

Vysoká škola aplikované psychologie, s. r. o.

Akademická 409

411 55 Terezín



Hodnocení kompetencí manažerů ve střední firmě
Assessment of Managerial Competences in a Mid-size
Company

Bakalářská práce

Václav Mikesch

Rok odevzdání BP 2020 vedoucí práce: Ing. Mgr. Irena Konečná

VYSOKÁ ŠKOLA APLIKOVANÉ PSYCHOLOGIE TEREZÍN



Akademická 409, 411 55 Terežín, info@vsaps.cz, www.vsaps.cz

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

akademický rok 2019/2020

Jméno a příjmení studenta:	Václav Mikesch
Studijní program:	Personální a interkulturní management
Název tématu práce v českém jazyce:	Hodnocení kompetencí manažerů ve střední firmě
Klíčová slova v českém jazyce:	Manažer, manažerské kompetence, management, konflikty
Název tématu v anglickém jazyce:	Assessment of Managerial Competences in a Mid-size Company
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Manager, manager competences, management, conflicts

1.	Zdůvodnění tématu (min. 7 řádků): Téma na mou bakalářskou práci jsem si vybral pro mne z jasného důvodu, že jako manažer již několik let působím a pracuji v jedné společnosti a postupem času na různých, po sobě jdoucích pozicích. Denně se v praxi setkávám s řešením úloh, vedení lidí, delegování, řešení konfliktů. Rád bych si mé znalosti z praxe prohloubil a co nehlouběji porovnal s teorií, na kterou bylo napsáno spousta knih a publikací. Mohu tím zabránit mým osobním chybám v praxi, nebo díky teorii posílit své působení a postavení ve firmě, nebo naopak se dostat do střetu s teorií, na kterou mohu mít rozdílný pohled a názor.
2.	Formulace problému, který bude v práci řešen (min. 10 řádků): Jelikož se denně na pracovišti v pracovním procesu setkávám s neustálými řešením provozních problémů, řešením konfliktů, spory mezi zaměstnanci, zákazníky, vedením, podřízenými atd., tak má práce bude zaměřena na správné vedení a delegování úkolů na podřízené, správným způsobem využívání zpětné vazby a motivací. Dále bych se zaměřil na řešení konfliktů na pracovišti jak mezi kolegy, podřízenými, zákazníky, tak vedením. Toto vše je základ pro správný chod firmy, či organizace, bez čehož by společnost, firma či organizace i za použití nejlepšího vybavení nemohla být konkurenceschopná a neměla v dnešním dravém světě šanci na přežití.
3.	Cíl práce max. 5 řádků: Cílem mé bakalářské práce bude prohloubení mých znalostí a předání mých osobních zkušeností. Zjištění míry úrovně kompetence manažerů dané společnosti s následným doporučením na další rozvoj manažera
4.	Charakteristika použitých metod: Sebehodnocení manažerů za použití behaviorálního popisu kompetencí a zpětné vazby od nadřízených. Za tímto účelem bude vypracován dotazník obsahující behaviorální popis kompetencí.

5.	<p>Struktura práce, pracovní rozčlenění kapitol (podkapitol): teoretická a praktická část</p> <p>úvod management manažer, základní pojmy spojené s manažery manažerské kompetence rozvíjení kompetencí + jejich měření ideální manažer popis konkrétních kompetencí – např. konflikty na pracovišti a jejich řešení závěr, vyhodnocení sebraných dat</p>
6.	<p>Odborná literatura – seznam vybrané literatury k jednotlivým kapitolám teoretické a praktické části (min. 20 titulů, 3 recenzované časopisy, 3 zahraniční zdroje, případně internetové odkazy):</p> <p>Blažek Ladislav 2011. Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování: Grada Publishing 2011 978-80-247-3275-6 Dědina Jiří, Odcházel, Jiří. 2007. management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing a.s., 2007 978-80-247-2149-1 Folwarzová, Ivana. 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů: Grada Publishing a.s. 2010 978-80-247-3067-7 Keller, Kotler. 2013. <i>Marketing management</i>. Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 978-80-247-4150-5. Khelerová , Vladimíra 2010. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha. Grada Pitra, Zbyněk. 2007. <i>Základy managementu</i>. Praha : Professional Publishing, 2007. 978-80-8694-633-7. Lojda, Jan. 2011. <i>Manažerské dovednosti</i>. Praha : Grada Publishing, a. s., 2011. 978-80-247-3902-1. Publishing 2010 978-80-247-3566-5 Kubeš, M. S. (2004). <i>Manažerské kompetence</i>. Praha: Grada Publishing, a.s 2004 80-247-0698-9 Mikulášтик , Milan. 2010. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha Grada Publishing, a.s. 2010 802-472-016-7 Naylor, John. 2004. Management – second edition :Pearson Education Limited 2004 0-273-67321-1 Pilařová, I. 2. (2016). <i>Leadership a management development</i>. Praha: Grada Publishing, a.s. 2016 978-80-247-5721-6 Řezáč, Jaromír. 2009. Moderní management, manažer 21.století : Computer Press, 2009 802-51-195-599 Špaček Ladislav. 2010 Malá kniha etiky pro manažery: Mladá fronta, 2010 978-802-042-252-1 Štěpaník, J. 2. (2010). <i>Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe</i>. Praha: Grada Publishing, 978-80-247-2494-2 Teplár, Richard. 2012. <i>107 zlatých pravidel úspěšného manažera</i>. Praha : Grada Publishing, a. s., 2012. 978-80-247-4176-5. Veber, J. a. (2017). <i>Management-Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita</i>. Praha: Management press ve společnosti Albatros media a.s., 2017 978-80-7261-274-1 Vodáček, L. a. (2006,2009). <i>Moderní management v teorii a praxi</i>. Praha: Management Press, 2006,2009 0-273-67321-1</p>

Recenzované časopisy: Economics and Management (1802-3975) Ekonomika Management Inovace (1804-1299)

Souhlas vedoucího práce

Jméno vedoucího: Ing. Mgr. Irena Konečná

Podpis: *Konečná* dne: *3. 9. 2015*

Souhlas prorektorky pro pedagogickou a vzdělávací činnost

Podpis: *Konečná* dne: *3. 9. 2015*



Prohlašuji, že odevzdanou práci na téma Hodnocení kompetencí manažerů ve střední firmě jsem vypracoval samostatně, s použitím uvedené literatury a práci jsem neodevzdal/a na žádné jiné škole k získání atestace

Ve Velkém Březně dne 31.3.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Mgr. Ireně Konečné za odborné vedení, podnětné rady, cenné připomínky, které byly přínosem pro vypracování mé bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá manažerskými kompetencemi, pojetím managementu a jejich činnostmi (plánování, organizování, rozhodování, vedení, koordinace, kontrola), které jsou pro činnost manažera typické a nepostradatelné. V praktické části se zaměřuje na vnímání stavu kompetencí manažerů v daném podniku, zjištění příležitostí pro zlepšení stávajících kompetencí a co ohrožuje manažery ve společnosti ve výkonu jejich práce. Cílem je navrhnout možnosti dalšího postupu rozvoje v oblasti manažerských kompetencí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Manažer, manažerské kompetence, management, konflikty

ANNOTATION

The bachelor's thesis deals with managerial competences, the concept of management and their activities (planning organizing, decision making, leadership, coordination, control), which are typical and indispensable activities for the manager. In the practical area the bachelor's thesis focus on the perception of the status of managers competence in the company, finding out opportunities to improve current competences and what threats managers in the company in their work performance. The intention is to devise possibilities of further development in the area of managerial competencies.

KEY WORDS

Manager, manager competences, , management, conflicts

OBSAH

ÚVOD.....	1
1 SPECIFIKACE MANAGEMENTU	3
1.1 Pojetí managementu	4
1.2 Manažerské činnosti.....	5
1.2.1 Plánování.....	7
1.2.2 Organizování.....	8
1.2.3 Kontrola.....	9
1.3 Vedení.....	10
1.4 Řízení vs. Vedení lidí.....	11
1.5 Manažerské role	13
1.5.1 Mezilidské role.....	13
1.5.2 Informační role.....	14
1.5.3 Rozhodovací role	14
2 KOMPETENCE A JEJICH VYUŽITÍ.....	17
3 MANAŽER A JEHO KOMPETENCE.....	21
3.1 Delegování.....	24
3.2 Řešení konfliktů na pracovišti	25
3.3 Složky kompetence	26
3.4 Rozvíjení kompetencí.....	29
4 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V PRAXI.....	32
4.1 Charakteristika společnosti.....	33
4.1.1 Předmět a cíl výzkumu	34
4.1.2 Použité metody.....	35
4.2 Dotazníkové šetření.....	36
4.2.1 Struktura respondentů	36
4.2.2 Motivace a hodnocení podřízených	39
4.2.3 Manažerské kompetence a jejich význam	43
4.2.4 Řešení konfliktů na pracovišti	45
4.2.5 Delegování úkolů podřízeným.....	47
4.2.6 Hodnocení manažerských kompetencí dle manažerů	51
4.3 Polo strukturované rozhovory.....	52

4.4	Zhodnocení získaných údajů	53
4.5	Návrhy a doporučení	55
	ZÁVĚR	57
	BIBLIOGRAFIE	59
	SEZNAM PŘÍLOH	63
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A GRAFŮ	63
	PŘÍLOHY	64

ÚVOD

Význam managementu pro podnik je v současné době obrovský, přičemž management již bývá považován nejenom za vědu, ale také za umění. Mohlo by se zdát, že management souvisí pouze s řízením a vedením lidí, avšak je nutné zmínit, že management prochází všemi podnikovými činnostmi – souvisí taktéž s komunikací, motivací, hodnocením, vzděláváním a s rozvojem a celou řadou dalších, neméně významných činností podniku. Každá dovednost má určitý teoretický základ, ale zároveň také vychází z praxe a z již nabytých zkušeností. V podnikové praxi je za manažera všeobecně vnímán ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem podniku a v zájmu jeho vlastníků. Je jasné, že vlivem změn, ke kterým v podnikové sféře dochází, se mění taktéž požadavky kladené jak na odbornost, tak osobnostní stránku manažerů

Aktuální podoba vedení a řízení lidí není již žádnou teorií, která se v minulosti zrodila v mozcích teoretiků managementu. Jde naopak o sumarizované zkušenosti a znalosti lidí, kteří v praxi pozorovali a analyzovali různé metody a postupy v oblasti řízení lidí, které skutečně přinesly výsledky. Lidé v podniku a jejich angažovanost a motivace patří mezi hlavní konkurenční výhody na trhu. Způsob, jakým organizace dokáže komunikovat a jednat se svými zaměstnanci, má tak zajisté vliv na to, jak poté zaměstnanci komunikují se zákazníky, a taktéž to, do jaké míry se zajímají o inovace a nová řešení. Inovace a inovace jsou totiž dnes hnacím motorem každého podniku, který chce být na trhu úspěšný a dosahovat zisku.

Předmětem této práce jsou manažerské kompetence a toto téma bylo vybráno proto, z důvodu, že již několik let působím jako manažer ve společnosti X, a to postupně na různých pracovních pozicích. Společnost, ve které působím, se zabývá rozvozem kusových zásilek po Evropě i mimo ni. Jelikož se denně setkávám na pracovišti s různými provozními problémy, které musím řešit, stejně jako problémy spojenými s řešením konfliktů a sporů mezi pracovníky či se zákazníky, je text této práce zaměřen také na efektivní vedení lidí a správné delegování úkolů na podřízené, motivaci a na schopnost manažerů řešit konflikty. Je nutné zmínit, že řešit konflikty je zapotřebí na všech úrovních podniku. To vše má totiž vliv na správné fungování organizace.

Cílem této práce je identifikovat úroveň manažerských kompetencí ve vybraném podniku a na základě zjištěných údajů následně prezentovat doporučení, která by mohla vést k rozvoji manažerů a jejich kompetencí. Lze konstatovat, že manažerské kompetence mají podobu nejenom předpokladů, ale také naučených a získaných úkonů. Jedná se o chování, které vedou k žádoucímu výsledku a tím k cíli. Kompetence odhalují rozdíly, které existují mezi průměrnými a výjimečnými manažery. Co se týče metodiky práce, v rámci textu je použito dotazníkové šetření, pozorování, sledování, rozhovory a SWOT analýza, která prezentuje silné a slabé stránky manažerů a identifikuje hrozby a příležitosti v rámci jejich rozvoje. Díky získaným výsledkům dojde k prohloubení mých znalostí a k předání osobních zkušeností.

Všechny informace, které jsou uvedeny v této práci, jsou čerpány z dostupné literatury a odborných zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci této práce.

1 SPECIFIKACE MANAGEMENTU

Management je dle Cejthamra a Dědiny (CEJTHAMR, 2010 stránky 21-22), ať již vědomě či nevědomě, aplikován dnes v každé organizaci, a to bez ohledu na její velikost, obor podnikatelské činnosti či její poslání a misi. Termín „organizace“ tedy jinými slovy také podnik, který může být výrobní či naopak obchodní, je nutné však také chápat jakou státní instituce, nemocnice, ozbrojené síly či nadace apod. – všechny tyto organizace již management potřebují. Veber (VEBER, 2017 str. 20) hovoří o tom, že na management je možné nahlížet z různých úhlů pohledu. Může se jednat o aktivitu, vědní disciplínu či určitou skupinu řídicích lidí. Management je tak označením funkcí procesu a celého systému, který se odvíjí od rozhodovacích aktivit. Management může být však také skupinou řídicích pracovníků, kteří procesní funkce v organizaci zastávají. Management je ve své podstatě činností, která probíhá ve všech možných systémech.

Řízení lidí je všeobecně nejvýznamnější lidskou činností a tak se lidé již v minulosti začali postupně slučovat a tvořit skupiny k dosažení vytyčených cílů, se řízení stalo nutnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a orientace úsilí jednotlivců i skupin patřičným směrem. Význam lidí rostl, a proto vznikla pozice specialistů, kteří byli zaměřeni na koordinaci pracovní činnosti svých podřízených, tedy pozice manažerů. Činnosti manažera jsou dnes různorodé. Manažer by měl být vždy schopen nastavit optimální systém řízení v organizaci a od toho je poté odvozena organizační architektura podniku. Dále se manažer zabývá také organizováním a koordinováním organizační architektury vlivem změn faktorů, které mají na chod organizace zásadní vliv (CEJTHAMR, 2010 stránky 17-18)

Management v sobě skrývá názory, zkušenosti a doporučení vedoucích pracovníků, kteří k dosažení podnikových cílů používají specifické činnosti (manažerské funkce) – tedy plánování, organizování, rozhodování, komunikace apod. Cejthamr a Dědina (CEJTHAMR, 2010 str. 17) hovoří o vertikálním řízení, kde převažuje směr komunikace mezi manažerem a jeho vedoucím shora dolů a zdola nahoru.

1.1 Pojetí managementu

Management patří mezi stěžejní činnosti podniku a přispívá tak k jeho růstu. Blažek (BLAŽEK, 2011 str. 9) zmiňuje, že schopnost řídit jiné a efektivně s nimi spolupracovat však nevzniká sama od sebe a nelze ji rozvíjet jen ve škole. Je jasné, že rozvoj těchto schopností je ovlivněn jak vrozenými predispozicemi, tak i působením sociálního okolí a zkušenostmi, které jedinec během své pracovní kariéry získává. Při pohledu na management jako na podnikový proces je důležité mít neustále na paměti, že se jedná o proces interního působení na chování organizace, které tvoří hned několik navzájem provázaných složek. Cejtahmr a Dědina (2010) uvádí, že management je činnost, která dokáže mobilizovat lidské a věčné činitele v organizaci, a to za účelem zajištění vymezených cílů podniku, prostřednictvím uspokojení přání a požadavků zákazníků. Díky tomu je možné vytvořit síť autonomních skupin motivovaných pracovníků s otevřenou komunikací, kde správně funguje jak vertikální, tak horizontální či diagonální komunikace (CEJTHAMR, 2010 stránky 17-18).

Management spolu s teorií řízení sleduje chování lidí, tedy jak manažerů, tak jejich podřízených, během plánování, organizace, vedení, kontroly apod., a snaží se vysvětlit růst, stagnaci či úpadek organizace. Cejtahmr a Dědina (CEJTHAMR, 2010 str. 18) uvádí, že integrální role managementu je dnes zdůrazňována skutečností, že manažer musí brát v potaz vlivy okolního prostředí, ve kterém organizace dnes a denně působí, jelikož tyto vnější vlivy doplňují vnitřní problémy organizace, a velmi často mají však také pozitivní vliv na chod podniku. Manažer totiž nemůže být ve své činnosti úspěšný, pokud nedokáže pochopit a brát v potaz podněty, které přicházejí z vnějšího prostředí (politické, ekonomické, technologické, ekologické aj.). Management je procesem tvorby a udržení prostředí, ve kterém pracují jednotlivci či celé týmy a společnými silami dosahují vytyčených cílů organizace. Velmi často je zmiňováno, že cílem manažerů je generování zisků (soukromý sektor). V případě neziskových organizací je to produkce něčeho jiného – tedy uspokojení potřeb mimo rámec tržních vztahů. Management je dnes součástí duchovní kultury podniku a prolíná se jeho každodenním životem. Cíle manažerské činnosti jsou tak mnohem širší. Jde o proces tvorby a udržování podnikového prostředí, což vede k dosahování vytyčených cílů, a taktéž proces systematického plánování, veden,

organizování a kontroly. Management je tak soubor všech činností, které je nutné uskutečnit pro správné fungování organizace.

Peter Druckner (HOSPODÁŘOVÁ, 2008 str. 12), což je jedna z nejvýraznějších osobností managementu 20. století a guru managementu, hovoří o tom, že manažer je ten, kdo určuje, jaké žebříčky je nutné ke zdi přistavit, jak rychle a kdo po žebřících „vyšplhá“ nahoru a v jakém pořadí. Naopak vůdce posléze vymezuje to, o jakou zeď jsou tyto žebříky opřeny.

1.2 Manažerské činnosti

Manažerské činnosti, které bývají označovány také jako manažerské funkce, jsou typické činnosti, která manažer v rámci své práce vykonává. Dostál a kol. (2005) uvádí, že existují různá pojetí a také různé obsahové náplně manažerských činností. Za zakladatele koncepce manažerských funkcí je možné označit H.Fayola, který vymezil celkem pět základních manažerských funkcí (DOSTÁL, 2005 str. 14)

- Plánování – vymezení budoucích cílů a metod, kterými lze těchto cílů dosáhnout
- Organizování – zabezpečení materiálních, finančních a lidských zdrojů
- Příkazování – předělování úkolů a příkazů podřízeným
- Koordinace – sladování činností pracovníků
- Kontrola – ověření dosaženého souladu plánu a skutečnosti

Z této základní klasifikace manažerských činností posléze dle Dostála a kol.(2005) vyšla řada dalších světových autorů, kteří se taktéž této problematice ve svých dílech věnovali. Nejčastěji je tak možné se setkat s klasifikací manažerských činností na plánování, organizování, výběr a rozmístění pracovníků, vedení a kontrola. Názory na počet a členění manažerských funkcí nejsou ani dnes tedy jednotné. Je nutné si uvědomit, že manažer je především profese, přičemž její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých

zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. Každý manažer vykonává manažerské činnosti a vnímá je jako typické úlohy, které musí v rámci řízení organizace řešit. Hlavní úloha manažera spočívá v tom optimálně využívat dostupné zdroje, a to tak, aby bylo možné dosahovat vytyčených cílů (DOSTÁL, 2005 str. 14)

(HOSPODÁŘOVÁ, 2008 str. 13) uvádí více činností manažera, které provádí než H. Fayol, který je dokázal shrnout do pěti základních

- plánuje a předpovídá, co se stane
- získává zdroje a poté je rozděluje
- rozhoduje o tom, co, kdy, kde a jak
- zabývá se organizací práce a svých podřízených
- organizuje strukturu podniku
- tvoří pozitivní pracovní prostředí a klima, kde své podřízené efektivně motivuje
- tvoří prostředí pro učení a aktivně vzdělávání a rozvoji svých podřízených podporuje
- přemýšlí, analyzuje, promýšlí a vyhodnocuje
- monitoruje, kontroluje a zvyšuje jak kvalitu produktů, tak výkonnost podnikových systémů a tím samotné řízení a vedení
- aktivní komunikace s podřízenými a spolupracovníky
- řeší problémy a přijímá patřičná rozhodnutí
- vyjednává a přesvědčuje
- pracovníky vybírá, přijímá a rozhoduje taktéž o jejich propouštění
- vyvíjí nové produkty, nové strategie a navazuje nové vztahy
- kontroluje a poskytuje zpětnou vazbu
- při snížení výkonnosti a produktivity situaci řeší apod.

1.2.1 Plánování

Plánování patří mezi jedny z nejdůležitějších manažerských činností. Grossová (GROSOVÁ, 2002 str. 55) uvádí, že plánování je v rámci manažerských aktivit jako první a předchází tak všem ostatním manažerským činnostem, jelikož je orientováno na budoucnost. Rozvoj organizace se odvíjí od plánů a plánování. Plánování je možné označit za trvale probíhající a systematický proces, který se vyvíjí. Součástí plánování v organizaci je nejenom jasné a přesné charakterizování cílů organizace, ale také naprosto jasné vymezení budoucnosti firmy a prezentace jednotlivých postupů, které k dosažení stanovených cílů v organizace povedou. Díky plánování je možné do jisté míry předvídat také možná rizika a přijmout tak patřičná opatření, která je napomohou minimalizovat či zcela odstranit. Plánování má pozitivní a přímý vliv na celkovou efektivitu činnosti a chodu organizace, její rozvoj a rozvoj manažerů. Jelikož manažer nemůže řešit pouze aktuální problémy, je nutné tvořit plány na delší časové období. Výsledkem plánování je tedy tvorba plánu, který obsahuje veškeré kroky nutné k dosažení podnikových cílů. Charakter plánování se vždy odvíjí od činnosti organizace a od délky období, na které je nutné plán sestavit. Z časového úhlu pohledu je tak možné rozlišovat operativní plánování, taktické plánování či strategické plánování. Zatímco operativní plánování se zabývá řešením aktuálních úkolů, na které je nutné reagovat téměř okamžitě, taktické plánování je určeno pro nižší organizační celky (jednotlivá oddělení) a strategické plánování již definuje dlouhodobé cíle, které jsou klíčové z hlediska budoucnosti podniky. Je jasné, že v případě plánování musí manažer vždy dodržovat několik základních pravidel. Zde je vhodné zmínit metodu SMART, kdy by plány měly být tedy jednoznačné (specific), měřitelné (measurable), akceptovatelné (achievable), reálné (relevant) a časově ohraničené (time bound). Plánování je dnes nástrojem rozvoje organizace a je orientováno na budoucí stav podniku. Díky plánům může podnik zrealizovat klíčové změny v rámci své činnosti, přičemž budoucí směr organizace tedy vychází z plánu. Nutné je, aby na sebe plány časově navazovaly. Jde nejenom o časové hledisko, tedy propojení taktických, strategických a operativních plánů, ale i o věcné hledisko, tedy provázanost plánů obchodních, marketingových, finančních aj., a hledisko organizační úrovně, tedy plány jednotlivých útvarů i celopodnikové priority, kdy se v plánech objevují cíle, které mají na objekt plánování rozhodující vliv.

1.2.2 Organizování

Další dosti významnou manažerskou činností je organizování. Lide jsou dle Blažka (BLAŽEK, 2011 stránky 34-35) odjakživa sdružovány do organizovaných skupin, tedy do organizací, a to za účelem dosahování požadovaných cílů. Organizace mohou nabývat různých podob. Organizaci je možné definovat také jako určité sociální uspořádání, které bylo vytvořeno proto, aby dosáhlo kolektivních cílů. Organizování je možné vnímat také jako určování činností lidí (jednotlivců, skupin) ve smyslu dělby práce a výrobních prostředků, a to k dosažení vytýčených cílů organizace. Smyslem organizování je tedy vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci v podniku. Pro efektivní výkon organizace je důležité to, aby dokázala nalézt optimální poměr mezi svými vnitřními zdroji a vnějšími zdroji. Pro každou činnost, která je v organizaci naplánována, je nutné zajistit potřebné zdroje. Termíny „organizace“ a „organizování“ jsou v podniku využívány v různých významech. Dědina a Odcházela (DĚDINA Jiří, 2007 str. 16) organizování řadí do tzv. organizační teorie. Za organizovanou činnost lze označit takovou činnost, která vede k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi. Vnější projev, organizování je poté organizace a její organizační struktura. Tak bylo organizování vnímáno v minulosti. Dnes se pod tímto pojmem spíše chápe organizační struktura útvárová a také procesní a dále také sdružování organizací do strategických aliancí či do virtuálních týmů. Součástí organizování jsou také nástroje a funkce, díky kterým je organizování poté více efektivní. Je jasné, že výkonnost podniku je způsobem organizování ovlivněna. Každá organizace se setkává s určitým organizačním dilematem, což je způsob, jakým jsou řešeny možné rozpory, které vznikají mezi potřebami a očekáváními jednotlivých členů organizace a mezi záměry organizace jako celku. Tento zásadní rozpor posléze napomáhá pochopit propojení mezi organizováním a managementem. Podnik je organizace, což dle Dědiny a Odcházela (DĚDINA Jiří, 2007 stránky 16-17) znamená, že jednotlivé organizační prvky jsou schopny dle určitých vztahů vytvořit organizaci. Podnik však také má organizaci. To znamená, že organizace je vnímána jako výsledek organizačního procesu, kdy organizace fakticky popisuje určitou formu pořádku. Dále je nutné zmínit, že podnik je organizován. Zde platí, že realizace organizačního procesu je úkolem manažera. Manažer je totiž také organizátorem a ovlivňuje tak chování organizačních prvků – jak jednotlivců, tak týmů a skupin a tím celé společnosti.

1.2.3 Kontrola

Jako poslední jen nutné zmínit se o kontrole. Kontrola patří taktéž mezi významné manažerské funkce a je zaměřena na monitoring činností s cílem garantovat to, že dojde ke shodě výsledků s plánem. Jde o zpětné zhodnocení již uskutečněných kroků, nalezení případných odchylek a jejich řešení. Kontrola je dle Pitra (PITRA, 2008 str. 63) taktéž zdrojem informací o faktech, které hovoří o tom, jak skutečně jednotlivé činnosti v podniku probíhaly a jak se liší v porovnání s plánem. Princip kontroly je naprosto jasný – jde o porovnání skutečnosti a plánu. Manažerská kontrolu může být dle Jakubíkové (JAKUBÍKOVÁ, 2013 stránky 35-36) efektivní jen tehdy, pokud je možné v praxi vymezit měřitelné standardy pro sledování jednotlivých proměnných, a pokud má manažer ke kontrole patřičné informace. Lze konstatovat, že kontrola je významnou a neoddělitelnou součástí podnikového řízení. Je možné rozlišovat mezi vnitřní a vnější kontrolou. Synek (SYNEK, 2011 str. 424) vnitřní kontrolu definuje jako soubor metod a postupů, které jsou využívány a aplikovány v rámci kontroly řízení podniku. To znamená, že vnitřní kontrola je jakýmsi synonymem pro kontrolní mechanismy v rámci dané společnosti. Vnitřní kontrola je souborem systémů, mechanismů, postupů a norem, které zaručí kvalitní a efektivní řízení podniku, dále dosažených vymezených cílů apod. Vnější kontrola je uskutečňována subjekty, kteří se nachází mimo organizaci. Kontrolu je možné dělit také na preventivní, průběžnou a zpětnou. Co se týče preventivní kontroly, dle Cejthamra a Dědiny (CEJTHAMR, 2010 stránky 240-241) se jedná o kontrolu, která směřuje do budoucnosti a je realizována za důvodu toho, aby bylo možné dopředu předpovídat určité problémy, které se mohou v rámci řízení objevit. Průběžná kontrola je realizována během podnikového řízení, a tedy při výkonu přidělených úkolů, což vedoucím pracovníkům napomáhá v řešení problémů v okamžiku, kdy se vyskytnou. Naopak zpětná kontrola je v podniku zřejmě nejvíce častá a dochází k ní při skončení vybrané činnosti, kdy je výsledek porovnáván s plánem. Prostřednictvím této kontroly je tak možné zhodnotit celkový průběh řízení

1.3 Vedení

Pitra (PITRA, 2008 str. 18) zmiňuje, že pokud chce manažer dosáhnout vytyčených cílů, je nutné, aby prostřednictvím své činnosti dokázal své podřízené motivovat tak, aby jej následovali a taktéž usilovali o dosažení těchto cílů. Proto by měl manažer své podřízené nejenom z hlediska jejich kvalifikace a způsobilosti, ale také z hlediska toho, co je dokáže motivovat. Armstrong a Stephens (ARMSTONG, 2008 str. 30) hovoří o tom, že způsob a forma vedení se odvíjí od povahy přidělených úkolů a od lidí, které je nutností v podniku vést tím správným směrem. Odvíjí se však taktéž od okolností a souvislostí a také od samotných lídrů. Podle Oxfordského slovníku angličtiny (ARMSTONG, 2008 str. 28) termín „vést“ znamená způsobovat to, aby někdo s někým šel stejným směrem. Lídři tak ve své podstatě určují směr vývoje organizace a získávají lidi pro to, aby je následovali. Schopnost vést lze nazvat jako leadership. Vedení plní hned několik rolí v podniku (ARMSTONG, 2008 str. 28):

- Definice úkolů – úkoly musí zabezpečit, aby lidé ve skupině (podřízení) věděli, co se od nich očekává.
- Plnění úkolů – naplnění toho, proč skupina vůbec existuje, lídři tak musejí zajistit, aby došlo k naplnění samotného účelu skupiny.
- Udržování efektivních vazeb a vztahů – vztahy je možné označit za efektivní v okamžiku, kdy aktivně přispívají k plnění podnikových úkolů.

Manažeři a lídři uplatňují při vedení nejrůznější styly. Přístup, který manažer při řízení uplatňuje, lze nazvat jako styl řízení. Dle Armstronga a Stephense (ARMSTONG, 2008 stránky 28-29) je možné zmínit hned několik stylů. Jako první lze uvést např. charismatický/necharismatický styl řízení. Charismatictí lídři vždy spoléhají na svojí osobnost, ze které těží, a dále na svojí „auru“ a inspirační kvality. Jedná se tedy o vizionáře, kteří jsou zaměřeni především na úspěch a umí velmi dobře komunikovat. Naopak necharismatický lídr spoléhá spíše na své know-how, znalosti, je tichý a při vedení uplatňuje spíše chladný a mnohdy analytický přístup. Jako další je možné zmínit se o stylu autokratickém/demokratickém. Dle autorů autokratictí lídři svým podřízeným vnucují svá rozhodnutí a své postavení v podniku tak využívají k tomu, aby podřízené donutili udělat to, co se jim řekne. Naopak opakem je demokratický lídr, kteří své

podřízené povzbuzuje k tomu, aby se aktivně i oni podíleli na rozhodování v podniku a tím se v podniku patřičně angažovali. Je nutné zmínit, že angažovanost pracovníků je pro úspěch podniku klíčová. Velmi častý je taky v praxi lídr kontrolor či umožňovatel. Armstrong a Stephens (2008) uvádí, že kontroloři s lidmi manipulují, protože se domnívají, že je tak mohou získat jejich náklonnost. Naopak umožňovatelé své podřízené inspirují svojí vizí a svým přístupem. Je zapotřebí zmínit, že vedení patří mezi jednu z nejvíce obtížných činností, a vypovídá o tom, jak je manažer se svými podřízenými schopen jednat a komunikovat (ARMSTONG, 2008 str. 29)

Management je však také umění dosáhnout toho, aby lidé dělali to, co je třeba. Na manažerských pozicích jsou tak charismatičtí lídři, kteří umí naprosto přirozeně své podřízené motivovat, čímž tvoří dosti silnou organizační kulturu, která má poté pozitivní vliv na výkonnost a produktivitu pracovníků. Jedná se o lídry, které chtějí pracovníci následovat, jelikož dokážou jasně formulovat vizí a podat ji způsobem, který člověka osloví a nadchne (CEJTHAMR, 2010 stránky 18-19).

1.4 Řízení vs. Vedení lidí

Dědina a Odcházal (DĚDINA Jiří, 2007 stránky 258-259) upozorňují na to, že řízení lidí není to samé jako vedení lidí, a nejedná se tudíž o synonyma. Lídři se nachází nejenom v rámci manažerské hierarchie, ale také v rámci neformálních pracovních skupin. Vedení souvisí s motivací, mezilidských chování a s procesem komunikace. Vedení je nedílnou součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčit pracovníky a přimět je dělat věci žádoucím způsobem, ochotně a s nadšením, s cílem dosahovat zisku. Vedení nemusí být tudíž součástí práce, ale jde primárně o vlastnost, která má být do práce vnesena. Vedení je mnohdy ze strany spolupracovníků vnímáno jako inspirativní, přičemž efektivní vedení zahrnuje také správné delegování. V případě vedení jde o vztah, kdy jedna osoba ovlivňuje chování a jednání ostatních. Dobré vedení pozitivně ovlivňuje organizační skupinu pracovníků a podniku jako takového. Na Obr 1 je prezentována optimální kombinace manažera a lídra (vůdce), který poukazuje na to, že manažeři nemusí být vždy dobrými vůdci. Zatímco manažer je osoba, která nese odpovědnost za chod organizace a

za dosahování podnikových cílů, líder je osoba, která disponuje schopností přimět lidi, aby jej následovali k plnění organizačních cílů.

Obr 1 Optimální kombinace manažera a lídra



Zdroj: (DĚDINA Jiří, 2007 str. 258)

Problematice vedení vs. Řízení se věnuje také Armstrong a Stephens (ARMSTONG, 2008 stránky 17-19) a ti hovoří o tom, že zatímco management znamená dělat věci správně, leadership (vedení) znamená dělat správné věci. Oddělovat vedení od managementu je tudíž nesmysl. Autoři uvádí, že vedení se odvíjí od povahy úkolů a od lidí, které je nutné vést. Závisí tudíž ve velké míře na okolnostech a souvislostech a v neposlední řadě na samotných lídrech. Výkon vedení závisí jak na organizaci, tak na individuálních vlastnostech lídra. Kvality, které jsou od lídra vyžadovány, se mění, avšak bezpochyby by měl lídr disponovat nadšením, sebedůvěrou, vytrvalostí, houževnatostí, čestností, poctivostí, srdečností, laskavostí, skromností a také pokorou (ARMSTONG, 2008 stránky 30-31). Schopnosti lídra jsou ve své podstatě výsledkem zkušeností, které již získal, a které jej zformovaly. Mezi rozhodující schopnosti tak patří schopnost adaptace a schopnost dosahovat u jiných lidí angažovanosti. Efektivní lídři navíc disponují vysokou úrovní emoční inteligence, což je schopnost orientovat se v oblasti svých vlastních pocitů a v pocitech ostatních lidí, schopnost sebe motivování a zvládnání emocí, a to jak svých, tak druhých lidí.

1.5 Manažerské role

Role manažera je dle Pilařové (PILAŘOVÁ, 2016 str. 7) spočívá v jeho úkolech. Všeobecně je možné roli definovat jako soubor očekávaného chování. Pod tímto pojmem si lze představit v rámci pracovního procesu vykonávání pracovních úloh, a to vždy v souladu s vymezenou pracovní pozicí. Jde o dosahování požadovaných pracovních výsledků. Manažery je možné charakterizovat dle rolí, které v rámci své pracovní pozice zastávají. Role jsou tak považovány za specifické kategorie chování manažerů. Cejthamr a Dědina (CEJTHAMR, 2010 stránky 34-35) zmiňují, že klíčové práce v rámci manažerských rolí sepsal velmi známý autor a guru managementu jménem Henry Mintzberg, který ve svých studiích vycházel z velmi detailní studie práce 5 řídicích pracovníků ve středně velkých až velkých organizacích, a definuje tedy činnosti, které tvoří dodnes základ práce každého manažera. To, co manažeři dělají, nelze spojovat s klasickým pohledem na činnosti v rámci managementu, což je důležité zmínit. Práci manažera je tak možné popsat prostřednictvím rolí, což je množina chování, které je spojena s určitou pracovní pozicí. Manažerské činnosti je možné dle Cejthamra a Dědiny (CEJTHAMR, 2010 stránky 34-35) rozdělit do tří rolí.

1.5.1 Mezilidské role

Co se týče mezilidské, jedná se dle Cejthamra a Dědiny (CEJTHAMR, 2010 str. 34) o vztahy, které vznikají vlivem manažerova postavení a jeho autority. Jde o roli vůdčí osobnosti, roli vedoucího a roli propojovatele. Manažer je vůdčí osobností, což je jeho základní a nejpřirozenější role. Manažer totiž podnik formálně navenek reprezentuje a taktéž symbolizuje, účastní se nejrůznějších ceremoniálů, jako jsou podpisy dokumentů či se účastní společenských akcí apod. Role vedoucího patří také mezi významné manažerské role a ve své podstatě se objevuje ve všech manažerských činnostech. Manažer disponuje určitou autoritou a nese odpovědnost za plnění přidělených úkolů a taktéž zodpovídá za motivaci svých podřízených. Role propojovatele znamená, že manažer je zapojený do horizontálních vztahů jak se skupinami, tak jednotlivci. Důležitá je také vazba mezi organizací a jejím okolím.

1.5.2 Informační role

Informační role manažera dle Cejthamra a Dědiny (2010) souvisí se zdroji s předáváním informací, které manažer během řízení získává a musí je taktéž předávat dále. Z hlediska této funkce tedy manažer vystupuje v roli dohlázeitele, šířitele informací a mluvčího. V roli dohlázeitele tedy manažer hledá a získává patřičné informace, které mu umožňují dále podnik rozvíjet. Informace získává jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů, a mají povahu oficiální či naopak neoficiální. Manažer je také šířitel informací, což znamená, že informace v organizaci předává. Informace mohou být faktické, avšak mohou obsahovat také hodnotové soudy. Je nutné zmínit, že manažer je tzv. nervovým centrem všech informací v podniku. Pokud tedy není schopen informace předávat či je předávat nechce, je to z hlediska delegování obrovský problém, který má negativní vliv na chod celé organizace. Role mluvčího spočívá v tom, že manažer na základě své formální aktivity, informace předává vedení či svým nadřízeným, nebo je také může předávat široké veřejnosti (CEJTHAMR, 2010 stránky 34-35).

1.5.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role manažera obsahuje přijímání strategických rozhodnutí, které vychází z postavení manažera a na tuto roli má vliv bezpochyby také přístup manažera k informacím.

Rozhodovací roli je možné dle Cejthamra a Dědiny (CEJTHAMR, 2010 stránky 35-36) dále rozdělit na:

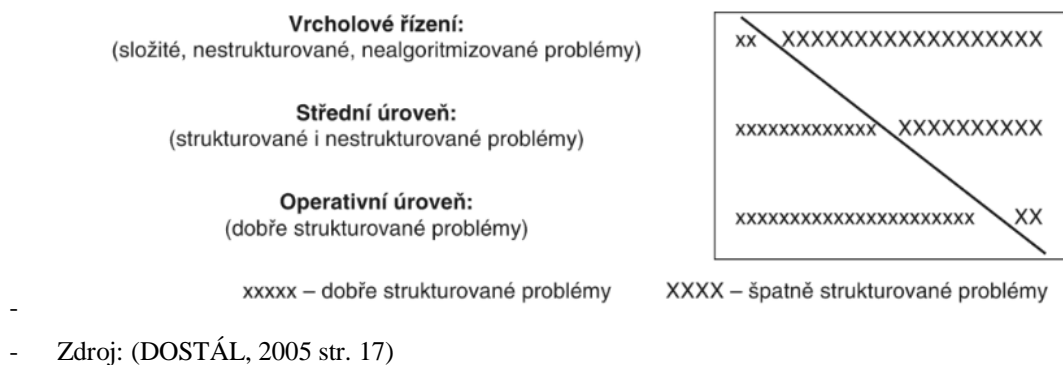
- role podnikatele – manažer iniciuje, plánuje a řídí změny, a to prostřednictvím využívání různých příležitostí či řešením problémů a přijímání patřičných opatření ke zlepšení současné situace podniku
- roli napravovatele existujících poruch – manažer musí neustále reagovat na vznikající a mnohdy nechtěné situace či na události, které ani není možné dopředu předvídat. Pokud se vyskytne problém, je nutné okamžitě realizovat kroky, které vedou k nápravě

- roli jednatele – manažer se osobně účastní jednání s jedinci či s organizacemi, podepisuje nejrůznější smlouvy apod., důležitou roli zde hraje vyjednávání, což je podstatná součást práce manažera, která vychází z jeho autority, důvěryhodnosti a také z přístupu k informacím.
- roli rozdělovatele zdrojů – manažer využívá své formální autority k tomu, aby přijímal rozhodnutí související s tím, kde má být práce vynaložena, a rozhoduje také o přerozdělování přidělených zdrojů, jako jsou např. finance, zásoby, pracovníci apod.

Dostál a kol. (DOSTÁL, 2005 stránky 15-17) rozhodování označuje za paralelní manažerskou funkci, která prostupuje všemi ostatními manažerskými funkcemi. Rozhodování je velmi často mylně ztotožňováno s termínem „řízení“, jelikož je využíváno v každodenní práci manažerů. Význam rozhodování se projevuje především tím, že kvalita a získané výsledky rozhodování mají obrovský vliv na efektivitu fungování a budoucí vývoj organizace. Pokud je totiž rozhodování nekvalitní či nesprávné, má to na chod a budoucnost podniku bezpochyby negativní vliv. Je nutné věnovat pozornost také problematice zodpovědnosti za rozhodování. Rozhodovatel využívá v rámci rozhodování celou řadu nejrůznějších nástrojů, které mu při rozhodování napomáhají. Za každé rozhodnutí však již nese odpovědnost on sám. V organizaci existuje řada různých rozhodovacích problémů. Na Obr 2 jsou prezentovány rozhodovací problémy dle úrovně řízení.

Rozhodování je podstatná práce manažerů, kdy některá z nich jsou díky své povaze, tedy znalosti daného podniku a jeho firemních pravidel. Na druhou stranu jsou pochopitelně složitá rozhodování, kdy nemá manažer dostatek informací a musí se tedy rozhodnout i na základě citu a intuice.

Obr 2 Rozhodovací problémy dle úrovně řízení

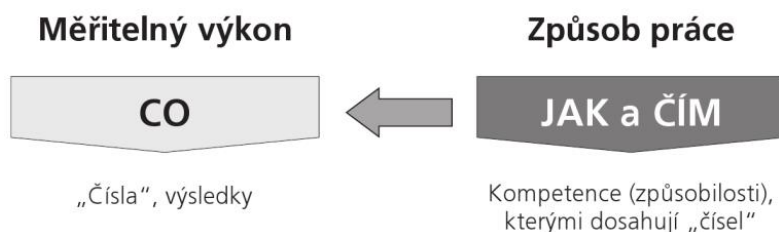


Manažerské rozhodování je dle Fotra a Švecové (FOTR, 2010 str. 17) jednou z hlavních manažerských aktivit, která má zásadní vliv na výsledky a efektivitu organizace jako celku. Je jasné, že manažeři by si tak měli na jednotlivých úrovních osvojit určitý soubor dovedností a poznatků, které jsou již dnes nutností k zajištění kvality celkového řízení podniku. Rozhodování je možné označit za nejvýraznější činnost, kterou musí vedoucí pracovníci v rámci managementu zabezpečovat a uskutečňovat. Odborníci se shodují na tom, že se jedná o samotné jádro celého řízení a velmi často je tak považováno za určité synonymum k řízení. Obrovský význam rozhodování se projevuje primárně v tom, že kvalita a výsledky rozhodovacích procesů ve velké míře ovlivňují celkovou efektivnost fungování organizace a její prosperitu. Pokud je tedy manažerské rozhodování nekvalitní, bývá jednou z hlavních příčin podnikatelského neúspěchu v praxi. Na rozhodování mám vliv také rozsah zdrojů, a to především těch finančních, které jsou v podniku na oblast rozhodování vynakládány. Rozhodování je úzce propojeno s manažerskými kompetencemi v podobě analytických schopností, orientací na výsledek, dále se schopností „dotahovat“ věci do zdárného konce, ale také zde hraje důležitou roli schopnost manažera pracovat s daty a informacemi a schopností jasně a přesně prezentovat své myšlenky navenek. Významná je do jisté míry také ambicióznost manažera, nadání pro práci s čísly a orientace v nejistotě.

2 KOMPETENCE A JEJICH VYUŽITÍ

Ze všeho nejdříve je nutné blíže charakterizovat, co kompetence znamenají. V odborné literatuře je možné se setkat s různými přístupy k pojmu „kompetence“. Manažer naplňuje svou manažerskou práci právě díky svým kompetencím. Právě tyto kompetence jako soubor dovedností, znalostí, schopností či zkušeností dělá práci prospěšnou pro samotného manažera i danou organizaci. Hroník (HRONÍK, 2007 stránky 61-63) uvádí, že pojem „kompetence“ jako první vnesl do manažerské praxe Boyatzis, a to v práci s názvem „Kompetentní manažer“. Ještě před ním vydal Mintzberg v roce 1973 publikaci s názvem „Povaha manažerské práce“, ve které vycházel z reálných pozorování manažerů při jejich práci a až na jejich základě posléze vytvořil pracovní role manažera. Mintzberg soustředil svoji pozornost na to, co manažer dělá, nikoliv na to, jak to dělá. To znamená, že nepoužil konstrukt „jaký by měl být“. Kompetence jsou trsem dovedností, znalostí, vlastností a zkušeností, které podporují dosažení vytyčeného cíle. Tento trs je možné pozorovat ve vzorku chování, což je časově a logicky ohraničená část chování. Kompetence nejsou jen pouhými dovednostmi, což je zapotřebí zmínit. Jedná se o pozorovatelné způsoby, prostřednictvím kterých je možné dosahovat efektivních výnosů. Obr 3 prezentuje to, že kompetence říkají, „jak a čím“ dosahují výsledků „čísel“. Výsledky a čísla jsou tedy až zprávou „poté“. Rozlišení způsobu práce a výsledků tak umožňuje jedinci cíleněji řídit výkon. Pokud chce být manažer ve své činnosti efektivní, musí své podřízené řídit pomocí cílů a zároveň také pomocí kompetencí.

Obr 3 Vztah způsobů práce a výkonu



Zdroj: (HRONÍK, 2007 str. 62)

Veteška (VETEŠKA, 2010 stránky 30-32) hovoří a charakteristických znacích kompetence, které je možné shrnout do několika základních bodů:

- Kompetence je kontextualizovaná – je zasazena do určitého prostředí či situace, které jsou následně zhodnoceny a spoluvytvářeny taktéž již předchozími zkušenostmi, znalostmi, zájmy, a potřebami ostatních účastníků dané situace
- Kompetence jsou definována standardem – předpokládaná úroveň zvládnutí kompetence je určena již předem a předem je také specifikován soubor výkonných kritérií.
- Kompetence je multidimenzionální – je složena z různorodých zdrojů, jako např. znalosti, informace, postoje, představy či jiné dílčí kompetence, a předpokládá efektivní nakládání s těmito zdroji, které jsou navzájem propojeny se základními dimenzemi lidského chování
- Kompetence má potenciál pro rozvoj a pro akci – kompetence je možné získat a dále rozvíjet v procesu vzdělávání a učení, což je celoživotní proces

Obr 4 Hierarchický model kompetence



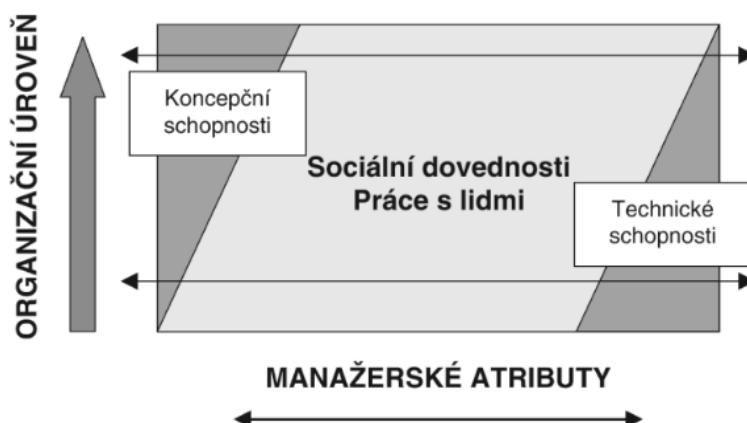
Zdroj: (VETEŠKA, 2010 str. 32)

Kompetence je možné dle Pilařové (PILAŘOVÁ, 2016 str. 8) definovat jako soubor dovedností, schopností, vědomostí, vlastností a postojů, které jedinci umožní dosahovat žádoucího výkonu. Kompetence tak v sobě skrývají jak předpoklady (postoje, vlastnosti,

dovednosti, vědomosti aj.), tak výkon, který je měřitelný. Kompetence lze označit také za množinu chování daného pracovníka, které lze v dané pracovní pozici využít, aby bylo možné přidělené úkoly kompetentně zvládnout. Kompetence je tak chování, které vedou k žádoucímu výsledku. V okamžiku, kdy je tedy pracovník kompetentní, plní správně přidělené úkoly, a je vnitřně vybaven patřičnými vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi a taktéž disponuje patřičnými zkušenostmi, které k výkonu své funkce v podniku potřebuje. Kompetentní pracovník je zároveň také efektivně motivován takového chování použít a vidí tudíž v požadovaném chování určitou hodnotu, a tak může žádoucím směrem vynakládat také svoji energii. Pauknerová (PAUKNEROVÁ, 2012 str. 163) kompetence označuje za cílový stav v rámci vývoje pracovní způsobilosti a kvalifikace pracovníka. Prezentuje fakt, že daný pracovník je skutečně „na svém místě“. Kompetence jsou podmíněny úrovní obsahových a subjektivních stránek jeho kvalifikace, přičemž souvisí s konkrétními podmínkami jeho pracovního zařízení. Je nutné zmínit, že zatímco pracovní způsobilost je funkcí individuálních psychických, fyzických, morálních a odborných předpokladů pro výkon práce, kvalifikace, poté tyto předpoklady spojuje s požadavky dané profese, tedy s pracovním zařazením, a kompetence tuto konkretizaci „dolaďují“ na podmínky příslušného pracoviště a organizace. Zahrnuje nejenom odborně profesní, ale také sociální hledisko. Profesní a sociální kompetence prezentuje optimální stav aktuálního uplatnění pracovník v podniku.

Cejthamr a Dědina (CEJTHAMR, 2010 str. 31) uvádí, že k tomu, aby bylo možné v podniku management aktivně uplatňovat, je nutné, aby manažer disponoval kombinací společenských a lidských faktorů, technických znalostí a koncepčních schopností. Tak, jak manažer postupuje v rámci organizační hierarchie vzhůru, je kladen stále větší důraz na jeho koncepční schopnosti. Obr 5 prezentuje základní manažerské atributy.

Obr 5 Manažerské atributy



Zdroj: (CEJTHAMR, 2010 str. 31)

Je nutné zmínit, že společenské a lidské faktory se promítají do mezilidských vztahů a do tvorby úsudku. Klíčovým rysem managementu jako takového je schopnost zabezpečit efektivní využití lidských zdrojů, kam spadá práce v týmu, řízení pracovníků a koordinace jejich činnosti. Rozvoj manažerských kompetencí patří mezi klíčové nástroje v oblasti řízení lidských zdrojů, a to z hlediska dosahování strategických cílů organizace.

Veteška (VETEŠKA, 2010 str. 80) zmiňuje, že pojem „manažerské kompetence“ bývá definován různými způsoby. Zčásti jsou tyto kompetence tvořeny funkční způsobilostí manažera a dále také vychází z proměnlivých a neustále se vyvíjejících podmínek vnitřního a vnějšího, ekonomicko-sociálního prostředí. Kompetence manažera je tak jeho schopnost úspěšně vykonávat svojí funkci či soubor přidělených funkcí. Kompetence jsou tak vnímány jako dosti výjimečný a také naprosto jedinečný zdroj organizace a jednotlivců, kteří těmito kompetencemi disponují. Kompetence jsou tak již nejvýznamnějšími hodnotami z hlediska myšlení, tvoření, kapacit a zdrojů, a jsou tak hlavní „zbraní“, jak dnes uspět v silně konkurenčním prostředí, které je plné dynamických změn. Vývoj v oblasti manažerských kompetencí tak dnes směřuje k univerzální, a tedy k obecné škále dovedností, jelikož manažerské kompetence nemají žádnou hranici. Kompetence jsou výjimečným a jedinečným zdrojem organizace a manažerů, kteří jimi disponují. Mezi klíčové manažerské kompetence patří time management, dovednost pracovat s informacemi, knowledge management, projektové řízení, leadership, odborné

znalosti daného oboru a taktéž komunikační dovednosti. Khelerová (KHELEROVÁ, 2010 stránky 16-18) uvádí, že manažer by měl umět naslouchat, být empatický, dokázat komunikovat i neverbálně a zvládat techniku kladení otázek. Právě neverbální komunikace je velmi zajímavou oblastí komunikačních dovedností manažera. Neverbální komunikace souvisí s mimikou obličeje, gesty, pozicemi, postoji, kontaktem pohledu, silou hlasu a rychlostí mluvy. Armstrong a Taylor (ARMSTRONG, 2017 str. 475) zmiňují, že manažer nese odpovědnost za plnění strategických cílů v organizaci, a proto musí své kompetence neustále rozvíjet. Rozvoj kompetencí je možné realizovat prostřednictvím školení a tréninku rozvoje dovedností, cestou pokus-omyl či přebíráním zkušeností.

3 MANAŽER A JEHO KOMPETENCE

Jak již bylo popsáno v předkládané práci, kompetence jsou brány jako takzvaný trs dovedností, znalostí, zkušeností či chování, které manažer má vrozené a získává během své práce. Existuje více terminologie i různá rozdělení. Pojem kompetence, ať se jedná o kompetence liniového zaměstnance, či manažera, nebo orgánu, je možné sledovat ve dvou rovinách. V té první se jedná o kompetence, které jsou chápány jako pravomoc, či oprávnění, které uděluje určitá pravomoc jiné pravomoci. Ať již je to instituce, či jedinec. Kompetence v tomto pojetí vymezuje rozsah působnosti, výčet povinností a souhrn oprávnění, které tento jedinec, či instituce má a disponuje s nimi. V institucionálním pojetí můžeme sledovat například přesunutí kompetencí na místní samosprávu, nebo na jiné oddělení v rámci jednoho podniku. V osobním, personálním pojetí můžeme sledovat nabytí kompetencí, což zaměstnance následně opravňuje k učinění rozhodnutí (KUBEŠ, 2004 str. 14). Kompetence je v tomto pojetí vnímána jako něco, co je člověku, instituci, dáno z vnějšku, jinou autoritou.

Je nutné však zmínit, že hlavní profesní charakteristikou člověka, který je označen za manažera, není dle Cejthamra a Dědiny (CEJTHAMR, 2010 str. 21) existence podřízených, ale je to především jeho aktivní působení v rámci tvorby a udržování podnikového prostředí. Prvotním posláním manažera je tak udržení žádoucího stavu daného prostředí, tvorba efektivních podmínek pro výkon práce svých podřízených, tedy

jak jednotlivců, tak týmů, a to s cílem toho, aby jejich pracovní úsilí bylo optimálně orientováno na dosažení cílů organizace – tedy, aby využití synergického efektu bylo v organizaci co nejvyšší. Folwarczná (FOLWWARZOVÁ, 2010 str. 15) za manažera označuje osobu, která v organizaci zaujímá takové postavení, kdy se od ní očekává primárně vedení lidí. Vedení lze charakterizovat jako interpersonální vliv, který je realizován za určité situace a směřuje prostřednictvím komunikačního procesu k dosažení vytčeného cíle či několika cílů. Dle Hospodářové (HOSPODÁŘOVÁ, 2008 stránky 12-13) manažeři vždy pracují a s lidmi, a způsob, jakým své podřízené manažer řídí a vede, má poté zásadní vliv na dosahování efektivity a cílů organizace.

V managementu se skýtá celá řada různých otázek, na které podniková praxe i teorie stále hledá odpovědi, avšak ani dnes neexistuje jednotná definice manažera, kterou by bylo možné univerzálně používat. Důvodem je taktéž fakt, že management je především praktickou činností, nikoli pouhou teorií. Manažer by měl dnes dle Cejthamra a Dědiny (CEJTHAMR, 2010 str. 18) znát:

- Klasické funkce – plánování, rozhodování, organizování, koordinování, motivace, vedení, kontrola
- Práce s lidmi – jejich vedení, motivování a komunikace
- Odpovědnost za úspěšný chod organizace, týmu a jednotlivých pracovníků
- Co pro organizaci dělat – růst produktivity, výkonnosti, uplatnění nových a moderních přístupů, metod a technik v rámci řízení
- Jak sám na sobě pracovat – rozvoj dovedností a znalostí, vzdělávání

Hospodářová (HOSPODÁŘOVÁ, 2008 stránky 12-13) uvádí, že dle učebnicových definic je manažer ten, kdo řídí, rozdává úkoly, organizuje, kontrolu plnění přidělených úkolů a tím dosahuje určitých výsledků – tedy ten, kdo „manažuje“. V oblasti managementu existuje celá řada otázek, na které odborníci stále hledají odpovědi. Účinné řízení souvisí s vytvořením zavedené firmy, která disponuje vysokou výkonností tvorby potenciálu pro to, aby byla schopna dlouhodobě dosahovat dobrých výsledků. *„Řízení spočívá v tom, že riskujete vlastní postavení při mobilizaci zdrojů a vztahů, aby podnik získal větší hodnotu.“* (HOSPODÁŘOVÁ, 2008 str. 13).

Kompetence dle Kubeše (KUBEŠ, 2004 str. 27) znamenají skupinu neboli množinu chování, znalostí manažera, které potřebuje k výkonu své pozice, tak aby byl vždy výsledek úspěšný a zcela správně zvládnutý. Vodáček (VODÁČEK, 2009 str. 50) říká, že pokud je manažer kompetentní, tak využívá správně všechny své vrozené, získané a naučené dovednosti. Zmíněné kompetence získává během své praxe nebo školních povinností a vše potřebuje nezbytně k výkonu své práce. Obecně lze tvrdit dle Nováka (NOVÁK, 2012 str. 9), že kompetence jsou množinou intelektuálního, osobnostního, vrozeného i získaného kapitálu, který v sobě manažer nese.

Někteří autoři uvádějí a rozdělují kompetence více způsoby. Například základní a více odborné. Dle Jaromíra Vebera v knize Management jsou základní kompetence manažera rozděleny na odbornosti a vzdělání. Odborné znalosti získává manažer hlavně vzděláním a vzděláváním. Když opomeneme základní školní systémy, tak jsou myšleny spíše ty odbornější, a to různé střední, vysokoškolská studia. Na ty pak navazuje každý manažer podle svých potřeb, jelikož dnešní doba má nespočet legislativních a zákonných změn. Právě tímto sebevzděláváním manažer ukazuje svou ochotu se zapojit do něčeho nového, dalšího a rozvíjet své znalosti a předávat je svým podřízeným, a hlavně je využívat při své práci (VEBER, 2017 str. 37).

Dle Vebera (VEBER, 2017 str. 38) se vlastnosti manažera a jeho chování bere také za velice důležité kompetence. Je tím hlavně myšlen soubor mravních, osobních, etických vlastností, které jsou pro jeho výkon nezbytně nutné. Podle těchto vlastností pak ukazuje každý manažer své charisma, aktivitu, výkonnost a získává tím respekt a ocenění. Veber dále uvádí (VEBER, 2017 stránky 80-195), že každý manažer má svůj styl práce a řízení. Někdo kombinuje více stylů nebo používá různé styly k různým úkolům. Někdo zase naopak je zastáncem jen jednoho ze stylů. Avšak by měl vždy s důrazem na hodnoty firmy, práci a priority se správně rozhodovat, plánovat, řídit, kontrolovat, komunikovat a informovat. Tyto kompetence se přiřazují někdy k základním a nezbytně nutným funkcím manažerské práce.

Kubeš (KUBEŠ, 2004 str. 38) zdůrazňuje, že s dnešním rychlým tempem konkurence je kladen veliký důraz na rychlost některých kompetencí. Díky tomu se může sledovat i životní cyklus kompetencí. Například některé v rámci firem jsou mimořádné a po nějaké

době vyhasnou. U některých naopak roste důležitost a vlivem konkurence je důležité zrychlovat a více se jimi zabírat. Dále jsou také kompetence, které nejdou nijak předvídat a při jejich nárůstu je velice důležitá rychlost, tempo a způsob postoje.

3.1 Delegování

Delegování je možné označit za způsob manažerského myšlení. Cipro (CIPRO, 2009 stránky 8-10) uvádí, že delegování patří mezi tradiční témata managementu a nelze nalézt manažera, který by byl proti delegování něco namítal. Delegování není vůbec snadným úkolem pro žádného manažera, jak by se mohlo na první pohled zdát., a má zásadní vliv na management firmy. Proto delegování bylo vybráno jako důležitá součást manažerské práce a kompetencí v předkládané práci. Správné delegování posouvá manažera a jeho kompetence kupředu v rámci jeho práce. Je důležité však, aby delegování bylo používané ve správné formě a ne zneužíváno.

Termín „delegování“ vychází z latinského slova „delegatio“, který znamená vysílat, odkazovat či vysílat poselství. Velmi blízko má tento termín taktéž ke slovu „kolega“, které pochází z latinského „collega“ – druh v úřadě, spolu úředník. Delegování v sobě obsahuje několik hlavních významů, a to zplnomocnění, poselství a spolupráce. Za první krok při delegování je možné označit přenesení určité části pravomocí za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka. Manažer tedy uděluje svému podřízenému „plnou moc“, se kterou může disponovat. V tomto kroku je důležitá důvěra ve spolupráci. Druhým krokem je poselství, dle kterého může pracovník ovlivnit činnosti, které jsou mu předány, řídit a informovat své kolegy. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem a také s kolegy, kteří se nachází na stejné řídicí úrovni takovým způsobem, aby delegované povinnosti a pravomoci vedly k očekávanému cíli. Na delegování lze nahlížet z 2 základních úhlů pohledu (CIPRO, 2009 str. 9):

- Delegování je paradigma spolupráce manažera a podřízených, které se odvíjí od spoluodpovědnosti, aktivní spolupráce, týmové souhře a jednotně vytyčených cílů
- Delegování je plánovaná manažerská technika, metoda, návod a zásada zmocnění podřízených, a to jejich manažerem

Při delegování hraje důležitou roli osobnost manažera, jeho schopnost sebereflexe a ochota či odvaha k případné změně způsobu vedení lidí. Pro řídicí činnost je delegování dle Cipra (CIPRO, 2009 stránky 12-13) významné, jelikož se jedná o filosofii managementu – manažer totiž dosahuje cílů prostřednictvím druhých lidí. Delegování je vhodné aplikovat primárně tam, kdy manažer upřednostňuje týmovou spolupráci a má k dispozici dostatečné množství kvalitních pracovníků. Manažeři dosti často v praxi delegování zaměňují s úkolováním svých podřízených, což je chybný přístup k delegování. Díky delegování manažer zjišťuje, jak jsou jeho podřízení schopní

3.2 Řešení konfliktů na pracovišti

Rozdíly, které mezi lidmi vznikají, vypovídají o jejich jedinečnosti. Lidé totiž pocházejí z různých kultur, mají různé názory a vyznávají různé hodnoty. Odlišují se také svým chováním. Řešení konfliktů je součástí manažerské práce a manažeři ve firmách by měli díky kompetencím konflikty vždy za včas řešit. Kombinací kompetencí jako souborem, dovedností, schopností či znalostí manažer může dosáhnout správných řešení konfliktů na pracovišti s ohledem na různé dopady kolegů, nebo dopadů na organizaci. McConnon a kol. (MCCONNON, 2009 str. 11) hovoří o tom, že každý jedinec má různé schopnosti, disponuje různým talentem a má jiné zájmy. Tyto rozdíly jsou pro společnost jako takovou naprosto typické a umožňují pokrok. Zároveň je však nutné si uvědomit, že právě tyto konflikty mohou vést ke konfliktům. Každý člověk má svůj vlastní pohled na svět, což má vliv také na jeho postavení ve společnosti. Každý má zároveň také své potřeby, které definují jeho hodnoty a názory. Pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny, vzniká konflikt. Nebezpečí konfliktů na pracovišti spočívá primárně v tom, že se při nich lidé dostávají do tzv. mrtvého bodu, což znamená, že mají určitou představu a trvají si na svém. Konflikty na pracovišti existují odjakživa a v některých případech jsou dokonce přínosné a nevyhnutelné.

Zvládání konfliktů patří dle Nového a Surýnka (NOVÝ, 2006 stránky 158-161) již mezi nutnou součást praxe každého manažera, který chce být ve své práci úspěšný. Manažer se neustále setkává s celou řadou různých situací, o kterých je možné tvrdit, že jsou konfliktní či disponují předpoklady se konflikty stát – jde o situace, které mají tzv. konfliktní potenciál. Jejich zvládnutí dnes vychází dokonce ze samotného popisu práce

manažera a jde o podmínku, aby mohl svojí práci správně a efektivně vykonávat. V okamžiku, kdy se manažer snaží problémům a konfliktům, které na pracovišti vznikají, vyhýbat, ztrácí mezi svými podřízenými respekt a uznání, což je ve své podstatě začátek jeho profesního konce. Konfliktním situacím se nesmí manažer nikdy vyhýbat - ba naopak, musí se k nim postavit vždy čelem, a to i přesto, že to pro něj nemusí být vždy „pohodlné“ či příjemné. Práce manažera však nespočívá v tom, aby konflikty mezi podřízenými řešil, avšak měl by se destruktivní jednání snažit vždy okamžitě zastavit a hledat to nejlepší východisko, jak se z konfliktu dostat. Je důležité tedy nalézt takové řešení, které je vzhledem k jeho práci funkční.

3.3 Složky kompetence

V této kapitole jsou popsány kompetence, které jsou v literatuře považovány za základ manažerských kompetencí, společně s jejich složkami, které je utvářejí. Dále jsou propojené s jednotlivými manažerskými funkcemi. Kompetence jsou zde uvedeny proto, aby bylo možné identifikovat kompetentního, a tudíž ideálního manažera. V následující části jsou popsány základní kompetence podle Nováka (NOVÁK, 2012 stránky 14-15).

Odpovědnost

V kompetenci odpovědnost se ukrývá několik složek, které jsou pro manažera podstatné. Manažer je ve své práci odpovědný nejen za sebe, ale také za jemu svěřené zaměstnance, úsek a výsledek práce. Odpovědnost je tedy možné rozdělit na tři dílčí části. Odpovědnost za sebe, odpovědnost za ostatní, odpovědnost za podnik. Manažer nese odpovědnost za vlastní neúspěchy, stejně tak za úspěchy. Spadá sem také odpovědnost za zdokonalování svých schopností, dovedností a rozšiřování portfolia vědomostí, zároveň na udržování psychické stability. Odpovědnost tedy apeluje také na sebezdokonalování, osobní rozvoj a přebrání zodpovědnosti za osobní zdraví.

Manažer také přebírá odpovědnost za spolehlivě a kvalitně odvedenou práci. Za plnění cílů podniku a zároveň i za celý podnik. Tato část odpovědnosti, stejně tak i ta předešlá, se liší na úrovni manažerského řízení, ale i tak podporuje myšlenku, že manažer musí mít přehled o celém podniku jako o struktuře, kterou řídí.

Manažer v poslední řadě nese odpovědnost za své podřízené. A to nejen odpovědnost za jejich motivaci, spokojenost, kvalitu činností, ale také zdraví. Cílem manažera v jeho manažerské funkci organizování je zajistit dlouhodobé a kvalitní zaměstnance, ve vedení je to znovu dobře je řídit a motivovat. Je to jeho činností, kterou musí plnit, a za ni také přebírá odpovědnost

Rozhodnost

Rozhodnost je pro manažera neméně důležitá kompetence, už jen z toho důvodu, že rozhodování je jednou z funkcí managementu. Manažer musí být schopný učinit rychlé a pružné rozhodnutí, když je to od něj vyžadováno v rámci jeho činnosti. Neměl by být nerozvážený, ani nestálý ve svých rozhodnutích. Zároveň musí být schopný vytvořit rozhodnutí na základě externích, nebo interních vlivů, kvůli kterému se vytvoří, případně změni plán dosavadních kroků. Musí být schopen nezávisle rozhodovat na základě získaných znalostí a zkušeností. Nejen, že musí být schopen se vyvarovat chybám, ale také se z nich poučit

Orientace na cíl

Manažer je schopný vnímat plán, který má organizace zadaný a musí mít i schopnost k dodržení plánu. Navíc, musí vnímat podnik a jeho okolí tak, aby byl schopný pružně reagovat na možné změny plánu, případně aby byl schopný plán logicky změnit tak, aby podnik nadále vedl k vytyčenému cíli. Samozřejmostí jsou schopnosti překonávat překážky a stanovení si jasných priorit

Orientace na výkon

U manažera je podstatné, aby měl logicko-systematické myšlení. To znamená, aby byl schopen propojit cíle podniku s organizačními zásobami a časovým rámcem natolik, aby nebyla nutná kontrola. Jeho snaha by měla vést k podpoře návrhů k řešení rozličných situací. Při orientaci na výkon je důležitá také schopnost provádět více činností najednou, nebo v časové tísní, ale natolik kvalitně, aby vedly stále ke kvalitním výsledkům. Znovu

je dobré zmínit, že i při orientaci na výkon by měl být manažer schopen dbát na své zdraví a dávat pozor na vyhoření, jelikož za své zdraví nese v první řadě odpovědnost on sám

Koncepčnost

Manažer musí být schopný vyhodnotit informaci, která se k němu dostane, na základě relevance a pravdivosti. Pokud usoudí, že se jedná o informaci, která by mohla být koncepcí řešící nějaký problém, měl by ji umět podpořit a prosadit. Měl by být také schopný tvořit nové koncepce a vybírat z množství návrhů ty nejlepší. Ty nejlépe, nejefektivněji a nejúčelněji vedoucí k cíli

Empatie

Empatie jako kompetence je důležitá pro manažerskou funkci vedení. Je to kompetence, která se aktivuje vždy v okamžiku jednání se zaměstnanci, nadřízenými, podřízenými, i ostatními kolegy. Při jednání s externími kontakty, dodavateli, odběrateli. Patří do ní schopnosti aktivní spolupráce, neverbální komunikace. Respektování odlišných názorů, vstřícnost, vnímání iracionálního chování. V rámci empatie ale stále nesmí dojít k postižení chodu podniku. Manažer by si měl být vědom, jak a proč se člověk v dané situaci chová tak, jak se chová. Měl by mít schopnost se vcítit do zaměstnanců.

Sebedůvěra

Sebedůvěra v sobě ukrývá umění pracovat pod stresem a tlakem, koordinaci svých aktivit, detekci výhodných příležitostí, rozložení sil, apod. Tyto složky kompetencí jsou ale již obsažené v kompetencích ostatních. U sebedůvěry jde především o to, aby byl manažer schopný tyto své přednosti a schopnosti identifikovat, popsat, a zároveň je optimálně uplatnit v okamžicích, kdy jsou potřeba

Komunikativnost

Manažer by měl mít schopnosti prezentovat výstupy a výsledky své práce předskupinou posluchačů. Měl by ovládat umění mlčet a poslouchat, naslouchat ostatním, a zároveň

schopnost vyjadřovat se stručně a k jádru věci. U manažerů je podstatná výstižná prezentace vlastním závěrů a názorů. Komunikativnost je zároveň propojená s odborností, jelikož by měl být manažer schopný prezentovat se také v cizím jazyce. Komunikativnost je jednou z velice důležitých kompetencí, jelikož manažera verbální komunikace provádí všemi jeho činnostmi, a bez schopnosti komunikovat věcně, stručně a účelně nemůže být schopný dlouhodobě vykonávat práci manažera účelně a efektivně. Komunikace, která nikam nevede, je plýtvání časem, který si musí manažer řídit

Kreativita

Kreativita, riskování, snaha o jedinečné řešení. Podstupování výzev, které jdou jen pro vlastní rozvoj manažera. Snaha o využití nestandardních postupů a metod k řešení problému a aktivní způsob k řešení problémů. To se skrývá pod poslední kompetencí manažera, pod kreativitou

Odbornost

Manažer si musí uvědomovat, že je na stejné lodi jako vlastník, i jako zaměstnanci, a proto by měl apelovat o zvyšování jak své odbornosti, tak odbornosti ostatních (DYTRT, 2004 str. 16). Odbornosti lze vnímat v několika sférách, a to jako znalosti, schopnosti a dovednosti, a zkušenosti (NĚMEČEK, 2007 str. 18). manažer investovat do vlastního vzdělávání a tím by měl mít snahu sebezdokonalení, jak již bylo zmíněno v odpovědnosti (NOVÁK, 2012 str. 14). Měl by vyhledávat nové podněty a výzvy jak v osobním životě, tak v zaměstnání. Toto všechno plyne z uvědomění o své vlastní pozici, a o nezbytnosti vzdělání a zkušeností v oboru.

3.4 Rozvíjení kompetencí

K rozvíjení manažerských kompetencí slouží v dnešní době řada způsobů, typu a technik. (KUBEŠ, 2004 str. 114) Jedná se o velice rozšířenou a nyní dosti vyhledávanou oblast. Vše vychází z manažerské práce a cyklu. Odborníci se pak specializují skupinově nebo individuálně na manažerskou práci formou cvičení, studií, hraní rolí nebo také formou testů, akčních plánů a prezentací. Nemělo by se opomíjet to, že při každém rozvoji je

důležitá znalost, nebo simulace typu prostředí firmy (auto motive, strojírenství, oděvy...). Kubeš (KUBEŠ, 2004 str. 27) dále uvádí, že některé kompetence lze snadno rozvíjet, zdokonalovat, jako například dovednosti a vědomosti, na což stačí přístup manažera ke školením, která jsou nyní již k dispozici i online. Některé jsou naopak povinné získávat k výkonu práce – zákonná školení. Vše je také ovlivněno prostředím. Správný manažer by měl mít však velký rozhled a umět všechny kompetence správně využívat ke konkrétní funkci, úkolu nebo pozici.

Rozvoj kompetencí je v dnešní době (NOVÁK, 2012 str. 27) velice aktivní téma, jelikož se neustále rozvíjí trh a nové metody postupů, technologií, se dostávají přímo do procesů. Tyto nové technologie přímo vyžadují učení a zdokonalování jedinců, což vede ke zvýšení kompetencí. Lidé se díky svým kompetencím stávají cenným faktorem, jedním z nejdůležitějších zdrojů pro společnost.

Termín „manažer“ se začal dle Folwarczné (FOLWWARZOVÁ, 2010 stránky 14-15) nejprve používat v anglosaských zemích, kde sloužil k označení všech osob, které nesou odpovědnost za chod organizace, a to ať se jedná o podnikání, tak veřejnou správu či neziskové organizace. Armstrong a Stephens (ARMSTONG, 2008 str. 38) zmiňují, že manažeři zabezpečují, aby jejich organizace fungovala, a nesou zodpovědnost zároveň také za dosahování požadovaných výsledků. Jsou jim uděleny pravomoci nad lidmi, kteří v organizaci pracují. Odpovědnost je spojována s tím, že manažeři nesou odpovědnost z to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoc znamená v tomto případě mít právo či moc v organizaci dosáhnout toho, aby lidé pracovali, přičemž pravomoci jsou v praxi naplňovány prostřednictvím vedení a také osobního vlivu, který vyplývá z postavení či ze znalostí. Manažeři také nesou odpovědnost za řízení přidělených zdrojů, ať jde o zdroje finanční, personální či informace apod. Dle Vebera (VEBER, 2017 str. 35) je manažer nejen odpovědnou, ale také kompetentní a způsobilou osobou, která zodpovídá za chod organizace a svěřeného úseku (podřízených). Manažer svoji činnost orientuje také na motivaci, přičemž činnosti, které vykonává, se zajisté liší vždy s ohledem na oblast jeho působnosti.

Je důležité, aby manažer neustále hledal dle Pilařové (IRENA, 2016 str. 78) způsoby, jak problémy efektivně řešit, na míso důvodů, proč nebylo něco nutné uskutečnit. Klíčová je

zde také motivovanost manažera k úspěchu, což souvisí s jeho schopností riskovat, dělat neustále nové a inovativní věci, využívat při řízení a vedení nové postupy, realizovat změny a neustále překonávat existující překážky. Manažer by neměl nikdy čekat na to, až mu jsou přiděleny úkoly, ale sám si musí úkoly tvořit a definovat si cíle, kterých chce dosáhnout. Musí taktéž aktivně přicházet s novými návrhy, které jsou pro podnik jako celek příležitostí k jeho rozvoji. Dobrý manažer je dle autorky schopen vidět věci v souvislostech, dokáže pracovat systematickým způsobem a nastavuje dlouhodobé, tedy strategické cíle. Flexibilita a kreativita manažera se projevuje velmi často při řešení problémů a při překonávání překážek či při hledání nových postupů při řízení. Armstrong a Stephens (ARMSTONG, 2008 stránky 38-39) zmiňují, že manažeři přispívají k plnění celopodnikových cílů tím, že oni sami vynakládají své nejlepší schopnosti a nejvyšší úsilí. Dle Pechové (PECHVÁ, 2015 str. 11) je tvorba osobnosti časově náročný proces, který je ovlivněn řadou činitelů. To, co člověka v průběhu socializace utváří, nejsou jen vrozené předpoklady, které člověk má již od narození, ale zároveň i naučené, okoukané postupy z okolí. Nejen od rodiny a přátel, ale od širší komunity. Vývoj osobnosti je velmi silně ovlivněn vrozenými předpoklady, jako jsou například fyzické schopnosti a intelekt, ale zároveň i sociálními faktory, mezi které se řadí výchova a vzdělání. Specifická osobnost manažera je důležitá při jeho komunikaci s podřízenými, při výkonu činností, odbornosti, schopnostech motivace podřízených, odolnosti vůči stresu, schopnosti delegovat práci apod. Dále v textu se budeme zabývat již dílčími vlastnostmi a schopnostmi, které musí manažer zvládat. Pokud by tomu tak nebylo, může to znamenat, že jeho osobnost není způsobila k výkonu zaměstnání na pozici manažera.

Osobnost člověka můžeme dle Lojda (LOJD, 2011 stránky 10-11) rozdělit na to, jaký člověk je a jak se projevuje, co umí, co chce a kam směřuje. Jaké má osobní motivy, potřeby, zájmy a jaké jsou jeho postoje. Předpokládá, že pokud má manažer určité vlastnosti, tak se v běžných situacích bude chovat podobně. Charakter člověka pak můžeme hodnotit podle běžného chování k ostatním lidem a je ovlivněn jak výchovou, tak sebevýchovou.

Osobnost manažera je pro podnik v různých úrovních zásadní a rozhodující a tudíž nemůže tuto funkci zastávat každý. Lojda (LOJD, 2011 str. 9) uvádí, že základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je ovládnutí své osobnosti, být

připraven se učit novým věcem a mít dostatečnou sociální zralost, mít dostatečnou reflexy a sebereflexi.

4 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V PRAXI

Manažerská práce je velmi specifická a být úspěšným manažerem není vůbec snadnou záležitostí. Všeobecně platí, že lidé si všímají mnohem více chyb ostatních než chyb vlastních. Prvním krokem, který vede i v manažerské praxi k rozvoji, je uvědomění a připuštění si vlastních chyb a poté jejich odstranění či alespoň minimalizování. To platí pro každého jedince a o to více pro manažery, kteří řídí firmy a přebírají tak odpovědnost nejenom za sebe, ale za výchovu a vedení svých podřízených. Vedení a řízení lidí je velmi obtížnou disciplínou a jedná se o celoživotní proces učení se a rozvoje. Manažeři s sebou nesou „břemeno“ velké míry odpovědnosti, které ostatní zaměstnanci neznají – musí neustále řešit problémy, rozhodovat se, počítat s rizikem neúspěchu a překonávat jak stres, tak silné psychické vypětí, které tuto práci mnohdy doprovází.

Je jasné, že ne vždy se manažeři ze strany svých podřízených setkávají s pozitivní odezvou, kterou očekávají, a ne vždy má manažer možnost svůj tým sestavit dle svých představ, což je také nutné si uvědomit. Postoje manažerů by však nikdy neměly opomíjet pohled druhé strany, respektive všech zúčastněných stran – podřízených, kolegů. Lidé v práci tráví velkou část svého života, a pokud pracují pod nadřízeným, kterého si díky jeho odbornosti charakterovým a osobním vlastnostem váží, stejně tak jako si váží toho, jak přistupuje manažer ke svým podřízeným, je práce pro ně potěšením, jsou více motivováni a vykazují vyšší pracovní aktivitu, což zvyšuje nejenom jejich pracovní, ale také životní spokojenost.

Manažer, který je skutečně na „svém místě“ a svoji práci odvádí tak, jak má, je pro zaměstnance „výhrou“, protože díky němu se jim v práci daří a chodí do ní s radostí. Manažer je poté vzorem, modelem správného jednání a někým, kdy po sobě fakticky dokáže zanechat v mysli spolupracovníků dosti výraznou, a především pozitivní stopu. Dobrý manažer 21. století by měl být týmovým hráčem, který je schopen zároveň také

kreativně přemýšlet, jelikož právě kreativita přináší řešení, která jsou pro řešení některých problémů klíčová. Musí být schopen vycházet s různou škálou lidí a komplexním způsobem řešit vznikající problémy. Vlivem změn v podnikatelském prostředí dochází taktéž k nové podobě manažerské práce.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost, která je pro potřeby tohoto textu nazývána jako „Společnost X“, je velmi úspěšnou mezinárodní organizací, která působí na trhu dopravy a logistiky – svým zákazníkům nabízí přepravu kusových zásilek nejenom v rámci České republiky, ale po celém světě. Společnost (interní záznamy společnosti, 2020) je dnes již tradičním poskytovatelem přepravních služeb na českém trhu a je schopna přepravovat zásilky od malých obálek až do několika tun. Portfolio služeb, které společnost dnes nabízí, je možné rozdělit do několika základních skupin (interní záznamy společnosti 2020):

- Vnitrostátní balíková a paletová přeprava
- Mezinárodní balíková a paletová přeprava
- Letecká, železniční a námořní přeprava
- Logistické služby, komplexní řešení balení, logistiky a přeprav
- Doplnkové služby – dobírka, pojištění, platba kartou, doručení do výdejních míst, doručení s pomocí, VIP doručení, tel. avízo, celní služby

Společnost X je součástí světové logistické skupiny, což její postavení na trhu značně zesiluje. Díky tomu je schopna poskytovat bezkonkurenční portfolio vysoce standardizovaných zakázkových řešení, která jsou zároveň inovativní, ne čemž si společnost zakládá.

Společnost X (interní záznamy společnost, 2020) se hlásí ke společenské odpovědnosti. Jelikož má podnik již globální dosah, věnuje svoji pozornost životním prostředí a potřebám lidské společnosti jako celku. Je nutné zmínit, že společnost je držitelem celé řady certifikátů kvality a ocenění kvality, což skutečně potvrzuje fakt, že nabízí kvalitní a moderní služby.

4.1.1 Předmět a cíl výzkumu

Předmětem výzkumu jsou lidské zdroje společnosti X. Pozornost je orientována na manažery společnosti, kdy cílem je na základě dotazníkového šetření a polo strukturovaných rozhovorů identifikovat manažerské kompetence vybraných respondentů, zhodnotit je v závěru a navrhnout určité změny, které by mohli mít na tuto zkoumanou oblast pozitivní dopad a manažerské kompetence zefektivnit, což posílí také rozvoj manažerů. Položili jsme si 3 výzkumné otázky:

- 1- Jaké existují příležitosti pro zlepšení stávajících kompetencí?
- 2- co ohrožuje manažery ve společnosti ve výkonu jejich práce?
- 3- na jaké problémy manažeři ve své roli narážejí?

Výzkumné otázky zahrnují dvě hlediska manažerské profese ve společnosti. Prvním hlediskem je vnitřní kvalita manažera (ať již se jedná o vrozené, či získané kompetence), druhé hledisko je okolní prostředí (zaměstnavatel). Toto rozdělení otázek je v souladu jak se SWOT analýzou, jelikož ta posuzuje vnitřek i vnějšek, tak s rozdělením kompetencí podle Kubeše (KUBEŠ, 2004 str. 14). Výzkumným cílem bylo mapovat současný stav manažerských kompetencí a také oblasti, ve kterých bude nutné kompetence rozvíjet v konkrétní organizaci. U výzkumné otázky č. 1 se jedná o zjištění příležitostí manažerů ke zlepšení jejich stávajících kompetencí. K otázce č. 2 se váží cíl, zjištění, co ohrožuje manažery ve výkonu své práce. Jedná se o popis toho, o jaké činnosti by bylo možné opřít možnosti dalšího zdokonalování manažerů a jejich slabých stránek. K výzkumné otázce č. 3 se váže cíl identifikovat negativní důsledky a hrozby, které manažeři ve své práci pocítují, dále pak sběr návrhů pro zlepšení, případně zamezení plného propuknutí identifikovaných hrozeb. Tyto dva cíle si zakládají na identifikaci a možném vypracování plánu, který zamezí jejich dalšímu postupu.

Návrhy a doporučení jsou koncipovány takovým způsobem, aby mohly být skutečně v praxi autorem této práce využitelné. Dotazníkového šetření a polo strukturovaných

rozhovorů se účastní celkem 16 manažerů, kteří ve společnosti působí různou dobu a řídí různá oddělení napříč celou společností.

4.1.2 Použité metody

Analýza manažerských kompetencí ve společnosti X je realizována na základě metody dotazníkového šetření a polo strukturovaných rozhovorů, jejichž výstupy budou zpracovány ve formě SWOT analýzy.

Dotazníkové šetření je dle Kozla a kol. (KOZEL, 2011 str. 175) jednoduchá, oblíbená a hojně využívaná kvantitativní metoda výzkumu, která je rychlá. Jde o metodu sběru dat, která má podobu dotazování mezi výzkumníkem (autorem této práce) a respondenty (manažeři společnosti X). Je označována za hromadnou metodu sběru dat. Za základní standardizovanou variantu dotazování je možné označit dotazník, což je významný nástroj aplikovaného sociálně-vědního výzkumu. Dotazník vychází z dopředu připravených otázek. Dotazník je nejvíce používaný výzkumný/měřicí nástroj, kdy jednotlivé otázky doplňují samotní respondenti. Díky dotazníkovému šetření lze získat vysoce standardizovaná data, což přispívá k vyšší reliabilitě získaných údajů. Vysoká míra standardizace spočívá v tom, že se výzkumník snaží pro všechny dotazované nastolit stejné podmínky, což má zajistit vzájemnou srovnatelnost získaných dat. Všeobecná výhoda dotazníku spočívá v tom, že je schopen poskytnout data z velkých souborů.

Dotazníkové šetření, které má za cíl identifikovat manažerské kompetence vybraných vedoucích pracovníků, se zúčastnilo celkem 16 manažerů z 20 oslovených, což znamená, že návratnost dotazníků je poměrně vysoká - 80%. Dotazníkové šetření probíhalo od 5. 1. 2020 – 5. 02. 2020. Dotazníky byly respondentům předány emailem. Dotazníkové šetření bylo anonymní a respondenti byli utvrzeni v tom, že výsledky dotazníkového šetření slouží pouze pro zpracování bakalářské práce a zjištění skutečnosti tak nebudou použity v žádném případě proti nim. Aby byly odpovědi naprosto jednoznačné, jsou zvoleny především uzavřené otázky, které lze snadno vyhodnotit. Otázky jsou kladeny jednoznačně, srozumitelně a jasně, a to tak, aby je každý pochopil. Poslední otázka dotazníkového šetření je otevřená a respondenti tak mají možnost se sami vyjádřit. Dotazník obsahuje v celkovém součtu 17 otázek.

Polo strukturované rozhovory jsou vedeny pouze s manažery, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Proto je možné je vnímat jako doplnění dotazníkového šetření. Rozhovory probíhaly od 6.2.2020 - 12-02.2020. Rozhovor, jinými slovy „interview“, je taktéž důležitou metodou shromažďování dat, která má dle Chráska (CHRÁSKA, 2016 str. 177) podobu verbální komunikace výzkumníka a respondentů. Obrovskou výhodou rozhovoru je v porovnání s dotazníkovým šetřením fakt, že je možné mezi výzkumníkem a respondenty navázat osobní kontakt, což vede k tomu, že výzkumník může mnohem hlouběji proniknout do samotných motivů a postojů respondentů. Je možné zároveň sledovat reakce respondentů na kladené otázky. Rozhovor byla zaměřen na 3 základní oblasti, a to je řešení problémů na pracovišti, motivaci a na delegování úkolů na své podřízené. Právě k těmto oblastem se měli respondenti v rámci polo strukturovaného rozhovoru vyjádřit. Úspěch rozhovoru vždy záleží na tom, zda dokáže výzkumník navázat s respondenty přátelský vztah a taktéž na tom, zda je atmosféra během rozhovoru uvolněná a otevřená. Výzkumník, tedy já, všechny manažery v podniku znám, takže atmosféra během rozhovorů byla velmi uvolněná.

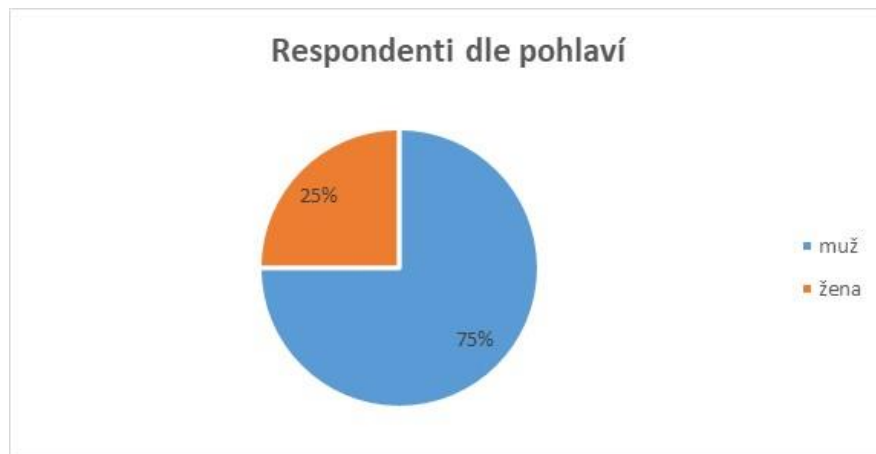
4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník je uveden v Příloze 1 a byl předán pouze vybraným manažerům ve společnosti X. Dotazování byli jak muži, tak ženy, které se taktéž na vedoucích pozicích ve společnosti X vyskytují. Ze všeho nejdříve je nutné zmínit se o struktuře výběrového souboru respondentů – pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání a délka působení ve společnosti.

4.2.1 Struktura respondentů

Ve zkoumaném výběrovém souboru byla převaha mužů – dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 75 % mužů a 25 % žen. Z toho vyplývá, že na manažerských pozicích ve společnosti X se nachází převážně muži, viz graf 1.

Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní tvorba

Co se týče věkové struktury respondentů, největší zastoupení měl věkový interval 31 až 40 let a 41 až 50 let, což znamená, že dotazníkové šetření se zúčastnili nejčastěji manažeři ve středním věku, což znázorňuje graf 2. Věková struktura respondentů je následující:

- 31 až 40 let – 56%
- 41 až 50 let – 25%
- 18 až 30 let – 13%
- 51 let a více – 6%

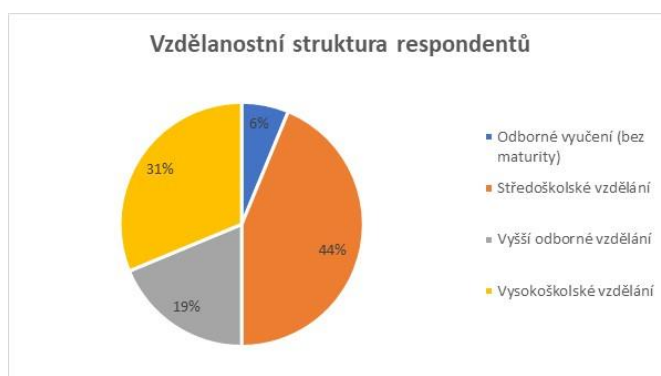
Graf 2 Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní tvorba

Kromě pohlaví a věku byli respondenti dotazováni taktéž na své nejvyšší dosažené vzdělání, což je znázorněno v grafu 3. Jelikož se nepředpokládá, že by manažer měl pouze základní vzdělání, tato možnost ve výběru vůbec nebyla. Na základě zjištěných údajů lze popsat, že 44% má středoškolské vzdělání, tedy vzdělání s maturitou, a 31% dokonce vysokoškolského vzdělání. Jen 19% respondentů získalo vyšší odborné vzdělání a nejméně jsou zastoupeni manažeři, kteří mají odborné vyučení bez maturity, avšak taktéž se ve společnosti vyskytují, což je velmi zajímavé.

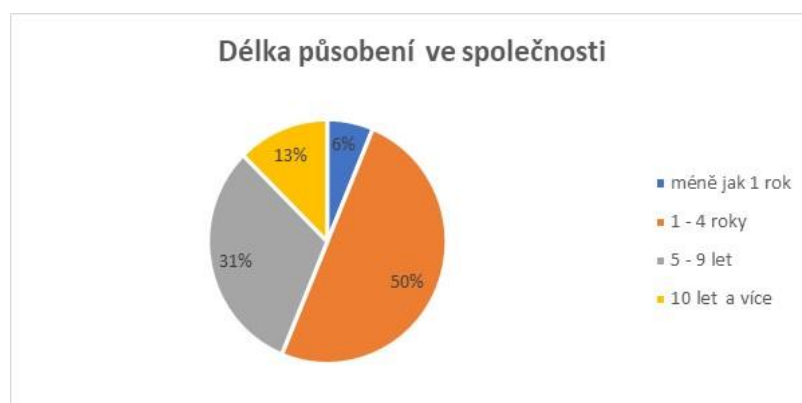
Graf 3 Vzdělanostní struktura respondentů



Zdroj: Vlastní tvorba

Respondenti byly v další otázce tázány na to, jak dlouho působí ve společnosti X na vedoucí pozici, což je faktor, který má taktéž na manažerské kompetence vliv. Některé manažerské kompetence jsou sice získány vrozeně, ale řadu z nich manažer získává až díky své praxi. Lze konstatovat, že 50% dotazovaných působí ve společnosti 1 až 4 roky a dalších 31% zde působí 5 až 9 let, viz graf 4. Z toho je patrné, že se spíše jedná o manažery působící ve společnosti střední až delší dobu, nikoliv tedy o „nováčky“ na této pozici.

Graf 4 Délka působení ve společnosti



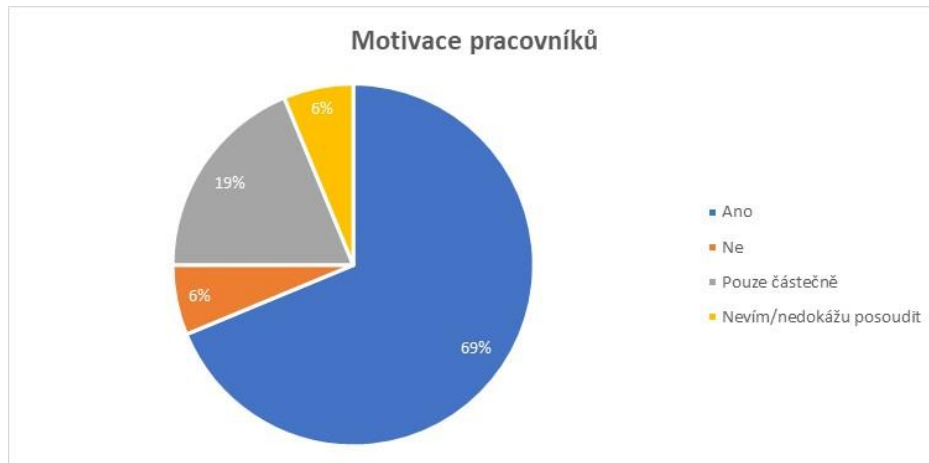
Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.2 Motivace a hodnocení podřízených

Další otázky byly směřovány již na motivaci a na hodnocení podřízených. Motivace pracovníků je dosti zásadním faktorem, který má vliv na výkonnost a produktivitu pracovníků, a proto je nutné, aby každý manažer znal své podřízené a věděl, jak je možné je efektivně motivovat. Motivace je klíčová taktéž pro úspěch společnosti jako celku. Respondenti byli dotazováni na to, zda se v oblasti řízení a vedení lidí věnují taktéž motivaci pracovníků, což znázorňuje graf 5. Převážná většina dotazovaných 69% se v oblasti motivace svých podřízených aktivně věnuje a naopak 6% se motivaci nevěnuje vůbec. Je nutné zmínit, že 19% respondentů uvádí, že se motivaci věnuje jen částečně, což znamená, že motivaci se věnují až takovou pozorností, jakou by zřejmě měli či na

motivaci nemají vůbec čas, jelikož jsou zatíženi jinými pracovními činnostmi anebo že nevědí jak dobře podřízené motivovat.

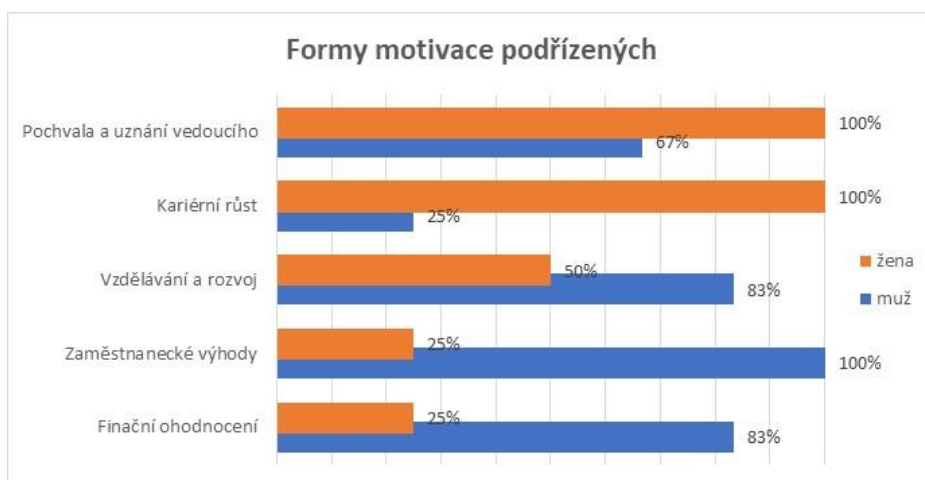
Graf 5 Motivace pracovníků



Zdroj: Vlastní tvorba

Další otázka dotazníkového šetření směřovala na formy motivace, které jsou dle názoru dotazovaných nejvýznamnější. Zde měli dotazovaní možnost zaškrtnout více odpovědí, nikoliv pouze jednu. V grafu 6 jsou odpovědi znázorněny dle pohlaví. Všeobecně platí. Že jedince motivuje nejvíce mzda či jiné peněžní odměny, avšak v posledních letech se do popředí zájmu dostávají i tzv. nepeněžní formy odměny, jako je např. pochvala a uznání ze strany nadřízeného pracovníka, co potvrdilo i uskutečněné dotazníkové šetření. Ženy, manažerky, za nejdůležitější formy motivace považují kariérní růst a pochvalu či uznání od vedoucího. Již méně pak finanční ohodnocení. Naopak muži, manažeři, považují za klíčové formy motivace zaměstnanecké výhody, finanční ohodnocení a možnost dalšího vzdělávání a rozvoje.

Graf 6 Preferované formy motivace dle pohlaví



Zdroj: Vlastní tvorba

Respondenti byli dotazováni také na to, zda dokáží ocenit nápady a náměty od svých podřízených. V každém podniku by měli být pracovníci motivováni k tomu, aby přicházeli s něčím novým, protože jen tak se posléze cítí na své práci více angažováni a zainteresováni. Zde však hraje významnou roli to, zda manažer dokáže jejich nápady a náměty vůbec ocenit.

Graf 7 prezentuje získané výsledky, ze kterých je patrné, že dotazovaní manažeři skutečně dle svých slov nápady svých podřízených dokáží ocenit – celkem 75% dotazovaných si nápadů od svých podřízených cení a 13% respondentů si jich cení pouze částečně. Jen minimum, tedy 1 dotazovaný respondent uvádí, že si nápadů a námětů od svých podřízených necení vůbec.

GRAF 7 Ocenění nápadů a námětů podřízených



Zdroj: Vlastní tvorba

Hodnocení pracovníků patří mezi důležité manažerské činnosti, a spočívá v tom, že je systematickou formou posuzován pracovní výkon zaměstnanců a je porovnáván s tím, co se od nich skutečně očekává. Důležitou roli zde hraje také zpětná vazba, protože každý pracovník by měl vědět, jaký pracovní výkon pro své zaměstnavatele odvádí. Jde o významnou činnost z hlediska manažerské práce a taktéž se jedná klíčovou složku řízení pracovního výkonu zaměstnance. Hlavním účelem hodnocení pracovníků je tedy především získat informace, které vypovídají o pracovním výkonu a chování pracovníka, a zároveň pracovníkovi poskytnou zpětnou vazbu. Tím je možné jeho pracovní výkon, produktivitu a efektivitu zlepšovat.

Z grafu 8 vyplývá, že 81% dotazovaných respondentů se hodnocení svých podřízených věnuje pravidelně, tedy měsíčně, čtvrtletně, pololetně či ročně. Dalších 13% dotazovaných se věnuje hodnocení spíše nepravidelně, tedy pouze dle aktuálních potřeb své organizace. Jeden respondent se dokonce hodnocení svých podřízených nevěnuje vůbec, což je dosti znepokojivé zjištění. Ve společnosti působí tedy také manažeři, kteří nepřikládají hodnocení nikterak velkou pozornost, a proto jej vůbec neuskutečňují.

Graf 8 Hodnocení podřízených



Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.3 Manažerské kompetence a jejich význam

Je více než jasné, že každý manažer může vnímat manažerské kompetence různě, a proto jim přiřazuje taktéž různý význam. Proto byli respondenti dotazováni taktéž na to, jaké manažerské kompetence jsou pro ně samotné nejvýznamnější. Ze získaných výsledků, které jsou prezentovány v grafu 9, vyplývá, že dotazovaní klíčovou roli přisuzují následujícím manažerským kompetencím.

- Schopnost řešit konflikty na pracovišti
- Týmová práce
- Tzv. tvrdé dovednosti – odborné znalosti a dovednosti, IT schopnosti, jazykové schopnosti aj.
- Flexibilita
- Ochota se učit novým věcem
- Motivace
- Leadership
- Samostatnost

Za méně významné pak považují osobnostní předpoklady pro výkon manažerské funkce, měkké dovednosti, zodpovědnost, kreativitu, orientaci na výkon a delegování úkolů

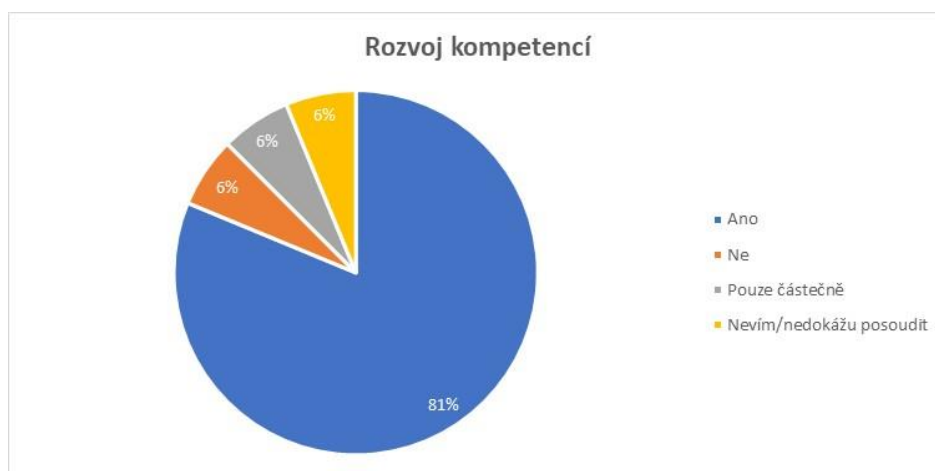
Graf 9 Význam manažerských kompetencí



Zdroje: Vlastní tvorba

Manažerské kompetence je nutné neustále rozvíjet. Je jasné, že každý pracovník, nejenom tedy manažer, by měl své znalosti, schopnosti či dovednosti neustále zvyšovat a rozvíjet žádoucím směrem, protože jen tak může být na trhu práce atraktivní a konkurenceschopný. Proto byli respondenti dotazníkového šetření tázáni taktéž na to, zda si myslí, že je nutné manažerské kompetence dále rozvíjet. Zde byly odpovědi naprosto jasné, jelikož 81% dotazovaných se domnívá, že manažerské kompetence je vhodné rozvíjet, což prezentuje graf 10.

Graf 10 Rozvoj manažerských kompetencí



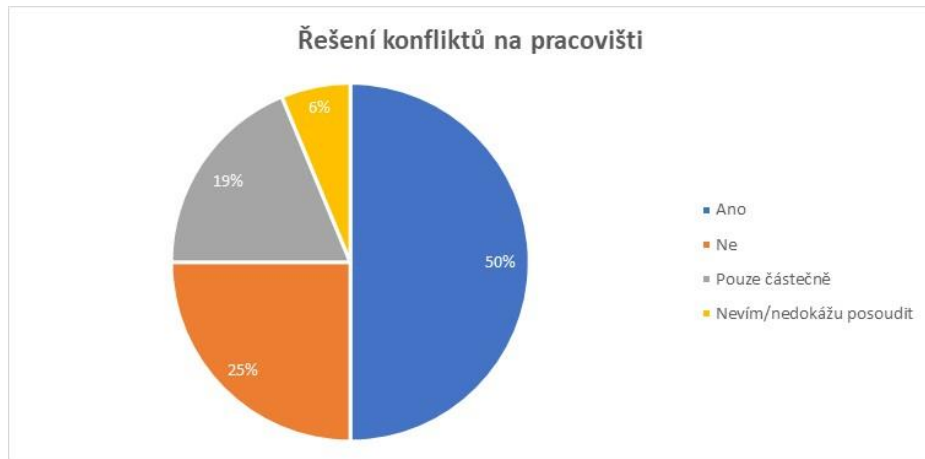
Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.4 Řešení konfliktů na pracovišti

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno také na oblast řešení konfliktů na pracovišti. Konflikty na pracovišti a jejich řešení jsou problémem, který trápí dnes v praxi nejednoho manažera. Velmi často jsou konflikty považovány za destabilizující prvek ve společnosti, a to právem. Na pracovišti může docházet ke konfliktům z celé řady různých důvodů – např. pracovníci mají rozdílné představy, postoje, názory, tendence apod. Pokud nejsou konflikty včas řešeny, vedou k destabilizaci celého pracovního týmu, což je nutné si uvědomit. Je jasné, že ne všechny konflikty musí být zákonitě pouze negativní.

Respondenti byli dotazováni na to, zda se snaží konflikty na pracovišti řešit ihned, bez prodlení. Právě rychlost je totiž při řešení konfliktů velmi často klíčová. Každý manažer by měl poznat, že v jeho týmu není něco v pořádku a pokud vznikne určitý konflikt, měl by jej okamžitě řešit. Dle grafu 11 lze konstatovat, že 50% respondentů se snaží konflikty na pracovišti řešit ihned a naopak 25% nikoliv, což znamená, že řešení konfliktů odkládá na pozdější dobu, což je, z hlediska manažerské práce velme nebezpečné.

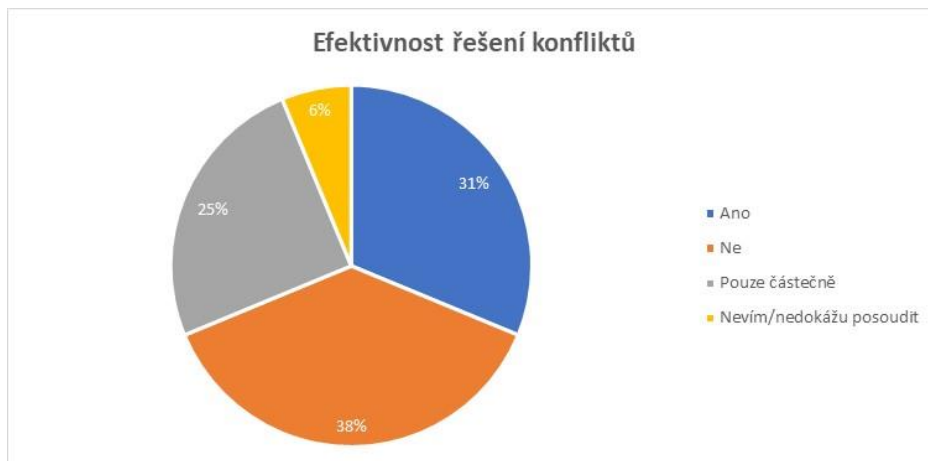
Graf 11 Rychlost řešení konfliktů na pracovišti



Zdroj: Vlastní tvorba

Další otázka byla směřována na to, zda si respondenti myslí, že se jim daří konflikty na pracovišti řešit efektivně. Jen 31% je přesvědčeno o tom, že řeší konflikty na pracovišti efektivně, což je dosti malé procento. Naopak až 38% dotazovaných nedokáže konflikty efektivním způsobem řešit a 25% je řeší efektivně pouze z části. Získané výsledky jsou prezentovány v grafu 12.

Graf 12 efektivnost řešení konfliktů



Zdroj: Vlastní tvorba

Je jasné, že v oblasti řešení konfliktů na pracovišti hraje důležitou roli prevence – nejlepší je, když totiž ke konfliktům vůbec nedochází a konflikty tak téměř nevznikají. Konflikty jsou na pracovišti nevyhnutelné a nejde zamezit tomu, aby k nim vůbec nedocházelo. V okamžiku, kdy jsou však konflikty dlouhodobé, snižují produktivitu práce a pracovníkům tak mnohdy brání dosahovat žádoucích výsledků. Konflikty patří mezi naprosto přirozené rysy práce. Z grafu 13 vyplývá, že celkem 63% dotazovaných se domnívá, že určitým konfliktům je možné v praxi skutečně přecházet, a naopak 13% je toho názoru, že způsob prevence v případě konfliktů na pracovišti není možný.

Graf 13 Předcházení vzniku konfliktů



Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.5 Delegování úkolů podřízeným

Delegování úkolů na podřízené patří mezi významné činnosti manažerské práce. Díky delegování úkolů dokáže manažer převést určitou část pravomocí na své podřízené. Velmi často je delegování označováno jako „dělba kompetencí“. Cílem delegování úkolů je tedy zvyšovat efektivnost práce, a to prostřednictvím rozdělování úkolů na své podřízené.

V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jakou formou respondenti delegují úkoly na své podřízené. Ze získaných výsledků, které jsou prezentovány v grafu 14, vyplývá,

že nejčastěji dotazovaní k delegování úkolů využívají ústní formu 44% a elektronickou formu, tedy email 38%. Telefonickou formu delegování využívá jen 13% dotazovaných. Jen 1 respondent uvádí, že úkol na své podřízené nedeleguje vůbec.

Graf 14 Forma delegování úkolů podřízeným

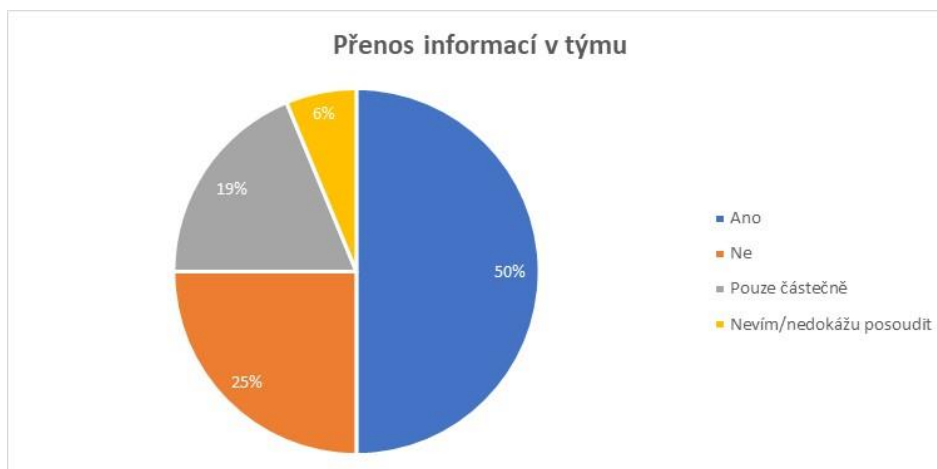


Zdroj: Vlastní tvorba

Delegování úzce souvisí s oblastí komunikace a s přenosem informací v týmu, tedy mezi jednotlivými pracovníky. Přenos informací je komunikací v praxi značně ovlivněn. Je nutno zmínit, že jednou z významných manažerských kompetencí je taktéž schopnost manažera komunikovat. Řada manažerů však komunikaci podceňuje a se svými podřízenými komunikuje jen minimálně, což se negativně odráží dále na pracovním výkonu. Správná a efektivní komunikace a přenos informací v podniku patří mezi základní stavební kameny každé organizace, která chce být na trhu úspěšná a dosahovat zisku. Jen tak totiž podřízení svému manažerovi rozumí a jsou si vědomi toho, co se od nich očekává apod.

Z grafu 15 je jasné, že dle 50% dotazovaných přenos informací v jejich týmu funguje a dle 19% funguje také, ale pouze částečně. Naopak 25% respondentů se domnívá, že přenos informací v jejich týmu správně a efektivně v žádném případě nefunguje, což je poměrně vysoké procento.

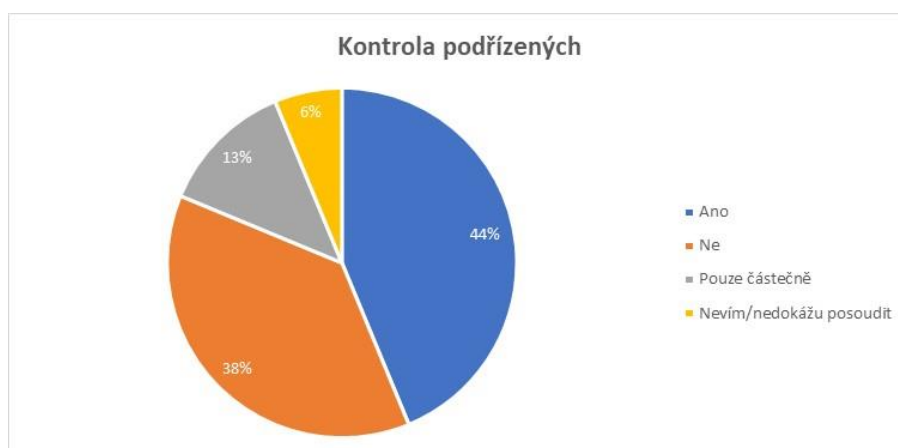
Graf 15 Přenos informací v týmu



Zdroj: Vlastní forma

Všeobecně platí, že přehnaná kontrola podřízených ze strany manažera organizaci jako celku škodí. Je jasné, že kontrola patří mezi základní povinnosti každého manažera, avšak není žádoucí, aby své podřízené manažer kontroloval nadměrně. Respondenti byli dotazováni na to, zda vůbec své podřízené po přidělení úkolu kontrolují. Celkem 44% dotazovaných uvádí, že ano a 38% nikoliv. Dalších 13% dotazovaných své podřízené kontroluje jen částečně, tak jak je uvedeno v grafu 16.

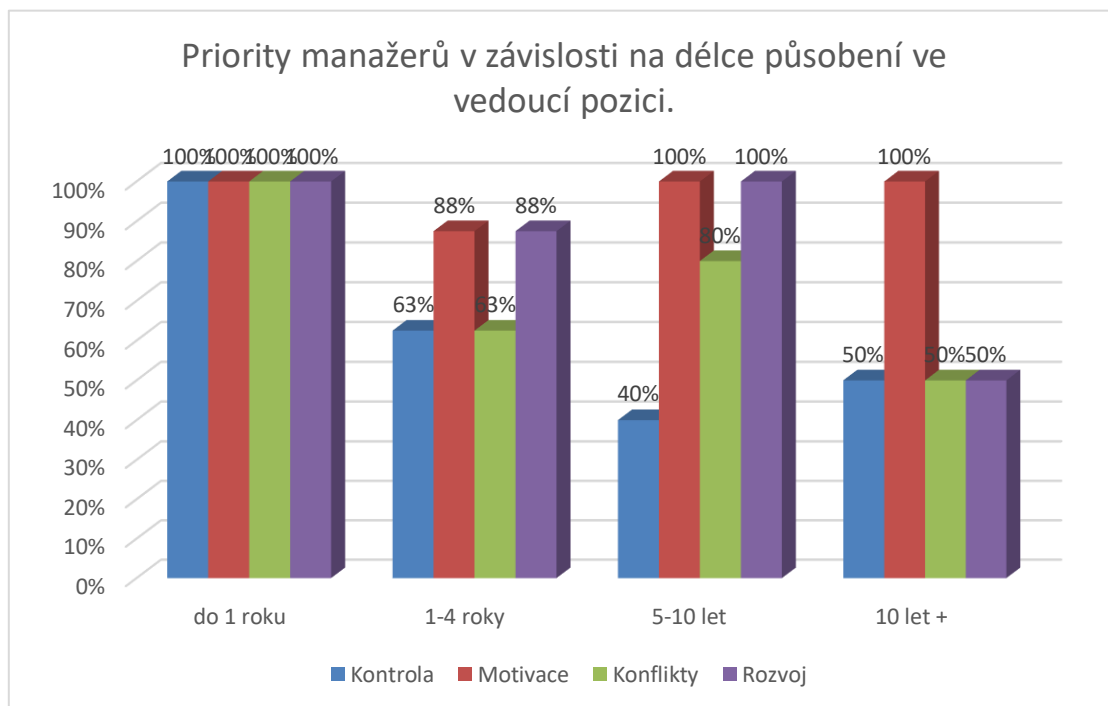
Graf 16 kontrola podřízených po přidělení úkolů



Zdroj: Vlastní tvorba

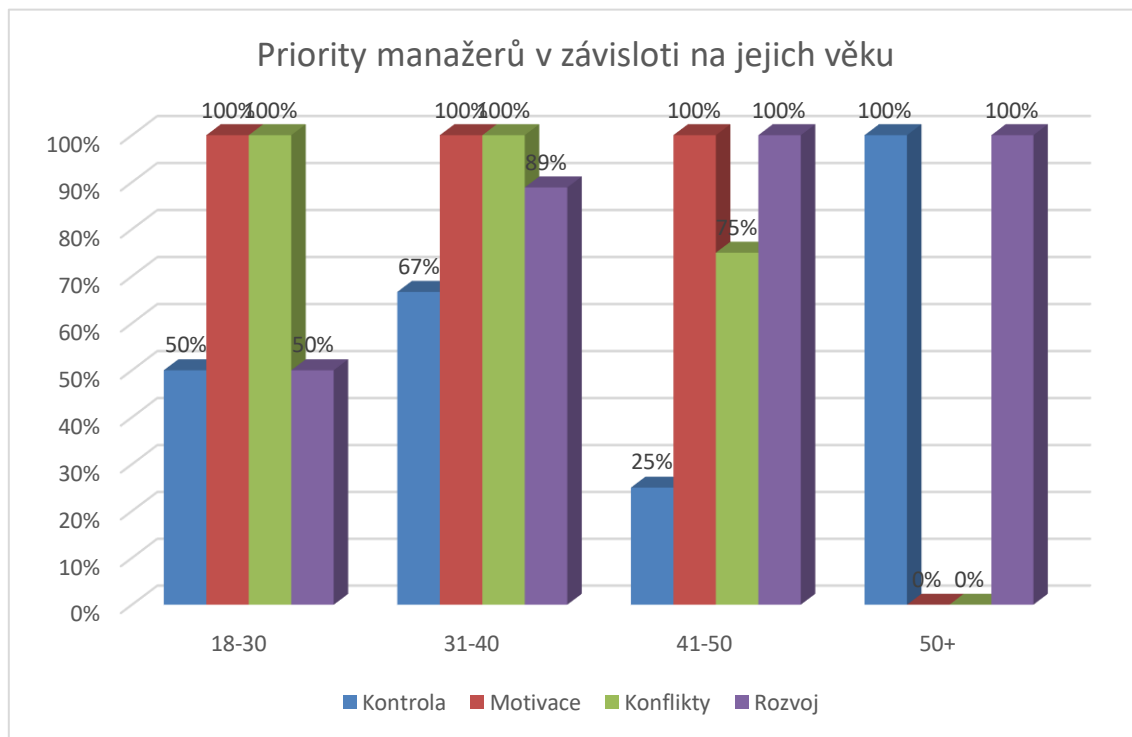
S délkou působení ve společnosti a s postupem dozrávání osobnosti manažera, s sebou pochopitelně přináší získávání zkušeností a učení, dívat se na danou věc z několika různých úhlů pohledu, tím se mění názor na dané priority. V níže uvedeném grafu 17 je znázorněno, jaké priority respondenti v závislosti na době působení ve firmě mají k jednotlivým činnostem (kontrola podřízených po přidělení úkolu, aktivní motivace podřízených, rychlost řešení konfliktů na pracovišti a nutnost rozvoje manažerských kompetencí). Následuje graf 18, kde jsou znázorněny stejné činnosti, ale v návaznosti na věku respondentů. Z grafů je tedy zřejmé jak se mění priority daných respondentů v závislosti na věku a délce působení ve vedoucí pozici. V obou grafech jsou znázorněny souhlasné odpovědi respondentů a to jak odpovědi ano, tak i částečně. Obě tyto odpovědi jsou tedy sečteny a znázorněny v daném sloupci. Lze tedy třeba vidět, že mladší manažeři mají potřebu více kontrolovat své podřízené, naopak ti starší již méně. Jelikož se jedná o malý vzorec dat, tak nelze z níže uvedeného dělat relevantní závěry a tak mohou být data lehce zavádějící, ale je to dobrý nástroj pro větší množství dat, které by více odpovídalo realitě.

Graf 17 Priority manažerů v závislosti na délce působení ve vedoucí pozici



Zdroj: Vlastní tvorba

Graf 18 Priority manažerů v závislosti na jejich věku



Zdroj: Vlastní tvorba

4.2.6 Hodnocení manažerských kompetencí dle manažerů

V závěru dotazníkového šetření byli respondenti vyzváni k tomu, aby manažerské kompetence zhodnotili a uvedli, v čem by se sami chtěli nadále zlepšovat. Převážná většina manažerů uvedla, že jejich manažerské kompetence jsou pro výkon jejich práce naprosto dostačující a nikterak více se k této otázce nechtěli rozepisovat. Co se týče oblastí, ve kterých se chtějí dále více rozvíjet, velmi často zde zaznívalo následující:

- Prevence konfliktů na pracovišti
- Rychlejší řešení konfliktů
- Komunikace
- Motivace

4.3 Polo strukturované rozhovory

Rozhovor byl zaměřen na 3 základní oblasti, a to je řešení konfliktů na pracovišti, motivaci a na delegování úkolů na své podřízené.

Ve společnosti se delegování používá v dosti velké míře. Manažeři uváděli, že při delegování se samozřejmě přihlíží ke kapacitě oddělení a dále také ke kapacitě podřízeného pracovníka. Pokud to je nutné, je možné okamžitě změnit priority a tím uvolnit určitý prostor pro nový úkol, což vypovídá o tom, že podnik je v této oblasti flexibilní. K delegování jsou dle jejich názorů nejvíce vhodné rutinní úkoly a taktéž úkoly, které vyžadují odbornost, kterou daný manažer již nedisponuje. Činnosti a úkoly, které tvoří jádro manažerské práce, žádný z manažerů na své podřízené nedeleguje, což je možné hodnotit pozitivně. To, co vnímá řada dotazovaných jako problém, je dočasné zastupování při jejich nepřítomnosti. Zde totiž manažeři naráží na to, že je nemá v jejich činnosti kdo zastoupit, pokud odjedou na dovolenou či jsou nemocní, a proto velmi často pracují z domova.

Co se týče řešení konfliktů na pracovišti, bylo zjištěno, že řada respondentů řešení určitých problémů odkládá na později, jelikož si nemyslí, že je nutné je okamžitě řešit, či na jejich hřešení nemá vlivem vysoké pracovní vytíženosti vůbec čas. S tím úzce souvisí taktéž problém komunikace ve společnosti, jelikož manažerům se mnohdy ani nepodaří zjistit, co je zdrojem konfliktu. Konflikty ve společnosti vznikají velmi často díky špatné informovanosti zainteresovaných stran ohledně zadaných úkolů. To je způsobeno tím, že ve společnosti nefunguje efektivní přenos informací, a to díky nepoužití zpětné vazby. Mnohdy se tak pracovníci ocitají v naprosto zbytečných problémech, dohadují se a netuší, jak celou situaci řešit. I přesto si však manažeři uvědomují, že komunikace je klíčovou složkou podniku a musí fungovat.

Dotazování mají ve společnosti k dispozici celou řadu motivačních nástrojů, díky kterým se jim daří jejich podřízené efektivně motivovat a stimulovat k vyšším výkonům. Tím roste produktivita a efektivnost pracovníků i celých týmů. Pracovníci jsou ve společnosti motivováni různými způsoby – mzda, odměny, kariérní postup, pochvaly apod. manažeři uvedli, že motivace podřízených je vždy velmi individuální záležitostí a vychází taktéž

ze znalosti podřízených, jelikož to, co může jednoho pracovníka motivovat, již druhého motivovat totiž nemusí. Motivace se však také odvíjí do konkrétních možností společnosti a od schopnosti manažera své podřízené motivovat.

4.4 Zhodnocení získaných údajů

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny velmi cenné informace, které slouží jako podklad pro prezentaci návrhů a doporučení v následující kapitole.

Dotazníkové šetření se zúčastnilo celkem 16 respondentů, kteří ve společnosti X působí na manažerské pozici, přičemž šlo v 75% o muže ve věkovém intervalu 31 až 50 let, kteří působí ve společnosti již delší dobu. Respondenti měli nejčastěji středoškolské či vysokoškolské vzdělání. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika částí a to motivace a hodnocení, manažerské kompetence, řešení konfliktů na pracovišti, delegování úkolů na podřízené a hodnocení manažerských kompetencí ze strany samotných dotazovaných. Bylo zjištěno, že ve společnosti X se manažeři aktivně věnují motivaci svých podřízených, přičemž dotazované manažerky za nejvýznamnější formy motivace považují kariérní růst a pochvalu, zatímco dotazovaní manažeři naopak zaměstnanecké výhody, finanční ohodnocení a vzdělávání a rozvoj. To, co má na motivaci ve společnosti X pozitivní vliv, je fakt, že manažeři dokáží nápady a náměty ze strany svých podřízených ocenit, což je pozitivní zjištění. Dalším pozitivem je fakt, že dotazování se v pravidelných intervalech věnují taktéž oblasti hodnocení, čímž zaměstnancům poskytují velmi cennou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Je jasné, že každý manažer vnímá jednotlivé manažerské kompetence různě. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že nejdůležitějšími kompetencemi jsou: schopnost řešit konflikty na pracovišti, týmová práce, tvrdé dovednosti, flexibilita, ochota se učit novým věcem, motivace, leadership, samostatnost. Za méně významné respondenti velmi často však označovali delegování úkolů, měkké dovednosti, kreativitu apod. Je překvapující, že oblasti delegování tak nepřisuzují příliš velký význam. Téměř všichni respondenti byli toho názoru, že manažerské kompetence je nutné neustále rozvíjet.

Následovaly otázky, které souvisely s řešením konfliktů na pracovišti, přičemž bylo zjištěno, že jen polovina dotazovaných se snaží konflikty řešit ihned a pouze 31%

respondentů se domnívá, že řeší konflikty efektivně. Dotazovaní jsou toho názoru, že i v oblasti řešení konfliktů je možná určitá prevence, díky které je možné některým konfliktům předcházet. Co se týče delegování úkolů na podřízené, nejčastěji respondenti volí formu ústní či elektronickou. To, co je zarážející, je fakt, že jen 50% dotazovaných uvedlo, že v jejich týmu funguje přenos informací, což hovoří zjevně o tom, že ve společnosti je jakýsi problém s komunikací a s přenosem informací. Z hlediska delegování je důležitá taktéž kontrola podřízených, přičemž ve společnosti své podřízené po přidělení úkolu kontroluje jen 44% respondentů.

SWOT analýza v této práci slouží ke zhodnocení slabých a silných stránek manažerů, dále hrozeb a příležitostí. Na základě SWOT analýzy jsou poté navržena doporučení, jak lze manažerské kompetence ve společnosti X zlepšit či dále rozvíjet. SWOT analýzu lze definovat jako jednu z hlavních metod strategické analýzy, přičemž dle Kozla (KOZEL, 2011 stránky 39-40) je uplatnění této metody vedeno základním cílem, a to je v tomto případě rozvoj silných stránek a potlačení, tedy jinými slovy „útlum“ slabých stránek. A taktéž být připraven na příležitosti a také hrozby, které mohou nastat.

Na základě výsledků dotazníkového šetření a polo strukturovaných rozhovorů je možné mapovat silné a slabé stránky manažerů, a dále hrozby a příležitosti pro jejich další rozvoj:

- Silné stránky – motivace pracovníků, oceňování nápadů a námětů ze strany podřízených pracovníků, hodnocení a zpětná vazba
- Slabé stránky – slabá komunikace, špatný přenos informací v týmu, pomalé řešení konfliktů na pracovišti, nízká prevence vzniku konfliktů
- Hrozby – přílišná kontrola podřízených ze strany manažerů, prohlubující se dlouhodobé konflikty v týmu, neefektivní komunikace, která má za následek vznik problémů a nedorozumění
- Příležitosti – vzdělávání a rozvoj, rychlejší a efektivnější řešení konfliktů na pracovišti, rozvoj komunikace a sdílení informací v týmu

Z otevřené otázky a z rozhovoru, kde měli manažeři dle svých vlastních slov zhodnotit své manažerské kompetence a sdělit v čem se chtějí nadále zlepšovat a zdokonalovat je zřejmé, že by se chtěli co nejvíce zaměřit na komunikaci s podřízenými, kde mají jisté slabiny a přesně nevědí jak chtít po zaměstnancích větší výkon a to díky situaci, která v dnešní době na trhu je, tedy málo kvalitních zaměstnanců. Dále by se chtěli zlepšovat v učení cizích jazyků, zdokonalování znalostí interního programu, tak externích, jako je Word, Excel, PowerPoint.

4.5 Návrhy a doporučení

Lze konstatovat, že obrovským problémem je v analyzované společnosti z hlediska manažerských kompetencí komunikace, což vede ke špatnému přenosu informací v týmu, a dále také řešení problémů na pracovišti, čemuž se řada dotazovaných jednoduše vyhýbá. Právě nedostatečná komunikace je velmi často zdrojem konfliktů, které na pracovišti vznikají. Proto je nutné návrhy zaměřit právě na tyto oblasti.

Společnost X dbá na to, aby byl tým pracovníků vždy složen z různých typů lidí, kteří následně mohou díky svým odlišným charakteristikám a kvalitám aktivně přispívat k dosahování vytyčených cílů. Tím si však doslova říká o konflikty a problémy, které díky tomu mohou nastat. Zde je vhodné doporučit, aby manažeři znali osobnost a komunikační styl svých podřízených, způsobu jejich práce, jejich silné a slabé stránky a také respektovali jejich rozdíly – díky tomu je možné posléze snáze konfliktům na pracovišti předcházet. Manažer je ten, kdo může vznik konfliktu na pracovišti nejvíce ovlivnit. Manažeři by se měli naučit konfliktům předcházet a dokázat tak do jisté míry rozeznat příznaky blížící se ho konfliktu, které se projevují např. jako netrpělivost, kritika, odporování nadřízenému, osobní napadání, odpor vůči všemu, co je nové, či mají podobu výhrůžek apod. Toto všeho by si měl tedy manažer na pracovišti všímat. Velmi často totiž manažeři v praxi tyto příznaky naprosto přehlížejí či jsou k nim lhostejní, což je chybný přístup. Čím rychleji manažer konflikt rozezná, tím snadnější je jeho řešení. První projevy konfliktu mají např. podobu snížení zájmu či snížení potu očních kontaktů apod. Prevence konfliktů tak spočívá v silném vedení, komunikaci, vymezení jasných cílů a postupů apod. Při vypuknutí konfliktu lze manažerům doporučit, aby měli vždy nadhled, tedy, aby nezacházeli zbytečně do větších detailů, byli objektivní, orientovali se především na fakta

a vyjádřili porozumění nad vzniklým problémem. Nikdy nestačí provizorní řešení problémů a manažer si musí dopředu rozmyslet, jak se k danému konfliktu postaví.

Komunikace je pro úspěch společnosti a pracovní výkon jednotlivých zaměstnanců klíčová. Ve zkoumané společnosti však značně zaostává, což se negativně promítá do chodu celého podniku. V souvislosti s komunikací značně zaostává ve společnosti taktéž předávání informací v týmu. Nejprve je nutné zjistit, v čem je vůbec v oblasti komunikace zásadní problém, kdo informace nepředává, proč je nepředává, zda je to způsobeno díky vysoké pracovní vytíženosti či manažer „jen“ této oblasti nevěnuje dostatečnou pozornost, či šlo o situaci, kdy všichni rozhodovali o všem a nebyly tak vymezeny jasné odpovědnosti za přenos informací. Kromě komunikace s pracovníky je nutné zaměřit pozornost také na zpětnou vazbu. Lze doporučit, aby manažeri komunikovali s podřízenými srozumitelně a předávali jim smysluplné a celé informace, nikoliv pouze části, kdy si zbytek mohou snadno a většinou špatně domyslet. Při poradě je nutné, aby si manažer všiml reakci svých podřízených a okamžitě na ně reagoval., a to nejenom tedy verbálních projevů, ale i těch neverbálních – např. nepozornost či rozruch při poradě apod. Je nutné taktéž vymežit okruh pracovníků, kteří se musí porady vždy účastnit, a ti posléze předají informace těm ostatním. Mnohdy se totiž stává, že pracovníci, kteří měli být na poradě, zde nejsou. U pracovníků, kteří např. rozváží zásilky, existuje především bariéra fyzická, kdy řadu informací díky hluku ve skladech neslyší. Proto je nutné, aby se manažer přesvědčil, že jeho podřízený informaci skutečně rozuměl a chápe, co se po něm chce. Je nutné všechny informace předávat jasně, srozumitelně a jednoduše, protože jen tím je možné snížit riziko špatného výkladu celého komunikačního sdělení.

Společnosti X je možné dále doporučit, aby se zaměřila na měření účinnosti interní komunikace, protože této oblasti nevěnuje dnes žádnou pozornost. Vhodná se zdá být např. metoda 360° zpětná vazba. Je zde základní překážka, protože společnost nemá popsané manažerské kompetence. Pomocí dotazníků tak pracovníci mohou vyjádřit svůj vlastní názor na jednotlivé oblasti hodnocení. Možné je taktéž aplikovat např. metodou rozhovoru – např. v okamžiku, kdy manažer vidí, že produktivita a výkonnost některého pracovníka klesá. Zde je na místě tedy zjistit, zda vůbec podřízený pochopil zadání úkolu či byl úkol špatně komunikován, a proto jej nedokáže splnit apod.

ZÁVĚR

Předkládám práci na téma: hodnocení kompetencí manažerů ve střední firmě. V daném podniku jsem měl to štěstí, že v něm již několik let působím a měl jsem tedy lehčí výchozí pozici při pohovorech a při dotazování. Nemusel jsem tedy vycházet z jiné studentské práce a vyhnul jsem se takto možnému chtěnému či nechtěnému ovlivnění danou prací či pracemi. Snažil jsem se tedy najít odpověď na otázku, co ohrožuje manažery ve společnosti ve výkonu jejich práce a na jaké problémy ve své roli narážejí. Při dotazování jsem zjistil, že manažeři často zaměňují kompetence za znalosti či odbornost a mají problémy s komunikací s podřízenými.

Cílem této práce bylo zjistit, jaké existují příležitosti pro zlepšení stávajících kompetencí, co ohrožuje manažery ve společnosti ve výkonu jejich práce a na jaké problémy manažeři ve své roli narážejí a na základě zjištěných údajů následně prezentovat doporučení, která by mohla vést k rozvoji manažerů a jejich kompetencí. Pro výzkum byl zvolena populace manažerů společnosti X. Jedná se o manažery celého provozu společnosti, tedy o manažery provozu a ředitele provozu v celkovém počtu 16. Jejich součinnost je sjednána díky spolupráci s vedením společnosti. Potřebná data byly získána dotazovacím šetřením s použitím dotazníku a v případě nejasností v odpovědích, nebo snahy obohatit a blíže dovysvětlit myšlenky tázaných, bude využito osobní interview, které rozšíří zjištění o další potřebné informace.

Na základě zjištěných údajů byly výsledky zhodnoceny a okomentovány, a to prostřednictvím SWOT analýzy. V závěru textu byly zmíněna již konkrétní doporučení a návrhy, jak je možné odhalené nedostatky v rámci manažerských kompetencí odstranit a vybrané oblasti zlepšit a dále rozvíjet. Největším a zásadním problémem společnosti z hlediska manažerských kompetencí je špatná komunikace, což vede ke špatnému přenosu informací a dále také nedostatečné řešení problémů na pracovišti. Z rozhovorů také vyplynulo, že pojetí manažerských dovedností jim není zcela zřejmé a často je zaměňují za znalosti nebo odbornost. Zde je také prostor pro zlepšení, a proto bude doporučeno HR oddělení o zařazení pojetí manažerských kompetencí do pravidelného školení manažerů.

Pro efektivní řízení organizace jsou manažerské kompetence klíčové. Jedná se o schopnosti, díky kterým dokáže manažer efektivně a úspěšně vykonávat svoji činnost. Je nutné si uvědomit, že řízení lidí je ve své podstatě celoživotním procesem učení a rozvoje. Tvorba osobnosti manažera je velmi dlouhým procesem, který je taktéž časově náročný. Manažerské kompetence bývají označovány také jako způsobilosti výjimečných manažerů. Manažerské kompetence hrají v 21. století ve snaze společnosti zvýšit výkonnost a produktivitu svých pracovníků dosti zásadní roli.

První kapitola byla orientována na specifikaci managementu, a proto zde byla pozornost zaměřena na pojetí managementu a manažerské činnosti, tedy na plánování, organizování, rozhodování, vedení, kontrolu a taktéž na odlišnosti mezi řízením a vedením lidí. Druhá kapitola se týkala již manažerských kompetencí a v rámci textu byla zmíněna osobnost manažera, manažerské role, kompetence, delegování a řešení konfliktů na pracovišti.

Poslední kapitola byla věnována manažerským kompetencím v praxi. V rámci této kapitoly bylo nejdříve nutné uvést metodologii celého výzkumu, vymezit tedy předmět, cíl a metodiku textu, a dále společnost blíže charakterizovat. Následovalo dotazníkové šetření, které se účastnili manažeři vybrané společnosti, a polo strukturované rozhovory, kterých se taktéž účastnili pouze vybraní respondenti.

BIBLIOGRAFIE

ARMSTONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. 2008. *Management a leadership.* Praha : Grada Publishing , 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael a Stephen Taylor. 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice.* London : KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BEDNÁŘ, VOJTĚCH. 2015. *Konflikty ve firmách, Příčiny, následky, řešení.* Praha : Management Press, s.r.o., 2015.

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. 2010. *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin. 2009. *Delegování ako způsob manažerského myšlení.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

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

DOSTÁL, Petr a kol. 2005. *Pokročilé metody manažerského rozhodování:konkrétní příklady využití metod v praxi.* Praha : Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1338-1.

DYTRT. 2004. *Manažerské kompetence v Evropské unii.* Praha : C.H.Beck, 2004.

FOLWWARZOVÁ, Ivana. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada Publishing, 2010.

FOLWWARZOVÁ, IVANA. 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 9788024730677.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. 2010. *Manažerské rozhodování:postupy, metody a nástroje.* Praha : Ekopress, 2010. ISBN 978-80-869-2959-0.

G.FEHLAU, Eberhard. 2003. *Konflikty v práci.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2003.

GROSOVÁ, Stanislava. 2002. *Podnikový management.* Praha : Vysoká škola chemicko-technologická, 2002. ISBN 80-708-0429-7.

HOSPODÁŘOVÁ, I. 2008. *Kreativní management v praxi.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-6122-0.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHRÁSKA, Miroslav. 2016. *Metody pedagogického výzkumu:základy kvantitativního výzkumu.* Praha : Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

IRENA, PILAŘOVÁ. 2016. *Leadership a management development.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing:strategie a trendy.* Praha : Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KHELEROVÁ, Vladimíra. 2010. *Kominikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOZEL, Roman a kol. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KUBEŠ, Marián, Spillerová, Dagmar a Kurnický Roman 2004. 2004. *Manažerské kompetence.* Praha : Grada Publishing, 2004.

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

MCCONNON, Shay a kol. 2009. *Jak řešit konflikty na pracovišti.* Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.

MINTZBERG, H. 1989. *Mintzerg on Management.* New York : The Free Press, 1989.

NĚMEČEK, Zich. 2007. *Podnikový management.* Brno : Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2007.

NOVÁK, 2012. 2012. *Manažerské kompetence v malých podnicích.* Brno : VUT, 2012.

NOVÝ, Ivan a Alois SURYNEK. 2006. *Sociologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, Daniela. 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* Praha : Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PECHVÁ, JANA. 2015. *Manažerské případové studie.* Praha : Press 21, s.r.o., 2015. ISBN 978-80-905-1817-9.

PILAŘOVÁ, Irena. 2016. 2016. *Leadership a management development.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.

PITRA, Zbyněk. 2008. *Podnikový management.* Praha : ASPI a.s., 2008. ISBN 978-80-7357-372-0.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika.* Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

VEBER, Jaromír a kolektiv. 2017 2.vydání. 2017. *Management-Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Management press ve společnosti Albatros media a.s., 2017 2.vydání, 2017.

VEBER, JAROMÍR a kolektiv. 2017 2.vydání. 2017. *Management-Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha : Alatos Media, 2017. ISBN 978-80-7261-274-1.

VETEŠKA, Jaroslav. 2010. *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty.* Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-867-2398-3.

VODÁČEK, leo a Vodáčková, Olga. 2009. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha : Management Press 2009, 2009.

Internetové zdroje a jiné zdroje:

Interní záznamy společnosti 2020 Společnost X Praha

<https://managementmania.com/cs/rozhodovani>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Optimální kombinace manažera a lídra	12
Obrázek 2 Rozhodovací problémy dle úrovně řízení	16
Obrázek 3 Vztah způsobů práce a výkonu	17
Obrázek 4 Hierarchický model kompetencí	18
Obrázek 5 Manažerské atributy	20
Graf 1 Struktura respondentů dle pohlaví	37
Graf 2 Věková struktura respondentů	38
Graf 3 Vzdělanostní struktura respondentů	38
Graf 4 Délka působení ve společnosti	39
Graf 5 Motivace pracovníků	40
Graf 6 Formy motivace dle pohlaví	41
Graf 7 Ocenění nápadů a námětů podřízených	42
Graf 8 Hodnocení podřízených	43
Graf 9 Význam manažerských kompetencí	44
Graf 10 Rozvoj manažerských kompetencí	45
Graf 11 Rychlost řešení konfliktů na pracovišti	46
Graf 12 Efektivnost řešení konfliktů	46
Graf 13 Předcházení vzniku konfliktů	47
Graf 14 Forma delegování úkolů podřízeným	48
Graf 15 Přenos informací v týmu	49

Graf 16 Kontrola podřízených po přidělení úkolů	49
Graf 17 Priorita manažerů v závislosti na délce působení ve vedoucí pozici	50
Graf 18 Priorita manažerů v závislosti na jejich věku	51

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE SPOLEČNOSTI X

Vážená paní/pane, prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který je zcela anonymní a slouží pouze jako podklad bakalářské práce, která je věnována manažerským kompetencím. Předem Vám děkuji za čas, který vyplňování dotazníku věnujete.

1. Jste:

- muž
- žena.

2. V jaké věkové kategorii se pohybujete?

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 50 let a více.

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- odborné vyučení bez maturity
- středoškolské vzdělání
- vyšší odborné (Dis.)
- vysokoškolské (Bc., Mgr., Ing.), MBA, MBT, postgraduál.

4. Jak dlouho jste ve společnosti X působíte na vedoucí pozici?

- méně jak 1 rok
- 1-4 roky
- 5-9 let
- 10 let a více.

5. Věnuje se v rámci vedení a řízení lidí taktéž aktivně oblasti motivace svých podřízených?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

6. Jaké formy motivace jsou dle Vašeho názoru nejvíce důležité? *Lze označit více odpovědí.*

- finanční ohodnocení
- zaměstnanecké výhody
- vzdělávání a rozvoj
- kariérní růst
- pochvala a uznání ze strany vedoucího pracovníka
- jiné:

7. Dokážete ocenit nápady a náměty svých podřízených?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

8. Jak často hodnotíte své podřízené?

- pravidelně – měsíčně, čtvrtletně, pololetně, ročně
- nepravidelně – dle potřeb podniku
- vůbec.

9. Jaké manažerské kompetence vnímáte za nejvíce důležité? *Lze označit více odpovědí.*

- osobnostní předpoklady (postoje, charakter, povaha, vlastnosti)
- měkké dovednosti – komunikace, rozhodování, organizace, jednání s lidmi,
empatie....
- tvrdé dovednosti – technické dovednosti, jazykové znalosti, IT schopnosti, odborné
znalosti...
- leadership
- samostatnost
- zodpovědnost
- flexibilita
- týmová práce
- ochota učit se novým věcem
- kreativita
- orientace na výkon
- delegování úkolů
- schopnost řešení konfliktů na pracovišti
- motivace
- jiné....

10. Je nutné manažerské kompetence neustále rozvíjet?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

11. Snažíte se konflikty na pracovišti ihned řešit?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

12. Dokážete řešit konflikty na pracovišti dle svého názoru efektivně?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

13. Domníváte se, že konfliktům je možné předcházet?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

14. Jak delegujete svým podřízeným úkoly? *Lze označit více odpovědí.*

- osobně/ústně
- telefonicky
- elektronicky/písemně
- úkoly nedeleguju.

15. Funguje v týmu, který vedete, přenos informací tak, jak by měl, tedy správně a efektivně?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

16. Kontrolujete své podřízené po přidělení úkolu?

- ano
- ne
- pouze částečně
- nevím/nedokážu posoudit.

17. Dle svých vlastních slov zhodnoťte své manažerské kompetence a uveďte, v čem se chcete nadále zlepšovat:

.....

Děkuji za Váš čas.