

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**MANAŽERSKÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI**

**Michal Vrtiška**

**Vedoucí práce: prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

**© 2012 ČZU v Praze**

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok 2009/2010

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Michal Vrtiška**

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze  
čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Manažerské znalosti a dovednosti**

### Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Seznam použitých zdrojů
7. Přílohy

Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- BAY, R. H., Účinné vedení týmu. 1.vyd.,Praha: Grada Publishing,2000, ISBN: 80-247-9068-8  
BRADBURY, A., Manažerské dovednosti - jak ovlivňovat druhé. 1. vyd.,Praha: Computer Press,2001, ISBN: 80-7226-380-3  
BĚLOHLÁVEK, F., Jak řídit a vést lidi. 1. vyd.,Praha: Computer Press,2000, ISBN: 80-7226-308-0  
KOTTER, J. P., Vedení procesu změny, Praha: Management Press,2000, ISBN: 80-7261-015-5  
KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence : způsobilosti výjimečných manažerů. 1. vyd.,Praha : Grada,2004, ISBN: 80-247-0698-9  
LEDNICKÝ, V. A KOL., Manažerské dovednosti, Karviná: SU OPF,2004, ISBN: 80-7248-229-7  
NĚMEC, P., Public relations. Praxe komunikace s veřejností. 1.vyd.,Praha: Management Press,1996, ISBN: 80-85943-20-4  
PROKOPENKO, J. a kol., Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1.vyd.,Praha: Grada Publishing,1996, ISBN: 80-7169-250-6  
TEPPER, B. B., Manažerské znalosti a dovednosti. 1.vyd.,Praha: Grada Publishing,1996, ISBN: 80-7169-347-2  
ŠULEŘ, O., Zvládáte své manažerské role?, Praha : Computer Press,2002, ISBN: 80-7226-702-7  
ŠULÉŘ, O., Manažerské techniky I. 1.vyd., Olomouc: Rubiko,1995, ISBN: 80-85839-06-7  
ŠULÉŘ, O., Manažerské techniky II. 1.vyd., Olomouc: Rubiko,1995, ISBN: 80-85943-19-0

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
.....  
Vedoucí katedry



  
.....  
Děkan

V Praze dne: 15. 1. 2010

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 6.4.2012

---

## Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za pomoc při vypracování této diplomové práce.

Stejně tak patří mé poděkování Ing. Martinu Wienerovi a Ing. Davidu Cubinkovi za jejich ochotu pomoci mi s praktickou částí této práce.

# MANAŽERSKÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

---

## MANAGERIAL KNOWLEDGE AND SKILLS

### Souhrn

Diplomová práce se zabývá problematikou manažerských znalostí a dovedností. Je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou.

Obsahem teoretické části je literární rešerše. V rámci ní jsou na základě odborné literatury vymezeny důležité pojmy a představena daná problematika.

Praktická část je zaměřena na konkrétní znalosti a dovednosti dvou manažerů. Jedná se o vysoce postavené manažery dvou nadnárodních společností, Hewlett – Packard s.r.o. a Telefonica O2 s.r.o. Pomocí dotazníkového šetření byly zjišťovány jejich nabyté znalosti a dovednosti, a to jak hodnocením jich samotných, tak hodnocením od jejich podřízených a kolegů. Praktická část je doplněna také o poznatky získané díky strukturovaným rozhovorům s oběma manažery, které v mnoha případech nabízí vysvětlení daných hodnocení.

Získané informace jsou podrobně analyzovány a pro větší přehlednost znázorněny v tabulkách a grafech. Výsledky dávají hodnoceným manažerům možnost vlastní sebereflexe, na základě které mohou podpořit svůj další osobní rozvoj.

### Summary

This diploma thesis analysis managerial skills and abilities. It is divided into theoretical and practical part.

Within first, theoretical part, this subject is introduced based on literature and key terms are defined.

Second, practical part, is focused on particular knowledge, skills and abilities of two assessed managers. Both are rather high positioned managers within two corporations – Hewlett-Packard s.r.s and Telefonica O2 s.r.o. Using prepared questioner particular skills and abilities are assessed. To get comprehensive assessment this questioner was provided to manager itself, his subordinates and his colleagues. Practical part is further enhanced by findings coming from structured talks with both managers, which in some cases helps better understand assessment outcomes.

Given outcomes are analysed and presented in form of tables and graphs to provide more clarity. Final findings are summarized and provide managers informations for better self-knowledge and aim for their further personal development.

**Klíčová slova:** Manažer, znalost, dovednost, komunikace, motivace, personalistika, osobní rozvoj, delegování, manažerský styl

**Keywords:** Manager, knowledge, skill, communication, motivation, human resources, personal development, delegation, managerial style

## OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. Cíl a metodika.....	10
2.1. Cíl práce .....	10
2.2. Metodika .....	10
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
3.1. Management .....	12
3.2. Manažer.....	12
3.2.1. Kompetence manažera .....	13
3.2.2. Znalosti .....	13
3.2.3. Dovednosti .....	14
3.2.4. Schopnosti a vlastnosti.....	16
3.2.5. Autorita .....	17
3.3. Manažerské funkce.....	18
3.3.1. Plánování .....	18
3.3.2. Organizování.....	22
3.3.3. Personalistika .....	25
3.3.4. Vedení .....	30
3.3.5. Kontrolování .....	32
3.4. Manažerské styly vedení .....	34
3.4.1. Autokratický styl.....	35
3.4.2. Demokratický styl.....	36
3.4.3. Liberální styl .....	36
3.5. Manažerská mřížka .....	37
3.6. Řízení podle cílů .....	41
3.6.1. Jak by měly cíle vypadat .....	41
3.6.2. Proces řízení podle cílů.....	42
3.7. Komunikace v organizaci.....	44
3.8. Osobní rozvoj manažera.....	45
4. PRAKTICKÁ ČÁST .....	47
4.1. Osobnost manažera .....	47



4.1.1.	Manažerský styl .....	48
4.1.2.	Silné a slabé stránky manažera .....	52
4.2.	Hodnocení manažerů.....	54
4.2.1.	Osobní rozvoj.....	54
4.2.2.	Autorita .....	56
4.2.3.	Komunikační dovednosti .....	58
4.2.4.	Motivační dovednosti .....	60
4.2.5.	Personální dovednosti .....	62
4.2.6.	Sociální dovednosti.....	66
4.2.7.	Organizační dovednosti .....	67
4.2.8.	Řízení podle cílů .....	69
4.3.	Vyhodnocení výsledků manažerských dovedností .....	70
4.3.1.	Výsledky Ing. Martin Wiener .....	72
4.3.2.	Výsledky Ing. David Cubinek .....	76
5.	ZÁVĚR.....	80
6.	SEZNAM LITERATURY.....	83
6.1.	Seznam tabulek .....	85
6.2.	Seznam obrázků .....	85
6.3.	Seznam grafů.....	85
7.	přílohy.....	86

## 1. ÚVOD

Z odborné literatury je zřejmé, jak se průběžně vyvíjely názory na management. V dřívější době, desítky let zpátky, byl za nejdůležitějšího člověka v podniku považován jeho vlastník. Ten obvykle spojil svou roli vlastníka s funkcí manažera podniku. Postupem času, kdy se nároky na manažery neustále zvyšovaly, začaly společnosti prosazovat trend najímání profesionálních manažerů. Dnes si již lze stěží představit velkou fungující společnost, která by efektivně fungovala bez manažerů či organizační hierarchické struktury.

V době, která se vyznačuje vysokou konkurenčností, jsou právě manažeři nejdůležitějšími osobami v podniku. Takovými, kteří rozhodují o úspěchu či neúspěchu dané společnosti. Samozřejmě tomu odpovídá jejich finanční ohodnocení, které je ovšem na druhou stranu vykoupeno velkou mírou odpovědnosti. Příběhy úspěšných manažerů jistě mohou být mnoha lidmi záviděny, ale práce na manažerské pozici není pro každého.

Za úspěšným manažerem stojí jeho znalosti, schopnosti a dovednosti získané buď díky zkušenostem, nebo prostřednictvím sebevzdělávání. Právě osobní rozvoj manažera, díky kterému neustále čerpá nové informace, je klíčem k úspěchu každého z vedoucích pracovníků.

## **2. CÍL A METODIKA**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané znalosti a dovednosti dvou manažerů velkých společností a získané výsledky následně porovnat s hodnocením od jejich přímých podřízených a kolegů a rozdíly mezi hodnoceními zanalyzovat. Analýza rozdílů hodnocení může být manažerem využita jako zpětná vazba, která mu poskytne informace, na které oblasti svých dovedností by se měl prioritně soustředit.

Dílním cílem je identifikace nejpoužívanějších manažerských stylů obou manažerů a zjištění, zda, a případně jak, se preference těchto stylů odráží v jednotlivých manažerských dovednostech nebo postupech.

### **2.2. Metodika**

Informace pro tvorbu první část práce – literární rešerši – byly čerpány z literárních zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Výzkum v praktické části vychází především z dotazníku, ve kterém respondenti hodnotili manažerské dovednosti. Dotazník byl rozdán 3 skupinám respondentům. První skupinu tvořili samotní manažeři, kterých se dotazník týkal. Hodnotili tedy samy sebe. Druhá skupin se skládala z přímých podřízených těchto manažerů (u obou manažerů hodnotilo 5 přímých podřízených) a třetí skupina byla tvořena kolegy obou manažerů, kteří jsou na stejné hierarchické úrovni jako samotní manažeři (Ing. Wienera hodnotilo 7 jeho kolegů, Ing. Cubinka 6 kolegů). Dotazník, který vyplňovali samy zkoumaní manažeři a jejich podřízení byl rozdělen na 7 oblastí, dotazník vyplňovaný kolegy na 5. Důvodem byl fakt, že by kolegové ze svého postavení nebyli schopni hodnotit 2 z oblastí. V každé oblasti bylo uvedeno několik tvrzení a úkolem respondenta bylo pomocí známek 1 - 5 uvést, jak s daným tvrzením souhlasí (1 – naprosto nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3- nemohu souhlasit ani nesouhlasit, 4 – spíše souhlasím, 5 – naprosto souhlasím). Výsledky byly získány aritmetickým průměrem odpovědí, ale svou vypovídající hodnotu měly i škály rozptylu odpovědí u každého tvrzení. Dotazník byl rozeslán pomocí emailu pod slibem anonymity pro podřízené a kolegy.

Dalším zdrojem informací byl strukturovaný rozhovor, který byl proveden s oběma manažery. Manažerům byly e-mailem poslány otázky a oni tak měli možnost si odpovědi dopředu připravit. Později proběhla osobní setkání s oběma manažery, každé setkání trvalo zhruba 2 hodiny.

Oba manažeři byli také požádáni o vyplnění testu manažerských stylů. Jednalo se o manažerskou mřížku GRID od autorů Blakea a Moutonové, která byla v tomto případě převzata od Jaromíra Řezáče. V testu bylo 36 tvrzení a každé z nich bylo doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentovaly rozdílné manažerské hodnoty. Úkolem každého z respondentů bylo rozdělit mezi dvě varianty tři body, v závislosti na tom, která z variant je mu bližší. Výsledkem testu bylo zjištění, jaké manažerské styly používá manažer nejčastěji.

Praktická část byla rozdělena na 3 části. První část se věnovala představení osobnosti manažera a zjištění manažerského stylu, který preferuje. Tato část vycházela z výsledků testu manažerských stylů a informací získaných prostřednictvím strukturovaného rozhovoru.

Druhá část byla zaměřena na analýzu výsledků hodnocení jak samotných manažerů, tak hodnocení od jejich podřízených a kolegů. V této části je vždy na začátku každé kapitoly popsán přístup obou manažerů k dané oblasti dovedností a následně rozebrány zajímavé výsledky, které hodnocení přineslo.

Třetí částí je souhrnná analýza výsledků jednotlivých oblastí a z ní vyplývající návrhy na zlepšení.

### **3. LITERÁRNÍ REŠERŠE**

#### **3.1. Management**

Slovo management je možné odvodit od anglického slovesa „to manage“, které v překladu znamená vést, řídit, spravovat, ovládat. V českém jazyce odpovídá nejlépe slovu management český termín řízení. V dnešní době je management chápán jako nezbytná součást jakékoli organizace.

Management se zabývá řízením a provozováním lidských organizací a zajišťováním toho, aby lidé patřící k organizaci pracovali společně na splnění jejích cílů. Management je často popisován jako „dělání věcí s lidmi a prostřednictvím lidí.“ (Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996)

#### **3.2. Manažer**

Manažer je člověk, který řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace. V minulosti byla řídicí funkce převážně spjata s vlastnictvím podniku. Roman Zuzák (Zuzák, 2007) dává za příklad některé významné osobnosti (Baťa, Ford), které ještě v prvních desetiletích 20. století stáli v čele velkých podniků jako vlastníci i jako manažeři. Jak ovšem uvádí autoři Prokopenko a Kubr (Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996), nedlouho poté došlo k oddělení těchto dvou funkcí (manažer a vlastník) a byl nastolen trend placených zaměstnanců, kteří vykonávají práci manažera. Většina firem je v současné době řízena lidmi, kteří se nepodílí na jejich vlastnictví, případně vlastní jen relativně malou část. Výjimku tvoří malé nebo rodinné firmy, kde může být tato dvojrole (vlastník – manažer) zachována.

Postupem času se vyvíjel pohled na manažery a s ním také definice jejich hlavních činností. Henri Fayol definoval na začátku 20. století manažera jako člověka, jehož hlavní činností je plánování, organizování, koordinování a kontrola. Luther Gulick shrnul v roce 1937 povinnosti manažera do zkratky POSDCORB (plánování, organizování, výběr a umístování pracovníků, vedení, koordinování, výkaznictví a rozpočtování). Jiní autoři kladou důraz také na řešení problémů, rozhodování, řízení změn, tvorbu vizí budoucnosti,

vedení lidí, motivování, inovování, realizace, reprezentování společnosti a podobně (volně dle Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996).

Ke konci 20. století rozdělili autoři Koontz a Weihrich (Koontz, Weihrich, 1993) manažerskou činnost do 5 hlavních funkcí: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování, s tím, že hlavní manažerskou činností na všech organizačních stupních je řízení. Z této definice dnes vychází převážná většina autorů.

Charakter a obsah řídicí práce manažera klade specifické nároky na profil jeho osobnosti. Jak uvádí Vladimír Provazník (Provazník, 2002), práce manažera má v současné době mnoho aspektů (technické, technologické, ekonomické, organizační, sociální a psychologické).

### **3.2.1. Kompetence manažera**

V dnešní době, kdy konkurence na trhu práce je stále větší, si firmy vybírají na post řídicích pracovníků pouze ty nejzkušenější a nejschopnější. Právě schopnost manažera vykonávat určitou funkci a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti se nazývá kompetencí manažera.

Tato kompetence lze rozdělit na několik složek. Matthias Nöllke (Nöllke, 2004) uvádí dvě hlavní kompetence:

- umění jednat s lidmi,
- orientované myšlení na výsledek.

Jiní autoři (Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996) definovali kompetence manažera jako popis jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.

### **3.2.2. Znalosti**

Jaromír Řezáč (Řezáč, 2009) vidí znalosti jako prostředek, který manažerům pomůže vyhledat pro firmu výhodné podnikatelské příležitosti a vymezit trajektorii jejich využití k dosažení podnikových cílů.

V literatuře se objevuje výčet různých znalostí, které jsou pro práci manažera důležité. Autoři se víceméně shodují, že úspěšný manažer by měl mít především znalosti o svém oboru a o firmě a jejím prostředí.

Prokopenko a Kubr (Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996) uvádí například znalosti o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, technologiích, konkrétní organizaci, její struktuře a organizační kultuře, manažerských koncepcích, systémech, zásadách a metodách a společenských, psychologických, kulturních a politických faktorech.

Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) klade důraz především na odborné znalosti (strojírenství, stavebnictví atd.) a znalost managementu (odborné znalosti řízení).

Peter F. Drucker (Drucker, 2008), jeden z nejvýznamnějších představitelů moderního managementu, se zabýval mimo jiné problematikou efektivnosti vedoucích pracovníků. Podle něj stačí k nabytí potřebných znalostí zodpovězení dvou základních otázek: „Co je třeba udělat?“ a „Co je dobré pro organizaci?“ Tyto dvě otázky jistě postačí k určení cesty, kterou chce manažer organizaci vést, ale určitě pomocí nich nezíská manažer například odborné znalosti.

### **3.2.3. Dovednosti**

Robert L. Katz (Koontz – Weihrich, 1993) rozdělil dovednosti do 3 skupin:

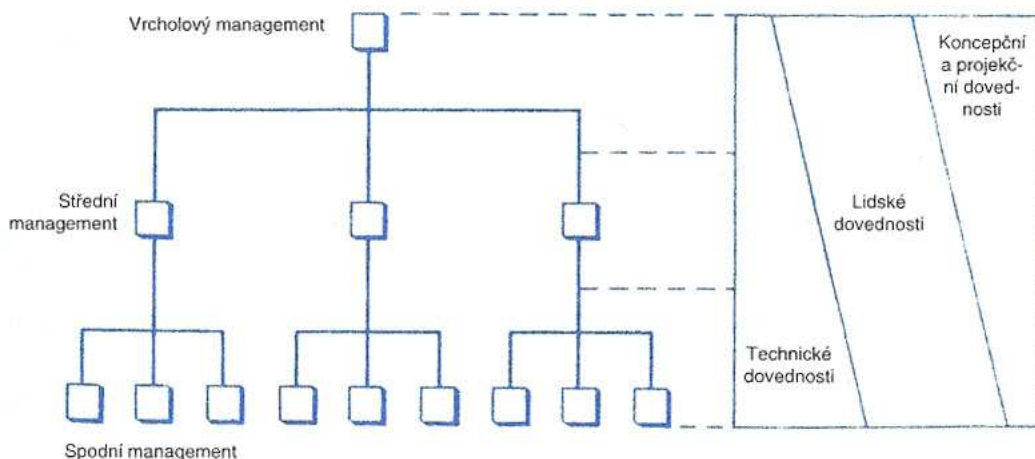
- Technické dovednosti – jedná se o schopnost používat postupy, metody, techniky a znalosti specializovaných útvarů, týmů (Řezáč, 2009). Jako příklad je možné uvést účetní.
- Lidské dovednosti – jde o schopnost vytvořit dobré klima na pracovišti a udržovat dobré mezilidské vztahy v týmu. Týkají se také umění motivace a pochopení svých podřízených.
- Koncepční dovednosti – schopnost koordinovat a integrovat všechny cíle a aktivity firmy. Jde o schopnost celostního pohledu na podnik včetně vzájemných vazeb jednotlivých částí a předvídání, jak změny jednotlivých částí ovlivní podnik jako celek (Řezáč, 2009).

Jiní autoři (Koontz, Weihrich, 1993) přidali ještě 4. skupinu:

- Projekční dovednosti – týkají se schopnosti řešit problémy takovým stylem, který přináší firmě užitek. Manažer musí problémy nejen vidět, ale také mít takové schopnosti a dovednosti, aby je dokázal efektivně vyřešit ku prospěchu celé firmy.

Ti stejní autoři (Koontz, Weihrich, 1993) přiřadili jednotlivé dovednosti k daným řídicím úrovním (spodní, střední a vrcholný management). Jak je zřejmé z obrázku č.1, na úrovni spodního managementu mají největší význam technické dovednosti, naopak nejméně potřebné jsou koncepční dovednosti. Pro ilustraci lze uvést manažera v účetním oddělení, který zajisté potřebuje dovednosti týkající se účetnictví, ale těžko bude díky svým koncepčním dovednostem ovlivňovat chod firmy. Na úrovni středního managementu je míra využívání všech dovedností na stejné úrovni. Manažeři z vrcholného managementu nejvíce využijí právě koncepční a projekční dovednosti ke koordinování cílů a aktivit firmy, naopak význam technických dovedností, především ve velkých firmách, klesá. V těchto případech většinou manažeři využívají technických dovedností svých podřízených. Výjimku mohou tvořit menší firmy, kde se mohou technické dovednosti hodit i manažerům z vrcholného managementu.

Obrázek č. 1 - význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1993

Kromě výše uvedených dovedností rozlišují především západní manažerské školy i některé další dovednosti. Jaromír Řezáč uvádí (Řezáč, 2009):



- Dovednosti vnější podnikavosti (entrepreneurship) – schopnost objevit nebo záměrně vytvořit a návazně i efektivně využít příležitosti, které podnikatelskému subjektu vznikají z aktivní součinnosti s okolím – trhem, zákazníky, partnery, atd. Přičemž je předpokladem umět zhodnotit disponibilní zdroje (vlastní či úvěrové finanční prostředky, pracovníky, materiály, stroje, budovy, apod.), vyráběné výrobky a poskytované služby, a to v podmínkách soutěže s konkurenty.
- Dovednosti vnitřní podnikavosti (intrapreneurship) – schopnost aktivního, iniciativního a tvůrčího nacházení a efektivního využívání vnitropodnikových příležitostí pro zlepšení plnění poslání a cílů firmy (inovace, racionalizace, kvalita, využití zdrojů, atd.)

### 3.2.4. Schopnosti a vlastnosti

Schopnost je definována jako kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Vzniká z vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. V průběhu života může být vloha uplatňována a tak se rozvíjí – vzniká schopnost.

Schopnosti úzce souvisejí s dovednostmi. Dovednosti vyjadřují způsobilost převést vědomosti k praktickému využití prostřednictvím nácviku. Můžeme je chápat jako elementy schopností. Schopnosti se vývojově utvářejí postupným zvládnutím a „napojováním“ jednotlivých dovedností (Štikar – Rymeš – Riegel – Hoskovec, 2003).

Schopnosti lze členit na:

- rozumové,
- mechanické,
- psychomotorické.

Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) zdůrazňuje, že pro manažera jsou důležité především rozumové schopnosti, které bývají označovány pojmem inteligence.

Vlastnosti vyjadřují relativně stálý způsob chování jedince. Člověk s určitými vlastnostmi jedná v určitých situacích standardním způsobem.

Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) rozdělil způsoby chování jedince na následující:

- Dominance, která znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. Takový manažer dokáže prosadit svou vůli i přes odpor svých podřízených, čímž ovšem snižuje jejich motivaci a chuť pracovat. Opakem dominance je submisivnost. Takový jedinec se neustále podřizuje názorům a přáním ostatních.
- Asertivita vyjadřuje takové chování, které nemanipuluje s ostatními a zároveň brání manipulaci ze strany ostatních. Předpokládá určitou vyspělost jedince, který dokáže nenásilně prosadit své mínění ve vztahu k ostatním.
- Emociální labilita může mít různé formy jako nedostatek sebejistoty, přílišnou opatrnost, nedůvěřivost, úzkost. Je nežádoucí zejména při plnění stresujících úkolů.
- Extroverze – orientace na vnější svět, opakem je introverze – stažení se do sebe.

V literatuře se objevuje mnoho typů vlastností a dá se říct, že všichni autoři mají pravdu. Každý manažer může mít různé pozitivní vlastnosti, které mu práci usnadní. Je tedy těžké definovat ty správné a nejlepší vlastnosti pro práci manažera. Přesto Prokopenko a Kubr (Prokopenko, Kubr a kolektiv, 1996) uvádí například pracovitost, cílevědomost, tvořivost, kulturní přizpůsobivost a porozumění, schopnost práce v týmech, sebejistotu a znalost sebe sama, osobní kouzlo (charizma) a vlastní systém hodnot.

Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) k výše uvedeným doplňuje:

- asertivitu,
- citovou stabilitu,
- komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní,
- vcítění se do jiných lidí,
- odpovědnost, vytrvalost a důslednost,
- pružnost (flexibilita).

### **3.2.5. Autorita**

Právě na znalostech, zkušenostech a výsledcích práce stojí autorita daného manažera.

Nejobvyklejší je členění autority manažera na dvě složky: (Řezáč, 2009)

- autorita formální (institucionální) s přednostní orientací na mocenský aspekt autority. Tato autorita vychází z postavení manažera ve firmě, z jeho odpovědnosti za naplnění cílů jeho podřízených,
- autorita neformální (osobní), která spočívá v tom, že podřízení přirozeně a dobrovolně uznávají manažera. Ten u nich má samozřejmou úctu a má u nich jistotu, že podřízení budou jeho rozhodnutí a úkoly ochotně plnit. Tento druh autority předpokládá následující vlastnosti manažera: odborná kvalifikace, vysoká osobní pracovní morálka, vysoký stupeň osobní i kolektivní odpovědnosti, důslednost a spravedlivost, partnerský vztah k podřízeným, výrazné kladné charakterové vlastnosti, atd.

Právě Jaromír Řezáč (Řezáč, 2009) ilustroval problém autority na výzkumu agentury STEM. Tento výzkum se týkal 558 středních manažerů, kteří působí ve větších organizacích ve Středočeském kraji. 90% dotázaných uvádí, že umí řídit lidi a získávat je pro práci, ale na druhé straně při výčtu nedostatků na prvním místě uvádějí nedostatek autority, který považují za svůj největší handicap.

Podle jiných autorů (Rustomji – Sapre, 1993) mají manažeři často sklon k obavám, že svoji autoritu ztratí. Stávají se pak úzkostlivými a nervózními, což jejich okolí lehce vycítí. Proto by měl správný manažer vědět, jak si svou autoritu uchovat a posílit. Je k tomu zapotřebí schopností, které nejlépe ochrání skutečnou autoritu. Dále je potřeba poctivost a čestnost, znalosti a rozhodnutí, které vzbuzují důvěru.

### **3.3. Manažerské funkce**

Mezi hlavní manažerské činnosti patří plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

#### **3.3.1. Plánování**

Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) definuje plánování jako rozhodovací proces stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často

označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy. Podobný názor uvádějí i ostatní autoři (Koontz, Weihrich, 1993), kteří říkají, že i přesto, že v praxi fungují všechny manažerské funkce jako celek, je plánování svým způsobem unikátní právě díky stanovení cílů, které jsou potřeba pro skupinové úsilí. Manažer musí plánovat také proto, aby poznal, jaká je potřeba druhů vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný.

### **3.3.1.1. Postup plánování**

Postup plánování by měl být ve většině případů stejný a také v literatuře se na něm autoři shodují (Koontz, Weihrich, 1993; Šuleř, 2008)

1. Uvědomění si příležitostí, jak ve vnějším prostředí, tak v rámci organizace, je skutečným začátkem plánovacího procesu. Manažer by si měl před samotným plánováním uvědomit svou situaci z hlediska svých silných a slabých stránek a vidět své možné budoucí příležitosti.
2. Stanovení cílů, které se týkají jak celého podniku, tak jednotlivých oddělení. Tyto cíle vytvářejí hierarchickou strukturu. Od cílů, které platí pro celý podnik, se utvářejí jednotlivé dílčí cíle pro daná oddělení.
3. Vývoj předpokladů – dalším krokem při plánování je stanovení rozhodujících plánovacích předpokladů týkajících se prostředí, ve kterém budou plány realizovat. Jedná se tedy zejména o prognózování vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Vzhledem k nejisté budoucnosti a finanční náročnosti se předpoklady omezují jen na ty, které mají na realizaci plánů největší vliv (Šuleř, 2008).
4. Určování alternativních postupů – v tomto kroku se hledají jiné způsoby, jak stanoveného cíle dosáhnout.
5. Hodnocení alternativních postupů – jednotlivé alternativy jsou hodnoceny z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a stanovených cílů, přičemž jsou posuzovány jejich přednosti a nedostatky (Šuleř, 2008).

6. Výběr postupu – v tomto kroku je přijato rozhodnutí o přijetí určité varianty. Může nastat situace, kdy je k realizaci doporučeno více variant. V takovém případě musí manažer vybrat jednu z nich.
7. Formulování návazných plánů, které jsou obvykle požadovány na podporu hlavního plánu. Jedná se např. o plány nákupu materiálu, plány vývoje nových výrobků, atd.
8. Numerizování plánu pomocí rozpočtictví – plány jsou převedeny do číselné podoby. Jestliže jsou rozpočty dobře připraveny, stávají se integrující složkou různých plánů a současně vytvářejí důležité standardy, jejichž pomocí je možné vyhodnocovat přínos plánovacích procesů (Koontz – Wehrich, 1993).

Někteří autoři (Šuleř, 2008) uvádí ještě další tři body procesu plánování:

9. Realizace a sledování – přeměna záměru na skutečnost, důležité je plnění plánu vyhodnocovat a případně přehodnocovat (Šuleř, 2008).
10. Přijímání nápravných opatření, která odstraňují neplánované odchylky od plánového postupu.
11. Vyhodnocení dosažených výsledků.

### **3.3.1.2. Druhy plánů**

Z hlediska managementu je nejdůležitější rozdělení plánů podle organizační úrovně. Využívání jednotlivých druhů plánů v závislosti na úrovni managementu je patrné z orbázků č.2.

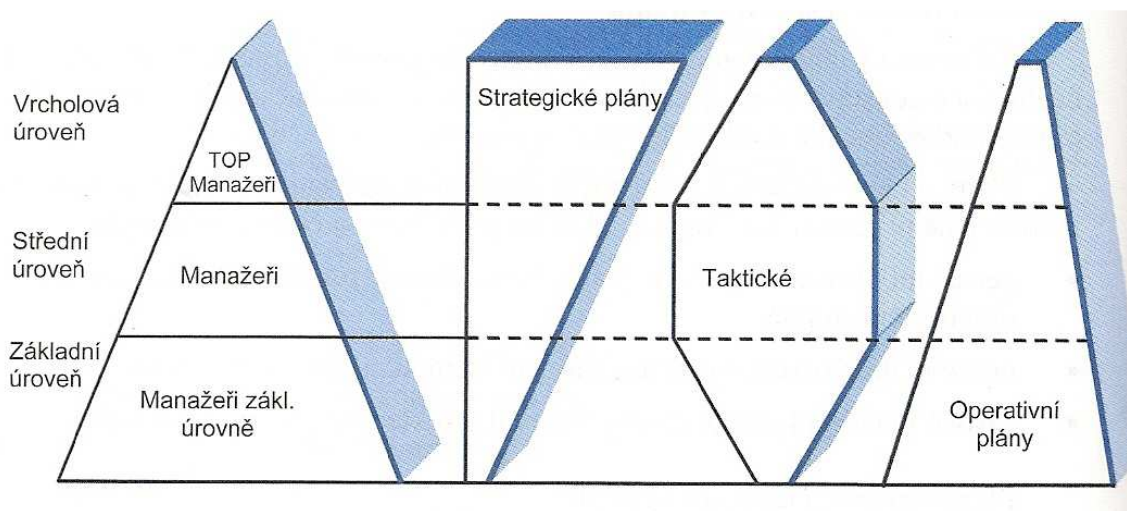
Zdeněk Častorál (Častorál, 2009) uvádí 3 druhy plánů:

- Strategické, které jsou sestavované na vrcholné úrovni a mají komplexní charakter s delším časovým horizontem. Jsou v nich podchyceny strategické cíle organizace a vize vrcholného managementu.
- Taktické, které navazují na plány strategické a které se rozpracovávají do dílčích plánů. Jsou tedy orientované na plnění strategických plánů. Sestavují se na střední úrovni organizační struktury. Připravuje je střední management a jsou schvalovány

vrcholným managementem. Příkladem mohou být zpravidla roční, někdy i kvartální plány (výroby, odbytu, financí, mezd, apod.)

- Operativní, sestavované na kratší dobu než kvartál (rok, týden, den). Navazují na plány taktické a rozpracovávají se do soustavy operativních plánů. Mají charakter prováděcích plánů, jsou konkrétní a adresné. Sestavují se na nejnižší organizační úrovni (dílň, pracovní skupiny).

Obrázek č. 2 - Jednotlivé typy plánů na různých úrovních managementu



Zdroj: Koontz, Weihrich, 1993

Plány je možné dělit také podle délky plánovacího období (dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé) nebo podle oblasti řízení (plány prodeje, výrobní, materiálových toků, lidských zdrojů, finanční plány, atd.)

### 3.3.1.3. Zásady efektivního plánování

Aby bylo plánování efektivní, měly by být dodrženy následující zásady: podpora top managementem, efektivní komunikace, participace, srozumitelnost, flexibilita, sledování a kontrola. Naopak mezi překážky, které mohou plánování ohrozit, patří měnící se prostředí, osobní zájmy, nedostatečná znalost organizace, odpor ke změně, časová a finanční náročnost (volně dle Šuleř, 2008).

### **3.3.2. Organizování**

Organizování je důležitou manažerskou funkcí, pomocí které manažer rozděluje a umisťuje své lidi a kolektivy do jednotlivých struktur k realizaci cílů a úkolů. Častorál (Častorál, 2009), Bartošová (Bartošová, 2004) i další autoři se shodují na tom, že cílem organizování je rozmístit pracovníky do organizačních struktur, které pomáhají zabezpečit procesy organizování určité množiny řídicích činností a umožňují pracovníkům, v nich zařazených, dosahování skupinových cílů. Organizování tak vytváří prostředí pro efektivní spolupráci.

#### **3.3.2.1. Organizační struktura**

Mnoho autorů (mj. Koontz, Weihrich, 1993) rozlišuje mezi formální a neformální řídicí strukturou. V rámci jednoho podniku lze nalézt oba tyto typy.

Formální organizační struktura je obecně chápána jako účelová struktura organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku. Jestliže je manažer dobrý organizátor, jím vyprojektovaná organizační struktura vytváří takové prostředí, v němž jednotlivci fungují a v budoucnu fungovat budou a které podporuje dosažení podnikových cílů. Taková organizační struktura by měla být pružná. Měla by poskytovat prostor pro volnost jednání, pro výhodné využívání tvůrčích talentů a pro poznání individuálních zálib a schopností ve většině firem. Individuální úsilí však musí být usměřňováno tak, aby bylo v souladu s cíli skupiny a firmy (Koontz – Weihrich, 1993).

Neformální organizační struktura byla definována Keithem Davisem z Arizona State University (Koontz – Weihrich, 1993) jako „sít' obchodních a sociálních vztahů, které nejsou vytvářeny ani požadovány formální organizační strukturou, ale které vznikají spontánně tím, že se lidé navzájem spolčují.“ I takovéto neformální struktury mohou přispět k dosažení cílů organizace. Manažeri i pracovníci budou lépe komunikovat s někým, s kým mají vedle formálních i neformální vztahy.

### 3.3.2.2. Delegování

Delegování znamená přenášet úkoly a pravomoc z nadřízených na podřízené. Pravomoc je delegována tehdy, jestliže dá vedoucí svému podřízenému určitou volnost k rozhodování (Bartošová, 2004).

Ke správnému delegování je potřeba vhodných podmínek. Jak uvádí Martin Cipro (Cipro, 2009), delegování lze realizovat především tam, kde management preferuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Základním principem úspěšného delegování je dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než jejich manažer. Jako příklad lze uvést IT oddělení, kde má manažer pod sebou tým odborníků, kteří mají lepší odborné dovednosti.

Manažer může na své podřízené delegovat úkoly, pravomoc a odpovědnost. Při delegování úkolů nedochází ke snížení odpovědnosti, ale naopak ke sčítání odpovědnosti. Odpovědný za splnění úkolu je jak manažer, který úkol delegoval podřízenému, tak i samotný pracovník pověřený úkolem.

Při správném delegování mají manažeři více času na náročnější úkoly. Je ovšem důležité, aby si uměli mezi úkoly vybrat a byli ochotni vzdát se činnosti, kterou dosud vykonávali sami. Delegováním úkolů na své podřízené zároveň rozvíjejí jejich schopnosti.

František Bělohávek (Bělohávek, 2005) uvedl hlavní výhody delegování:

- Úspora času – vedoucí se zbaví činností, které dosud vykonával sám a předá je svým podřízeným
- Změna obsahu práce – manažer se zbaví především aktivit rutinního charakteru a zbude mu více času na řešení koncepčních záležitostí.
- Rozvoj kompetence pracovníků – s každým dalším úkolem si podřízený zlepšuje své schopnosti a kompetence. Rozvoj těchto kompetencí je přínosem jak pro vedoucího, tak i pro samotného pracovníka.
- Testování pracovníků – manažer si delegováním různě obtížných úkolů ověří schopnosti podřízeného, které může zhodnotit například při případném povýšení.



- Motivování pracovníků – podřízení mají motivaci dokázat svému nadřízenému, že zvládají vyřešit těžší úkoly než doposud.

V mnoha případech se stává, že manažer deleguje nerad, případně má k delegování odpor. Oldřich Šuleř (Šuleř, 1995) se pokusil vyjmenovat hlavní příčiny:

- Pocit nenahraditelnosti – je třeba si uvědomit, že nejde o rozhodování se mezi kvalitou zpracování úkolu manažerem a jeho podřízeným, ale o rozhodování se mezi přínosem práce manažera nad jednoduchými úkoly nebo nad úkoly důležitými.
- Nechuť opustit něco, co dobře umíme – manažer musí počítat a smířit se s tím, že pokud úkol deleguje, nejspíše nebude napoprvé splněn na takové úrovni, na jaké by ho splnil sám manažer.
- Nedůvěra ve schopnost pracovníků – pokud se manažer vyhýbá delegování z důvodu, že nemá ve svého podřízeného důvěru, je chyba i na jeho vlastní straně. Buď přijal nekompetentní lidi, nebo zanedbal rozvoj jejich schopností.
- Obava z neoblíbenosti – manažer má strach, aby si jeho podřízení nemysleli, že je delegováním úkolů pouze využívá. A protože většině manažerů záleží na tom, jak jsou v očích svého týmu vnímáni, raději úkol nedelegují.

Samozřejmě nelze delegovat všechny úkoly. Martin Cipro (Cipro, 2009) uvádí následující, které jsou k delegování vhodné:

- úkoly, které může vyřešit jednotlivec,
- úkoly, které nemá manažer v oblibě a jiný je může dělat rád,
- jednoduché úkoly a rutinní práce,
- úkoly, které druhý dovede plnit lépe, ekonomičtěji nebo na které je odborník,
- úkoly, které mohou druhé rozvíjet a procvičit jejich schopnosti,
- úkoly, které jinému zpestří stereotyp a ožíví rutinu,
- úkoly, na něž nemá manažer čas, ale které současně nemají vysokou míru důležitosti,
- cokoli, co není nutné, aby manažer dělal sám.

Naopak není vhodné delegovat důvěrné úkoly s důvěrnými informacemi, formulace vizí a cílů, kontrolu a hodnocení pracovníků, nové úkoly, na které nebyli pracovníci připraveni. Dále úkoly, které jsou povinností manažera, ale jejich plnění je mu nepříjemné, politicky citlivé úkoly a životně důležité termínované úkoly.

### **Proces delegování**

Delegování by nikdy nemělo probíhat náhodně a nečekaně. Poté, co manažer vybere úkol, který chce delegovat, musí si stanovit požadavky delegované činnosti na specifické i obecnější osobnostní charakteristiky pracovníka, tedy na jeho schopnosti, charakter, temperament, motivaci a sebepojetí (volně dle Cipro, 2009). Bělohlávek (Bělohlávek, 2005) zdůrazňuje, že je důležité přihlížet také k časové vytíženosti podřízeného.

Poté, co pracovníka vybere, je třeba mu jasně vysvětlit, co se od něj očekává. Vyplatí se projít úkol s pracovníkem vícekrát, aby se předešlo pozdějším nedorozuměním. Pracovník bude lépe úkol chápat, pokud se mu vysvětlí smysl a důvody, proč má být úkol splněn. Manažer musí sdělit svému podřízenému očekávanou kvalitu výsledku a ujistit se, že pracovník souhlasí s reálností dílčích termínů. Je důležité, aby podřízený dostal všechny informace o lidech, se kterými bude na úkolu spolupracovat. Pracovník musí dostat takový stupeň pravomoci, jaký je nezbytný pro splnění delegovaného úkolu a musí správně pochopit hranice své odpovědnosti. Jak uvádí Bělohlávek (Bělohlávek, 2005), manažer by si měl uvědomit, že to, co jemu připadá jako rutinní práce, může připadat jeho podřízenému mnohem složitější.

V průběhu plnění delegovaného úkolu by měl vedoucí projevovat průběžně zájem o práci svého podřízeného, dávat mu najevo, že jeho práci sleduje. V případě, že pracovník odvede dobrou práci, měl by ho manažer odměnit, ať už finančně nebo formou poděkování a zveřejnění jeho úspěchu (volně dle Šuleř, 2009).

### **3.3.3. Personalistika**

Posláním personalistiky (tato funkce bývá také nazývána jako „řízení lidských zdrojů“) je zajistit správný výběr kvalitních spolupracovníků podle potřeb organizace, jejich

rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů, dále zajistit jejich objektivní hodnocení, odměňování a další vzdělávání a kvalifikační rozvoj (Bartošová, 2004).

Jak uvádí někteří autoři (Koontz, Weihrich, 1993), personalistika ovlivňuje další manažerské funkce, vedení a kontrolování. Pokud je personalistice věnován dostatečný prostor, usnadní vedení. Dobře školení manažeři vytvoří prostředí, ve kterém bude lehčí dosáhnout jak podnikových, tak osobních cílů. Stejně tak výběr kvalitních manažerů ovlivní kontrolování tím, že předejde možnosti vzniku nežádoucích odchylek.

Častorál (Častorál, 2009) rozlišuje mezi „měkkou“ a „tvrdou“ podobou řízení lidských zdrojů.

Tvrdá podoba vychází z lidí jako zdrojů konkurenční výhody. Řízení lidí je obdobné jako řízení jiných kapitálových hodnot, včetně získávání, rozvíjení a rozmístování. Zahrnuje i hygienické faktory a racionální ekonomické nástroje.

Měkká podoba se zaměřuje na komunikaci, motivování a vedení lidí. Týká se tedy především jednání s pracovníky se zahrnutím individuálních přístupů.

### **3.3.3.1. Výběr spolupracovníků**

Manažer má při výběru, případně povýšení, pracovníků na výběr ze dvou zdrojů – interních a externích. Zdeněk Častorál (Častorál, 2009) uvádí, že ve většině případů týkajících se povýšení je lepším řešením využít vnitřních zdrojů. Takového pracovníka manažer zná již nějaký čas, ví o jeho schopnostech a dovednostech a ve většině případů si ho již nějaký čas vychovává a na vyšší pozici připravuje. Sami pracovníci jsou touto šancí na povýšení motivováni k lepším výkonům a v případě povýšení již znají prostředí a atmosféru ve firmě.

Výhodou výběru pracovníků z vnitřních zdrojů je také menší finanční náročnost. Vhodné kandidáty mimo podnik je možné vyhledávat také přes externí spolupracovníky, jejichž služby něco stojí.

Jiní autoři (Koontz – Weihrich, 1993) argumentují tím, že nebezpečí, plynoucí z výhradního povyšování z vnitřních zdrojů, spočívá v tom, že pro povýšení mohou být vybírány takové osoby, které pouze napodobují své vedoucí. To však nemusí být nutně

na závalu zejména v těch případech, kdy jsou rozvíjeny a používány nejlepší metody, postupy a hlediska – to je však zřejmě nedosažitelný ideál. Ve skutečnosti podniky potřebují k tomu, aby zavedly nové myšlenky a nové praktiky, velmi často manažery odjinud. To je také dobrý důvod k tomu, aby se podniky vyhýbaly taktice výhradního povyšování z vnitřních zdrojů. Pokud nejsou pracovníci z vnitřních zdrojů dostatečně kvalitní, je potřeba se poohlédnout po manažerech z vnějších zdrojů. Koontz s Weihrichem nazývají tuto metodu „taktikou otevřené konkurence.“

Na rozdíl od taktiky výhradního povyšování z vnitřních zdrojů dochází k „adoptování“ nejlepších technik pomocí získávaných manažerů a k jejich „následnickému“ motivování. Taktika otevřené konkurence je bezpochyby mnohem lepší a poctivějším nástrojem k dosažení manažerské kompetence než povyšování z vlastních zdrojů. Tato taktika však klade na manažery, kteří ji používají, speciální povinnosti. Jestliže má být při taktice otevřené konkurence zabezpečena morálka, musí být pro hodnocení a výběr lidí používány jasné a objektivní metody. Současně je třeba pomáhat vlastním pracovníkům v jejich rozvoji, aby mohli dosáhnout požadované kvalifikace pro povýšení. Taktika otevřené konkurence by měla představovat pro nejlepší kandidáty z vnitřních zdrojů výzvu a neměla by být překážkou pro jejich povýšení (Koontz – Weihrich, 1993).

Kritéria pro výběr pracovníků jsou specifická podle druhu a zaměření činnosti organizace. Zdeněk Častorál (Častorál, 2009) sestavil některá obecná hlediska, která jsou patrná z obrázku č.3.

Obrázek č. 3 - kritéria pro výběr pracovníků



Zdroj: Častorál, 2009

Nástrojů pro výběr vhodného uchazeče je v literatuře mnoho. Nejčastěji se objevují tyto: (Bělohávek, 2003; Koontz – Weihrich, 1993)

- Pohovor – někteří autoři (Koontz – Weihrich, 1993) uvádí, že je na samotném manažerovi, který pohovor vede, zda zvolí formu strukturovaného, částečně strukturovaného či nestrukturovaného pohovoru. Jiní autoři (Bělohávek, 2003) doporučují pouze formu strukturovaného rozhovoru, na který je manažer předem připravený. Stejný autor dále uvádí, že by měl být rozhovor přátelský a především by měl mít formu dialogu.
- Testy – např. test inteligence, testy schopností a dovedností, test osobnosti. Autoři upozorňují, že testy nesmí sloužit jako jediné kritérium k výběru kandidáta, ale jsou vhodným doplňkem k ostatním nástrojům přijímacího řízení.
- Assesment centra jsou souborem různých metod, zejména simulovaných situací, ale také testů, pohovorů, prezentačních cvičení a manažerských her. Účastníci jsou sledováni několika školenými posuzovateli. Assesment centra podávají komplexní a úplný obraz o osobnosti, silných a slabých stránkách uchazečů (Bělohávek, 2003).

### 3.3.3.2. Hodnocení pracovníků

Pravidelné hodnocení pracovníků, jejich pracovního výkonu a chování je nedílnou součástí práce manažerů na všech úrovních. Posuzuje se, jak pracovníci zvládají požadavky kladené na pracovní místo, jak zlepšují svoji práci a mají předpoklady dalšího rozvoje. Hodnocení je nejen základem pro odměňování, ale má také důležitou informační hodnotu pro profesní rozvoj organizace a motivační sféru (Častorál, 2009).

Hodnocení má význam jak pro samotného pracovníka, tak pro jeho nadřízeného i pro celou firmu. Pracovník si z hodnocení odnáší ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí, pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle, možnost prezentovat své potřeby a také příležitost k vyjádření svých rozvojových nároků. Vedoucí pomocí hodnocení pracovního výkonu může motivovat své podřízené k vyššímu výkonu, pochopit jejich zájmy a potřeby, rozvíjet jejich silné stránky a naopak eliminovat slabé. V rámci hodnocení jejich výkonu jim stanovuje spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy. V neposlední řadě dává svým podřízeným zpětnou vazbu. Firma využívá hodnocení pracovníků ke zvýšení osobní výkonnosti jedinců, využití a rozvoji potenciálu pracovníků, navrhování a plánování personálních záloh a ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky (Bělohávek, 2005).

V praxi může manažer využít různých typů hodnocení výkonu. Oldřich Šuleř (Šuleř, 2008) uvádí tato:

- Průběžné hodnocení práce – nejběžnější metoda, odehrává se takřka denně. Chybou je, pokud se manažer soustředí pouze na nedostatky a chyby a dobrý výkon přehlídí bez komentáře, což může postupem času vést k demotivaci pracovníků.
- Vyhodnocení výsledků úkolů – při dokončení dlouhodobého úkolu či naopak nedodržení termínu hodnotí nadřízený činnost zúčastněných pracovníků.
- Finanční ohodnocení – slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. Manažer by měl podřízenému sdělit, co ho vedlo ke zvýšení (snížení) mzdy, jinak toto hodnocení ztrácí motivační účinek.
- Systematické hodnocení, provádí se v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Bývá spojeno s hodnotícím pohovorem, při kterém manažer hovoří

s pracovníkem o jeho výsledcích, pracovních problémech, potřebách a rozvojových cílech. Výsledky hodnocení zaznamenává do formuláře.

- Hodnocení 360° - pracuje nejen s názory nadřízeného, ale zachycuje také anonymní pohled kolegů na stejné úrovni a mínění vybraných podřízených. Smyslem tohoto hodnocení je zpětná vazba od spolupracovníků pro hodnoceného, jiné závěry se nevyvozují.

Proces hodnocení zaměstnanců ve firmě probíhá tak, že nejdříve jsou pracovníci seznámeni se smyslem, přínosy a průběhem hodnocení. Následuje výzva pracovníka k přípravě na hodnocení a příprava hodnotitele, který si zrekapituluje fakta o plnění úkolů pracovníkem. Rovněž hodnocený by si měl zrekapitulovat své úspěchy a neúspěchy v hodnoceném období. Hodnotící rozhovor by měl probíhat podle osvědčeného scénáře, kdy je v první řadě zajištěno klidné nerušené prostředí. Manažer by měl připomenout účel hodnotícího pohovoru. Poté by měl manažer vyzvat pracovníka, aby zhodnotil, jak se mu dařilo plnit jeho úkoly. Poté následuje pohled nadřízeného na práci hodnoceného. V další fázi by měl manažer dovést pracovníka k rozpoznání příčin neúspěchu. Následují návrhy opatření ke zlepšení výkonu pracovníka. V samotném závěru by měl manažer hodnoceného vybídnout ke shrnutí výsledků jejich schůzky a povzbudit ho. Rozhovor by měl končit situací vítěz – vítěz (Šuleř, 2003).

### **3.3.4. Vedení**

Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů. Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje (Koontz – Weihrich, 1993).

#### **3.3.4.1. Motivace**

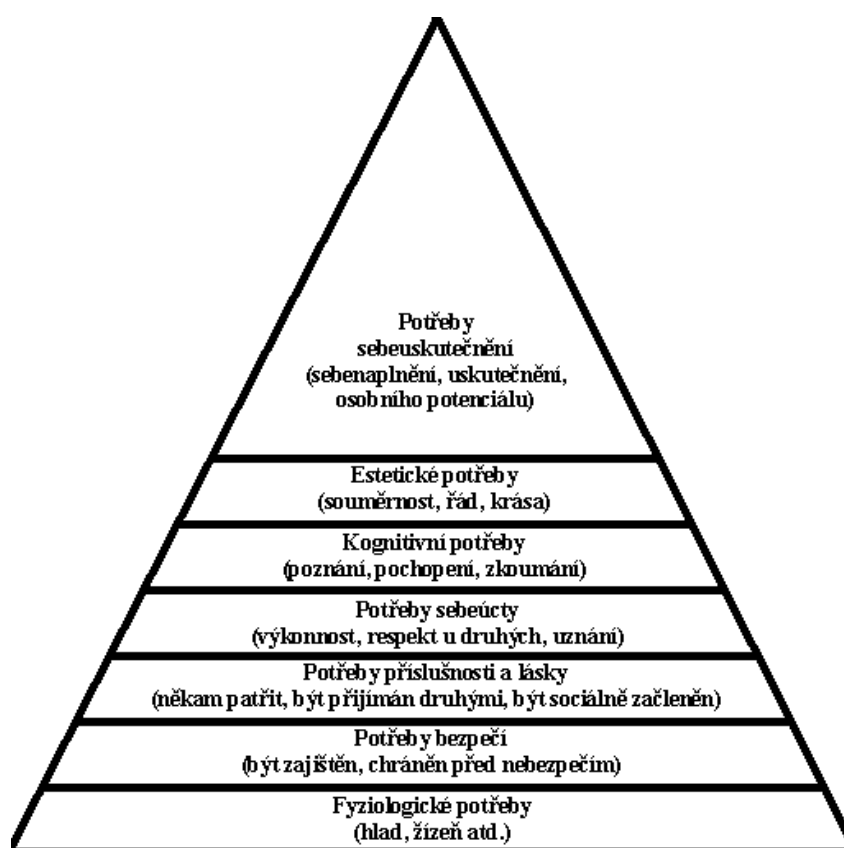
Jak uvádí někteří autoři (Faerber – Stowe, 2007), jedním z hlavních úkolů manažera je nalézt odpověď na otázku „Jak dokáži, aby mě podřízení poslouchali?“. Jedním z klíčových faktorů, aby podřízení svého manažera poslouchali a následovali, je motivace.

Koontz a Weihrich (Koontz – Weihrich, 1993) definují motivace jako obecný pojem, který zahrnuje celou třídu různých snažení, tužeb, přání apod. Pokud manažeři motivují své

podřízené, znamená to, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.

Abraham Maslow se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je znám jako Maslowova hierarchie potřeb – viz obrázek č.4. S uspokojením určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje další, vyšší úroveň (Šuleř, 2003).

Obrázek č. 4 - Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: internet, <http://dielektrika.kvalitne.cz/motivace.html>

Pokud má manažer své pracovníky dobře motivovat, musí nejprve pochopit, které motivy jsou pro ně nejdůležitější.

V literatuře se objevuje mnoho různých motivů. František Bělohlávek (Bělohlávek, 2005) uvádí tyto:



- Peníze – někteří lidé jsou pro peníze ochotni udělat cokoli. Pokud jich má vedoucí dostatek, dostane ze svých podřízených maximum.
- Osobní postavení – pro některé je největší motivací jejich osobní postavení. Nebezpečné je, pokud takový pracovník usiluje o své postavení nikoliv prací, ale intrikami.
- Pracovní výsledky, výkon – důležitá motivace z hlediska firmy. Takoví pracovníci rádi soutěží a srovnávají se s ostatními a dělá jim dobře, jsou-li úspěšnější. Pokud se jim nedaří, dělají vše pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství – pro tyto lidi je důležitější dobrá pracovní atmosféra než výsledky nebo peníze. Neradi se hádají, raději ustoupí.
- Jistota – tyto lidi netouží ani po vysokých příjmech ani po postavení. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.
- Odbornost – takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- Samostatnost – tyto pracovníci chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.
- Tvořivost – kreativní člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

### 3.3.5. Kontrolování

Kontrola spočívá ve srovnání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Tedy zjištění odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů. Pro manažery je zpětnou vazbou o reálné situaci v objektech řízení a východiskem pro posouzení stavu a přijetí konkrétních závěrů (Častorál, 2009).

Kontrolováním se zabývá každý manažer, počínaje prezidentem a konče manažery na nejnižší organizační úrovni. Jak zdůrazňují Koontz s Weihrichem (Koontz – Weihrich, 1993), často se stává, že zejména manažeři na nižších organizačních úrovních kontrolu zanedbávají. Přesto, že je rozsah kontroly na různých stupních managementu rozdílný, důležitost kontroly je pro všechny manažery stejná, protože všichni odpovídají za realizování plánů.

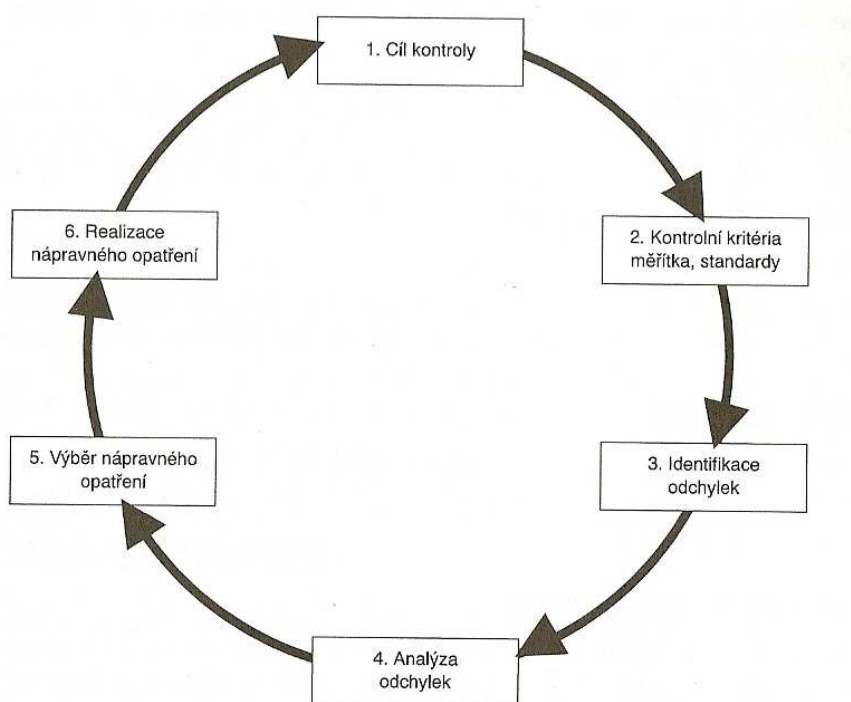
Oldřich Šuleř (Šuleř, 2009) uvádí, že charakter kontrolních procesů se ve firmě mění s úrovní řízení. Vyšší management se zabývá strategickými kontrolními procesy, nižší management operativními:

- Strategická kontrola – zabývá se směrem vývoje firmy, hodnocením strategie, kvalitou vrcholného rozhodování, vztahy mezi jednotlivými organizačními jednotkami, celkovými výsledky hospodaření, vztahy v podnikatelském prostředí. Strategická kontrola se provádí v delších časových intervalech a zpravidla se více zaměřuje na budoucnost.
- Manažerská kontrola – zabývá se přidělováním zdrojů organizačním jednotkám, harmonogramy a postupy prací. Tato kontrola bývá periodická a zaměřuje se na organizační jednotky jako celky.
- Operativní kontrola – zaměřuje se na individuální a vybrané dílčí úkoly a činnosti. Zjišťuje, zda práce byla provedena ve shodě s postupy a pravidly v daných termínech. Časové intervaly bývají podstatně kratší než u strategické kontroly.

Firma má na výběr, zda bude provádět kontrolu sama (vnitřní kontrola) nebo zda si najme externí pracovníky (vnější kontrola). Jak uvádí někteří autoři (Častorál, 2009), platí, že „kdo řídí, ten by měl i kontrolovat.“

Aby se kontrolní proces stal efektivním systémovým prvkem řízení, měl by být naplánován do dílčích, na sebe navazujících, kroků. Tyto kroky jsou znázorněny na obrázku č.5.

Obrázek č. 5 - kontrolní cyklus



Zdroj: Šuleř, 2008

### 3.4. Manažerské styly vedení

Každý vedoucí pracovník má svůj určitý, specifický styl vedení, který vychází z jeho vlastností a dovedností.

Podle Vladimíry Khelerové (Khelerová, 2006) nejlépe definoval styl vedení B. P. Malone III svým názorem, že „*vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi*“. Tato definice lze rozdělit na dvě části. K tomu, aby manažer „přiměl lidi, aby dělali věci“ je možné použít uplatnění moci, sankcí a hrozeb. V takovém případě podřízení věci skutečně udělají, ale je otázkou, jak dlouho jim vydrží spokojenost na pracovišti. Pokud manažer chce, aby jeho lidé dělali věci rádi, je nutné, aby zapojil svůj takt, diplomacii a kouzlo osobnosti. Jinak řečeno, musí být správný vůdce. Neexistuje žádný vzorový styl vedení. Pokud by se manažer snažil nějakému stylu přizpůsobit, jeho podřízení by lehce poznali, že působí neupřímně a atmosféře na pracovišti by to spíše škodilo.

Ralph Frenzel (Frenzel, 2009), stejně jako Khelerová uvádí, že si každý podnikový poradce a trenér vytvoří víceméně svůj vlastní přístup. Přesto existuje několik základních

stylů vedení. V odborné literatuře se hovoří o různých stylech vedení, které jsou si částečně podobné. Na extrémních krajích pomyslné osy se nalézají autoritativní styl vedení a princip *laisser-faire*, čili volný styl vedení.

Nejznámějším rozdělením je klasická typologie řídicích stylů podle K. Lewina, který definoval autokratický, demokratický a liberální styl (*laisser-faire*).

### **3.4.1. Autokratický styl**

Autokratický, nebo také autoritativní či direktivní, styl je založen na jednostranném rozhodování nadřízeného formou příkazů a jejich bezpodmínečného plnění. Příznačný je strohý, formální způsob jednání s podřízenými včetně průběžné kontroly jejich činnosti (Řezáč, 2009).

Podle Khelerové (Khelerová, 2006) se při tomto stylu dosahuje vysoké produkce, ale kvalita nemusí být vždy stoprocentní a iniciativa podřízených je malá. Sami pracovníci podávají výkony pouze pod vlivem přímé kontroly, pokud je kontrola menší, klesá i výkon. Skupina se obvykle rozpadá na dva tábory. Jeden tábor tvoří pracovníci, kteří mají obavu z autority vedoucího. Jsou sice nespokojeni, ale pouze se pasivně přizpůsobují. Druhý tábor naopak proti vedoucímu bojuje, obvykle má i svého neformálního vůdce.

Autokratický leader je dogmatický, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit, respektive odeprít odměnu a postih (Koontz – Weihrich, 1993)

Některým pracovníkům může takový styl u jejich manažera vyhovovat. Jsou to zejména ti, kteří jsou sami nerozhodní. Ti ocení, že jim jejich nadřízený úkol jasně zadá a průběžně kontroluje jeho plnění. Takové vedení jim dává pocit jistoty a zbavuje je rizika.

Khelerová (Khelerová, 2006) dále uvádí, že výhodou tohoto stylu je také rychlost rozhodování. Tím, že manažer nekonzultuje svá rozhodnutí s ostatními, neztrácí čas, což může být v krizových situacích důležitý faktor.

Profesor Rensis Likert rozdělil autoritativní leadery do dvou skupin. „Exploativně autoritativní“ manažeři se vyznačují vysokou autokratičností, malou důvěrou v podřízené. Komunikaci realizují pouze směrem ze shora dolů a rozhodování ponechávají výhradně na vrcholu. Podřízené motivují pomocí obav a postihů a jen výjimečně pomocí odměn.

Manažeři z druhé skupiny – tzv. „laskavě autoritativní“, blahosklonně důvěřují podřízeným a spoléhají na ně. Motivují je pomocí odměn, trestů a obav z nesplnění úkolů. Dávají prostor pro komunikaci zdola nahoru, někdy vyžadují na podřízených nápady a názory. Občas delegují některá svá rozhodnutí, ale zároveň uplatňují kontrolu (volně dle Koontz – Weihrich, 1993).

### **3.4.2. Demokratický styl**

Manažer vyznávající demokratický styl spolupracuje se svými podřízenými, řeší s nimi problémy a dělá společná rozhodnutí. Takový manažer má přirozenou autoritu.

Tento typ zahrnuje leadery počínaje těmi, kteří neudělají nic bez spoluúčasti podřízených a konče těmi, kteří s podřízenými pouze předběžně konzultují svá rozhodnutí (Koontz – Weihrich, 1993).

Právě podle tohoto kritéria dělí jiní autoři (Khelerová, 2006) demokratický styl na dva odlišné styly – konzultativní a participativní. Manažer, vyznávající konzultativní styl, akceptuje znalosti svých pracovníků, před rozhodnutím se zajímá o jejich názor, ale samotné rozhodování nechává na sobě. Naopak v participativním stylu mají pracovníci možnost se plně podílet na rozhodování, odpovědnost za samotné rozhodnutí však nese manažer. Ten působí na svůj tým spíše v roli moderátora, který se snaží dovést diskuzi k závěru. Výsledky práce bývají zpravidla velmi kvalitní, manažer se může opřít o svou neformální autoritu a na pracovišti panují velmi dobré mezilidské vztahy.

### **3.4.3. Liberální styl**

Tento styl, kterému se také říká *laissez faire*, dává podřízeným pracovníkům velkou volnost. Manažer, vyznávající tento styl, se spoléhá na své podřízené, dává jim velký prostor, aby si sami stanovili své cíle a cesty, jak jich dosáhnout. Neprovádí kontrolu.

Výsledkem je nízká produktivita práce a značná nespokojenost pracovníků. Panuje bezvládí, dochází ke konfliktům, které nikdo neřeší. Existuje snad jen jediná výjimka, kdy je možné tento styl použít. Jedná se o čistě akademická nebo výzkumná pracoviště, kde je

žádoucí, aby pracovníci měli volnost k tomu, aby si sami našli své cíle práce. Není tedy nutné je často kontrolovat (Khelerová, 2006).

Míra participace (stylu rozhodování) závisí na více faktorech, ke kterým patří osobnostní charakteristiky manažera (k jakému stylu řízení má sklon), tradiční styl organizace (vžitá firemní kultura), osobnostní charakteristiky účastníků a zejména pak povaha řešeného rozhodovacího problému. Obecně lze říci, že některá rozhodnutí se dosahují lépe individuálně, jiná naopak skupinově. Vyšší míra participace při rozhodování je však vhodná zejména u špatně strukturovaných problémů, protože obvykle vyžadují větší okruh informací, znalostí a názorů, kterými jednotlivec disponuje jen zřídka (Šuleř, 2003).

Naopak Khelerová (Khelerová, 2006) uvádí, že v situacích, které jsou krizové nebo u kterých není čas na poradu s týmem, musí rozhodnout sám manažer a všichni musí toto řešení bez diskuzí přijmout. Může se tak stát, že i sebedemokratičtější manažer bude okolnostmi přinucen rozhodnout autoritativně.

### **3.5. Manažerská mřížka**

K dalšímu rozdělení stylu řízení slouží manažerská mřížka (GRID), kterou v roce 1987 sestavili R. J. Blake a J. S. Moutonová (obrázek č.6). Jak uvádí Jaromír Řezáč (Řezáč, 2009), vychází tento dvourozměrný model ze skutečnosti, že chování manažerů je funkcí dvou proměnných:

- Sociálního aspektu – zájem o potřeby lidí, což je chápáno jako udržování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění s potřebou dosahování cílů atd.
- Výrobního aspektu – starost o produkci, výrobní postupy a procesy, efektivnost práce, úroveň řízení výroby atd.

Jiní autoři (Bělohávek, 2005; Šuleř, 2008) pojmenovali tyto aspekty jako „orientace na úkol“ a „orientace na lidi“.

Mřížka má dvě dimenze znázorňující chování manažera: buď se orientuje na uložený úkol, nebo na pracovníka. První dimenze vypovídá o tom, jak silně staví nadřazený do popředí

výkon, druhá dimenze si všímá, do jaké míry je nadřícený schopen se přizpůsobit potřebám člověka. Vzájemně se měnící poměr těchto parametrů od nuly do maxima pak vytváří podmínky pro následující specifikaci manažerských stylů (Řezáč, 2009):

- 1,1 volný průběh – vedoucí, který vydává minimální úsilí k odvedení požadované práce a nevíšimá si potřeb pracovníků. Snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil (Bělohlávek, 2005).

Prioritou manažera je splnění úkolů v nezbytné formě při minimálním angažování ve vztazích. Pro tento styl je typický nižší zájem až nezájem o druhé. Manažerovi jde o splnění požadovaného cíle či dosažení úkolu, aniž by se musel věnovat názorům a pocitům druhých. Důležitost atmosféry ve skupině naprosto přehlíží a začíná ji řešit pouze v případě, že ohrožuje splnění cíle. Manažeři, vyznávající tento styl, jsou zpravidla méně přizpůsobiví a jsou poměrně málo závislí na svém sociálním okolí (Fisherová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007).

Jiní autoři (Řezáč, 2009) nazývají tento styl jako „ochuzený management“.

- 1,9 vedoucí spolku zahrádkářů – manažer, který se starostlivě věnuje potřebám lidí. Jeho prioritním zájmem je vytvoření příjemné přátelské atmosféry na pracovišti s nenáročným pracovním tempem. Pozornost věnuje vytváření dobrých mezilidských vztahů, často na úkor pracovních výsledků (Šuleř, 2008).

Jak uvádí (Řezáč, 2009) může být tento styl pojmenován také jako „management venkovského klubu“.

- 9,1 autorita – poslušnost – manažer se soustředí hlavně na výsledky na úkor zájmu o své podřízené. Na pracovišti se vyžaduje autorita a poslušnost, je dosahováno účinného pracovního výkonu, dobré mezilidské vztahy na pracovišti nejsou prioritou.

Fisherová-Katzerová a Češková-Lukášová (Fisherová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007) popisují takového manažera jako někoho, kdo „má dominantní přístup k lidem, rád vede, nařizuje, prosazuje své názory, přijímá odpovědnost a hůře se přizpůsobuje.“ Autorky uvádí i extrémní případ, kdy manažerova dominance může přerůst v hostilitu. V takovém případě se manažer projevuje nepřátelským, hrubým chováním vůči okolí, nedostatkem soucitu a porozumění.

Jiní autoři (Řezáč, 2009) pojmenovali tento styl „manažer – technokrat“ nebo „plantážník“ (Bělohlávek, 2005).

- 9,9 týmový vedoucí – manažer orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že optimálního výkonu se lze dobrat jen prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Pracovních výsledků dosahuje skrze schopnost přesvědčit a získat lidi pro společný úkol (Šuleř, 2008).

Fisherová-Katzerová a Češková-Lukášová (Fisherová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007) uvádí mezi typickými vlastnostmi týmového vedoucího přátelskost, porozumění, empatii, toleranci, sympatie, ohleduplnost a ochotu ke spolupráci. Manažer má velkou schopnost nadchnout sebe i druhé, ale nenechat se příliš ovlivňovat.

- 5,5 kompromisník – styl, kdy manažer vykazuje průměrný zájem jak o lidi, tak o výrobu, nestanoví příliš vysoké cíle a jeho postoj vůči lidem je pravděpodobně laskavě autokratický (Řezáč, 2009).

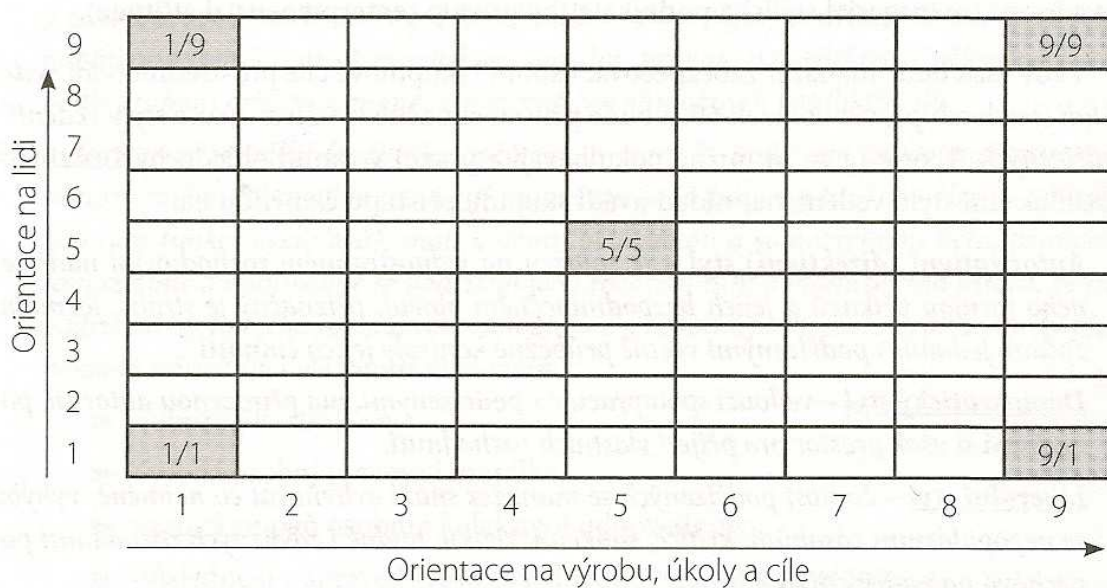
Manažer – kompromisník má za cíl zajistit rovnováhu mezilidských vztahů a dosažení uspokojivého výkonu. Cestou k tomuto cíli jsou mu ústupky, vyjednávání nebo opory o normy a nařízení (Fisherová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007).

- 9+9 paternalista – manažer střídající zájem o lidi a orientaci na úkol. K pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem – jsou-li poslušní, loajální, stará se o jejich potřeby. Nepodřizují-li se však jeho autoritě, tvrdě je postihuje (Šuleř, 2008).

- Oportunist – manažer používající všech stylů, ale neprincipálním způsobem – tj. sledujícím jen svůj vlastní prospěch (Šuleř, 2008).



Obrázek č. 6 - manažerská mřížka GRID



Zdroj: Řezáč, 2009

Podle autorů GRIDu používá každý manažer jeden styl hlavní, dále záložní styl a případně další styly (Šuleř, 2008).

František Bělohlávek (Bělohlávek, 2005) uvádí jako příklad manažera, jehož hlavním stylem může být třeba autorita – poslušnost, záložním stylem kompromisní vedení a za určitých okolností je používán týmový styl a styl paternalistický. Dříve byl za obecně ideální považován styl týmový, za nejméně vhodný styl volný průběh.

Jak uvádí Fisherová-Katzerová, Češková-Lukášová (Fisherová-Katzerová, Češková-Lukášová, 2007), v současné době není žádný ze stylů považován za nejlepší nebo naopak nejhorší. Pro každou situaci je vhodný jiný styl vedení. Samy autorky uvádí důležitost výběru stylů na následujícím příkladu. V krizové situaci, která je nepřehledně chaotická, bude nejvhodnější styl autorita – poslušnost. Naopak v případě, kdy by bylo nutné přesvědčit podřízené, že je potřeba strávit celý víkend v práci s mimořádným nasazením, bez ohledu na svůj osobní čas a zájmy, by byl jistě vhodnějším stylem vedoucí spolku zahrádkářů. Pokud bude pracovník nucen strávit víkendové dny v práci, jistě to radši udělá pro manažera, který se bude snažit o pozitivní atmosféru než pro takového, který mu to nařídí a bude bedlivě kontrolovat jeho pracovní nasazení.

### 3.6. Řízení podle cílů

Technika řízení podle cílů – MBO (Management By Objectives) byla vytvořena v 50. letech na základě děl Petera Druckera (The Practise of Management) a Douglase McGregora (The Human Side of Enterprise) a v současnosti je praktikována v různých aplikacích po celém světě.

Tato technika je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni (Šuleř, 1995).

Podle Matthiase Nöllkeho (Nöllke, 2004) tato technika popírá, přinejmenším teoreticky, princip jedné z hlavních úloh manažera – stanovit úkol svým spolupracovníkům. Aby technika řízení podle cílů mohla fungovat, musí být spolupracovníkům poskytnuty vyhraněné pravomoci.

Ralph Frenzel (Frenzel, 2009) uvádí, že stanovení cílů usnadní manažerům jejich vedení. Pokud by manažer nestanovil svým spolupracovníkům žádné cíle, ale pouze by jim řekl, co mají dělat, mohlo by se stát, že v případě neúspěšného splnění úkolu by podřízený argumentoval tím, že pokyn nebyl zcela proveditelný. Při stanovení cílů ale manažer dává svým podřízeným prostor, aby řešení našli sami. Z jeho strany je pouze nutné, aby se svým týmem pravidelně komunikoval a v případě, že se podřízený vzdálí od správného způsobu řešení, zakročil. V procesu řízení podle cílů nezáleží úspěch manažera pouze na dosažení vlastních cílů, ale také na tom, zda se mu povede přivést k úspěchu ostatní.

#### 3.6.1. Jak by měly cíle vypadat

V průběhu vyjednávání cílů je nutné dbát, aby individuální cíle byly v souladu s dlouhodobými cíli a zájmy organizace a útvarů a byly po všech stránkách přiměřené – tzv. „SMART“.

Tento výraz je zkratkou následujících anglických slov (Šuleř, 1995):

- SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase)
- MEASURABLE = měřitelný (má jednotku měření)

- AGREED = akceptovatelný (podřízení s ním souhlasí)
- REALISTIC = reálný (musí být dosažitelný)
- TRACKABLE = sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

Jiní autoři (Nöllke, 2004, Frenzel, 2009) dále uvádějí, že stanovené cíle by měly být formulovány pozitivně. Manažer by se měl obrátit na svého spolupracovníka s otázkou: „Čeho chcete dosáhnout?“ V žádném případě by neměl být cíl formulovaný negativně (např: „Chceme zabránit tomu, aby naše obchody s novými zákazníky zcela zkolabovaly?“). Pokud takto manažer formuluje společný cíl svému podřízenému, bude o něm negativně přemýšlet i podřízený. Naopak pozitivní formulace (například „Chceme do konce roku získat 200 nových zákazníků“) bude podřízeného pozitivně motivovat.

Cíle by měly mít osobitý charakter. V popředí úvah o smluvní formě cílů by měly být zvláštní silné stránky, zájmy a záliby oslovovaného pracovníka. Budou to jeho cíle, které mají být dojednávány. Má-li se za ně cítit opravdu plně zodpovědný, musejí odrážet jeho osobnostní profil (Nöllke, 2004).

Podle Frenzela (Frenzel, 2009) by měly být cíle formulovány tak, jako kdyby už jich bylo dosaženo. Pomocí správné formulace může manažer usměřňovat své myšlenky, i myšlenky svých podřízených, takovým způsobem, aby se cíl stal v podvědomí již realitou. Základem tohoto principu je koncept takzvaného „proroctví, které se samo naplní“.

### **3.6.2. Proces řízení podle cílů**

Proces MBO začíná optimálně u vrcholného vedení určením všeobecných podnikových cílů. Předběžné cíle by měly vymezit, čeho má být v daném plánovacím období dosaženo z hlediska účelu a poslání organizace, přičemž se vychází z analýzy vnitřních předností a nedostatků a vnějších příležitostí a hrozeb. Tyto cíle jsou ale modifikovatelné, protože jedním z účelů této techniky je motivovat pracovníky tím, že mají příležitost podílet se na tvorbě cílů. Jakmile jsou cíle stanoveny, musí být rovněž určeny měřítka (ukazatele) pro hodnocení jejich dosažení. Znamená to, že jsou cíle zpravidla kvantifikovány. Po seznámení nižších manažerů se všeobecnými podnikovými cíli, strategiemi a plánovacími předpoklady, může jejich podřízený přistoupit spolu s nimi k projednávání individuálních

cílů. Vedoucí se dotazuje podřízených na to, o kterých cílech si myslí, že jsou dosažitelné, za jakou dobu a s jakými zdroji (Šuleř, 1995).

Jak uvádí Koontz s Weihrichem (Koontz – Weihrich, 1993), měl by vedoucí klást následující otázky:

- Jak můžete přispět k dosažení následujícího cíle?
- Mohl byste zdokonalit svoji činnost tak, aby to pomohlo ke zdokonalení mé činnosti?
- Co vám stojí v cestě?
- Jaké překážky vznikají z hlediska vyšší organizační úrovně?
- Jaké změny byste mohl uskutečnit?
- Jak bych Vám mohl pomoci?

Podle Oldřicha Šuleře (Šuleř, 1995) je tedy důležité, že se cíle pracovníkům neukládají, ale je jim dána možnost, aby je sami formulovali, protože lidé jsou zpravidla ochotni podporovat takové činnosti, na jejichž přípravě se sami podíleli. Cíle se tak stávají pro pracovníky jejich vlastním závazkem (určování cílů je bezesporu významným motivačním faktorem). Postup stanovování cílů by měl zahrnout všechny pracovníky organizace. Ideální je, pokud jsou cíle sepsány, protože takovou písemnou dohodu považuje jak vedoucí, tak především pracovník za více závaznou. Vytváření cílů je procesem jak společným, tak interaktivním, protože v průběhu projednávání se mohou cíle měnit, zejména ve smyslu jejich náročnosti. Posledním krokem metody řízení podle cílů je hodnocení. Hodnocení představuje zpětnou vazbu. Mělo by být prováděno pravidelně v určitých časových intervalech. Manažer s podřízeným porovnávají dosažené výsledky s dohodnutými cíli. V rámci hodnocení je prostor pro dialog mezi manažerem a podřízeným, ve kterém by se měli dohodnout, kde je potřeba zlepšení a jak případně dosáhnout lepších výsledků.

Mathhias Nöllke (Nöllke, 2004) upozorňuje, že i v případě, že bylo daného cíle dosaženo, nebo byl dokonce výrazně překročen, je potřeba dosažený výsledek rozebrat. Manažer může u podřízeného objevit dosud nepoznané silné stránky, které by stálo za to v budoucnu dále rozvíjet.

### 3.7. Komunikace v organizaci

Komunikace zahrnuje nejen přenos informací od odesílatele k příjemci, ale i jejich pochopení příjemcem. Proces komunikace začíná u odesílatele, který kóduje myšlenku a odesílá ji v ústní, písemné, vizuální nebo jiné formě příjemci. Příjemce dekóduje sdělení a získává představu o tom, co chtěl odesílatel komunikovat (Koontz – Wehrich, 1993).

Manažer musí být schopen efektivně komunikovat s řadou různých lidí. S některými je komunikace velmi snadná, při komunikaci s jinými nastávají problémy. Jejich příčinou bývají rozdíly v osobnostech účastníků komunikace (Šuleř, 2003).

H. A. Robbins (Šuleř, 2008) rozlišuje 4 individuální komunikační styly:

- Analytický – analytická osobnost má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se. Je pasivní, tichá, nepodléhá vášním.
- Řídící – takový pracovník je aktivní, ambiciózní, nezávislý, vytrvalý, opatrný, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city.
- Přátelský – přátelská osobnost je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pochopení pro lidi, raduje se z jejich radostí.
- Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná sama do sebe.

Na Robbinse navazuje Šuleř (Šuleř, 2008), který uvádí, že mezi těmito typy osobností mohou nastat buď kompatibilní vztahy (dobře se spolu dorozumívají) nebo vztahy toxické (nedokáží spolu efektivně komunikovat)

Kompatibilní vztahy jsou mezi:

- analytickým a řídicím,
- analytickým a přátelským,
- přátelským a expresivním typem.

Toxické vztahy jsou mezi:

- analytickým a expresivním,
- řídicím a expresivním,

- řídicím a přátelským typem.

Pokud je manažer schopen správně zařadit partnera pro komunikaci do jedné z výše uvedených skupin, může zvolit vhodnou taktiku pro jednání a díky nim překonat vzájemné toxické vztahy.

Pokud jedná s analytickou osobností, je potřeba, aby si komunikovanou záležitost dopředu dobře připravil. U každého návrhu je nutné shrnout pro a proti, logicky argumentovat a nesnažit se s partnerem manipulovat.

Při jednání s řídicí osobností by měl manažer logicky argumentovat, zdůrazňovat cíle a výsledky. Je potřeba předkládat více alternativních řešení a nechat partnera rozhodovat. Při rozporu by manažer neměl vyjadřovat nesouhlas, ale zaměřit se na fakta.

Přátelská osobnost ocení při rozhovoru přívětivost a lidský zájem. Nerada se nutí do rychlých rozhodnutí. Je vhodné ptát se a zjišťovat její názory, aby neměla pocit, že je při jednání přehlížena.

Expresní osobnost není možné při jednání přehlížet. Je nutné dát jí příležitost vyniknout, zapojit její kreativitu a požadovat po ní nápady. Manažer by měl mít jednání pod kontrolou, protože expresní osobnost má tendenci vyplnit všechn vyhrazený čas jen svými myšlenkami (volně dle Šuleř, 2009).

### **3.8. Osobní rozvoj manažera**

Osobním rozvojem manažera jsou postupné změny v jeho osobním potenciálu, jeho narůstání a přeměna v kompetence. Aby tyto změny byly trvalé a úspěšné, je zapotřebí, aby byly systematicky řízené. Systematický postup rozvoje manažera vyžaduje provedení analýzy vzdělávacích (rozvojových) potřeb manažera, sestavení plánu rozvoje, volbu metod realizace a vyhodnocení výsledků (Šuleř, 2008).

Analýza rozvojových potřeb zjišťuje kompetence potřebné k výkonu současné, resp. cílové, funkce a porovnává je se stávající úrovní kompetencí manažera. Rozdíl mezi požadovanou a skutečnou kompetencí manažera se nazývá vzdělávací (rozvojovou) potřebou (Bělohlávek, 2005).

Plán rozvoje zahrnuje zejména stanovení cílů, výběr metod získávání potřebných kompetencí, určení, kdo bude rozvojové aktivity provádět a časový harmonogram.

Rozvoj manažera může být realizován metodami získávání zkušeností nebo vzdělávání.

Získávání zkušeností se odehrává při práci. Jedná se tedy o rozvoj manažera prostřednictvím plnění úkolů, během kterého dochází zejména k rozvoji dovedností, ale i rozšiřování znalostí. Mezi tyto metody patří asistování, kdy manažer spolupracuje nadřízeným, delegování, individuální koučování, rotace (pracovník během určité doby vystřídá více pracovních pozic), rozšiřování práce (k již vykonávaným aktivitám jsou doplněny odlišné činnosti, zhruba na stejné úrovni náročnosti) a obohacování práce, kdy je pracovníkovi doplňována pracovní náplň o činnosti odpovědnější a náročnější (volně dle Šuleř, 2008).

Cílem vzdělávání je dosažení trvalých změn zejména ve znalostech, ale i dovednostech a postojích. Vzdělávání spočívá především v předávání potřebných informací a možnosti realizovat se metodou sebevzdělávání nebo vzdělávacích programů (Šuleř, 2008).

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

### 4.1. Osobnost manažera

Ing. Martin Wiener vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, konkrétně obor Ekonomicko matematické metody na fakultě řízení. Po škole nastoupil do projekční firmy Kovoprojektant Praha, kde v oddělení řídicích systémů navrhoval a programoval systémy pro řízení a evidenci skladů. V roce 1990 začal externě spolupracovat s firmou HP a podílel se na optimalizaci a lokaci jejího softwaru, který v ČR využívalo 35 firem. V roce 1992 spoluzaložil soukromou firmu Softpro s.r.o., která se zabývala implementací, podporou a prodejem již zmiňovaného informačního systému společnosti HP. O tři roky později se stal zaměstnancem HP a z pozice vedoucího projektu začal dávat dohromady skupinu, která dodávala informační systémy do průmyslových podniků. Postupně se vypracoval až na stávající pozici „Ředitel divize pro průmysl a utility“ v divizi Enterprise services. Ve svém týmu má 20 lidí, z toho 9 přímo podřízených. Jeho tým nabízí a dodává projekty pro externí zákazníky.

Jako největší motivaci pro sebe zmiňuje pochvalu za dobře odvedenou práci jak svou, tak svého týmu. Jeho cílem je, aby byl jeho tým respektován a práce celého týmu byla pozitivně vnímána. Jako jeden z dalších motivů uvádí finanční ohodnocení. Na společnosti HP oceňuje zejména podnikovou kulturu, která se vyznačuje otevřeností a dobrým a férovým chováním k zaměstnancům.

Společnost Hewlett-Packard patří k největším celosvětovým dodavatelům IT na světě. Soustřeďuje se na dodávky vlastních produktů, řešení a služeb a svoji nabídkou jak produktů, tak řešení a služeb pokrývá potřeby jak velkých korporací, tak privátního sektoru. Také v České republice patří firma Hewlett-Packard s.r.o., která je plně vlastněná společností Hewlett-Packard, k předním dodavatelům ve všech zmíněných oblastech. Velké systémy a komplexní řešení dodává společnost HP napřímo, v ostatních případech využívá k dodávkám svých partnerů.



Ing. David Cubinek vystudoval elektrotechnickou fakultu ČVUT, kde své studium ukončil v roce 1993. Již během studia pracoval ve firmě FLUX, s.r.o., která se zabývala nabídkou personálního a mzdového informačního systému. V roce 1994 nastoupil do tehdejší společnosti Eurotel na pozici Email administrator. Během následujících let se postupně vypracoval až na současnou pozici „Ředitel oddělení pro rozvoj hlasových a mobilních datových sítí a služeb“. Jeho oddělení čítá cca 80 pracovníků, z toho 7 jemu přímo podřízených. Tito přímí podřízení jsou v pozici manažerů jednotlivých oddělení, která svou činností spadají pod divizi, kterou vede Ing. Cubinek. Tato divize má na starosti především ústředny fixních a mobilních sítí, mobilní data a služby přidané hodnoty jako jsou např. voice mail, sms, mms, video hovory nebo wap. Jedná se o rozvoj vlastní infrastruktury společnosti Telefonica O2 a oddělení Ing. Cubinka tak odvádí práci pro interní zákazníky.

Jako hlavní motivační prvek uvádí manažer uznání své práce a možnost dělat práci samostatně. Jako další motiv zmiňuje finanční ohodnocení. Na společnosti O2 oceňuje zejména prostředí, kolektiv a pozitivní atmosféru. Váží si také možnosti pracovat v oblasti technologií, kde je v současné době, i přes nedostatek financí, možnost podílet se na zajímavých projektech i mimo své oddělení. V současné době dokončuje studium MBA na VŠE v Praze.

Společnost Telefónica Czech Republic je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu. V rámci svých služeb nabízí hlasové a datové služby a v České republice v současné době provozuje téměř sedm milionů mobilních a pevných linek. V poslední době věnuje velkou pozornost především využití růstového potenciálu v datové a internetové oblasti. V rámci mezinárodní skupiny Telefónica patří Telefónica Czech Republic ke skupině Telefónica Europe, jejíž všechny organizační jednotky používají značku O2.

#### **4.1.1. Manažerský styl**

Test manažerského stylu vychází z manažerské mřížky (GRID), kterou v roce 1987 sestavili R. J. Blake a J. S. Moutonová. Test má 36 otázek a respondent má u každé otázky možnost volby ze dvou odpovědí. Podle toho, jakou odpověď vybere, lze z celkových

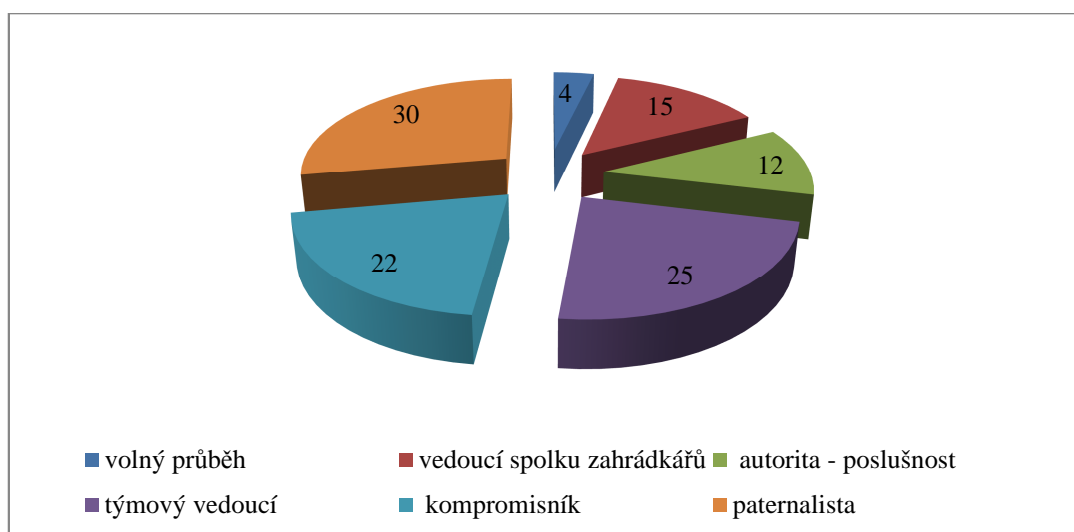
výsledků zjistit, jaký manažerský styl vedení je mu nejbližší. Definice jednotlivých stylů je uvedena v kapitole 3.5 - Manažerská mřížka.

Názory na používání manažerských stylů se v průběhu času měnily. Zatímco dříve byly některé styly upřednostňovány (například „týmový vedoucí“) a považovány za lepší než ostatní, v současné době převažují v odborné literatuře názory, že každý ze stylů je vhodný v určité situaci. Test manažerských stylů tak nemá správné a špatné výsledky. Výběr stylu je závislý na mnoha faktorech, jako jsou například daná situace, osobnost podřízeného nebo charakter úkolu. K dosažení výsledků je proto důležité, aby uměl manažer ovládat více stylů. Jeho dovedností je vybrat a použít ten správný v závislosti na výše zmíněných faktorech.

Jak lze dále vidět z výsledků testu a následných přístupů k jednotlivým manažerským funkcím, pro oba manažery platí, že nepreferují výrazným způsobem jeden styl před ostatními a jednotlivé styly používají v závislosti na dané situaci. Jediným stylem, kterému oba manažeři udělili výrazně nejméně bodů je „volný průběh“. Pro tento styl je typické, že manažer odvádí minimální úsilí k odvedení požadované práce a snaží se pouze do té míry, aby na svém místě přežil. Vzhledem k vysokému hierarchickému postavení obou manažerů si lze těžko představit, že by se na své pozice dostali díky využívání tohoto manažerského stylu.

Z grafu č.1 je zřejmé, že panu Ing. Wienerovi je nejbližší styl paternalistický (30 bodů). Podle definice je tento styl typický pro „manažera, který k pracovníkům přistupuje jako rodič k dětem – je-li vše v pořádku a jsou-li loajální, stará se o jejich potřeby. V případě, kdy se nepodřizují jeho autoritě, jsou tvrdě potrestáni.“ Pro paternalistu je typické, že střídá zájem o lidi a orientaci na úkol.

Graf č. 1 - Test manažerského stylu - Ing. Wiener



Zdroj: vlastní zpracování

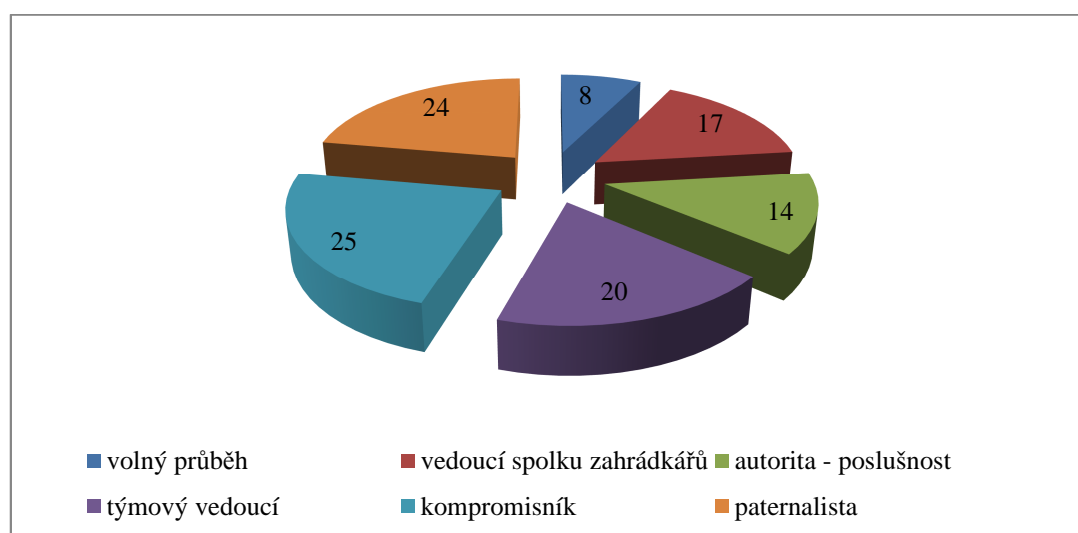
Jeho záložními styly jsou podle výsledků testu „týmový vedoucí“ (25 bodů), který je definován jako „manažer, který upřednostňuje efektivní týmovou spolupráci, kterou vidí jako východisko pro dosažení optimálního výkonu a stanovených cílů dosahuje díky schopnosti přesvědčit a získat lidi pro společný úkol“, a „kompromisník“ (22 bodů). „Kompromisník“ je styl, kdy manažer „vykazuje průměrný zájem jak o lidi, tak o výrobu, nestanoví příliš vysoké cíle a jeho postoj vůči lidem je pravděpodobně laskavě autokratický“. Je zřejmé, že ostatní styly jsou ze strany Ing. Wienera využívány podstatně méně. Styl, ke kterému má manažer nejdále je styl „volný průběh“ (4 body), poměrně málo bodů získaly také styl „autorita-poslušnost“ (12 bodů) a „vedoucí spolku zahrádkářů“ (15 bodů).

Konkrétním příkladem použití různých řídicích stylů v různých situacích je odpověď Ing. Wienera na jednu z otázek v testu. Manažer uvedl, že „vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začíná být nutná jedině, pokud by se objevily kritické problémy.“ Tento přístup je příkladem „volného stylu“, kterému dal manažer v tomto případě jednoznačně přednost před paternalistickým (svým hlavním) stylem, který byl charakterizován odpovědí, že „vedoucí by měl vykonávat kontrolu takovým způsobem, že se provádí detailní hlášení.“

U Ing. Cubinka jsou rozdíly mezi jednotlivými styly ještě méně výrazné než u Ing. Wienera. Jak je patrné z grafu č.2, nejvíce bodů (25) získal styl „kompromisník“,

o pouhý bod méně (24) „paternalista“ a poměrně hodně bodů získal styl (20) „týmový vedoucí“. Nejméně bodů (8) udělil Ing. Cubinek, stejně jako jeho kolega, stylu „volný průběh“.

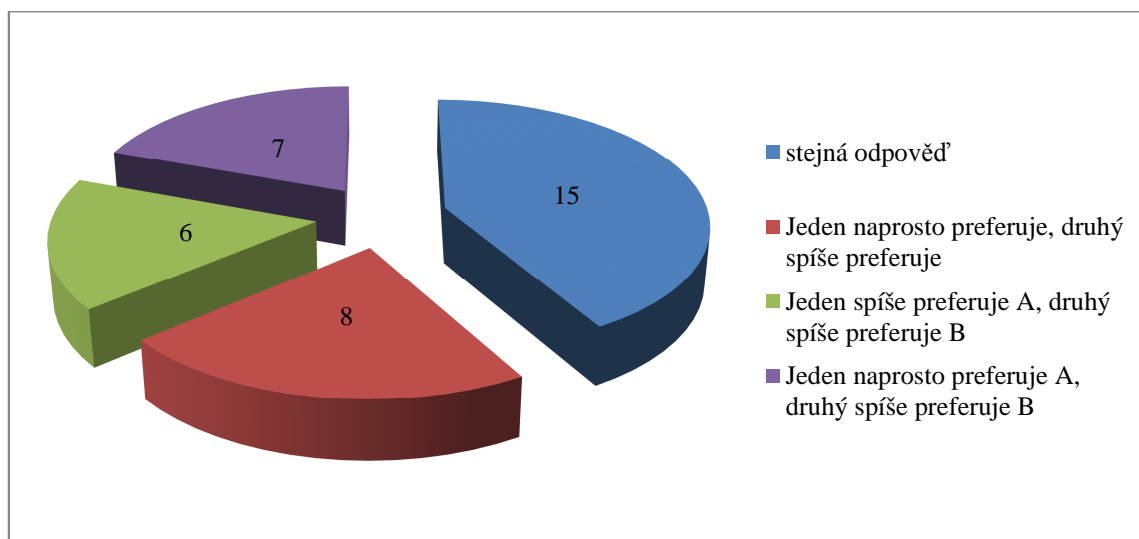
Graf č. 2 - Test manažerského stylu - Ing. Cubinek



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je zřejmé, že oba manažeři nejčastěji používají tři styly – „paternalista“, „týmový vedoucí“ a „kompromisník“. Jedná se o styly, které jsou zaměřeny především na sociální aspekt, jsou tedy orientovány primárně na lidi. Lišila se ale preference těchto stylů jednotlivými manažery. Tento rozdíl v preferenci manažerských stylů se částečně projevil i ve srovnání odpovědí obou manažerů, které jsou zobrazeny v grafu č.3. Z celkového počtu 36 otázek se zcela shodli ve zhruba 40 % a částečně shodli v dalších 24%. Naproti tomu v 36% volili více či méně odlišná řešení situace.

Graf č. 3- porovnání odpovědí manažerů v testu manažerského stylu



Zdroj: vlastní zpracování

V rozdílných odpovědích manažerů u jednotlivých otázek testu není možné najít určitou pravidelnost, pomocí které by mohl být rozdíl mezi odlišnými odpověďmi obou dvou vysvětlen. Za preferováním rozdílných řešení v některých situacích lze hledat jednak částečnou rozdílnost v preferencích manažerských stylů a jednak fakt, že manažeři neodpovídají obecně, ale vztáhnou odpověď na konkrétní situaci v praxi. Jak bylo napsáno výše, výběr stylu záleží na mnoha faktorech. V oddělení každého z manažerů je rozdílná podniková kultura, pracují v něm lidé s jinými rolami a odpovědnostmi a z toho vyplývající „seniority“. I tyto rozdíly mohou přispět k preferenci různého manažerského stylu v konkrétní situaci. V žádné z otázek však nedošlo k případu, že by se jejich odpovědi naprosto lišily.

#### 4.1.2. Silné a slabé stránky manažera

Důležitou vlastností manažera je jeho pohled na sebe sama. Je nutné, aby sám sebe viděl s určitým odstupem a nadhledem, který mu umožňuje maximálně objektivní posouzení. Stejně tak je důležité, aby byl vnímavý k tomu, jak ho vidí jeho podřízení a kolegové. Jedině tak, skrze znalost sebe sama a skrze znalost svých silných a slabých stránek je schopen pracovat na svém dalším efektivním rozvoji.

Ing. Wiener mezi své tři silné stránky zařadil empatii, komunikační schopnosti a znalost toho, co dělá. Získal je jak v průběhu své praxe, tak díky školením a kurzům, ať už externích nebo pořádaných jeho zaměstnavatelem.

Jako své slabiny uvádí velkou důvěřivost, občasné zbytečné vměšování se do problémů a vznětlivost. Jak sám říká, jeho podřízení už ho znají, vědí tedy, že mu jde především o dobré řešení a tuto jeho povahu tolerují. Jako nástroj pro odhalení svých slabých stránek mu slouží především feedback od jeho podřízených. Toto anonymní hodnocení manažera jeho podřízenými probíhá ve společnosti HP jednou ročně. Oddělení lidských zdrojů připraví zhruba 40 otázek, které se týkají různých oblastí. Podřízení svého manažera ohodnotí a ten následně dostane zpracované výsledky. Jak Ing. Wiener sám zdůrazňuje, toto hodnocení nebere na lehkou váhu a v případě, že by ve svém hodnocení viděl slabší výsledky či klesající tendenci, pro lepší pochopení a případnou nápravu by ho probral se svým týmem.

Ing. Cubinek uvádí jako své přednosti znalost projektového řízení a toho, co dělá, a dále schopnost motivovat tým. Velmi oceňuje možnosti rozvoje, které nabízí svým zaměstnancům společnost Telefonica O2. Jako nejvíce přínosné uvádí školení a kurzy na korporátní univerzitě v Barceloně. Manažer také dálkově studuje program MBA na VŠE v Praze.

Jako své slabiny zmiňuje nedochvilnost, ztrátu času zabýváním se detaily a občasnou netrpělivost, která se týká především oddalování rozhodnutí. Jak sám manažer dodává, ze zkušenosti dává přednost rychlejšímu rozhodnutí před jeho protahováním a diskusemi o něm (v délce týdnů, měsíců). Raději udělá rozhodnutí dříve, aby se daly věci do pohybu, a dle průběhu případně udělá nějakou změnu. Stejně jako druhý manažer dává Ing. Cubinek prostor svým zaměstnancům vyjádřit se k jeho osobě. Rozdíl je ale ve formě, protože manažer nevyužívá strukturovaný proces, který je běžný ve společnosti HP, ale zaměstnanci mají možnost vyjádřit se k osobě manažera v rámci osobních schůzek. Otázkou je, zda podřízení v průběhu takového neformálního hodnocení mezi čtyřma očima najdou stejnou odvalu případně negativně hodnotit manažera, jakou mají zaměstnanci ve společnosti HP v rámci anonymního hodnocení na papíře.

## **4.2. Hodnocení manažerů**

V této kapitole jsou postupně hodnoceny jednotlivé oblasti manažerských dovedností. Pro každou oblast jsou nejprve popsány pohledy manažerů na danou problematiku, poté jsou prezentovány výsledky hodnocení u jednotlivých tvrzení. V rámci jednotlivých testovaných oblastí jsou zhodnoceny výsledky jednotlivých manažerů a jsou komentovány případné odchylky, ale souhrnná analýza výsledků je obsahem následující kapitoly 4.2. - Vyhodnocení výsledků manažerských dovedností.

Hodnocení vychází z dotazníku, ve kterém hodnotili manažeři sebe sama a zároveň byli hodnoceni svými přímými podřízenými a kolegy. Na úvod je nutné zmínit rozdíl v pojetí sebehodnocení od obou manažerů. Ing. Wiener ohodnotil všechna tvrzení bez zjevných pochybností na rozdíl od Ing. Cubinka, který byl ve svém sebehodnocení velmi opatrný. U některých tvrzení se jeho neutrální odpovědi dají vysvětlit tím, že, jak sám uvedl, nechtěl sám sebe hodnotit a hodnocení tak nechal na ostatních. Jak ovšem bude zřejmé níže, vyhnul se takto odpovědi také u některých tvrzení, kde by se vyjádření manažera ke svým kompetencím dalo očekávat.

### **4.2.1. Osobní rozvoj**

První část dotazníku nebyla zaměřena na jednu konkrétní kompetenci manažera, ale jejím cílem bylo přinést výpověď o přístupu manažera k práci, o jeho stávajících znalostech a o jeho přístupu k dalšímu osobnímu rozvoji.

Oba manažeři v rozhovoru uvedli, že na sobě nadále pracují a svůj osobní rozvoj v žádném případě nepodceňují. Je nutné zmínit, že díky velmi kvalitnímu zázemí obou jejich zaměstnavatelů a svému vysokému postavení v těchto společnostech, mají výborné možnosti pro osobní vzdělávání ve formě účasti na kurzech a školeních doma i v zahraničí.

Ing. Cubinek si stejně jako Ing. Wiener těchto možností rozvoje velmi cení, přesto pokud by musel vybrat, zmínil by jinou možnost rozvoje, která pro něj byla v kariéře nejprínosnější. Byl jí přímý koučing od jeho nadřízeného z Dánska. Tento manažer už ve společnosti nepracuje, ale Ing. Cubinek mu dle svých slov vděčí za nepřeborné množství rad a zkušeností, které od něj získal. Například vzpomíná, jak ho tento dánský manažer

bral s sebou na jednání, na kterých nebyl potřeba, ale díky možnosti účastnit se měl možnost nasát atmosféru a získat zkušenosti. Jak sám Ing. Cubinek uvádí, snaží se jít podobnou cestou v rámci vzdělávání svých podřízených, ale komplikací v některých případech je podle něj menší věkový rozdíl mezi ním a členy jeho týmu.

### Hodnocení osobního rozvoje

Jak je patrné z tabulky č.1, Ing. Wiener byl v sebehodnocení velmi pozitivní. Téměř se všemi tvrzeními naprosto souhlasil a vysokého hodnocení se mu dostalo i od jeho podřízených a kolegů. Nižší míru souhlasu zvolil pouze u tvrzení, která se týkala jeho odpovídajících schopností a znalostí pro danou manažerskou pozici. Za tímto hodnocením lze hledat fakt, že obor, ve kterém pracuje, se neustále vyvíjí a po manažerech je požadováno, aby své znalosti a schopnosti neustále rozvíjeli a zlepšovali. Na druhou stranu, jak je zřejmé z hodnocení podřízených a kolegů Ing. Wienera, nejslabší hodnocení dostal manažer právě u tvrzení, která se týkají jeho osobního rozvoje a rozvoje jeho znalostí. Přesto je nutné říci, že hodnocení od jeho podřízených a kolegů se udrželo vysoko v pozitivní rovině.

**Tabulka č. 1 - Hodnocení osobního rozvoje**

	WIENER	P	K	CUBINEK	P	K
Manažer na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního zlepšování.	5	4	4	3	4,6	4,3
Manažer přistupuje ke své práci profesionálně a své práci rozumí.	5	4,8	4,9	3	4,6	4,7
Manažer má manažerské schopnosti, které odpovídají jeho postavení.	4	4,6	4,6	3	4,4	4,5
Manažer má potřebné odborné znalosti odpovídající jeho postavení.	4	4,6	4,7	4	4,6	4,8
Manažer neustále rozvíjí své znalosti.	4	4,2	3,9	4	4,4	4,5
Manažer je správným týmovým lídrem.	5	4,4	-	3	4,4	-
Manažer dokáže přiznat své pochybení.	5	-	4,4	4	-	4,2
Manažer si vždy vyslechne názory svých podřízených.	5	4,4	-	4	4,4	-
Manažer pracuje efektivně jako člen týmu v rámci firmy.	5	-	3,9	3	-	4,7
<b>Průměr</b>	<b>4,7</b>	<b>4,4</b>	<b>4,3</b>	<b>3,4</b>	<b>4,5</b>	<b>4,5</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak bylo zmíněno výše, Ing. Cubinek hodnotil sám sebe velmi opatrně. Vysvětlení, že si netroufá sám sebe hodnotit a dané tvrzení lépe ohodnotí jeho podřízení a kolegové, lze přijmout například u tvrzení, že je správným týmovým lídrem. V tomto případě se jedná prioritně o to, jak ho vidí ostatní. A z hodnocení od jeho podřízených je zřejmé, že ho za správného týmového lídra považují. Hůře se dá interpretovat jeho neutrální odpověď, kdy



uvádí, že nemůže souhlasit ani nesouhlasit s tím, že na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního rozvoje nebo s tím, že své práci rozumí. Toto jsou tvrzení, kde lze očekávat od takto zkušeného manažera jednoznačnější pozitivní vyjádření. Tím spíše, že z hodnocení ostatních vyšel velmi dobře a hodnocení podřízených i kolegů bylo velice vysoké.

#### **4.2.2. Autorita**

Jak vyplývá z odborné literatury, autorita (především neformální) úzce souvisí s kvalitou manažera. Manažer, který se projevuje konzistentně, a je respektován z pohledu svých odborných a manažerských znalostí, se schopností diskutovat a rozhodnout a se schopností lidí přesvědčit a motivovat, má velký potenciál získat neformální autoritu.

Oba dotazovaní manažeři se vyjádřili tak, že preferují autoritu neformální, shodli se však, že některé situace vyžadují použití formální autority. Podle obou je tedy důležité umět zvolit optimální přístup v závislosti na konkrétní situaci

Ing. Wiener využívá dle svého vyjádření autoritu neformální především z toho důvodu, aby podpořil iniciativu svých podřízených a podpořil diskusi o možných alternativních řešeních. V takovém případě ale trvá na tom, aby za ním pracovník přišel již s konkrétním návrhem řešení.

Formální autoritu používá především při schvalování důležitých rozhodnutí nebo v případě vypjatých situací. Sám si je dobře vědom faktu, že pokud by si na formální autoritě zakládal, škodil by tím primárně svému týmu. Jak sám říká: „lidé by nedělali s chutí a o své práci by nepřemýšleli“. Na druhou stranu si dobře uvědomuje potřebu udržet si od svých podřízených jistou formu odstupu, aby se mu neformální autorita nevymstila. Proto věnuje správnému stanovení hranice mezi formální a neformální autoritou svou pozornost.

Stejně jako Ing. Wiener, tak i Ing. Cubínek preferuje autoritu neformální. Ing. Cubínek vidí formální autoritu jako nástroj pro rozvoj lidí, kdy může manažer ovlivnit jejich kariéru v rámci jejich efektivního působení v daném oddělení. Dále ji používá při potřebě rychlých rozhodnutí, řešení kritických problémů nebo při personálních změnách.

## Hodnocení autority

Tabulka č. 2 ukazuje, že oba manažeři byli v hodnocení své přirozené autority spíše opatrnější.

Tabulka č. 2 - Hodnocení autority

	WIENER	P	K	CUBINEK	P	K
Manažer je pro své podřízené přirozenou autoritou.	4	4,6		3	4,4	
Manažer má u svých kolegů přirozenou autoritu.	4		4,9	3		3,8

Zdroj: vlastní zpracování

Ing. Wiener s oběma tvrzeními spíše souhlasil a zdůvodnil to tím, že vychází z již zmiňovaného anonymního feedbacku od svých podřízených. Doplnil, že pokud by svou autoritu měl konkretizovat, řekl by, že ho „podřízení berou zhruba na 80%“. Zajímavé je vysoké hodnocení ze strany jak podřízených, tak zejména ze strany kolegů.

Ing. Cubinek se odpovědím spíše vyhnul, když uvedl, že „nemůže souhlasit ani nesouhlasit“. Koresponduje to s výše uvedeným přístupem, že nechce hodnotit sám sebe.

Hodnocení ze strany podřízených je také velice pozitivní, překvapivé je zdatelně nižší hodnocení ze strany kolegů.

Jak je vidět z hodnocení, oba manažeři jsou pro své podřízené přirozenou autoritou. Toto hodnocení koresponduje s odpověďmi výše, kde podřízení hodnotili schopnosti a znalosti manažerů a ze kterého oba manažeři vyšli jako velice schopní. Tato přímá úměra odpovídá tedy názoru, že autorita přímo souvisí se schopnostmi a dovednostmi manažera.

Zajímavé výsledky nabídlo hodnocení od kolegů. Ti hodnotili mnohem lépe Ing. Wienera. Tyto výsledky jsou zajímavé v porovnání s hodnocením tvrzení, že „manažer pracuje efektivně jako člen týmu v rámci firmy“ (Tabulka č. 1 – Hodnocení osobního rozvoje). Toto tvrzení hodnotili pouze kolegové a výrazně lépe z něj naopak vyšel Ing. Cubinek. Jak bylo zmíněno výše, důvodem může být rozdílný charakter spolupráce manažerů s kolegy. Ing. Wiener s kolegy na stejném stupni hierarchie nespolupracuje tolik jako Ing. Cubinek. Přesto má u svých kolegů výrazně vyšší přirozenou autoritu. Z toho samého vyplývá, že kolegové vidí Ing. Cubinka jako efektivního člena týmu, ale příliš ho neuznávají.

### 4.2.3. Komunikační dovednosti

Oblast komunikačních dovedností byla poměrně hodně diskutována v rámci strukturovaného rozhovoru. Z něj vyplynulo, že se oba manažeři shodují na tom, že pravidelná komunikace je jedním z nejdůležitějších faktorů pro efektivní spolupráci uvnitř týmu. Se svými podřízenými komunikují jak pravidelně prostřednictvím týmových porad, tak samozřejmě každodenně při setkáních na pracovišti.

Ing. Wiener pořádá v rámci svého oddělení pravidelné týmové porady jednou za 14 dní. Podle jeho slov se snaží o to, aby se na počátku porady uvolnila atmosféra, proto je prvních 15 minut věnováno neformální diskusi o tématech, která nemají s pracovní náplní moc společného. Jako příklad uvádí fotbal nebo rodinu. Následující hodinu se probírá plnění úkolů a stav běžících projektů, diskutují se řešení případných problémů a stanovují se následující kroky. Pokud nějaký projekt vyžaduje delší diskusi, dohodne se manažer s týmem na termínu a personálním obsazení následné schůzky.

Co se týká setkání s každým pracovníkem zvlášť, rozlišuje Ing. Wiener dva druhy setkání. Jedno oficiální, které vychází z firemní kultury HP a procesu pravidelného hodnocení zaměstnanců. Tento proces je blíže popsán v kapitole 4.2.5 - Personální dovednosti. Druhou možností je schůzka neplánovaná. Pokud podřízený cítí potřebu probrat se svým manažerem situaci ohledně projektu, či má nějaký osobní problém, je Ing. Wiener otevřen jakékoli diskusi a členové jeho týmu vědí, že za ním mohou kdykoli přijít. Na druhé straně v případě potřeby iniciuje schůzku sám Ing. Wiener. Jedním z důvodů pro takovéto setkání ze strany manažera může být například nutnost upozornit pracovníka na chybu. Manažer si podle svých slov uvědomuje, že sdělení, která by mohla být pracovníkovi nepříjemná, je lepší probrat mezi čtyřma očima než v rámci porady celého týmu.

Co se komunikačních nástrojů týká, Ing. Wiener zdůrazňuje, že preferuje osobní komunikaci jako nejefektivnější a snaží se co nejvíce omezit komunikaci prostřednictvím telefonu nebo elektronické pošty. Stejný přístup požaduje i po svých podřízených.

Ing. Cubinek se se svým týmem setkává na pravidelné poradě jednou týdně. Na úvod si bere slovo Ing. Cubinek a informuje svůj tým o novinkách ve společnosti (zprávy od vedení, HR oddělení a podobně), následně se ke slovu dostává každý ze členů týmu a informuje ostatní o probíhajících projektech, které jsou následně diskutovány. V rámci

zefektivnění porady zavedl Ing. Cubinek systém hodnocení projektů podle důležitosti s názvem Top 10 projektů. Podle svých slov to udělal především z toho důvodu, aby byla pro všechny jasně daná priorita daného projektu a pozornost se věnovala projektům s nejvyšší prioritou. Dále se manažer setkává s každým ze svých přímých podřízených zvlášť na samostatných schůzkách, které se konají také jednou týdně. Jak Ing. Cubínek uvádí, náplň těchto setkání určují především sami pracovníci. Z toho vyplývá i způsob diskuse. Samozřejmostí jsou také neplánované schůzky, pokud o ně podřízený projeví zájem, případně pokud manažer cítí potřebu něco s podřízeným probrat.

Manažer v rámci efektivní komunikace považuje za velmi důležitou volbu komunikačního stylu individuálně ke každému podřízenému. Jak sám říká, situaci mu ulehčuje fakt, že každého člena týmu zná minimálně dva roky a proto ví, co od něj při diskusi může čekat a jaký komunikační styl zvolit. Rozdílný komunikační styl se snaží aplikovat i v rámci společných porad. Ilustruje to na příkladu, kdy sděluje informaci celému týmu, ale snaží se upravit komunikační styl směrem ke člověku, o kterém si myslí, že by mohl mít s danou informací největší problém.

Ing. Cubinek využívá pro komunikaci se svými podřízenými všechny způsoby, od komunikace osobní, přes email, telefon, sms.

### Hodnocení komunikačních dovedností

Tabulka č. 3 - Hodnocení komunikačních dovedností

	WIENER	P	K	CUBINEK	P	K
Nestalo se, aby manažer zamlčel některou z důležitých informací.	4	4,8	4,4	4	4,2	4
Manažer je otevřen jakékoli diskusi.	5	4,6	4,4	4	4,4	4
Manažer pravidelně komunikuje a sdílí informace se svým týmem.	5	4,4		5	3,6	
Manažer pravidelně komunikuje se svými kolegy.	5	-	4,4	4	-	4,3
Manažer se nebojí prezentovat svůj názor.	5	4,6	4,6	5	4	4,3
<b>Průměr</b>	<b>4,8</b>	<b>4,6</b>	<b>4,45</b>	<b>4,4</b>	<b>4</b>	<b>4,15</b>

Zdroj: vlastní zpracování

To, že oba manažeři berou komunikaci velmi vážně, dokládá jejich sebehodnocení, kdy se oba hodnotili velmi pozitivně (Tabulka č.3).

Ing. Wiener naprosto souhlasil se všemi tvrzeními s výjimkou tvrzení o zamlčení důležitých informací. O tomto se zmínil, že určitě nezamlčel nic vědomě, ale nebyl si jist,

zda k tomu nemohlo dojít opomenutím. Jeho slova potvrdili svým hodnocením obě skupiny respondentů, kteří hodnotili jak toto tvrzení, tak celou oblast komunikačních dovedností vysokými známkami.

Ing. Cubinek hodnotil oblast svých komunikačních dovedností ze všech testovaných oblastí nejpozitivněji. Naprosto souhlasil s tvrzeními, že se nebojí prezentovat svůj názor a pravidelně sdílí informace a komunikuje se svým týmem. To potvrdil i při rozhovoru, kdy uvedl, že se se svými přímými podřízenými vídá na pravidelných poradách každý týden, jak je popsáno výše. Z toho pohledu je překvapivé hodnocení od jeho podřízených u tvrzení, že manažer pravidelně komunikuje a sdílí informace se svým týmem. Přímí podřízení Ing. Cubinka hodnotili tuto dovednost o poznání hůře než samotný manažer.

#### **4.2.4. Motivační dovednosti**

Jedním z důležitých úkolů manažera je umět svůj tým vhodně motivovat. Oba manažeři se shodli, že pracovníci, kteří jsou správně motivováni, budou ke své práci přistupovat s větší chutí, což povede k dosažení lepších výsledků a v důsledku toho i větší spokojenosti zaměstnanců. V tomto smyslu je tak důležitá schopnost manažera nalézt efektivní způsob motivace celého týmu.

Ing. Wiener v rozhovoru zmiňuje jako jeden z motivů svých podřízených finanční ohodnocení. Uvedl, že možnosti manažera v této oblasti jsou omezené, neboť jsou dány platovými směrnicemi v rámci společnosti. Uvědomuje si však, že samotné peníze nejsou všechno. V rámci motivace svých pracovníků se jim snaží vytvářet co nejlepší pracovní prostředí v rámci firemních možností, dodržovat férové jednání a otevřený způsob komunikace, udržovat a posilovat vztahy uvnitř týmu a svým aktivním přístupem je motivovat ke spolupráci. Jedním ze způsobů jsou občasná neformální setkání týmu mimo pracovní dobu, která posilují atmosféru uvnitř týmu. Jako další z faktorů, kterými se snaží motivovat své podřízené, uvádí manažer osobní přístup ke svým podřízeným, podporu iniciativy a možnost podílet se na rozhodnutích.

Ing. Cubinek si dle svých slov uvědomuje, že motivy pro každého pracovníka se mohou lišit. Mezi hlavními motivy uvádí taktéž peníze, ale také možnost přicházet s nápady

dalšího rozvoje firemní infrastruktury, spolupodílet se na rozhodnutích a směru dalšího technologického rozvoje firmy a tím mít možnost ovlivnit firemní výsledky.

Oba manažeři uvedli jako jeden z dalších motivů využívání pochvaly. Přístupy v obou společnostech jsou ale rozdílné a vycházejí z odlišných podnikových kultur obou společností.

Ve společnosti HP v týmu Ing. Wienera je běžnou praxí, že když někdo odvede dobrou práci na projektu, zveřejní manažer pochvalu na jeho osobu v rámci interního periodika HP, které vychází jednou za 2 měsíce.

Opačnou zkušenost uvádí Ing. Cubinek. Dříve zkoušel motivovat své pracovníky možností zveřejnění pochvaly v interním firemním periodiku, případně zveřejnění pracovníka na nástěnce v rámci vyhlásování „pracovníka měsíce“. Postupem času ale zjistil, že o to jeho pracovníci příliš nestojí a tento způsob pochvaly není správným motivačním faktorem. Jako důvod uvádí fakt, že pracovníci v jeho oddělení jsou převážně introvertní povahy a váží si více osobní pochvaly od svého nadřízeného.

## Hodnocení motivačních dovedností

Tabulka č. 4 - Hodnocení motivačních dovedností

	WIENER	P	K	CUBINEK	P	K
Manažer dokáže svůj tým vhodně motivovat.	4	4,2	-	4	4,2	-
Manažer se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru.	5	4,8	4,9	4	4,2	4,3
Manažer umí nadchnout druhé pro společné řešení.	4	4,2	4,6	3	4,2	4,2
Manažer respektuje své podřízené.	5	4,4	-	4	4,2	-
Manažer mě motivuje svou osobou a přístupem k práci.	4	4,2	-	3	4,2	-
Manažer je schopný a ochotný rozvíjet názory a nápady svých podřízených.	4	4,4	-	4	4,4	-
Manažer dokáže svým přístupem motivovat ostatní kolegy.	4	-	4,3	3	-	4,1
<b>Průměr</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,6</b>	<b>4,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č.4 je zřejmé, že sebehodnocení motivačních dovedností Ing. Wienera bylo poměrně mírné, ve srovnání s tím, jak pozitivně hodnotil ostatní kategorie v testu. Za zmínku stojí hodnocení tvrzení, že se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru, což naprosto potvrdili svým hodnocením jeho podřízení a kolegové. Výsledky naprosto reflektují výše zmíněný důraz, který Ing. Wiener na tuto oblast klade. Přestože byly manažerovy motivační dovednosti hodnoceny velmi dobře, obdržel v této oblasti jediné

negativní hodnocení v celém testu. Jeden z jeho kolegů uvedl na otázku, zda ho Ing. Wiener dokáže motivovat svým přístupem k práci, odpověď „spíše nesouhlasím“.

Ing. Cubinek byl v sebehodnocení tradičně opatrnější. Volil mezi možnostmi „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“ a „spíše souhlasím“, přesto byla kategorie motivačních dovedností se známkou 4,1 druhou nejlepší podle jeho sebehodnocení.

Překvapující je odpověď Ing. Cubinka na otázku, zda respektuje své podřízené. Zde manažer odpověděl „spíše souhlasím“. Je pochopitelné, že má manažer pod sebou velký tým pracovníků a ne s každým bezproblémově vychází, přesto by se v tomto případě od takto zkušeného manažera dal čekat naprostý souhlas. Případné nerespektování svých podřízených může, pokud by bylo takto vnímáno i ze strany podřízených, značně narušit atmosféru v týmu a manažerovo postavení v očích podřízených. Toto se však v odpovědích podřízených neprojevilo.

#### **4.2.5. Personální dovednosti**

Oblast personalistiky je důležitá především z hlediska výběru nových členů týmu, hodnocení pracovníků a podílení se na jejich osobním rozvoji.

##### **4.2.5.1. Výběr pracovníků**

Ing. Wiener požaduje od potenciálních nových členů týmu jako klíčové vlastnosti a schopnosti především znalost oboru, dobré komunikační schopnosti, znalost cizích jazyků (především anglického) a sociální inteligenci. U jeho podřízených je pro něj dále důležité, aby uměli nalézt kompromis, byli empatičtí a uměli řešit případné konflikty. Z toho důvodu bere u potenciálních kandidátů přílišný individualismus jako negativum. Na druhou stranu dodává, že si dobře uvědomuje, že tato vlastnost je naopak např. v případě členů prodejních týmů ceněna.

Nové potenciální podřízené hledá jak v interních, tak externích zdrojích. Sám uvádí, že preferuje spíše pracovníky externí, především z důvodu jejich praxe a zkušeností. Kandidáty hledá sám, využívá svých kontaktů a známostí, v krajním případě osloví přes HR oddělení personální agentury.

Na rozdíl od Ing. Wienera, dává Ing. Cubinek přednost interním kandidátům. Jak sám zdůrazňuje, za 15 let své manažerské kariéry nikdy nepřijal na manažerskou pozici externího kandidáta. Preferuje možnost kariérního postupu v rámci společnosti, kdy si může vychovat své vlastní pracovníky. Zdůvodňuje to tím, že ze své vlastní zkušenosti ví, jak si vážil poskytnuté možnosti osobního růstu v rámci firmy a je přesvědčen, že u kandidátů, kteří mají základní předpoklady, stačí zápal pro práci a systematická snaha se dále rozvíjet a pracovník je schopen posun v rámci firmy rychle zvládnout.

#### **4.2.5.2. Hodnocení pracovníků**

System hodnocení pracovníků se u obou manažerů liší. Důvodem je rozdílný proces hodnocení v obou společnostech.

Ve společnosti HP probíhá oficiální hodnocení pracovníků, takzvané „performance review“, jedenkrát ročně. V rámci první části tohoto setkání manažer diskutuje s každým z podřízených, jak se podařilo naplnit cíle a očekávání z předchozího období. Ve druhé části se dohodnou na stanovení cílů pro příští rok a na plánu osobního rozvoje podřízeného. Během roku je postupné plnění cílů vyhodnocováno na kvartální bázi (viz již zmíněné setkání manažera s podřízeným v kapitole 4.2.3 Komunikační dovednosti), což umožňuje v případě potřeby stanovit dílčí nápravné kroky, popřípadě částečně upravit nastavená očekávání či cíle.

K účelu hodnocení je předepsána pěti bodová hodnotící škála, která je definována následovně:

- K.. Key employee – výborný, samostatný, vysoce přesahuje očekávání
- P+.. přesahuje očekávání, je aktivní
- P... performer – pracuje, plní si povinnosti dle očekávání
- P-.. v některých ohledech neplní očekávání
- I – improovment needed, potřeba zlepšení

V rámci firmy, potažmo v rámci jednotlivých oddělení, jsou dána doporučení procentuální distribuce zaměstnanců v jednotlivých kategoriích. Společnost si nepřála tyto procenta zveřejňovat. Z rozdělení zaměstnanců do jednotlivých skupin vychází mimo jiné rozvojový plán pro pracovníky. S těmi, kteří jsou ve skupinách K a P+ je diskutován jejich další



kariérní rozvoj, naopak s těmi, kteří jsou v P- a I je doporučen především rozvoj v oblastech, které u nich byly identifikovány jako oblasti potřebující zlepšení.

Celofiremní hodnocení probíhá v O2 stejně jako v HP jednou za rok. Podle Ing. Cubinka se v posledních letech často měnilo v závislosti a tom, jak se měnil vlastník společnosti. V současné době je každý z pracovníků ohodnocen známkou 1-4, kdy 1 znamená nejlepší, 3 je průměr a pracovník hodnocený známkou 4 nesplňuje nároky na dané pracovní místo. Dříve byly firmou dány hranice, obdobně jako ve společnosti HP, kolik pracovníků v rámci každého týmu musí být v dané kategorii. Rozdíl mezi oběma firmami ale byl v tom, že zatímco v HP byla tato procenta spíše doporučením, v O2 bylo nutné je dodržet. Jak uvádí Ing. Cubinek, mělo to svá úskalí. V každém týmu mohlo být hodnoceno známkou 1 a 2 maximálně 20% pracovníků a nejnižší známkou 4 muselo být hodnoceno minimálně 5% členů týmu. Pokud tedy byl tým, kde všichni pracovníci odváděli svou práci velmi dobře, musel přesto manažer hodnotit část z nich známkou 4. Takovou známku poté podle manažera dostali ti „nejhorší z nejlepších“. To, jak se dotyční s daným hodnocením vyrovnali, bylo velice individuální. Pro některé to mohla být motivace své výkony ještě zlepšit, pro jiné to naopak znamenalo nechuť k další práci. Ing. Cubinek měl ve svém týmu člověka, který díky takovému hodnocení z firmy odešel. Jako opačný příklad uvádí manažer jiného člena týmu, pro kterého bylo toto hodnocení motivačním prvkem, své výkony ještě zlepšil a příští rok byl hodnocen známkou 2. Toto povinné procentuální rozdělení bylo v loňském roce zrušeno, ale jak sám manažer uvádí, i toto opatření mělo svá negativa. V závislosti na senioritě manažerů se u některých týmů stalo, že známkou 1 a 2 bylo hodnoceno téměř 70% členů a manažeri následně museli svá hodnocení upravit tak, aby horní hranice byla maximálně 45%.

Kromě zmíněného celofiremního hodnocení se Ing. Cubinek setkává se svými pracovníky pravidelně na samostatných schůzkách. V rámci těchto setkání dá svému podřízenému prostor, aby se zhodnotil sám. Podle jeho slov je to velmi užitečné, protože „člověk sám k sobě je kolikrát kritičtější, než by k němu byl manažer a často upozorní na některé nedostatky, kterých si ani manažer nevšimne.“ V rámci tohoto neformálního setkání má podřízený prostor vyjádřit se i k osobě manažera. Jak Ing. Cubinek uvádí, této odvahy si velmi cení a názory na svou osobu bere jako kvalitní zpětnou vazbu.

## Hodnocení personálních dovedností

Tabulka č. 5 - Hodnocení personálních dovedností

	WIENER	P	K	CUBINEK	P	K
Manažer hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně.	5	4,2	-	3	4,2	-
Manažer hodnotí práci na základě výsledků a ne osobních sympatií.	5	4,4	-	4	4	-
Manažer je ochotný předávat své znalosti svým podřízeným.	5	4,6	-	4	4,2	-
Manažer se zajímá o názory svých podřízených a pracuje s nimi.	5	4,6	-	4	4,2	-
Manažer se angažuje u svých podřízeným ve věci profesního růstu.	5	4,6	-	4	3,8	-
<b>Průměr</b>	<b>5</b>	<b>4,5</b>	<b>-</b>	<b>3,8</b>	<b>4,1</b>	<b>-</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Ing. Wiener hodnotil sebe sama opět velmi pozitivně. Oblast personalistiky u něj byla hodnocena nejlépe ze všech ostatních kategorií, absolutní průměrnou známkou 5. Toto jeho vysoké hodnocení potvrdili i jeho podřízení. Ti ho hodnotili průměrnou známkou 4,5. Největší rozpor mezi jeho sebehodnocením a hodnocením od jeho podřízených byl u tvrzení, že hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně. Manažer s tvrzením naprosto souhlasil, jeho podřízení volili spíše odpověď „spíše souhlasím“ (4 podřízení) a pouze jeden z nich vyjádřil naprostý souhlas. Důvodem tohoto hodnocení mohou být jak subjektivní názory podřízených na jejich vlastní práci, které se vždy nemusí shodovat s názory manažera, tak uvedené doporučené rozložení hodnocení pracovníků v rámci týmu.

Sebehodnocení Ing. Cubinka bylo opět opatrnější. Většinu tvrzení hodnotil známkou 4, pouze tvrzení, že hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně nižší známkou 3 – tedy „nemohu souhlasit ani nesouhlasit.“ V tomto případě se jedná opět o situaci zmíněnou výše, kdy by se od manažera na takto vysoké úrovni dala čekat jednoznačnější odpověď, stejně jako u ostatních tvrzení v této kategorii. Stejně tak to může být způsobeno uvedeným způsobem „vynuceného rozložení“ hodnocení pracovníků v rámci společnosti O2.

Ing. Cubinek dostal od svých podřízených celkovou známkou 4,1. Nejnižší známkou byla hodnocena odpověď týkající se angažování manažera ve věci dalšího růstu svých podřízených. Toto hodnocení příliš neodpovídá slovům Ing. Cubinka z rozhovoru, kde zmínil, že právě jemu dal nejvíce zkušeností koučing od jeho přímého nadřízeného a on sám se snaží jít stejnou cestou v rámci osobního rozvoje svých podřízených. Vysvětlení je

možné hledat ve slovech samotného manažera, který uvedl, že při rozvoji lidí používá formální autoritu a je možné, že tento přístup nemusí všem z jeho podřízených vyhovovat.

#### **4.2.6. Sociální dovednosti**

Oba manažeři si uvědomují, že dosažení atmosféry vzájemné důvěry na pracovišti a v týmu je podstatné a vyžaduje jejich neustálou pozornost.

Ing. Wiener uvedl, že jedním ze způsobů, kterým se snaží posílit sounáležitost a pozitivní atmosféru uvnitř týmu je občasné neformální setkání členů týmu mimo pracovní dobu. Zmínil, že v tomto smyslu velice pomáhá i možná účast rodinných příslušníků na kulturních (divadlo, koncert), či společenských (dětský den, Mikuláš) akcích, které jsou ze strany společnosti HP pro zaměstnance nabízeny. Samozřejmostí dle jeho vyjádření je, že neopomene popřát všem svým podřízeným, ale i kolegům, v případě jejich narozenin, jmenin, či jiných významných událostí. Ing. Wiener zdůraznil, že podněcuje své podřízené, aby se mu svěřili v případě osobních či rodinných problémů, které mohou mít negativní vliv na jejich pracovní pohodu a nasazení. V takovém případě se, dle svého vyjádření, vždy snaží dotyčnému vyjít vstříc.

Rovněž Ing. Cubinek v rozhovoru poznamenal, že jedním z prvků, které přispívají k pozitivní atmosféře v rámci týmu, jsou občasná mimopracovní setkání. V tomto smyslu má pro manažera velký význam zejména třídní neformální výjezdní zasedání celého týmu, které pořádá jednou ročně. Dle jeho slov, jemu, ale i členům týmu, umožní daleko lepší vzájemné poznání, které, jak věří, se pozitivně promítne do řešení každodenních úkolů či problémů.

#### **Hodnocení sociálních dovedností**

Vzhledem k tomu, jaký důraz na tuto oblast oba manažeři kladou, je překvapivé, že oba dva ohodnotili své sociální schopnosti jako nejslabší ze všech hodnocených oblastí. Může to být způsobené tím, že sami na sebe kladou v této oblasti veliké nároky.

**Tabulka č. 6 - hodnocení sociálních dovedností**

	WIENER	P	K	CUBINEK	P	K
V případě problémů je manažer ochotný pomoci.	5	4,8	5	4	4,6	4,3
Manažer je ohleduplný k potřebám druhých.	4	4,8	4,6	3	4,4	4
Manažer dokáže rozpoznat problémy druhých.	4	4,4	4,3	4	3,8	4,2
Manažer dokáže odhalit konflikt na pracovišti.	4	4	-	3	3,6	-
Manažer dokáže vyřešit konflikt na pracovišti.	4	4,2	-	3	4,2	-
Manažer umí ustoupit v zájmu společného řešení.	4	-	4,6	3	-	4
<b>Průměr</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>4,1</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ing. Wiener naprosto souhlasil pouze s tvrzením, že v případě problémů je ochotný pomoci. Na druhé straně, vzhledem k popsanému jednání Ing. Wienera nepřekvapuje, že ze strany podřízených ale i kolegů byla nejvýše hodnocena ohleduplnost a ochota pomoci.

Ing. Cubinek opět volil opatrnější hodnocení, ale jak ukazuje hodnocení od jeho podřízených a kolegů, mohl si klidně dovolit pozitivnější sebehodnocení. Určité pochybnosti se objevily jen u tvrzení, že dokáže odhalit konflikt na pracovišti. Dva z pěti jeho podřízených zvolili neutrální odpověď „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“, což může značit potenciální nesouhlas či dílčí negativní zkušenost.

## **4.2.7. Organizační dovednosti**

### **4.2.7.1. Delegování**

Oba manažeři se shodli, že delegování úkolů je jednou z důležitých schopností efektivního manažera

Ing. Wiener v rozhovoru zmínil, že měl dříve problém delegovat úkol na někoho dalšího. Byl přesvědčen, že daný úkol zvládne nejlépe sám. Dnes si uvědomuje, že takovýto přístup byl velkou manažerskou chybou. Zprvce manažer nemá tolik času, aby zvládnul všechno úplně sám, a za druhé jeho podřízení brzy vycítí, že k nim nemá důvěru. V současné době se již manažer delegování nebrání. Naopak, důvěřuje svým podřízeným do té míry, že jím delegované úkoly příliš průběžně nekontroluje a nechává svým pracovníkům volnost ve způsobu jejich řešení. Každý z nich ví, že pokud by měl jakýkoli problém s daným úkolem, může se na svého manažera obrátit a on je kdykoliv připraven s řešením pomoci. Ing. Wiener si pochvaluje, že má proces delegování a jeho následnou kontrolu ulehčen tím,

že má ve svém týmu velmi samostatné a odpovědné pracovníky. Zároveň poznamenal, že si uvědomuje, že tímto přístupem přispívá k přirozenému profesnímu růstu svých podřízených.

Posun v názoru na delegování úkolů ze strany Ing. Wienera ilustrují i jeho slova týkající se delegování na juniorské pracovníky. Sám zdůrazňuje, že se delegování odpovídajících úkolů na juniorského pracovníka nebrání, protože si je vědom faktu, že jen tak mladý pracovník co nejrychleji získá zkušenosti a samostatnost. Co se kontroly týká, záleží podle Ing. Wienera na daném úkolu. Jak bylo zmíněno výše, je dle manažera důležité, aby pracovníci cítili, že mají jeho důvěru. Na druhou stranu Ing. Wiener zdůrazňuje, že zejména juniorští pracovníci musí cítit jeho podporu a zájem o způsob řešení. Velice často k tomu dle vlastních slov využívá příležitostných setkání na chodbě, na obědě a podobně.

Ing. Cubinek uvádí, že nemá pro proces delegování jasně nastavená pravidla. Je to dáno i tím, že všichni jeho přímí podřízení jsou šéfové oddělení na nižších hierarchických úrovních. Jak zdůrazňuje Ing. Cubinek, každý jím daný úkol je tak vlastně delegací a zároveň každý z jeho přímých podřízených má trvalou delegaci na určitou oblast. Zajímavá byla poznámka Ing. Cubinka, že jako jeden z mála úkolů, které si nechává výhradně ve své kompetenci je snižování počtu pracovních míst, ke kterému v rámci firmy občas dochází. V takovém případě konzultuje tuto věc s přímým nadřízeným daného pracovníka, ale rozhodnutí záleží jen na něm samotném.

Delegované úkoly probírá s daným podřízeným na samostatných schůzkách, případně na týmových poradách pokud se jedná o úkoly v rámci Top 10 projektů. Kromě toho využívá k neformální kontrole úkolů náhodných rozhovorů a neplánovaných setkání.

## Hodnocení delegování

Tabulka č. 7 - Hodnocení delegování

	WIENER	P	K	CUBINEK	P	K
Manažer se zajímá o všechny členy svého týmu, ne jen o své přímé podřízené.	5	4,8		4	4,4	
Manažer projevuje zájem a pravidelně kontroluje jím delegované úkoly.	5	4,6		3	3,4	
Při delegování úkolů je manažer kdykoli nápomocný.	4	4,6		4	3,8	
<b>Průměr</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>		<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Ing. Wiener v rámci sebehodnocení naprosto souhlasil s tvrzením, že projevuje zájem a pravidelně kontroluje jím delegované úkoly. V souvislosti s jeho vyjádřením týkající se důvěry, kterou projevuje svým podřízeným z hlediska plnění jím svěřených úkolů, je třeba chápat tvrzení o kontrole delegovaných úkolů ve smyslu jejich finálního splnění. Poněkud opatrnější odpověď „spíše souhlasím“ volil u tvrzení, že je svým podřízeným kdykoli nápomocný. Jelikož v rozhovoru uváděl, že je svým podřízeným kdykoli ochoten a připraven pomoci, lze za jeho opatrnější odpovědí hledat spíše časovou zaneprázdněnost než neochotu. Tomu odpovídá i hodnocení ze strany podřízených.

Ing. Cubinek byl tradičně opatrnější, nejnižší hodnocení od podřízených dostal v otázce zájmu a pravidelné kontroly delegovaných úkolů. Manažer deleguje úkoly na své podřízené, kteří jsou sami v pozici řídicích pracovníků nižší úrovně. Vzhledem k tomuto postavení lze u nich předpokládat jak kompetence, tak zodpovědnost ke splnění delegovaných úkolů. Ing. Cubinek mluvil o tom, že dané úkoly probírá se svými podřízenými na pravidelných schůzkách. To dokazuje, že se o ně zajímá a udržuje si přehled o jejich vývoji, pouze to nebere jako typickou kontrolu. Relativně nižší hodnocení ze strany podřízených je možno vysvětlit ze stejného pohledu, stejně tak však může být interpretováno jako nedostatečný zájem a nedostatečně efektivní kontrola ze strany Ing. Cubinka.

#### **4.2.8. Řízení podle cílů**

Jak z rozhovorů vyplynulo, oba manažeři využívají techniky řízení podle cílů.

Ve společnosti HP stanovuje Ing. Wiener svým podřízeným 3-5 cílů na rok. Sám manažer zdůrazňuje důležitost srozumitelné definice jednotlivých cílů, protože je pro pracovníka demotivující, pokud nemůže daného cíle dosáhnout. Tak jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.5.2 Hodnocení pracovníků, cíle manažer probírá se svými podřízenými v rámci „performance review“, kde se hodnotí do jaké míry se podařilo zaměstnanci splnit cíle z minulého období a poté se stanovují úkoly a cíle na nadcházející rok.

Ing. Wiener dbá na to, aby se podřízení jak na vlastním hodnocení, tak na stanovení cílů alespoň částečně podíleli. Požaduje po nich, aby si připravili vlastní hodnocení toho, jak

pracovali v minulém období a co by chtěli zlepšit do budoucnosti. Stejně tak požaduje, aby si připravili svůj návrh cílů na další období.

V ideálním případě by tedy daný cíl měl být průnikem návrhu vedoucího a návrhu, se kterým přijde sám podřízený. Sám manažer ví, že v průběhu roku přibudou podřízeným další úkoly, snaží se však, aby byly v jedné rovině s již stanovenými cíli.

V návaznosti na hodnocení a nastavené cíle plánují společně další profesní rozvoj. V rámci potřeby zlepšení v některých specifických oblastech zdůrazňuje manažer velký prostor pro školení a vzdělávání.

U Ing. Cubinka je praxe podobná, ale sám manažer si stěžuje na určitá úskalí, které má nastaveny systém řízení podle cílů ve společnosti O2. Vadí mu zejména délka období, na které se cíle stanovují a také složitá administrativa s tím spojená. Cíle jsou nastaveny pouze na půl roku a jsou zadávány do oficiálního formuláře, který má pouze 7 řádků. Manažer tak musí být při zadávání cílů poměrně hodně stručný, což může vést k nestejnému chápání cílů ze strany podřízených.

Z uvedeného je zřejmé, že propracovaný systém ve společnosti HP poskytuje manažerům efektivnější způsob řízení zaměstnanců podle cílů, který Ing. Wiener beze zbytku využívá. K dosažení stejného efektu musí Ing. Cubinek věnovat dané problematice více času a úsilí.

### **4.3. Vyhodnocení výsledků manažerských dovedností**

V následující kapitole je pozornost soustředěna na analýzu výsledků jednotlivých manažerů s cílem získání relevantních informací, které mohou vést k doporučením ohledně jejich dalšího rozvoje.

K získání těchto informací je využito grafického znázornění výsledků, které jsou uvedeny na grafech č.4 – č.9. V rámci těchto grafů jsou výsledky pro jednotlivé skupiny respondentů odlišeny barevně s tím, že modrá barva představuje vlastní hodnocení, červená hodnocení podřízených a žlutá hodnocení kolegů. Pozornost bude soustředěna zejména na následující parametry:

#### **4.3.1. Rozptyl odpovědí v jednotlivých oblastech jak ve vlastním hodnocení manažerů, tak v hodnocení podřízených a kolegů. Analýza rozptylu hodnocení je znázorněna na Graf č. 4 (Ing. Wiener), respektive Výsledky Ing. David Cubinek**

Grafické zpracování výsledků hodnocení Ing. Cubinka je zobrazeno na grafech č.7 – č.9. Z grafů je patrné, že ve většině oblastí Ing. Cubinek hodnotil sám sebe relativně nízkými známkami. Důvodem by mohlo být jeho nižší sebevědomí, spíše se však nabízí vysvětlení Ing. Cubinka zmíněné výše, tedy že u mnoha tvrzení byla volba varianty „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“ zvolena ve smyslu „toto by měli hodnotit především druzí“. Na bázi osobních poznatků z rozhovoru lze usuzovat, že tato druhá možnost je správná.

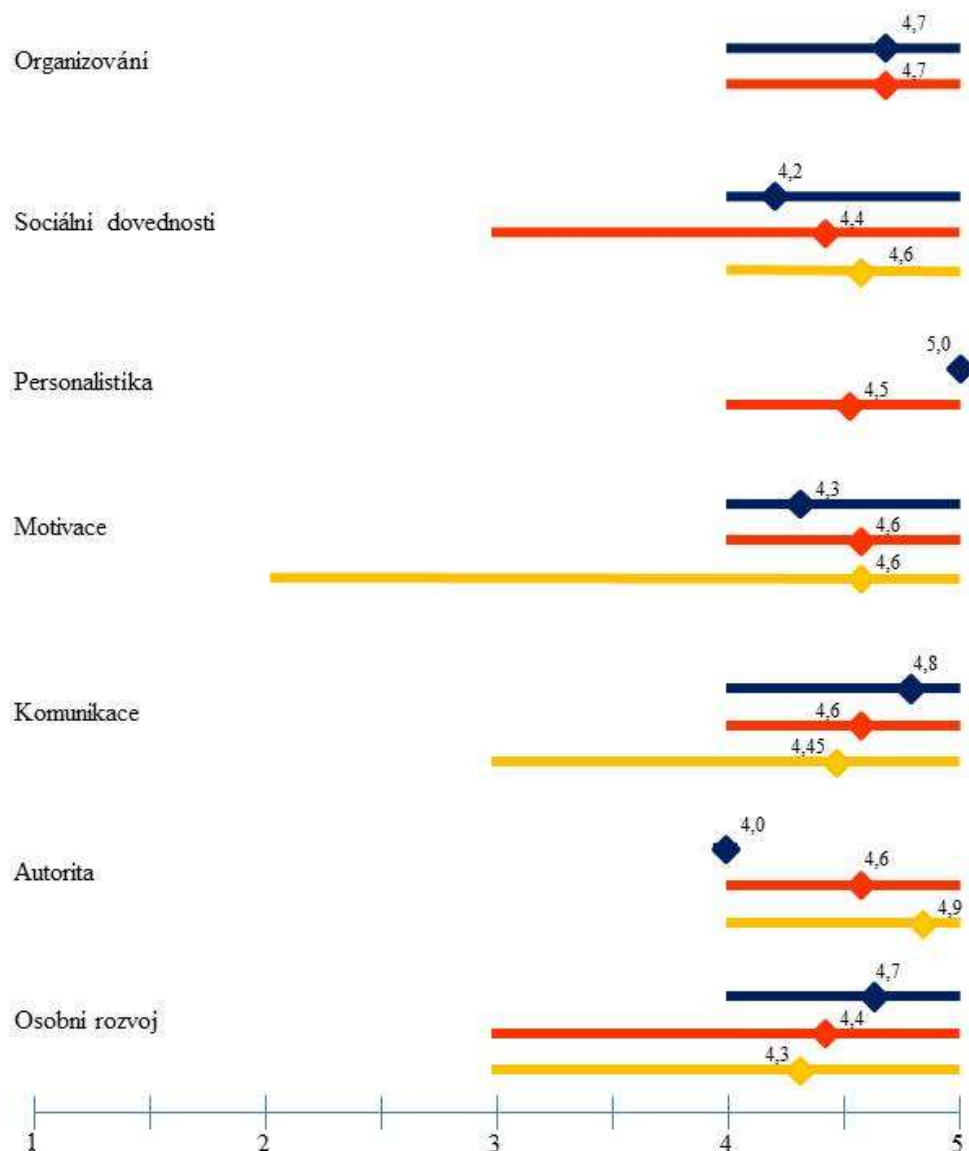
- Graf č. 7(Ing. Cubinek). Pro každou ze sledovaných oblastí a pro každou skupinu respondentů je vyznačen rozptyl všech známek hodnocení, které se vyskytly v rámci všech odpovědí na všechny dotazy k dané oblasti od všech respondentů včetně vyznačení průměrné hodnoty pro danou oblast a skupinu respondentů. Graf tedy vypovídá o tom, do jaké míry se jednotlivé skupiny respondentů na hodnocení dané oblasti shodli, či zda se v rámci hodnocení vyskytl výrazně odlišný názor.
- Oblasti nejlepšího/nejhoršího hodnocení manažerů jsou seřazeny sestupně podle toho, jak je hodnotil manažer a porovnány s hodnocením podřízených a kolegů.
- Oblasti nejlepšího/nejhoršího hodnocení podřízených jsou seřazeny sestupně dle hodnocení podřízených a porovnány s vlastním hodnocením manažera a kolegů. Analýza top oblastí vlastního hodnocení i top oblastí hodnocení podřízených je uvedena na Graf č. 5 (Ing. Wiener), respektive Graf č. 8 (Ing. Cubinek).
- Oblasti největšího rozdílu průměrného hodnocení ukazují, ve kterých oblastech byl největší rozdíl mezi vlastním hodnocením manažera a hodnocením jeho podřízených a kolegů a zda byl tento rozdíl pozitivní nebo negativní. Analýza rozdílu hodnocení je znázorněna na Graf č. 6 (Ing. Wiener), respektive Graf č. 9 (Ing. Cubinek).



### 4.3.2. Výsledky Ing. Martin Wiener

Jak je patrné ze všech analýz, Ing. Wiener vyšel z hodnocení s velmi dobrými výsledky. Všechny průměrné známky za dané oblasti od jeho podřízených, kolegů i jeho samotného se vešly do intervalu 4-5.

Graf č. 4 - Rozptyl odpovědí v jednotlivých oblastech - Ing. Wiener



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4 rovněž vyplývá, že podřízení i kolegové, tedy dvě skupiny, které mají k Ing. Wienerovi odlišný vztah, hodnotily jednotlivé oblasti velmi podobně a to i v situaci, kdy vzhledem k primárním dodávkám jeho oddělení externím zákazníkům je jeho

spolupráce s kolegy z ostatních oddělení menší. Z toho je možné usuzovat, že Ing. Wiener je silnou integrovanou osobností, jejíž dovednosti a kvality oceňují obě skupiny.

V hodnocení od podřízených byl největší rozptyl v oblastech osobního rozvoje a sociálních dovedností. Znamky se pohybovaly ve škále 3 – 5, přesto byly výsledné průměrné známky za danou kategorii vysoké (v obou případech 4,4). Vysvětlením může být fakt, že každý jedinec má samozřejmě na jednotlivé dovednosti manažera subjektivní názor a ne každému může manažerův přístup zcela vyhovovat. Pozitivní fakt nabízí hodnocení z opačného pohledu, tedy že ve většině oblastí byla škála odpovědí velmi úzká a známky dosahovaly vysokých hodnot v rozmezí 4 - 5.

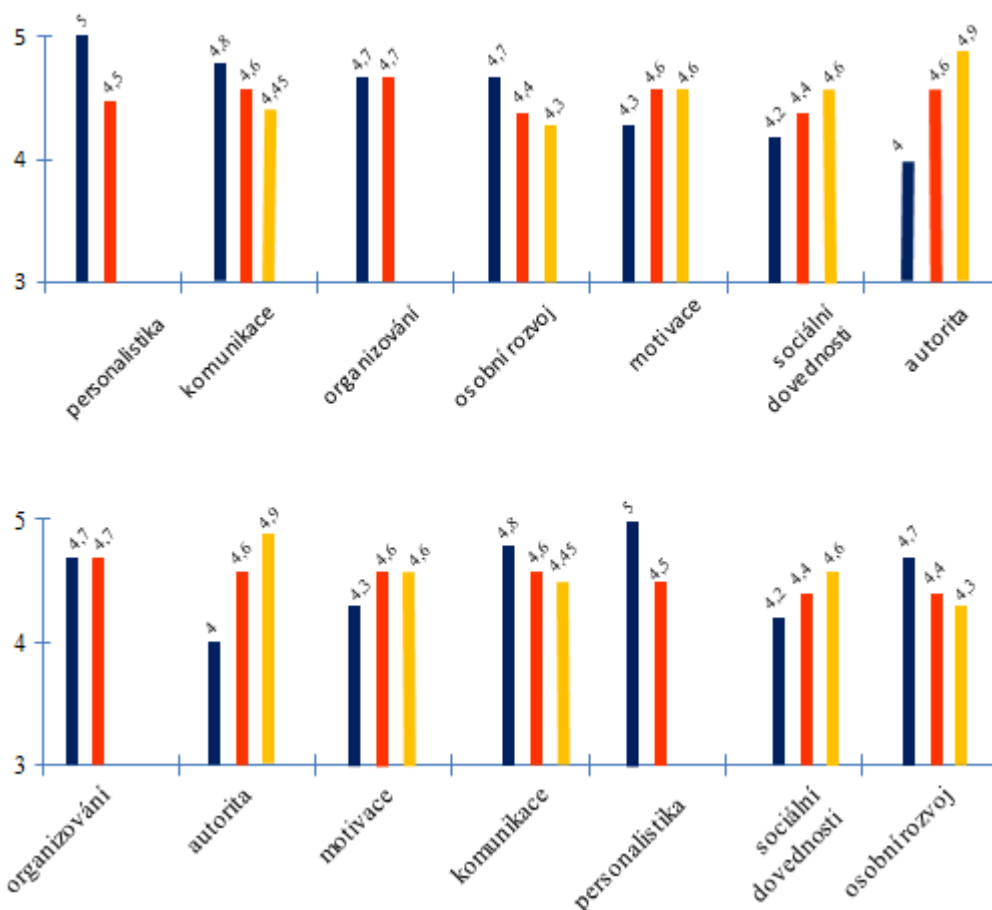
V hodnocení od kolegů byl největší rozptyl v oblasti motivace. Zde jeden z kolegů spíše nesouhlasil (udělil známku 2) s tvrzením, že manažer dokáže svým přístupem motivovat ostatní kolegy. I přes tuto negativní odpověď bylo celkové hodnocení Ing. Wienera v této oblasti opět velmi vysoké (průměrná známka 4,6) a tuto nízkou známku tak lze interpretovat jako subjektivní názor jednoho z kolegů, kterému přístup Ing. Wienera ne zcela vyhovuje. Jak je patrné z grafu č.4, jednalo se o jediný případ takto nízkého hodnocení v celém testu.

Ve dvou dalších oblastech – komunikace a osobní rozvoj – byly odpovědi na škále 3 – 5 při zachování vysoké průměrné známky.

Zajímavé informace poskytuje analýza „top“ oblastí, která je uvedena na grafu č.5. Zatímco sám Ing. Wiener hodnotil jako svoji nejsilnější oblast (nejvyšší možnou známku 5) oblast personalistiky, podřízení hodnotily tuto oblast jako jeho třetí nejhorší. Jak je patrné z grafu č.6, v této oblasti je i největší rozdíl (0,5) mezi hodnocením manažera a podřízených. I tak však průměrné hodnocení od podřízených v této oblasti zůstává vysoké (4,5). Opačným případem je hodnocení autority manažera. Ing. Wiener zde udělil známku 4 a podle průměrných známek je to dle jeho hodnocení nejslabší oblast. Naopak jak podřízení, tak kolegové ji hodnotili velmi vysoko, kolegové jako nejlepší, podřízení jako druhou nejlepší ze všech oblastí. V oblasti autority tak je největší pozitivní rozdíl mezi odpověďmi manažera a odpověďmi podřízených. Tento rozdíl, patrný také z grafu č.6 může být vysvětlen tím, že vzhledem ke svému neformálnímu a přátelskému přístupu si

Ing. Wiener sám neuvědomuje, jak velké neformální autority požívá a to nejen u podřízených, ale, dokonce v ještě větší míře, i u kolegů.

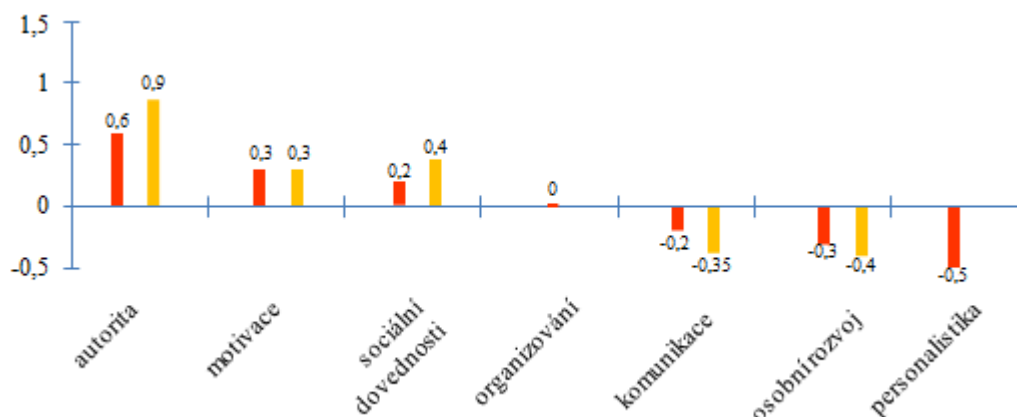
Graf č. 5 - Analýza "top" oblastí – Ing. Wiener



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 6 vyplývá další zajímavá skutečnost. Ze sedmi hodnocených oblastí se ve třech případech (komunikace, osobní rozvoj, personalistika) hodnotil manažer lépe, než jak ho ohodnotili jeho podřízení a kolegové, ve třech případech (autorita, motivace, sociální dovednosti) je hodnocení podřízených a kolegů vyšší a v jednom případě (organizování) se všechny skupiny respondentů shodli na stejném hodnocení.

Graf č. 6 - Oblasti největšího rozdílu průměrného hodnocení - Ing. Wiener



Zdroj: vlastní zpracování

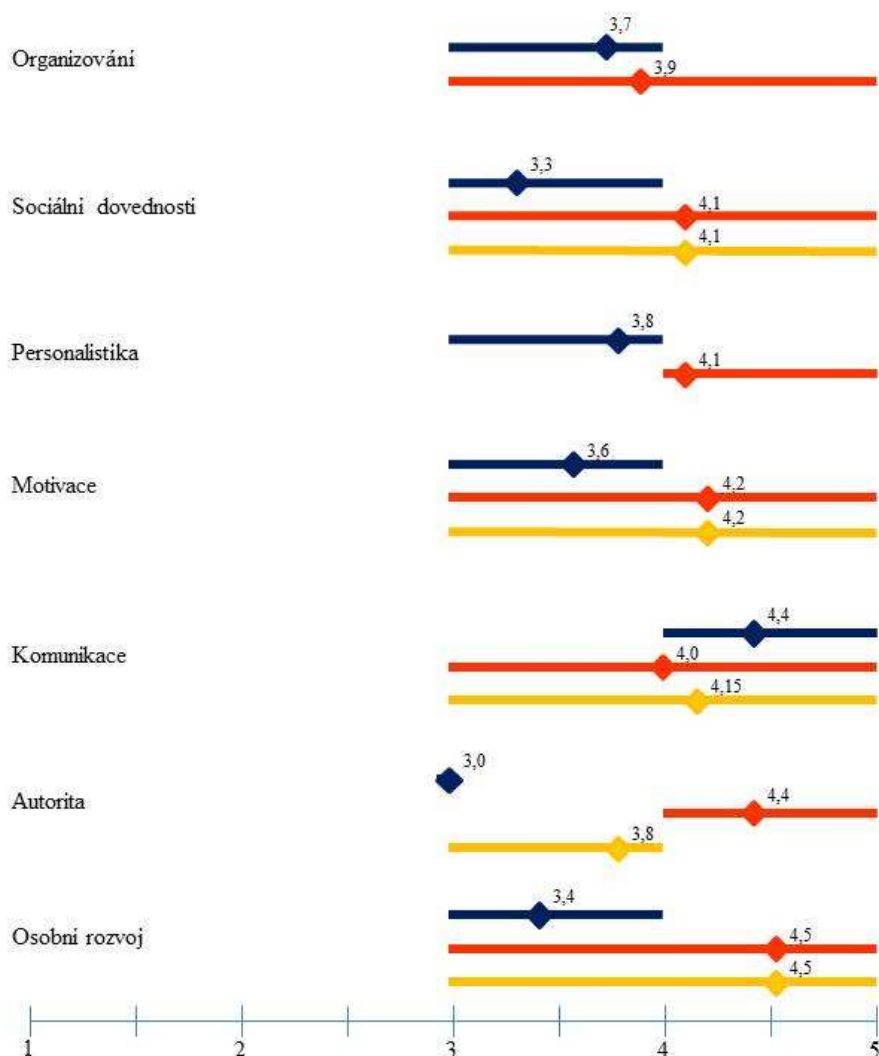
Na základě uvedených výsledků lze Ing. Wienera hodnotit jako velice kvalitního, sebevědomého a seniorního manažera, který má přirozenou autoritu a vysoký kredit ze strany svých podřízených a kolegů.

I když rozdíly v hodnocení nebyly velké, oblasti, na které by se měl Ing. Wiener zaměřit a případně je podrobněji analyzovat jsou ty, kde hodnocení podřízených a kolegů bylo shodně níže než vlastní hodnocení (oblasti zmíněné výše), popřípadě se vyskytla jednotlivá hodnocení, která podstatnějším způsobem vybočovala z průměru (jednotlivá hodnocení stupněm 2 popř. 3 - motivace, sociální dovednosti, komunikace, osobní rozvoj). V rámci daných výsledků je určitě nejcitlivější oblast personalistiky, která zahrnuje i hodnocení pracovníků. Jak bylo zmíněno, v rámci celofiremního hodnocení pracovníků je požadován určitý rozptyl hodnocení, který klade ještě vyšší nároky na schopnost manažera objektivně obhájit navržené hodnocení pracovníka v relativním srovnání s jeho kolegy. Vzhledem k poněkud slabšímu hodnocení ze strany podřízených je třeba, aby zejména této oblasti věnoval Ing. Wiener maximální pozornost a tím zachoval dobrou pracovní atmosféru, která v jeho oddělení evidentně panuje.

### 4.3.3. Výsledky Ing. David Cubinek

Grafické zpracování výsledků hodnocení Ing. Cubinka je zobrazeno na grafech č.7 – č.9. Z grafů je patrné, že ve většině oblastí Ing. Cubinek hodnotil sám sebe relativně nízkými známkami. Důvodem by mohlo být jeho nižší sebevědomí, spíše se však nabízí vysvětlení Ing. Cubinka zmíněné výše, tedy že u mnoha tvrzení byla volba varianty „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“ zvolena ve smyslu „toto by měli hodnotit především druzí“. Na bázi osobních poznatků z rozhovoru lze usuzovat, že tato druhá možnost je správná.

Graf č. 7 - Rozptyl odpovědí v jednotlivých oblastech - Ing. Cubinek



Zdroj: vlastní zpracování

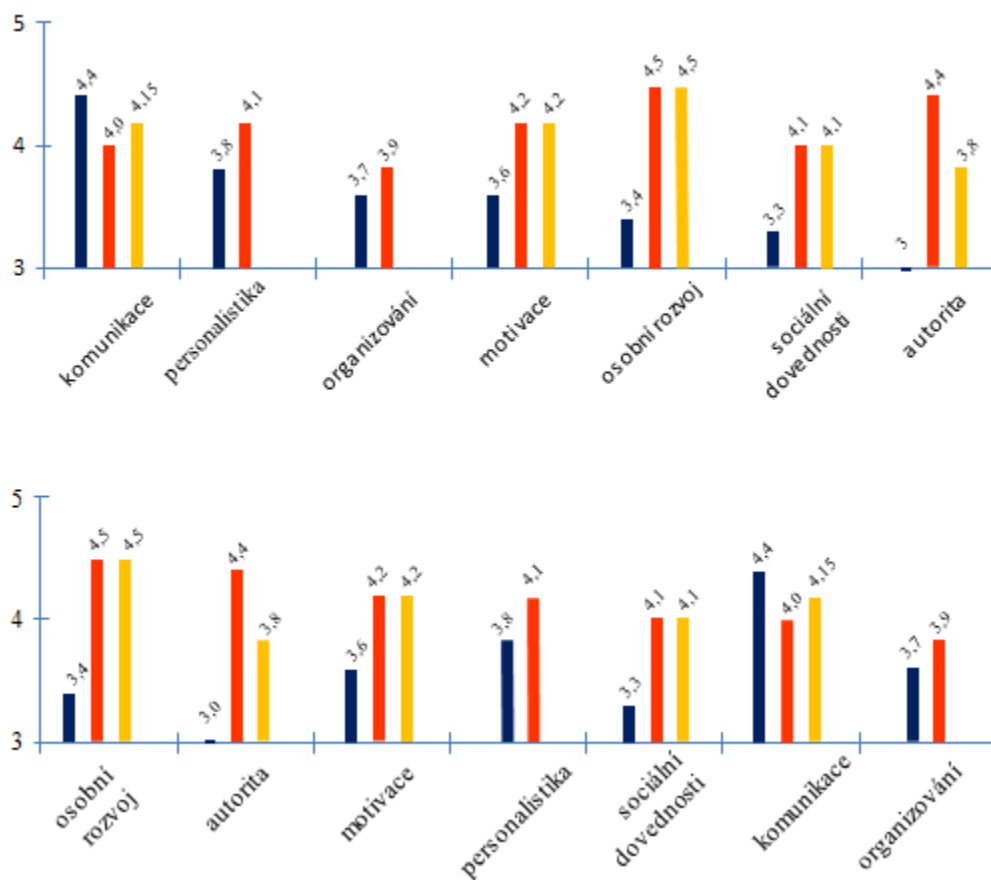
Celkově dosáhl Ing. Cubinek velmi slušného hodnocení, které se ze strany podřízených i kolegů pohybovalo většinou kolem známky 4 s tím, že v některých oblastech dosáhl hodnocení lepšího (osobní rozvoj a u podřízených navíc autorita). Z grafů je rovněž patrné, že hodnocení podřízených a kolegů jsou velice blízka, jedinou výjimkou je hodnocení v oblasti autority, které je zmíněno dále.

Z grafu č. 7 je patrné, že v hodnocení od podřízených i kolegů byl největší rozptyl odpovědí mezi známkami 3 – 5. V některých oblastech (organizování, sociální dovednosti, motivace, komunikace) je z průměrné hodnoty zřejmé rovnoměrné rozptýlení odpovědí, zatímco v případě osobního rozvoje je průměrné hodnocení vysoké, ale vyskytli se jednotlivci v obou skupinách respondentů, kteří konkrétní tvrzení hodnotili nižšími známkami. Opačným případem je oblast personalistiky, kde naopak průměrná známka byla těsně nad nejnižším uděleným hodnocením, ale manažer byl v této oblasti hodnocen ojediněle i nejvyššími známkami.

Nejzajímavější výsledky nabízí oblast autority, kde rozptyl odpovědí u podřízených je v rozsahu 4 – 5, zatímco rozptyl odpovědí u kolegů je v rozsahu 3 – 4. Tento rozdíl v hodnocení naznačuje, že Ing. Cubinek je více respektován svými podřízenými, než svými kolegy.

Stejně tak zajímavé je porovnání top oblastí, jak jsou vnímány Ing. Cubinkem ve srovnání s hodnocením od podřízených a kolegů, které je patrné z grafu č.8. Zatímco Ing. Cubinek nejvýše hodnotí své komunikační dovednosti (oblast ve které se hodnotil výrazně nejvýše průměrnou známkou 4,4), ze strany podřízených je hodnocena jako druhá nejslabší a podobné hodnocení má i ze strany kolegů (třetí nejslabší). Tak, jak je zřejmé z grafu č.9, oblast komunikace je také jedinou, kde vlastní hodnocení Ing. Cubinka je vyšší, než hodnocení podřízených či kolegů. Tento výsledek je poměrně překvapivý vzhledem k tomu, že sám Ing. Cubinek uvedl, že si na oblasti komunikace se svými podřízenými zakládá a každému ze svých podřízených se snaží přizpůsobit komunikační styl tak, aby dosáhl v této oblasti co nejlepších výsledků. Byla to také jediná oblast, kde ve vlastním hodnocení této oblasti byl Ing. Cubinek výjimečně suverénní a bylo patrné, že sám sobě v oblasti komunikačních dovedností věří.

Graf č. 8 - Analýza "top" oblastí - Ing. Cubinek

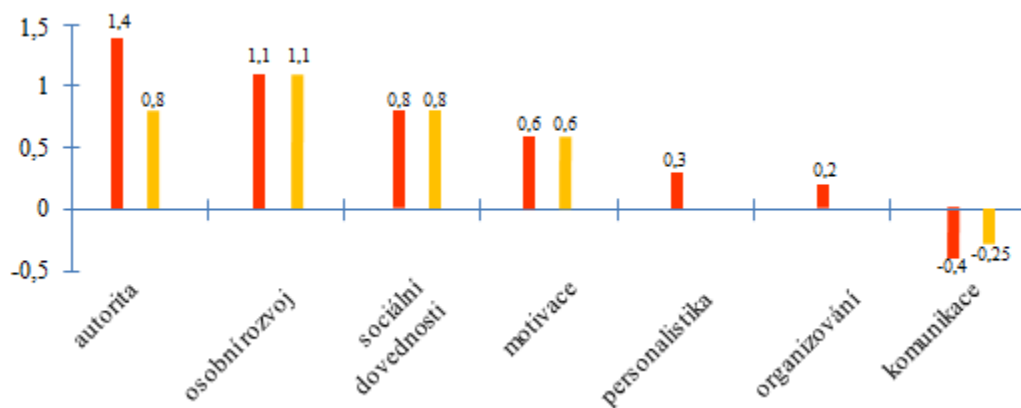


Zdroj: vlastní zpracování

Důvodem relativně velkých rozdílů, které jsou patrné z grafu č.9, mezi hodnocením obou skupin respondentů a hodnocením manažera v některých dalších oblastech je přístup Ing. Cubinka k vlastnímu hodnocení, jak bylo popsáno výše.

Kromě již zmíněné oblasti autority stojí za zmínku i oblast osobního rozvoje a sociálních dovedností. V protikladu k hodnocení Ing. Cubinka je oblast osobního rozvoje shodně vnímána ze strany podřízených i kolegů jako jeho nejsilnější a rozdíl v hodnocení je poměrně veliký. Jedním z možných vysvětlení je zmíněné studium MBA, které Ing. Cubinek dokončuje, a které může být ze strany hodnotitelů vysoce hodnoceno. Relativně vysoký rozdíl v oblasti sociálních dovedností je způsoben nízkým vlastním hodnocením, které je v tomto případě, v kontextu pozornosti, kterou této oblasti Ing. Cubinek dle svých slov věnuje, poměrně překvapivé.

Graf č. 9 - Oblasti největšího rozdílu průměrného hodnocení - Ing. Cubinek



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že průměrné hodnocení v jednotlivých oblastech se (až na malé výjimky) pohybovalo v rozsahu 4 – 5, je zřejmé, že i Ing. Cubinka lze charakterizovat jako zkušeného a schopného manažera. Tím spíše je překvapivá jeho malá odvaha hodnotit sebe sama, zejména v kontextu s hodnocením Ing. Wienera.

Oblast, na kterou by se měl Ing. Cubinek primárně soustředit, je oblast komunikace. Sám považuje tuto oblast za svou silnou stránku, ale zejména z pohledu podřízených je patrné jejich odlišné vnímání. Určité rezervy jsou patrné i ve vnímání autority Ing. Cubinka ze strany jeho kolegů. Dá se však předpokládat, že s dokončením studia MBA se v tomto smyslu jeho postavení v očích kolegůlepší.

Ing. Cubinkovi by jistě pomohla také kvalitnější zpětná vazba od jeho podřízených. Oba manažeři se shodli, že právě zpětnou vazbu od členů svého týmu berou velmi vážně a snaží se s ní pracovat. Zatímco Ing. Wiener dostává každoročně výsledky v rámci pravidelného celofiremního anonymního hodnocení manažerů organizovaného společností HP, Ing. Cubinek získává zpětnou vazbu pouze v rámci rozhovorů se svými podřízenými, a to navíc pouze v případě, že s připomínkami přijde sám podřízený. Je tedy jasné, že realističtější a objektivnější hodnocení se dostane Ing. Wienerovi. Jako řešení se tak Ing. Cubinkovi nabízí zavést podobný systém, který pomáhá Ing. Wienerovi. Takto získaná zpětná vazba poskytne manažerovi objektivnější informace, které mu pomohou soustředit se na oblasti, ve kterých je hodnocení ze strany podřízených nejslabší.



## 5. ZÁVĚR

Oba sledovaní manažeři zastávají relativně vysoké manažerské funkce v rámci velkých nadnárodních korporací HP a O2. Tyto pozice kladou na manažerské znalosti a dovednosti určitě veliké nároky a bylo proto zajímavé zkoumat, do jaké míry výsledky testování potvrdí očekávané kompetence obou manažerů. Stejně tak zajímavé bylo sledovat, zda, popřípadě jak, se projeví rozdíl ve funkcích a rolích jejich přímých podřízených. U Ing. Wienera se jedná primárně o samostatné konzultanty, popřípadě projektové vedoucí, kteří dodávají projekty externím zákazníkům, zatímco u Ing. Cubinka se jedná o vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou tedy sami v (nižších) manažerských pozicích. Oddělení Ing. Cubinka se zabývá rozvojem infrastruktury společnosti O2 a dodává tedy interním zákazníkům. Ze strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že i přes uvedené rozdíly v povaze jejich týmů a směřování jejich činností ani jeden z manažerů nepoužívá jediný styl řízení, ale kombinuje manažerské styly dle potřeby. Oba nejčastěji využívají styly „paternalista“, „týmový vedoucí“ a „kompromisník“ s tím, že jejich preference se liší jen nevýznamně. Výsledky hodnocení potvrdily, vzhledem k jejich postavení, předpokládanou vysokou úroveň kompetencí obou manažerů.

Z hodnocení Ing. Wienera je zřejmé, že se jedná o velmi zkušeného, seniorního a sebevědomého manažera. Průměrné hodnocení od všech skupin respondentů ve všech oblastech je velice vysoké a pohybuje se kolem hodnoty 4,5, což představuje velmi vysokou hodnotu. Je zřejmé, že své manažerské zkušenosti efektivně využívá v oblastech organizování, motivace a komunikace, kde bylo hodnocení ze strany podřízených i kolegů nejvyšší. Jeho kvality a respekt, který má v rámci společnosti HP, se nejvíce projevily v oblasti hodnocení autority manažera, která byla nejvýše hodnocena jak ze strany podřízených, tak i ze strany kolegů. O sebevědomí Ing. Wienera svědčí, že se nebál hodnotit své vlastní schopnosti a dovednosti velmi vysoko. Zajímavé je, že ve třech oblastech (komunikace, osobní rozvoj, personalistika) hodnotí sám sebe výše než zbylé dvě skupiny respondentů, v jedné oblasti (organizování) je hodnocení stejné a ve třech oblastech (autorita, motivace, sociální dovednosti) hodnotí sám sebe hůře. Vzhledem k tomu, že i v nejnižše hodnocených oblastech (sociální dovednosti, osobní rozvoj) dosáhl vysoké hodnocení (4,4), nelze hovořit o tom, že by tyto oblasti mohly být chápány jako slabé stránky Ing. Wienera.

V rámci jeho dalšího rozvoje lze tak Ing. Wienerovi doporučit, aby se soustředil na oblasti, kde jeho vlastní hodnocení bylo vyšší než hodnocení ostatních respondentů. V tomto kontextu je nejdůležitější oblast personálních dovedností, která v sobě zahrnuje i rozdíly v pohledu na hodnocení pracovníků ze strany Ing. Wienera a jich samotných. I s přihlédnutím k výše uvedenému systému hodnocení v rámci HP, který vyžaduje určité rozložení stupňů hodnocení v rámci týmu, je třeba, aby Ing. Wiener věnoval této oblasti maximální pozornost. Je to velice důležité proto, aby udržel, popřípadě dále rozvíjel, dobrou atmosféru v rámci svého týmu.

Signálem k neustálé snaze se dále rozvíjet by pro něj mělo být i slabší hodnocení ze strany podřízených a kolegů v oblasti osobního rozvoje.

Lze jen doporučit, aby Ing. Wiener i nadále využíval procesy zavedené ve firmě HP, týkající se hodnocení a rozvoje pracovníků a zejména procesu pravidelného anonymního hodnocení manažerů ze strany svých podřízených.

Také z hodnocení Ing. Cubinka vyplynulo, že se jedná o zkušeného manažera se schopnostmi odpovídajícími jeho manažerské pozici. V tomto kontextu je poněkud překvapivé relativně nízké vlastní hodnocení ve většině oblastí. Sám Ing. Cubinek to zdůvodňuje tím, že vyjádření k některým tvrzením v rámci dotazníku nepovažuje ze své strany za relevantní, neboť důležité je dle jeho slov pouze to, jak ho hodnotí jeho podřízení popřípadě kolegové. Sám u těchto tvrzení často zvolil možnost „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“, což samozřejmě vedlo k nižším známám, které se, s výjimkou oblasti komunikace, pohybují mezi 3 – 4. Z výsledků vlastního hodnocení v oblasti komunikace je patrné, že tuto oblast považuje za svoji nejsilnější a svým schopnostem v této oblasti věří. Výsledkem je skutečnost, že je to jediná oblast, kde hodnocení ze strany Ing. Cubinka je vyšší, než hodnocení ze strany ostatních respondentů. Výsledky hodnocení Ing. Cubinka ze strany podřízených a kolegů jsou, kromě oblasti autority, velice blízké a dokumentují velice podobné vnímání osobnosti Ing. Cubinka ze strany ostatních spolupracovníků. Toto hodnocení se pohybuje nejčastěji nad hodnotou 4, která reprezentuje vyjádření „spíše souhlasím“ a představuje tak pozitivní hodnocení. Rozptýl hodnocení jednotlivých respondentů se pohyboval u většiny oblastí v rozmezí 3 – 5, což při průměrné známce v okolí 4 znamená, že se v dotčených oblastech vyskytlo více respondentů, kteří mají ke kompetencím Ing. Cubinka v dané oblasti určité výhrady (reprezentované vyjádřením

„nemohu souhlasit ani nesouhlasit). Za pozornost stojí rozdíl v hodnocení autority manažera ze strany podřízených a kolegů. Je patrné, že Ing. Cubinek je v rámci svého týmu respektován (známka 4,4), zatímco hodnocení ze strany kolegů je rezervovanější (známka 3,8). Lze předpokládat, že se tento postoj může změnit, jakmile Ing. Cubinek dokončí studium MBA, neboť toto je vnímáno velice pozitivně. To se zobrazilo i v hodnocení oblasti osobního rozvoje, která je ze strany podřízených a kolegů nejvýše hodnocenou oblastí (známka 4, 5).

V rámci dalšího rozvoje lze Ing. Cubinkovi doporučit, aby se zaměřil specificky do těch oblastí, kde dosahuje nižšího hodnocení a kde se vyskytuje více respondentů, kteří jeho dovednosti hodnotí rezervovaně. Zamyslet by se měl především nad oblastí komunikace, ve které své kompetence hodnotí sám velice vysoko. Je jistě v silách Ing. Cubinka, aby tuto situaci analyzoval a způsob komunikace adekvátně upravil. V oblasti personálních dovedností lze Ing. Cubinkovi doporučit, aby zavedl pravidelné společné plánování rozvoje svých podřízených tak, jak je to praktikováno ve společnosti HP. Ing. Cubinek dle vlastních slov věnuje velkou pozornost budování dobrých vztahů a atmosféry důvěry v rámci svého týmu. Přesto je zřejmé, že i v této oblasti je více respondentů, kteří si nejsou jisti kompetencemi Ing. Cubinka (reprezentované tvrzením „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“).

Jedním z důvodů zmíněného rozptylu v hodnocení Ing. Cubinka může být, že případné připomínky ke své osobě ze strany podřízených ponechává na jejich iniciativě a tím nedostává pravidelnou a objektivní zpětnou vazbu. Lze tedy doporučit, aby Ing. Cubinek v rámci svého týmu zavedl proces pravidelného anonymního hodnocení své osoby ze strany podřízených. Jeho analýzou získá potřebné informace pro svůj další rozvoj.

Pokud by Ing. Cubinek realizoval zmíněná doporučení, lze se domnívat, že jeho hodnocení ze strany podřízených, ale i kolegů, by se dále zlepšilo.

Výsledky hodnocení potvrdily, vzhledem k jejich postavení, předpokládanou vysokou úroveň kompetencí obou manažerů.

## 6. SEZNAM LITERATURY

BARTOŠOVÁ, Hana. Management. Vyd. 1. Praha: Policejní akademie České republiky, 2002, 236 s. ISBN 80-725-1085-1.

BĚLOHLÁVEK, František. Desatero manažera: jak uspět na vedoucí pozici. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2003, 90 s. ISBN 80-722-6873-2.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

ČASTORÁL, Zdeněk. Základy moderního managementu: jak uspět na vedoucí pozici. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. Efektivní vedoucí. Vyd. v nakl. Management Press 2., V tomto překladu 1. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 2008, 203 s. ISBN 978-80-7261-189-8.

FAERBER, Yvone [překlad Zdeněk MICHNA]. Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 100 s. ISBN 978-802-4720-098.

FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka, ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ, Dana. Grafologie pro personalisty a manažery. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 152 s. ISBN 978-80-247-1552-0

FRENZEL, Ralph. Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 152 s. ISBN 978-80-247-2841-4

KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006, 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

NÖLLKE, Matthias. Praktický management: jak úspěšně vést a řídit sebe, druhé lidi, firmy a jiné organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 112 s. ISBN 80-247-0912-0.

PETERS-KÜHLINGER, Gabriele. Komunikační a jiné "měkké" dovednosti: využijte svůj potenciál, rozvíňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3

PROKOPENKO, Joseph, KUBR, Milan a kolektiv. Vzdělávání a rozvoj manažerů. 1.vyd. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-716-9250-6.

PROVAZNÍK, Vladimír a kolektiv. Psychologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

RUSTOMJI, M. Umění managementu: jak uspět na vedoucí pozici. 1.vyd. Praha: Svoboda - Libertas, 1993, 195 s. ISBN 80-205-0335-8.

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4.

STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 74 s. ISBN 80-856-0305-5.

ŠTIKAR, Jiří. Psychologie ve světě práce: jak uspět na vedoucí pozici. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky: jak uspět na vedoucí pozici. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky 2. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997, 213 s. ISBN 80-85839-19-9.

ŠULEŘ, Oldřich. Manažerské techniky III: jak uspět na vedoucí pozici. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. SBN 80-858-3990-3.

ŠULEŘ, Oldřich. 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout: jak uspět na vedoucí pozici. 1. vyd. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

TEPPER, Bruce B. Manažerské znalosti a dovednosti: využijte svůj potenciál, rozviňte své soft skills a staňte se úspěšnějšími. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 110 s. ISBN 80-716-9347-2.

## 6.1. Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Hodnocení osobního rozvoje .....	55
Tabulka č. 2 - Hodnocení autority .....	57
Tabulka č. 3 - Hodnocení komunikačních dovedností .....	59
Tabulka č. 4 - Hodnocení motivačních dovedností .....	61
Tabulka č. 5 - Hodnocení personálních dovedností.....	65
Tabulka č. 6 - hodnocení sociálních dovedností.....	67
Tabulka č. 7 - Hodnocení delegování .....	68

## 6.2. Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - význam dovedností na jednotlivých úrovních managementu .....	15
Obrázek č. 2 - Jednotlivé typy plánů na různých úrovních managementu .....	21
Obrázek č. 3 - kritéria pro výběr pracovníků.....	28
Obrázek č. 4 - Maslowova hierarchie potřeb .....	31
Obrázek č. 5 - kontrolní cyklus.....	34
Obrázek č. 6 - manažerská mřížka GRID .....	40

## 6.3. Seznam grafů

Graf č. 1 -Test manažerského stylu - Ing. Wiener .....	50
Graf č. 2 - Test manažerského stylu - Ing. Cubinek .....	51
Graf č. 3- porovnání odpovědí manažerů v testu manažerského stylu .....	52
Graf č. 4 - Rozptyl odpovědí v jednotlivých oblastech - Ing. Wiener .....	72
Graf č. 5 - Analýza "top" oblastí – Ing. Wiener.....	74
Graf č. 6 - Oblasti největšího rozdílu průměrného hodnocení - Ing. Wiener .....	75
Graf č. 7 - Rozptyl odpovědí v jednotlivých oblastech - Ing. Cubinek .....	76
Graf č. 8 - Analýza "top" oblastí - Ing. Cubinek .....	78
Graf č. 9 - Oblasti největšího rozdílu průměrného hodnocení - Ing. Cubinek .....	79

## 7. PŘÍLOHY

### 7.1. Strukturovaný rozhovor – Ing. Martin Wiener

#### 1. Jak motivujete své podřízené?

Jedním z motivů jsou samozřejmě peníze. Snažím se v tomto směru využít možnosti, které jsou ve firmě. Ale je to pouze jedna strana mince, navíc jsou samozřejmě případy, kdy není možné přidat. Snažím se vytvářet takové prostředí, aby lidé byli spokojeni v rámci firemní kultury, prosazují férové jednání a otevřený způsob komunikace. Snažím se svůj tým vídat i mimo práci, čas od času se sejdeme neformálně večer. Takováto akce podporují soudržnost týmu. Dle mého je velmi důležité podřízené také chválit, tak, aby pro ně samotná pochvala byla důležitou motivací. Pokud někdo z mých podřízených odvede dobrou práci na určitém projektu, snažím se takovou pochvalu zveřejnit i v interním periodiku – HP novinách, které vychází každé dva měsíce. Dotyčný je tak veřejně pochválen před všemi svými kolegy.

Motivací pro podřízené by mělo být i budování vztahu s jejich šéfem. Ve svém týmu se snažím budovat přátelskou atmosféru, hlídám si svátky a narozeniny svých podřízených. Nemyslím si, že to dnes dělá každý řídicí pracovník, ale dle mého by to mělo být samozřejmostí, patří to ke slušnému chování a podporuje soudržnost týmu. Svým podřízeným se snažím vyjít i v případě rodinných či osobních problémů.

#### 2. Co je pro Vás největší motivací?

Nesmíme samozřejmě zapomenout na hmotné statky, ale pro mě prioritně je to pochvala za dobře odvedenou práci jak mojí, tak mého týmu. Motivuje mě to, aby práce mého týmu byla dobře vnímána a můj tým byl respektován. Myslím si, že toto je velká motivace pro většinu lidí, na kterou se v dnešní hektické době občas trochu zapomíná. Tomuto faktoru motivace nahrává podniková kultura v HP, která se vyznačuje otevřeností, dobrým a férovým chováním k zaměstnancům.

#### 3. V jakých situacích je podle Vás lepší autorita formální, kdy naopak autorita neformální?

Myslím si, že z 90% používám autoritu neformální. Je důležitá z toho důvodu, že manažer svým příkladem přesvědčí ostatní, že se s ním mohou poradit, prodiskutovat úkol a mít určitou volnost, aby mohli práci vykonat podle svého. Neformální autorita by měla podřízeného podněcovat k pocitu, že může s manažerem hovořit jak o práci, tak o životě. V případě rozdílného pohledu na řešení nějakého úkolu uvítám diskusi s podřízeným, ale trvám na tom, aby přišel s nějakými navrhovanými alternativami, které mi představí a s kterými případně můžeme dále pracovat.

Formální autoritu používám v případě vypjatých situací nebo při schvalování důležitých řešení. Pokud bych si na formální autoritě zakládal, myslím si, že by lidé nedělali s chutí a o své práci nepřemýšleli, navíc bych si přiděloval práci, protože by byla z mé strany potřeba daleko větší míra kontroly.

Samozřejmě je důležité udržet si určitou formu odstupů a dávat si pozor, aby se neformální autorita nevykula z ruky. Jako své negativum beru to, že někdy komunikuji příliš impulsivně, zvyšuji hlas, ale myslím, že lidé z mého týmu již vědí, že je to kvůli tomu, že mi jde o dobře odvedenou práci.

Pokud bych se měl ohodnotit, myslím si, že mě mí podřízení berou tak na 80%. V HP proběhne jednou ročně anonymní dotazník, který připraví HR oddělení a pracovníci hodnotí svého manažera. Dotazník má zhruba 40 otázek, které se týkají různých oblastí (komunikace, odměňování)

a manažer poté dostane výsledky. Tento feedback neberu na lehkou váhu, a pokud bych ve výsledcích viděl výkyv směrem dolů, budu se snažit o něm mluvit se svým týmem.

#### **4. Jak probíhá komunikace mezi Vámi a Vašimi podřízenými? Jaký způsob komunikace preferujete?**

Jednou za 14 dní máme pravidelnou schůzi celého týmu, která trvá zhruba 75 minut. Prvních 15 minut je věnováno neformální komunikaci, panuje uvolněná atmosféra, bavíme se o dětech, fotbale a podobně, takováto debata podporuje týmového ducha. Následující hodina je věnována věcem z pracovního života, nejprve mám slovo já, mluvím o novinkách v HP a o nejdůležitějších projektech. Následně dostane slovo každý člen týmu a mluví o svých kompetencích.

Velká společná plánovací porada se koná na začátku každého roku a na začátku každého kvartálu mám poradu s každým členem svého týmu mezi 4 očima.

Dále se jedná o komunikaci neplánovanou, se svými podřízenými se setkávám samozřejmě každý den v práci, pokud je potřeba, sedneme si a probereme konkrétní projekt.

Snažím se co nejvíce omezit emailovou a telefonickou komunikaci a preferovat komunikaci osobní, a stejný přístup vyžadují i po členech svého týmu.

Pokud mám jednat s člověkem, který není mým přímým podřízeným, dbám na to, aby o naši komunikaci byl informován i jeho přímý nadřízený a to z toho důvodu, aby se předešlo případnému komunikačnímu šumu.

#### **5. Jak si vybíráte členy do svého týmu?**

Záleží na tom, jakou znalost na danou pozici od pracovníka potřebuji. Důležitá je pro mě znalost oboru, dobré komunikační schopnosti, znalost angličtiny, sociální inteligence. Pokud je někdo velký individualista, beru to spíše jako negativum. Ale na druhou stranu chápu, že takový člověk naopak bude doceněn například v rámci prodejního týmu. Úkolem našeho týmu je dodávat řešení a aplikace, důležité proto je, aby se lidé uměli dohodnout, aby měli schopnost empatie, uměli řešit případné konflikty.

Potenciální podřízené vybírám jak z interních, tak externích zdrojů, inklinuji spíše k externím zdrojům, potřebuji pracovníky s praxí, kteří jsou schopni těžit ze svých zkušeností.

V rámci snahy o ušetření peněz se snažím využít své známosti. Případně je pověřeno personální oddělení, které dostane popis pozice a požadavky na pracovník a následně osloví personální agentury. U samotného pohovoru se s kandidátem setkám jak já, tak nějaký z mých kolegů a následně oba kandidáty zhodnotíme.

#### **6. Jak hodnotíte své podřízené?**

Máme dva typy hodnocení. Každý pracovník je mnou hodnocen jednou za kvartál. Toto hodnocení je mezi 4 očima, spíše neformální, probíráme jeho úkoly a projekty, školení, kterých by se chtěl zúčastnit.

Jednou za rok probíhá oficiální hodnocení pracovníků v celé firmě, dle předepsané podnikové škály, která má 5 stupňů.

- K.. Key employee – výborný, samostatný
- P+.. přesahuje očekávání, pozitivní hodnocení
- P... performer – pracuje, plní si povinnosti, nevybočuje
- P-.. mohl by se zlepšit



- I – improvement needed

### **7. Jak probíhá proces delegování uvnitř Vašeho týmu? Podle jakých kritérií se rozhodujete, zda úkol delegujete nebo si ho ponecháte?**

Dříve jsem měl velký problém s tím, že jsem si myslel, že všechno udělám nejlépe sám. Dnes vím, že to byla velká chyba. Jednak člověk nemá tolik času a také jeho podřízený vidí, že v ně nemá manažer důvěru. Dnes se snažím delegovat na své podřízené odpovědnost za zákazníky nebo projekty, které mají na starosti. Snažím se nezasahovat do jejich rozhodování, pokud mě sami nepožádají o pomoc či konzultaci. Samozřejmě záleží na to, koho máte v týmu. Já mám štěstí na pracovníky, kteří mají velkou míru samostatnosti a odpovědnosti.

Jedná-li se o pracovníka na juniorské pozici, snažím se delegovat na něj stejně jako na zkušenější kolegy, už jen kvůli tomu, aby získal svoji samostatnost, ale samozřejmě se s ním snažím více mluvit v rámci neformální kontroly a zajímám se o to, jak dílčí úkoly udělal.

### **8. Jak delegované úkoly kontrolujete?**

Jak bylo řečeno dříve, snažím se svým pracovníkům věřit a posilovat v nich pocit mé důvěry, na druhou stranu je důležité, aby věděli, že si nemůžou dělat, co se jim zachce. Záleží na daném pracovníkovi, jak je zkušený, jak je složitý jeho úkol atd. V rámci daného projektu mám s každým pracovníkem individuální schůzky, případně se na projekt neformálně zeptám.

### **9. Jak často organizujete porady uvnitř Vašeho oddělení a jakým způsobem probíhají?**

- viz výše.

### **10. Využíváte manažerskou metodu řízení podle cílů? Dáváte v rámci této metody prostor svým podřízeným?**

Ano, využívám. Každý podřízený má stanoveny 3-5 cílů na rok. Je dobře, když každý má svůj cíl a ví, kam má dojít. Cíle musí být srozumitelně definované, protože je demotivující, pokud člověk nemůže daného cíle dosáhnout. Cíle jsou na interním webu. Probírají se na roční schůzi, zhodnotí se cíle minulé a stanoví se nové na příští rok.

V průběhu roku samozřejmě přibývají pracovníkům další úkoly, ale ty by měly být v jedné lince s již stanovenými cíli.

Snažím se o to, aby se podřízený na stanovení svých cílů sami podíleli. Chci po každém, aby si připravil názor, jak fungoval v předchozím roce a jak by chtěl fungovat v roce příštím. Je zde velký prostor pro vzdělávání, školení.

Daný cíl by měl být prvním návrhem manažera a návrhem podřízeného, se kterým přijde.

### **11. Popište Váš běžný pracovní den.**

Do kanceláře přicházím po 8 hodině. Zkontroluji emailovou schránku a dopoledne věnuji pracovním schůzkám, jak externím, tak interním. Kolem 12 hodiny mám oběd, na který většinou chodíme spolu s celým týmem, ale není to povinné. Odpoledne opět hlavně schůzky a agenda. Je složitě říci můj přesný denní rozvrh. Náplň mé práce se točí hlavně okolo komunikace s lidmi. Domů odcházím mezi 18. až 20. hodinou. Poměrně hodně cestuji, minimálně jeden den v týdnu jsem na cestách mimo kancelář. V takovém případě jsem po cestě dostupný na handsfree, na místě absolvuji jednání a po návratu domů večer vyřizuji maily.

Musím říci, že mou slabinou je time management, který příliš nezvládám. Snažím se mít jedno odpoledne v týdnu blokováno pro sebe, abych mohl být mimo kancelář a vyřídit si vlastní agendu, ale poměrně často se tohoto času musím vzdát ve prospěch jednání. Nedaří se mi držet časová struktura, kterou si na nadcházející den naplánuji a stává se mi, že práci doháním večer.

Velmi důležitý je pro mě přístup, kdy zákazník je vždy na prvním místě, a tento přístup vyžadují i po členech svého týmu.

**12. Zkuste definovat své silné a slabé stránky. Jak jste své silné stránky získal? Hodláte své slabé stránky zlepšit?**

Jako mé silné stránky bych zmínil empatii, komunikační schopnosti a znalost toho, co dělám. Získal jsem je jak díky různým školením, tak také postupem času díky zkušenostem a praxi.

Mezi slabé stránky bych zařadil vznětlivost, velkou důvěru a občasné velké vměšování do problémů. Tyto slabé stránky se snažím samozřejmě odstranit, v rámci feedbacku přemýšlím, co jinak, co dělám špatně, účastním se školení. Velkým přínosem pro mě bylo školení do Franclina Coveyho, které se týkalo moderních způsobů řízení lidí a komunikace s nimi.

**13. Jak rozvíjíte své manažerské techniky?**

Kurzy HP, školení,

## **7.2. Strukturovaný rozhovor – Ing. David Cubinek**

### **1. Jak motivujete své podřízené?**

Záleží na daném člověku. Pro každého jsou motivací samozřejmě peníze, ale existují i jiné motivy. Myslím si, že pro každou pozici musí být pro další motivaci splněno určité hygienické minimum. Pro všechny členy mého týmu je určitě motivací možnost pracovat s technologiemi, což ale upřímně není úplně moje zásluha. Snažím se své podřízené motivovat tím, že jim dávám velkou možnost rozhodovat samostatně, diskutovat s nimi, částečně mohou také ovlivnit svou pracovní dobu. Jednou za rok míváme výjezdní zasedání, které trvá necelé tři dny a je spíše neformální.

Pro podřízené může být motivací také roční hodnocení jejich výkonů. Interní časopis v O2 máme, ale v něm se objevují pochvaly spíše pro kolegy z marketingového oddělení, kteří projekt vymysleli a trochu se zapomíná na ty, kteří ho udělali. Dříve se v rámci firmy vyhlašoval pracovník měsíce, případně roku, ale vzhledem k tomu, že v mém týmu jsou sami technici, kteří jsou spíše introvertně založení, o místo na nástěnce ani nestáli.

### **2. Co je pro Vás největší motivací?**

Především uznání mé práce a možnost dělat práci samostatně. Kromě tohoto samozřejmě také peníze. Dále bych jmenoval prostředí, kolektiv a pozitivní atmosféru. Vážím si také možnosti pracovat v oblasti technologií, kde je v současné době, i přes nedostatek financí, možnost podílet se na zajímavých projektech i mimo mé oddělení.

### **3. V jakých situacích je podle Vás lepší autorita formální, kdy naopak autorita neformální?**

Neformální autorita je vždy lepší. Ale někdy to bohužel pouze s ní nejde. U některých projektů je potřeba formální, stejně tak jako u nepopulárních změn, jako je například propouštění. Formální autorita je důležitá také při rozvoji lidí, kdy manažer může pozitivně ovlivnit jejich kariéru. Na autoritě si striktně nezakládám, není vysloveně důležitá, ale je příjemné cítit respekt od lidí, kteří by ho projevovali nemuseli (např. lidé z jiného oddělení). Na druhou stranu, každý manažer má nějaké ego a kdyby autoritu nechtěl, tak nedělá manažera. Snažím se rozvíjet vztahy se svými podřízenými právě i na neformální úrovni a myslím si, že se mi daří udržet hranici mezi neformální a formální autoritou. Důkazem toho je, že když se někdy s lidmi ze svého týmu večer napijeme, druhý den v práci bez problému pracují.

### **4. Jak probíhá komunikace mezi Vámi a Vašimi podřízenými? Jaký způsob komunikace preferujete?**

Se svými podřízenými komunikuji všemi způsoby, přes přímou osobní komunikaci, skrz telefon, sms a emaily, kterých je možná někdy až zbytečně moc. Jednou týdně máme týmovou poradou, kde se setkám se všemi podřízenými najednou, navíc se 4 svými podřízenými máme domluveny tzv. one to one meetingy, což jsou setkání mezi 4 očima, která zaberou 1-2 hodiny týdně. Náplň těchto schůzek určují sami podřízení, z toho vyplývá i způsob diskuse. Každého člena svého týmu znám minimálně dva roky, proto už vím, co od nich při diskusi čekat a jaký komunikační styl zvolit. Komunikační styl se snažím upravit i na společných poradách, pokud sděluji informaci celému týmu, upravuji styl sdělení směrem k člověku, od kterého čekám, že by s danou informací mohl mít největší problém.

### **5. Jak si vybíráte členy do svého týmu?**

Snažím se dávat přednost lidem z firmy. Za 15 let své manažerské kariéry jsem nikdy nepřijal žádného manažera z venku. Jsem příznivcem karierního růstu a zastávám názor, že i při menších zkušenostech stačí snaha a člověk se do toho časem dostane.

Co se týká personalistiky, musím říci, že náš tým je poměrně ustálený a k žádným změnám nedochází. Pouze v loňském roce jsem řešil problém na personální úrovni, kdy bylo potřeba změnit organizační strukturu a snížit tak počet lidí na vedoucích pozicích. Připravil jsem si několik možných variant řešení, včetně nepříznivých variant, a komunikoval je se svým týmem. Nakonec došlo ke kombinaci možných řešení, která se dotkla pouze dvou pracovníků. Jeden ze členů týmu s možnými řešeními nesouhlasil a odešel. Druhý, ač pro něj změna znamenala pokles v organizační struktuře, se změnou souhlasil a nyní ji hodnotí jako pozitivní. Předtím měl pod sebou manažery, dnes pouze pracovníky a sám přiznává, že na této pozici se cítí lépe. Přesto přiznávám, že jsem měl strach, aby náš tým neopustil, což by mne velmi mrzelo.

## **6. Jak hodnotíte své podřízené?**

Hodnotím je průběžně v rámci našich one to one meetingů a dále probíhá roční hodnocení. V rámci toho se ohodnotí sami, což je občas velice přínosné. Z vlastní zkušenosti vím, že člověk sám k sobě je kolikrát kritičtější než by k němu byl manažer a často upozorní na některé nedostatky, kterých si ani manažer nevšimne. Toto hodnocení probíhá formou dialogu mezi 4 očima a je vedeno neformální formou. Při tomto rozhovoru mají podřízené možnost vyjádřit se i k mé osobě, což velmi oceňuji a беру to jako zpětnou vazbu.

Co se týká hodnocení formální cestou, za posledních několik let se jeho forma v naší společnosti několikrát změnila v závislosti na tom, jak se měnil vlastník společnosti. V současné době používáme hodnocení na čtyřstupňové škále, kdy pracovník hodnocený známkou 1 je nejlepší, známkou 3 průměrný a známkou 4 nespňuje nároky na dané pracovní místo. V předchozích letech byly dány hranice, kolik procent členů týmu může být hodnoceno známkou 1 a 2 (max 20%). Letos bylo toto pravidlo zrušeno a hned se objevily případy týmů, kde hodnocených stupněm 1 a 2 bylo téměř 70%. Takto vysoké hodnocení bylo nutné zredukovat a výsledkem byla hranice 45%. Stejně tak byla dříve dána hranice pro stupeň 4 (5%). To vedlo k tomu, že pokud tým fungoval opravdu dobře, dostal známku 4 ten „nejhorší z nejlepších.“ Záleželo pak na daném pracovníkovi, jak se s takovým hodnocením vyrovnal. Pro některé to bylo motivující, pro jiné naopak demotivující. Stalo se, že jeden pracovník takové hodnocení neunesl a odešel, druhého to naopak motivovalo k ještě lepším výkonům a letos byl hodnocen známkou 2.

## **7. Jak probíhá proces delegování uvnitř Vašeho týmu? Podle jakých kritérií se rozhodujete, zda úkol delegujete nebo si ho ponecháte?**

Žádná vědomá kritéria ani striktní pravidla nemám, ale je to dáno především tím, že mými přímými podřízenými jsou jiní šéfové oddělení. To znamená, že každý úkol je delegací a každý z nich má trvalé delegace na určité oblasti. Pokud nejsem k zastížení, mám na určité oblasti své zástupce, kteří jsou automaticky pověřeni mou delegací. K činnosti, kterou nedeleguji, patří např. snižování stavů, kde sice komunikuji s přímými nadřízenými daného pracovníka, ale konečné rozhodnutí zůstává na mě.

Může se stát, že úkol deleguji i přes jednu organizační úroveň, ale v takových případech se samozřejmě snažím informovat přímé nadřízené daného pracovníka. Avšak tendenci řídit lidi přes jednu organizační úroveň nemám.

## **8. Jak delegované úkoly kontrolujete?**

Delegované úkoly probíráme v rámci one to one meetingů, jinak žádný formální kontrolní mechanismus nemám. V případě, že nějaký úkol spěchá, se o něj samozřejmě zajímám, případně každý z mých lidí, kteří jsou pověřeni nějakou mou delegací, za mnou může kdykoli přijít. Větší projekty probíráme v rámci porad, kde máme nově vyhrazen čas na TOP 10 projektů, které postupně probíráme.

## **9. Jak často organizujete porady uvnitř Vašeho oddělení a jakým způsobem probíhají?**

Jedenkrát týdně jsou již zmíněné one to one meetingy mezi čtyřma očima a poté jednou týdně porada celého týmu. Na této poradě si na začátku vezmu slovo, kdy informuji tým o různých updatech (HR oddělení, od nadřízených). Tento úvod zabere někdy 5 minut, někdy hodinu. Nedávno jsme nově zavedli TOP 10 projektů. To znamená, že se projdou všechny důležité projekty, jeden po druhém. Dříve nebyla důležitost jednotlivých projektů stanovena a to vedlo k tomu, že někdo je za důležité považoval, jiný ne a následně byly nutné další schůzky a řešení. Tato část porady je vedena formou diskuse, pokud na řešení problému není dostatečný prostor nebo není dostatečná znalost detailu od někoho ze zainteresovaných, je potřeba se domluvit na schůzce.

## **10. Využíváte manažerskou metodu řízení podle cílů? Dáváte v rámci této metody prostor svým podřízeným?**

Nyní dostávají podřízení cíle na půl roční období. Právě délka období a přesný formulář na zadání cíle jsou trochu problematické, protože manažer musí cíle popsat na 7 řádcích a nemůže být tak příliš konkrétní. I čísla, která o kvalitě provedení vypovídají (čerpání rozpočtu, spokojenost zákazníků), nejsou na této úrovni zadávána konkrétně.

## **11. Popište Váš běžný pracovní den.**

Obvykle se do práce dostanu kolem 8. hodiny ránní a odcházím mezi 18. a 19. hodinou. Pracovní náplň záleží na konkrétním dni. Pondělí z větší části zaberou one to one meetingy, v úterý dopoledne je na programu týmová porada. Úterní odpoledne se snažím mít vyhrazené pro sebe na vyřízení své agendy, ale občas se stane, že musím svůj program změnit. Ve středu dopoledne je porada s mými nadřízenými. Čtvrtek a pátek mám volný na různé schůzky a setkání, většinou minimálně 3 za den. Zbytek času zaberou akutní schůzky, vyřizování pošty a telefonů, práce na podkladech od podřízených nebo tvorba prezentací pro nadřízené.

## **Zkuste definovat své silné a slabé stránky. Jak jste své silné stránky získal? Hodláte své slabé stránky zlepšit?**

Mezi své silné stránky bych zařadil schopnost motivovat tým. Ten dobře fungoval i v atmosféře krize. Dále znalost a přehled o tom, co dělám a také schopnost projektového řízení. Jako své slabé stránky bych zmínil nedochvilnost, ztrátu času zabýváním se detaily a občas netrpělivost, která se týká především oddalování rozhodnutí. Nemám rád moc dlouhé diskuse o věci před rozhodnutím (myšleno v délce týdnů, měsíců). Ze zkušenosti preferuji udělat rozhodnutí dříve, aby se něco dělo a poté případně udělat nějakou změnu, než rozhodnutí odkládat a jen nad ním diskutovat.

## **12. Jak rozvíjíte své manažerské techniky?**

Čtu odbornou literaturu na dané téma a v současné době studuji dálkově MBA na VŠE v Praze. Studium je jednou za 14 dní v pátek a v sobotu. Do zdárného konce mi schází jeden semestr.

Dále v rámci firmy máme možnost školení a kurzů na korporátní univerzitě v Barceloně. Nejvíce zkušeností mi dal koučing od přímého nadřízeného. Byl to velmi schopný manažer z Dánska, který měl tendence nás učit a předávat nám své zkušenosti. V rámci toho nás bral s sebou na různá jednání, kde jsme sice nebyli potřeba, ale měli jsme možnost zažít atmosféru a něco se naučit. Stejnou cestou se snažím vést a vzdělávat své podřízené já, ale komplikací v některých případech je menší věkový rozdíl mezi mnou a mými podřízenými.

### 7.3. Sebehodnocení manažera

<b>Ing. Wiener - sebehodnocení</b>		Naprostě nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nemohu souhlasit ani nesouhlasit	Spíše souhlasím	Naprostě souhlasím
<b>OSOBNÍ ROZVOJ</b>	Manažer na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního zlepšování.					x
	Manažer přistupuje ke své práci profesionálně a své práci rozumí.					x
	Manažer má manažerské schopnosti, které odpovídají jeho postavení.				x	
	Manažer má potřebné odborné znalosti odpovídající jeho postavení.				x	
	Manažer neustále rozvíjí své znalosti.					x
	Manažer je správným týmovým lídrem.					x
	Manažer dokáže přiznat své pochybení.					x
	Manažer si vždy vyslechne názory svých podřízených.					x
<b>AUTORITA</b>	Manažer pracuje efektivně jako člen týmu v rámci firmy.				x	
	Manažer je pro své podřízené přirozenou autoritou.				x	
<b>KOMUNIKAČNÍ D.</b>	Manažer má u svých kolegů přirozenou autoritu.				x	
	Nestalo se, aby manažer zamlčel některou z důležitých informací.				x	
	Manažer je otevřen jakékoli diskusi.					x
	Manažer pravidelně komunikuje a sdílí informace se svým týmem.					x
	Manažer pravidelně komunikuje se svými kolegy.					x
<b>MOTIVAČNÍ DOVEDNOSTI</b>	Manažer se nebojí prezentovat svůj názor.					x
	Manažer se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru.					x
	Manažer umí nadchnout druhé pro společné řešení.				x	
	Manažer respektuje své podřízené.					x
	Manažer motivuje podřízené svou osobou a přístupem k práci.				x	
	Manažer dokáže svůj tým vhodně motivovat.				x	
<b>PERSONALISTICKÉ D.</b>	Manažer je schopný a ochotný rozvíjet názory a nápady svých podřízených.				x	
	Manažer dokáže svým přístupem motivovat ostatní kolegy.				x	
	Manažer hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně.					x
	Manažer hodnotí práci na základě výsledků a ne osobních sympatií.					x
	Manažer je ochotný předávat své znalosti svým podřízeným.					x
<b>SOCIÁLNÍ DOVEDNOST I</b>	Manažer se zajímá o názory svých podřízených a pracuje s nimi.					x
	Manažer se angažuje u svých podřízených ve věci profesního růstu.					x
	V případě problémů je manažer ochotný pomoci.				x	
	Manažer je ohleduplný k potřebám druhých.					x
	Manažer dokáže rozpoznat problémy druhých.				x	
	Manažer dokáže odhalit konflikt na pracovišti.				x	
<b>ORGANIZAČNÍ D.</b>	Manažer dokáže vyřešit konflikt na pracovišti.				x	
	Manažer umí ustoupit v zájmu společného řešení.				x	
	Manažer se zajímá o všechny členy svého týmu, ne jen o své přímé podřízené.					x
	Manažer projevuje zájem a pravidelně kontroluje jím delegované úkoly.					x
	Při delegování úkolů je manažer kdykoli nápomocný.				x	

	<b>Ing. Cubinek - sebehodnocení</b>	Naprostou nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nemohu souhlasit ani nesouhlasit	Spíše souhlasím	Naprostou souhlasím
<b>OSOBNÍ ROZVOJ</b>	Manažer na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního zlepšování.			x		
	Manažer přistupuje ke své práci profesionálně a své práci rozumí.			x		
	Manažer má manažerské schopnosti, které odpovídají jeho postavení.			x		
	Manažer má potřebné odborné znalosti odpovídající jeho postavení.				x	
	Manažer neustále rozvíjí své znalosti.				x	
	Manažer je správným týmovým lídrem.			x		
	Manažer dokáže přiznat své pochybení.				x	
	Manažer si vždy vyslechne názory svých podřízených.				x	
	Manažer pracuje efektivně jako člen týmu v rámci firmy.			x		
<b>AUTORITA</b>	Manažer je pro své podřízené přirozenou autoritou.			x		
	Manažer má u svých kolegů přirozenou autoritu.			x		
<b>KOMUNIKAČNÍ D.</b>	Nestalo se, aby manažer zamlčel některou z důležitých informací.				x	
	Manažer je otevřen jakékoli diskusi.				x	
	Manažer pravidelně komunikuje a sdílí informace se svým týmem.					x
	Manažer pravidelně komunikuje se svými kolegy.				x	
	Manažer se nebojí prezentovat svůj názor.					x
<b>MOTIVAČNÍ DOVEDNOSTI</b>	Manažer se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru.				x	
	Manažer umí nadchnout druhé pro společné řešení.			x		
	Manažer respektuje své podřízené.				x	
	Manažer motivuje podřízené svou osobou a přístupem k práci.			x		
	Manažer dokáže svůj tým vhodně motivovat.				x	
	Manažer je schopný a ochotný rozvíjet názory a nápady svých podřízených.				x	
<b>PERSONALISTICKÉ D.</b>	Manažer dokáže svým přístupem motivovat ostatní kolegy.			x		
	Manažer hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně.			x		
	Manažer hodnotí práci na základě výsledků a ne osobních sympatií.				x	
	Manažer je ochotný předávat své znalosti svým podřízeným.				x	
	Manažer se zajímá o názory svých podřízených a pracuje s nimi.				x	
<b>SOCIÁLNÍ DOVEDNOST I</b>	Manažer se angažuje u svých podřízeným ve věci profesního růstu.				x	
	V případě problémů je manažer ochotný pomoci.				x	
	Manažer je ohleduplný k potřebám druhých.			x		
	Manažer dokáže rozpoznat problémy druhých.				x	
	Manažer dokáže odhalit konflikt na pracovišti.			x		
	Manažer dokáže vyřešit konflikt na pracovišti.			x		
<b>ORGANIZAČNÍ D.</b>	Manažer umí ustoupit v zájmu společného řešení.			x		
	Manažer se zajímá o všechny členy svého týmu, ne jen o své přímé podřízené.				x	
	Manažer projevuje zájem a pravidelně kontroluje jím delegované úkoly.			x		
	Při delegování úkolů je manažer kdykoli nápomocný.				x	

## 7.4. Hodnocení manažera – podřízení

	<b>Ing. Wiener - podřízení</b>	Naprosio nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nemohu souhlasit ani nesouhlasit	Spíše souhlasím	Naprosio souhlasím	PRŮMĚR
<b>OSOBNÍ ROZVOJ</b>	Manažer na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního zlepšování.			1	3	1	4
	Manažer přistupuje ke své práci profesionálně a své práci rozumí.				1	4	4,8
	Manažer má manažerské schopnosti, které odpovídají jeho postavení.				2	3	4,6
	Manažer má potřebné odborné znalosti odpovídající jeho postavení.				2	3	4,6
	Manažer neustále rozvíjí své znalosti.				4	1	4,2
	Manažer je správným týmovým lídrem.				3	2	4,4
	Manažer si vždy vyslechne názory svých podřízených.				3	2	4,4
<b>AUTORITA</b>	Manažer je pro své podřízené přirozenou autoritou.				2	3	4,6
<b>KOMUNIKAČNÍ D.</b>	Nestalo se, aby manažer zamlčel některou z důležitých informací.				1	4	4,8
	Manažer je otevřen jakékoli diskusi.				2	3	4,6
	Manažer pravidelně komunikuje a sdílí informace se svým týmem.				3	2	4,4
	Manažer se nebojí prezentovat svůj názor				2	3	4,6
<b>MOTIVAČNÍ DOVEDNOSTI</b>	Manažer se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru.				1	4	4,8
	Manažer umí nadchnout druhé pro společné řešení.				4	1	4,2
	Manažer respektuje své podřízené.				3	2	4,4
	Manažer mě motivuje svou osobou a přístupem k práci.				4	1	4,2
	Manažer dokáže svůj tým vhodně motivovat.				4	1	4,2
	Manažer je schopný a ochotný rozvíjet názory a nápady svých podřízených.				3	2	4,4
<b>PERSONALISTICKÉ D.</b>	Manažer hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně.				4	1	4,2
	Manažer hodnotí práci na základě výsledků a ne osobních sympatií.				3	2	4,4
	Manažer je ochotný předávat své znalosti svým podřízeným.				2	3	4,6
	Manažer se zajímá o názory svých podřízených a pracuje s nimi.				2	3	4,6
	Manažer se angažuje u svých podřízených ve věci profesního růstu.				2	3	4,6
<b>SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI</b>	V případě problémů je manažer ochotný pomoci.				1	4	4,8
	Manažer je ohleduplný k potřebám druhých.				1	4	4,8
	Manažer dokáže rozpoznat problémy druhých.				3	2	4,4
	Manažer dokáže odhalit konflikt na pracovišti.			1	3	1	4
	Manažer dokáže vyřešit konflikt na pracovišti.				4	1	4,2
<b>ORGANIZAČNÍ D.</b>	Manažer se zajímá o všechny členy svého týmu, ne jen o své přímé podřízené.				1	4	4,8
	Manažer projevuje zájem a pravidelně kontroluje jím delegované úkoly.				2	3	4,6
	Při delegování úkolů je manažer kdykoli nápomocný.				2	3	4,6



		<b>Ing. Cubinek - podřízení</b>										
			Naprostě nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nemohu souhlasit ani nesouhlasit	Spíše souhlasím	Naprostě souhlasím	PRŮMĚR				
<b>OSOBNÍ ROZVOJ</b>	Manažer na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního zlepšování.					2	3	4,6				
	Manažer přistupuje ke své práci profesionálně a své práci rozumí.					2	3	4,6				
	Manažer má manažerské schopnosti, které odpovídají jeho postavení.					3	2	4,4				
	Manažer má potřebné odborné znalosti odpovídající jeho postavení.					2	3	4,6				
	Manažer neustále rozvíjí své znalosti.				1	1	3	4,4				
	Manažer je správným týmovým lídrem.					3	2	4,4				
	Manažer si vždy vyslechne názory svých podřízených.					3	2	4,4				
<b>AUTORITA</b>	Manažer je pro své podřízené přirozenou autoritou.					3	2	4,4				
<b>KOMUNIKAČNÍ D.</b>	Nestalo se, aby manažer zamlčel některou z důležitých informací.				1	2	2	4,2				
	Manažer je otevřen jakékoli diskusi.					3	2	4,4				
	Manažer pravidelně komunikuje a sdílí informace se svým týmem.				2	3		3,6				
	Manažer s e nebojí prezentovat svůj názor.				1	3	1	4				
<b>MOTIVAČNÍ DOVEDNOSTI</b>	Manažer se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru.					4	1	4,2				
	Manažer umí nadchnout druhé pro společné řešení.					4	1	4,2				
	Manažer respektuje své podřízené.					4	1	4,2				
	Manažer mě motivuje svou osobou a přístupem k práci.				1	2	2	4,2				
	Manažer dokáže svůj tým vhodně motivovat.				1	2	2	4,2				
	Manažer je schopný a ochotný rozvíjet názory a nápady svých podřízených.						3	2	4,4			
<b>PERSONALISTICKÉ D.</b>	Manažer hodnotí odvedenou práci spravedlivě a objektivně.					4	1	4,2				
	Manažer hodnotí práci na základě výsledků a ne osobních sympatií.				1	3	1	4				
	Manažer je ochotný předávat své znalosti svým podřízeným.					4	1	4,2				
	Manažer se zajímá o názory svých podřízených a pracuje s nimi.					4	1	4,2				
	Manažer se angažuje u svých podřízených ve věci profesního růstu.				2	2	1	3,8				
<b>SOCIÁLNÍ DOVEDNOSTI</b>	V případě problémů je manažer ochotný pomoci.					2	3	4,6				
	Manažer je ohleduplný k potřebám druhých.					3	2	4,4				
	Manažer dokáže rozpoznat problémy druhých.				1	4		3,8				
	Manažer dokáže odhalit konflikt na pracovišti.				2	3		3,6				
	Manažer dokáže vyřešit konflikt na pracovišti.					4	1	4,2				
<b>ORGANIZAČNÍ D.</b>	Manažer se zajímá o všechny členy svého týmu, ne jen o své přímé podřízené.					3	2	4,4				
	Manažer projevuje zájem a pravidelně kontroluje jím delegované úkoly.				3	2		3,4				
	Při delegování úkolů je manažer kdykoli nápomocný.				1	4		3,8				

## 7.5. Hodnocení manažera – kolegové

	<b>Ing. Wiener - kolegové</b>	Naprostο nesouhlasīm	Spíše nesouhlasīm	Nemohu souhlasit ani nesouhlasit	Spíše souhlasīm	Naprostο souhlasīm	PRŮMĚR
<b>OSOBNÍ ROZVOJ</b>	Manažer na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního zlepšování.			2	3	2	4
	Manažer přistupuje ke své práci profesionálně a své práci rozumí.				1	6	4,9
	Manažer má manažerské schopnosti, které odpovídají jeho postavení.			1	1	5	4,6
	Manažer má potřebné odborné znalosti odpovídající jeho postavení.				2	5	4,7
	Manažer neustále rozvíjí své znalosti.			3	2	2	3,9
	Manažer dokáže přiznat své pochybení.			1	2	4	4,4
	Manažer pracuje efektivně jako člen týmu v rámci firmy.			3	2	2	3,9
Manažer má u svých kolegů přirozenou autoritu.				1	6	4,9	
<b>KOMUNIKAČNÍ D.</b>	Nestalo se, aby manažer zamlčel některou z důležitých informací.			1	2	4	4,4
	Manažer je otevřen jakékoli diskusi.				4	3	4,4
	Manažer pravidelně komunikuje se svými kolegy.				4	3	4,4
	Manažer se nebojí prezentovat svůj názor.				3	4	4,6
<b>MOTIVAČNÍ D.</b>	Manažer se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru.				1	6	4,9
	Manažer umí nadchnout druhé pro společné řešení.				3	4	4,6
	Manažer dokáže svým přístupem motivovat ostatní kolegy.		1		2	4	4,3
<b>SOCIÁLNÍ D.</b>	V případě problémů je manažer ochotný pomoci.					7	5
	Manažer je ohleduplný k potřebám druhých.				3	4	4,6
	Manažer dokáže rozpoznat problémy druhých.				5	2	4,3
	Manažer umí ustoupit v zájmu společného řešení.				3	4	4,6
	<b>Ing. Cubinek - kolegové</b>	Naprostο nesouhlasīm	Spíše nesouhlasīm	Nemohu souhlasit ani nesouhlasit	Spíše souhlasīm	Naprostο souhlasīm	PRŮMĚR
<b>OSOBNÍ ROZVOJ</b>	Manažer na sobě neustále pracuje s cílem neustálého osobního zlepšování.			1	2	3	4,3
	Manažer přistupuje ke své práci profesionálně a své práci rozumí.				2	4	4,7
	Manažer má manažerské schopnosti, které odpovídají jeho postavení.				3	3	4,5
	Manažer má potřebné odborné znalosti odpovídající jeho postavení.				1	5	4,8
	Manažer neustále rozvíjí své znalosti.				3	3	4,5
	Manažer dokáže přiznat své pochybení.				5	1	4,2
	Manažer pracuje efektivně jako člen týmu v rámci firmy.				2	4	4,7
Manažer má u svých kolegů přirozenou autoritu.			1	5		3,8	
<b>KOMUNIKAČNÍ D.</b>	Nestalo se, aby manažer zamlčel některou z důležitých informací.			2	2	2	4
	Manažer je otevřen jakékoli diskusi.				6		4
	Manažer pravidelně komunikuje se svými kolegy.				4	2	4,3
	Manažer se nebojí prezentovat svůj názor.			1	2	3	4,3
<b>MOTIVAČNÍ D.</b>	Manažer se snaží vytvářet dobrou pracovní atmosféru.				4	2	4,3
	Manažer umí nadchnout druhé pro společné řešení.				5	1	4,2
	Manažer dokáže svým přístupem motivovat ostatní kolegy.				5	1	4,2
<b>SOCIÁLNÍ D.</b>	V případě problémů je manažer ochotný pomoci.				5	2	4,3
	Manažer je ohleduplný k potřebám druhých.			1	4	1	4
	Manažer dokáže rozpoznat problémy druhých.				5	1	4,2
	Manažer umí ustoupit v zájmu společného řešení.			1	4	1	4

## 7.6. Test manažerského stylu

Každé z následujících 36 tvrzení je doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vaším úkolem bude vyjádřit, které z alternativ dáváte přednost. Některé alternativy Vám budou připadat stejně přijatelné nebo stejně nepřijatelné. Vždy se však rozhodněte, která z alternativ je bližší vašemu uvažování. U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit 3 body v následujících kombinacích:

*Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:*

A   3  

B   0  

*Přikláníte se spíše k alternativě A před B:*

A   2  

B   1  

*Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:*

A   0  

B   3  

*Přikláníte se spíše k alternativě B před A:*

A   1  

B   2  

### 1) Když podřízený nesouhlasí, měl by vedoucí

W0, C1 \_ změnit postoj, aby udržel dobrou spolupráci.

W3, C2\_ dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

### 7) Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně

W3, C3\_ měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

\_ nedá se s tím mnoho dělat.

### 2) Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

W3, C3\_ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

\_ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou dobré nebo špatné.

### 8) Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit

W1, C2\_ věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky ať už jsou v pořádku nebo ne.

W2, C1\_ jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

### 3) Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl

W3, C3\_ návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

\_ podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

### 9) Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že

W3, C1\_ podřízený si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

W0, C2\_ se provádí detailní prohlášení.

### 4) vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává

W0, C2\_ a toto tvrdě vyžaduje.

W3, C1\_ ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

### 10) Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl

W3, C3\_ bodům ve kterých jsou za jedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.

B \_\_\_ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

**5) Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**

\_ neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci

W3, C3\_ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

**6) Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že**

W3, C1\_ podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

W0, C2\_ s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

**13) Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**

W3, C1\_ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

W0, C2\_ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

**14) Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**

W3, C3\_ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

\_ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

**15) Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**

W0, C1\_ odložit toto rozhodnutí.

W3, C2\_ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat

**16) Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**

W3, C2\_ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

W0, C1\_ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

**17) Při vedení pracovní porady by vedoucí měl**

**11) Vedoucí se může vyhnout potížím**

W0, C2\_ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

W3, C1\_ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

**12) Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**

\_ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

W3, C3\_ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná

**22) Vedoucí by měl**

\_ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

W3, C3\_ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

**23) Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**

W2, C2\_ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

W1, C1\_ provést věcnou diskusi nad fakty.

**24) Cíle by měly být stanoveny**

W3, C3\_ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

\_ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

**25) Při disciplinárním řízení by vedoucí měl**

W2, C1\_ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

W1, C2\_ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

**26) Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl**

W1, C1\_ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

W2, C2\_ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

#### **18) Lidé budou nejlépe pracovat**

W1, C2\_ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

W2, C1\_ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

#### **19) Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**

W3, C2\_ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

W0, C1\_ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

#### **20) Hlavní účelem setkání s podřízeným by mělo být**

W2, C1\_ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

W1, C2\_ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

#### **21) Při plánování práce by měl vedoucí**

W1, C2\_ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

W2, C1\_ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízený chtěl vykonávat.

W2, C3\_ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, které vyžadují zlepšení a definovat, co dělá podřízený dobře.

W1, C0\_ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základně faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchu a neúspěchu, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

#### **27) Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl**

\_ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

W3, C3\_ zůstat s podřízeným v kontaktu a ujistit se, že je to pro jejich dobro.

#### **28) Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl**

W2, C3\_ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

W1, C0\_ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

#### **29) Jednou z cest k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a**

W2, C1\_ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

W1, C2\_ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

#### **30) Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,**

W1, C1\_ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

W2, C2\_ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

## **7.7. TEZE**

### **Souhrn práce**

Diplomová práce se zabývá problematikou manažerských znalostí a dovedností. Je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou.

Obsahem teoretické části je literární rešerše. V rámci ní jsou na základě odborné literatury vymezeny důležité pojmy a představena daná problematika.

Praktická část je zaměřena na konkrétní znalosti a dovednosti dvou manažerů. Jedná se o vysoce postavené manažery dvou nadnárodních společností, Hewlett – Packard s.r.o. a Telefonica O2 s.r.o. Pomocí dotazníkového šetření byly zjišťovány jejich nabyté znalosti a dovednosti, a to jak hodnocením jich samotných, tak hodnocením od jejich podřízených a kolegů. Praktická část je doplněna také o poznatky získané díky strukturovaným rozhovorům s oběma manažery, které v mnoha případech nabízí vysvětlení daných hodnocení.

Získané informace jsou podrobně analyzovány a pro větší přehlednost znázorněny v tabulkách a grafech. Výsledky dávají hodnoceným manažerům možnost vlastní sebereflexe, na základě které mohou podpořit svůj další osobní rozvoj.

### **Klíčová slova**

Manažer, znalost, dovednost, komunikace, motivace, personalistika, osobní rozvoj, delegování, manažerský styl

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit vybrané znalosti a dovednosti dvou manažerů velkých společností a získané výsledky následně porovnat s hodnocením od jejich přímých podřízených a kolegů a rozdíly mezi hodnoceními zanalyzovat. Analýza rozdílů hodnocení může být manažerem využita jako zpětná vazba, která mu poskytne informace, na které oblasti svých dovedností by se měl prioritně soustředit.

Dílním cílem je identifikace nejpoužívanějších manažerských stylů obou manažerů a zjištění, zda, a popřípadě jak, se preference těchto stylů odráží v jednotlivých manažerských dovednostech nebo postupech.

Informace pro tvorbu první část práce – literární rešerši – byly čerpány z literárních zdrojů uvedených v seznamu literatury.

Výzkum v praktické části vychází především z dotazníku, ve kterém respondenti hodnotili manažerské dovednosti. Dotazník byl rozdělen třem skupinám respondentů. První skupinu tvořili samotní manažeři, kterých se dotazník týkal. Hodnotili tedy sami sebe. Druhá skupina se skládala z přímých podřízených těchto manažerů (u obou manažerů hodnotilo 5 přímých podřízených) a třetí skupina byla tvořena kolegy obou manažerů, kteří jsou na stejné hierarchické úrovni jako samotní manažeři (Ing. Wienera hodnotilo 7 jeho

kolegů, Ing. Cubinka 6 kolegů). Zkoumaní manažeři a jejich podřízení vyplňovali dotazník celkem v 7 oblastech, kolegové v 5 oblastech. Důvodem byl fakt, že by kolegové ze svého postavení nebyli schopni hodnotit 2 z oblastí. V každé oblasti bylo uvedeno několik tvrzení a úkolem respondenta bylo pomocí známek 1 – 5 uvést, jak s daným tvrzením souhlasí (1 – naprosto nesouhlasím, 2 – spíše nesouhlasím, 3- nemohu souhlasit ani nesouhlasit, 4 – spíše souhlasím, 5 – naprosto souhlasím). Výsledky za každou oblast byly získány aritmetickým průměrem odpovědí, ale svou vypovídající hodnotu měly i škály rozptylu odpovědí u každého tvrzení. Dotazník byl rozeslán pomocí emailu pod slibem anonymity pro podřízené a kolegy.

Dalším zdrojem informací byl strukturovaný rozhovor, který byl proveden s oběma manažery. Manažerům byly e-mailem poslány otázky a oni tak měli možnost si odpovědi dopředu připravit. Později proběhla osobní setkání a diskuse s oběma manažery, každé setkání trvalo zhruba 2 hodiny.

Oba manažeři byli také požádáni o vyplnění testu manažerských stylů. Jednalo se o manažerskou mřížku GRID od autorů Blakea a Moutonové, která byla v tomto případě převzata od Jaromíra Řezáče. V testu bylo 36 tvrzení a každé z nich bylo doprovázeno dvěma alternativami, které reprezentovaly rozdílné manažerské hodnoty. Úkolem každého z respondentů bylo rozdělit mezi dvě varianty tři body, v závislosti na tom, která z variant je mu bližší. Výsledkem testu bylo zjištění, jaké manažerské styly používá manažer nejčastěji.

Oba sledovaní manažeři zastávají relativně vysoké manažerské funkce v rámci velkých nadnárodních korporací HP a O2. Tyto pozice kladou na manažerské znalosti a dovednosti určitě veliké nároky a bylo proto zajímavé zkoumat, do jaké míry výsledky testování potvrdí očekávané kompetence obou manažerů. Stejně tak zajímavé bylo sledovat, zda, popřípadě jak, se projeví rozdíl ve funkcích a rolích jejich přímých podřízených. U Ing. Wienera se jedná primárně o samostatné konzultanty, popřípadě projektové vedoucí, kteří dodávají projekty externím zákazníkům, zatímco u Ing. Cubinka se jedná o vedoucí jednotlivých oddělení, kteří jsou tedy sami v (nižších) manažerských pozicích. Oddělení Ing. Cubinka se zabývá rozvojem infrastruktury společnosti O2 a dodává tedy interním zákazníkům. Ze strukturovaného rozhovoru vyplynulo, že i přes uvedené rozdíly v povaze jejich týmů a směřování jejich činností ani jeden z manažerů nepoužívá jediný styl řízení, ale kombinuje manažerské styly dle potřeby. Oba nejčastěji využívají styly „paternalista“, „týmový vedoucí“ a „kompromisník“ s tím, že jejich preference se liší jen nevýznamně. Výsledky hodnocení potvrdily, vzhledem k jejich postavení, předpokládanou vysokou úroveň kompetencí obou manažerů.

Z hodnocení Ing. Wienera je zřejmé, že se jedná o velmi zkušeného, seniorního a sebevědomého manažera. Průměrné hodnocení od všech skupin respondentů ve všech oblastech je velice vysoké a pohybuje se kolem hodnoty 4,5, což představuje velmi

vysokou hodnotu. Je zřejmé, že své manažerské zkušenosti efektivně využívá v oblastech organizování, motivace a komunikace, kde bylo hodnocení ze strany podřízených i kolegů nejvyšší. Jeho kvality a respekt, který má v rámci společnosti HP, se nejvíce projeví v oblasti hodnocení autority manažera, která byla nejvýše hodnocena jak ze strany podřízených, tak i ze strany kolegů. O sebevědomí Ing. Wienera svědčí, že se nebál hodnotit své vlastní schopnosti a dovednosti velmi vysoko. Zajímavé je, že ve třech oblastech (komunikace, osobní rozvoj, personalistika) hodnotí sám sebe výše než zbylé dvě skupiny respondentů, v jedné oblasti (organizování) je hodnocení stejné a ve třech oblastech (autorita, motivace, sociální dovednosti) hodnotí sám sebe hůře. Vzhledem k tomu, že i v nejnižše hodnocených oblastech (sociální dovednosti, osobní rozvoj) dosáhl vysoké hodnocení (4,4), nelze hovořit o tom, že by tyto oblasti mohly být chápány jako slabé stránky Ing. Wienera.

V rámci jeho dalšího rozvoje lze tak Ing. Wienerovi doporučit, aby se soustředil na oblasti, kde jeho vlastní hodnocení bylo vyšší než hodnocení ostatních respondentů. V tomto kontextu je nejdůležitější oblast personálních dovedností, která v sobě zahrnuje i rozdíly v pohledu na hodnocení pracovníků ze strany Ing. Wienera a jich samotných. I s přihlédnutím k výše uvedenému systému hodnocení v rámci HP, který vyžaduje určité rozložení stupňů hodnocení v rámci týmu, je třeba, aby Ing. Wiener věnoval této oblasti maximální pozornost. Je to velice důležité proto, aby udřel, popřípadě dále rozvíjel, dobrou atmosféru v rámci svého týmu.

Signálem k neustálé snaze se dále rozvíjet by pro něj mělo být i slabší hodnocení ze strany podřízených a kolegů v oblasti osobního rozvoje.

Lze jen doporučit, aby Ing. Wiener i nadále využíval procesy zavedené ve firmě HP, týkající se hodnocení a rozvoje pracovníků a zejména procesu pravidelného anonymního hodnocení manažerů ze strany svých podřízených.

Také z hodnocení Ing. Cubinka vyplynulo, že se jedná o zkušeného manažera se schopnostmi odpovídajícími jeho manažerské pozici. V tomto kontextu je poněkud překvapivé relativně nízké vlastní hodnocení ve většině oblastí. Sám Ing. Cubinek to zdůvodňuje tím, že vyjádření k některým tvrzením v rámci dotazníku nepovažuje ze své strany za relevantní, neboť důležité je dle jeho slov pouze to, jak ho hodnotí jeho podřízení popřípadě kolegové. Sám u těchto tvrzení často zvolil možnost „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“, což samozřejmě vedlo k nižším známkám, které se, s výjimkou oblasti komunikace, pohybují mezi 3 – 4. Z výsledků vlastního hodnocení v oblasti komunikace je patrné, že tuto oblast považuje za svoji nejsilnější a svým schopnostem v této oblasti věří. Výsledkem je skutečnost, že je to jediná oblast, kde hodnocení ze strany Ing. Cubinka je vyšší, než hodnocení ze strany ostatních respondentů. Výsledky hodnocení Ing. Cubinka ze strany podřízených a kolegů jsou, kromě oblasti autority, velice blízké a dokumentují velice podobné vnímání osobnosti Ing. Cubinka ze strany ostatních spolupracovníků. Toto hodnocení se pohybuje nejčastěji nad hodnotou 4, která reprezentuje vyjádření „spíše



souhlasím“ a představuje tak pozitivní hodnocení. Rozptyl hodnocení jednotlivých respondentů se pohyboval u většiny oblastí v rozmezí 3 – 5, což při průměrné známce v okolí 4 znamená, že se v dotčených oblastech vyskytlo více respondentů, kteří mají ke kompetencím Ing. Cubinka v dané oblasti určité výhrady (reprezentované vyjádřením „nemohu souhlasit ani nesouhlasit). Za pozornost stojí rozdíl v hodnocení autority manažera ze strany podřízených a kolegů. Je patrné, že Ing. Cubinek je v rámci svého týmu respektován (známka 4,4), zatímco hodnocení ze strany kolegů je rezervovanější (známka 3,8). Lze předpokládat, že se tento postoj může změnit, jakmile Ing. Cubinek dokončí studium MBA, neboť toto je vnímáno velice pozitivně. To se zobrazilo i v hodnocení oblasti osobního rozvoje, která je ze strany podřízených a kolegů nejvýše hodnocenou oblastí (známka 4, 5).

V rámci dalšího rozvoje lze Ing. Cubinkovi doporučit, aby se zaměřil specificky do těch oblastí, kde dosahuje nižšího hodnocení a kde se vyskytuje více respondentů, kteří jeho dovednosti hodnotí rezervovaně. Zamyslet by se měl především nad oblastí komunikace, ve které své kompetence hodnotí sám velice vysoko. Je jistě v silách Ing. Cubinka, aby tuto situaci analyzoval a způsob komunikace adekvátně upravil. V oblasti personálních dovedností lze Ing. Cubinkovi doporučit, aby zavedl pravidelné společné plánování rozvoje svých podřízených tak, jak je to praktikováno ve společnosti HP. Ing. Cubinek dle vlastních slov věnuje velkou pozornost budování dobrých vztahů a atmosféry důvěry v rámci svého týmu. Přesto je zřejmé, že i v této oblasti je více respondentů, kteří si nejsou jisti kompetencemi Ing. Cubinka (reprezentované tvrzením „nemohu souhlasit ani nesouhlasit“).

Jedním z důvodů zmíněného rozptylu v hodnocení Ing. Cubinka může být, že případné připomínky ke své osobě ze strany podřízených ponechává na jejich iniciativě a tím nedostává pravidelnou a objektivní zpětnou vazbu. Lze tedy doporučit, aby Ing. Cubinek v rámci svého týmu zavedl proces pravidelného anonymního hodnocení své osoby ze strany podřízených. Jeho analýzou získá potřebné informace pro svůj další rozvoj.

Pokud by Ing. Cubinek realizoval zmíněná doporučení, lze se domnívat, že jeho hodnocení ze strany podřízených, ale i kolegů, by se dále zlepšilo.

Výsledky hodnocení potvrdily, vzhledem k jejich postavení, předpokládanou vysokou úroveň kompetencí obou manažerů.