

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Kristián Flek

©2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kristián Flek

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Management skills

Cíle práce

Hlavním cílem práce je návrh zlepšujících opatření pro management zvoleného středně velkého subjektu. Dílčím cílem je vypracovat teoretický přehled a určit dovednosti a vlastnosti, kterými by měl manažer disponovat. Dále navrhnout, provést a vyhodnotit dotazníkové šetření u zaměstnanců a řízené rozhovory u manažerů.

Metodika

První část BP je teoretická, čerpá z odborné literatury a internetových zdrojů. Popisuje klíčové pojmy spojené s managementem, osobou manažera a manažerskými dovednostmi.

Druhá část se zabývá zvoleným subjektem a dotazníkovým šetřením zaměstnanců a manažerů. Výsledky jsou zanalyzovány a jsou navržena zlepšující opatření.

Doporučený obsah:

1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Přehled řešené problematiky, 4. Vlastní zpracování, 5. Zhodnocení výsledků, 6. Závěr, 7. Seznam použitých zdrojů, 8. Přílohy

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – vyplnění zadání – leden – červenec 2019
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2019
3. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2019
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2019
5. Vypracování praktické části – listopad – leden 2020
6. Finální úpravy textů – únor 2020
7. Kompletace a odevzdání – březen 2020

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažerské dovednosti, management, rozvoj dovedností, motivace, organizace, delegace, rozhodování, personalistika.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- JAROŠOVÁ, E. BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1
- SRPOVÁ, J. VEBER, J. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- TEMPLAR, R. JAY, R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- WEIHRICH, H. KOONTZ, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2020

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 02. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 3. 2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Pavlu Pánkovi za obohacující konzultace bakalářské práce a za jeho odborný vhled do dané tematiky. Dále bych rád poděkoval vedení firmy Sysmex CZ s. r. o. za umožnění a spolupráci na výzkumu provedeném v jejich firmě

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě hlavní části. První, teoretická, část vychází z literární rešerše a charakterizuje pojmy týkající se managementu, manažerských dovedností, manažerských funkcí, manažera jako osoby a jeho rolí. V části druhé, tedy praktické, je popsán podnik, který byl analyzován a analýza jako taková. Výzkum vychází z dotazníkového šetření, ve kterém byli zaměstnanci tázáni ohledně využívání manažerských funkcí v podniku. Výsledkem šetření je analýza výsledků a doporučení zlepšujících opatření pro podnik.

Klíčová slova: Manažerské dovednosti, management, motivace, organizace, delegování, rozhodování, personalistika

Management skills

Abstract

This bachelor thesis is divided into two main sections. The first, theoretical section, is based on literature review and defines concepts related to management, management skills, management functions, manager as a person and managers roles. In the second section, the practical one, is described the company which was analysed and the analysis as such. The research in the company was based on a questionnaire survey about usage of management skills. The results of analysis concluded to recommendations for improvement measures.

Keywords: Management skills, management, motivation, organization, delegation, decision making, human resource management

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce.....	12
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Rozdíl mezi řízením a vedením	13
3.1.2 Historický vývoj managementu	14
3.1.3 Úrovně managementu	15
3.2 Manažer.....	16
3.2.1 Rozdíl mezi manažerem a lídrem	16
3.2.2 Osobnost manažera	17
3.2.3 Vlastnosti manažera.....	18
3.2.4 Znalosti, dovednosti a kompetence manažera	19
3.2.4.1 Znalosti manažera.....	19
3.2.4.2 Dovednosti manažera	19
3.2.4.3 Kompetence manažera.....	19
3.2.5 Role manažera.....	20
3.3 Manažerské funkce.....	22
3.3.1 Plánování	23
3.3.2 Organizování.....	26
3.3.3 Personalistika	29
3.3.4 Vedení.....	31
3.3.5 Kontrolování	34
3.3.6 Analýza	35
3.3.7 Rozhodování	35
3.3.8 Implementace.....	35
4 Vlastní práce	37
4.1 Představení podniku	37
4.2 Dotazníkové šetření.....	37
4.3 Analýza výsledků	38

4.3.1	Plánování	38
4.3.2	Organizování.....	43
4.3.3	Personalistika	47
4.3.4	Vedení	56
4.3.5	Kontrolování	63
5	Zhodnocení výsledků a návrh zlepšujících opatření.....	67
5.1	Plánování.....	68
5.2	Organizování	69
5.3	Personalistika	69
5.4	Vedení	70
5.5	Kontrola.....	71
6	Závěr.....	73
7	Seznam použitých zdrojů	74
7.1	Knižní zdroje	74
7.2	Internetové zdroje.....	74
8	Přílohy	75

Seznam obrázků

Obrázek 1 – typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	15
Obrázek 2 – Těsný vztah mezi plánováním a kontrolováním	24

Seznam grafů

Graf 1 – 1. otázka – znalost cílů podniku	38
Graf 2 – 1. otázka – důležitost cílů (manažeři).....	39
Graf 3 – 2. otázka – ztotožnění s cíli	40
Graf 4 – 2. otázka – ztotožnění s cíli (manažeři)	41
Graf 5 – 3. otázka – srozumitelnost zadaných úkolů	42
Graf 6 – 3. otázka – srozumitelné zadávání úkolů (manažeři)	43
Graf 7 – 4. otázka – rozdělení úkolů.....	44

Graf 8 – 4. otázka – rozdělení úkolů (manažeři)	45
Graf 9 – 5. otázka – spolupráce oddělení.....	46
Graf 10 – 5. otázka – spolupráce oddělení (manažeři)	47
Graf 11 – 6. otázka – pracovní prostředí	48
Graf 12 – 6. otázka – pracovní prostředí (manažeři)	49
Graf 13 – 7. otázka – možnost projevení iniciativy	50
Graf 14 – 7. otázka – vyslechnutí nápadů (manažeři)	51
Graf 15 – 8. otázka – motivace	52
Graf 16 – 8. otázka – motivování (manažeři)	53
Graf 17 – 9. otázka – motivy	54
Graf 18 – 9. otázka – motivy (manažeři)	55
Graf 19 – 10. otázka – delegování	56
Graf 20 – 10. otázka – delegování (manažeři).....	57
Graf 21 – 11. otázka – rozhodování.....	58
Graf 22 – 11. otázka – rozhodování (manažeři)	59
Graf 23 – 12. otázka – manažer vzorem	60
Graf 24 – 12. otázka – manažer vzorem (manažeři).....	61
Graf 25 – 13. otázka – souhlas s rozhodnutími.....	62
Graf 26 – 13. otázka – souhlas s rozhodnutími (manažeři)	63
Graf 27 – 14. otázka – kontrola	64
Graf 28 – 14. otázka – kontrolování (manažeři).....	65
Graf 29 – 15. otázka – reakce na kontrolu.....	66
Graf 30 – 15. otázka – reakce na kontrolu (manažeři).....	67

1 Úvod

Ačkoliv hlavním cílem podniku bývá tvoření zisku, podnik si stanovuje často mnohem více cílů, jako například tvoření image a reputace firmy, rozšiřování nabídky a jiné. Aby firma dosahovala efektivně dlouhodobých cílů, tvoří plány dílčí, volí jak jich dosáhnout, dosahuje jich a reaguje na rychle se měnící podmínky dnešního světa.

Aby toho všeho byl podnik schopný, potřebuje dobré lidi – lidi tvoří podnik. Tyto lidi je však třeba dobře koordinovat, aby ta spousta jednotlivých úkolů efektivně skládala celek a spojila díla jednotlivců v jedno společné dílo. K zajištění efektivního chodu podniku je tedy třeba vytvořit plány, vytvořit nějaký systém, neustále lidi koordinovat a kontrolovat a tím se právě zabývá část pracovníků, které označujeme jako manažery.

Manažeři skládají ty jednotlivé „kousky skládačky“ a tvoří z nich celek. Jsou potřební k tvoření plánů, vedení a motivování lidí a obvykle zodpovídají za vykonanou práci svého týmu. Je zřejmé, že manažerem se nemůže stát každý, jsou k tomu zapotřebí určité kompetence a dovednosti, kterými, spolu s managementem jako takovým, se zabývá teoretická část této bakalářské práce.

Na část teoretickou, která je výsledkem analýzy literárních zdrojů navazuje část praktická. V praktické části je popsán podnik Sysmex CZ s. r. o., na kterém je prováděno dotazníkové šetření na manažerské dovednosti. Dotazníkové šetření se zabývá manažerskými dovednostmi a funkcemi. Výsledky výzkumu jsou zanalyzovány a podniku jsou doporučena zlepšující opatření.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je návrh zlepšujících opatření pro management zvoleného středně velkého subjektu. Dílčím cílem je vypracovat teoretický přehled týkající se managementu, určit dovednosti a vlastnosti, kterými by měl manažer disponovat a popsat jednotlivé manažerské funkce. Dále navrhnout, provést a vyhodnotit dotazníkové šetření u zaměstnanců a manažerů.

2.2 Metodika práce

První část bakalářské práce je teoretická. Popisuje klíčové pojmy spojené s managementem a jeho historií. Zabývá se osobností manažera, jeho vlastnostmi, kompetencemi, rolemi a popisuje jednotlivé manažerské funkce. Teoretická část práce vychází z odborné literatury.

Druhá část, tedy praktická, navazuje na část teoretickou a zabývá se zvoleným subjektem. Nejprve je podnik popsán. Je popsána jeho struktura, čím se zabývá a jaké hodnoty zastává. Pro analýzu podniku byly vytvořeny dva dotazníky s uzavřenými odpověďmi a to obvykle se čtyřmi až šesti možnostmi odpovědí. Dotazníky byly vytvořeny dva, zvláště pro manažery a podřízené pracovníky, avšak otázky spolu velmi úzce souvisely, aby se daly vzájemně porovnávat jejich odpovědi.

Výsledky dotazníků byly zaneseny do grafů a náležitě popsány. V poslední části jsou výsledky diskutovány a podniku jsou na jejich základě navržena zlepšující opatření.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

V dnešní době lze najít desítky různých definic pojmu management. Je to často užívaný pojem, se kterým se setkává naprostá většina podniků ve všelijakých oborech.

Management je původně americký výraz a v současnosti má mezinárodní platnost, aniž by se překládal. Tento výraz má tři významové roviny. Může být chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci, nebo soubor poznatků o řízení (Blažek, 2014). Přestože má výraz management mezinárodní platnost, je vhodné brát v potaz, že se v praxi užívají i jiné výrazy se stejným či podobným významem. V české literatuře a v praxi je možné se setkat s tradičně užívaným slovem „řízení“ (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Podle Koontze a Weihricha (1998) je management proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém zaměstnanci spolupracují ve skupinách a dosahují vybraných cílů.

V definicích managementu je dnes zpravidla společné zdůrazňování orientace na zabezpečení cílů podniku (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Z přirozených rozumových důvodů by měla být cílem všech manažerů a organizací „nadhodnota“. Z toho důvodu musejí manažeři vytvořit takové prostředí, ve kterém lze dosahovat skupinových cílů za co nejefektivnějšího využití zdrojů (Koontz a Weihrich, 1998).

3.1.1 Rozdíl mezi řízením a vedením

Pojmy řízení a vedení se v tématice managementu často vyskytují a jsou spolu úzce spjaty.

Podle M. Armstronga a T. Stephensa (2008) se řízení týká dosahování výsledků za efektivního využívání veškerých možných zdrojů, nejen zdroje lidského. Hlavními složkami řízení mohou být organizování, plánování, rozpočtování, kontrolování a reagování na situaci. Řídicí lidé v podniku často spojuje nechuť riskovat.

Vedení se oproti řízení nezaměřuje na všechny možné zdroje, nýbrž pouze na ten nejdůležitější, tj. lidi. Tento proces se vyznačuje vytvářením a sdělováním vize

budoucnosti, motivováním lidí a získáváním jejich oddanosti (Armstrong a Stephens, 2008).

3.1.2 Historický vývoj managementu

Management působí jako pojem moderní doby, avšak v praxi byla jeho náplň užívána již v dávné historii ve formě řízení a vedení lidí, kdy se začaly objevovat rysy dělby práce.

Počátek rozvoje managementu se datuje k okamžiku, kdy se lidé poprvé snažili o dosažení cílů prostřednictvím spolupráce (Koontz a Weihrich, 1998).

Blažek (2014) udává příklady řízení z dávného starověku, mezi které řadí stavby pyramid, kanálů či jiné náročné stavební projekty, na kterých se podílely tisíce lidí.

Moderní management jako specifické řídicí činnosti a odborná disciplína se však vyvíjí až v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby ve druhé polovině devatenáctého století a neustále akcelerujícím růstem ve dvacátém století (Blažek, 2014).

Podle Blažka (2014) lze vývoj v hrubých rysech rozdělit do tří etap, které dělily jisté milníky:

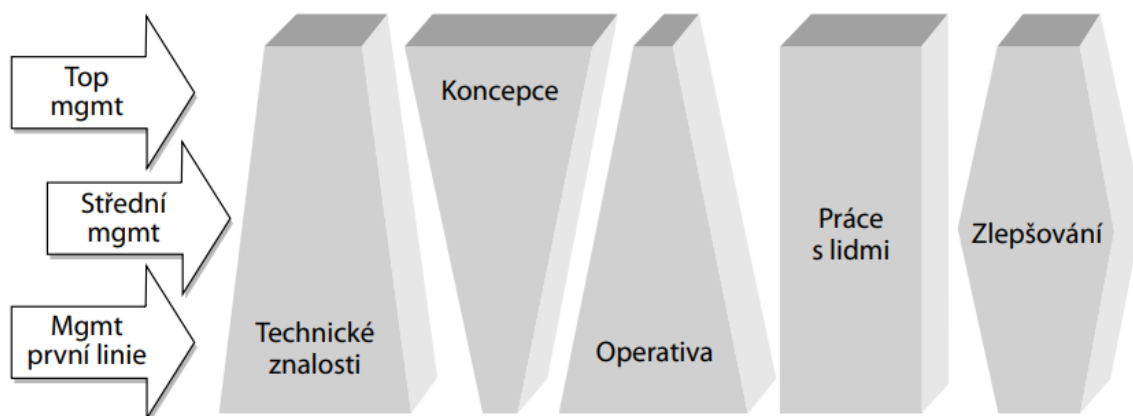
- 1. etapa
 - Za milník mezi první a druhou etapou lze považovat světovou hospodářskou krizi ve třicátých letech dvacátého století a změnami vyplývajícími z jejího překonání.
- 2. etapa
 - Za milník mezi druhou a třetí etapou lze považovat sedmdesátá léta dvacátého století, kdy došlo ke dvěma ropným šokům a hovoří se o nástupu věku diskontinuity.
- 3. etapa

3.1.3 Úrovně managementu

S tím jak se podnikatelské subjekty a organizace stávaly rozsáhlejšími a členitějšími a jak rozšiřovaly předmět své činnosti, tak se i navyšovaly nároky na manažery. Výběr a rozvoj manažerů se stal v moderním managementu klíčovým. V dnešní době se manažeři obvykle rozdělují do tří úrovní:

- **Manažeři první linie** jsou o stupínek výše nad výkonnými pracovníky. Patří mezi ně například vedoucí dílen, vedoucí účtárny, produktový manažeři.
- **Střední manažeři** zahrnují velmi rozmanitou skupinu manažerů. Řadí se mezi ně například vedoucí prodeje, vedoucí marketingu, vedoucí personalistiky. Největší podíl činností středního managementu zabírá získávání a předávání informací, což zabírá až 40 % jejich pracovního času. Střední management je odpovědný za plnění cílů vrcholového managementu.
- **Vrcholoví manažeři** jsou často označováni také jako top manažeři. Jejich pracovní náplní bývá usměrňování a koordinování veškerých činností a vytváření konceptů určitých organizačních jednotek. Práce této skupiny pracovníků je obzvláště důležitá, protože na jejich práci závisejí konečné výsledky podniku. Vrcholoví manažeři na sebe přebírají odpovědnost za majitele (Veber, 2009).

Obrázek 1 – typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: Veber, 2009, str. 30

3.2 Manažer

Manažeři se starají o fungování organizace. Zabezpečují efektivní fungování útvarů a nesou odpovědnost za dosahování požadovaných výsledků. Při výkonu jejich práce jim jsou uděleny některé pravomoci nad pracovníky v dané části organizace, které jsou naplněny prostřednictvím vedení a osobního vlivu (Armstrong a Stephens, 2008).

„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.“
(Lojda, 2011, str. 10)

Podle M. Armstronga a T. Stephens (2008) manažer přispívá k úspěšnosti organizace tím, že zajistí, aby pracovníci vynakládali své nejlepší schopnosti a úsilí, ale také že je manažer sám vynakládá. Efektivní manažeři konkrétně:

- zajišťují, aby se udělalo, co se udělat má;
- efektivně využívají zdroje, které jim jsou přiděleny;
- ukazují směr a zajišťují, aby každý věděl, co má dělat;
- iniciují a řídí změnu vedoucí ke zlepšení;
- přizpůsobují se a reagují na měnící se požadavky a okolnosti;
- předcházejí problémům a případně je řeší.

3.2.1 Rozdíl mezi manažerem a lídrem

V posledních letech se velmi rozmáhá výraz „lídř“, z anglického slova „leader“. Jeho význam má však velmi blízko k významu slova manažer.

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) je rozdíl mezi obvyklým funkčním vedením lidí, tedy „managementship“ a jeho rychle se rozvíjejícím tvůrčím vedením, tedy „leadership“. Oba způsoby koexistují a částečně se mohou překrývat a doplňovat.

Managementship představuje tradiční způsob vedení – především autoritativní či administrativní, kdežto leadership představuje méně formální vedení, které nemá jednotný styl. V tvůrčím vedení zesiluje tendence k autonomnosti v pravomoci rozhodování podřízených pracovníků či jejich skupinách. S tím jde ruku v ruce i odpovědnost za jejich

činy, avšak převládá tolerance vůči chybám, které jsou doprovodným jevem rizikovosti proaktivního a inovačního jednání zaměstnanců. Tvůrčí vedení lidí má mít za následek nadšení pro práci a ochotnou snahu o dosažení cílů skupiny. (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Podle Blažka (2014) lídr souvisí s rolí, kdežto manažer s pracovní pozicí. Lídrem se člověk stává neformální cestou získáváním následovníků, kteří jsou ochotni ho následovat. Manažerem se člověk stává tak, že je pověřen kompetentní osobou či orgánem. Lídr a manažer tedy nejsou to samé, ale ani se vzájemně nevylučují.

3.2.2 Osobnost manažera

Podle Lojdy (2011) není definice osobnosti manažera jednoduchou záležitostí. Manažeři pracují na velmi různorodých pozicích a úrovních řízení. Příklady úspěšných manažerů odhalují skutečnost, že i velmi odlišné osobnosti s rozdílnými vlastnostmi a schopnostmi mohou být úspěšnými manažery. V případě srovnávání manažerů je cílem dosáhnout objektivního srovnání. K tomu je potřeba srovnávat složky osobnosti v konkrétní rovině a dokázat je rozpoznat, analyzovat a měřit nebo porovnat. Obvykle se pracuje s rozdělením do tří základních kategorií:

- 1. Jaký člověk je a jak se projevuje** – jeho vlastnosti, chování, charakter a temperament.
- 2. Co člověk umí** – jeho znalosti, dovednosti a kompetence.
- 3. Co člověk chce a kam směřuje** – jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy, jaké jsou jeho postoje a jaké uznává hodnoty (Lojda, 2011).

Za obecně známou skutečnost lze považovat to, že u manažerů záleží na jejich osobnostních charakteristikách více než u ostatních pracovníků. Od manažerů se obvykle očekávají osobnostní charakteristiky, které by se svým způsobem daly označit za mimořádné. V této souvislosti se mnohdy užívá pojem osobní kvalita. Osobní kvalitu, blížící se k osobní kvalitě ideální či optimální, lze nejčastěji pozorovat u lidí, kteří jsou flexibilní, učí se novým věcem a jsou schopní přiměřené sebereflexe v zájmu dosažení lepší kvality (Eva Bedrnová a kol., 2012).

3.2.3 Vlastnosti manažera

V obecné rovině vlastnosti vyjadřují způsob chování jednotlivce. Některé vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné pak mohou být individuální a řada z nich se vyvíjí v závislosti na sociálním klimatu a prostředí (výchova a sebevýchova). Charakterem člověka lze rozumět soubor relativně stálých vlastností. Charakter vyjadřuje, jaký má člověk vztah k objektivní realitě. Charakter lze hodnotit podle vztahu člověka k jiným lidem, jeho vztahu k obecně uznávaným hodnotám nebo vztahu k němu samému. U charakteru lze odlišovat morální a volní vlastnosti. Volní vlastnosti závisí na vůli jednotlivce a je jimi možné vyjádřit směřování k cílům. Mezi volní vlastnosti patří svědomitost, sebekontrola, vytrvalost, odpovědnost a další vlastnosti získávané výchovou. Pod morální vlastnosti spadá například svědomí. Popisují se jako postoje a vyjadřují hodnotovou orientaci člověka a jeho mravní kodex (Lojda, 2011).

Podle Lojdy (2011) lze rozčlenit vztah jednotlivce v závislosti na jeho charakteru do čtyř skupin:

1. Vztah k sobě samému – každý člověk má různou míru sebejistoty, je více či méně odvážný, sebekritický, rozhodný apod.
2. Vztah k lidem – je dán postoji, jako jsou obětavost, upřímnost, družnost...
3. Vztah k práci – lze rozeznávat lidi pracovité, svědomité i nespolehlivé a líné.
4. Vztah k hodnotám a ke světu – vnitřní hodnoty jako čestnost, zásadovost, sklony ke lhaní.

V návaznosti na tyto kategorie by měly vlastnosti charakteru manažera být:

- důslednost, odpovědnost, rozhodnost, sebejistota, vytrvalost;
- schopnost spolupráce a komunikativnost;
- smysl pro povinnost, pracovitost, samostatnost a iniciativa;
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání (Lojda, 2011).

3.2.4 Znalosti, dovednosti a kompetence manažera

3.2.4.1 Znalosti manažera

Odborné znalosti jsou získávány předně vzděláváním, které má řadu podob. Dominuje vzdělávání školní – základní, střední, vysokoškolské. Vedle toho je možnost získání nástavbového studia, tedy MBA – Master of Business Administration (Veber, 2009).

Za znalosti lze považovat veškeré poznatky a teoretické informace, které se dají naučit. Pro vykonávání manažerské funkce jsou potřeba znalosti managementu a odborné znalosti (Lojda, 2011).

3.2.4.2 Dovednosti manažera

Dovednosti jsou praktické návyky získávané buď výcvikem, nebo praxí. Podmínkou jejich získání je dostatek času. Vznik dovedností tedy závisí na schopnosti přijímání a obohacování se praktickými zkušenostmi. Zkušenosti manažerovi rovněž pomohou predikovat budoucí vývoj nebo reakce jeho okolí (Lojda, 2011).

Podle Lojdy (2011) jsou pro výkon manažerských činností nejpodstatnější tyto dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru – poznání sebe sama, schopnost sebeřízení a schopnost reflexe a sebereflexe;
- dovednosti koncepčního charakteru – schopnost využívání příležitostí a plánování cílů;
- dovednosti v řízení lidských zdrojů – mezi nejdůležitější schopnosti patří vedení lidí, jejich motivování a ovládání technik delegace a vyjednávání;
- dovednosti technického rázu – schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.

3.2.4.3 Kompetence manažera

Podle Evy Bedrnové a kol. (2012) lze kompetencím rozumět jako optimálnímu doladění způsobilosti člověka na míru jím vykonávané profese.

Kompetence jsou schopnosti činnost kvalifikovaně vykonávat ve stanovený čas a v odpovídající kvalitě. Kompetencemi se rovněž rozumí schopnost flexibilního jednání na základě měnících se okolních podmínkách. Na kompetentního člověka se lze spolehnout v nejrůznějších situacích a je možné mu svěřit i náročné předem neurčitě definované úkoly (Lojda, 2011).

Podle Vebera (2009) jsou základní kompetence manažera obsáhle v souhrnu dvou dimenzí:

- odbornosti – představuje odborné znalosti, které jsou získávány vzděláním i praxí;
- chování – především jednání a vystupování manažera, a to jak v organizaci, tak i mimo ni.

Mezi základní manažerské kompetence podle Lojdy (2011) patří:

- schopnost samostatného rozhodování;
- schopnost dotahovat úkony do konce;
- schopnost přizpůsobování se měnícím se podmínkám a reagování na ně;
- schopnost učení a sebevzdělávání;
- flexibilita;
- inovativnost při řešení úkolů.

V situaci, kdy se přijímá pracovník na manažerskou pozici, je důležité kromě osobnostních rysů zkoumat také potřebné kompetence. Informace, které jsou k dispozici při přijímání takového pracovníka, nejsou vždy plně použitelné – například dosažené vzdělání je informace o minulosti a neříká mnoho o skutečných znalostech a dovednostech. V případě zkoumání kompetencí je možné buď užití psychologických testů, nebo takzvaných assessment center. Assessment centra jsou založena na různých simulacích, sebezprezentaci, nebo na skupinové spolupráci formou různých manažerských her (Lojda, 2011).

3.2.5 Role manažera

Role je úloha člověka, kterou zastává při plnění svých povinností. Role není to samé jako pracovní místo, které je definováno popisem pracovního místa. Manažerské role tedy

mohou být něco proměnlivého a manažeři se musejí rychle přizpůsobovat – nemohou setrvávat v předepsaném souboru jejich povinností. Manažeři pracují v podmínkách neurčitosti role, kdy si vždy nemohou být jisti tím, co se od nich očekává, že budou dělat (Armstrong a Stephens, 2008).

Role, které by měl manažer zastávat, byly podle Henryho Mintzberga rozděleny do tří skupin podle jednotlivých úloh (Koontz a Weihrich, 1998):

- Mezilidské úlohy
 1. Reprezentativní úloha, která zabezpečuje oficiální a společenské povinnosti implikující z potřeby reprezentace organizace.
 2. Úloha vedoucího.
 3. Úloha prostředníka (obzvláště s neznámými lidmi).
- Informační úlohy
 1. Úloha příjemce – přijímání informací týkajících se činnosti firmy.
 2. Úloha šířitele – předávání informací podřízeným pracovníkům.
 3. Úloha mluvčího – přenos informací vně organizaci.
- Rozhodovací úlohy
 1. Úloha podnikatele.
 2. Úloha odstraňovatele rušivých vlivů.
 3. Úloha alokátora zdrojů.
 4. Úloha vyjednače – jednání s různými osobami a organizacemi.

3.3 Manažerské funkce

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) jsou manažerské funkce skladbou typických činností, které by měl manažer účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu svého manažerského poslání. Účelnost v tomto případě znamená smysluplnost, resp. umění „dělat správně věci“ v souladu s potřebami a cíli organizace, kde manažer pracuje. Účinností se rozumí efektivní provádění vykonávaných činností.

V managementu platí, že aby se dosahovalo cílů organizace, je potřeba tyto funkce vykonávat vyváženě. Pokud se věnuje pozornost některé z funkcí na úkor jiné, je to považováno za škodlivé. Vyváženost by měla platit i ve struktuře prací na úrovni jednotlivých manažerských funkcí.

Požadavky na vyváženost jednotlivých manažerských funkcí mohou být modifikovány specializací jednotlivých řídicích pracovníků, ale i v takových případech se vyžaduje alespoň pochopení a respektování významu dalších manažerských funkcí, které mohou být vykonávány dalšími kolegy, kteří společně tuto vyváženost zajišťují (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Jednou z nejrozšířenějších klasifikací je koncepce sekvenčních a paralelních manažerských funkcí, které použili např. i Harold Koontz a Heinz Weihrich při zpracování své učebnice managementu.

Do sekvenčních funkcí patří:

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

Do paralelních (někdy označovaných jako průběžných) manažerských funkcí patří:

- Analýza

- Rozhodování
- Implementace

3.3.1 Plánování

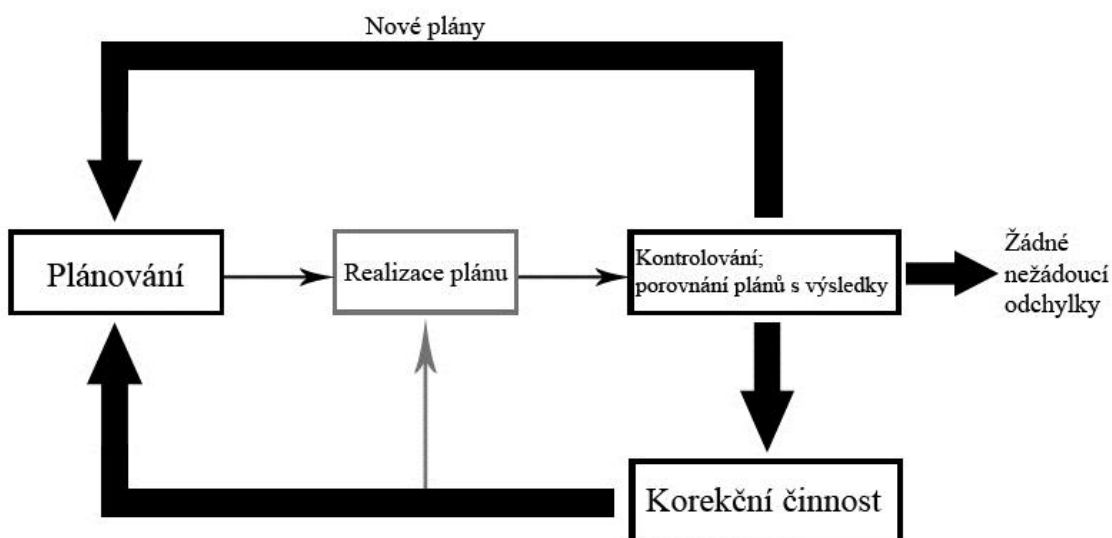
Management usiluje o tvorbu a udržování takového prostředí, ve kterém všichni jednotlivci spolupracují efektivně. K tomu je zapotřebí, aby každý pochopil účel a cíle skupiny včetně metod pro jejich dosažení. Aby bylo skupinové úsilí efektivní, musí pracovníci vědět, co je třeba udělat a k tomu je zapotřebí funkce plánování. Plánování obsahuje výběr poslání a cílů organizace a volbu činností pro jejich dosažení. Při plánování se bere zřetel na aktuální stav podniku a určuje se směr, kterým bude podnik směřovat v budoucnu. Vytváří se podmínky pro realizování určitých záležitostí, které by se za jiných okolností třeba nerealizovaly. Je velmi těžké predikovat budoucnost a nikdy to není jisté kvůli prvku náhody, a proto i ty nejlepší plány se mohou měnit. Předpokladem pro plánování je intelekt. Je to proces vědomého určování průběhu činností a rozhodování na základě cílů, znalostech a odhadech (Koontz a Weihrich, 1998).

Podle Koontze a Weihricha (1998) je možné podstatu plánování demonstrovat uvedením jeho hlavních charakteristik:

- přispívá k dosažení záměrů a cílů;
- je prioritní mezi úlohy manažera;
- vztahuje se na veškeré aktivity;
- umožňuje efektivní provádění činností.

Plánování a kontrolování jsou neoddělitelné funkce. Plánování vytváří standardy pro kontrolu. Kontrola provádí porovnání reality s plánem – není možné provádět kontrolu bez plánu. Po kontrole se může vytvářet nový plán. Je tedy zřejmé, jak úzce spolu tyto funkce souvisí.

Obrázek 2 – Těsný vztah mezi plánováním a kontrolováním



Zdroj: (Koontz a Weihrich, 1998), vlastní zpracování

Podle Koontze a Weihricha (1998) je častou příčinou neefektivního plánování to, že si manažer neuvědomí, že existuje několik druhů plánů. Plán představuje jakýkoli postup budoucích činností. Plány je možné klasifikovat jako:

- smysl či poslání;
- úkoly nebo cíle;
- strategie;
- taktiky;
- postupy;
- pravidla;
- rozpočty;
- programy.

Postup plánování (Koontz a Weihrich, 1998):

1. **Uvědomování si příležitostí**

Uvědomování si příležitostí není úplně součástí plánovacího procesu, protože mu předchází. Všichni manažeři by se měli zabývat otázkou možných budoucích příležitostí, měli by znát své silné a slabé stránky a vědět jaké problémy je potřeba řešit a co tím mohou získat.

2. Stanovení cílů

Cíle mohou být jak dlouhodobé, tak i krátkodobé. Pomocí cílů podnik specifikuje očekávané výsledky. Jednotlivá oddělení v organizaci určují cíle podřízeným oddělením, a to až na nejnižší úroveň řízení – vytvářejí hierarchickou strukturu. Pokud budou manažeři dobře chápat celkové úkoly a cíle podniku, budou i výrazně přesnější cíle menších oddělení. Je tedy důležité, aby byly cíle jasně vytýčené a podnik mohl efektivně fungovat jako celek.

3. Vývoj předpokladů

Jedná se o předpoklady související s prostředím, ve kterém budou plány realizovány. Při vytváření předpokladů hraje podstatnou roli prognózování – „Jaké budou ceny? Jaké budou trhy? Jaké budou náklady? Jaké budou mzdy? Jaké budou daně?“ apod. Budoucnost je velice složitá a vytvářet předpoklad pro každý detail by bylo finančně a časově náročné. Z toho důvodu se předpoklady omezují pouze na ty, které jsou pro plán rozhodující či strategické, tedy na ty, co mají největší vliv na jeho realizaci.

4. Určování alternativních postupů

Jen zřídka se vyskytují plány, které by neměly vícero možností řešení. Často alternativní nevyzkoušený postup může být ten nejlepší, a je proto dobré zmapovat možnosti, zaměřit se na ty nejrealnější a analyzovat je.

5. Hodnocení alternativních postupů

Po nalezení alternativních řešení, porovnání jejich silných a slabých stránek je potřeba vyhodnotit tato řešení z hlediska určených předpokladů a vytýčených cílů podniku. Některá řešení například mohou být méně zisková a méně riziková a jiná mohou zase vyhovovat z hlediska dlouhodobých cílů firmy.

6. Výběr postupu

Okamžik, kdy je plán přijat. Může však nastat situace, kdy výsledkem analýzy alternativních postupů a jejich hodnocení je doporučení dvou či více řešení. V takovém okamžiku se manažer musí rozhodnout a vybrat jednu variantu realizace.

7. Formulace odvozených plánů

Plánování obvykle neskončí uskutečněním rozhodnutí a vytvářejí se odvozené plány na podporu plánu hlavního.

8. Numerizování plánu pomocí rozpočtnictví

V případě, že jsou rozpočty dobře připraveny, stávají se součástí různých plánů a pomáhají lépe sledovat a vyhodnocovat přínos plánovaných procesů.

3.3.2 Organizování

Dle Vodáčka a Vodáčkové (2013) je posláním funkce organizování účelné vymezení a hospodárné zajištění činnosti lidí při dosahování cílů a uspokojování dalších potřeb organizační jednotky nebo její části. Organizování je založeno na využití:

- výhod dělby práce (především formou specializace a poté sdružování činností),
- koordinace potřebných činností a vztahů pracovníků,
- přiměřeného rozdělení pravomocí a zodpovědností pracovníků zúčastněných v organizovaných procesech.

V podniku se tvoří organizační struktury, jejichž smyslem je dosahování dobrých výsledků společné práce prostřednictvím koordinace činností a dílčích kolektivů lidí. Zároveň mají vytvářet a udržovat dobré podmínky pro spokojenost a dosahování výsledků společné práce (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Organizační struktura musí odrážet cíle a plány, protože na nich závisí činnosti. Mimo to musí odrážet své prostředí. Organizační struktura je vytvářena pro vykonávání pracovních činností, podporu spolupráce a zajištění efektivního dosahování výsledků v proměnlivých

podmínkách budoucnosti. Z toho vyplývá, že organizační struktura nemůže být statická a není organizační struktura, která by dokonale fungovala v jakékoliv situaci. Efektivní organizační struktura musí vycházet z dané situace (Koontz a Weihrich, 1998).

Vodáček a Vodáčková (2013) klasifikují organizační struktury:

1. Organizační struktury podle hlediska sdružování činností

a. Funkcionální organizační struktury

Dílčí struktury jsou založeny na základě specializace či poslání, resp. podle jejich funkce. Do jednoho organizačního celku se shromažďují stejné funkční činnosti.

Mezi výhody tohoto uspořádání se obvykle řadí: efektivnost založená na společné práci a specializaci odborníků; snadnější řešení pravomoci a zodpovědnosti za rozhodování a kontrolu jejich realizace.

Mezi nevýhody se obvykle řadí: sklon k úzkému a jednostrannému řešení komplexnějších situací; nutnost větší koordinace mezi jednotlivými funkčními útvary; nedostatečná příprava pracovníků pro postup na vyšší pozici.

b. Výrobové organizační struktury

Strukturní jednotky jsou sdružovány na základě stejných či podobných výrobků, technologických činností, služeb apod. V dnešní době je často užívanou výrobovou strukturou struktura divizionální.

K výhodám výrobové struktury se obvykle řadí: přehlednější vnitřní hospodaření; ucelené řízení a koordinace; schopnost rychlejší podnikatelské reakce na změny tržních podmínek.

K nevýhodám se obvykle řadí: riziko konkurence mezi jednotlivými strukturami o zdroje a trhy; tendence k odklonům od celkové strategie podniku;

c. Ostatní účelové organizační struktury

Organizační struktura uspořádána podle specifických potřeb podniku, např.

podle zákazníků, dle teritoriálního či geografického umístění, podle poskytovaných služeb a mnoho dalších.

2. Organizační struktury podle hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti

Nejedná se o struktury ve smyslu uspořádání prvků a vazeb. Spíše se jedná o účelový pohled na charakter vztahů mezi strukturálními prvky (obzvláště pak vzájemné pravomoci při rozhodovacích procesech). Organizační struktury se dále dělí na:

a. Organizační struktury liniového typu

Jsou význačné uplatňováním přímé rozhodovací (příkazovací) pravomoci. Příkazy se předávají ze shora dolů, tj. ve vertikální dimenzi. Organizační jednotky jsou odpovědné za plnění předem vymezených cílů či úkolů. Přímou pravomoc a zodpovědnost má obvykle vedoucí těchto útvarů, který je označován jako „liniový vedoucí“.

b. Organizační struktury štábního typu

Jedná se o struktury plnící především poradní funkce. Zabezpečují kvalifikované rozhodování strukturálních jednotek liniových. Štábní útvary tak uplatňují své specializované odborné znalosti, avšak odpovědnost za jednání liniových útvarů nenesou.

c. Organizační struktury kombinovaného typu

Například **liniově-štábní struktury**, které v určitých mezích slučují liniovou a štábní strukturu. Obvykle vznikají tak, že určitá část rozhodovacích pravomocí liniového útvaru přechází na útvar štábní, který s tím přebírá i určitou zodpovědnost. Dalším příkladem mohou být **cílově-programové struktury**, které jsou tvořeny lidmi z různých útvarů, často mají velikou autonomii a proměnnou účast lidí. Vznikají především kvůli řešení tvůrčích úkolů, například inovační teamy nebo řešení mimořádné situace.

d. Organizační struktury komisionálního typu

Jsou to účelově sestavené skupiny lidí, které řeší určité úkoly. Mohou vznikat na dlouhou dobu – stálé komise, nebo na úkol – ad hoc komise.

3. **Organizační struktury podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti**

Rozhodující pro toto dělení je, jak pevně manažer vede své lidi a do jaké míry jim deleguje pravomoc a zodpovědnost. Jedná se o doplňkové kritérium klasifikace. Podle míry delegace se útvary dělí na centralizované (rozhodovací pravomoci v rukou vrcholového vedení) a decentralizované (rozhodovací pravomoci rozděleny do jednotlivých útvarů). Oba krajní případy, tedy plná centralizace či plná decentralizace pravomoci a zodpovědnosti, jsou nefunkční extrémů. Rozhodovací pravomoc se může lišit mezi různými strukturálními jednotkami na stejné úrovni, což platí i pro míru centralizace nebo decentralizace, která se poté uplatňuje vůči podřízeným útvarům.

4. **Organizační struktury podle členitosti**

Doplňkové klasifikační hledisko charakterizující strukturální jednotku na základě počtu podřízených útvarů a řídicích úrovní. Člení organizační struktury na **ploché** (s širokým rozpětím), nebo **špičaté** (s úzkým rozpětím). Strukturální jednotky s širokým rozpětím se obvykle vyznačují větší mírou delegace rozhodovací pravomoci.

5. **Organizační struktury podle časového trvání**

Další doplňkové kritérium klasifikace, které člení struktury na **dočasné** (očekává se časově omezené fungování a existence útvaru) a **trvalé** (předpokládá se dlouhodobé trvání).

3.3.3 Personalistika

Personální práce tvoří tu část řízení, která se orientuje na člověka v souvislosti s pracovním procesem. Zabývá se náborem zaměstnanců, jejich formováním, fungováním, organizováním, využíváním, propojováním jeho činností a zajišťováním jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2015).

Personalistika může být vykonávána samotným vrcholovým manažerem (obvykle v případě menšího podniku), nebo bývá outsourcována (vrcholový manažer platí externí firmu za provádění personálních činností). Větší podniky potom mívají své vlastní personální oddělení. Za hranici počtu zaměstnanců v organizaci, kdy firma začíná pociťovat za účelné vytvořit místo personalisty na plný úvazek, se označuje 100-150 lidí, tato hranice se však může velice lišit dle složitosti podniku (Veber a kol., 2012).

Podle Koubka (2015) personální činnosti představují úkoly řízení lidských zdrojů. Tyto činnosti představují výkonnou část personální práce. Řadí mezi ně:

- Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů, jejich pravomocí a odpovědnosti a přiřazení těchto úkolů k pracovnímu místu. Následně vytvoření popisu pracovního místa.
- Personální plánování, tj. plánování kolik bude podnik potřebovat pracovníků a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování a zkoumání materiálů o kandidátech, organizace výběru (testů, pohovorů), výběr pracovníka, jeho zařazení do evidence a uvedení na pracoviště.
- Hodnocení pracovníků, tj. příprava formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení. Následné vyhodnocení, navrhování a kontrola opatření.
- Rozmístování pracovníků a ukončování pracovního poměru, tj. zařazování nových zaměstnanců na pracovní místo, povyšování či převádění stávajících zaměstnanců na jinou práci, přiřazování na nižší funkci či propouštění.
- Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu, motivování pracovníků a zajišťování zaměstnaneckých benefitů.
- Vzdělávání pracovníků, tj. identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a vyhodnocování účinnosti vzdělávacích programů.
- Pracovní vztahy, tj. organizování jednání mezi vedením organizace a zaměstnanci, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, řešení stížností apod.

- Péče o pracovníky, tj. péče o přívětivé pracovní prostředí, řešení otázky pracovní doby.
- Personální informační systém, tj. zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovníků, jejich práce a pracovních míst, mezd, sociálních záležitostí apod., poskytování informací vedení.
- Průzkum trhu práce, tj. činnost směřující k odhalení potenciálních zdrojů pracovních sil, poznání současných trendů na trhu práce a získání konkurenční výhody při získávání těch nejlepších pracovníků.
- Zdravotní péče o pracovníky – schopnost zajištění první pomoci, ale i usilování o zdraví zaměstnanců (např. sport a strava často ve formě benefitů). Organizace si uvědomují problémy a ztráty způsobené pracovní neschopností.

3.3.4 Vedení

Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Využíváním znalostí metod vedení lidí a motivace lidí zhodnocuje pro podnik schopnosti, dovednosti, znalosti a užitečné návyky zaměstnanců a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační postup (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Koncem padesátých let dvacátého století přišel Douglas McGregor s teorií X a Y, která je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažera ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Teorie X vychází z předpokladu, že průměrný spolupracovník

- nemá své zaměstnání rád, bere ho za přítěž nutnou k zajištění potavy, a proto se pracovním povinnostem pokud možno vyhýbá;
- považuje se za námezdní sílu. Proto ho s organizací nespojují osobní, emocionální či sociální vztahy;
- nemá žádné zvláštní ambice uplatnění, nechce přejímat zodpovědnost či rozhodovat a vyhovuje mu být řízen svým vedoucím;

- dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce. Proto se vyhýbá riziku a preferuje pasivitu před aktivitou a iniciativou (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Pokud by vedoucí pracovník vyšel z extrémních předpokladů teorie X, pak dospěje k nutnosti vést lidi na „krátkém vodítku“ centrální rozhodovací pravomoci. Takové vedení lidí lze označovat za autoritativní – tedy vedení bez rozhodovacích autonomie vedených spolupracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Teorie Y vychází z opačného předpokladu, že průměrný pracovník

- má přirozený sklon k práci, dobrý vztah k zaměstnání i organizaci. Proto se ztotožňuje s posláním a cíli organizace a usiluje o jejich plnění;
- nevnímá své zaměstnání pouze jako prostředek k získání obživy, ale i jako vhodné místo k seberealizaci a uplatnění;
- snaží se uplatnit a přijmout zodpovědnost za rozhodování. Proto je ochoten účastnit se podnikatelské či jiné tvůrčí aktivity a podstoupit riziko neúspěchu (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Jestliže by manažer přejal předpoklady teorie Y, dospěl by k nutnosti preferovat vedení svých spolupracovníky volně, demokraticky. V takovém případě by se jednalo o vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených spolupracovníků (Vodáček a Vodáčková, 2013).

V dnešní době se v moderním managementu preference přiklánějí směrem k teorii Y, rozumné řešení se vždy hledá jako kompromis obou teorií (Vodáček a Vodáčková, 2013).

Delegování

Delegování je přenášení úkolů, které jsou v manažerově popisu práce, na vedené spolupracovníky. Delegování může manažera uvolnit od méně náročných či rutinních úkolů a umožnit mu tak věnovat čas důležitější práci. Delegování se zdá být jednoduchou praktikou, avšak v praxi může mít mnoho úskalí, protože manažer předává úkol, ale nikoli odpovědnost za řešení toho úkolu. Je tedy důležitý jistý prvek důvěry, aby nedocházelo k přehnanému kontrolování a neztrácel se tak čas manažera i spolupracovníka plnění úkol (Armstrong a Stephens, 2008).

Delegovat by se mělo v momentě, kdy má manažer více práce, než může efektivně vykonávat, když za manažera může pracovník úkol dobře splnit a je v zájmu manažera rozvinout schopnosti tohoto pracovníka (Armstrong a Stephens, 2008).

Manažer by měl zabezpečit, aby lidé, na něž deleguje, práci chápali:

- proč je třeba práci udělat;
- co se od nich očekává;
- do jakého termínu by to měli dodělat;
- jaké mají pravomoci pro rozhodování;
- které problémy mají hlásit;
- jaké informace o průběhu mají předkládat;
- jaký postup jim navrhuje;
- jaké zdroje budou mít pro vykonávání práce a jaké se jim dostane pomoci (Armstrong a Stephens, 2008).

Motivování

Motivování lidí se dá rozumět jako jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém manažer chce, aby šli v zájmu dosažení nějakého výsledku (Armstrong a Stephens, 2008).

Úlohou nástrojů motivování je vytvářet takové smýšlení a chování vedených lidí, aby byla v souladu s posláním firmy. Manažer by měl vyvolat u vedených spolupracovníků zájem, ochotu a chuť se aktivně podílet na plnění činností vedoucí k dosažení cílů podniku (Veber, 2009).

Podle M. Armstrong a T. Stephens (2008) vede k vysoké úrovni motivace deset kroků, mezi něž patří:

- dohodnutí se na náročných, ale dosažitelných cílech;
- vyjasnění toho, jak se očekává, že se budou pracovníci při výkonu práce chovat;
- poskytování zpětné vazby týkající se výkonu;

- nabízení za práci vhodné peněžní odměny;
- nabízení vhodné nepeněžní odměny (uznání, pochvala);
- upozorňování na korelaci mezi výkonem a odměnami;
- vytváření pracovních rolí, které lidem poskytují pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností, schopností a samostatnému rozhodování;
- vybírání a rozvíjení vedoucích týmů, kteří budou efektivně vést a dobře motivovat své spolupracovníky;
- poskytování lidem zkušenosti a vzdělání, které budou zlepšovat jejich výkon;
- ukazování lidem, co musejí dělat pro rozvíjení své kariéry.

3.3.5 Kontrolování

Kontrolování je zaměřené na měření a korigování vykonávané práce, aby bylo zajištěno, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Ne vždy je možné dosáhnout efektivní kontroly, která přinese jistotu, že plán probíhá přesně podle plánu. Kontroly jsou někdy dosti specifické a náročné, a přestože princip a základní prvky kontroly zůstávají stejné, je potřeba je účelně modifikovat pro jednotlivé případy. Proces kontroly se skládá ze tří kroků:

1. Stanovení standardů – plány jsou „metrem“, jehož pomocí manažeři kontrolují. Protože složitost a podrobnost plánů může být různá a pro manažery může být obtížné mít vše pod kontrolou, jsou vytvářeny speciální standardy. Tyto standardy představují určité body z celkových plánů, pomocí nichž může manažer kontrolovat průběh prací, aniž by kontroloval veškeré podrobnosti plnění plánů.
2. Měření vykonané práce – porovnávání vývoje s očekávaným vývojem (plánem, standardy).
3. Korekce odchylek – odchylky lze korigovat přepracováním plánů, modifikováním cílů či využitím svých manažerských funkcí a to tak, že manažer přerozdělí nebo vyjasní cíle. Odchylky lze také korigovat zaměstnáním dalších lidí, lepším výběrem a školením zaměstnanců nebo kvalitnějším vedením (Koontz a Weihrich, 1998).

3.3.6 Analýza

Analýza, neboli rozbor, je první paralelní manažerskou funkcí, jejíž cílem je poznání a správné pochopení podmínek pro realizaci sekvenčních manažerských činností (plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu). Zároveň dává podklady pro navazující paralelní funkce, tj. rozhodování a implementace (Vodáček a Vodáčková, 2013).

3.3.7 Rozhodování

Podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) je rozhodování paralelní funkcí, kterou lze rozumět jako proces výběru z více přípustných variant řešení. Rozhodování prostupuje každou sekvenční funkcí a zároveň tvoří přechod mezi paralelními funkcemi analýzy a implementace.

Rozhodování manažerů by měla být racionální, vycházet z provedené analýzy a zkušeností manažera (Blažek, 2014).

Podle R. Jay a R. Templar (2006) je před uskutečněním rozhodnutí důležité se poradit s jinými lidmi, především s těmi, kterých se rozhodnutí bude týkat. Manažer tím získá jejich rady, názory a jiný úhel pohledu na problematiku.

3.3.8 Implementace

Jedná se o doladění a koncovku předchozích paralelních funkcí. Příklady implementace v rámci jednotlivých sekvenčních funkcí mohou být:

- plánování – podnikatelská strategie;
- organizování – vytvoření konkrétních organizačních struktur;
- personalistika – obsazení nových pozic;
- vedení – úspěšné vedení konkrétního teamu;
- kontrola – prověrka plnění výrobního plánu (Vodáček, Vodáčková 2013).

V rámci analýzy je tedy možné rozebrat problematiku, v rámci rozhodování vybrat nejlepší variantu a v procesu implementace vycházet z předcházejících dvou paralelních procesů a uskutečnit danou práci.

4 Vlastní práce

4.1 Představení podniku

Japonská firma Sysmex vznikla roku 1968 a od té doby vyvíjí, vyrábí a prodává moderní inovativní produkty v oblasti laboratorní diagnostiky. Mezi cíle společnosti patří, aby jejich produkty vždy a po všech stránkách vyhovely současným i budoucím nárokům a trendům. Značka Sysmex je synonymem vysoké kvality a spolehlivosti v oboru laboratorní diagnostiky, zejména v hematologii a močové analýze. Firma investuje značné prostředky do oblasti vývoje nových produktů, přibližně 100 milionů eur ročně. Výzkumem nových technologií firma získává náskok oproti své konkurenci. Náklady do výzkumu se však projeví na ceně a platí tedy, že přístroje Sysmex jsou dražší, ale technologicky napřed (Sysmex, 2020).

Tato bakalářská práce se zabývá dceřinou společností Sysmex CZ s. r. o., která v České republice distribuuje přístroje japonské výroby a částečně přebírá japonskou firemní kulturu. Firma sídlí v Brně, avšak od roku 2018 má prostor i v Praze, který primárně slouží jako showroom pro edukační účely. Hlavním představitelem společnosti pro Českou a Slovenskou republiku je managing director, který je také jednatelem firmy. Společnost nemá vlastní personální oddělení, většinu této agendy zajišťují vedoucí oddělení ve spolupráci s jednatelem a účetním oddělením.

4.2 Dotazníkové šetření

Byly vytvořeny dva dotazníky. První dotazník s uzavřenými odpověďmi byl sestaven pro zaměstnance firmy a druhý trochu otevřenější pro manažery. Otázky obou dotazníků spolu úzce souvisí, aby se daly vzájemně porovnávat jejich výsledky. Účelem dotazníků bylo analyzovat, jak kvalitně manažeři využívají své dovednosti, zdali management v podniku funguje efektivně a nemá-li nějaké problémy. Na základě výsledků dotazníků jsou podniku navrhována zlepšující opatření.

Dotazníky byly vyplňovány anonymně a ve fyzické podobě. Šetření se zúčastnilo celkem 48 respondentů, a to 12 manažerů a 36 řízených pracovníků. V obou dotaznících bylo

patnáct otázek. Otázky odrážely jednotlivé manažerské funkce – tedy plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.

Dotazníkové šetření proběhlo anonymně. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 48 respondentů. Dotazník vyplnilo 12 manažerů a 36 běžných zaměstnanců.

4.3 Analýza výsledků

4.3.1 Plánování

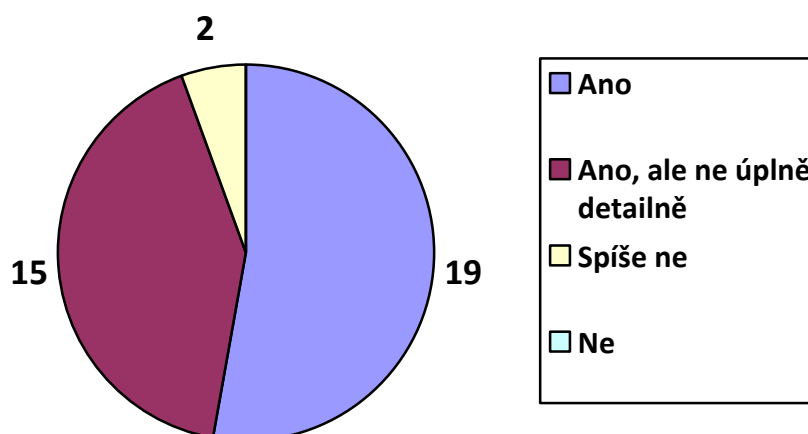
Tato část dotazníku se zabývá plánováním. Zkoumáno bylo, zdali jsou zaměstnanci obeznámeni s cíli podniku, jestli se s cíli ztotožňují a zdali jsou úkoly zadávány srozumitelně a jasně.

Výsledky

1. otázka pro vedené pracovníky

V první otázce z dotazníku pro podřízené pracovníky měli zaměstnanci vybrat, zdali jsou obeznámeni s dlouhodobými cíli a záměry podniku. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 1.

1. Obeznamenost s dlouhodobými cíli podniku



Graf 1 – 1. otázka – znalost cílů podniku

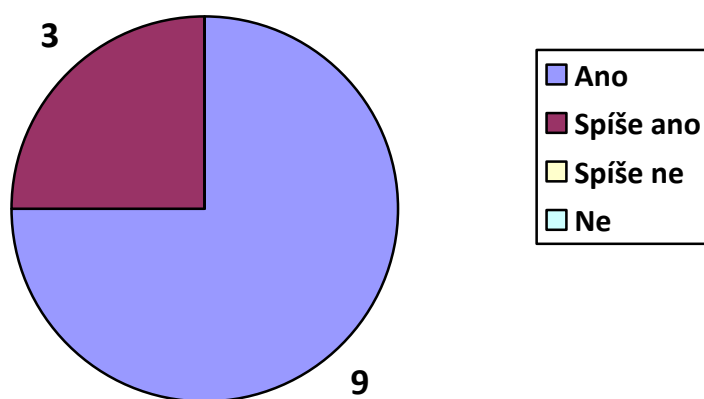
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 1 lze vypočítat, že devatenáct respondentů (52,8 %) s jistotou odpovídá, že jsou obeznámeni s dlouhodobými cíli a záměry podniku. Patnáct respondentů (41,7 %) odpovídá, že dlouhodobé plány a záměry podniku zná, ale ne úplně detailně a dva respondenti (5,5 %) odpověděli, že je spíše neznají.

1. otázka pro manažery

V první otázce z dotazníku pro manažery měli manažeři vybrat, zdali považují za důležité, aby zaměstnanci znali dlouhodobé cíle firmy. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 2.

1. Vnímání důležitosti znalosti cílů podniku



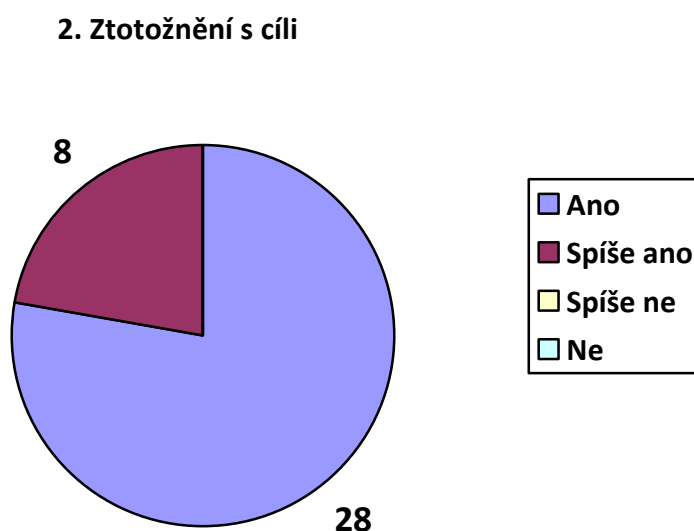
Graf 2 – 1. otázka – důležitost cílů (manažeři)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 je patrné, že všichni manažeři považují za důležité aby byli zaměstnanci obeznámeni s dlouhodobými cíli podniku. Devět manažerů odpovědělo „Ano“, tedy 75 % respondentů a tři manažeři odpověděli „Spíše ano“, tedy 25 % respondentů, kteří to považují za důležité, ale ne tolik jako ostatní manažeři. Žádný z respondentů neodpověděl „Ne“ nebo „Spíše ne“.

2. otázka pro vedené pracovníky

Druhá otázka byla stejná jak pro manažery, tak pro vedené pracovníky. Respondenti měli vybrat zdali se ztotožňují s dlouhodobými cíli podniku a zdali se snaží práci vykonávat v jejich souladu. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 3.



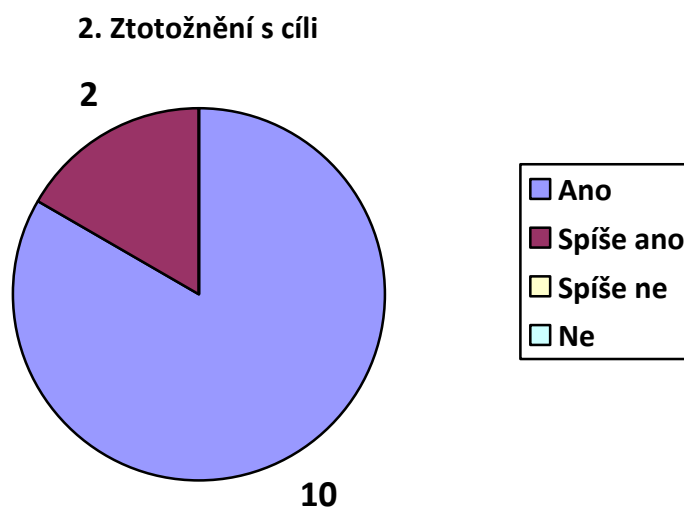
Graf 3 – 2. otázka – ztotožnění s cíli

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 3 je patrné, že všichni zaměstnanci se ztotožňují s dlouhodobými cíli podniku a snaží se práci vykonávat v jejich souladu. 28 respondentů odpovědělo s jistotou „Ano“ (77,8 % respondentů) a osm respondentů s menší jistotou odpovědělo „Spíše ano“ (22,2 % respondentů). Žádný z respondentů nevybral odpověď „Spíše ne“ nebo „Ne“.

2. otázka pro manažery

Manažeři měli v této otázce vybrat, zdali se ztotožňují s dlouhodobými cíli podniku a zdali svoji práci vykonávají v souladu s nimi. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 4.



Graf 4 – 2. otázka – ztotožnění s cíli (manažeri)

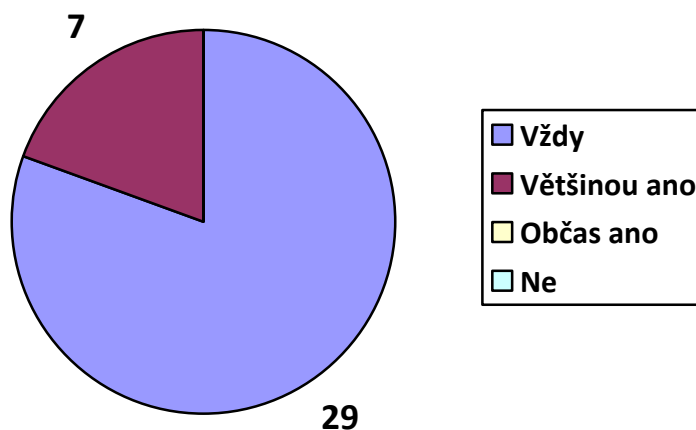
Zdroj: vlastní zpracování

Deset z dvanácti manažerů, tedy 83,3 % manažerů, se ztotožňuje s cíli podniku a svoji práci se snaží vykonávat v souladu s nimi, zbylí dva manažeri (16,7 %) se s cíli ztotožňují o něco méně, ale žádný z manažerů neodpověděl záporně.

3. otázka pro vedené pracovníky

V poslední otázce týkající se plánování byli zaměstnanci tázáni na to, zdali jsou jim úkoly zadávány jasně a srozumitelně. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 5.

3. Jasnost a srozumitelnost zadaných úkolů



Graf 5 – 3. otázka – srozumitelnost zadaných úkolů

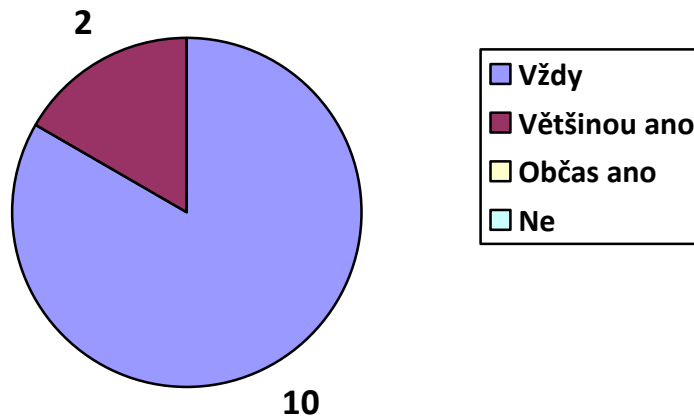
Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že úkoly jsou z velké části zadávány naprosto jasně a srozumitelně. 29 respondentů (80,6 %) odpovědělo, že jim jsou úkoly zadávány jasně a srozumitelně vždy. Zbýlých sedm respondentů (19,4 %) odpovědělo, že jsou úkoly zadávány jasně a srozumitelně ve většině případů. A žádný z respondentů neodpověděl „Občas ano“ nebo „Ne“.

3. otázka pro manažery

V této otázce byli manažeři tázáni, zdali věnují speciální pozornost tomu, aby byly úkoly zadávány jasně a srozumitelně. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 6.

3. Věnování speciální pozornosti jasnému a srozumitelnému zadávání úkolů



Graf 6 – 3. otázka – srozumitelné zadávání úkolů (manažeri)

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových dvanácti manažerů deset odpovědělo (83,3 %), že vždy věnují speciální pozornost jasnému a srozumitelnému zadávání úkolů. Dva manažeri (16,7 %) odpověděli, že jasnému a srozumitelnému zadávání úkolů věnují speciální pozornost většinou. Žádný z manažerů neodpověděl „Občas ano“ nebo „Ne“.

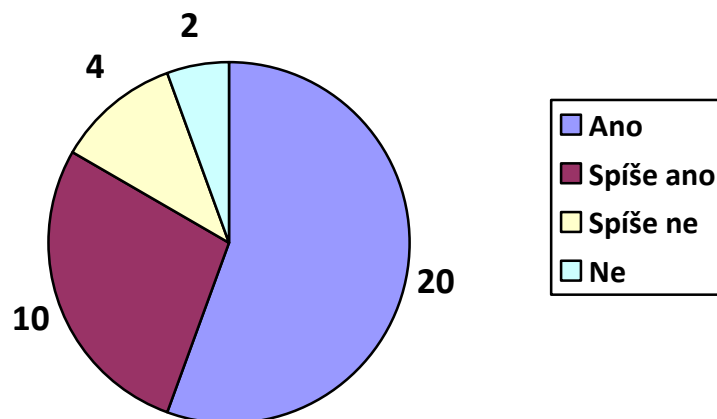
4.3.2 Organizování

Tato část dotazníku se zabývá organizováním. Je zkoumáno, zdali jsou úkoly v rámci oddělení rozděleny spravedlivě, a zdali spolu jednotlivá oddělení efektivně spolupracují.

4. otázka pro vedené pracovníky

V této otázce podřízení pracovníci odpovídali na otázku, zdali jsou úkoly rozděleny spravedlivě v rámci oddělení. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 7.

4. Spravedlivé rozdělení úkolů v rámci oddělení



Graf 7 – 4. otázka – rozdělení úkolů

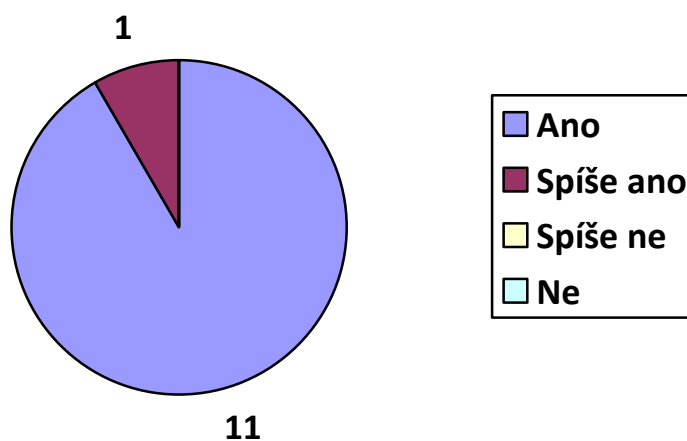
Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 36 respondentů odpovědělo dvacet (55,6 %), že jsou úkoly v rámci oddělení spravedlivě rozděleny. Deset respondentů (27,8 %) odpovědělo na otázku, zdali jsou úkoly rozděleny v rámci oddělení spravedlivě, s menší jistotou „Spíše ano“. Čtyři respondenti (11,1 %) na otázku odpověděli, že „Spíše ne“ a dva (5,5 %) dokonce, že „Ne“. Odpovědi tedy rozhodně nejsou jednoznačné a ačkoliv se většina přiklání k tomu, že jsou úkoly rozděleny spravedlivě, může docházet k nějakým neshodám.

4. otázka pro manažery

Stejná otázka jako pro vedené pracovníky, a to zdali jsou úkoly v rámci oddělení spravedlivě rozděleny. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 8.

4. Spravedlivé rozdělení úkolů v rámci oddělení z pohledu manažerů



Graf 8 – 4. otázka – rozdělení úkolů (manažeri)

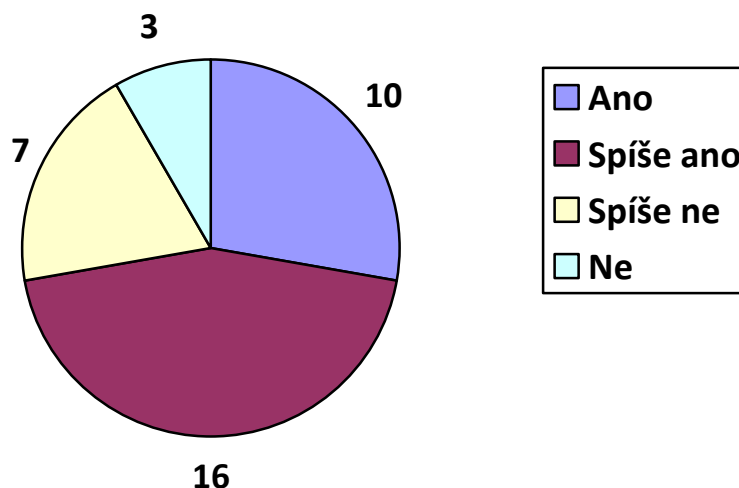
Zdroj: vlastní zpracování

Odpovědi jsou v tomto případě docela jednoznačné. Jedenáct manažerů (91,7 %) odpovídá, že ano a pouze jeden (8,3 %), že spíše ano.

5. otázka pro vedené pracovníky

Následující otázka se zabývala spoluprací napříč odděleními. Zaměstnanci včetně manažerů byli tázáni, zdali si myslí, že spolu jednotlivá oddělení spolupracují efektivně. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 9.

5. Efektivní spolupráce jednotlivých oddělení



Graf 9 – 5. otázka – spolupráce oddělení

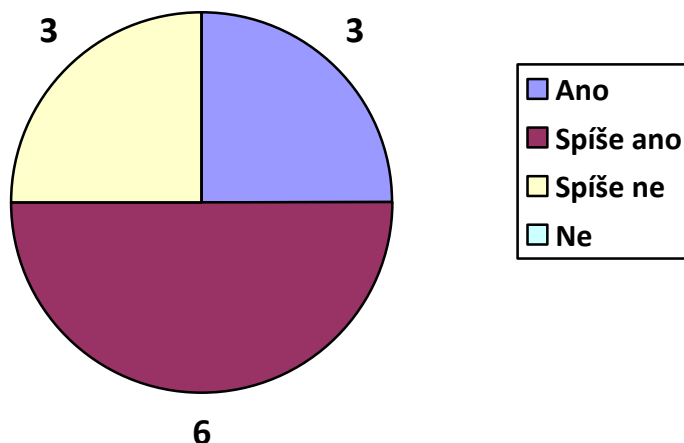
Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 9 lze na první pohled vidět, že odpovědi nejsou vůbec jednoznačné. Deset podřízených pracovníků (27,8 %) odpovědělo bez pochyb, že jednotlivá oddělení spolupracují efektivně. Šestnáct pracovníků (44,4 %) odpovědělo s menší jistotou „Spíše ano“ a na druhé straně záporně odpověděli tři pracovníci (8,3 %), že spolu nespolečně spolupracují efektivně. Zbýlých sedm pracovníků (19,4 %) odpovědělo také záporně, avšak s menším důrazem „Spíše ne“. Z toho nám plyne, že celkově třetina podřízených pracovníků považuje spolupráci jednotlivých oddělení za ne úplně efektivní. Z této jedné třetiny respondentů však jen třetina považuje spolupráci za naprosto neefektivní.

5. otázka pro manažery

Pátá otázka byla stejná jak pro podřízené pracovníky, tak pro manažery. Manažeři měli odpovědět na otázku, zdali si myslí, že spolu jednotlivá oddělení spolupracují efektivně. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 10.

5. Efektivní spolupráce jednotlivých oddělení z pohledu manažera



Graf 10 – 5. otázka – spolupráce oddělení (manažeri)

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky se v tomto případě tolik neliší od výsledků z dotazníku pro podřízené pracovníky. Tři manažeri, tedy čtvrtina respondentů, odpověděli s jistotou, že spolu jednotlivá oddělení spolupracují efektivně. Šest respondentů, tedy polovina respondentů, už s menší jistotou, že spíše ano a zbylí tři manažeri, tedy čtvrtina respondentů, odpověděli, že spolu jednotlivá oddělení spíše nespolupracují efektivně.

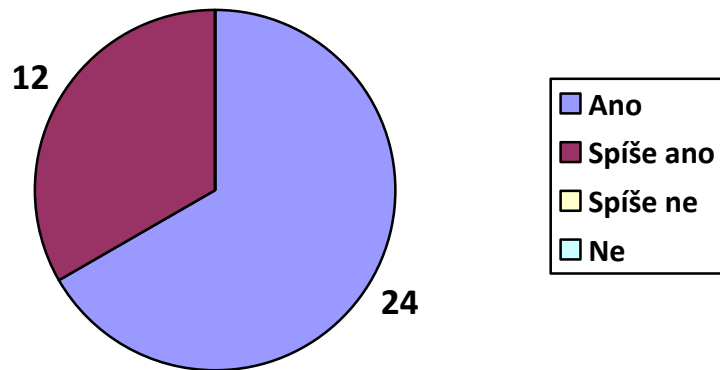
4.3.3 Personalistika

Tato část dotazníku se zabývá personalistikou a otázek s ní spojených. Respondenti v této části odpovídali na otázky spojené s pracovním prostředím, projevováním iniciativy a zdali jsou k ní motivováni a na závěr bodovali jednotlivé motivy k práci.

6. otázka pro vedené pracovníky

V následující otázce byly pracovníci dotazováni, zdali pro ně firma zajišťuje příjemné pracovní prostředí. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 11.

6. Příjemné pracovní prostředí



Graf 11 – 6. otázka – pracovní prostředí

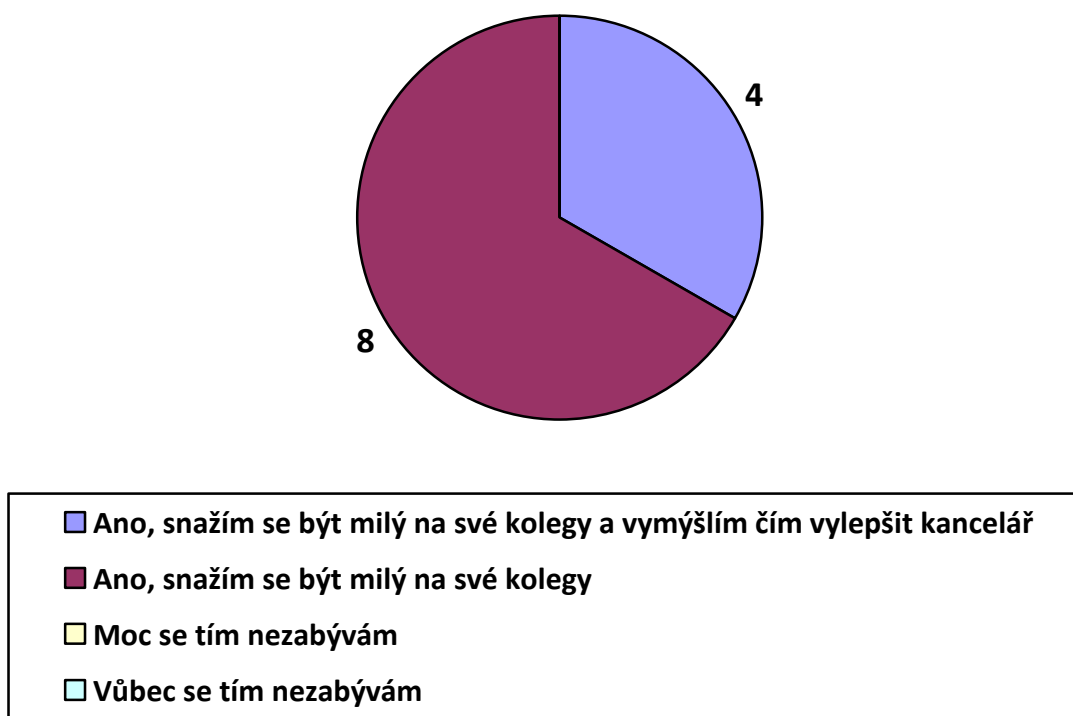
Zdroj: vlastní zpracování

Ani jeden z respondentů neodpověděl negativně. 24 respondentů, tedy dvě třetiny, odpověděli s jistotou, že pro ně firma zajišťuje příjemné pracovní prostředí. Zbýlých 12 respondentů, tedy jedna třetina, odpověděla s menší jistotou, že „Spíše ano“.

6. otázka pro manažery

Manažeri poté odpovídali na dotaz, zdali se sami nějak podílí na vytváření a udržování příjemného pracovního prostředí. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 12.

6. Tvorba a údržba příjemného pracovního prostředí



Graf 12 – 6. otázka – pracovní prostředí (manažeři)

Zdroj: vlastní zpracování

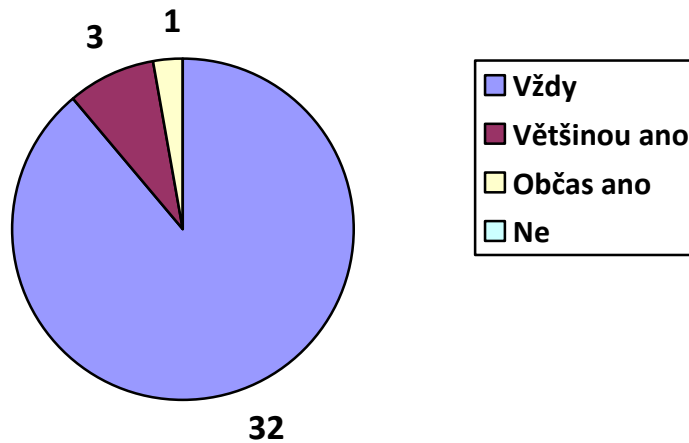
Všichni respondenti odpověděli, že příjemnému pracovnímu prostředí nějak přispívají.

Osm manažerů, tedy dvě třetiny respondentů, odpovědělo, že se snaží být milý na své kolegy a čtyři manažeři, tedy jedna třetina respondentů, odpověděli, že se snaží být milý na své kolegy a navíc se aktivně starají vylepšování kanceláří.

7. otázka pro vedené pracovníky

V této otázce byli pracovníci dotazováni, zdali mají možnost projevit iniciativu a svůj nápad či řešení prezentovat vedení. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 13.

7. Možnost projevení iniciativy a prezentace nápadů vedení



Graf 13 – 7. otázka – možnost projevení iniciativy

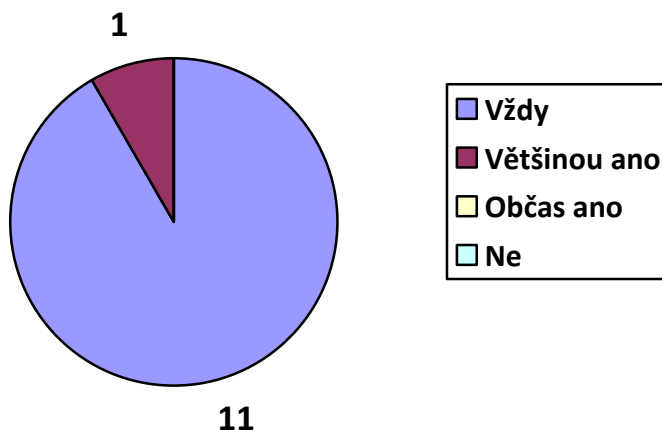
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku většina pracovníků odpověděla kladně, že vždy (32 pracovníků, 88,9 % respondentů). Tři respondenti (8,3 %) odpověděli, že tu možnost většinou mají a pouze jeden (2,8 %) odpověděl, že takovou možnost má jen občas.

7. otázka pro manažery

V této otázce bylo zkoumáno, zdali manažeři vyslechnou nápady či řešení, se kterými pracovníci přijdou. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 14.

7. Vyslechnutí nápadů podřízených pracovníků



Graf 14 – 7. otázka – vyslechnutí nápadů (manažeři)

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek je zde skoro jednoznačný. Jedenáct z dvanácti manažerů (91,7 %) odpovědělo, že vždy vyslechnou nápady či možná řešení svých podřízených pracovníků a jeden (8,3 %) odpověděl, že většinou ano.

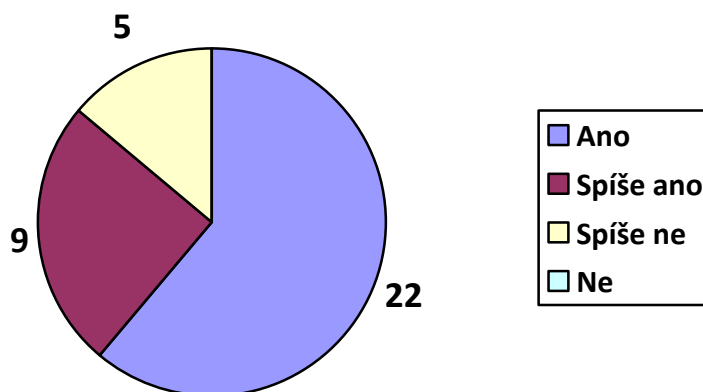
8. otázka pro vedené pracovníky

V předchozí otázce bylo zjišťováno, zdali zaměstnanci mají možnost projevit iniciativu.

Z výsledku bylo patrné, že tu možnost mají. Je však ještě důležité, zdali chtějí.

V následující otázce bylo zjišťováno, zdali jsou k takovému jednání motivováni. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 15.

8. Motivace k projevení iniciativy



Graf 15 – 8. otázka – motivace

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 15 lze vyzorovat, že 22 respondentů, tedy 61,1 %, odpovídá, že ano. Devět respondentů, tedy jedna čtvrtina, odpovídá, že spíše ano. A zbývajících pět respondentů, tedy 13,9 %, odpovídá, že spíše ne.

8. otázka pro manažery

V následující otázce měli manažeři odpovědět, zdali vedou své podřízené k projevení iniciativy. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 16.

8. Motivování podřízených k projevení iniciativy



Graf 16 – 8. otázka – motivování (manažeři)

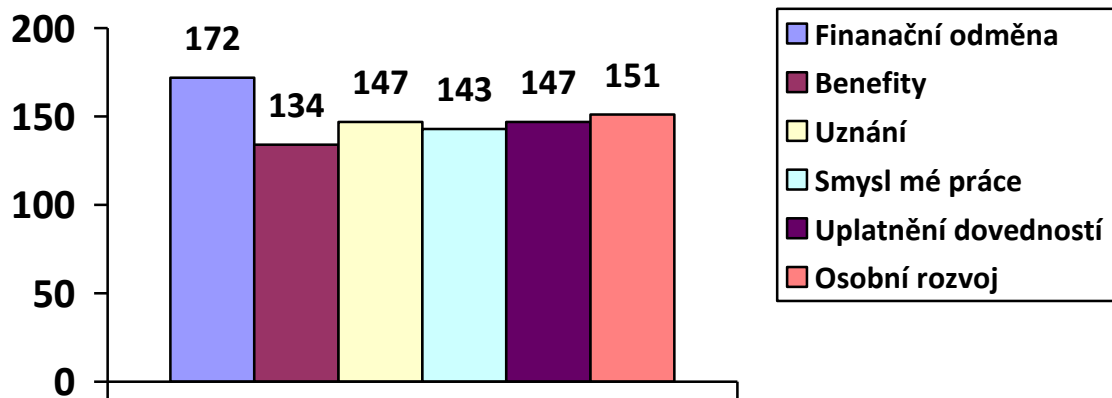
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 16 je patrné, že všichni manažeři od svých podřízených uvítají projevení iniciativy. Deset z dvanácti (83,3 %) manažerů se snaží motivovat a vést své podřízené pracovníky k projevení iniciativy při každé příležitosti a dva manažeři (19,7 %) se o to snaží občas, zůstává u nich prioritou, aby podřízení plnili své úkoly včas.

9. otázka pro vedené pracovníky

V následující otázce byli zaměstnanci požádáni, aby obodovali jednotlivé motivy, které je motivují k práci. Ke každému motivu měli přiřadit skóre 1-5, kdy pět znamenalo nejsilnější motiv a jedna nejslabší. Skóre bylo sečteno a zaneseno na graf 17.

9. Bodování jednotlivých motivů ke stávající práci



Graf 17 – 9. otázka – motivy

Zdroj: vlastní zpracování

Jako nejsilnější motiv z výzkumu vyšla finanční odměna s celkovými 172 body. Na druhém místě po finanční odměně je osobní rozvoj se 151 body. Uznání a uplatnění dovedností obojí získalo 147 bodů, dalo by se tedy říci, že se dělí o třetí a čtvrté místo. Jako předposlední vyšel motiv „smysl mé práce“, který získal 143 bodů. A jako poslední motiv z nabízených vyšly benefity se 134 body.

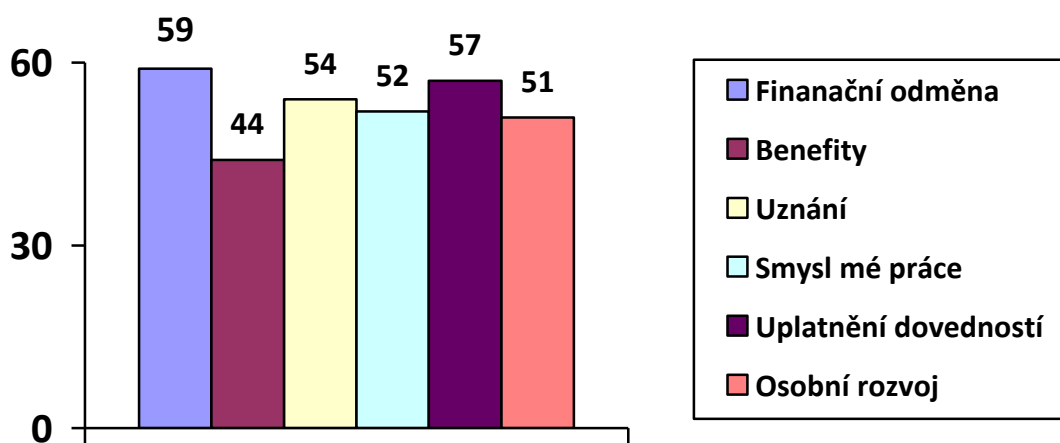
Průměrné hodnocení jednotlivých motivů:

1. Finanční odměna – 4,778
2. Osobní rozvoj – 4,194
3. Uznání – 4,083
4. Uplatnění dovedností – 4,083
5. Smysl mé práce – 3,972
6. Benefity – 3,722

9. otázka pro manažery

Tato otázka pro manažery byla stejná jako otázka pro vedené pracovníky. Manažeři byli požádáni o ohodnocení jednotlivých motivů. Manažeři byli přiřazovali skóre 1-5 k jednotlivým motivům, kde 5 znamenalo nejsilnější motiv a 1 nejslabší. Skóre bylo sečteno a zaneseno na graf 18.

9. Bodování jednotlivých motivů ke stávající práci z pohledu manažerů



Graf 18 – 9. otázka – motivy (manažeři)

Zdroj: vlastní zpracování

Na prvním místě a tedy jako nejsilnější motiv opět vyšla „finanční odměna“ s 59 body. Na druhém místě pouze se ztrátou dvou bodů vyšlo „uplatnění dovedností“ s 57 body. Jako třetí nejsilnější motiv vyšlo „uznání“ s 54 body. Následuje motiv „smysl mé práce“ s 52 body, dále „osobní rozvoj“ s 51 body a na posledním místě z nabízených možností opět „benefity“ se 44 body.

Průměrné hodnocení jednotlivých motivů:

1. Finanční odměna – 4,917
2. Uplatnění dovedností – 4,75
3. Uznání – 4,5

4. Smysl mé práce – 4,333
5. Osobní rozvoj – 4,25
6. Benefity – 3,667

4.3.4 Vedení

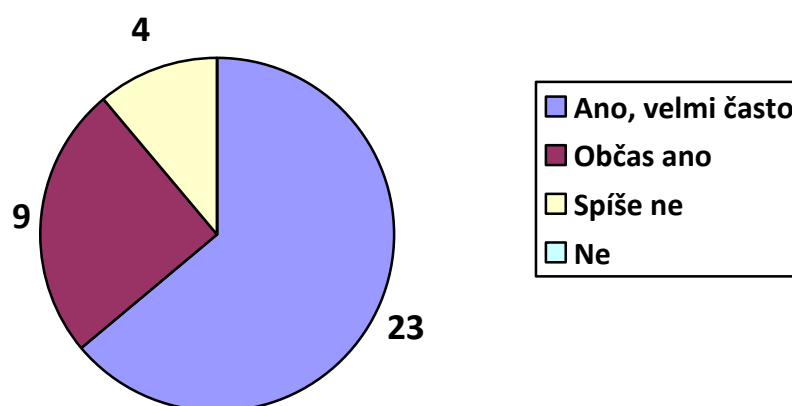
Tato část dotazníku se zabývá vedením lidí. Respondenti v této části odpovídali na otázky spojené s delegováním, rozhodováním, vnímáním manažera jako profesního vzoru a s tím jak pracovníci souhlasí s rozhodnutími manažerů.

10. otázka pro vedené pracovníky

V následující otázce byli zaměstnanci tázáni, zdali na ně nadřízení delegují úkoly.

Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 19.

10. Delegace úkolů na podřízené pracovníky



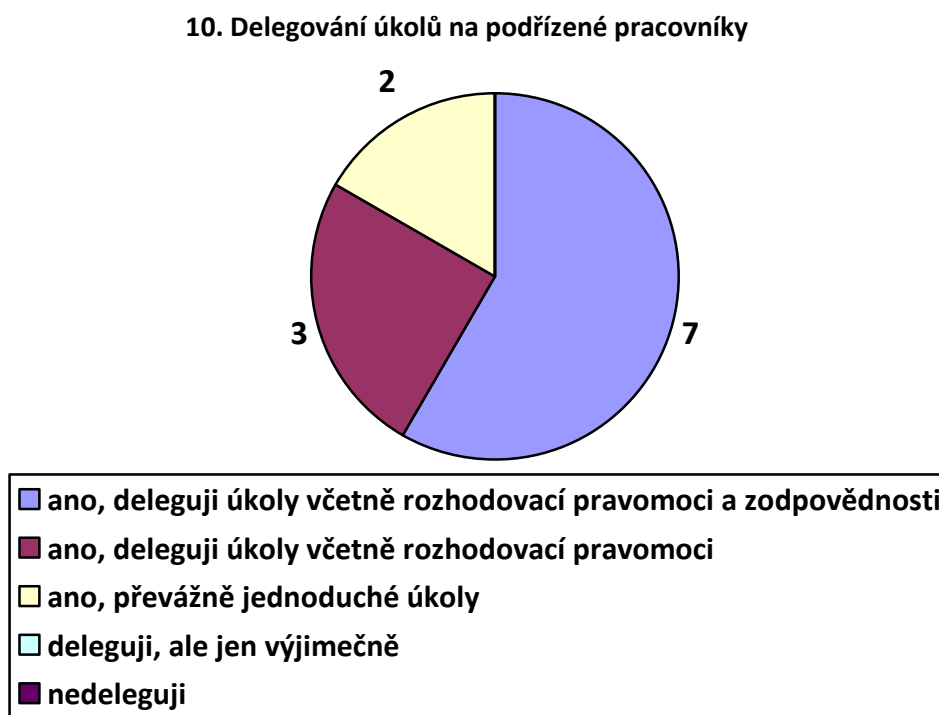
Graf 19 – 10. otázka – delegování

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 23 podřízených zaměstnanců (63,9 %), že manažer deleguje úkoly velmi často. Devět manažerů (25 %) odpovědělo, že „občas ano“ a čtyři (11,1 %), že „spíše ne“.

10. otázka pro manažery

V následující otázce byli manažeři tázáni, zdali delegují na své podřízené pracovníky, a zdali včetně rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 20.



Graf 20 – 10. otázka – delegování (manažeři)

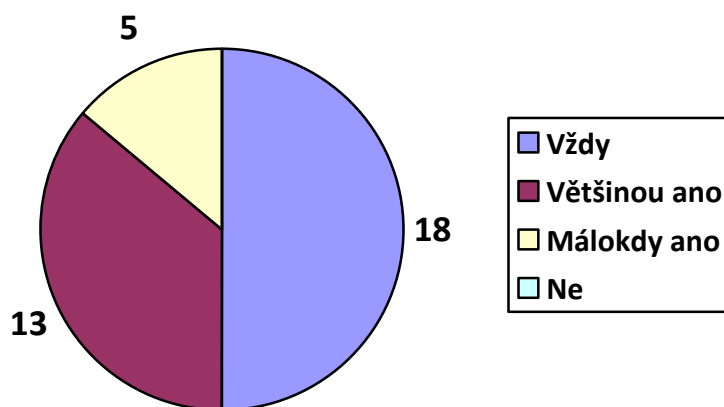
Zdroj: vlastní zpracování

Sedm manažerů z dvanácti (58,3 %) odpovědělo, že delegují úkoly včetně rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti. Tři manažeři (25 %) odpověděli, že delegují úkoly včetně rozhodovací pravomoci a dva manažeři (16,7 %) odpověděli, že delegují, ale převážně jednoduché úkoly.

11. otázka pro vedené pracovníky

V následující otázce byli podřízení zaměstnanci tázáni, zdali se mohou podílet na rozhodování při plnění svých úkolů. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 21.

11. Rozhodování při plnění úkolů



Graf 21 – 11. otázka – rozhodování

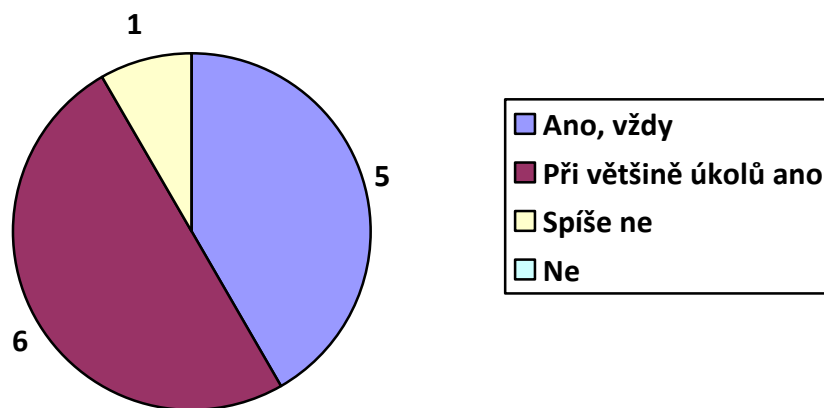
Zdroj: vlastní zpracování

Osmnáct z třiceti šesti podřízených (50 %) odpovědělo, že se vždy mohou podílet na rozhodování při plnění svých úkolů. Třináct podřízených zaměstnanců (36,1 %) odpovědělo, že se většinou mohou podílet na rozhodování a pět zaměstnanců (13,9 %) odpovědělo, že jen málokdy se mohou podílet na rozhodování.

11. otázka pro manažery

V následující otázce byli manažeři tázáni, zdali chtějí, aby podřízení pracovníci sami rozhodovali při plnění úkolů. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 22.

11. Žádanost samostatného rozhodování pracovníků při plnění úkolů



Graf 22 – 11. otázka – rozhodování (manažeri)

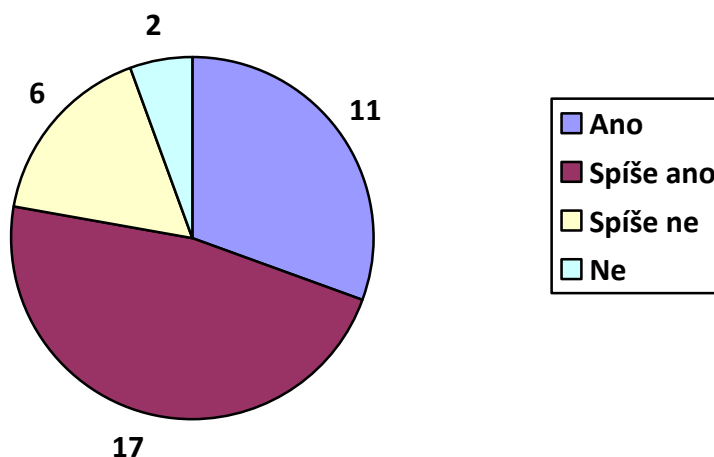
Zdroj: vlastní zpracování

Pět z dvanácti manažerů, tedy 41,7 % manažerů, odpovědělo, že vždy chtějí, aby podřízení sami rozhodovali při plnění úkolů. Šest manažerů, tedy polovina, odpovědělo, že chtějí, aby podřízení sami rozhodovali při většině úkolů a jeden manažer (8,3 %) odpověděl, že spíše nechce, aby podřízení sami rozhodovali.

12. otázka pro vedené pracovníky

V následující otázce byli vedení zaměstnanci tázáni, zdali vnímají svého nadřízeného jako profesní vzor. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 23.

12. Vnímání svého nadřízeného jako profesního vzoru



Graf 23 – 12. otázka – manažer vzorem

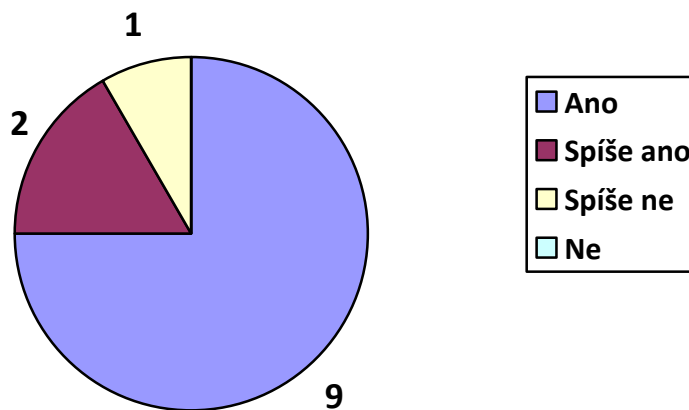
Zdroj: vlastní zpracování

Jedenáct podřízených pracovníků (30,6 %) odpovědělo, že svého nadřízeného vnímají jako vzor. Sedmnáct podřízených pracovníků (47,2 %) odpovědělo „spíše ano“, tedy že svého nadřízeného považují za profesní vzor, ale možná s nějakými rezervami. Šest podřízených pracovníků (16,7 %) odpovědělo, že svého nadřízeného spíše nevnímají jako profesní vzor a dva podřízení pracovníci (5,6 %) odpověděli, že svého nadřízeného neberou jako vzor.

12. otázka pro manažery

Manažeri byli v následující otázce tázáni, zdali se snaží být pro jimi vedené spolupracovníky vzorem. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 24.

12. Snaha být vzorem pro své podřízené pracovníky



Graf 24 – 12. otázka – manažer vzorem (manažeři)

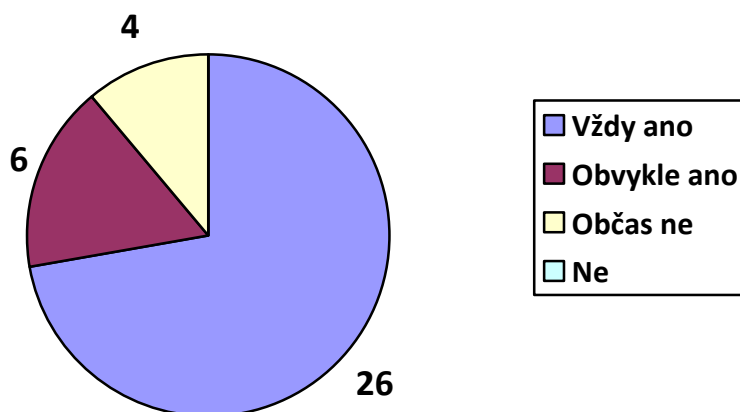
Zdroj: vlastní zpracování

Devět manažerů, tedy tři čtvrtiny, odpovědělo, že se snaží být pro podřízené pracovníky vzorem. Dva manažeři, tedy 16,7 %, odpověděli, že spíše ano a jeden manažer, tedy 8,3 %, odpověděl, že se spíše nesnaží být svým podřízeným vzorem.

13. otázka pro vedené pracovníky

V této otázce byli podřízení pracovníci tázáni, zdali obvykle souhlasí s rozhodnutími svých manažerů. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 25.

13. Souhlas s rozhodnutími nadřízených



Graf 25 – 13. otázka – souhlas s rozhodnutími

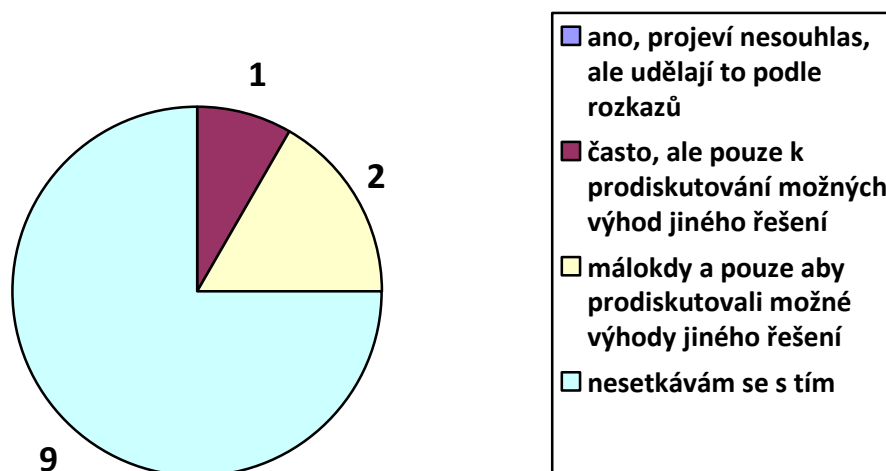
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina pracovníků odpověděla pozitivně. 26 respondentů (72,2 %) odpovědělo, že vždy souhlasí s rozhodnutími manažerů. Šest respondentů (16,7 %) odpovědělo, že souhlasí obvykle a čtyři (11,1 %), že často ne.

13. otázka pro manažery

V této otázce byli manažeři tázáni, zdali se na pracovišti setkávají s nesouhlasem ze strany podřízených. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 26.

13. Setkávání se jako manažer s nesouhlasem podřízených



Graf 26 – 13. otázka – souhlas s rozhodnutími (manažeři)

Zdroj: vlastní zpracování

Devět manažerů (75 %) odpovědělo, že se s nesouhlasem ze strany podřízených nesetkávají. Dva manažeři (16,7 %) odpověděli, že se s nesouhlasem pracovníku setkávají málokdy a jeden manažer (8,3 %), že často, ale v obou případech vede nesouhlas pouze k prodiskutování možných výhod jiného řešení.

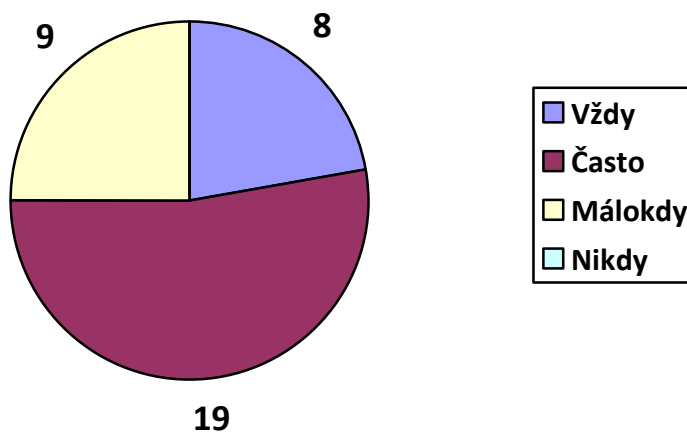
4.3.5 Kontrolování

Poslední část dotazníku se zabývá kontrolováním. Respondenti v této části odpovídali na otázky spojené s mírou v jaké je prováděna kontrola a reakcí na výsledek kontroly.

14. otázka pro vedené pracovníky

V následující otázce bylo zkoumáno do jaké míry jsou zaměstnanci kontrolováni. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 27.

14. Častost kontroly práce nadřízeným



Graf 27 – 14. otázka – kontrola

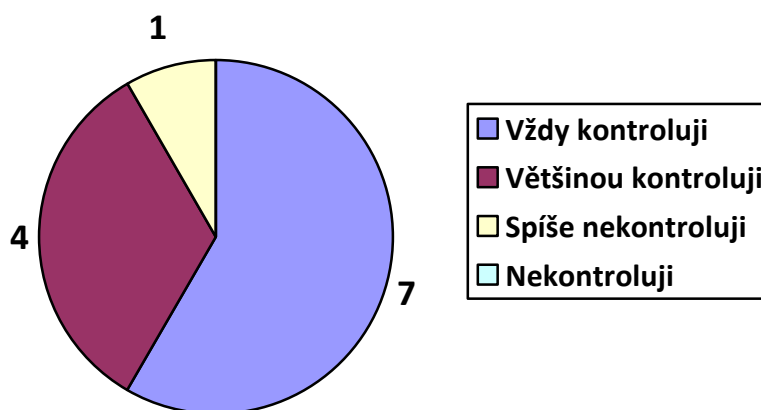
Zdroj: vlastní zpracování

Osm respondentů (8,22 %) odpovědělo, že jsou vždy kontrolováni. Devatenáct pracovníků (52,8 %) odpovědělo, že jsou kontrolováni často a devět (25 %), že málokdy.

14. otázka pro manažery

V následující otázce byli manažeři tázáni, do jaké míry kontrolují své podřízené pracovníky. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 28.

14. Častost kontrolování práce podřízených



Graf 28 – 14. otázka – kontrolování (manažeři)

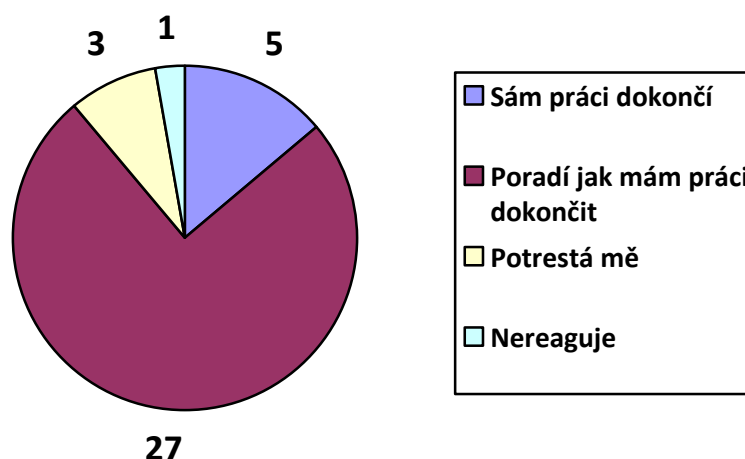
Zdroj: vlastní zpracování

Sedm manažerů (58,3 %) odpovědělo, že podřízené pracovníky kontrolují vždy. Čtyři manažeři (33,3 %) odpověděli, že většinou kontrolují a jeden (8,3 %), že spíše nekontroluje.

15. otázka pro vedené pracovníky

V poslední otázce byli pracovníci tázáni, jak reaguje manažer pokud se výsledek kontroly neshoduje s plánem. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 29.

15. Reakce manažera na nesoulad výsledku kontroly s plánem



Graf 29 – 15. otázka – reakce na kontrolu

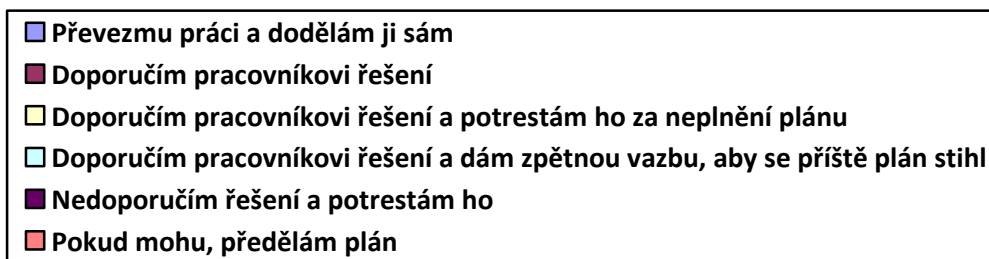
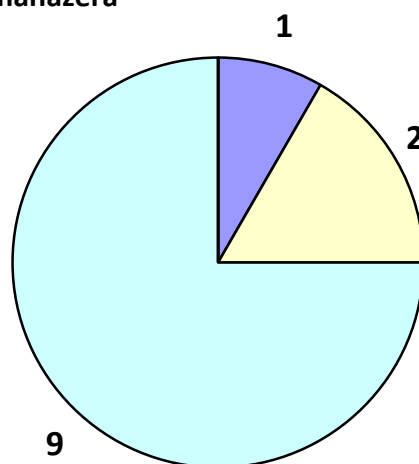
Zdroj: vlastní zpracování

27 pracovníků (75 %) odpovědělo, že jim manažer doporučí jak práci dokončit. 5 pracovníků (13,9 %) odpovědělo, že manažer práci sám dokončí. 3 pracovníci (8,3 %) odpověděli, že je manažer potrestá a jeden respondent (2,8 %) odpověděl, že manažer nereaguje.

15. otázka pro manažery

V poslední otázce pro manažery byli manažeři tázáni jak nejčastěji reagují, když se výsledek kontroly neshoduje s plánem. Výsledky otázky byly zaneseny na Graf 30.

15. Reakce manažera na nesoulad výsledku kontroly s plánem z pohledu manažera



Graf 30 – 15. otázka – reakce na kontrolu (manažeři)

Zdroj: vlastní zpracování

Jeden z manažerů (8,3 %) odpověděl, že práci převezme a dodělá ji sám. Dva manažeři (16,7 %) odpověděli, že doporučí pracovníkovi řešení a potrestají ho za neplnění plánu. Devět manažerů (75 %) odpovědělo, že doporučí pracovníkovi řešení a dají mu zpětnou vazbu pro to, aby plán příště stihl.

5 Zhodnocení výsledků a návrh zlepšujících opatření

Dotazníkové šetření se zabývalo manažerskými dovednostmi v podniku Sysmex CZ s. r. o. Byli zvláště dotazováni manažeři a podřízení pracovníci. Oba dotazníky měly podobnou strukturu a byly rozděleny do pěti částí podle jednotlivých manažerských funkcí.

5.1 Plánování

V této části byli zaměstnanci tázáni na to, zdali a jak dobře jsou obeznámeni s dlouhodobými cíli podniku, zdali se s těmito cíli ztotožňují a jsou-li jim jasně a srozumitelně zadávány úkoly. Manažeři byli poté tázáni na to, zdali považují za důležité, aby zaměstnanci znali dlouhodobé cíle podniku, zdali se s cíli sami ztotožňují a jestli věnují speciální pozornost tomu, aby byly úkoly zadávány jasně a srozumitelně.

Výsledky v této části dotazníku dopadly dobře a není třeba v této oblasti zavádět nějaké větší změny. Bylo by však dobré dbát na to, aby byli zaměstnanci důkladně seznámeni s cíli podniku, protože velká část dotazovaných v dotazníku odpověděla, že cíle podniku zná, ale ne úplně do detailu, což může avšak i nemusí být na škodu.

Z odpovědí je jinak patrné, že manažeři pokládají za důležité, aby zaměstnanci znali dlouhodobé cíle firmy, což je správný přístup. Všichni zaměstnanci včetně manažerů se ztotožňují s cíli podniku, avšak někteří více a někteří méně, nebyla na tuto otázku žádná záporná odpověď, což je dobré pro pracovní morálku a není zde tedy třeba něco měnit.

Ve třetí otázce na srozumitelnost a jasnost zadávaných úkolů byly sice zodpovězeny všechny odpovědi kladně, avšak zde by bylo na škodu opomíjet i malé nedostatky, protože úkoly by měly být zadávány jasně a srozumitelně vždy, aby bylo dosaženo efektivní práce a nedocházelo k nějakým nedorozuměním či odchýlkám, kterým by se v počátku při zadávání dalo věnovat velmi málo času navíc.

Jak již bylo zmíněno, všechny odpovědi byly kladné, avšak necelých dvacet procent respondentů odpovědělo, že jim jsou úkoly zadávány jasně a srozumitelně pouze „většinou“. Tento malý nedostatek by mohl přímo souviset s výsledkem otázky pro manažery, na kterou všichni manažeři kromě dvou (necelých sedmnáct procent manažerů, kteří odpověděli „většinou ano“) odpověděli, že srozumitelnému a jasnému zadávání úkolů věnují speciální pozornost vždy.

Zde bylo tedy doporučení pro manažery jednoduché a jasné, bylo doporučeno, aby speciální pozornost zadávání úkolů věnovali vždy, a že může pomoci i rychlé ubezpečení se, že pracovníci pokynům manažera rozumí i například stručnou otázkou „je vše jasné?“.

S tímto doporučením však souvisí ruku v ruce i doporučení, aby se manažeři snažili budovat s pracovníky takový vztah, kdy pracovníci nebudou váhat na něco se zeptat.

5.2 Organizování

Tato část dotazníku byla zaměřena na funkci organizování. Jak pracovníci, tak manažeři byli tázáni, zdali jsou úkoly v rámci oddělení spravedlivě rozděleny a zdali spolu jednotlivá oddělení efektivně spolupracují.

Z výsledků vyšlo, že v rámci oddělení jsou úkoly rozděleny spravedlivě. Pouze malá část pracovníků odpověděla negativně a je otázka do jaké míry je těchto pár odpovědí založených na objektivních příčinách a do jaké míry na subjektivním pocitu těchto pár respondentů.

Na otázku, zdali jednotlivá oddělení spolupracují efektivně, byly odpovědi velmi odlišné a vychází z nich, že mezi jednotlivými odděleními možná dochází k rozporům. Podniku je doporučeno aby blíže vyzoroval, mezi kterými odděleními dochází k rozporům, případně proč jejich spolupráce není efektivní a jasně vymezil pravidla a procesy pro zajištění efektivní spolupráce a zamezení neshod. Pro zajištění těchto kroků by bylo vhodné vybrat kompetentního manažera, či tým manažerů, kteří by se daným problémem zabývali. Tohoto manažera či tým manažerů by bylo vhodné proškolit před prováděním změn manažerským kurzem od topvision.cz: „jak úspěšně řídit změny“, který vede Petra Zárubová a dá se objednat na termín 28. 4. 2020 za 5 990kč bez DPH.

5.3 Personalistika

V této části dotazníků, která se týkala personalistiky a věcí s ní spojenými, byli respondenti tázáni na kvalitu pracovního prostředí, na motivaci a možnost k projevení iniciativy a na motivy ke stávající práci.

Na otázky týkající se pracovního prostředí všichni odpověděli kladně a není třeba zde něco měnit, firma zajišťuje příjemné pracovní prostředí a manažeři se ho snaží udržovat a případně vylepšovat.

Dobré výsledky vyšly i u možnosti k projevení iniciativy. Z celkových třiceti šesti dotazovaných pouze jeden odpověděl, že možnost projevít iniciativu má pouze občas a naopak třicet dva pracovníků odpovědělo s jistotou, že vždy.

Na otázku, zdali jsou pracovníci motivovaní k projevení iniciativy už několik respondentů (5) odpovědělo negativně, že spíše ne. Ačkoliv zde manažeři asi ve většině případů odvádějí dobrou práci vzhledem ke zbylým kladným odpovědím, není na škodu doporučit, aby manažeři chválili projevení iniciativy a to i například nápady, které se neaplikují a ukáží se jako neúčinné. Je třeba ocenit zaměstnance, který se kreativním myšlením pokusil něco zlepšit, protože přístup takového zaměstnance je přístup, který moderní firma potřebuje.

V otázce na motivy k práci manažeři i pracovníci zvolili jako nejsilnější motiv finanční odměnu a nejslabší z nabízených benefity. Záleží na podniku jaká část rozpočtu jde na mzdy a jaká na benefity a to, že jsou benefity voleny jako nejslabší motiv nutně nemusí znamenat, že by byly benefity špatně zvoleny. Dalo by se hodnotit kladně, že jsou jednotlivé motivy zastoupeny relativně rovnoměrně a nedochází k žádným velkým extrémům. Pokud má však podnik velké rozpočty na benefity, bylo by vhodné jejich důkladné přezkoumání a vytvoření speciálního průzkumu pro zaměstnance na toto téma. To by mohl vytvořit pracovník personálního oddělení a rozdat zaměstnancům firmy v tištěné podobě, nebo využitím online dotazníků prostřednictvím například platformy survio.com. Průzkum by zjišťoval spokojenost pracovníků s jednotlivými benefity a co by si naopak přáli doplnit. Podle takového výzkumu by se mohly benefity obměnit na míru pracovníkům a personálnímu pracovníkovi by výzkum zabral pouze několik hodin práce.

5.4 Vedení

V této části respondenti odpovídali na otázky týkající se vedení. Otázky se týkaly delegování, rozhodování, vnímání manažera jako vzoru a souhlasu s rozhodnutími.

Manažeři delegují na své pracovníky, z veliké části i rozhodovací pravomoci a zodpovědnost za plnění. Většina zaměstnanců sama odpovídá, že se může podílet na rozhodování při plnění úkolů.

Manažeři (kromě jednoho) odpovídají, že se snaží být pro jimi vedené spolupracovníky vzorem. Většina pracovníků odpověděla, že svého nadřízeného vnímá jako vzor. Necelá čtvrtina odpověděla záporně, že spíše ne (6) a ne (2). Manažerům, kteří si nejsou jistí svými vůdcovskými dovednostmi je doporučeno prostudování literatury a to například knihy Management a leadership od Michaela Armstronga, která se dá aktuálně (březen, 2020) pořídit za cenu pohybující se mezi 400-500 Kč. Rovněž se dá využít možnosti manažerských kurzů, což je dražší, ale pravděpodobně účinnější varianta. V takovém případě lze doporučit například kurz Leadership – inspirativní vedení, které se dá zakoupit na stránce gradua.cz. Tento dvoudenní kurz lze objednat již na termínu 16.-17. 4. 2020 za cenu 8 200 Kč bez DPH.

V otázkách na souhlas pracovníků s rozhodnutími svých nadřízených vycházely slušné výsledky. Většina pracovníků souhlasí vždy a nebo obvykle s rozhodnutími svých nadřízených. Pouze čtyři pracovníci odpověděli s lehkým zápor, že občas nesouhlasí. Není zde tedy potřeba doporučovat nějaká zlepšující opatření.

5.5 Kontrola

Poslední část se zabývala funkcí kontrolování. Pracovníci byli tázáni jak často jsou kontrolováni a manažeři jak často kontrolují a všichni společně – jak manažer reaguje v případě, že se výsledek kontroly neshoduje s plánem.

Z výsledků vychází, že manažeři práci podřízených pracovníků ve většině případů kontrolují. Čtvrtina pracovníků odpověděla, že je manažeři kontrolují málokdy, což nutně nemusí znamenat, že je něco špatně. Kontrolu musí zvážit každý manažer sám a vyhodnotit jak nezbytné je daný úkol kontrolovat.

Na otázku, jak se manažer vypořádá s výsledkem kontroly, pokud neodpovídá plánu, odpovědělo pět pracovníků, že manažer práci dokončí sám a jeden, že nereaguje. Takové jednání by manažer neměl volit, v takovém případě by bylo vhodnější buď nasměrovat pracovníka správným směrem a případně mu vypomoci, nebo práci opravdu sám dokončit, pokud by to pracovník sám nestihl a vyvodit z toho nějaká opatření. Zjistit proč pracovník

úkol nezvládl, případně ho přeškolit, nebo ho přihlásit na vhodný kurz, který by odstranil zjištěné nedostatky.

6 Závěr

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu manažerských dovedností a funkcí užívaných v podniku Sysmex CZ s. r. o., analýza vychází z dotazníkového šetření a jejím cílem je zmapování situace managementu podniku a odhalení nedostatků, které povedou k navržení zlepšujících opatření. Cílem zlepšujících opatření je zvýšení efektivity podniku.

Praktická část se opírá o část teoretickou, která je výsledkem literární rešerše. Teoretická část se zabývá managementem, manažerem a jeho dovednostmi, rolemi manažera a manažerskými funkcemi.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na základě dvou dotazníků, jednoho pro manažery a jednoho pro podřízené pracovníky. Otázky jsou uzavřené se čtyřmi až šesti odpověďmi a jsou vždy v obou dotaznících zaměřené na obdobná témata, aby se spolu daly porovnávat jednotlivé výsledky. Obou dotazníků celkově se zúčastnilo 48 respondentů.

Práce manažera vyžaduje mnoho úsilí a v neustále se měnících podmínkách dnešního světa vyžaduje reagovat pohotově na situaci a nepřestávat se učit novým věcem i s roky manažerské praxe. Z dotazníkového šetření vychází, že podnik a jeho manažeři si vedou velmi dobře, podřízení své manažeři ve většině případů hodnotí velmi pozitivně a z otázek pro manažery je také zřejmé, že ke své práci mají dobrý přístup. Podniku byla navržena zlepšující opatření, protože vždy je možnost něco zlepšovat, nebo se dále vzdělávat. Opatření se týkají odhalených „slabších míst“ podniku a měla by vést ke zlepšení efektivity firmy jako celku.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

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

JAY, Ros a Richard TEMPLAR. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

7.2 Internetové zdroje

Systemex. Úvodní slovo. Systemex.cz [online]. [cit. 25.2.2020]. Dostupné z: <https://www.systemex.cz/o-spolecnosti/o-nas.html>.

8 Přílohy

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha 2 – Dotazník pro manažery

Příloha 1 – Dotazník pro zaměstnance

Anonymní dotazník pro zaměstnance

Manažerské dovednosti

Zakroužkujte jednu hodící se odpověď

1. Jsem obeznámen s dlouhodobějšími cíli a záměry podniku
 - a. ano
 - b. ano, ale ne úplně detailně
 - c. spíše ne
 - d. ne
2. S cíli podniku se ztotožňuji a práci se snažím vykonávat v jejich souladu
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
3. Mám jasně a srozumitelně stanovené úkoly
 - a. vždy
 - b. většinou ano
 - c. občas ano
 - d. ne
4. Jsou úkoly v rámci oddělení spravedlivě rozděleny?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
5. Spolupracují spolu jednotlivá oddělení efektivně?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
6. Zajišťuje firma příjemné pracovní prostředí?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
7. Mám možnost projevit iniciativu a svůj nápad či řešení navrhnout vedení?
 - a. vždy
 - b. většinou ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
8. Jsem motivován k projevení iniciativy
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne

9. Obodujte, prosím, motivy, které Vás nejvíce motivují k práci
(zakroužkujte jedno číslo na každém řádku, 1 - nejslabší motiv, 5 - nejsilnější motiv)
- | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| a. finanční odměna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. benefity | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. uznání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. smysl mé práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. uplatnění dovedností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. osobní rozvoj (vzdělávání) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
10. Deleguje manažer úkoly na vedené spolupracovníky?
- ano, velmi často
 - občas ano
 - spíše ne
 - ne
11. Mohu se podílet na rozhodování při plnění svých úkolů
- vždy
 - většinou ano
 - málokdy ano
 - ne
12. Svého nadřízeného vnímám jako vzor pro danou profesi
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
13. Souhlasím s rozhodnutími svých nadřízených
- vždy ano
 - obvykle ano
 - občas ne
 - ne
14. V jaké míře je vaše práce kontrolována Vaším nadřízeným?
- vždy
 - často
 - málokdy
 - nikdy
15. Pokud se výsledek kontroly neshoduje s plánem, jak manažer obvykle reaguje?
- sám práci dokončí
 - poradí jak mám práci dokončit
 - potrestá mě
 - nereaguje

Anonymní dotazník pro manažery
Manažerské dovednosti

Zakroužkujte jednu hodící se odpověď

1. Pokládáte za důležité, aby zaměstnanci znali dlouhodobé cíle firmy?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
2. Ztotožňujete se s cíli podniku a vykonáváte práci v jejich souladu?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
3. Věnujete speciální pozornost tomu, aby byly úkoly zadány jasně a srozumitelně?
 - a. ano, vždy
 - b. většinou ano
 - c. občas ano
 - d. ne
4. Jsou úkoly v rámci oddělení spravedlivě rozděleny?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
5. Spolupracují spolu jednotlivá oddělení efektivně?
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
6. Podílíte se na tvorbě a údržbě příjemného pracovního prostředí?
 - a. ano, snažím se být milý na své kolegy a vymýšlím čím vylepšit kancelář
 - b. ano, snažím se být milý na své kolegy
 - c. moc se tím nezabývám
 - d. vůbec se tím nezabývám
7. Vyslechnete nápady či řešení, se kterými přijdou zaměstnanci?
 - a. vždy
 - b. většinou ano
 - c. občas ano
 - d. ne
8. Snažíte se vést a motivovat své podřízené k projevení iniciativy?
 - a. ano, při každé příležitosti
 - b. občas ano, avšak prioritou je, aby plnili své úkoly včas
 - c. spíše ne
 - d. ne

9. Obodujte, prosím, motivy, které Vás nejvíce motivují ke své práci
(zakroužkujte jedno číslo na každém řádku, 1 - nejslabší motiv, 5 - nejsilnější motiv)
- | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| a. Finanční odměna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Benefity | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Uznání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. smysl mé práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e. uplatnění dovedností | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f. osobní rozvoj (vzdělávání) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
10. Delegujete na podřízené pracovníky?
- ano, převážně jednoduché úkoly
 - ano, deleguji úkoly včetně rozhodovací pravomoci
 - ano, deleguji úkoly včetně rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti
 - deleguji, ale jen výjimečně
 - nedeleguji
11. Chcete, aby podřízení pracovníci při plnění svých úkolů sami rozhodovali?
- ano, vždy
 - při většině úkolů ano
 - spíše ne
 - ne
12. Snažíte se být pro vámi vedené spolupracovníky vzorem?
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
13. Setkáváte se s nesouhlasem pracovníků s Vašimi rozhodnutími?
- ano, projeví nesouhlas, ale udělají to podle rozkazů
 - často, ale pouze k prodiskutování možných výhod jiného řešení
 - málokdy a pouze aby prodiskutovali možné výhody jiného řešení
 - nesetkávám se s tím
14. Do jaké míry kontrolujete práci podřízených pracovníků?
- vždy kontroluji
 - většinou kontroluji
 - spíše nekontroluji
 - nekontroluji
15. Jak v případě kontroly nejčastěji reagujete, když skutečnost neodpovídá plánu?
- převzmu práci a dodělám ji sám
 - doporučím pracovníkovi řešení
 - doporučím pracovníkovi řešení a potrestám ho za neplnění plánu
 - doporučím pracovníkovi řešení a dám zpětnou vazbu, aby se příště plán stihl
 - nedoporučím řešení a potrestám ho
 - pokud mohu, předělám plán