naslouchat a poskytnout včasnou zpětnou vazbu		

Manažerské dovednosti V. - doplňující otázky

9. Uved'te 5 dovedností, které je potřeba v dohledné době zdokonalit a posílit.

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

10. Myslíte si, že jste schopen(a) rychle reagovat na změny a přizpůsobit se tak řešení celé situace? Jak na tyto změny reagujete a které kroky vedou k řešení nově vzniklé situace?

.....
.....
.....
.....

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas, který jste věnoval(a) vyplněním tohoto dotazníku.

Dotazník č. 2: Manažerské dovednosti - podřízení pracovníci

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lenka Mrkvičková a jsem studentkou druhého ročníku navazujícího magisterského studia na České zemědělské univerzitě v Praze.

Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, který je nezbytnou součástí praktické části mé diplomové práce zabývající se tématem „Manažerské dovednosti“. Cílem průzkumu je zhodnotit manažerské dovednosti vybraných vedoucích pracovníků, a poskytnout jim tak zpětnou vazbu k výkonu jejich manažerské funkce.

Dotazník obsahuje celkem **30 otázek** a jeho zpracování Vám zabere nanejvýš 10 minut.

Děkuji Vám, že jste se podíleli na mé práci a věnovali Váš čas této problematice. Výsledky dotazníku budou použity výhradně pro moji práci a nebudou jiným způsobem zveřejněny. Vaše odpovědi budou zcela anonymní a budou zpracovány hromadně.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci na průzkumu,

Lenka Mrkvičková

Postup pro vyplnění dotazníku:

Dotazník obsahuje celkem **30 otázek**, přičemž některá z otázek obsahuje i volné pole určené pro Vaši písemnou odpověď. U každé otázky prosím zaškrtněte vždy jen jednu odpověď. V případě Vaší písemné odpovědi prosím o stručnou odpověď.

Manažerské dovednosti I. – charakteristika respondentů

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věková kategorie

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 a více let

3. Dosažené vzdělání

- Základní
- Vyučen v oboru – středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Délka praxe v oboru

- 0 – 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 4 roky
- 4 – 6 let
- 6 - 8 let
- 8– 10 let
- 10 – 12 let
- 12 – 15 let
- 15 – 20 let
- 20 a více let

5. Jak dlouho pracujete na své pozici?

.....

Manažerské dovednosti II. – oblast manažerských činností

Plánovací a organizační dovednosti

6. Myslíte si, že jste schopen(a) systematicky organizovat své pracovní činnosti? Domníváte se, že jste dobře organizován(a)?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

7. Jsou Vám při zadávání úkolů sděleny a definovány priority jejich řešení?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

8. Postupujete při plnění úkolů podle časového harmonogramu? Domníváte se, že svou práci stiháte?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano. Svou práci stihám v termínu | <input type="checkbox"/> Spíše ne. Jsem často ve skluzu. Musím pracovat rychleji |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano. Stihnu to, co potřebuji | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne. Práce se hromadí. Musím pracovat přesčas. |

Rozhodovací dovednosti

9. Myslíte si, že máte ve Vašem zaměstnání dostatečný prostor k vyjádření svého názoru, návrhů či připomínek než dojde k nějakému rozhodnutí?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

10. Myslíte si, že máte dostatečnou pravomoc přijímat rozhodnutí potřebná k tomu, abyste mohl(a) dělat dobře svojí práci?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

Dovednosti ve vedení lidí (dovednosti Vašeho nadřízeného v oblasti vedení lidí)

11. Jste spokojen(a) se stylem a kvalitou vedení ve svém zaměstnání? Domníváte se, že Vám Váš nadřízený poskytuje podporu k tomu, abyste byl(a) ve své práci úspěšný(á).

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

12. Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vašemu potenciálu (možnostem a schopnostem)?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

13. Jsou na Vás požadavky formulovány tak, že víte, jakým způsobem máte zadaný úkol plnit?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

14. Pokud se v průběhu Vaší práce vyskytne problém, jehož řešení nedokážete sami odstranit, dokáže Vám Váš nadřízený poskytnout zpětnou vazbu a problém společně řešit?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

15. Jste na pozici, kde jsou na Vás často delegovány činnosti Vašeho nadřízeného?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

Kontrola

16. Kontroluje pravidelně Váš nadřízený Vaší pracovní činnost?
*(*Nemyslí se konečné překontrolování projektů podle předpisu)*

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

Manažerské dovednosti III. – přístup k řízení lidí

Motivační dovednosti

17. Jste spokojen(a) s pracovním prostředím, ve kterém pracujete?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

Proč jste tak odpověděl(a)?

.....

.....

**18. Jste spokojen(a) se vztahy se spolupracovníky na Vašem pracovišti?
Domníváte se, že má Váš pracovní kolektiv pozitivní vliv na Vaší výkonnost?**

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

19. Jste spokojen(a) s obsahem Vaší práce? Baví Vás Vaše práce?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

20. Myslíte si, že je Vaše práce dostatečně finančně ohodnocena?

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

**21. Myslíte si, že jsou stimuly uplatňované Vaším nadřízeným dostatečně
motivující pro Váš pracovní výkon?**

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rozhodně ano | <input type="checkbox"/> Spíše ne |
| <input type="checkbox"/> Spíše ano | <input type="checkbox"/> Rozhodně ne |

22. Které stimuly upřednostňujete?

(Pro každý typ vyberte jednu hodnotu ze stupnice významnosti ohodnoceny čísly 1 - 5).

1 – velmi důležité

4 – méně důležité

2 – důležité

5 - nedůležité

3 – průměrně důležité

	Stimuly	Významnost (1 - 5)
1	Peněžní odměna	
2	Nepeněžní odměna	
3	Získání zkušeností	
4	Osobní či profesní růst	
5	Povýšení	
6	Obsah práce	
7	Pracovní jistota	
8	Pružná pracovní doba	
9	Dobrý pracovní kolektiv	
10	Bezstresové pracovní prostředí	

23. Nabízí Vám společnost příležitost rozvíjet své vzdělání? Máte možnosti zvyšovat si kvalifikaci v rámci školení, vzdělávacích kurzů, odborných seminářích apod.?

Rozhodně ano

Spíše ne

Spíše ano

Rozhodně ne

Které Vám nabízí?

.....
.....

Dovednosti adaptability

24. Myslíte si, že jste schopen(a) rychle reagovat na změny a přizpůsobit se řešení nově vzniklé situace?

Rozhodně ano

Spíše ne

Spíše ano

Rozhodně ne

Hodnotící dovednosti

25. Hodnotí Váš nadřizený výsledky Vaší práce?

- Rozhodně ano Spíše ne
 Spíše ano Rozhodně ne

26. Myslíte si, že jste ohodnocen(a) odpovídajícím způsobem vzhledem ke svým schopnostem a dovednostem?

- Rozhodně ano Spíše ne
 Spíše ano Rozhodně ne

27. Dostane se Vám uznání za dobře odvedenou práci?

- Rozhodně ano Spíše ne
 Spíše ano Rozhodně ne

Komunikační dovednosti

28. Myslíte si, že jste dostatečně a včas informován(a) o aktuálním dění ve společnosti (plánované změny, nové postupy, zavádění nových technologií apod.)?

- Rozhodně ano Spíše ne
 Spíše ano Rozhodně ne

29. Která z forem komunikace je ve Vaší společnosti nejvíce využívána?

(Pro každý typ vyberte jednu hodnotu ze stupnice významnosti ohodnoceny čísly 1 - 4).

1 – nejvíce využívána (denně)

4 – nejméně využívána

2 – často využívána

3 – méně využívána

	Stimuly	Významnost (1 - 4)
1	Osobní kontakt	
2	Telefonická	
3	Elektronická (e-mail)	
4	Písemná	

30. Jste spokojen(a) s úrovní interní komunikace (osobní, ústní komunikace, porady, konzultace, firemní akce, výroční zprávy, manuály apod.) ve Vašem zaměstnání?

Rozhodně ano

Spíše ne

Spíše ano

Rozhodně ne

Mnohokrát Vám děkuji za Váš čas, který jste věnoval(a) vyplněním tohoto dotazníku.