

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Petrigallová Adéla

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Adéla Petrigallová

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 diplomové 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 diplomové 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

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F; KOŠŤAN P; ŠULEŘ O. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- 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. Management lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- 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.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing 2008. ISBN 978-80-247-2361-7
-

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 20. 11. 2019

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné rady a připomínky, ochotu, a především za značnou dávku trpělivosti. Dále pak všem účastníkům dotazníkového řízení a řízeného rozhovoru a v neposlední řadě všem lidem, kteří stáli po mém boku a podporovali mě za každou cenu.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou tématu Manažerské dovednosti, díky kterým lze identifikovat dobrého a schopného manažera. Znalost těchto dovedností je stavebním kamenem a neodmyslitelnou součástí při vykonávání manažerské pozice ve vybraném podniku.

Hlavním cílem práce je navrhnout a doporučit efektivní postupy pro možný rozvoj manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybraném podniku. Dílčím cílem práce je nalezení odpovědí na tři výzkumné otázky. Dvě z nich jsou zaměřené na důležitost klíčových manažerských dovedností pro výkon manažerské pozice v současnosti a zároveň s ohlednutím na blízkou budoucnost. Třetí výzkumná otázka měla za cíl zjistit, které z manažerských dovedností v omezeném rozsahu delegují vedoucí pracovníci na své podřízené nejčastěji. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části je čtenář obeznámen se základními poznatky daného oboru, které jsou vztaženy k výše uvedenému tématu. Nejprve byly formulovány pojmy – jako jsou management, manažer, vymezení manažerských rolí a manažerská etika, styly vedení a techniky motivování, a v neposlední řadě manažerské funkce. Následující stěžejní část práce byla zaměřena na manažerské dovednosti, které jsou nedílnou složkou celé zkoumané problematiky.

V praktické části byla nejprve představena charakteristika vybrané společnosti – předmět podnikání, možnosti rozvoje ve společnosti a rovněž společenská odpovědnost. K zodpovězení výzkumných otázek byla použita metoda dotazníkového šetření a řízený rozhovor. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance v manažerských pozicích, konkrétně na pozici vedoucí obchodního domu a na význam jejich manažerských dovedností. Dále byla využita kvalitativní metoda řízeného rozhovoru s osobou ze stejné cílové skupiny, které byl dotazník předložen. Veškerá získaná data z dotazníkového šetření jsou potenciálním zdrojem pro vybraná doporučení týkající se současné úrovně manažerských dovedností.

Klíčová slova: manažer, management, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, řízení podniku

Managerial skills

Summary

The thesis deals with essential managerial skills allowing us to identify a fair and successful manager. Knowledge of these particular skills is vital for any organization to succeed and achieve its goals and objectives.

The main objective of the thesis is to design and recommend effective procedures for possible development of managerial skills in the selected company. The partial objective of this thesis is to find answers to three research questions. Two of them are focused on the importance of key management skills for the manager performance both at the present time and in near future. The third research question was to find out which limited managerial skills managers delegate to their subordinates. The thesis is divided into a theoretical and a practical part.

In the theoretical part the reader is acquainted with basic knowledge related to the topic. First, the terms such as management, manager, definition of managerial roles and ethics, leadership styles and motivation techniques and also managerial functions were formulated. The next and largely fundamental part of the thesis is focused on managerial skills.

In the practical part, the characteristics of the selected company is introduced. This includes its organizational structure, social responsibility and last but not least the subject of their business. The survey was performed out by using both a questionnaire and a controlled interview. The questionnaire survey was aimed at managers, more accurately at their positions and the importance of their managerial skills. Furthermore, the qualitative method of controlled interview was used with a person from the same target group.

All the data obtained from the questionnaire survey serve as a potential source of recommendations concerning the current level of managerial skills.

Keywords: manager, management, managerial roles, managerial functions, managerial competencies, managerial skills, hard skills, soft skills, employee performance, business management

Nejdůležitější dílčí předpoklad úspěchu je vědět, jak vycházet s lidmi.

T. Roosevelt

1

¹ Dostupné online na: <http://test-mbti.hys.cz/> [2019-11-01]

Obsah

1 Úvod	14
2 Cíl práce a metodika	16
2.1 Cíl práce	16
2.2 Metodika	16
3 Teoretická východiska	19
3.1 Management	19
3.1.1 Lisabonská strategie.....	19
3.1.2 Management jako proces řízení	20
3.1.3 Management jako řídicí pracovníci	22
3.1.4 Management jako soubor poznatků o řízení	22
3.2 Historický vývoj managementu	26
3.2.1 Klasický management.....	26
3.2.2 Manažerská revoluce	27
3.2.3 Postindustriální trendy	27
3.3 Manažer.....	28
3.3.1 Přednosti manažera	30
3.3.2 Organizační schopnosti manažera	31
3.3.3 Osobnost manažera	32
3.3.4 Eysenckova typologie temperamentu	33
3.3.5 Kretschmerova konstituční teorie	34
3.3.6 Jungova teorie	34
3.3.7 Příběhy o vedení a vůdcovství	37
3.3.8 Členění kompetencí	37
3.4 Manažerské chování a efektivita.....	41
3.4.1 Předpoklady teorie X o lidské povaze	41
3.4.2 Předpoklady teorie Y o lidské povaze	42
3.4.3 Deset klíčových strategií.....	42
3.4.4 Osm stylů manažerského chování.....	43
3.4.5 Typy organizačních struktur a jejich členění	44
3.5 Manažerské dovednosti.....	46
3.5.1 Měkké manažerské dovednosti.....	46
3.5.2 Tvrdé manažerské dovednosti	47
3.6 Manažerské funkce.....	47
3.6.1 Plánování	47
3.6.2 Organizování.....	49
3.6.3 Vedení lidí.....	51

3.6.4	Kontrolní činnosti	52
3.6.5	Styly vedení	52
3.6.5.1	Autoritativní styl.....	52
3.6.5.2	Liberální styl.....	53
3.6.5.3	Demokratický styl	53
3.7	Klíčové manažerské dovednosti.....	54
3.7.1	Komunikační proces	54
3.7.1.1	Komunikační šum.....	54
3.7.1.2	Efektivní komunikace.....	55
3.7.2	Formy motivace	55
3.7.3	Efektivní delegování	55
3.7.4	Řízení porad.....	57
3.7.4.1	Typy porad.....	57
3.7.4.2	Zásady pro vedení porady	58
4	Vlastní práce.....	59
4.1	Charakteristika zvoleného subjektu	59
4.2	Firemní hodnoty	59
4.3	Výhody společnosti.....	60
4.4	Vzdělávání zaměstnanců	61
4.5	Práce v provozu.....	63
4.6	Společenská odpovědnost firmy	64
4.7	Vyhodnocení dotazníků	65
4.7.1	Dotazník pro vedoucí obchodních domů	65
4.7.1.1	Identifikační otázky	66
4.7.1.2	Sebehodnocení a optický test	70
4.7.1.3	MBTI test.....	73
4.7.1.4	Manažerské dovednosti	76
4.7.1.5	Hodnocení současných a budoucích manažerských.....	79
4.8	Řízený rozhovor	83
5	Výsledky a diskuse	86
5.1	Vyhodnocení výzkumných otázek	86
5.2	Kontrola.....	87
5.3	Motivace.....	89
5.4	Řešení problémů.....	90
6	Závěr.....	94
7	Seznam použitých zdrojů	97

7.1	Knižní zdroje	97
7.2	Elektronické zdroje	99
8	Přílohy	101

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Maslowova pyramida.....	35
Obrázek 2 - Členění dovedností v mnoho podobách.....	40
Obrázek 3 - Liniiová struktura a části organizace	45
Obrázek 4 - Víceliniiová štábní organizační struktura	46
Obrázek 5 - Funkcionální struktura	50
Obrázek 6 - Divizionální struktura	51
Obrázek 7 - Komunikační proces	54
Obrázek 8 - Optický test	71
Obrázek 9 - Optický test – tygr.....	72
Obrázek 10 - Optický test – opice	72
Obrázek 11 - Zápis provedené kontroly	89
Obrázek 12 – Návaznost kurzů.....	92
Obrázek 13 - Kreativní řešení problémů.....	93

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Temperamentová typologie.....	33
Tabulka 2 - Kretschmerova konstituční teorie.....	34
Tabulka 3 - Pět faktorů osobnosti.....	34
Tabulka 4 - Srovnání Systému 1 a Systému 4	36
Tabulka 5 - Manažerské funkce dle jednotlivých autorů.....	40
Tabulka 6 - Vrozené a získané vlastnosti manažera	47
Tabulka 7 - Klíčové vlastnosti	70
Tabulka 8 – Extroverze/Introverze	74
Tabulka 9 – Smysly/Intuice	74
Tabulka 10 – Myšlení/Cítění	74
Tabulka 11 – Usuzování/Vnímaní	75
Tabulka 12 - Osobnostní typy.....	75
Tabulka 13 - Manažerské dovednosti	76
Tabulka 14 - Manažerské dovednosti – současnost.....	79
Tabulka 15 - Manažerské dovednosti – budoucnost.....	79
Tabulka 16 - Manažerské dovednosti – odborný trénink	80
Tabulka 17 – Delegované manažerské funkce	82
Tabulka 18 - Kontrolní systém	88

Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví.....	66
Graf 2 - Věková kategorie	67
Graf 3 – Styl řízení.....	68
Graf 4 - Počet podřízených	69
Graf 5 - Optický test	71
Graf 6 - Forma komunikace.....	73
Graf 7 – 3 charakteristické dovednosti	81

Seznam cizích slov

Soft Skills = měkké dovednosti

Hard Skills = tvrdé dovednosti

Time management = správa času

Best practices = doporučené postupy

Human relations = vztahy mezi lidmi

Competency/ Competence = kompetence/pravomoci

Leader = vedoucí/vůdce

1 Úvod

Všude kolem se mluví o manažerských pozicích, manažerských platech, kariérním růstu, benefitech, time managementu a dalších pojmech, některým lidem však neznámých. Ale co se vlastně doopravdy skrývá za všemi těmito výrazy. V dnešní moderní době dochází ve značné části profesí k přesunu na digitalizaci, robotizaci či automatizaci, jedním slovem k takzvanému Průmyslu 4.0. Na světě existuje velká řada profesí, které jsou zdraví lidí ohrožující či vysoce fyzicky náročné. V tomto směru jsou veškerá možná alternativní řešení velice užitečná a žádoucí. Avšak u profesí, které měl člověk vždy spojené i s osobním kontaktem, je možná trochu škoda, že pomalu ale jistě začínají být nahrazovány dnešními moderními technologiemi. Každá firma si je v dnešní době více a více vědoma, jak moc jsou pro ni její zaměstnanci důležití. Pokud bude v čele bohatého podniku se schopnými lidmi stát nekvalitní manažer, bude rozvoj této firmy velice komplikovaný a cesta k dosažením firemních cílů velmi trnitá. Na druhé straně může existovat zprvu chudší podnik s pracovitými lidmi a dobrým manažerem a obě firmy se mohou za pár let objevit na stejných příčkách Superbrands².

Při dnešních nízkých číslech celkové republikové nezaměstnanosti 2.1 %³, hraje atraktivita firem čím dál větší roli. Je důležité svým současným, a i budoucím zaměstnancům nabídnout kvalitní finanční ohodnocení, společně s dalšími výhodami. Zde se nelze bavit pouze o zvýhodněných cenách sportovišť, o služebních telefonech, autech a dalším. Je důležité zde vyzdvihnout i různé druhy školení, profesního růstu, možnosti sebevzdělávání a seberealizování nebo možnosti výměnných pozic se zahraničními pobočkami, pokud se mluví o firmě, která má přesah do ostatních evropských či neevropských zemí.

Takzvané vychovávání si mladých talentů, kteří mohou ve firmě začínat na pozici asistenta, a později vyrůst až na pozici výkonného ředitele marketingu, to je taky jedna z cest, jak mít ve firmě velké množství schopných lidí. Autorka zastává názor, že nejlepší je začínat od začátku a postupně krok po kroku se všemi možnými obtížemi se dostat až na vrchol. Protože kdo jiný může lépe vést oddělení, tým lidí či celý podnik? Jen ten, kdo sám ví, co se skrývá za oponou. Při rozhovoru s generálním ředitelem se naskytla jedinečná možnost položit mu otázku, jaký byl jeho první den u firmy. Odpověď byla zarážející. Řekl, že jeden

² Titul Superbrands je znakem speciálního postavení a uznáním vynikajícího postavení značky na lokálním trhu. Dostupné online na: <https://www.czechsuperbrands.com/superbrands.php?k=1&id=6&ev=0> [2019-11-02]

³ Dostupné online na: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace [2019-11-02]

z nejhorších. Zdůvodnění proč tomu tak bylo možná čtenáři naleznou v obsahu této práce. Zároveň budou v práci zodpovězeny některé otázky, které se vážou ke schopnostem manažerů. Ať už to jsou otázky na tělo a jejich hard či soft dovednosti, na jejich kariérní vzdělávání nebo skrytou tvůrčí schopnost a představivost každého z nich. Opravdu by mohl být po absolvování manažerského kurzu, ať už krátkodobého či dlouhodobého, dobrým manažerem každý? Tato otázka je pouze na zamyšlenou.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této práce je zpracování teoretických pojmů a východisek, které se k tomuto tématu pojí. V praktické části pomocí dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru by mělo dojít k návrhu možného řešení rozvoje manažerských „nedovedností“, které se dají pomocí různých možných porad, školení či zpětných vazeb doladit k potenciální dokonalosti. Výzkum byl proveden v jedné z nejmenovaných retailových společností na trhu, jenž má široké zastoupení i v okolních zemích.

Dílním cílem práce je zodpovězení výzkumných otázek:

1. Jaké manažerské dovednosti jsou podle vedoucích pracovníků nejdůležitější?
2. Které z manažerských dovedností by vedoucí pracovníci nejraději v budoucnu zdokonalili?
3. Jaké dovednosti vedoucí pracovníci nejčastěji delegují na své podřízené?

V závěru dojde ke zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a kvalitu procesů.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – část teoretická a část praktická. V teoretické části dochází k definování základní terminologie a poznatků v oblasti managementu, exkurze do historie, manažerských dovedností, rolí a funkcí. Veškeré nabyté informace byly získány v podobě sekundárních zdrojů dat. Především se jednalo o knižní publikace a v ojedinělých případech i o internetové zdroje. Při charakteristice a seznámení čtenářů s vybranou retailovou společností bylo čerpáno z internetových stránek subjektu.

Výzkumné otázky, v kvantitativním šetření pomocí dotazníku, byly zodpovězeny prostřednictvím vybrané cílové skupiny v pozicích vedoucích obchodních domů. Vedoucí obchodního domu bude v celé práci zmiňován prakticky všude, jelikož se jedná o opravdový název funkce pro manažera prodejny. U kvalitativního výzkumu v podobě řízeného rozhovoru byla vybrána jedna osoba

z výše uvedené cílové skupiny. Šetření probíhalo prostřednictvím moderních technologií za pomoci online dotazníku, jelikož se jednalo o nejjednodušší a nejméně zatěžující možnou variantu především pro dotazované osoby.

Před vytvořením dotazníku byly stanoveny tři výzkumné otázky, které mají za cíl zjistit, jaké jsou klíčové manažerské dovednosti pro vykonávání manažerské funkce v podniku. Stejně tak byla položena i druhá výzkumná otázka, avšak s přihlédnutím na blízkou budoucnost. Třetí otázkou mělo být zjištěno, jaké manažerské funkce nejčastěji vedoucí pracovníci delegují na své podřízené. Dotazník byl rozdělen na čtyři dílčí části. Jednou z nich byla identifikační část, pomocí které lze identifikovat základních údaje o vybraném vzorku lidí. Otázky obsahující údaje o pohlaví, věku a dosaženém vzdělání. Druhá část dotazníkového šetření v sobě skrývala část známého MBTI testu osobnosti, jehož základy položil již dříve známý Carl Jung a do současné podoby byl později zpracován americkými autorkami Kathrin Cook Briggs a Isabel Myers, které vytvořily tento nástroj ke zjištění osobnostního typu. Dále si respondenti měli možnost vyzkoušet optický test, který má vypovídací hodnotu o funkčnosti hemisfér v mozku, a tím tak poukázat na zvýšenou kreativitu či racionalitu jedince. Ve třetí části je dotazník zaměřen na manažerské dovednosti, které jsou pro výkon vedoucích pracovníků klíčové. Otázky jsou kladeny jak na měkké, tak na tvrdé manažerské dovednosti. Konkrétně se jedná o motivační, organizační, kontrolní, rozhodovací, plánovací a hodnotící dovednosti. Dále pak dovednost vedení, kreativita či empatie. U každé z nich jsou dva výroky, které respondenti ohodnotili stupnicí 1-4, kdy 1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité a 4=naprosto nepodstatné.

Výroky jsou seřazeny podle důležitosti, kterou jim v rámci šetření přiřadili oslovení jednotlivci. V poslední části došlo k prioritizaci manažerských dovedností v rámci výkonu pozice pro současné a také pro budoucí období. S možností vyjádření, které z manažerských dovedností by měly být v blízké budoucnosti podporovány odborným tréninkem. Všech 24 otázek bylo ve formě buď předem definovaných odpovědí, či srovnávání pomocí důležitosti. V jedné otázce byl respondent vyzván k zodpovězení otázky otevřeně. Celé šetření probíhalo samozřejmě anonymně a jen vybrané otázky byly označeny jako povinné. Oslovení respondenti své odpovědi vždy pečlivě seřadili či označili, a tím tak nedocházelo k přeskokování mezi otázkami. V rámci úspory lesů autorka zvolila dotazníkové šetření pomocí internetové platformy

Survio.cz, kdy byli vybraní jedinci osloveni předem, a při telefonickém rozhovoru jim bylo sděleno, že jim bude na pracovní emailovou adresu zaslán odkaz na dotazník. Jelikož byli napřed obeznámeni návratnost dotazníků nebyla vůbec špatná, ačkoliv se blížící čas adventu podepisuje na nabitém programu každého z nich. Z celkové oslovené skupiny 32 lidí byla celková návratnost dotazníkového šetření 78 % (25 respondentů odpovědělo). Grafické zpracování bylo tak možné provést v rámci domény. Výsledky byly vyhodnoceny a následně okomentovány.

V případě kvalitativního výzkumu, který byl proveden pomocí metody řízeného rozhovoru, autorka využila opět moderních technologií. Nedošlo tak bohužel na osobní setkání, nýbrž k využití možnosti video-rozhovoru v rámci videokonferenční místnosti. Jelikož má oslovená vedoucí obchodního domu na starosti jednu z filiálek v kraji Vysočina, jednalo se o nejsnazší možnou cestu k získání odpovědí na předem deset stanovených otázek. Autorka se pro výběr této adeptky rozhodla proto, že zaměstnankyně na současné manažerské pozici začínala kdysi před dvaceti lety na pozici brigádnice. Jelikož došlo k vypracování se z nejnižší pozice na jednu z nejvyšších, připadalo autorce vhodné oslovit právě tuto zaměstnankyni.

V samotném závěru byla v rámci práce navržena opatření a konkrétní doporučení týkající se současné úrovně manažerských dovedností v blízké budoucnosti.

3 Teoretická východiska

Teoretická část práce se zabývá studiem odborné literatury a dalších publikací, které se této vyhrazené problematice týkají. Na začátku práce budou představeny základní teoretické pojmy jako jsou management, manažer, manažerské funkce a role, styly vedení a techniky motivování. Posléze následuje praktická část charakteristikou vybraného podniku, na kterém bude následně provedena analýza pomocí dotazníkového šetření. V závěru bude vše shrnuto.

3.1 Management

Mnozí se domnívají, že management je fenomén dnešní doby, ale jeho počátky sahají do dávné historie lidstva. Název management byl původně americkým výrazem, avšak v současnosti má již mezinárodní platnost, aniž by docházelo k jeho překládání.

Management lze definovat ve třech významových rovinách, první z nich je řízení jako proces, další pak pracovníci v řídicích funkcích a poslední je soubor poznatků o řízení.

3.1.1 Lisabonská strategie

Tato strategie byla přijata v roce 2000 v Lisabonu a je nedílnou součástí sociální politiky a politiky zaměstnanosti Evropské unie. Sociální politiku a otázky s ní spojené ohledně zaměstnanosti je nutné posuzovat v širších souvislostech v kontextu celého ekonomického vývoje.⁴

Lisabonská smlouva ubírá svou pozornost na **pět základních priorit**:⁵

1. *„Rozvoj společnosti založené na znalostech – snaha posílit investice do lidského kapitálu, podporovat celoživotní vzdělávání pro všechny.*
2. *Dokončení Jednotného vnitřního trhu a podpora hospodářské soutěže – vytvořit integrovaný trh finančních služeb a zavést jednotná pravidla pro hospodářskou soutěž a státní pomoc.*
3. *Zlepšení podmínek pro podnikání – vytvořit předpoklady vedoucí ke snížení nákladového zatížení podniků a celkové administrativní zátěže. Posílit malé a střední podnikání.*

⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol, *Management lidských zdrojů*, 2007, s.48

⁵ Dostupné online na: <https://www.mpo.cz/dokument2860.html> [2019-08-20]

4. Zlepšení trhu práce – vytvořit podmínky pro rovné postavení žen v pracovním procesu. Hranici pro odchod do důchodu posunout o 5 let (zajistit udržitelnost penzijních systémů).
5. Trvale udržitelný rozvoj – využívat stále více obnovitelné zdroje. Vytvořit podmínky pro trvale udržitelný ekonomický rozvoj. “

3.1.2 Management jako proces řízení

Řízení je považováno za ekvivalent ke slovu management. Jelikož management je složitý a obtížně uchopitelný proces, existuje početné množství definic, z nichž každá poukazuje jen na některé vlastnosti managementu.

Jednou z nich je například definice podle Koontze-Weihricha „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.*“⁶

Stejně tak není jednoduché najít odpověď na otázku, z čeho se management skládá. Nejčastěji uváděným konceptem jsou manažerské funkce. Již v roce 1916 zformuloval koncept funkcí správy Henri Fayol, jeden z předních zakladatelů teorie managementu. Na tomto základě stojí i dnešní koncept již zmiňovaných funkcí jako je **plánování, organizování, koordinování a kontrolování**.

Dalším konceptem je členění podle manažerských rolí na: **interpersonální role, informační role a rozhodovací role**. Autorem tohoto členění je Henry Mintzberg, který v sedmdesátých letech minulého století na základě analýzy zformuloval, co manažeři skutečně dělají, a na základě toho pak určil deset manažerských rolí, které začlenil do výše uvedených tří skupin:⁷

- interpersonální role – manažer vystupuje jako lídr, představitel a spojovací článek;
- informační role – v tomto případě se manažer jeví jako šířitel informací, mluvčí a také příjemce informací;
- rozhodovací role – zde je manažer brán jako řešitel problému, alokátor zdrojů, vyjednávač, a především jako podnikatel.

⁶ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 12

⁷ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 12

Následující koncept je nazýván jako řídicí cyklus, kde je brán management jako cyklický probíhající proces, skládající se ze tří činností:⁸

- rozhodování;
- ovlivňování;
- kontrolování.

Existuje však i odlišné pojetí managementu oproti výše zmiňovaným, a to koncept kritických faktorů úspěchu. Opět existuje početné množství obměn a jedna z nich se nazývá jako „7 S“. V tomto konceptu nejde o žádný výčet aktivit, ale o vymezení vlivů, které jsou prvořadě pro dlouhodobou prosperitu instituce.

Sedm vzájemně podmiňujících činitelů, tzv. „7 S“:⁹

- strategie;
- struktura;
- spolupracovníci;
- systémy managementu;
- sdílené hodnoty;
- styl managementu;
- schopnosti.

Za zmínku stojí ještě jeden z řady konceptů, a to je koncept manažerských komponent. Zde kterém jsou formulovány následující komponenty:¹⁰

- okolní prostředí;
- plánování;
- organizování;
- manažerské procesy;
- kontrolování;
- rozhodování;
- lidské zdroje;
- organizační kultura;
- informační systémy a komunikace.

⁸ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 13

⁹ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 13

¹⁰ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 14

3.1.3 Management jako řídicí pracovníci

Vedoucí, řídicí pracovníci neboli manažeři jsou osoby, které management provádějí. Bez těchto vykonavatelů by úspěšnost organizace nemusela růst úměrně či vůbec. V minulosti bylo poměrně striktně rozděleno, kdo je manažer a kdo je podřízený pracovník, ale doba se posunula a některé věci se změnily. Nejde to samozřejmě konstatovat celoplošně, ale ve většině firem dochází k participaci mezi zaměstnanci a není to jen o tom, že by manažer pouze rozdával příkazy. Čím dál více úkolů bývá delegováno na jeho spolupracovníky a ti pak mají větší možnost tvůrčí práce a seberealizace v organizaci.

To samozřejmě přináší vedoucím pracovníkům i nelehký úkol jako je motivace a koučování podřízených tím správným směrem.¹¹

Veškeré úkoly jsou většinou zatíženy časem, tak asi jako vše kolem nás, proto je velice důležité vybírat manažery, kteří mají ty správné schopnosti a dovednosti.

V tomto kontextu existuje členění do několika skupin podle stupně řízení.

Tři úrovně dělení:¹²

- Manažeři první linie – manažeři, kteří vystupují na základním stupni řízení.
- Střední manažeři – kteří jsou zodpovědní za větší organizační jednotku.
- Vrcholoví manažeři – alias top management. Jedná se o manažery, kteří řídí organizaci jako celek.

3.1.4 Management jako soubor poznatků o řízení

Management se z pohledu vědy řadí mezi ta mladší odvětví, jelikož se jako takový rozvíjí zhruba sto let. Hlavními složkami pro jeho rozvoj je psychologie, sociální psychologie, sociologie a dále pak ekonomie a právo.

Výstižně znělo v knize od Ladislava Blažka, že nikdo se nenaučí úspěšně řídit pouze ve škole, nýbrž že je to symbióza kvalitního vzdělání s osobnostními předpoklady a talentem plus se zkušenostmi z manažerské praxe. Zde člověk může vyčíst, že aspektů je v tomto ohledu mnohem více. Výuka na vysokých školách, jak je obecně známo, je spíše předávána vzdělávací složkou, nikoliv složkou výchovnou. Což znamená, že studentům jsou předávány vědomosti a o to méně se rozvíjejí pak jejich schopnosti tyto vědomosti tvůrčím způsobem

¹¹ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 14

¹² FIALA, R. *Základy managementu*. 2009, s. 7

aplikovat. Učit se tak pouze teoretické poznatky je zcela neefektivní, bavíme-li se o managementu. Učit se znalostem je důležité, avšak je to takový první krůček k tomu, než dojde k osvojení manažerských dovedností v jejich praxi. Aktivní metody výuky jsou takzvaným mostem od teorie do praxe. Dělí se do tří forem:¹³

- první forma – prezentace a diskuse;
- druhá forma – případové studie;
- třetí forma – manažerské hry.

Management je propíraný ze všech různých možných úhlů pohledů a existuje tak celá řada definic. Hned na začátku bude představeno jedno tvrzení, které se opírá o oblíbenou definici Koontz-Weihrichovu „*Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů*“, včetně dodatku, kde je třeba ještě toto tvrzení rozšířit o několik následujících otázek a tezí:¹⁴

1. „*Jak manažeři uskutečňují jednotlivé manažerské funkce?*“
2. *Jak je management aplikován v různých druzích organizací?*
3. *Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních?*
4. *Cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek.*
5. *Řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.*“

„*Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace.*“¹⁵

Důležité je přes všechno zmínit, že management je, ať už vědomě nebo nevědomě, aplikován ve všech organizacích bez ohledu na velikost, obor, činnost či poslání. Mezi organizace či podniky nelze zařadit pouze podniky výrobní či obchodní, ale tyto pojmy zde musí být brány plošně. Například sem lze zahrnout vládní instituce, nemocnice, nadace, ozbrojené síly nebo církve. Pro všechny vyjmenované subjekty obecná část teorie managementu platí stejně, a to ať se jedná o ministra, poslance, vedoucího skautského oddílu, staniční sestru či ředitele banky.

¹³ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 17

¹⁴ DĚDINA, J., CEJTHAMR. V. *Management a organizační chování, manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2005, s. 20

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ. *Management*. 2001, s. 7

Zde se odkrývá fakt, že hlavní charakteristikou pro manažera není existence podřízených, ale jde o jeho samotné aktivní působení v procesu tvorby a udržování prostředí ve vybraném sektoru.¹⁶

Na management se nahlíží často podle **první** z definic, a to že management jako takový v sobě zahrnuje názory, zkušenosti a různé druhy doporučení vedoucích pracovníků neboli manažerů. Jejich rady jsou používány k dosažení vytyčených podnikových cílů specifických činností. Zde se člověk setkává s dalším důležitým pojmem manažerskými funkcemi. Těchto funkcí je hned několik. Jde o plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrolu. Podle mnohých názorů se jedná o takzvané vertikální řízení, ve kterém dochází ke směru komunikace mezi nadřízenými a podřízenými shora dolů a zdola nahoru. Je zde krásně vidět, jak vedoucí pracovník vystupuje jako řídicí jednotka, která využívá k řízení a organizování podniku takzvanou funkční organizační strukturu. Každý úsek má svého specialistu nebo alespoň osobu zainteresovanou do určitého sektoru, ať už úsek personální, výrobní, ekonomický či obchodní.¹⁷

Druhá častá definice je, že „*management je činnost mobilizující lidské i věcné činitele v podniku k zajištění cílů podniku prostřednictvím uspokojování a respektování požadavků zákazníků. (Zákazník požaduje optimální cenu, čas dodání a kvalitu.)*“¹⁸ V tomto případě se hovoří o převažujícím horizontálním řízení, kde se více vyskytuje komunikace mezi jednotlivými specialisty a odborníky na daný útvar. Na základě toho pak vznikají projektové týmy, které se již specializují na cíl či na zákazníka. Stejně i v tomto případě se využívá určitých organizačních struktur, které se nazývají projektové.

Třetí neopomenutelná část se zaměřuje převážně na umění toho, jak dosáhnout pomocí lidí něčeho, co je potřeba. Zde se člověk setkává s otázkou, zda je na místě, aby na manažerské pozici byl někdo, kdo je charismatický a vystupuje jako správný vůdce. Tyto typy lidí, jsou brány jako větší autorita a tím pádem motivují své podřízené a zvyšují tak jejich výkonnost při plnění určitých úkolů. Dochází ke zjednodušování klasických funkčních a projektových organizačních struktur a vytvářejí se sítě autonomních skupin motivovaných

¹⁶ DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování, manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 2005, s. 20

¹⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2005, s. 17

¹⁸ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2005, s. 18

pracovníků. Velikou výhodou v tomto modelu je, že dochází k vytvoření a kombinaci hned několika variant horizontálních, vertikálních i diagonálních komunikací, plus navíc do jisté míry i samořízení. Je zde jisté zkrácení doby při rozhodování, existuje i menší počet konfliktů, možnost sebekontroly, a především je snazší komunikace.¹⁹

„10 principů time managementu podle Johna Adaira

- 1. Vypěstujte si vlastní smysl pro čas.*
- 2. Určete dlouhodobé cíle.*
- 3. Vytvořte střednědobé plány.*
- 4. Naplánujte si den.*
- 5. Využívejte svůj čas co nejlépe.*
- 6. Uspořádejte si administrativu.*
- 7. Zorganizujte si schůze.*
- 8. Delegujte efektivně.*
- 9. Využijte „vázaný“ čas.*
- 10. Starejte se o své zdraví.“²⁰*

Pokud je člověk schopen řídit svůj čas, tak je schopen řídit cokoli. Tento názor zastává Peter Drucker. Základním kamenem správného řízení je i vytvoření střednědobých plánů pomocí metody SMARTER:²¹

„Specifické & Strategické (Specific & Strategic)
Měřitelné & Smysluplné (Measurable & Meaningful)
Schválené & Dosážitelné (Agreed & Attainable)
Reálné & Užitečné (Realistic & Rewarding)
Časově ohraničené & Podporující tým (Time-bounded & Team-building)
Ohodnocené & Posilující (Evaluated & Empowering)
Zhodnotitelné & Prospěšné (Reviewed & Rewarding)“

¹⁹CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 18

²⁰ ADAIR, J. *Jak úspěšně řídit a vést lidi.* 2005, s. 4

²¹ ADAIR, J. *Jak úspěšně řídit a vést lidi.* 2005, s. 11

3.2 Historický vývoj managementu

V historii se traduje, že řízení je stejně staré jako civilizace. Již v dávném starověku probíhalo řízení rozsáhlých projektů jako stavby pyramid a kanálů či jiné stavební aktivity při kterých byly koordinovány tisíce pracovníků. Dalším příkladem může být řízení státu, armády či církve.

Existují hrubé rysy, podle kterých lze historii vývoje managementu rozdělit na tři etapy. První a druhá etapa jsou od sebe odděleny světovou hospodářskou krizí na počátku třicátých let dvacátého století a následnými změnami vyplývajícími z překonání této krize. Milníkem druhé a třetí etapy byla pak sedmdesátá léta poukazující dvěma ropnými šoky na nástup věku diskontinuity.²²

3.2.1 Klasický management

Zrychlení technického pokroku se výrazně projevilo především ve vyspělých zemích jako byly Spojené státy americké. Textilní výroba a výroba strojů expandovala a infrastruktura materiálových a informačních tocích našla zastoupení u staveb železnic či pomocí telegrafů. Na počátku dvacátého století vznikají první systematické teorie, které se v současné literatuře označují jako čtyři klasické školy.²³

- škola vědeckého řízení;
- škola lidských zdrojů;
- škola správního řízení;
- škola byrokratického řízení.

Vědecké řízení je spojováno se jménem amerického inženýra Frederika W. Taylora. V soudobé literatuře je považována za pozitivní vědecké řízení snaha o objektivně zdůvodněné racionální postupy jako je plánování, provádění a odměňování práce. Na druhé straně se negativně nahlíží na preference autoritativního stylu řízení, které vycházejí ze zjednodušeného pojetí člověka, kterého postupy degradovaly na výrobní faktor.

Škola lidských vztahů bývá reprezentována experimentem americké společnosti Western Electric v Chicagu, kde byla dokázána spojitost mezi výkonností lidí a růstem

²² BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 19

²³ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 20

produktivity. Zde mají hlavní vliv faktory psychologické a sociální, nikoliv fyzické podmínky.

Zakladatel myšlenkové proudu školy správního řízení je Henri Fayol. Pro vnitřní strukturalizaci řízení směřující k definování manažerských rolí byly tyto myšlenky východiskem.

Poslední myšlenkový proud, kterým je škola byrokratického řízení, se vyznačuje jasně deklarovanou a jednoznačnou hierarchií moci a pořádku. Jako představitele tohoto proudu lze uvést německého sociologa Maxe Webera.²⁴

3.2.2 Manažerská revoluce

Na přelomu devatenáctého a dvacátého století, a dále pak po překlenutí hospodářské krize, lze sledovat proces růstu velikosti a významu velkých společností. V USA tehdy figurovalo v hospodářství okolo pěti set velkých podniků, které představovaly skoro polovinu průmyslové výroby země.²⁵

Myšlenkové proudy:²⁶

- procesní přístupy – související s myšlenkami Henriho Fayola na „správní řízení“ a částečně i na „byrokratické řízení“ od M. Webera;
- psychologicko-sociální přístupy – stavějící na základech školy „lidských vztahů“;
- systémové přístupy – dodržující princip celistvosti;
- kvantitativní přístupy – soubor exaktních postupů k dosažení výsledků rozhodovacích úloh;
- empirické přístupy – čerpají z analýzy a zobecnění zkušeností z manažerské práce.

3.2.3 Postindustriální trendy

Významným jevem v této třetí fázi je globalizace, která má za následek stále se rozšiřující dělbu práce. Pro mnohé to představuje šanci uspět i na odlehlých trzích, pro jiné to přináší naopak větší množství zdatných konkurentů. Jako myšlenkový proud se zde uvádí empirické přístupy. Ty reprezentuje z počátku osmdesátých let práce P.F. Druckera, kde je

²⁴ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 20

²⁵ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 23

²⁶ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 29

zdůrazněna potřeba neustále monitorovat změny v podnikatelském prostředí, aby se dalo včas a aktivně reagovat.²⁷

3.3 Manažer

Od pojmu management dochází k jistému přesunutí na téma manažer, kde se člověk seznámí s několika otázkami, a to jaké funkce správný manažer plní, jak by měl dobrý manažer vypadat či jaké další role by měl zajišťovat.

Jo Owen píše, že manažerská inteligence je odlišná od té akademické či vědecké. Posléze uvádí několik základních kamenů, které by měl každý správný manažer pochopit a osvojit si je:²⁸

1. *„Začínání od konce: zaměření na výsledky.*
2. *Dosahování výsledků: výkon a vnímání.*
3. *Rozhodování: osvojení si rychlé intuice.*
4. *Řešení problémů: omezující pouta a rámce/systémy – a nástroje.*
5. *Strategické myšlení: patra, romantika a klasika.*
6. *Tvorba rozpočtů: politika výkonu.*
7. *Zvládání rozpočtů: rutina každoročních tanců.*
8. *Řízení nákladů: minimalizace bolesti.*
9. *Zvládání počítačových výstupů: domněnky, výmysly a nikoliv matematika.*
10. *Znalost čísel: hraní hry s čísly.*“

Nejjednodušší a nejmýstižnější definice pojmu manažer, která zní následovně *„Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi prostřednictvím nich.“*²⁹

Základní dělení dovedností manažera se označuje za tvrdé a měkké. Do škály tvrdých dovedností spadá znalost a uplatňování řídicích praktik a mezi měkké patří dovednost související s vedením lidí. Oběma těmito dovednostem se lze učit a zdokonalovat se v nich. Důležitým předpokladem pro to, aby člověk byl dobrým a uznávaným manažerem je jeho sociální zralost a také ovládání jeho osobnosti. Navíc v této funkci je potřeba, aby se člověk

²⁷ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání.* 2014, s. 28

²⁸ OWEN, J. *Tři pilíře úspěšného manažera.* 2008, s. 25

²⁹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti.* 2011, s. 10

neustále zlepšoval a byl ochoten se stále učit. Ale ne všemu se dá naučit, a tak záleží na tom, jaký je manažer ve své podstatě člověk, zda je schopný sebereflexe.³⁰

Pro lepší srovnání je třeba konkretizovat dílčí hodnoty osobnosti. Na základě, kterých se lze dále zaměřit a porovnat tři základní kategorie:³¹

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

25 vlastností vůdcovství a vedení podle Johna Adaira

V různých typech provedených průzkumů mezi výkonnými pracovníky se zkoumaly vlastnosti, které jsou pro vrcholové posty důležité. Zde je náhled všech 25 vlastností, které jsou seřazeny právě podle důležitosti:³²

1. *„Schopnost rozhodovat.*
2. *VŮDCOVSTVÍ.*
3. *Čestnost.*
4. *Nadšení.*
5. *Představitivost.*
6. *Ochota tvrdě pracovat.*
7. *Schopnost analytického myšlení.*
8. *Porozumění druhým.*
9. *„Nos na příležitosti.“*
10. *Schopnost vyřešit nepříjemné situace.*
11. *Schopnost rychle se přizpůsobit změnám.*
12. *Ochota riskovat.*
13. *Podnikavý duch.*
14. *Schopnost dobrého vyjadřování.*
15. *Bystrost.*
16. *Schopnost efektivního řízení (administrace).*
17. *Objektivita.*

³⁰ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 10

³¹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 10

³² ADAIR, J. *Jak úspěšně řídit a vést lidi*. 2005, s. 86

18. *Schopnost „chytnout a nepustit“.*
19. *Ochota pracovat dlouho do noci.*
20. *Ambicióznost.*
21. *Cílevědomost.*
22. *Schopnost „dát vše přehledně na papír“.*
23. *Zvědavost.*
24. *Schopnost pracovat s čísly.*
25. *Schopnost abstraktního myšlení.“*

3.3.1 Přednosti manažera

Jakými ideálními znalostmi by měl správný manažer disponovat? Mezi základní z nich patří kombinace technických vlastností, koncepčních schopností a také společenských a lidských faktorů. Co si člověk může představit pod technickými znalostmi? Lze sem zařadit použití specifických znalostí, postupů a dovedností, které jsou důležité pro zaučování podřízeného personálu či při každodenních krocích ve výrobě. Do koncepčních schopností lze uvést schopnost přijímat rozhodnutí, nahlížet na operace v organizaci pomocí komplexního náhledu. V neposlední řadě faktory společenské a lidské, kam spadá efektivní využití lidských zdrojů, organizace časových podmínek, koordinace úsilí či citlivost a přizpůsobování zvláštním situacím.³³

Manažerské role

Světověznámý kanadský autor a guru managementu Henry Mintzberg, na základě velmi podrobných studií určil práce pěti řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích klasifikoval aktivity, které tvoří základ práce vrcholového manažera. V podstatě by práce manažera mohla být popsána jako plnění různých rolí. Manažerské aktivity lze rozdělit do deseti rolí, které lze následně seskupit:³⁴

- mezilidské role – role vůdčí osobnosti, role vedoucího, role propojovatele;
- informační role – role dohlázele, role šířitele informací, role mluvčího;
- rozhodovací role – role podnikatele a jednatele, role napravovatele poruch, role rozdělovatele zdrojů.

³³ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 34

³⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 34

3.3.2 Organizační schopnosti manažera

Adaptabilita – vhodná při reakcích na nové požadavky a tlaky.

Znalost nejmodernějších postupů – zvládat techniky založené na „best practices“ při zvládnutí situací a problémů.

Interkulturní schopnosti a dovednosti – znalost jazyků a citlivost k ostatním kulturám.

Znalosti a dovednosti z oblasti IT – potřeba neustále se zdokonalovat v IT prostředí.

Kritické myšlení – patřičné řešení problémů a s tím spojené správné využití myšlenkových technik.

Kreativita – reagovat a přinášet nové nápady, co se týče postoje k zaměstnancům.

Interpersonální schopnosti – schopnost vést a komunikovat s pracovníky.³⁵

Sedm vlastností vůdce

Pokud člověk chce mít funkci vůdce, je potřeba, aby také splňoval některé požadavky, bez kterých lze tuto pozici jen stěží vykonávat. Spadá sem několik patřičných znalostí a dovedností k tomu, aby mohl vést tým k plnění jeho cílů.

Neopomenutelnou složkou toho je vyrovnaná osobnost a charakter, dále pak existují již zmiňované vlastnosti, zde podle Johna Adaira sedm nejdůležitějších z nich:³⁶

1. *„Nadšení: ukažte mi vůdce, který ho nemá!*
2. *Čestnost: znamená jak mravní nedotknutelnost, tak lpění na vnějších hodnotách, zejména na pravdě a laskavosti – lidé věří čestným vůdcům.*
3. *Houževnatost: je náročný, s velkými požadavky, nezdolný, přizpůsobivý a s cílem respektován (ne nezbytně milován).*
4. *Nestrannost: je spravedlivý, odměňuje nebo trestá na základě výkonu a ne „privilegií“, jedná se všemi stejně.*
5. *Srdečnost: zapojuje do své práce nejen hlavu, ale také srdce, má upřímný zájem na tom, co se dělá a dbá o lidi – „studené čumáky“ se nikdy nemůžou stát dobrými vůdci.*
6. *Skromnost: opak arogance, naslouchá svým podřízeným, nemá ohromující ego.*
7. *Sebedůvěra: ne namyšlenost (která nemá daleko k aroganci), lidé snadno poznají, jestli jste sebevědomí nebo ne“.*

³⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 42

³⁶ ADAIR, J. *Jak úspěšně řídit a vést lidi.* 2005, s. 87

3.3.3 Osobnost manažera

Temperament je nedílnou součástí osobnosti, jedná se o soubor vrozených vlastností, na jejichž základě má člověk emotivní jednání a také dynamiku prožívání svého jednání.

Sice se jedná o vrozenou část vlastnosti, ale i zde se může člověk v průběhu života zdokonalovat a usměrňovat své chování. Mezi základní čtyři znaky temperamentu patří schopnosti nést zatížení, intenzita a rychlost reakcí člověka na vnější podněty, citovost prožívání a jako poslední míra ovládnutí emocí.³⁷

Co se týče manažerů, jsou u nich vyžadovány jiné a dosti typické znaky – dominance, asertivita a emocionální stabilita.

Dominance je považována za jeden z rozhodujících prvků k dosažení požadovaných cílů, neboť napomáhá překonávat lépe překážky. Mezi základní projevy dominance patří sebejistota, zdravá dávka agresivity a soutěživost.³⁸

U **asertivity** se dá hovořit jako o jisté přiměřené úrovni dominance, předpokladem je jistá úroveň osobní vyzrálosti. Jedná se o jednání, kdy nedochází k manipulaci s ostatními jedinci a zároveň není manipulován vůdčí jedinec. Existují zde takzvaná asertivní práva či asertivní techniky.³⁹

Jako příklad práv může sloužit (právo na vlastní názor či právo nesouhlasit). Mezi asertivní techniky zase patří technika gramofonové desky, která je často doporučována při konfliktu k argumentaci.⁴⁰

Emocionální stabilita

Osoba, která je vysoce emočně labilní, by raději neměla uvažovat o manažerské funkci. Tato nevyrovnanost se projevuje stresem a stavem úzkosti, což někdy může mít i fatální následky. Opakem emoční lability je emoční stabilita, která naopak napomáhá dobře zvládat případný stres a tlak.⁴¹

³⁷ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 14

³⁸ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 13

³⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2005, s. 132

⁴⁰ MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*, 2010, s. 92

⁴¹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 13

Extrovert a introvert

Extrovert je člověk, který je spontánní, nemá problém s komunikací, je velice otevřený a společenský. Zato introvert je uzavřený spíše sám do sebe a má svůj vlastní svět. Extrovert potřebuje ke své spokojenosti společnost, kdežto introvert preferuje spíše menší uzavřenou skupinu lidí. V případě vedoucích pracovníků jsou žádoucí vlastnosti jako je průbojnost, schopnost sebezprosažení, ochota podstupovat riziko a rozhodnost. Výše zmíněnými vlastnostmi disponují více extroverti, ale to neznamená, že introverti jako manažeři nemohou být úspěšní.⁴²

Tabulka 1 - Temperamentová typologie⁴³

<i>Temperamentové typologie podle Hippokrata</i>	
<i>Sangvinik = krev</i>	<i>Melancholik = černá žluč</i>
<i>Flegmatik = hlen</i>	<i>Cholerik = žlutá žluč</i>

3.3.4 Eysenckova typologie temperamentu⁴⁴

Sangvinik = emočně stabilní extrovert.

Osoba s tímto temperamentem bývá vždy dobře naladěna, má vysokou míru optimismu a je emočně vyrovnaná.

Melancholik = emočně labilní introvert.

Na rozdíl od sangvinika žije často ve strachu a špatně navazuje kontakty s okolím, má pesimistické myšlení.

Cholerik = emočně labilní extrovert.

Má problém s ovládním svých emocí, které často projevuje bez zábrán a naplno. S tím u něj jsou spojené návaly hněvu, netrpělivosti a sklon k agresi.

Flegmatik = emočně stabilní introvert.

Tento typ člověka je považován za nejvyrovnanějšího z výše uvedených typů, je klidný a lhostejný. Vztahy navazuje bez problémů, z rovnováhy ho vyvedou pouze silné podněty.

⁴² ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 2010, s. 31

⁴³ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 15

⁴⁴ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 15

3.3.5 Kretschmerova konstituční teorie

Tabulka 2 - Kretschmerova konstituční teorie⁴⁵

	<i>Fyzická stránka</i>	<i>Psychika</i>
Pyknický typ	<i>menší zakulacená postava, kulatá hlava, vyklenuté břicho, slabé svalstvo</i>	<i>realistický, společenský, otevřený, náladový</i>
Astenický typ	<i>štíhlý, vysoký, slabé svalstvo, úzká ramena, výrazný profil</i>	<i>idealista, intelektuální a umělecké zaměření, uzavřený a málo přizpůsobivý</i>
Atletický typ	<i>výrazné svalstvo, široký hrudník, vyvinutá kostra</i>	<i>asertivní, klidný, těžkopádná, energický</i>

3.3.6 Jungova teorie⁴⁶

PRAKTICKÝ TYP – kombinace myšlení a vnímání.

Vyjadřuje se jasně, stručně a přesně. Většinou v krátkých větách a má tendenci přikazovat, je zaměřený na jasné informace.

KONCEPČNÍ TYP – kombinace myšlení a intuice.

Dokáže do týmu vznést nadšení pro práci, je iniciátor nových nápadů a změn.

SPOLEČENSKÝ TYP – kombinace vnímání a cítění.

Jeho hlavní úlohou jsou lidé a jejich potřeby.

KREATIVNÍ TYP – kombinace cítění a intuice.

Idealista, který je flexibilní a rád si stanovuje vysoké cíle, je upřímný a komunikativní.

Tabulka 3 - Pět faktorů osobnosti⁴⁷

<i>OCEAN – pět faktorů osobnosti</i>	
O – OTEVŘENOST (OPENESS)	+kreativní, otevřený, racionální, objevitel -úzké zájmy, nezájem, malá představitost
C – SVĚDOMISTOST (CONSCIENTIOUSNESS)	+svědomitý, disciplinovaný, orientace na úspěch -nezodpovědný, lehkovážný, tápající
E – EXTROVERZE (EXCTROVERSION)	+pozitivní, vřelý, družný, extrovert -rezervovaný, tichý, ostýchavý
A – PŘÁTELSKOST (AGREEABLENESS)	+chápatý, ochotný, upřímný, adaptivní -necitlivý, odporující, hádavý
N – NEUROTISMUS (NEUROTISISM)	+spokojený, sebejistý, nezlomný -depresivní, úzkostlivý, nejistý

⁴⁵ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 16

⁴⁶ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 16

⁴⁷ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 17

Maslowova hierarchie potřeb (1954)

Světově známá pyramida potřeb jednotlivců slouží jako perfektní nástroj pro vedoucí pracovníky v případě, že chtějí lépe porozumět svým podřízeným.

Obrázek 1 - Maslowova pyramida⁴⁸



Odbočka k historii

Teorie organizace a jejího vývoje spadá k již několikaletému zkoumání odborníků, do jisté největší roli v této sféře měly tři následující organizační modely:⁴⁹

- byrokratický model Maxe Webera;
- behavioristický model – Systém 4 – Rensise Likerta;
- kontingenční model.

Aby byla organizace efektivní, podle byrokratického modelu Maxe Webera, musí být respektovány tyto principy:⁵⁰

1. jasná dělba práce – každý jedinec musí vědět, jaká je jeho náplň práce a za co zodpovídá;
2. směrnice, pravidla, normy – jistý řád musí být v každé firmě, aby se zajistilo jednotné a profesionální jednání;
3. souvislý řetěz příkazů – klasická pyramida funkcí od vrcholové po nejnižší úroveň;
4. sociální distance – mělo by zde platit pravidlo, že osobní vztahy se nesmí plést do pracovních záležitostí;

⁴⁸TURECKIOVA, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004 s. 59

⁴⁹ZDRAŽILOVÁ, D, KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1994, s. 60

⁵⁰ZDRAŽILOVÁ, D, KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1994, s. 60

5. odbornost a loajalita – zde se zakládá na služebním stáří zaměstnanců a jejich loajalitě vůči firmě a naopak;
6. zaměstnání na základě smlouvy – byrokratický model neřešil předpoklady na spoluúčasti zaměstnanců na správě či vlastnictví firmy.

Likertův Systém 4 je v podstatě antitezí výše uvedeného byrokratického modelu, jelikož Likert patří mezi představitele proudu školy lidských vztahů – human relations. Na základě řady pozorování a výzkumu desítky firem došel k přesvědčení, že úspěšné je takové vedení, kde se „klade důraz na sociální procesy a spokojenost pracovníků. Svou „ideální“ organizaci nazývá Systém 4 a pro její vysvětlení používá konfrontaci s tzv. Systémem 1, který představuje v podstatě výše uvedený byrokratický model“.⁵¹

Následující tabulka srovnává přehledně oba systémy.

Tabulka 4 - Srovnání Systému 1 a Systému 4⁵²

<i>Systém 1</i>	<i>Systém 4</i>
<i>1. Proces vedení je založen na autoritě. Podřízení nemají možnost diskutovat o pracovních problémech s nadřízenými. Ti nežadají jejich nápady a zkušenosti.</i>	<i>1. Vedení je založeno na vzájemné důvěře mezi nadřízeným a podřízenými. Podřízený má možnost diskutovat o svých pracovních problémech s nadřízeným, který se o jeho názory zajímá.</i>
<i>2. Proces motivace je zaměřen na fyzické potřeby, potřebu bezpečí a ekonomické stimuly. Využívá se strachu a sankcí.</i>	<i>2. Proces motivace využívá nejen ekonomických stimulů, ale všech motivačních faktorů včetně pochval a nehmotného ocenění, možnosti dalšího vzdělávání a sebezdokonalování.</i>
<i>3. Informace tečou především shora dolů, často mohou být záměrně zkreslené.</i>	<i>3. Informace proudí nejen od šéfa k podřízenému, ale i opačně a po horizontálách. Jsou zkreslené.</i>
<i>4. Rozhodování se soustřeďuje na špičku organizace a podřízení mají jen minimální vliv na volbu cílů, metod a činností.</i>	<i>4. Uplatňuje se participativní management, tzn., že všichni pracovníci, nadřízení i podřízení, mohou ovlivňovat cíle, metody a činnosti a mohou se podílet na rozhodování, které se nesoustřeďuje jen na špičce, ale je rozloženo do všech úrovní řízení.</i>
<i>5. Kontrolní proces je centralizovaný a zdůrazňuje vyhledávání viníků.</i>	<i>5. Kontrolní proces je rozložen po celé organizaci a zdůrazňuje samokontrolu a předcházení problémům.</i>

⁵¹ ZDRAŽILOVÁ, D, KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1994, s. 61

⁵² ZDRAŽILOVÁ, D, KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. 1994, s. 61

6. Realizace cílů je pasivní, úroveň motivace manažerů je nízká.

6. Pracovníci nejsou jen pasivními vykonavateli příkazů manažerů, ale účastní se aktivně naplňování firemních cílů. Důraz se klade na další vzdělávání a trénink dovedností.

3.3.7 Příběhy o vedení a vůdcovství

„V suoivsoltsi s vzyukemm na Cmabridge Uinervtisy vľšyo njaveo, že nzeáelží na pořdaí psiemn ve solvě. Jdeiná dleuítžá věc je, aby blyy pnvrí a psoelndí písmesna na srpváénm mstíě. Zybetk mžue být totánli sěms a ty to přoad bez porlbmėu peřčėtš. Je to potro, že ldiksy mezok netče kdažé pensimo, ale svolo jkao cleek. Zjiamvaé, že??“⁵³

Co to může znamenat pro manažerskou práci? Co nám to povídá o manažerském příběhu? Je to dáno tím, že to první a poslední písmenko představuje v manažerské práci zadání a kontrolu či výchozí situace a konečný výsledek. Nezáleží přesně na tom, jestli lidé budou mít přesně ve správném pořadí všechna písmenka, oni si poradí sami. Je to lepší i pro jejich kreativitu a mají pocit, že nedělají jen něco jako cvičené opice.

Je to o tom, aby se čtenář či posluchač v příběhu sám dopracoval k tomu, o co v textu opravdu jde. František Hroník v knize uvádí, že jeho „oblíbený básník Oldřich Wenzl napsal báseň, ve které říká, že ji vlastně nenapsal, protože neví, proč by měl všechno dělat sám. Tak at' si ji čtenář napíše sám.“ Čas a informace jsou v dnešní době velmi cenné, a proto je důležité, aby lidé byli schopni si vytvořit zadání, pro která mají jen orientační vodítka.⁵⁴

3.3.8 Členění kompetencí

Existuje několik náhledů na členění kompetencí. Z praktického hlediska je důležité rozlišit kompetence na behaviorální a funkční.

Zde se objevují anglické pojmy jako „competency“ a „competence“. Pojem „competency“ lze přeložit jako kompetence, oprávnění, zatímco pojem „competence“ je míněno spíše schopnost, zručnost, obratnost.⁵⁵

⁵³ HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 2012, s. 88

⁵⁴ HRONÍK, F. *Manažerské příběhy*. 2012, s. 89

⁵⁵ KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 2014, s. 45

Během posledních desetiletí došlo k většímu zaměření se na zkoumání stylů osobnosti. Souvislost mezi uplatňováním kompetencí manažera a tím, jak je aktivní v různých prostředcích nelze zpochybnit. Lidé se odlišují v přístupu k řešení problémů či v rozhodování. Každý přemýšlí a jedná svým vlastním stylem.⁵⁶

Behaviorální kompetence jsou spojeny s chováním a přístupem lidí, jedná se o takzvané měkké faktory. Jako jsou jimi například schopnost řešení problémů, vedení lidí, orientace na zákazníka.

Do behaviorálních kompetencí dále můžeme zařadit například sociálně-psychologické hledisko, kam spadají:⁵⁷

- kompetence řešení problému;
- kompetence sebeřízení;
- interpersonální kompetence.

Dále jsou zde funkční kompetence, které popisují takzvané tvrdé faktory. Jako příklad lze uvést znalost produktů, jazykové znalosti, IT gramotnost.

Všechny výše uvedené kompetence spolu figurují jako celek a nelze je striktně oddělit. František Hroník navrhuje, vzhledem k nutnosti odvíjení se kompetencí od strategie organizace, že jako nejefektivnější se jeví využívat koncepci positioningu. Nehledě na to, že se říká, že každá organizace může fungovat úspěšně za předpokladu, že si budou dobře konkurovat tři základní oblasti:⁵⁸

- produktové vůdcovství;
- zákaznická orientace;
- procesní dokonalost.

Další možné členění kompetencí od R. Boyatzise je následující:⁵⁹

- řízení cílů;
- usměrňování podřízených;

⁵⁶ KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence, Způsobnosti výjimečných manažerů*. 2004, s. 114

⁵⁷ KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 2014, s. 45

⁵⁸ KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 2014, s. 46

⁵⁹ KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 2014, s. 46

- řízení lidských zdrojů;
- vedení.

Kubešová, Spiller a Kurnický zase rozlišují jiné čtyři druhy kompetencí:⁶⁰

Kognitivní kompetence

1. Vyhledávání informací.
2. Tvorba konceptů.
3. Koncepční pružnost.

Motivační kompetence

4. Řízení interakcí.
5. Pochopení druhých.
6. Orientace na rozvoj.

Směrové kompetence

7. Sebedůvěra.
8. Vliv.

Výkonové kompetence

9. Orientace na výkon.
10. Orientace na cíl.

M. Turecíková zase rozlišuje členění kompetencí na:⁶¹

- Odborné;
- Metodické;
- Sociální;
- Osobní.

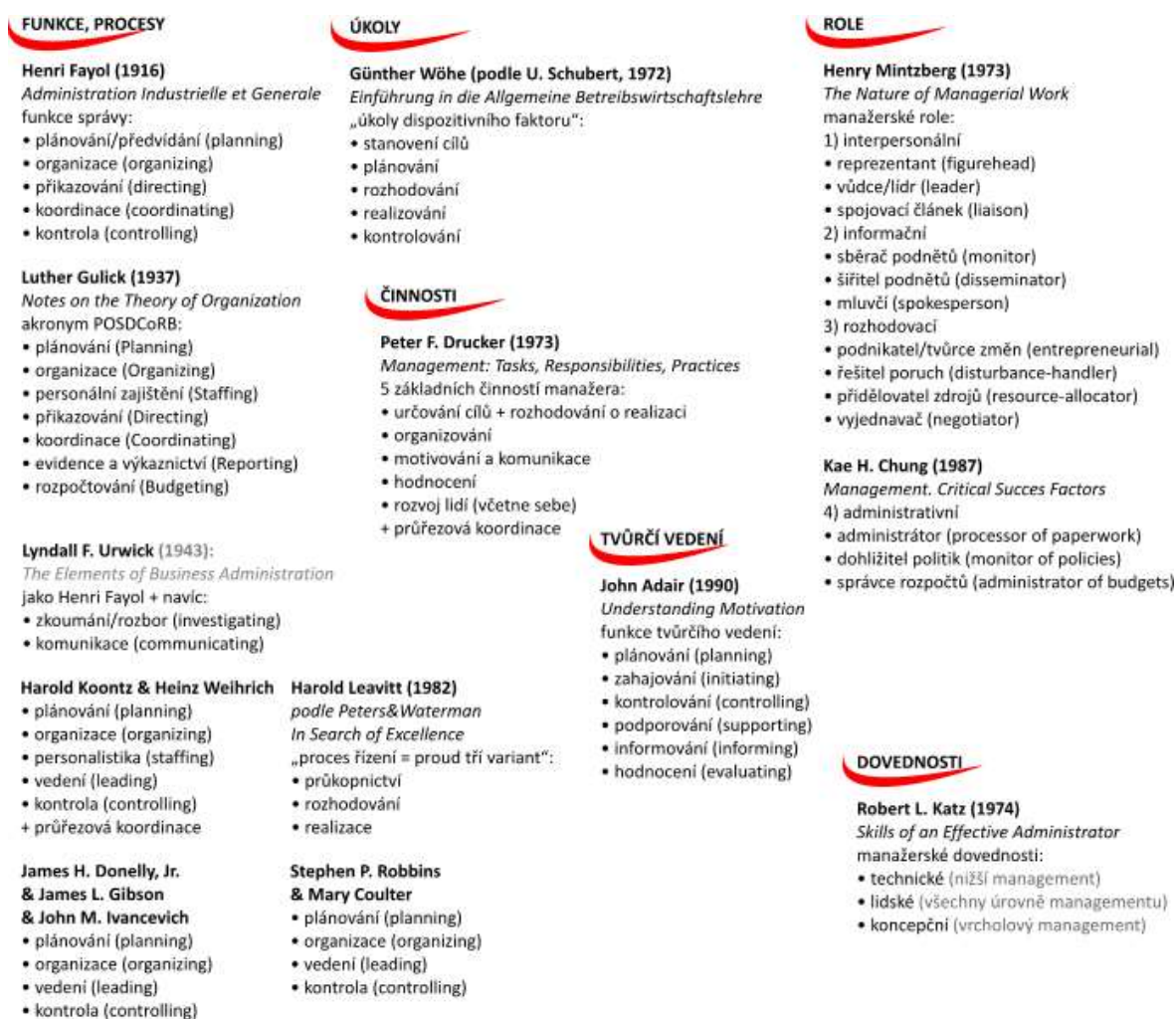
⁶⁰ KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 2014, s. 47

⁶¹ KOUBEK, L. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 2014, s. 47

Tabulka 5 - Manažerské funkce dle jednotlivých autorů⁶²

Manažerské funkce				
podle Druckera	podle Koontze a Wehricha	podle Applebyho	podle Fayola	podle Gullicka
plánování	plánování	plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování	organizování	organizování
kontrola	vedení lidí	přikazování	přikazování	výběr a umístění lidí
motivace a komunikace	kontrola	kontrola	kontrola	přikazování
rozvoj svůj i ostatních	výběr a rozmístění pracovníků		koordinace	koordinace
				rozpočtování
				podávání zpráv (kontrola)

Obrázek 2 - Členění dovedností v mnoho podobách⁶³



⁶² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 130

⁶³ Dostupné online na: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role> [2019-10-01]

3.4 Manažerské chování a efektivita

Efektivně řídit lidi, to je jedna z nejdůležitějších vlastností, kterou by měl úspěšný manažer disponovat. Chování manažerů ovlivňuje bezprostředně jednání jeho podřízených osob. Každý správný manažer by v sobě měl mít kousek citu, porozumění a velkou dávku trpělivosti. Lze zde pomocí Maslowovy hierarchie potřeb ukázat dva předpoklady o lidské povaze a chování v práci, které v modelu potřeb navrhl McGregor. Tyto dva předpoklady jsou nazývány teorie X a teorie Y a jejich základním rozdílem jsou protichůdné přístupy k lidem v práci.⁶⁴

3.4.1 Předpoklady teorie X o lidské povaze

Metoda cukru a biče je v podstatě srovnatelná s teorií X. Patří k jedné z nejvyužívanějších metod v tradičních organizacích. Jejími předpoklady jsou:⁶⁵

- *„průměrný člověk je líný a má vrozený odpor k práci;*
- *většina lidí musí být k práci nucena, potřebují dohled, řízení a hrozbu trestu, pokud chce organizace dosáhnout svých cílů;*
- *průměrný člověk se vyhýbá zodpovědnosti, je raději řízen, chybí mu ctizádostivost a ze všeho si nejvíc cení jistoty;*
- *motivován je jen na fyziologické úrovni a úrovni jistoty.“*

Princip teorie X spočívá v tom, že dochází k centralizovanému řízení organizačního systému a zhodnocování autority. Důsledky, které z této teorie vychází, jsou například tradiční užívání odměn a ukládání sankcí. Z tohoto přístupu se může posléze vyvinout autoritativní styl managementu.

⁶⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 65

⁶⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 65

3.4.2 Předpoklady teorie Y o lidské povaze

Je to protiklad k teorii X a reprezentuje směr shodný se současným výzkumem. Základní složkou je propojení individuálních cílů s cíli organizace. Jejimi předpoklady jsou:⁶⁶

- „pro většinu lidí je práce něco tak přirozeného jako se pohybovat nebo odpočívat;
- při službě cílům, ke kterým se zavázali, se lidé sami řídí a sami kontrolují;
- to, do jaké míry se lidé daným cílům zavážou, je funkcí odměny spojené s dosažením daného cíle;
- ve správných podmínkách se průměrný pracovník může naučit přijímat a vyhledávat odpovědnost;
- v populaci je schopnost tvořivého řešení organizačních problémů široce zakořeněna;
- intelektuální potenciál průměrného člověka je využit jen zčásti;
- motivace se objevuje jen při přidružení, na úrovni vážnosti a vlastní aktualizace a také na fyziologické úrovni a na úrovni jistoty.“

Naprosto odlišný přístup než v teorii X určitě i lidštější způsob, jak přinutit členy vybrané organizace k lepší spolupráci. Jde o to, aby měli jednotlivci dobré podmínky, na základě kterých by potom mohli lépe uspokojit své motivační potřeby, a lépe tak dosáhnout stanovených cílů.

3.4.3 Deset klíčových strategií

V dnešní moderní a rychle se rozvíjející době není moc prostoru na chyby a dlouhé rozmýšlení. Na základě měnícího se prostředí společnosti dochází i k objevování nových principů a postupů, co se týče nových metod manažerů. Heller tvrdí, že během několika následujících let se stane systém zcela zastaralým a dojde tak k jeho úpadku. Proto je nezbytností, aby větší firmy reagovaly rychle a jasně. Pro firmy mladší platí pravidlo, že by měly zůstat nové a čilé. Zde bude představeno deset klíčových strategií pro nový typ evropského manažera podle Hellera:⁶⁷

1. „Rozvíjet vůdcovství – bez ztráty doзору nebo řízení.
2. Prosazovat radikální změny – v celém organizačním systému, nejen v jeho částech.

⁶⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 66

⁶⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 38

3. *Přetvořit kulturu – pro získání dlouhodobého úspěchu.*
4. *Rozdělit pravidla – získat odměny z menší velikosti firmy během růstu.*
5. *Využít „organizaci“ – novými přístupy k centrálnímu řízení.*
6. *Udržovat konkurenční výhodu – tam, kde staré způsoby získávání výhod nefungují.*
7. *Dosáhnout stálé obnovy – nerozšiřovat zárodky úpadku.*
8. *Řídit „motivátory“ – aby lidé mohli motivovat sami sebe.*
9. *Týmová práce – nová, nepostradatelná schopnost.*
10. *Dosáhnout celkové kvality managementu – celkovým lepším řízením.“*

3.4.4 Osm stylů manažerského chování

Existuje výčet několika stylů chování manažerů, avšak pouze čtyři z nich jsou efektivní styly, další čtyři jsou již neefektivní. Budou zde níže představeny obě dvě skupiny, nejprve efektivní (bod 1-4) a posléze neefektivní (bod 5-8).

- ✓ **Byrokratický** – klade důraz především na pravidla a následnou kontrolu, nezajímají ho vztahy a úkoly, je velice svědomitý.
- ✓ **Laskavě autokratický** – tento typ manažerů přesně ví, co chce dosáhnout, a přitom nezpůsobí větší odpor, má velký zájem o úkoly a malý o vztahy.
- ✓ **Rozvíjející** – zde je to naopak, manažeři mají velký zájem o vztahy a záleží jim na důvěře lidí a starají se o jejich individuální rozvoj, co se týče úkolů tak o ty jeví malý zájem.
- ✓ **Výkonný** – tento styl je směs přechozích, manažeři mají zájem jak o úkoly, tak o vztahy. Jsou velmi dobrými motivátory a dávají přednost týmovému managementu, jednají s lidmi individuálně a určují vysoké standardy.
- ✗ **Dezertér** – tento přístup je spíše pasivní až negativní, chybí zde jakákoliv angažovanost a není zde zájem ani o úkoly a ani o vztahy.
- ✗ **Autokrat** – tomuto typu manažera chybí důvěra, bývá nepříjemný a jeví zájem pouze o právě dokončované úkoly, má velký zájem o úkoly a malý o vztahy.
- ✗ **Misionář** – ani tento typ není příliš vhodný, je zde naprostá ignorace zájmu o plnění úkolů, naproti tomu je zde velký zájem o vztahy a udržování jejich harmonie.
- ✗ **Tvůrce kompromisů** – největší chybou tohoto typu je, že manažer přijímá špatná rozhodnutí a velice snadno se nechá ovlivnit. Jeví zájem jak o vztahy, tak o úkoly,

ale bohužel se nechává pod tlakem ovlivnit a vyhýbá se potenciálnímu výskytu problémů.⁶⁸

Měkké dovednosti (soft skills)

Velmi důležitým prvkem je emoční inteligence, kterou se lze naučit. Sice je to velice obtížné, je nutná vysoká dávka sebekázně a odříkání, ale vyplatí se to.

Jak Goleman říká: „*Je škoda, když inteligentní lidé pracují pod méně inteligentním šéfem jen proto, že to jsou emoční tupci.*“⁶⁹

Emoční inteligence obsahuje následující složky:

- Sebehodnocení – schopnost rozumět vlastním emocím, náladám a motivům.
- Sebeřízení – schopnost sebekontroly a usměrnění nežádoucích nálad.
- Motivace – snaha a chuť pracovat bez ohledu na odměnu.
- Empatie – schopnost vcítování se do druhých, porozumění emocím.
- Sociální dovednosti – navazování vztahů s lidmi.⁷⁰

3.4.5 Typy organizačních struktur a jejich členění

Klasifikace organizačních struktur není doposud stále jednotná. Postupem evolučního vývoje vznikaly organizace hierarchické, hybridní organizační struktury, které lze jen těžko definovat. Nejjednodušším postupem je zvolit soustavu základních klasifikačních prvků. Základní dělení charakteristik lze zaměřit na:⁷¹

- „*Uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury.*“
- *Sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.*

⁶⁸ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 87-88

⁶⁹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 129

⁷⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 129

⁷¹ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 203

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury:⁷²

- *liniové (lineární)*

Co se týče liniové struktury, je to jeden z prvních vývojových typů, který kdy vznikl. Jeho princip si zakládá na jediném řídicím stupni, kdy tím stupněm byl zpravidla vlastník podniku. Tato struktura je typická především pro stadium vývoje menšího podniku asi do padesáti zaměstnanců. Linové struktury si zakládají na přímé pravomoci, kdy vedoucí liniové skupiny vykonává vertikální liniové řízení. Tvoří v podstatě řídicí osu struktury.

Obrázek 3 - Liniová struktura a části organizace⁷³



- *štábní*

Tento útvar organizační struktury v podstatě plní poradní funkci k zabezpečení kvalifikovaného rozhodování liniových vedoucích jednotek. Jsou zde určité vazby mezi štábem liniových vedoucích a liniovými vedoucími. Kdo utváří štábní skupinu? Jsou to především specialisti různých oborů jako například: ekonomové, technici, personalisti či účetní.

- *kombinované*

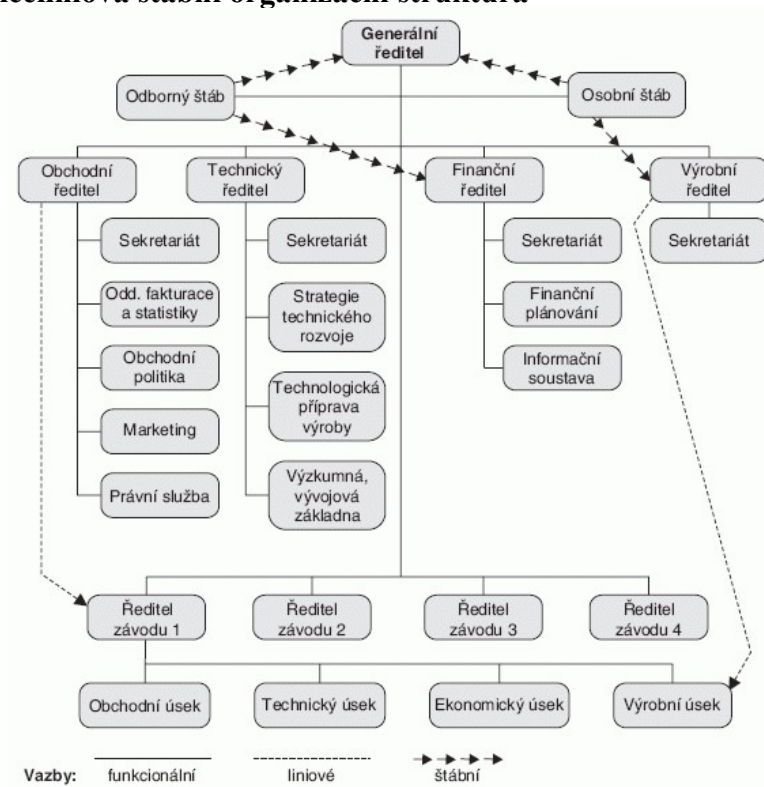
Existují dva různé typy, buď liniové nebo víceliniové, které jsou i nejrozšířenějšími strukturami v podnicích. Vznik tohoto útvaru nastává když, liniové organizační struktury delegují část pravomocí na strukturální jednotky se štábním charakterem. Tím pádem z původním štábních útvarů vzniknou organizační jednotky s částečně liniovou a štábní pravomocí.⁷⁴

⁷² CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 204

⁷³ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 204

⁷⁴ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování, 2., aktualizované a rozšířené vydání.* 2005, s. 205

Obrázek 4 - Víceliniová štábní organizační struktura⁷⁵



3.5 Manažerské dovednosti

Rozdělit dovednosti lze na dvě kategorie: tvrdé a měkké, společně jdou ruku v ruce a úspěšný manažer by měl disponovat oběma z nich. Některým dovednostem se lze v průběhu života učit a zdokonalovat, v takovém případě jsou brány jako dovednosti získané, jiným se naopak učit nelze a jsou považovány za vrozené.⁷⁶

3.5.1 Měkké manažerské dovednosti

Nazývané soft skills jsou dovednosti spojené s vedením lidí, ať už to je motivace a stimulace za pomoci správně zvolených motivačních a stimulačních nástrojů hmotné i nehmotné povahy, komunikace s nadřízenými i podřízenými. Obecně platí, že měkké dovednosti jsou velice těžko měřitelné. Krásným příkladem je empatie, kterou má dobrý manažer vrozenou a jen těžko by ji člověk mohl měřit.⁷⁷

⁷⁵ Dostupné online na: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=3> [2019-11-09]

⁷⁶ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kolektiv, *Podnikové řízení*. 2013, s. 106

⁷⁷ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kolektiv, *Podnikové řízení*. 2013, s. 107

3.5.2 Tvrdé manažerské dovednosti

V anglickém jazyce jsou označovány jako hard skills. Obsahují veškeré znalosti související s uplatňováním manažerských a řídicích praktik, technických znalostí, jako je například práce se stroji a nástroji, výpočetní technikou apod. Konkrétnějším příkladem může být analýza rizik, kontrola kvality, příprava rozpočtů a mnohé další.⁷⁸

Tabulka 6 - Vrozené a získané vlastnosti manažera⁷⁹

Vrozené vlastnosti manažera	Získané vlastnosti manažera
Potřeba řídit	Znalosti z oblasti ekonomické teorie
Potřeba moci	Znalosti z oblasti teorie podnikání
Empatie – schopnost vcítit se do potřeb jiných	Znalosti z oblasti teorie marketingu
Sebedůvěra	Znalosti z oblasti psychologie a sociologie
Sebereflexe	Znalosti z oblasti managementu a řízení
Organizační schopnosti	Znalosti technické
Analytické schopnosti	Znalosti z oblasti komunikace a rétoriky
Komunikační dovednosti	Znalosti z oblasti matematiky, statistiky
Logické myšlení	Základní právní povědomí
Koncentrace	Znalosti z oblasti personálního řízení, motivace a stimulace pracovníků
Ctižádost	Dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroj: Upraveno dle Trunečka et al. (1995), Hospodářové (2008) a Fischerové-Katzerové a Češkové-Lukášové (2007)

3.6 Manažerské funkce

3.6.1 Plánování

Tato funkce je velmi často označována jako stavební kámen pro další základní manažerské funkce. Je to proces, při kterém dochází k vytyčení organizačních cílů, spolu s ním také výběr určitých prostředků a formy k jejich dosažení a v neposlední řadě také definování výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Budoucnost firmy přímo závisí na tomto nástroji, při kterém dochází ke splnění organizačních cílů. Na začátku si správný manažer musí uvědomit základní prvky, které by měly být dodrženy: cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola.

Mít určitý cíl je důležité i v normálním životě každého z nás, protože bez cíle se někde člověk ocitne, ale s velkou pravděpodobností to nebude tam, kde by si přál. Je třeba si uvědomit, čeho chce člověk dosáhnout, a to jak v rámci nějaké podnikové strategie, tak

⁷⁸ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kolektiv, *Podnikové řízení*. 2013, s. 107

⁷⁹ VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kolektiv, *Podnikové řízení*. 2013, s. 108

i v osobním životě. Určitě k tomu patří i stanovení si za jakých podmínek toho dosáhne. Neopomenutelnou složkou je i následná kontrola, která ukáže, zda se daří naplnit požadavky a zda je cíl v dohledu.⁸⁰

Proces plánování:⁸¹

1. *„VÝCHODISKA (PŘÍLEŽITOSTI, POTŘEBY);*
2. *STANOVENÍ CÍLŮ;*
3. *PŘIJETÍ PLÁNOVACÍCH PŘEDPOKLADŮ;*
4. *PRODUKCE ALTERNATIVNÍCH POSTUPŮ;*
5. *HODNOCENÍ ALTERNATIVY;*
6. *VÝBĚR POSTUPU;*
7. *FORMULOVÁNÍ NÁVAZNÝCH PLÁNŮ;*
8. *REALIZACE A SLEDOVÁNÍ;*
9. *PŘÍJMÁNÍ NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍ;*
10. *VYHODNOCENÍ.“*

Druhy plánů⁸²

1. „PODLE STUPNĚ OBECNOSTI:

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

2. PODLE DÉLKY PLÁNOVACÍHO OBDOBÍ:

- *dlouhodobé/strategické;*
- *střednědobé/operační;*
- *krátkodobé/operativní.*

⁸⁰ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2001, s. 97

⁸¹ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2001, s. 97

⁸² BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2001, s. 98

3. PODLE OBLASTI ŘÍZENÍ:

- plány prodeje;
- plány výrobní;
- plány materiálových toků;
- plány lidských zdrojů;
- plány finanční;
- plány informačních toků atd. “

Názor manažera:

„Raději si dávám vyšší cíle, na které možná nedosáhnu. Ale při jeho sledování vidím pokrok, ke kterému ve firmě dochází. Nízké, lehce splnitelné cíle se vyplácejí. Je to jako tiché řezání větve, na které sedíte. (J. Rýdl, generální ředitel a spoludávatel TOS Varnsdorf, a.s., Manažer roku 1997, HN Kariéra 11.3.2002)“⁸³

Pravidlo SMART

Tento výraz je zkratkou pro slova, která vyjadřují vlastnosti, jež by měl obsahovat dobře stanovený cíl. Aby cíl v organizaci byl plněn, měl by obsahovat níže vytyčené vlastnosti, které jsou stanoveny při tvorbě cílů pomocí tzv. pravidla SMART:⁸⁴

„**SPECIFIC** = specifický (v množství, kvalitě a čase);

MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření);

AGREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí);

REALISTIC = reálný (náročný, ale dosažitelný);

TRACKABLE = trasovaný/ sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné naplňování).“

3.6.2 **Organizování**

Jakou klíčovou roli sehrává funkce organizování ve struktuře podniku? Poměrně značnou, neboť správné organizování lidí je hybnou silou podniku, kdy dochází k dělení úkolů a kompetencí mezi členy organizace tak, aby bylo dosaženo vytyčeného cíle podniku. To vede k efektivnímu využití zdrojů, důslednému sledování aktivit organizace, přidělování

⁸³ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2006, s. 103

⁸⁴ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2006, s. 103

odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti, koordinace činností, přizpůsobení se změnám a sociálnímu uspokojení členů.⁸⁵

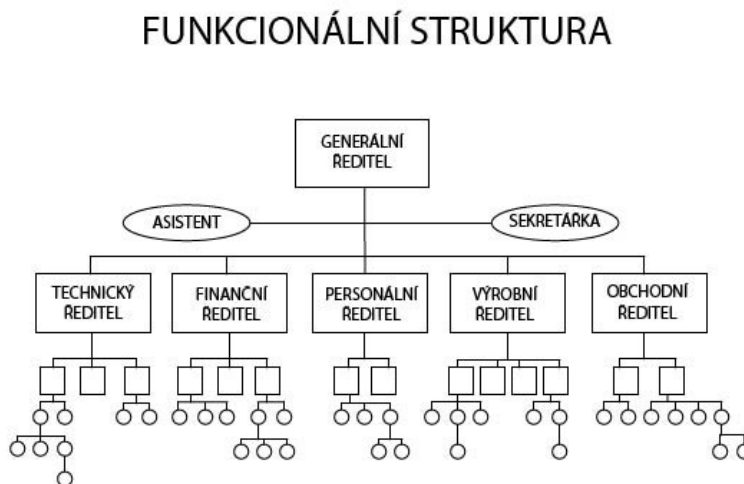
„Organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původního řádu přirozeného, za účelem dosahování stanovených cílů.“⁸⁶

Obecně lze tvrdit, že nejvyšším cílem organizace je maximalizace užitku.

Typy organizačních struktur

Ve **funkcionální struktuře** dochází k rozdělení do škatulek podle pracovní náplně a na základě toho je vybrané skupině přiřazen nadřízený. Jako příklad lze uvést účetní, kteří zpracovávají hospodaření firmy s materiálem a jejich přímým nadřízeným je vedoucí materiálové účtárny, který je podřízen vedoucímu informační soustavy a ten poté finančnímu řediteli. Princip dělení podle této hierarchie je všude obdobný, ať se jedná o dělníka či inženýra biochemie.⁸⁷

Obrázek 5 - Funkcionální struktura⁸⁸



Divizionální struktura je založena na prostém dělení do samostatných divizí, které se dělí podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění a dále podle typu zákazníka. Je to přehledné a praktické především kvůli tomu, že každá divize má vlastní finanční, provozní, obchodní a technický úsek.⁸⁹

⁸⁵ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 34

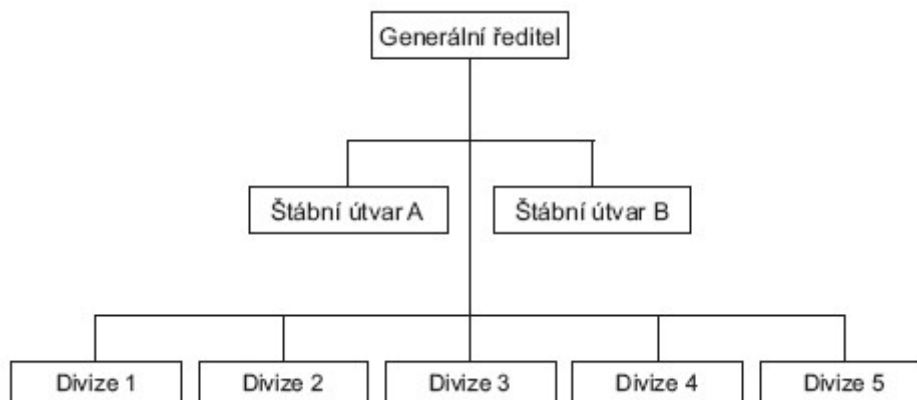
⁸⁶ BLAŽEK, L. *Management, Organizování, rozhodování, ovlivňování 2. rozšířené vydání*. 2014, s. 34

⁸⁷ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2006, s. 115

⁸⁸ Dostupné online na: <https://publi.cz/books/114/03.html> [2019-11-09]

⁸⁹ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2006, s. 115

Obrázek 6 - Divizionální struktura⁹⁰



Smíšená organizační struktura je v podstatě kompromisem struktury funkcionální a divizionální. Výhoda v tomto případě spočívá v tom, že lze nakombinovat jednotlivé hospodaření s vybranými úseky. Jako příklad lze uvést, že mají společný technický úsek, zatímco obchod si tvoří samostatně na jednotlivých divizích.⁹¹

Další možnost řízení je **maticová (projektová) organizační struktura**, při které dochází k propojení funkcionální a divizionální struktury, kdy každý pracovník má hned dva nadřízené a odpovídá oběma.⁹²

Procesní organizační struktura neboli „procesní améby“, při kterých dochází ke koordinaci na principu interních vztahů zákazníků a dodavatelů. Struktura takové organizace je plochá.⁹³

3.6.3 Vedení lidí

V rozsáhlém sociálním pracovním systému existují vzájemně závislí členové, jsou manažeři a pracovníci. Jedna skupina bez druhé by nemohla kvalitně fungovat, každá osoba je jedinečná a odlišná. Proto je důležité, aby manažer byl schopen přijmout tuto složitost a individualitu lidí a nedopouštěl se tak zbytečných chyb v oblasti motivování, vedení a komunikace lidí. Správný manažer má za cíl ovlivňovat lidi, aby se snažili dosahovat skupinových cílů s chutí s tím, že by neměl stát stranou a pouze přihlížet tomuto snažení,

⁹⁰ Dostupné online na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/parametry-organizacni-struktury-2863.html> [2019-10-03]

⁹¹ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2001, s. 115

⁹² BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2001, s. 115

⁹³ BĚLOHLÁVEK, KOŠŤAN, ŠULEŘ, *Management*. 2001, s. 115

ale měl by být v čele celé skupiny a usnadňovat jim cestu k cíli. Jako takový vhodný příklad je dirigent orchestru.⁹⁴

Základní typy leaderů:⁹⁵

- **autokratický** – rozdává příkazy, které musí být podle jeho představ splněny;
- **dogmatický** – přesvědčený udělovat nebo odepírat odměny a postihy;
- **demokratický** (participativní) – poslouchá názory lidí a snaží se rozhodovat společně s podřízenými;
- **leader** volná otež – podřízení mají volnou ruku, tento typ leadera využívá moc jen zřídka.

3.6.4 Kontrolní činnosti

Heslo „kontrola musí být“ zná snad každý z nás a nezbyvá než souhlasit. Samozřejmě nic se nemá přehánět, a i přílišné sledování a kontrolování zaměstnanců může být kontraproduktivní. Kontrolní proces se skládá ze tří základních kroků:⁹⁶

1. „*stanovení standardů*;
2. *měření vykonané práce vzhledem ke stanovým standardům*;
3. *korekce odchylek od standardů a plánů*“.

Stanovení standardů – synonymem ke standardům by mohla být kritéria či požadavky pro daný úkol nebo pro danou náplň práce. Ideální stav je, když jsou tato kritéria verifikovatelná, tj. dochází tak lepšímu ověřování splnitelnosti úkolů.

3.6.5 Styly vedení

Mezi základní tři styly vedení jsou nejčastěji uváděny právě tři níže uvedené – autoritativní, demokratické a liberální.

3.6.5.1 Autoritativní styl

Manažer se nezajímá o názory podřízených, veškeré pravomoci i odpovědnost koncentruje pouze do vlastních rukou. Rozdává příkazy a pokyny, poté provádí kontrolu zadaných úkolů, nicméně konzultace neprobíhají.

⁹⁴ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*, 1998, s. 17

⁹⁵ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*, 1998, s. 17

⁹⁶ KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*, 1998, s. 18

Kontrola je u toho stylu vedení stěžejní a může mít vysoce pozitivní přínos, ačkoliv v opačném případě to může mít následky viditelného rozsahu. Příkladem lze uvést nedostatek potřebných informací či materiálů, jestliže hlavní autokratický manažer není přítomen a tím pádem ani nic z toho, co vždy jinak tak pečlivě měl na starost on sám. Autokratický styl vedení je považován za poměrně efektivní především u organizací polovojenského či vojenského charakteru.⁹⁷

3.6.5.2 Liberální styl

Tento styl vedení je poměrně riskantní, co se efektivity práce týče. Je důležité vždy brát v potaz, jakým směrem se organizace ubírá a zda je právě tento styl vedení vhodný. Zde lze uvést jako příklad výzkumný tým, dále pak uměleckou skupinu. V těchto uvedených příkladech by nemuselo být negativně bráno, že zde neprobíhá žádná kontrola. Pracovníci fungují samostatně s nasazením, které není obvykle ohraničeno běžnou pracovní dobou. Volná pracovní doba může být naopak pro některé typy lidí motivující.

Spoléhá se zde na samostatnost, odpovědnost, kvalifikovanost a zkušenost při plnění pracovních úkolů. Manažer se v tomto případě v podstatě zříká své funkce, jelikož předpokladem pro fungování je zralost a znalost povinností zaměstnanců i cest k jejich plnění.⁹⁸

3.6.5.3 Demokratický styl

Tento styl by se dal brát jako takový střed mezi oběma výše zmiňovanými. Jde zde o symbiózu mezi delegováním a participací na vedení. Manažer již nedisponuje veškerými řídicími činnostmi a je zde uplatňována ve většině případů společná diskuze na rozdíl od autoritativního stylu. Díky diskusi zaměstnanci získávají a předávají si své nabyté zkušenosti a informace a mají tak hnací motor v tom směru, že následně budou o dané problematice, kterou řeší, hovořit i s ostatními.

V praxi je časté, že dochází ke kombinaci stylů a jeden z nejčastějších typů je právě demokratický styl vedení s autokratickými prvky.⁹⁹

⁹⁷ ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, 2010, s. 95

⁹⁸ ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*, 2010, s. 95

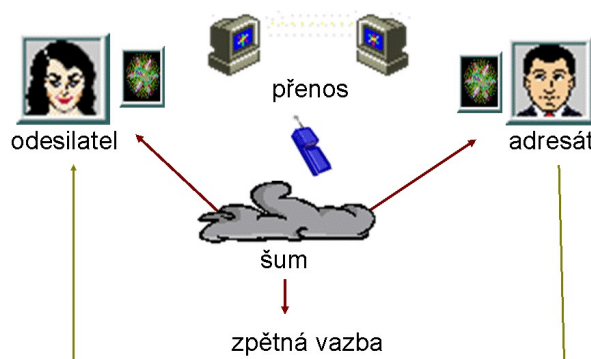
⁹⁹ ŠTĚPANÍK, J. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 2010, s. 95

3.7 Klíčové manažerské dovednosti

3.7.1 Komunikační proces

Jedno z největších úskalí, kterému lidé nevěnují vždy tolik pozornosti, kolik by bylo dobré věnovat. Při komunikačním procesu dochází k přenosu informací od odesílatele až k adresátovi, kdy je záměrem, aby byly informace předány včas a správně. Cílem je pak samotné výsledné předání informací bez významných odchylek. Obvykle dochází i ke zpětné reakci od adresáta a tímto stylem to může pokračovat, jak nutné to jen bude. Celý tento cyklus je nazýván komunikační proces. Viz. Obrázek níže.¹⁰⁰

Obrázek 7 - Komunikační proces¹⁰¹



3.7.1.1 Komunikační šum

Lze rozdělit hned z několika různých hledisek, a to například na momentální a dlouhodobější či na vnější a vnitřní šum.

Do vnitřního šumu lze zařadit nepříznivý fyzický stav účastníků, ať už je to nevolnost, stres, emocionální nerovnováha či bolest hlavy. Do vnějších narušitelů komunikace lze zahrnout značné množství aspektů, ať už nepříznivé teplotní rozdíly, hluk v místnosti, vydýchaný vzduch či špatné osvětlení.

Za zmínku zde určitě stojí šum v podobně vnitroskupinového jazyku, pod tím si může člověk představit například programátory či jiné odborníky, kteří používají při rozhovoru značné množství specifické terminologie a výrazů, které nemusí být vždy ostatním hned jasné.¹⁰²

¹⁰⁰ Dostupné online na: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html [2019-11-14]

¹⁰¹ Dostupné online na: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html [2019-11-14]

¹⁰² Dostupné online na: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html [2019-09-09]

3.7.1.2 Efektivní komunikace

K efektivní komunikaci dochází v momentě, kdy v průběhu komunikačního procesu dojde k předání správných informací od odesílatele k adresátovi, aniž by došlo k pochybení a ke zkreslení předávaných informací. Vždy může dojít k nedorozumění a k menšímu pochybení dojít, přeci jen nikdo není neomylný a chybami se člověk učí.

Jsou případy, kdy se komunikační dezinformace rychle vyřeší, ale jsou i případy, kdy je třeba klást značný důraz na správnost přenesení údajů. Ať už se jedná o školení, porady či popisy postupů činnosti a další. Proto je dobré informace předávat vždy, co nejstručněji, jasně a srozumitelně bez zbytečné omáčky a zašifrování.

Zde existuje pár pravidel pro efektivní komunikaci:¹⁰³

- dávkovat informace postupně;
- předávat údaje v logickém sledu;
- pozorovat řeč těla posluchačů;
- být konkrétní.

3.7.2 Formy motivace

Co vlastně znamená taková motivace? Je to podpora ze strany vedoucího pracovníka směrem ke svým podřízeným k seberealizaci. Existuje motivace vnitřní, která je založena na motivech každé individuální osoby a motivace vnější, která je ovlivňována vnějšími motivy neboli stimuly, působícími zvenčí.

K nejznámější teorii motivace patří hierarchie potřeb od Abrahama Maslowa, jenž svou hlavní práci publikoval v roce 1954, jak názorně ukazuje Obrázek 1 na straně 35.

3.7.3 Efektivní delegování

Za nejbohatšího muže v USA byl dříve považován Andrew Carnegie, který si nechal vytesat na náhrobní kámen tato slova: „*Tady leží člověk, který věděl, jak dosáhnout toho, aby pro něj pracovali lidé, kteří byli lepší než on!*“¹⁰⁴

¹⁰³ Dostupné online na: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html [2019-11-09]

¹⁰⁴ ŠULER, O. *Manažerské techniky*. 1995, s. 95

Proč je tak důležité delegovat a správně vést lidi k dosažení cílů? V této kapitole budou uvedeny hlavní důvody.

Pokud se člověk ocitne v pozici vedoucího pracovníka, čeká ho nelehký úkol, a to skloubit osobní život společně s pracovním životem. Pokud dotyčný však umí správně delegovat, ulehčí si svůj pracovní život. Správné delegování vede k následujícím pozitivním důsledkům:¹⁰⁵

- ✓ **Více času na klíčové věci** – díky delegování úkolů na podřízené pracovníky to umožní manažerovi věnovat více času na priority.
- ✓ **Více práce za menší časový úsek** – možnost rozdělit jednotlivé úkoly mezi své podřízené a kolegy je snad to nejužitečnější, co může správný manažer udělat. Někteří dělají takové chyby, že se snaží vše udělat podle svého a mají pocit nenahraditelnosti (omnipotence), ale lepší cesta by byla, kdyby spíše po svých podřízených více kontrolovali a dávali jim volnou ruku a důvěru při plnění jejich úkolů.
- ✓ **Nové nápady a přístupy** – některé zkosnatělé přístupy je třeba měnit za nové, jak se říká „nové koště dobře mete“.
- ✓ **Rozvoj kompetencí pracovníků** – lidé rádi přijímají nové výzvy a získávají nové zkušenosti, které jsou to nejcennější, co mohou v práci získat, pokud ponecháme stranou vydělané peníze, nové kontakty a ostatní benefity, které různé firmy nabízejí.
- ✓ **Motivování pracovníků** – každý by se měl zeptat sám sebe, jestli se mu plní úkoly lépe, když slyší slova chvály či jeho úkoly zůstávají bez odezvy.
- ✓ **Snazší hodnocení pracovníků** – lze lépe hodnotit a pozorovat míru jednotlivých zainteresovaných osob v dané činnosti.
- ✓ **Jednodušší kontrola** – logicky by manažer měl vědět, komu co zadal a tím pádem by kontrola měla být jednodušší.
- ✓ **Vyhnutí se stagnaci** – existuje jistá past nepostradatelnosti, které se lze vyhnout právě tím, že efektivní manažeři tvrdě pracují na tom, aby se stali nahraditelnými a mohli tak postoupit k důležitějším a prioritnějším úkolům. „*Ti, kteří nedelegují, jsou odsouzeni ke stagnaci*“.

¹⁰⁵ ŠULERĚ, O. *Manažerské techniky*. 1995, s. 96

3.7.4 Řízení porad

Porada je vhodným místem pro řešení nedorozumění a zmatků, k osvětlení situací, k vytvoření osobních kontaktů a v neposlední řadě budování týmového ducha. Existují porady, které jsou dobře vedené a ty, které už zase tolik dobře vedené nejsou. Ačkoliv by se mohlo jevit, že vést poradu může být zcela banální, tak tomu tak nemusí být. Jako dobrou pomůckou je vytvoření schématu a harmonogramu porady, hlavně kvůli tomu, aby všichni účastníci mohli být dopředu seznámeni s problematikou témat, jaké problémy a úskalí se budou řešit.¹⁰⁶

3.7.4.1 Typy porad

- formální – připravené porady s programem,
- účelové – porady svolané na základě krizových situací,
- řešitelské – určené k vyřešení problému či tvorbě nových nápadů,
- informační – předání informací ostatním.¹⁰⁷

Existují ještě **dva zvláštní typy porad**, a to jsou brainstorming a think tank:¹⁰⁸

Brainstorming

Tato technika byla objevena v roce 1939 a do češtiny se s oblibou překládá jako bouře mozků. Jde o to, že skupina lidí je schopna nalézt mnohem větší množství myšlenek a nápadů v krátkém časovém úseku než použijí jednotlivci. Dochází zde k hromadné inspiraci anebo přinejmenším k diskusi nad méně příznivými variantami řešení. Existuje pár pravidel, kterými by se měl brainstorming řídit. Prvním z nich je zákaz kritiky, která by se při brainstormingu neměla objevovat, a pokud ano, tak až v samotném vyhodnocování u diskuse. Následuje vzájemná inspirace a uvolnění fantazie všech zúčastněných osob, které se snaží přispět, co největším množstvím nápadů a myšlenek. Jako poslední doporučení je, aby po celou dobu této porady platila rovnost všech účastníků. V žádném případě nesmí dojít k vypíchnutí nadřízenosti či podřízenosti, jelikož tím pak ztrácí porada či diskuse ten správný smysl.

¹⁰⁶ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995, s. 115

¹⁰⁷ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995, s. 115

¹⁰⁸ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995, s. 116

Think Tank

Do českého jazyka lze přeložit jako „zásobárna nápadů“ a spočívá v tom, že každý člověk má rozdílné zkušenosti z rozdílných, ale i stejných oborů. Klasické české přísloví „více hlav více ví“ také dobře vystihuje jádro této techniky.

3.7.4.2 Zásady pro vedení porady¹⁰⁹

1. *„začínajte včas;*
2. *ujistěte se, že všichni znají cíl a program porady;*
3. *držte diskusi pod kontrolou;*
4. *snažte se dodržet časový harmonogram programu;*
5. *při vzniku konfliktu se jej nepokoušejte vyřešit tím, že téma opustíte a přejdete k dalšími bodu jednání;*
6. *vytáhněte do aktivní účasti všechny členy porady;*
7. *poradu vždy směřujte k přijetí rozhodnutí;*
8. *končete včas.“*

¹⁰⁹ ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 1995, s. 116

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika zvoleného subjektu

Pro aplikování dotazníkového šetření a vypracování praktické části byl vybrán nejmenovaný obchodní řetězec, působící na českém trhu již dvacet let. Jeho historie v Evropě se začala psát již před padesáti lety. Nejdříve se tento subjekt zaměřoval na velkoobchod s jižním ovocem a až v následujících letech bylo zřejmé, jakým směrem se bude ubírat dále.

V současné době je v Evropě otevřeno již více než 1 000 prodejen, logistická a distribuční centra a masozávody. Do budoucna to vypadá na expanzi obchodního řetězce i mimo Evropu. V České republice má již přes 130 obchodních domů a zaměstnává více než 18 000 lidí. Díky rychlému pokroku a neustálému zdokonalování dnes již mohou zákazníci nakupovat v takzvaných prodejnách nové generace, které si zakládají na tom, že mají ekologické vytápění i chlazení. Prodejní plocha je nově označena přehlednějšími piktogramy, které zákazníkům usnadňují orientaci při nakupování.

Obrovským trendem dnešní doby se stávají privátní značky, které by měly nabízet stejně vysoce kvalitní výrobky jako ve specializovaných prodejnách, avšak pod záštitou jednotlivých obchodních řetězců, a současně v dostupné cenové hladině. Jelikož tento obchodní řetězec disponuje i svým vlastním masozávodem, je už teď jasné, že tento velkoobchod zaujímá na trhu práce významné postavení.

Kořeny řetězce jsou v sousedním státě, kde v roce 1930 došlo k založení společnosti. Jak bylo již výše zmíněno, docházelo nejprve k velkoobchodu s jižním ovocem a posléze se společnost začala orientovat na komplexní potravinářský velkoobchod.¹¹⁰

4.2 Firemní hodnoty

Firma má vytyčené tři základní hodnoty, kterými se snaží své kroky řídit. Jak vnímat, rozhodovat a jednat v každodenních situacích vůči svým zaměstnancům.

- **Výkon** je základem jejího úspěchu. Vyžaduje činy, odhodlání, odvahu a nadšení. To platí jak pro jednotlivce, tak pro celý tým.

¹¹⁰ Dostupné online na: www.xxxxxxxx.cz/kronika [2019-11-11]

- **Dynamika** vše osvědčené zdokonalují, nevyhovující optimalizují nebo vytváří něco zcela nového. Jsou ochotni přijmout změny, prosadit je v praxi a nést za ně odpovědnost.
- **Férovost** je založena na vzájemné úctě a respektu.

Neopomenutelnou složkou je spolupráce a víze, že by všichni měli táhnout za jeden provaz, a tak se vedoucí zaměstnanci snaží chovat a jednat jako by byli na obdobných pozicích ostatních členů týmu. K nejčastějšímu pochybení dochází právě v komunikaci a srozumitelném objasňování souvislostí. Každý je pouze člověk a každý dělá chyby, protože je to zkrátka lidské. Ale tomuto procentu chybovosti se dá předcházet, a to právě tím, že vedoucí pracovníci budou svůj tým vést zodpovědně a budou s nimi vždy narovinu komunikovat. Samozřejmě to platí oboustranně. Pro každou firmu je samozřejmě důležité, aby se její zaměstnanci dále zdokonalovali, a proto se vedoucí zaměstnanci snaží rozvíjet potenciál každého jedince. Po určité době dochází ke zpětné vazbě, jak ze strany vedoucích, tak ze strany řadového zaměstnance, protože dobré vedení si žádá neustálou sebereflexi.¹¹¹

4.3 Výhody společnosti

Snaží se současným i potencionálním zaměstnancům nabídnout, co nejvíce zajímavých výhod, jelikož dobře ví, že spokojení zaměstnanci jsou základním kamenem každé společnosti.

- 1 týden dovolené navíc

Od druhého kalendářního roku trvání pracovního poměru má zaměstnanec nárok na jeden den dovolené navíc za každé odpracované čtvrtletí. Od třetího kalendářního roku trvání pracovního poměru má zaměstnanec již nárok na 5 týdnů dovolené v kalendářním roce.

- Profesní & manažerské vzdělávání

Zaměstnanci mají možnost se v rámci vzdělávání účastnit odborných školení, tréninků zaměřených na soft skills, osobní rozvoj či manažerské dovednosti, počítačových kurzů nebo jazykové výuky. Vzdělávání probíhá také formou e-learningu.

- Vánoční balíček

Každý aktivní zaměstnanec obdrží před Vánoci jako pozornost vánoční balíček.

- Příspěvek na svatební kytici

¹¹¹ Dostupné online na: www.xxxxxxxx.cz/firemníhodnoty [2019-11-11]

Zaměstnanci mají možnost si nechat proplatit částku až do výše 1 000 Kč za svatební kytici.

- Příspěvek k narození dítěte

Při narození dítěte zaměstnavatel poskytuje příspěvek ve výši 1 000 Kč.

- Baby balíček

Kromě příspěvku 1 000 Kč k narození dítěte pro rodiče obdrží každé novorozeně zaměstnanců malý dárek v podobě balíčku obsahující dětské kosmetické produkty privátní značky.

- Dlouhodobý odpočinek

Nárok na čerpání dlouhodobého odpočinku mají zaměstnanci, kteří odpracují minimálně 5 let u firmy. Jde o možnost dlouhodobého odpočinku od pracovních povinností v podobě neplaceného volna v délce 1 až 3 měsíce.

- Stravenky

Příspěvek pro zaměstnance je okolo 40 Kč na stravenky v hodnotě 80 Kč.

- MultiSport

Příspěvek všem zaměstnancům na sportovní a relaxační aktivity. Každý držitel karty může denně navštívit jedno z téměř 700 sportovních a relaxačních zařízení v celé České republice zaměřených na wellness, posilování, plavání, tenis, squash, jógu, tanec, cvičení s dětmi a jiné.

- Flexibilní doba

Je stanoven pouze čas, kdy zaměstnanci smí na pracoviště dorazit či ho opustit. Fixní čas je daný od 9:00 do 15:00 hodin.¹¹²

4.4 Vzdělávání zaměstnanců

Podpora profesního i osobního rozvoje zaměstnanců je jedno z velkých témat firmy. Snaží se vzdělávat své zaměstnance, aby získali znalosti a dovednosti potřebné pro výkon jejich práce. Vzdělávání vychází z potřeb a cílů firmy, zároveň však respektuje individuální potřeby zaměstnanců.

Zaměstnanci mají možnost vzdělávat se v mnoha oblastech: odborné znalosti, soft skills, manažerské dovednosti, nechybí ani počítačové kurzy či jazyková výuka.

¹¹² Dostupné online na: xxxxxxx.cz/benefity [2019-11-11]

Vzdělávání zajišťují kvalitní a zkušení lektori renomovaných vzdělávacích institucí, případně interní lektori z řad odborníků a manažerů společnosti.

Vzdělávání zaměstnanců realizují z velké části formou e-learningu. Mají vlastní e-learningovou platformu, Portál pro vzdělávání, díky kterému vzdělávají své zaměstnance v souladu s novými trendy:

- interaktivní audiovizuální forma výuky,
- výuka přímo na pracovišti,
- časová flexibilita – zaměstnanec si sám určuje dobu výuky,
- každý zaměstnanec se může učit svým tempem,
- zaměstnanec má okamžitou zpětnou vazbu díky kontrolním otázkám v průběhu výuky.

Portál pro vzdělávání využívají především pro nové zaměstnance prodejen. Zapracování nových zaměstnanců je jednou z priorit. Jen kvalitně zapracovaný zaměstnanec, tzn. zaměstnanec, který má všechny znalosti a dovednosti potřebné pro svoji práci, může podávat plný pracovní výkon.

V Portálu pro vzdělávání je každému zaměstnanci vytvořen individuální plán zapracování. Na základě pracovní pozice, na kterou se zaměstnanec zapracovává, jsou definovány potřebné znalosti a dovednosti, které má v rámci zapracování získat, a to v ideálním pořadí a s určením času, který bude potřebovat.

Zapracování je postaveno na efektivní kombinaci samostudia formou e-learningu, po kterém následuje procvičování v praxi. Po celou dobu zapracování nováčka provází jeho nadřízený. Eventuálně další zkušení zaměstnanci, kteří se podílejí na jeho zapracování a poskytují mu zpětnou vazbu.

Několikrát ročně jsou nabízeny zaměstnancům počítačové kurzy. Jedná se především o standardní kurzy – MS Office: Excel, Word a Power Point. Tyto jsou vypisovány pravidelně. Konání kurzu a počet termínů závisí na poptávce. Existuje také možnost vypsání kurzy, které nejsou ve standardní nabídce. Musí pro ně však být dostatečný počet zájemců. V možnostech vzdělávání, která firma nabízí, je také jazykové vzdělávání, resp. jeho podpora. Standardně platí podpora jazykového vzdělávání zaměstnanců.

Vzdělávací programy

První vzdělávací program je určen pro uchazeče, kteří ukončili vysokoškolské studium a mají zájem strávit rok zvýšením své kvalifikace. Program nabízí detailní zapracování v odděleních, získání manažerských dovedností i praktické zkušenosti spojené se smlouvou na dobu neurčitou a s tučnou odměnou a další benefity.

Oblast uplatnění je velmi rozmanitá od možnosti pracovat v provozu prodejnách, logistice, masozávodě, nákupu a technickém nákupu, marketingu a komunikaci, správa, stavba a zařízení, personální oblasti či informačních systémech.

Je zapotřebí, aby uchazeč měl ukončené VŠ vzdělání – minimálně bakalářský program, komunikativní znalost AJ nebo NJ, proaktivní přístup, zápal pro práci v cílové oblasti, silné komunikační dovednosti, flexibilita v rámci regionu, trestní bezúhonnost a IT dovednosti. Výběrové řízení probíhá pomocí několika kol. Nejprve je na pořadu dne online testování, následuje telefonní interview a až poté dochází na Assessment Center.

Druhý vzdělávací program v rámci, něhož mají zaměstnanci možnost poznat jejich silné stránky a rozvíjet tak osobní potenciál. Každý má různé silné stránky a díky programu lze snadněji identifikovat tak, aby byl každý individuální potenciál rozpoznán a podporován.

Během pravidelných rozhovorů mají kolegové a vedoucí zaměstnanci možnost si navzájem poskytnout oboustrannou zpětnou vazbu k jejich spolupráci a výkonu. Výsledkem těchto rozhovorů je nastavení individuálního plánu pro profesionální a osobní rozvoj každého zaměstnance.¹¹³

4.5 Práce v provozu

Pozice vedoucího obchodního domu není pro každého a nese to sebou nelehký úkol, a to převzít zodpovědnost a dohled nad celým provozem prodejny, nevyjímaje personální část společně s vedením zaměstnanců. Důležitou složkou náplně práce je i neodmyslitelné plnění požadovaných výsledků. V praxi to také znamená zajištění a přísné dodržování veškerých právních, hygienických, pracovněprávních, interních, a především bezpečnostních předpisů.

Na první pohled se může některým zdát, že se jedná především o papírovou byrokracii, ale opak pravdou. Při ranním příchodu na prodejnu v první řadě přichází kontrola

¹¹³ Dostupné online na: www.xxxxxxxx.cz/vzdelavani [2019-11-11]

celého obchodu a také instrukce pro ranní směnu, kdy si celý tým nadefinuje, co ho během dne čeká. Pravidelné porady jsou nedílnou součástí a jistým klíčem k úspěchu celého vedení chodu obchodního domu.

Nelze vždy plně srovnávat všechny vedoucí obchodních domů, ačkoliv jejich náplň práce by měla být vždy stejná. Někteří z nich mají pod sebou 60 lidí, zatímco jiní jich mají například až 200 osob. Což je vskutku velice rozdílné číslo, samozřejmě se to vždy odvíjí od velikosti vybrané prodejny. Je důležité, aby každý z vedoucích nahlížel na prodejnu tak, jako by byl on sám zákazníkem. Jedině tak je možné, podchytit veškeré nedostatky, které se mohou vyskytovat na prodejně.¹¹⁴

4.6 Společenská odpovědnost firmy

Je důležité, aby lidé k sobě nebyli navzájem bezohlední, a u velkých obchodních společností to platí dvojnásob. Proto jsou čím dál více firmy tlačeny do zamyšlení se nad společenskou odpovědností a dopady jejího chování na společnost a životní prostředí. Uvedená obchodní společnost se snaží mít zásah napříč různými oblastmi podpory. Počínaje od lidí s handicapem, přes dětské domovy, preventivní programy, rozdávaní radosti v nemocnicích či podpory sociálně slabších.

Společenská odpovědnost v sobě neskrývá pouze finanční a nefinanční pomoc neziskovým organizacím, nýbrž mnoho dalšího. Jedná se i o zásah v podobě nabízeného sortimentu, kdy se snaží z nabídky zboží například vylistovat některé produkty z plastového materiálu a nahradit je ekologičtější rozložitelnou verzí. Stejně tak již nemají v nabídce žádné jednorázové igelitové tašky, výjimkou jsou jen sáčky u ovoce a zeleniny, které jsou k dispozici stále kvůli striktním hygienickým podmínkám. Avšak i tam došlo k alternativnímu řešení, které mohou zákazníci využít v podobě omyvatelných ne jednorázových sáčků (upotřebitelné právě na ovoce či zeleninu, v případě potřeby i na pečivo), nebo si u pokladny zakoupit tašku z bio bavlny.

Šetrnější cestou se snaží jít i v podobě ekologického chlazení a vytápění. Celkovou rekuperací již dosáhli úspory emisí, CO₂ 19.603 t/a a úspora tepelné energie byla 97.210.999 kWh/a. Neopomenutelnou částí je i podpora elektromobilů, šetrnější obalové materiály, vratné přepravky na ovoce a zeleninu, upřednostňované využívání recyklovaného papíru,

¹¹⁴ Dostupné online na: xxxxxxx.cz/provoz [2019-11-11]

LED osvětlení či boj proti plýtvání s potravinami ve spolupráci s českou federací potravinových bank.¹¹⁵

4.7 Vyhodnocení dotazníků

Byla předem stanovena cílová skupina vedoucích obchodních domů, kterým byl dotazník zaslán prostřednictvím emailové adresy. Dotazník obsahoval 24 otázek a byl prováděn anonymně.

4.7.1 Dotazník pro vedoucí obchodních domů

Jak bylo již výše zmíněno došlo v první části k vytipování cílové skupiny, na které bylo testování prováděno. Jednalo se o skupinu lidí, složenou jak z mužů, tak z žen, všichni pracující na stejné pozici. Stručná charakteristika pozice vedoucí obchodního domu k osvětlení, proč byl vybrán zrovna tento vzorek lidí. Všichni mají plnou zodpovědnost nad dohledem a provozem celé prodejny, ať už jde o personální zodpovědnost či o kompletní vedení všech zaměstnanců. Dále se na to váže určité dodržování ekonomických ukazatelů a plnění stanovených výsledků. Kompetence sahají napříč právními, hygienickými, pracovněprávními, interní a bezpečnostními předpisy. Na základě výše uvedených důvodů byli vedoucí jednotlivých prodejen shledáni jako vhodná skupina pro provedení dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo skrze internetovou doménu survio.cz a tím tak došlo k zefektivnění výzkumu.¹¹⁶

První otázky v dotazníku byly identifikační, aby byla posléze přehlednější interpretace výsledků. Jedna otázka byla otevřená a zbylé otázky byly buď zaškrtačací s jednou či více možnými odpověďmi. Část otázek byla ve formě prioritizace odpovědí a všichni tak museli srovnat nabízené odpovědi v jimi vybraném pořadí. Celkem bylo osloveno třicet dva osob, při čemž návratnost byla dvacet pět dotazníků.¹¹⁷

- Identifikační otázky – otázka č. 1-4
- Sebehodnocení a optický test – otázka č. 5-7
- MBTI test – otázka č. 8-11
- Manažerské dovednosti – otázka č. 12-19

¹¹⁵Dostupné online na: www.xxxxxxxx.cz/spolecenskaodpovednost [2019-11-11]

¹¹⁶ Dostupné online na: <https://www.survio.com/survey/d/P9Y4Y7F9G5U3Q9U8X> [2019-11-27]

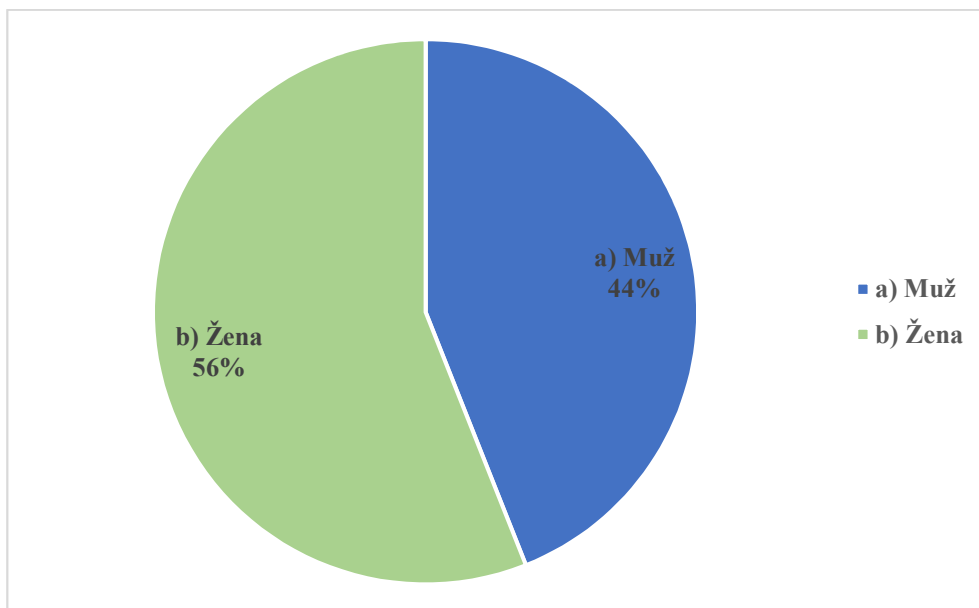
¹¹⁷ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

- Hodnocení současných a budoucích manažerských dovedností – otázka č. 20-24

4.7.1.1 Identifikační otázky

Otázka č. 1 – Pohlaví:

Graf 1 – Pohlaví¹¹⁸

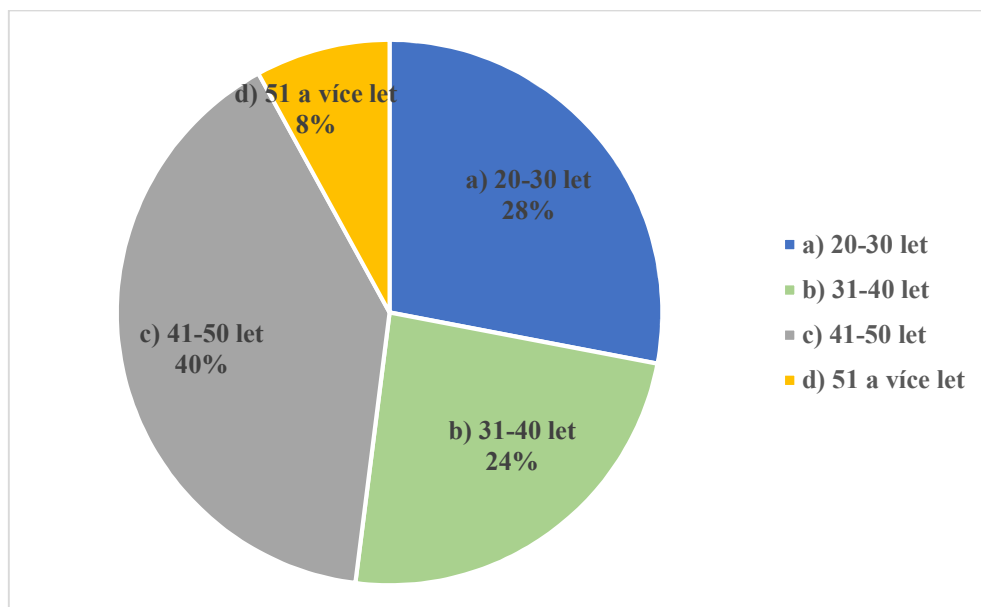


Na základě **grafu 1** lze vidět, že u výkonu této funkce naprosto nezáleží na pohlaví. Firma si zakládá na rovnoprávnosti svých zaměstnanců bez ohledu na pohlaví. Při vyplňování tohoto výzkumu lehce převládaly ženy (56 %) nad muži (44 %) s tím, že oslovený vzorek lidí byl vyrovnaný na obou stranách.

¹¹⁸ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 2 – Věková skupina:

Graf 2 - Věková kategorie¹¹⁹

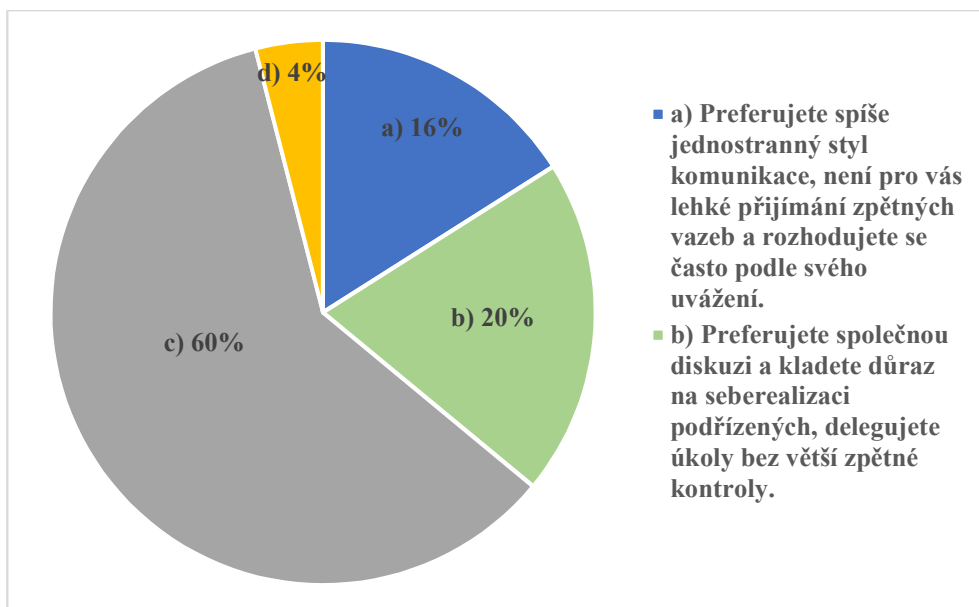


Graf 2 byl průřez napříč rozsáhlou věkovou kategorizací, avšak absolutní vítězem byla věková kategorie 41-50 let s 40 %. Jelikož práce na manažerská pozici je obecně nejvíce obsazována lidmi s mnohaletými zkušenostmi. Druhou příčku obsadila věková kategorie 20-30 let s 28 %. Zde by se tento výsledek dal přisuzovat vzdělávacímu programu, který společnost nabízí čerstvým absolventům v délce jednoho roku. Po absolvování tohoto programu směřuje vždy velké procento absolventů právě na pozice vedoucí obchodních domů.

¹¹⁹ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 3 – Jaký je Vám vlastní styl vedení podřízených:

Graf 3 – Styl řízení¹²⁰

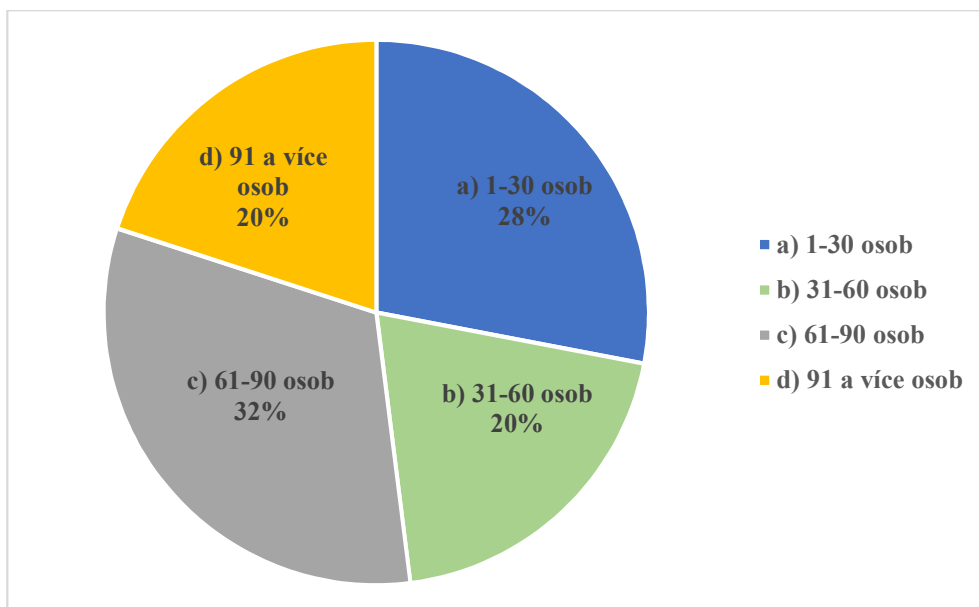


Graf 3 vynesl jednoznačnou odpověď demokratického stylu vedení lidí a to s 60 %, následovala odpověď liberální styl vedení s 20 %. Co autorka shledává za pozitivní krok je, že respondenti neměli předem u této otázky jasně vypsané styly vedení, nýbrž jednotlivé styly charakterizované pouhou větou. Tím pádem, pokud nebyli prozíraví a nepoznali, co se pod jednotlivými odpověďmi skrývá, tak nemohlo dojít ke zkreslení či zaujetí negativního postoje například u autokratického stylu, na který pozitivně reagovalo 16 % osob.

¹²⁰ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 4 – Kolik zaměstnanců řídíte ze své pozice:

Graf 4 - Počet podřízených¹²¹



Graf 4 ukazuje množství podřízených zaměstnanců jednotlivých manažerů s tím, že i zde docházelo k různým poměrně vyváženým odpovědím. Respondenti byli vybráni napříč celou republikou bez ohledu na velikost obchodního domu a tím pádem tak různorodost odpovědí byla očekávána. Nejčastější odpověď byla s počtem zaměstnanců od 61-90 osob, na kterou odpovědělo 8 respondentů (32 %). Dále s počtem zaměstnanců od 1-30 osob odpovědělo celkem 7 respondentů (28 %). Stejný počet odpovědí 5 (20 %) se objevil u možnosti 31-60 řízených osob a 91 a více řízených osob.

¹²¹ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.7.1.2 Sebehodnocení a optický test

Otázka č. 5 – Seřad'te klíčové vlastnosti tak, jak jimi podle Vás disponujete:

Tabulka 7 - Klíčové vlastnosti¹²²

Klíčové vlastnosti:	Výsledné pořadí:	Aritmetický průměr:	Možná pořadí:						
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Umění motivovat	2.	3,48	20%	24%	16%	4%	16%	4%	16%
2. Umění naslouchat, přijímat i poskytovat zpětnou vazbu	3.	3,52	8%	24%	28%	12%	16%	0%	12%
3. Schopnost rychle se přizpůsobit trendům a změnám	6.	4,56	8%	0%	12%	20%	32%	24%	4%
4. Dobřími komunikačními a organizačními vlastnostmi	1.	3,24	20%	8%	36%	16%	8%	8%	4%
5. Schopnost rozpoznat problémové či konfliktní situace	7.	4,92	4%	8%	8%	20%	12%	28%	20%
6. Kladete důraz na kontrolu	4.	3,96	24%	20%	0%	12%	0%	24%	20%
7. Schopnost přirozené autority	5.	4,32	16%	16%	0%	16%	16%	12%	24%

Poznámka: Výsledky jsou vyjádřeny relativní četností v %. Celková velikost souboru n=25.

Z tabulky 7 lze vyčíst výsledné pořadí klíčových vlastností dotazovaných osob, tak jak si myslí, že jimi disponují. Jelikož se jedná o prostředí manažerských dovedností, zvítězila obzvláště důležitá komunikace a organizační vlastnosti, kterou si vybralo na 1. a 2. místě celých 28 % dotazovaných. Dále na druhé příčce se umístilo umění motivovat a třetí místo obsadilo umění naslouchat, přijímat i poskytovat zpětnou vazbu.

Avšak překvapivě skončila na posledním místě schopnost rozpoznat problémové či konfliktní situace. V tomto směru má většina dotazovaných manažerů výrazné rezervy a mělo by dojít k jejímu zlepšení. V budoucnosti by měli manažeři spory na pracovišti zvládat lépe a zaměřit se na lepší rozkódování problémů a jejich následné řešení zavčas.

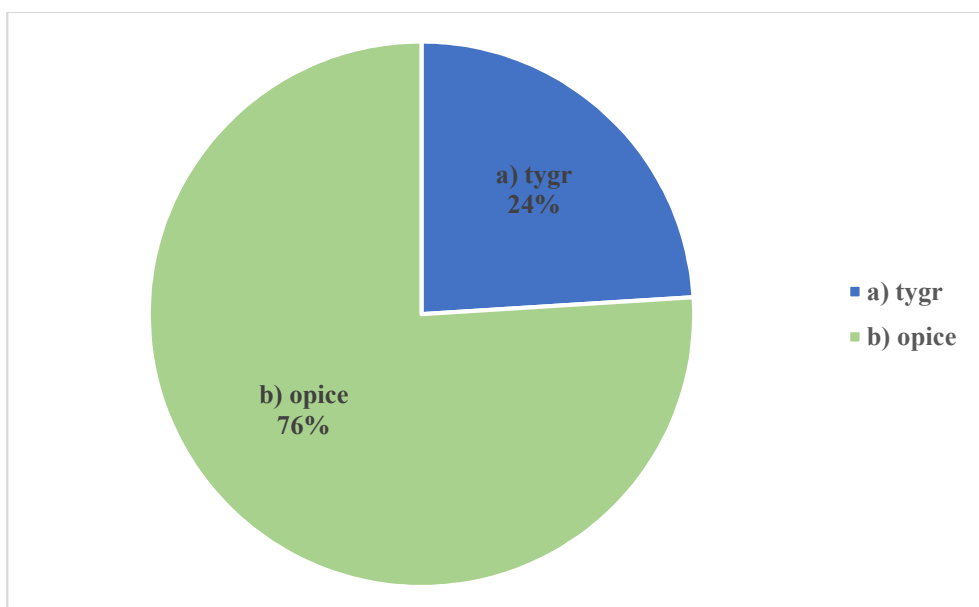
¹²² Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 6 – Napište, co první vidíte na následujícím obrázku:

Obrázek 8 - Optický test¹²³



Graf 5 - Optický test¹²⁴



¹²³ Dostupné online na: <https://vite.press/jste-kreativni-nebo-racionalni-tenhle-opticky-test-o-vas-prozradi-podle-toho-co-vidite-na-obrazku-jako-prvni/?fbclid=IwAR0p5e5HVxMrnXKT9vbXybhX1M3IryMtqr10FwmIcqziIeh58Jj0U2pdq40> [2019-10-10]

¹²⁴ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf 5 byl zaměřen na představivost dotazovaných, kdy z celkového počtu dvaceti pěti lidí odpovědělo 19, že na první pohled na obrázku viděli houpající se opici. Pouhých 6 jedinců při prvotním kontaktu vidělo tygra. Tento typ otázky autorka zvolila i kvůli tomu, že chtěla dotazované lehce vyvést ze stereotypní představy vyplňování dotazníku a lehce podpořit jejich zvědavost, co se za touto otázkou skrývá.

Tento optický test s obrázky 9 a 10¹²⁵ vznikl na základě výzkumu psychologa a držitele Nobelovy ceny Rogera W. Sperryho, který tvrdil, že každá ze dvou hemisfér mozku (pravá a levá) funguje jiným způsobem a tím tak lidé přemýšlí a vnímají svět rozdílně ve spojitosti s tím, která hemisféra u nich dominuje.

Obrázek 9 - Optický test – tygr

Ti, kteří viděli jako první hlavu tygra u nich dominuje hemisféra levá a jsou tak více aktivnější. Na základě toho vědci tvrdí, že tento druh osoby je více analyticky orientován se zaměřením na jasný cíl a organizovanost. S vysokým využitím logiky a objektivity.



Pokud však dotazovaní spatřili na první pohled visící opici mají tak aktivnější pravou hemisféru, což znamená, že jsou to tvůrčí osoby s inovativními nápady. Při rozhodování se řídí spíše intuicí a cesta je pro ně v řadě situací důležitější než cíl.

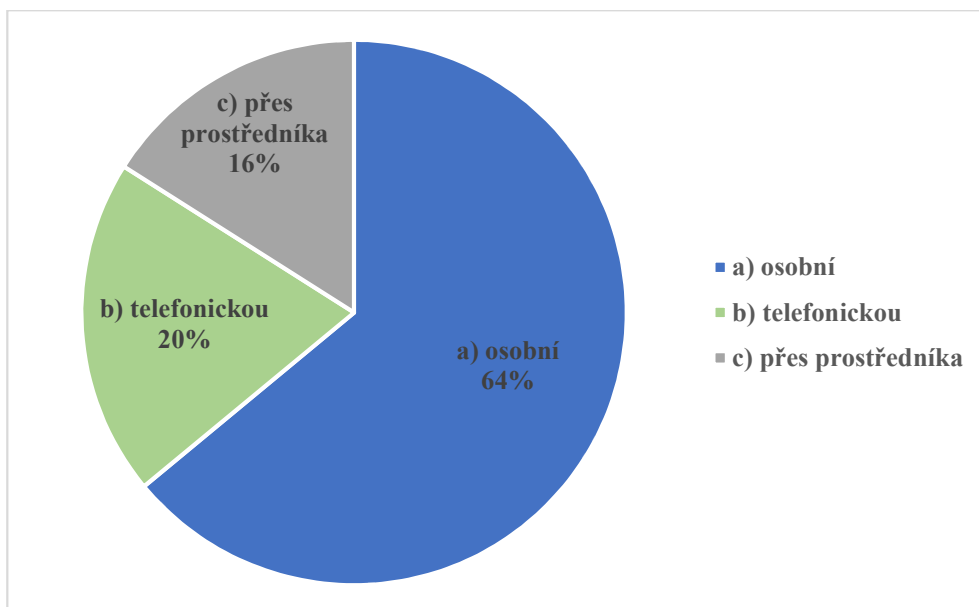
Obrázek 10 - Optický test – opice



¹²⁵ Dostupné online na: https://vite.press/jste-kreativni-nebo-racionalni-tenhle-opticky-test-o-vas-prozradi-podle-toho-co-vidite-na-obrazku-jako-prvni/?fbclid=IwAR0SnDa4NcbYrwQWm0cfGogrY5putrOt3YZacQJtxOG4YrKL-0_pP8_cblo [2019-11-16]

Otázka č. 7 – Jakou formu komunikace se svými zaměstnanci preferujete:

Graf 6 - Forma komunikace¹²⁶



Graf 6 ukazuje, že naprostá většina dotazovaných manažerů preferuje v rámci komunikace se zaměstnanci nerychlejší typ, a to osobní formu komunikace. Pro kterou se rozhodlo celkem 16 respondentů (64 %). Tento typ komunikace přispívá ke snižování komunikačních bariér mezi manažery a zaměstnanci. Další formu telefonickou zvolilo 20 % dotazovaných. Poslední zvolený typ komunikace je přes prostředníka, kterou zvolilo 16 % dotazovaných. Z čehož vyplývá, že většina manažerů se vyhýbá riziku špatného přenosu informací, při kterém častokrát dochází ke komunikačnímu šumu.

4.7.1.3 MBTI test

Otázky č. 8 až 11 v sobě skrývaly část MBTI¹²⁷ testu, který vytvořily společně americké psycholožky Isabel Briggs Myers a Katharine Cook Briggs. Základní kritéria tohoto modelu vychází již z dob rakouského psychologa Carla Gustava Junga, který ve své knize „Psychologické typy“ popisuje celkem čtyři a každá z nich nabízí dvě možnosti.

Na základě této škály osmi variant pak lze pomocí uskupením jednotlivých písmen rozřadit na osobnostní typy. Celkových možností je pak šestnáct.

¹²⁶ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

¹²⁷ Dostupné online na: <https://managementmania.com/cs/mbti-myers-briggs-type-indicator> [2019-10-10]

Otázka č. 8 – Zvolte, jak vnímáte okolí:

Tabulka 8 – Extroverze/Introverze

Možné odpovědi:	Výsledky:	Přiřazené písmeno:
a) Zajímáte se intenzivněji o okolí a o kontakt s lidmi, rádi diskutujete	76%	E
b) Jste spíše zaměřeni do svého nitra a více promýšlíte své myšlenky a okolí raději nasloucháte	24%	I

Na základě odpovědi bylo respondentům přiřazeno první písmeno E, nebo I.

Otázka č. 9 – Při získávání informací se řídíte spíše:

Tabulka 9 – Smysly/Intuice

Možné odpovědi:	Výsledky:	Přiřazené písmeno:
a) Upřednostňujete fakta a preferujete používání věcí před analýzou jejich funkčnosti	60%	S
b) Je vám bližší teoretizování a přemýšlení a více se zaměřujete na budoucnost a vize	40%	N

Na základě odpovědi bylo respondentům přiřazeno druhé písmeno S, nebo N.

Otázka č. 10 – Při získávání informací se řídíte spíše:

Tabulka 10 – Myšlení/Cítění

Možné odpovědi:	Výsledky:	Přiřazené písmeno:
a) Rádi pracujete s čísly a daty, preferujete logiku	40%	T
b) Dáváte přednost svým pocitům, jste více empatičtí	60%	F

Na základě odpovědi bylo respondentům přiřazeno třetí písmeno T, nebo F.

Otázka č. 11 – Jaký životní styl je vám bližší:

Tabulka 11 – Usuzování/Vnímání

Možné odpovědi:	Výsledky:	Přiřazené písmeno:
a) Máte tendenci k rychlému rozhodování, plánujete předem a téměř vždy dotahujete věci do konce	56%	J
b) Snažíte se nechávat si otevřená zadní vrátka, své plány a činnosti vylepšujete postupně a finální rozhodnutí, pak děláte nejlépe pod tlakem termínu	44%	P

Na základě odpovědi bylo respondentům přiřazeno čtvrté písmeno J, nebo P.

V souhrnné tabulce lze vidět, že celkem 4 osoby jsou osobnostním typem učitel, další 4 osoby jsou typově řazeny do skupiny pečovatel a na třetí bronzové příčce se umístil bavič. Výsledky tohoto testu byly mile překvapující, jak lze z tabulky vyčíst základní charakteristika vítězných osobnostních typů ukazuje, že vybrané osoby jsou inspirativní, ochotné a s vysokým zapálením pro věc.

Tabulka 12 - Osobnostní typy¹²⁸

Kombinace odpovědí	Pojmenování	Charakteristika	Výsledky
ENFJ	Učitel	společenský, laskavý, empatický, inspiruje a motivuje druhé	4
ENFP	Optimisti	nezávislý, originální, týmový, motivuje a podporuje k rozvoji	2
ENTJ	Vůdce	analytik, rád plánuje, kvalitní vedení lidí, podněcuje ostatní silnými vizemi	0
ENTP	Vizionář	tvořivý, přátelský a tolerantní, neustálá potřeba rozvíjet se a plnit úkoly	2
ESFJ	Pečovatel	pořádkumilovný, ochotný, přizpůsobivý, má rád věci pod kontrolou	4
ESFP	Bavič	spontánní a společenský, problém s dlouhodobým udržením pozornosti, pracuje s velkým nasazením a šíří pozitivismus	3
ESTJ	Strážce	poctivý, přísný sám k sobě i ke svému okolí, spolehlivý, rád přebírá zodpovědnost a kontrolu nad ostatními	2
ESTP	Dobyvatel	sebevědomý, nezávislý, nemá rád rutinu, rychle se adaptuje, nízká dávka tolerance	2

¹²⁸ Dostupné online na: <https://managementmania.com/cs/mbti-myers-briggs-type-indicator> [2019-11-15]

INFJ	Umělec	náladový snílek, perfekcionista, preferuje samotu a klid, přináší inspiraci	1
INFP	Snílek	loajální, nesobecký, nevyhledává pozornost, špatně snáší stres, představuje morální autoritu	0
INTJ	Analytik	rozhodný, silná intuice, má rád logiku, tvrdohlavý, přináší objektivní přístup a vize	0
INTP	Vědec	flegmatik, spoléhá se na logiku a rád vymýšlí nové alternativy, angažuje se pro vize, ale má problémy, co se komunikace týče	1
ISFJ	Ochránce	úzkostný, orientace na mezilidské vztahy, má velice dobrou paměť, zaměřený na detaily a dělá věci raději sám, než aby je delegoval	1
ISFP	Skladatel	neorganizovaný, plachý, kreativní, zaměřený na detail a poskytuje citlivou podporu	0
ISTJ	Správce	pečlivý, vážný, spolehlivý, preferuje pravidla a dbá na plnění úkolů v termínu	2
ISTP	Kutil	uzavřený, klidný, potřebuje klid a čas, inspiruje a očekává rychlá nekomplikovaná řešení bez ohledu na předpisy	1

4.7.1.4 Manažerské dovednosti

Níže uvedená tabulka obsahuje seznam výroků jednotlivých manažerských dovedností. Výroky jsou přiřazené ke každé z dovedností a respondent jim přiděluje jejich důležitost.

Tabulka 13 - Manažerské dovednosti¹²⁹

Otázka č.	Výrok	Možná hodnocení:			
		Nejdůležitější	Důležité	Méně důležité	Naprosto nepodstatné
12. Motivační dovednost	Motivovat pravidelně i v případě selhání	28%	72%	0%	0%
	Schopnost nadchnout své kolegy	60%	24%	16%	0%
13. Organizační dovednost	Uspořádané organizování jednotlivé činnosti	36%	56%	8%	0%
	Kvalitní time management	52%	36%	12%	0%
14. Kontrolní dovednost	Cílená a pravidelná kontrola	56%	36%	8%	0%
	Náhodná namátková kontrola	20%	36%	44%	0%

¹²⁹ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

15. Rozhodovací dovednost	Rozhodovat rozvážně a racionálně	40%	60%	0%	0%
	Rozhodovat pohotově a vnímat možná rizika	44%	40%	16%	0%
16. Plánovací dovednost	Důkladná analýza před samotným úkolem	36%	44%	20%	0%
	Vytvořit si časový harmonogram a prioritizovat úkoly	44%	44%	12%	0%
17. Dovednost vedení	Umění naslouchat a přijímat zpětnou vazbu	28%	56%	16%	0%
	Schopnost delegovat úkoly na podřízené	60%	32%	8%	0%
18. Kreativita	Nebát se nových věcí	48%	32%	20%	0%
	Přicházet s nápady a zároveň rozvíjet nápady ostatních	56%	36%	8%	0%
19. Hodnotící dovednost a empatie	Srozumitelná interpretace výsledků činnosti podřízeným	36%	64%	0%	0%
	Umění hodnotit zaměstnance podle celoročního výkonu	48%	32%	20%	0%

Poznámka: Výsledky jsou vyjádřeny relativní četností v %. Celková velikost souboru n=25.

Souhrnná **tabulka 13** obsahuje odpovědi na **otázky č. 12 až 19**, týkající se manažerských dovedností vždy se dvěma výroky, které měly být posouzeny podle důležitosti.

U **motivační** dovednosti se 72 % respondentů domnívá, že je důležité motivovat pravidelně i v případě selhání. Tento procentuální výsledek byl zároveň i nejvyšším výsledkem z celé tabulky. Dalších 28 % shledalo tento výrok nejdůležitějším. Je více než zřejmé, že manažeři se zaměřují na potřeby a problémy svých zaměstnanců a snaží se vytvářet pozitivní prostředí na pracovišti. Tímto se dá zvýšit výkon zaměstnanců a předcházet konfliktním situacím. Druhý výrok poukazující na schopnost nadchnout své kolegy sklidil pak největší úspěch také u odpovědi nejdůležitější, a to v zastoupení 60 %. Na druhém místě s 24 % na pozici důležité a zbylých 16 % to shledalo jako méně důležité.

U **organizační** dovednosti první výrok uspořádaného organizování jednotlivé činnosti s celkovými 56 % obsadil opět pozici důležité, druhou pozici s 36 % příčku nejdůležitější a 8 % zvolilo odpověď méně důležité. Pro samotný chod prodejny manažeři delegují část pravomocí společně s odpovědností na jednotlivé zaměstnance. Druhý výrok

ohledně kvalitního time managementu shledalo 52 % jako nejdůležitější, 36 % jako důležité a 12 % jako méně důležité.

Kontrolní dovednost vynesla zajímavá čísla u prvního tvrzení o cílené a pravidelné kontrole, kde se celých 52 % shodlo jako na nejdůležitější, 36 % jako důležité a 8 % jako méně důležité. Náhodná namátková kontrola byla ze 44 % označena jako méně důležitá, pouze 20 % označilo odpověď za nejdůležitější a 36 % jako důležitou. Zde by mělo dojít k zamyšlení se nad častějším prováděním námtkových kontrol k eliminování nepříznivých faktorů.

Rozhodovací dovednost s výrokem rozhodovat rozvážně a racionálně obsadila s 60 % pozici důležité a 40 % jako nejdůležitější. Rozhodovat pohotově a vnímat možná rizika by s 44 % mělo být jasnou prioritou a má tedy zaslouženě přívlastek nejdůležitější, 40 % jako důležité. Avšak 16 % dotazovaných osob dalo jako méně důležité, z čehož plyne celkové zpomalení rozhodovacího procesu v krizových situacích.

U **plánování** byly odpovědi velice těsné, až vyrovnané, co se důkladné analýzy před samotným úkolem týká. Se 44 % byla označena za důležitou a zajímavostí je, že vytvoření časového harmonogramu a prioritizace úkolů obsadila rovněž s 44 % hned dvě škály důležitosti – důležité a nejdůležitější. U prvního výroku bylo 36 % označeno za nejdůležitější a 20 % za méně důležité. Z čehož vyplývá, že někteří manažeři se důkladně nevěnují plánování do budoucna, nýbrž se omezují pouze na blízkou budoucnost. U druhého výroku pak zbylých 12 % označilo tvrzení jako méně důležité.

S dovedností **vedení** a umění naslouchat + přijímat zpětnou vazbu se ztotožňuje s 56 % větší polovina oslovených, 28 % označilo odpověď jako nejdůležitější a 16 % poté jako méně důležité. Schopnost delegovat úkoly na podřízené obsadila s 60 % pozici nejdůležitější, 32 % to považuje za důležité a 8 % jako méně důležité.

Kreativa a nebojácnost se přijímat nové věci obsadila s 48 % první příčku, 32 % to shledalo jako důležité. 20% dotazovaných manažerů označilo odpověď za méně důležitou, zde může docházet k náznakům konzervatismu a možnému zpomalování rozvoje firmy. Co se týče přicházení s novými nápady a zároveň rozvojem nápadů ostatních došlo i zde s 52 % k obsazení první příčky v hodnotící škále, dalších 36 % zvolilo odpověď důležité a 8 % jako méně důležité. Manažeři tak vytváří vhodné prostředí k odstraňování chyb a dobré spolupráci mezi jednotlivými odděleními.

U dovednosti **empatie a hodnocení** získala druhé místo s 64 % srozumitelná interpretace výsledků činnosti podřízeným, 36 % přiřadilo prioritu nejdůležitější. Umění

hodnotit zaměstnance podle celoročního výkonu si s 8 % udrželo váhu nejdůležitější, 32 % to zhodnotilo jako důležité a 20 % jako méně důležité. Nikterak překvapujícím faktem bylo, že ani jeden z dotazovaných neoznačil možnost naprosto nepodstatné, což je v pořádku a dokazuje to jen uvědomění si důležitosti všech vybraných dovedností.

4.7.1.5 Hodnocení současných a budoucích manažerských

Otázka č. 20 – Seřad'te podle důležitosti vybrané manažerské dovednosti pro Váš současný výkon:

Tabulka 14 - Manažerské dovednosti – současnost¹³⁰

Možné odpovědi k seřazení:	Výsledné pořadí:	Aritmetický průměr:	Možná pořadí:					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Kontrola	5.	4,04	12%	8%	20%	12%	20%	28%
2. Plánování	2.	3,20	12%	32%	16%	12%	20%	8%
3. Organizování	3.	3,32	8%	32%	20%	12%	16%	12%
4. Komunikace	1.	2,88	28%	12%	28%	16%	8%	8%
5. Motivace	4.	3,36	28%	8%	8%	24%	20%	12%
6. Řešení problémů	6.	4,20	12%	8%	8%	24%	16%	32%

Poznámka: Výsledky jsou vyjádřeny relativní četností v %. Celková velikost souboru n=25.

Otázka č. 21 – Seřad'te podle důležitosti vybrané manažerské dovednosti pro zlepšení Vašeho budoucího výkonu:

Tabulka 15 - Manažerské dovednosti – budoucnost¹³¹

Možné odpovědi k seřazení:	Výsledné pořadí:	Aritmetický průměr:	Možná pořadí:					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1. Kontrola	1.	2,68	32%	16%	24%	12%	12%	4%
2. Plánování	6.	4,68	8%	4%	4%	12%	40%	32%
3. Organizování	5.	4,16	12%	8%	12%	12%	32%	24%
4. Komunikace	4.	3,40	16%	16%	24%	20%	4%	20%
5. Motivace	2.	2,88	16%	36%	12%	24%	4%	8%
6. Řešení problémů	3.	3,20	16%	20%	24%	20%	8%	12%

Poznámka: Výsledky jsou vyjádřeny relativní četností v %. Celková velikost souboru n=25.

¹³⁰ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

¹³¹ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tabulky 14 a 15 ukazují rozdíly mezi současností a budoucností, co se důležitosti manažerských dovedností týká. Pro současný výkon pozice byla shledána jako nejdůležitější dovednost komunikace. V těsném závěsu bylo plánování, organizování a motivace. Na předposledním a posledním místě se objevila kontrola a řešení problémů.

Hned po vyplnění této tabulky následovala totožná tabulka, avšak orientovaná na budoucnost. Na prvním místě se umístila kontrola, druhá příčka patřila motivaci a třetí místo obsadilo řešení problémů. Komunikace skončila až na čtvrtém místě a organizování s plánováním se dělili o předposlední a poslední místo.

Otázka č. 22 - Seřad'te podle důležitosti dovednosti, které byste rád(a) v budoucnu zdokonalil(a) odborným tréninkem:

Tabulka 16 - Manažerské dovednosti – odborný trénink¹³²

Dovednost:	Výsledné pořadí:	Aritmetický průměr	Možná hodnocení:			
			1. Nejdůležitější	2. Středně důležitá	3. Důležitá	4. Nejméně důležitá
1. Prezentační a jazykové dovednosti	2.	2,12	44%	24%	8%	24%
2. Schopnost budování vztahů a týmová spolupráce	3.	2,68	16%	24%	36%	24%
3. Schopnost řešit problémy	1.	2,00	32%	40%	24%	4%
4. Schopnost porozumění	4.	3,20	8%	12%	32%	48%

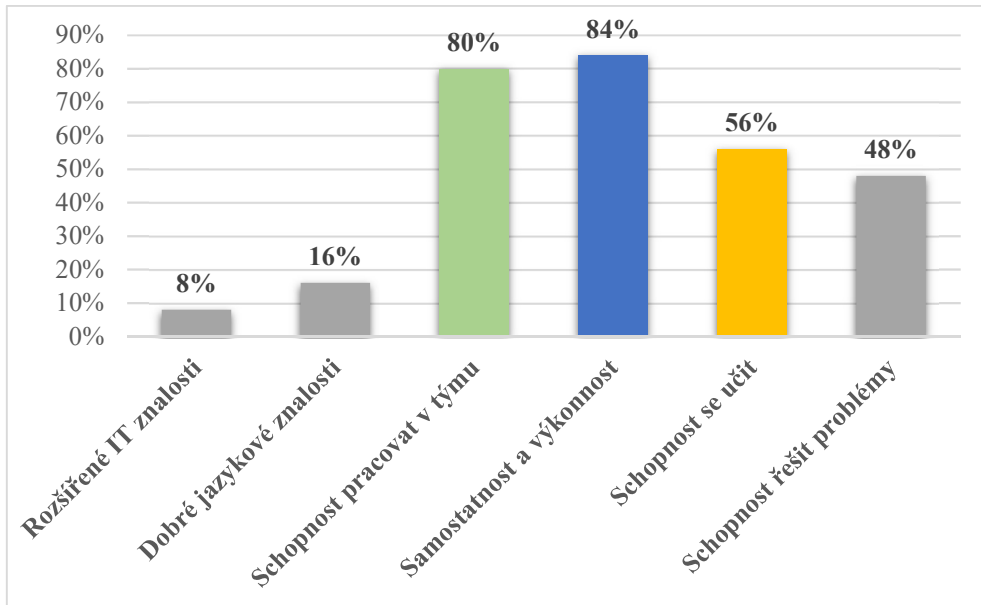
Poznámka: Výsledky jsou vyjádřeny relativní četností v %. Celková velikost souboru n=25.

Tabulka 16 upírá svůj zájem na dovednosti, které by manažeři rádi zdokonalili v blízké budoucnosti. Z celkových čtyř možností se na první příčce objevila schopnost řešit problémy, což je často jeden z mnohých problémů. Tento problém bude v následné kapitole s doporučením více objasněn. Následoval zájem o zlepšení prezentačních a jazykových dovedností. Na třetím místě se objevila schopnost budování vztahů a týmové spolupráce a na posledním místě zůstala schopnost porozumění.

¹³² Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 23 – Vyberte z následujících dovedností 3, které Vás nejvíce vystihují:

Graf 7 – 3 charakteristické dovednosti¹³³



Graf 7 ukazuje nejčastější odpovědi dotazovaných při výběru tří dovedností, které je nejvíce vystihují. 84 % se domnívá, že je nejlépe reprezentuje samostatnost a výkonnost. Na druhém místě pak s 80 % reprezentuje dotazované schopnost pracovat v týmu. Zde je důležité, že jsou manažeři schopni plnit práci samostatně a zároveň jsou schopni ji skloubit s prací v týmu. a bronzovou medaili s 56 % obsadila schopnost se učit. Na symbolickém bramborovém místě s 48 % se umístila schopnost řešit problémy. Následovaly s 16 % jazykové znalosti a s 8 % pak rozšířené IT znalosti.

¹³³ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Otázka č. 24 – Seřad'te Vámi nejčastěji delegované manažerské funkce (v omezeném rozsahu):

Tabulka 17 – Delegované manažerské funkce¹³⁴

Manažerské funkce:	Výsledné pořadí:	Aritmetický průměr	Možná hodnocení:			
			1- často	2-občas	3-málokdy	4-minimálně
1. Kontrola	3.	2,72	28%	8%	28%	36%
2. Organizování	1.	2,00	36%	36%	20%	8%
3. Vedení lidí	2.	2,24	32%	32%	16%	20%
4. Výběr a rozmisťování pracovníků	4.	3,04	4%	24%	36%	36%

Poznámka: Výsledky jsou vyjádřeny relativní četností v %. Celková velikost souboru n=25.

Tabulka 17 poukazuje na nejčastěji delegované manažerské funkce vedoucími pracovníky na své podřízené. Samozřejmě s upozorněním, že se jedná o manažerské funkce v omezeném rozsahu. Nejčastěji delegovanou funkcí je organizování a na druhém místě se umístilo vedení lidí. Třetí místo obsadila kontrola a na posledním místě zůstal výběr a rozmisťování pracovníků, což není nikterak zvláštní, jelikož se jedná o poměrně zásadní funkci. Tímto by autorka v žádném případě nechtěla jakýmkoliv způsobem zlehčovat důležitost ostatních funkcí, ale personální záležitosti tohoto typu jsou poměrně dosti zapeklité a je zapotřebí mít alespoň základní zkušenosti, co se vedení pohovoru a personálních věcí týče.

¹³⁴ Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

4.8 Řízený rozhovor

Jak bylo již výše zmíněno řízený rozhovor neproběhl na bázi osobní schůzky, nýbrž na základě video-rozhovoru, který bylo možné zprostředkovat v rámci videokonferenční místnosti. Autorka měla to štěstí, že v prostorách svého působení měla místnosti plně k dispozici. Stejně tak tomu bylo i u oslovené s kterou rozhovor probíhal. Oslovená žena působí v rámci firmy již 20 let nebylo tomu však tak, že by od začátku byla na manažerské pozici. Právě i to bylo jedním z předpokladů, proč byla zvolena za vítězného adepta pro tento rozhovor. Celá konverzace se vedla více méně v přátelské atmosféře a oslovená vždy ochotně odpovídala na dotazy. Celý rozhovor trval v řádu asi třiceti minut a byl zacílen na manažerské dovednosti, zkušenosti a také na přiblížení cesty, kterou dotazovaná za dvacet let již ušla.

1. Jak dlouho již ve firmě pracujete a kde jste se tehdy o nabídce práce dozvěděla?

O práci jsem se dozvěděla od kamarádky, která ve společnosti pracovala od léta 1999. Začínala jsem v lednu roku 2000 na pozici doplňovač u regionálního pečiva. Během prvního roku jsem si k pečivu domluvila i další servisy. Na konci roku 2003 jsem dostala nabídku od vedoucí prodejny, jestli u nich nechci zkusit pracovat. Od začátku roku 2004 jsem začala pracovat na koloniálu. V rozmezí let 2007-2009 mi byla nabídnuta pozice vedoucího oddělení s čerstvým sortimentem. Nabídku jsem musela odmítnout z důvodu mé zdravotní indispozice. V roce 2010 se můj zdravotní stav zlepšil a díky tomu jsem, po vzájemné dohodě s tehdejším vedoucím, nabídku přijala. V průběhu roku 2013 přišla nabídka na pozici vedoucí obchodního domu.

2. Co nejdůležitějšího jste se za tu dobu naučila? Můžete jmenovat více věcí.

Stále se učím, každý den přináší něco nového. Za těch 19 let jsem potkala hodně lidí, jak zaměstnanců, tak i zákazníků, kteří mě po celou dobu formují. Podporuji dobré věci a snažím se ponaučit z těch špatných, co nás denně provází. Postupně jsem se začala učit na PC, přestaly mi být cizí zkratky jako je FIFO, HACCP. Postupně zlepšování v koordinaci zaměstnanců, plánování směn dle ZP, zajištění provozuschopnosti celé prodejny po technické stránce. Jsem ráda za kurzy FBE a jejich systém školení.

3. Myslíte si, že dokážete lépe porozumět vašim zaměstnancům, jelikož jste se sama vypracovala od nejnižší pozice až na vedoucí pozici a víte přesně, co práce obnáší?

Asi ano, i já bývala tvrdohlavá rebelka, vlastně stále jsem. Proč některé úkony dělat dle požadujících postupů firmy, když některé z nich nedávali smysl. Až postupem času, jsem pochopila, že počáteční mouchy má každý nově zaváděný proces. S kolegy se snažíme z předepsaných postupů vzít to nejpraktičtější a najít si k cíli co nejjednodušší a nejefektivnější cestu, která by nám mohla vyhovovat.

4. Napadlo by vás někdy, že se dostanete až na manažerskou pozici. Byl to váš záměr?

Vůbec. Jsem ráda, že jsem tuto příležitost dostala a vážím si lidí, kteří mě na této cestě podporovali a podporují dodnes.

5. Co byste z vaší pozice nejraději změnila, co se pracovní náplně týče?

Mám ráda výzvy, ráda se učím novým věcem. Někdy je to jako jízda v rychlíku, chtělo by to zvolnit. Dát novým procesům čas na to, abychom jsme se je mohli naučit, zažít je, prožít – prostě dostat pod kůži.

6. Co je pro vás jako pro vedoucí nejtěžší ve vztahu k zaměstnancům?

Vysvětlit zaměstnancům, že je potřeba udělat daný úkol hned. Najít ty správná slova.

7. Která z manažerských dovedností je vaší největší předností? (plánování/organizování/výběr pracovníků/kontrola/motivace)

Myslím, že organizace a následná kontrola jsou mými silnými stránkami.

8. U které z vaší manažerské dovednosti vidíte naopak rezervy pro zlepšení?

V plánování nejen pracovního vytížení a chodu prodejny, ale i soukromého života. A také bych měla více chválit kolegy za úspěch.

9. Existuje něco, v čem byste se ráda zdokonalila?

V motivaci sama sebe i svých kolegů, aby naše prodejna fungovala bez zbytečných nedorozumění a problémů – jsme na stejné lodi a toho se držím po celou dobu u firmy.

10. Máte nějaké doporučení do budoucna? Na čem by měla firma obecně zapracovat? (Zacílit) na jakou oblast by měla mít největší fokus?

Firma se za ta léta posunula, co se týká péče o zaměstnance, děkuji za to. Stále mi tam trochu chybí větší respekt k zaměstnancům v provozu. Učíme se nový systém předávání informací, který nám trošku vázne, ale firma to určitě vyladí. Ostatně jako již několikrát, když se zaváděly nové postupy. Chvilku to bolelo a pak si to tak nějak sedlo.

5 Výsledky a diskuse

V této kapitole budou zodpovězeny výzkumné otázky, které byly na začátku práce stanoveny. Pomocí kvantitativního a kvalitativního řešení, které bylo prováděno u jedné nejmenované retailové společnosti, dojde k vysvětlení a posléze interpretování vybraných doporučení, pomocí kterých by mohly být manažerské dovednosti ve společnosti podporovány.

5.1 Vyhodnocení výzkumných otázek

Dvě ze tří navržených výzkumných otázek byly prakticky stejné s jediným rozdílem, a to časovým horizontem. První otázka měla za cíl zjistit, jaké manažerské dovednosti jsou pro vedoucí pracovníky nejdůležitější pro vykonávání jejich pozice. Druhá otázka zjišťovala, jaké manažerské dovednosti by dotazovaní rádi v budoucnu pro svou pozici zdokonalili. Třetí otázka byla položena v rámci delegování – předávání svým podřízeným část důvěry a kompetencí – a zjišťovalo se, které manažerské dovednosti vedoucí nejčastěji delegují na své podřízené.

1. Jaké manažerské dovednosti jsou podle vedoucích pracovníků nejdůležitější?

Vedoucí pracovníci shledali pro výkon manažerské funkce jako nejdůležitější dovednost komunikace. Na druhé pozici se objevilo plánování, a třetí místo obsadilo organizování, které jde ruku v ruce právě s plánováním. Bramborovou medaili získala motivace. O předposlední a poslední místo se tak dělila kontrola s řešením problémů.

2. Které z manažerských dovedností by vedoucí pracovníci nejraději v budoucnu zdokonalili?

Otázka na budoucnost se ve většině odpovědích lišila. Na prvním místě se umístila kontrola, druhá příčka patřila motivaci a třetí místo obsadilo řešení problémů. Komunikace skončila až na čtvrtém místě. Organizování s plánováním se dělila o předposlední a poslední místo. Zde lze vidět, že i sami vedoucí pracovníci pochopili, kde mají rezervy, a jsou si vědomi, že na některých dovednostech je nutno zapracovat.

3. Jaké dovednosti vedoucí pracovníci nejčastěji delegují na své podřízené?

Každý manažer by měl mít svou pravou ruku – zástup, pro případ, že bude nemocný nebo odjede na dovolenou. S tím se pojí i důvěra a potřeba delegovat vedení a organizaci celého obchodního domu na pověřenou osobu. Každý správný manažer by si měl být vědom toho, že správné vykonávání funkce není o tom mít vše pod kontrolou, vést, organizovat a jednoduše ovládat všechno a všechny. To není ta správná cesta. Správný manažer naopak dokáže část své práce delegovat na podřízené. Základem všeho je dobrá komunikace a přesné předání informací. Dále motivace plnit předané úkoly a samozřejmě i zpětná kontrola. Ta je důležitá nejen pro vedoucího pracovníka, zdali veškeré úkoly byly správně splněny, ale i pro vykonavatele úkonu. Slouží jako zpětná vazba a možná kritika, která je spojena i s ponaučením se z chyb do budoucna. Nejčastěji delegovanou dovedností je organizování, následovalo vedení lidí. Třetí místo patřilo kontrole a na posledním místě zůstal výběr a rozmisťování pracovníků, které s sebou nese určité požadované personální zkušenosti.

5.2 Kontrola

Heslem „kontrola musí být“ se snaží řídit všichni vedoucí pracovníci. Avšak ne vždy ji kladou tak velkou váhu, jak by bylo zapotřebí. Ať už je důvodem časový pres, krátkodobá paměť či jiné faktory, nemělo by se na následnou kontrolu činnosti zapomínat. Při dlouhodobém a nedůsledném provádění kontrol by se mohlo stát, že některé úkoly zkrátka a dobře přestanou být plněny tak jak mají. Nejlépe to vystihuje krásné české přísloví „důvěřuj, ale prověřuj“. V rámci řazení klíčových dovedností pro výkon manažerské pozice obsadil, dle aritmetického průměru, kladený důraz na kontrolu ve výsledku čtvrtou příčku ze sedmi možných. Při kontrolní činnosti považovala jednoznačně větší část dotazovaných cílenou a pravidelnou kontrolu za nejdůležitější, celkem s 52 %. Náhodná a namátková kontrola byla označena za neméně důležitou, s celkovým počtem 44 %. Při posuzování důležitosti manažerských dovedností v současnosti a budoucnosti dopadly výsledky podle očekávání. V současnosti skončila kontrola na předposledním místě, avšak v budoucnosti jevíli vedoucí pracovníci zvýšený zájem o zdokonalení této dovednosti, a umístila se hned na prvním místě.

Čas strávený nad kontrolou a poté nad zpětnou vazbou pracovníkům by měl být delší, aby se eliminovaly úkoly končící bez odezvy.

Prvním krokem by mělo být stanovení si základních principů pro osvojení kontroly. Dodržování splněných úkolů svých podřízených by manažerům mělo připadat jako nedílná

součástí jejich běžného dne. Ale na druhou stranu, proč by manažeři měli být vždy ti, kteří budou po lidech šlapat a hlídat, zdali vše běží podle plánu? Proto by zde byl jeden návrh a to ten, že na začátku každého nového týdne při příchodu na pracoviště by si vedoucí pracovník v rámci porady (které probíhají vždy před začátkem směny) měl se svými kolegy říct a určit, kdo bude hlavní kontrolní osoba pro vybraný týden. Zaměstnancům by tak bylo umožněno vyzkoušet si to i z druhé strany a určitě by netrvalo dlouho a byli by si více vážili práce svého nadřízeného, jelikož kontrola je jedním z nejtěžších úkolů, který dennodenně musí zastávat. Dalším návrhem na zlepšení efektivity kontrol je provádění zápisu, jelikož některé problémy, které se mohou při kontrole zjistit se určitě nevyskytly poprvé ani naposled.

Tabulka 18 - Kontrolní systém¹³⁵

proč kontrolovat	=	účel, funkce a smysl kontroly
co kontrolovat	=	předmět kontroly
kdo kontroluje	=	subjekt kontroly
kdy kontrolovat	=	periodicita kontroly
jak kontrolovat	=	způsob, metody kontrol

¹³⁵ Dostupné online na: <http://www.miras.cz/seminarky/management-kontrola.php> [2019-11-12]

Obrázek 11 - Zápis provedené kontroly¹³⁶

Zápis provedené kontroly

Datum:

Místo:

Účastníci:

Vyhotovil:

A. Průběh kontroly – tabulka kontrolor

ID	Téma
1	Zjištění všech potřebných informací
2	Zkontrolovaný fyzický stav skladu
3	Zpětná vazba od všech účastníků
4
5	

B. Průběh kontroly – tabulka kontrolovaný

ID	Informace z diskuse	Klasifikace
1		
2		
3		
4		
5		

ozn: Informace možno klasifikovat jako I (Informace), R (Rozhodnutí), U (Úkol)

C. Doporučení do budoucna

ID	Název úkolu	Stav	Zodpovídá	Termín
1				
2				
3				

Pozn: Stav úkolů: Nový; Probíhá; Pozastaven; Čeká (na někoho jiného); Splněn; Zrušen

D. Podpisová doložka – nepovinně

Strana	Datum	Jméno (čitelně hůlkově)	Podpis
--------	-------	-------------------------	--------

5.3 Motivace

Motivace je jedním z nejdiskutovanějších témat, co se personálního odvětví týká. V dnešní době nejnižších procent nezaměstnanosti je velice důležité si svých zaměstnanců vážít o to více. K tomu se váže je motivovat, jak finančně, tak například motivací ve formě pochvaly či osobního rozvoje. 72 % lidí uvedlo za důležité motivovat pravidelně i v případě

¹³⁶Dostupné online na: <http://www.projectman.cz/sablony/zapis-z-jednani-cz> [2019-11-11]

selhání a 60 % za nejdůležitější schopnost nadchnout své kolegy. Do budoucna by bylo vhodné zaměřit se detailněji na individuální formu odměňování například na základě produktivity a vynaložené snahy. Co prozatím vykazovalo vysokou efektivitu byly soutěže mezi jednotlivými obchodními domy. Většina zaměstnanců slyší na slovo soutěž o to více, když na ně na konci čeká odměna, která nemusí být vždy finančního charakteru. Skvěle se kombinují tyto formy soutěží společně s charitativními akcemi, které si pracovníci berou často velmi osobně a snaží se tak vhodně plnit cíle, jenž si společně s vedoucím obchodního domu nastaví.

Bylo by vhodné zaměřit se na formu motivace v podobě odměňování jejich produktivity a výkonu. Jelikož se jedná o obchodní řetězec nepřichází v úvahu se bavit o nějaké vyšší finanční újmě, pokud by firma jako zaměstnavatel poskytovala odměny například ve formě vlastního sortimentu. Firma nabízí i velmi širokou škálu vlastních značek, které prodává vždy vybraný obchodní řetězec pod zvoleným vlastní jménem. Na základě výsledků prodeje by například každý měsíc mohlo docházet k ocenění jedné prodejny v kraji. Vždy by však musely být dopředu upřesněné podmínky, které by byly fér a platné pro všechny účastníky. Odměnou by tak mohl být balíček v podobě produktů privátní značky řetězce či sortiment s ohlédnutím na roční období či sezónu (velikonoční balíček, podzimní balíček na podporu imunity, halloweenský balíček aj.).

5.4 Řešení problémů

Ne vždy jde vše hladce a bez problémů, a to platí dvojnásob, pokud se jedná o větší a živé firmy. U otázky č. 5, kde docházelo ke srovnání klíčových vlastností, schopnost rozpoznat problémové či konfliktní situace se umístila na páté příčce. Při posuzování důležitosti manažerských dovedností pro současný a pro budoucí výkon se schopnost řešit problémy výrazně lišila. Při posuzování současnosti došlo k obsazení čtvrté pozice a v případě budoucnosti, jak by si to dotazovaní představovali v blízké budoucnosti, by došlo k posunu o jednu příčku výše. Důležitým předpokladem pro pozitivní řešení problémů je pohotové identifikování vzniklých problémů, na které navazuje efektivní řešení s ohledem na možné následky. Mnoho zdrojů upozorňuje na tu souvislost, že správně definovaný problém je z poloviny vyřešen. A velká část pravdy na tom opravdu je. Základním předpokladem pro správné řešení problémů je najít příčinu a dále pracovat s otázkami, které mohou efektivně poukázat na správnou cestu ven z toho zamotaného kolotoče.

Nejčastěji problémy vznikají působením čtyř faktorů. Prvním z nich je časové vymezení, druhým jsou náklady, třetím rizika a čtvrtým výstupy projektu. Mnohdy se jedná i o kombinace mezi všemi. Při řešení problémů se vždy mohou vyskytnout i další překážky, na které lze reagovat pomocí vyjednávání či využitím krizového řízení. Pro lepší zvládnutí a nalézání řešení v případě problémů, je vhodné lidem takovou situaci fiktivně nastavit a přesvědčit je o tom, že se jedná o realitu. Pouze za pomoci svých individuálních dovedností a v rozumném časovém horizontu. V rámci toho by bylo dobré navštívit i kurzy například asertivního jednání, jelikož se jedná o důležitou komunikační dovednost. Úspěšné vyřešení problému vždy perfektně napomáhá soudržnosti týmu a zlepšují se celkové vztahy na pracovišti, kdy se potvrzuje pravidlo, že všichni táhnou za jeden provaz. Existuje množství využívaných metod, ať už se jedná o síťové analýzy CPM, PERT, SWOT, metoda myšlenkových map nebo brainstorming. Známý postup je označován jako obecný postup k řešení problémů a jmenuje se GPSP = General Problem Solving Process.

Možným návrhem na zlepšení řešení problémů je absolvování kurzu například na kreativní řešení problémů.¹³⁷

Kurz A: Kreativní řešení problémů (délka trvání kurzu 1 den)

Cílem školení je:

- ✓ Pochopit základní definice;
- ✓ Aplikovat individuální a skupinové kreativní metody;
- ✓ Naučit se vybrané metody řešení problémů.

Přínosy kurzu:

- ✓ Snadnější rozhodování na základě faktů a jasného popisu;
- ✓ Rozvoj kreativity;
- ✓ Zrychlení řešení problémů a s tím snížení nákladů firmy.

Kreativní metody:

- ✓ Brainstorming;
- ✓ Brainwriting;
- ✓ Myšlenkové mapování;
- ✓ Ishikawa diagram;
- ✓ Synektika;
- ✓ Myšlenkové židle;
- ✓ Šest klobouků.

¹³⁷ Dostupné online na: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/reseni-problemu-2809.html> [2019-11-11]

Řešení problémů:

- ✓ Systémový přístup;
- ✓ Kepner-Tregoe;
- ✓ TRIZ;
- ✓ Analogie;
- ✓ RCA.

Obrázek 12 – Návaznost kurzů¹³⁸

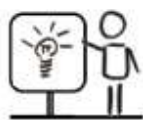


¹³⁸ Dostupné online na: <https://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-kurzu/Kurzy-osobniho-rozvoje/Kreativni-reseni-problemu-KREPR.aspx?subpage=description> [2019-11-11]

Kurz B: Kreativní řešení problémů (délka trvání kurzu 2 dny)

Cílem kurzu je:

Obrázek 13 - Kreativní řešení problémů¹³⁹



**Kreativní může být každý člověk.
Naučte se s námi techniky, díky kterým
v sobě kreativitu objeví skutečně každý.**

Typické situace

- Váš tým je ponořen do stereotypů a trpí provozní slepotou.
- Často slyšíte: "to nejde" a chcete to změnit.
- Už vás nebaví klasický brainstorming.
- Váš tým je příliš technicky zaměřen a potřebujete více kreativity.

Co se naučíte

- Školení je založené na praktickém prozkoušení všech nástrojů na reálných tématech.
- Inspirační nástroje – Náhodný podnět, 30 circles,
- Nástroje pro kreativní řešení problémů – Brainwalking, OPERA, SCAMPER, 6-3-5 Brainwriting, 6 klobouků De Bona
- Kreativní techniky pro generování radikálních řešení – Imaginary brainstorming, 9 boxes, HIT matrix, VIVID brainstorming.
- Použití nápadů a adaptace nápadů

¹³⁹ Dostupné online na: https://capability.cz/skoleni/inovace_a_design/skoleni-kreativni-reseni-problemu/ [2019-11-11]

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zkoumání řešené problematiky manažerských dovedností v nejmenované obchodní společnosti s přihlédnutím na blízkou budoucnost. Hlavním cílem bylo na základě provedených analýz navrhnout nové přístupy a doporučení k efektivnějšímu rozvoji a uplatňování manažerských dovedností ve vybrané organizaci. Dílčí cíl obsahoval tři výzkumné otázky, které byly zaměřeny na klíčové manažerské dovednosti uplatňované manažery v současnosti a také na ty, na které by měl být v budoucnu kladen větší důraz. Třetí zkoumaná otázka zněla, jaké z dovedností nejčastěji delegují vedoucí pracovníci (v omezeném rozsahu) na své podřízené.

V první teoretické části byla prostudována potřebná literatura a na jejím základě pak došlo k následnému vypracování literární rešerše. Získané informace byly čerpány ze sekundárních zdrojů dat, především se jednalo o knižní publikace, ve vybraných případech i o internetové zdroje. Při charakteristice a seznámení čtenářů s vybranou retailovou společností bylo čerpáno z internetových stránek subjektu.

V obsahu lze podle četnosti stran pozorovat, jaké pojmy byly v práci nejvíce řešeny. Nejobsáhlejší kapitoly jsou Manažerské role, funkce a dovednosti. Neopomenutelnou součástí bylo i objasnění pojmů – management, manažer, styly vedení a krátký exkurs do historie.

V analytické části došlo v rámci kvalitativní a kvantitativního řešení k řízenému rozhovoru s vedoucím obchodního domu a k dotazníkovému šetření, které bylo rovněž zacíleno na vedoucí jednotlivých obchodních domů. Šetření probíhalo prostřednictvím moderních technologií za pomoci online dotazníku, jelikož se jednalo o nejjednodušší a nejméně časově náročnou variantu především pro dotazované osoby. Dotazník byl rozdělen na čtyři dílčí části. První z nich byla identifikační část, pomocí které se vyhodnotily základní údaje o vybraném vzorku lidí. Otázky obsahující údaje o pohlaví, věku a dosaženém vzdělání. Druhá část dotazníkového šetření v sobě schovávala část známého MBTI testu osobnosti, jehož základy již dříve položil známý Carl Jung a později ho do současné podoby zpracovaly americké autorky Kathrin Cook Briggs a Isabel Myers, jenž vytvořily tento nástroj ke zjištění osobnostního typu. Následně si respondenti mohli vyzkoušet optický test, který měl vypovídací hodnotu o funkčnosti hemisfér v mozku, a tím tak odhalil zvýšenou kreativitu či racionalitu jedince. Třetí část dotazníku směřovala k manažerským dovednostem, které jsou pro výkon vedoucích pracovníků klíčové. Otázky byly kladeny jak

na měkké, tak na tvrdé manažerské dovednosti. Konkrétně se jednalo o motivační, organizační, kontrolní, rozhodovací, plánovací a hodnotící dovednosti. Dále pak dovednost vedení, kreativita či empatie. U každé z nich byly dva výroky, které respondenti ohodnotili stupnicí 1-4, kdy 1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité a 4=naprosto nepodstatné.

Následné odpovědi byly seřazeny podle důležitosti, kterou jim v rámci šetření přiřadili oslovení jednotlivci. V poslední části došlo k prioritizaci manažerských dovedností při výkonu funkce pro současné a také pro budoucí období. S možností vyjádření, které z manažerských dovedností by měly být v blízké budoucnosti podporovány odborným tréninkem. Všechny 24 otázek bylo ve formě buď předem definovaných odpovědí, či srovnávání pomocí důležitosti. V jedné otázce byl respondent vyzván k zodpovězení otázky otevřené. V rámci úspory lesů autorka zvolila dotazníkové šetření pomocí internetové platformy Survio.cz, kdy byli vybraní jedinci osloveni předem, a při telefonickém rozhovoru byli informováni, že jim bude na pracovní emailovou adresu zaslán dotazník. Jelikož byli dopředu obeznámeni, návratnost dotazníků nebyla vůbec špatná, ačkoliv se blížící čas adventu podepisuje na nabitém programu každého z nich. Z celkové oslovené skupiny 32 lidí byla celková návratnost dotazníkového šetření 78 % (25 respondentů odpovědělo). Grafické zpracování bylo tak možné provést v rámci domény. Výsledky byly vyhodnoceny a následně okomentovány.

V případě kvalitativního výzkumu, který byl proveden pomocí metody řízeného rozhovoru, autorka využila opět moderních technologií. Nedošlo tak bohužel k osobnímu setkání, nýbrž k využití možnosti video-rozhovoru v rámci videokonferenční místnosti. Jelikož má oslovená vedoucí obchodního domu na starosti jednu z prodejen v kraji Vysočina, jednalo se o nejsnazší možnou cestu k získání odpovědí na předem deset stanovených otázek. Autorka se pro výběr této adeptky rozhodla proto, že zaměstnankyně na současné manažerské pozici začínala kdysi před dvaceti lety na pozici brigádnice. Jelikož došlo k vypracování se z nejnižší pozice na jednu z nejvyšších, připadalo autorce vhodné oslovit právě tuto zaměstnankyni.

Výstupy získanými prostřednictvím dat bylo identifikováno několik stěžejních dovedností, ve kterých manažeři vidí největší potenciál ke zdokonalení, jelikož jsou si dobře vědomi svých nedostatků. V konečném dopadu se jednalo o motivaci, kontrolu a řešení problémů.

Čas strávený nad kontrolou a poté nad zpětnou vazbou pracovníkům by měl být delší, aby se eliminovaly úkoly končící bez odezvy. Jedním z doporučení na zkvalitnění kontrol

manažery bylo provedení zápisu. Jelikož některé problémy, které se mohou při kontrole zjistit se určitě nevyskytly poprvé ani naposled. Druhým možným doporučením bylo, aby si sami podřízení vyzkoušeli funkci kontrolora. Ve většině firmách jsou manažeři bráni jako ti, kteří vše řeší a kontrolují. Proto byl návrh takový, aby na začátku každého nového týdne při příchodu na pracoviště manažer prodejny v rámci porady (které probíhají vždy před začátkem směny) si měl se svými kolegy říct a určit, kdo bude hlavní kontrolní osoba pro vybraný týden. Zaměstnancům by tak bylo umožněno vyzkoušet si to i z druhé strany a určitě by netrvalo dlouho a byli by si více vážili práce svého nadřízeného, jelikož kontrola je jedním z nejtěžších úkolů, který dennodenně musí zastávat.

U motivace by bylo vhodné se zaměřit na odměňování zaměstnanců na základě jejich produktivity a výkonu. Jelikož se jedná o obchodní řetězec, firma by poskytovala odměny například ve formě vlastního sortimentu. Nabídka sortimentu je široká i v rámci vlastních značek, které nabízí výhradně sám řetězec pod záštitou českých výrobců. Na základě výsledků prodeje by například každý měsíc mohlo docházet k ocenění jedné prodejny v kraji. Odměnou by tak mohl být balíček v podobě produktů privátní značky řetězce či sortiment s ohlednutím na roční období či sezónu (velikonoční balíček, podzimní balíček na podporu imunity, halloweenský balíček aj.).

Pro lepší zvládání a nalézání řešení v případě problémů, byla navržena dvě řešení. Prvním z nich je absolvování kurzu na kreativní řešení problémů, které momentálně na trhu nabízí celá řada externích firem. A druhým z nich je vytváření fiktivních problémových situací, kdy by zaměstnanci za pomoci svých individuálních dovedností a v rozumném časovém horizontu měli nalézt možné východisko. Úspěšné vyřešení problému by tak napomohlo soudržnosti týmu a celkovým vztahům na pracovišti, kdy se potvrzuje pravidlo, že všichni táhnou za jeden provaz.

V samotném závěru byla v rámci práce navržena opatření a konkrétní doporučení týkající se současné úrovně manažerských dovedností v blízké budoucnosti a teoretické návrhy na eliminování rezerv. Manažerské dovednosti jsou významnou součástí manažerských funkcí a v současné době se velmi aktivně podílí na výkonnosti manažerů každé organizace. Je velice důležité rozvíjet tyto dovednosti, pokud jimi disponují, zvyšuje se tak výkonnost celého podniku společně s potenciálním ziskem.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi.* Brno: CP Books, 2005. 130 s. Praxe manažera (CP Books). ISBN 80-251-0529-6.

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management. 1. vydání.* Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2014. 211 s. 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. 344 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů. 1. vydání.* Praha: C.H.Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FIALA, Roman. *Základy managementu. 1. vydání.* Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2009. 86 s. ISBN: 978-80-87035-24-5.

HRONÍK, František. *Manažerské příběhy. Vyd. 2.* Brno: MotivPress, 2012. 192 s. ISBN 978-80-904133-4-4.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty. V Brně:* Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

KUBEŠ, Marián, SPILLEROVÁ, Dagmar, KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence, Způsobilosti výjimečných manažerů.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi.* 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. 382 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.

OWEN, Jo. *Tři pilíře úspěšného manažera.* Praha: Grada, 2008. 224 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2400-3.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe.* Praha: Grada, 2010. 112 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky.* Olomouc: Rubico, 1995. 225 s. Učebnice pro každého (Rubico). ISBN 80-85839-06-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha: Grada, 2004. 167 s. ISBN 9788024704050.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management.* Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Management obchodní firmy.* Praha: Grada, 1994. 239 s. ISBN 80-85623-72-2.

7.2 Elektronické zdroje

"Jste kreativní, nebo racionální?" - Tenhle optický test to o vás prozradí podle toho, co vidíte na obrázku jako první – Vite. Hlavní stránka - Vite [online] [cit. 16.11.2019].. Dostupné z: https://vite.press/jste-kreativni-nebo-racionalni-tenhle-opticky-test-o-vas-prozradi-podle-toho-co-vidite-na-obrazku-jako-prvni/?fbclid=IwAR0SnDa4NcbyrwQWm0cfGogrY5putrOt3YZaeQJtxOG4YrKL-0_pP8_cblo

Komunikační proces – šумы a bariéry komunikace. *Vydavatelství VŠCHT Praha* [online] [cit. 14.11.2019]. Dostupné z: https://vydavatelstvi-old.vscht.cz/knihy/uid_isbn-978-80-7080-657-9/komunikacniproces.html

Kreativní řešení problémů KREPR | *Počítačová škola Gopas, a.s.* [online]. Copyright © 2019 GOPAS a.s., All rights reserved. [cit. 11.11.2019]. Dostupné z: <https://www.gopas.cz/Kurzy/Katalog-kurzu/Kurzy-osobniho-rozvoje/Kreativni-reseni-problemu-KREPR.aspx?subpage=description>

Lisabonská strategie | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 20.08.2019]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument2860.html>

Management, kontrola - *Miras.cz/Seminárky*. *Miras.cz* - osobní stránky, cestování, seminárky, akcie [online]. Copyright © 2000 [cit. 12.11.2019]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/management-kontrola.php>

Manažerské dovednosti – *Survio*. [online]. Copyright © Copyright 2017, [cit. 27.11.2019]. Dostupné z: <https://www.survio.com/survey/d/P9Y4Y7F9G5U3Q9U8X>

Manažerské role - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 01.10.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-role>

MBTI test (Myers-Briggs Type Indicator) - *ManagementMania.com*. [online]. Copyright © 2011 [cit. 15.11.2019]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mbti-myers-briggs-type-indicator>

Organizování a organizační struktury. [online] [cit. 11.09.2019]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/03.html>

Parametry organizační struktury | *BusinessInfo.cz*. *BusinessInfo.cz* - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 03.10.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/parametry-organizacni-struktury-2863.html>

Řešení problémů | *BusinessInfo.cz*. *BusinessInfo.cz* - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 11.11.2019]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/reseni-problemu-2809.html>

Superbrands CZ 2019 [online]. Copyright © 2019 *Superbrands CZ* [cit. 02.11.2019]. Dostupné z: <https://www.czechsuperbrands.com/superbrands.php?k=1&id=6&ev=0>

Školení – *ICG-Capability* [online] [cit. 11.11.2019]. Dostupné z:
https://capability.cz/skoleni/inovace_a_design/skoleni-kreativni-reseni-problemu

Test osobnosti. MBTI. *Test osobnosti. MBTI* [online] [cit. 01.11.2019]. Dostupné z:
<http://test-mbti.hys.cz/>

Typy organizačních struktur a jejich členění | *BusinessInfo.cz*. BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export [online]. Copyright © 1997 [cit. 09.11.2019]. Dostupné z:
<https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=3>

Webové stránky nejmenovaného obchodní řetězce. [online]. [2019-11-09] Dostupné z:
www.xxxxxxxxxx.cz/obchodniretezec

Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ. [online]. [cit. 02.11.2019]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Zápis z jednání (CZ) - Šablony - *Projectman.cz*. Portál pro projektové manažery - *Projectman.cz* [online]. Copyright © Projectman.cz, s.r.o. 2010 [cit. 11.11.2019].
Dostupné z: <http://www.projectman.cz/sablony/zapis-z-jednani-cz>

8 Přílohy

Seznam příloh:

Příloha č.1: Dotazník pro vedoucí obchodních domů

Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti

Dobrý den,

věnujte prosím několik málo minut svého času k vyplnění následujícího dotazníku.

1. Pohlaví:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) Muž
- b) Žena

2. Věková skupina:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) 20-30 let
- b) 31-40 let
- c) 41-50 let
- d) 51 a více let

3. Jaký je Vám vlastní styl vedení podřízených:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) Preferujete spíše jednostranný styl komunikace, není pro vás lehké přijímání zpětných vazeb a rozhodujete se často podle svého uvážení.
- b) Preferujete společnou diskusi a kladete důraz na seberealizaci podřízených, delegujete úkoly bez větší zpětné kontroly.
- c) Preferujete aktivní spolupráci společně s ostatními, včetně přijímání zpětných vazeb.
- d) Žadný z výše uvedených

4. Kolik zaměstnanců řídíte ze své pozice:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) 1-30 osob
- b) 31-60 osob
- c) 61-90 osob
- d) 91 a více osob

5. Seřadte klíčové vlastnosti tak, jak jimi podle Vás disponujete:

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

Umění motivovat	<input type="text"/>
Umění naslouchat, přijímat i poskytovat zpětnou vazbu	<input type="text"/>
Schopnost rychle se přizpůsobit trendům a změnám	<input type="text"/>
Dobrymi komunikačními a organizačními vlastnostmi	<input type="text"/>
Schopnost rozpoznat problémové či konfliktní situace	<input type="text"/>
Kladete důraz na kontrolu	<input type="text"/>
Schopnost přirozené autority	<input type="text"/>

6. Napište, co první vidíte na následujícím obrázku:



7. Jakou formu komunikace se svými zaměstnanci preferujete:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) osobní
- b) telefonickou
- c) přes prostředníka

8. Zvolte, jak vnímáte okolí:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) Zajímáte se intenzivněji o okolí a o kontakt s lidmi, rádi diskutujete
- b) Jste spíše zaměřeni do svého nitra a více promýšlíte své myšlenky a okolí raději nasloucháte

9. Při získávání informací se řídíte spíše:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) Upřednostňujete fakta a preferujete používání věcí před analýzou jejich funkčnosti
- b) Je vám bližší teoretizování a přemýšlení a více se zaměřujete na budoucnost a víze

10. Při zpracování informací se řídíte spíše:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) Rádi pracujete s čísly a daty, preferujete logiku
- b) Dáváte přednost svým pocitům, jste více empatičtí

11. Jaký životní styl je vám bližší:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- a) Máte tendenci k rychlému rozhodování, plánujete předem a téměř vždy dotahujete věci do konce
- b) Snažíte se nechávat si otevřená zadní vrátka, své plány a činnosti vylepšujete postupně a finální rozhodnutí, pak děláte nejlépe pod tlakem termínu

12. Motivační dovednost

Nápověda k otázce: *Ohodnotte jednotlivé výroky podle Vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Motivovat pravidelně i v případě selhání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost nadchnout své kolegy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Organizační dovednost

Nápověda k otázce: *Ohodnotte jednotlivé výroky podle Vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Uspořádané organizování jednotlivé činnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalitní time management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Kontrolní dovednost

Nápověda k otázce: *Ohodnoťte jednotlivé výroky podle Vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Cílená a pravidelná kontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Náhodná namátková kontrola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Rozhodovací dovednost

Nápověda k otázce: *Ohodnoťte jednotlivé výroky podle Vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Rozhodovat rozvázně a racionálně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozhodovat pohotově a vnímat možná rizika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Plánovací dovednost

Nápověda k otázce: *Ohodnoťte jednotlivé výroky podle Vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Důkladná analýza před samotným úkolem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vytvořit si časový harmonogram a prioritizovat úkoly	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Dovednost vedení

Nápověda k otázce: *Ohodnoťte jednotlivé výroky podle Vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Umění naslouchat a přijímat zpětnou vazbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schopnost delegovat úkoly na podřízené	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kreativita

Nápověda k otázce: *Ohodnotte jednotlivé výroky podle Vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Nebát se nových věcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přicházet s nápady a zároveň rozvíjet nápady ostatních	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Hodnotící dovednost a empatie

Nápověda k otázce: *Ohodnotte jednotlivé výroky podle vašeho názoru a jejich důležitosti (1=nejdůležitější, 2=důležité, 3=méně důležité, 4=naprosto nepodstatné)*

	1	2	3	4
Srozumitelná interpretace výsledků činnosti podřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Umění hodnotit zaměstnance podle celoročního výkonu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Seřadte podle důležitosti vybrané manažerské dovednosti pro Váš současný výkon:

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

Kontrola	<input type="text"/>
Plánování	<input type="text"/>
Organizování	<input type="text"/>
Komunikace	<input type="text"/>
Motivace	<input type="text"/>
Řešení problémů	<input type="text"/>

21. Seřadte podle důležitosti vybrané manažerské dovednosti pro zlepšení Vašeho budoucího výkonu:

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

Kontrola	<input type="text"/>
Plánování	<input type="text"/>
Organizování	<input type="text"/>
Komunikace	<input type="text"/>
Motivace	<input type="text"/>
Řešení problémů	<input type="text"/>

22. Seřadte podle důležitosti dovednosti, které byste rád(a) v budoucnu zdokonalil(a) odborným tréninkem:

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

Prezentační a jazykové dovednosti	<input type="text"/>
Schopnost budování vztahů a týmové spolupráce	<input type="text"/>
Schopnost řešit problémy	<input type="text"/>
Schopnost porozumění	<input type="text"/>

23. Vyberte z následujících dovedností 3, které Vás nejvíce vystihují:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu nebo více odpovědí*

- Rozšířené IT znalosti
- Dobré jazykové znalosti
- Schopnost pracovat v týmu
- Samostatnost a výkonnost
- Schopnost se učit
- Schopnost řešit problémy

24. Seřadte Vámi nejčastěji delegované manažerské funkce (v omezeném rozsahu):

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1-často, 2-občas, 3-málokdy, 4-minimálně)*

kontrola	<input type="text"/>
organizování	<input type="text"/>
vedení lidí	<input type="text"/>
výběr a rozmístování pracovníků	<input type="text"/>