

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Monika Mikolášková

© 2023 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Monika Mikolášková

Ekonomika a management

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Management skills

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvoření návrhu pro lepší využití manažerských dovedností ve zvolené společnosti. Dílčím cílem práce je zpracování literární rešerše k dané problematice. V praktické části je dílčím cílem identifikovat používané dovednosti a funkce manažera a jeho slabé stránky.

Metodika

Pro zpracování literární rešerše bakalářské práce je využita odborná literatura a internetové zdroje vztahující se k problematice manažerských dovedností. Pro vlastní zpracování je použita metoda stínování manažera. Zejména toho, jak jsou využity dovednosti ve vybraném podniku za daných pracovních podmínek. Je realizováno dotazníkové šetření pro pracovníky a manažera daného útvaru. Shrnutím získaných informací je zjištěn stav manažerských dovedností. Na závěr jsou navržena opatření, která povedou k budoucímu zlepšení.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Lit. rešerše, 4. Vlastní zpracování, 5. Závěr, 6. Použitá literatura, 7. Přílohy.

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky červenec 2022
2. Studium odborné literatury – srpen – říjen 2022
2. Vypracování literární rešerše – srpen – listopad 2022
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – prosinec 2022
4. Vypracování praktické části – leden 2023
5. Finální úpravy textů a kompletace a odevzdání – únor – březen 2023

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, management, dovednosti manažera, funkce manažera, osobnost manažera.

Doporučené zdroje informací

- BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ, E. NOVÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, F. KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. Management : [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DĚDINA, J. ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- FOTR, J. DĚDINA, J. HRŮZOVÁ, H. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-69-6.
- KOUBEK, J. Řízení pracovního výkonu, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- LOJDA J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing. 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-4221-2.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 6. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 10. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2023

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15. 3. 2023

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlu Pánkovi za jeho odborné vedení, poskytnuté rady a vstřícnost během zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerovi a ostatním zaměstnancům společnosti SLÁDEK GROUP, a.s. za jejich ochotu a poskytnutí potřebných informací k praktické části práce.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá definováním a analyzováním manažerských dovedností. Práce je rozložena do dvou částí. Teoretická část vychází za pomoci studia odborné literatury a internetových zdrojů. Jsou zde objasněny klíčové pojmy jako management, manažerské role, vlastnosti manažera a styl jeho vedení. Kapitola se dále věnuje hlavní problematice, a tou je podrobný popis funkcí a dovedností manažera, které jsou pro jeho práci nezbytné.

V praktické části se bakalářská práce zaměřuje na uplatnění těchto manažerských dovedností ve vybrané firmě. Nejprve je společnost představena a charakterizována od počátku jejího vzniku až po současnost. Poté jsou uvedeny procesy, kterými se podnik zabývá a organizační struktura, která popisuje veškeré útvary v podniku. Na základě rozhovoru a stínování manažera, byla zjištěna jeho pracovní náplň a typické činnosti na manažerské pozici ve stavební společnosti. Které dovednosti a v jaké míře je při těchto pracovních činnostech uplatňuje, odhalil nejen rozhovor s manažerem, ale také doplňující dotazník, který byl vytvořen i pro jeho přímé podřízené. Tyto dva dotazníky obsahují podobné otázky za účelem posouzení problematiky od obou zúčastněných stran. Vedoucí pracovník vybral pro vyplnění dotazníku 10 zaměstnanců, kteří jsou na pozicích přímých podřízených. Výsledky jsou zanalyzovány do grafů a podrobně popsány. Cílem této práce je na základě zhodnocených výsledků doporučit zlepšení nedostatečných dovedností ve vybraném podniku. Manažer společnosti SLÁDEK GROUP, a. s. by se měl rozvíjet hlavně v prezentačních dovednostech a rozšířit znalosti v oblasti rozhodovacích modelů. Navrhované vzdělávací kurzy, popsané z časového a ekonomického hlediska, jsou zformulované do tabulky č.1. Ta dále obsahuje návrhy na zvýšení počtu pracovníků či lepší prezentaci firmy.

Klíčová slova: manažer, management, dovednosti a funkce manažera, vlastnosti manažera, role manažera, rozhovor, činnosti, dotazník, organizace, cíle

Management skills

Abstract

This bachelor's thesis deals with defining and analyzing managerial skills. The work is divided into two parts. The theoretical part is based on the study of professional literature and Internet resources. Key terms such as management, managerial roles, characteristics of a manager and his leadership style are clarified here. The chapter further deals with the main issue, which is a detailed description of the manager's functions and skills, which are necessary for his work.

In the practical part, the bachelor's thesis focuses on the application of these managerial skills in a selected company. First, the company is introduced and characterized from the beginning of its creation to the present. Then the processes that the company deals with and the organizational structure that describes all departments in the company are listed. Based on the interview and shadowing of the manager, his workload and typical activities in a managerial position in a construction company were determined. Which skills and to what extent he applies them in these work activities were revealed not only by an interview with the manager, but also by a supplementary questionnaire, which was also created for his direct subordinates. The manager selected 10 employees who are in positions of direct subordinates to fill out the questionnaire. The two questionnaires contain similar questions in order to assess the issue from both stakeholders. The results are analyzed in graphs and described in detail. The aim of this work is to recommend the improvement of insufficient skills in the selected company based on the evaluated results. Manager of SLÁDEK GROUP, a. s. should develop mainly in presentation skills and expand knowledge in the area of decision-making models. The proposed educational courses, described from a time and economic point of view, are formulated in table no. 1. It also contains suggestions for increasing the number of employees or better presentation of the company.

Keywords: manager, management, skills and function of manager, manager's characteristics, role of manager, interview, activities, questionnaire, objectives of organization

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Pojetí managementu.....	13
3.1.2 Úrovně managementu	14
3.2 Manažer.....	15
3.2.1 Vlastnosti manažera.....	15
3.2.2 Znalosti a kompetence manažera.....	16
3.2.3 Kompetenční model.....	17
3.3 Styl manažerské práce.....	18
3.4 Manažerské role	18
3.4.1 Interpersonální role.....	19
3.4.2 Informační role	19
3.4.3 Rozhodovací role.....	19
3.5 Manažerské funkce a dovednosti	20
3.5.1 Plánování	21
3.5.2 Organizování.....	22
3.5.3 Personální zajištění	23
3.5.4 Vedení lidí a celého týmu	24
3.5.5 Kontrola	25
3.5.6 Rozhodování	26
3.5.7 Komunikační a prezentační dovednosti.....	29
3.5.8 Motivační dovednosti	30
3.5.9 Dovednosti v delegování	31
4 Vlastní práce.....	33
4.1 Představení organizace.....	33
4.2 Historie podniku.....	33
4.3 Právní postavení a předmět činnosti	34
4.4 Procesy realizované zaměstnanci organizace.....	35
4.5 Procesy zabezpečované dodavateli (procesy externí).....	35
4.6 Organizační struktura a útvary společnosti	36
4.6.1 Sekretariát	37
4.6.2 Výrobní útvar.....	37

4.6.3	Obchodní útvar	37
4.6.4	Technický útvar	37
4.6.5	Ekonomický útvar.....	38
4.7	Výzkum manažerských dovedností v podniku	39
4.7.1	Manažer a dovednosti při jeho práci.....	39
4.7.2	Dovednosti z pohledu podřízených.....	46
5	Zhodnocení a doporučení	53
5.1	Návrh na zlepšení schopností v rozhodování a prezentování	54
5.2	Návrh na účast ve firemním kurzu	55
5.3	Návrh na zvýšení počtu pracovníků a zviditelnění firmy	55
5.4	Návrh na zlepšení jazykového vybavení.....	55
5.5	Rozvojový plán	56
6	Závěr	57
7	Seznam použitých zdrojů	58
7.1	Literární zdroje.....	58
7.2	Internetové zdroje.....	59
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	60
8.1	Seznam obrázků	60
8.2	Seznam tabulek	60
8.3	Seznam grafů.....	60
8.4	Seznam použitých zkratk.....	61
Přílohy	62

1 Úvod

Tato bakalářská práce se věnuje problematice manažerských dovedností a jejich efektivnímu využití ve skutečném podniku. Klíčoví zaměstnanci, řídicí chod firmy, se nazývají manažeři. Mezi jejich hlavní funkce se řadí plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrola. Jakým stylem má ovšem vedoucí pracovník tyto činnosti vykonávat? Vlastní na tyto důležité úkoly správné kompetence? A hodí se vůbec na tuto pozici po stránce jeho osobnosti? Manažerská práce vyžaduje nejenom rozhodnost, zodpovědnost a spolehlivost, ale také stresu odolnost. Její obtížnost dokáže být psychicky náročná, a ne každý by na místě manažera obstál. Takový vedoucí pracovník by měl mít schopnost sestavit výkonný tým, umět jeho členy efektivně vést a motivovat. Manažeři, kteří disponují těmito schopnostmi, dokážou nést odpovědnost za svá rozhodnutí a řídí zaměstnance tak, aby firma dosahovala svých cílů a posouvala svou prosperitu dále do budoucnosti.

V současné době, plně konkurenceschopných firem na trhu, je zásadní zabývat se otázkami managementu a jeho případného rozvoje. Zvyšuje se důležitost systému firemního vzdělávání, i samotné zkvalitnění manažerských dovedností.

Pro výzkum a identifikaci manažerských dovedností v praxi byla vybrána společnost SLÁDEK group, a.s. se sídlem v Benešově u Prahy. Jedná se o českou firmu zabývající se stavební a developerskou činností. Na základě spolupráce s manažerem společnosti a zjištěných výsledků týkající se zkoumaných dovedností, byl zhodnocen aktuální stav využití schopností řídicího pracovníka. Tyto výsledky mohou být použity pro rozvoj manažerských kvalit a důraz na firemní vzdělávání, které vede ke zlepšení úrovně řízení dané společnosti.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vytvoření návrhu pro lepší využití a rozvoj manažerských dovedností ve stavební společnosti SLÁDEK GROUP, a.s. V praktické části je dílčím cílem tyto dovednosti a funkce identifikovat. Je realizováno dotazníkové šetření, jehož záměrem je posoudit stav manažerských dovedností, zda jsou kompetence a vlastnosti vedoucího pracovníka silné nebo spíše slabé. Vedlejším cílem teoretické části je vypracování literární rešerše k dané problematice za pomoci studia odborných publikací a zajištění potřebných podkladů pro zhotovení praktické části bakalářské práce.

Na základě zhodnocení zkoumaných dovedností a nalezení příčin jejich nedostatků, se sestaví doporučení pro budoucí zlepšení. Existuje mnoho způsobů, jak slabé dovednosti rozvíjet. Vzdělávací společnosti nabízejí několik akreditovaných či firemních kurzů, dále různé workshopy, či vzdělávání pomocí koučinku. Záměrem práce je vybrat vhodnou metodu manažerského rozvoje pro společnost SLÁDEK GROUP, a.s.

2.2 Metodika

Pro zpracování literární rešerše bakalářské práce je využita odborná literatura a internetové zdroje vztahující se k problematice manažerských dovedností. V jednotlivých kapitolách jsou charakterizovány klíčové dovednosti, jejichž popis se opírá o významné knihy odborníků jako je Leo Vodáček a Olga Vodáčková, dále Jan Lojda nebo Jaromír Veber. Pro praktickou část práce je použita metoda stínování manažera. Zejména toho, jak jsou využity dovednosti ve vybraném podniku za daných pracovních podmínek. Za pomoci této metody lze zjistit, kterým činnostem a funkcím se vedoucí pracovník nejvíce věnuje, jaké dovednosti při tom uplatňuje, v jaké míře je využívá a zda jsou efektivní pro jeho práci. Dále je realizováno dotazníkové šetření pro pracovníky a manažera daného útvaru. Pro posouzení nedostatků v rámci manažerských schopností přispěje jak pohled vedoucího pracovníka, tak i jeho přímých podřízených. Dotazník obsahuje jak uzavřené, tak otevřené otázky. Je sestaven tak, aby respondenti neměli možnost odpovídat neurčitou podobou. Očekávají se tedy přesné výsledky s absencí nestranných odpovědí. Konkrétně se práce zaměřuje na dovednosti týkající se plánování, organizování, vedení týmu, personálního zabezpečení a kontroly. Dále se v dotazníku zkoumá téma manažerské motivace,

komunikace a prezentace, rozhodování a delegování. Získaná data jsou zpracována formou grafů a slovního zhodnocení. Zjištěné nedostatky v dovednostech se následně zformulují a vyhodnotí do návrhu na jejich budoucí zlepšení. S manažerem se také povede rozhovor týkající se jeho pracovního postavení ve firmě, názorů, které má na své dovednosti, ale také na jeho nedostatky, které se projevují při vedení svých podřízených. Informace o firmě samotné poskytla metoda studia interních materiálů společnosti a jejích internetových odkazů. Shrnutím získaných informací je zjištěn stav manažerských dovedností. Zhodnocením identifikovaných dovedností a nalezením příčin jejich nedostatků, jsou na závěr navržena opatření, která povedou k firemnímu rozvoji.

3 Teoretická východiska

Dovednosti Lojda (2011) definuje jako praktické návyky, které člověk získá buď specializovaným výcvikem, nebo praxí. Přispívají ke skvělému výkonu dané pracovní role a je zapotřebí dostatek času pro jejich dosažení. V organizacích existuje mnoho důležitých dovedností, které by měl manažer vlastnit.

Bez ohledu na to, na jaké úrovni v organizační struktuře se manažer vyskytuje, měl by disponovat určitými manažerskými dovednostmi. Ty předurčují schopnost vedoucího pracovníka plnit základní manažerské funkce. (Vochozka, 2012)

3.1 Management

Pojem management vznikl z anglického výrazu „to manage“ - neboli řídit, vést, spravovat, ovládat, vládnout, dosáhnout. (Veber, 2011)

Tento pojem se však již běžně používá v mnoha jazycích, aniž by byl překládán. Je tedy mezinárodně platný. (Blažek, 2011)

Blažek (2011) vysvětluje pojem jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

3.1.1 Pojetí managementu

V současné době lze snadno nalézt až několik desítek definic pojmu „management“, a to jak od světových, tak i českých autorů manažerské literatury.

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly a kol, 1997)

Vodáček (2006) uvádí definice pojmu management podle toho, co přesně zdůrazňují.

- vedení lidí, což se uvádí jako umění dosahovat cíle firmy rukami a hlavami jiných
- funkce vykonávané vedoucími pracovníky, kdy se předpokládá zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace

- nebo dle účelu a používaných nástrojů, kdy se definice zaměřuje především na soubor přístupů, názorů a manažerských funkcí, které povedou k dosažení cílů organizace

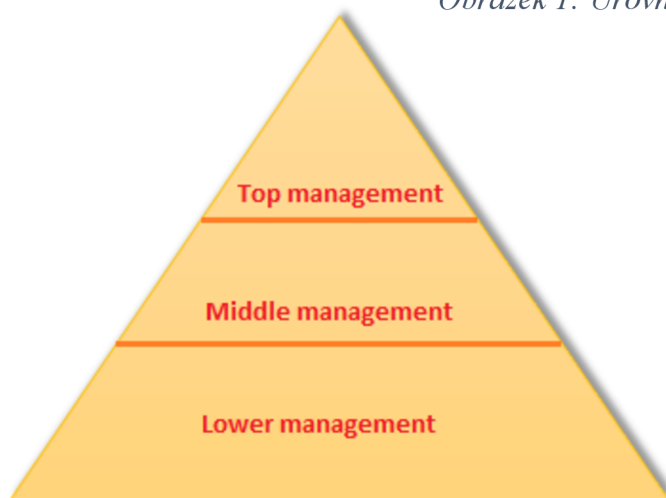
Organizací se dle Vodáčka (2006) rozumí celek, který má dosáhnout svých cílů.

V dnešní době se bez této problematiky neobejde žádný větší organizační celek, jako jsou například univerzity, armády i církve. (Veber, 2011)

3.1.2 Úrovně managementu

V závislosti na obtížnosti a rozsahu jednotlivých úkolů, za které jsou manažeři organizace zodpovědní, se management člení do třech úrovní. Rozdíly v úrovni určují požadavky a dovednosti, které jsou za potřebí k dosažení organizačních cílů na dané úrovni. (Bělohlávek a kol., 2001)

Obrázek 1: Úrovně managementu



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Veber (2011)

- Vrcholová úroveň řízení (top management) – nejvyšší řídicí úroveň, ale zároveň nejmenší manažerská skupina. Pracovníci odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jejich hlavním úkolem je formulace organizační strategie a reprezentace společnosti navenek. Jedná se především o generální ředitele. (Bělohlávek a kol., 2001)
- Střední úroveň řízení (middle management) – jedná se o skupinu řídicích pracovníků, kteří odpovídají za nižší liniové útvary a koordinují vykonávané úkoly se

záměrem dosažení organizačních cílů. Mezi tyto pracovníky patří vedoucí různých útvarů, jako je prodej, nákup, personalistika atd. (Veber, 2011)

- Základní úroveň řízení (lower management) – nejnižší řídicí úroveň, která je také označována jako „management první linie“. Na této úrovni již manažeři řídí výkonné pracovníky při plnění každodenních úkolů a jsou s nimi v bezprostředním styku. Jedná se například o mistry ve výrobní jednotce, vedoucí prodejny v obchodě nebo o vedoucí katedry na univerzitě. (Blažek, 2011)

3.2 Manažer

Vedoucí pracovník, který je zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek, se nazývá manažer. Manažeři se zpravidla na tvorbě těchto cílů významně podílí. (Vodáček, 2006)

Manažer by měl své myšlení cílit na budoucnost, chce-li dosáhnout úspěšnosti organizace. Myšlení do budoucna znamená pro manažera být dobrým vizionářem, dokázat přijímat změny a snadno řešit konflikty. (Lojda, 2011)

Přesnou definici manažera uvádí Lojda (2011) jako člověka dosahujícího stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.

V dnešní době je pojem „manažer“ často spojován s anglickým slovem „leader“. Jedná se o slovo odvozené od výrazu „leadership“, neboli „vedení“. (Vodáček, 2006)

3.2.1 Vlastnosti manažera

Důležitým faktorem pro roli kvalitního manažera jsou hlavně lidské kvality a vlastnosti, které daný člověk má. (Lojda, 2011)

Soubor vlastností pak vytváří charakter člověka. Dle Lojdy (2011) se v charakteru rozlišují volní a morální vlastnosti. Mezi volní vlastnosti se řadí sebekontrola, odpovědnost, svědomitost a vytrvalost. Tyto vlastnosti pomáhají manažerům plnit kvalitně své úkoly. Závisí pouze na vůli jednotlivce, jak s nimi pracuje a využívá k výkonu své funkce. Morální vlastnosti člověka lze uvést jako jeho postoje k životu a názor na svět. K vlastnostem, který by měl správný manažer mít dále patří empatie, odvaha, odolnost vůči stresu a schopnost spolupráce.

Součástí charakteru jedince je také temperament. Ten se projevuje v důsledku toho, jak daný člověk věci prožívá a jak na ně reaguje.

Mikuláščík (2007) ve své knize klasifikuje manažery na několik typů. Patří mezi ně výkonný typ, který je dominantní, respektující, motivující a klade vysoké požadavky. Další typem je diktátor. Ten je také dominantní, ale nepřátelský, od podřízených vyžaduje respekt, on sám však respektuje pouze pracovníky jemu rovné. Sociální typ manažera se projevuje laskavostí a přizpůsobivostí. Je komunikativní, ale postrádá nadhled. Posledním typem je byrokrat, který je nejistý a má strach z nových situací. Není ochoten riskovat.

3.2.2 Znalosti a kompetence manažera

Za znalosti lze považovat veškeré teoretické informace a poznatky, které se dají naučit. (Lojda, 2011) Ať už studiem odborné literatury nebo z přednášek, tak i z vyprávění.

Kompetence je výraz pro schopnost, kdy pracovník, mající reálné předpoklady, úspěšně vykonává v daných podmínkách požadovanou činnost. Také vyjadřuje schopnost flexibilního jednání v závislosti na měnících se podmínkách ve svém okolí. (Lojda, 2011). Schopnosti mohou být jak teoretické (znalosti), tak praktické (dovednosti).

Dle Lojdy (2011) patří mezi nejzákladnější manažerské kompetence tyto schopnosti: samostatné rozhodování, sebevzdělávání a učení, flexibilita, inovativnost při řešení úkolů, dotahování věci do konce. Při přijímání pracovníka na manažerskou pozici by se měly vnímat jak osobnostní vlastnosti, tak i potřebné kompetence. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a svěřit mu i neočekávané úkoly.

Jednou ze základních strategií práce s lidmi je rozvíjení schopností. Zaměstnanci díky výchovným a vzdělávacím programům rozvíjí své znalosti a dovednosti. Ty musí pracovníci zdokonalovat s ohledem na stále složitější techniku, elektroniku, ale také s ohledem na efektivní spolupráci. (Mikuláščík, 2007)

Kompetence lze zkoumat pomocí psychologických testů nebo díky tzv. assessment centrům. Ta jsou založena na manažerských hrách ve skupinové spolupráci nebo sebe-prezentaci. Je zde možno porovnat skutečný stav s očekáváním zaměstnavatele. Při tomto zkoumání lze odhalit tzv. kompetenční mezeru, která vyjadřuje rozdíl mezi výše zmíněnou současnou mírou kompetence a tou žádoucí. Na základě kompetenční mezery pracovníka se sestaví jeho osobní rozvojový plán. (Lojda, 2011)

3.2.3 Kompetenční model

Pro správný výběr pracovníků na danou pozici pomůže personálnímu oddělení také kompetenční model. Tento model poskytne kritéria, dle kterého se může případný uchazeč hodnotit. (Procházka a kol, 2013) Model vychází z definice jednotlivých rolí ve firmě, kterým jsou přiřazeny skupiny kompetencí. Ty se v modelu rozdělují do několika typů:

- Osobnostní kompetence týkající se chování člověka, např. jak přistupuje k řešení problému
- Průřezové odborné kompetence, které jsou potřeba na pracovních místech s různými odbornými zaměřeními, např. znalost MS Office
- Specifické odborné kompetence, které jsou nutné k vykonávání činností na konkrétním pracovním místě, např. plánování výrobního procesu

(Janišová a kol, 2013)

Existuje celá řada nejrůznějších kompetenčních modelů a způsobů jejich vytváření. Především závisí na záměrech a požadavcích firmy, který kompetenční model se rozhodne v praxi využívat.

Obrázek 2: Příklad kompetenčního modelu

Vedoucí výrobního úseku		Požadovaný stupeň			
Kompetence		Nizký		Vysoký	
Základní kompetence	orientace na výsledek	D	C	B	A
	orientace na zákazníka	D	C	B	A
	systematičnost	D	C	B	A
	komunikace	D	C	B	A
	odpovědnost a spolehlivost	D	C	B	A
Průřezové kompetence	práce s PC	D	C	B	A
	cizí jazyk (AJ, NJ)	D	C	B	A
Specifické kompetence	strojírenská technologie	D	C	B	A
	metody procesního řízení	D	C	B	A

Zdroj: Bělohlávek, 2017

3.3 Styl manažerské práce

Styl manažerské práce neboli styl řízení, se charakterizuje zvolenými postupy a metodami, díky kterým manažer dosahuje vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jedná se o způsob, kterým manažer provádí svou činnost, ale také o formu vztahu manažera k podřízeným. Tyto způsoby vyplývají právě z osobnostních rysů manažera, jeho znalostí, dovedností i zkušeností. (Veber, 2009)

Blažek (2011) dělí styly manažerské práce do tří skupin:

- Autokratický styl, kde manažer rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace s podřízenými je strohá a jednoznačná. Existuje zde tvrdá disciplína a formální způsob jednání. Motivace je založena na autoritě.
- Demokratický styl, kde manažer formuluje řešení úkolů za přítomnosti podřízených. Komunikace s nimi je tedy složitější. Vedoucí motivuje pracovníky pomocí odměn a ekonomických pobídek. V současné době dosahuje právě tento styl největší míry uplatnění.
- Liberální styl, kde manažer spolupracuje s podřízenými, ale rozhoduje pouze o základních cílech a činnosti svých zaměstnanců ovlivňuje co nejméně. Má přirozenou autoritu a vyhýbá se sankcím.

„Nejúspěšnější manažeři jsou ti, kteří dokážou modifikovat svůj styl řízení v závislosti na různých situacích, skupinách pracovníků apod.“ (Veber, 2009)

3.4 Manažerské role

Tento pojem je důležitý zejména pro charakteristiku práce vrcholových vedoucích pracovníků neboli manažerů. Jejich chování v různých vztazích (vůči podřízeným, klientům, veřejnosti atd.) se řídí odlišnými principy. (Bělohlávek a kol., 2001)

Na základě výzkumu shrnul Henry Mintzberg, kanadský teoretik a odborník, činnosti vedoucích pracovníků do deseti „rolí“. Tyto role se dělí na tři hlavní skupiny.

(Bělohlávek a kol, 2001)

3.4.1 Interpersonální role

Jde o role vyplývající z formální pravomoci a zodpovědnosti manažera udržovat a rozvíjet kontakty s partnery. Vedoucí pracovník vystupuje v těchto vztazích jako představitel organizace, který je jejím rozhodujícím reprezentantem a mluvčím vůči partnerům. Dále jako vůdce, který vede kolektiv spolupracovníků. Také je zde zastoupena role spojovacího článku, kdy se manažer stává zprostředkovatelem přenosu informací.

(Vodáček, 2006)

3.4.2 Informační role

Tato skupina rolí se zaměřuje na účast manažera v informačních procesech, kde se vytvářejí, sbírají a zpracovávají data dané organizace. Jde o dílčí roli monitorujícího příjemce informací, který má za úkol sledovat okolí za účelem získání poznatků důležitých pro svou činnost. Další dílčí rolí v této skupině je šířitel. Šířitel se zabývá přenosem získaných poznatků ke svým spolupracovníkům či externím partnerům. Také mluvčí organizace patří do této skupiny. Svě okolí informuje a spoluvytváří organizaci její image.

(Vodáček, 2006)

3.4.3 Rozhodovací role

Rozhodování manažera znamená tvorbu strategických rozhodnutí, které slouží k dosažení soustavy cílů organizace. V této skupině existují čtyři dílčí role. Jedná se o podnikatele, jehož činnost spočívá v rozhodování o získávání podnikatelských příležitostí. Manažer jako řešitel problémů reaguje na realitu změn. Další dílčí rolí je alokátor zdrojů, kde pracovník zabezpečuje včasné rozdělování hmotně-energetických, finančních i lidských zdrojů pro správnou hospodárnost. Poslední rolí se říká vyjednávač. Manažer se při této práci orientuje především na dosažení zájmů a kompromisech společnosti.

(Vodáček, 2006)

Mintzberg zjistil, že všechny tyto role jsou vzájemně propojeny, a právě jejich sladěná integrace je manažerským uměním. Role se doplňují a podmiňují ve všech manažerských funkcích. (Bělohlávek a kol., 2001)

Obrázek 3: Manažerské role



Zdroj: vlastní zpracování, dle Vodáček (2006)

3.5 Manažerské funkce a dovednosti

Pojmem manažerské funkce se rozumí typické činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. (Vodáček, 2006)

Jsou to dílčí procesy, které manažer řeší v procesu své řídicí činnosti. Cílů může být nejlépe dosaženo vzájemným obsahovým i časovým sladěním manažerských funkcí do integrovaného celku. (Martinovičová, 2019)

Jde o podstatné činnosti, které by měl být řídicí pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Dosažení cílů firmy je nejlépe uskutečněno vzájemným souladem činností manažerských funkcí. (Srpková a kol, 2010)

Zdůrazňují se funkce jako **plánování, organizování, personální zajištění, vedení lidí a kontrola**. Uvedené činnosti se označují jako sekvenční funkce, jelikož se realizují postupně v logické návaznosti. Tím ovšem není vyloučena možnost překrývání funkcí či zpětných návratů. Dále nelze opomenout pojem paralelní manažerské funkce, které se vykonávají průběžně. Jedná se o analyzování řešených problémů, rozhodování a implementaci. Integrované propojení všech činností je nezbytné pro ucelený průběh manažerské práce. (Vodáček, 2009)

K tomu, aby je manažer vykonával účinně a efektivně, je důležité vlastnit dovednosti, které mu tyto činnosti usnadní. Vznikají individuálním procesem a závisí na

člověku, jak je schopen přijímat tyto praktické zkušenosti. Dovednosti tedy velmi souvisí s manažerskými funkcemi a lze je klasifikovat do několika skupin dle svého charakteru. Jedná se o schopnosti osobního charakteru, koncepčního charakteru, dovednosti v řízení lidských zdrojů a schopnosti technického rázu. (Lojda, 2011) Nejvýznamnějšími a typicky nejpoužívanějšími dovednostmi pro manažera jsou schopnosti v komunikaci a prezentování, dále motivace či delegování.

3.5.1 Plánování

Plánování je proces, při kterém se stanovují cíle a předpokládané postupy k jejich dosažení. Každý manažer by měl umět sestavit plán, ve kterém se stanoví cíle a postupy k jejich dosažení. Plánem se rozumí záměr na dosažení účelu řízeného procesu nebo činností organizační jednotky. A to jak ve stanoveném čase, tak na požadované úrovni. Plán může mít řadu způsobů vyjádření, např. formální dokument schválený poradou vedení organizační jednotky, uchovávaný soubor údajů v počítači nebo záměr v hlavě vedoucího pracovníka. (Vodáček, 2006)

Dle Vebera (2011) existuje obecný postup pro tvorbu plánu:

- Konkretizace záměrů pro danou oblast
- Zabezpečení informačních zdrojů
- Vypracování návrhu plánu
- Seznámení dotčených útvarů organizace s návrhem
- Stanovisko dotčených útvarů k návrhu
- Úprava návrhu v souladu s připomínkami
- Schválení a vydání definitivní podoby plánu

Pro tvorbu a realizaci každého plánu je nutno zajistit analýzu výchozí situace a rozhodování o volbě některého z přípustných postupů. Posledním důležitým bodem je implementace. Jde o postupnou realizaci plánu v konkrétních (často se měnících) podmínkách. Neúplná znalost a dynamika změn vnáší do procesu plánování prvky neurčitosti a rizika. Dobré plánování by mělo být zároveň cestou ekonomicky účelného snižování množiny rizik, které v plánech vždy existují. (Vodáček, 2006)

Manažeri by měli mít představu, kam by jimi řízený podnik (útvary) měl směřovat. Předurčení budoucího vývoje umožňuje vedoucím pracovníkům si v předstihu ujasnit potřebu zdrojů a ve kterém okamžiku mají být nasazeny. (Veber, 2011)

3.5.2 Organizování

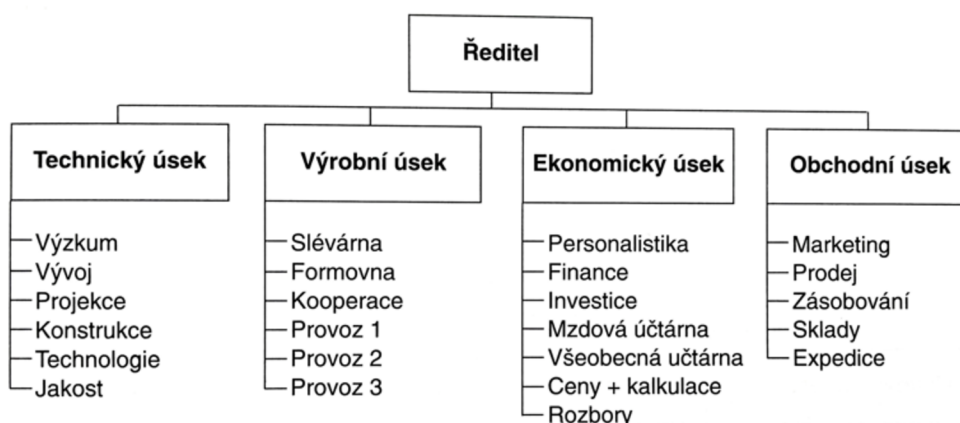
Organizováním se rozumí účelně vymežit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.

Formální systém úkolů a vztahů podřízenosti a nadřízenosti, který řídí a koordinuje pracovníky se nazývá organizační struktura. Tou manažer docílí, pokud správně hospodárně a účelně vymezí plánované činnosti lidí při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky. Struktura má dva základní úkoly. Prvním je zajistit efektivní tok informací uvnitř organizace. Druhým úkolem je dosáhnout efektivní koordinace a integrace různorodých činností organizace. (Dědina a kol, 2007)

Organizační struktury lze nejpraktičtěji vyjádřit pomocí organizačních schémat či diagramů. Mohou být vypracovány pro jednotku jako celek nebo pro její jednotlivé části. Často se definují a interpretují na základě systémových přístupů, a to jako množina prvků a vztahů mezi nimi. Pojem prvek lze vysvětlit jako strukturní jednotky neboli závody firmy, jejich oddělení či další útvary. Vztahy mezi těmito prvky se nazývají informační vazby. (Vodáček, 2006)

Nejčastěji se lze setkat s tzv. funkcionální strukturou. Je založena na specializaci dílčích strukturních jednotek podle jejich funkcí. Do jednoho oddělení se kumulují stejné funkční činnosti. (Vodáček, 2006)

Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura



Zdroj: Vodáček, 2006, str.95

Při organizování by měl manažer využít dělbu práce, a to hlavně formou vhodné specializace a následného sdružování činností. Tyto činnosti a vztahy lidí vykonávající jejich práci jsou manažerem koordinovány. Dovedností manažera je také vymezit pravomoc a zodpovědnost pracovníků v určitých procesech. (Vodáček, 2006)

3.5.3 Personální zajištění

Tato manažerská práce spočívá ve schopnosti manažerů zajistit správný výběr kvalitních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj. V dnešní době se spíše hovoří o samostatné disciplíně řízení lidských zdrojů, popř. personálním managementu. (Vodáček, 2006)

Výběr spolupracovníků se realizuje na základě interního či externího náboru, popřípadě s využitím přijímacího řízení. Interní nábor se uplatňuje především pro manuální a jednodušší duševní práce, u kterých lze snadno zjistit, do jaké míry spolupracovník svými znalostmi a dovednostmi vyhovuje požadavkům pro uvažovanou činnost. Tento výběr se realizuje s pomocí dokumentované či ústní informace o profesích, kvalifikačních a motivačních předpokladech budoucích spolupracovníků. Oproti tomu, externí nábor využívá především spolupráce se školami, zprostředkovatelskými agenturami či s úřady práce. Dále se uplatňuje přijímací řízení, kde obvykle výběr provádějí odborníci z personální práce s účastí vedoucího pracovníka. Volba postupů vhodného výběru záleží na charakteru činnosti (odborné a fyzické náročnosti, kvalitativních požadavků či psychické náročnosti apod.) (Vodáček, 2006)

K profesně kvalitnímu provádění hodnocení spolupracovníků se doporučuje spolupráce s centrem k hodnocení pracovníků („assessment centrum“). (Lojda, 2011)

Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Do náplně manažerské práce zaměřené na lidský faktor jednoznačně patří i bezpečnost práce (dále jen „BOZP“). Zákonnou odpovědnost na BOZP má vrcholové vedení každé organizace. S touto agendou pracuje odborně způsobilý zaměstnanec, zařazen do personálního útvaru, nebo přímo pod vrcholovým vedoucím. Tento pracovník má za úkol monitorovat rizika bezpečnosti práce a přijímat opatření k jejich eliminaci. Za nutnost se považuje pojištění pracovních úrazů, zavedení revizí technických zařízení či roční prověrky dodržování bezpečnosti práce. (Veber, 2009)

Předmětem zájmu tohoto managementu je též složka ochrany zdraví při práci. Jde především o dodržování hygienických limitů při práci, které se týkají např. prašnosti, hlučnosti, teplotních požadavků apod. (Veber, 2009)

3.5.4 Vedení lidí a celého týmu

Vedení je nezbytné k tomu, aby firmy mohly plnit svůj základní úkol, tedy vytvářet zisk. Tato funkce firmy spočívající v dosahování určitých výsledků odůvodňuje nutnost vedení. Jelikož firma dosahuje svých cílů pouze s pomocí svých zaměstnanců, vedení se řídí nejen úkolem, který je třeba splnit, ale vždy také potřebami a požadavky jednotlivých pracovníků. (Daigeler, 2008)

Práce s lidmi je v moderním managementu často považována za hlavní náplň činnosti manažerů. (Vodáček, 2006) Vůdce je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů. Jsou obdařeny určitým typem motivace. (Dědina a kol, 2007)

Úkolem vedoucích pracovníků se stále více stává zvládat komplexnost týmu, což lze splnit jen tak, že se zapojí jednotliví pracovníci a odborníci. To má vliv jak na styl vedení, tak na potřebné schopnosti vedoucích pracovníků. Techniky vedení je třeba neustále aktualizovat. (Daigeler, 2008)

Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Měl by umět účinně využívat schopnost vést a usměrňovat své podřízené ke kvalitnímu plnění cílů jejich práce. (Vodáček, 2006). Mezi typické znaky vůdčích osobností patří vysoká zodpovědnost, sebevědomí, schopnost snášet frustraci a schopnost ovlivňování ostatních. (Dědina a kol, 2007)

Stmelený tým, který manažer úspěšně vede je charakterizován společným zájmem a jednoznačným cílem. Optimální velikost týmu pro efektivní práci je okolo sedmi pracovníků. Pro každého člena skupiny je tím zajištěn prostor, aby se prosadil a mohl vyjádřit své názory. (Lojda, 2011) Vnitřní konkurenční boje jsou v týmu potlačeny a spíše vzniká vzájemná inspirace. Klíčová je zde komunikace, důvěra a loajalita. O tom, zda tým uspěje, rozhoduje ale nakonec potenciál znalostí a schopností, kterým disponují jednotliví členové týmu. (Krüger, 2004) Součtem všech schopností členů týmu vzniká tzv.

synergický efekt, jinak řečeno vzájemné obohacování, což je s úspěchem využito např. při strategickém plánování. Atmosféra v týmu by měla být vždy neformální. Pro tým je typická diskuse, do níž by se měli zapojovat všichni členové. (Lojda, 2011)

Každý člen týmu by měl znát své místo a povinnosti spojené s konkrétním úkolem. Pro tým je charakteristické, že všichni jeho členové mohou naprosto otevřeně sdělovat své návrhy, nápady, myšlenky a pocity. Namísto otevřené kritiky by měla v týmu fungovat „kultura zpětné vazby“. Toto je název pro způsob, jak nekonfliktně sdělovat připomínky k práci svých kolegů. Využívání kultury zpětné vazby patří k manažerským dovednostem. Velkým problémem pro týmovou práci je vznik koalic, kdy se tým rozdělí obvykle na dvě skupiny, které proti sobě bojují. Tato situace snižuje efektivnost práce. (Lojda, 2011)

Vedoucí týmu by měl umět koordinovat tým, moderovat tým, radit členům týmu a prezentovat jeho výsledky, regulovat konflikty a jednat za tým. (Krüger, 2004) Důležité je nastavení pravidel komunikace už od počátku fungování. Jednoznačně důležitou dovedností manažera jako vedoucího týmu je schopnost motivovat ostatní. (Lojda, 2011)

3.5.5 Kontrola

Kontrola je chápána jako zjištění a rozbor odchylek, které vykazují rozdíl mezi plánem a skutečností. Aby mohl manažer rozlišovat výsledky, je nezbytné stanovit váhy pozitivním a negativním vlivům i jejich vzájemné bilancování. Předem je také vhodné stanovit odchylkám hranici významnosti, jinak může dojít ke sporům při kontrolních závěrech. Doporučuje se sestavit kontrolní plán, kde bude jasně stanoven cíl, záměr a postup kontroly. Při plánování a provádění kontroly by měl manažer zvážit, zda není v rozporu s pravomocí či autonomií kontrolovaných. (Vodáček, 2006)

Současný management nabízí k provádění kontrolních procesů velké množství technik, technologií a postupů provádění. Zjištěné odchylky mohou být z hlediska cíle manažerských procesů buď

- Pozitivní (dosažení lepších výsledků, než předpokládá plán), nebo
- Negativní (zjištění horších výsledků, narušení zákonů a norem)

Z hlediska přisuzované pozornosti, se odchylky dělí na významné a nevýznamné. (Vodáček, 2006)

Existuje řada různých možností, které slouží vedoucímu pracovníkovi ke kontrole:

- Běžná vnitřní kontrola poskytuje jistotu a nemusí mít pevný metodický postup, je realizována statutárním orgánem společnosti (Veber, 2009)
- Riziková analýza má za úkol zjistit a vyhodnotit rizika připravovaných či existujících aktivit, popř. rizika finančně vyjádřit (Veber, 2009)
- Audit představuje nestranné ověření dané skutečnosti, funkce útvaru či produktu. V praxi se lze setkat s externím auditem, který provádějí kvalifikovaní externí pracovníci nebo firmy, a s interním auditem, který vykonávají vyškolení zaměstnanci nezávislí na prověřujících činnostech. (Veber, 2009)
- Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků (Horváth a kol, 2004)
- Automatická kontrola je chápána jako zpětná vazba řízení technologických zařízení, např. kontrola každého vyrobeného kusu (Veber, 2009)

Pracovník se musí vyvarovat unáhleným závěrům a nesmí připustit prověřování pod časovým tlakem. Dále se může vymstít nedostatečná příprava na kontrolu a chybné kladení otázek. Při kontrolní činnosti je nezbytné opírat se o důkazy jako jsou písemnosti, předměty materiální povahy nebo o svědectví. (Veber, 2009)

3.5.6 Rozhodování

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších aktivit, které manažeři v organizacích realizují. Subjekt rozhodování se nazývá rozhodovatel, který volí variantu určenou k realizaci. Subjektem může být buď jednotlivec nebo skupina lidí. Objektem rozhodování se chápe oblast organizační jednotky, které se rozhodování týká.

(Fotr a kol, 2000)

Dělení na strategické a operativní rozhodnutí vychází z toho, zda jsou spojeny s dlouhodobým směřováním firmy nebo s jejím každodenním během. Strategická

rozhodnutí zahrnují plány pro dosažení ziskovosti či udržení a tvorby konkurenčních výhod. Podstatná zde není včasnost rozhodnutí, nýbrž kvalita. (Vodáček, 2006)

Operativní rozhodnutí naopak vyžaduje okamžitou činnost zaměstnance. Jedná se například o přijetí nového pracovníka, zakoupení nové výrobní linky či doplnění zásob potřebného materiálu. Důsledky operativních rozhodnutí jsou obvykle krátkodobé a běžně nedochází k výrazným odchylkám reálného stavu od očekávaného. (Šmída, 2007)

Rozhodovací procesy lze chápat jako procesy řešení rozhodovacích problémů, to znamená problémů alespoň s dvěma variantami řešení. Náplň rozhodovacích procesů lze komponovat do určitých složek, které se označují jako fáze těchto procesů.

1. Analýza okolí, která identifikuje rozhodovací problémy a stanovuje jejich příčiny
2. Návrh řešení, který je zaměřený na tvorbu, rozvíjení a analýzu možných činností
3. Volba řešení, která zahrnuje hodnocení variant činností navržených v předchozí etapě
4. Kontrola výsledků, která hodnotí skutečně dosažené výsledky zvolené varianty a posuzuje ji vzhledem k předem stanoveným cílům

(Fotr a kol, 2000)

Kritéria hodnocení představují hlediska zvolená rozhodovatelem. Zpravidla se odvozují od stanovených cílů řešení. Vyjadřují se jako maximalizace (zisku, rentability) nebo minimalizace (nákladů, ztrát z nekvalitní produkce). (Fotr a kol, 2000)

Dle schopnosti rozpoznat budoucnost se rozhodovací procesy dělí na tři skupiny:

- Rozhodování za jistoty, kdy manažer zná budoucnost a s jistotou ví, že nastane scénář se stoprocentní pravděpodobností (Blažek, 2011)
- Rozhodování za rizika, kdy rozhodovatel zná možné budoucí situace, důsledky, a tím i pravděpodobnosti rizikových faktorů (Fotr a kol, 2000)
- Rozhodování za nejistoty, přičemž manažer nezná pravděpodobnosti výskytu jednotlivých situací, které mohou nastat (Blažek, 2011)

Obrázek 5: Typy rozhodovacích problémů dle úrovně řízení



Zdroj: Fotr a kol, 2000, str.20

Rozhodování v manažerské práci je především výsledkem myšlenkových procesů manažerů. Proto při rozhodování záleží jak na profesním profilu a kvalifikační úrovni, tak i na osobních vlastnostech pracovníků. V tomto případě na odvaze, sklonu k riziku či opatrnosti. (Vodáček, 2006)

Racionalita rozhodovatele

Objektivně racionální rozhodování vyžaduje plnou informovanost účastníků rozhodovacího procesu, tedy znát všechny varianty v rámci množiny přípustných řešení a okolní omezující podmínky. Manažer by měl být schopen tyto rozhodovací varianty stanovit. (Vodáček, 2006)

Při subjektivním racionálním rozhodování činí manažer činnost pouze vědomě (resp. nevědomě). Ustupuje od objektivního postoje, přičemž o něj nemá ani zájem a možnost jej racionálně zjistit a zajistit. Jedná se o tzv. satisfakční rozhodování, kdy pracovník nemá např. přístup k informacím či schopnost problém formulovat a řešit. Může jít také o nedokonalé fungování IS/ICT, omezené podmínky a pravidla v organizační jednotce. (Vodáček, 2006)

U řady psychologů dnes převažuje názor, že je požadavek objektivní racionality jen teoretickým konceptem a v praxi se uplatňuje subjektivní postoj. (Vodáček, 2006)

3.5.7 Komunikační a prezentační dovednosti

Efektivní komunikace je klíčem k plánování, vedení lidí, organizování, kontrolování a dosahování cílů. Projevuje se v kvalitě týmové práce, řešení řídicích úloh, písemného, ústního i neverbálního projevu. Mezi neverbální vyjadřování lze zahrnout mimiku, gesta, doteky, postoj těla, pohledy, tón řeči, ale také úpravu zevnějšku. (Manažerské dovednosti, 2014)

Z pohledu hranic firmy se komunikace rozlišuje na externí a interní komunikaci. Externí komunikací se rozumí např. spojení s úřady, bankami, zákazníky a dodavateli. Zahrnuje se zde veškerá práce s veřejností, resp. vztahy s veřejností. V případě interní komunikace lze hovořit o spojení se spolupracovníky. (Veber, 2009)

Manažer stráví komunikací více než 75 % svého času. Mezi manažerskou komunikací a produktivitou zaměstnanců je velmi těsný vztah. Komunikace je považována za kritickou část řídicích znalostí. (Manažerské dovednosti, 2014)

Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická. Uplatní se zde umění sdělovat a umění naslouchat. Ke srozumitelnosti sdělení přispívá jednoduchost, přehlednost, výstižnost a podnětnost. (Veber, 2009)

Manažerská komunikace spočívá v přesvědčování. Manažer musí rozvinout vhodnou přesvědčovací strategii a komunikuje zejména za účelem získávání informací. Styl komunikace má hluboký vliv na psychologické klima pracovní skupiny. Každý manažer si vyvíjí svůj individuální styl. Ty se dělí na:

- Agresivní, kdy manažer vede zaměstnance bez ohledu na jejich práva a pocity, vyhrává nad slabšími a obvykle s nimi nemá blízký vztah,
- Manipulativní neboli nečestně ovlivňující styl, který rozvíjí všechny možné strategie pro ovlivnění ostatních,
- Neprosazující, kdy se vedoucí pracovník neumí vyjádřit přímo a snaží se za každou cenu vyhnout konfliktu,
- Intelektuální, kde se vyžaduje logika a racionalita, pocity se neukazují, neboť mohou odvrátit od práce,
- Sebeprosazující, kdy je pracovník schopen jít za svou pravdou, vyjádřit své pocity, myšlenky a potřeby

(Manažerské dovednosti, 2014)

Prezentace je dovednost, která manažera provází celou jeho profesionální kariérou. Vyžaduje pečlivou přípravu, překonat nervozitu, ovládnout svůj hlas, řeč těla i techniku řeči. Manažerský projev by měl mít stavbu, která v úvodu získá zájem a pozornost posluchačů, v hlavní části jasně a přehledně vysvětlí dané téma a na závěr shrne nejdůležitější poznatky. (Bělohlávek a kol, 2001)

Pro manažery je prezentace nezbytností při vyjednávání s odbory, s vnějšími partnery i při motivování spolupracovníků. Projev by měl být důvěryhodný a nenásilný. Důležité je, aby vzbuzoval neformální autoritu a dovedl přesvědčit. (Mikuláščík, 2007)

3.5.8 Motivační dovednosti

Motivování je vnější působení, které ovlivňuje psychickou i fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Od manažerů vyžaduje schopnost vyvolat u podřízených pracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně plnit všechny činnosti, které jsou v souladu s cíli firmy. Je vázána na vnitřní podněty neboli motivy člověka, např. jeho zájmy, tužby po úspěchu a seberealizaci. Vnější motivaci se také říká stimuly, kam se řadí hmotná zainteresovanost, morální a sociální motivace. Vnitřní motivace je zpravidla silnější než vnější motivace. (Veber, 2009)

„Úlohou manažera není manipulování s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek.“ (Veber, 2009)

Manažer by měl ovšem myslet na efektivní hospodaření s náklady vynaloženými na motivaci. Cílem je dosáhnout co nejvyšší motivační síly při minimalizaci těchto nákladů. Při motivování svých spolupracovníků má manažer k dispozici motivační nástroje, které lze rozčlenit do tří skupin. Jedná o nástroje, vážící se k:

- Ocenění práce
- Podmínkám práce
- Práci samotné

(Blažek, 2011)

Oceňování práce se řadí k nejzákladnějším nástrojům motivace. Jsou zde zahrnuty monetární pobídky, jejichž typickým příkladem je plat. Ten může mít různé formy. Od základního platu, přes odměny a prémie, až po zaměstnanecké bonusy. Práci lze motivovat také morálním oceněním, které může mít podobu oficiálně udělovaných vyznamenání či neoficiální pochvaly při kontaktu s manažerem. (Blažek, 2011)

Vedle platu jsou pro motivaci důležité též podmínky, za nichž je práce vykonávána. Mezi materiální podmínky se řadí vybavení pracovišť stroji, lepší pracovní klima či vybavení pracovníka technikou (např. mobilní telefon, automobil apod.). Ke společenským podmínkám patří mezilidské vztahy panující v kolektivu, do kterého je pracovník zařazen. Do této skupiny se dále řadí i zaměstnanecké výhody, též označované jako benefity. Jedná se o služby spojené s využitím volného času jako jsou kulturní aktivity či stravování. Důvodem výhod je hlavně deklarace zájmu firmy o své zaměstnance. (Blažek, 2011)

Pracovník, který je motivován výkonem práce samotné, je odměněn vědomím vysoké sociální hodnoty. Práce, při níž může uplatnit své schopnosti, mu umožňuje obdiv a úctu od svého sociálního okolí. (Blažek, 2011)

Pro docílení efektivní motivace je třeba vhodná kombinace disponibilních motivačních nástrojů.

3.5.9 Dovednosti v delegování

Delegovat neznamena jen pověřovat úkolem, ale také efektivně využívat kompetenci svých podřízených, jejichž ochotu k pracovnímu nasazení a schopnosti manažer dobře zná. (Daigeler, 2008)

Delegování má charakter neformální týmové spolupráce. Vychází z toho, že se pracovníkům nemusí nic nařizovat, oni sami by měli mít prostor pro to, zda chtějí či nechtějí úkol zvládnout a nadřízený je pak pouhým koordinátorem, motivátorem a informátorem. Manažer by měl umět rozeznat ty správné lidi, na které může úkoly delegovat. Delegovaný pracovník by měl být důvěryhodný, spolehlivý a mít správné schopnosti. (Mikuláščík, 2007)

Efektivní postup delegování vyžaduje analýzu práce manažera, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu. (Bělohlávek, 2001)

Manažer deleguje převážně úkoly, na něž má odborníky, kteří jsou mnohem kompetentnější než on sám k jejich plnění. Dále by měl jednoznačně delegovat rutinní úkoly, jež mají pracovníci v popisu své práce. Tím jsou běžné operativní činnosti. Některé úkoly ovšem delegovat nelze. Tím je např. výběr a hodnocení pracovníka, velmi náročné a strategické úkoly apod. (Mikuláščík, 2007)

Hlavní výhodou delegování je manažerův time management (má více času na důležité věci). Mezi další výhody se řadí:

- Více práce za kratší čas
- Nové přístupy a nápady
- Rozvoj kompetencí pracovníků
- Jednodušší kontrola
- Progresivní vývoj

(Mikuláščík, 2007)

Mezi bariéry delegování patří zejména pocit nenahraditelnosti, nedůvěra ve schopnosti svých podřízených, definování úkolu a nepochopení ze strany vyššího nadřízeného. (Bělohlávek, 2001)

4 Vlastní práce

4.1 Představení organizace

Organizace SLÁDEK GROUP, a.s. je stavební a developerská společnost se sídlem v Benešově. Realizuje stavební díla pro soukromý i veřejný sektor a zároveň realizuje vlastní developerské projekty.

V současné době zaměstnává cca 170 kmenových pracovníků, kteří realizují pozemní stavby bytové, občanské, administrativní, průmyslové a stavby vodohospodářské včetně liniové infrastruktury. V rámci developerských projektů staví byty a komerční prostory v atraktivních lokalitách Prahy, Středočeského a Západočeského kraje. Při realizaci zakázek organizace využívá vlastní pracovníky odpovídajícího vzdělání a odborné praxe. (SLÁDEK GROUP, a.s., 2022)



Obrázek 6: Logo společnosti

(SLÁDEK GROUP, a.s., 2022)

4.2 Historie podniku

V roce 1991 byla založena stavební firma Ing. Jan Sládek podnikající jako fyzická osoba, která v době svého vzniku zaměstnávala 2 pracovníky. V průběhu dalších let narůstal nejen počet zaměstnanců, ale i obrat firmy, přidaná hodnota na pracovníka a aktiva firmy. K 31.12.1996 měla firma 213 zaměstnanců, investice směřovaly zejména do nových technologií (např. systémy velkoplošného bednění PERI) a byly realizovány zakázky pro státní i soukromý sektor.

Rok 1997 byl náročným a důležitým obdobím pro další rozvoj firmy, neboť 20.9.1997 stavební firma Ing. Jan Sládek převzala stavební společnost Benešovské stavby

a.s., která byla ve značných finančních problémech a trpěla absolutním nedostatkem zakázek. Byla okamžitě provedena restrukturalizace společnosti, kompletní obměna statutárních orgánů a vedení společnosti, převod pracovníků, zakázek a v neposlední řadě změna obchodního jména na SLÁDEK, a.s. Společnost realizovala významné zakázky pro státní pro státní i soukromý sektor v oblasti bytové výstavby, výrobního, obchodního i veřejného sektoru (stavby pro školství, úřady, zdravotnictví, pečovatelské domy), dále významné zakázky v sektoru bankovníctví.

Dalším významným obdobím společnosti byl rok 2003, kdy byla realizována fúze společností Stavební izolace Kutná Hora, a.s., SLÁDEK INVEST, a.s. a SLÁDEK, a.s. Provedená fúze poskytla další optimální rozvoj společnosti pod novým názvem SLÁDEK GROUP, a.s.

V průběhu let 2003 a 2004 se společnost začala zabývat vyhledáváním a přípravou developerských projektů. Podařilo se získat řadu kvalitních pozemků určených územním plánem na bytovou výstavbu a občanskou vybavenost nejen v Benešově. Nejvýznamnějším projektem je Obytný soubor U vodojemu v Brandýse nad Labem o kapacitě 156 bytových jednotek. V souběhu s developerskými projekty se společnost i nadále podílí na výstavbě zakázek pro soukromý a státní sektor. (SLÁDEK GROUP, a.s., 2022)

4.3 Právní postavení a předmět činnosti

Podnik je akciovou společností zapsaným v obchodním rejstříku vedeným Krajským obchodním soudem v Praze.

Předmět činnosti dle Živnostenského listu vydaného Okresním živnostenským úřadem Benešov:

„Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování“.

(Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.4 Procesy realizované zaměstnanci organizace

Organizace SLÁDEK GROUP, a.s. zabezpečuje tyto procesy:

- a) Hlavní stavební výroba
 - Běžné stavební práce
 - Zemní práce pomocí mechanismů
 - Demolice staveb
 - Jeřábové práce pomocí mechanismů
- b) Pomocná stavební výroba
 - Izolace proti vodě a zemní vlhkosti
 - Tepelné izolace
 - Dlažby, obklady
 - Malířské, natěračské práce
 - Ostatní dokončovací práce

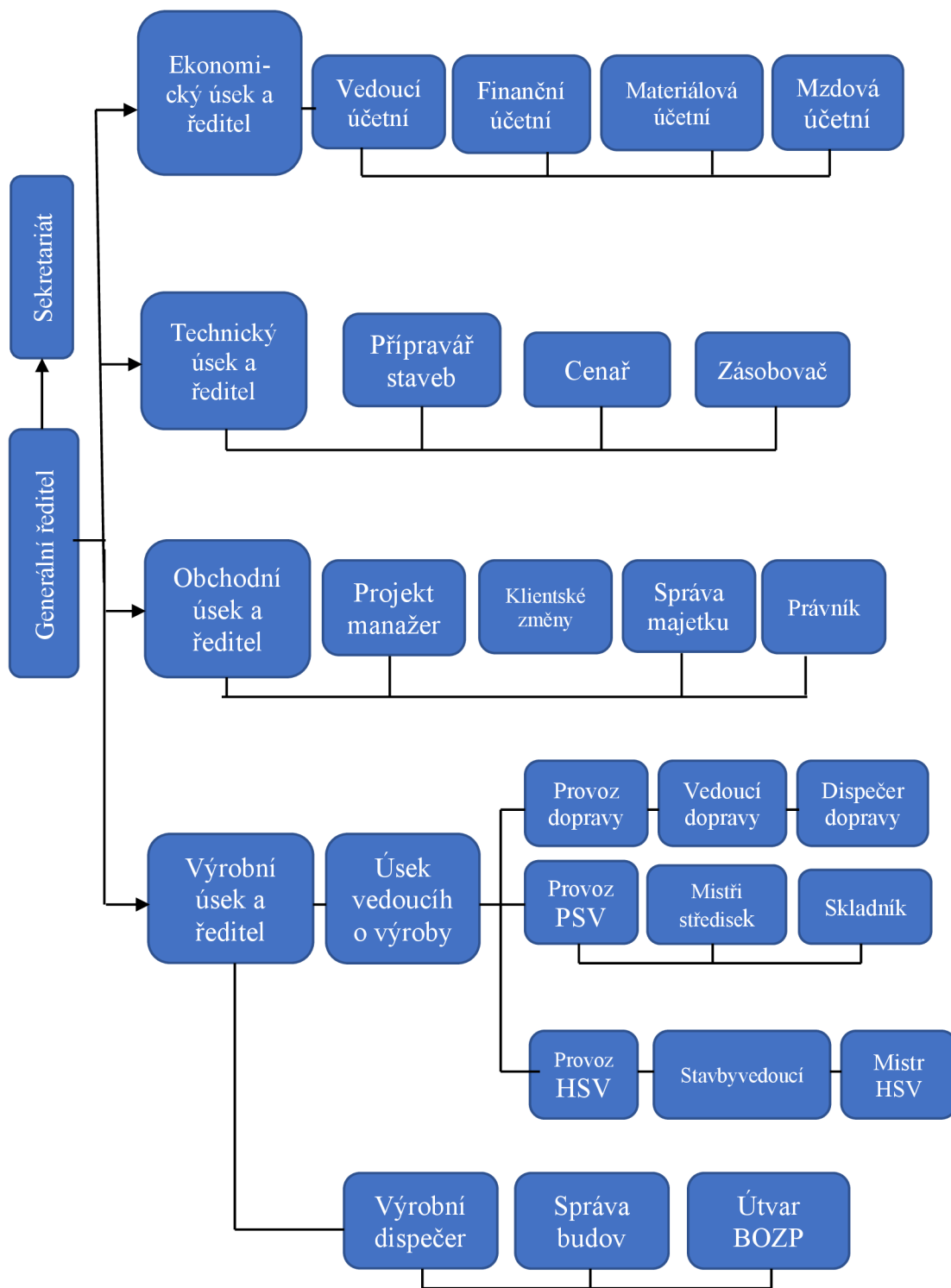
(Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.5 Procesy zabezpečované dodavateli (procesy externí)

- Elektroinstalace
- Ústřední vytápění
- Vzduchotechnika
- Měření a regulace
- Podlahové krytiny
- Práce klempířské
- Střešní krytiny povlakové, plechové a tvrdé
- Technologické celky
- Osazování výplní otvorů (okna, dveře)
- Sklenářské práce
- Montované nosné konstrukce

(Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.6 Organizační struktura a útvary společnosti



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních materiálů společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.

4.6.1 Sekretariát

Tento útvar vyřizuje úkoly sekretariátní služby, zajišťuje rozpis úkolů a kontroluje jejich plnění. Organizuje a zařizuje styk útvarů v rámci podniku a mimo něj. Vede poštovní, spisovou, programátorskou a archivační službu.

Pod sekretariát spadá také úvar analytiky, který analyzuje statistické a ekonomické údaje o jednotlivých stavbách a celé firmě. Právní útvar zařizuje právní záležitosti firmy dle pokynů ředitele podniku. Útvar bezpečnosti a hygieny práce provádí dozor a soustavnou kontrolní činnost nad dodržováním bezpečnostních a požárních předpisů. Ve spolupráci s výrobním dispečerem zařizuje a kontroluje potřebná školení o bezpečnostních a požárních předpisech. (Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.6.2 Výrobní útvar

Výrobní úvar řídí a koordinuje výrobní činnost firmy, podřízených útvarů v souladu s platnými právními normami a platnými akty. (Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.6.3 Obchodní útvar

Zajišťuje obchodně technické služby, včetně propagace a reklamy společnosti. Shromažďuje údaje o potřebách trhu a zákazníků. Zhotovuje koncepce technického rozvoje a modernizace podniku.

Zpracovává dokumentaci pro výběrová řízení staveb po stránce technické i obchodní. V rámci výběrových řízení sjednává po odsouhlasení s vedením podniku i smluvní vztahy s objednateli. Sleduje technické a právní předpisy v rámci profesního zaměření firmy. Zajišťuje realitní a inženýrskou činnost u vlastních investic. Organizuje a zařizuje odbytovou a obchodně propagační činnost podniku. (Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.6.4 Technický útvar

Technický útvar zařizuje dodávky nestandardních materiálů pro jednotlivé stavby. Provádí vstupní kontrolu vstupující dokumentace, technickou a technologickou přípravu

výroby včetně časových plánů výstavby a cenových a kalkulačních podkladů pro výrobu. Zajišťuje ostatní organizační náležitosti provádění staveb, např. výrobní a provozní dokumentaci, zařízení staveniště, přístupy na staveniště, spolupráce s technickým dozorem odběratele apod. Dále vypracovává technologické postupy na práce prováděné podnikem. Spolupracuje s výrobním úsekem při zajišťování kontrolní a zkušební činnosti, při řešení vad a sporů. (Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.6.5 Ekonomický útvar

Tento útvar vede v souladu s platnými předpisy účetnictví podniku. Sestavuje účetní a statistické výkazy, usměrňuje operativní evidenci, provádí dílčí i souhrnné rozborů a organizuje tok ekonomických informací. Odpovídá za správné uchovávání a archivování účetní dokumentace a její skartace.

Provádí a zabezpečuje financování a úvěrování podniku. Vede daňovou a poplatkovou agendu dle platných právních předpisů a provádí odvody a platby orgánům státní správy.

Dále vede mzdovou agendu podniku včetně sociálně právních a důchodových záležitostí, zdravotního a sociálního pojištění. Sleduje mzdový vývoj podniku. Prostřednictvím personálního oddělení a ve spolupráci s ostatními útvary provádí přijímání, propouštění a přemísťování pracovníků. Vede jejich osobní evidenci a řeší pracovně právní záležitosti. (Interní materiály společnosti SLÁDEK GROUP, a.s.)

4.7 Výzkum manažerských dovedností v podniku

Tato bakalářská práce zkoumá, které z manažerských dovedností se nejvíce uplatňují v praxi. Zaměřuje se zejména na plánování, organizování, personální činnost, vedení, kontrolu, rozhodování, komunikaci, prezentaci, motivaci a delegování.

Pro praktickou část práce byly poskytnuty informace na základě rozhovoru, kdy se uskutečnil přímý kontakt s manažerem společnosti. Výsledkem byla identifikace dovedností, které manažer aktivně využívá a které jsou z jeho pohledu důležité pro manažerskou funkci a usnadňují mu jeho práci. Součástí rozhovoru se stal také krátký dotazník, kde byly připraveny otázky pro každou jednotlivou dovednost, viz příloha č. 1.

Výzkum dovedností v podniku byl zakončen dotazníkem pro manažerovi podřízené, viz příloha č. 2, kde zaměstnanci odpovídali na otázky podobné vedenému rozhovoru s jejich nadřízeným. Pohled na tuto problematiku ze strany podřízených pomohl k úplné identifikaci využívaných dovedností, a zároveň usnadnil vytvoření návrhu na jejich zlepšení, což je cílem této bakalářské práce.

4.7.1 Manažer a dovednosti při jeho práci

Manažer společnosti SLÁDEK GROUP, a.s. je na této pozici od roku 2003. Vystudoval stavební VŠ a získal titul Ing. Po vysoké škole byl přijat do firmy na pozici stavbyvedoucí, kdy se pod jeho vedením provedlo 8 staveb. Poté se stal vedoucím HSV (Hlavní stavební výroba) a od této pozice se dostal na jeho aktuální funkci manažera společnosti a ředitele výrobního úseku. Podřízených zaměstnanců má vedoucí pracovník 122. Pod jeho vedení nespadá ekonomický úsek a obchodně-developerský úsek.

Pomocí rozhovoru a metody stínování manažera byly identifikovány činnosti, kterým se manažer věnuje, a to v kontextu s dovednostmi, které při práci využívá, a kterým se tato bakalářská práce věnuje.

Plánovací dovednost manažer uplatňuje při přípravě výroby, zejména stavební činnosti. Této činnosti se věnuje nejvíce, protože také zastává funkci výrobního ředitele. Dále vedoucí pracovník plánuje budoucí investice, audit, školení či firemní akce.

Co se týče organizačních schopností, ty se projevují v době, kdy manažer připravuje a organizuje kontrolní dny na stavbách, a je zapotřebí přítomnost všech stran, které se na stavbě podílejí. Dále pracovník organizuje celou výstavbu, nominuje

odpovědné řídicí pracovníky stavby a řeší výstupní kontrolu kvality. Také organizuje schůzky s projektanty a připravuje předem plánované projekty.

Při personální činnosti a výběru pracovníků manažerovi pomáhají kompetenční výběrové testy, které zhodnotí schopnosti uchazečů o práci a zjistí, zda na to mají potřebné dovednosti. Společnost SLÁDEK group, a.s. nabírá všechny pracovníky kontinuálně. Není totiž velký výběr z řádně kvalifikovaných uchazečů v tomto oboru.

Manažer společnosti využívá dovednosti v tzv. leadershipu neboli vedení pracovníků po celou dobu jeho pracovní pozice. Řídí jednotlivce či celý pracovní tým. Dovednost se projevuje od činnosti na stavbách, až po schopnost řídit porady.

V rámci kontrolních dovedností se vedoucí pracovník účastní kontrolních dní během týdne na všech stavbách, kde zjišťuje kvalitu odvedené práce podřízených, nedostatky či celkovou spokojenost zaměstnanců. Dále pak provádí kontrolu stavební činnosti s projektanty.

Velice častou schopností manažera je také rozhodování, které pracovník uplatňuje v kontextu plánovacích činností. Nejvíce se rozhodování projevuje v plánování o budoucích investicích, zadávání pracovních úkolů, či přípravě stavební činnosti.

S komunikací se vedoucí pracovník také setkává na denní bázi. Komunikuje se svými podřízenými, kdy také využívá přesvědčovací schopnost k motivaci plnit dané úkoly. Manažer dále využívá umění naslouchat, které považuje za nezbytné pro vedoucí roli. Komunikuje s klienty, investory a projektanty. Zde se tato dovednost propojuje se schopností projevu při prezentaci výsledků.

Prezentační dovednost tedy manažer využívá při setkání s potenciálními klienty, kdy je přesvědčuje o navázání spolupráce. Investorům prezentuje výsledky, stavební i ekonomické. Poukazuje na dobré jméno firmy a prezentuje, jak podnik efektivně hospodaří.

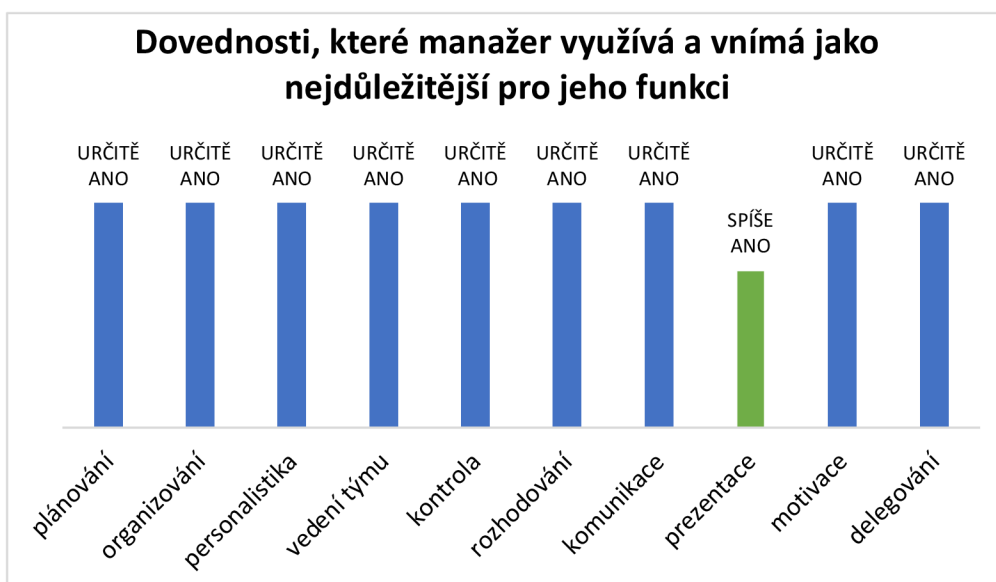
Základní motivační nástroj je z pohledu manažera plat pro své podřízené, udělování prémie a odměn. Dovednost je v tomto ohledu uplatněna při udělování pochval za dobře odvedenou práci. Dále manažer zaměstnancům poskytuje firemní auto a pořádá firemní akce za účelem motivace.

Delegování úkolů na své podřízené patří v této firmě mezi častou dovednost, jelikož se podnik zabývá stavební činností. Nejvíce se jedná o vykonávání činností právě na stavbě.

Na základě identifikování manažerovy pracovní náplně bylo zjištěno, že nejvíce času pracovník stráví přípravou nových projektů, včetně dokumentace a kontroly ekonomické efektivity. Dále se manažer zabývá organizací a kontrolou hlavní stavební činnosti. A v neposlední řadě se věnuje administrativním záležitostem.

Důležitou otázkou zůstává, které dovednosti při této práci uplatňuje nejvíce, zda využití vnímá dostatečně správně, a jaký je jeho celkový názor na tuto problematiku pro jeho pracovní postavení. Cílem je zjistit, které schopnosti by manažer měl posílit, a na základě odpovědí se vypracuje návrh na rozvoj slabších a nedostatečných dovedností. Odpovědi byly vyhodnoceny na základě následujících grafů.

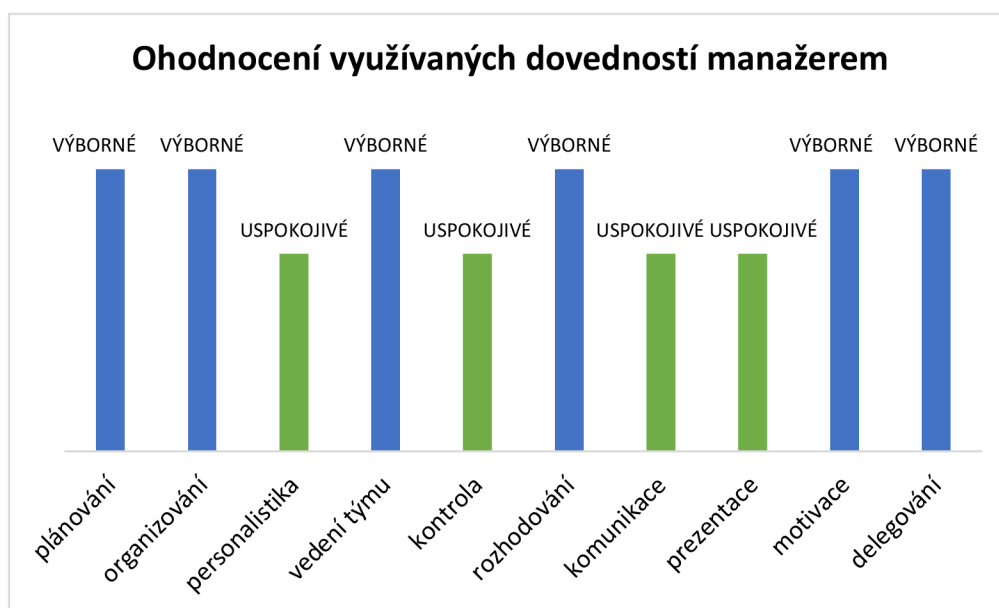
Graf 1: Využívané dovednosti dle manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 1 vyplývá, že tázaný manažer při své práci využívá všechny výše uvedené dovednosti. Pouze prezentační dovednost neboli schopnost projevu, vnímá jako méně důležitou, a tudíž ji uplatňuje podstatně méně. Jelikož se manažer velice často zabývá prezentováním ekonomických výsledků firmy za účelem přesvědčení investora o navázání spolupráce, mohla by tato skutečnost být do budoucna problém. Je tedy zapotřebí změnit na tuto dovednost názor a považovat ji za stejně důležitou, jako všechny ostatní uvedené schopnosti. Špatná prezentace by mohla ovlivnit investorův názor na firmu a tím ji připravit o případný zisk.

Graf 2: Ohodnocení využívaných dovedností manažerem



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 2 lze vyčíst, že manažer ze svého pohledu nejlépe hodnotí, jak pracuje s plánováním, organizováním, vedením a rozhodováním. Také mu nedělá problém pracovníky motivovat a úkoly na ně delegovat. Personální činnost, jako je výběr a přijímání zaměstnanců, hodnotí nepatrně hůře. Příčinou může být slabý výběr z kvalifikovaných pracovníků ve stavebním oboru. Také prezentování a komunikaci považuje za uspokojivou. Tyto dovednosti je třeba posílit při sdělování ekonomických výsledků. Může totiž dojít ke ztrátě budoucích investorů a následně i zisku. Ohodnocení kontroly za uspokojivou je pochopitelné, jelikož perfektní kontrola může probíhat stoprocentní přítomností manažera na stavbě, což je nemožné. Proto tento úkol deleguje na stavbyvedoucího dané stavby.

Graf 3: Vliv na manažerovy aktuální dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.3 je patrné, že největší podíl na úspěšném a efektivním využívání manažerových dovedností má studium a osobnost manažera. Do těchto předpokladů patří nejen temperament a manažerovy vlastnosti, ale také zvládnání stresových situací.

Graf 4: Využívané motivační nástroje pro podřízené



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.4 je zřejmé, že nejčastější motivací podřízených jsou prémie, odměny a samotný plat. Stejnou váhu motivování má pořádání kulturních akcí a poskytnutí zaměstnanci firemní mobil či auto. Méně používaným motivačním nástrojem jsou dle manažera udělována vyznamenání.

Využíváte ve své funkci nějakou dovednost, která není výše uvedena?

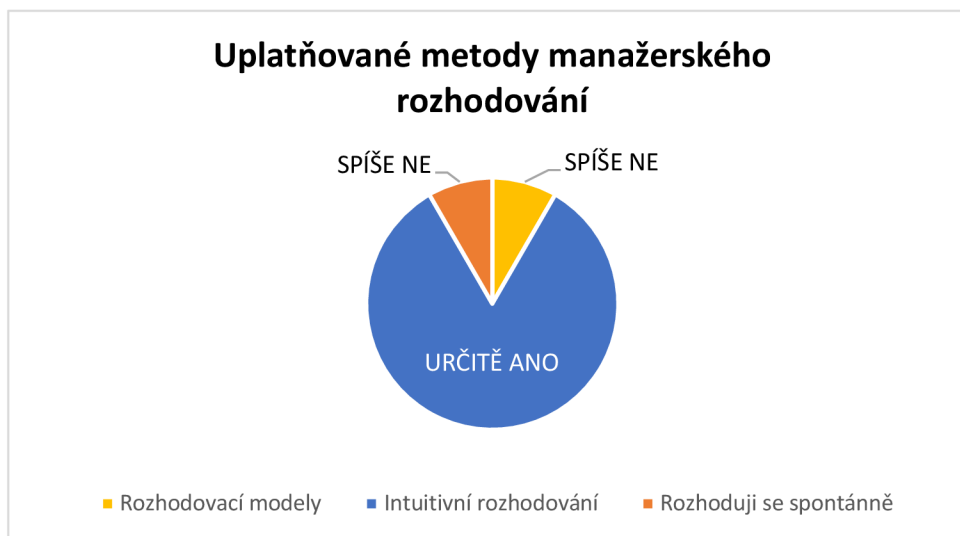
Popřípadě jakou?

Ano. Řekl bych, že se dobře orientuji ve všeobecném přehledu o ekonomické a politické situaci. Tuto dovednost na pozici manažera velmi efektivně využívám při rozhodování.

Kterou svoji manažerskou dovednost byste rád zdokonalil?

Určitě bych se rád zdokonalil v anglickém jazyce. Pomohlo by to více ve studiu o ekonomické situaci v zahraničí.

Graf 5: Uplatňované metody manažerského rozhodování



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala tématu manažerského rozhodování. Z grafu č. 5 je patrné, že manažer v rámci této činnosti dbá na svou intuici. Intuitivnímu rozhodování důvěřuje na základě jeho znalosti o ekonomické situaci. Rozhodovacím modelům manažer nevěnuje víceméně žádnou pozornost. Je na místě, aby se vedoucí pracovník v této metodě rozhodování zdokonalil, jelikož při práci s rizikem jsou rozhodovací modely velmi žádoucí.

Kterou z uvedených dovedností nemáte možnost využívat a proč?

Myslím, že mám možnost využívat všechny dovednosti při své práci.

Účastníte se kurzů na rozvoj manažerských dovedností?

Neúčastním.

Narážíte na problém v komunikaci s podřízenými?

Většinou na problém nenarážím.

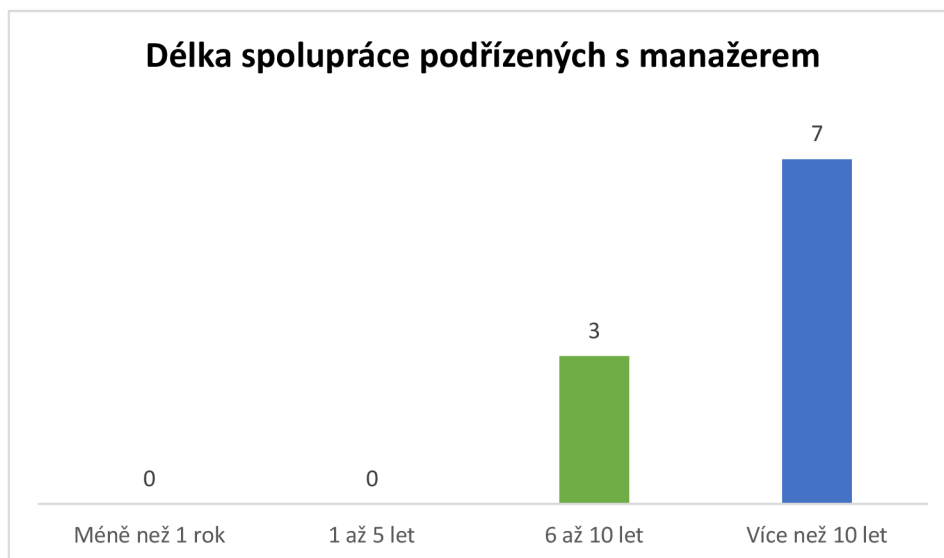
Provádíte průběžnou kontrolu úkolů, které jste zadal svým podřízeným?

Ano, kontrolu provádím v rámci své pracovní funkce velmi často, například úkoly spojené se stavební činností.

4.7.2 Dovednosti z pohledu podřízených

Pro ideální identifikaci dovedností manažera společnosti SLÁDEK group, a.s. byl vytvořen dotazník pro jeho podřízené. Sestavený dotazník byl zaslán manažerovi, který ho následně rozeslal mezi 10 svých přímých podřízených. Tázání zaměstnanci jsou ve firmě na pozicích přímo pod manažerem společnosti a přichází s ním denně do styku. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zjistit názory zaměstnanců, které jsou nezbytné k posouzení úrovně používaných dovedností, ke zjištění slabých stránek manažera a vytvoření návrhu na jejich zlepšení. Odpovědi byly vyhodnoceny a zpracovány do následujících grafů.

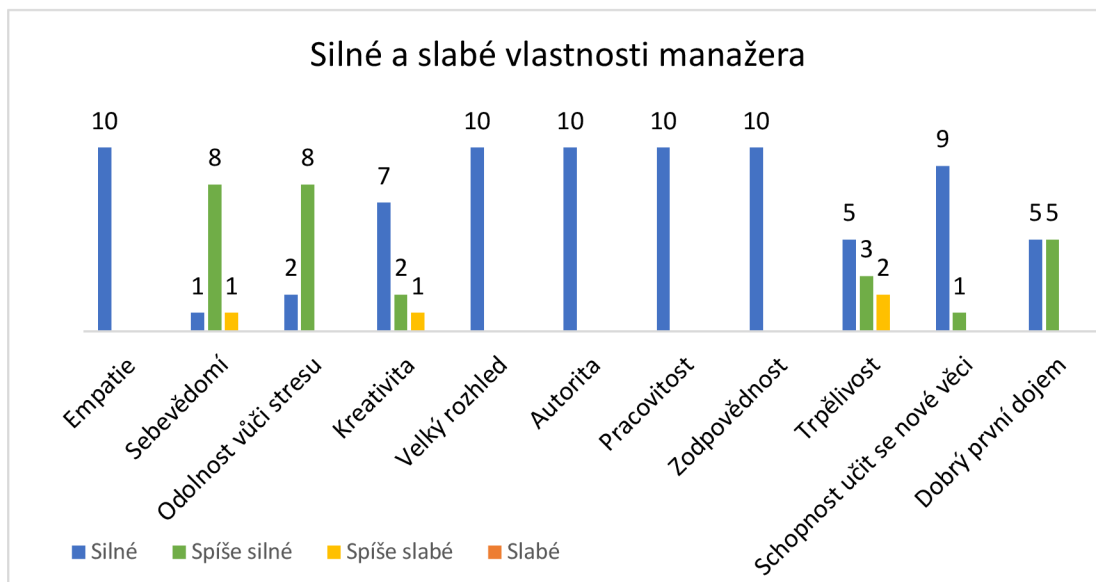
Graf 6: Délka spolupráce podřízených s manažerem



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 1 byla položena za účelem zjištění délky spolupráce s aktuálním manažerem. Z grafu č.5 vyplývá, že tázání podřízení pracují s manažerem spíše delší dobu a zaměstnanci se na těchto pracovních pozicích neobměňují. Může to znamenat spokojenost přímých podřízených s pracovními podmínkami a s jejich vedoucím pracovníkem. Příčinu lze také hledat v uspokojivé motivaci zaměstnanců.

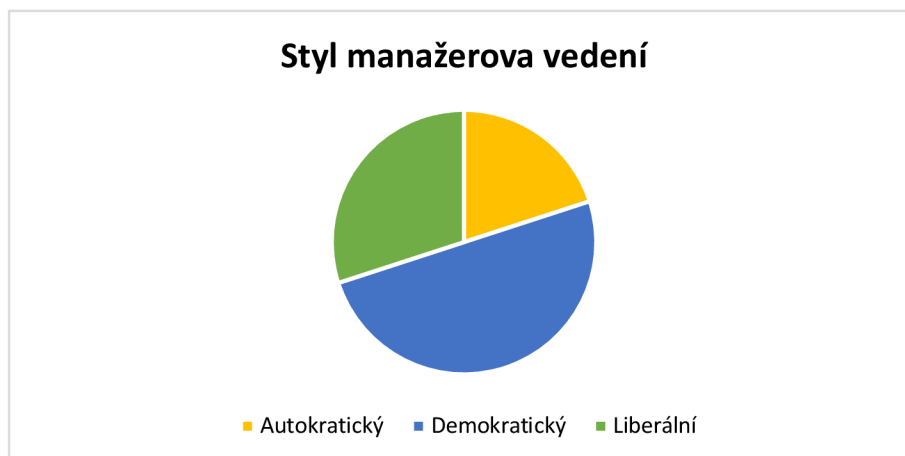
Graf 7: Silné a slabé vlastnosti manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.7 vyplývá, že podřízení pracovníci byli vyzváni, aby určili manažerovy slabé a silné stránky z hlediska vlastností. Lze vyčíst, že je vedoucí pracovník jednoznačně empatický, pracovitý, zodpovědný, ale má zároveň naprostou autoritu. Také vlastní skvělou odolnost vůči stresu a schopnost učit se novým věcem. Nepatrně slabší stránkou dle podřízených je manažerova trpělivost a sebevědomí.

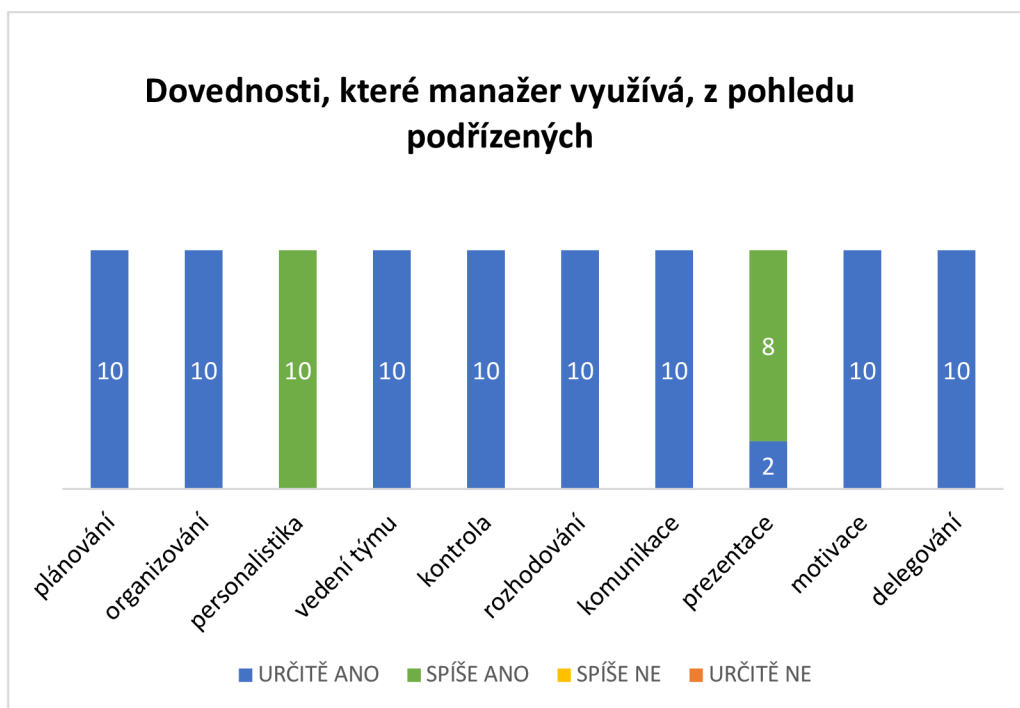
Graf 8: Styl manažerova vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č.8 vychází jednoznačný názor na vedoucího pracovníka. Většina podřízených vnímá manažerovo vedení jako demokratické a liberální. A i přes manažerovu autoritu je autokratický styl vedení uplatňován patrně méně.

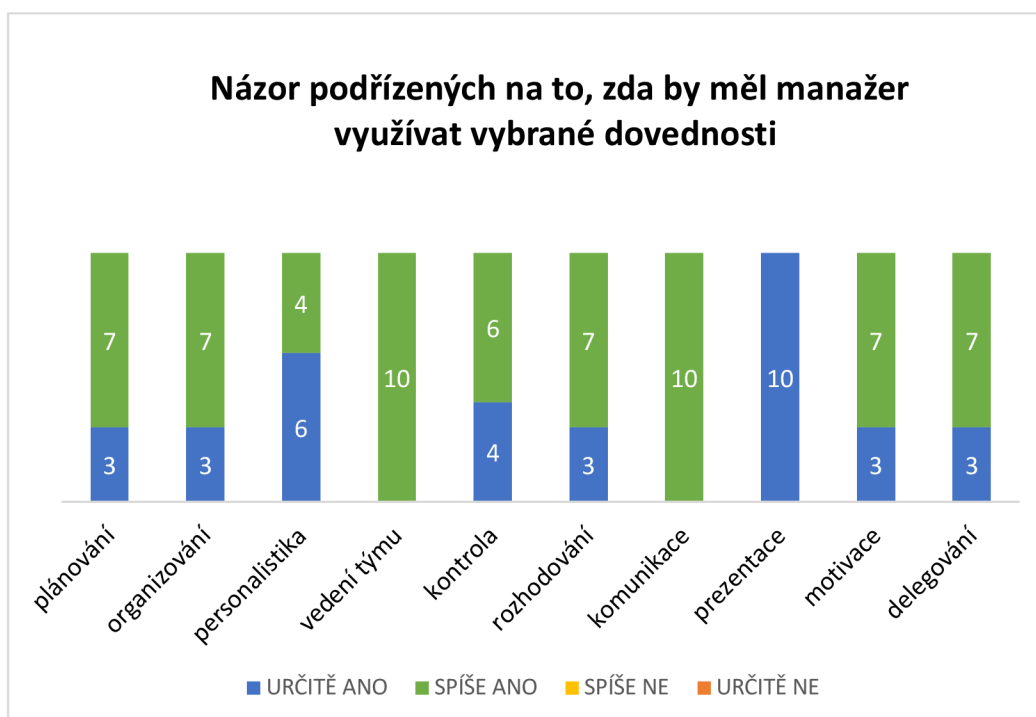
Graf 9: Využívané dovednosti z pohledu podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 plyne důkaz o tom, že manažer skutečně užívá všechny výše zmíněné dovednosti. Soudí se tak na základě tázaných podřízených, kteří na vše odpověděli „ano“. Pouze dovednosti týkající se personalistiky a prezentačních schopností se odchylují od stoprocentního uplatňování. Co se týče personální činnosti, tu manažer deleguje spíše na jiné pracovníky a výběr uchazečů je ovlivněn kompetenčními testy. Prezentační schopnost je použita spíše při manažerových schůzkách a pouze 20 % podřízených potvrdilo stoprocentní využití.

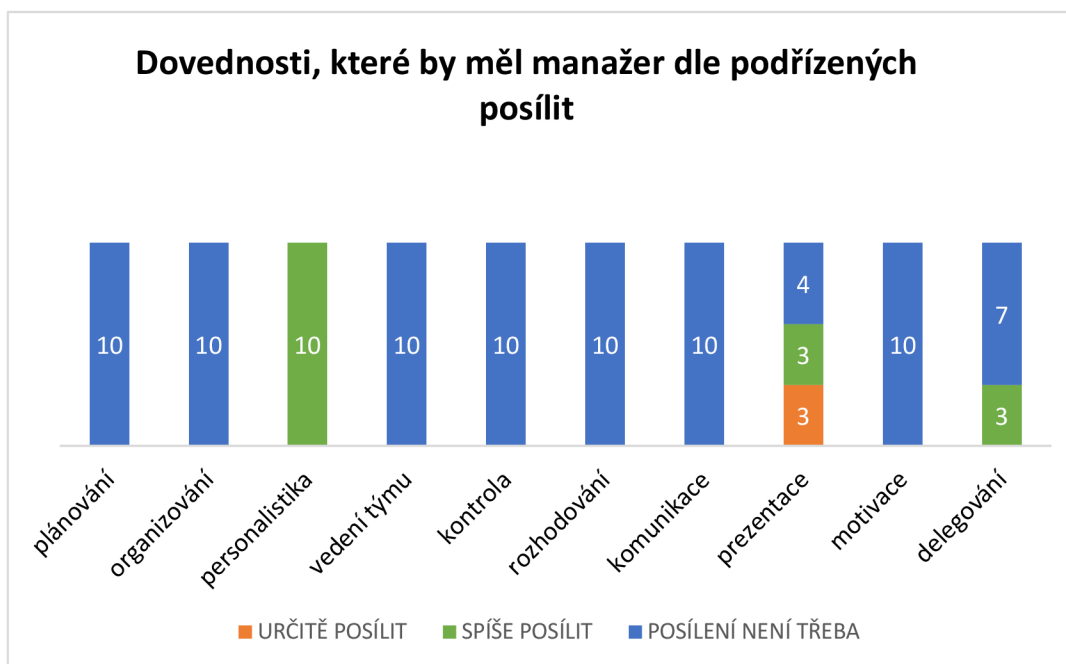
Graf 10: Názor podřízených na vybrané dovednosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 7 vychází, že tázání podřízení pracovníci mají každý jiný názor na to, jaké dovednosti by měl jejich manažer využívat. Stoprocentní důležitost vnímají u prezentačních schopností, které jsou velmi přínosné při schůzkách, kde se vyjednávají budoucí projekty, přesvědčují se potencionální investoři a prohlubuje se zisk firmy. Naopak méně důležité jsou z pohledu podřízených zaměstnanců komunikační dovednosti či schopnost vedení týmu. Tento výsledek může být taktéž příčinou častého delegování. Komunikace a vedení týmu náleží v tomto případě spíše vedoucím pracovníkům na stavbách.

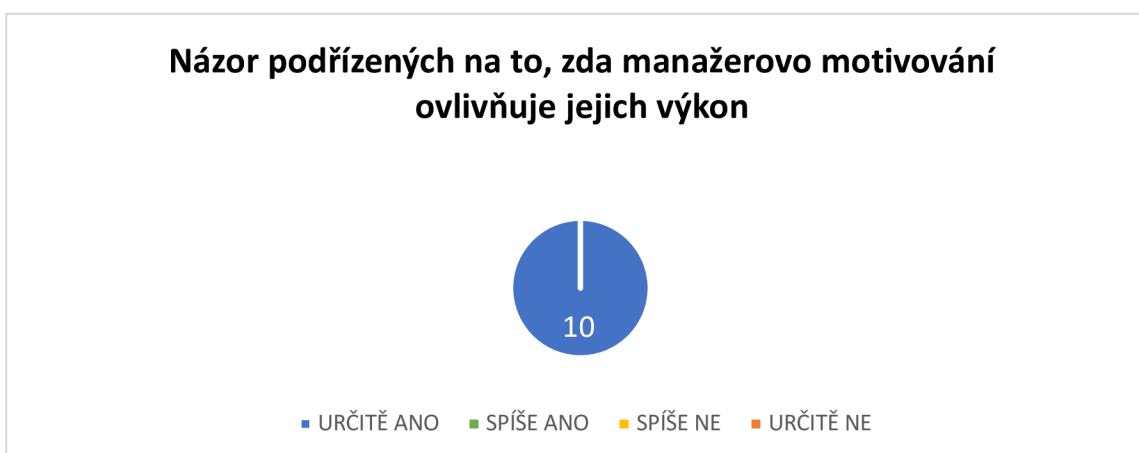
Graf 11: Dovednosti, které by měl manažer posílit



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 8 lze vyčíst, že většina zkoumaných dovedností nemusí být ze strany manažera posílena a podřízení pracovníci jsou s jejich využití spokojeni. Měla by být ovšem vyzdvižena schopnost personální činnosti, u které se všichni podřízení shodli na názoru lehkého vylepšení. Dále se vztahuje pozornost na prezentační schopnost. 60 % tázaných uvedlo velkou důležitost budoucímu posílení této dovednosti. Tato informace je velice přínosná pro závěrečný návrh na celkové zlepšení.

Graf 12: Vliv motivace na pracovníkův výkon



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 9 jednoznačně vyplývá, že všichni dotazovaní zaměstnanci mají stejný názor na manažerovy motivační dovednosti. Mezi způsoby, kterými manažer pracovníky motivuje patří plat, prémie či odměny, také poskytnutí firemního vozu a telefonu, a v neposlední řadě organizování firemních akcí. Tyto uvedené nástroje ovlivňují pracovní výkon podřízených se stoprocentní účinností.

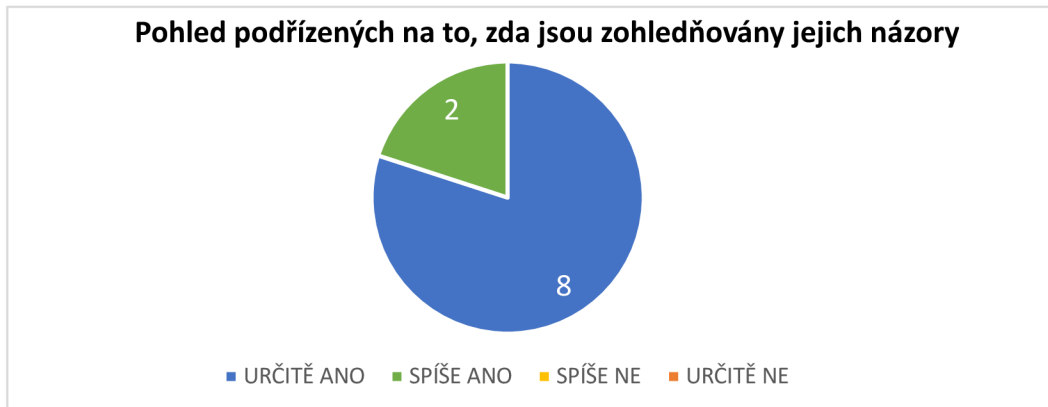
Graf 13: Pochopení úkolů od manažera



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 10 lze vyčíst, že 70 % zaměstnanců považuje úkoly od svého nadřízeného za stoprocentně srozumitelné a 30 % zaměstnanců rozumí úkolům nepatrně méně. Tyto výsledky nemusí být považovány za problematické. Není nutné manažerovu komunikační a vyjadřovací dovednost zásadně zlepšovat.

Graf 14: Přijímání a zohledňování názorů podřízených



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 11 vyplývá, že většina tázaných podřízených vnímá svého nadřízeného jako empatického manažera, který vede zaměstnance demokratickým až liberálním stylem a při řízení společnosti zohledňuje jejich názory. Zároveň má vedoucí pracovník přirozenou autoritu, což představuje ideální kombinaci stylu manažerova vedení.

Graf 15: Celková spokojenost s manažerem a jeho dovednostmi



Zdroj: vlastní zpracování

Z posledního grafu č. 12 plyne jednoznačná spokojenost s manažerskými dovednostmi, které vedoucí pracovník uplatňuje při své práci ve firmě. Podřízení zaměstnanci odpověděli se stoprocentní jistotou, což utvrzuje manažerovy kvality.

5 Zhodnocení a doporučení

Z rozhovoru včetně doplňujícího dotazníku s manažerem vyplynulo, že dle jeho názoru uplatňuje při práci všechny dovednosti, kterými se bakalářská práce zabývá. Jedná se o plánování, organizování, personální činnost, vedení pracovníků a celého týmu, kontrolu, dovednosti v rozhodování, komunikaci, prezentování, motivaci a delegování. Vedoucí pracovník uvedl, že na úspěšném plnění manažerských činností včetně správného uplatnění dovedností, má nejvíce podíl jeho osobnost s využitím studijních znalostí.

Manažer i jeho tázaní podřízení pracovníci vnímají největší rezervy v prezentačních schopnostech. Na základě zjištění manažerovy pracovní náplně, lze tuto dovednost zhodnotit jako velice důležitou a její posílení je více než žádoucí. Součástí manažerovy práce je totiž časté prezentování ekonomických výsledků firmy za účelem přesvědčení investora či jakéhokoli jiného klienta o navázání spolupráce. Špatná prezentace by mohla ovlivnit klientovo rozhodnutí a připravit tak firmu o budoucí zisky. Všichni podřízení pracovníci se dokonce shodli na stoprocentní důležitosti prezentačních schopností.

Dalším poznatkem vyplývajícím z rozhovoru a vytvořených dotazníků je fakt, že ani schopnosti v personální činnosti nejsou úplně perfektní. Příčinou může být nedostatek kvalifikovaných zájemců o práci ve stavebním oboru. Výběr pracovníků ve firmě je také ovlivněn kompetenčním testováním, které se uplatňuje při přijímacím řízení. Tyto testy mají za úkol zjistit, zda je uchazeč kompetentní pro provádění stavební činnosti. Ne vždy se při tomto způsobu výběru zohledňují všechny okolnosti a schopnosti. Výsledkem může být vyšší procento nepřijatých uchazečů, a dokonce ztráta zájmu pracovat ve stavebním oboru.

Také kontrolní dovednosti hodnotí manažer nepatrně hůře, což je pochopitelné, jelikož perfektní kontrola může probíhat jedině stoprocentní přítomností manažera na stavbě. Proto je tento úkol delegován na pracovníka vedoucího stavby.

Co se týče uplatňování motivačních dovedností, z odpovědí od podřízených vyplývá stoprocentní spokojenost a skutečnost, že jejich pracovní činnost je motivací od nadřízeného určitě ovlivněna. Mezi nejčastěji používané motivace spadá plat a ostatní finanční ohodnocení, dále pak poskytnutí firemních vozů a pořádání společenských akcí.

Je nezbytné vyzdvihnout manažerovu skvělou orientaci v ekonomickém a politickém přehledu. Díky této dovednosti má pracovník informace o aktuální světové situaci, které dokáže uplatnit například v rozhodování o budoucích projektech a investicích. Tuto

dovednost by rád zdokonalil studiem anglického jazyka, jelikož je přesvědčen, že perfektní informovanost lze získat od zahraničních odborníků.

Manažerova rozhodovací dovednost je založena spíše na jeho intuici. Intuitivnímu rozhodování důvěřuje na základě jeho výborného přehledu o ekonomické situaci, který neustále zdokonaluje. Rozhodovacím modelům manažer nevěnuje víceméně žádnou pozornost. Měl by se naučit uplatňovat matematické a statistické metody, jelikož při práci s rizikem jsou velmi žádoucí. Ze získaných podkladů se rozhodnutí stanoví mnohem snadněji.

Ostatní uvedené dovednosti manažer i jeho podřízení zhodnotili jako velice správně používané při činnostech ve stavební firmě. Často se v podniku uplatňuje delegování úkolů vedoucím pracovníkům na stavbách. Těmto zaměstnancům jsou také delegovány schopnosti ve vedení pracovníků a celého týmu. Podřízení zaměstnanci také uvedli celkovou spokojenost se stylem manažerova vedení, který byl zhodnocen jako empatický a demokratický, ale také s použitím autority.

5.1 Návrh na zlepšení schopností v rozhodování a prezentování

Pro zdokonalení výše uvedených dovedností může manažer využít školící firmu VOX, a.s., která vede certifikované i akreditované kurzy z oblasti podnikání včetně manažerských dovedností. Tato firma proškolí 9 000 klientů ročně a své kurzy pořádá v Praze. Nabízí kurz s názvem „Proces manažerského rozhodování v praxi: postupy, metody a nástroje“. Programem tohoto kurzu je příprava procesu rozhodování, výběr kritéria, tvorba a hodnocení portfolia rizikových variant apod. Dále firma poskytuje kurz se zaměřením na zlepšení projevu. Tento kurz, s názvem „Prezentační a rétorické dovednosti“, je dvoudenní a zabývá se efektivním projevem manažera, který povede k přesvědčování jeho posluchačů.

Prezentační dovednosti lze také vylepšit častějším vedením porad, při kterých se manažer může zdokonalovat ve svém projevu. Tyto schopnosti dále uplatní na schůzkách s projektanty a investory.

5.2 Návrh na účast ve firemním kurzu

Pokud by měl manažer zájem o vícedenní kurzy, které obsahují programy zabývající se tématem prezentace či rozhodování, může investovat finance do firemního kurzu, který nabízí vzdělávací společnost FOCUS people. Jedná se o tréninkovou organizaci pro uznávané certifikace. Absolvováním tohoto kurzu manažer získá znalosti z problematiky dle jeho výběru. Obsah i rozsah kurzu společnost přizpůsobí manažerovi. Obvyklý rozsah kurzu je 120 výukových hodin, po kterých následuje zkouška. Základní cena kurzu je 21 900,-Kč za den. Investice je to vyšší, ale kvalitnější, a to díky délce kurzu a množství nabízených specializací. Manažer by měl v tomto kurzu využít také téma personalistiky.

5.3 Návrh na zvýšení počtu pracovníků a zviditelnění firmy

Nedostatek uchazečů o práci ve stavebním oboru je problém, který neustále narůstá. Stavební firma by mohla navázat spolupráci se středními a vysokými stavebními školami, za účelem poskytnutí stavební praxe pro studenty a budoucí absolventy. Firma by také pořádala pro studenty exkurze, aby se seznámili s prací na stavbách. Lze tak u potencionálních pracovníků vyvolat zájem o povolání zabývající se stavební činností. V nejlepším případě zaujmout přímo společností SLÁDEK group, a.s. Investicí do takového opatření je pouze čas a energie manažera. Dále by se firma mohla účastnit veletrhů pracovních příležitostí, což by znamenalo nejen více budoucích zájemců, ale také propagaci a zviditelnění celého podniku. Existuje například veletrh s názvem JobChallenge, který se pořádá v Brně. V tomto případě vznikají náklady spojené s přípravou propagace firmy a všech podkladů pro účast na veletrhu včetně pronájmu výstavní plochy.

5.4 Návrh na zlepšení jazykového vybavení

Kurz anglického jazyka se zaměřením na management nabízí například jazyková škola VISTA. Lekce se zaměřením na manažerská témata se nazývá „business exclusive“. Každá lekce trvá 50 minut a je uskutečněna online celkem pětkrát. Jazyková škola si za tento kurz účtuje 2 500,-Kč.

5.5 Rozvojový plán

Tabulka 1: Rozvojový plán managementu

Návrh	Počet hodin	Náklady	Přínos
Kurz manažerského rozhodování	6	6 643,-	Získané vzdělání v rozhodovacích metodách
Kurz prezentačních a rétorických dovedností	12	12 814,-	Zdokonalené přesvědčovací schopnosti
Účast ve firemním kurzu manažerského rozvoje	120	21 900,- za den	Zlepšení v dovednostech dle manažerova výběru
Kurz anglického jazyka	5	2 500,-	Zdokonalení v jazyce a lepší porozumění
Navázání spolupráce se stavebními školami a poskytnutí praxe	Na základě dohody	Cenou je pouze čas a energie manažera	Zvýšení zájmu studentů v oboru
Účast na veletrhu pracovních příležitostí JobChallenge	Cca 8 h	Od 35 000,-	Zviditelnění firmy a oslovení zájemců

Zdroj: vlastní zpracování

6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo doporučit návrhy, které by vedly ke zlepšení nedostatků manažera a jeho práce. Rozvíjejí dovedností manažerů a prohlubování jejich vzdělání je v současném světě důležité a významné téma. K nalezení nedostatků slouží tzv. kompetenční model, ve kterém jsou stanoveny kritéria pro pracovníkovu funkci. Jedním z prostředků, kterým by se firmy měly více zabývat a předcházet tak kompetenčním mezerám, je systematický a pravidelný rozvoj. Důležité je vytvořit rozvojové plány, které budou nejlépe odpovídat potřebám manažera na jeho pracovní pozici. Naplněním rozvojových plánů a následným vzděláváním získá manažer chybějící dovednosti, které dále aplikuje v praxi. Získané schopnosti vedoucího pracovníka povedou k lepším firemním výsledkům.

Teoretická část práce byla sestavena pomocí odborných publikací od českých a zahraničních autorů. Zabývá se definicemi týkající se manažerských termínů jako jsou vlastnosti a role manažera, styl manažerské práce, a v neposlední řadě pracuje s otázkou manažerských funkcí a dovedností. Pochopení dané problematiky usnadnilo tvorbu praktické části bakalářské práce, ve které se zkoumá úroveň těchto dovedností.

Za účelem správného analyzování dovedností, bylo nejprve provedeno stínování manažera, což pomohlo k identifikaci jeho pracovních činností. Stínování proběhlo formou krátkodobého sledování manažera v praxi a následného rozhovoru o zjištěné pracovní náplni. Na základě této skutečnosti se mohlo pokračovat ve výzkumu dovedností. Byl připraven doplňující dotazník pro manažera a jeho podřízené. Které schopnosti manažer využívá, a v jaké míře, se vyhodnotilo do několika grafů se slovním komentářem.

Poslední část bakalářské práce byla zaměřena na zjištěné nedostatky týkající se schopností ve stavební společnosti. Mezi hlavní problémy vedoucího pracovníka patří dovednost v projevu a správné prezentaci, úroveň anglického jazyka, kterou by sám rád zdokonalil a také slabé vzdělání v metodách při rozhodování. Nejefektivnějším opatřením na zlepšení jsou rozvojové kurzy na dané téma. Pracovník po absolvování získá nejen osvědčení, ale také zkušenosti, které mu v praxi usnadní manažerskou práci. Dalším a velmi důležitým problémem pro firmu jako takovou, je nedostatek zájemců o práci ve stavebním oboru. Řešením by mohla být spolupráce se stavebními školami a účast na veletrhu pracovních příležitostí. Poskytnutím praxe a zavedením studentů do problematiky, by se zvýšil jak zájem o práci, tak o firemní služby a společnost by se mohla dál rozvíjet.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literární zdroje

BĚLOHLÁVEK, František a kol. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico. 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. 192 s. ISBN 978-80-271-0433-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.

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

DONNELLY, James a kol. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-9.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FOTR, J.; DĚDINA, J.; HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. 2. vydání. Praha: Ekopres, 2000. 231 s. ISBN 80-86119-20-3.

HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.

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

MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ, Miloš; VAVŘINA, Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 224 s. ISBN 978-80-271-2034-5.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin; SMUTNÝ, Petr. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.

SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

VEBER, Jaromír. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VOCHOZKA, Marek; MULAČ, Petr a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. 576 s. ISBN 80-2478-200-6.

7.2 Internetové zdroje

Manažerské dovednosti. *ePubli webová knihovna* [online] [cit.25.10.2022]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/05.html>

SLÁDEK GROUP, a.s. *Profil společnosti*. [online]. sladekgroup.cz. [cit. 2022-11-19]. Dostupné z: <https://www.sladekgroup.cz/profil-spolecnosti>

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Úrovně managementu	14
Obrázek 2: Příklad kompetenčního modelu.....	17
Obrázek 3: Manažerské role	20
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura.....	22
Obrázek 5: Typy rozhodovacích problémů dle úrovně řízení	28
Obrázek 6: Logo společnosti	33
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	36

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozvojový plán managementu	56
---	----

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Využívané dovednosti dle manažera.....	41
Graf 2: Ohodnocení využívaných dovedností manažerem	42
Graf 3: Vliv na manažerovy aktuální dovednosti	43
Graf 4: Využívané motivační nástroje pro podřízené.....	43
Graf 5: Uplatňované metody manažerského rozhodování.....	44
Graf 6: Délka spolupráce podřízených s manažerem	46
Graf 7: Silné a slabé vlastnosti manažera	47
Graf 8: Styl manažerova vedení.....	47
Graf 9: Využívané dovednosti z pohledu podřízených.....	48
Graf 10: Názor podřízených na vybrané dovednosti	49
Graf 11: Dovednosti, které by měl manažer posílit	50
Graf 12: Vliv motivace na pracovníkův výkon	50
Graf 13: Pochopení úkolů od manažera.....	51
Graf 14: Přijímání a zohledňování názorů podřízených	52
Graf 15: Celková spokojenost s manažerem a jeho dovednostmi	52

8.4 Seznam použitých zkratk

HSV – Hlavní stavební výroba

PSV – Pomocná stavební výroba

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Přílohy

Příloha č. 1: Připravovaný rozhovor s manažerem včetně dotazníku

Jak dlouho jste manažerem společnosti Sládek group, a.s.?

Jak jste se k této funkci manažera dostal?

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Kolik máte podřízených zaměstnanců?

Jak byste mi popsal Vaši náplň práce v kontextu se zkoumanými manažerskými dovednostmi?

Kterým činnostem se tedy jako manažer stavební firmy nejvíce věnujete?

Které z těchto dovedností využíváte ve své funkci manažera? (odpověď zakřížkujte)

	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE
Plánování – stanovení cílů a postupů k jejich dosažení				
Organizování – účelné a hospodárné vymezení činností				
Personalistika – výběr a rozmístění spolupracovníků				
Vedení týmu a lidí – koordinace podřízených				
Kontrola – zjištění a rozbor odchylek pracovních výsledků				
Rozhodování – práce s rizikem				
Komunikace – umění sdělovat, naslouchat i přesvědčovat				
Prezentace – schopnost projevu				
Motivace – vyvolat zájem u podřízených k práci				
Delegování – přenášení úkolu na své podřízené				

Které z těchto dovedností vnímáte jako nejdůležitější pro Vaši funkci? (odpověď zakřížkujte)

	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE
Plánování – stanovení cílů a postupů k jejich dosažení				
Organizování – účelné a hospodárné vymezení činností				
Personalistika – výběr a rozmístění spolupracovníků				
Vedení týmu a lidí – koordinace podřízených				
Kontrola – zjištění a rozbor odchylek pracovních výsledků				
Rozhodování – práce s rizikem				
Komunikace – umění sdělovat, naslouchat i přesvědčovat				
Prezentace – schopnost projevu				
Motivace – vyvolat zájem u podřízených k práci				
Delegování – přenášení úkolu na své podřízené				

Jak byste ohodnotil své aktuální dovednosti na pozici manažera? (odpověď zakřížkujte)

	VÝBORNĚ	USPOKO- JIVÉ	MĚNĚ USPOKOJIVÉ	NEUSPO- KOJIVÉ
Plánování – stanovení cílů a postupů k jejich dosažení				
Organizování – účelné a hospodárné vymezení činností				
Personalistika – výběr a rozmístění spolupracovníků				
Vedení týmu a lidí – koordinace podřízených				
Kontrola – zjištění a rozbor odchylek pracovních výsledků				
Rozhodování – práce s rizikem				
Komunikace – umění sdělovat, naslouchat i přesvědčovat				
Prezentace – schopnost projevu				
Motivace – vyvolat zájem u podřízených k práci				
Delegování – přenášení úkolu na své podřízené				

Využíváte ve své funkci nějakou dovednost, která zde není uvedena?

Popřípadě jakou?

Kterou svoji manažerskou dovednost byste rád zdokonalil?

Kterou z uvedených dovedností nemáte možnost využívat a proč?

Účastníte se kurzů na rozvoj manažerských dovedností?

Co nejvíce ovlivňuje Vaše aktuální manažerské dovednosti? (odpověď zakřížkujte)

	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITĚ NE
Studium				
Praxe				
Odborné vzdělávání				
Osobnostní předpoklady				

Které motivační nástroje používáte pro své podřízené? (odpověď zakřížkujte)

	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITĚ NE
Plat, prémie, odměny				
Vyznamenání, pochvala				
Materiální vybavení (mobil, auto, ...)				
Kulturní akce				

Narážíte na problém v komunikaci s podřízenými?

Provádíte průběžnou kontrolu úkolů, které jste zadal svým podřízeným?

Jaké metody uplatňujete při rozhodování?

	URČITĚ ANO	SPIŠE ANO	SPIŠE NE	URČITĚ NE
Rozhodovací modely				
Intuitivní rozhodování				
Rozhoduji se spontánně				

Příloha č. 2: Dotazník pro manažerovi podřízené

Jak dlouho spolupracujete s aktuálním manažerem?

Méně než 1 rok
1-5 let
6-10 let
Více než 10 let

Jaký styl vedení Váš nadřízený uplatňuje?

Autokratický – vedoucí pracovník komunikuje s podřízenými formou příkazů, existuje zde tvrdá disciplína a silná autorita
Demokratický – vedoucí pracovník se rozhoduje za přítomnosti svých podřízených, které motivuje formou odměn a ekonomických pobídek
Liberální – vedoucí pracovník rozhoduje pouze o základních cílech a činnosti svých zaměstnanců ovlivňuje co nejméně, má přirozenou autoritu a vyhýbá se sankcím

Jak byste ohodnotili uvedené vlastnosti Vašeho nadřízeného? Co tvoří jeho silnou a slabou stránku?

	Silné	Spíše silné	Spíše slabé	Slabé
Empatie				
Sebevědomí				
Odolnost vůči stresu				
Kreativita				
Velký rozhled				
Autorita				
Pracovitost				
Zodpovědnost				
Trpělivost				
Schopnost učit se nové věci				
Dobrý první dojem				

Využívá Váš nadřízený tyto manažerské dovednosti při své práci?

	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITĚ NE
Plánování – stanovení cílů a postupů k jejich dosažení				
Organizování – účelné a hospodárné vymezení činností				
Personalistika – výběr a rozmístění spolupracovníků				
Vedení týmu a lidí – koordinace podřízených				
Kontrola – zjištění a rozbor odchylek pracovních výsledků				
Rozhodování – práce s rizikem				
Komunikace – umění sdělovat, naslouchat i přesvědčovat				
Prezentace – schopnost projevu				
Motivace – vyvolat zájem u podřízených k práci				
Delegování – přenášení úkolu na své podřízené				

Jak by podle Vás měl Váš nadřízený využívat tyto dovednosti?

	URČITĚ ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	URČITĚ NE
Plánování – stanovení cílů a postupů k jejich dosažení				
Organizování – účelné a hospodárné vymezení činností				
Personalistika – výběr a rozmístění spolupracovníků				
Vedení týmu a lidí – koordinace podřízených				
Kontrola – zjištění a rozbor odchylek pracovních výsledků				
Rozhodování – práce s rizikem				
Komunikace – umění sdělovat, naslouchat i přesvědčovat				
Prezentace – schopnost projevu				
Motivace – vyvolat zájem u podřízených k práci				
Delegování – přenášení úkolu na své podřízené				

Které manažerské dovednosti by měl Váš nadřízený posílit?

	URČITĚ POSÍLIT	SPÍŠE POSÍLIT	POSÍLENÍ NENÍ TŘEBA
Plánování – stanovení cílů a postupů k jejich dosažení			
Organizování – účelné a hospodárné vymezení činností			
Personalistika – výběr a rozmístění spolupracovníků			
Vedení týmu a lidí – koordinace podřízených			
Kontrola – zjištění a rozbor odchylek pracovních výsledků			
Rozhodování – práce s rizikem			
Komunikace – umění sdělovat, naslouchat i přesvědčovat			
Prezentace – schopnost projevu			
Motivace – vyvolat zájem u podřízených k práci			
Delegování – přenášení úkolu na své podřízené			

Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivování od nadřízeného?

(Mezi motivační nástroje patří např. plat, pochvala, vyznamenání, materiální vybavení (firemní auto), apod.)

URČITĚ ANO
SPÍŠE ANO
SPÍŠE NE
URČITĚ NE

Považujete zadání úkolů od svého nadřízeného za srozumitelné?

URČITĚ ANO
SPÍŠE ANO
SPÍŠE NE
URČITĚ NE

Zohledňuje Váš nadřízený názory svých podřízených?

URČITĚ ANO
SPÍŠE ANO
SPÍŠE NE
URČITĚ NE

Jak jste spokojeni s celkovým uplatňováním dovedností Vašeho nadřízeného?

VELKÁ SPOKOJENOST
MÍRNÁ SPOKOJENOST
NESPOKOJENOST