

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce
Manažerské dovednosti

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Helena Fřibová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Jičín

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodné postupy rozvoje manažerských dovedností vedoucí ke zlepšení úrovně řízení ve zvolených subjektech z oblasti automotive. Dílčím cílem je vytvořit literární rešerši obsahující základní pojmy z oblasti managementu, manažerských dovedností a funkcí. Dalším cílem je provedení analýzy manažerských dovedností pomocí šetření, které je zaměřeno na odlišnost přístupů k řízení mezi oběma subjekty, zkoumání manažerských dovedností a důvodů fluktuace na pozici manažera kvality.

Metodika

Teoretickou část tvoří literární rešerše, která je souhrnem poznatků z odborné literatury. Náplní rešerše jsou hlavní informace o managementu, jeho funkcích a rolích. Praktická část využívá techniku dotazníkového šetření, které je mířeno k zaměstnancům nejen na manažerských pozicích a je zaměřeno na vlivy, které působí na osobnost manažera, tak i na jeho vlastní názory a preference, temperament osobnosti, používaný styl řízení a uplatňování týmové práce. Využita bude znalost podnikového prostředí Grupo Antolin Turnov (4 roky praxe) a Benet Automotive (1 rok praxe). Pozorování chodu firmy a dotazníky jsou významnou oporou k tvorbě využitelných návrhů ke zlepšení problematiky, ale také ke zhodnocení schopností manažerů a jejich vlivu na podřízené zaměstnance.

Doporučený obsah:

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

Doporučený harmonogram:

1. Stanovení cílů a příprava metodiky červenec 2021
2. Studium odborné literatury srpen – říjen 2021
3. Vypracování literární rešerše – srpen – listopad 2021
4. Konzultace s odborníky – příprava praktické části – říjen – prosinec 2021
5. Vypracování praktické části – leden 2022
6. Finální úpravy textů, kompletace, odevzdání – březen 2022

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, osobnost manažera, klíčové kompetence manažera, komunikační dovednosti, motivace.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, F. ŠULEŘ, O. KOŠŤAN, P. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- KUBEŠ, M. SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ, R. Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- NĚMEČEK, P. ZICH, R. Základy podnikového managementu. Brno: NC Publishing, 2009. ISBN 978-80-903858-7-0.
- VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L. VODÁČKOVÁ, O. Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- WEHRICH, H. KOONTZ, H. Management : A global perspective. Singapore: McGRAW-HILL, 2005. ISBN 007-123946-4.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Pavel Pánek

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 24. 2. 2022

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 3. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 03. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 15.3.2022

Fřibová Helena_____

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) Ing. Pavlu Pánkovi za odborné vedení při zpracování bakalářské práce a také děkuji panu Kamilu Suchanovi za poskytnutí rozhovoru, firmě Benet Automotive Technologies a firmě Grupo Antolin za souhlas se zpracováním dat.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá manažerské dovednosti a jejich využití v praxi v oblasti automotive. Cílem bylo navrhnout vhodné postupy rozvoje manažerských dovedností ke zlepšení úrovně řízení ve zvolené organizaci. Teoretickou část tvoří literární rešerše, kde jsou důkladně rozebrány pojmy management, manažer, jeho funkce a schopnosti. Vlastní práce je tvořena analytickým rozborem získaných informací z dotazníkového šetření a rozhovoru od manažerů pracujících v podniku Grupo Antolin a Benet Automotive. Na základě výsledků v analytické části jsou ve třetí návrhové části doporučena řešení.

Klíčová slova: Manažer, management, osobnost manažera, dovednosti manažera, time management

Managerial skills

Abstract

The bachelor thesis examines managerial skills and their use in practice in the field of automotive. The aim was to propose appropriate procedures for the development of managerial skills to improve the level managed in the selected organization. The theoretical part consists of literary research, where the concepts of management, manager, his functions and abilities are thoroughly analysed. The actual work consists of an analytical analysis of information obtained from a questionnaire survey and an interview from managers working at Grupo Antolin and Benet Automotive. Based on the results in the analytical part, solutions are recommended in the third design part.

Keywords: Manager, management, manager's personality, manager's skills, time management

Obsah

1. ÚVOD.....	6
2. CÍLE A METODIKA.....	7
3. TEORETICKÁ ČÁST	8
3.1 Vymezení pojmu management	8
3.2 Manažer	9
3.3 Postavení manažera v organizaci.....	10
3.4 Manažerské funkce.....	10
3.4.1 Plánování.....	11
3.4.2 Organizování.....	12
3.4.3 Vedení.....	13
3.4.3.1 Motivace.....	14
3.4.3.2 Styly vedení.....	15
3.4.4 Kontrola.....	16
3.5 Kompetence manažera.....	17
3.6 Manažerské dovednosti.....	19
3.6.1 Vedení lidí.....	19
3.6.2 Komunikace.....	20
3.6.3 Spolupráce a týmová práce.....	20
3.6.4 Time management.....	20
3.6.4.1 Techniky Time managementu.....	22
4. ANALYTICKÁ ČÁST	
4.1 Výsledky dotazníkové šetření.....	23
4.2 Analytické šetření formou rozhovoru	31
4.2.1 Údaje o respondentovi.....	32
4.2.2 Zpracování dat.....	32
4.3 Metody hodnocení pracovníků v podniku Benet.....	33
5. NÁVRHOVÁ ČÁST.....	36
6. ZÁVĚR.....	38
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	39
8. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, ZKRATEK.....	40

1. Úvod:

Téma bakalářské práce Manažerské dovednosti bylo vybráno především z důvodu zájmu o manažerské dovednosti a zároveň využití praktických poznatků v oblasti managementu.

V oblasti automotive je tato pozice velmi náročná a je také často sledována. Na manažerské pozice je ve většině případech vyvinut nátlak, který velkým způsobem ovlivňuje následné dovednosti manažera. Manažerské dovednosti bývají tak někdy podceňovány a nevyužity komplexně a mohou vést k negativním výsledkům, které mohou ovlivnit i koncového zákazníka.

Cílem bakalářské práce je navrhnout postupy rozvoje manažerských dovedností ke zlepšení úrovně řízení ve zvolených subjektech z oblasti automotive a zjistit, jaké dovednosti jsou považovány za klíčové a na jaké je potřeba se zaměřit.

Práce je rozdělena na část teoretickou, analytickou a návrhovou. V teoretické části této bakalářské práce je provedena rešerše, která je souhrnem poznatků z odborné literatury. V této části jsou vymezeny pojmy management, funkce managementu, manažer a jeho funkce. Důkladně jsou pak v této části popsány a rozebrány manažerské dovednosti. První část se tedy zabývá teoretickým rozborem manažera a managementu. Jsou zde zmíněny jednotlivé funkce a schopnosti manažera.

Druhá část bakalářské práce je rozdělena na dotazníkové šetření, rozhovor a dotazníkové šetření konkrétního podniku zaměřených na manažerské dovednosti. Odpovědi dotazníkového šetření byly získány ze dvou podniků oblasti Automotive Grupo Antolin, dále jen Grupo a Benet Automotive technologies, dále jen Benet. Celkem bylo 50 dotazovaných respondentů. Další částí analytické části byl krátký rozhovor manažerem na pozici top manažera, zaměřen na manažerské dovednosti aplikované v podniku Benet. Třetí částí analytického šetření je interní dotazníkové šetření podniku Benet.

Návrhová část je třetí částí bakalářské práce, kde jsou uvedeny doporučení a návrhy na danou problematiku.

Informace obsažené v teoretické části byly čerpány z literárních publikací s tematikou management a manažerské dovednosti. Nejdůležitějším zdrojem, z kterého bylo čerpáno v rámci této bakalářské práce je kniha *Management*, kterou napsal Jaromír Veber a kolektiv. Seznam použité literatury je na konci této práce.

2. Cíl a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout vhodné postupy rozvoje manažerských dovedností vedoucí ke zlepšení ve zvolených subjektech z oblasti automotive. Dílčím cílem je vytvořit literární rešerši obsahující základní pojmy z oblasti managementu, manažerských dovedností a funkcí. Dalším cílem je provedení analýzy manažerských dovedností pomocí šetření, které je zaměřeno na odlišnost přístupů k řízení mezi oběma subjekty, zkoumání manažerských dovedností a důvodů fluktuace na pozici manažera kvality.

Metodika teoretické část tvoří literární rešerše, která je souhrnem poznatků z odborné literatury. Náplní rešerše jsou hlavní informace o managementu, jeho funkcích a rolích. Praktická část využívá techniku dotazníkového šetření, které je mířeno k zaměstnancům na manažerských pozicích. Využita bude znalost podnikového prostředí Grupo Antolin Turnov a Benet Automotive.

3. Teoretická část

3.1 Vymezení pojmu management a jeho podstata

Pojem management vykládá současná literatura řadou definic a slovních výkladů.

Jednou z definic, kterou můžeme obecně pojem management chápat je definice: „*Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.*“ (Armstrong, 2006)

V dalším případě můžeme management chápat jako uspořádání orgánů řízení organizační jednotky. Poté mluvíme o managementu základní úrovně, střední úrovně managementu a vrcholového top managementu. (Koontz; Weihrich, 1993)

Českým pojmem pro management odpovídá pojem řízení. Jde především o specializovanou činnost, která má za úkol koordinaci individuálních úsilí. Je to jedna z nejdůležitějších lidských činností. Je to pojem, který má v současné době mezinárodní platnost a můžeme se s ním setkat jak v soukromé, tak státní sféře. Využití najde nejen v soukromých firmách, ale také ve velkých podnicích s různým zaměřením, kdy je nutností pro chod organizační jednotky.

Významní autoři zabývající se pojmem management se zamýšlejí nad otázkou, zda brát management jako vědu anebo umění. Management charakterizuje soubor poznatků, z převážné většiny získaných z odborné praxe, které jsou pak zpracovávány dále formou směrnic či návodů pro jednání. Vychází z vědních disciplín jako jsou ekonomie, matematika, psychologie, kdy se poznatky aplikují na podmínky řízení. Oproti tomu můžeme v managementu najít i prvky umění, které vycházejí z individuálních schopností manažerů (Veber, 2006, s.19).

Zakladatel moderního managementu Peter F. Drucker, který se věnoval hlavně roli nejvyšších vedoucích představitelů organizací a jeho myšlenky jsou považovány za revoluční, tvrdí, že management není v pravém slova smyslu vědou, nýbrž spíše praktickou činností. Přiklání se tedy k tvrzení, že management je jak medicína, kdy pro stanovení diagnózy, je třeba zvážit řadu různých okolností než použít standartní postup. „Úspěšný lékař je ten, kdo svého pacienta vyléčí. Úspěšným vedoucím pracovníkem nebo manažerem je ten, jehož podnik prosperuje.“ (Drucker, P.F)

P. Drucker interpretoval management jako druh nové filozofie. Na rozdíl od F.W Taylora či G. Forda, kteří zastávali názor, že management je exaktní věda.

Přesunul důraz z produktivity na konečný výsledek, díky čemuž mohl rozvinout koncept „řízení podle cílů“. Zastával myšlenku, že management by měl začínat definováním cílů, poté definováním funkcí a principů. Zvláštností tohoto konceptu je řízení organizace skupinou manažerů, nikoliv však jedincem.

Rozumějme tedy managementem proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivní využití zdrojů daného podniku k dosažení stanovených cílů.

K dosažení těchto cílů je zapotřebí manažerských aktivit, které jsou součástí daného procesu řízení. V souvislosti s uskutečněním těchto cílů je důležité rozlišit výkonnost a efektivnost. Efektivnost ovlivňuje kvalitu, kdežto výkonnost ovlivňuje kvantitu.

Tuto rovinu můžeme vyjádřit definicí od K. Müllera: „*Managementem jsou tedy typické činnosti, které manager vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivace.*“ (K. Müller, Německo)

3.2 Manažer

Manažerem rozumíme pracovníka v určité organizaci, který byl na základě zvolení, pověření, jmenování zmocněn realizovat řídicí činnosti. Odpovídajícími kompetencemi pak aktivně řídí činnosti. Manažer by měl zvládnout více rolí, které jsou s vedením a řízením spojené. Je důležitým článkem k vybudování firemní kultury a přispívá pro její rozvoj.

Úkolem manažera je efektivně organizovat, vést, řídit a kontrolovat. K těmto dovednostem je důležitý důraz na provádění správných činností, spravedlivě, správným způsobem s minimálními náklady. K určení těchto činností slouží analýza 4E, kam zahrnujeme:

- účinnost – efficiency,
- účelnost – effectiveness,
- odpovědnost – ekvity
- hospodárnost – economy.

3.3 Postavení manažera v organizaci

Postavení manažera v organizaci můžeme rozdělit do 3 základních kategorií:

- 1) **Manažeři první linie** (lower management) – řadíme sem mistry, vedoucí výroby, vedoucí skladů. Svým postavením jsou o stupeň výš než výkonní pracovníci. Jsou zodpovědní za rozdělování práce, jejich plnění a následnou kontrolu. Získávají důležité informace od zaměstnanců a přicházejí s náměty na zlepšení. Rozsah zodpovědnosti manažerů první linie je na úrovni nejmenších organizačních jednotek.
- 2) **Manažeři střední linie** (middle management) - čttná skupina řídicích pracovníků, do které řadíme manažery závodu a vedoucí různých útvarů. Střední management je považován jako výkonný management. Hlavní činnosti manažerů střední linie je získání a poskytování informací
- 3) **Vrcholový manažeři** (Top management) – do vrcholového managementu řadíme nejvyšší řídicí pozice. Jejich kompetence a odpovědnosti mají rozsah na úroveň celého podniku či organizace. Přebírají na sebe zodpovědnost za podnik, koordinují a usměrňují chod podniku. Jejich hlavním úkolem je vytvářet hospodářskou politiku podniku. Řadíme sem ředitele společnosti, finančního ředitele, provozního ředitele. Zde záleží na velikosti organizace, kdy pro menší organizace platí, že vrcholový management zastává pouze ředitel společnosti.

3.4 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi označujeme činnosti, které jednotlivý manažeři vykonávají na určitých stupních managementu. Jejich úkolem je dosáhnout úspěšnosti. Funkci manažerů dělíme na následující oblasti:

1. Plánování
2. Organizování
3. Vedení lidí
4. Kontrola

3.4.1 Plánování

Plánování je rozhodovací proces a je jedním z nástrojů funkce manažera, kdy výsledkem této činnosti je dosažení budoucích vytyčených cílů. Při plánování se může manažer setkat s překážkami, mezi které řadíme změnu organizačního prostředí, osobní zájem manažera, nedostatečná znalost organizace, odpor ke změnám, efektivita plánování. Efektivním plánováním se zvyšuje celková efektivita organizace, zároveň se také provádějí úspěšné organizační změny a rozvíjí se osobnost manažera. Během plánování dochází ale také i k různým překážkám, které pak mohou zmíněnou efektivitu ovlivnit. Za překážku můžeme označit nedostatečnou znalost organizace či osobní zájem manažera. (Bělohlávek, 2006)

Z hlediska časového horizontu dělíme cíle organizace na strategické, operativní a taktické. Plánování strategické je důležitým prvkem pro marketing firmy, rozvoj lidských zdrojů či rozhodování o budoucích investicích. Strategické plánování je v horizontu 5 a více let a je na úrovni top managementu. Taktické cíle slouží k naplnění cílů strategických a bývají v horizontu jednoho až pěti let. Taktické plánování obsahuje podrobnější rozpracování strategie a probíhá na úrovni středního managementu. Operativní určení cíle používáme k plánování krátkého časového horizontu, méně než rok. Operativní cíle jsou vždy konkrétní a mají určenou zodpovědnou osobu. Vycházejí z taktického plánování a jsou na úrovni středního a nižšího managementu.

Pomocnou metodou pro stanovení cílů je metoda SMART. Je to technická metoda pro návrh cíle, která se uplatňuje především v rámci strategického řízení a řízení projektů.

Slovo SMART je akronymem pěti anglických slov, které usnadňují nadefinování daného cíle. (Lojda,2011)

- S – SPECIFIC (specifický) – cíl musí být přesně definován a musí být konkrétní.
- M – MEASURABLE (měřitelný) – splnění cíle musí být možné změřit. Měřením zjišťujeme, do jaké míry bylo cíle dosaženo.
- A – ACCEPTED (akceptovaný) – daný cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou.
- R – REALISTIC (reálný) – cíl musí být reálný a splnitelný v reálném čase.
- T – TIMED (časově ohraničený) – cíl musí mít jasný termín.

Důležitým krokem pro dosažení cílů je potřeba stanovit postupy, pomocí kterých lze daného cíle dosáhnout. Postup by měl být výhodný, efektivní. Špatnou volbou může dojít k ohrožení celého postupu. Manažer si v této fázi musí zvolit zdroje, pomocí kterých dosáhne stanoveného cíle. Pojem zdroj zde lze chápat jako materiální a lidské zdroje. Patří sem například materiální zabezpečení, informační zabezpečení, finanční prostředky, know – how.

Plánování je komplexní a náročný proces, který má vliv na celkovou firemní kulturu. Manažer musí klást důraz na důležitost plánování.

3.4.2 Organizování

Organizování je druhá ze základních manažerských činností. Podstatou organizování je efektivní rozdělení manažerských úkolů, které jsou nutné ke splnění cílů. Nejprve je nezbytné stanovit cíle a poté je potřeba vymezením vztahů mezi lidmi a prostředky za účelem splnění cílů. Organizování lze definovat jako cílevědomou činnost, kde je nutné uspořádat jednotlivé prvky systému, tak aby co nejvíce přispěly k dosažení stanovených cílů. Organizování je též o dělbu práce a vymezení vzájemných pracovních vztahů. Při rozdělování jednotlivých úkolů musí manažer umět rozdělit činnosti podle schopností, kdy každý jednotlivec disponuje odlišnou úrovní způsobilosti výkonu práce. Důležitým aspektem je vzájemná spolupráce a vztahy mezi zaměstnanci.

V organizacích se používají tyto organizační struktury:

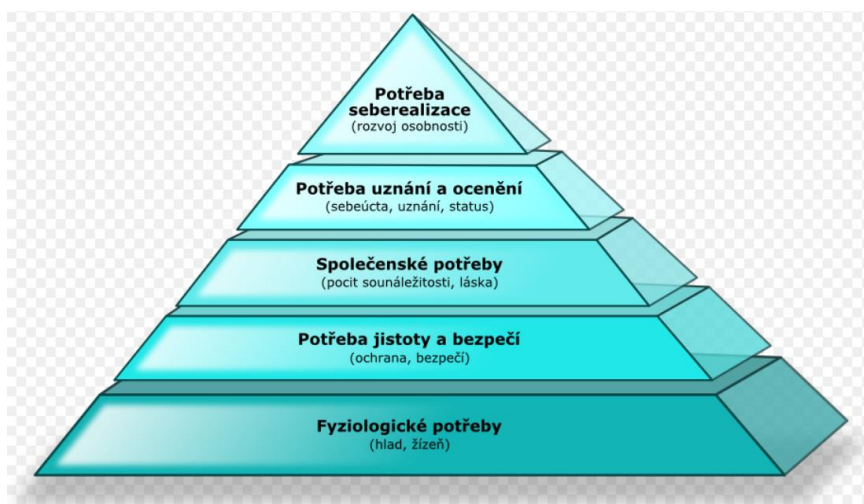
- **Funkčně organizační struktura** – tato struktura je tvořena větším počtem vedoucích pracovníků. Každý z pracovníků pak zodpovídá za všechny své podřízené. Vzhledem k tomu, že u této struktury dochází k rozporům v příkazech a dezinformacím v případě chybné komunikace mezi manažery, není tato struktura využívána často.
- **Liniová organizační struktura** – u této struktury je jeden vedoucí pracovník zodpovědný za své podřízené.
- **Liniově štábní organizační struktura** – tato struktura je tvořena jednoznačnou vazbou jednoho nadřízeného a podřízených. V rámci této struktury zde působí i štábní složka, která má na starost dohled a kontrolu podřízených. Nemá však vůči podřízeným rozhodovací pravomoc. Funkcí této složky je poradní.
- **Divizní organizační struktura** – v této struktuře jsou divize samostatné hospodářské jednotky v rámci organizace. Každá divize má vlastní organizační strukturu a společného nadřízeného.
- **Maticová organizační struktura** – zde je jasně definována odpovědnost za jednotlivé projekty a jednotlivé činnosti. (VEBER Jaromír; Základy managementu)

3.4.3 Vedení

Další z důležitých funkcí manažera je funkce vedení lidí. Hlavním úkolem manažera je ovlivňovat lidi takovým způsobem, aby výsledek jejich práce byl co nejkvalitnější a vedl k naplnění stanovených cílů. Manažer by měl mít schopnost vést lidi, usměrňovat je a umět s nimi spolupracovat. Správné vedení znamená také schopnost mluvit s lidmi, chválit je za úspěchy a motivovat. Důležití je v tomto případě i kritika. Manažer musí ale tyto aspekty umět vyhodnocovat a nemůže se přiklonit jen k jednomu z nich. Přiklonění jen z jednomu z aspektů může pak vést k negativnímu ovlivnění firemní kultury. Důležitá je autorita manažera, která umožňuje vůdcovskou roli. Pro správné vedení musí být manažer schopný přesvědčovat, usměrňovat a motivovat pracovníky k výkonu tak, aby organizace dosahovala určených cílů. (Arnold, 2012)

3.4.3.1 Motivace

Motivace je proces, který utváří cíle, postoje a chování člověka. Motivace je ovlivněna vnitřními a vnějšími faktory. Při správné aplikaci má motivace pozitivní vliv na výkonnost lidí. Manažer by tak měl být schopen správnou motivací vést lidi k vyšším výkonům. Motivace by měla vyplývat z potřeb jednotlivého zaměstnance. Potřeby se mohou lišit anebo mohou být hierarchicky uspořádány. Pro hierarchické uspořádání potřeb slouží Maslowa pyramida potřeb. Pyramida se skládá z 5 základních potřeb od nejnižší úrovně. Pyramida ukazuje, že je důležité uspokojit nejdříve potřeby základní úrovně a až poté postupně uspokojovat potřeby vyšší úrovně.



Obrázek č. 1. Maslowa pyramida, Zdroj: [Zdroj: https://ilonaklarika.cz/vase-nejcastejsi-dotazy-pri-praci-s-klikrem/](https://ilonaklarika.cz/vase-nejcastejsi-dotazy-pri-praci-s-klikrem/)

- Fyziologické potřeby – nacházejí se na nejnižším stupni pyramidy a jsou to základní tělesné potřeby.
- Potřeba jistoty a bezpečí – druhý stupeň pyramidy, kde po naplnění základních potřeb se člověk začne zabývat jistotou a bezpečím.
- Společenské potřeby – v této části se člověk zajímá o sociální potřeby, jako jsou pocit sounáležitosti.
- Potřeba uznání a ocenění – čtvrtý stupeň pyramidy je potřebný pro člověka z hlediska uznání od společenské skupiny.
- Potřeba seberealizace – každý člověk má potřebu se rozvíjet a využít své schopnosti pro další rozvoj.

Pro manažera jsou základními zásadami motivace:

- spravedlnost, nestrannost
- chválit před kolektivem, ale zároveň trestat mezi čtyřma očima
- vytvářet vhodné pracovní klima
- vytvářet prostor pro osobní rozvoj zaměstnance
- vázat odměnu na daný výsledek
- předcházet chybám

Samotný výkon zaměstnance závisí na jeho schopnostech, motivaci a podmínkách ve kterých odvádí svou práci. Pokud pracovník nedisponuje příslušnými schopnostmi, nemusí vždy zvýšená motivace vést k větším výkonům. Motivačními nástroji pro dosažení kvalitních výsledků krom mimoekonomických nástrojů, jako jsou pochvala a uznání, také ekonomické nástroje. Tyto nástroje v dnešní době dle výzkumů motivují zaměstnance nejvíce.

3.4.3.2 Styly vedení

Součástí manažerské práce představuje vztah vedoucího s podřízeným a vyplývá z osobních charakteristik manažera, z jeho autority, zkušeností a schopností. Moderní výzkumy ukazují, že jeden vedoucí by měl uplatňovat různé styly dle potřeb, dle charakteru okamžité situace, dle vážnosti rozhodnutí a dle toho, s kým jedná.

Styly vedení lze rozdělit do 4 kategorií na základě dvou kritérií.

1. kritérium je podle toho, kolik manažer dává druhým prostoru
2. kritérium je podle toho, jak je manažer při vedení aktivní

Kombinací těchto dvou kritérií vznikají 4 styly vedení:

a. Direktivní styl

Autoritativní styl vedení, kdy je manažer velmi aktivní a je orientován na sebe. Do samotného rozhodování vstupuje svými příkazy, používá ve svém projevu často osobu jednotného čísla.

b. Demokratický styl

Tento styl vedení dává prostor i druhým, pokud je manažer aktivní. Manažer v demokratickém stylu pokládá druhým otevřené otázky, zároveň přináší vlastní návrhy, které si nechává nakonec, aby neovlivňoval svým názorem ostatní. Používá 2.osobu množného čísla.

c. Liberální styl

Styl, kdy manažer nemusí být aktivní, stojí v pozadí, a přitom mu jde o jeho zájmy. Manažer v tomto stylu nechce přejímat rozhodování a drží se v pozadí.

d. Participativní styl

Hlavním rysem tohoto stylu je rozvoj týmové práce, kdy manažer stojí v pozadí a nechá prostor ostatním. Vytváří zároveň podmínky pro práci, nezasahuje do jejich práce, klade jim otázky a koučuje je. Vede diskuze o provedené práci. Dává zpětnou vazbu, co se mu na výsledcích líbí a na čem je potřeba zapracovat. Manažer s participativním stylem vedení dává vždy nejdříve prostor, do diskuzí nezasahuje a vede k rozvoji ostatních.

3.4.4 Kontrola

Manažerská funkce, jejichž cílem je identifikovat odchylky od plánu a navrhnout nápravná opatření k dosažení vytyčených cílů. Kontrolou se manažer snaží dosáhnout vytyčeného cíle a že práce, kterou zadal, se vyvíjí správným směrem. Samotná kontrola pak může vést k vytyčení dalších přidáných cílů v rámci opatření, nových rozhodnutí a motivačního systému. Podstatou samotné kontroly je posouzení reality s aktuálním stavem.

Proces kontroly můžeme rozdělit podle Vebera (2003) do následujících fází:

a) Získávání informací a jejich výběr pro kontrolu

Při kontrole je důležité mít přehled a sledovat vývoj. Získávání informací můžeme rozdělit do primárních a sekundárních informací. Primární informace získáváme přímým sledováním. Výhodou získávání informací tímto stylem je bezprostřední kontakt. Nevýhodou pak bývá, že kontrola nemůže být prováděna dlouhodobě, obsahuje tedy pouze část kontroly. Sekundární informace jsou získávány v podobě hlášení, reportů.

- b) Ověření správnosti získaných informací
Při kontrole je klíčové, aby obdržené informace byly správné, zda mají potřebné náležitosti. Prověřují se formální náležitosti dokumentů.
- c) Hodnocení kontrolovaných procesů
V této fázi se porovnává odlišnost od skutečného stavu se stanoveným kritériem.
- d) Závěry a návrhy
Tento krok pracuje s předchozím poznáním skutečnost, souvislosti, příčiny a podává se návrh pro další postup.
- e) Získání zpětné vazby
Po uplynutí stanové doby od realizace jsou kontrolovány navrhovaná nápravná opatření.

Cílem kontroly je jistota, že plány byly realizovány. V případě odchylek byly navrhnuty nápravná opatření. Kontrola by měla být hlavně efektivní a pružná. Manažeři by se měli vyvarovat neefektivní kontrole, kdy kontrola neodkryje příčiny odchylek od plánu a hodnota odchylek je menší než celkové úsilí vynaložené na kontrolu.

3.5 Kompetence manažera

Aby byly naplněny výše uvedené manažerské funkce jsou k tomu potřeba manažerské kompetence. Kompetence znamená schopnost dosáhnout předem stanoveného cíle. Manažerské kompetence znamenají především schopnost manažera vykonávat určitou činnost v daném čase, požadovaném rozsahu a kvalitě. (Lojda,2011)

Kompetence můžeme dělit na tři oblasti:

1. Technické– důležité především pro liniový management. Technické dovednosti jsou získané dovednosti například vzděláním, zkušenostmi a praxí. Využívají se při praktických činnostech.
2. Lidské – jedná se o schopnosti pracovat s lidmi, motivování lidí a schopnost vést pracovníky tvůrčím způsobem. Tento druh dovednosti se prolíná napříč všemi úrovněmi managementu.

3. Koncepční – kompetence využívané v top managementu. Top management se soustředí na dlouhodobější cíle a k tomu musí porozumět organizaci jako celku.

Kompetence manažera jsou vyjádřeny popisem jeho znalostí, postojů, dovedností a zkušeností.

Znalosti jsou v případě manažerů uchované informace o určitých jevech a pojmech z oblasti ekonomického, manažerského, technologického, podnikatelského prostředí

Odborné znalosti získává manažer především formou vzdělání nebo praxí. Nejvhodnější studium pro manažery je MBA – Master of Business Administration. Pro top manažery pak EMBA – Executive Master of Business Administration. U tohoto studia se ale počítá s dlouholetou praxí minimálně 10 let.

Existují i rozvojové programy pro manažery, které pomáhají manažerům k získání znalostí. Jsou realizovány prostřednictvím programového asistování, rotací práce a koučováním.

Praktické dovednosti získá manažer praxí. Dle Vebera (2009) jsou manažerské dovednosti o zvládnutí řídicích praktik jako jsou rozhodování, plánování, vedení a kontrola.

Postoje jsou predispozicí jedince pohlížet na svou práci a na ostatní. Postoj manažera se odráží v jeho chování. Odrážejí měřítko hodnot, která daná osoba uznává. Hodnoty jsou formovány celoživotními zkušenostmi člověka a kontakty v různém prostředí jako je škola, společnost, zaměstnání, kultury. Postoje je velmi těžké měnit, bývají často zaryté a změny lze dosáhnout dostatečnou vůlí a zájmu své postoje změnit.

Dovednosti jsou schopnosti věci dělat, aplikovat svoje postoje a znalosti. Do manažerských dovedností patří dovednosti odborně technické, obecné manažerské, analytické, komunikační, vůdcovské, organizační.

Zkušenosti jsou ukazateli kompetence. Záleží na vůli manažera učit se se znalostí nabraných praxí.

3.6 Manažerské dovednosti

Dovednosti jsou praktické návyky, které člověk získává a jsou spojeny se schopnostmi daného člověka. Je to individuální proces, který závisí na schopnosti přijímat praktické zkušenosti. Z hlediska manažerských aktivit lze vybrat následující dovednosti:

- Řízení lidských zdrojů – schopnost vést lidi, motivovat je, vyjednávat a delegovat,
- Dovednost osobního charakteru – sebereflexe, schopnost vést sám sebe, charisma, vlastní systém hodnot, cílevědomost, důslednost.
- Manažerské procesní dovednosti – umění komunikovat, hodnotit, zorganizovat čas, stanovit si priority
- Dovednosti technického řádu – know-how, znalost prostředí, odbornost.

Manažerských dovedností je celá řada. Existuje velké množství autorů, kteří se touto tématikou zabývají. Pro svoji bakalářskou práci jsem vybrala ty klíčové dovednosti, které se prolínají do praktické části bakalářské práce.

Top manažerské dovednosti jsou:

- Vedení lidí
- Komunikace
- Spolupráce a týmová práce
- Time management

3.6.1 Vedení lidí

Tato dovednost patří do měkkých dovedností a označují se také jako dovednosti lidí. Měkkými dovednostmi se označují proto, že je o něco těžší je definovat než technické dovednosti. Manažer by měl být empatický, trpělivý, komunikativní. Manažer, který tuto dovednost ovládá, pak je schopen využít potenciál jednotlivých zaměstnanců a zároveň vytvořit případně skupiny lidí, které spolu dobře fungují a přinášejí výsledek. Zaměřuje se na správnou motivaci lidí k práci, formuluje jasně své

úkoly, využívá silné stránky svých podřízených a zhodnocuje jejich odvedenou práci. Správným vedením lidí se snaží realizovat cíle dané organizace.

3.6.2 Komunikace

Schopnost komunikace je pro manažera velmi významná. Armstrong (2009) tvrdí, že z 80 % je práce manažera tvořena komunikováním. Nezbytnou částí komunikace je i zpětná vazba. Komunikace může být narušena různými aspekty, které pak vedou ke zkreslení informace.

U manažerů se setkáváme s dvěma druhy komunikace, a to ústní a písemná. U obou druhů komunikace může dojít k takzvanému informačnímu šumu a nepochopení sdílené informace. Do ústní komunikace vstupují emoce a neverbální komunikace, které mohou ovlivnit celkové sdělení určité informace. Pro odbourání této bariéry je dobré, aby manažer uměl zhodnotit situaci a přizpůsobit sdělení informace osobě, která má informaci zpracovat. Zpětná vazba pak manažerovi pomůže v tom, zda byla informace správně podána. U písemné formy komunikace je sdělování informací podstatně těžší, vzhledem k tomu, že samotné písemné vyjadřování mnohdy může vnést nepochopení. Písemná komunikace se používá ve formách předepsaných úkolů a pokynů.

3.6.3 Spolupráce a týmová práce

Tato dovednost pomáhá využít silné stránky jednotlivců a maximalizovat produktivitu organizace. V každé organizaci se určují týmy, které spolu navzájem komunikují a vytvářejí tak jednotnou koncepci, která vede k danému výsledku. Manažer má být schopný vést a zároveň spolupracovat s ostatními.

3.6.4 Time management

Čas je pro celou organizaci velmi důležitý a dovednost time managementu jsou neocenitelné. Řízení času je pro manažera extrémně důležitou dovedností. Správně nastavený Time management je velkým úskalím velké většiny manažerů. Využití technik Time managementu souvisí s efektivním využitím času, s osobním růstem a

rozvojem jednice. Cílem Time managementu je umožnit dosahování stanovených cílů, klade důraz na efektivitu výkonu a vypořádává se s podmínkami, které berou čas.

V Time managementu je rozdělen na čtyři generace, které vyjadřují jednotlivý vývoj celého Time managementu. První generace je takzvaná odškrtávací a má za úkol připomenout jedinci, které úkoly má vykonat. Odškrtávání jednotlivých bodů motivuje pak jedince k efektivnímu plnění dalších úkolů. Druhá generace je specifická tím, že klade důraz na to, kdy mají být jednotlivé úkoly realizovány formou záznamu v kalendáři či diáři. Třetí generace je zaměřena na otázku, jak mají být jednotlivé úkoly realizovány a jak má být dosaženo daných cílů. Poslední čtvrtá generace je založena na tom, že člověk si má uvědomit své priority a současně redukuje priority třetí generace.

Pro manažera je zásadní určovat priority a významnost úkolů, zároveň by si měl umět své priority nastavit sám a dát do popředí ty priority, které jsou významné a naléhavé. Ty méně významné či menší priority pak manažer může delegovat na ostatní s jasným zadáním a termínem. Manažer často dává vyšší prioritu úkolům, které dostane od nadřízených, ačkoliv se nemusí jednat o nejdůležitější úkol, který je potřeba splnit. V praxi se setkáváme s tím, že méně důležité úkoly se pak odkládají a není jim věnována taková priorita. Veber (2009) rozděluje úkoly do tří skupin:

1. V první skupině se nacházejí ty nejdůležitější úkoly, které manažer musí v nejbližší době splnit.
2. Do této skupiny spadají středně důležité úkoly, které manažer může delegovat podřízeným. Záleží na rozhodnutí manažera, jak budou tyto úkoly řešeny a komu budou delegovány. Předpoklad je, že budou splněny všechny úkoly z 1. skupiny.
3. Do této skupiny spadají nedůležité irelevantní úkoly, které se dostávají na řadu až po splnění úkolů z 1. a 2. skupiny.

Veber (2009) říká, že je vhodné se v Time managementu soustředit na činnosti a dodržovat níže uvedená pravidla pro správné zvládnutí této dovednosti:

- Pracovat s časovou rezervou.
- Vždy dokončit započatou práci.
- Nepřeskakovat mezi jednotlivými činnostmi.
- Připravit se kvalitně na složité věci.

3.6.4.1 Techniky Time managementu

Pro zvládnutí Time managementu existuje celá řada podpůrných metod a technik pro zvládnutí této dovednosti. Jednou z technik bývá vytvořit si časový snímek dne. Ten slouží jako pomůcka, aby si manažer uvědomil, kolik času věnuje jednotlivým činnostem. Umožňuje odhalit časové ztráty a zda celková náplň práce je vhodně rozložena. Časový snímek lze vytvořit jak pro pracovní dobu, tak pro celý den. Tuto metodu může manažer použít i v rámci svých podřízených ke zjištění vytíženosti jednotlivých pracovníků.

Další technikou Time managementu je Paretovo pravidlo, která říká, že 20 % vynaloženého času vede k 80 % výsledků. (Lojda, 2011, s.46) Paretovo pravidlo počítá s chybovostí a říká tedy, že ačkoliv může manažer vynaložit energii na odvedenou práci pouze z 20 %, pak výsledek, kterého dosáhne i tak, odpovídá 80 % očekávaného cíle. Ze statistického hlediska pak lze tímto pravidlem uspokojit většinu zadaných požadavků.

Obdobným principem jako je Paretovo pravidlo je pravidlo ABC, které je založeno na stanovení priorit 15:65. Z uvedeného poměru vyplývá, že vynaložením malého úsilí v podobě 15 % může být dosaženo velkého výsledku 65 %. V time managementu se dá tato technika interpretovat tak, že 15 % je nutných na vynaložení daného cíle, dalších 30 % k danému úspěchu významně nepřispívá a zbývajících 50 % je vynaloženo na činnosti, které také přispívají k dosažení cíle, ale nejsou rozhodující. (Lojda, 2011, s.46)

Tabulka 1: Význam a časová náročnost činností

Získaná hodnota	65 %	20 %	15 %
	velmi důležité úkoly	důležité úkoly	nevýznamné úkoly
Časová náročnost	15 %	20 %	65 %

Zdroj: (Lojda, 2011, s. 46)

Time management je jedna z nejtěžších dovedností, které manažer musí ovládat, Existuje spousta školení a workshopů, kde manažery učí správnému zvládnání této dovednosti různými taktikami a metodami a je jen na manažerovi, jaká z těchto metod a taktik mu je pak nejbližší.

4. Analytická část

V analytické části bakalářské práce jsou pospány výsledky dotazníkového šetření. Na základě vzniklých výsledků jsou vyvozeny návrh na zlepšení pro manažery.

Jako metoda výzkumu byla použita technika dotazníkového šetření, při které je mířeno k zaměstnancům na manažerských pozicích a je zaměřeno na vlivy, které působí na osobnost manažera, tak i na jeho vlastní názory a preference, temperament osobnosti, používaný styl řízení a uplatňování týmové práce. Využita byla znalost podnikového prostředí Grupo Antolin Turnov (4 roky praxe) a Benet Automotve (1 rok praxe).

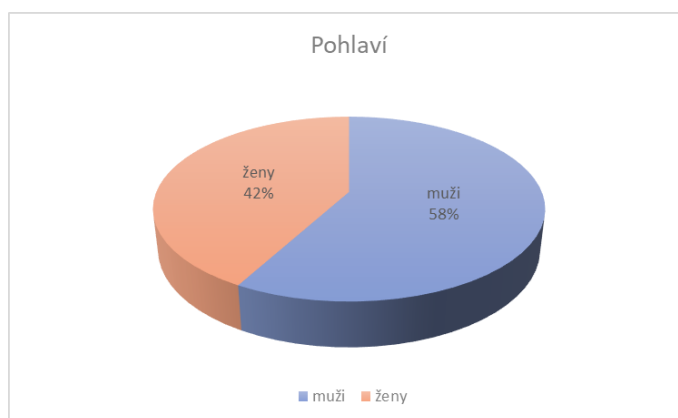
Dotazník byl tvořen na základě teoretické části této bakalářské práce a byl položen celkem 50 -ti respondentům z obou zmiňovaných podniků z řad manažerů. Respondenti byly také tázány na věk, dosažené vzdělání, pohlaví. Dotazníky byly předány osobně tištěnou formou. Zároveň byly s manažery kvality v obou podnicích provedeny rozhovory.

4.1 Výsledky dotazníkové šetření

Jako první byly vyhodnoceny otázky, kterými lze respondenti zařadit do jednotlivých kategorií, abychom znali obecnou charakteristiku dotazovaných respondentů.

První otázka měla zjistit pohlaví respondentů

Otázka 1: Vaše pohlaví?

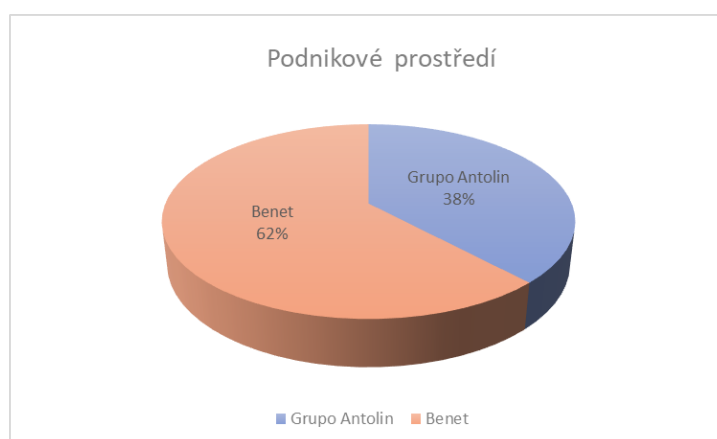


Graf. č. 1: Určení pohlaví, Zdroj: Vlastní

Graf č. 1 znázorňuje pohlaví dotazovaných respondentů, přičemž z grafu je viditelné, že více dotazovaných bylo z celkového počtu 50 ti respondentů 58 % mužů a 42 % žen.

Další otázka směřovala na konkrétní podnikové prostředí respondentů.

Otázka č. 2: V jakém z jmenovaných podniků pracujete?

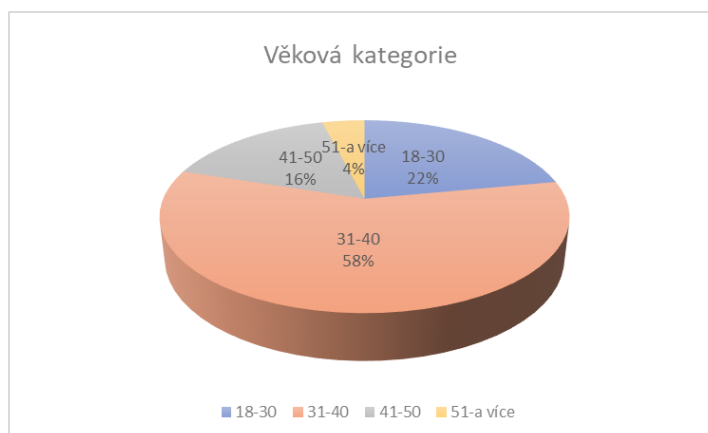


Graf č.2: Podnikové prostředí, Zdroj: Vlastní

Z grafu č. 2 je zřejmé, že více dotazovaných respondentů bylo v podniku Benet a to 62 %, v počtu jednotlivých respondentů je poměr Benet Grupo 31: 19 dotazovaných.

Třetí otázkou dotazníků zjistíme průměrný věk respondentů.

Otázka č. 3: Jaký je Váš přibližný věk?



Graf č.3: Věková kategorie, Zdroj: Vlastní

Z grafu č.3, který nám znázorňuje věkové kategorie respondentů lze vyčíst, že průměrný věk respondentů je ve věku 31–40 let, čemuž odpovídá 58 % z celkového množství. Lze tedy říci, že většina respondentů jsou manažeři střední věkové kategorie. Druhou početnou skupinou jsou responceti ve věku 18–30 let, kteří zaujímají z celkového počtu dotazovaných 22 %. Věková hranice 41–50 let je se svými 16 % z celkového počtu dotazovaných je na třetím místě. Nicméně tímto dojít k zjištění, že z celkového počtu dotazovaných manažerů je převážná většina spíše středního věku. Nejméně početnou skupinou je pak věková kategorie 51 a více, která tvoří jen 4 % z celku.

Čtvrtou otázkou byly respondenti tázáni na nejvyšší dosažené vzdělání. Otázkou chceme zjistit, jakou úroveň vzdělání mají respondenti na manažerských pozicích.

Otázka č.4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf č.4: Nejvyšší dosažené vzdělání, Zdroj: Vlastní

Graf č. 4 nám ukazuje, že 64 % z dotazovaných respondentů mají na manažerských pozicích vysokoškolské vzdělání, základní vzdělání pak neměl nikdo z respondentů. Vysokoškolské vzdělání magisterské mělo z celkového počtu 20 % respondentů. 16 % z respondentů má středoškolské vzdělání s maturitou. Lze tedy konstatovat, že na manažerské pozici jsou manažeři s převážně vysokoškolským vzděláním.

Pátá otázka navazuje na 4 otázku ohledně dosaženého vzdělání a chutí dále se vzdělávat v rámci managementu.

Otázka č.5: Máte manažerský titul (MBA, EMBA)?

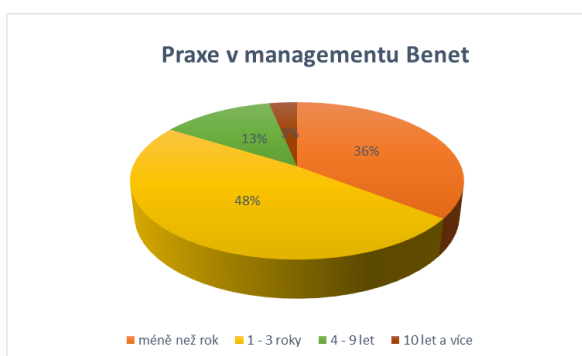


Graf č.5: Manažerský titul, Zdroj: Vlastní

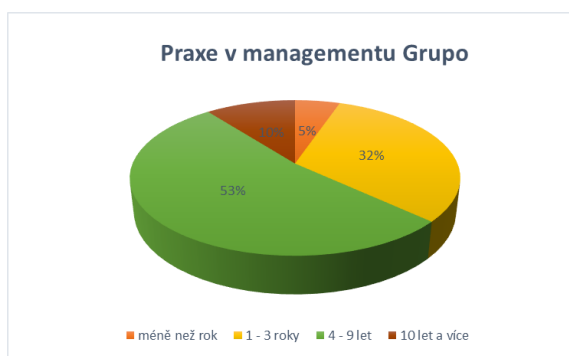
Graf č. 5 nám ukazuje, že jen 16 % z dotazovaných má manažerský titul MBA nebo EMBA. Můžeme tedy říci, že pro manažerskou pozici v obou podnicích není kladen důraz na manažerský titul.

V otázce č. 6 jsou respondenti dotazováni na délku v praxe v jednotlivých podnicích.

Otázka č. 6: Jaká je Vaše praxe v managementu?



Graf č.6 Praxe v managementu Benet, Zdroj: Vlastní



Graf č. 7: Praxe v managementu Grupo, Zdroj: Vlastní

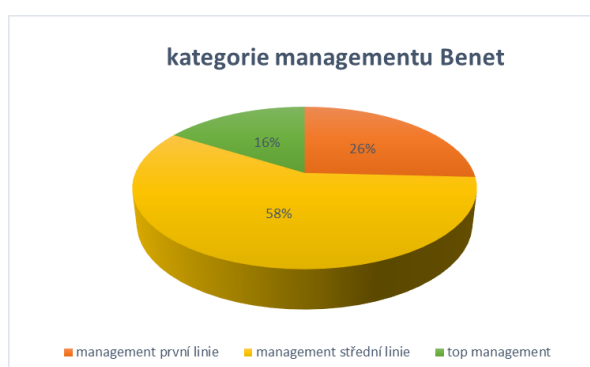
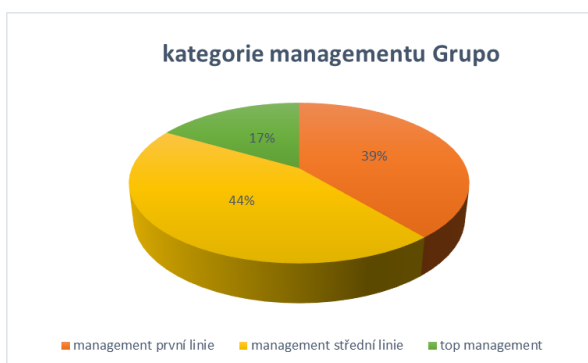
Zde bylo vyhodnocení rozděleno na jednotlivé podniky, kdy můžeme vidět rozdíl v jednotlivém podniku. Graf č. 6 Praxe v managementu Benet nám ukazuje, že je převážná většina manažerů 48 % z celkového počtu respondentů pracujících v podniku Benet na pozici manažera 1–3 roky a zároveň 30 % respondentů je na pozici manažera

méně jak rok, kdežto v podniku Grupo je 53 % z respondentů pracujících v Grupo na manažerské pozici 4–9 let.

Lze tedy z jednotlivých grafů vyvodit, že v podniku Benet je větší fluktuace manažerů než v podniku Grupo.

Další otázkou byli respondenti dotazováni na jejich pracovní zařazení.

Otázka č. 7: V jaké kategorii managementu pracujete?

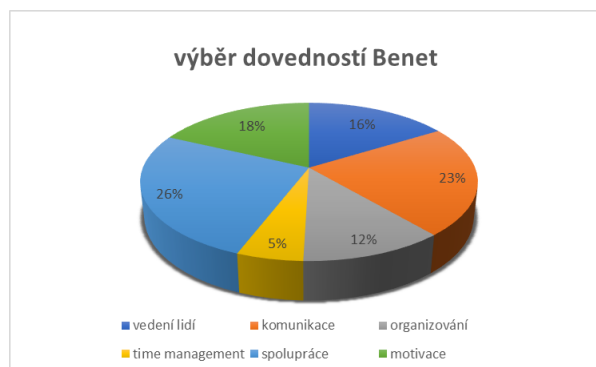
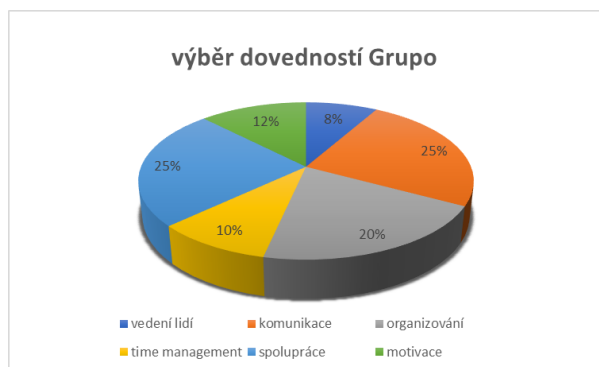


Graf č. 8: Kategorie Managementu Grupo, Zdroj: Vlastní Graf č. 9: Kategorie Managementu Benet, Zdroj: Vlastní

Z grafů č. 8 a 9 vyplývá, že nejpočetnější skupina manažerů z obou podniků je zahrnuta do managementu střední linie, u podniku Grupo 44 % ,podniku Benet 58 %. Další početnou skupinou obou podniků jsou pak manažeři v managementu první linie. Top management je obsazen v podniku Grupo 17 % a v podniku Benet 16 %.

Otázkou č. 8 respondenti museli vybírat z dovedností, které využívají v rámci své pozice. Respondenti měli možnost vybrat více dovedností. U respondentů v podniku Grupo bylo 73 odpovědí a v podniku Benet 111 vybraných odpovědí.

Otázka č. 8: Jaké z vypsaných dovedností využíváte v rámci své kompetence?



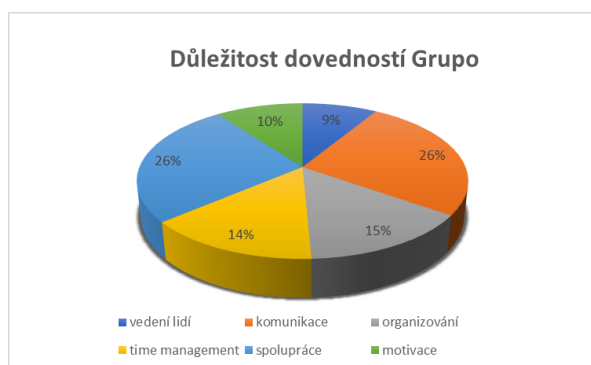
Graf č. 10: Dovednosti Grupo, Zdroj: Vlastní

Graf č. 11: Dovednosti Benet, Zdroj: Vlastní

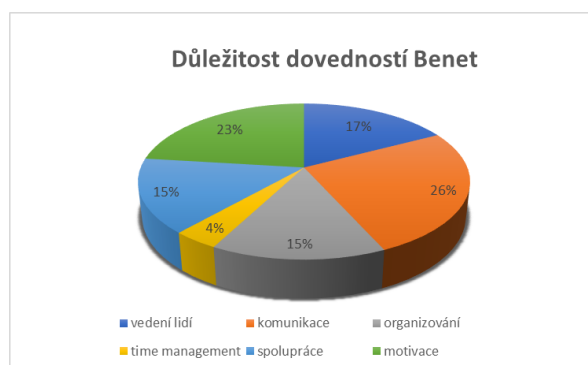
Z grafů č. 10 a 11 lze zjistit, že manažeři v podniku Grupo používají nejvíce dovednosti spolupráce a komunikace, které mají z celkového počtu shodných 25 %, kdežto v podniku Benet více používají dovednost spolupráce (26 %) a komunikační dovednost mají s 23 % na druhém místě. Třetí dovednost je u jednotlivých podniků též rozdílná. Respondenti v podniku Grupo využívají jako třetí dovednost více organizování (20 %), oproti tomu respondenti v podniku Benet kladou větší důraz na motivaci lidí (18 %). Dovednost organizovat mají respondenti z podniku Benet až na předposledním místě s 12 % z možného výběru. Na posledním místě jako nejméně využívaná dovednost je pro respondenti z podniku Grupo vedení lidí s 8 %, oproti tomu respondenti v podniku Benet nejméně využívají Time management (5 %).

V otázce č. 9 vybírali respondenti důležitost jednotlivých manažerských dovedností. Respondenti mohli označit více odpovědí. Vybraných dovedností bylo u respondentů podniku Grupo 69 a podniku Benet 104.

Otázka č. 9: Jaké z vypsanych dovedností jsou pro manažera podle Vás důležité?



Graf č.12: Důležitost dovedností Grupo, Zdroj: Vlastní



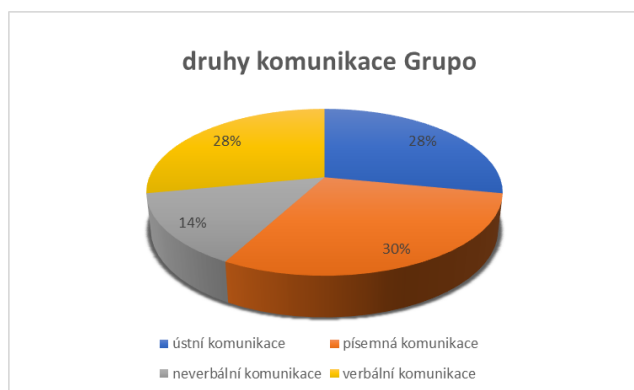
Graf č. 13: Důležitost dovedností Benet, Zdroj: Vlastní

Oproti vyhodnocení otázky č. 8 je z grafů č. 12 a 13 vidět, že na prvním místě v obou případech je dovednost komunikace, která má shodně 26 %. Druhé místo zaujímá v podniku Grupo shodně společně s komunikací spolupráce. Naopak v podniku Benet respondenti kladou větší důležitost motivaci, která má 23 % z celkového počtu označených odpovědí. Další příčky v rámci důležitosti se v obou podnicích liší. Respondenti podniku Grupo kladou střední důležitost dovednostem organizování (15 %) a Time management (14 %), na poslední pozici v žebříčku důležitosti pak mají

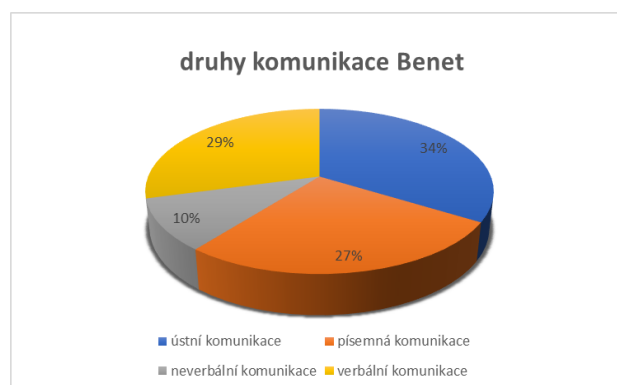
motivaci (10 %) a vedení lidí (9 %). Oproti tomu respondenti v podniku Benet mají v žebříčku důležitosti na stejné úrovni organizování, spolupráci a vedení lidí. Nejmenší důležitost označují respondenti Time management (4 %).

Další otázka se zabývala formou komunikaci mezi manažery a podřízenými, jaké formy komunikace používají.

Otázka č. 10: Které formy komunikace používáte?



Graf č. 14: Druhy komunikace Grupo, Zdroj: Vlastní

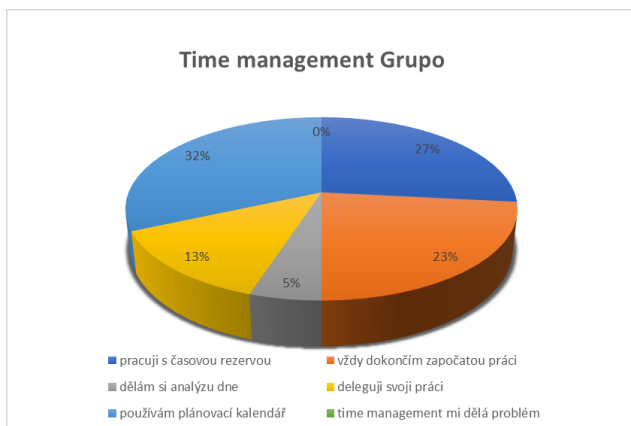


Graf č.15: Druhy komunikace Benet, Zdroj: Vlastní

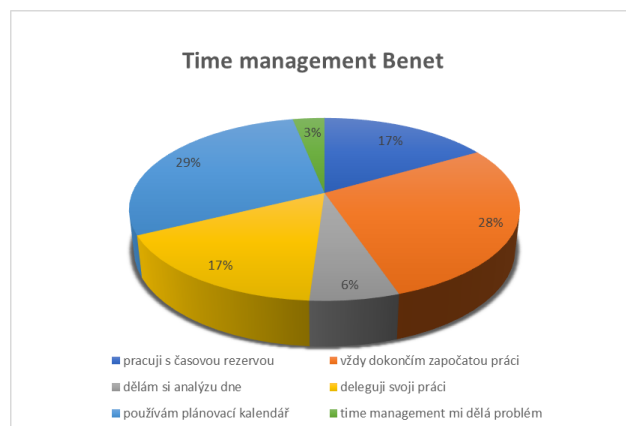
Graf č. 14 ukazuje, že respondenti v podniku Grupo používají více písemnou formu komunikace (30 %) než v podniku Benet, kde více používají ústní formu komunikace (34 %), graf č. 15. z grafů vyplývá, že respondenti z jednotlivých podniků mají rozdílné formy komunikace.

Poslední otázkou dotazníkového šetření byla otázka Time Managementu, kde respondenti mohli znovu vybrat z vícero nabízených odpovědí. Respondenti podniku Grupo měli 60 vybraných odpovědí, respondenti Benet 96 odpovědí.

Otázka č. 11: Jaké zásady využíváte v rámci Time managementu?



Graf č. 16 Time management Grupo, Zdroj: Vlastní



Graf č. 17: Time management Benet, Zdroj: Vlastní

Největší důraz v rámci Time managementu kladou respondenti podniku Grupo na použití plánovacího kalendáře pro zvládnutí Time managementu. 32 % respondentů vybralo tuto možnost nejčastěji, tu samou odpověď vybrali jako nejčastější i respondenti podniku Benet (29 %). Druhá nejčastější odpověď se u respondentů obou podniků liší. Respondenti Grupa označili jako druhou nejčastější odpověď, že pracují v rámci Time managementu s časovou rezervou, odpovědělo tak 27 % z dotazovaných. Respondenti Benet vybrali jako druhou prioritu Time managementu, že svoji práci vždy dokončí (28 %). Tuto odpověď mají respondenti Grupa až na třetím místě s 23 %. Z grafů vidíme, že problém s Time managementem mají respondenti pouze v podniku Benet, v podniku Grupa dle vyhodnocení žádný z respondentů problém nemá.

V rámci analýzy a vyhodnocení jsem požádala manažera kvality v podniku Benet o vypracování snímku pracovního týdne, který je označen obrázkem č. 2.

Benet Automotive - Snímek pracovního týdne					
	Pondělí	úterý	středa	čtvrtek	pátek
8:00-9:00	ranní meeting šrotační komise	ranní meeting šrotační komise	ranní meeting šrotační komise	ranní meeting šrotační komise	ranní meeting šrotační komise
9:00-10:00	denní meeting hala C	denní meeting hala C	denní meeting hala C	denní meeting hala C	denní meeting hala C
10:00-11:00	FMEA . Pokládka	JHV Meeting Linka SMC	CFK Spiegel B10-C9 Regelgrund	Industrialization project and sales	Quality review
11:00-12:00	SE battery Cover Projektová schůzka BMW zákazník	Project review battery Cover BMW PT/Cz Team	Projektreview BMW SE 12	Projektová schůzka AUDI/Porsche/AMG	Supplier Carcoustic - regularly meeting
12:00-13:00		Změnová komise		BMW - Battercover - Quality issues	
13:00-14:00	R@D porada	8D quality meeting	Projekt Review BMW/AUDI	Supplier review	Clever - IT
14:00-15:00	Projektová dokumentace	Technologická porada	Projektreview VW group	Layout	Supplier CFK status
15:00-16:00	Nové projekty	Porada manažerů BA	Plant Tour	SMP Mexiko review	Blokační sklad
16:00-17:00					

Obr. č. 2: Snímek pracovního týdne manažera kvality podniku Benet, Zdroj: Vlastní

Z obrázku č.2 můžeme pozorovat, že pracovní týden manažera kvality je velmi obsáhlý a nabitý. Převážná většina dne je tvořena různými schůzkami, které je potřeba správným Time managementem vyhodnotit a naplánovat, případně některé ze schůzek, dle priorit a důležitosti delegovat na podřízené pracovníky. Je také důležité si najít v časovém harmonogramu čas na plnění úkolů. Takovýto pracovní týden, který na obrázku č. 2 vidíme, může mít vliv na jednotlivé dovednosti manažera, kdy je na manažera kladen nátlak.

4.2 Analytické šetření formou rozhovoru

Druhou část analytického šetření posloužil rozhovor s manažerem z oblasti top managementu. Před započatím rozhovoru byl dotazovaný seznámen s výzkumem, jeho cílem a povahou a ujištěn, že poskytnuté informace nebudou zneužity a budou použity výhradně pro potřeby této bakalářské práce.

Rozhovor byl rozdělen na tematické okruhy, a to na okruh otázek osobní povahy (věk, vzdělání, pohlaví), druhý okruh zahrnoval otázky podobné dotazníkovému šetření a třetí okruh pak byl zaměřen na individuální názor.

4.2.1 Údaje o respondentovi

Pan Kamil, ředitel podniku Benet Automotive, vystudoval magisterský titul a letos mu bude 51 let. Na pozici Top manažera je již 5 rokem a za sebou má letité zkušenosti s manažery v rámci Automotive nejen v podniku Benet, ale i v dalších firmách, díky kterým jeho praxe v oboru je již 19 let. Aktuálně vede tým 7 manažerů střední linie a 10 manažerů první linie. Titul MBA nemá, nicméně zúčastnil se několika kurzů pro manažery ke zvýšení své kvalifikace.

4.2.2 Zpracování dat

V této části byly respondentovi položeny otázky stejného rázu jako u dotazníkového šetření, kdy byl respondent dotazován, jaké manažerské dovednosti využívá ve své praxi. *„Nejvíce asi využívám v rámci své pozice vedení lidí a organizování. Time management mi řídí moje asistentka, aby se mi nestávalo, že mám v jeden čas naplánováno více schůzek. Často se mi také stává, že jsou některé schůzky delší a pak jen přebíhám z jednoho meetingu na druhý. Myslím si, že hodně využívám přímou komunikaci s lidmi, kdy po jednotlivých lidech chci jasné informace a zároveň, když třeba něco nevyjde v termínu, tak říct narovinu, že úkol nestihli splnit.“*

Další otázkou jsem se respondenta ptala na to, jaké naopak očekává dovednosti od svých manažerů. *„Od svých manažerů očekávám hlavně organizaci jejich práce a umět rozhodnout a vést lidi. Důležitá je celková osobnost manažera, jak k lidem přistupuje, jak se k nim chová a zda se nebojí jít do výroby a zeptat se operátorů. Manažer, který bude sedět jen u stolu a dělat tabulky, pro mě není efektivní. Manažer musí znát svůj proces a také schopnosti svých podřízených, která pak správně využije ke splnění úkolů.“*

Třetí oblastí rozhovoru byly otázky z praxe a individuální názor. Dle dotazníkového šetření vyšlo, že je v podniku velká fluktuace manažerů, proto byla jedna

z otázek směřována na fluktuaci manažerů. „Aktuálně u nás manažer vydrží rok, maximálně dva. Vím, že to není ideální stav, ale ne každý zvládne pozici manažera.“

Další otázka směřovala na důvod odchodu manažerů. „Manažer má standartně půlroční praxi, kdy první měsíc se rozkoukává a další už je na něj vyvinut nátlak ze všech stran. Je jen na něm, jak se s nátlakem popere. Sám musím čas od času také vyvinout nátlak, abych si otukal, jak se daný manažer chová v určitých situacích. Důvodem odchodu pak většinou bývá nezvládnutí stresové prostředí a nezvládnutí organizace své práce.“

Na otázku správné motivace manažerů odpověděl respondent takto: „Motivace tady v Benetu je převážně finanční, máme tu také nastaveny půlroční pohovory s nadřízenými, takzvané hodnotící pohovory, kde je možné se o práci jednotlivce pobavit a stanovit tak cíle pro další období. To si myslím, že je jednou z motivací.“ Hodnotící protokol s nadřízeným je součástí příloh bakalářské práce.

Jenou z posledních otázek byla otázka sebehodnocení respondenta, kdy byl dotazován, co by chtěl v rámci svých manažerských dovedností zlepšit. „Vím, že mám problém, že jsem někdy až moc osobní a že tím ztrácím svoji autoritu. Zároveň chci, aby podřízení věděli, že můžou kdykoliv přijít a obrátit se na mě. Bohužel sám někdy vnímám, že ztrácím tím post ředitele firmy.“

4.3 Metody hodnocení pracovníků v podniku Benet

V rámci zpětné vazby od zaměstnanců používá Benet hodnotící pohovor, který je pravidelně vyhodnocován personálním oddělením. Jednou za půl roku má tak každý zaměstnanec možnost sednout si se svým nadřízeným a vyhodnotit jednotlivé dovednosti. Hodnotící pohovor je přílohou č. 3 této bakalářské práce. Obsahem hodnotícího pohovoru jednotlivé dovednosti, schopnosti zaměstnance jako je pracovní tempo, Schopnost odolávat zátěži, organizace práce, schopnost rozhodovat, schopnost komunikace, schopnost spolupráce v týmu, ochota předávat zkušenosti, iniciativa, otázky kvalifikace. Jednotlivé odpovědi pak mají stupnici škály hodnocení od 1 do 5, kdy se pak jednotlivé body sčítají.

2. SCHOPNOST ODOLÁVAT ZÁTĚŽI

- | | | |
|--|---|--------------------------|
| - velmi odolný i při vysokých požadavcích na práci | 1 | <input type="checkbox"/> |
| - odolný proti běžné i vyšší zátěži | 2 | <input type="checkbox"/> |
| - normální práce ho nezatěžuje | 3 | <input type="checkbox"/> |
| - občas naráží na vlastní hranice zátěže | 4 | <input type="checkbox"/> |
| - často vzdává snahu o splnění běžných úkolů | 5 | <input type="checkbox"/> |

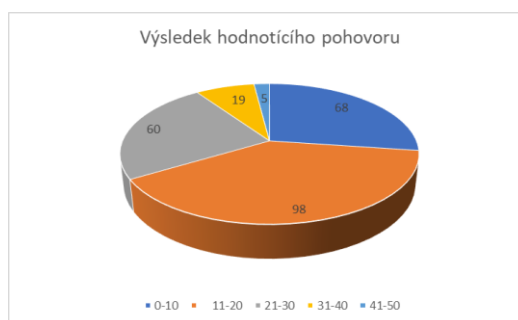
3. ORGANIZACE PRÁCE

- | | | |
|--|---|--------------------------|
| - vynikající a samostatná, vždy správné určení priorit | 1 | <input type="checkbox"/> |
| - na dobré úrovni, malé rezervy v určení priorit | 2 | <input type="checkbox"/> |
| - s pomocí zvládá určit priority a organizovat práci | 3 | <input type="checkbox"/> |
| - někdy nedovede vhodně organizovat práci | 4 | <input type="checkbox"/> |
| - často nedovede organizovat práci, určovat priority | 5 | <input type="checkbox"/> |

Obr. č. 3: Hodnotící pohovor Benet, Zdroj: Benet Automotive

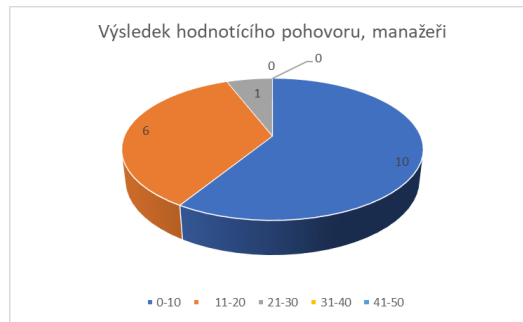
Na základě počtu bodů pak je vyhodnoceno, zda zaměstnanec je vhodný pro výkon vyšší funkce či nikoliv. V hodnotícím pohovoru je dále vyhodnocení úkolů stanovených pro minulé období a stanovení úkolů pro další hodnotící období. Kdy nadřizený společně s podřízeným stanovují cíle na další období.

Vyhodnocení hodnotících pohovorů podniku Benet. Uskutečněných pohovorů bylo celkem 250 napříč všemi odděleními a všemi pozicemi. Nejméně bodů lze získat 10 a nejvíce 50.



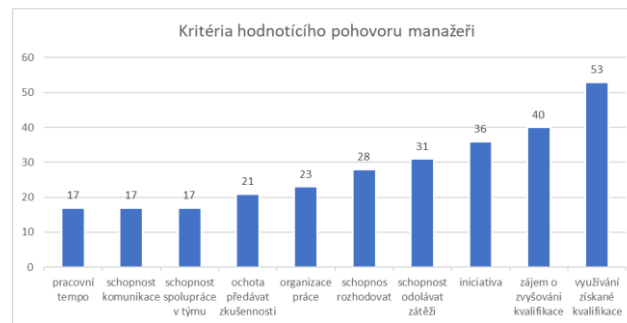
Graf č. 18: Výsledek hodnotícího pohovoru, Zdroj: Vlastní

Graf č. 18 nám ukazuje, kolik bodů jednotlivá kritéria obdrželi celkově napříč podnikem. Kdy 0-10 je nejlepší hodnocení a 41–50 nejhorší hodnocení. Nejlepší hodnocení tak mělo 68 respondentů, hodnocení 11-20 mělo 98 respondentů z celkových 250. 5 respondentů z celkového počtu pak mělo nejhorší hodnocení v rozmezí 41–50 bodů.



Graf č. 19: Výsledek hodnotícího pohovoru manažeři, Zdroj: Vlastní

V Grafu č. 19 byly hodnoceni pouze manažeři středního managementu a top managementu v podniku Benet. Celkem 17 respondentů. Pohovory manažerů dopadly podstatně lépe než celkové pohovory v podniku Benet. Nejvíce manažerů dostalo hodnocení v rozmezí 0-10. 6 manažerů pak rozmezí 11-10 bodů.



Graf č. 20: Kritéria hodnocení pohovoru manažeři, Zdroj: Vlastní

Z posledního grafu č.20 analyzováno šetření je patrné, že respondenti v podniku Benet dávají větší důraz na pracovní tempo, schopnost komunikace a schopnost spolupráce v týmu, nejméně pak vyhodnotili zvyšování a využití získané kvalifikace.

5. Návrhová část

Na základě uskutečněného dotazníkové šetření, rozhovoru a následné interpretace získaných informací lze formulovat závěry a navrhnout možná doporučení.

Ze získaných výsledků vyvozují, že respondenti čili manažeři mají v obou podnicích přijatelné manažerské dovednosti. Zároveň však mají rezervy v jednotlivých dovednostech, obzvláště pak v dovednosti Time managementu. Z provedeného výzkumu zcela jasně vyplývá, že podnik Benet má problém s velkou fluktuací manažerů, kterou částečně ovlivňuje velký tlak na manažery, který je vyvíjen i ze strany top managementu. S tímto tvrzením je spojená hypotéza, že ředitel podniku nemá dostatečnou autoritu u podřízených manažerů a dovednost vedení lidí je jedním z problémů, na kterém doporučují zapracovat. Zde se také potvrzuje, že na manažerských pozicích hraje velkou roli osobnost manažera a jeho vlastní názory a preference. Návrhem by mohlo být zlepšení komunikace písemnou formou, která se v podniku Grupo dle dosažených výsledků osvědčuje lépe a může být jedním z lepších komunikací mezi manažery. Podnik Grupo má na základě analyzovaných výsledků také lepší komunikaci a spolupráci mezi manažery, která může vést k lepšímu klimatu v organizaci.

Manažeři v obou podnicích přikládají největší důraz na komunikaci, která může být klíčová pro manažerské dovednosti a která může být vhodným řešením na odstranění zmíněných problémů obou podniků.

Na základě výsledků analýzy doporučují pro liniové střední manažery zvážit možnost školení Time managementu v obou podnicích, obzvláště pak v podniku Benet. Také doporučují, aby se více zaměřili na plánování času obecně a na samostatnou přípravu a delegování úkolů. K plánování času jsou vhodné zmíněné snímky pracovního týdne nebo například plánovací kalendáře, které pomáhají rozvrhnout den a rozdělit úkoly dle důležitosti a naléhavosti. Pro zvládnutí Time managementu by bylo vhodné, obzvláště v podniku Benet absolvovat školení, které by mohlo přispět k zvládnutí této dovednosti.

Z průzkumu samotného podniku Benet vyplývá, že hodnotící pohovory mohou pomoci podniku analyzovat nedostatky a zaměřit se tak na jejich zlepšení. Doporučují pravidelné vyhodnocování těchto hodnotících dotazníků, které by mohly pomoci s fluktuací manažerů. Jejich vyhodnocení považují za důležité a efektivní. Stanovení půlročních cílů v hodnotícím pohovoru považují za dostačující a přínosné. Tuto metodu také doporučují aplikovat v podniku Grupo, kde takovéto pohovory probíhají pouze ústní formou a jednou ročně. Podniku Grupo

také doporučuji více uplatňovat metody týmové práce, které se v podniku Benet osvědčují a jsou na prvním místě v hodnocení.

Dle mého názoru je velmi důležité, aby se manažeři v průběhu své praxe zlepšovali v jednotlivých dovednostech, zároveň aby dokázali přijmout kritiku a aby dokázali zhodnotit své dovednosti a využít je k dalšímu rozvoji. Nedílnou součástí je pak týmová práce, která pomáhá odbourat negativní dovednosti a má přínos pro celkovou efektivitu organizace.

Osobně si myslím, že v rámci automotive je nejdůležitější zvládnutí stresu a nátlaku, který je dle zkušenosti vskutku velký. Doporučuji oběma podnikům školení na zvládnání krizových a stresujících situací. Eliminují se tím pak negativní dopady na manažerské dovednosti.

6. Závěr

Téma bakalářské práce s názvem *Manažerské dovednosti* bylo vybráno především z důvodu důležitosti manažerských dovedností v oblasti Automotive, kde mohou jednotliví manažeři uplatnit své dovednosti a pracovat na zdokonalení svých nedostatků.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, jaké z dovedností jsou v oblasti Automotive klíčové a jaké sami manažeři považují za důležité, jaké používají metody a přístupy v rámci své praxe. Zároveň bylo cílem bakalářské práce navrhnout postupy rozvoje manažerských dovedností ke zlepšení úrovně řízení ve zvolených subjektech. Provedením analýzy manažerských dovedností pomocí šetření byla odůvodněna fluktuace na pozici manažera. Cíl této práce se podařilo naplnit díky provedení výzkumu v analytické části, kde jsou interpretovány výsledky dotazníkových šetření a rozhovoru.

Zajímavým zjištěním také bylo, že převážná většina manažerů v oblasti automotive má nedostatky v oblasti Time managementu.

Doporučené návrhy se nacházejí ve třetí části této bakalářské práce.

7. Seznam použitých zdrojů

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002, 586 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] KOONTZ, H.;WEILHRICH H.; Management. Victoria Publishing., 1993. 659 s. ISBN 9788085605457.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František et al. *Management*, Brno: Computer Press, 2006, 724 s. ISBN 80-251-0396x.
- [4] VEBER, J, *Management*, Praha: Management Press, 2. vydání, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [5] VEBER, J., *Základy managementu*. 2. vyd., Praha: Fortuna. 2003. 136 s. ISBN 80- 7168-654-9.
- [6] LOJDA, J., *Manažerské dovednosti*, Praha: Grada Publishing, 2011. 181 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [7] DRUCKER, Peter F a Joseph A MACIARIELLO. *Drucker každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: management Press, 2006, 431 s. ISBN 80-7261-140-2.
- [8] ARNOLD, Frank. *Management: učíme se od těch nejlepších*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 385 s. ISBN 978-80-7357-2.
- [9] HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, 1. vyd., 128s ISBN 978-80-247-2475-1.
- [10] SCOTT, B.,Söderberg, S., *Umění řídit*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 1.vyd., 151 s. ISBN 80-85865-18-1.
- [11] BELZ, Horst a Marco SIEGRIST. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. Vyd. 3. Praha: Portál, 2015. s. 165-167. ISBN 978-80-262-0846-4.
- [12] KUBEŠ, Marián, Roman KURNICKÝ a Dagmar SPILLEROVÁ. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 80-247-0698-9.

[13] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Druhé, aktualizované vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80- 7380-230-1.

[14] KNOBLAUCH, Jörg,Wöltje, 2008. *Time management – Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha, Grada Publishing a.s.105s. ISBN 80–247–1440-X

[15] KNOBLAUCH, Jörg,Wöltje, 2012. *Time management – Mějte svůj čas pod kontrolou*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 206s. ISBN 978–80–247–4431–5.

8. Seznam obrázků, grafů, tabulek a zkratk

Obr. č.1	Maslowa pyramida.....	16
Obr. č.2	Snímek pracovního týdne manažera kvality podniku Benet.....	31
Obr. č.3	Hodnotící pohovor Benet.....	34
Tabulka č. 1	Význam a časová náročnost činnosti.....	22
Graf č. 1	Určení pohlaví.....	23
Graf č.2	Podnikové prostředí.....	24
Graf č.3	Věková kategorie.....	24
Graf č.4	Nejvyšší dosažené vzdělání.....	25
Graf č.5	Manažerský titul.....	26
Graf č.6	Praxe v managementu Benet.....	26
Graf č.7	Praxe v managementu Grupo.....	26
Graf č.8	Kategorie manažerů Grupo.....	27
Graf č.9	Kategorie manažerů Benet	27
Graf č.10	Dovednosti Grupo.....	27
Graf č.11	Dovednosti Benet	27
Graf č.12	Důležitost dovedností Grupo.....	28
Graf č.13	Důležitost dovedností Benet	28
Graf č.14	Druhy komunikace Grupo.....	29
Graf č.15	Druhy komunikace Benet	29
Graf č.16	Time management Grupo.....	30
Graf č.17	Time management Benet.....	30
Graf č.18	Výsledek hodnotícího pohovorů Benet.....	30
Graf č.19	Výsledek hodnotícího pohovoru manažerů	34
Graf č.20	Kritéria hodnocení pohovoru.....	35

Příloha 1. Dotazník

1. Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

2. V jakém z jmenovaných podniků pracujete?

- a. Grupo Antolin
- b. Benet Automotive

3. Jaký je Váš přibližný věk?

- a. 18-30
- b. 31-40
- c. 41-50
- d. 51 a více

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. Základní
- b. Středoškolské
- c. Vysokoškolské s bakalářským titulem
- d. Vysokoškolské s magisterským titulem nebo vyšší

5. Máte manažerský titul (MBA, EMBA)?

- a. ANO
- b. NE

6. Jaká je Vaše praxe v managementu?

- a. 10 let a více
- b. 4-9 let
- c. 1-3 roky
- d. Méně než 1 rok

7. V jaké kategorii managementu pracujete?

- a. Top management
- b. Střední management
- c. Management první linie

**Jaké z vypsanych dovedností využíváte v rámci své kompetence?
(můžete vybrat vícero odpovědí)**

8.

- | | |
|--------------------|-----------------|
| a. Vedení lidí | d. Spolupráce |
| b. Komunikace | e. Motivace |
| c. Time management | f. Organizování |

**9. Jaké z vypsanych dovedností jsou pro manažera podle Vás důležité?
(můžete vybrat vícero odpovědí)**

- | | |
|--------------------|-----------------|
| a. Vedení lidí | d. Spolupráce |
| b. Komunikace | e. Motivace |
| c. Time management | f. Organizování |

**10. Které formy komunikace používáte?
(můžete vybrat vícero odpovědí)**

- | | |
|------------|---------------|
| a. Ústní | c. Verbální |
| b. Písemná | d. Neverbální |

**11. Jaké zásady využíváte v rámci Time managementu?
(můžete vybrat vícero odpovědí)**

- a. Pracuji s časovou rezervou
- b. Dělán si analýzu dne
- c. Používám plánovací kalendář
- d. Vždy dokončím započatou práci
- e. Deleguji svoji práci
- f. Time management mi dělá problém

Příloha č. 2 – Rozhovor

H: Kolik Vám je let:

K: „*Letos mi bude 51 let.*“

H: Jaké máte vzdělání?

K: „*Mám magisterský obor.*“

H: A máte i manažerský titul?

K: „*Nemám, zatím mi přišlo, že ho ke své práci nepotřebuje. Prošel jsem ale školením manažerů, které s myslím, že hodně pomůže*“

H: Jak dlouho působíte v Benetu na pozici ředitel?

K: „*Už pátým rokem.*“

H: Kolik pod sebou máte aktuálně manažerů?

K: „*Ted' momentálně mám 7 manažerů v top managementu a 10 dalších managerů, kteří spíše běhají po výrobě. Není to moc, ale i tak to někdy stačí, aktuálně ještě budu nabírat lean managera, který aktuálně chybí.*“

H: Jaké manažerské dovednosti podle Vás využíváte v rámci své pozice?

K: „*Nejvíce asi využívám v rámci své pozice vedení lidí a organizování. Time management mi řídí moje asistentka, aby se mi nestávalo, že mám v jeden čas naplánováno více schůzek. Často se mi také stává, že jsou některé schůzky delší a pak jen přebíhám z jednoho meetingu na druhý. Myslím si, že hodně využívám přímou komunikaci s lidmi, kdy po jednotlivých lidech chci jasné informace a zároveň, když třeba něco nevyjde v termínu, tak říct narovinu, že úkol nestihli splnit.*“

H: A dostanete tyto informace?

K: „*Jak kdy, někdy mi přijde, že se snaží z odpovědi jenom vykroutit.*“

H: Co od svých manažerů očekáváte?

K: „*Od svých manažerů očekávám hlavně organizaci jejich práce a umět rozhodnout a vést lidi. Důležitá je celková osobnost manažera, jak k lidem přistupuje, jak se k nim chová a zda se nebojí jít do výroby a zeptat se operátorů. Manažer, který bude sedět jen u stolu a dělat tabulky, pro mě není efektivní. Manažer musí znát svůj proces a také schopnosti svých podřízených, která pak správně využije ke splnění úkolů.*“

H: Jak vnímáte, že v Benetu je velká fluktuace manažerů?

K: „*Aktuálně u nás manažer vydrží rok, maximálně dva. Víím, že to není ideální stav, ale ne každý zvládne pozici manažera. Je to psychicky náročná pozice, a ne každý se na tuhle pozici hodí. Taky se říká, že člověk na těchto pozicích vydrží aktivně maximálně 3 roky*“

H: Jaký je důvod odchodů manažerů v tak krátké době?

K: „*Manažer má standartně půlroční praxi, kdy první měsíc se rozkoukává a další už je na něj vyvinut nátlak ze všech stran. Je jen na něm, jak se s nátlakem popere. Sám musím čas od času také vyvinout nátlak, abych si oťukal, jak se daný manažer chová v určitých situacích. Důvodem odchodu pak většinou bývá nezvládnutí stresové prostředí a nezvládnutí organizace své práce.*“

H: Myslíte si, že motivujete správně tedy manažery?

K: „*Motivace tady v Benetu je převážně finanční, máme tu také nastaveny půlroční pohovory s nadřízenými, takzvané hodnotící pohovory, kde je možné se o práci jednotlivce pobavit a stanovit tak cíle pro další období. To si myslím, že je jednou z motivací.*“

H: Jiná motivace se zde neuplatní?

K: „*Neosvědčila se mi, finance v dnešní době jsou stěžejní.*“

H: Jsou nějaké dovednosti, které byste chtěl v rámci sebe sama zlepšit?

K: „*Vím, že mám problém, že jsem někdy až moc osobní a že tím ztrácím svoji autoritu. Zároveň chci, aby podřízení věděli, že můžou kdykoliv přijít a obrátit se na mě. Bohužel sám někdy vnímám, že ztrácím tím post ředitele firmy.*“

H: Myslíte si, že nemáte u svých podřízených autoritu?

K: „*Snážím se, aby ve mně neviděli nepřítele, aby za mnou přišli když, je potřeba, ale zároveň vyžadují splnění úkolů. Když jsou porady, je vidět, jak moje slovo nemá už takovou váhu. U nově příchozích je vidět, jak zpočátku mají v sobě respekt z toho, že jsem ředitel, ten ale pak po nějaké době slábně.*“

H: Co tedy byste chtěl na sobě zlepšit?

K: „*Dobrá otázka, rád bych zlepšil dovednost komunikace a vedení lidí.*“

H: Poslední otázka, co říkáte na hodnotící pohovory?

K: „*Jsem rád, že u nás něco takového funguje, bohužel nefunguje pak zpětná vazba a lessons learned. Poučení z chyb tu nefunguje, tak jak bych chtěl. Nerad bych, aby tyhle hodnotící pohovory, byly jen formalitou, ale aby dávali smysl.*“

Příloha č. 3 formulář pro hodnotící pohovor podniku Benet

Jméno, příjmení hodnoceného	
Oddělení	
Pracovní pozice hodnoceného	

KRITÉRIA A STUPNĚ HODNOCENÍ *

***vybraný stupeň označte X**

1. PRACOVNÍ TEMPO

- úkoly zvládá vždy včas i s určitou rezervou 1
- úkoly zvládá ve stanoveného termínu i přes okolní potíže 2
- normální pracovní tempo, občas potřebuje více času 3
- obvykle potřebuje více času, někdy úkoly nezvládne nebo s chybami 4
- často úkoly nezvládá 5

2. SCHOPNOST ODOLÁVAT ZÁTĚŽI

- velmi odolný i při vysokých požadavcích na práci 1
- odolný proti běžné i vyšší zátěži 2
- normální práce ho nezatěžuje 3
- občas naráží na vlastní hranice zátěže 4
- často vzdává snahu o splnění běžných úkolů 5

3. ORGANIZACE PRÁCE

- vynikající a samostatná, vždy správné určování priorit 1
- na dobré úrovni, malé rezervy v určování priorit 2
- s pomocí zvládá určit priority a organizovat práci 3
- někdy nedovede vhodně organizovat práci 4
- často nedovede organizovat práci, určovat priority 5

4. SCHOPNOST ROZHODOVAT

- rozhoduje vždy samostatně, včas a správně na vysoké úrovni 1
- rozhoduje obvykle správně a v odpovídajícím čase 2
- občas má opožděná rozhodnutí 3
- často si neví rady 4

- nerozhodný, dělá chybná rozhodnutí 5

5. SCHOPNOST KOMUNIKACE

- na velmi vysoké úrovni, efektivní, věcná, jasná, srozumitelná 1

- odpovídá požadavkům vykonávané práce 2

- někdy se projeví malá nedorozumění 3

- časté problémy s komunikací 4

- nedovede se srozumitelně vyjádřit 5

6. SCHOPNOST SPOLUPRÁCE V TÝMU

- velmi dobře a rád pracuje v týmu, je aktivní a oblíbený/á 1

- zapojuje se, když to situace či kolegové vyžadují 2

- přizpůsobí se názoru druhých, spolupracuje po vyzvání 3

- raději pracuje sám 4

- nedovede a nemá zájem spolupracovat 5

7. OCHOTA PŘEDÁVAT ZKUŠENOSTI

- automaticky a ochotně sdílí své znalosti a zkušenosti 1

- poradí nejbližším kolegům 2

- předává zkušenosti podle vykonávané funkce 3

- předává zkušenosti pouze na vyzvání 4

- odmítá předávat zkušenosti 5

8. INICIATIVA

- má zájem o nové pracovní úkoly a podílí se na zlepšování, změnách 1

- zajímá se aktivně o pracovní úkoly, přichází s novými nápady 2

- preferuje zajímavé pracovní úkoly, nerealizuje změny 3

- s připomínkami přijímá nové pracovní úkoly 4

- nezajímá se, neplní pracovní úkoly 5

9. ZÁJEM O ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE

- aktivně vyhledává možné formy zvyšování kvalifikace, samostudia 1

- má zájem o zvyšování kvalifikace 2

- respektuje nutné požadavky na zvyšování kvalifikace 3

- kvalifikaci si zvyšuje jen pokud je vyžadována 4

- odmítá si zvyšovat kvalifikaci 5

10. VYUŽÍVÁNÍ ZÍSKANÉ KVALIFIKACE

- plně uplatňuje získanou kvalifikaci v praxi 1

- občas využívá získanou kvalifikaci 2

- využívá získanou kvalifikaci v nutných případech 3

- zřídka využívá získanou kvalifikaci 4

- nevyužívá získanou kvalifikaci 5

ZÁVĚR HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

CELKEM BODŮ

CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZAMĚŠTNANCE

- vhodný pro výkon vyšší funkce

- splňuje nároky pro výkon zastávané funkce

- nutnost zlepšení výkonu zastávané funkce

- nesplňuje předpoklady pro výkon zastávané funkce

VYHODNOCENÍ ÚKOLŮ STANOVENÝCH PRO MINULÉ HODNOTÍCÍ OBDOBÍ

ÚKOL	SPLNĚNÍ

STANOVENÍ ÚKOLŮ PRO DALŠÍ HODNOTÍCÍ OBDOBÍ

ÚKOL	TERMÍN SPLNĚNÍ
