

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Tereza Schneiderová

© 2020/2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Schneiderová

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout zlepšení pro komunikaci a spolupráci mezi manažerem oddělení a jeho podřízenými. Zlepšení by mělo předcházet chybám v řízení a komunikaci. Dílčím cílem je získat data o chybách a nejčastějších problémech na oddělení, vyhodnotit je a navrhnout opatření. Dalším cílem je vytvoření literární rešerše, zejména charakterizovat základní pojmy managementu, manažera a jeho dovednosti pomocí odborné literatury.

Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, praktické a teoretické. V teoretické části je pomocí odborné literatury vypracována literární rešerše včetně citací a názorů na dané téma.

V praktické části jsou pomocí řízeného rozhovoru a dotazníku zjištěné základní problémy a chyby v managementu v daném oddělení společnosti. Na základě vyhodnocených informací budou navržena zlepšení pro fungování mezi manažerem a jeho podřízenými.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky – leden – červenec 2020
2. Studium odborné literatury – leden – srpen 2020
2. Vypracování literární rešerše – srpen – září 2020
3. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – listopad 2020
4. Vypracování praktické části – listopad – leden 2021
5. Finální úpravy textů – únor 2021
6. Kompletace a odevzdání – březen 2021

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské dovednosti, manažerské role, řízení, leadership.

Doporučené zdroje informací

- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DYTRT, Z. *Odpovědný management*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-348-9.
- FOTR, J. ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2016. ISBN 978-80-87865-33-0.
- JAROŠOVÁ, E. PAUKNEROVÁ, D. LORENCOVÁ, H. *Nové trendy v leadershipu : koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-479-0.
- JAY, R. TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1279-2.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- PROCHÁZKA, J. VACULÍK, M. SMUTNÝ, P. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4646-3.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 02. 2021

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 neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Pavlu Pánkovi, za skvělé vedení mé bakalářské práce, za jeho podporu v rámci psaní a za rady, které mi při zpracování poskytl. Také bych ráda poděkovala mým kolegům z firmy, ve které jsem měla možnost zpracovávat praktickou část práce, za to, že mi umožnili věnovat se mým studijním povinnostem.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tato bakalářská práce na téma Manažerské dovednosti je složena ze dvou částí, a to části teoretické a praktické. V teoretické části práce jsou prostřednictvím literární rešerše a načerpaných literárních zdrojů popsány základní manažerské dovednosti, kdo je manažer a jaké funkce a dovednosti by měl správný manažer ovládat. Dále jsou popsány manažerské role a styly vedení. Praktická část práce se zaměřuje na konkrétní zkoumání managementu v daném podniku. Jedná se o porovnání pohledu na management na daném oddělení, a to z pohledu manažera, a z pohledu jeho podřízených. V práci se používá metoda dotazníkového šetření, který probíhá jak s manažerem, tak i s jeho podřízenými. Druhou, kvantitativní metodou je metoda, řízeného rozhovoru, který probíhá s manažerem oddělení. Výsledky jsou zpracovány pomocí tabulek, grafů a slovního hodnocení. Cílem práce je na základě zjištěných informací navrhnout opatření pro zlepšení spolupráce, vztahů a komunikace mezi manažerem a podřízenými.

Klíčová slova: manažer, manažerské dovednosti, manažerské role, řízení, podnik, manažerské funkce

Managerial skills

Abstract

This bachelor thesis focusing on Managerial skills consists of two parts - theoretical and practical. In the first-mentioned part, there is a description of basic organisational skills, the role of a manager, and his duties and needed skills. Furthermore, the theoretical part describes styles of leadership and is all framed by researching specialised literature. The practical part focuses on examining management in a specific organisation and its studying from the manager's point of view and the view of the employees under his authority. This study uses a method of questioning the manager and his employe by questionnaire. The second used method is a quantitative method of a controlled interview with the department manager. The results are processed into graphs, tabloids and verbal evaluation. This thesis aims to improve cooperation and communication between the manager and his employees based on the detected information.

Keywords: manager, managerial skills, managerial roles, management, company, functions of manager

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	12
2.1	Cíl práce	12
2.2	Metodika	12
3	Teoretická východiska	14
3.1	Pojetí managementu	14
3.2	Manažer	15
3.2.1	Úrovně manažerů	15
3.2.1.1	Manažeri první linie	15
3.2.1.2	Střední manažeri	16
3.2.1.3	Vrcholoví manažeri	16
3.2.2	Osobnost manažera	17
3.2.3	Dovednosti manažera	17
3.2.3.1	Komunikační dovednosti	18
3.2.3.2	Motivace	19
3.2.4	Manažerské role	20
	Interpersonální role	21
	Informační role	21
	Rozhodovací role	21
3.3	Manažerské funkce	22
	Sekvenční funkce	23
3.3.1	Plánování	23
3.3.2	Organizování	24
3.3.3	Personalistika	28
3.3.4	Vedení	29
3.3.5	Kontrola	31
	Paralelní manažerské funkce	33
3.3.6	Rozhodování	33
3.3.7	Analýza řešení problému	34
3.3.8	Implementace	34
4	Vlastní práce	35
4.1	Představení firmy	35
4.2	Sběr informací – Dotazník a řízený rozhovor	36
4.3	Výsledky dotazníkového šetření	36
4.3.1	Základní údaje	37

4.3.2	Manažerské funkce	39
4.3.3	Doplňující otázky	41
4.3.4	Manažerské role	45
4.4	Výsledky řízeného rozhovoru s manažerem	47
5	Výsledky a diskuse	49
5.1	Zhodnocení výsledků	49
5.2	Navržená opatření a doporučení	51
6	Závěr	54
7	Seznam použitých zdrojů	56
7.1	Seznam literatury	56
7.2	Internetové zdroje	57
8	Přílohy	59
8.1	Dotazník pro pracovníky	59
8.2	Dotazník pro manažera	61
8.3	Řízený rozhovor s manažerem	63
8.4	Přepis odpovědí řízeného rozhovoru	64

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1</i>	<i>Úrovně manažerských řízení</i>	<i>16</i>
<i>Obrázek 2</i>	<i>Maslowova hierarchie potřeb</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 3</i>	<i>Funkcionální struktura</i>	<i>25</i>
<i>Obrázek 4</i>	<i>Divizionální struktura</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek 5</i>	<i>Maticová struktura</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 6</i>	<i>Liniová struktura</i>	<i>27</i>
<i>Obrázek 7</i>	<i>Liniově štábní struktura</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 8</i>	<i>Řídící struktura výroby</i>	<i>36</i>

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1</i>	<i>Manažerské funkce</i>	<i>22</i>
<i>Tabulka 2</i>	<i>Sekvenční a paralelní funkce</i>	<i>23</i>
<i>Tabulka 3</i>	<i>Plánování</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 4</i>	<i>Organizování</i>	<i>39</i>
<i>Tabulka 5</i>	<i>Personalistika</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 6</i>	<i>Komunikace</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 7</i>	<i>Motivace</i>	<i>40</i>
<i>Tabulka 8</i>	<i>Kontrola</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka 9</i>	<i>Kurz - Time management</i>	<i>51</i>
<i>Tabulka 10</i>	<i>Kurz - Zvládání konfliktních situací</i>	<i>52</i>
<i>Tabulka 11</i>	<i>Kurz - Motivace zaměstnanců</i>	<i>53</i>

Seznam grafů

<i>Graf 1 Délka pracovního poměru</i>	37
<i>Graf 2 Věková struktura</i>	37
<i>Graf 3 Spokojenost ve firmě</i>	38
<i>Graf 4 Spokojenost s nadřízeným</i>	38
<i>Graf 5 Motivace</i>	41
<i>Graf 6 Obavy jít za vedoucím</i>	42
<i>Graf 7 Pocítění křivdy či nespravedlnosti</i>	42
<i>Graf 8 Řešení konfliktů</i>	43
<i>Graf 9 Nejvíce oceňované vlastnosti a dovednosti</i>	43
<i>Graf 10 Vlastnosti, které by chtěli zlepšit</i>	44
<i>Graf 11 Interpersonální role</i>	45
<i>Graf 12 Informační role</i>	45
<i>Graf 13 Rozhodovací role</i>	46

1 Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na manažerské dovednosti, kterými by měl správný manažer disponovat, na jeho manažerské funkce, které by měl ovládat a také na jeho role, do kterých by se měl umět vcítit. Management neboli řízení je klíčový a důležitý nástroj pro dobré fungování podniku. V současné době se pojmem manažer označuje spousta lidí na spousta pozicích, a to i přes to, když k tomu nemají dost dobré zkušenosti anebo dovednosti. Manažer nese zodpovědnost nejen za sebe, ale také za své podřízené, spolupracovníky a vedení celého oddělení, které má na starost. Mezi základní jeho dovednosti patří vedení, plánování, organizování, personalistika a také kontrola. Tyto schopnosti jsou zlomkem toho, jaký by měl manažer být. Pro organizace je proto velmi důležité, mít v této roli schopného člověka, který dokáže vést tým lidí, a bude podporou jak pro firmu, tak pro dané oddělení a jeho zaměstnance. Manažeři často pracují pod tlakem a stresem z nedostatku času a těžkých úkolů a cílů, které mají splnit. Z toho důvodu musí mít okolo sebe schopný tým lidí, kteří pro něj budou správnými spolupracovníky a dokážou s pomocí jeho dovedností a funkcí, být přínosem pro danou společnost.

V teoretické části práce je pomocí literární rešerše popsáno, kdo to manažer je, jaké jsou jeho manažerské dovednosti, role a funkce, a co si pod pojmem management můžeme představit. Součástí teoretické práce jsou také obrázky a tabulky pro lepší orientaci v probíraném tématu.

Následuje druhá část práce, a to je praktická část. V této části je zkoumáno, jak funguje management na daném oddělení firmy. Pro praktickou část práce byla vybrána firma Doosan Bobcat EMEA a konkrétní oddělení z firmy. Jako prvním nástrojem pro získání informací byl využit řízený rozhovor s manažerem daného oddělení, které si přálo být více nespécifikováno. V rozhovoru jsou probírány základní otázky, manažerské funkce a doplňující otázky k dovednostem. Dále byl vytvořen dotazník pro manažera oddělení a dotazník pro jeho podřízené, který byl složený ze stejných otázek pro možnost porovnání výsledků. Na základě vyhodnocených informací je cílem najít co nejlepší možná zlepšení a opatření v rámci zjištěných nedostatků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit nedostatky a problémy při práci mezi manažerem a jeho podřízenými a následně navrhnout zlepšení z informací, které byly získány v praktické části. Informace jsou získány pomocí dotazníkového šetření, ve kterém se sledují jak klasické činnosti v pracovní době, tak jsou dotazovanými hodnoceny základní manažerské dovednosti, funkce a manažerské role. Dotazníkové šetření je cíleno na manažera i na jeho podřízené. Dále je k získání informací využit řízený rozhovor s manažerem, který je zaměřen na otázky z daného tématu. Následně jsou ze zapsaných informací vyhodnoceny výsledky a navrhuje se vhodná řešení pro danou organizaci pomocí kurzů a doporučení.

Dílčím cílem práce je vytvoření literární rešerše z načerpaných literárních zdrojů. V teoretické části práce jsou přiblíženy pojmy jako manažer, management, jsou zde dále popsány základní manažerské role, manažerské funkce a také manažerské dovednosti, kterými by měl manažer disponovat.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. V teoretické části práce jsou z nastudovaných literárních materiálů popsány základní charakteristiky manažerské práce, jeho dovedností a funkce, manažerské role a také manažerské styly vedení. V každé kapitole jsou zvlášť definovány základní pojmy týkající se daného tématu. Teoretická část práce je doplněna o obrázky a tabulky pro lepší vysvětlení a doplnění probíraného tématu. V této části jsou literární zdroje čerpány od autorů jako jsou Jaromír Veber, Leo Vodáček a Olga Vodáčková, Jan Lojda či Jan Urban.

Praktická část práce se zabývá vlastním výzkumem, na kterém je založena celá tato bakalářská práce. V této části práce je pro získání informací využito dotazníkové šetření, které je rozděleno na čtyři části. Dotazník je vytvořen jak pro zaměstnance oddělení, tak pro manažera oddělení a je uspořádaný ze stejných otázek. Struktura otázek je složena z předchozích načerpaných literárních zdrojů. V první části jsou otázky na základní údaje, v druhé se zaměřují na hodnocení manažerských funkcí, v další části jsou doplňkové otázky

k manažerským funkcím a dovednostem a čtvrtá, poslední část, je zaměřena na manažerské role. Další metodou pro získání informací je kvantitativní metoda, a tou je v tomto případě řízený rozhovor. Manažerovi jsou kladeny doplňující otázky ohledně manažerských dovedností, funkcí, ohledně stylu vedení a také na měkké a tvrdé dovednosti manažera. Pomocí grafů, tabulek a slovního hodnocení je vyhodnocen aktuální stav na oddělení. Následně jsou z vyhodnocených informací navrženy kurzy, které by měly zlepšit mezery v manažerské funkci a ve zjištěných nedostatcích a přispět tak k lepšímu fungování oddělení, spolupráce a vztahů mezi manažerem a jeho podřízenými.

3 Teoretická východiska

V následující kapitole jsou pomocí literární rešerše a načerpaných literárních zdrojů vysvětleny a přiblíženy základní pojmy managementu, manažera a jsou zde popsány základní manažerské dovednosti, funkce, role a styly vedení.

3.1 Pojetí managementu

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donelly, Gibson, Ivancevich In Blažek, 2014, s. 12)

Výraz management je možné v českém jazyce přiřadit významu slova řízení (Srpková, Řehoř, 2010, s. 116). Management je pojem chápáný v širokém slova smyslu. Může se uvádět, že řízení je proces probíhající v různých systémech, zatímco management je proces, který probíhá přímo v organizacích. Management se díky tomuto, dá považovat za speciální formu řízení. Jedná se o řízení jedinců a skupin v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2011).

„Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín – ekonomie, matematiky, psychologie, sociologie, statistiky atd. Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí v konkrétních podmínkách.“ (Veber In Srpková, Řehoř, 2010, s. 116).

Management je určitý proces, který probíhá mezi danými jednotlivci nebo určitou skupinou, která něco řídí a označuje se jako řídicí subjekt. Mezi danými jednotlivci nebo určitou skupinou, která je naopak řízena, se označuje jako řízený objekt. Daný řídicí subjekt určuje cíle a prostřednictvím správné spolupráce s řídicím objektem jich společně dosahují (Blažek, 2011). Určených cílů manažeři dosahují pomocí konceptů, nejčastěji se jedná o využití manažerských funkcí a také manažerských rolí, které jsou později níže vysvětleny.

3.2 Manažer

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

Podobně jako je slovo management v českém jazyce chápáno jako řízení, můžeme přeložit slovo manažer jako řídicí pracovník, respektive vedoucí pracovník. Manažer je osoba, která musí umět svým kolegům a podřízeným otevřít prostor pro jejich samostatnou a tvůrčí práci. Musí být schopný vést své spolupracovníky k tomu, aby si sami tento prostor rozšiřovali a využívali, což také souvisí s jeho dovedností koučovat a správně motivovat své lidi v týmu (Blažek, 2014).

Pokud požadujeme srovnání, jestli můžeme považovat manažera za dobrého nebo nikoliv, je potřeba srovnávat manažery v určitém společném schématu. Pracujeme se třemi základními kategoriemi (Lojda, 2011, s. 10):

1. Jaký člověk je a jak se projevuje

- jaké má vlastnosti, temperament a charakter

2. Co člověk umí

- jaké má znalosti, dovednosti a kompetence

3. Co člověk chce a kam směřuje

- jaké jsou jeho osobní motivy, jaké má potřeby, zájmy a jaké hodnoty uznává

„Manažeři jsou zajímavý druh. Jsou dobře placeni, mají obrovský vliv a značný nedostatek selského rozumu.“ (H. Mintzberg In Veber, 2009, s. 37).

3.2.1 Úrovně manažerů

Manažery dělíme do třech základních skupin podle stupně jejich řízení. Nejnižším stupněm jsou manažeři první linie, následují střední manažeři a na nejvyšším stupni řízení se nacházejí top manažeři nebo také vrcholoví manažeři (Mládková, Jedinák, 2009, s. 15).

3.2.1.1 Manažeři první linie

Mezi manažery první linie můžeme zařadit pracovníky, kteří působí na prvním neboli také nejnižším na stupni vedení. Například ve výrobní podniku se jedná o mistry,

v obchodním podniku jsou to vedoucí prodejny, anebo v nemocnicích je na tomto stupni primář. Všichni tito vedoucí pracovníci jsou v přímém styku s výkonnými pracovníky, u kterých může být charakter práce značně rozdílný (Blažek, 2014).

3.2.1.2 Střední manažeři

Jedná se o velmi početnou skupinu manažerů, která se nachází a úzce spolupracuje s manažery první linie a vrcholovými manažery. Můžeme o nich říct, že jsou „převodovými jednotkami“, mezi těmito dvěma stupni řízení (Blažek, 2014).

3.2.1.3 Vrcholoví manažeři

Tento stupeň řízení označujeme také pojmem „top management“. Tito vrcholoví manažeři mají za úkol řídit organizaci jako celek a reprezentovat ji jak navenek, a to směrem k veřejnosti, k zákazníkům, k dodavatelům, ale také interně k orgánům společnosti jak podřízeným, tak i nadřízeným (Veber, 2009). V menších podnicích vzhledem k menšímu počtu zaměstnanců a méně organizačním stupňům, může být vrcholovým manažerem a majitelem zároveň jedna a ta samá osoba, zatímco u velkých podniků je funkce majitele a vrcholového manažera zpravidla oddělena (Blažek, 2014).

Obrázek 1 Úrovně manažerských řízení



Zdroj: (Mládková, Jedinák, 2006, s. 15)

Podle autora Blažka (2014) je možné, že vzhledem k měnícímu se stylu řízení a postupnému rozšiřování informačních systémů, se může postupem času čekat zánik

středního managementu. Mění se postupně i management první linie, který se stále více propojuje s výkonnými složkami v organizaci. Oproti tomu roste důležitost top managementu.

3.2.2 Osobnost manažera

Osobností člověka je chápáno vše, co daného člověka tvoří. Jeho chování, temperament, názory, postoje či návyky. Osobnost dělá člověka jedinečného. Stejně jako je rozdílnost osobností u člověka, je tomu tak i u manažerů. Neexistuje daný popis, jakou osobnost by měl manažer mít, aby byl úspěšný. Příklady úspěšných manažerů, kteří jsou ve svých schopnostech a vlastnostech rozdílní v tom pouze utvrzují (Lojda, 2011).

Očekává se, že manažer dovede chápat a porozumět jak sobě, tak i svým kolegům a jejich odlišnosti tak správně využít v práci (Lojda, 2011).

Existuje pár společných rysů osobnosti, které by měl manažer mít:

- znát sám sebe
- vědět co sám chce
- použít své chování a vlastnosti k dosažení úspěchu
- rozvíjet své zkušenosti k dosažení cílů (Lojda, 2011).

3.2.3 Dovednosti manažera

Dovednosti může manažer stejně jako kterýkoliv jiný člověk, získat zkušenostmi, praxí ale také studiem. Jsou to praktické návyky, které se získávají postupem času. Čím více zkušeností s určitými situacemi máme, tím lepší bychom měli následně být v jejich řešení a tím více si na situace zvykáme a vytváříme si návykové chování. Vše záleží na daných schopnostech člověka, pokud bude mít zájem, naučí se jim (Lojda, 2011).

Mezi manažerské dovednosti se řadí zejména rozhodování, plánování, organizování, vedení lidí, personalistika a výběr pracovníků, vyjednávání, řešení problémů či kontrola. Další důležitou dovedností je schopnost komunikace, a to jak uvnitř podniku, tak navenek s obchodními partnery či distributory. Také se k dovednostem řadí schopnost motivovat své spolupracovníky, což je pro manažery velmi důležitou vlastností (Lojda, 2011).

U manažerů jsou důležité především tyto činnosti:

- organizace práce a řízení času
- vedení lidí a jejich motivování
- komunikační dovednosti (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.2.3.1 Komunikační dovednosti

“Úroveň řízení organizace je podmíněna kvalitou komunikace.” (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 465)

Komunikace je důležitá dovednost pro fungování podniku, jak z pohledu stanovování cílů, jejich sdělování či k efektivnímu a výkonnému řízení lidských zdrojů v podniku. Komunikace je hlavním nástrojem pro veškeré fungování v podniku, pro výběr pracovníků, jejich řízení, vedení či organizování (Weihrich, Koontz, 1998).

Komunikace se může rozdělit na sdělování, naslouchání a neverbální komunikaci. Tato dovednost má však spoustu různých překážek jako je například komunikační šum či neschopnost naslouchat jeden druhému. Neschopnost naslouchat způsobuje zaneprázdněnost vlastními myšlenkami či problémy a následek toho je, že člověk nedokáže správně vnímat názor druhého. Klasický posluchač zachytí pouze 50 % z konverzace a čím je konverzace delší, tím klesá jeho pozornost o dalších 25 %, na kterých se ustálí. Ztráta pozornosti při rozhovoru může být způsobena nedostatky mluvčího či různými bariérami ze strany posluchače (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Při komunikaci projevu by se měl manažer řídit několika základními pravidly jako jsou promyšlený obsah proslovu, měl by mít schopnost sledovat ostatní, jak reagují a v případě nezájmu, by měl umět ukončit včas projev (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Neverbální komunikace je také důležitou složkou, jelikož mluvčí vyjadřuje spoustu skutečností pomocí gest, výrazů v obličeji a fyzickým či očním kontaktem s posluchači. Z neverbální komunikace se může vyčíst zájem posluchače tím, že je v mírném předklonu a navazuje oční kontakt. Naopak nezájem lze vyčíst z takových gest jako je ležerní postoj posluchače, anebo nenavázání očního kontaktu. Manažer tak může snadno poznat pocity druhé osoby a vhodně tak pokračovat v konverzaci v pozitivním dojmu (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

V současné situaci, v době pandemie, se skoro veškerá komunikace přesouvá do elektronické podoby. Ve většině firem je omezen osobní kontakt, kdo může, ten pracuje z domova a omezují se také schůzky, porady či konference, které se přesouvají do online verze. Důležitou schopností u této formy komunikace je mít dobrý písemný a telefonický projev.

3.2.3.2 Motivace

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky nebo jejich činnost pravděpodobně povedou k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.“ (Armstrong, Stephens, 2008).

Motivace je velmi důležitá činnost, která podporuje lidi k dosažení výsledků a cílů. Každý člověk, který cokoli dělá, má pro to danou motivaci. Druhů motivací existuje celá řada a mohou člověka ovlivňovat jak pozitivně, tak i negativně. Můžeme je například řadit podle autora Maslowa, do Maslowovo hierarchie lidských potřeb, kde najdeme pět skupin od fyziologických potřeb po potřeby seberealizace. Dále můžeme dělit motivační faktory na vnější a vnitřní, například pokud je uspokojením práce jako taková nebo finální výsledek z dané práce. Motivace se může dělit také na hmotnou a nehmotnou, kde může být příkladem nehmotné pochvala od nadřízeného nebo jeho uznání, a u hmotného například finanční odměna nebo hmotný dar (Urban, 2013).

Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 136)

Dále jsou pro manažery důležité dovednosti, které mu pomáhají v jeho práci. Tyto dovednosti dělíme do tří skupin následovně.

Lidské dovednosti představují schopnost řídit, vést a komunikovat se svými spolupracovníky a podřízenými.

Technické dovednosti představují schopnost užívat techniku, různé metody a postupy pro provedení své práce.

Koncepční dovednosti představují schopnost vnímat danou firmu jak celek, a tak ji i řídit, aby bylo dosaženo požadovaných cílů (Koontz a Weihrich, 1998, s. 18).

Dále dělí autor Lojda (2011, s. 20) manažerské dovednosti do dvou základních skupin, na měkké a tvrdé dovednosti, jinak také soft and hard skills.

Měkké dovednosti – také soft skills, představují znalosti s vedením lidí, komunikačních a koncepčních procesů. Představují také sociální a emoční inteligenci. Dále souvisí s motivací podřízených, empatií, schopností odolnosti vůči stresu a přijímání změn. Jsou to nehmatatelné dovednosti a tím pádem nejsou snadno měřitelné, jelikož se jedná o to, jaký daný člověk je. Manažer, který má tyto dovednosti správně nastavené by měl mít lepší vztahy se svými pracovníky a měl by být efektivnější a výkonnější ve své práci. Všechny tyto zmiňované dovednosti jsou navzájem propojené.

Tvrdé dovednosti – také hard skills, představují odborné znalosti manažera, které se už na rozdíl od měkkých dají změřit. Je možné je získat studiem či praxí. Patří sem technické, jazykové, právní, ekonomické či vědomostní. Do tvrdých dovedností se řadí také schopnost rozvoje kompetencí, trénink či hodnocení. Získání takovýchto dovedností je potvrzeno většinou certifikátem nebo diplomem o určité úrovni (Lojda, 2011).

3.2.4 Manažerské role

Manažerská práce by mohla být popsána také jako činnost vtělování se do různých rolí v různých situacích. Manažer zastává jinou roli pro své podřízené, nadřízené či obchodní partnery (Cejthamr, Dědina, 2010).

Autor Mintzberg vymezil v 80. letech minulého století následující manažerské role:

Interpersonální role

Tato role vychází z představy, že manažer plní autoritativní postavení a umožňuje plnění informační a rozhodovací funkce. V této roli se manažer dostává do postavení představitele, spojovatele a vedoucího.

- *Role představitele* – představuje reprezentaci organizace.
- *Role spojovatele* – zapojuje manažera do vztahů mezi organizací a okolím, tak do vztahů mezi skupinami a jednotlivci.
- *Role vedoucího* – manažer vede zaměstnance, motivuje je a zodpovídá za plnění úkolů a cílů pomocí jeho autority (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 34-35)

Informační role

Tato role vychází z informací, které manažer zná a získává z kontaktů. Patří sem role pozorovatele, šířitele a mluvčího.

- *Role pozorovatele* – vychází z přijímání nových informací z formálních i neformálních zdrojů. Tyto informace pomáhají k rozvoji života v okolí organizace.
- *Role šířitele* – jedná se o člověka, který přináší a získává informace z vnějšku okolí do organizace pomocí role propojovací a následně získané informace přenáší podřízeným přes roli vedoucího. Informace, které získá a šíří musí být pravdivé.
- *Role mluvčího* – zastupuje organizace a tím vytváří okolí představu o organizaci. Chrání organizaci před hrozbami a hájí její zájmy (Šuleř, 2008)

Rozhodovací role

Vychází ze strategických rozhodnutí uvnitř organizace, která vychází z autority a postavení manažera. Patří sem role podnikatele, napravovatele poruch, distributora zdrojů a jednatele.

- *Role podnikatele* – slouží k vymýšlení změn, k navrhování zlepšení či řešení problémů uvnitř organizace.
- *Napravovatel poruch* – zde je manažer odpovědný za chod a bezproblémovost organizace. Musí umět reagovat na nečekané události.

- *Distributor zdrojů* – hospodaří a spravuje zásoby, lidské zdroje, peněžní kapitál.
- *Role jednatele* – slouží k účasti manažera na schůzích nebo při podpisech smluv (Šuleř, 2008).

3.3 Manažerské funkce

„*Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer vykonává při své práci.*“ (Cimbálníková, 2009, s. 11).

Manažerské funkce jsou důležitou součástí manažera a pomáhají mu utvářet strukturu pro organizování znalostí manažera. V současnosti je známo mnoho druhů manažerských funkcí, přitom většina z autorů se shodne na pouze pár základních jako je plánování, organizování a jednu z nejdůležitějších funkcí manažera, a to kontrole (Cejthamr, Dědina, 2010).

Tabulka 1 Manažerské funkce

Manažerské funkce				
Podle Gullicka	Podle Druckera	Podle Koontze a Weihricha	Podle Applebyho	Podle Fayola
Plánování	Plánování	Plánování	Plánování	Plánování
Organizování	Organizování	Organizování	Organizování	Organizování
Výběr a umístění lidí	Kontrola	Vedení lidí	Přikazování	Přikazování
Přikazování	Motivace a komunikace	Kontrola	Kontrola	Kontrola
Koordinace	Rozvoj svůj i ostatních	Výběr a rozmístění pracovníků		Koordinace
Rozpočtování				
Kontrola				

Zdroj: (Cejthamr, Dědina, 2010)

Manažerské funkce mohou být také děleny na sekvenční a paralelní funkce (Vodáček, Vodáčková, 2013).

Tabulka 2 Sekvenční a paralelní funkce

Sekvenční	Paralelní
Plánování	Analyzování řešených problémů
Organizování	Rozhodování
Výběr a rozmíst'ování pracovníků	Realizace + Implementace (včetně koordinace)
Vedení spolupracovníků	
Kontrola	

Zdroj: (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Sekvenční funkce

Tyto funkce mají určitou sekvenci a logickou návaznost na řízené procesy v podnik, prolínají se s paralelními funkcemi.

3.3.1 Plánování

„Plánování stanoví mosty mezi tím, kde momentálně jsme, a tím, kam chceme jít.“
(Veber, 2009, s. 100)

Jelikož je plánování základem pro vymezení cílů, určení cest, kterými jich má být dosaženo, je plánování jednou z výchozích a také nejdůležitějších manažerských funkcí. Na plánování navazuje spousta ostatních funkcí jako je například organizování, komunikování nebo třeba kontrolování (Mládková, Jedinák, 2009, s. 37).

Plánování můžeme podle Vebera (2009) definovat jako manažerskou aktivitu zaměřenou na budoucí vývoj organizace, určující jak a čeho má být dosaženo. Orientace na cíl je jednou ze základních metod plánování, která napomáhá koordinaci uvnitř podniku a k určení postavení podniku směrem k vnějšmu prostředí (Lojda, 2011).

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) popsali proces plánování následovně:

Proces plánování:

1. uvědomění si potřeb
2. stanovení cílů
3. stanovení plánovacích předpokladů
4. produkce alternativních postupů
5. hodnocení alternativ
6. výběr postupu
7. formulování návazných plánů
8. realizace a sledování
9. přijímání nápravných opatření
10. vyhodnocení (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

V plánování se nachází i několik možných bariér. Jedná se o osobní zájem manažera, kdy manažer stanovuje takové plány, které nepředstavují riziko a ohrožení jeho pracovního místa. Další bariérou může být nedostatečná znalost organizace či odpor ke změnám. Důležitou roli v plánování hrají také čas a náklady (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006).

Druhy plánů se dělí do třech skupin. První druh plánování je podle stupně obecnosti, kde se určují dané úkoly, postupy, pravidla či rozpočty. Dalším členěním plánů je podle délky období, a to na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé plánování. Posledním, třetím dělením je podle oblasti řízení, kde se jedná například o plány produkce, finanční plány či personální plány (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.3.2 Organizování

Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány“ (Armstrong, 2008, str. 51)

Organizování je pro manažery další důležitou dovedností. Cílem manažera je navrhnout takovou organizační strukturu, která bude vyhovovat dané firmě či oddělení a budou pomocí ní všichni schopni spolupracovat. K procesu organizování slouží

organizační struktury. Jsou to organizované systémy, ve kterých je práce jasně rozdělena a kontrolována (Cejthamr, Dědina, 2005).

Organizační struktury jsou ve firmách páteří, která umožňuje správně formulovat a dosahovat cílů ve správném pořadí. Mezi základní prvky manažerské dovednosti organizování patří:

- Specializace
- Koordinace
- Vytváření útvarů
- Rozdělování kompetencí (Veber, 2009)

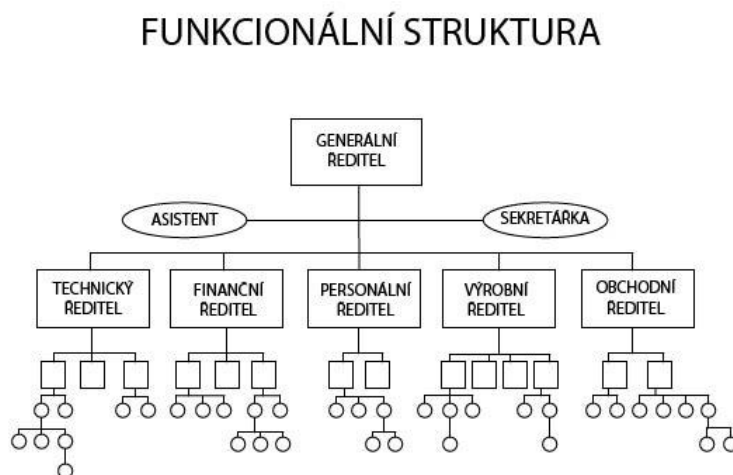
Typy organizačních struktur v podniku

Funkcionální organizační struktura

Funkcionální organizační struktura je vhodná především pro výrobní podniky, kde jsou pracovníci seskupováni podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit. Nadřízení v podniku mají určitou odbornost a zodpovědnost pro specifickou funkci.

Výhodou této organizační struktury jsou například správně cílené příkazy nadřízených, kteří se specializují na jednotlivé oblasti. Naopak nevýhodou může být křížení pravomocí vůči jednotlivým pracovníkům, které může vést až k jejich následnému přetížení.

Obrázek 3 Funkcionální struktura



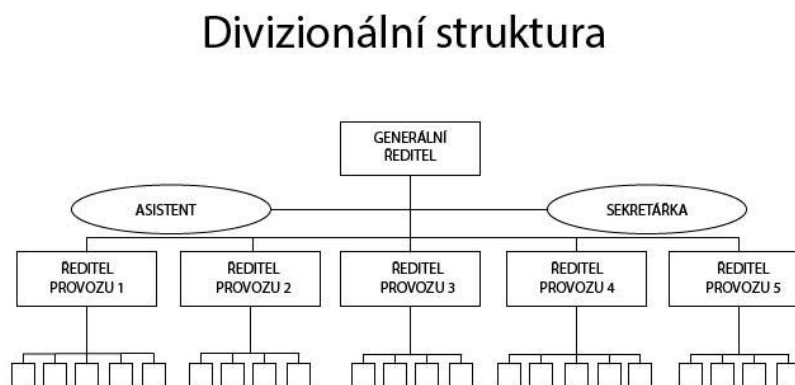
Zdroj: (Bělohlávek, 2001, s. 116).

Divizionální struktura

Divizionální struktura podniku je typická tím, že každá divize má pod sebou stejné útvary. Každá jednotlivá divize má svůj finanční, technický nebo obchodní sektor. Jedná se o firmy, které sídlí například v jiném městě nebo vyrábí jiný produkt jako může být auto či motorka.

Výhodou divizionální struktury podniku je oddělená výroba a možnost specializace. Naopak nevýhodou v této struktuře je větší množství oddělení, které mají stejnou specializaci a také možnost soupeření jednotlivých divizí mezi sebou.

Obrázek 4 Divizionální struktura



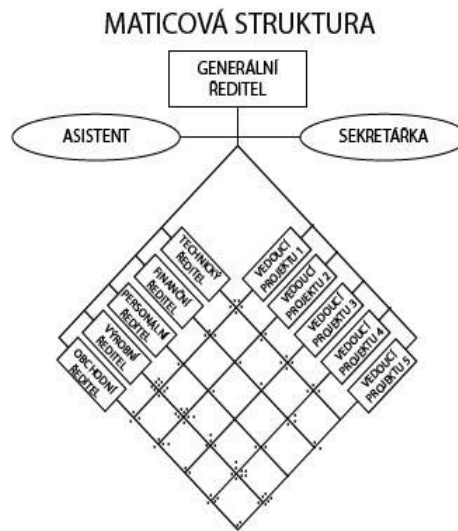
Zdroj: (Bělohlávek, 2001, s. 117).

Maticová struktura

Maticová struktura představuje rovnost v podniku, bez ohledu na to, jakou má kdo pracovní pozici. Používá se v rámci projektů, které když se dokončí, vrátí se struktura zpět v jinou. Spojuje prvky dvou předchozích organizačních struktur. Každý pracovník má dva své nadřízené, a to odborného vedoucího a vedoucího týmu, přičemž týmy jsou utvořeny z pracovníků z jednotlivých útvarů, kteří mají za cíl podílet se na dosažení cíle společně.

Je zde posílený rozvoj schopností a dovedností, pracovníci mohou průběžně reagovat na požadavky odběratelů, také se zde zvyšuje zájem a motivace pracovníků na dosažení cíle. Naopak je zde časová náročnost, kdy vznikají časové ztráty, kvůli potřebě častých porad. Také je zde nezbytná dobrá týmová spolupráce a může v takovémto prostředí vznikat boj v rámci pracovního postavení.

Obrázek 5 Maticová struktura

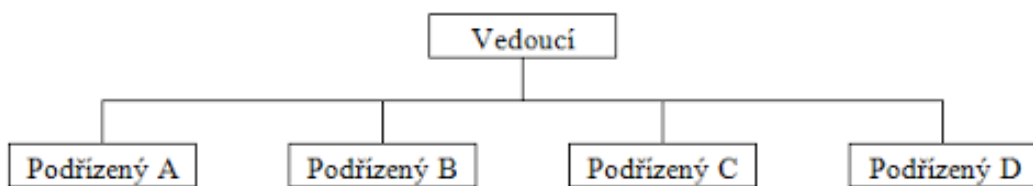


Zdroj: (Bělohávek, 2001, s. 118).

Liniová struktura

Liniová struktura patří mezi základní typy organizačních struktur a má jednoduché a jasné vztahy. Je zde pouze jeden vedoucí a pozice vedoucích a podřízených je zde uspořádána liniovým směrem (Mládková, Jedinák, 2009).

Obrázek 6 Liniová struktura

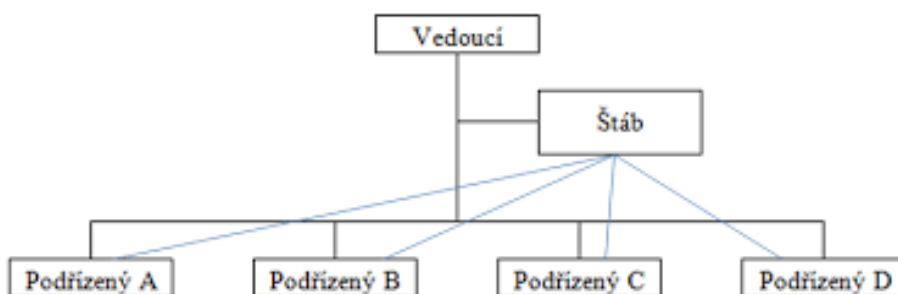


Zdroj: (Mládková, Jedinák, 2009)

Liniově štábní struktura

Liniová struktura je důsledkem růstu podnikání. Manažer musel postupem času řídit stále více podřízených a díky tomu vznikl tzv. štáb. Štáb má za úkol podporovat manažera, pomáhá mu v řízení podniku, ale nemá práva na rozhodování. Štábem je například obchodní oddělení (Mládková, Jedinák, 2009).

Obrázek 7 Liniově štábní struktura



Zdroj: (Mládková, Jedinák, 2009)

3.3.3 Personalistika

„Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umisťováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.“ (Weihrich, Koontz, 1998).

Pojem personalistika neboli také činnosti označující se personální práce, je jedna z oblastí, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojem se dá chápat dvěma způsoby, a to právě zmiňovaných vedením a řízením lidí a druhým významem je například administrativní práce spojená se zaměstnanci jako je vytváření smluv, kontrola docházky, podpora při administrativních procesech. Druhá část personalistiky je náborový proces výběru pracovníků. Cílem personalistiky je zabezpečit takové množství a úroveň dostatečně schopných, kvalifikovaných a motivovaných lidí k tomu, aby mohla daná organizace fungovat a dosahovat stanovených cílů. Procesem naplňování tohoto úkolu jsou personální

činnosti, které mají na starosti právě manažeři, tak jsou manažerům především ve větších podnicích nápomocní náboráři neboli takzvaní recruiteři, kteří mají na starosti nábor nových pracovníků na dané pozice a také personální poskytovatelé služeb (Šinkýř, 2016).

Výběr pracovníků

Smyslem výběru pracovníků je, jak co nejlépe podle určitých požadavků, vybrat co nejlepšího kandidáta na danou pozici. Tuto činnost vykonávají takzvaní náboráři společně s manažery. Nástrojem pro výběr pracovníků bývají nejčastěji pohovory, dále se můžeme setkat s praktickými testy či development centry. Výběrového řízení se mohou účastnit jak interní, tak externí kandidáti. Kandidáti poskytují k výběru strukturovaný životopis, motivační dopis či doporučení z předchozího zaměstnání. Při výběru se posuzují kandidátovy kvality, zkušenosti a praxe, předpoklady úspěšnosti v týmu a na pracovním místě (Mládková, Jedinák, 2009).

3.3.4 Vedení

Vedení jako manažerskou funkci představuje to, jakou mírou vedoucí pracovník působí na práci svých podřízených, jakou jim nechává volnost v děláni vlastních rozhodnutí, a také v jaké míře je motivuje na splnění požadovaných cílů. Cílem manažerů je správně vést své podřízené k prosperitě firmy. (Mládková, Jedinák, 2009).

Podle mnoha autorů existují různé styly vedení, avšak všichni se shodují na následujících základních třech stylech vedení, podle K. Lewina.

Autokratický styl – pro tento styl vedení je charakteristické, že vedoucí pracovník nechává rozhodnutí sám na sobě a pak výsledek pouze sdělí ostatním, bez možnosti uplatnění jejich názoru. Komunikace v tomto stylu vedení probíhá tak, že vedoucí dává podřízeným příkazy, a naopak podřízení mu pak komunikují výsledky o jejich splnění. Uplatňován je zde tvrdší styl vedení. Dalo by se říct, že v tomto případě platí motivace cukru a biče, je zde vidina odměn za dobře vykonanou práci a zároveň trestu za nedodržení plánu a požadavků (Blažek, 2014).

Participativní styl – označuje se také jako demokratický. Pro tento styl je typické, že nadřízený pracovník konzultuje a formuluje svoje plány společně s podřízenými spolupracovníky. Jedná se o proces, kdy vedoucí představí daný problém a pak pomocí návrhů řešení svých kolegů dojde už pouze sám k co nejlepšímu možnému řešení. Motivační proces je zde založen také na vidině odměny a na aktivní účasti k vyřešení problému (Blažek, 2014).

Liberální styl vedení – u liberálního stylu vedení se už velmi propojuje spolupráce vedoucího a podřízených. Vedoucí zde už rozhoduje o velmi základních cílech a záležitostech, které se týkají řízení kolektivu, a i tyto rozhodnutí projednává se svými spolupracovníky. Funkce manažera jako vedoucího pracovníka zde spočívá především v podpoře svého kolektivu pomocí nasbíraných informací a zkušeností spojené s dosažením cíle (Blažek, 2014).

Autor Veber (2009, s. 45) dále rozděluje další styly osobností manažerské práce:

Kilimandžáro – dává věcem, které dělá velkou důležitost a váhu, chce, aby ostatní věděli, jak je jeho práce významná

Sisyfos – myslí si, že dokáže vše nejlépe sám a nechce se o práci dělit s ostatními

Hasič – stále řeší nějaké problémy, nemá kvůli nim čas na svou vlastní práci

Panikář – vytváří svým jednáním problémy, na ostatní působí stresově, je v neustálém zmatku

Hnidopich – chce mít vše dokonalé, jeho řešení problému se zasekne i na maličkosti, které chce mít v pořádku

Fantasta – má spoustu plánů, řeší věci hodně do budoucnosti, často jsou to plány nerealizovatelné, ale nenechá si je vymluvit

Rozsévač – podobný typ jako fantasta, který má spousty nápadů, ale kvůli jeho nízké vůli k nim často nedojde, motivuje k plánům také své spolupracovníky

Cestovatel – nebývá často na místě výkonu práce, díky tomu mu nedávají k řešení důležité úkoly, často nic nerozhoduje a neřeší

Byrokrat – vyžívá se v zákonech, nařízeních a předpisech, dodržuje pravidla, je odpůrcem změn, jelikož nejsou v souladu s předpisy

Mrtvý brouk – snaží se vyhybat problémům a důležitým rozhodnutím, věcem nechává volný průběh a čeká že se vyřeší samy (Veber, 2009, s. 45).

Neznámější metodu vedení představil v 50. letech minulého století autor Douglas McGregor. Tato teorie nazývaná X a Y představuje dva přístupy k vedení lidí. Teorie X uvádí myšlenku, že zaměstnanec má přirozený odpor k práci, musí být kontrolován a do práce se neustále nutí. Manažer při této teorii používá tvrdé metody tzv. řízení na krátkém vodítku. Manažer je nucený kontrolovat, zda si zaměstnanec plní svoje pracovní povinnosti a motivuje ho pomocí trestů a odměn. Naopak teorie Y představuje vzájemnou důvěru mezi zaměstnancem a jeho manažerem. Pracovník má zájem o práci, nemusí se do ní nutit a uplatňuje v ní své znalosti a dovednosti, které chce stále zdokonalovat. Manažer v tomto případě využívá měkkých metod, tzv. řízení na krátkém vodítku. Manažer podporuje svého pracovníka v iniciativě a jeho samostatnosti (Vodáček, Vodáčková, 2006, s.119).

Vedení také úzce souvisí s motivací lidí. Motivace je velmi důležitou částí práce manažera, aby správně vedl své spolupracovníky k aktivitě a snaze dosažení cílů. Díky motivaci mají pracovníci větší zájem o práci, jelikož vidí odměnu za vykonanou práci (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001).

3.3.5 Kontrola

„Kdo řídí, kontroluje.“ (Veber, 2009, s. 134)

Kontrola jako manažerská funkce je pro manažery na všech úrovních managementu důležitá jako jistá forma zpětné vazby, jejímž prostřednictvím získávají objektivní představu o jejich vykonané práci. Kontrola je forma kritického hodnocení reality, aby bylo dosaženo všech stanovených cílů a požadavků (Veber, 2009).

„Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, a je nezbytná na všech úrovních řízení.“ (Vodáček, Vodáčková, 2013)

Kontrolu můžeme rozdělit na interní a externí.

Interní (vnitřní) – jedná se o kontrolu v rámci jedné organizace, která je realizována zpravidla řídicími pracovníky.

Externí – zahrnuje smluvní požadavky a zákonné požadavky, jedná se o kontrolu provázenou subjekty stojícími mimo organizaci (Veber, 2009, s. 135)

Další dělení kontroly je podle časových úseků, a to na řádnou neboli pravidelnou kontrolu a mimořádnou kontrolu. Řádná je prováděna v pravidelně se opakujícím předem domluveném termínu a mimořádná je prováděna tehdy, pokud nastanou v podniku problémy (Veber, 2009).

Autoři Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) shrnuly na sebe navazující kroky kontroly tak, aby její průběh byl efektivní, následovně:

Cíl kontroly – každý z kontrolních procesů má mít stanoven jasný cíl.

Kontrolní kritéria – speciální kritéria, měřítko a standardy, které představují zásadní body plánu, podle kterých jsme schopni zhodnotit, zda je postup práce správný.

Identifikace odchylek – snaha odhalit odchylky dříve, než se objeví

Analýza odchylek – důležitý krok, kde se posuzuje, zda jsou odchylky pozitivní nebo negativní. Je důležité rozlišit odchylky významné, vyžadující přijetí nápravných opatření, významné a nevýznamné odchylky.

Výběr nápravného opatření – zde se musí manažer rozhodnout pro opravu odchylky. Na základě toho se může zpracovat nový plán nebo přeměnit cíl, vybrat nové zaměstnance, změnit styl řízení nebo nastavit jinou manažerskou techniku.

Realizace nápravného opatření – nápravné opatření by mělo být zkontrolováno (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001).

Paralelní manažerské funkce

Jedná se o funkce, které čistě popisují manažerské chápání práce a protínají se s funkcemi sekvenčními.

3.3.6 Rozhodování

Rozhodování patří bezesporu mezi jednu z nejvýznamnějších paralelních funkcí, které manažer vykonává. Nejvíce se uplatňuje v plánování, jelikož jádro plánování stojí právě na rozhodovacích procesech a tyto dvě funkce se velmi silně prolínají (Veber, 2009).

Rozhodování je chápáno jako volba mezi více variantami, s úmyslem vybrat tu nejvhodnější ke splnění daných cílů a uspokojení vlastních potřeb. V každodenním životě se většina setkává se situacemi, kdy je potřeba vybrat mezi více možnostmi. Většinou se jedná o drobná rozhodnutí, označují se jako „malá“, pro které se rozhodujeme pomocí našeho vlastního pocitu nebo pomocí získaných informací a často nemají tak velký dosah, proto se dá jejich chyba rychle napravit.

Jinak je to s rozhodováním u „středních“ a „velkých“ rozhodnutí. Ty už mývají větší důležitost a nesou větší následky, proto je potřeba u takovýchto rozhodnutí správně zvážit všechny možnosti. Používají se pro to nasbírané znalosti a zkušenosti a zvažuje se co nejlepší rozhodnutí s co nejmenší možností neúspěchu.

U manažerského rozhodování se jedná o činnost manažera, kterou mu nařídil jeho nadřízený. Rozhodnutí manažera je dále realizováno pomocí svých podřízených. Často se u manažerského rozhodování operuje s pojmy jako je pravomoc nebo odpovědnost. (Blažek, 2014).

Autor Blažek (2014) popisuje proces rozhodování následovně:

Proces rozhodování:

1. Identifikace problému – skutečnost se liší od požadovaného stavu
2. Stanovení rozhodovacích kritérií – stanovit co je důležité z hlediska rozhodování, čemu dáme přednost, a co ovlivní naše konečné rozhodování
3. Přiřazení váhy jednotlivých kritériím
4. Formulování alternativ – vytvoření seznamu možných alternativ
5. Analýza alternativ – slabě a silné stránky každé alternativy
6. Výběr alternativy – Výsledek analýzy, kritéria a váhy

7. Implementace alternativy – vysvětlení rozhodnutí, seznámení lidí s rozhodnutím
8. Hodnocení efektivnosti rozhodnutí – ekonomické, sociální, organizační (Blažek, 2014).

Rozhodování můžeme dělit na kolektivní rozhodování a individuální. Mezi kolektivní procesy se řadí valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a střetávají se zde názory jednotlivých členů daných skupin. Rozhodování individuální závisí čistě na jedné osobě, v našem případě na manažerovi nebo řídicím pracovníkovi, který rozhoduje na základě svých samotných nejlepších úmyslů (Blažek, 2014).

Na základě postoje manažera rozlišujeme základní styly rozhodování. Direktivní, kde manažer využívá racionální styl myšlení, efektivnost a logiku. Dále analytický, kdy je manažer pečlivý a schopný zvládat i neobvyklé situace. Behaviorální, při kterém manažer velmi dobře vychází s ostatními spolupracovníky, snaží se udržovat dobré vztahy a vyhýbá se v procesu rozhodování konfliktům (Lojda, 2011).

3.3.7 Analýza řešení problému

Jedná se o paralelní manažerskou funkci, která obsahuje postupy pro realizaci předchozích sekvenčních manažerských funkcí. Tato funkce prochází postupně jednu sekvenční funkci za druhou a řeší již právě zmíněné plánování, organizování či personalistiku a kontrolu.

3.3.8 Implementace

Implementace představuje postupnou realizaci plánu. Předchází ji předchozí funkce, a to analýza řešení problémů, rozhodování se za určitých podmínek a následný výběr vhodné alternativy řešení. Důležitou součástí implementace jsou komunikační dovednosti a koordinace. Je potřeba zajistit vhodné zdroje k této funkci a také lidí, kteří se implementace zúčastňují, aby souhlasili s předcházejícím rozhodnutím (Vodáček, Vodáčková, 2013).

4 Vlastní práce

Vlastní práce je částí praktickou, ve které je úkolem a cílem zkoumat určitou problematiku či proces v dané organizaci a navrhnout podle vyhodnocení nejlepší možná řešení či zlepšení.

Pro získání informací byl využit dotazník. Dotazník se skládá z osmi otázek, které se týkají vztahu s nadřízeným. Díky osobní pracovní pozici ve firmě, byla možnost vyplňování dotazníku přímo s tazatelem ve firmě a způsob získání informací byl tak velmi rychlý a kontrolovatelný.

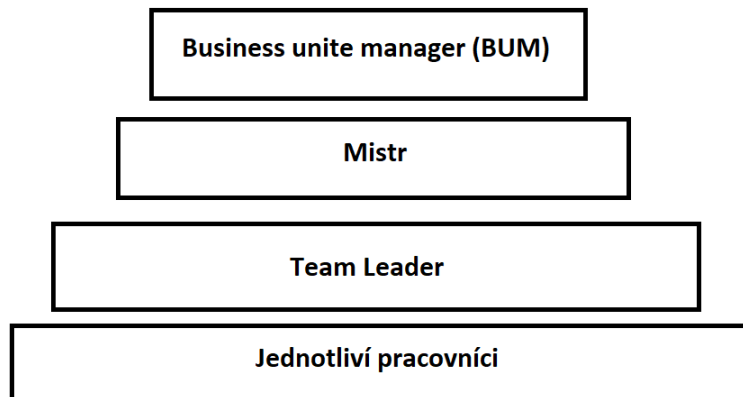
4.1 Představení firmy

Pro praktickou část bakalářské práce Manažerské dovednosti byla k vlastní práci vybrána pro výzkum firma Doosan Bobcat EMEA, s. r. o.

Jedná se o výrobní strojírenskou firmu pocházející z USA, nyní však od roku 2004 sídlící v Dobříši nedaleko Prahy. Firma Bobcat se zabývá výrobou a vývojem pracovních strojů, konkrétně mini bagrů a nakladačů. V roce 2017 koupila firmu Bobcat jihokorejská společnost Doosan, z tohoto důvodu se na Dobříš přesunulo ředitelství pro firmy oblast Evropy, středního Východu a Afriky. Firma se tak stala korporátní firmou a přejmenovala se na nynější název Doosan Bobcat EMEA. Firma Bobcat v Dobříši zaměstnává více než 1400 zaměstnanců, z toho 900 lidí na čistě dělnických pozicích a 500 lidí na pozicích technicko-hospodářských. Ročně se v továrně vyrobí přes 25 000 strojů, které firma expeduje do celého světa. Roční obrat za rok 2019 činil přes 19 miliard korun a každým rokem se navyšuje. Tím pádem můžeme zařadit firmu mezi velké podniky ze všech tří hledisek jako jsou roční obrat, počet zaměstnanců a bilanční suma.

Pro konkrétní výzkum byl ve firmě sledován přístup, komunikace a vztah mezi manažerem ve výrobě a jeho podřízenými. Ve výrobě firmy je nastavena následující struktura výroby, podle které se řídí lidé a organizuje práce. Nejvýše postavený je Business unit manažer (dále jen BUM), který má na starosti celkové jedno odvětví výroby jako je například montáž, svařovna nebo sklad. Ve firmě Bobcat jsou čtyři BUM. Každý BUM má pod sebou určitý počet mistrů, podle toho, kolik má středisek. U skladu jsou to dva mistři, u svařovny tři, anebo u lakovny také dva. Team leader (dále jen TL), je vedoucím pracovníkem týmu v daný den na dané směně, každá směna na svém středisku má svého TL.

Obrázek 8 Řídící struktura výroby



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Sběr informací – Dotazník a řízený rozhovor

Informace byli získány prostřednictvím dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru.

Manažerovi byl dotazník předložen při schůzce kde se mimo jiné vedl řízený rozhovor. Pro získání odpovědí od podřízených, byl využit osobní kontakt a rozdání dotazníku pracovníkům během jejich pracovní doby, kdy na konci dne byl od nich dotazník vybrán. Spolupráce při dotazování lidí byla velmi dobrá.

Dotazník pro podřízené se skládá z 12 otázek. Začíná se od základních informací, dále po konkrétní otázky směrem k manažerským dovednostem a funkcím, doplňkovým informacím a manažerským rolím. Možnosti odpovědí jsou odpovědi s volbou s jedním, či více možnostmi. Dotazník pro manažera je složen z velmi podobných otázek jako jsou v dotazníku prvním, akorát v opačném slova smyslu, aby bylo možné vhodně vyhodnotit výsledky. Tento dotazník se skládá ze 13 otázek. Doplněn je řízeným rozhovorem, který se skládá z 11 otázek.

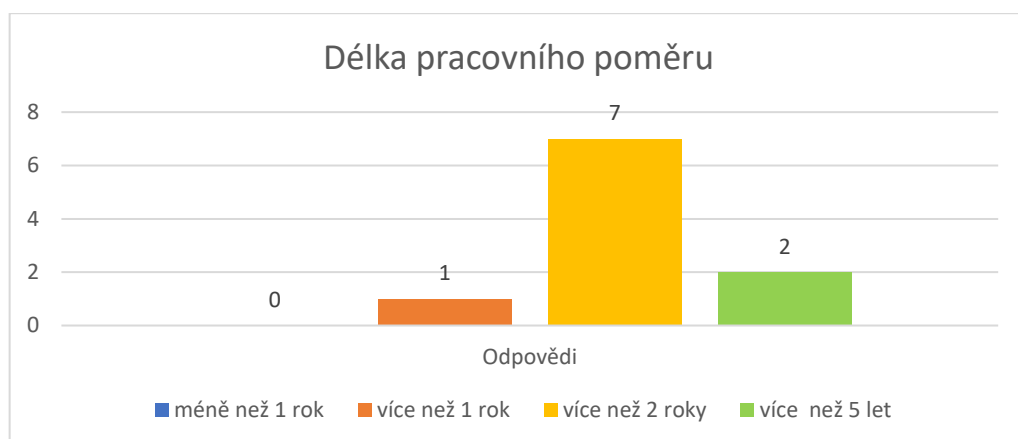
4.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření řadíme mezi nejrozsáhlejší možnosti získání dat pro výzkum. Dotazníkového šetření se zúčastnil 1 manažer oddělení, které nebude blíže jmenováno, a dále 10 zaměstnanců, kteří pracují pod manažerem.

4.3.1 Základní údaje

V grafu č. 1 je uvedeno, že jeden (10 %) z dotazovaných pracuje ve firmě více než rok, sedm (70 %) pracovníků pracuje ve firmě více než dva roky a dva (20 %) jsou ve firmě více než pět let. Manažer pracuje ve firmě 11 let a na pozici manažera je 5 let.

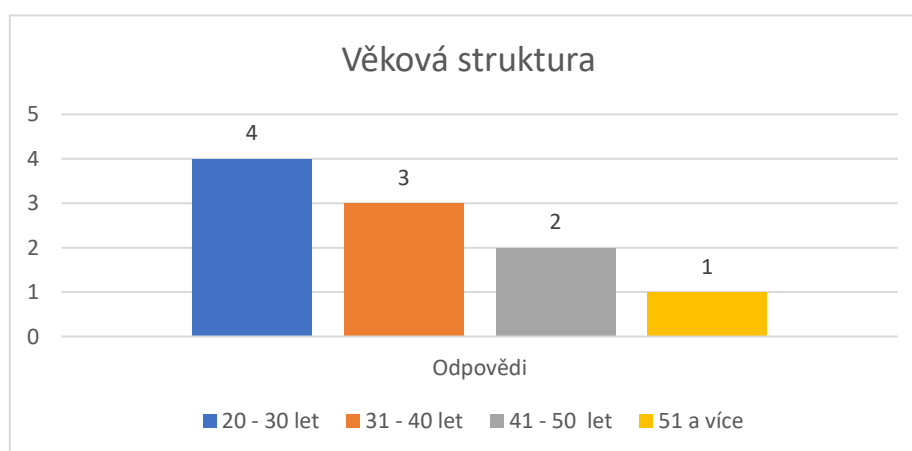
Graf 1 Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 2 zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců. Čtyři lidé (40 %) jsou ve věku 20 - 30 let, tři (30 %) jsou ve věku 31 – 40 let, dva lidé (20 %) jsou ze skupiny 41 – 50 let a jeden (10 %) zaměstnanec je ve věku 51 let a více. Manažer je z věkové skupiny 31 – 40 let.

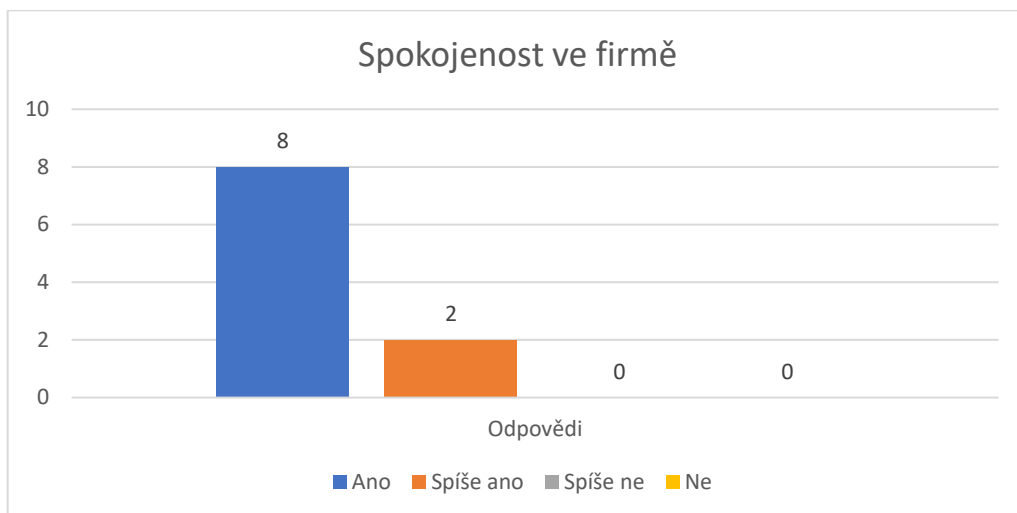
Graf 2 Věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 3 je vidět, zda jsou pracovníci ve firmě spokojeni. Z výsledku je vidět, že všichni pracovníci jsou ve firmě spokojeni, osm (80 %) naprosto a dva (20 %) spíše ano. Manažerje ve firmě naprosto spokojen.

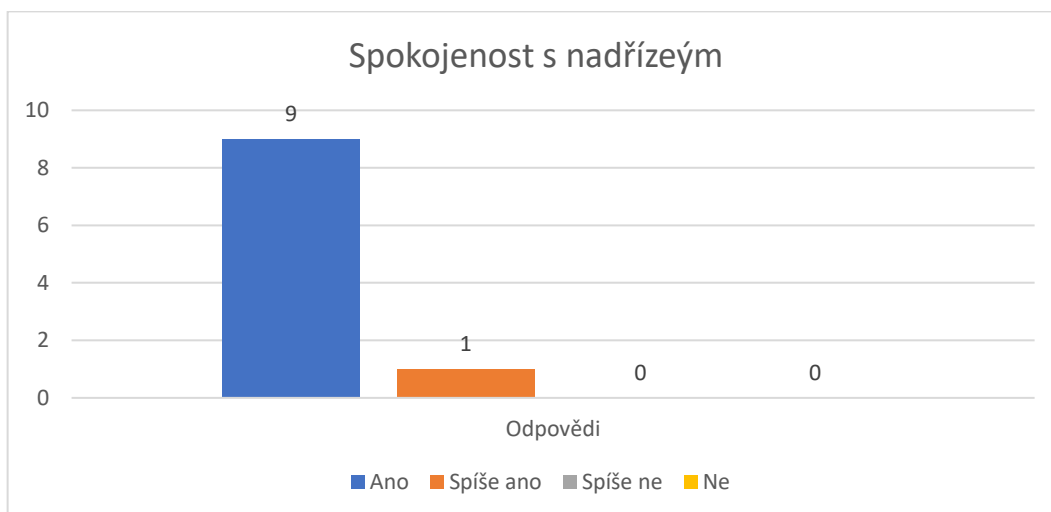
Graf 3 Spokojenost ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 4 je uvedeno, zda jsou pracovníci spokojeni se svým nadřízeným. Devět (90 %) dotazovaných je plně spokojeno a jeden (10 %) spíše spokojen. Manažer je se svými podřízenými naprosto spokojený.

Graf 4 Spokojenost s nadřízeným



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

4.3.2 Manažerské funkce

Otázky ohledně manažerských jsou hodnoceny od podřízených i od manažera.

V následujících tabulkách je v prvním sloupci zapsáno hodnocení manažerských funkcí od manažera a v druhém sloupci hodnocení od podřízených. Forma známkování je nastavena jako ve škole, 1 – nejlepší, 5 – nejhorší.

Plánování hodnotí manažer známkou 2. Šest (60 %) podřízených hodnotí manažera známkou 2 a čtyři (40 %) zbývající dalo známku 3. Průměrná známka od podřízených je tedy 2,4.

Tabulka 3 Plánování

Plánování	
Známka od manažera	Známka od podřízených
2	2,4.

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Organizování hodnotí manažer známkou 2. Tři (30 %) podřízený hodnotí organizování známkou 1, tři (30 %) hodnotí známkou 2 a čtyři (40 %) hodnotí známkou 3. Průměrnou známkou od podřízených je 2,1.

Tabulka 4 Organizování

Organizování	
Známka od manažera	Známka od podřízených
2	2,1

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Personalistiku hodnotí manažer známkou 3. Jeden (10 %) podřízený hodnotí známkou 1, pět (50 %) podřízených dalo známku 2 a čtyři (40 %) hodnotí personalistiku známkou 3. Průměrné hodnocení je na známce 2,3.

Tabulka 5 Personalistika

Personalistika	
Známka od manažera	Známka od podřízených
3	2,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Manažerská funkce vedení je rozdělena do dvou složek, a to motivování a komunikaci. Ohledně komunikace se manažer ohodnotil známkou 2. Čtyři (40 %) podřízení hodnotili známkou 1, pět (50 %) hodnotili známkou 2 a jeden (10 %) hodnotil známkou 3. Průměrné hodnocení je na známce 1,7.

Tabulka 6 Komunikace

Komunikace	
Známka od manažera	Známka od podřízených
2	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Ohledně motivace se ohodnotil manažer známkou 3. Tři (30 %) podřízení dali známku 2 a sedm (70 %) zbývajících dalo známku 3. Průměrnou známkou je 2,7.

Tabulka 7 Motivace

Motivace	
Známka od manažera	Známka od podřízených
3	2,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Funkci kontroly ohodnotil manažer známkou 2. Dva (20 %) z jeho podřízených vybrali známku 1, osm (80 %) vybralo známku 2. Průměrnou známkou je 1,8.

Tabulka 8 Kontrola

Kontrola	
Známka od manažera	Známka od podřízených
2	1,8

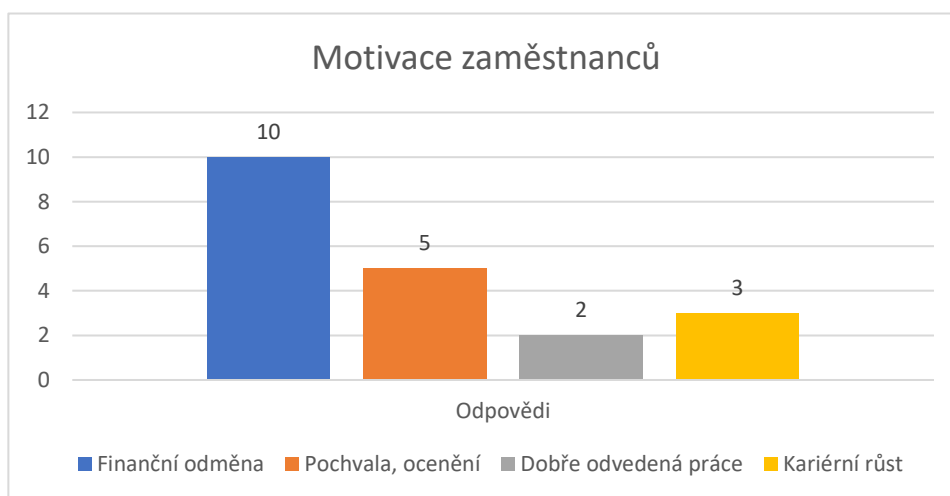
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

4.3.3 Doplnující otázky

Třetí část dotazníku je zaměřena na doplňující otázky ohledně manažerských funkcí, které byly hodnoceny v předchozích otázkách a také na manažerské dovednosti.

Vedení je v otázkách opět rozděleno do dvou skupin, a to na motivaci a na komunikaci. Na otázku, co je největší motivací pro podřízené měli možnost dotazovaní vybrat dvě možnosti. Nejvíce a to deset (50 %) hlasů získala odpověď finanční ohodnocení, dále pět hlasů (25 %) má odpověď pochvala a ocenění, dva hlasy (10 %) má odpověď dobře odvedená práce a tři hlasy (15 %) kariérní růst. Podle manažera je pro jeho podřízené největší motivací v práci finanční ohodnocení a pochvala.

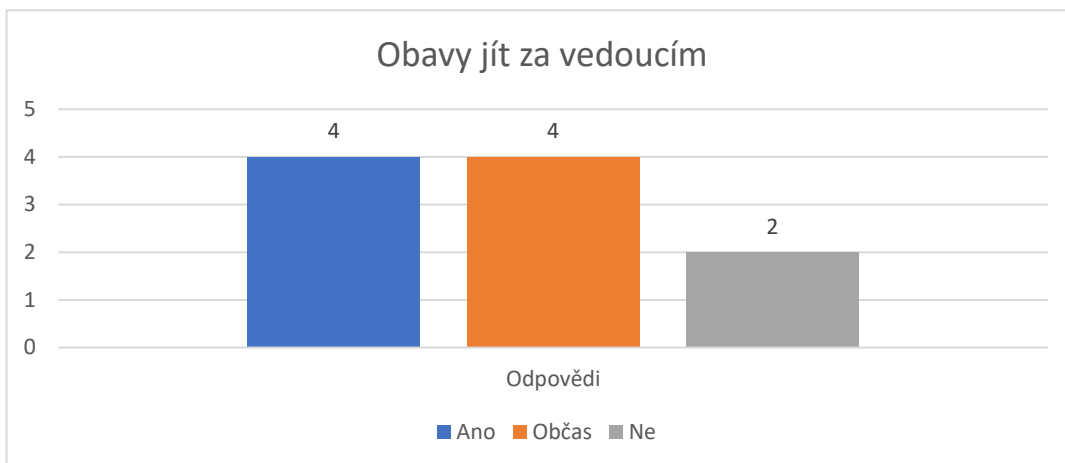
Graf 5 Motivace



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Další otázka zaměřená na komunikaci. Graf č. 6 znázorňuje, zda se někdy pracovníci báli jít s problémem či jinou věcí za svým manažerem. Čtyři lidé uvedli že ano (40 %), čtyři spíše ano (40 %) a dva že spíše ne (20 %). Podle manažera se za ním bojí jít lidé, se kterými měl v minulosti konflikt, ale uvádí, že většina pracovníků nemá problém přijít s problémem.

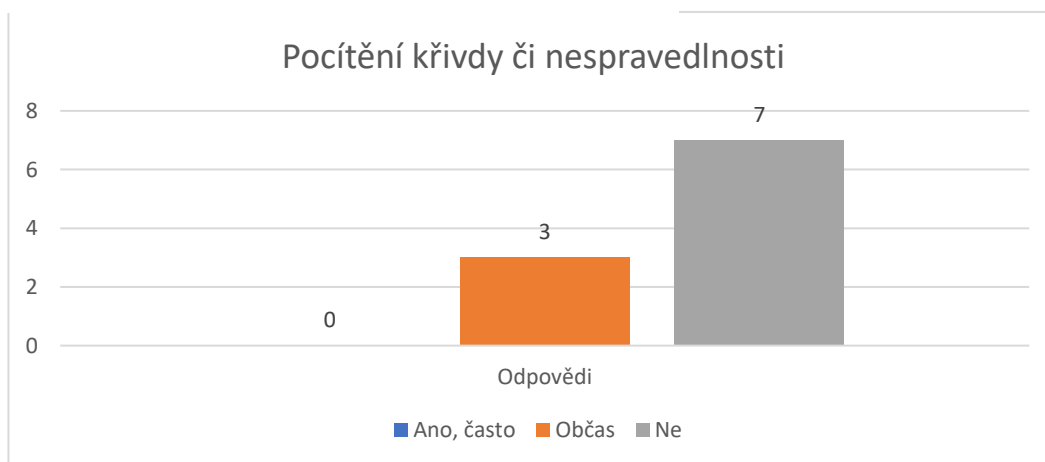
Graf 6 Obavy jít za vedoucím



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 7 je vidět, zda si pracovníci myslí, že jim manažer někdy křivdil či byl nespravedlivý. Tři pracovníci (30 %) zvolili odpověď občas a sedm ostatních (70 %) uvedli, že ne. Manažer si myslí, že občas může být z jeho strany cítit vůči podřízeným křivda či nespravedlnost, ale často to může být chybou v komunikaci či postoji, snaží se tomu předcházet.

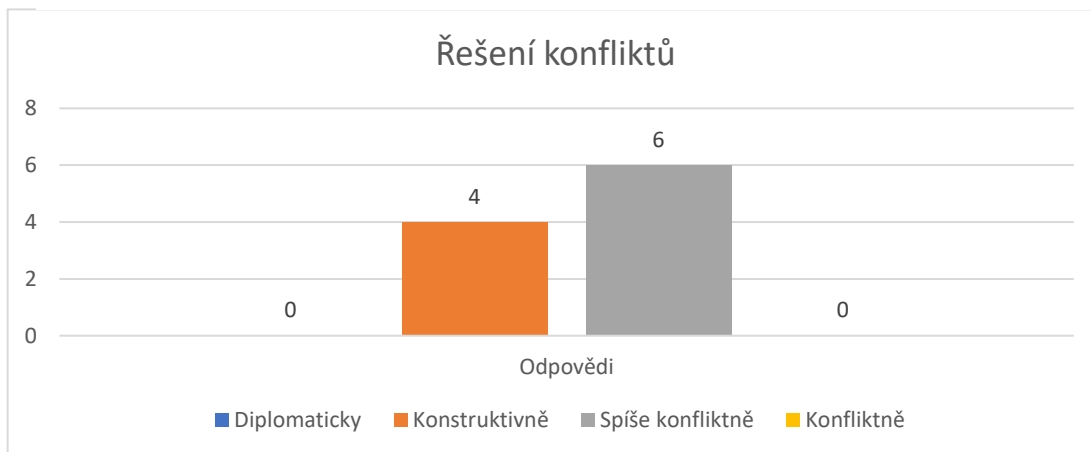
Graf 7 Pocítění křivdy či nespravedlnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 8 zobrazuje, jak probíhá v pracovním procesu řešení konfliktů či vypjatých situací. Manažer uvedl, že řeší vypjaté situace spíše konfliktně. Šest (60 %) jeho podřízených vybralo možnost spíše konfliktně, čtyři (40 %) uvedli konstruktivně.

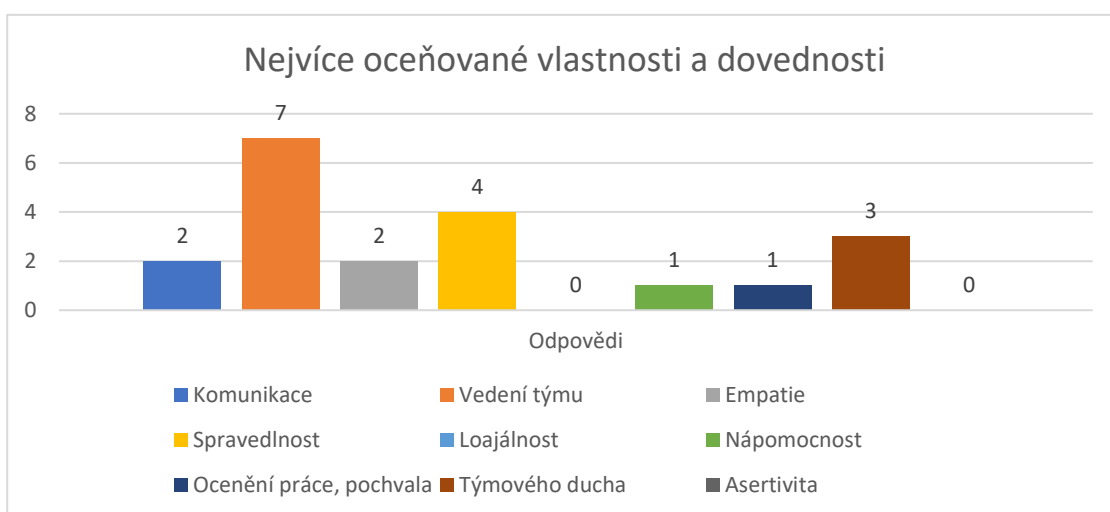
Graf 8 Řešení konfliktů



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 8 jsou znázorněny schopnosti, které si pracovníci nejvíce cení na manažerovi. Na výběr měli dvě možnosti. Nejvíce, a to sedm hlasů získalo Vedení týmu, na druhém místě je Spravedlnost se čtyřmi hlasy a dále se třemi hlasy Týmový duch. Manažer si myslí, že jeho největší předností je Vedení týmu, Komunikace a Spravedlnost.

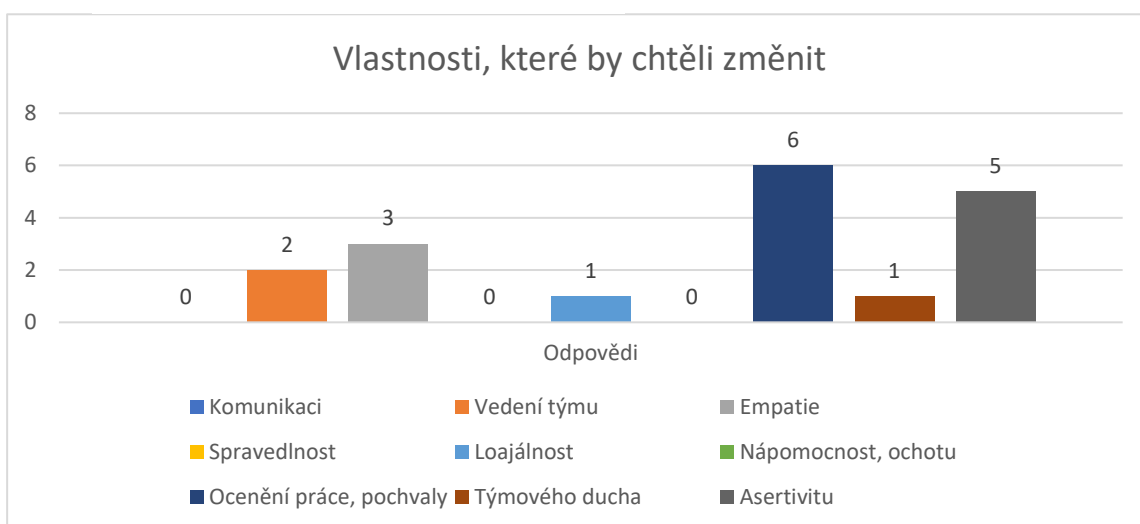
Graf 9 Nejvíce oceňované vlastnosti a dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 9 je naopak uvedeno, co by chtěli pracovníci zlepšit na svém manažerovi. Na prvním místě je jasně vidět s šesti hlasy Ocenění práce a pochvaly, Asertivita s pěti hlasy, dále se třemi hlasy Empatie. Manažer by na sobě zlepšil ocenění práce, pochvaly a asertivitu.

Graf 10 Vlastnosti, které by chtěli zlepšit

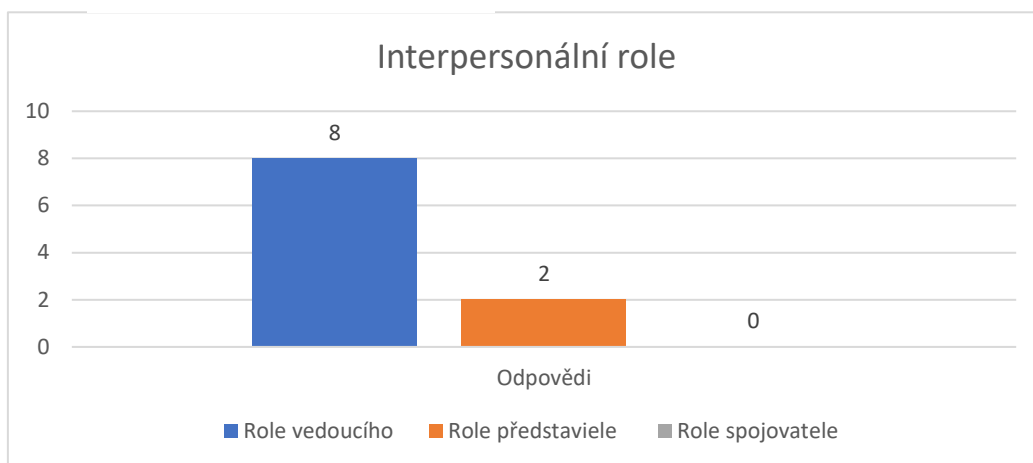


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

4.3.4 Manažerské role

V následujícím grafu č. 10 je vidět hodnocení pracovníků manažera z pohledu interpersonální role. Manažer se pasuje do role vedoucího. Osm (80 %) pracovníků zvolilo roli vedoucího, s čímž se shodují s manažerem. Další dva (20 %) zvolili roli představitele. Roli spojovatele nevybral žádný z pracovníků.

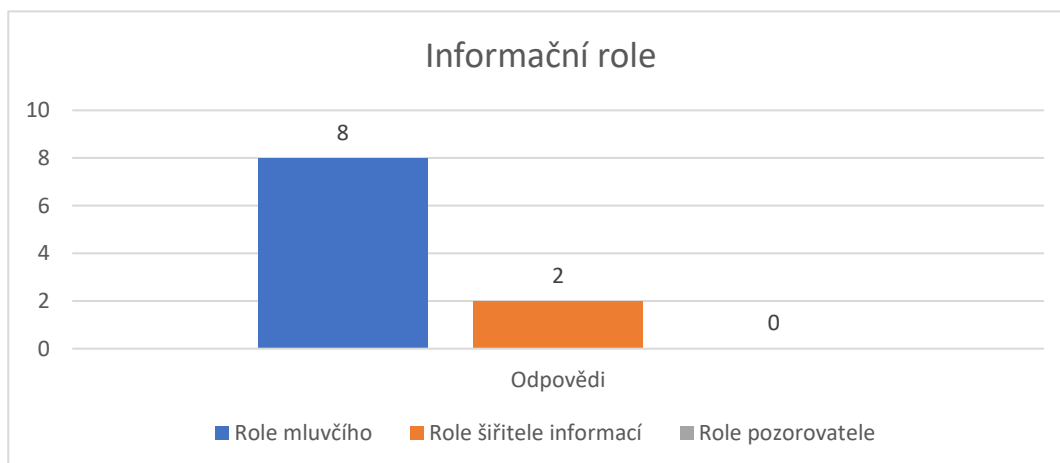
Graf 11 Interpersonální role



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

V grafu č. 11 je uvedeno, jak je hodnocený manažer v informační roli. Manažer si zvolil roli mluvčího. Osm (80 %) pracovníků vybralo roli mluvčího, v čemž se shodli s manažerem. Dva (20 %) zbylí vybrali roli šířitele informací. Roli pozorovatele nevybral žádný z pracovníků.

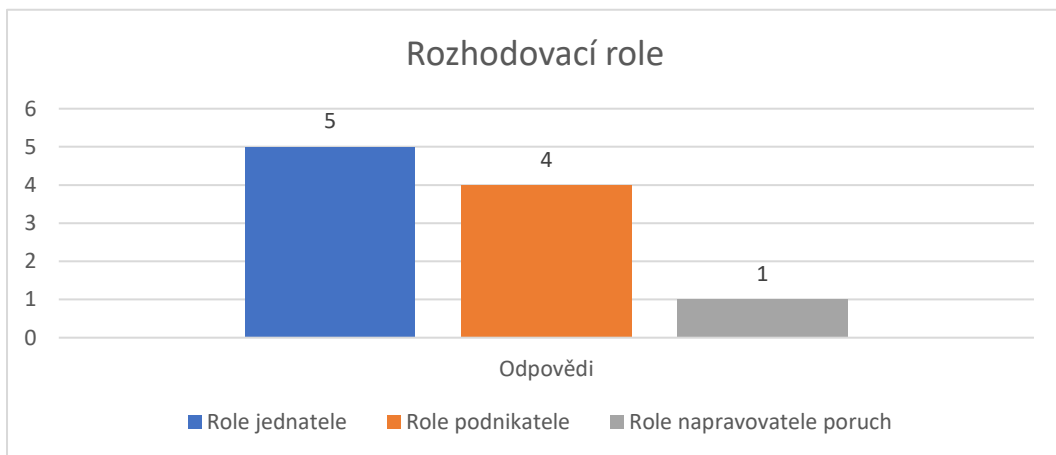
Graf 12 Informační role



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 12 se zabývá rozhodovacími rolemi. Manažer si vybral roli jednatele. Pět (50 %) z pracovníků vybralo pro manažera roli jednatele, čtyři (40 %) zvolili roli podnikatele a jeden (10 %) zvolil roli napravovatele poruch. V této roli se manažer se svými podřízenými neshodl stejně jako v předchozích.

Graf 13 Rozhodovací role



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníku

4.4 Výsledky řízeného rozhovoru s manažerem

Kromě metody dotazníkového šetření bylo využito také kvantitativní metody, a to konkrétně metody řízeného rozhovoru. Rozhovoru se zúčastnil manažer konkrétního oddělení ve výrobě a byly mu kladeny otázky které více rozvíjely jeho odpovědi ke komunikaci, řízení času, ke stylu vedení, k motivaci a také na měkké a tvrdé dovednosti.

První otázky se týkají komunikace, kde manažer odpovídá, že probíhá na dobré úrovni. Preferuje se svými podřízenými spíše ústní komunikaci, jelikož mu šetří čas ve vyřizování určitých záležitostí a je také osobnější. Dále využívá písemnou formu komunikace, ale to převážně při důležitých věcech, které potřebuje mít písemně potvrzené. Písemnou formu komunikace využívá spíše s jeho nadřízenými. Ohledně řízení času manažer odpověděl, že svůj čas ovládá, ale mohl by v jeho řízení být lepší. Snaží se stanovovat si cíle a pevná data, kdy se musí věci dodělat. Rád by se zúčastnil školení, které by mu v tom pomohlo. Manažer by svůj styl vedení přiřadil nejvíce k autokratickému a participativnímu stylu vedení. Je povolný k vyslechnutí si názoru svých kolegů a podřízených, ale nejraději si konečný výsledek stanoví sám. Občas ale mívá problém vyslechnout si něčí názor a s danou osobou může vyústit i v konflikt. Doplnil, že to bývá tím, že je silný týmový hráč a snaží se stát za svými podřízenými a vybojovat pro ně ty nejlepší podmínky. Uvědomuje si, že by měl zapracovat na svém řešení konfliktů a na asertivitě, jelikož mívá problém řešit určité situace v klidu a konstruktivně. Manažer uvedl, že se pravidelně snaží motivovat své podřízené. Uvedl, že občas by mohl umět více ocenit jejich práci i jen drobnou pochvalou během dne, což vyplynulo i z odpovědí ohledně motivace od jeho podřízených. Rád by jim častěji jako formu motivace nabídl finanční ohodnocení, které většina podřízených preferuje.

Druhá část rozhovoru je zaměřena na manažerské měkké a tvrdé dovednosti. K měkkým dovednostem patří komunikace, která byla už výše zmiňována. Manažer považuje komunikaci s podřízenými na dobré úrovni. Je k nim otevřený a oni zároveň vědí, že za ním mohou s čímkoliv přijít a nemusí se bát problému. Manažer má individuální přístup k podřízeným, snaží se k nim chovat spravedlivě, ale zároveň i respektovat a chápat jejich osobnost a individualitu. K tvrdým dovednostem řadíme odborné dovednosti. Manažer uvádí, že denně využívá informační a komunikační technologie. Ovládá práci s počítačem, kde používá sady Office, plánovací interní programy. Jazyky nepatří mezi

manažerovi silné stránky, i když se jedná o mezinárodní firmu, tak angličtinu a jiné jazyky v práci moc nevyužívá. Rád by se v ní zdokonalil. Mezi další odborné znalosti manažera patří praxe a velmi dobré ovládání a programování strojů ve výrobě. Jako jeden z mála umí na všech stojích na oddělení a dokáže je i naprogramovat či opravit. Když je potřeba, manažer nemá problém s tím zastoupit svého chybějícího podřízeného v práci na stroji ve výrobě.

Celkově mezi své silné stránky řadí manažer komunikaci, týmového ducha, kdy podřízení vědí, že se na něj mohou spolehnout a považuje se tak za dobrého vedoucího týmu. Dále na sobě oceňuje znalost strojů a umění je programovat a opravovat. Naopak mezi své slabé stránky řadí neznalost jazyků, rád by zdokonalil plánování svého času a ohledně komunikace zlepšit asertivitu a schopnost přijímat názory, se kterými nesouhlasí a schopnost lépe řešit konflikty především s jeho nadřízenými či kolegy.

5 Výsledky a diskuse

V následující části práce jsou hodnoceny výsledky získané pomocí dotazníkového šetření s manažerem a s jeho podřízenými, který je rozdělen do čtyřech částí, a to na základní údaje, manažerské funkce, doplňují otázky a manažerské role. Dále jsou hodnoceny výsledky z řízeného rozhovoru, který byl veden pouze s manažerem oddělení.

5.1 Zhodnocení výsledků

První část dotazníku je zaměřena na obecné informace o manažerovi a pracovnících. Z daného oddělení vyplnilo dotazník 10 pracovníků, které řídí 1 manažer. Všichni dotazovaní jsou muži. Manažer je na své pracovní pozici 5 let a celkem pracuje ve firmě 11 let. Jeden z dotazovaných pracovníků je ve firmě více než 1 rok, sedm je ve firmě více než 2 roky a dva více než 5 let. Manažer je ve věkové skupině 31-40 let. Čtyři pracovníci jsou ve věku 20-30 let, tři ve věku 31-40 let, dva ve věku 41-50 let a pouze jeden je starší 50 let. Převaha 80 % pracovníků je ve firmě spokojena a 20 % spíše spokojena. Spokojenost s manažerem hodnotí 90 %, že naprosto a pouze 10 %, že spíše spokojen. Manažer je ve firmě i se svými podřízenými naprosto spokojen. Manažer řídí celkem 10 lidí na oddělení, a jeho nejvyšší dosažené vzdělání je střední škola, konkrétně průmyslová se zaměřením na techniku.

Druhá část dotazníku hodnotí manažerské funkce. U každé manažerské funkce ji mají podřízení i manažer ohodnotit pomocí známkování jako ve škole, a hodnota neshody je považována za rozdíl větší než 0,4 bodu. Funkce, kde se manažer a podřízení shodli na podobných známkách jsou organizování, kdy se manažer ohodnotil známkou 2 a jeho podřízení dali průměrnou známku 2,1. Dále se jedná o funkci vedení, která je rozdělena na komunikaci, kterou manažer ohodnotil známkou 2 a jeho podřízení známkou 1,8. Funkci motivace hodnotí manažer známkou 3 a jeho podřízení známkou 2,7. Poslední shodnou funkcí je kontrola, kde si dal manažer známku 2 a jeho podřízení průměrnou známku 1,8. V následujících funkcích, se naopak obě strany neshodují. Funkce plánování je hodnocena manažerem známkou 2 a jeho podřízení mu dali známku 2,4 a ve funkci personalistiky se manažer zhodnotil známkou 3 přičemž jeho podřízení hodnotili známkou 2,3. Nejlépe manažerovo hodnocenou funkcí od podřízených je tedy komunikace a kontrola se známkou 1,8, dále organizování se známkou 2,1, personalistika se známkou 2,3, plánování se známkou 2,4 a nejhůře hodnocená je motivace se známkou 2,7.

Třetí část dotazníku je zaměřena na doplňkové otázky k manažerským funkcím a dovednostem. Největší motivací je pro pracovníky finanční odměna, kterou zvolili všichni, a dále pochvalu či ocenění vybralo 50 % dotazovaných. Totéž si myslí manažer. Na otázku, jestli se někdy báli jít pracovníci za svým manažerem odpovědělo 40 % že ano, 40 % odpovědělo, že spíše ano, a 20 % že ne. Manažer si myslí, že většina pracovníků nemá problém za ním přijít, i když mají nějaký problém. Křivdu či nespravedlnost ze strany manažera vybralo 30 % že ji cítí občas a 70 % odpovědělo, že ne. Manažer si myslí, že možná v někom takový pocit vyvolává, ale podle něj to je pouze chybou v komunikaci, či v pohledu na problém. Na otázku, jak řeší manažer konflikty odpovědělo 40 % konstruktivně a 60 % že spíše konfliktně. Manažer si je vědom, že občas řeší věci až příliš a může to působit konfliktně. Rád by zapracoval na lepším řešení konfliktů, jak se spolupracovníky, tak především se svými nadřízenými. Mezi nejvíce oceňované vlastnosti manažera jeho podřízení vybrali se 7 body vedení týmu, se 4 body spravedlnost a se 3 body týmového ducha. Manažer vybral také vedení týmu, komunikaci a spravedlnost. Naopak vlastnosti, které by měl zlepšit patří ocenění a pochvaly se 6 body, asertivita s 5 body a empatie se 3 body. Manažer by také zlepšil ocenění a pochvaly a asertivitu.

Poslední část dotazníku je zaměřena na manažerské role. V roli interpersonální si manažer zvolil roli vedoucího, kde se s ním shodlo také 80 % jeho podřízených, dalších 20 % podřízených zvolilo roli představitele. V roli informační manažer vybral roli mluvčího, kde s ním také souhlasí 80 % jeho pracovníků, a zbývajících 20 % zvolilo roli šířitele informací. V roli rozhodovací většinová shoda už nenastala. Manažer si vybral roli jednatele, kde s ním souhlasilo 50 % podřízených, 40 % zvolilo roli podnikatele a 10 % roli napravovatele poruch.

5.2 Navržená opatření a doporučení

Být dobrým manažerem není jednoduchým úkolem, který vlastně nikdy není u konce. Získat si vhodné dovednosti a kompetence manažera je běh na dlouhou trať, ve které se manažer zdokonaluje postupem času a sbíráním zkušeností. V tomto procesu je nutné se neustále zdokonalovat pomocí různých technik. Mimo získání dovedností v praxi jsou pro manažera vhodné různé kurzy, školení či workshopy, které manažera navedou na správnou cestu a pomohou mu v rozvoji.

Jako první je navrženo zdokonalení ve funkci plánování a time managementu, které byly podle odpovědí z dotazníkového šetření uváděny jako funkce podřízenými hůře hodnocené. Navržený kurz je určený pro ty, kteří se chtějí zlepšit v plánování, využívání vlastního času, delegování týmu a zvládnutí stresu. Kurz je vhodný pro manažery všech řídicích úrovní, majitele či obchodníky.

Tabulka 9 Kurz - Time management

Time management – jak uřídit svůj čas	
Termín	17.03.2021-18.03.2021
Adresa	online
Cena	8 500 Kč s DPH
Společnost	Gradua – CEGOS, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Kurz obsahuje:

- sebepoznání – jak využívám svůj čas – co znamená být efektivní?
- vedení – stanovení priorit a zadávání úkolů
- řízení – plánování času a návaznost s cíli
- delegování
- prevence a zvládnutí stresu

Pro účastníky kurzu je připraven výklad s diskusí, diagnostické testy, diskuze ve dvojicích, skupinová práce, workshop či cvičení.

Jako druhý je navržený kurz zlepšení zvládání konfliktních situací zaměřený na asertivitu od společnosti VOX. Podřízení v dotazníku uvedli, že manažer řeší vypjaté situace či problémy spíše konfliktněji a on sám v rozhovoru přiznal, že asertivita není jeho silnou stránkou. Kurz je vhodný pro všechny, kteří se chtějí naučit zvládat konfliktní situace a umět správně reagovat a konstruktivně řešit problémy.

Tabulka 10 Kurz - Zvládání konfliktních situací

Zvládání konfliktních situací asertivní a konstruktivní cestou	
Termín	10.5.2021
Adresa	online
Cena	4190 Kč s DPH
Společnost	VOX

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky

Obsah kurzu:

- zdroje konfliktů, typy a jejich vznik
- jak konstruktivně přistupovat k řešení konfliktních situací
- negativní dotazování a ignorování, dovednosti odmítání, požádání o laskavost, přijetí kritiky, manipulace
- asertivita, asertivní techniky a reakce
- využití neverbální komunikace ke zmírnění konfliktů
- modelové situace, trénink reakcí
- strategie řešení konfliktu

Kurz je veden formou intenzivní interaktivní formy za pomoci nácviků modelových situací, testů a zpětných vazeb. Po absolvování kurzu by měl být účastník lépe schopný ovládat asertivitu a probranou problematiku.

Dále je z odpovědí v dotazníku doporučeno pro manažera více oceňovat práci svých pracovníků. Nejvíce preferovanou odměnou pro pracovníky je finanční odměna, což může zařídit manažer při rozdělování bonusů. Na druhém místě oceňují slovní pochvalu za vykonanou práci. Manažerovi je doporučeno chválit své podřízené za jejich pozitivní výsledky, aby viděli, že si jejich práce nadřizovaný cení. Manažer může absolvovat níže uvedený kurz, který je vhodný k lepšímu motivování pracovníků.

Tabulka 11 Kurz - Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců	
Termín	31.3.2021
Adresa	online
Cena	2239 + 21 % DPH
Společnost	BFZ – vzdělávací akademie a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle nabídky

Obsah kurzu:

- význam motivace zaměstnanců a vědomá práce s motivy
- motivační nástroje a jejich využití v praxi
- motivace jednotlivých typů osobností
- jak vybudovat motivovaný a loajální tým

Kurz je určen pro všechny pracovníky, kteří chtějí umět lépe motivovat svůj tým do každodenní práce, a kteří si chtějí své klíčové pracovníky umět i dlouhodobě držet.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo podle získaných informací ve vlastním výzkumu navrhnout vhodné zlepšení a zefektivnění úrovně manažerských dovedností v dané společnosti na daném oddělení. Dalším dílčím cílem bylo vypracování literární rešerše a v ní představení pojmu management, manažer, jeho principy a popsání potřebných manažerských dovedností a funkcí a také manažerských rolí a stylů vedení. Dále bylo cílem představení firmy, ve které se koná vlastní výzkum, zpracování dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru a následného vyhodnocení.

Teoretická část se skládá ze třech hlavních kapitol. První kapitola se zabývá managementem jako takovým a vysvětlením pojmu. Další část je zaměřena na manažera a na jeho osobnost, na manažerské dovednosti, role a schopnosti. Ve třetí, nejrozsáhlejší z kapitol, jsou popsány manažerské funkce, které jsou rozděleny do dvou základních skupin, a to na sekvenční a paralelní. Sekvenční funkce zahrnují plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolu a mezi paralelní funkce se řadí rozhodování, analýza řešených problémů a implementace. Sekvenční a paralelní funkce jsou navzájem propojeny.

V praktické části je nejdříve představena firma Doosan Bobcat EMEA, s. r. o., ve které byl prováděn vlastní výzkum. Informace o společnosti byly získány z webových stránek společnosti, ale především z vlastních znalostí a od manažera oddělení. Dále je v této části zpracováno dotazníkové šetření s pracovníky z konkrétního oddělení a s jejich manažerem. Další metodou výzkumu je řízený rozhovor, který byl veden pouze s manažerem oddělení. Výsledky z těchto metod byly zpracovány do grafů a tabulek se slovním vyhodnocením.

Poslední část práce je složena ze zhodnocení vlastní práce, která probíhala formou dotazníkové šetření, řízeného rozhovoru a z následných navržených doporučení. Ze získaných a zhodnocených informací z vlastní práce jsou doporučena vhodná opatření ke zlepšení zjištěných problémů na pracovišti a ke zvýšení efektivity jak manažera, tak i jeho podřízených. Převážně se manažer se svými podřízenými ve většině otázkách shodl. Jak manažer, tak jeho podřízení se shodli na potřebě zlepšení motivace, zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni a ocenili by od manažera odměnu za jejich vykonanou práci. Manažerovi bylo doporučeno udělování odměn za úspěšnou práci formou peněžní odměny, kterou si zaměstnanci nejvíce přáli. Také bylo doporučeno ústní ocenění a pochvala.

Dále byl manažerovi doporučen kurz time managementu, jelikož mu občas dělá problém funkce plánování a celkově plánování času v pracovní době. Jako poslední byl doporučen manažerovi kurz asertivity a zvládání konfliktních situací, kde se shodli podřízení i manažer, že asertivita není manažerovo silnou stránkou a potřeboval by se lépe naučit zvládání konfliktů či vypjatých situací. V ostatních funkcích či dovednostech si je manažer jistý a jeho podřízení jsou také spokojeni.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam literatury

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. ISBN 978-80-244-2352-4.

JEDINÁK, P. MLÁDKOVÁ, L. *Management*. Plzeň: Plzeň, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.

KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.

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

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

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: [role interpersonální, informační, rozhodovací, organizační, motivační]*. Brno: Computer Press, 2008 dotisk. ISBN 978-80-251-2316-4.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905-2474-3.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga 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

O BOBCATU | DOOSAN BOCAT EMEA. *Homepage / DOOSAN BOBCAT EMEA* [online]. Copyright © DOOSAN BOBCAT EMEA [cit. 12.03.2021]. Dostupné z: <https://www.bobcatdobris.cz/bobcat>

Time Management – vzdělávací kurz Gradua. *Gradua – vzdělávací kurzy a školení – jedeme dál a online – gradua.cz* [online]. Copyright © 2015 Gradua [cit. 12.03.2021]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/katalog-kurzu/vedeni-tymu-osobni-a-manazerske-kompetence/time-management.html>

Motivace zaměstnanců – online / Skoleni.cz. *Komplexní nabídka vzdělávacích a poradenských služeb / Skoleni. cz* [online]. Dostupné z: <https://www.skoleni.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/motivace-zamestnancu-online-id-3959886>

Zvládání konfliktních situací asertivní a konstruktivní cestou (online seminář) / Skoleni.cz.
Komplexní nabídka vzdělávacích a poradenských služeb | Skoleni.cz [online]. Dostupné z:
<https://www.skoleni.cz/kurzy/manazerske-kurzy-id-35/zvladani-konfliktnich-situaci-assertivni-a-konstruktivni-cest-id-3969226>

8 Přílohy

8.1 Dotazník pro pracovníky

Příloha 1 – Dotazník pro pracovníky

1. Jak dlouho ve firmě pracujete?

- více než 1 rok - více než 2 roky -více než 5 let

2. Kolik vám je let?

- 20-30 let - 31-40 let - 41-50 let - 51 let a více

3. Jste ve firmě spokojeni?

- Ano - Spíše ano - Spíše Ne - Ne

4. Jste spokojeni se svým nadřízeným?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

5. Doplňte do tabulky hodnocení manažerských funkcí:

Funkce	Hodnocení jako ve škole 1 - nejlepší
Plánování	
Organizování	
Personalistika	
Motivace	
Komunikace	
Kontrola	

6. Co je vaší největší motivací v práci?

- Finanční odměna - Pochvala, ocenění - Dobře odvedená práce
- Kariérní růst

7. Báli jste se někdy s něčím jít za svým nadřízeným?

- Ano - spíše ano - spíše ne - Ne

8. Cítil jste někdy ze strany svého nadřízeného křivdu, neoprávněné chování?

- Ano - Občas - Ne

9. Jak podle vás řeší nadřízený konflikty?

- diplomaticky
- konstruktivně
- spíše konfliktně
- konfliktně

10. Co je vaší největší motivací v práci?

- Finanční odměna
- Pochvala, ocenění
- Dobře odvedená práce
- Kariérní růst

11. Čeho si ceníte na svém nadřízeném?

- Komunikace
- Vedení
- Organizování
- Empatie
- Spravedlnosti
- Loajálnosti
- Nápomocnosti, ochoty
- Dokáže ocenit práci
- Týmového ducha
- Asertivity

12. Co by měl podle vás nadřízený zlepšit?

- Komunikace
- Řízení
- Organizování
- Empatie
- Spravedlnosti
- Loajálnosti
- Nápomocnosti, ochoty
- Ocenění práce
- Týmového ducha
- Asertivita

8.2 Dotazník pro manažera

Příloha 2 – Dotazník pro manažera

1. Jak dlouho ve firmě pracujete?

2. Jak dlouho jste na svojí pracovní pozici?

3. Kolik je vám let?

4. Kolik pracovníků řídíte?

5. Jste ve firmě spokojeni?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

6. Jste spokojeni se svými podřízenými?

- Ano - Spíše ano . Spíše ne - Ne

7. Doplňte do tabulky hodnocení manažerských funkcí:

Funkce	Hodnocení jako ve škole 1 - nejlepší
Plánování	
Organizování	
Personalistika	
Motivace	
Komunikace	
Kontrola	

8. Máte pocit, že se na vás podřízení v případě problému obrací?

- Ano - Spíše ano - Spíše ne - Ne

9. Myslíte si, že se za vámi někdy báli podřízení jít?

- Ano -Občas - Ne

10. Myslíte si, že vaši podřízení někdy cítí křivdu nebo nespravedlnost?

- Ano -Občas - Ne

11. Co je podle vás největší motivací pro vaše podřízené?

- Finanční ohodnocení - Pochvala, ocenění - Dobře odvedená práce
- Kariérní růst

12. Čeho si myslíte, že si vaši podřízení na vás nejvíce cení?

- Komunikace -Vedení -Organizování - Empatie
- Spravedlnost, zastání se - Loajálnost - Nápomocnost, ochotu
- Ocenění dobré práce - Týmového ducha - Asertivity

13. Co si myslíte, že by vaši pořizeni na vás změnili?

- Komunikaci - Vedení - Organizování - Empatii
- Spravedlnost, zastání se - Loajálnost - Nápomocnost, ochotu
- Ocenění dobré práce - Týmového ducha - Asertivitu

8.3 Řízený rozhovor s manažerem

Příloha 3 - Řízený rozhovor s manažerem oddělení výroby ve společnosti Doosan Bobcat EMEA, s. r. o.

1. **Jak dlouho jste na dané pozici, po jaké době jste se dostal na pozici manažera?**
2. **Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi vámi a podřízenými a mezi vámi a nadřízenými?**
3. **Jakou formu komunikace nejvíce využíváte?**
4. **Jak hodnotíte zvládání řízení vašeho času?**
5. **S jakým stylem vedení se nejvíce ztotožňujete?**

Autokratický = vedoucí pracovník nechává rozhodnutí sám na sobě a pak výsledek pouze sdělí ostatním, bez možnosti uplatnění jejich názoru, vedoucí dává podřízeným příkazy, a naopak podřízení mu pak komunikují výsledky o jejich splnění. Uplatňován je zde tvrdší styl vedení.

Participativní = vedoucí konzultuje a formuluje svoje plány společně s podřízenými spolupracovníky, vedoucí představí daný problém a pak pomocí návrhů řešení svých kolegů dojde už pouze sám k co nejlepšímu možnému řešení.

Liberální = propojuje se spolupráce vedoucího a podřízených, vedoucí zde už rozhoduje o velmi základních cílech a záležitostech, funkce manažera spočívá v podpoře spolupracovníků ze svých zkušeností.

6. **Jak zvládáte řešení konfliktů s vašimi podřízenými a s nadřízenými?**
7. **Jak hodnotíte úroveň motivace směrem k vašim podřízeným?**
8. **Co byste řadil k vašim měkkým dovednostem?**

měkké dovednosti = znalosti s vedením lidí, komunikačních a koncepčních procesů, sociální a emoční inteligence, souvisí s motivací podřízených, empatií, schopností odolnosti vůči stresu a přijímat změny.

9. **Co byste řadil k vašim tvrdým dovednostem?**

tvrdé dovednosti = odborné znalosti manažera, které se už na rozdíl od měkkých dají změřit, technické, jazykové, právní, ekonomické či vědomostní, je možné je získat studiem či praxí.

10. **Co celkově řadíte k vašim silným stránkám osobnosti manažera?**
11. **Co řadíte naopak mezi slabé stránky, v čem byste se chtěl zlepšit?**

8.4 Přepis odpovědí řízeného rozhovoru

Příloha 4 - Přepis odpovědí ze řízeného rozhovoru s manažerem

1. Jak dlouho jste na dané pozici, po jaké době jste se dostal na pozici manažera?

Ve firmě Bobcat pracuji již 11 let. Začínal jsem jako řadový dělník na montážní lince. Dále jsou se posunoval na team leadera, po nějaké době mi byla nabídnuta odbornější pozice, ze které jsem se dostal postupem času až na manažera oddělení, kde nyní pracuji. Na pozici manažera jsem se dostal po 6 letech.

2. Jak hodnotíte úroveň komunikace mezi vámi a podřízenými a mezi vámi a nadřízenými?

Řekl bych, že se svými podřízenými probíhá komunikace velmi dobře. Se všemi komunikuji v přátelském stylu, jelikož mi to přijde osobnější. S někým mám lepší vztah a občas se zapovídáme i do osobnějších věcí. Snažím se, aby měli pocit, že za mnou mohou s čímkoliv přijít a já jim poradím.

3. Jakou formu komunikace nejvíce využíváte?

Jelikož mí podřízení netráví moc času u počítače v kanceláři komunikujeme především osobně ústní formou. Využíváme také telefonickou komunikaci. Pokud řešíme nějaké větší rozhodnutí s dalšími kolegy, komunikujeme to elektronicky přes email, abychom to měli potvrzené.

4. Jak hodnotíte zvládání řízení vašeho času?

Občas to bývá náročné. Je to jedna z věcí, co mi dělá občas problém. Snažím se, si vše naplánovat a stanovovat jak sobě, tak podřízeným termíny, ale občas se něco přihodí a zapomene se na něco důležitého a tím pádem pak už se ztrácí čas. Musíme si více určovat prioritní činnosti a vyhodnocovat věci, které mohou počkat. Pak to nedopadá tak, že máme x hodin přesčasů. (smích)

5. S jakým stylem vedení se nejvíce ztotožňujete?

Autokratický = vedoucí pracovník nechává rozhodnutí sám na sobě a pak výsledek pouze sdělí ostatním, bez možnosti uplatnění jejich názoru, vedoucí dává podřízeným

příkazy, a naopak podřízení mu pak komunikují výsledky o jejich splnění. Uplatňován je zde tvrdší styl vedení.

Participativní = vedoucí konzultuje a formuluje svoje plány společně s podřízenými spolupracovníky, vedoucí představí daný problém a pak pomocí návrhů řešení svých kolegů dojde už pouze sám k co nejlepšímu možnému řešení.

Liberální = propojuje se zde spolupráce vedoucího a jeho podřízených, vedoucí zde už rozhoduje o velmi základních cílech a záležitostech, funkce manažera spočívá v podpoře spolupracovníků ze svých zkušeností

Já bych se ztotožnil asi s autokratickým nebo s participativním stylem. Mám rád, když si věci mohu řídit z větší části sám. Pokud je to něco důležitého nebo něco s čím si nevím rady, svoláme poradu a hromadně řešíme, jak dosáhnout nejlepšího řešení. Většinou si ale snažím prosadit svou, možná i přes nesouhlas ostatních.

6. Jak zvládáte řešení konfliktů s vašimi podřízenými a s nadřízenými?

No tohle je taky věc, která bývá docela kolísavá. Přiznám, že jsem cholerik a dokáže mě občas vytočit i maličkost. Snažím se to ovládat, ale v řešení konfliktů mi to moc nepřidává. Pokud je to něco, s čím nesouhlasím, dokážu o tom diskutovat a občas i dohadovat. To je věc, kterou bych na sobě chtěl zlepšit. Chtěl bych umět řešit konflikty trochu více konstruktivně a s chladnou hlavou, jak se říká. Už párkrát jsem byl od firmy na školení asertivity.

7. Jak hodnotíte úroveň motivace směrem k vašim podřízeným?

Motivace je těžká činnost. Každý upřednostňuje něco jiného a platí na něj také něco jiného. Myslím, že většina by chtěla jako motivaci finanční ohodnocení. Jednou za čtvrt roku dostáváme odměny, tak se je snažím spravedlivě rozdělit. Jinak je pravda, že bych mohl mé podřízené více chválit, když se něco podaří tak pochválit celý tým a více je povzbuzovat.

8. Co byste řadil k vašim měkkým dovednostem?

měkké dovednosti = znalosti s vedením lidí, komunikačních a koncepčních procesů, sociální a emoční inteligence, souvisí s motivací podřízených, empatií, schopností odolnosti vůči stresu a přijímat změny.

Mezi své měkké dovednosti bych zařadil komunikaci, kterou mám se spolupracovníky na dobré úrovni. Také mám individuální přístup ke každém a snažím se s ním jednat podle toho jaký je a jak ho znám. Asi bych mohl zlepšit empatie a odolnost vůči stresu.

9. Co byste řadil k vašim tvrdým dovednostem?

tvrdé dovednosti = odborné znalosti manažera, které se už na rozdíl od měkkých dají změřit, technické, jazykové, právní, ekonomické či vědomostní, je možné je získat studiem či praxí.

K tvrdým dovednostem bych zařadil práci na počítači, kde trávím polovinu svého času v práci a ovládám počítačové sady na dobré úrovni. Jsem pyšný na dobrou znalost našich strojů, umím je programovat a případně i opravit. Když mi chybí pracovník na stroji tak nemám problém ho zastoupit, pokud mám čas. Naopak z tvrdých dovedností mi silně chybí znalost jazyků, na to že pracuji v mezinárodní firmě bohužel neumím dobře anglicky ani jiným jazykem.

10. Co celkově řadíte k vašim silným stránkám osobnosti manažera?

Mezi silné stránky bych zařadil zmiňovanou komunikaci. Týmového ducha, podřízení sice vědí že jsem občas tvrdý a nekompromisní, ale také si uvědomují, že se za ně umím postavit a hájit si svůj tým a jsem spravedlivý.

11. Co řadíte naopak mezi slabé stránky, v čem byste se chtěl zlepšit?

Mezi slabé stránky řadím neznalost cizích jazyků, dál bych rád zdokonalil plánování a řízení času a také výše zmiňovanou asertivitu a klid při řešení konfliktů. Taky bych rád více chválil své pracovníky i za maličkosti, aby věděli, že si jejich práce vážím.