

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažer a jeho role, funkce a kompetence

Dominika Eliášová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Dominika Eliášová

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažer a jeho role, funkce a kompetence

Název anglicky

Manager and its roles, functions, and competencies

Cíle práce

Cílem práce je sestavit kompetenční profil vedoucího pracovníka na specifické úrovni řízení.

Metodika

V práci budou použity empirické a teoretické metody poznání.

Doporučený rozsah práce

40-50 stran A4

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- BLAŽEK, L. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011., Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6
- DONNELLY, J., H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3
- MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kolektiv. Management. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009, 788 s. ISBN 978-807-3802-301.
- MOHELSKÁ, H., PITRA, Z. Manažerské metody. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2012, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- PITRA, Z. Základy managementu. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33
- ROBBINS, Stephen P. Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
- VEBER, J. A KOL. Management. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. 699 s. ISBN 978-80-7261-029-7
- VEBER, J. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WEIHRICH, H., KOONTZ, H. Management. 1. vyd. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 03. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažer a jeho role, funkce a kompetence" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 4. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za odborné vedení a za rady při tvorbě mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, především mamince a snoubenci, za jejich nepřetržitou podporu a manažerce ze společnosti H & M za poskytnutí informací pro tvorbu praktické části práce.

Manažer a jeho role, funkce a kompetence

Manager and its roles, functions and competencies

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na oblast managementu a především na osobu manažera. Práce má dvě části. V teoretické části jsou pomocí teoretických metod poznání charakterizovány základní pojmy, které se vztahují k danému tématu. Zmiňovanými pojmy jsou management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, dovednosti a kompetence. Praktická část je zaměřena na vytvoření kompetenčního modelu, který identifikuje kompetence, potřebné k výkonu práce manažerky v oděvní společnosti na pozici vedoucí oddělení. Na základě rozhovoru s nadřízenou manažerky je vytvořen standard pro kompetenční profil. Praktická část práce pokračuje porovnáním vytvořeného kompetenčního modelu s výsledky dotazníkového šetření, které je provedeno pro potřeby metody 360° zpětné vazby, která hodnotí úroveň zmiňovaných kompetencí.

Summary

This bachelor thesis is focused on management itself, especially on the manager. The thesis is divided into two parts. The theoretical part using a theoretical methods of knowledge, which describes the basic concepts related to the topic. Mentioned concepts are management, manager, managerial roles, managerial functions, skills and competencies. The practical part is focused on building a competency model that identifies the competencies needed to perform the manager's job in a clothing company at the department manager position. On the basis of an interview with her superior is created standard for competency profil. The practical part of work is continuing comparison of an existing competency model with the results of the questionnaires, which is conducted for the needs method 360 ° feedback, which evaluates the level of mentioned competencies.

Klíčová slova: Management, manažer, manažerské kompetence, manažerské role, manažerské funkce, manažerské dovednosti.

Keywords: Management, manager, managerial competencies, managerial roles, managerial functions, managerial skills.

Obsah

1	Úvod	9
2	Cíl a metodika.....	10
2.1	Cíl.....	10
2.2	Metodika	10
3	Teoretická východiska	12
3.1	Management.....	12
3.2	Manažer.....	15
3.3	Manažerské role	17
3.4	Manažerské funkce	19
3.4.1	Plánování	19
3.4.2	Organizování.....	26
3.4.3	Výběr a rozmisťování pracovníků	29
3.4.4	Vedení lidí	30
3.4.5	Kontrola	34
3.4.6	Rozhodování	36
3.5	Manažerské dovednosti.....	40
3.6	Manažerské kompetence	42
3.6.1	Kompetenční model.....	46
4	Vlastní zpracování	47
4.1	Informace o společnosti	47
4.2	Informace o řídicí struktuře.....	48
4.3	Požadavky na pracovní pozici vedoucího oddělení:	50
4.4	Náplň práce	50
4.5	Popis obvyklého denního pracovního procesu.....	51
4.6	Kompetenční model	52

5	Zhodnocení výsledků.....	60
5.1	Hodnocení kompetenčního modelu	60
5.2	Hodnocení dotazníkového šetření.....	60
5.3	Závěrečné hodnocení	62
6	Závěr.....	65
7	Seznam použitých zdrojů.....	67
8	Seznam tabulek, obrázků, grafů a použitých zkratk	70
9	Seznam příloh	71

1 Úvod

Svět, ve kterém žijeme, jde stále kupředu. Vše kolem nás se vyvíjí, obměňuje a modernizuje. Momentálním často rozebíraným tématem je světová globalizace. Vědci vymýšlí stále nové technologie a postupy, jak v technice, tak v mezilidských vztazích, a tak není divu, že i management jde vpřed a stále se vyvíjí. Mnozí z nás potřebují vedení a ti lepší mají schopnosti to uskutečnit a dosáhnout společně předem stanovených cílů. Tito lidé jsou označováni jako manažeři. Slovo manažer se objevuje téměř ve všech sférách, od podnikové ekonomie, přes pohostinství, stavebnictví, reality až po sport. Všichni víme, že tato pozice existuje, ale málo kdo ví, co to přesně znamená a hlavně, co vše obnáší být manažerem.

Tuto bakalářskou práci autorka zpracovává po přečtení odborné literatury, kde následně objasňuje a popisuje vybrané, a s touto prací úzce spjaté pojmy.

V první části teoretických východisek je popsán sám management, který je potřeba uvést ke správnému pochopení manažera a jeho práce. Management je zde chápán jako proces organizování činností, které provádí pracovníci společně ve skupinách či jako jednotlivci za účelem dosažení předem stanovených cílů ve prospěch organizace.

Dále se teoretická část zabývá samotným manažerem, kde popisuje jeho osobu, aktivity a zásady. Zde je manažer chápán jako osoba vedoucí určité pracovníky k plnění organizačních cílů.

Poté jsou zmíněny manažerské role a dále práce pokračuje kompletní deskripcí manažerských funkcí.

Na závěr této části se práce zabývá manažerskými dovednostmi a kompetencemi, které jsou hodnoceny v praktické části.

Vlastní práce se zaměřuje na reálnou manažerku, která pracuje na pozici vedoucí oddělení ve společnosti H & M HENNES & MAURITZ CZ, s.r.o. Na začátku této části je po uvedení firmy popsána řídicí struktura vybrané pobočky, požadavky na pozici vedoucí oddělení, náplň práce a popis obvyklého denního pracovního procesu. Tyto údaje po konfrontaci s teoretickými poznatky slouží k vytvoření kompetenčního modelu. Tento model popisuje hlavní kompetence neboli určité schopnosti a dovednosti potřebné k výkonu dané pozice. Dále je model srovnán pomocí metody 360° zpětné vazby se skutečným stavem úrovně, které dosahuje v jednotlivých kompetencích. Na závěr jsou sepsány výsledky šetření.

2 Cíl a metodika

2.1 Cíl

Hlavním cílem práce je vytvoření kompetenčního modelu, který identifikuje kompetence nutné pro výkon sledované pozice. Dílčím cílem je tento model porovnat se skutečným stavem v oblasti dosahování kompetencí.

2.2 Metodika

Pro zpracování této práce byly použity empirické a teoretické metody poznání. Hlavními metodami byly především sběr dat, třídění, analýza a porovnávání informací získaných z vlastních zkušeností, odborné literatury a z internetových zdrojů. Autorka nejprve prostudovala odbornou literaturu, ze které následně vybrala nejvhodnější definice a dále je mezi sebou porovnávala. Vlastní zkušenosti získala z odborné praxe, kterou absolvovala v loňském roce.

V praktické části na základě rozhovoru s manažerkou uvedla autorka pracovní povinnosti manažerky a řídicí strukturu pobočky, ve které pracuje. Hlavní částí praktické části této práce bylo vytvoření kompetenčního modelu na základě modelu PMI (Philip Morris International), který byl v rámci praktické části i podrobněji charakterizován. Kompetenční model byl vytvořen v podobě tabulky, která obsahuje deset kompetencí, které manažerka při své práci používá. V rámci těchto kompetencí byla popsána jejich charakteristika a jsou sepsány body, které popisují určité chování vystihující danou kompetenci.

Pro zjištění vyžadované úrovně každé kompetence byla použita metoda částečně strukturovaného rozhovoru. Tento rozhovor byl proveden s nadřízenou manažerky. Rozhovor tvoří pouze jedna položená otázka, která zněla: „*Co by podle vás měly obnášet dané kompetence a na jaké úrovni by tato kompetence měla být rozvinuta?*“ Po této otázce následovalo všech deset kompetencí, ke kterým vedoucí prodejny uvedla popis a na závěr každé otázky stanovila požadovanou úroveň dané kompetence, která je vyžadována od vedoucí oddělení. Rozhovor byl zachycen na diktafon a následně byl pro potřeby této práce přepracován do psané podoby. Rozhovor s nadřízenou manažerky trval třicet minut a byl prováděn osobně. Na základě tohoto rozhovoru byl dále sestaven graf (Graf č. 1), který zachycuje požadované úrovně daných deseti kompetencí.

Dále byla v praktické části použita metoda 360° zpětné vazby, která sloužila ke srovnání kompetenčního modelu se skutečným stavem úrovně, které dosahuje v jednotlivých kompetencích. Podstata 360° zpětné vazby spočívá ve zhodnocení zaměstnance z více perspektiv. Tato zpětná vazba slouží jak zaměstnanci v pochopení sebe sama, tak zaměstnavateli v přehledu o fungování svých zaměstnanců. Toto zhodnocení se provádí na základě výpovědí na kladené otázky či dotazník ohledně vlastností, činností, funkcí a chování daného zaměstnance a hodnotit ho mohou jeho podřízení, spolupracovníci, kolegové, nadřízení, klienti a také i on sám. Tato metoda má čtyři fáze. Prvně je důležité seznámit hodnotitele s touto metodou. Tato fáze je relativně komplikovaná, protože je nutné, aby byli hodnotitelé schopni nejprve poskytnout zpětnou vazbu tzv. tváří v tvář. Pokud nejsou schopni sdělit hodnocenému své názory z očí do očí, tak se může stát, že se tyto názory budou ventilovat anonymně skrz 360° zpětnou vazbu a to může uškodit celé organizaci. Druhou fází je samotné hodnocení pracovníka všemi zúčastněnými. Tato hodnocení mohou být administrovány třemi způsoby. Prvním způsobem administrace je Dotazníková forma, další formou je Hodnocení po jednotlivých kompetencích a třetí formou je tzv. Mini 360° zpětná vazba. Tato hodnocení se předají nadřízenému, který ve třetí fázi tato hodnocení sumarizuje a zpracovává. Poslední, čtvrtou fází je sdělení výsledku hodnocenému zaměstnanci a v případě nalezení nějakých nedostatků jsou společně nalezeny případné vzdělávací či školicí potřeby. **(Hroník, 2006)**

Obrázek 360° zpětné vazby je uveden v přílohách. (Příloha č. 1)

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 9 respondentů. Všichni respondenti jsou každodenně ve styku s hodnocenou manažerkou. Sama manažerka je jednou z respondentek, jelikož metoda 360° zpětné vazby je založena na hodnocení pracovníka jeho kolegy, nadřízenými, podřízenými a mimo jiné i jím samým. Dotazník byl sestaven tak, že vždy dvě po sobě následující otázky patří k jedné kompetenci. Jelikož kompetencí je v kompetenčním modelu deset, dotazník tvoří dvacet otázek. Vyplnění dotazníku trvalo přibližně kolem deseti až patnácti minut. Dotazování respondenti měli tedy ke každé otázce přiřadit, zdali nemá manažerka žádné či má podprůměrné, průměrné, dobré či nadprůměrné schopnosti v dané oblasti. Vzor dotazníku je uveden v příloze. (Příloha č. 7)

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Pro správné pochopení podstaty manažera je nutné prvně pochopit, co je to sám management neboli jedním z mnoha výrazů do češtiny převzato „řízení“. Definic managementu je spousta a žádná z nich není jednoznačná, proto se autorka v této části práce zaměřuje na definování pojmu management z různých pohledů od více autorů, které mezi sebou porovnála.

Vodáček, Vodáčková (1996, str. 17) management definují jako *„ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají k zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace“*.

Hron (2008) popisuje management jako *„systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností nebo jako mechanismus řízení organizací a činností (funkcí), které v něm vykonávají profesionální řídicí pracovníci, manažeři. Management na různých úrovních nařizuje, rozhoduje, kontroluje, řídí, koordinuje, radí, informuje, posuzuje“*.

Tyto dva přístupy jsou si podobné, protože oba popisují management jako soubor znalostí a přístupů, které používají manažeři ke zvládnutí manažerských funkcí. **Hron** (2008) rovnou uvádí, že management nařizuje, kontroluje, řídí, radí a koordinuje.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 24) říkají, že *„management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí, za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“*.

Wehrich a Koontz (1993, str. 16) definují management jako *„proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“*.

Předchozí dva přístupy jsou v podstatě podobné. Oba dva charakterizují management jako proces, kde lidé pracují ve skupinách a společně dosahují určitých cílů, kterých by jako jednotlivci nedosáhli. Definic **Vodáčka a Vodáčkové** (1996) se také zaměřuje na dosažení

cílů, ale používá k tomu vedoucí pracovníky, tzv. manažery, kteří těchto cílů dosahují pomocí specifických činností tzv. manažerských funkcí. S těmito přístupy můžeme srovnat i definici **Blažka** (2011), který taktéž tvrdí, že je to proces.

Dle **Blažka** (2011, str. 12) je management proces, kde jednotlivec či skupina řídicích pracovníků (manažerů) vytyčuje cíle a společně s jednotlivci či skupinou řízených pracovníků (podřízených) se jich snaží efektivně dosahovat. *„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezenou takový chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“*

Dalším, který charakterizuje management jako proces je **Pitra**, a ten tvrdí, že management umožňuje plánovat lidské činnosti, vede je k jejich provádění, kontroluje jejich výkon a tím dosahují daných cílů. **Pitra** (2007, str. 9) doslova říká, že *„management je proces umožňující plánovat a organizovat lidské činnosti, vést lidi k jejich účelnému a efektivnímu provádění, kontrolovat výkon těchto činností a řídit chování lidí a způsoby využívání jim přidělených prostředků v zájmu dosažení organizací sledovaných cílů“*.

Kratochvíl (2000) tvrdí, že na dosažení cílů má vliv kromě řídicích a řízených objektů i jejich okolí. *„Řízení je tvůrčí a odpovědná činnost, směřující k dosažení trvale se vyvíjející množiny cílů, prováděná v souladu se změnami řízeného objektu, řídicího subjektu a jejich okolí.“*

Slovo management neoznačuje pouze řízení, ale také skupinu podnikových řídicích pracovníků. Neoznačuje jenom funkci, ale spíše skupinu lidí, kteří tuto funkci vykonávají. Nemusí být chápáno pouze jako řízení celé jednotky, ale také jako řízení ucelené podnikové činnosti jako je personální management, finanční management, informační management, management kvality atd. Management je považován též za vědní disciplínu, která neposkytuje nezvratná fakta. Neposkytuje univerzální návody, neboť při řízení musí být respektovány faktory teritoriální, časové a další. Je možné si ho také představit jako soubor poznatků, které jsou zpozorovány během praxe, a pak jsou zpracovány do formy různých návodů pro jednání nebo jako principy. Opírá se o poznatky z více vědních disciplín jako je například ekonomika, matematika, psychologie, sociologie, statistika atd. Tyto poznatky pak

aplikuje a rozvíjí je do oblasti řízení. Manažeři tyto poznatky využívají pro zdokonalení svých schopností při jednání s lidmi, aby se mohli kvalifikovaně rozhodovat v obtížných situacích. Moderní management se také hodně zaměřuje na vnitřní podnikatelské aktivity a podnikavost takovou, tedy zlepšení organizačních jednotek uvnitř podniku a to vede ke zlepšování vlastní činnosti uvnitř podniku. (Veber & kol., 1996)

Drucker (2002, str. 16) chápe úkol managementu tak, že *„tímto úkolem je umožnit lidem kolektivní výkonnost prostřednictvím společných cílů, společných hodnot, odpovídající struktury, profesní přípravy a rozvoje, všeho, co potřebují, aby mohli podávat výkon a reagovat na změny. Změnil se však zásadní smysl tohoto úkolu – už proto, že výkonnost managementu přeměnila zdroje pracovních sil z nekvalifikovaných manuálních pracovníků ve zdroje vysoce vzdělaných pracovníků disponujících znalostmi“*.

Lojda (2011, str. 9) management definuje jako škálu technik, metod a postupů, které práci řídicího pracovníka podporují, avšak jsou pouhým začátkem. *„Soudobý management nabízí poměrně širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro podporu práce manažera. Znalost a schopnost tyto techniky uplatňovat je však počátkem toho, co by měl manažer ovládnout.“*

Z těchto definic vyplývá, že vymezení managementu jsou různá. Někdo ho považuje za vědní disciplínu, jiný za soubor znalostí a technik, další jako činnost řídicích pracovníků a někteří za proces, který probíhá mezi řídicími a řízenými objekty, a který pomáhá dosahovat předem stanovených cílů. Jediná a všeobecně uznávaná definice neexistuje. Autorka si pro tuto práci vybrala definice autorů **Donnellyho, Gibsona a Ivanceviche** (1997) a **Blažka** (2011), kteří management považují za proces mezi manažery a jejich podřízenými, kdy plní stanovené úkoly a společně nachází řešení vytčených cílů.

3.2 Manažer

McCormack (1997, str. 7) říká, že by „ideální manažer měl být silný vševedoucí vůdce, který čirou churchillovskou silou vůle a osobnosti přiměl lidi podrobit se jeho představám“. Dále **McCormack** (1997, str. 16) říká, že manažeři jsou „podivíni zaměřující se na kontrolu, kteří potřebují ovládat činnost svých zaměstnanců v každém ohledu“. „Starají se o dodržování pracovní doby, o lidi, se kterými hovoříte, o způsob, jak píšete dopisy, dokonce o způsob, jak se oblékáte. Na druhé straně jsou liberální typy manažerů, které se zcela orientují na výsledky a na nic se neptají, pokud se výsledky dostaví.“ Dnes už nestačí být dobrým soudcem a manipulátorem lidí, ale manažeři potřebují teoretickou oporu průmyslového psychologa, energii kádrového pracovníka a dovednosti k vedení sporu státního zástupce. (**McCormack, 1997, str. 19**)

Dědina a Odcházal (2007) tvrdí, že „manažer je osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává“.

Na manažerovi je závislý rozvoj každé jednotky. Je vyžadováno, aby se jeho formální autorita slučovala s jeho přirozenou autoritou, kterou určuje:

1. odborná kvalifikace – bez toho, aniž by si přisuzoval zásluhy druhých by měl být manažer na výši,
2. pracovní morálka – měla by být vyšší nebo eventuálně stejná jako u podřízených,
3. důslednost – nedělá rozdíly a reaguje na jednání pracovníků ve stejných situacích stejně,
4. morální vlastnosti – nedává sliby, které nemůže splnit a dodržuje je, před kolegy nepodceňuje druhé, nepřesouvá problémy na podřízené, aby se vyvléknul ze zodpovědnosti, je poctivý,
5. partnerský vztah k podřízeným – oceňuje nápady podřízených, dává jim možnost účastnit se a vyjadřovat stanoviska k rozhodnutím. (**Veber & kol., 1996, str. 113**)

Obecnými zásadami práce manažera dle **Vebera** (1996, stránky 113,114) jsou: „mít jasné cíle, tzn. orientovat se na priority, preferovat prevenci, omezit plýtvání časem, respektovat určující hlas zákazníka“. Jedním z úkolů manažera je posuzování efektivnosti vykonávané činnosti. Dalším úkolem je nalezení vhodného vztahu s podřízeným. Manažer

by se měl vyhnout tzv. Sisyfovského typu manažera, který se s podřízenými nedělí o práci, protože podle jeho mínění dokáže práci provést nejlépe on sám a nikdo jiný. Takový manažer nemá důvěru k podřízeným a proto jim práci ani nezdává, protože by ji neudělali dobře. Dalším typem, kterému by se měl manažer vyhnout je tzv. Kilimandžáro, který neustále zdůrazňuje závažnost své práce. Nepřipouští si, že je to všední práce a velký význam přikládá i banálním věcem. (Veber & kol., 1996, stránky 114, 120)

Hlavními manažerskými aktivitami jsou podle McCormacka (1997, str. 9) „budování vlastní autority, tvorba chytrých rozhodnutí, najímání (a udržování) dobrých zaměstnanců, kontrolu nákladů, předvídání a řešení krizí, vedení efektivních porad a udržování růstu“.

Manažerské zásady podle McCormacka (1997, stránky 20-22):

- pracujte pilněji, než všichni ostatní,
- ukažte lidem cestu a pak je nechte jednat,
- pokud nepřinášíte hodnotu, držte se stranou,
- buďte neúprosní v jedné záležitosti, ne ve všech,
- uvolněte se, když jde do tuhého.

Čeští manažeři vynikají v technických znalostech i organizačních schopnostech, ale v oblasti strategického řízení a vedení lidí mají několik slabín. Tyto slabiny byly zmapovány na workshopu Národního vzdělávacího fondu v roce 1996 v Praze – Klánovicích a jsou zachyceny v následující tabulce:

Tabulka č. 1: Slabiny českých manažerů

Znalosti	Dovednosti	Postoje
1. Strategické řízení	1. Vedení lidí	1. Hodnotový systém
2. Ekonomické znalosti	2. Efektivní komunikace	2. Odvaha, ochota riskovat
3. Práce s informacemi	3. Implementace do praxe	3. Konceptualizace
4. Principy prosperity	4. Týmová práce	4. Odpovědnost
5. Analýzy	5.- 6. Delegování	5. Partikulární zájmy, egocentrismus
6. Firemní kultura	5.- 6. Kreativita	6. Rigidita, formalismus
7. Moderní trendy v řízení	7. Přesvědčování a ovlivňování	7. Sebereflexe a seberozvoj

Zdroj: (Šuler, 1997, str. 43)

3.3 Manažerské role

Pro tuto práci vybrala autorka rozdělení manažerských rolí podle Henryho Mintzberga, jehož rozdělení je stále nejpoužívanějším rozdělením všech dob. Henry Mintzberg věnoval většinu času problematice manažerských rolí, které po důkladné studii, která sledovala práci pěti manažerů, klasifikoval jako role interpersonální, informační a rozhodovací. Tyto role považoval za základní jednotku práce manažerů. (**Dědina & Cejthamr, 2005**)

Manažerské role ve své knize dle názoru Henryho Mintzberga popisují **Dědina a Cejthamr (2005)** a také **Vodáček a Vodáčková (2006)** a souhrn těchto dvou děl autorka popsala níže.

Interpersonální neboli mezilidské role vychází z manažerského postavení. Jsou to činnosti manažera jak v rámci firmy, tak i mimo ni. Mezi mezilidské role patří:

- Role vůdčí osobnosti („figurehead role“), která je pro manažera nejpřirozenější. Zde manažer vystupuje jako reprezentant. Jeho úkolem je účast při ceremoniálních záležitostech, kterými je účast na společenských akcích, podpisy dokumentů a také propojení s vrcholovým managementem firmy.
- Role vedoucího („leader role“), která patří k nejvýznamnějším rolím a promítá se do všech manažerských aktivit. V rámci této role je manažer zodpovědný za vedení a motivování podřízených včetně odpovědnosti za plnění úkolů a cílů.
- Role propojovatele („liason role“), která spojuje organizaci s jejím okolím. Tato role je vykonávána na horizontální úrovni a propojuje manažery uvnitř podniku s jednotkami mimo organizaci. (**Dědina & Cejthamr, 2005**)

Dědina a Cejthamr (2005, str. 51) také charakterizují informační role a to následovně: „*Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.*“ Do těchto rolí patří:

- Role dohlázele („monitor role“), kde manažer hledá a přijímá informace, jak z vnitřku, tak i z vnějšku firmy. Na základě těchto informací poté lépe chápe práci organizace a jejího okolí.

- Role šířitele informací („disseminator role“), kde manažer předává poznatky, tam kde je jich třeba, např. z vnějšího prostředí předává informace do firmy a z vnitřku firmy předává informace mezi podřízené.
- Role mluvčího („spokesperson role“), kde podává informace o firmě jejímu okolí a vytváří tak její image. **(Dědina & Cejthamr, 2005), (Vodáček & Vodáčková, 2006)**

Rozhodovací role popisují **Vodáček a Vodáčková** (2006, str. 160) tak, že: *„Rozhodovací role vrcholového manažera jsou hlavním zjevným projevem jeho cílevědomé činnosti k dosažení soustavy cílů organizace“*. Mezi tyto role patří:

- Role podnikatele („entrepreneurial role“), kde manažer rozhoduje o získání Podnikatelských příležitostí a jejich využití a dále přijímá opatření ke zlepšení stávající situace.
- Role řešitele problémů („disturbance-handler role“), kde manažer reaguje na nepříznivé události a při jejich výskytu je eliminuje a napravuje.
- Role alokátora zdrojů („resource-allocator role“), kde manažer rozhoduje o rozdělení jak peněžních zdrojů, tak i času a zásob pro plynulý chod organizace.
- Role vyjednaváče („negotiator role“), kde například manažer vyjednává podmínky pro sepsání nové smlouvy s odborovou organizací apod. **(Dědina & Cejthamr, 2005), (Vodáček & Vodáčková, 2006)**

„Mintzberg důrazně upozorňuje, že všech deset dílčích rolí je vzájemně propojeno, částečně se překrývá a navzájem se kvalitativně podmiňují. Umění vedoucího pracovníka je pak právě v jejich sladěné integraci („integrated job“). Zajišťuje, že jednotlivým rolím bude věnována úměrná pozornost a budou harmonizovány v jeden celek manažerské práce.“
(Vodáček & Vodáčková, 2006, str. 160)

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer ve své práci vykonává. Jsou to podstatné činnosti, které musí každý dobrý manažer zvládnout. Právě pomocí manažerských funkcí jsou plněna jejich poslání, úkoly a cíle. Manažerské funkce jsou dvojího typu.

Sekvenční manažerské funkce:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmíst'ování pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.

Paralelní manažerské funkce:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- realizace, respektive implementace včetně koordinace.

(Vodáček & Vodáčková, 1996, stránky 33,36,37)

Nicméně ne všichni autoři odborných textů o managementu se shodují za tomto konkrétním rozdělení. Například **Wehrich a Koontz** (1993, str. 33) toto rozdělení rozšiřují ještě o samostatnou manažerskou funkci a to koordinaci, a říkají, že *„je potřebná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů“*.

Pro tuto práci budou v této části uvedeny převážně sekvenční manažerské funkce, které autorka považuje za hlavní a proto také dostačující pro pochopení tématu této bakalářské práce. Na závěr této části autorka představí jednu z paralelních manažerských funkcí a to rozhodování, protože rozhodování je nedílnou součástí manažerských funkcí.

3.4.1 Plánování

Žůrková (2007, str. 10) popisuje plánování jako *„obecný proces formulování věcných cest a cílů k jejich dosahování“*. Dále **Žůrková** (2007, str. 10) popisuje plán a to jako *„výstup procesu plánování“*. *„Obvykle psaný dokument, který vyjadřuje, co je potřeba udělat, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Obvykle obsahuje jednotlivé nutné kroky a jejich časové rozložení.“*

Wehrich a Koontz (1993, str. 118) tvrdí, že: „*Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů, zahrnuje i manažerské inovace.*“

Vodáček a Vodáčková (1996, str. 35) tvrdí, že „*plánování je informačním procesem stanovení cílů a postupů jejich dosažení. Vychází ze zajištění a využití informací k:*

- *identifikaci a diagnóze výchozí situace,*
- *odhadu a ocenění možností plánovaného rozvoje v prostoru a čase,*
- *stanovení cílů, jejich prostorovému, hierarchickému i časovému uspořádání a vzájemných vazeb cílů,*
- *vypracování návrhů a hodnotících rozborů přípustných postupů pro dosažení uvažovaných cílů,*
- *výběru scénáře plánu (výběr vhodné trajektorie přechodu od výchozího stavu k cílům podle kritéria či kritérií výběru), a to včetně ocenění efektivního použití zdrojů a vyrovnání se s dalšími omezujícími podmínkami realizace (včetně času),*
- *stanovení postupu realizace zvoleného plánu (včetně přiměřených rezerv) a příp. adaptace na měnící se podmínky“.*

Plánování má také svou podstatu, do které patří přispívání k dosažení záměrů a cílů, kde nesmí chybět účelná spolupráce. Další podstatou je priorita plánování, která poukazuje na to, že i když na sobě všechny manažerské funkce závisí, plánování jim předchází, protože zahrnuje stanovení cílů, potřebných pro skupinové úsilí a především samotné další funkce musí manažer také plánovat. **(Wehrich & Koontz, 1993)**

„Plánování a kontrolování je neoddělitelné – jsou to siamská dvojčata managementu. Jakýkoliv pokus o kontrolu bez existence plánu je nesmyslný, protože neexistuje žádná jiná možnost, jak odpovědět na otázku, zda jdeme tam, kam chceme (to je výsledkem kontrolní úvahy), pokud si nestanovíme cíl cesty (to je úkolem plánování). Plánování tak vytváří standardy pro kontrolu.“ **(Wehrich & Koontz, 1993, stránky 119, 120)**

Prvky plánování

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001, str. 95) říkají, že: „*Při plánování musí manažeri učinit rozhodnutí týkajících se jeho základních prvků – cílů, postupů (akcí), zdrojů, úkolů (implementace) a kontroly.*“

Cíle

„Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy.“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997, str. 197)

Cíl je finální fáze, ke které směřují všechny plánovací aktivity. Bývají formulovány s různou mírou obecnosti a mají různou věcnou podobu. Stanovení cílů je počátečním kritickým prvkem plánování. Manažeři nesmí špatně určit priority cílů, musí správně vymezit jejich časový rámec a oblast, na kterou se vztahují a nesmí zapomenout stanovit měřítko a návaznost na ostatní cíle organizace. V souvislosti s cíli je důležité zmínit i jejich verifikovatelnost, tedy možnost určit, zdali bylo cíle dosaženo. (Wehrich & Koontz, 1993), (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001), (Veber & kol., 2009)

Pitra (2007, str. 16) zdůrazňuje, že „organizace může dobře plnit své poslání pouze tehdy, zaměří-li se na dosažení ne jednoho, ale celého souboru několika vzájemně logicky provázaných cílů!“

Pro splnění poslání organizace by měly mít cíle určité vlastnosti. Tyto vlastnosti popisuje tzv. zkratka SMART. Pro stanovení správných cílů by měly být naplněny požadavky vyjádřené touto zkratkou. Tyto požadavky ve své knize popisuje **Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001)**, následovně:

SPECIFIC – tento požadavek vyjadřuje přesné vymezení a specifikaci cílů,

MEASURABLE – tento požadavek vyjadřuje měřitelnost cílů,

AGREED – tento požadavek vyjadřuje přijetí cílů po vzájemné dohodě společně s podřízenými,

REALISTIC – tento požadavek vyjadřuje nutnost cíle být realistický a dosažitelný,

TRACKABLE – tento požadavek vyjadřuje sledovatelnost postupného plnění cílů.

„Řízení podle cílů lze považovat za vhodný způsob zapojení podřízených do procesu plánování.“ (Veber & kol., 2009, str. 108)

„Technika řízení podle cílů (MBO – Management By Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni.“ „Vedoucí se dotazuje podřízených na to, o kterých cílech si myslí, že jsou dosažitelné, za jakou dobu a s jakými zdroji.“ (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001, str. 103)

Postupy (akce)

„Akce jsou prostředky, respektive specifické činnosti, plánované pro dosažení určených cílů.“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997, str. 197)

Pro dosažení nejefektivnějších cílů, se musí najít více alternativ a z nich vybrat tu nejlepší. Podle rozsahu tyto postupy označujeme jako strategie nebo taktiky. **(Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001)**

„Taktiky jsou obecné instrukce a doporučení, které jsou vodítkem při manažerských rozhodováních. Zaručují, že rozhodnutí jsou v určitých mezích. Podstatou taktik je volnost jednání.“ (Wehrich & Koontz, 1993, str. 165)

Zdroje

„Zdroje představují omezení, které musí manažer při plánování akcí respektovat.“ (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997, str. 197)

Manažeri stanoví, které zdroje budou potřeba (finance, energie, lidé, materiál, informace, infrastruktura, kapacity, know-how apod.), jak jsou mezi sebou provázány a jaká je jejich dostupnost. **(Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, 2001), (Veber & kol., 2009)**

Význam plánování

Vzhledem k tomu, že každý manažer vytyčuje cíle, zadává úkoly svým podřízeným a kontroluje jejich provedení, je jasné, že plánování má velký význam v procesu řízení. **Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, stránky 97, 98)** určili pro význam plánování tyto body:

- zvyšování efektivity,
- snižování rizika,
- úspěšné organizační změny,
- integrace úsilí,
- rozvoj manažerů,
- vývoj standardů výkonnosti.

Proces plánování

Proces plánování by měl být ve všech případech provázen stejnými kroky, které by vyjádřily příležitosti ke stanovení cílů, dále by zvažily plánovací předpoklady, vypracovaly relevantní alternativy postupů, vyhodnotily jeden z nich, formulovaly následující plány, realizovaly je, pozorovaly provedení, provedly opatření náprav a nakonec celkově vyhodnotily. Není vyloučeno, že se tyto kroky nemohou vzájemně prolínat. **Bělohlávek, Košťan a Šuleř** (2001)

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) ve své knize uvádí toto rozdělení procesu plánování, které se velice podobá i pohledu **Weihricha a Koontze** (1993), ale navíc je rozšířeno o poslední tři body:

1. Východiska (příležitosti, potřeby) – ne vždy je uvědomování si příležitostí považováno za skutečnou součást plánovacího procesu, protože se nachází na samém počátku plánování a předchází mu. První věc, kterou by se měli manažeři zabývat, je vyhodnocení informací o trhu a budoucích příležitostech, zejména potenciálními zákazníky, jejich potřebami a také potenciálními konkurenty. Manažeři by měli v neposlední řadě znát své vlastní slabé a silné stránky a měli by vědět, co mohou získat.
2. Stanovení cílů – je dalším krokem plánování a provádí se, jak pro celý podnik, tak pro jednotlivé organizační jednotky. Cíle specifikují očekávané výsledky z dlouhodobého i krátkodobého hlediska a pomocí sítě strategií, postupů, taktik a pravidel ukazují, jak má být dosaženo koncového bodu. Uspořádání hierarchické struktury cílů je jak podle úrovně řízení, tak podle funkčních oblastí. Přesné definování cílů, a jejich parametrů např. časový horizont či obsahová náplň, jednotlivých oddělení podniku se ve výsledku odráží v cílech celého podniku.
3. Přijetí plánovacích předpokladů – je třetím krokem plánování. O prostředí, ve kterém se budou plány realizovat, rozhodují tzv. plánovací předpoklady. Předpoklady jsou plány společnosti, taktiky a prognózy. Základními specifiky při vytváření předpokladů jsou např.: velikost prodeje, výše ceny, výše nákladů, sociální prostředí, technický rozvoj apod. Jelikož je budoucnost nejistá a tvorba předpokladů finančně

náročná, omezují se předpoklady pouze na ty, které jsou pro realizaci strategicky nejvlivnější.

4. Produkce alternativních postupů – je čtvrtým krokem plánování a obnáší nalezení více reálných alternativních postupů činností. Aby byly nalezeny nejlepší příležitosti, musí provést plánovači předběžné hodnocení možných alternativ.
5. Hodnocení alternativ – je obtížným krokem v procesu plánování, jelikož budoucnost je vždy nejasná. Tento krok je důležitý pro posouzení silných a slabých stránek nalezených alternativních postupů.
6. Výběr postupu – je fáze, ve které se manažer musí rozhodnout, která alternativa bude přijata k realizaci plánu.
7. Formulování návazných plánů – je důležité, jelikož se musí vypracovat následné plány např. nákup materiálu, rozvoj lidských zdrojů, vývoj nových výrobků atd. Tato formulace návazných plánů podporuje plán hlavní.
8. Realizace a sledování – je fází přehodnocování a vyhodnocování plánů, které přeměňují prvotní záměry ve skutečnost.
9. Přijímání nápravných opatření – nám odstraňuje odchylky od plánovaného postupu, které jsou způsobeny změnami v organizačním prostředí.
10. Vyhodnocení – je závěrečná část plánovacího procesu, která nesmí být opomenuta.

Bariéry plánování

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001, str. 107) také ve své knize na základě průzkumu 350 amerických a evropských organizací uvádí 10 faktorů, kdy alespoň jeden z nich bývá důvodem selhání plánování:

- „Plány nejsou integrovány do celkového systému řízení.
- Plánování je prováděno nahodile. Chybí systematické postupy pro formulování a implementaci plánů.
- Plánování nezahrnuje všechny pracovníky, kteří budou plány ovlivňeny.
- Plánovací útvary jsou vytvořeny s tím, že jsou odpovědné za formulování plánu,

- místo aby tuto odpovědnost sdílely s manažery.*
- *Management předpokládá, že formulování plánu je základem jeho implementace.*
 - *Plány se pokouší řešit vše najednou.*
 - *Management sice plánuje svou práci, ale nepracuje podle toho.*
 - *Přeceňuje se předvídaní trendů a podceňuje vytváření plánů odpovídajících těmto trendům.*
 - *Nedostatek přiměřených informací.*
 - *Příliš mnoho důrazu je kladeno na jednu oblast plánu“.*

Hlavními překážkami plánování jsou:

- měnící se prostředí,
- osobní zájmy,
- nedostatečná znalost organizace,
- odpor ke změně,
- čas a náklady.

Aby se organizace těmto bariérám a překážkám vyhnula, měla by mít ve své firmě pouze opravdové profesionály v oboru managementu, kteří tyto faktory nepodcení.

Zásady efektivního plánování

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2001) uvádí tyto zásady efektivního plánování:

1. Podpora top managementem – je důležitá pro efektivitu v celé organizaci. Vrcholový management by měl objasnit vize a strategické cíle, čímž podpoří plánování středního a nižšího managementu.
2. Efektivní komunikace – pomáhá manažerům a všem zúčastněným pochopit směr, kterým by se měli ubírat. Úspěchy i neúspěchy všech organizačních jednotek by měly být vzájemně provázány a manažeři by k těmto informacím měli mít přístup, jelikož na základě těchto informací mohou přizpůsobovat vlastní plány a také mohou pomoci vyřešit případné problémy jiného oddělení.
3. Participace – všechny osoby potřebné pro realizaci plánu by měly být zahrnuty do procesu plánování, jelikož čím více jich bude s tímto procesem srozuměno, tím lepší bude výsledek.

4. Integrace – propojení dílčích části ku prospěchu celé firmy. Využívá se koordinačních mechanismů pro alokaci činností a zdrojů v prostoru a čase.
5. Srozumitelnost – oproti složitému procesu plánování by plány měly být vyjádřeny co nejsrozumitelněji. Proto nám slouží formulace plánů do tzv. příběhů, kde se lidé ve firmě lépe orientují.
6. Flexibilita – kvůli nepředvídaným změnám plánů v důsledku nových situací by neměly být plány vymezeny fixně.
7. Sledování a kontrola – pro kontrolu správnosti provedení plánů je nutné sledovat vykonávané činnosti a případné změny okolí.
8. Variantnost – s ohledem na nejistou budoucnost musí být v podniku připraveno více variant provedení plánu.

3.4.2 Organizování

Organizování je činnost, která navazuje na plánování. Podstatou organizování je nalézt odpověď na otázku kdo a s jakými zdroji zabezpečí výkon plánované činnosti navržené při plánování.

Jak říká **Pitra** (2007, str. 154): „*Organizování je spojeno s vytvářením pracovních týmů, skupin pracovníků pověřených plněním určitých plánovaných úkolů. Přitom jsou ve vnitřním prostředí organizace budovány potřebné pracovní a komunikační vazby mezi nositeli jednotlivých pracovních úkolů. Uspořádaná množina těchto vazeb je označována jako organizační struktura.*“

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 257) tvrdí, že: „*Pomocí funkce organizování je možné dezagregovat celkové úkoly na jednotlivé práce spojené s určitými povinnostmi, delegovat pravomoce pro jejich plnění a přiřazovat jednotlivé pracovní činnosti do specifických oddělení a útvarů. Takto lze charakterizovat funkci organizování jako členění pracovních úkolů na dílčí pracovní úkony, delegování pravomocí, vytváření specifických organizačních jednotek a určování jejich vhodných velikostí.*“ „*Členění úkolů, delegování pravomocí, charakter a velikost oddělení mohou zásadním způsobem ovlivňovat rozhodování manažerů.*“ „*Úkolem manažerů zabývajících se organizováním je prostřednictvím řady*

rozhodnutí o pracovních úkolech, pravomocích a oddělením, vytvořit co nejvhodnější organizační strukturu.“

Dle **Bělohávka, Košťána a Šuleře** (2001, str. 115) umožňuje organizační struktura:

- *„efektivní činnost organizace a využití zdrojů,*
- *sledování aktivit organizace,*
- *přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,*
- *koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,*
- *přizpůsobení změnám v okolí,*
- *sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci“.*

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 257) přirovnávají organizační strukturu ke kostře živého organismu, která: *„dává lidem v organizaci možnost, aby organizovaně vykonávali své práce“.*

Vodáček a Vodáčková (1994, str. 106) tvrdí, že: *„Organizační struktury vyjadřují formu uspořádání procesu dělby práce pro racionální zajištění očekávané množiny řídicích a prováděcích činností“.*

Pitra (2007, stránky 154, 155) říká, že smyslem vzniku organizační struktury je: *„nalézt takové uspořádání vazeb mezi zdroji chování organizace, které zaručí, aby její postup k vytýčeným strategickým cílům byl účelný a efektivní“.*

Weihrich a Koontz (1993, str. 236) popisují organizační jednotku jako: *„zřetelnou oblast, oddělení nebo pobočku nějaké organizace, u níž má manažer pravomoc pro vykonávání specifikovaných činností“.*

Na tvorbu organizačních struktur jsou ovšem kladeny požadavky, které ve své knize, dle názoru Američana Ernesta Daleho, jež tento řetězec požadavků nazval jako „OSCAR“, charakterizují **Vodáček a Vodáčková** (1994, str. 105) následovně:

- *„cíle podnikatelských činností (O = Objectives),*
- *specializace (S = Specialization),*
- *koordinace (C = Coordination),*
- *pravomoc (A = Authority),*
- *zodpovědnost (R = Responsibility)“.*

Typy organizačních struktur

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006) rozdělují typy organizačních struktur dle tvaru takto:

1. Funkcionální struktura – klade důraz na vstupy a je založena na podobnosti úkolů, aktivit a kvalifikace pracovníků. Na základě podobností jsou pracovníci seskupeni do jednoho útvaru. Toto rozdělení předpokládá efektivní vykonávání funkcí, ale cíle jednotlivých útvarů se nemusí vždy přesně shodovat s cíli celé organizace. (Příloha č. 2)
2. Divizionální struktura – klade důraz na výstupy, tedy na výrobky, služby, zákazníky apod. Divize vznikají seskupením organizačních útvarů podle těchto výstupů z organizace. Divize jsou rozděleny podle: druhu výroby či služby, geografického umístění částí organizace, typu zákazníka. Rozdělení na divize, které mají své provozní, obchodní, finanční a technické úseky zajišťuje pružné a operativní jednání. (Příloha č. 3)
3. Smíšená organizační struktura – organizace s tímto typem struktury má například společný obchodní a provozní úsek na ředitelství, ale finanční a technický úsek je vytvořen podle divizí. Smíšená organizační struktura je kompromisem funkcionální a divizionální struktury. (Příloha č. 4)
4. Maticová (projektová) organizační struktura – při této struktuře každý pracovník odpovídá dvěma nadřízeným a to odbornému vedoucímu a vedoucímu týmu. Tito pracovníci jsou v odborných týmech a společně řeší jednotlivé úkoly. Maticová struktura spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury. (Příloha č. 5)
5. Procesní organizační struktura – zde se vyskytují autonomní dílčí jednotky organizované okolo jednotlivých procesů, jejichž činnost je koordinována podle vztahů interních zákazníků s dodavateli. (Příloha č. 6)

Výše uvedené rozdělení popisovalo tzv. formální organizační struktury, ale existují také neformální organizační struktury, které **Vodáček a Vodáčková** (1994) popisují jako spontánně vytvořené struktury, které ovlivňují spokojenost pracovníků na pracovišti, a které

je motivují. Tyto struktury mohou být vytvořeny na základě etnických zájmů či na základě přátelství.

Dle **Vodáčka a Vodáčkové** (1994, str. 107) : „*Organizační struktury na jedné straně zabezpečují diferenciaci (dělbu práce) pro kvalifikované a hospodárné provádění stanoveného okruhu činností. Na druhé straně zajišťují i jejich integraci (harmonické celistvé řízení).*“

3.4.3 Výběr a rozmisťování pracovníků

Výběr a rozmisťování pracovníků neboli personalistika nebo také řízení lidských zdrojů je další důležitou funkcí manažera, na kterou je kladen důraz a nesmí se na ni zapomínat, protože má své opodstatnění v každodenních úkolech manažerů.

Je známo, že řízení lidských zdrojů je spjata se strategií organizace. **Weber a kol.** (2009) přiřazuje tzv. lidskému kapitálu dva možné faktory. Na jedné straně stojí faktor pozitivní, kdy lidské zdroje organizace plní organizační strategie a na druhé straně stojí faktor kritický, kdy nedochází k realizaci organizační strategie, a tudíž organizace strádá.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 543) definují řízení lidských zdrojů jako: „*proces dosahování podnikových cílů prostřednictvím získávání, stabilizování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání lidských zdrojů v organizaci*“.

Obsah této funkce klasifikuje **Vodáček a Vodáčková** (1994, str. 136) následovně:

- „*plánování, resp. zajišťování potřeby vhodných spolupracovníků („manpower planning“),*
- *zajištění, výběr a pracovní nasazení vhodných spolupracovníků („recruitment, selection and placement“),*
- *hodnocení práce („job evaluation“, popř. „appraisal“, nebo někdy „merit rating“),*
- *postup či sestup, převod, uvolnění („promotion or demotion, transfer, dismissal“),*
- *zvyšování kvalifikace a rekvalifikace („training and retraining“, popř. „career development“),*
- *systemy odměňování („reward systems“),*
- *pracovní podmínky zaměstnanců a personální záležitosti („conditions of employment, personnel affairs“)*“.

Poslání této funkce spočívá dle názoru **Vodáčka a Vodáčkové** (1994, str. 137) :
„v umění zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a jejich další kvalifikační rozvoj“.

Úkolem řízení lidských zdrojů je získávání nadaných, schopných a motivovaných pracovníků. Ve chvíli, kdy má firma obsazena všechna pracovní místa kvalifikovanými zaměstnanci, měla by dbát na udržení si těchto lidí, protože je to velmi důležité pro firmu. Pokud by tito schopní zaměstnanci stále opouštěli firmu, bylo by to nejen časově náročné hledat stále nové zaměstnance, ale také nákladné a demotivující. Naopak pokud jsou ve firmě zaměstnanci, kteří nevykonávají svoji práci na 100% nebo porušují firemní předpisy, je nezbytné se těchto nežádoucích zaměstnanců zbavit a rozvázat s nimi pracovní poměr.
(Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997)

3.4.4 Vedení lidí

Každý manažer musí umět vést svůj tým a své podřízené. Bez této funkce by nemohla fungovat žádná organizace. Manažer musí své spolupracovníky dobře znát a musí vědět, které faktory ovlivňují dosahování cílů.

„Cílem manažera není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.“
(Wehrich & Koontz, 1993, str. 438)

„Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.“
(Wehrich & Koontz, 1993, str. 438)

Nepleťme si však vedení a řízení. Tato dvě slova nejsou synonyma. *„Vedení je součástí řízení, ale nikoliv celým řízením.“* **(Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997, str. 459)** Dále **Donnelly, Gibson a Ivancevich** (1997, str. 459) definují vedení jako: *„schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Je to lidský faktor, co dává skupinu dohromady a motivuje ji v orientaci na cíl. Manažerské aktivity jako např. plánování, organizování a rozhodování jsou věci bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je ke splnění cílů“.*

Wehrich a Koontz (1993, str. 438) tvrdí, že: „Řízení vyžaduje vytváření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů.“

S ohledem na to, že každý člověk je jiný, tvrdí také **Wehrich a Koontz** (1993, str. 438), že: „Pomocí funkce vedení pomáhají manažeři lidem poznat, že mohou uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům. Manažeři by proto měli chápat úlohy, které lidé chtějí plnit, a poznat jejich individualitu“.

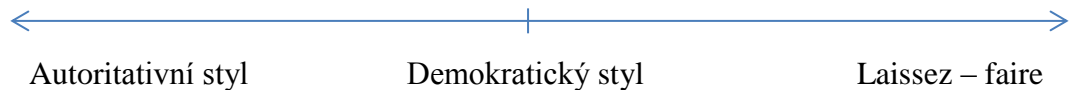
3.4.4.1 Styly vedení lidí

Způsob chování manažerů a styl vedení dle názoru Kreitnera a Kinickiho ve své knize popisují **Bělohávek, Košťan a Šuleř** (2006, str. 142). Tato klasická teorie rozděluje styly vedení takto:

1. Autoritativní styl – v tomto stylu má vedoucí ve svých rukou, jak moc, tak rozhodování. Vedoucí striktně vymezí úkoly a rozdělí je pracovníkům. Komunikace je jednosměrná shora dolů. Výhodou tohoto stylu vedení je získání pravidelného a dobrého výkonu pracovníků, ale má také své nevýhody, kterými jsou například potlačení individuální motivace a iniciativy.
2. Demokratický styl – v tomto stylu vedoucí deleguje poměrně velkou část své autority, ale nechává si odpovědnost ve finálních rozhodnutích. Na základě participativního rozhodování skupiny se přiděluje práce. Komunikace je dvousměrná. Výhodou tohoto stylu vedení je zájem pracovníků, kteří se podílí na rozhodování, nicméně to má také své nevýhody, jelikož dochází k časové ztrátě působením demokratického rozhodování.
3. Styl laissez-faire – v tomto stylu vedoucí zcela nechává řízení na pracovnících a ponechává jim i svou autoritu. Postup práce si rozděljuje skupina sama. Komunikace je víceméně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou tohoto stylu vedení je samostatné rozhodování pracovníků bez pomoci vedoucího, avšak to může být i zároveň nevýhodou, pokud je vedoucího pracovníka potřeba a on chybí.

Vztah mezi těmito třemi styly zobrazuje následující obrázek kontinua. (Obrázek č. 1)

Obrázek č. 1: Kontinuum stylů řízení



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2006, str. 143)

Důležitou součástí vedení lidí je východisko pro různé přístupy k vedení lidí dle teorie X a Y. Tuto teorie ve své knize popisují mimo jiné **Blažek** (2011), **Donnelly, Gibson a Ivancevich** (1997) a **Vodáček a Vodáčková** (1994), kteří dle názoru Douglase McGregora, jež je autorem těchto dvou teorií, říkají, že:

1. Teorie X – předpokládá vrozenou nechuť k práci, kterou člověk má, a proto se jí vyhýbají, jelikož práci vnímá jako přítěž nutnou k obživě. Tato nechuť pracovat je tak intenzivní, že ji neovlivní ani vidina mzdy. Takový pracovník nemá žádné ambice ani bližší vztahy k organizaci a musí být nucen a kontrolován, aby vykonával potřebnou práci k dosažení cílů. Vzhledem k tomu, že nemá žádné ambice, chce být veden nadřizovaným a vyhovuje mu, že nemusí přebírat zodpovědnost. Pasivním přístupem se vyhýbá případným rizikům.
2. Teorie Y – naopak předpokládá, že je pro člověka přirozené pracovat, proto ho práce těší a má k ní dobrý vztah. Takovýto člověk se v plnění úkolů plně angažuje. Rád uplatňuje své znalosti, schopnosti a dovednosti a tím se seberealizuje. Preferuje samostatnost a přijímá odpovědnost za rozhodování. Při řešení podnikových cílů se projevuje jeho představitost a tvořivost. Ochotně se účastní podnikatelských aktivit a je připraven nést rizika s tím spojená.

Z teorie X vychází manažeři autoritativního stylu vedení, jelikož zaměstnanec potřebuje dozor nad svým pracovním výkonem, protože ho manažer vnímá jako líného a nespolehlivého pracovníka, zatímco z teorie Y vychází manažeři demokratického stylu vedení, kteří na zaměstnance pohlížejí jako na člověka s potřebou dalšího výcviku. Nejlepším řešením ve volbě stylu vedení je samozřejmě kompromis mezi těmito dvěma teoriemi.

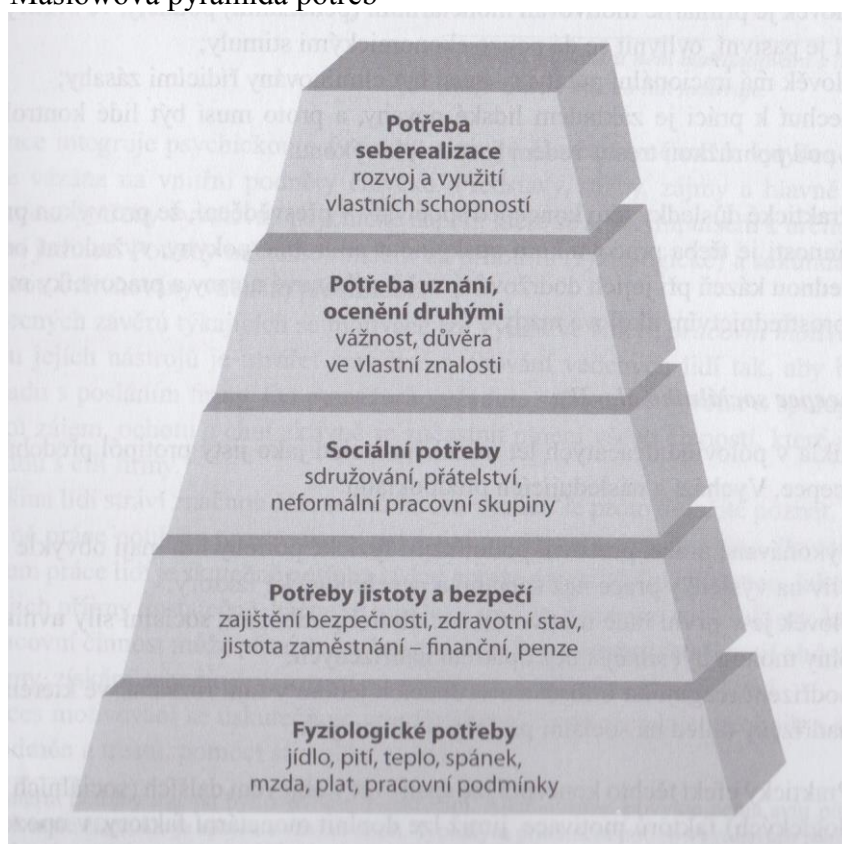
3.4.4.2 Motivace

Motivace je součástí vedení lidí. Pracovníci potřebují být odměňováni za svou práci, aby vykonávali svou práci dobře a rádi. **Veber a kol.** (2009, str. 112) tvrdí, že: „Úlohou manažera není manipulování s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje.“

Motivace zahrnuje různá přání, potřeby a tužby, proto by manažeři měli své podřízené dobře znát, aby je mohli správně motivovat. Potřeby jsou dvojího druhu, jednak jsou to potřeby primární, jako je potřeba vody, potravy, vzduchu, spánku apod. a jednak jsou to potřeby sekundární, mezi které patří potřeba seberealizace, přátelství, úspěchu apod.

Lidské potřeby utřídil Abraham Maslow a odhalil principy jejich působení. Seřazení těchto potřeb je nazýváno jako tzv. Maslowova pyramida a je znázorněno na obrázku níže. (Obrázek č. 2) Dle podstaty tohoto rozdělení se člověk nejprve snaží uspokojit základní lidské potřeby, jako jsou, již zmiňované jídlo, pití apod., dále potřeby rodiny a po uspokojení těchto potřeb následují potřeby vyšší, kterými jsou potřeba úcty a seberealizace, která je vyznačována využitím všech schopností člověka. (**Veber & kol., 2009**)

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Veber & kol., Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 114)

Další teorií je tzv. Herzbergova teorie dvou faktorů, kterou ve své knize popisuje taktéž **Veber a kol.** (2009). Tato teorie modifikuje Maslowovu teorii potřeb. Americký psycholog Frederick Herzberg na základě více, než 200 výpovědí účetních a techniků, kdy dotazovaní odpovídali na otázky, kdy se cítili v práci obzvláště dobře a kdy naopak obzvláště špatně, dospěl k tomu, že faktory vedoucí k uspokojení a neuspokojení z práce jsou zcela odlišné. Na základě tohoto závěru popsal tzv. motivující faktory, které jsou prospěšné v rámci motivace a tzv. udržovací neboli hygienické faktory, které nemají na motivaci žádný pozitivní vliv, spíše naopak. Tyto faktory jsou zobrazeny na dalším obrázku. (Obrázek č. 3)

Obrázek č. 3: Motivující a udržovací faktory

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
<ul style="list-style-type: none"> – dosažení cíle (úspěch) – uznání – povýšení – sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) – možnost osobního růstu – odpovědnost (samostatnost) 	<ul style="list-style-type: none"> – podniková politika a správa – vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými – plat – jistota práce – životní styl – pracovní podmínky – postavení

Zdroj: (Veber & kol., Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 115)

V rámci motivace bylo sepsáno nespočet různých teorií, jako jsou např. Alfredova teorie tří faktorů, McCleelandova teorie, Vroomova teorie očekávání, rozšířená teorie očekávání Portera a Lawlera, Adamsova teorie spravedlivé odměny atd., ale pro tuto práci autorka vybrala pouze Maslowovu teorii potřeb a Herzbergovu teorii dvou faktorů, které jsou naprosto dostačující.

3.4.5 Kontrola

Vodáček a Vodáčková (1994, str. 192) tvrdí, že posláním kontroly je: „včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací“.

Bělohávek, Košťan a Šuleř (2006, str. 159) pak tvrdí, že: „Kontrola umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Identifikováním potenciálních odchylek dříve než nastanou umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně. Kontrola je současně prověrkou správného provádění ostatních manažerských funkcí“.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997, str. 326) zahrnují do kontroly: „*veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným*“.

3.4.5.1 Funkce kontrolního procesu

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006) popisují tyto čtyři funkce kontrolního procesu:

1. Dohled – na základě kontrolních schůzek či pozorování provádí vedoucí pracovník dohled nad dosažením vyžadovaného výkonu v průběhu činnosti.
2. Srovnávání – zde se provádí srovnání aktuálního a požadovaného výkonu a posuzuje se akceptovatelnost odchylky.
3. Náprava odchylek – z důvodu zamezení výskytu odchylek v budoucnosti je zahrnuta analýza příčin odchylek. Nápravná opatření jsou dvojího typu. Okamžité nápravné opatření ovlivňuje současný výkon a zásadní nápravné opatření ovlivňuje výkon budoucí.
4. Ovlivňování budoucích rozhodnutí – kvůli lepší kontrole budoucnosti je manažerům poskytována zpětná vazba kontroly.

3.4.5.2 Fáze kontroly

Veber a kol. (2009) rozdělují kontrolu do dílčích činností, které nazývají fázemi kontroly a ty jsou:

1. Určení předmětu kontroly – v této fázi se určí objekt kontroly. Duplicitní kontrola je v této fázi nevhodná.
2. Získání a výběr informací pro kontrolu – na základě pozorování získáme věrný obraz kontrolovaného objektu.
3. Ověření správnosti získaných informací – zohledňuje se formální a věcná stránka věci a tím se zabraňuje šíření nepřesných informací.

4. Hodnocení kontrolovaných skutečností – zde se porovnává realita s určenými podmínkami.
5. Závěry a návrhy opatření – zde probíhají reakce na kontrolní zjištění, která jsou:
 - „nech být“ – zde nejsou žádné problémy a vše je, jak má být,
 - „proved' korigující opatření“ – zde jsou menší odchylky, takže je potřeba realitu trochu upravit korigujícími opatřeními,
 - „přijmi nové řešení“ – zde jsou závažné problémy a proto nastupuje jiné řešení problému.
6. Zpětná kontrola – při zjištění nápravných opatření je nutné zkontrolovat jejich úspěch či neúspěch.

3.4.5.3 Typy kontroly

Autoři jako jsou **Pitra** (2007) , **Vodáček a Vodáčková** (1994) a **Donnelly, Gibson a Ivancevich** (1997) ve svých knihách popisují tyto typy kontroly:

1. Preventivní – podstatou je odhalení nedostatků a zhodnocení splnění podmínek před zahájením činnosti. Jsou to např. dostatek finančních zdrojů, dodržení hygieny či kvalita materiálu.
2. Průběžná – podstatou je kontrola v průběhu činnosti a porovnání s předem stanovenými cíli.
3. Následná – sleduje výstup z kontrolovaných činností. Porovnává výsledky s předpokládanými cíli. Jsou to např. jakost výrobku, dodržení časového termínu či nákladů.

Z výše uvedených fakt vyplývá, že kontrolování je zaměřeno na: „*měření a korigování vykonané práce*“. (**Weihrich & Koontz, 1993, str. 544**)

3.4.6 Rozhodování

Není sporu o tom, že rozhodování patří mezi ty nejvýznamnější činnosti, které musí každý manažer vykonávat. Někteří manažeři považují úlohu rozhodování jako tu ze všeho

nejdůležitější. Setkávají se s ní denně, protože stále musí rozhodovat o tom, kdo a co má udělat, kdy se bude daná činnost dělat a co se vlastně bude dělat.

Veber a kol. (2009, str. 80) tvrdí, že: „rozhodování je možné chápat jako jádro řízení“.

Wehrich a Koontz (1993, str. 193) tvrdí, že: „rozhodování je jádrem plánování“.

Tyto dvě definice potvrzují nespornost tvrzení, že rozhodování doopravdy patří mezi ty nejdůležitější manažerské činnosti.

Veber a kol. (2009) ve své knize popisují dvě stránky rozhodování:

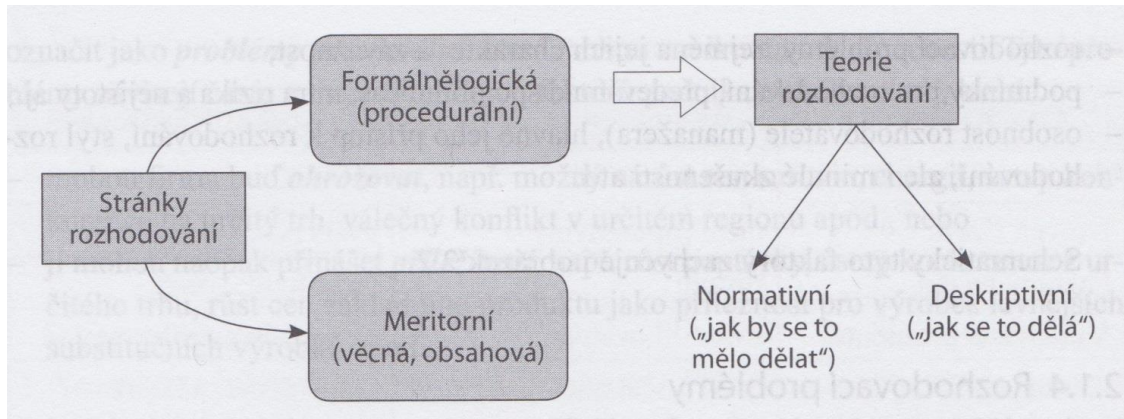
1. Stránka meritorní (věcná a obsahová) – poukazuje na rozdíly daných rozhodovacích procesů a jejich typů v závislosti na jejich věcné a obsahové náplni.
2. Stránka formálnělogická (procedurální) – uvažuje tu skutečnost, že i přes odlišnou obsahovou náplň mají rozhodovací procesy určité společné rysy. Tyto společné rysy jsou předmětem teorie rozhodování.

Dále **Veber a kol.** (2009) určují normativní a deskriptivní teorie rozhodování, kdy:

1. Normativní teorie – poskytuje návody „jak by se to mělo dělat“, tedy jak řešit problémy, jaké modely a jak je používat.
2. Deskriptivní teorie – se soustředí na to „jak se to dělá“, tedy jak doopravdy rozhodování probíhá a jak se rozhodovací problémy ve skutečnosti řeší.

Následující obrázek (Obrázek č. 4) popisuje vztah mezi dvěma stránkami a dvěma teoriemi rozhodování.

Obrázek č. 4: Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování



Zdroj: (Veber & kol., Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 83)

3.4.6.1 Rozhodovací proces

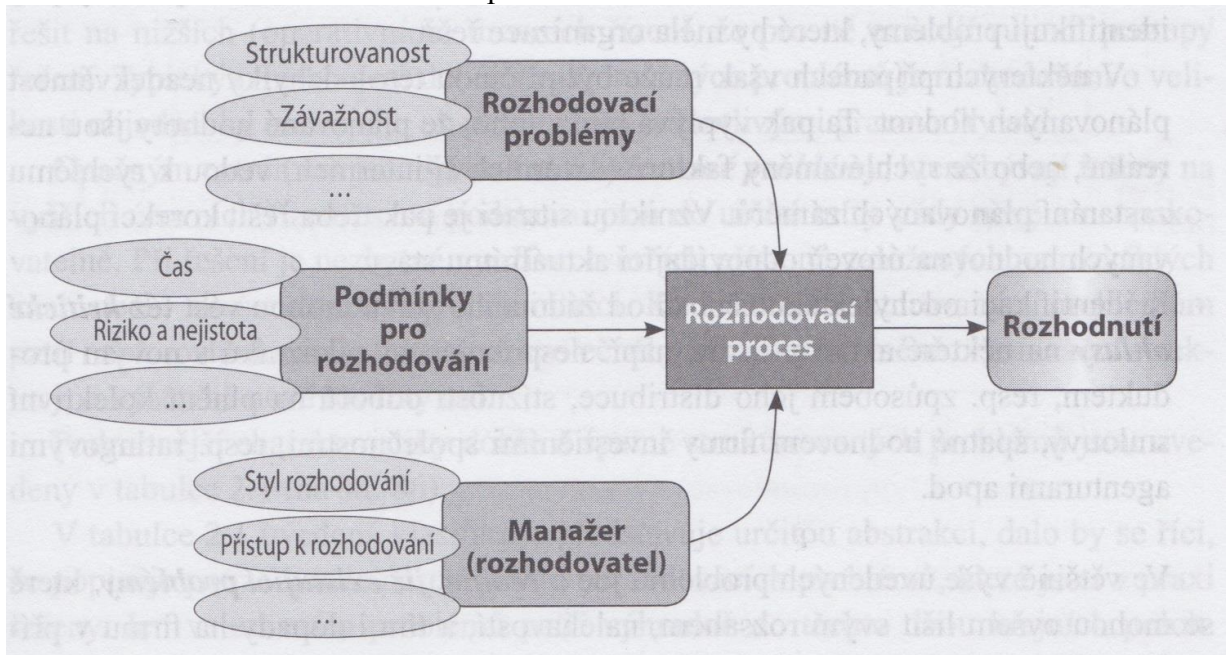
Veber a kol. (2009, str. 83) chápe rozhodovací procesy jako „procesy řešení rozhodovacích problémů tj. problémů s více (tj. alespoň dvěma) variantami (alternativami) řešení.“

Rozhodovací proces je ovlivněn více faktory, mezi které dle **Vebera a kol.** (2009, str. 84) patří:

- „rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost,
- podmínky pro rozhodování, především disponibilní čas, míra rizika a nejistoty aj.,
- osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti atd.“

Tyto faktory jsou zobrazeny na dalším obrázku. (Obrázek č. 5)

Obrázek č. 5: Pohled na rozhodovací proces



Zdroj: (Veber & kol., Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 83)

3.4.6.2 Etapy rozhodovacích procesů

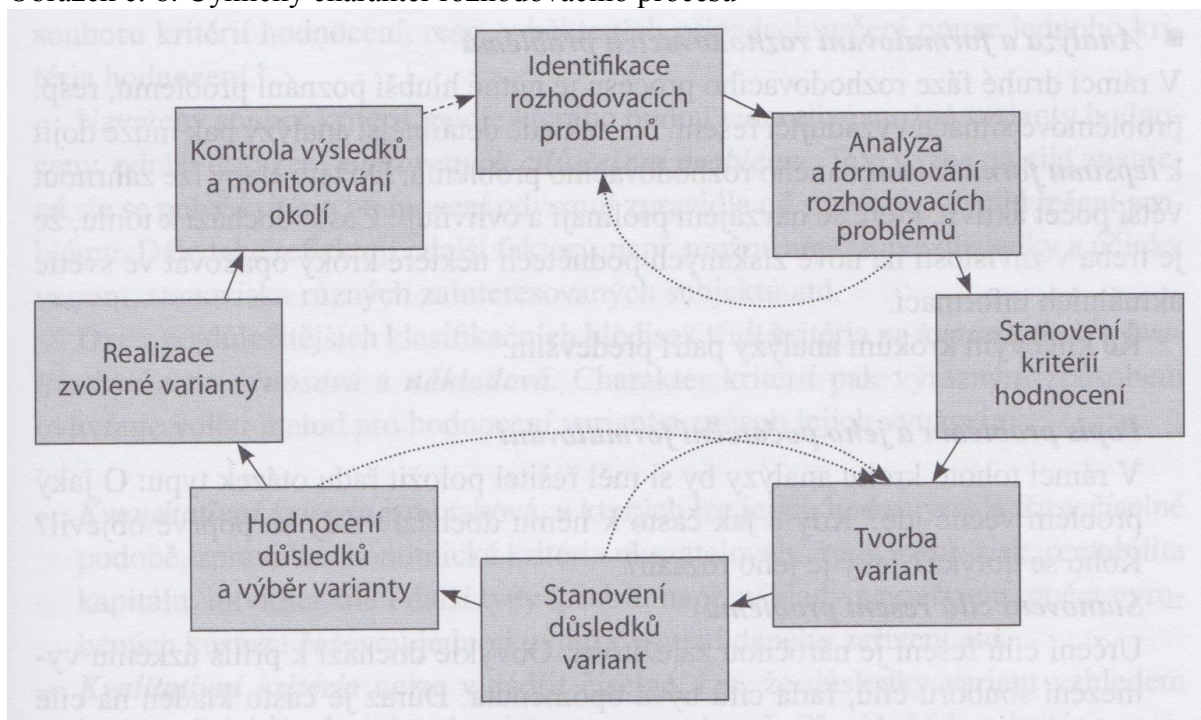
Veber a kol. (2009, str. 88) rozlišují tyto etapy:

- „identifikace rozhodovacích problémů,
- analýza a formulace rozhodovacích problémů,
- stanovení kritérií hodnocení variant,
- tvorba variant řešení rozhodovacích problémů,
- stanovení důsledků variant rozhodování,
- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci,
- realizace zvolené varianty rozhodování,
- kontrola výsledků realizované varianty“.

Jednotlivé fáze rozhodovacího procesu jsou vyobrazeny na následujícím obrázku.

(Obrázek č. 6)

Obrázek č. 6: Cyklický charakter rozhodovacího procesu



Zdroj: (Veber & kol., Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 89)

Takto definovanou problematiku rozhodování považuje autorka za zcela dostačující pro pochopení hlavní podstaty této části práce, a proto ji dále nerozšiřuje. Rozhodování je spojnicí mezi ostatními dvěma paralelními funkcemi manažera a zároveň se prolíná do každé sekvenční funkce.

Závěrem této kapitoly je nutné podotknout, že manažerská práce je velice komplikovanou problematikou, jelikož zahrnuje mnoho funkcí, které musí manažeři vykonávat každý den.

3.5 Manažerské dovednosti

Dovednosti jsou praktické návyky, které manažer získává ze znalostí, které nabyt při vzdělávání, a které pro plnění své každodenní práce potřebuje. Nejen vzděláním, ale i praxí nabývá manažer dovedností. Množství a kvalita dovedností závisí i na obecných schopnostech jednotlivých lidí. Tyto schopnosti si každý člověk nese už od narození, u někoho jsou dostatečné, u jiných ne, a pro to práci manažera nemůže vykonávat každý. **(Lojda, 2011)** Doslova **Lojda** (2011, str. 19) říká, že: „Vznik dovedností je tedy individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi“. Díky těmto zkušenostem se přeměňují určité dovednosti v rutinní záležitost.

Řezáč (2009, str. 361) ve své knize popisuje tři úrovně manažerských dovedností a těmi jsou:

1. *„Dovednosti koncepční – 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.*
2. *Dovednosti lidské (sociální) – schopnost pochopení potřeb a zájmů spolupracovníků a skupin, jejich motivace a kooperace s nimi.*
3. *Dovednosti technické – schopnost používat postupy, metody, techniky a znalosti specializovaných útvarů (týmů)“.*

Dále také **Řezáč** (2009, str. 361) zmiňuje, že západní manažerské školy ještě dále rozlišují:

1. *„Dovednosti vnější podnikavosti (entrepreneurship) – schopnost objevit nebo záměrně vytvořit a návazně i efektivně využívat příležitosti, které podnikatelskému subjektu vznikají z aktivní součinnosti s okolím – trhem, zákazníky, partnery atd. Přitom 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.*
2. *Dovednosti vnitřní podnikavosti (intrapreneurship, eventuálně intrapreneuring) – schopnost aktivního, iniciativního a tvůrčího nacházení a efektivního využívání vnitropodnikových příležitostí pro zlepšení plnění poslání a cílů firmy (inovace, racionalizace, kvalita, využití zdrojů atd.)“.*

Nabytí manažerských dovedností není procesem ukončeným, ale manažer se musí stále vzdělávat a obohacovat v tomto směru. **Lojda** (2011, str. 9) říká, že: *„Základním předpokladem pro získání manažerských dovedností je sociální zralost manažera a ovládání své osobnosti“.*

3.6 Manažerské kompetence

Hroník (2006) pojímá kompetenci jako způsobilost. Dále **Hroník** (2006, str. 29) tvrdí, že kompetence: „*představuje soubor určitých předpokladů k určité činnosti, a proto má blíže k činnosti samotné než k vlastnosti či rysu*“. Poté dodává, že pro definování kompetencí je nutná analýza činností.

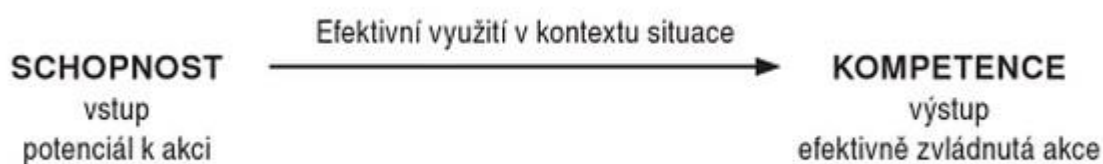
Veber a kol (2009, str. 36) popisují manažerskou kompetenci (způsobilost manažera) jako: „*schopnosti manažera dané jak jeho odborností (competence), tak jeho jednáním a chováním (competency)*“.

Lojda (2011, str. 20) tvrdí, že: „*Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost*“.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, str. 15) charakterizují kompetenci jako: „*schopnost vykonávat nějakou činnost, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný*“.

Schopnost a kompetence však není to stejné. Schopnost může být označena jako jeden ze vstupů, zatímco kompetence je výstup. Toto pojetí je zobrazeno na následujícím obrázku. (Obrázek č. 7)

Obrázek č. 7: Efektivní využití schopností pro vznik kompetence



Zdroj: (Veteška & Tureckiová, 2008, str. 31)

Projevy kompetencí vždy bývají v podobě určitého chování, které bývá výsledkem více složitých procesů. Pravdou je, že každý člověk se chová v různých situacích jinak, než by se zachoval člověk jiný a tyto rozdíly vychází z různých osobností lidí. (**Kubeš, Spillerová, & Kurnický, 2004**)

Pro správné pochopení kompetencí je také důležité rozlišovat mezi tím, čeho má naše činnost dosáhnout a tím, které chování a schopnosti pro splnění úkolu tím nejlepším způsobem potřebujeme.

Veber a kol. (2009, str. 37) zmiňují, že způsobilost manažera závisí na souhře dvou dimenzí:

- *„odborností, která je představována odbornými znalostmi, jež manažer získává zejména vzděláváním i zkušenostmi z řešení různých praktických situací;*
- *chování (jednání, vystupování) manažera, a to jak v dané organizaci, tak i mimo ni“.*

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, str. 27) ve své knize také uvádí Woodruffovu definici kompetence, která zní: *„Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl“.*

Dále **Kubeš, Spillerová, Kurnický** (2004, str. 27) uvádí tři předpoklady, které pokud jsou splněny, znamená to, že je pracovník kompetentní a těmito předpoklady jsou:

- *„je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,*
- *je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,*
- *má možnost v daném prostředí takové chování použít“.*

Pro kompetentnost manažera nesmí být vynechána ani jedna z výše uvedených podmínek a všechny tyto předpoklady musí být dodrženy současně. (**Kubeš, Spillerová, & Kurnický, 2004**)

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dále uvádí do pěti kategorií rozdělené složky osobnosti, které vstupují do kompetencí:

1. Motivy – sem patří např. veškeré podněty vedoucí k určitým činnostem či vnitřní pohnutky povzbuzující aktivitu,
2. Rysy – sem patří např. temperament, který zapříčiňuje emocionální reakce na podněty kolem nás,

3. Vnímání sebe samotného – je to např. víra v sebe sama, že splníme stanovený úkol,
4. Vědomosti – sem patří např. poznatky z určité oblasti, které jsou spjaty s konkrétní pracovní pozicí,
5. Dovednosti – sem patří schopnosti potřebné k provedení činnosti propojené s fyzickým či duševním úkolem.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) dále uvádí tzv. generické kompetence, které označují kompetence, které nejsou přímo spojeny s určitým místem či úkolem. Tyto kompetence by měly hlavně odlišit nadprůměrné pracovníky od těch průměrných.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004) rozdělují dva druhy kompetencí.

1. Být kompetentní v prvním významu, tedy „**být dostatečně dobrý**“ – rozdělují pracovníky vhodné a nevhodné pro danou pracovní pozici na základě splnění určitých základních podmínek, které jsou potřebné pro získání této pozice.
2. Být kompetentní v druhém významu, tedy „**být vynikající**“ – sem patří nadprůměrní pracovníci, kteří vykonávají svoji práci mnohem lépe, než ostatní a tím se od nich liší.

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, str. 34) ve své knize dále uvádí rozdělení kompetencí podle Tyrona. Toto dělení je založeno na dovednostech nutných k výkonu určitého typu práce a uvádí tři kategorie kompetencí:

1. *„Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady:*
 - řešení konfliktů,
 - koučování zaměstnanců a delegování,
 - hodnocení zaměstnanců,
 - výběr zaměstnanců,
 - strategické plánování a další.

2. *Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Některé příklady:*
- *aktivní naslouchání/empatie,*
 - *vyjednávání,*
 - *prezentační dovednosti,*
 - *spolupráce,*
 - *budování vztahů a další.*
3. *Technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například:*
- *účetnictví/finance,*
 - *sběr dat, analýza a sumarizace,*
 - *řešení problémů a rozhodování,*
 - *programování,*
 - *sestavování rozpočtu a další.“*

Jako další dělení kompetencí uvádí **Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004)** dělení podle Carroll a McCrackin, které kompetence dělí na kompetence:

- klíčové – jsou důležité pro všechny zaměstnance,
- týmové – vztahují se k určité skupině pracovníků, tedy k tzv. týmům,
- funkční – popisují kompetence nutné pro pozice, jako jsou např. projektový manažer nebo vedoucí oddělení,
- vůdcovské a manažerské – zaměřují se na pracovníky na vyšších pozicích, např. manažery poboček či ředitele.

3.6.1 Kompetenční model

Hroník (2006, str. 30) ve své knize uvádí obecné výhody zavedení kompetenčního modelu a těmi podle něj jsou:

- „sjednocení „jazyka“ manažerů, personalistů;
- poskytování jednotných kritérií pro výběr a hodnocení,
- propojitelnost s vyhodnocením „čísel“,
- základ pro systém hodnocení, odměňování a rozvoj,
- možnost koncipovat cílené rozvojové programy“.

Dále ve své knize **Hroník** (2006, str. 30) uvádí požadavky na efektivní kompetenční model, kterými jsou:

- „vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů,
- obsahuje nanejvýš 10-12 jednotlivých kompetencí,
- vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé,
- platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě,
- je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále oživován“.

3.6.1.1 Druhy kompetenčních modelů

Hroník (2006, stránky 35, 36, 37) také ve své knize uvádí 4 kompetenční modely, kterými jsou:

- Kompetenční model Philip Morris International,
- Kompetenční model Skanska,
- Kompetenční model MotivC,
- Kompetenční model ConocoPhillips.

V praktické části práce bude použit model PMI, který bude i popsán a proto autorka zmíněné modely více nerozebírá.

4 Vlastní zpracování

Pro vypracování praktické části této bakalářské práce byla oslovena manažerka pracující pro firmu H&M. Manažerka autorce poskytla důležité informace o této společnosti, dala jí k dispozici svou pracovní smlouvu a poskytla rozhovor, ve kterém popisuje své pracovní povinnosti. Dále manažerka, její podřízení, spolupracovníci, kolegové a nadřízení vyplnili přiložené dotazníky. Autorka také čerpala z internetových stránek společnosti, kde zjistila požadavky na pracovní pozici, kterou vykonává oslovená manažerka.

4.1 Informace o společnosti

Firma H & M Hennes & Mauritz AB dále pouze H&M působí na trhu již od roku 1947, kdy ji ve městě Västerås založil Erling Persson. Tuto firmu lze považovat za jednu z nejznámějších oděvních společností na světě. Po španělské oděvní společnosti s názvem Zara je H&M druhým největším globálním prodejcem oblečení. H&M má více, než 3000 poboček rozmístěných v 53 zemích světa a zaměstnává okolo 116 tisíc lidí. Tato oděvní společnost se zabývá především prodejem dámského, pánského, dětského a teenagerského oblečení. Mimo jiné prodává také boty, kabelky a další módní doplňky jako je bižuterie apod.

Název firmy:	H & M HENNES & MAURITZ AB
Zakladatel:	Erling Persson
Jednatelé:	Jyrki Peter Tervonen Karl Johan Erling Göran Persson Anders Peter Jonasson Nils Axel Vinge Pär Anders Darj
Počet zaměstnanců:	cca 116 000

H&M má v České republice již 43 poboček.

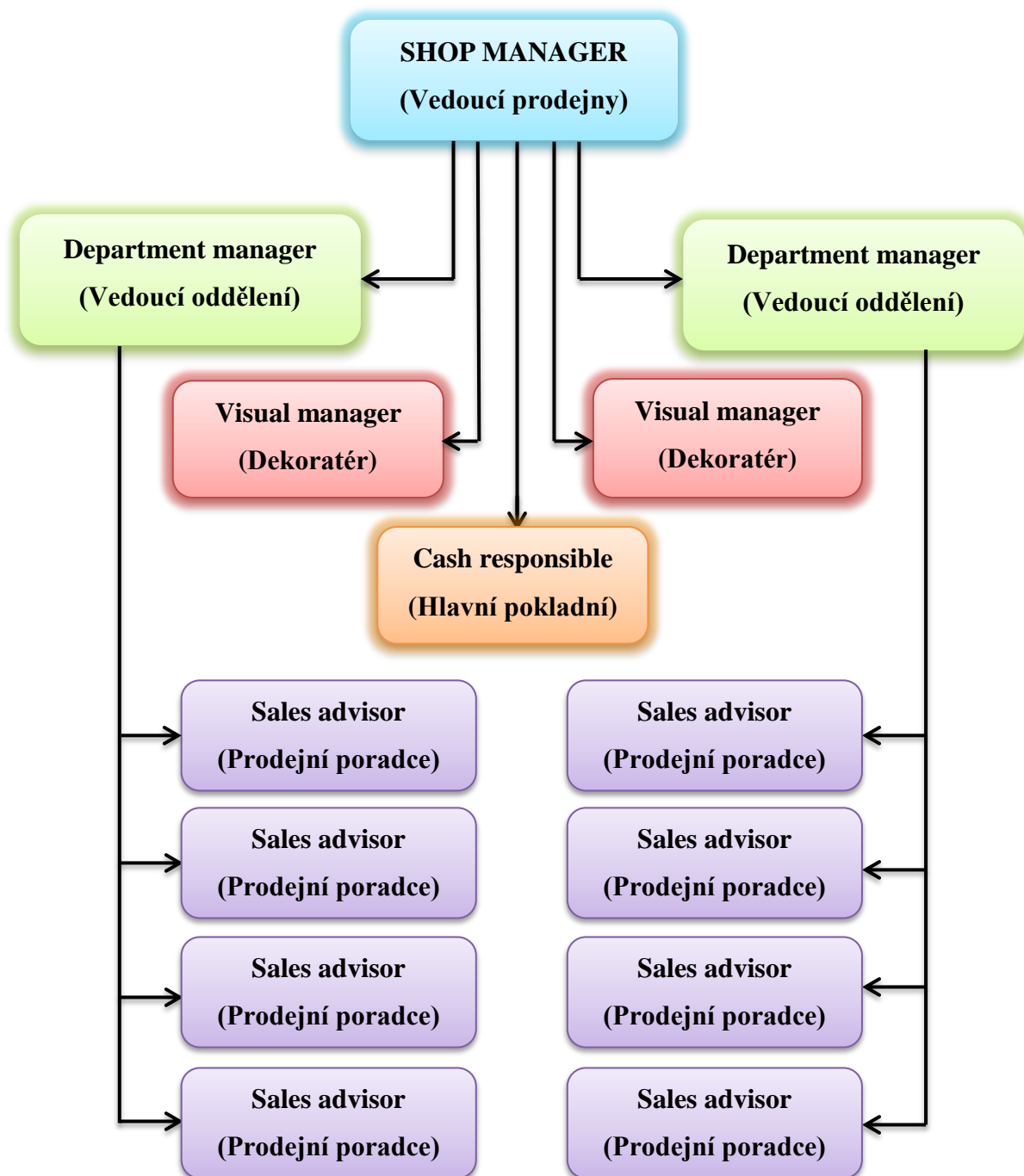
Název pobočky v ČR:	H & M HENNES & MAURITZ CZ, s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Otevírací doba:	Pondělí - Neděle 9:00 - 19:00
Počet zaměstnanců:	15
Oddělení:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ladies (Ženy) 2. Divided female (Dívky) 3. Kids (Děti) 4. Men (Muži)

4.2 Informace o řídicí struktuře

Manažerka, jejíž práce je rozebírána v této bakalářské práci ani její spolupracovníci si nepřáli být jmenováni, proto jsou zmíněny pouze názvy jejich pracovních pozic. Manažerka, která je hodnocena v této práci pracuje v pánském a v dětském oddělení na pozici Department manager neboli vedoucí oddělení. V dámském oddělení a oddělení pro mladistvé tuto práci vykonává jiná osoba. Obě dvě mají stejnou náplň práce a zastávají stejnou roli se stejnými pracovními povinnostmi. Těmito dvěma manažerkám je nadřízena tzv. Shop manager, která pracuje jako manažerka prodejny a má na starost celou pobočku. Manažerka prodejny má pod sebou další dvě manažerky, které pracují jako Visual manager neboli dekorátér. Jedna z nich pracuje v dětském oddělení a oddělení pro mladistvé a druhá dekorátérka tuto práci vykonává v dámském a pánském oddělení. Tyto dvě manažerky jsou v řídicí struktuře firmy nepatrně níže pod department manažerkami, ale jejich jedinou nadřízenou je manažerka prodejny. Kromě dekorátérů má pod sebou ještě manažerka prodejny také tzv. Cash responsible neboli hlavní pokladní, která má na starosti pokladní rozdíly, objednávky, školicí materiály např. BOZP a PO, vstupní školení apod. Department manažerky pod sebou mají tzv. Sale advisory neboli prodejní poradce, kteří prodávají zboží na pokladně a také toto zboží na prodejně rovnají apod. Obě dvě vedoucí oddělení pod sebou mají 4 stálé prodejní poradce. Tato pobočka zaměstnává další dva prodejní poradce, kteří se střídají na všech odděleních a jsou tedy podřízeni oběma manažerkám.

Toto rozdělení řídicí struktury je zobrazeno na následujícím obrázku (Obrázek č. 8), který autorka zpracovala sama a považuje ho za dostačující a srozumitelný.

Obrázek č. 8: Řídicí struktura vybrané pobočky H&M



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

4.3 Požadavky na pracovní pozici vedoucího oddělení:

Níže je uveden přehled požadavků, které jsou kladeny při výběrovém řízení na pozici vedoucího oddělení a těmi jsou:

- Minimálně 2-3 roky zkušeností s řízením prodejny, nebo s řízením velké skupiny lidí (asi 10) v oblasti zákaznického servisu
- Zájem o módu
- Osvědčené organizační a analytické schopnosti
- Schopnost plánovat a dosáhnout dlouhodobé a krátkodobé cíle
- Schopnost vytvořit účinné postupy pro vynikající komunikaci se všemi členy týmu s cílem maximalizovat produktivitu
- Zkušenosti se školením zaměstnanců
- Schopnost být kreativní a iniciativní
- Schopnost mnohonásobných úkolů v rychle se vyvíjejícím prostředí
- Vynikající zákaznický servis a mezilidské komunikační schopnosti
- Časová flexibilita, práce o víkendu a práce v odpoledních hodinách
- Dobrá znalost mluvené angličtiny

Zdroj: (http://career.hm.com/content/hmcareer/cs_cz.html), 2015

4.4 Náplň práce

Po osobním rozhovoru s manažerkou je do níže uvedených bodů sepsána náplň její práce, kterou je:

- Řízení a koordinace oddělení
- Komunikace se zákazníky, poskytování kvalifikované poradenské činnosti a nezbytných informací zákazníkovi
- Rozdělování úkolů a kontrola jejich plnění
- Organizování a koordinování činnosti podřízených
- Příprava a úprava zboží k prodeji
- Vyhodnocování výkonu

- Motivace a hodnocení zaměstnanců
- Zodpovědnost za pracovní činnosti oddělení
- Poskytování efektivních služeb zákazníkům, vyřizování dotazů a stížností
- Administrativa
- Faxy, telefonáty, telekonference s vedením
- Školení nových zaměstnanců

4.5 Popis obvyklého denního pracovního procesu

Po příchodu do prodejny musí každý den manažerka udělat tzv. ranní büro, což je napočítání hotovosti v pokladnách, kontrola plateb platebními kartami přes terminál, kontrola docházky zaměstnanců předešlého dne a rozvržení denního plánu. Denní plán vytváří manažerka pro každý den jiný, dle aktuální situace prodeje.

Po splnění těchto úkolů musí manažerka nachystat ranní meeting, kde se zaměstnancům sdělí priority dne např. doplňkový prodej na pokladnách (nabídka druhého produktu) a dále každému z nich manažerka udělí úkoly a přiřadí je k určité práci.

Poté manažerka projde a zkontroluje stav svého oddělení, kde musí zajistit velikostní křivku oděvů (kontrola počtu velikostí), čistotu oddělení, vizuální stránku oddělení a kontrolu kabinek.

Poté postupuje podle denního plánu, který je pro každý den individuální. Součástí denních plánů bývá roznos nového zboží po prodejně, kdy je nové zboží dodáváno 2x týdně a sama manažerka se tohoto procesu účastní a dohlíží na správnost plnění tohoto úkolu. Další součástí denního plánu bývá přestavba oddělení, která se dělá každých 14 dní. Tato přestavba bývá zachycena v tzv. department book, které jsou vytvářeny vždy pro každou sezónu zvlášť a kde je přesný popis, jak mají oddělení vypadat daný týden. Tyto přestavby provádí manažerka společně s Visual and Merchandisingem, který se stará o lákavost a čistotu prezentace oddělení. V období slev se do denního plánu zahrnuje i starost o tzv. slevové koutky, které musí vypadat atraktivně a přitažlivě pro oko zákazníka. Manažerka také musí zkontrolovat rozdělení podle barevné duhy, která zvyšuje upoutání zákazníků.

Manažerka musí každý den provést náhodnou kontrolu jednoho ze svých podřízených, kde překontroluje reálný stav hotovosti v pokladně s účetním stavem peněz v systému.

V průběhu dne také vyřizuje faxy a telefonáty ohledně schválení hodin minulých týdnů či chyb v docházce. Jednou za čtrnáct dní řeší manažerka s vedoucí prodejny rozvržení směn na následující dva týdny.

Případné reklamace, výměny či vrácení zboží vždy řeší manažerka osobně a musí posoudit oprávněnost reklamace a navrhnout vhodné řešení či kompenzaci.

Na konci každého dne se po zavření prodejny musí přepočítat všechny pokladny a porovnat s účetním stavem v systému, následně manažerka vytiskne pokladní uzávěrku a zkontroluje správnost stavu. V případě zjištění záporného pokladního rozdílu, musí manažerka odfaxovat zprávu o daném pokladním rozdílu na Security oddělení, kde se tato záležitost řeší dále.

4.6 Kompetenční model

Po zjištění a sepsání výše uvedených informací je dále v této části práce vytvořen kompetenční model, který identifikuje jednotlivé kompetence, které manažerka ovládá a kromě charakteristiky k nim přiřazuje i pozorovatelné chování.

Pro vytvoření této části práce autorka čerpala z knihy **FYI For Your Improvement** (2009), na jejímž základě vznikl tzv. model Philip Morris International. Tento model je také vytvořen podle modelu poradenské firmy McBer a měl by být aplikovatelný na více zaměstnanců firmy, nikoliv pouze na jedinou osobu. Pro tuto práci se autorka nechala také inspirovat knihou **Hroníka** (2006), který uvádí právě jako jeden z možných modelů tzv. model Philip Morris International.

Tabulka č. 2: Kompetenční model

Název kompetence	Charakteristika	Pozorovatelné chování
Orientace na prodej	Schopnost odhadnout zákaznickovy potřeby a pohotově na ně reagovat.	<ul style="list-style-type: none"> • Aktivně a vstřícně přistupuje k zákazníkovi • Rozpozná různé zákaznickovy potřeby • Jedná se zákazníkem přátelsky a ochotně • Rozpozná příležitost k prodeji • Usiluje o spokojenost, důvěru a dlouhodobý prospěch zákazníků
Komunikační schopnosti	Schopnost získávat a předávat informace jak směrem dovnitř organizace, tak i směrem ven z organizace.	<ul style="list-style-type: none"> • Je oporou týmu a je ohleduplný ke kolegům • Komunikuje jasně a pohotově • Jedná čestně a přiměřeně • Svým projevem ostatní zaujme • Respektuje obecná pravidla a předpisy
Stanovení priorit	Schopnost určit si priority.	<ul style="list-style-type: none"> • On i pracovníci kolem něj tráví čas tím, co je důležité • Rychle se zaměří na několik zásadních bodů a ostatní okrajové odloží • Dokáže rychle vycítit, co ke splnění cíle pomůže a co naopak • Dokáže odstraňovat překážky • Dokáže soustředit pozornost ostatních
Otevřenost a snaha se stále učit	Schopnost aktivně pracovat na seberozvoji a na rozvoji ostatních. Schopnost řešit nové problémy pomocí nových způsobů řešení.	<ul style="list-style-type: none"> • Přijímá zpětnou vazbu (feedback) • Je přístupný novým nápadům, otevřený ke změnám • Učí se a pohotově zavádí nové informace do praxe • Vyhledává informace a požádá o pomoc v případě potřeby • Dokáže experimentovat • Rychle chápe podstatu věci • Komunikuje o vlastních silných a slabých stránkách a vlastních omezeních

Zvládání vysoké pracovní zátěže	Schopnost naučit se zvládat těžké situace a reagovat v každé situaci bez negativních projevů.	<ul style="list-style-type: none"> • Je schopen si poradit s několika úkoly najednou • Zůstane klidný a pozitivně naladěný v náročných situacích a pod tlakem • Dá se na něj spolehnout i v nelehkých situacích • Dobře zvládá stres • Nenechá se rozhodit neočekávanými událostmi
Vyjednávací schopnosti	Schopnost dosáhnout všeho bez poškození druhých. Vyvolání pozitivního dojmu pro lepší budoucí vztahy.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže obratně vyjednávat v náročných situacích s interními i externími skupinami • Dokáže urovnat neshody s minimálním rozruchem • Dokáže získat ústupky bez narušení vztahů • Dokáže být přímý a energetický stejně jako diplomatický • Rychle získává důvěru u dalších ostatních stran, má smysl pro správné načasování
Průbojnost a iniciativa	Schopnost pohotově se přizpůsobit vnějším vlivům.	<ul style="list-style-type: none"> • Jedná pohotově a efektivně • Splňuje cíle stanovené jím samotným i ostatními • Má schopnost podat jednorázový výrazný výkon dle potřeb zadavatele
Organizační schopnosti	Schopnost rozvrhnout plnění priorit dne.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže řídit zdroje (lidské, rozpočtové, materiální, podpůrně) pro úspěšnou realizaci úkolů • Efektivně organizuje svůj vlastní čas i čas ostatních a tak dodrží realistický časový rámeček • K práci přistupuje organizovaně a systematicky (určí si priority) • Dodržuje vlastní termíny i termíny stanovené druhými • Pro dosažení cíle dokáže skloubit více aktivit • Schopně a efektivně využívá zdroje • Informace a dokumentaci organizuje využitelným způsobem

Plánování	Schopnost vytvoření harmonogramu k plnění cílů.	<ul style="list-style-type: none"> • Dokáže přesně odhadnout délku a obtížnost úkolů a projektů • Stanovuje jasně definované cíle a snaží se o jejich dodržení • Dělí práci na procesní kroky • Vyvíjí harmonogramy a přiřazuje práci • Očekává a je schopen řešit problémy a překážky • Měří výkony stanovenými cíli • Hodnotí výsledky
Rozdělování úkolů a vedení týmu	Schopnost rozdělit úkoly a jít příkladem svému týmu.	<ul style="list-style-type: none"> • Vede ostatní vlastním příkladem a vytyčením cílů • Rozhoduje a zavádí rozhodnutí do praxe • Díky svému jednání, znalostem a výsledkům si získává a udržuje respekt • Nabízí ostatním konstruktivní ústní i písemnou zpětnou vazbu a pomáhá dále se rozvíjet • Rozpoznává a odměňuje přínos ostatních • Správně a spravedlivě rozděluje odpovědnost • Dokáže z lidí dostat nejlepší výkony

Zdroj: (Lombardo & Eichinger, 2009), (vlastní zpracování, 2015)

Po vytvoření kompetenčního modelu následuje tvorba úrovní zvolených kompetencí, která vznikla na základě částečně strukturovaného rozhovoru s přímou nadřízenou manažerky. Na základě níže uvedeného rozhovoru je graficky vytvořen standard zmiňovaných kompetencí. Vždy ke každé kompetenci manažerka prodejny poskytla popis dané kompetence a na závěr i sama určila, na jaké úrovni, respektive na jaké hodnotě od 0 do 4, by měla vedoucí oddělení tuto kompetenci mít. V rámci tohoto rozhovoru je předem stanovena bodová škála od 0 do 4, která udává úroveň kompetencí.

- 0 žádná úroveň
- 1 podprůměrná úroveň
- 2 průměrná úroveň
- 3 dobrá úroveň
- 4 nadprůměrná úroveň

Co by podle vás měly obnášet dané kompetence a na jaké úrovni by tato kompetence měla být rozvinuta?

Orientace na prodej

Manažerka by měla být dostatečně empatická vůči zákazníkovi a měla by rozpoznat potřeby a očekávání zákazníka. Měla by dokázat jednat profesionálně a hlavně by měla usilovat o spokojenost našich zákazníků. Orientace na prodej je velice důležitá, proto by měla být na nadprůměrné úrovni. (úroveň 4)

Komunikační schopnosti

Manažerka by v rámci této kompetence měla srozumitelně formulovat svoje myšlenky, měla by naslouchat ostatním a být k nim tolerantní a v neposlední řadě by měla být schopna svým projevem zaujmout ostatní. Komunikační schopnosti jsou také velmi důležité a měly by být na dobré úrovni. (úroveň 3)

Stanovení priorit

Manažerka musí rozpoznat, která činnost nebo úkol jsou pro daný den či pro danou hodinu zásadní, musí se na ně umět v danou chvíli zaměřit a ostatní dát na chvíli stranou. Tato kompetence je stejně jako komunikace potřeba na dobré úrovni. (úroveň 3)

Otevřenost a snaha se stále učit

Manažerka by měla být přístupna novým nápadům nejen od svých kolegů, ale také od svých podřízených. To co se naučí, by měla umět převést do praxe. Měla by dokázat ohodnotit sebe sama a umět se poučit ze svých chyb. Měla by znát své silné a slabé stránky a pracovat na nich. Tyto schopnosti jsou také důležité, ale nejsou stěžejní pro tuto pozici a proto by měly být na průměrné úrovni. (úroveň 2)

Zvládání vysoké pracovní zátěže

V rámci této kompetence musí být manažerka vyrovnaná. Nesmí se nechat vykolejit při neúspěchu, ale musí se z toho neúspěchu umět ponaučit a nenechat se strhnout do depresí. Při potížích by si měla umět říci o pomoc a určitě by měla mít zdravé sebevědomí. Tato kompetence je stejně důležitá jako komunikace a stanovení priorit a je tedy třeba na dobré úrovni. (úroveň 3)

Vyjednávací schopnosti

Manažerka by měla dokázat urovnat případné neshody, jak mezi zaměstnanci, tak i se zákazníky. Měla by vystupovat diplomaticky a za každé situace by měla dbát na dobré jméno firmy. Především by však měla umět získat důvěru. Pro tuto kompetenci je vyžadována také dobrá úroveň. (úroveň 3)

Průbojnost a iniciativa

Manažerka by měla být schopna překonávat překážky a využít případných možností. Měla by být dychtivá po úspěchu a měla by se zajímat o věci nad rámec její práce. Tuto kompetenci je dobré mít, ale stačí ji mít na průměrné úrovni. (úroveň 2)

Organizační schopnosti

Manažerka by měla umět pracovat systematicky a umět sjednotit více aktivit. Měla by dokázat dobře zorganizovat nejen svoji práci, ale i práci ostatních. Tato kompetence je žádána na dobré úrovni. (úroveň 3)

Plánování

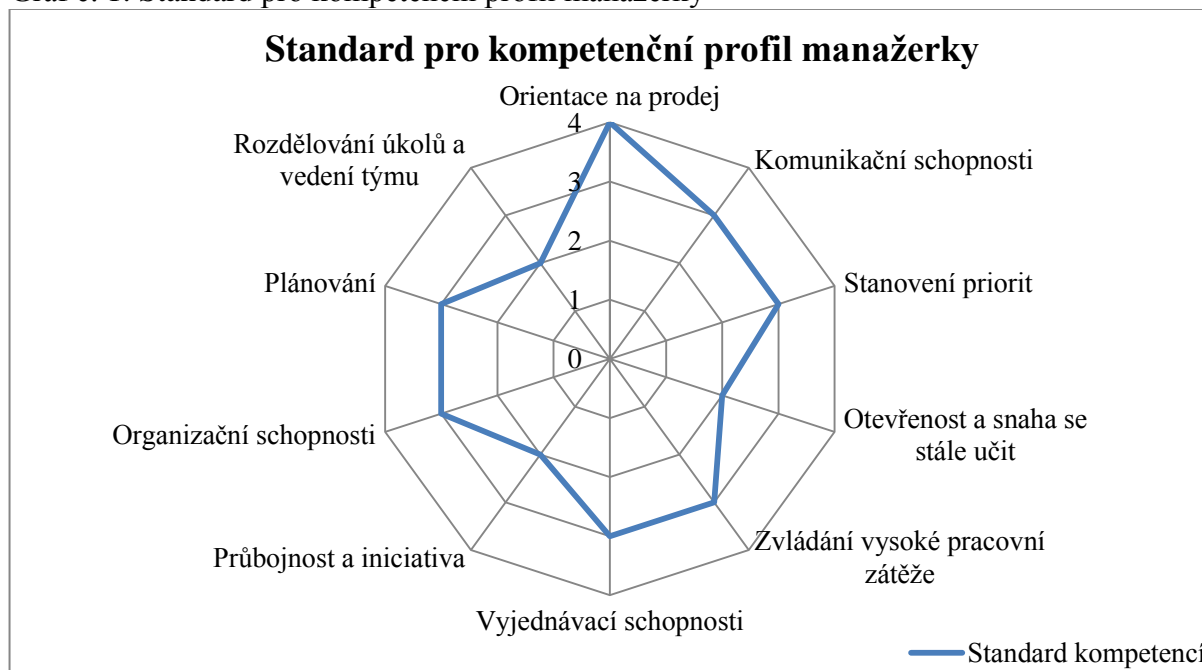
Manažerka by měla umět rozdělit práci na více dílčích kroků a měla by dokázat vytvořit harmonogram pracovních úkolů. Také by měla umět vyhodnotit výsledky. Tato kompetence je nutná také alespoň na dobré úrovni. (úroveň 3)

Rozdělování úkolů a vedení týmu

Manažerka by měla znát své podřízené a měla by vědět, kdo je nejlepší na plnění daného úkolu. Dále by měla dokázat vést zodpovědnost za svůj tým, měla by jít svému týmu příkladem a měla by ho správně motivovat. Tato kompetence by měla být rozvinuta na průměrné úrovni. (úroveň 2)

Po tomto rozhovoru s nadřízenou manažerky je graficky sestaven standard pro kompetenční profil, který je zobrazen na následujícím grafu. (Graf č. 1)

Graf č. 1: Standard pro kompetenční profil manažerky

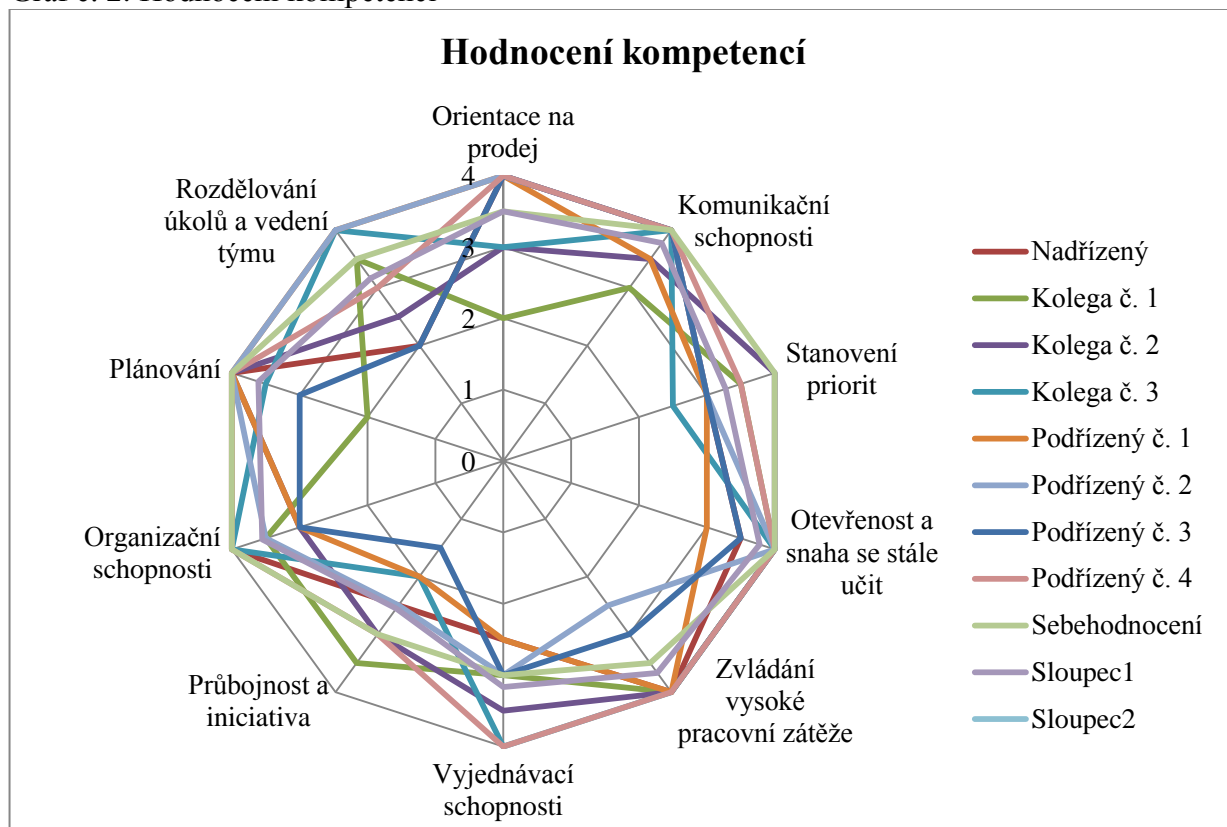


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Kompetenční model je dále srovnán se skutečným stavem úrovní, kterých manažerka dosahuje v jednotlivých kompetencích. V této práci je pro srovnání použita metoda 360° zpětné vazby, která je podrobněji popsána na začátku samotné práce v rámci metodiky. Ke kontrole pomocí 360° zpětné vazby je vytvořen dotazník, ve kterém jsou otázky sestaveny tak, aby po jejich zodpovězení bylo možné vytvořit graf č. 2: Hodnocení kompetencí, zachycující hodnocení všech respondentů. Dále jsou tyto výsledky zprůměrovány a je vytvořen graf č. 3: Obecné hodnocení kompetencí. Tyto grafy zobrazují, na jaké úrovni má hodnocená manažerka rozvinuté dané kompetence.

Po vyplnění dotazníku, jehož vzor je součástí přílohy, jsou vytvořeny dále uvedené grafy, které jsou hodnoceny v rámci zhodnocení výsledků. (Graf č. 2, Graf č. 3)

Graf č. 2: Hodnocení kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Graf č. 3: Obecné hodnocení kompetencí



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

5 Zhodnocení výsledků

5.1 Hodnocení kompetenčního modelu

Kompetenční model byl vytvořen srovnáním poznatků komparativní metodou zjištěných po přečtení odborné literatury, prostudování internetových zdrojů, které se vztahují k tématu kompetencí, údaji poskytnutými společností H&M a poznatky oslovených řídicích pracovníků.

Tento kompetenční model představuje deset kompetencí, které vykonává hodnocená manažerka, a jejichž plnění má být na požadované úrovni. Mezi zmiňované kompetence patří orientace na prodej, která je jednou z nejdůležitějších kompetencí, dále schopnost komunikace, stanovení priorit, otevřenost a snaha se stále učit, zvládání vysoké pracovní zátěže, vyjednávací schopnosti, průbojnost a iniciativa, organizační schopnosti, plánování a také rozdělování úkolů a vedení týmu. Ke každé z těchto kompetencí byla napsána krátká charakteristika dostatečně vystihující danou kompetenci a dále bylo uvedeno pozorovatelné chování, které bylo sepsáno do několika bodů vystihujících schopnosti a vlastnosti vedoucí oddělení. V případě, že některá z kompetencí není na požadované úrovni, společnost tím může utrpět, jelikož manažerčiny schopnosti nejsou dostatečně rozvinuté k dosažení stanovených cílů v požadované kvalitě a kvantitě.

5.2 Hodnocení dotazníkového šetření

V rámci dotazníku byla předem stanovena bodová škála od 0 do 4, která udává úroveň kompetence.

- 0 nemá žádné schopnosti v této oblasti
- 1 má podprůměrné schopnosti v této oblasti
- 2 má průměrné schopnosti v této oblasti
- 3 má dobré schopnosti v této oblasti
- 4 má nadprůměrné schopnosti v této oblasti

Dále budou rozebrány výsledky dotazníkového šetření.

K nejdůležitější kompetenci, tedy ke kompetenci orientace na prodej uvedla více než polovina dotazovaných, že má manažerka nadprůměrné schopnosti. Sama manažerka se ohodnotila o trochu hůře a to na úrovni 3,5, tedy mezi dobrými a nadprůměrnými schopnostmi. Dva z respondentů ohodnotili tuto kompetenci na dobré úrovni a jeden z respondentů považoval manažerčiny schopnosti v oblasti orientace na prodej za průměrné. Celkové hodnocení všech respondentů bylo po zprůměrování všech odpovědí na hodnotě 3,5, tedy mezi dobrými a nadprůměrnými schopnostmi. Nicméně toto hodnocení bylo pro práci manažerky nedostačující, jelikož tato kompetence by měla být rozvinuta na úrovni nejvyšší, tedy na úrovni 4 a to manažerka nespĺňuje. Přestože manažerka přistupuje ke svým zákazníkům vstřícně a přátelsky, měla by svůj přístup ještě zlepšit. Návrhy na zlepšení nejsou ani hlavním ani dílčím cílem této práce, a proto nejsou uvedeny. Je nesporné, že manažerka ovlivňuje počet kupujících zákazníků, ale i zde má nedostatky, které by měla eliminovat.

Ke kompetenci komunikace ohodnotilo 6 respondentů manažerčinu úroveň na hodnotě 4, jeden respondent na hodnotě 3 a zbylí dva respondenti uvedli hodnotu mezi, tedy hodnotu 3,5. Celkově je vidět, že manažerka umí dobře komunikovat, jak se zákazníky, tak se svými podřízenými.

V rámci kompetence stanovení priorit dopadla hodnocení respondentů následovně, manažerka a jedna z jejích kolegyně uvedly hodnotu 4, další dva respondenti udali hodnotu 3,5, čtyři respondenti hodnotí tuto kompetenci na dobré úrovni a jeden na hodnotě 2,5, tedy mezi průměrnými a dobrými schopnostmi. Manažerka umí v dostatečné míře stanovit priority a dokáže soustředit pozornost ostatních na plnění prioritních úkolů.

Kompetence otevřenost a snaha se stále učit byla ohodnocena stejně jako schopnost komunikace a tyto dvě kompetence se společně dělí o nejlépe vykonávanou kompetenci.

Nepatrně hůř byla ohodnocena další kompetence, kterou bylo zvládání vysoké pracovní zátěže. Šest respondentů považovalo manažerčiny schopnosti v této oblasti za nadprůměrné, sama manažerka je považovala mezi dobrými a nadprůměrnými, jeden respondent si myslel, že úroveň zvládání zátěže má manažerka dobrou a jeden si myslel, že ji má průměrnou až dobrou. Celkové hodnocení bylo ale velice dobré a ukazuje, že manažerka dobře zvládá stresové situace, nenechá se strhnout do depresí a umí pracovat na více úkolech zároveň.

Své vyjednávací schopnosti stejně jako další tři respondenti manažerka hodnotila na dobré úrovni. Dva respondenti považali vyjednávací schopnosti manažerky jako nadprůměrné, dva jako průměrné až dobré a jeden jako dobré až nadprůměrné. Celkové

hodnocení této kompetence bylo jedno z horších, ale i přesto si manažerka dokáže získat důvěru svých spolupracovníků i zákazníků v dostatečné míře potřebné pro výkon své práce.

Nejhůře ohodnocenou kompetencí byla průbojnost a iniciativa. Zde nikdo neohodnotil manažerčiny schopnosti jako jednoznačně nadprůměrné. Pouze jeden člověk je ohodnotil jako dobré až nadprůměrné, tři respondenti jako dobré, dva mezi průměrnými a dobrými, dva jako průměrné a jeden dokonce mezi průměrnými až podprůměrnými. Přestože byla tato kompetence ohodnocena nejhůře, pořád se tato hodnota nachází nad požadovaným standardem, a proto zde nejsou nutná žádná opatření či návrhy na zlepšení zvládnutí této kompetence.

Organizační schopnosti kromě manažerky samotné další tři respondenti ohodnotili jako nadprůměrné, tři z respondentů považovali tyto schopnosti za dobré a dva z respondentů zvládnutí této kompetence hodnotili mezi dobrou a nadprůměrnou úroveň. Z těchto výpovědí vyplývá, že manažerka přistupuje k práci organizovaně a systematicky.

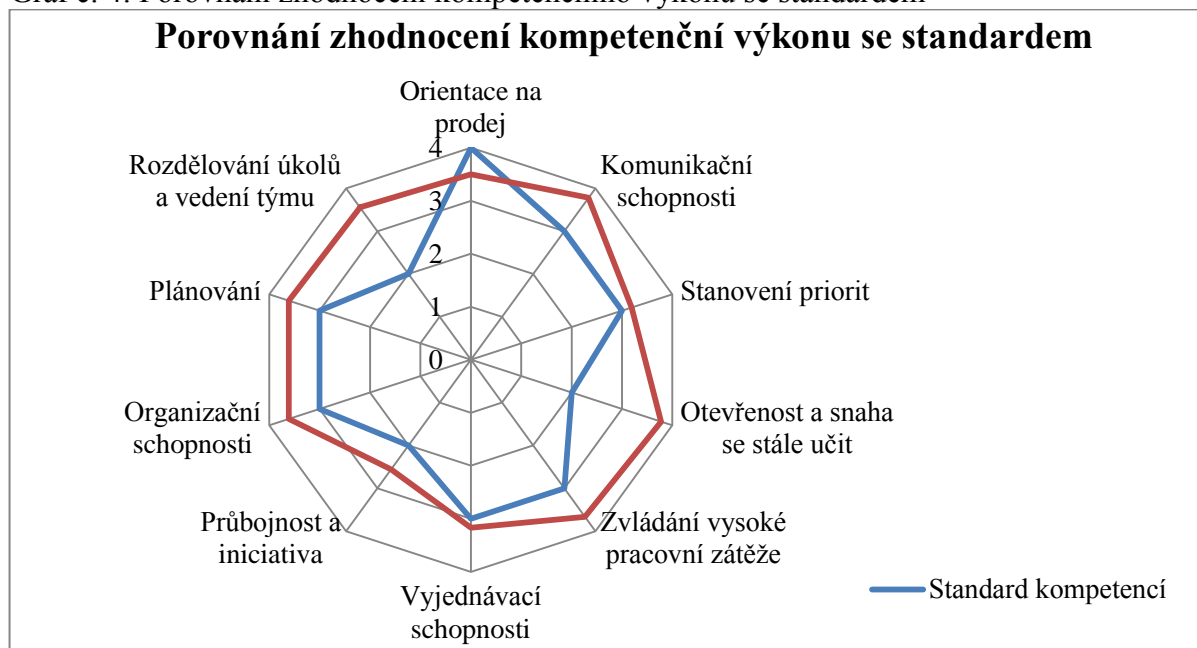
V rámci kompetence plánování většina respondentů ohodnotila schopnosti manažerky na nadprůměrné úrovni. Jeden z respondentů ji považoval za dobrou, jeden za průměrnou a jeden mezi dobrou a nadprůměrnou. Celkové hodnocení této kompetence bylo velice dobré a mohu konstatovat, že manažerka umí sestavit harmonogramy pro plnění úkolů pomocí dílčích kroků.

Poslední hodnocenou kompetencí byla kompetence rozdělování úkolů a vedení týmů. Tuto kompetenci ohodnotili tři respondenti na nadprůměrné úrovni, jeden na dobré úrovni, dva mezi dobrou a nadprůměrnou, dva za průměrnou a jeden mezi průměrnou a dobrou úroveň. Tato kompetence dopadla jako druhá nejhorší, ale není to špatný výsledek, jelikož zprůměrovaná hodnota této kompetence je 3,166667 a požadovaná úroveň je na hodnotě 2, proto jsou i zde manažerčiny schopnosti zcela dostačující pro výkon dané práce na pozici vedoucí oddělení.

5.3 Závěrečné hodnocení

Stěžejní částí práce je závěrečný graf (Graf č. 4), který porovnává obecné hodnocení kompetencí manažerky, které bylo vytvořeno pomocí zprůměrování hodnocení dotazníkového šetření, a standardní úroveň kompetencí, která byla vytvořena na základě částečně strukturovaného rozhovoru s nadřízenou manažerky.

Graf č. 4: Porovnání zhodnocení kompetenčního výkonu se standardem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na grafu je vidět, že kromě kompetence orientace na prodej manažerka splňuje úroveň všech zbylých kompetencí. U kompetencí stanovení priorit a vyjednávací schopnosti je manažerka těsně nad požadovanou úrovní. V tomto případě by manažerka neměla přestávat pracovat na rozvinutí těchto kompetencí kvůli případnému kariernímu postupu v této společnosti. Kompetence komunikační schopnosti, zvládání vysoké pracovní zátěže, průbojnost a iniciativa, organizační schopnosti a plánování jsou dostatečně rozvinuty. Jsou postaveny výše nad požadovanou úrovní a manažerka má v těchto oblastech dobré schopnosti. Kompetence otevřenost a snaha se stále učit a rozdělování úkolů a vedení týmu dopadly výrazně lépe, než je požadovaná úroveň. Manažerka v těchto kompetencích nemusí nic zlepšovat. Měla by usilovat o udržení momentální úrovně svých schopností v těchto oblastech.

Na závěr je nutné konstatovat, že jedinou kompetencí, jejíž požadovanou úroveň manažerka nespĺňuje je klíčová kompetence orientace na prodej. Tento fakt je považován za manažerčin velký nedostatek a je nutné jeho odstranění. Nicméně jak bylo uvedeno výše, návrhy na zlepšení nejsou ani hlavním ani dílčím cílem této práce, a proto nejsou zmíněny. Celkové hodnocení manažerky dopadlo velice dobře a po vylepšení schopností v rámci kompetence orientace na prodej bude manažerka ideálním zaměstnancem na pozici vedoucí oddělení.

Tento kompetenční model byl předán vedoucí obchodu, která provádí roční hodnocení zaměstnanců. Manažerka tento model vyhodnotila jako velice dobře zpracovaný. Jelikož v současnosti společnost hodnocení pracovníků pomocí kompetenčních modelů používá, byl tento model manažerkou porovnán s modelem užívaným ve společnosti již několik let a sama manažerka uvedla, že kompetenční model vytvořen v této práci bude předložen vedení pro případné zavedení. Jediné připomínky, které vedoucí obchodu uvedla, byly směřovány k otázkám v rámci dotazníku. Tyto dotazníky by podle ní měly být více propracovány a otázky jinak formulovány.

6 Závěr

Cílem práce je sestavit kompetenční profil vedoucího pracovníka na specifické úrovni řízení.

První část práce se zabývá teorií. Jelikož manažer spadá do oblasti managementu a tyto pojmy jsou spolu vzájemně propojeny, je na začátku práce charakterizován sám management.

Dále se práce zaměřuje na osobu manažera, jeho zásady a aktivity. Manažer je řídicím pracovníkem managementu, který odpovídá za organizaci a za dosažení organizačních cílů. Také je odpovědný za výběr vhodných pracovníků, kteří plní úkoly, za které on sám zodpovídá. Manažer je jednou z nejdůležitějších osob v podniku a je zodpovědný za jeho úspěšný chod.

Dále jsou charakterizovány role, ve kterých manažer vystupuje. Těmito rolemi jsou role interpersonální neboli mezilidské, informační a rozhodovací. Zmiňované role se vzájemně překrývají a jedna druhou kvalitativně podmiňují. Manažer musí umět tyto role úměrně sladit v jeden celek své práce.

Po uvedení rolí jsou rozebírány manažerské funkce, které tvoří hlavní náplň manažerských činností. K nejdůležitějším funkcím patří plánování, organizování, výběr a rozmisťování pracovníků, vedení lidí a kontrola. Tyto funkce jsou označovány jako tzv. sekvenční manažerské funkce. K dalším funkcím, tzv. paralelním manažerským funkcím, patří analyzování řešených problémů, rozhodování a realizace, respektive implementace včetně koordinace.

Poslední částí teoretických východisek je charakterizování pojmů dovednosti a kompetence. Dovednosti jsou návyky potřebné k plnění své práce. Tyto dovednosti mohou být buď vrozené nebo získané například vzděláním či praxí. Kompetence je schopnost pracovníka vykonávat určitou činnost.

Ve druhé části práce se autorka věnuje hodnocení manažerky, která ve společnosti vystupuje jako vedoucí oddělení, pomocí kompetenčního modelu. Na samém začátku praktické části jsou na základě rozhovoru s hodnocenou manažerkou a na základě dokumentů, které poskytla manažerka autorce k nahlédnutí, sepsány základní informace

o společnosti. Následuje slovní popis řídicí struktury, kterou poté autorka vyobrazuje na obrázku (Obrázek č. 8). Práce pokračuje soupisem požadavků na pracovní pozici vedoucí oddělení, dále pokračuje náplní práce, která je sepsána do několika bodů a poté je uveden popis obvyklého denního pracovního procesu.

Dále je v práci na základě modelu Philip Morris International pomocí tabulky vytvořen kompetenční model, který obsahuje deset kompetencí, ke kterým je sepsána jejich charakteristika a pozorovatelné chování těchto kompetencí.

Vytvořený model autorka validizuje prostřednictvím osobního rozhovoru s nadřízenou manažerky, který vedl k vytvoření standardu zvolených kompetencí. Dále je kompetenční model srovnán se skutečným stavem dosažených úrovní pomocí metody 360° zpětné vazby. Podstata 360° zpětné vazby spočívá ve zhodnocení zaměstnance z více perspektiv. Tato hodnocení provádí pracovníci, kteří s manažerkou každodenně přichází do styku. Hodnotícími pracovníky jsou v tomto případě nadřízená manažerky, její spolupracovnice, podřízení a ona sama. Tato zpětná vazba slouží jak zaměstnavateli v přehledu o fungování svých zaměstnanců, tak zaměstnanci v pochopení sebe sama. Výsledky z dotazníků slouží k vytvoření grafů, které zobrazují úrovně, na kterých má manažerka tyto kompetence rozvinuty.

V rámci praktické části je ještě poslední oblast, kterou je zhodnocení výsledků. Výsledky jsou sepsány a okomentovány. Poslední graf a závěrečné hodnocení ukazuje, ve kterých oblastech se manažerčiny schopnosti jednotlivých kompetencí vyskytují nad požadovaným standardem, a které jsou naopak nižší, než požadovaný standard. Těmito šetřeními je zjištěno, že by manažerka měla zvýšit své schopnosti v rámci kompetence orientace na prodej. Měla by se zaměřit na vstřícný a přátelský přístup k zákazníkovi a usilovat o jejich plnou důvěru. Úroveň zbylých kompetencí je vyhodnocena nad požadovaným standardem a schopnosti v rámci těchto kompetencí jsou tedy dostačující.

Z této práce vyplývá, že vykonávat práci manažera není lehký úkol. Pokud chce být manažer dobrým manažerem, musí se stále vzdělávat a pracovat na svých schopnostech.

7 Seznam použitých zdrojů

KNIŽNÍ ZDROJE

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

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P. ŠULEŘ, O. *Management*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, viii, 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a Jahn M. IVANCEVICH. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 300 s. ISBN 80-726-1066-X.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2008, ISBN 978-80-213-0695-0.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KRATOCHVÍL, Ivan. *O řízení vážně i s úsměvem*. Kladno: Delta, 154 s. ISBN 80-860-9132-5.

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

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

LOMBARDO, Michael M a Robert W EICHINGER. *FYI: for your improvement : a guide for development and coaching*. 5th ed. Minneapolis, Minn.: Lominger International, c2009. ISBN 978-096-5571-227.

MCCORMACK, Mark H. *Umění managementu*. Překlad Stanislava Kasíková. Praha: Pragma, 1997, 286 s. ISBN 80-720-5398-1.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

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

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky 2*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997, 213 s. ISBN 80-858-3919-9.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 1996, 136 s. ISBN 80-716-8358-2.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, 159 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-802-4717-708.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 257 s. ISBN 80-856-0355-1.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Management. Teorie a praxe pro 90. léta*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996, 244 s. ISBN 80-859-4319-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-726-1143-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

INERNETOVÉ ZDROJE

KARIÉRA U H&M: Nabídka práce. In: [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://career.hm.com/content/hmcareer/cs_cz/findjob/jobs/imported/2015/2/13/00162255.htm
1

VAMPOLOVÁ, Pavla. Vlastní cesta. www.vlastnicesta.cz. [online]. 24.8.2009 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metoda-360-stupnove-zpetne-vazby-v-hodnoceni-pr/>

8 Seznam tabulek, obrázků, grafů a použitých zkratek

Tabulka č. 1: Slabiny českých manažerů.....	16
Tabulka č. 2: Kompetenční model.....	53
Obrázek č. 1: Kontinuum stylů řízení.....	32
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb.....	33
Obrázek č. 3: Motivující a udržovací faktory.....	34
Obrázek č. 4: Vztah mezi stránkami rozhodování a teoriemi rozhodování.....	38
Obrázek č. 5: Pohled na rozhodovací proces.....	39
Obrázek č. 6: Cyklický charakter rozhodovacího procesu.....	40
Obrázek č. 7: Efektivní využití schopností pro vznik kompetence.....	42
Obrázek č. 8: Řídící struktura vybrané pobočky H&M.....	49
Graf č. 1: Standard pro kompetenční profil manažerky.....	58
Graf č. 2: Hodnocení kompetencí.....	59
Graf č. 3: Obecné hodnocení kompetencí.....	59
Graf č. 4: Porovnání zhodnocení kompetenčního výkonu se standardem.....	63
Zkratka č. 1: apod. – a podobně	
Zkratka č. 2: atd. – a tak dále	
Zkratka č. 3: cca – cirká	
Zkratka č. 4: např. – například	
Zkratka č. 5: tzn. – to znamená	
Zkratka č. 6: tzv. – tak zvaný	

9 Seznam příloh

Příloha č. 1: Metoda 360 ° zpětné vazby

Příloha č. 2: Funkcionální struktura

Příloha č. 3: Divizionální struktura

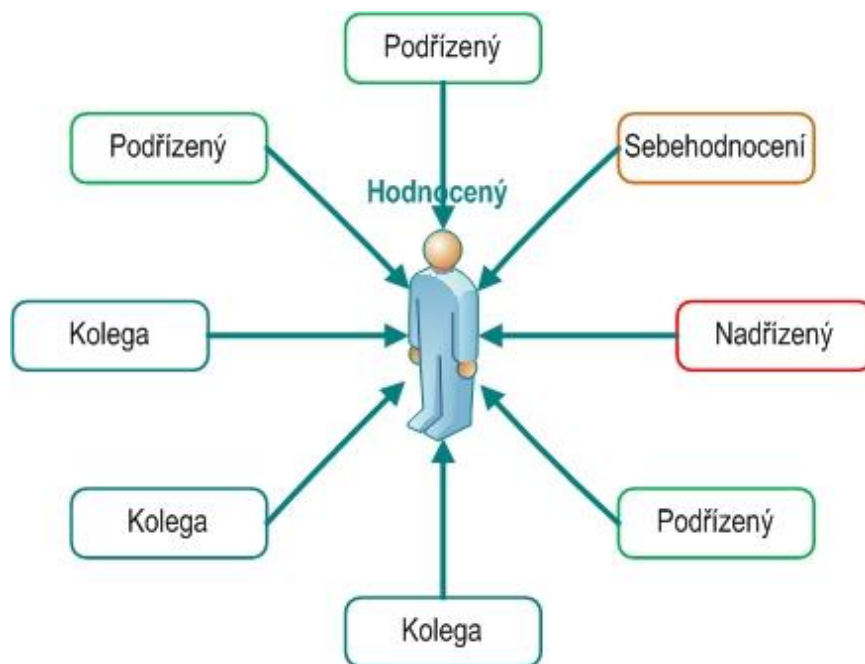
Příloha č. 4: Smíšená organizační struktura

Příloha č. 5: Maticová (projektová) organizační struktura

Příloha č. 6: Procesní organizační struktura

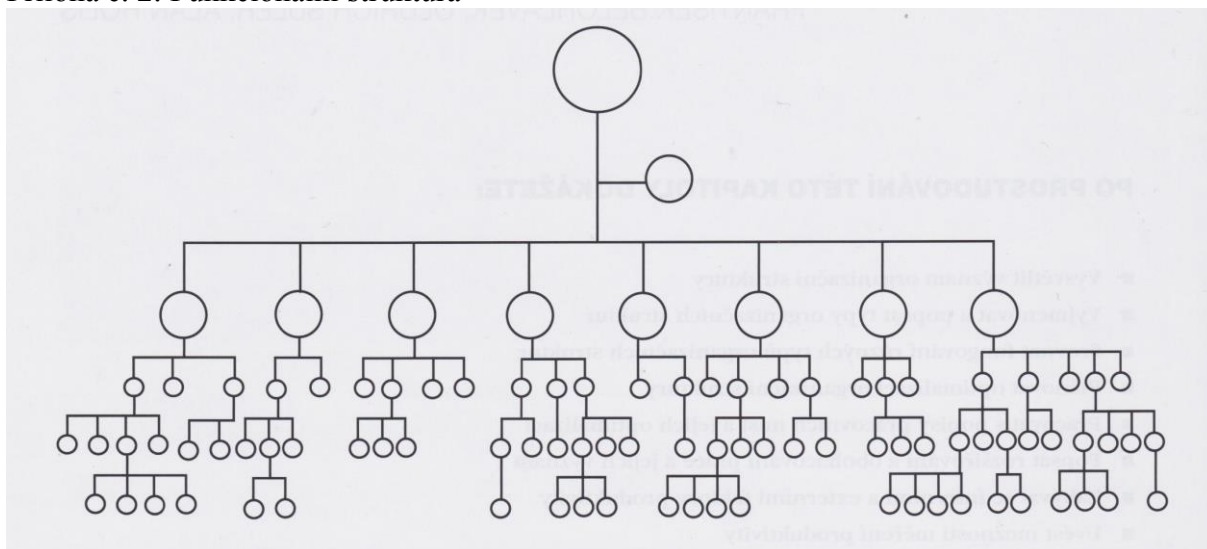
Příloha č. 7: Vzor dotazníkového šetření pro zjištění schopností manažera na pozici vedoucího oddělení

Příloha č. 1: Metoda 360 ° zpětné vazby



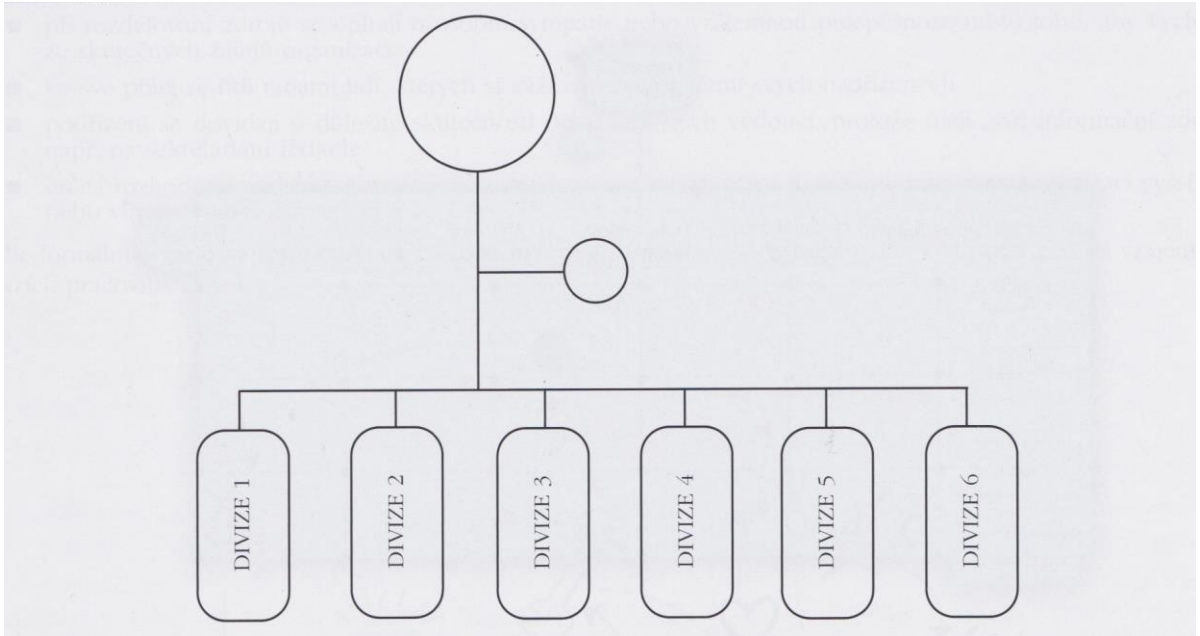
Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/>, 2009

Příloha č. 2: Funkcionální struktura



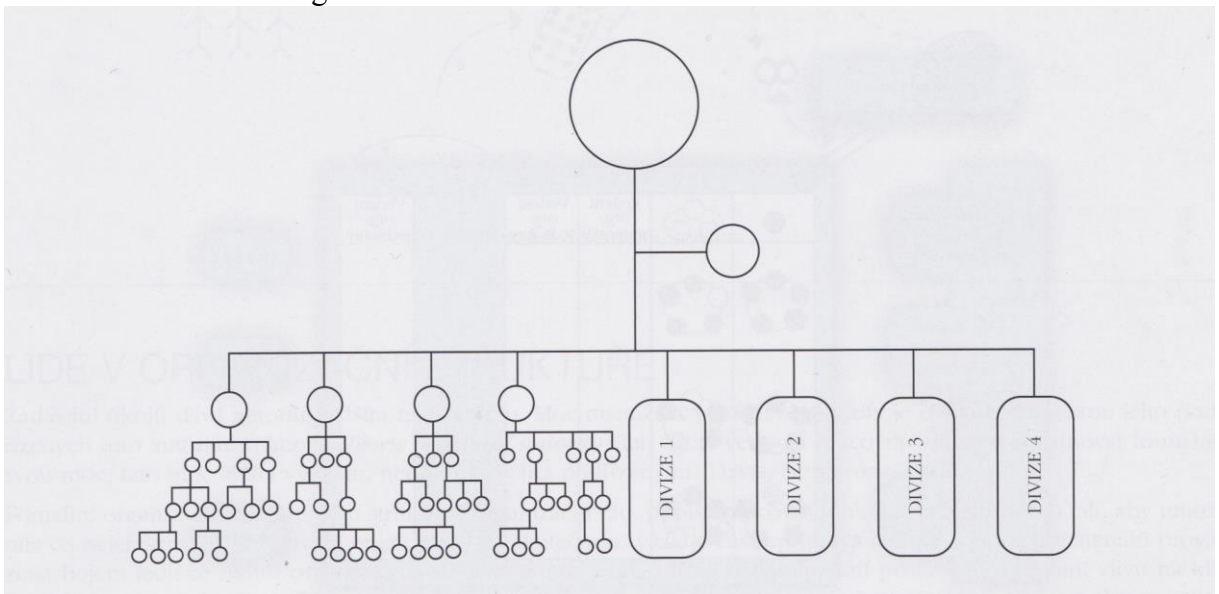
Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2006, str. 114)

Příloha č. 3: Divizionální struktura



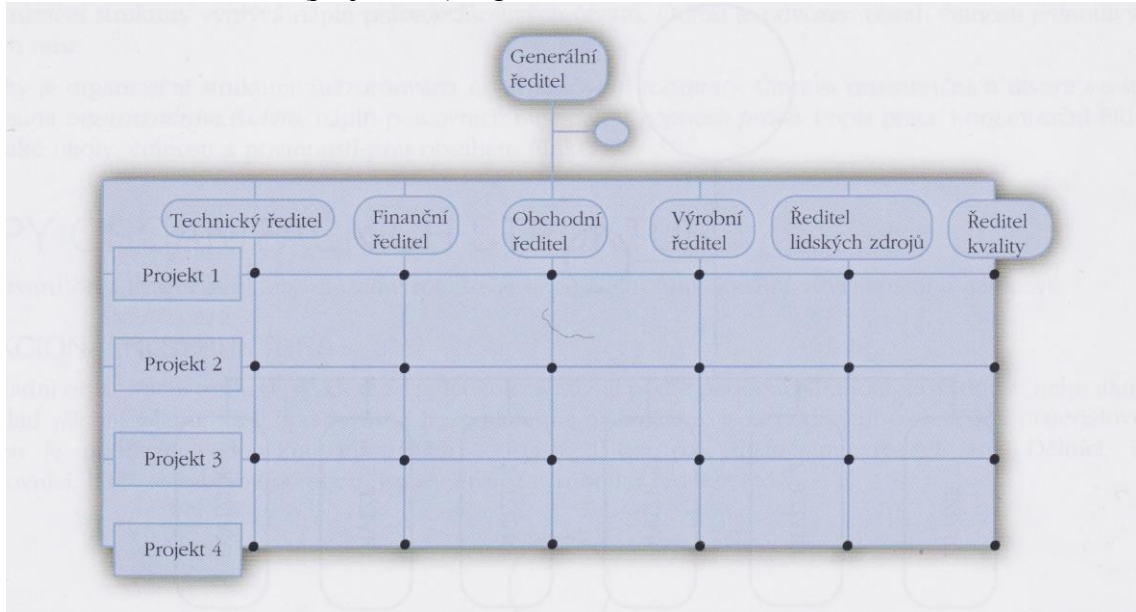
Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2006, str. 115)

Příloha č. 4: Smíšená organizační struktura



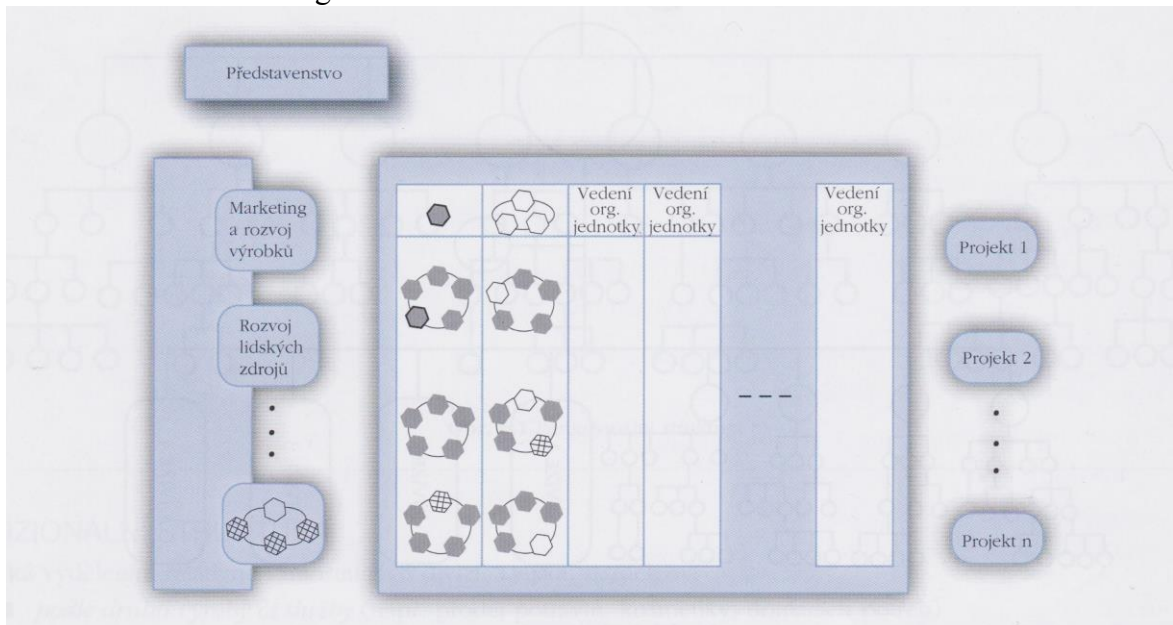
Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2006, str. 115)

Příloha č. 5: Maticová (projektová) organizační struktura



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2006, str. 116)

Příloha č. 6: Procesní organizační struktura



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, & Šuleř, Management, 2006, str. 116)

Příloha č. 7: Vzor dotazníkového šetření pro zjištění schopností manažera na pozici vedoucího oddělení

Bodová škála pro zhodnocení schopností v dané oblasti:

- 0 nemá žádné schopnosti v této oblasti
 1 má podprůměrné schopnosti v této oblasti
 2 má průměrné schopnosti v této oblasti
 3 má dobré schopnosti v této oblasti
 4 má nadprůměrné schopnosti v této oblasti

Bodová škála:	0	1	2	3	4
1. Zaměřuje se manažer na vstřícný přístup k zákazníkovi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ovlivňuje manažer počet kupujících zákazníků?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Je manažerův přístup k zákazníkům přátelský?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Je manažerův přístup ke spolupracovníkům přátelský?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Zadává prioritní úkoly každý den?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Dokáže soustředit pozornost ostatních právě ke splnění těchto prioritních úkolů?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Umí přijmout zpětnou vazbu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Nechá si poradit v případě problému či nejistoty?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Dokáže pracovat na více úkolech zároveň?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Zvládá stresové situace?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Dokáže si získat důvěru svých spolupracovníků?
12. Dokáže si získat důvěru zákazníků?
13. Umí pohotově reagovat na příkaz nadřízeného?
14. Umí dle potřeby jednorázově podat vyšší výkon?
15. Dodržuje stanovené termíny na splnění úkolů?
16. Postupuje v práci systematicky a organizovaně?
17. Rozvrhuje práci do více dílčích kroků?
18. Vytváří harmonogramy pro plnění úkolů?
19. Získává si respekt spolupracovníků svým přístupem k práci?
20. Motivuje své spolupracovníky k podání těch nejlepších výkonů?

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015