

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Hana Šrámková

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Hana Šrámková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

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

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

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

Metodika

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

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

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

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.

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

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TEMPLAR, R., JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 20. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 02. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc., vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení bakalářské práce, za cenné rady a připomínky, které mi umožnily tuto práci vypracovat.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku řízení manažerských dovedností ve zvoleném podniku. V teoretické části, která je zpracována na základě poznatků z odborné literatury, jsou specifikována témata management, osobnost manažera a klíčové dovednosti v řízení. Vlastní šetření je provedeno formou řízeného rozhovoru a dotazníkové metody ve vybraném podniku. Podnik je nejdříve stručně charakterizován, poté následuje zpracování rozhovoru s představitelem společnosti. Dotazníkové šetření je provedeno s vedoucím pracovníkem a několika manažery. Dotazník je složen ze dvou částí. Identifikační část respondenty rozlišuje podle čtyř faktorů a následuje část, kde se hodnotí významnost dvanácti dovedností, které byly vybrány jako důležité. Výsledky dotazníku slouží k nastínění zásadních manažerských dovedností v podniku. Manažerovi nestačí zvládat kvalitně pouze jednu z dovedností, ale dobrý manažer musí ovládat všechny podstatné dovednosti komplexně. V závěru práce jsou uvedeny návrhy, které mohou vést k udržení a zlepšení řídicích dovedností v této společnosti.

Klíčová slova: řízení podniku, řídicí proces, management, manažerské role, osobnost manažera, manažerské dovednosti, manažerské kompetence

Managerial skills

Summary

This bachelor thesis is focused on the issue of managing managerial skills in the selected company. In the theoretical part, which is elaborated on the basis of the literature, the topics of management, manager's personality and key management skills are specified. The actual survey is conducted in the form of a controlled interview and questionnaire method in the selected company. The company is first briefly characterized, followed by an interview with the company representative. The questionnaire survey is conducted with a manager and several managers. The questionnaire is composed of two parts. The identifying part of the respondents is distinguished by four factors, followed by the part where the significance of the twelve skills that were selected as important is evaluated. The results of the questionnaire serve to highlight the core managerial skills in the company. The manager is not enough to manage only one skill, but the good manager has to master all the essential skills in a comprehensive way. At the end of the paper are presented suggestions that can lead to maintaining and improving management skills in this company.

Keywords: business management, management process, management, managerial roles, manager personality, managerial skills, managerial competencies

Obsah

1 Úvod	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.2 Osobnost manažera	14
3.3 Manažerské role	16
3.4 Manažerské dovednosti	17
3.4.1 Plánování	17
3.4.2 Rozhodování	19
3.4.3 Organizování.....	20
3.4.4 Analýza.....	21
3.4.5 Komunikace.....	22
3.4.6 Motivace	24
3.4.7 Kontrola.....	26
3.4.8 Kreativita	28
3.4.9 Vedení lidí	28
3.4.10 Hodnocení.....	30
4 Vlastní zpracování	32
4.1 Charakteristika společnosti.....	33
4.2 Řízený rozhovor.....	33
4.2.1 Základní informace	33
4.2.2 Seznam otázek	33
4.2.3 Zpracování rozhovoru	34
4.3 Dotazník.....	35
4.3.1 Identifikační část	36
4.3.2 Hodnocení manažerských dovedností.....	41
5 Vyhodnocení.....	44
6 Závěr	48
7 Seznam použitých zdrojů	50
8 Přílohy	52

Seznam obrázků

Obr. 1 Osobnost člověka	15
-------------------------------	----

Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 - Pohlaví	36
Tabulka 2 - Věk.....	37
Tabulka 3 - Délka praxe	39
Tabulka 4 - Vzdělání	40
Tabulka 5 - Hodnocení dovedností	42
Tabulka 6 - Hodnocení dovedností	42
Tabulka 7 – Vyhodnocení dovedností.....	45

Graf 1 - Pohlaví.....	37
Graf 2 - Věk	38
Graf 3 - Délka praxe.....	39
Graf 4 - Vzdělání.....	41
Graf 5 - Hodnocení dovedností.....	43

1 Úvod

V každém podniku se nachází člověk, který je zodpovědný za organizaci a řízení určité oblasti nebo celého podniku. Takovým člověkem je manažer, jehož hlavním úkolem je řízení, plánování, organizování, rozhodování, kontrolování, hodnocení a vedení lidí. Osobnost manažera je důležitá v každé společnosti, proto je dobré vědět, co by měl dobrý manažer umět. Každý se nemůže stát manažerem, protože pro tuto práci je potřebné mít určité vlohy a dovednosti.

Tato práce se zabývá dovednostmi, které jsou významné pro každého manažera a bez nichž není možné náležitě vykonávat řízení podniku. Téma manažerských dovedností bylo zvoleno z důvodu aktuálnosti a s přihlédnutím na důležitost pozice manažera v každé společnosti.

Teoretická část práce je zaměřena na shrnutí základních pojmů, které s danou problematikou souvisí. Jsou zde charakterizované pojmy management, osobnost manažera a následuje rozlišení několika podstatných dovedností, které jsou jednotlivě charakterizovány. Vlastní šetření je orientováno na analýzu některých důležitých dovedností ve vybraném podniku. K této analýze byly využity metoda řízeného rozhovoru s představitelem společnosti a dotazníkové šetření s několika manažery v podniku. Výsledné poznatky byly porovnány s teoretickými znalostmi a v závěru práce byly zmíněny návrhy na udržování a rozvíjení zmiňovaných dovedností pro budoucí rozvoj podniku.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Tato práce se zabývá řešením otázky manažerských dovedností. Cílem práce je specifikovat nejdůležitější dovednosti v řízení. Dovednosti se dělí na měkké a tvrdé, ale tato práce se zaměřuje převážně na měkké dovednosti. Úkolem teoretické části, která se opírá o zpracované přístupy odborníků, je charakterizovat základní pojmy zvolené problematiky a vystihnout podstatu několika klíčových dovedností. Praktická část je zaměřena na analýzu dovedností ve vybraném podniku. Cílem je pomocí teoretických poznatků a následného šetření v podniku zachytit vývoj dovedností, které jsou pro manažery významné, odhalit případné nedostatky a přispět k problematice návrhem řešení, které by vedlo k udržení a rozvíjení jednotlivých dovedností.

2.2 Metodika

Ke splnění hlavních cílů práce byla zvolena metodika, která práci rozděluje na dvě hlavní části, část teoretickou a část praktickou.

V teoretické části byly zkoumány poznatky z vybrané problematiky pomocí vydaných odborných publikací. Jsou zde uvedena teoretická východiska a základní pojmy získané z literárních rešerší. Tato část pojednává o konceptu managementu, základních rysech a rolích osobnosti manažera a dále specifikuje dovednosti klíčové pro řízení podniku. Vybranými charakterizovanými dovednostmi jsou plánování, rozhodování, organizování, analýza, komunikace, motivace, kontrola, kreativita, vedení lidí a hodnocení.

Druhá část práce představuje vlastní zpracování problematiky manažerských dovedností. Pro vlastní šetření byla vybrána společnost, která dlouhodobě působí na trhu finančního poradenství. V této části práce probíhalo šetření formou řízeného rozhovoru a formou dotazníku.

Řízený rozhovor probíhal s hlavním představitelem společnosti a skládal se z deseti otevřených otázek, na které vedoucí sděloval své názory a rozhodující problémy pro společnost. Vedoucí pracovník nebyl nucen striktně odpovídat na jednotlivé otázky, ale

jednalo se z jeho strany především o sdělování vlastních názorů k danému tématu. Rozhovor sloužil k získání informací o založení, fungování a jednotlivých činnostech společnosti X. Dále měl pomoci zorientovat se v dané oblasti a následně řešit otázku konkrétních manažerských dovedností.

S pomocí teoretických znalostí, které byly nabyty v rámci studia literárních publikací a s přihlédnutím k názorům vedoucího pracovníka získaných z rozhovoru, bylo možné sestavit dotazník. Dotazník byl rozdělen na dvě části. Část identifikační, která měla rozlišit respondenty podle věku, pohlaví, délky praxe v oboru a nejvyššího dosaženého vzdělání. Druhá část byla zaměřena na hodnocení významnosti dvanácti dovedností. Tyto dovednosti byly vybrány jako nejdůležitější pro každého řídicího pracovníka na základě znalostí získaných z literárních zdrojů.

Dotazníkového šetření se účastnil vedoucí pracovník, se kterým byl v první fázi šetření proveden rozhovor. Dále byl dotazník předán osmi pracovníkům ze stejného podniku na pozici manažera.

Pro hodnocení konkrétních dovedností měli respondenti k dispozici hodnotící rozpětí 1-5, kde stupeň jedna hodnotil dovednost jako velmi významnou a stupeň pět jako nevýznamnou. Vedoucí pracovník přidal k hodnocení ještě návrh pořadí jednotlivých dovedností. Pomocí všech hodnocení bylo možné určit, které dovednosti jsou považovány za klíčové a nezbytné pro každodenní práci v pozici manažera.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management se začal vyvíjet v podmínkách, kdy přestala stačit individuální snaha a bylo nutné zapojit do procesů více lidí a spolupracovat. V managementu nejde o konání jednotlivce, je postaven na dělbě práce, spolupráci a návaznosti dílčích procesů, které směřují k dosažení společných cílů. (Němeček a Zich, 2009)

Pojem management má v dnešní době mnoho definic. Označuje neustálý proces, který má za úkol zajistit cíle podniku a uspokojit požadavky zákazníka. Jedná se o organizované řízení a koordinaci činností zaměstnanců celé společnosti. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Management se dá také vymezit jako soubor doporučení, názorů a zkušeností vedoucích pracovníků, kteří k dosažení firemních cílů uplatňují funkce, jako například: plánování, organizování, rozhodování, komunikaci a kontrolu. (Cejthamr a Dědina, 2010)

3.1.1.1 Úrovně managementu

V dnešní době se manažeři obvykle dělí do tří nadcházejících úrovní:

1. Manažeři první linie – do této skupiny se řadí mistři, vedoucí dílen nebo předáci. Tato úroveň manažerského postavení je jen o stupeň výše nad pracovníky výkonnými.
2. Střední manažeři – v této kategorii lze nalézt velký počet řídicích pracovníků. Náleží sem vedoucí nákupu, prodeje nebo jiných útvarů, anebo manažeři závodů. Až 40 % pracovního času v této kategorii zabírá získávání a poskytování informací.
3. Vrcholoví manažeři – mohou být známí také pod názvem top manažeři. Tato kategorie manažerů má důležitý význam, protože závěrečné výsledky ovlivňuje právě jejich práce. Top manažeři často koordinují jednotlivé činnosti a v některých případech se ujímají odpovědnosti za vlastníky. (Veber, 2000)

3.2 Osobnost manažera

Manažer je vedoucí pracovník, který vykonává řízení ve společnosti a jehož hlavním úkolem je vytvoření prostředí pro uskutečňování práce jednotlivců tak, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků. (Cejthamr a Dědina, 2010) Pauknerová (2006) charakterizuje řídicího pracovníka jako osobu, která stanovuje co, kdy a za jakých podmínek se bude odehrávat na pracovišti.

“Zjednodušeně můžeme stanovit, že manažer je ten, kdo pracuje s lidmi, koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů.” (Němeček a Zich, 2009)

Osobnost je souhrn všech vlastností, které vytváří jedince. Jsou to rysy, které jsou pro daného člověka typické. Mohou to být emoce, hodnoty, postoje, motivy a zájmy. To, jakou má manažer osobnost se projevuje na jeho jednání a má dopad na celkové vedení a postoj k organizaci společnosti. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Z psychologického hlediska lze za osobnost označit každého z nás, protože každý je výjimečný a jedinečný. Osobností se člověk nerodí, ale stává se jí postupným vývojem v průběhu času prostřednictvím faktorů sociálních, biologických a přispěním faktoru sebeutváření. (Pauknerová, 2006)

Základními vlastnostmi osobnosti jsou postoje, charakter a temperament. (Pauknerová, 2006) Tyto rysy mají vliv na chování, reagování a prožívání osoby. Během života se příliš nemění a z toho důvodu je možné v normálních situacích odhadnout chování jedince. (Rymešová a Chamoutová, 2014)

V běžné praxi rozdělujeme osobnost na tři složky, které se vyjadřují jako odpověď na základní otázky:

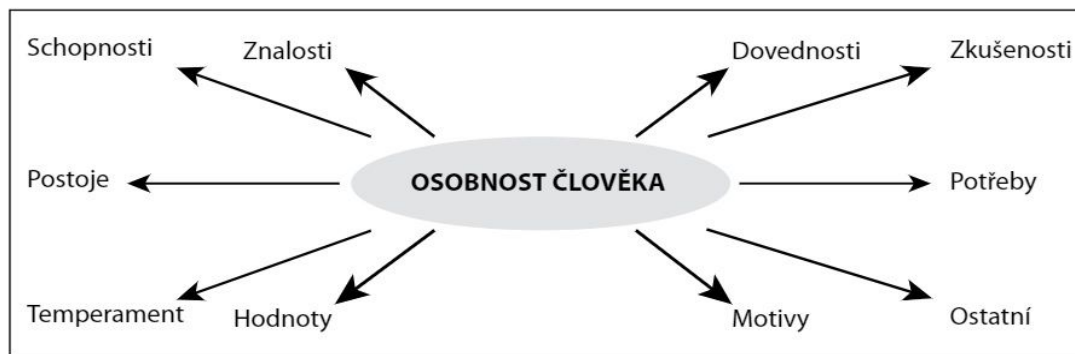
- „Co člověk dokáže, co umí?“
- „Co člověk chce?“
- „Jaký člověk je?“

Na první otázku se dá reagovat v podobě popisu vloh, dovedností, schopností a znalostí. Co člověk chce, se dá přeložit jako otázka snahy jedince. Jakou má motivaci a jaké potřeby ho vedou k danému chování. Na poslední otázku se dá odpovědět pomocí

dvou složek, které tvoří profil osobnosti, a to temperament a hodnocení charakteru. (Rymešová a Chamoutová, 2014)

Na obrázku (Obr. 1) je možné vidět grafické znázornění vlastností a rysů, které ovlivňují osobnost člověka.

Obr. 1 Osobnost člověka



Zdroj: (Lojda, 2011)

3.2.1.1 Typy člověka

Podle Jungovy teorie se dá člověk dělit na čtyři typy:

1. Praktický typ – člověk, který spojuje myšlení a vnímání. Je především orientovaný na přesná fakta a je zaměřený na výkon v práci. Jeho projev často bývá ve zkrácených větách a má tendenci přikazovat.
2. Koncepční typ – kombinuje myšlení s intuicí. Do této kategorie spadá člověk přicházející často s novými nápady, podporující pracovní nasazení svých kolegů a iniciující nové přístupy.
3. Společenský typ – sdružuje vnímání a cítění. Jedná se o osobu, která je velmi společenská a zajímá se o potřeby druhých. Bývá často zaneprázdněná a má potřebu stanovovat pravidla dobrých mravů a dohlížet na jejich dodržování.
4. Kreativní typ – je kombinací cítění a intuice. Takový člověk bývá upřímný, soudržný a cílevědomý. Neochotně se přizpůsobuje ostatním a často se jedná o idealistu. (Lojda, 2011)

Proto, aby byl pracovník spokojený v práci, je důležité, aby charakter jeho osobnosti byl v souladu se zaměstnáním, které vykonává. Člověk, který je společenský, bude vynikat spíše při práci s lidmi a realistickému člověku bude spíše vyhovovat fyzická práce. Podle mnoha teorií lidí, kteří pracují v prostředí, které je v souhře s jejich osobností, budou spokojenější a je méně pravděpodobné, že práci opustí, na rozdíl od lidí, jejichž charakter osobnosti je v rozporu s prostředím. (Robbins a Coulter, 2004)

3.3 Manažerské role

Práci manažera je možné charakterizovat jako vykonávání různých rolí nebo jako soubor chování propojeného s konkrétní pozicí. Podle Henryho Mintzberga se rozlišuje několik manažerských rolí, které vychází z formálních kompetencí, díky kterým manažeři uplatňují své požadavky na podřízené pracovníky. Jedná se o role interpersonální, informační a rozhodovací. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Mezi interpersonální role se řadí nejzákladnější role vůdčí osobnosti, která společnost reprezentuje a řadí se do vrcholového managementu. Představitel organizace se účastní společenských akcí a provádí činnosti ceremoniální povahy. Dále sem patří role vedoucího, který je odpovědný za uskutečnění cílů podniku a také za kontrolu podřízených pracovníků. Jako poslední se mezi interpersonální neboli mezilidské role řadí funkce spojovacího článku, který propojuje organizaci s jejím okolím.

K rolím informačním patří příjemce informace, šířitel informace a mluvčí organizace. Příjemce, jinak řečeno dohlížitel, má na starost vyhledávání informací z vnitřních i vnějších zdrojů. Šířitel informací následně předává získané informace z externího prostředí do podniku a z interního prostředí mezi podřízené. Manažer v roli mluvčího organizace poskytuje údaje široké veřejnosti, např. potencionálním zákazníkům, médiím nebo dodavatelům.

Do poslední kategorie rolí rozhodovacích, mezi jednu ze čtyř rolí, patří role podnikatele. Vedoucí pracovník v takové roli má na starosti řízení a plánování změn v podniku a schvalování opatření vedoucích ke zdokonalení současného stavu. Řešitel problémů je role pro manažera, který napravuje poruchy a reaguje na neočekávané situace.

V roli alokátora zdrojů se objevuje manažer, který má na starosti rozdělování zdrojů, mezi které mohou patřit zásoby, čas, pracovníci nebo peníze. Alokátor zdrojů dále přijímá důležitá rozhodnutí a rozhoduje o jejich provedení. Poslední role patří vyjednávači, který se účastní významných jednání s podniky nebo jednotlivci. (Cejthamr a Dědina, 2010)

Mintzbergův koncept rolí doplnil o několik let později K. H. Chung o tři role administrativní. Jednalo se konkrétně o roli administrátora, kontrolora plnění úkolů a správce rozpočtů. (Kříž, 2015)

3.4 Manažerské dovednosti

Působení manažerů je velmi různorodé a zasahuje do mnoha oblastí, proto vyžaduje znalost a ovládnání určitých dovedností. Dovednosti lze charakterizovat jako určité návyky, které je možné získat cvičením a praxí. (Lojda, 2011)

Jedná se o dovednosti technické, které zahrnují výpočetní techniku a práci s technologiemi. Dále sem patří lidské dovednosti, které jsou pro manažery klíčové. Mezi ně řadíme schopnosti komunikační, spolupráci nebo motivaci. Za třetí sem přísluší dovednosti koncepční, což jsou schopnosti, které dovolují manažerům pohlížet na podnik jako na celek a vnímat jednotlivé vazby mezi částmi organizace. (Cejthamr a Dědina, 2010) Lojda (2011) sem řadí ještě dovednosti osobního charakteru, kam zařazujeme například sebereflexi a poznání sebe sama.

3.4.1 Plánování

Plánování je manažerská aktivita, určující budoucí vývoj v organizaci a stanovující, jak ho má být dosaženo. Plánovací proces je výchozí pro práci ostatních manažerských funkcí. Úkolem plánování je pomocí vytvořených postupů, vymezených zdrojů a časového rámce dojít k žádoucímu konečnému stavu. (Veber, 2000)

Manažeři využívají spíše neformální způsob plánování, který se vyznačuje minimálním sdílením cílů s ostatními pracovníky a obvykle se nesepisuje. Účelem plánování je stanovení strategických cílů, které poskytují směr a mohou být formou kontroly. Dále také plánování snižuje nejistotu, protože nutí manažery dívat se dopředu a odhadovat změny a jejich dopady. (Robbins a Coulter, 2004)

3.4.1.1 Proces plánování

Plánování by mělo vyjadřovat následnost a vymezovat jednotlivé kroky. Obecný plánovací postup se dá vyjádřit v těchto deseti krocích:

1. **Východiska** – Na samém počátku plánovacího procesu stojí uvědomění si příležitostí a potřeb. Je nutné provést průzkum trhu a vyhodnotit potřeby potencionálních zákazníků a také posoudit vlastní silné a slabé stránky, kvůli pravděpodobné konkurenci.
2. **Stanovení cílů** – Cíle je nutné stanovit pro celou organizaci, ale také pro jednotlivé oblasti ve firmě. U cílů je důležité vymezit významovou náplň, způsob realizace, formu dosažení a časový horizont.
3. **Přijetí plánovacích předpokladů** – V této části procesu je nezbytné zaměřit se na prostředí, ve kterém se cíle budou vykonávat. Stanovují se prognózy vnějšího a vnitřního prostředí organizace, které nejvíce mohou ovlivnit uskutečnění plánů.
4. **Produkce alternativních postupů** – Tímto krokem se rozumí stanovení, co možná největšího počtu scénářů, které mohou během plánu nastat.
5. **Hodnocení alternativ** – Ačkoliv máme mnoho proměnných, je nevyhnutelné alternativy ohodnotit, a to pomocí vytvořených cílů a plánovacích předpokladů posouzením předností a nedostatků.
6. **Výběr postupu** – V tomto kroku se vyslovuje rozhodnutí, která alternativa byla přijata podle předchozího hodnocení. Rozhodnutí je nutné učinit i v případě, že předešlý krok neurčil neoptimálnější alternativu.
7. **Formulování návazných plánů** – S výjimkou hlavního plánu se vždy vytváří i plány návazné, které hlavní podporují. Mohou to být plány na nákup materiálu, rozvoje lidských zdrojů, vývoje výrobků a další.
8. **Realizace a sledování** – V této části dochází k transformování záměrů na skutečnost, při které se musí kontrolovat původní plán a následně se může upravovat.
9. **Přijímání nápravných opatření** – Pokud dojde k nečekaným odchylkám je potřebné nedostatky odstranit pomocí nápravných opatření.
10. **Vyhodnocení** – Závěrečným krokem plánovacího procesu je vyhodnocení získaných výsledků. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001)

3.4.2 Rozhodování

Rozhodování patří mezi čtyři hlavní funkce managementu, protože každá aktivita, kterou manažer dělá, obsahuje rozhodovací proces. Rozhodovací proces můžeme charakterizovat jako volbu ze dvou nebo více variant. Je to komplexní postup, který se dá popsat v osmi následujících krocích (Robbins a Coulter, 2004):

1. identifikace problému
2. identifikace rozhodovacích kritérií
3. přiřazení váhy kritériím
4. formulování alternativ
5. analýza alternativ
6. výběr alternativy
7. realizace alternativy
8. hodnocení efektivity rozhodnutí

Robbins a Coulter (2004) rozdělují rozhodování na tyto čtyři základní styly:

- **Direktivní styl** – Lidé, kteří využívají tento typ rozhodování, využívají ve své práci racionální myšlení, efektivitu a logiku. Mají tendenci činit rychlá rozhodnutí, která provádí s nedostatkem informací.
- **Analytický styl** – Jedná se o osoby vyžadující větší množství informací a porovnávající více alternativ, než dojdou ke konečnému rozhodnutí. Dají se charakterizovat jako pečliví a bývají tolerantnější k nejednoznačnosti než lidé s direktivním stylem rozhodování.
- **Koncepční styl** – Patří sem osoby se širokým rozhledem a tendencí porovnávat více alternativ. Jsou výkonní v hledání kreativních a nových řešení problémů v dlouhodobém horizontu.
- **Behaviorální styl** – Řadíme sem jednotlivce, kteří podporují ostatní a jsou ochotni vyslechnout nové nápady. Takový typ manažerů se vyhýbá konfliktům a vyžaduje respekt od ostatních.

Rozhodovací procesy se skládají ze dvou stránek, a to stránky meritorní neboli obsahové a stránky formálně-logické. Stránka meritorní rozděluje odlišnosti procesů podle typů obsahové náplně. Proces rozhodování se bude vždy lišit u výrobního programu, marketingové strategie nebo například u kapitálových investic. Každý typ má specifické znaky, díky kterým se při porovnávání liší. U druhé stránky procesů, formálně-logických, naopak hledáme rysy, které mají typy společné bez ohledu na odlišnost obsahové náplně. Jedná se například o postup řešení při vyjasňování problému a jeho příčin. Předmět studia u teorie rozhodování tvoří právě společné znaky rozhodovacích procesů. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2003)

Podle Simonova přístupu můžeme rozčlenit rozhodovací proces na čtyři etapy:

1. Analýza okolí – Je to etapa, která zapojuje rozpoznávání podmínek způsobujících nutnost rozhodovat, identifikovat problémy v rozhodovacích procesech a stanovovat jejich příčiny.
2. Návrh řešení – Jedná se o proces vyhodnocení situace a následné objevování, tvorbu, zlepšování a rozbor potencionálních směrů činnosti.
3. Volba řešení – V této etapě dochází k vyhodnocení možných směrů, které byly navrženy v předešlém kroku. Po vyhodnocení nastává chvíle na volbu možnosti určené k vypracování.
4. Kontrola výsledků – Kontrola se zaměřuje na hodnocení fakticky získaných výsledků varianty po jejím provedení a poté se hodnotí podle předem vymezených cílů. Výsledky dosažené v této etapě mohou vyvolat nový proces rozhodování. (Fotr, Dědina a Hrůzová, 2003)

3.4.3 Organizování

Organizační proces je možné popsat jako sestavení, růst a udržování systému navazovaných činností, ve kterém lidé spolupracují v zájmu společných cílů. (Armstrong, 2007)

Celý proces je uspořádán do organizační struktury, která vyjadřuje formu zajištění všech činností. Tyto struktury mají za úkol zabezpečit dělbu práce pro vytvořený okruh činností a také jejich řízení. Organizační struktury mohou být často znázorněny pomocí

organizačních schémat. Tato schémata se vypracovávají pro celou organizaci a také pro dílčí oblasti. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

3.4.3.1 Typy organizačních struktur

Struktury se klasifikují podle tvaru na:

- funkcionální, která patří mezi základní struktury a seskupuje pracovníky podle podobnosti úkolů, aktivit nebo dovedností.
- divizionální, která vzniká rozdělením na samostatné divize. Tyto divize se dělí dle druhu služby nebo výroby, podle umístění nebo podle typu spotřebitele.
- maticovou, která spojuje složky funkcionální a divizionální organizační struktury. Na jednoho pracovníka připadají dva nadřazení, kdy jeden je vedoucí týmu a druhý je odborný vedoucí. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

3.4.4 Analýza

Analýza neboli rozbor je manažerskou funkcí, která znázorňuje souhrn metod a postupů, které spolehlivě a přesně zkoumají jevy a procesy. Jedná se o proces zjišťování a následného vyhodnocení realizovatelnosti postupu. Za cíl analýzy můžeme považovat úplné pochopení podmínek pro uskutečnění plánovacích, kontrolních a organizačních procesů. Data, získaná pro rozbor, musí být přesná, spolehlivá a v určitém rozsahu. Pokud není nějaká z těchto podmínek splněna, snižuje se přesnost celého výsledku analýzy. Na druhé straně nadbytečné a nepotřebné údaje mohou zbytečně časově prodloužit rozbor a mohou zvyšovat celkové náklady. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

Provádění analýzy začíná vymezením konkrétního úkolu, který má být posouzen. Poté dochází k vytvoření cílů analýzy a omezení podmínek. Následuje stanovení rozlišovacích úrovní rozboru a vytváří se vhodný model k řešení rozborového úkolu. Ve chvíli, kdy je požadovaná analýza provedena, dochází k vyhodnocení a ověření výsledků. Posledním krokem je využití konečných výsledků. (Vodáček a Vodáčková, 2006)

3.4.4.1 Vybrané metody analýzy práce

- Sledování při práci – Tato metoda je založena na vnějším pozorování pracovníka a jeho aktivit na pracovišti. Je vhodné ji provádět opakovaně nebo za účasti většího počtu pozorovatelů.
- Inventář profesních úkolů a povinností – Vzhledem k tomu, že pracovní úkoly se dají klasifikovat a následně porovnávat, dá se vytvořit seznam povinností, které má pracovník vykonávat.
- Snímek pracovního dne – Tato metoda je založena na pozorování činností během pracovní směny bez vědomí zaměstnanců. Provádí se v nepravidelných intervalech a následně se vyhodnocuje.
- Vytyčení kvalifikačních požadavků profese – Rozbor zhodnocuje faktory jako vzdělání, praktickou přípravu, specializaci, trvání odborného tréninku, zkušenosti a další.
- Rozbor a porovnání kritérií pracovní úspěšnosti – V tomto případě je nutné volit kritéria podle posuzovaného zaměstnání. Jedná se o měření výsledků práce se standardními normami.
- Flanaganova metoda kritických incidentů – Zkráceně se jí říká CIT, a jedná se o metodu, kde posuzovatelem je odborník v daném odvětví, protože v něm sám pracuje. Tento pozorovatel poté určuje, které aktivity jsou kritické, nezbytné a rozhodující v dané profesi.
- Repertoárová mřížka – Tato metoda probíhá formou rozhovoru, kdy se hodnotí rozdíl mezi úspěšným a neúspěšným pracovníkem konkrétní profese. (Mikuláščík, 2007)

3.4.5 Komunikace

Komunikace se dá shrnout jako předávání informace a porozumění obsahu sdělení. Manažeři pro vytváření a interpretaci rozhodnutí potřebují mít dostatečné množství informací, které je nejdříve nutné získat, proto patří komunikace mezi jednu z nejdůležitějších dovedností. (Robbins a Coulter, 2004)

3.4.5.1 Komunikační styl

Rozlišují se čtyři následující komunikační styly:

1. Analytický – Analytická osobnost většinou hodně přemýšlí, má sklon se kontrolovat a až poté jednat. Jedná se o tichou a pasivní osobu, obvykle o introverta.
2. Řídící – Řídící osobnost je naopak velmi společenská a aktivní. Takový člověk bývá cílevědomý, nezávislý a vytrvalý. Často může přímo vyhledávat konflikty a bývá hodně soutěživý. Na druhou stranu příliš nedává najevo své pocity.
3. Přátelský – Osobnost přátelská je velmi citlivá a empatická. Tento jedinec je velmi chápavý a rád pomáhá ostatním.
4. Expresivní – Expresivní osobnost je charakteristická tím, že má ráda vzrušení. Je taktéž citlivá, ale často mívá sklony unáhleně reagovat a dávat na první dojem. Takový člověk je často zahleděný sám do sebe. (Bělohávek, 1996)

Komunikace se dělí na verbální a neverbální. Verbální souvisí spíše s rozumem a soustředí se na předání informací. Neverbální komunikace je více spojena s emocemi, protože dává najevo postoje mluvčího. (Šuleř, 2009)

3.4.5.2 Proces komunikace

Komunikační proces může být narušen šumem. Šum brání správné komunikaci, protože může omezovat, zkreslovat nebo potlačovat přenášené sdělení. Může se objevit v jakémkoli kroku celého komunikačního procesu. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001)

Komunikační proces se dá shrnout do následujících kroků:

1. Vznik myšlenky.
2. Kódování do jazyka srozumitelného příjemci.
3. Vysílání zprávy.
4. Přenos pomocí komunikačního kanálu.
5. Příjem zakódované zprávy příjemcem.
6. Dekódování zprávy.
7. Pochopení myšlenky příjemcem.

V každém z těchto kroků může vzniknout nějaký problém. Vzniklá myšlenka může být nepřijatelná pro adresáta. Během kódování mohou být některé informace opomenuty, mohou se objevit chyby z neznalosti jazyka nebo může dojít k nejednoznačnosti symbolů. Při vysílání nemusí být zpráva čitelná nebo se stane, že bude vysílána příliš potichu. Při přenosu zvolením špatného kanálu může dojít k narušení vlivem šumů. Příjemce nemusí dobře slyšet či vidět a poté zprávu není schopen přijmout. Také se může stát, že příjemce zprávu pochopí zcela odlišně a nepřijme ji. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001)

3.4.6 Motivace

„Motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace, podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby.“ (Robbins a Coulter, 2004)

Motivovaný manažer pilně pracuje, ve svých výkonech nemá výkyvy a je automaticky zaměřený na důležité úkoly. Pokud je výkon jedince neuspokojivý, bývá to spojováno s nedostatečnou motivací, avšak nemusí to vždy souviset. Neuspokojená potřeba je východiskem pro motivační proces, protože povzbuzuje jedince k jednání vedoucímu k uspokojení potřeby. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

Motivací lidí se rozumí ovlivňování těchto osob k pohybu směrem, kterým chceme, aby se ubírali s posláním dosáhnout nějakého výsledku. Motivace podle Herzberga a kol. se dělí na dva typy motivace, vnitřní a vnější. Vnitřní typ tvoří faktory, které si jedinci tvoří sami a ovlivňují je k určitému způsobu chování. Patří sem autonomie, odpovědnost, příležitost využívání dovedností a práce vedoucí k postupu v pracovní hierarchii. Vnější motivaci tvoří činnosti, které se dělají pro motivaci druhých. Do této skupiny se řadí odměny nebo tresty. (Armstrong, 2007)

K tomu, aby bylo vytvořeno pro pracovníky motivační prostředí, pomáhá existence několika faktorů. Prvním zmiňovaným faktorem je úcta k pracovníkům, protože zaměstnanci se potřebují cítit potřební. Tento faktor doprovází sklony ke spravedlivému, slušnému a zásadovému chování od vedoucího pracovníka. K dalším důležitým faktorům se řadí projevení uznání lidem, a to nejen formou běžné odměny v práci, ale i každodenním chováním. Pro vůdce je podstatné naučit se oceňovat dobrou práci a úsilí svých zaměstnanců. Dále je důležité nezasahovat příliš do práce podřízených, ale nechat je být odpovědné za zadanou práci. Posledním zmiňovaným motivačním faktorem, který

vylepšuje pracovní prostředí, může být i zábava. Práce je totiž vždy mnohem efektivnější, pokud lidi baví. (Kamp, 2000)

3.4.6.1 Vybrané teorie pracovní motivace

- McGregorova teorie X a Y

Teorie X prezentuje negativní pohled a Teorie Y představuje pozitivní pohled na lidi. Podle první teorie mají pracovníci tendenci vyhýbat se odpovědnosti, a proto musí být stále pod dohledem, aby jejich práce byla efektivní. Dále se předpokládá, že nejsou ctižadostiví a pracují neradi.

Naopak podle Teorie Y zaměstnanci odpovědnost vyhledávají a mohou řídit sami sebe, protože pracování považují za přirozené. Podle McGregora je druhá teorie vyjádřením reálné podstaty pracovníků a znázorňuje návod pro manažerskou praxi. (Robbins a Coulter, 2004)

- Metoda cukr a bič

Cukr a bič představují metaforu pro systém odměn a trestů, které mají vést ke kýženému chování. Odměna a trest patří mezi nejsilnější stimuly. Formou cukru neboli odměny bývají nejčastěji peníze, které mohou mít podobu běžného příjmu nebo prémie. Naopak pomyslný bič se zaměřuje na obavy například ze ztráty zaměstnání, a tudíž zhoršení finanční situace. Obě metody mají ovšem i své stinné stránky. Při motivování lidí pomocí peněz se často může objevit situace, ve které bude odměněn pracovník, jehož výkon nebyl dostatečný. Naopak trestání může vést k neochotě a lhostejnosti pracovníků, což se poté projevuje ve snížené kvalitě práce. (Weihrich a Koontz, 1993)

- Maslowova teorie

Abraham Maslow přišel s teorií, že člověk nejdříve usiluje o uspokojení základních životních potřeb a potřeb rodiny. Až ve chvíli, kdy jsou uspokojeny tyto potřeby, pokračuje v uspokojování potřeb dalších.

Na prvním místě člověk uspokojuje fyziologické potřeby, jako spánek, jídlo, pití a teplo. Na dalším pomyslném stupínku se nachází potřeba jistoty a bezpečí, která představuje i zdravotní stav jedince. Třetí vnímanou potřebou jsou sociální potřeby, kam

řadíme sdružování a vytváření vztahů mezi lidmi. Na dalším místě je potřeba uznání, která je podmiňována oceňováním jinými lidmi. Poslední je potřeba seberealizace, kdy člověk potřebuje rozvíjet a využívat vlastní schopnosti. (Veber, 2000)

3.4.7 Kontrola

Pomocí kontrolního procesu se zjišťuje, zda byly činnosti realizovány podle plánu a případně se dají napravovat chyby. Do kontroly musí být zapojeni všichni, aby bylo potvrzeno, že oddělení funguje standardně. Kontrola je potřebná pro stanovení výsledku, zda bylo dosaženo vytyčených cílů a pokud nebylo, tak napomáhá zjištění, proč se tak nestalo. (Robbins a Coulter, 2004)

3.4.7.1 Typy kontroly

Z hlediska působnosti se kontrola dělí na tři základní typy. Jedná se o kontrolu preventivní, průběžnou a zpětnou vazbou.

Kontrola preventivní je orientována na rozpoznávání kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů v organizaci. Je důležitá k efektivnímu fungování podniku a zaměřuje se na zvýšení pravděpodobnosti, že získané výsledky budou lepší než plánované. Organizace musí dbát na to, aby měla dostatek materiálu, finančních prostředků a potřebných zařízení. Velký význam pro preventivní kontrolu mají taktiky, pravidla a zásady, které mají vliv na provádění příštích činností.

Průběžná kontrola se zaměřuje na právě odehrávané operace. Má za úkol diagnostikovat, zda činnosti probíhají podle plánu, stanoveným způsobem a v souladu s danými cíli. Nejčastěji tento typ kontroly provádí provozní manažeři osobním pozorováním nebo zjišťováním, jestli práce probíhají podle pravidel s požadovanými výsledky.

Poslední typ kontroly je zaměřen na závěrečné výsledky. Jedná se o kontrolu, která využívá historické výsledky k pozitivnímu ovlivnění výsledků budoucích. Při kontrole zpětnou vazbou se obvykle využívají rozpočty, hodnocení efektivnosti nebo plánované kalkulace. (Donnelly, Gibson a Ivancevich, 1997)

3.4.7.2 Techniky kontroly

Pro zjednodušení kontrolního procesu se v praxi využívá několik možných technik a nástrojů. Vybrané techniky slouží k úspěšnému provedení plánu. Mezi první techniky patří rozpočet, který se v manažerské kontrole hojně využívá. Rozpočetnictví se dá definovat jako vytváření plánů pro nadcházející období v číselné podobě. Jako nástroje pro kontrolu mohou být rozpočty využívány jen v případě, že odpovídají organizační struktuře. Rozpočtů existuje několik typů, například rozpočty příjmů a výdajů, rozpočty kapitálových výdajů nebo rozpočty hotovosti. Problém s touto technikou může být v důsledku nadměrného rozpočetnictví nebo v zakrývání neefektivnosti, protože se rozpočty vytváří z minulých údajů.

Další způsob kontroly mohou představovat statistické analýzy. Pro přehlednost bývají statistické údaje demonstrovány v grafické nebo tabulkové podobě, ve které je možné lépe pozorovat vzájemné souvislosti a vztahy. Pro zajištění smysluplných údajů je důležité porovnání s nějakým stanoveným standardem.

Statistickou analýzou často nelze docílit kontroly v malé konkrétní oblasti, proto se využívají speciální zprávy a analýzy. Jedná se o nerutinní přístup, který může pomoci při nacházení nových možností ke zvyšování efektivity.

Provozní audit je další způsob, jak zajistit kontrolu v podniku. Audit představuje pravidelné hodnocení, které je nezávislé, ačkoliv je prováděn obvykle interními pracovníky z účetního oddělení. Účty musí zachycovat reálná fakta a poté mohou auditoři posuzovat postupy, využívání pravomocí, kvalitu organizační struktury a efektivnost jednotlivých podnikových operací.

Pomocí osobního pozorování se dá získat také velké množství informací, které mohou sloužit ke kontrole pracovníků. Jelikož firemních cílů dosahují především zaměstnanci, je dobré, když manažeři sami čas od času zjišťují, jak pracují, tím že vyjdou z pohodlí své kanceláře.

Mezi další využívanou techniku kontroly patří síťové analýzy. Jejich předchůdcem byly Ganttovy diagramy, které znázorňují vztahy mezi jednotlivými činnostmi výrobního procesu. Následovalo vyvinutí techniky milníkového rozpočetnictví a PERT. Technika PERT byla nejdříve využívána u námořnictva a dodavateli vojenské techniky. Jedná se

o časovou analýzu síťového grafu, který monitoruje činnosti projektu nebo programu. Činnosti na sebe navzájem navazují a úkolem je nalezení kritické cesty, která představuje celkovou dobu trvání projektu. Pomocí kritických cest mohou manažeři sledovat realizaci kritických akcí a díky tomu očekávat ukončení projektu v připravovaném termínu. (Weihrich a Koontz, 1993)

3.4.8 Kreativita

Kreativita nebo také tvůrčí myšlení je pojem, který se využívá v mnoha vědách a disciplínách, jako je umění, psychologie, řízení, ekonomika a další oblasti lidského poznávání. V kreativním procesu je možné setkat se s využíváním fantazie, imaginace a intuice. Intuice je spojena s vnímáním a poznáváním nových věcí. (Mikuláščík, 2007)

Tvořivým procesem se jedinec snaží dojít k nějaké originální myšlence, nápadu či inovaci. Tvořivý člověk obvykle získá nové poznatky a je schopen přeměnit je v něco jedinečného, protože každý nový nápad začal vždy kreativním procesem. (Mikuláščík, 2007)

3.4.8.1 Kreativní proces

Kreativní proces probíhá podle Grahama Wallase v následujících krocích:

1. Příprava je krok, při kterém se shromažďují, člení a zkoumají informace, které umožňují vytvoření základu na další úvahy.
2. Inkubace je fáze, ve které není nutné soustředit se na daný problém. Inkubace probíhá při odpočinku nebo ve spánku.
3. Vhled se popisuje jako náhlý okamžik inspirace nebo pomyslného osvětlení, kdy člověk nalezne řešení problému.
4. Ověření tkví v přezkoumání faktů a schválení předchozího zjištění. (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2001)

3.4.9 Vedení lidí

Schopnost vést Tepper (1996) definuje jako schopnost přimět pracovníky k plnění příkazů produktivním způsobem.

Dříve mezi hlavní metody vedení lidí patřila síla, kontrola a hrozba. Pro krátkodobé účely to možná byl efektivní způsob, nicméně z dlouhodobého pohledu to vedlo ke zhoršování pracovní morálky. Začaly vznikat odbory, které měly bojovat za práva pracovníků a bylo prokázáno, že tento způsob vedení vede k vědomé nebo podvědomé vzpouře. Proto se začaly vytvářet nové způsoby řízení, které respektují podřízené pracovníky. (Kamp, 2000)

K tomu, aby člověk mohl plnit úlohu vůdce, je důležité mít určité vlastnosti, díky kterým je možné si získat podřízené pracovníky. Zaměstnanci nebudou mít respekt z vedoucího, který sám sobě nevěří, a proto vůdce musí mít důvěru především ve své vlastní schopnosti. Správně komunikovat je nezbytná vlastnost každého vedoucího pracovníka, protože musí zvládnout vysvětlit podřízeným pracovníkům jejich povinnosti. Dále je důležitou vlastností zvládat se rychle a správně rozhodovat. Správný vůdce by měl také umět vyvíjet tlak na své zaměstnance, aby dobře vykonávali svoji práci a zvyšovala se produktivita celé organizace. Kromě nátlaku by měl naopak umět projevit i zájem o rozvíjení schopností podřízených a měl by je k výkonu motivovat. (Tepper, 1996)

Hersey a Blanchard zavedli podle zralosti podřízených následující čtyři styly vedení lidí:

1. Příkazování – zralost podřízených pracovníků je na nízké úrovni. Manažer musí ukládat zaměstnancům přesné instrukce k vykonání práce, a ještě provést kontrolu.
2. Přesvědčování – zaměstnanci mají naučené větší množství dovedností a mohou pracovat samostatně. Výsledky jsou v tomto případě dány spíše motivací než odbornými vědomostmi.
3. Participování – zralost pracovníků, pracovní i psychologická, je na vysoké úrovni. Manažer dává prostor novým nápadům a nechá ostatní účastnit se rozhodovacího procesu.
4. Delegování – zralost jedinců je na tak vysoké úrovni, že jsou schopni pracovat zcela samostatně. Manažer v tomto případě zasahuje pouze při mimořádných událostech, ale jinak jsou podřízení schopni pracovat bez něj. (Šuleř, 2009)

3.4.10 Hodnocení

Hodnocení práce zajišťuje spravedlivé odměňování pracovníků na základě odvedení jejich práce. Jedná se o proces, který vytváří východisko pro stanovování mzdových relací. (Armstrong, 2007)

Armstrong (2007) definuje několik cílů, kterých se má pomocí hodnocení práce dosáhnout. Jedná se o vyměření relativní hodnoty práce, která musí být stanovena na spravedlivém a jednotném zvážení. Dalším cílem je poskytnutí informací, které jsou důležité k vytvoření objektivních mzdových struktur. Je nutné, aby bylo možné jednotné porovnání s tržními sazbami těchto prací a jejich zařazení bylo zřejmé. Posledním cílem je zajistit, že organizace bude poskytovat shodnou peněžitou odměnu za práci se stejnou hodnotou.

3.4.10.1 Typy hodnocení

V praxi existuje několik typů hodnocení pracovních výkonů, které se mohou lišit. Rozlišují se čtyři základní hodnocení:

- Průběžné hodnocení práce – Jedná se o každodenní komunikaci vedoucího a podřízeného na pracovišti. Ve chvíli, kdy vedoucí říká svůj názor na práci zaměstnance, patří to už do kategorie hodnocení, protože sděluje podřízenému, zda je spokojený či nespokojený s odvedenou prací.
- Hodnocení zadaných úkolů – Je to hodnocení splnění konkrétně zadaných úloh a operačních cílů, které měli zaměstnanci vykonat. Hodnocení přichází po uplynutí nějaké časové lhůty.
- Dlouhodobé hodnocení výsledků – Dlouhodobě se může hodnotit pomocí subjektivních i objektivních kritérií. Mezi subjektivní se řadí například intenzita a kvalita práce. Mezi objektivní kritéria bychom zařadili počet vytvořených výrobků nebo konkrétní obrat. Nevýhodou těchto kritérií mohou být vnější vlivy. Dlouhodobé hodnocení může přispět ke stanovení odměny.
- Hodnocení kompetencí – Toto hodnocení se věnuje měřeným kompetencím pracovníka. Jedná se například o odborné vědomosti, iniciativu a jiné dovednosti.

Z tohoto vyhodnocení plyne přínos pro vzdělání, osobní rozvoj a kariéru zaměstnanců. (Bělohávek, Košťan a Šuleř, 2001)

4 Vlastní zpracování

Vlastní část práce byla vytvořena na základě údajů, získaných pomocí dvou na sobě nezávislých psychologických metod, řízeného rozhovoru a prostřednictvím dotazníku. Rozhovor i dotazník spadají do kategorie metod dotazovacích. (Pauknerová, 2006)

Rymešová a Chamoutová (2014) prohlašují, že pomocí metody rozhovoru získáváme v životě velkou část informací. Rozhovor vyžaduje nejen schopnost dobře komunikovat, ale především umění naslouchat. U rozhovorů je důležitá předchozí příprava a ve většině případů se vyplatí udělat průběžný záznam. Řízený rozhovor je charakteristický přesně formulovanými otázkami a možností otevřených odpovědí.

V rozhovoru je možné využít širokou škálu otázek. Otázky se dělí na přímé, kdy se respondentu ptáme na jeho konkrétní názor a chceme po něm specifickou informaci, nebo nepřímé, na které může dotazovaný odpovědět jakkoliv. Dále mohou být otázky otevřené nebo uzavřené. Na otevřené otázky se odpovídá volně a zjišťují se jimi chybějící informace. Naopak u uzavřených otázek se vybírá z přesně formulovaných a předem připravených odpovědí. Kompromis mezi těmito typy otázek tvoří otázky polouzavřené, u kterých je možné přidat doplňující odpověď. (Rymešová a Chamoutová, 2014)

Přesnější informace a úspornost času, oproti rozhovoru, zajišťuje metoda dotazníku, pomocí níž lze pořizovat více dat od většího množství osob najednou. Dále je výhodná pro snadné zpracování získaných údajů a jednoduchou interpretaci výsledků. Předem přichystané otázky mohou být různého typu, například se může jednat o otázky informační, výzkumné nebo doplňovací. Pro snadnější rozdělení respondentů se nejčastěji v úvodu využívají otázky identifikační. (Rymešová a Chamoutová, 2014)

Pro praktickou část práce byla vybrána společnost, která funguje na trhu finančního poradenství. Vedoucí společnosti, který umožnil přístup k potřebným informacím a dotazníkovému šetření, si nepřál uveřejnit jméno vybrané společnosti, proto je v celé práci uváděna anonymně pod názvem společnost X.

V této společnosti bylo vybráno osm manažerů, se kterými bylo provedeno dotazníkové šetření. Tohoto šetření se účastnil i zakladatel společnosti, se kterým byl také proveden řízený rozhovor.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost X je jednou z největších a nejúspěšnějších firem v oblasti zajišťování finančního poradenství. Byla založena v roce 2001, aby propůjčovala služby a nástroje, které poskytují jednotlivým finančním poradcům a firmám v oblasti finančního poradenství pracovní zázemí.

Centrální pobočka společnosti se nachází v Praze a druhá pobočka je dostupná v Brně. Na centrále firmy pracuje přibližně sto zaměstnanců a po celé České republice firma zaměstnává přes dva tisíce poradců.

Společnost X významně spolupracuje s bankami, pojišťovnami, investičními společnostmi a dalšími finančními institucemi. Poskytuje prostředky pro správný chod praxe stovkám poradenských firem.

4.2 Řízený rozhovor

4.2.1 Základní informace

Řízený rozhovor proběhl s hlavním představitelem a zakladatelem společnosti X. Celý rozhovor byl, za udělení předchozího souhlasu, nahráván pro účely přesného zpracování. Skládal se z deseti předem připravených otevřených otázek a trval přibližně 30 minut.

Vedoucímu pracovníkovi bylo postupně navrženo deset otázek, jejichž zodpovězení mělo přiblížit prostředí společnosti a problémy, které ovlivňují práci manažerů ve společnosti X.

Účelem bylo dozvědět se přesnější informace o celé organizaci a získat názor na dovednosti a schopnosti manažerů z vedoucí pozice. První část rozhovoru byla zaměřena na otázky týkající se vzniku a činnosti společnosti. Druhá část byla orientována na dovednosti manažerů, na vzdělávací programy manažerů a motivační programy zaměstnanců.

4.2.2 Seznam otázek

1. Mohl byste mi říci na úvod pár slov o společnosti X?

2. Jak vznikl nápad založit si vlastní společnost?
3. Kolik aktivních poradců aktuálně máte zaměstnaných ve firmě a jak byste popsal vaši organizační strukturu?
4. Kolika nezávislým finančním poradcům a firmám pomáháte?
5. V čem se lišíte od podobných společností na trhu?
6. Kolik lidí je u vás na pozici manažera?
7. Co považujete za důležité pro práci manažera?
8. Které dovednosti je podle vás nutné vylepšit do budoucnosti?
9. Je možné se u vás ve firmě zdokonalovat? Pořádáte školení a vzdělávací programy pro management?
10. Jaký máte motivační program pro zaměstnance?

4.2.3 Zpracování rozhovoru

Společnost X aktivně začala fungovat během let 2003 a 2004. V dnešní době patří mezi největší organizace v oblasti zprostředkování finančního poradenství. Jedná se o společnost, která zastřešuje samostatný business v oblasti finančních služeb. Zakladatel chtěl vytvořený back office ze své předchozí firmy zužitkovat a nabídnout ho dalším subjektům na trhu, a tak začala firma postupně vznikat jako servisní model.

Společnost zastřešuje dva a půl tisíce aktivních poradců, pokud jako aktivní bereme zaměstnance, kteří měli příjem v předchozích dvanácti měsících. Organizační struktura se skládá z obchodního ředitele, produktového ředitele, finanční ředitelky, provozního oddělení a IT oddělení. Formální představenstvo tvoří tři lidé, ale výkonně řídí firmu širší management tým. Řádově pomáhají stovkám finančních poradců a firmám na trhu, které se liší svou velikostí.

Dříve většina společností na trhu využívala pyramidovou strukturu, která se pro finanční služby, z pohledu zakladatele, nehodila. Vytvořil proto svou vlastní, plošší strukturu, která klade větší míru zodpovědnosti na jednotlivé manažery za jejich tým. Dnes už nejsou jediní na trhu, kdo používá tento servisní model, ale od konkurentů se liší širokou nabídkou produktů, komplexností služeb a konceptem rozvoje spolupráce s partnery.

Zakladatel společnosti X považuje za důležité schopnosti manažera umět definovat cíl práce, schopnost komunikovat a zároveň naslouchat, dovednost poučit se z problémů a také schopnost sebereflexe. Vzhledem k rychlosti vývoje prostředí je, podle něj, nutné pro každého manažera, aby se uměl přizpůsobovat změnám a přemýšlel se strategickým výhledem do budoucnosti. Každý by si měl uvědomovat své silné stránky, které by měl maximálně využívat. Na druhou stranu by si měl kolem sebe vytvořit tým, který bude kompenzovat jeho slabé stránky.

Aktuálně, se změnou modelu hodnocení a odměňování, pracují na přebudování vzdělávacího systému interních zaměstnanců. Pokud manažer, ideálně sám u sebe, identifikuje kompetence, které by chtěl rozvíjet, může se například pomocí osobního koučingu nebo absolvování školení, naučit něco nového. Často si na efektivní výpomoc zvou externí pracovníky, kteří mohou přijít s novými nápady a náhledem zvenčí, protože nejsou ovlivněni dlouhodobým působením přímo ve firmě.

Motivační program pro zaměstnance se ve společnosti dělí na tři možné složky. Nejdříve existuje standardní fixní mzda, která znamená odměnu za výsledky jejich práce. Dále využívají variabilní složku, která je postavená na dosažení nadstandardních, měřitelných výsledků na kvartální bázi. A ještě jednou ročně mohou vyplácet složku mzdy, která souvisí s firemními cíli. Pokud se podaří za nastavené období dosáhnout záměrů, které si firma stanovila, všichni na tom finančně participují.

4.3 Dotazník

Dotazník vyplňovalo osm vybraných manažerů ze společnosti X a vedoucí pracovník, s kterým byl nejprve proveden rozhovor. Manažeři vyplňovali dotazník zcela anonymně. Dotazník byl rozdělen do dvou částí, na identifikační část a poté na hodnocení významnosti dvanácti konkrétních dovedností.

Identifikační část sloužila k rozlišení respondentů podle čtyř kritérií – pohlaví, věku, délky praxe v oboru a vzdělání. Tyto údaje sloužily k vytvoření představy o dotazovaných osobách.

Ve druhé části dotazníku měli respondenti hodnotit uplatňování vybraných manažerských dovedností při jejich práci. Do připravené tabulky měli vepsat číselné hodnocení na škále 1-5, kdy číslo 1 označovalo dovednosti velmi významné a číslo 5 dovednosti nevýznamné. V tabulce mohli vybírat z dvanácti manažerských dovedností, které byly vybrány jako podstatné a byly v dotazníku stručně charakterizovány.

Pro přesnější určení pořadí byl vedoucí pracovník požádán, aby kromě vyplnění dotazníku stejným postupem jako ostatní manažeři, přidal pořadí jednotlivých dovedností podle jeho vlastního uvážení. Toto pořadí lze najít v tabulce (Tabulka 7) s vyhodnocením dovedností.

4.3.1 Identifikační část

Pohlaví

Převážnou většinu tázaných tvořili muži, tedy šest dotázaných manažerů a jeden vedoucí pracovník. Zbylé dvě oslovené respondentky byly ženy. Rozdělení dotazovaných podle pohlaví je uvedeno v tabulce (Tabulka 1).

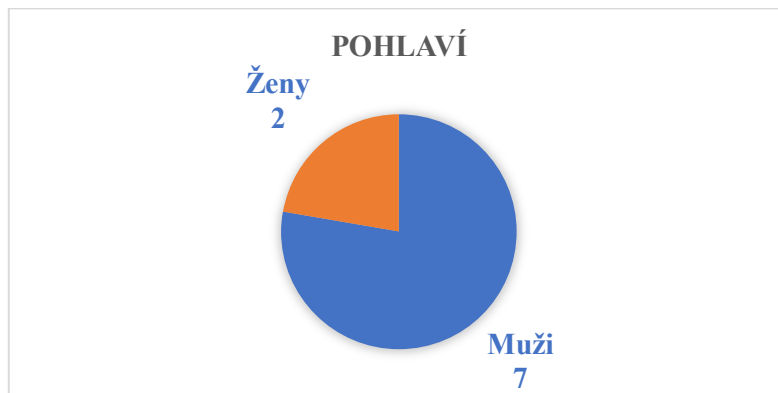
Tabulka 1 - Pohlaví

Manažeři	Pohlaví
Manažer 1	Muž
Manažer 2	Muž
Manažer 3	Žena
Manažer 4	Muž
Manažer 5	Žena
Manažer 6	Muž
Manažer 7	Muž
Manažer 8	Muž
Vedoucí	Muž

Zdroj: Vlastní zpracování

Vizuální znázornění poměru mužů a žen je zobrazeno v grafu (Graf 1). Počet žen je vyobrazen v oranžové části koláčového grafu a počet mužů v modré.

Graf 1 - Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Věk

Dalším zjišťovaným údajem, sloužícím k identifikaci, byl věk respondentů. Dotazovaní měli možnost volby ze čtyř kategorií: méně než 25 let, 26–35 let, 36–45 let a 46 let a více. V tabulce (Tabulka 2) je vidět jednotlivé odpovědi respondentů. Čtyři z dotazovaných se nachází ve věkové kategorii 36–45 let a další čtyři se nachází ve skupině 46 let a více. Pouze jeden manažer je ve věku 26–35 let.

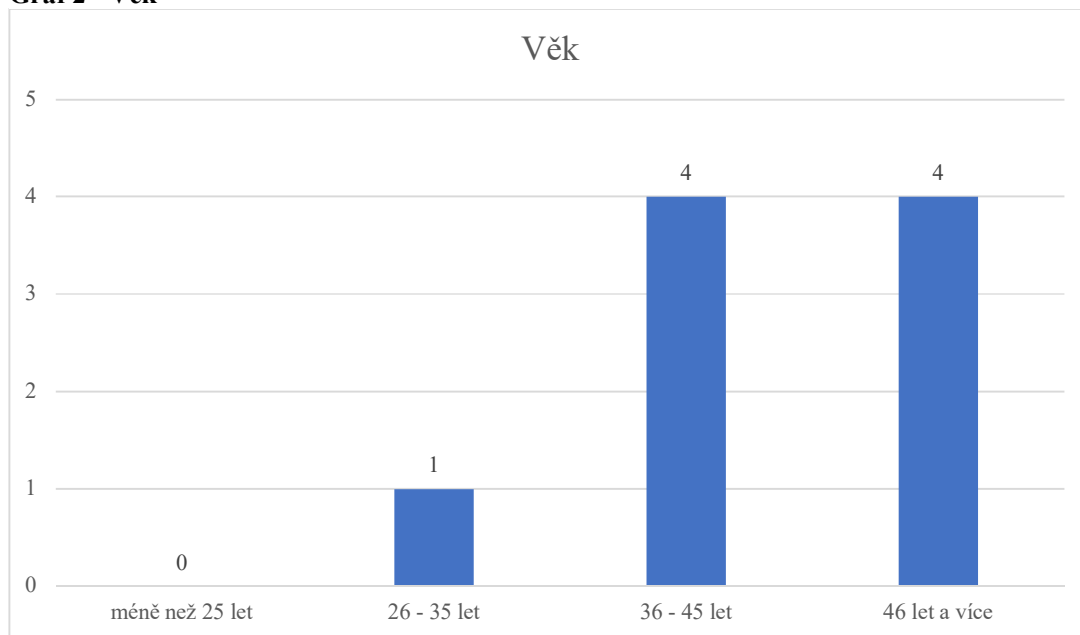
Tabulka 2 - Věk

Manažeři	Věk
Manažer 1	26–35 let
Manažer 2	36–45 let
Manažer 3	36–45 let
Manažer 4	46 let a více
Manažer 5	46 let a více
Manažer 6	46 let a více
Manažer 7	36–45 let
Manažer 8	36–45 let
Vedoucí	46 let a více

Zdroj: Vlastní zpracování

V Grafu 2 jsou tyto údaje zpracovány do grafické formy. Modré sloupce zachycují vyhodnocení jednotlivých věkových kategorií. U první věkové kategorie, méně než 25 let, jsou údaje v hodnotě nula, proto v grafu není vidět modré znázornění.

Graf 2 - Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Délka praxe v oboru

Dalším zohledňovaným faktorem byla délka praxe v oboru finančního poradenství. Respondenti měli na výběr ze čtyř možných alternativ, a to konkrétně: 0–2 roky, 2–4 roky, 4–6 let a 6 let a více praxe v oboru.

Jednotlivé odpovědi zachycuje Tabulka 3. Jen jeden manažer uvedl délku praxe v rozmezí dvou až čtyř let. Podstatná většina, téměř devadesát procent dotázaných, pracuje v oboru víc než šest let. Vzhledem k této delší době praxe se dá předpokládat, že dotazovaní manažeři mají velké množství zkušeností s prací v oblasti finančního poradenství, a tudíž jsou schopni relevantně posoudit důležitost manažerských dovedností v druhé části dotazníku.

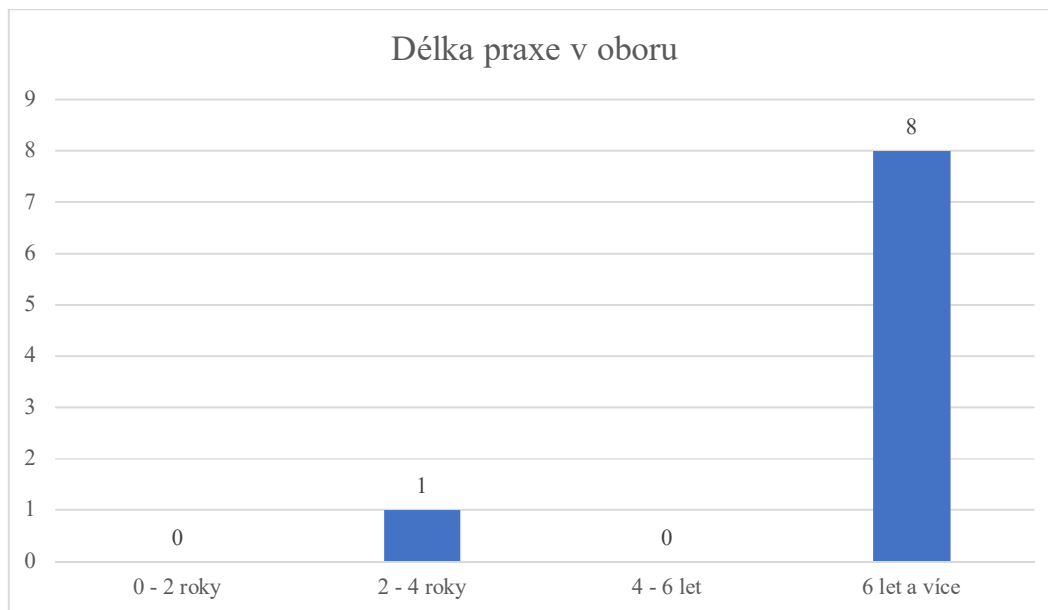
Tabulka 3 - Délka praxe

Manažeri	Délka praxe v oboru
Manažer 1	2-4 roky
Manažer 2	6 let a více
Manažer 3	6 let a více
Manažer 4	6 let a více
Manažer 5	6 let a více
Manažer 6	6 let a více
Manažer 7	6 let a více
Manažer 8	6 let a více
Vedoucí	6 let a více

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu (Graf 3) lze pozorovat, již zmíněnou, značnou převahu čtvrté kategorie. První a třetí kategorii nevedl žádný z dotazovaných, proto v grafu nejsou zachyceny modře.

Graf 3 - Délka praxe



Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší dosažené vzdělání

Poslední kategorií v identifikační části bylo rozdělení respondentů podle nejvyššího stupně dosaženého vzdělání. Dotazovaní mohli vybírat z těchto pěti kategorií vzdělání: základní, střední s maturitou / vyučen, vysokoškolské – bakalářský studijní program, vysokoškolské – magisterský studijní program a jako poslední možnost byly vědecké hodnosti, akademické tituly.

Z tabulky (Tabulka 4) je patrné, že dosažení pouze základního vzdělání neuvedl žádný z dotazovaných manažerů. Jako nejvyšší dosažené vzdělání uvedl střední s maturitou nebo vyučení pouze jeden dotazovaný manažer. Nejvíce bylo uváděno vysokoškolské vzdělání, které bylo dále rozděleno na dva studijní programy. Bakalářský titul, jako formu nejvyššího vzdělání, uvedl opět pouze jeden manažer. Převážnou většinu dotazovaných tvořila skupina šesti lidí, kteří vystudovali magisterský studijní program. Jeden dotazovaný se také zařadil do kategorie dosažení vědeckých hodností nebo akademických titulů.

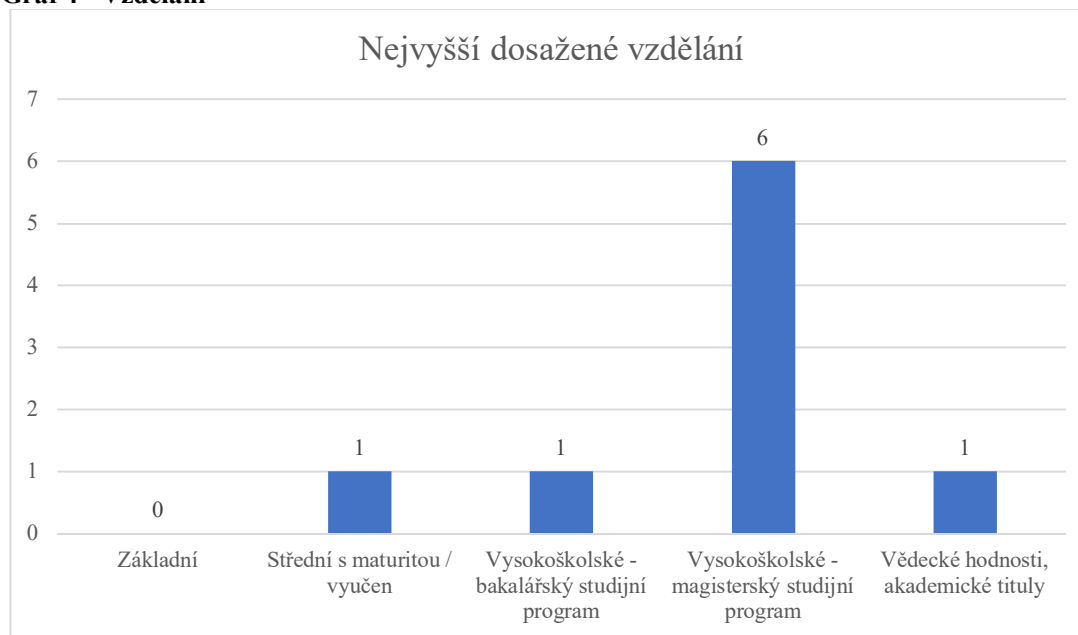
Tabulka 4 - Vzdělání

Manažeři	Nejvyšší dosažené vzdělání
Manažer 1	Vysokoškolské bakalářské
Manažer 2	Vysokoškolské magisterské
Manažer 3	Vědecké hodnosti, akademické tituly
Manažer 4	Vysokoškolské magisterské
Manažer 5	Střední s maturitou / vyučen
Manažer 6	Vysokoškolské magisterské
Manažer 7	Vysokoškolské magisterské
Manažer 8	Vysokoškolské magisterské
Vedoucí	Vysokoškolské magisterské

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve sloupcovém grafu (Graf 4) je zobrazeno rozdělení pěti kategorií vzdělání a výsledné hodnoty znázorňují modře zbarvené sloupce. Základní vzdělání není zachyceno modře, protože žádný respondent tuto možnost neuvedl.

Graf 4 - Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.2 Hodnocení manažerských dovedností

K porovnávání bylo vybráno dvanáct podstatných dovedností, které jsou uváděny v literatuře a byly, po konzultaci s vedoucím pracovníkem, vybrány jako stěžejní. Jedná se o dovednosti kognitivní, analytické, plánovací, rozhodovací, organizační, komunikační, motivační, hodnotící, kontrolní, dovednost kreativity, vedení lidí a adaptability.

Respondenti mohli využít k hodnocení významnosti dovedností stupnici čísel 1–5. Hodnota 1 znamenala velmi významné, 2 významné, 3 méně významné, 4 málo významné a 5 nevýznamné hodnocení. I přes možné využití hodnotícího rozpětí 1-5, všichni dotazovaní hodnotili dovednosti jen jako velmi významné a významné, tedy volili pouze mezi hodnotami 1 a 2, což je z následných tabulek patrné.

Níže uvedená Tabulka 5 a na ni navazující Tabulka 6 zachycují jednotlivá hodnocení manažerských dovedností všemi manažery a v posledním sloupci v tabulce (Tabulka 6) je možné vidět bodové hodnocení vedoucího pracovníka.

Tabulka 5 - Hodnocení dovedností

Dovednosti	Manažer 1	Manažer 2	Manažer 3	Manažer 4	Manažer 5
Kognitivní dovednosti	1	1	2	1	1
Analytické dovednosti	2	1	1	1	2
Plánovací dovednosti	2	1	1	1	1
Rozhodovací schopnosti	2	1	1	1	1
Kreativita	1	1	2	2	2
Organizační dovednosti	2	2	1	1	1
Komunikační dovednosti	1	1	2	1	1
Dovednost ve vedení lidí	2	2	1	1	1
Motivační dovednosti	2	2	2	1	1
Dovednosti adaptability	2	2	2	2	2
Hodnotící dovednosti	2	2	2	1	1
Kontrolní dovednosti	2	2	1	1	1

Zdroj: Vlastní zpracování

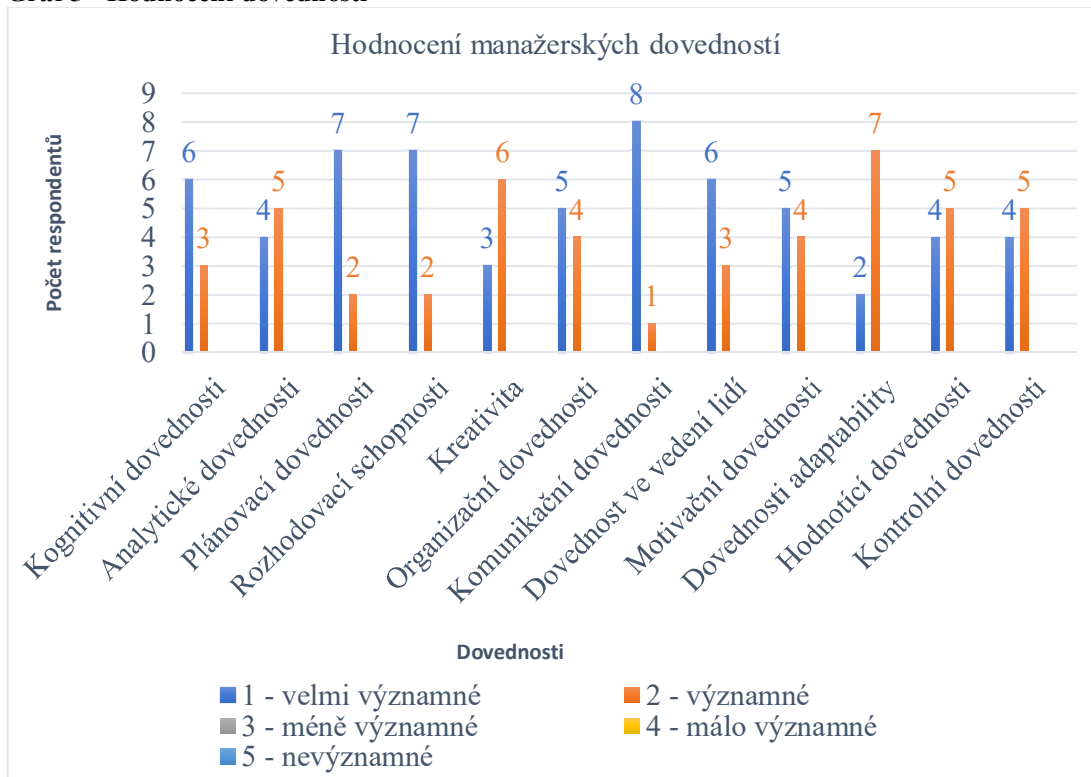
Tabulka 6 - Hodnocení dovedností

Dovednosti	Manažer 6	Manažer 7	Manažer 8	Vedoucí
Kognitivní dovednosti	2	1	2	1
Analytické dovednosti	1	2	2	2
Plánovací dovednosti	1	1	1	2
Rozhodovací schopnosti	2	1	1	1
Kreativita	1	2	2	2
Organizační dovednosti	2	1	1	2
Komunikační dovednosti	1	1	1	1
Dovednost ve vedení lidí	1	1	1	2
Motivační dovednosti	1	1	2	1
Dovednosti adaptability	2	1	2	1
Hodnotící dovednosti	1	1	2	2
Kontrolní dovednosti	2	1	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5 ilustruje hodnocení jednotlivých dovedností všemi respondenty. U každé dovednosti jsou vidět dva barevné sloupce. Modré sloupce představují ohodnocení stupněm jedna, tedy označení jako velmi významné. Oranžově zbarvené sloupce prezentují hodnocení dovednosti jako významné. Nad sloupci je uvedený počet respondentů, kteří danou možnost zvolili. Tedy například lze z grafu vysledovat, že kognitivní dovednosti hodnotilo šest respondentů stupněm 1 a tři respondenti stupněm 2.

Graf 5 - Hodnocení dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

5 Vyhodnocení

Cílem vlastního šetření bylo řešit problematiku manažerských dovedností ve vybraném podniku. Toto šetření bylo provedeno pomocí řízeného rozhovoru s vedoucím společnosti a pomocí dotazníku, který byl předán osmi manažerům ve společnosti X a také vedoucímu pracovníkovi.

Řízený rozhovor, který probíhal se zakladatelem a hlavním představitelem společnosti, sloužil k přiblížení firemního prostředí vybraných manažerů. Byly v něm zodpovězeny otázky, týkající se činnosti společnosti a uvedeny názory na záležitosti, týkající se problematiky práce manažera v této společnosti.

Dotazníkové šetření probíhalo anonymně, a kromě vedoucího pracovníka, který v první části šetření poskytl rozhovor, se ho účastnilo osm manažerů zaměstnaných ve společnosti X.

Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část rozdělovala respondenty na základě čtyř kategorií, a to pohlaví, věku, délky praxe v oboru a nejvyššího dosaženého vzdělání. Druhá část se týkala dvanácti podstatných vybraných dovedností, které manažeři ke své práci potřebují. Respondenti hodnotili každou dovednost počtem bodů na škále od jedné do pěti, kde hodnocení jedna představovalo dovednost velmi významnou a hodnocení pět nevýznamnou.

Po sečtení všech hodnocení respondentů bylo možné určit předběžné pořadí. Sčítaly se hodnoty pro jednotlivé dovednosti. Dovednosti, které v součtu měly nejméně bodů, byly v pořadí mezi prvními a těm, kterým vyšlo bodů nejvíce, se zařadily mezi poslední.

Vzhledem k tomu, že bodování se od sebe příliš nelišilo, několik dovedností se ocitlo na stejné pozici. Proto bylo využito pořadí, které individuálně k dotazníku zpracoval vedoucí pracovník. Pokud měly dovednosti stejný počet bodů, a tudíž se nacházely na stejné pozici, byly porovnány s pořadím podle vedoucího pracovníka. Vlivem pořadí vedoucího bylo získáno výsledné pořadí.

Jednotlivé rozdělení pořadí je uvedeno v tabulce (Tabulka 7). První sloupec tabulky představuje součet bodů, které byly uvedeny všemi dotazovanými, pro konkrétní dovednosti. V druhém sloupci je zachyceno předběžné pořadí podle součtu v prvním

sloupci. Dovednost s nejmenším součtem se ocitla na prvním místě a hodnota s nejvyšším na místě posledním.

Ve třetím sloupci je uvedeno individuální hodnocení vedoucího pracovníka, které přidal k odevzdanému dotazníku.

Sloupec Výsledné pořadí představuje zohlednění pořadí podle součtu a pořadí podle názoru vedoucího. Pokud se ve sloupci Součet nacházely řádky se stejnou hodnotou, měly ve druhém sloupci určené společné umístění. Pokud se tak stalo, bylo počítáno s pořadím podle vedoucího, aby bylo vytvořeno pořadí, kde se jednotlivé dovednosti nacházely na různých pozicích. Výsledkem je poslední sloupec tabulky, kde je vidět seřazení jednotlivých dovedností od první po dvanáctou.

Tabulka 7 – Vyhodnocení dovedností

Dovednosti	Součet	Pořadí podle součtu	Pořadí podle vedoucího	Výsledné pořadí
Kognitivní dovednosti	12	4.-5.	1.	4.
Analytické dovednosti	14	8.-10.	10.	8.
Plánovací dovednosti	11	2.-3.	4.	2.
Rozhodovací schopnosti	11	2.-3.	5.	3.
Kreativita	15	11.	6.	11.
Organizační dovednosti	13	6.-7.	9.	7.
Komunikační dovednosti	10	1.	2.	1.
Dovednost ve vedení lidí	12	4.-5.	7.	5.
Motivační dovednosti	13	6.-7.	8.	6.
Dovednosti adaptability	16	12.	3.	12.
Hodnotící dovednosti	14	8.-10.	12.	10.
Kontrolní dovednosti	14	8.-10.	11.	9.

Zdroj: Vlastní zpracování

Za jednoznačně dominantní v tomto šetření lze považovat schopnost komunikační, která byla vybrána jako nejdůležitější. Kromě jednoho manažera tuto dovednost označili všichni ostatní, včetně vedoucího pracovníka, za velmi významnou.

Na těsné druhé příčce se umístila dovednost plánovací a za ní hned dovednost rozhodovací. Na pořadí těchto dvou dovedností měl vliv názor vedoucího pracovníka, protože po vyhodnocení dotazníkového šetření se tyto dovednosti nacházely na stejném místě.

Podobně, po přihlédnutí k pořadí dle vedoucího, bylo rozlišeno pořadí pro kognitivní dovednost a vedení lidí. Záslouhou hodnocení vedoucího bylo možné kognitivní dovednosti dosadit na čtvrté místo. Dovednost ve vedení lidí tedy obsadila v tabulce místo páté.

O pořadí dalších dvou dovedností opět rozhodlo zohlednění názoru vedoucího, protože podle dotazníkového šetření sdílely motivační a organizační dovednosti stejné místo v pořadí. Motivační dovednosti byly nakonec vyhodnoceny jako významnější a ve výsledném pořadí zaujaly šestou příčku. Na sedmém místě se umístila dovednost organizační.

Další pozice se ujaly dovednosti analytické, následované dovednostmi kontrolními a dále hodnotícími. Na jedenácté místo se jako významná dovednost zařadila kreativita. Jako poslední, a tedy jako nejméně významná, byla zhodnocena dovednost adaptability, která při hodnocení byla sedmi respondenty hodnocena jako významná a jen dva respondenti ji přiřadili hodnocení velmi významná.

Na pozicích podle významnosti se dovednosti umístily v tomto výsledném pořadí:

1. Komunikační dovednosti
2. Plánovací dovednosti
3. Rozhodovací dovednosti
4. Kognitivní dovednosti
5. Dovednost ve vedení lidí
6. Motivační dovednosti
7. Organizační dovednosti
8. Analytické dovednosti
9. Kontrolní dovednosti
10. Hodnotící dovednosti
11. Kreativita
12. Dovednost adaptability

Vzhledem k tomu, že manažeři používali při hodnocení z možné škály jen hodnocení 1-2, tedy hodnotili dovednosti jen jako velmi významné a významné, můžeme

řici, že všechny dovednosti určitě patří k základním a nejčastěji využívaným manažerským dovednostem. Z šetření plyne, že se manažeři v praxi o tyto dovednosti opírají a mohou je využít pro stimulaci výkonnosti jednotlivce.

6 Závěr

Cílem práce bylo řešení úrovně manažerských dovedností ve vybraném podniku. Vlastní šetření probíhalo formou řízeného rozhovoru a formou dotazníku. Kombinací těchto dvou metod byly sbírány a následně vyhodnocovány informace o zvoleném podniku.

K vlastnímu zpracování dané problematiky byla zvolena společnost, kterou lze považovat za jednu z nejúspěšnějších společností na trhu finančního poradenství. Vzhledem k významnosti společnosti nebyl název v této bakalářské práci uveden a všichni, kterých se šetření týkalo, zůstali anonymní.

V teoretické části byly využity teoretické publikace k tématu. Byl zde charakterizován koncept managementu, osobnost manažera, manažerské role a manažerské dovednosti. Z široké nabídky dovedností v řízení jich bylo několik nejdůležitějších vybráno a byly dále charakterizovány, pomocí informací získaných z prostudované literatury.

Řízený rozhovor, který probíhal se zakladatelem celé společnosti, byl zaměřen na získání nových údajů o fungování společnosti. Informace získané z rozhovoru, dopomohly k vytvoření přehledu o společnosti a o lidech, kteří zde pracují. Zakladatel v něm uvedl informace o provozu společnosti a své názory na činnost řídicích pracovníků. Byly zde řešeny rozhodující aspekty pro společnost, které ovlivňují práci manažerů.

V druhé části vlastní práce byla řešena otázka konkrétních dovedností. Pro dotazníkové šetření bylo vybráno dvanáct manažerských dovedností, které jsou v praxi významné podle odborníků, jejichž publikace byly studovány v teoretické části práce. Jednalo se konkrétně o dovednosti kognitivní, analytické, plánovací, rozhodovací, organizační, komunikační, motivační, hodnotící, kontrolní, kreativity, vedení lidí a adaptability.

Dotazníkového šetření se účastnil vedoucí pracovník, se kterým byl prováděn rozhovor a dále osm vybraných zaměstnanců na manažerské pozici ve firmě. První část dotazníku utřídila jednotlivé respondenty podle pohlaví, věku, délky praxe v oboru a nejvyššího dosaženého vzdělání. Druhá část byla již byla zaměřena na hodnocení

významnosti předem zvolených dovedností. Účastníci šetření mohli hodnotit jednotlivé dovednosti na stupnici 1-5 od nejvíce významných po nevýznamné.

Výsledkem jednotlivých hodnocení a s přihlédnutím na názor vedoucího pracovníka bylo vytvořeno pořadí dovedností podle významnosti. Zakladatel a řídicí pracovníci vyhodnotili jako prvních sedm nejdůležitějších dovedností potřebných pro práci manažera dovednost komunikační, plánovací, rozhodovací, kognitivní, vedení lidí, motivační a organizační.

Bylo zjištěno, že tyto dovednosti jsou podstatné a jejich využití v praxi ovlivňuje správný chod podniku. Všechno jsou to dovednosti, které se neustále vyvíjí. Šetření zobrazuje, že tyto dovednosti se aktuálně v podniku nachází na vysoké úrovni, ale je důležité umět zabezpečit, aby si manažeři tyto klíčové dovednosti udrželi i pro budoucí rozvoj. Manažerům nestačí vynikat pouze v jedné dovednosti, ale musí rozvíjet všechny.

K udržení a zlepšení úrovně dovedností řídicích pracovníků dochází pomocí vzdělávacích programů například formou seminářů, které společnost pořádá. Otázka tréninku je jedna z možností, jak pracovat na vylepšování dovedností. Pravidelný trénink, sebevzdělávání jednotlivců v těchto dovednostech a jejich uplatňování v každodenní práci má zásadní vliv na rozvoj a zvýšení úrovně celého podniku.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František, 1996. Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci. Olomouc: Rubico. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-858-3909-1.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. Management. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH, 1997. Management. Praha: Grada. ISBN 80-716-9422-3.

FOTR, Jiří, Jiří DĚDINA a Helena HRŮZOVÁ, 2003. Manažerské rozhodování. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress. ISBN 80-861-1969-6.

KAMP, Di, 2000. Manažer 21. století. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.

KŘÍŽ, Josef, 2015. Základy řízení. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2549-4.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. Manažerská psychologie. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

NĚMEČEK, Petr a Robert ZICH, 2009. Základy podnikového managementu.
Brno: NC Publishing. Trivia. ISBN 978-80-903858-7-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. Psychologie pro ekonomy a manažery.
2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

ROBBINS, Stephen P. a Mary K. COULTER, 2004. Management.
Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0495-1.

RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ, 2014. Průvodce psychologií osobnosti
a sociální psychologií. V Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně
ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2433-6.

ŠULEŘ, Oldřich, 2009. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí,
rozhodování a organizování. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2173-3.

TEPPER, Bruce B., 1996. Manažerské znalosti a dovednosti.
Praha: Grada. Poradce podnikatele. ISBN 80-716-9347-2.

VEBER, Jaromír, 2000. Management: základy, prosperita, globalizace.
Praha: Management Press. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. Moderní management v teorii a praxi.
Praha: Management Press. ISBN 80-726-1143-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ, 1993. Management.
Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0545-7.

8 Přílohy

Příloha 1 – Dotazník.....	53
Příloha 2 - Scénář řízeného rozhovoru	55

Dotazník

A. Identifikace respondenta

Zaškrtněte vždy jen jednu odpovídající možnost.

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Věk:

- méně než 25 let
- 26–35 let
- 36–45 let
- 46 let a více

3. Délka praxe v oboru:

- 0–2 roky
- 2–4 roky
- 4–6 let
- 6 let a více

4. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- střední s maturitou / vyučen
- vysokoškolské – bakalářský studijní program
- vysokoškolské – magisterský studijní program
- vědecké hodnosti, akademické tituly

B. Dotazník manažerských dovedností

Na škále 1–5 ohodnoťte významnost uplatňování manažerských dovedností při výkonu vaší práce. Číselné hodnocení vepište vždy do posledního sloupce tabulky, ke každé dovednosti zvlášť.

1 – velmi významné (klíčové), 2 – významné, 3 – méně významné, 4 – málo významné, 5 – nevýznamné

	Charakteristiky dovedností	Významnost 1–5
1	Kognitivní dovednosti Schopnost rozpoznávat problémy a rozčlenit je na dílčí problémy, hledat a nacházet alternativy řešení, dílčí řešení vhodně spojovat v celkové řešení. Pracovat se znalostmi a informacemi za účelem pochopení vztahů nebo řešení problémů.	
2	Analytické dovednosti Schopnost analyzovat problémy, uplatnit analytické metody v praxi, najít klíčové faktory.	
3	Plánovací dovednosti Schopnost zpracovat operativní plán, schopnost projednat a koordinovat jednotlivé složky plánu.	
4	Rozhodovací schopnosti Schopnost užití rozhodovacích metod, schopnost vnímání rizika při rozhodování, připravenost rozhodovat.	
5	Kreativita Být přístupný neobvyklým, málo používaným řešením. Znamená to být otevřený k poznávání nových a originálních postupů a řešení vyskytujících se problémů. Iniciovat nová, neobvyklá řešení.	
6	Organizační dovednosti Systematicky organizovat vlastní činnost, vést ke kvalitní organizaci podřízené, koordinovat činnosti.	
7	Komunikační dovednosti Komunikovat co nejjasněji a nejsrozumitelněji, vědomě ostatním naslouchat, umět rozlišit podstatné od nepodstatného, být vstřícný k potřebám jiných a dbát neverbálních signálů.	
8	Dovednosti ve vedení lidí Schopnost přesné formulace úkolů, podporování kvalitního plnění úkolů, schopnost konzultování problémů.	
9	Motivační dovednosti Stimulovat a usměrňovat chování spolupracovníků a podřízených žádoucím způsobem, tzn. ovlivňovat činnost jedince s využitím jeho hierarchie hodnot, postojů k životu, schopností, vědomostí a naučených dovedností.	
10	Dovednosti adaptability Reagovat na změněné podmínky. Umění tvořivě přizpůsobit myšlení, chování či řešení situace změněným podmínkám.	
11	Hodnotící dovednosti Věcně a systematicky zdůvodňovat a hodnotit výsledky vlastní práce, společné pracovní výsledky skupin a také cizí výsledky, používat přitom přiměřená kritéria a měřítko hodnot a přisuzovat jim adekvátní váhu, umět také výsledky systematicky shrnovat.	
12	Kontrolní dovednosti Schopnost cílového zaměření kontroly, uplatnění vhodných metod a přístupů kontroly, řešení nápravy vzniklých situací.	

Příloha 2 - Scénář řízeného rozhovoru

Scénář řízeného rozhovoru

Cíl:

- verifikovat již zjištěné poznatky
- odborně uspořádat současné názory
- získat další navazující poznatky

Metodika a zaměření strukturovaného rozhovoru

Obsahové zaměření strukturovaného rozhovoru:

- První část rozhovoru byla zaměřena na otázky týkající se vzniku a činností společnosti.
- Druhá část byla orientována na dovednosti manažerů, na vzdělávací programy manažerů a motivační programy zaměstnanců.

Metodika:

- 10 otevřených otázek

Počet respondentů: 1

Délka rozhovoru: 30 minut