

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Specifika manažerského chování při  
vedení marketingového  
komunikačního týmu**

**2023**

**BcA. Petra Železná**



**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

**Kreativní marketing a komunikace**

# **Specifika manažerského chování při vedení marketingového komunikačního týmu**

**Autor:** BcA. Petra Železná

**Vedoucí práce:** Mgr. Lucie Vaňková, Ph.D.

**2023**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Stvrzuji, že všechny odevzdané výtisky mé diplomové práce se shodují s elektronickou verzí v informačním systému VŠKK a souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne 19. 4. 2023

Podpis autora:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce Mgr. Lucii Vaňkové, Ph.D. za odborné vedení a mnoho cenných rad, díky kterým jsem byla schopna tuto práci vypracovat. Vděčná jsem i za pravidelné a pečlivě připravované konzultace a korektury práce. Uvědomuji si, jakou časovou náročnost toto vedení vyžadovalo a děkuji, že mi takovou kapacitu vedoucí mé práce věnovala.

## Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem Specifik manažerského chování při vedení marketingového komunikačního týmu. Zaměřuje se především na pracovní vztah podřízeného a nadřízeného a na základě charakteristiky a zařazení do osobnostních typů následně hledá možnosti řešení konfliktů a komunikačních problémů.

Cílem této práce je hlouběji zkoumat manažerské techniky a styly společně s důležitými aspekty působícími na manažera a jeho chování. V rámci dosažení relevantních výsledků bylo sestaveno dotazníkové šetření na téma manažerských stylů a technik, kde respondenti reagovali dle zkušeností z vlastního pracovního prostředí. Dotazníkové šetření má za cíl potvrdit tři předem stanovené hypotézy, které reflektují vnímání manažerského chování podřízenými, dále na četnost výskytu daných manažerských stylů a na informaci, zda podřízení považují další manažerské vzdělávání za důležité. K ověření těchto hypotéz byly vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo sto respondentů. Na základě předkládané analýzy bylo zjištěno, že většina respondentů považuje další vzdělávání manažerů v oblasti manažerských technik za velmi důležité. Zároveň výsledky poukázaly na fakt, že na pracovištích respondentů převládá direktivní a podporující manažerský styl vedení.

Přínos práce vidím primárně v rovině manažerské, jelikož popisuje pomocné komunikační, organizační, rozhodovací a další techniky, které každému manažerovi, ať se jedná o marketingové prostředí nebo jakékoliv jiné, mohou pomoci tým lépe vést a dosahovat potřebných výsledků. Zároveň tato práce může obohatit i zaměstnance, kteří jsou ambiciózní a chtějí by se dále vzdělávat a zlepšovat, aby mohli v budoucnu kvalitně plnit roli manažera.

Klíčová slova: manažerské techniky, situační vedení, manažerské styly, osobnost manažera, týmová práce, rozvoj

## **Abstract**

This diploma thesis deals with the topic Specifics of managerial behavior in leading a marketing communication team. It mainly focuses on the working relationship of subordinate and superior and, based on the characteristics and classification into personality types, it subsequently looks for possibilities for solving conflicts and communication problems.

The aim of this work is to more deeply investigate managerial techniques and styles together with important aspects affecting the manager and his behavior. As part of achieving relevant results, a questionnaire survey was compiled on the topic of managerial styles and techniques, where respondents responded according to their experiences from their own work environment. The questionnaire survey aims to confirm three predetermined hypotheses that reflect the perception of managerial behavior by subordinates, as well as the frequency of occurrence of given managerial styles and information on whether subordinates consider further managerial education important. To verify these hypotheses, the results of a questionnaire survey, in which one hundred respondents took part, were evaluated. Based on the presented analysis, it was found that the majority of respondents consider the further education of managers in the field of management techniques to be very important. At the same time, the results pointed to the fact that a directive and supportive managerial leadership style prevails in the workplaces of the respondents.

I see the benefit of the work primarily at the managerial level, as it describes auxiliary communication, organizational, decision-making and other techniques that can help any manager, whether it is a marketing environment or any other, to better lead the team and achieve the necessary results. At the same time, this work can also enrich employees who are ambitious and would like to further educate themselves and improve themselves so that they can perform the role of manager well in the future.

**Keywords:** management techniques, situational leadership, management styles, manager's personality, teamwork, development

## Obsah

Úvod .....	1
1. Teoretická část.....	2
1.1. Úvod do kontextu problematiky .....	2
1.1.1. Marketing a jeho definice .....	2
1.1.2. Vztah týmové spolupráce a marketingu .....	4
1.1.3. Manažerská pozice .....	5
1.2. Teorie týmové spolupráce .....	14
1.2.1. Profilování nového zaměstnance a výběrová řízení .....	14
1.2.2. Přijetí nového zaměstnance do týmu .....	15
1.2.3. Snížení fluktuace .....	16
1.2.4. Zavedení pravidelných procesů podporující chod týmu .....	17
1.2.5. Důležitost správného odhadnutí osobnostního typu druhé strany .....	18
1.3. Manažerské styly situačního vedení .....	19
1.3.1. Direktivní styl .....	20
1.3.2. Koučovací styl .....	20
1.3.3. Podporující styl .....	21
1.3.4. Delegační styl .....	22
1.4. Manažerské techniky .....	23
1.4.1. Techniky osobní organizace .....	24
1.4.2. Komunikační techniky .....	26
1.4.3. Techniky vedení lidí .....	28
1.4.4. Rozhodovací techniky .....	29
1.4.5. Organizační techniky .....	31
2. Praktická část.....	32
2.1. Výzkumné téma .....	32
2.2. Formulace hypotéz .....	32
2.3. Metodika výzkumu .....	33
2.3.1. Dotazníkové šetření .....	33
2.3.2. Stavba dotazníku .....	34
2.4. Výsledky .....	36
2.5. Závěr .....	51
Souhrn .....	53
Summary .....	54
Použité zdroje .....	56
Knižní zdroje .....	56
Internetové zdroje .....	58
Seznam obrázků a grafů .....	60
Obrázky .....	60
Grafy .....	60
Seznam příloh.....	61

## Úvod

Manažerské chování představuje klíčový element v komunikaci na pracovištích. Kvalita komunikace přímo ovlivňuje výkon pracovníků a jejich vztah k práci. Pro posouzení specifík manažerského chování je nutno zohlednit následující: osobnost jedince, jeho vzdělání a zkušenosti, situaci, ve které se nachází, tým, se kterým pracuje a cíle, které musí naplnit. Samotné chování manažera je ovlivněno i oddělením do kterého spadá. Jedná-li se o manažera z marketingového oddělení, nároky na něj kladené jsou vyšší, jelikož je od něj očekáváno, že bude komunikovat napříč všemi odděleními. Má na starosti i strategii pro komunikaci jak externí, tak interní a podílí se na veřejném vnímání konkrétní společnosti.

Marketingové týmy jako takové se mohou skládat z menších týmů, například do pěti osob. U větších společností a korporací jsou však marketingová oddělení mnohem početnější a manažer musí podle toho přizpůsobit své vůdčí techniky. Jsou na něj kladeny zároveň nároky v rámci kontroly a správy spoluprací s externími dodavateli a s tím i jejich správný výběr a udržování dobrých vztahů.

Tato diplomová práce nejprve vymezí a definuje marketing jako takový. Popíše jeho vliv na pracovní spolupráci a vztahy v týmu. Samotná manažerská pozice bude vymezena v úvodu zároveň s očekávanou náplní práce manažera a jeho zodpovědnosti. Následující část je adresována teorii týmové spolupráce, kde je nutno charakterizovat společný vztah s personálním oddělením společnosti a blíže pak s náborovými řízeními, které má toto oddělení na starosti. Samotné výběrové řízení přímo ovlivňuje dynamiku a chod týmu. Potenciál dobré spolupráce a kvalitně odvedené práce v zadaném termínu dokončení je zároveň závislý na správné skladbě týmu s žádoucími parametry.

V rámci manažerských stylů je rozveden princip situačního vedení, jeho možné využití a dělení manažerského chování do čtyř stylů. Dále jsou uvedeny konkrétní manažerské techniky, jejich definice, specifikace a dělení podle aplikace v pracovním prostředí.

Praktická část je věnovaná dotazníkovému šetření. Dotazník je postaven na základě specifických otázek požadujících uzavřené odpovědi. Zvolený kvantitativní výzkum má za cíl potvrdit tři předem definované hypotézy. Na jeho základě budou analyzovány zejména manažerské styly, jejich četnost a vnímání manažera podřízenými. Zároveň bude zkoumán názor zaměstnanců na další vzdělávání v rámci manažerských technik.



# 1. Teoretická část

## 1.1. Úvod do kontextu problematiky

V úvodu je nutno shrnout oblasti, do kterých marketing zasahuje a na které zároveň i navazuje. Vliv marketingu se promítá i do pracovní spolupráce, a to jak externí, tak interní. Obzvláště v marketingovém prostředí se často objevují týmy, které jsou složené nejen z kmenových zaměstnanců jedné společnosti ale běžně se zde objevuje spolupráce s externími pracovníky, kteří jsou součástí týmu sice jen částečně, ale na jeho chod mohou mít velký vliv.

### 1.1.1. Marketing a jeho definice

Podle definice Americké marketingové asociace se pod pojmem marketing rozumí “činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku.”<sup>1</sup> Tato široká definice poukazuje na velký rozsah tohoto oboru. Marketing prolíná veškerou externí a do jisté míry i interní komunikaci a nastavuje v jednotlivých společnostech dle předem definovaných pravidel způsoby a postupy, dle kterých se tvoří veškeré materiály propagující anebo představující společnost napříč danou společností.

Marketing je považován za nástroj tvorby, jež má za cíl udržovat hodnotu značky, kterou následně předává zákazníkovi nebo klientovi.<sup>2</sup> Opět se zde vyskytuje označení nástroj, který velice dobře vystihuje pravou povahu marketingu – tedy marketingová komunikace zprostředkovává zvědomení produktu společnosti, vyzdvihuje důležitost a kvality nabízených služeb a tím celkově zvedá hodnotu produktu i značky v očích potencionálního klienta. Pod pojmem marketing je tedy rozuměna jakákoliv propagace produktu a prvopočátky marketingu jsou odhadovány na dobu počátků směnného obchodu.<sup>3</sup>

Cílem marketingu tedy není pouze zpropagovat nabízenou službu ale zároveň udržovat a pečovat o vizi značky z pohledu zákazníka a udržovat hodnoty, které společnost

---

<sup>1</sup>American Marketing Association / AMA, 2017 [online]. What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>.

<sup>2</sup> KARLÍČEK, M., 2020, str. 19.

<sup>3</sup> KARLÍČEK, M., 2020, str. 19.

představuje a které si chce udržet. Uspokojení zákazníka zde hraje velmi důležitou roli a naplnění potřeb a přání zákazníka je něco, co marketing neustále sleduje a při případných změnách musí reagovat a změnit komunikační strategii a přístup. Marketing cílí jak na klienty nové a potencionální, tak na stálé, se kterými se snaží udržovat a dále budovat vztah tak, aby si zákazník pod určitými produkty představil specifickou značku a její hodnoty.

Pro správné zaměření marketingového výzkumu a pozornosti je důležité si hned u počátku tvorby marketingové strategie zvolit cílovou skupinu, která má být ovlivněna. Po výběru cílové skupiny následuje výzkum a analýza potřeb, zájmů, názorů a společenského postavení potenciálních klientů.

Nutné je zohlednit i výzkum konkurence, který poskytuje důležité informace jak o konkurenčních produktech či službách, tak o samotném klientovi, protože ze strategie jiných firem může být vyvozeno co na trhu funguje a co se nesetkává s velkým dosahem.

Marketingový tým tedy nemůže tvořit funkční strategický plán bez odpovědí na otázky jako jsou například nevyplněné potřeby a požadavky zákazníka. Zkoumá také, jaká je zákazníkova osobnost, jakou hodnotu mu nabízená služba nebo produkt může nabídnout, jakým způsobem mu bude komunikována a jak bude dlouhodobě schopna udržet spokojenost zákazníka s produktem.<sup>4</sup> Strategický plán dále umožňuje nastavit správné rozhodnutí budující značku a její dosah.

Marketing se ve většině společností situuje do jednoho marketingového oddělení, které je zodpovědné za tvorbu veškerých materiálů a strategie pro komunikaci. Využívané jsou však také reklamní agentury, které nabízí podporu a tvorbu strategického a publikačního plánu. Dále se zvláště mezi většími korporátními společnostmi, kde jsou nároky na marketing velké a kapacity zdrojů marketingového oddělení nejsou schopné pokrýt kompletní komunikační plán, setkáváme se spoluprací s externisty. Tito externisté pracují samostatně a jsou do jisté míry distancováni od běžného chodu společnosti. Díky tomu jsou schopni zanechat si neovlivněné myšlenky a produkovat v rámci kreativního pocitu, a tak přijít s nápadem jenž zatím nebyl ve společnosti použit.<sup>5</sup> Pokud držíme tvorbu kompletně v rámci jedné společnosti, může se stát, že budeme narážet na omezení v rámci firemní korporátní identity, která je většinou přísná a neohebná. Jelikož není možné se postavit pravidlům tvorby a komunikace dané společnosti, můžeme se setkat s kreativním blokem,

---

<sup>4</sup> KARLÍČEK, M., 2020, str. 20.

<sup>5</sup> KOTLER, P., 2005, str. 6.

který členy týmu omezuje a blokuje nové nápady. Externí tvůrci mohou překračovat CID<sup>6</sup> snadno a pole tvořivosti je pro ně otevřenější. Mají také větší šance při komunikaci s klientem (firmou zadavatele) usmlouvat ústupky anebo zavádět nové postupy a pohledy.

### 1.1.2. Vztah týmové spolupráce a marketingu

Jak již bylo zmíněno, marketing se zabývá v první řadě komunikací a předáváním myšlenek. Od člena marketingového oddělení, ať se jedná o grafika, copywritera anebo správce sociálních sítí, se očekává, že bude schopen zformulovat myšlenku reflektující ideu společnosti a podporující jejich produkt a dále ji v rámci práce předat. U větších kampaní musí tito členové spolupracovat tak, aby byli schopni dohromady sestavit funkční koncept a vizuální stránku sdělení.<sup>7</sup>

V marketingovém oddělení se velice cení kreativita a flexibilita návrhů. Pokud je tým dobře sestaven, utváří podnětné a novým nápadům otevřené prostředí podporující nové myšlenky. Ty budou dále dobře sloužit účelu zaujmout a utkvět v mysli příjemce zprávy. Může se stát že se tým kvůli nekompatibilitě osobností a špatně zvolenému manažerskému schématu ocitne v opačném případě – jednotliví tvůrci se uzavrou do sebe, jelikož nebudou mít pocit, že jejich návrh bude úspěšný. Posléze nebudou schopni přicházet s novými nápady a nedojde tak k pozitivní motivaci a oživení komunikačního výstupu celého oddělení. Právě zde hraje důležitou roli správně sestavený tým. Jeho efektivní fungování je také podníceno správnými rozhodnutími manažera jako vůdce týmu. Rozhodnutí by měly vést k jeho stmelení, podpoření kreativity, otevřeným debatám a nabídnutí prostoru na zpracování myšlenek.<sup>8</sup>

Je nutno zohlednit, pro jakou společnost je marketingová strategie a komunikace připravována. Pokud se jedná o velkou nadnárodní korporaci, tým se musí skládat z dostatečného počtu členů, aby pokryl veškeré potřeby a případně převedl část pracovního nákladu na externí tvůrce. S těmi je tým pravidelně v kontaktu a budou je vést směrem. Na druhé straně stojí menší společnosti, nebo pouze osoby s živnostenským podnikáním, nechtějící anebo nepotřebující tak široký záběr a dosah. Zde je možné využít pro zaštitění marketingových

---

<sup>6</sup> Corporate Identity Design je soubor pravidel, podle kterých by měla vypadat veškerá komunikace a tvorba v rámci dané společnosti.

<sup>7</sup> *Big Eye Agency*, 2020 [online]. Teamwork is an Essential Part in Marketing Communication. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.bigeyeagency.com/teamwork-is-an-essential-part-in-marketing-communication/>>.

<sup>8</sup> Tamtéž.

potřeb lidí méně. Málo kdy se však setkáme s multidisciplinárně založenou osobou efektivně působící ve všech směrech, které marketingová komunikace pokrývá.

Ve shrnutí je pro marketingové oddělení důležité mít následující kvality: členové týmu mají dobré komunikační schopnosti, jež jsou důležité jak pro jejich tvorbu, tak pro udržení dobrých vztahů v rámci týmu. Zároveň by členové měli být schopni pomoci rozvést myšlenky svých kolegů a pomoci jim v případě tvorby nového úkolu a rozdělit si na každém úkolu práci podle momentálních schopností. Organizovanost týmu je důležitou složkou. Spravuje a nastavuje ji ve většině případů vedoucí týmu. Ten zde hraje hlavní roli a udává směr tvorby, motivuje a usměrňuje kolektiv, udržuje tým v daném časovém harmonogramu, kontroluje výstup, zodpovídá za veškerou práci svých podřízených a urovnává konflikty uvnitř týmu.

### **1.1.3. Manažerská pozice**

#### **1.1.3.1. Definice manažerské pozice**

Josef Prokopenko ve své knize *Vzdělávání a rozvoj manažerů* definoval manažera jako “toho, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více soukromých vlastníků této organizace.”<sup>9</sup> Pod touto definicí se skrývá důležitý fakt, že v menších společnostech se jako manažer označuje samotný vlastník, spravující své podřízené. U větší společnosti, která je rozdělená do jednotlivých oddělení podle zaměření a povinností většinou vlastník nebo zakladatel společnosti určuje jednotlivé vůdčí osobnosti. Daný člověk povede a bude zodpovídat za oddělení. Manažeři mají na starost rozhodnutí, jež ovlivňují chod a s tím i zisky firmy, přesto že většinou zodpovídají a mají kompetence pouze nad jedním oddělením. Setkáváme se i manažery s omezeným polem působnosti, a to obzvláště ve velkých společnostech, kde je například personální oddělení silně rozvětvené z důvodu nutnosti pravidelné péče o lidské zdroje.<sup>10</sup>

Manažeři jsou děleni podle jejich kompetencí do tří úrovní. Vrcholnými manažery jsou například generální ředitelé, finanční ředitelé a provozní ředitelé, jejichž kompetence je na úrovni celého podniku a zasahují nejen do jeho chodu ale i vizí a cílů společnosti. Pod vrcholným managementem se nachází střední management. Tam spadají manažeři střední

---

<sup>9</sup> PROKOPENKO, J., 1996, str. 21.

<sup>10</sup> Tamtéž.

linie – například manažeři konkrétních poboček nebo úseků, manažeři kvality a manažeři vývoje. Jejich kompetence ovlivňuje větší organizační jednotky a jejich vlastní oddělení. Nejnižším stupněm managementu je takzvaná první linie, kam spadá například projektový manažer, manažer marketingu, vedoucí účtárny anebo manažer logistiky, jimž do kompetencí spadají jednotlivé týmy vedené v rámci středisek nebo poboček společností.<sup>11</sup>

Podle jiné definice manažer cílí na úspěšně spolupracující tým lidí, kteří se podílejí na lepších a větších výsledcích, než by dokázal on sám.<sup>12</sup> Tato definice odkazuje na samotnou důležitost správného vedení týmu, který pod manažera spadá. Pokud bude práce manažera úspěšná, podaří se týmu vyprodukovat více kvalitní práce, než by v jedné osobě manažer obsáhnul sám. I zde je ale přímo závislé na schopnostech manažera, zda bude spolupráce týmu úspěšná a povede k očekávaným výsledkům. V opačném případě manažer nebude schopen tým vést tak, aby se všichni členové týmu cítili docenění a měli chuť dále pracovat a naplňovat zadané úkoly manažerem.

### **1.1.3.2. Obsah pracovní náplně manažera a jeho zodpovědnosti**

Do hlavní pracovní náplně manažera spadá plánování, organizování, koordinování a kontrolování.<sup>13</sup> Toto pojednání zahrnuje ve své podstatě veškerou hlavní pracovní náplň manažerské pozice na všech úrovních. Manažer by si měl klást za cíl nejen řízení a vedení týmu ale také organizování a stmelování lidských zdrojů spadajících do jeho zodpovědností. Tak bude moci využívat plný potenciál oddělení spadajícího do jeho kompetencí.

V knize *Administrative Thinkers* autor Ravinda Prasad uvádí, že Luther Halsey Gulick společně s Lyndallem Urwickem vytvořili funkční zkratku zahrnující veškeré povinnosti manažera.<sup>14</sup> Zkratka POSDCORB<sup>15</sup> je zkratkou pro anglické výrazy Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting a Budgeting.<sup>16</sup>

Planning, v českém překladu plánování, poukazuje na nutnost manažera sledovat, co musí jeho tým dokázat v určitém časovém horizontu. Zároveň udává i směřování práce tak,

---

<sup>11</sup> *Management Mania*, 2019 [online]. Manažer. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/manazer>>.

<sup>12</sup> ZHUO, J., 2019, str. 25.

<sup>13</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M., 1996, str. 22.

<sup>14</sup> PRASAD, R., 1991, str. 95

<sup>15</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M., 1996, str. 22.

<sup>16</sup> *Mind Tools*, 2022 [online]. What is POSDCORB? [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.mindtools.com/aii6hhs/what-is-posdcorb>>.

aby byl nastavený pracovní plán odevzdávek odpovídající jak možnostem týmu, tak časové dispozici, kterou má na danou práci oddělení k dispozici.<sup>17</sup>

Organising, v českém překladu organizování, díky němuž je manažer schopný nastavovat a spravovat vztahy uvnitř týmu a kontrolovat jejich dynamiku. Pokud je organizace týmu efektivní, tým je produktivní a jednotlivé úkoly členy týmu naplňují a současně motivují k další práci a zlepšování produktu, nebo přístupu k práci.<sup>18</sup>

Staffing, v českém překladu výběr pracovníků, se zabývá výběrem členů týmu. Objevuje se zde blízká provázanost na HR oddělení.<sup>19</sup> S manažerem v tomto kroku úzce spolupracuje s manažerem při výběru kandidáta. Kandidáta následně může doporučit tak, aby ušetřilo manažerovi čas. Spadá sem i další rozvoj a zácvik zaměstnanců a také podpora jejich rozvoje.<sup>20</sup>

Directing, v českém překladu vedení, obsahuje nejčastěji rozpoznávanou funkci manažera. Zadávání úkolů, dohled nad lidmi a jejich prací patří mezi nejdůležitější povinnosti manažera. Pokud manažer není schopen správně práci delegovat a zadávat, může dojít nejen ke ztrátě času, ale také k nespokojenosti ze strany podřízených, jenž se budou ocitat v časové tísní a stresu.<sup>21</sup>

Coordinating, v českém překladu koordinování, vyžaduje od manažera práci s osobnostmi týmu. Spadá sem schopnost řešit problémy a konflikty na pracovišti. Dále se jedná o povinnost udržovat dobré vztahy i mezi jeho odděleními a dalšími odděleními, se kterými navazuje spolupráci. Manažer marketingového komunikačního týmu by měl udržovat dobré vztahy napříč celou firmou, protože marketingovou podporu potřebuje většina částí společnosti.<sup>22</sup>

Reporting, v českém překladu výkaznictví<sup>23</sup>, označuje činnost předávání výsledků a jejich prezentaci nadřízením, čímž se rozumí buďto střední management nebo vrcholní manažeri anebo klient.<sup>24</sup>

---

<sup>17</sup> *Political Science Blog*, 2022 [online]. 'POSDCORB' Explained! Meaning, Full Form, Coined by, and 7 Functions of Management. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://politicalscienceblog.com/posdcorb/>>.

<sup>18</sup> Tamtéž.

<sup>19</sup> HR oddělení je zkratka pro oddělení lidských zdrojů.

<sup>20</sup> Tamtéž.

<sup>21</sup> *Tools Hero*, 2018 [online]. POSDCORB stands for? acronym, meaning and management theory explained. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.toolshero.com/management/posdcorb-theory/>>

<sup>22</sup> Tamtéž.

<sup>23</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M., 1996, str. 22.

<sup>24</sup> *Political Science Blog*, 2022 [online]. 'POSDCORB' Explained! Meaning, Full Form, Coined by, and 7 Functions of Management. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://politicalscienceblog.com/posdcorb/>>.

Budgeting, v českém překladu rozpočtování.<sup>25</sup> V tomto bodě manažer musí mít přehled o nastaveném rozpočtu, který byl poskytnut na fungování a chod jeho oddělení. Současně hlídá, zda nedochází k překročení rozpočtu a případné překročení předem ohlásit a odůvodnit.<sup>26</sup>

Manažer předpokládá, že od něj bude očekáváno kompetentní řešení problémů a bude představovat, řídit a implementovat změny. Zároveň by měl být schopný rozhodovat, vést a motivovat lidi. Důležité je také pomáhat tvořit vize do budoucna, dále je prosazovat a plánovat akční kroky k nimž dojde. Je to právě manažer, kdo určuje, co se na pracovišti děje a kdy.<sup>27</sup>

Dále se manažer účastní schůzek s klienty, kde reprezentuje společnost a její politiku. Je tedy nutné, aby znal pravidla etikety a byl si vědom, že v danou chvíli reprezentuje nejen sebe a svou pozici, ale i důvěryhodnost společnosti, její produkt a služby společně s jejími hodnotami.<sup>28</sup>

Důležitou částí pracovní náplně manažera je neopomenutelně práce s jednotlivci stejně jako s týmem. Manažer by měl vnímat podněty ze stran podřízených a naslouchat jim. Měl by vyslechnout názor podřízeného a zvážit, zda tento názor není varovným signálem pro potencionální konflikt v budoucnosti.<sup>29</sup> Nakonec primárním účelem manažera není pracovat jako jedinec, ale být součástí týmu který bude podporovat, rozvíjet a motivovat tak, že bude výsledek práce výrazně lepší, než kdyby na daném úkolu nebo projektu pracoval jen on sám.<sup>30</sup>

Existují okolnosti, díky jimž se zvyšuje pravděpodobnost, že bude tým dobře fungovat. Manažer je zároveň schopen je z velké části ovlivnit. Mezi tyto okolnosti se řadí dobře zvolený a sestavený komunikující tým a struktura takového týmu, jenž jasně vymezuje pozice jednotlivých členů. Další okolností je role odborného koučingu a vedení jednotlivců ke zlepšování se a práci se sebou samotným.<sup>31</sup>

O způsobilosti jednotlivce k vykonávání vůdčí pozice ve firmě vypovídají jeho zkušenosti s výše zmíněnými úkony a jeho výsledky ale také jeho správné porozumění rozdílu mezi výkonem a potenciálem. I když je finální výsledek ovlivněn oběma výše

---

<sup>25</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M., 1996, str. 22.

<sup>26</sup> *Political Science Blog*, 2022 [online]. 'POSDCORB' Explained! Meaning, Full Form, Coined by, and 7 Functions of Management. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://politicalscienceblog.com/posdcorb/>>.

<sup>27</sup> PAUKNEROVÁ, D., 2012, str. 207.

<sup>28</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M., 1996, str. 22.

<sup>29</sup> PAUKNEROVÁ, D., 2012, str. 207.

<sup>30</sup> ZHUO, J., 2020, str. 31.

<sup>31</sup> ZHUO, J., 2020 str. 27.

zmíněnými aspekty, manažer by je měl být schopný identifikovat a podle toho posuzovat člověka jak pracovně, tak finančně. Rozdíl mezi skutečným výkonem zaměstnance a jeho potenciálem je zjistitelný při úkolu, vybočujícím z jeho běžného popisu práce. To je zejména v takových případech, kdy zaměstnanec nevykonává práci rutinně a musí sáhnout do svých rezerv, lépe řečeno do svých zdrojů potenciálu a s problémem si poradit jinak.<sup>32</sup> Obzvláště v marketingovém prostředí je potenciál řešení problémů elegantně, kreativně a účinně velmi vážený. Zjištění potenciálu podřízeného však není jednoduché a těžko vyčíslitelné ve finančním ohodnocení. Proto se manažer primárně soustředí na výkon, tedy práci, vykonávanou zaměstnancem na běžné denní bázi.

Ve shrnutí jsou zodpovědnosti manažera tři prvky: účel, lidé a proces. Účel má manažer vést tak, aby ho členové týmu sdíleli a byli si vědomi důvodu, proč jim na práci záleží a chtějí ji vykonávat. Samotní členové týmu jsou neustále měnící se jednotkou. Manažer je musí neustále sledovat a vyzorovat v ideálním případě ještě před finálním výběrem nového člena. Zaměřuje se přitom na náležitě kvality pro začlenění se do týmu a zda člen disponuje schopnostmi a dovednostmi nutnými k výkonu práce v očekávané kvalitě a čase. Pokud manažer zvládá mít pod kontrolou účel a své zaměstnance, proces nebývá tak těžce nastavitelný.<sup>33</sup>

### **1.1.3.3. Vlastnosti potřebné pro dobrého manažera**

Dobrého manažera reflektují nejenom jeho zkušenosti, ale hlavně jeho osobnostní předpoklady pro danou roli. Jeho chování a vystupování dává jasný signál jeho týmu a zbytku společnosti, zda se na něj mohou spolehnout a je pro ně důvěryhodný.<sup>34</sup>

Prokopenko v knize *Vzdělání a rozvoj manažerů* vyzdvihává za nejdůležitější vlastnosti pracovitost, důslednost, cílevědomost, tvořivost a kreativitu, kulturní přizpůsobivost, porozumění, schopnost spolupráce a sebejistotu ve své názory a rozhodnutí.<sup>35</sup> Mimo jiné by manažer měl mít již od přírody jistý šarm a charisma, skrze něž bude lidi inspirovat a motivovat k jeho následování.

Důležitou vlastností je i mentální rozvinutost a práce na sobě sama. Manažer by měl být schopen i ve vypjaté emoční situaci poskytovat stabilitu a pomáhat řešit problémy bez

---

<sup>32</sup> PLAMÍNEK, J., 2018, str. 72.

<sup>33</sup> ZHUO, J., 2020 str. 29.

<sup>34</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 14.

<sup>35</sup> PROKOPENKO, J., 1996, str. 27.



emocionálního zapojení. Z jeho pozice vykonává velmi náročné rozhovory nejen s podřízenými a musí vědět, jak postupovat v situaci, kdy je nutné jednomu z členů týmu sdělit že dostává například výpověď. V těchto situacích by měl poskytnout podporu a brát ohledy na city zúčastněného ale zároveň se nenechat strhnout do emocionální spirály.<sup>36</sup>

Dobrého manažera je možné kromě vlastností jeho samotných identifikovat i podle výsledků jeho týmu. I přesto že někteří manažeři splňují většinu požadavků z výše zmíněných kritérií, jejich tým není schopen vykonávat očekávanou práci a podávat výsledky. Jelikož do povinností manažera spadá i výběr členů týmu a jejich organizace, právě zde se lze setkat s přímým ukazatelem, zda je manažer schopný vykonávat svou práci nadstandardně, nebo zda jen rozděluje úkoly podřízeným. Tým by měl pod vedením dobrého manažera pravidelně podávat vynikající výsledky.<sup>37</sup>

Důležitým stavebním kamenem dobrého manažera jsou proto nejenom osobnostní rysy uvedené výše, ale často je to právě zkušenost předaná prací v týmu anebo rozvojem ze strany manažera. Manažer se musí naučit jednat s různými typy lidí, identifikovat jejich potřeby, uznat jejich názory a motivovat tak, aby pro manažera pracovali s chutí a bez sebezapření.

Pro člověka dlouhodobě a dobře vykonávajícího manažerskou povinnost neexistuje případ, kde bude problém s vedením lidí a přejímáním zodpovědnosti. Pokud se stane, že daný jedinec nastoupí do funkce manažera a po čase ztratí chuť do práce a komunikace s ostatními, je vhodnější, aby manažerskou pozici opustil. Jeho vyhoření negativně ovlivňuje celé oddělení, jelikož není schopen podat odpovídající výkon tak, aby mohl inspirovat k efektivní práci vlastní tým.<sup>38</sup>

Dále by měl manažer být schopen se dostatečně vzdělat v oblasti, ve které působí a měl by rozumět tomu, jakým způsobem pracují jeho podřízení tak, aby mohl adekvátně hodnotit a časově plánovat jejich práci. Pokud jde například o manažera v elektrotechnické společnosti, i když má na starosti obchod, kromě hlubokých znalostí a zkušeností z oblasti obchodování by měl rozumět i produktu, trhu, nabídce konkurence a fungování nabízeného produktu, aby mohl v případě potřeby podřízenému pomoci.<sup>39</sup>

Neopomenutelnou kvalitou manažera je také sociální vyspělost a porozumění osobnostem lidí. Měl by být schopen identifikovat jejich potřeby a jejich motivaci, ať už se

---

<sup>36</sup> ZHUO, J., 2020 str. 35.

<sup>37</sup> ZHUO, J., 2020, str. 25.

<sup>38</sup> ZHUO, J. 2020, str. 33.

<sup>39</sup> PAUKNEROVÁ, D., 2012, str. 209.

jedná o faktory vnitřní, nebo vnější. Pod pojmem vnitřní faktory motivace je rozuměno například rozšíření zaměstnancových dovedností o nové schopnosti, samostatnost, nebo možnost řízení vlastní činnosti. Faktory vnější motivace představují finanční ohodnocení zaměstnance. Společně s ním by měl dbát i na jejich potřeby.<sup>40</sup> Bude-li schopen je identifikovat získá tím i jasnou představu, jak lépe vést zaměstnance k tomu, aby se v práci cítili dobře a podávali lepší výkony a byli spokojeni. Vedle sociální vyspělosti by měl dobrý manažer být schopný pochopit také humor, protože ten může mít pozitivní vliv nejen na něj ale i na jeho prostředí. Humor může pomoci řešit problémy, snižuje stres a pomáhá chránit před vyčerpáním. Zároveň podporuje kreativitu, vynalézavost a kolektiv spojuje.<sup>41</sup>

Pro zaměstnance je důležité mít víru v jeho nadřízeného. Budovat by jí měl manažer skrze vlastní poctivost a otevřenost směrem k podřízeným. Pokud se manažerovi nepodaří vybudovat si se svým týmem dostatečně důvěrný vztah, může tím ovlivnit jeho případný rozpad. Přesto že musí počítat s tím, že každý z týmu může odejít, díky budování vlastního vztahu a příjemného pracovního prostředí může manažer přesvědčit zaměstnance, aby neodcházeli.<sup>42</sup>

#### **1.1.3.4. Vnímání vlastní zodpovědnosti v roli manažera**

Při nástupu do role manažera je nutno vzít v potaz, jakou odpovědnost tato pozice obsahuje. Mezi hlavní zodpovědnost patří zajistit podřízenému vše potřebné k tomu, aby mohl vykonávat svou práci.<sup>43</sup> Toto téma by měl manažer pravidelně s podřízeným konzultovat. Například pokud se jedná o zaměstnance pracujícího v marketingovém oddělení a je zodpovědný jak za fotografie, tak za grafickou tvorbu a tiskoviny, musí manažer se svými nadřízenými zajistit schválení nákladů na zakoupení programů nutných k výkonu dané práce. Musí přitom počítat s tím, že někteří zaměstnanci nebudou chtít na tyto nedostatky upozorňovat a mohou se tím vyhýbat práci anebo si jí zbytečně prodlužovat. Z tohoto důvodu je důležité být s kolegy v neustálém kontaktu a komunikovat s nimi možnosti rozvoje a urychlení jejich práce v ideálním případě tak, aby to i pro zaměstnance bylo pohodlné a přínosné.

---

<sup>40</sup> URBAN, J., 2017, str. 12.

<sup>41</sup> FURMAN, B., 2017, str. 35.

<sup>42</sup> HOFFMAN, R., 2016, str. 33.

<sup>43</sup> *Impulzy*, 2018 [online]. Je manažer zodpovědný za výkon svých pracovníků? [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.impulzy.cz/je-manazer-zodpovedny-za-vykon-svych-pracovniku/>>.

Další zodpovědností manažera je být dostupný svým podřízeným. Zároveň by měl kontrolovat tvorbu výstupů svého oddělení a jednat se členy týmu férově. Po dokončení úkolu by měl být schopný zaměstnance i pochválit a dát jim zpětnou vazbu k jejich výkonu.<sup>44</sup>

Na druhé straně je manažer zodpovědný za analýzu týmu v případě jeho selhání nebo snížení výkonu. Měl by zhodnotit kde dochází k problémům, pokud se jedná o jednoho nebo více pracovníků a jaké opatření je třeba zavést k nápravě situace. Pokud žádné z opatření nepomůže, je manažer zodpovědný za propuštění zaměstnance, protože není schopen se přizpůsobit pracovní zátěži a termínům.<sup>45</sup>

Manažer se stává vzorem pro svůj tým a měl by si být vědom dopadu veškerého svého chování. Míra, v jaké zaměstnanci svého manažera považují za svůj vzor je určována jejich vzájemným vztahem a v čase se může měnit.<sup>46</sup> Jeho zodpovědnost za vlastní chování a vystupování je o to větší.

### **1.1.3.5. Vedení malého týmu**

Výhodou práce s menším kolektivem je méně proměnných. Pravděpodobnost konfliktů se snižuje a manažer má více času na jednotlivé pracovníky, jejich požadavky a problémy. Má možnost si s jednotlivci domluvit pravidelné schůzky a probírat s nimi zadané cíle a očekávání od následujících měsíců a zároveň díky tomu pravidelně kontrolovat, zda mají podřízení vše potřebné k práci a nejsou zdržováni u pro ně neřešitelného problému. Během těchto schůzek „jeden na jednoho“ je vhodné prodiskutovat hlavní priority, předat si zpětnou vazbu a ocenit dobře odvedenou práci, přičemž úkoly prodiskutovat. Debata by měla probíhat strukturovaně podle předem připravené osnovy manažera a manažer by se neměl příliš vyvyšovat nad podřízeného. Z přátelské a inspirující schůzky by se snadno stal nepříjemný zážitek.

Na druhou stranu se s menším počtem lidí manažer omezujeme na specialisty v oblastech dle počtu lidí. Může být v týmu renesanční člověk ovládající vícero směrů a bude disponovat schopnostmi tří jiných zaměstnanců. Jeho čas však bude stále stejný, jako čas všech ostatních spolupracovníků. Pokud se jedná o práci na větších projektech a je nutné

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M., 2020, str. 60.

<sup>45</sup> Tamtéž.

<sup>46</sup> BEDNÁŘ, V., 2022, str. 88.

pokryt velké spektrum práce, malý tým se může potýkat s delší dobou vyhotovení a také s přehlcním úkoly.<sup>47</sup>

### 1.1.3.6. Vedení velké skupiny lidí

Jak již samotná podstata napovídá, při práci v týmu větším než pět lidí se manažerova kapacita pro věnování se jednotlivcům značně snižuje. Pravidelné schůzky s jednotlivci již nejsou možné naplánovat tak, aby nenarušovaly pracovní zatížení a neovlivňovaly výsledky celého týmu. Ve větších týmech se proto dá mluvit o takzvaném nepřímém řízením ze strany manažera,<sup>48</sup> které obnáší pověření manažerem jednoho ze svých podřízených tím, že z části dohlíží na část týmu a reportuje manažerovi, jaké výsledky jemu svěřeni lidé podávají, s jakými problémy se potýkají a v případě potřeby samotné problémy po dohodě s manažerem sám komunikuje. Tito podřízení manažeri ovšem opět potřebují být zaučeni a mít dostatečné schopnosti, aby mohli tuto práci vykonávat, a to bez ovlivnění jejich vlastní pracovní náplně. Plnou odpovědnost za svůj tým nese neustále manažer, a proto správná volba pomocníka v podobě podřízeného manažera bývá těžká a předchází jí určitá doba zácvičení zaměstnance tak, aby manažer mohl mít jistotu, že může část svých pravomocí svěřit právě jemu.

Dalším faktorem běžným u početnějších týmů je rozdíl v chování jednotlivců. Největší dopad to má například právě na společné porady a schůzky, kde se ve větším počtu může vyskytnout ostych při sdílení názorů. Při schůzce tří osob jsou lidé spíše schopni podat zpětnou vazbu a svůj názor, aniž by se styděli anebo cítili zastrašeni velkým týmem. K tomu se přidává i pocit podřízených, že je manažer vedoucí velký tým lidí mnohem silnějším manažerem než manažer na stejné úrovni mající pod sebou lidí méně a potýkají se se strachem z autority.<sup>49</sup>

Často s větším týmem přichází zároveň více práce a úkolů, což pro manažera znamená více stráveného času při určování priorit, sestavování časového rozmezí na jednotlivé úkoly a pravděpodobnost, že práce nepostupuje podle plánu. Na manažera jako jednoho člověka společně s tím přichází i víc výzev a musí mít pod dozorem více problémů. Ve chvíli, kdy se pak u některého z projektů časový harmonogram zpozdí, naváží se na něj další problémy a je komplikované vrátit vše zpět o normy tak, aby tým podával kvalitní výsledky.

---

<sup>47</sup> ZHUO, J., 2020, str. 57.

<sup>48</sup> ZHUO, J., 2020, str. 191.

<sup>49</sup> ZHUO, J., 2020, str. 192.

V tomto případě se dostáváme i k tématu delegování práce, což může manažerovi v těchto případech značně práci ulehčit. I zde musí manažer dbát na správnou míru a na pravidelnou kontrolu. O manažerském stylu delegování práce budeme pojednáno níže.

## **1.2. Teorie týmové spolupráce**

Jak již bylo zmíněno výše, tým a jeho výsledky poukazují na schopnosti manažera. V rámci výběru nových členů do týmu musí mít manažer na mysli, že jeho volba ovlivní schopnost týmu spolupracovat. Pokud po skončení výběrové řízení manažer udělá finální rozhodnutí, musí počítat s nutností začlenění nového člověka do týmu.

### **1.2.1. Profilování nového zaměstnance a výběrová řízení**

Před dohodnutím spolupráce s HR oddělením by si měl každý manažer položit otázku, koho do týmu potřebuje přijmout. Jaký typ člověka by mu v plnění úkolů nejvíce pomohl a měl by dovednosti nutné k vykonávání dané pozice. Nejčastěji se setkáváme s požadavky na vzdělání a zkušenosti. Společnost naopak může nabídnout uchazečům různé benefity. Na druhou stranu je také třeba dopředu si ujasnit, jaké vlastnosti považujeme za nežádoucí.

S profilací jako takovou může dále pomoci specialista pro nábor anebo jiný pracovník z personálního oddělení, podávání nabídky by však mělo proběhnout za spolupráce s manažerem. Stejně tak za účasti manažera, by mělo probíhat i samotné výběrové řízení.

Dle standardů společnosti je nutné počítat s tím, že výběrové řízení může mít více kol. Důležitá je zároveň příprava na to, že i za předpokladu, že se nám uchazeč bude líbit v prvním kole výběru, nemusí se osvědčit v kole druhém. To je také důvod, proč se dvou nebo tří kolová výběrová řízení stávají čím dál oblíbenější zejména ve větších společnostech.

Před pohovorem je vhodné si důsledně nastudovat životopis tak, aby nebyly kladeny nevhodné otázky. Vedoucí by měl mít o uchazeči dostatek informací, aby si mohl rozhovor dopředu rozplánovat. Uchazeč tak bude působit jako člověk, o kterého má společnost zájem a jeho životopis přijímacího zaujal.

Výběrová řízení jsou tedy spoluprací manažera oddělení a HR specialisty. Tito dva by se měli spolu domluvit dopředu, jakým stylem a směrem budou chtít rozhovor vést a měli

by se snažit o co nejpříjemnější a nejuvolněnější atmosféru. To je důležité zejména pro samotného uchazeče, jelikož každý pracovní pohovor je velmi stresově zatěžující.<sup>50</sup>

Pohovory by měly probíhat formou osobního setkání. I když se může uchazeč dle zaslaného životopisu jevit jako ideální kandidát, nemusí tomu tak ve skutečnosti být. Osobní setkání a pohovor je příležitostí poznat se, a to pro obě strany.<sup>51</sup> Během tohoto pohovoru bude manažer usilovat o získání co možná nejvíce informací o daném člověku, především pak ty informace, hrající důležitou roli pro zvládnutí dané pracovní pozice. Neméně důležité jsou také informace vedlejší, jako jsou volno časové aktivity a podobně. Tyto informace mohou poukázat na osobnost jedince a také se díky těmto otázkám uchazeči lépe uvolní a rozmluví se.

K zohlednění je také místo, kde se bude pohovor odehrávat. Ideální je uzavřený a klidný prostor, kde během pohovoru nebudou další pracovníci procházet a vstupovat do rozhovoru.<sup>52</sup> Během pohovoru by nemělo docházet ani k jinému rušení, jako jsou vyzvánění telefonu anebo počítače oznamující příchod nového e-mailu a podobně. Čas vyhrazený na přijímací pohovor by neměl být narušován ani vnějšími vlivy a spolupracovníci by měli reflektovat jeho důležitost a v těchto případech s dotazy a žádostmi na manažera počkat po ukončení pohovoru.

I když se jednotliví kandidáti nejspíše budou lišit a otázky manažera mohou být u jednotlivých kandidátů přizpůsobeny podle potřeb, manažer by se měl držet také předpřipravených otázek a klást je všem kandidátům stejně. Jen tak lze porovnat odpovědi mezi jednotlivými účastníky.

První slovo má na pohovoru pracovník personálního oddělení, který ještě jednou představí zúčastněné a průběh pohovoru. Tento pracovník by měl pohovor také ukončit, avšak bez finálního rozhodnutí. Výběr kandidáta je třeba zvážit a rozhodnutí by se nemělo dělat v okamžiku pohovoru.<sup>53</sup>

### **1.2.2. Přijetí nového zaměstnance do týmu**

Pozornost pečlivému začlenění nového zaměstnance do týmu a seznámení s kolektivem by měly být prvními prioritami manažera. Hned první den by měl být

---

<sup>50</sup> ZHUO, J., 2020, str. 151.

<sup>51</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 66.

<sup>52</sup> BĚLOHLÁVEK, F., 2017, str. 32.

<sup>53</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 68.

zaměstnanec seznámen s týmem, s manažery společnosti a s kolegy z jiných oddělení, s nimiž bude každý den přicházet do styku v rámci spolupráce na jednotlivých projektech. Manažer by měl také přidělit zaměstnanci pomocníka schopného poskytnout pomoc se sžitím se s pracovním prostředím, uvede ho do pracovního procesu, vysvětlí fungování v rámci jednotlivých projektů a seznámí ho s aktuálním stavem jednotlivých úkolů.<sup>54</sup>

Nemělo by se stát, že nový zaměstnanec přijde na pracoviště a nebude pro něj připravené jeho pracovní prostředí. Vše by mělo být připraveno s dostatečným časovým předstihem, aby se nový zaměstnanec cítil vítaný a očekávaný a měl k započetí práce veškeré potřebné nástroje.<sup>55</sup> Vhodné je také nového kolegu pozvat na jednu z neformálních akcí v rámci týmu. Tak se bude cítit začleněný a s kolegy se seznámí i na osobní úrovni.

Nový člen týmu pravděpodobně bude ze začátku trochu bojovat s nalezením správného rytmu fungování týmu. Musíme brát ohled na fakt, že se zaměstnanec potřebuje seznámit se všemi systémy, se kterými bude pracovat a získat jistotu, že je jeho práce brána vážně a kolegové jsou připraveni nabídnout pomoc, bude-li potřebovat.

### 1.2.3. Snížení fluktuace

Stejně jako manažera ovlivňuje příchod nových členů do týmu, ovlivňuje ho i jejich případný odchod. Pokud se pravidelně věnuje naplňování nutných potřeb zaměstnanců, pravděpodobnost, že budou tým opouštět se snižuje, ale nemizí. Ve chvíli, kdy manažer začne vnímat vyšší fluktuaci v jeho týmu, první kladenou otázkou je proč lidé odcházejí a co je naopak v tomto konkrétním zaměstnání drží.<sup>56</sup>

Primární motivací pro zaměstnance přetrvávat na dané pozici mohou být prostředky nutné pro jeho existenci, tedy výdělek nebo jeho kolegové. Naopak důvodem pro odchod se může stát plat neodpovídající pracovnímu vytížení, vyšší nabídka výdělků od konkurenčního zaměstnavatele, stěhování se zaměstnance do jiného regionu anebo vyčerpání jedince ze stresového pracovního prostředí. Přesto, že zaměstnanci svůj odchod většinou odůvodňují právě lepším finančním ohodnocením u konkurence, nemusí to být pravým důvodem. Jedním z nejčastějších důvodů, obzvláště u kvalifikovaných zaměstnanců jsou vztahy na pracovišti a přečerpání kapacit jednotlivce a následná ztráta smyslu jeho práce.<sup>57</sup> Na rozdíl

---

<sup>54</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 78.

<sup>55</sup> *Průvodce podnikáním*, 2018 [online]. 5. díl: Jak nového kolegu uvést do firmy? [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-noveho-kolegu-uvest-do-firmy/>>.

<sup>56</sup> BEDNÁŘ, V., 2018, str. 14.

<sup>57</sup> BEDNÁŘ, V., 2018, str. 24.

od méně kvalifikovaných zaměstnanců, kteří se nechají zlákat personálními agenturami s vidinou lepšího výdělků, tito zaměstnanci spíše reagují na nabídku klidného pracovního prostředí, práci v méně početném kolektivu a pozitivní uplatnění.

Fluktuace zaměstnanců se nedá v žádné míře zcela limitovat. Samotné střídání a obnova pracovního prostředí může týmu v určitých případech i pomoci a oživit ho. Zároveň je ale třeba dbát na mez, kterou by měl manažer oddělení nastavit a sledovat, zda není překročena.

#### **1.2.4. Zavedení pravidelných procesů podporující chod týmu**

Udržovat systém a fungující pravidelné procesy v týmu je další z povinností manažera. Pravidelnou kontrolu nad odvedenou prací i nad rozpracovanými projekty a rozpoložením zaměstnanců může manažer získat například zavedením pravidelných schůzek nebo porad, na nichž se každý člen dostane ke slovu a má prostor k představení svého pokroku. Ostatní členové mají posléze možnost mu k úkolu dát současně i zpětnou vazbu.<sup>58</sup>

Ke kvalitnímu vedení porad je nutné řádně specifikovat cíl porady, časové vymezení a s dostatečným předstihem zaměstnance na poradu upozornit. Zaměstnanci by měli mít k dispozici nástin agendy, aby se mohli připravit a mohli se k daným bodům vyjádřit. Porada by měla být pro všechny zastoupené přínosem a také možností naučit se nebo dozvědět se něco nového. Tento přístup je efektivní při řešení jejich pracovních povinností anebo ke zvýšení produktivity.<sup>59</sup> Pokud účastníci porady nezískají pozitivní pocit ze společně stráveného času, pravděpodobně nastala chyba ve vedení, nebo řízení porady. Manažer by měl také před svoláním porady upřímně zhodnotit, pro které pracovníky bude tato schůzka přínosná a kteří nemusí být přítomni. Pokud bude manažer zvat na poradu i zaměstnance, jejichž přítomnost není vyžadována a na konkrétně řešených úkolech se nepodílí, ztrácí tím jejich čas a může se setkat i s negativními pocity ze stran zaměstnanců. Ti budou pravděpodobně poradu považovat za ztrátu času.<sup>60</sup>

Jednou z takových chyb může být neumožnění všem zúčastněným vyslovit svůj názor. Manažer by měl, jakožto vedoucí porady, zajistit dostatek času a příležitost pro

---

<sup>58</sup> *Firemní sociolog*, 2019 [online]. Význam porady pro nový tým [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/583-vyznam-porady-pro-novy-tym>.

<sup>59</sup> ZHUO, J., 2020, str. 129.

<sup>60</sup> ZHUO, J., 2020, str. 137.



vyjádření každého zúčastněného a za předpokladu, že konverzace začne některého účastníka utlačovat, vstoupit do debaty a nabídnout prostor i těm, kteří se ke slovu nedostali. Další chybou může být nesdílení objektivní zpětné vazby. Pokud bude schůzka začínat pravidelně se zpožděním, účastníci nabudou pocitu, že porady nemají vysokou důležitost.

Během pravidelných porad je vhodné také udělat prostor na určení priorit. Samotná prioritizace je velmi důležitou součástí práce každého zaměstnance a pokud mají zadané úkoly vysokou důležitost a jsou zároveň časově náročné, je třeba jim přidělit nejvyšší prioritu. Se zaměstnanci je nutné dále komunikovat priority ostatních úkolů a stanovit plán, jak splnit úkol prioritní a zároveň neopomíjet úkoly ostatní.<sup>61</sup> Pravidelné schůzky s týmem mohou sloužit zároveň jako „posilovač“ vztahů v kolektivu.

### **1.2.5. Důležitost správného odhadnutí osobnostního typu druhé strany**

Jak bylo již zmíněno výše (kapitola 1.1.3.3.) je žádoucí, aby byl manažer přítomný u vstupního pohovoru a vyhodnotil povahové rysy uchazeče, dle kterých následně uváží, zda se do jeho pracovního týmu konkrétní uchazeč hodí či nikoliv. Práce jedince a jeho chování je ovlivněno z největší míry právě jeho osobnostními vlastnostmi, temperamentem, potřebami a postoji. Všechny tyto prvky mají vliv i na výsledky jeho práce.<sup>62</sup>

Zatímco některé vlastnosti má člověk vrozené, jiné získává zkušenostmi a následně se rozvíjí. Právě tyto vlastnosti manažera zajímají a staví na nich rozvojový plán zaměstnance. Při správném odhadnutí osobnostního typu může manažer také předcházet přijetím uchazeče nehodícího se do kolektivu jeho oddělení.

Při správném detekování osobnostního typu zaměstnance manažer získá výhodu v podobě snazší volby komunikačního přístupu k podřízenému.<sup>63</sup> Pokud bude zvolený přístup efektivní, manažer získá u podřízeného potřebnou důvěru, což je důležité k budování loajality v týmu. Pokud podřízení nadřízenému důvěřují, dovolí si před ním být otevření a upřímní.

---

<sup>61</sup> *Firemní sociolog*, 2019 [online]. Význam porady pro nový tým [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/583-vyznam-porady-pro-novy-tym>>.

<sup>62</sup> BĚLOHLÁVEK, F., 2016, str. 10.

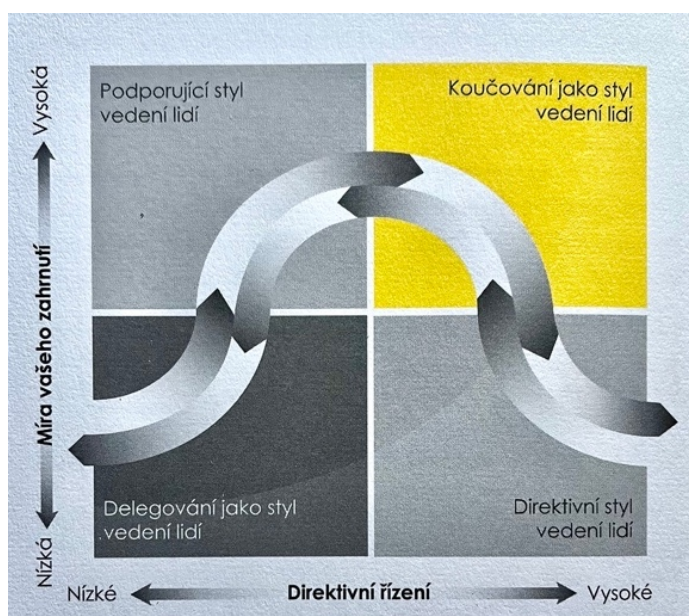
<sup>63</sup> *Smarter* [online]. Osobnostní typologie v manažerské a obchodní praxi [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.smarter.cz/osobnostni-typologie-v-manazerske-a-obchodni-praxi>>.

### 1.3. Manažerské styly situačního vedení

Nejčastěji využívanou teorií manažerských stylů je takzvaná teorie situačního vedení, jindy označovaná jako situační leadership.<sup>64</sup> Teorie je založena na čtyřech stupních chování manažera lišícími se mírou defektivity a podpory. Teorie situačního vedení klade vysoké nároky na manažera v rámci rozhodování, který styl je vhodné v dané situaci využít. Pokud manažer není dostatečně obeznámen se situací a s mírou důvěry schopnosti svého zaměstnance, může hrozit nevhodná volba manažerského stylu aplikovaná na podřízené.

Zvolení vhodného manažerského stylu probíhá na základě podrobného pozorování aktuální situace a úrovně morálky v týmu. Samotná volba manažerského stylu není nutně permanentní. Naopak, volba by měla být pravidelně aktualizována a přizpůsobena okolnostem.

Rozdíl mezi následujícími styly je primárně v přímočarosti řízení podřízených a podílu manažera na práci týmu.<sup>65</sup> Jak můžeme vidět na obrázku č. 1, manažerské styly na sebe navazují a mohou se také prolínat. Očekává se, že při správném pochopení a implementaci této teorie je manažer nucen styly vedení pravidelně střídat. Manažer by tedy měl být dostatečně zkušený na to, aby byl toho schopen.



Obrázek 1: Vymezení čtyř hlavních manažerských stylů a jejich vztahů<sup>66</sup>

<sup>64</sup> Dušan Jilek, 2019 [online]. Situační vedení. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<http://www.dusanjilek.cz/blog/situačni-vedení>>.

<sup>65</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 27.

<sup>66</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 28.

### 1.3.1. Direktivní styl

V direktivním stylu vedení se manažer primárně řídí svým názorem a pohledem na zpracování úkolů.<sup>67</sup> Chce být přítomen u rozhodování i u procesu jako takového a rád do něj zasahuje. Týmu manažer předává přesně vedené informace v rámci zadání společně s instrukcemi a představou, jak bude daný úkol vykonán. U tohoto stylu vedení nemohou zaměstnanci pracovat samostatně, protože manažer chce být neustále v rámci dění. Považuje za svůj zájem se na výsledku aktivně podílet a ovlivňovat výstupy.

Jedná se o postup běžný a hojně využívaný.<sup>68</sup> Tento styl může být efektivní a pro pracovní prostředí prospěšný, pokud je aplikován na určitý typ zaměstnance. Zároveň poskytuje jistou výhodu novým zaměstnancům, kteří instrukce přivítají a jejich práce se usnadní o jasně dané úkoly. Navíc je zde možná konzultace vize výsledku s manažerem. Díky tomuto návodu je integrace nového člena do kolektivu snazší a získání zkušenosti pohotovější.

Přesně zadaným popisem práce se minimalizují chyby a při správném nastavení časového harmonogramu je tým vedený direktivním stylem produktivní. Manažer získává možnost kontrolovat veškeré výstupy.

Nevýhodou je převýšení kapacit manažera, pokud se direktivní styl rozhodne používat dlouhodobě. Může dojít také ke zdržení vlastních úkolů. Přesto, že je tento přístup častý, v ideálním případě by měl být kombinován s jiným stylem, který dovolí manažerovi věnovat se i svým vlastním povinnostem.

Manažeři s tímto stylem vedení jasně vystupují nad své podřízené. Vzájemný vztah mezi členy týmu a manažerem není na osobní úrovni. Debaty se zaměstnanci jsou spíše jednostranné a u určitých osobnostních typů se tento přístup může setkat s odporem a ztrátou efektivity. Tento styl vedení je vhodné částečně kombinovat s jedním z následujících stylů.<sup>69</sup>

### 1.3.2. Koučovací styl

Koučovací styl vedení lidí je blízký direktivnímu, komunikace mezi manažerem a členy týmu je však osobnější. Manažer již svůj názor direktivně nerozkazuje bez připuštění jiných názorů, ale vysvětluje, jak by si splnění úkolu představoval, z jakého důvodu a ptá se

---

<sup>67</sup> PRUKNER, V., 2014, oddíl 4, e-kniha dostupná z: <<https://publi.cz/books/114/04.html>>.

<sup>68</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 27.

<sup>69</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 31.

i na názor druhé strany.<sup>70</sup> Pro manažera jednajícího koučovacím stylem je důležité, aby měli zaměstnanci o práci zájem, ptali se na doplňující otázky a byli následně motivováni úkol splnit. Tak budou mít členové týmu pocit, že se mohli podílet i na jeho zadávání. Od manažera je vyžadována podobná míra spolupráce a kontrola zaměstnanců, jako u stylu direktivního. Je zde však nechán prostor pro debatu. Pro svou charakteristiku ho můžeme nazývat také jako styl zúčastněný.

Jistá míra samostatnosti je při uplatnění tohoto stylu žádoucí, současně je zde však manažer v roli kontrolora a vede lidi jasně určeným směrem. Manažer toleruje jistou míru autonomie a postřehům svých zaměstnanců věnuje čas i pozornost. V případě potřeby jim přizpůsobí své instrukce. Dochází zde k budování pevných vazeb s kolegy a stává se důvěrnějším členem celého týmu.

Manažer buduje díky možné debatě a prostoru pro vyjádření a utváření společných plánů pro zpracování úkolů v zaměstnancích důvěru. Ta v ideálním případě plyne z konzistentnosti názorů a přístupu manažera.

Zkušený manažer volí koučovací styl pro zaměstnance po jejich zácvičce, během něhož obhájili své dovednosti v rámci zkušební doby. Tímto okamžikem získává zaměstnanec významnější kompetence a přichází s nimi i možnost stavět na vlastních rozhodnutích, i když stále pod kontrolou nadřízeného. Pro manažera je žádoucí, aby se s postupem času jedinec osamostatnil a byl schopný dále fungovat bez případného reportování svých úkolů.

Koučovací styl je na pracovištích běžně aplikován, ne však tak často a dominantně jako například direktivní manažerský styl. Jeho použití zvláště při začlenění nového člena je vítáno, většina manažerů k němu se však již po zapracování zaměstnance nevrací. Tento přístup by mohl pomoci také k motivování člena týmu necítícího se v práci dobře, ale schopného dělat své vlastní rozhodnutí.<sup>71</sup>

### **1.3.3. Podporující styl**

Podporující styl se liší od předchozím stylům v tom, že manažer stojí v debatě v podstatě na stejné úrovni jako zaměstnanec. Při zadání úkolu nebo jeho řešení zahrnuje manažer zaměstnance do všech detailů, zajímá se o průběh práce a zároveň předává další informace. Manažer utváří prostor pro názory a návrhy zaměstnance, na jejichž základě

---

<sup>70</sup> Tamtéž.

<sup>71</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 33.

následně upravuje svou strategii podle potřeb. Zaměstnanci jsou informováni také o špatně zvolené strategii a nahlíží do zákulisí celého procesu.<sup>72</sup>

Nutnou podmínkou je pro tento styl vybudování dobrého vztahu zaleženého na kompetentnosti zaměstnance a jeho chuti spolupracovat aktivně s manažerem. Jsou lidé, kteří si tento styl nedovedou představit jak z pozice manažera, tak z pozice podřízeného. Pokud se manažer rozhodne, že chce tento styl aplikovat, je vhodné vybrat správného zaměstnance, který se bude dobrovolně účastnit schůzek tohoto charakteru a budování dobré atmosféry v celém týmu.

Podporující styl není vhodný pro nově přijaté a nezaučené zaměstnance. Zároveň zaměstnanci, kteří jsou demotivovaní a nejeví o práci zájem nemusí dobře na tento styl reagovat. Pokud považují práci za zbytečnou a sebe za nepotřebné, nebudou se chtít aktivně účastnit a manažerovi vycházet vstříc.

Tento styl je vhodný pro pracovně zkušené a ambiciózní jedince, kteří jsou na své pozici delší dobu a s manažerem se lépe znají. Jsou schopni otevřeně s ním práci konzultovat a ochotně poskytnout svůj upřímný náhled na situaci. Díky tomu přístupu mohou být motivováni k vyššímu výkonu, protože získají pocit, že jsou vlastními pány i když zodpovědnost je stále sdílená s manažerem týmu.<sup>73</sup>

#### **1.3.4. Delegační styl**

Zde je nutné podotknout, že zadání práce neznamena její delegování. Zadání práce probíhá v rámci zadání úkolu manažera zaměstnanci, přičemž se jedná o úkol běžně spadající do zaměstnancovy agendy. Pokud manažer úkol deleguje, převádí svůj úkol na zaměstnance spolu se spojenými pravomocemi. Stále však zodpovědnost za úkol nese manažer.<sup>74</sup> Delegace sebou vždy přináší riziko.

Delegování úkolů dá manažerovi jistou volnost, přesto je však třeba mít dohled nad zaměstnancem, na kterého byl úkol převeden. Zároveň tento přístup motivuje tým, protože se cítí více autonomní a potřebný.<sup>75</sup> Nejčastěji jsou delegované rutinní úkoly a úkoly s nižší důležitostí.

Velmi důležité je dbát na správné uvedení cílů a vize, od nichž by se výsledek neměl příliš odklonit. Pokud manažer může konstatovat, že má v týmu dostatečně důvěryhodného

---

<sup>72</sup> Tamtéž.

<sup>73</sup> POHLUDKA, M., 2018, str. 34.

<sup>74</sup> ARMSTRONG, M., 2020, str. 82.

<sup>75</sup> ARMSTRONG, M., 2020, str. 83.

a schopného člena, aby na něj část práce delegoval, usnadní mu tento přístup operativu a uvolní kapacitu na důležitější úkoly a vedení kolektivu jako takového. Zaměstnanci mohou kromě motivace profitovat také z nových zkušeností a rozšíření obzorů společně se získáním nových kontaktů.

Manažer musí počítat i s poskytnutím všech potřebných zdrojů a prostředků k vykonání daného úkolu. Případné dotazy by neměl opomíjet. Pokud delegace pro manažera znamená úkol převést na jinou osobu a následně pouze zkontrolovat výsledky, termín „delegovat“ si vyložil špatně a může nést následky a další demotivaci členů týmu.

Ještě před zvolením tohoto stylu vedení lidí musí být manažer podrobně obeznámen s kompetencemi členů svého oddělení. Není vhodné, aby delegoval úkoly na členy, kteří nejsou dostatečně zaučení v procesech a chodu společnosti. Zároveň by měl přihlížet i k vlastnímu vytížení jednotlivců.

V případě, že v týmu není jednatel spolehlivý natolik, aby na něj delegoval část svých úkolů, měl by manažer opět zvážit potenciál členů týmu. V následujícím výběrovém řízení je pak vhodné takovou osobu začlenit. Správným přístupem a volbou kombinace koučovacího stylu s podporujícím je možné zaměstnance na delegování připravit.

## 1.4. Manažerské techniky

Manažerské techniky jsou dělitelné do pěti kategorií. Jedná se o komunikační, rozhodovací a organizační techniky, techniky vedení lidí a techniky osobní organizace.<sup>76</sup> U jednotlivých kategorií budou popsány nejčastěji využívané techniky. Díky těmto systematickým metodám dostává manažer možnost pracovat i s obtížnějšími jedinci. Může zlepšovat své komunikační dovednosti a učit se lépe rozumět svým podřízeným. Jeho jednání pak bude efektivnější, může předcházet konfliktům, podněcovat kreativní myšlení v týmu a zlepšit mezilidské vztahy na pracovišti.<sup>77</sup>

Samotné techniky se mohou dále vyvíjet a mohou mít přesah i do více kategorií. Zároveň i manažer se může dále vyvíjet a přicházet na další přístupy.

---

<sup>76</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 1.

<sup>77</sup> JAROŠOVÁ, E., 2001, 219.

### 1.4.1. Techniky osobní organizace

Techniky osobní organizace jsou techniky, které by měl manažer znát pro svůj vlastní rozvoj. Pomáhají mu s organizací času, priorit, s prací na duševní vyrovnanosti a zefektivňují jeho pracovní dobu na maximum.

Technika Analýzy hospodaření s časem vyžaduje tvorbu matice důležitosti. Jedná se o tabulku o čtyřech polích viz obrázek č. 2. Tabulka seřazuje povinnosti manažera podle jejich důležitosti a naléhavosti. Po sepsání povinnosti do příslušných kvadrantů je snazší rozhodovat, čemu je nutno se věnovat prioritně a kolik toho ještě v agendě zbývá. Většina manažerů se primárně soustředí na kvadrant I a opomíjí své povinnosti, z kvadrantu IV. Pokud je manažer natolik vytížen, že není schopen dokončovat veškeré úkoly, je vhodné delegovat úkoly ze čtvrtého kvadrantu schopnému členovi týmu.<sup>78</sup>

Obrázek 2: Matice analýzy hospodaření s časem<sup>79</sup>

DŮLEŽITĚ	<b>II</b> Prevence Rozvíjení vztahů Nové příležitosti Plánování	<b>I</b> Krizе Neodkladné problémy Terminované úkoly
	<b>IV</b> Rutinní záležitosti Některé telefony Zbytečné záležitosti Příjemné činnosti	<b>III</b> Vyrušení Některé návštěvy Některé porady a hlášení Oblíbené činnosti
NEDŮLEŽITĚ	NENALÉHAVÉ	NALÉHAVÉ

Obrázek 2: Matice analýzy hospodaření s časem<sup>79</sup>

Další technikou osobní organizace je plánování času. Manažera učí přistupovat k času systematicky, vážit si ho. Postup plánování času se skládá ze sedmi kroků. První krok je ujasnění si poslání a účel své pracovní pozice, tedy proč na této pozici je. Následuje ujasnění si dlouhodobých cílů pro vlastní tým. Je nutno specifikovat, do jakého časového horizontu by měl daný cíl být zároveň naplněn. Po stanovení cíle týmu by měl manažer být schopný stanovit i své cíle, jež budou v daném období přispívat ke splnění cíle týmu. Konkrétní cíle následně je nutno převést do dílčích úkolů a ty by měly být opět zasazené časového rozvrhu. Seznam těchto úkolů a s nimi spojených povinností a činností připravíme pro následující měsíc tak, abychom mohly v dalším kroku určit ke konkrétním úkolům jejich

<sup>78</sup> ŠLUEŘ, O., 2009, str. 5.

<sup>79</sup> ŠLUEŘ, O., 2009, str. 5.

prioritu. Po specifikaci cílů, úkolů a priorit je sestaven týdenní plán, skládající se z úkolů vedoucích k naplnění cíle.<sup>80</sup>

Podobná této technice jsou pravidla obrany svého času konkretizující 9 pravidel, které ho chrání před ztrácením času. Pokud tyto pravidla nejsou dodržena, manažer ztrácí až 40 % svého času neefektivními činnostmi.<sup>81</sup> Jedná se o konkrétní pravidla:

1. Zajistěte prioritizaci všech úkolů
2. Identifikujte a omezte vlastní rušivé elementy
3. Omezujte čas strávený neřízenými diskusemi
4. Všimněte si, co vás ruší, poznamenávejte si o vyrušení záznamy
5. Analyzujte záznamy vyrušení
6. Neakceptujte neohlášené návštěvy
7. Nastavte si se svým nadřízeným harmonogram dostupnosti
8. Nastavte si harmonogram i se svými podřízenými
9. Naučte se odmítnout některé požadavky

Pokud se manažer stane závislým na své práci, stává se workoholikem. Jeho závislost může ovlivnit jeho zdraví, vede k poruchám spánku, zvyšuje tlak a může vést až k infarktu. Zároveň tím ovlivňuje své okolí, jak v pracovní, tak v osobní rovině. Při uvědomění, že manažer trpí workoholismem, je vhodné dodržovat následující zásady. Mezi tyto zásady patří stanovení hranic vlastních kapacit, dále pravidelné děláním přestávek napříč pracovní dobou. Pomůže i samotné zjednodušení svého života, opuštění rutiny, stanovování reálných cílů a v případě potřeby naučit se žádat o pomoc. Pro workoholiky je těžké vybrat si dovolenou a nekoukat neustále na hodinky, přesně tomu by se měli vyvarovat. Vhodné je i plánovat si dopředu odpočinek, vyhradit si čas na sebe a na své koníčky a záliby. Pomoci může i zvážení, zda je nutno být u všech porad a meetingů, nebo zda se daná schůze obejde bez něj a jemu bude stačit zápis.<sup>82</sup>

Další pomocnou manažerskou technikou je technika zásady obnovy sil. Lidskou bytost můžeme vnímat jako entitu složenou ze čtyř dimenzí. Jedná se o dimenzi fyzickou (obsahuje péče o vlastní tělo), duchovní (obsahuje naše hodnoty), duševní (obsahuje touhu o zvláštním sebezdokonalování) a společenskou (obsahuje potřebu společnosti). Jednotlivé dimenze je vhodné adresovat přímo. Fyzické dimenzi pomůže vhodné cvičení a strava

---

<sup>80</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 24.

<sup>81</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 27.

<sup>82</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 37.



společně s kvalitním odpočinkem. Duchovní dimenze čerpá z vlastní víry a hodnot, posléze přírody. Dimenze duševní je nejvíce dobíjena čtením, malováním, vzděláváním nebo jinou kreativní činností. Společenská dimenze vyžaduje udržování dobrých vztahů, trávení času ve společnosti. Všechny tyto dimenze můžeme adresovat investováním času do sebe. V ideálním případě se doporučuje věnovat se všem dimenzím a žádnou neopomíjet.<sup>83</sup>

## 1.4.2. Komunikační techniky

První z komunikačních technik, jež je manažery hojně využívána je technika analýzy projevu. Zaměřuje se na manažera a jeho vystupování. Spočívá v dotazování na výkon manažera po jeho výstupu například na poradě. Manažer musí odpovědět na deset otázek odkazujících na jeho vystupování a přijetí jím podaných informací příjemci. Pokud je manažer schopný na otázky odpovídat pravdivě, může se poučit do příště ze svých chyb. Příkladem otázek, které tato technika zahrnuje je například: Tvářil se někdo otráveně nebo nesouhlasně?<sup>84</sup> Otázky tohoto typu nedonutí manažera jen zamyslet se nad svým výkonem ale zároveň si více všimnout svého okolí a vnímat jeho interaktivitu.

Známými a doporučovanými jsou asertivní techniky. Jejich cílem je omezit nežádoucí chování druhé strany, většinou se jedná o manipulativní jednání nebo agresí. Spadá sem osm typů asertivního chování. Podle dané situace je nutné zvolit správnou techniku. Technika pokažené gramofonové desky je vhodná pro komunikaci s člověkem, neuvědomujícím si, co říká a je zbytečně zbrklý. Zároveň se technika hodí pro komunikaci s druhou stranou, která nenaslouchá.<sup>85</sup> Postup této techniky spočívá v neustálém opakování svého požadavku nebo sdělení a ignorování manipulativních technik druhé strany.<sup>86</sup> Technika otevřených dveří je technikou vhodnější pro lidi věřící ve svůj názor a jež jsou schopni přijmout i názor druhé strany, aniž by je to rozhodilo. Manažer zde musí s poklidem přijmout kritiku, aniž by ho to zasáhlo, souhlasí se vším, co je pravda ale nesouhlasí se lží.<sup>87</sup> Technika sebe ověření je vhodná pro využití u již blíže znajících se stran, kde se obě strany nebudou bát mluvit o svých pocitech a dojmech z konkrétního problému. Technika volných informací ulehčuje manažerovi získat jasnou představu o tom, jaké zájmy druhá strana má,

---

<sup>83</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 47.

<sup>84</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 54.

<sup>85</sup> *Wikiknihy*, 2023 [online]. Asertivita/Technika pokažené gramofonové desky [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <[https://cs.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Technika\\_pokažené\\_gramodesky](https://cs.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Technika_pokažené_gramodesky)>.

<sup>86</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 56.

<sup>87</sup> *SSZDRA-KARVINA* [online]. Asertivní techniky [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.sszdra-karvina.cz/komunikace/asertech/at7.htm>>.

zlepšuje vztahy mezi oběma stranami. Manažer zde v rámci debaty přidává do konverzace i volné informace o sobě, které mohou rozproudit konverzaci i s plachým zaměstnancem.<sup>88</sup> Technika negativní asertivity spočívá v souhlasu s kritikou, ale manažer se neomlouvá a nestaví se do podřízené pozice. Díky tomu může touto technikou zklidnit druhou stranu, která v dané situaci může být rozladěná. Další asertivní technikou je negativní dotazování. Manažer se zaměřuje na podrobnosti daného problému a doptává se na veškeré detaily. Tato technika opět omezuje agresivitu druhé strany a zároveň nutí druhou stranu přemýšlet.<sup>89</sup> Předposlední asertivní technikou je selektivní ignorování, jež bylo zmíněno již v předchozí kapitole jako vhodná komunikační technika pro komunikaci s precitlivělými zaměstnanci. Manažer zde ignoruje pasáže proslovu druhé strany, a vnímá jen fakta a data. Poslední asertivní technikou je technika asertivního kompromisu. Manažer musí najít kompromis, který uspokojí obě strany a nebude ho nutit polevit ze všech svých požadavků.

K asertivnímu chování je řazeno i samotné odmítnutí žádosti. Než manažer ale žádost odmítne, měl by vzít v potaz, jaká je aktuální situace. Je nutno získat veškeré potřebné informace před zamítnutím. Také je nutno zvážit dopady zamítnutí ale i přijetí. Až pak by měl manažer reagovat zamítnutím a vyvarovat se zbrklému rozhodování.<sup>90</sup>

Každý dobrý manažer by měl umět pracovat s technikou efektivního odmítání. Tato technika umožňuje odmítnout žádost druhé strany tak, aby si žadatel odmítnutí nevzal osobně a neohrozilo to jeho pracovní nasazení. Při obdržení požadavku by si manažer měl klást otázky na rozumnost a důležitost požadavku a zároveň na následky jeho přijetí, nebo odmítnutí. Po posouzení požadavku manažer požádá o více informací, které mu mohou pomoci zodpovědět otázky z minulého kroku, zároveň to je příprava druhé strany na odmítnutí. Pokud požadavek zhodnotí jako v tu chvíli nesplnitelný, odmítnou by měl stručně a slušně, být upřímný a kontrolovat u toho svou řeč těla.<sup>91</sup>

Technika aktivního naslouchání opět rozvíjí manažerovy schopnosti. Aktivní naslouchání spočívá v eliminaci rušivých elementů a jejich selektivní ignorování. Právě manažerovo pochopení sdělení zaměstnance je základem dobré komunikace a manažer by se měl učit být schopný soustředit se, sledovat gesta a dávat najevo svůj zájem a umožnit prostor pro dokončení sdělení druhou stranou stejně tak jako posléze poskytnout zpětnou vazbu.

---

<sup>88</sup> CZU, 2012 [online]. Asertivní dovednosti [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: [https://moodle.czu.cz/scorms/kps/SCORM/SKR/UT/Sekce\\_2/resources/04\\_02\\_Asertivni\\_dovednosti.htm](https://moodle.czu.cz/scorms/kps/SCORM/SKR/UT/Sekce_2/resources/04_02_Asertivni_dovednosti.htm).

<sup>89</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 57.

<sup>90</sup> JIŘINCOVÁ, B., 2010, str. 84.

<sup>91</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 60.

Manažer by měl ovládat i techniku strukturované diskuse, díky níž bude schopný zajistit logickou návaznost konverzace a zvýšit pravděpodobnost pochopení sdělené informace. Strukturovaná diskuse se skládá ze tří částí – z fakt, argumentů a návrhu řešení. Touto technikou se efektivně dají řešit problémy, které před týmem stojí ale také díky ní manažer je schopný vést efektivněji porady.<sup>92</sup> Na tuto techniku se váže dále technika strukturovaného projevu, která opět pomáhá k snazšímu pochopení sdělení a udržení pozornosti. Podle této techniky by projev měl být zapamatovatelný, důvěryhodný, krátký a stručný s jasnými prioritami a s logickou strukturou.<sup>93</sup>

### 1.4.3. Techniky vedení lidí

Do technik vedení lidí patří například delegování práce. Dále sem spadají nástroje leadershipu, jinými slovy pozice lídra jako vedoucího skupiny lidí. Pokud chceme stát v pozici lídra, musíme být schopní lidi vést k tomu, aby soběstačně pracovali a chodili za vámi s otevřenou myslí a jistotou, že je podpoříte v řešení problémů a jejich rozvoji. Lídr by měl mít charisma, díky němuž budí v zaměstnancích přirozený respekt a důvěru v jeho rozhodnutí a názory. Lídr citově povzbuzuje svůj tým a dbá na jejich emocionální rozpoložení. Měl by být schopný se vcítit do jednotlivců a díky tomu jim být schopný být nápomocen anebo jen sdílet jejich momentální rozpoložení. Váží si jednotlivců, nejenom výkonu týmu a s každým členem se zná na osobní úrovni. Své zkušenosti sdílí, snaží se inovovat pracovní prostředí i přístupy a podporu zaměstnanců bere jako svou prioritu.<sup>94</sup>

Manažer by měl ovládat pravidla správně předané zpětné vazby. Spočívají v otevřenosti, respektu ku druhé straně a ve spoluodpovědnosti. Zároveň by zpětná vazba měla mít jasný cíl a být vždy přiměřená a odpovídající výkonu zaměstnance. Pokud tedy dává zpětnou vazbu, měla by být jasná, ohleduplná, nápomocná a měl by být předána pozitivním způsobem, aby nenutila postavit se druhou stranu do útočné pozice.<sup>95</sup>

Konflikty a jejich řešení patří do téměř každodenní pracovní náplně manažera a zvolení správného přístupu k jednotlivým problémům je velmi důležité. Rozlišujeme pět způsobů řešení problémů na základě míry asertivity a spolupráci druhé strany. Ustupující řešení konfliktu se skládá z jednotlivce, který upozaďuje své potřeby před potřeby jiných.

---

<sup>92</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 94.

<sup>93</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 97.

<sup>94</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 152.

<sup>95</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 158

Tato metoda se nehodí pro řešení závažných problémů a dlouhodobě není udržitelná jako v rámci komunikační strategie manažera. Spolupracující řešení konfliktu je založeno na dvou stranách vyměňujících si argumenty. U tohoto řešení potřebujeme, aby obě strany byly schopné dát prostor proti názoru a následně rozebrat možnosti východiska. Toto řešení je vhodné u problémů vzniklých z nedorozumění nebo nepochopení, ale nepomůže při střetu rozdílných hodnot stran. Vyhýbavé řešení se vyznačuje únikem od problému ale i jeho potlačením. Vyhýbání není vhodné při řešení důležitých problémů, které ovlivňují celý tým, může ale pomoci při řešení problémů, u nichž by konfrontace nevedla z konfliktu ven. Dominující řešení je často prosazováno v situacích, kdy manažer nemá kapacitu na to, aby řešil problém jinak a potřebuje prosadit svůj názor. Jedná se o rychlé řešení, má ale za následek narušení vztahů v týmu. Posledním řešením je kompromisní řešení vyžadující, aby se obě strany vzdaly něčeho, na čem trvají, aby se shodly na kompromisu. Ten jim dovolí pokračovat dále v práci. Díky možnosti do jisté míry demokratické volby se účastníci necítí, že prohráli.<sup>96</sup>

Stejně jako s konflikty se manažer musí pravidelně potýkat i s představováním změn a jejich implementací. Základem dobrého přijetí změny je dostatečná informovanost o podrobnostech změny, a to s dostatečným časovým předstihem, před samotnou implementací. Dále otevřená komunikace bez zatajování a podpora zaměstnanců v podobě přiznání, že si manažer uvědomuje, že změna pro ně znamená komplikaci a těžkosti ale zároveň je tu právě pro to, aby pomohl změnu dobře zavést do týmu bez větších komplikací. Při zavedení manažer musí ale postupovat důsledně a požadovat dodržování. Změny prochází čtyřmi fázemi, kterých by si manažer měl být vědom a měl podle toho přizpůsobit svou komunikační strategii. Prvním stádiem je tiché odmítání, které přechází do otevřeného odporu ve fázi dvě. Postupně ale tým přechází do fáze zkoumání, tedy do třetí váze a v závěrečné čtvrté fázi se se změnou ztotožní.<sup>97</sup>

#### **1.4.4. Rozhodovací techniky**

Protože pracovní náplň manažera tvoří z velké části řešení problémů, musí být schopný jim věnovat svou pozornost a rozhodnout se, jak daný problém vyřešit.<sup>98</sup> Základní rozhodovací technikou je analýza nákladů a přínosů. Při porovnání nutně vynaložených

---

<sup>96</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 164

<sup>97</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 178

<sup>98</sup> MOHELSKÁ, H., 2012, str. 33

prostředků na řešení a výsledného produktu získá manažer jasnou představu o tom, zda mu dané řešení přinese více než vezme a je během relativně krátkého o časového úseku rozhodnout, pokud má dostatek informací k provedení dané analýzy. Samotná analýza se skládá ze tří kroků. V prvním je třeba získat co nejvíce informací o nákladech a časové obtížnosti řešení, náročnost vyčíslit. V druhém kroku rozebereme očekávaný výsledek. V třetím kroku musíme nezaujatě porovnat obě strany a odpovědět na otázku, zda dané řešení stojí za vynaložené náklady.<sup>99</sup>

Usnadnit analýzu nákladů a přínosů nám může pomoci další rozhodovací technika – brainstorming. Jedná se o techniku, jež vytvořil Alex Osborne a jejím cílem je generovat co nejvíce myšlenek obklopující danou problematiku. Sepíšeme co nejvíce nápadů, které nás napadnou, ideální je tuto techniku praktikovat ve skupině lidí. V první fázi vymýšlení nápadů by příspěvky neměly být kritizovány ani jinak hodnoceny a účastníci by si měli být rovni. V dalším kroku se skupina shodne na směru, jímž by chtěli dále rozhodnutí rozvíjet podle vlastních nápadů.<sup>100</sup>

Podobnou technikou je myšlenková mapa graficky znázorňující volné asociace k danému tématu. Opět i zde je vhodné pracovat ve skupině ale i jednotlivec může z této techniky těžit. Při myšlenkové mapě se snažíme identifikovat veškeré spojitosti, následně zakreslujeme vztahy k problému. Je to technika inspirativní hodící se do kreativního prostředí a zároveň přehledná umožňující lépe si jednotlivé prvky zapamatovat.<sup>101</sup>

Rozhodování pomůže i určení kroků řešení problému. Tato technika pomáhá zlepšit schopnost vyhledávat, pojmenovávat i řešit problémy díky šesti na sebe navazujícím krokům. První krok je definování samotného problému. Základem je co nejpřesněji definovat, co je nutno vyřešit a zúžit tak definici problému. Druhý krok je analýza problému, kde je cílem odhalit příčiny jeho vzniku. Třetí krok spočívá v produkci variant možných přístupů k vyřešení problému. Alternativy by měly být sepsány a vzájemně posouzeny. Zde přichází krok čtvrtý. Varianty jsou hodnoceny a dochází k výběru té nejvhodnější a nejlépe aplikovatelné. Pátý krok je následná implementace daného rozhodnutí, vyžadující obeznámení všech zainteresovaných s detaily řešení a dalším postupem. Závěrečným šestým krokem je sledování a následné vyhodnocování implementace rozhodnutí.<sup>102</sup>

---

<sup>99</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 199

<sup>100</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 204

<sup>101</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 226

<sup>102</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 217

### 1.4.5. Organizační techniky

Hojně využívanou technikou pro stanovení cílů je technika SMART. Jedná se o akronym. Jednotlivá písmena poukazují na to, jaký by měl cíl být. Písmena tvořící název techniky představují slova: Specific (specifický), Measurable (měřitelný), Agreed (odsouhlasený), Realistic (reálný), Trackable (trasovatelný). Před zadáním nového cíle by měl manažer dbát na to, aby šlo o cíl plnící všechny výše zmíněné podmínky. Měl by být jasně definovaný a jeho výsledky by měly být měřitelné a hodnotitelné. Měl by být schválen a akceptován týmem a měl by být realisticky navržený vzhledem ke kapacitám a možnostem kolektivu. Jeho samotné plnění by mělo být trasovatelné a mělo by být možné ho sledovat.<sup>103</sup>

Tak, jako do povinností manažera patří tvorba cílů, patří sem i vedení porad. Samotné řízení porad spadá také pod organizačních technik a to, jakým způsobem je vykonáno rozhoduje o tom, jestli bude porada efektivní, nebo ne. I zde je několik kroků, které by měly být vždy dodržovány. Porada by měla začít včas a všichni účastníci by měli být předem informováni o programu porady. Na poradě by měl být přítomný zapisovatel, který je předem určený a má na starost zápis z porady. Během porady by měla být dodržována struktura diskuse a přijímána rozhodnutí. V rámci porady by měl manažer zvládat předcházet konfliktům ohrožující její průběh a vyžadovat aktivní přístup k debatě od všech zúčastněných. Stejně jako včasný začátek, porada by měla mít i včasný konec.<sup>104</sup>

Můžeme se setkat i s technikou preventivní krizové porady mající za úkol předcházet krizovým situacím, nebo se na ně připravit. Během této schůze členové konkrétně identifikují hrozbu, její dopady, příčiny a snaží se najít společné a akceptovatelné řešení. Pokud je krize nevyhnutelná, měly by být jasně stanovené krizová opatření.<sup>105</sup>

Oblíbenou organizační technikou je tzv. model „7 S“. Tento model shrnuje sedm nejdůležitějších stránek manažerské práce. Model 7 S se využívá jak manažery, tak jejich nadřízenými v rámci hodnocení jejich výkonu. Jednotlivá S symbolizují strategii, strukturu, systémy, sdílené hodnoty, styl, spolupráci a schopnosti.<sup>106</sup> Tato metoda poukazuje na fakt, že společné působení všech částí dosáhne manažer nejlepších výsledků své práce.

---

<sup>103</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 305

<sup>104</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 295

<sup>105</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 278

<sup>106</sup> ŠULEŘ, O., 2009, str. 271

## **2. Praktická část**

### **2.1. Výzkumné téma**

Tato diplomová práce se zabývá vlivem a chováním osobností působících na manažerských pozicích na tým a jednotlivce, který vedou a zúčastněné jednotlivce. V předkládané práci je v rámci praktické části analyzováno právě samotné chování lidí na vedoucích pozicích a následně je zařazeno do určitého chování konkrétního manažerského stylu. Na tomto základě je posouzeno, zda se potvrzují hypotézy, jež byly na začátku této práce vymezeny.

Cílem praktické části je ověřit konkrétní hypotézy a zkoumat, zda se odpovědi respondentů shodují s jejich povědomím o manažerských stylech. Sestavený dotazník je zaměřen na konkrétní scénáře a odpovědi jsou rozřazeny podle chování dle definovaných manažerských technik a stylů.

Respondenty dotazníku jsou členové týmu momentálně pracující v současné době pod manažerským vedením i lidé, kteří již v minulosti měli alespoň minimální zkušenost na pozici podřízeného.

### **2.2. Formulace hypotéz**

Dotazník je zaměřen na tři hlavní hypotézy, jež byly stanoveny na základě výzkumu v oblasti manažerského chování. Předkládané otázky testují, zda jsou respondenti vnímaví k chování svých nadřízených a zda jsou schopni s určitostí identifikovat, do jakého stylu se jejich manažer profiluje.

Hypotéza č.1: Více jak polovina respondentů přichází nejčastěji do styku s direktivním a podporujícím manažerským stylem.

Hypotéza č.2: Více jak polovina respondentů vnímá a umí identifikovat chování svého manažera.

Hypotéza č.3: Více jak polovina respondentů považuje za důležité, aby se manažeři dále vzdělávali v manažerských technikách.

## 2.3. Metodika výzkumu

Pro ověření hypotéz byl zvolen kvantitativní výzkum využívající náhodného výběru respondentů a sbírá data na základě strukturovaného dotazníku. Tento typ výzkumu byl vybrán na základě možnosti zahrnout větší vzorek respondentů do výsledných dat. Samotný sběr dat je přímočarý a jeho výsledky jsou objektivní a nezávislé na samotném názoru tvůrce průzkumu a vstupu člověka vytvářejícího výzkum. Zároveň je zde využito značení v přesných datech, které umožňuje snadnější vyhodnocení výsledků a potvrzení, či vyvrácení stanovených hypotéz této práce.<sup>107</sup>

Pro dotazník byla nastavena hranice 100 respondentů z důvodu snazšího přepočtu procentuálního vyjádření výsledků. Zároveň také jednotlivá procenta odpovídají počtu respondentů.

Jako médium pro získávání informací bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl vytvořen na webovém serveru Survio. Díky této volbě bylo možné získat velké množství odpovědí od různých respondentů v omezené době a zároveň zde byla i dodržena naprostá anonymita pro jednotlivé respondenty tak, aby mohli odpovídat bez potřeby vlastní cenzury. Tento webový server se přímo zabývá vytvářením dotazníků a je schopný shromáždit a graficky vyznačit výsledky daných výzkumů. Konkrétní grafické zobrazení je možné zvolit podle potřeby a podle nutnosti správného a srozumitelného prezentování výsledků.

### 2.3.1. Dotazníkové šetření

Dotazník se skládá ze 14 otázek rozdělených do čtyř kategorií. Otázka č. 1-2 jsou otázky tzv. rozřazovací. Tyto otázky rozdělují respondenty do jednotlivých zástupných skupin, podle kterých je možné se u jednotlivých odpovědí orientovat a zařazovat odpovědi respondenta do konkrétních sfér. Otázky č. 3-12 jsou otázky vázající se ke konkrétním manažerským stylům a popisující situace nebo postupy manažera, jejichž výskyt je stěžejní právě pro určení, který manažerský styl je v zaměstnání nejčastěji využíván. Otázka č. 13 je otázka zaměřená na pozorování zkušenosti podřízených s principy manažerských stylů – zda jsou sami schopni zařadit svého manažera do správného stylu podle jejich odpovědí v předchozích otázkách. Poslední otázka je zaměřená na názor respondentů na rozvojové vzdělání manažerů v oboru manažerského chování a technik.

---

<sup>107</sup> HENDL, J., 2005, str. 49



Dotazník byl spuštěn na serveru Survio po dobu jednoho týdne, během něhož se podařilo naplnit limit 100 respondentů. Posléze byl dotazník uzavřen. Průběh výsledků byl možný sledovat v rámci celého týdne. Po ukončení dostupnosti dotazníku byla data shromážděna v grafické i textové podobě k další analýze.

Na první hypotézu jsou zaměřeny otázky č. 3-12, které se ptají na konkrétní případy a na chování manažerů ke svým podřízeným. Podle odpovědí bude posouzeno, jaký manažerský styl se objevuje nejčastěji a jestli jsou zastoupeny mezi respondenty zkušenosti se všemi manažerskými styly.

Ke zhodnocení druhé hypotézy je nutno porovnat odpovědi z otázek č. 3-12 společně s odpověďmi z otázky č. 13. Tato analýza ověří, zda respondenti manažerské chování vnímají a zda jsou schopni ho správně zařadit do manažerského stylu, kam podle chování spadá.

Pro třetí hypotézu byla vyhrazena zvláštní otázka, mířena na tuto odpověď a uzavírá dotazník.

### **2.3.2. Stavba dotazníku**

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, první a druhá otázka rozřazují vzorek respondentů do příslušných skupin. Otázka č. 1 (*Máte nad sebou ve svém zaměstnání manažera?*) přitom dále poukazuje na to, jak velká část vzorku respondentů momentálně pracuje pod manažerským vedením, a jaká část momentálně pracuje buďto sama, nebo je sama v době vyplňování dotazníku na vedoucí pozici. Otázka č. 2 (*V jak velkém týmu pracujete?*) Následně tento vzorek třídí do tří skupin podle velikosti týmů. Otázka tohoto typu je podstatná pro posouzení následujících odpovědí, jelikož různé manažerské techniky a styly jsou vhodnější pro dané kategorie a je třeba to zohlednit při vyhodnocování výsledků.

Otázka č. 3 (*Zajímá vašeho nadřízeného váš názor a nechá si ho vysvětlit?*) je provázaná s direktivním a podporujícím manažerským stylem, pro které je specifická pravidelná účast manažera na debatách v rámci zadání. Rozdíl mezi těmito dvěma styly v případě názorových výměn je takový, že manažeři s direktivním přístupem názor přijmou, pokud jim je nabídnut, nežádají o něj z vlastní iniciativy. Na rozdíl od toho manažer s podporujícím stylem vedení ke sdělování názorů sám vybízí a podporuje jejich výměnu. V těchto situacích se ale setkáváme i s mísením těchto manažerských stylů, což může být ovlivněno například důležitostí úkolu – čím důležitější úkol, tím direktivnější manažerské vedení může být, protože manažer cítí zodpovědnost za výsledky.

Otázka č. 4 (*Zajímají vašeho nadřízeného detaily vaší práce a angažuje se v rámci úkolů?*) je opět otázkou mířenou na styl direktivní a podporující. U obou z těchto stylů se setkáme se zájmem o detaily ze strany manažera. V charakteristice obou stylů nalezneme cit pro detail a zájem o informovanost o provedení práce druhou stranou.

Otázka č. 5 (*Předává vám váš nadřízený úkoly, které by měl plnit a měl by za ně být zodpovědný on sám?*) se zaměřuje přímo na delegativní manažerský styl. Pro tento styl je předávání vlastních agend jedním z nejdůležitějších vymezení oproti ostatním manažerským stylům. Při negativní odpovědi na tuto otázku se zároveň blížíme ke stylu direktivnímu, který převádění vlastních zodpovědností na podřízené nefiguruje.

Otázka č. 6 (*Vyžaduje váš nadřízený samostatnost a chce abyste výsledky doručili bez konzultací?*) cílí opět na dva manažerské styly. Při kladné odpovědi na tuto otázku můžeme konstatovat, že manažeři v rámci podpory samostatnosti a šetření času upřednostňují delegativní manažerský styl a počítají s odvedením práce po korektním zadání. Přesto, že povoluje následné konzultace, vítá také samostatnost a doručení výsledků bez dalších porad na dané téma. Pokud by převládala negativní odpověď s výsledkem, že manažeři spíše chtějí vědět o všech změnách na daném úkolu, tato otázka by poukazovala na častější výskyt direktivního manažerského stylu.

Otázka č. 7 (*Plánuje váš nadřízený společně s vámi rozvojový plán?*) přímo navazuje na koučovací manažerský styl. Pro tento styl je specifická podpora a účast na rozvoji a růstu zaměstnanců.

Otázka č. 8 (*Pokud potřebujete poradit, můžete se na svého manažera bez obav obrátit?*) se vymezuje proti tradičnímu direktivnímu manažerskému stylu, kde se setkáváme s přístupem, který nepřipouští možnost nepochopení zadání a pokud se zaměstnanec potřebuje dále ptát a dotazovat, může to manažer považovat za selhání přebrání úkolu ze strany zaměstnance. Otázka naopak podporuje styl koučovací, při němž manažeři sami vyhledávají možnosti, jak své podřízené podporovat a pomáhat jim.

Otázka č. 9 (*Požaduje po vás manažer pravidelné vyhodnocování své práce a výsledků?*) se pojí k delegativnímu manažerskému stylu, kde manažer vyžaduje dostatečné odprezentování vykonané práce, u které nebyl přítomen. Zároveň se jedná i o znak koučovacího stylu, jež v rámci pravidelného vyhodnocování výkonů zaměstnance může kontrolovat jeho rozvoj a postupy.

Otázka č. 10 (*Předává vám váš nadřízený úkoly, ke kterým vám zároveň přiděluje i zvláštní pravomoci nad rámec vašeho běžného pověření?*) je zaměřena na rozdíl mezi stylem direktivním a delegativním. Zatímco se u delegativního stylu může vyskytnout i samotné

rozšíření pravomocí a pověření zaměstnance úkolem, který je nad rámec jeho běžné pracovní náplně, v případě direktivního vedení si manažer hlídá, aby jednotlivci měli konkrétní zadání podle svého zaměření. Úkoly se zvláštními pravomocemi si nechává pro sebe, aby za ně mohl plnohodnotně zodpovídat.

Otázka č. 11 (*Máte pocit, že se váš manažer snaží budovat vaše sebevědomí ve vaší práci?*) je zakomponována pro definování míry účasti manažerů na rozvoji a budování osobnostního profilu u jednotlivců. Oba tyto prvky jsou specifické pro koučovací styl.

Poslední otázkou z otázek zaměřených na zkoumání četnosti zastoupení jednotlivých stylů je otázka č. 12 (*Nechává na vás manažer rozhodování?*), jež zkoumá důvěru manažerů v jejich tým. Umožnění jistého autonomního chodu týmu se naprosto vymyká z direktivního manažerského stylu, ale dobře reflektuje delegativní styl, jehož cílem je zároveň i zautomatizovat úkoly, jež jsou pravidelně zadávány se stejným nebo podobným zadáním.

Otázka č. 13 (*Kdybyste styl svého manažera měli popsat maximálně dvěma z následujících slov, které by to byly?*) má za úkol porovnat výsledky z předchozích otázek s názorem respondentů, s jakým stylem se v pracovním prostředí nejčastěji setkávají. Samotné rozdělování manažerských stylů do čtyř skupin tak, jak je o nich pojednáno v této práci není na většině pracovištích příliš rozšířeno. Z toho důvodu je zajímavé pozorovat, zda jsou zaměstnanci schopni správně zařadit svého manažera.

Poslední otázka č. 14 (*Myslíte si, že by se manažeři měli vzdělávat v manažerských technikách?*) reflektuje konkrétní názor respondentů na další vzdělávání manažerů. Vyhodnocuje, zda je třeba anebo zda považují úroveň manažerského vzdělání, v takové podobě, v jaké se s ním setkali, za dostatečné.

## 2.4. Výsledky

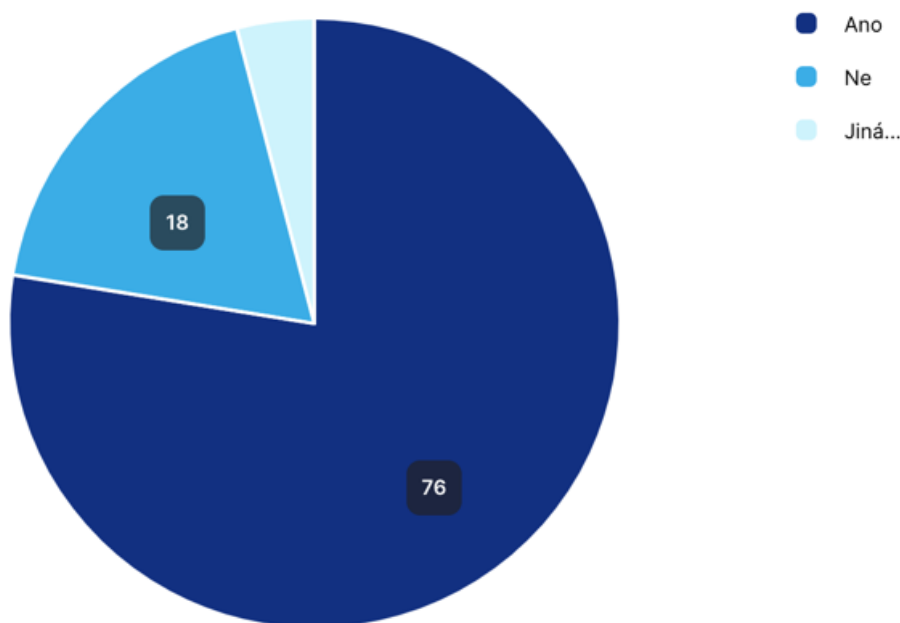
Výsledky výzkumu byly posuzovány na základě výstupu z webového serveru Survio. Zde je možné jak grafické znázornění jednotlivých otázek, tak i zobrazení všech respondentů a jejich odpovědí pro případné další analyzování výsledků.

Konkrétní výsledky výzkumu jsou řešeny v rámci tří hypotéz stanovených v úvodu praktické části. Před samotným zhodnocením, zda hypotézy byly pravdivé, je nutno vyhodnotit jednotlivé výsledky otázek a zastoupení jednotlivých stylů.

Konkrétní zastoupení odpovědí v otázkách je v příkládané práci graficky zobrazeno především na koláčových grafech. Ve výjimečných případech, kdy je pro pochopení

výsledků vhodné zvolit jiné grafické zobrazení, je v práci použit graf sloupcový. Toto zobrazení v dostatečné míře zobrazuje zastoupenost respondentů k jednotlivým skupinám.

## 1. Máte nad sebou ve svém zaměstnání manažera?

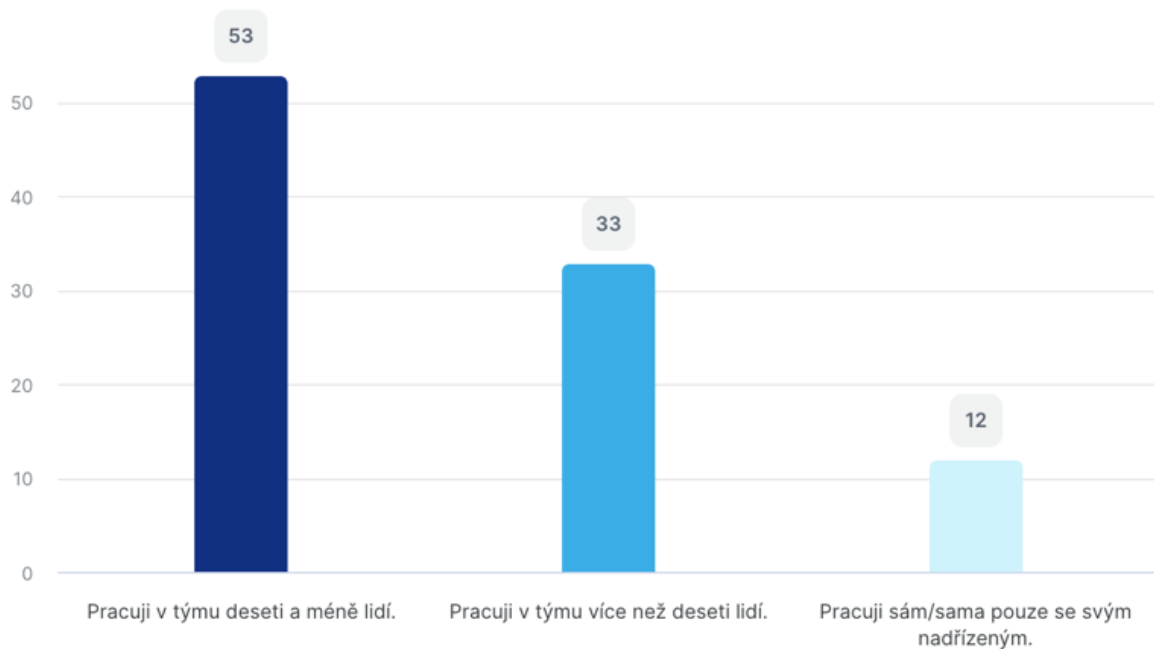


Graf 1: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 1<sup>108</sup>

První otázka jasně poukázala na silnou převahu respondentů momentálně se pohybujících na pozici podřízeného. Konkrétně zde vidíme 76% zastoupení respondentů s manažerem na vedoucí pozici. Dalších 18 % respondentů momentálně nemají nad sebou nadřízeného a zbývajících 4 % respondentů uvedlo, že mají nad sebou pouze majitele firmy anebo že jsou sami generálním ředitelem. Výsledky této otázky poukazují na to, že téměř všichni zúčastnění mají zkušenost s chováním na pracovišti v kolektivu vedeném manažerem, a tedy jejich odpovědi v dalších otázkách budou v rámci průzkumu relevantní.

<sup>108</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

## 2. V jak velkém týmu pracujete?

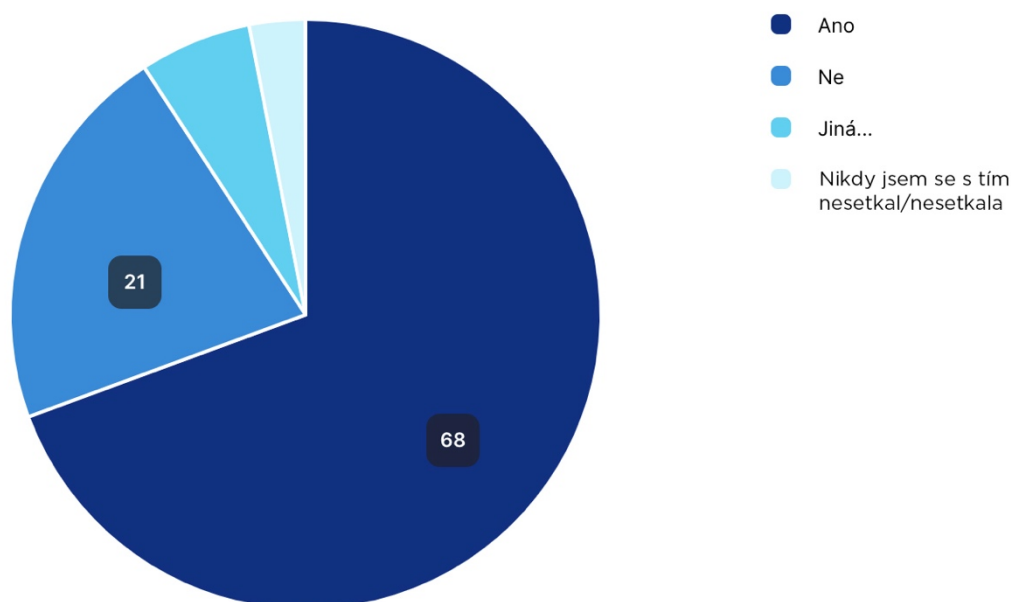


Graf 2: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 2<sup>109</sup>

Výsledky druhé otázky poukázaly na větší polovinu respondentů pracujících v týmu do deseti lidí. Právě tito respondenti se s největší pravděpodobností největší setkali s jednotlivými manažerskými technikami a jsou schopni je identifikovat, protože s manažerem přicházeli pravidelně do osobního kontaktu, což není vždy samozřejmostí u týmů větších než deset lidí.

<sup>109</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

### 3. Zajímá vašeho nadřízeného váš názor a nechá si ho vysvětlit?

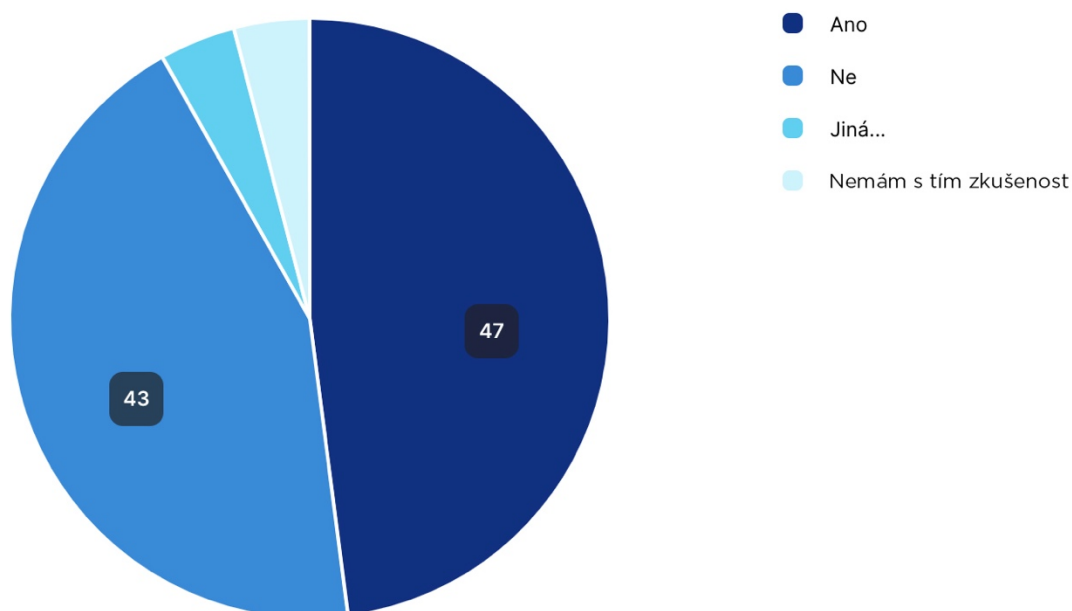


Graf 3: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 3<sup>110</sup>

Třetí otázkou se výzkum dostává ke konkrétním manažerským technikám. V této otázce 68 % respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený se zajímá o jejich názor a nechá si ho vysvětlit. Přesto, že se tento prvek může vyskytovat i u koučovacího stylu, jedná se o primární znak stylu podporujícího a direktivního. 21 % respondentů odpovědělo, že jejich manažeři je v tomto případě nevyslyší. Mezi dalšími respondenty bylo zmíněno i to, že záleží na momentálním rozpoložení manažera a také o jakou problematiku se jedná. Také se zde objevil názor, že sice manažera řešená problematika názor zajímá ale odmítá nechat si samotný názor vysvětlit. Tyto přístupy jsou považovány za nefunkční komunikační strategie ze strany manažera, vedou k ztrátě důvěry ze strany zaměstnanců a odosobnění od jeho týmu.

<sup>110</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

#### 4. Zajímají vašeho nadřízeného detaily vaší práce a angažuje se v rámci vašich úkolů?

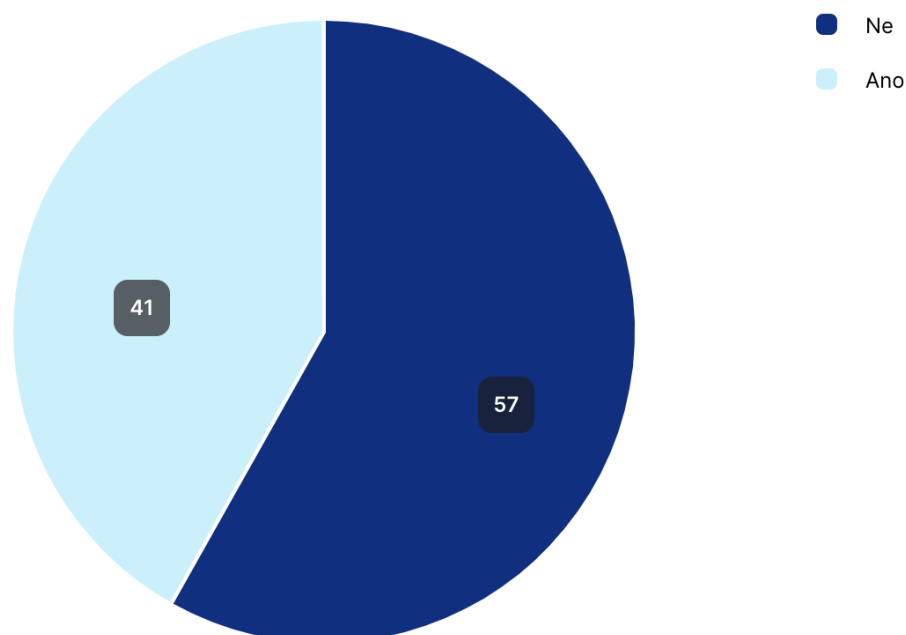


Graf 4: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 4<sup>111</sup>

Otázka č. 4 se zaměřuje na zájem manažera o detaily práce jeho podřízených. 47 % respondentů, kteří odpověděli, že jejich nadřízené zajímají detaily jejich práce a zároveň se angažují v rámci jejich zadání má dle odpovědi zkušenost se stylem podporujícím se setkávají buďto s direktivním, nebo podporujícím manažerským stylem. Respondenti, kteří odpověděli v dotazníku se buďto potýkají s manažery příslušícími do delegativního stylu anebo se setkávají s manažery, kteří neprojevují dostatečný zájem o jejich podřízené. I zde může tato nedostatečná komunikace mít za následek nejen chybovost ale zároveň i narušení morálky v rámci týmu a zhoršení pracovních vztahů.

<sup>111</sup> Zdroj: <https://my.survio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

## 5. Předává vám váš nadřízený úkoly, které by však měl plnit a být za ně zodpovědný on sám?



Graf 5: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 5<sup>112</sup>

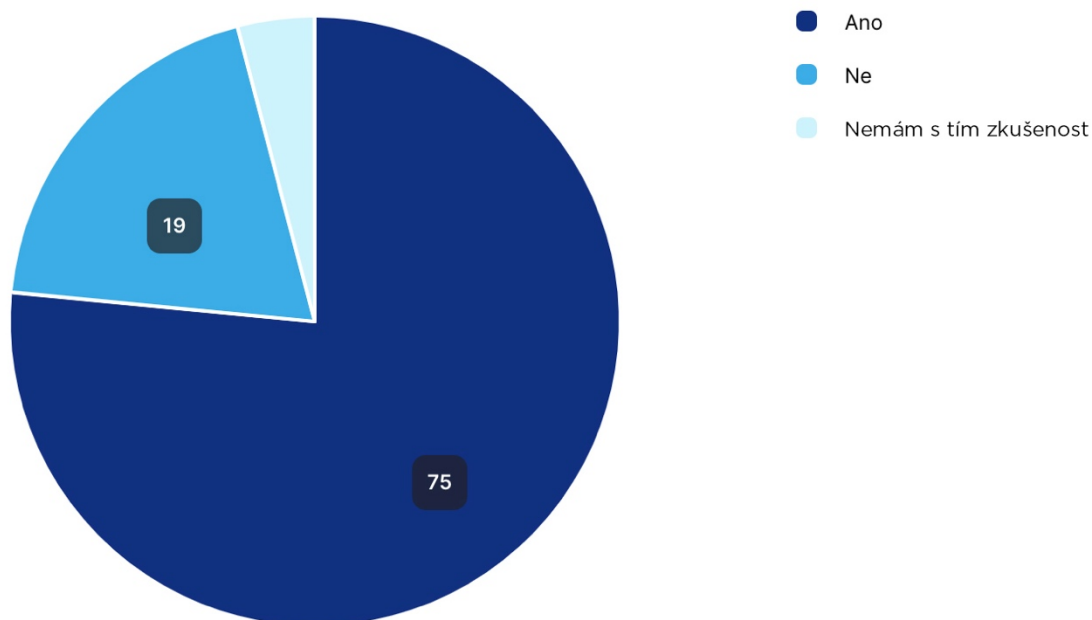
Tato otázka je přímo mířena na delegační manažerský styl, pro který je delegování úkolů specifické. Podle grafu č. 5 je zřejmé, že více jak polovina respondentů se s tímto jevem neseťkává a pravděpodobně jejich manažeři spadají do stylu direktivního. S delegováním úkolů se setkává 41 % respondentů. Jedná se o očekávaný výsledek, protože do dotazníku měli přístup respondenti z různých stupňů zařazení.

Dle poznatků z teoretické části této práce má delegování úkolů své místo ve společenské hierarchii, ale je nutno zmínit, že jisté pozice si nemohou dovolit své úkoly delegovat dále. Jiným to může komplikovat jejich osobnostní typ. Může pro ně být těžké spoléhat se na jiné a bojí se předat úkol, pod kterým budou podepsaní někomu dalšímu. Pokud to udělají, snadno se mohou zklamat. Věří totiž, že sami svůj úkol odvedou nejlépe, proto se v budoucnu již k delegaci vracet nechtějí.

<sup>112</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>



## 6. Vyžaduje po vás váš nadřízený samostatnost a chce abyste výsledky doručili bez konzultací?

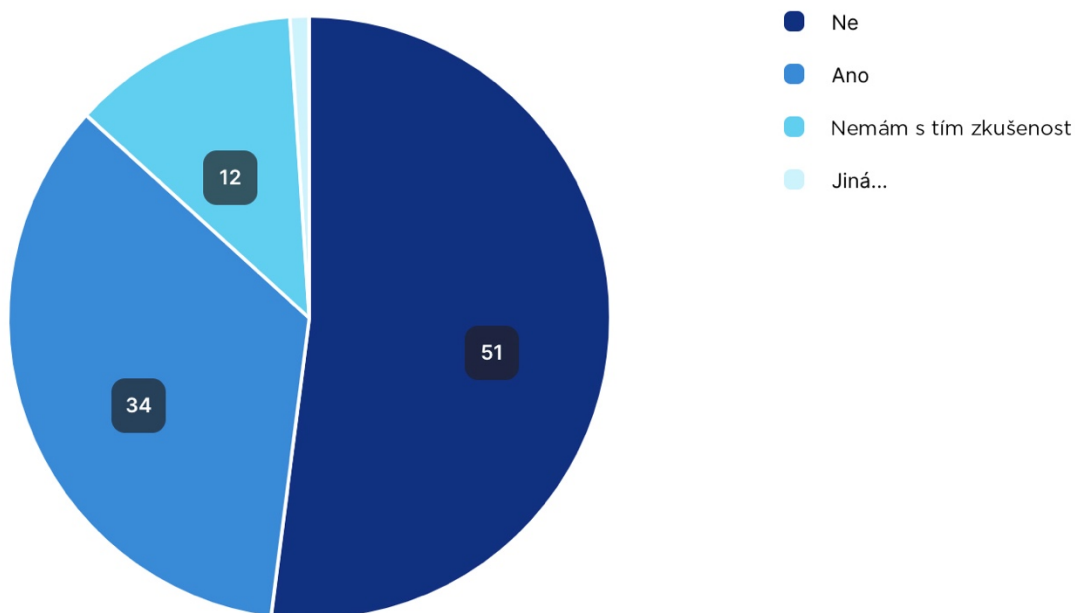


Graf 6: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 6<sup>113</sup>

Otázka č. 6 opět rozděluje opět respondenty podle jejich zkušenosti buďto se stylem direktivním, nebo delegativním. 75 % respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený od nich vyžaduje samostatnost a počítá s doručením výsledků, přičemž nepožaduje další konzultace v průběhu. Tato odpověď se shoduje s charakteristikou delegativního stylu, při kterém manažer předává úkol proto, aby ušetřil čas a své vlastní kapacity a po zadání úkolu počítá, že bude moci očekávat výsledky. 19 % respondentů odpovědělo, že jejich manažer nevyžaduje samostatnost a odevzdávání zadané práce bez konzultací, což je zařazuje do manažerského stylu direktivního. Nabízela by se zde i možnost přiřazení ke stylu podporujícímu, protože v tomto ohledu má s direktivním stylem má tento styl mnoho společného.

<sup>113</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

## 7. Plánuje váš nadřízený společně s vámi rozvojový plán?

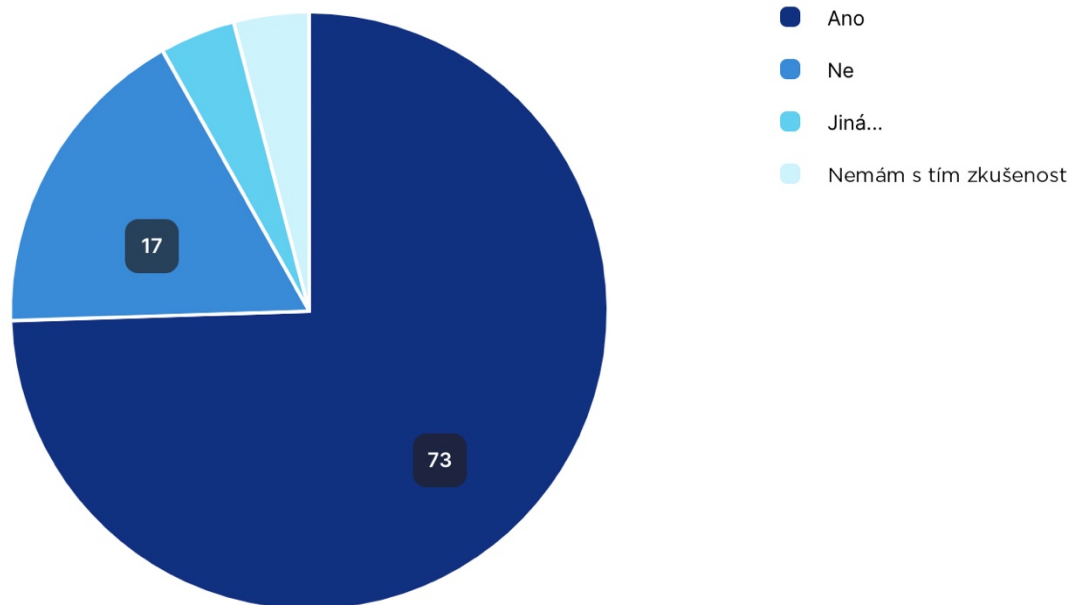


Graf 7: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 7<sup>114</sup>

Rozvojový plán a jeho plánování je jednou z nejsilnějších stránek koučovacího stylu, který cílí na růst zaměstnanců. Manažeři se skrze koučovací styl a jeho techniky snaží motivovat zaměstnance, aby se dále vzdělávali, osamostatňovali a zlepšovali ve své práci. Samotný model rozvojového plánu je běžnější ve větších společnostech, kde se nastavuje v rámci kvartálů a skrze něj se kontroluje plnění zadaných cílů vedením společnosti. Podle výsledků tohoto dotazníku se 51 % respondentů nepodílí na tvorbě rozvojového plánu, 34 % respondentů s tím zkušenost má a 12 % respondentů se ani s tímto termínem nesetkalo. Jeden respondent odpověděl, že se s tímto setkal ale jen v určitých případech a pod určitými manažery. Podle těchto výsledků je zřejmé, že rozvojový plán se ve většině případů na pracovištích nevypracovává nebo nejsou členové týmu přizváni k jeho sestavení. Tato koučovací pomůcka tedy převážně nebývá využívána k rozvoji a motivaci zaměstnanců.

<sup>114</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

## 8. Pokud potřebujete poradit, můžete se na svého manažera bez obav obrátit?



Graf 8: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 8<sup>115</sup>

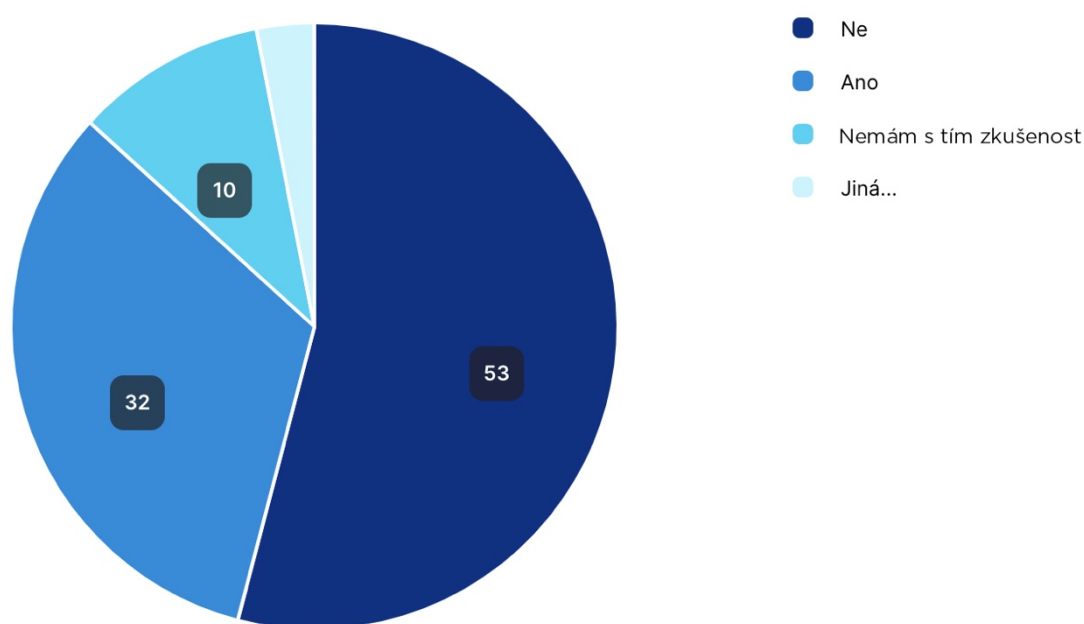
Podobně jako otázka č. 6, i tato otázka staví manažerské styly do opozice. Na jedné straně zde figuruje styl direktivní, podporující a koučovací. Na straně druhé stojí delegativní styl. Oproti šesté otázce zde delegativní styl není tolik zastoupen. U delegativního stylu se příliš nesetkáme s takovou otevřeností v rámci konzultací, jako například u stylu podporujícího. Dle grafu na obrázku č. 10 je patrné, že 73 % respondentů považuje své manažery za schopné či ochotné jim poradit a nemají obavy za nimi se svými dotazy přijít. 17 % tuto možnost nemá. Opět to může poukazovat buďto na striktní delegativní styl, nebo na nedostatečné komunikační a empatické schopnosti manažera společně s nedostatkem vůle k rozvoji jeho týmu.

Jeden respondent odpověděl, že ochota manažera konzultovat dané téma záleží na tom, na jakém projektu momentálně pracuje a o jaký dotaz se jedná. I zde platí výše zmíněné.

<sup>115</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

Manažer by měl být dotazům přístupný, aby mohl pomoci zaměstnancům podávat nejlepší výkony.

## 9. Požaduje po vás váš manažer pravidelné vyhodnocování své práce a výsledků?



Graf 9: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 9<sup>116</sup>

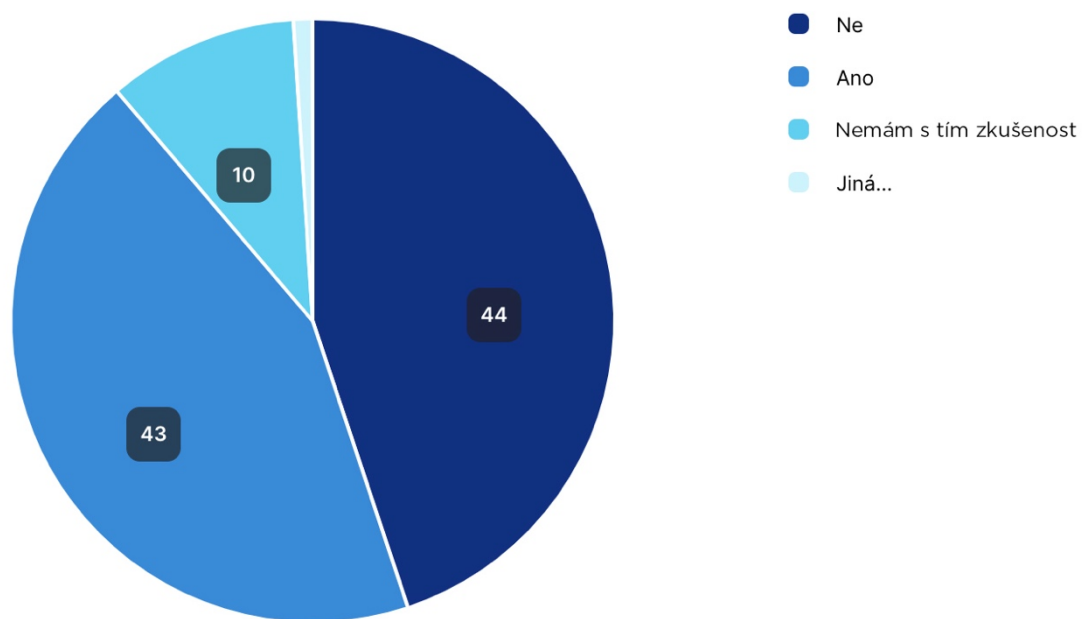
Pravidelné vyhodnocování a sebehodnocení vlastních výsledků spadá především do praktik koučovacího stylu, jedná se ale i o sekundární znak delegačního stylu. Pro koučovací styl spočívá hodnota těchto vyhodnocení v možnosti kontrolovat plnění cílů a rozvoje zaměstnance. Díky těmto vyhodnocením může zároveň sám zaměstnanec mapovat vlastní pokroky. Pro manažery jednající delegačním stylem je vyhodnocení práce důležité pro kontrolu výsledků a informovanost o zpracování jako takovém.

Podle výsledků odpovědí této otázky můžeme vyhodnotit metodu pravidelného vyhodnocování výsledků jako metodu zastoupenou ve zkušenosti jen třetiny respondentů, přičemž 53% většina respondentů nepracuje pod manažerem, který by vyhodnocení

<sup>116</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

vyžadoval. Dva respondenti odpověděli, že vyhodnocení po nich manažeři požadují jen v určitých situacích a jeden respondent se vyjádřil, že vyhodnocení jeho manažer požaduje jen za předpokladu, že jsou do daného úkolu zainteresovaní i jeho nadřízení.

## 10. Předává vám váš nadřízený úkoly, ke kterým vám zároveň přiděluje i zvláštní pravomoci nad rámec vašeho běžného pověření?



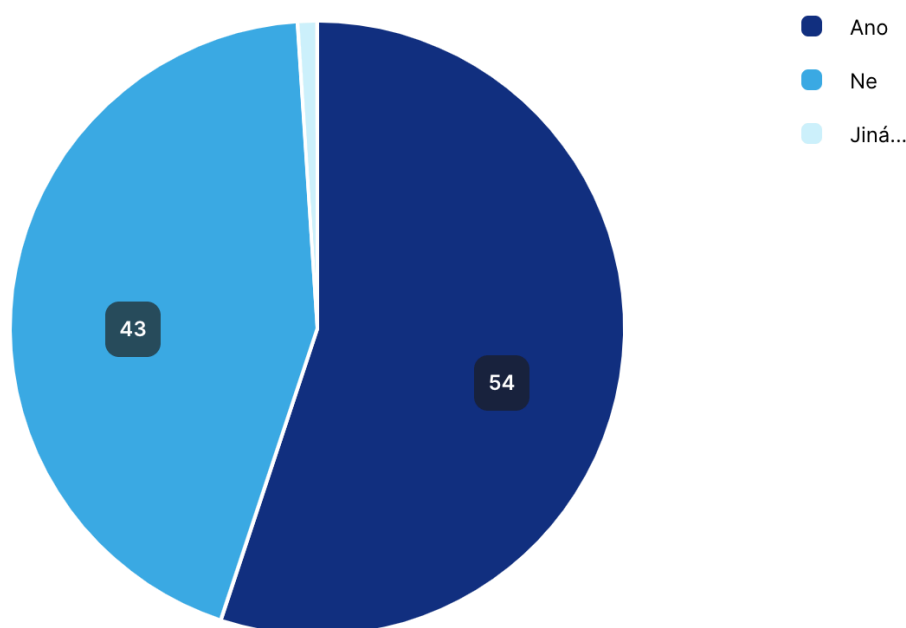
Graf 10: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 10<sup>117</sup>

V této otázce se ptáme na zastoupení direktivního stylu nebo stylu delegativního. Dle grafu je zřejmé, že jsou výsledky velmi vyrovnané. 44 % respondentů se neseťkává s tím, že by mu nadřízený přiděloval zvláštní pravomoci pro vyřízení jím předaných úkolů. Dalších 43 % respondentů uvádí, že mají opačnou zkušenost. V této situaci se setkáváme jak s manažery, kteří z delegačního hlediska musí předat vyšší pravomoci, aby podřízený mohl daný úkol dokončit, zároveň je zde ale silné zastoupení respondentů, kteří od manažerů tyto úkoly nepřebírají a nezískávají pravomoci nad rámec jejich běžného pověření.

<sup>117</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

Jeden respondent odpověděl, že pokud zadaný úkol vyžaduje zvláštní pravomoci, pak zkušenost s rozšířením pravomocí má, ale nikdy se nesetkal s rozšířením pravomocí bez účelu.

## 11. Máte pocit, že se váš manažer snaží budovat vaše sebevědomí ve vaší práci?



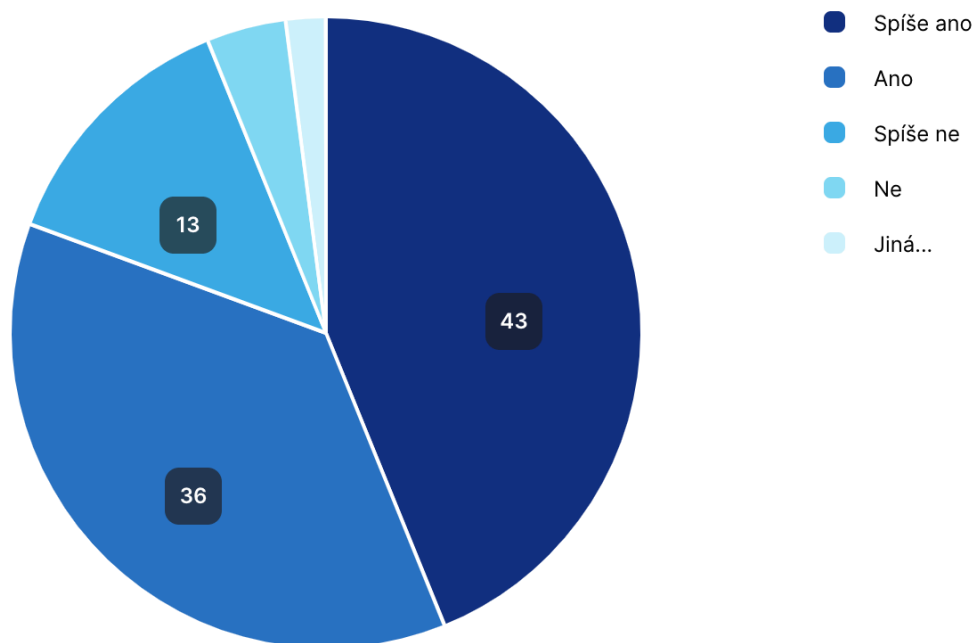
Graf 11: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 11<sup>118</sup>

Otázka specificky konfigurovaná podle principů koučovacího manažerského stylu. Pokud je odpověď ano, respondenti se setkávají s pravidelnou podporou ze strany manažera. Zároveň se pravidelně podílejí i na rozvoji zaměstnance a na naplňování jeho cílů tak, aby byl v práci spokojený, cítil se prospěšný a byl dostatečně motivován práci vykonávat i nadále. Na grafickém znázornění grafu č. 11 pozorujeme 54 % respondentů, kteří mají pocit, že je jejich manažer podporuje a snaží se budovat jejich sebevědomí. Oproti tomu stojí 43 % respondentů, kteří nemohou říct, že by jim chování manažera připadalo jako podporující ve smyslu zlepšení vlastního vnímání své práce a pozice.

<sup>118</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

Jeden respondent odpověděl, že nemůže odpovědět, protože otázku vlastního sebevědomí v pracovním prostředí neřeší, a proto ani nevnímá, zda se jeho nadřízený snaží jeho sebevědomí dále budovat, či ne.

## 12. Nechává na vás manažer rozhodování?



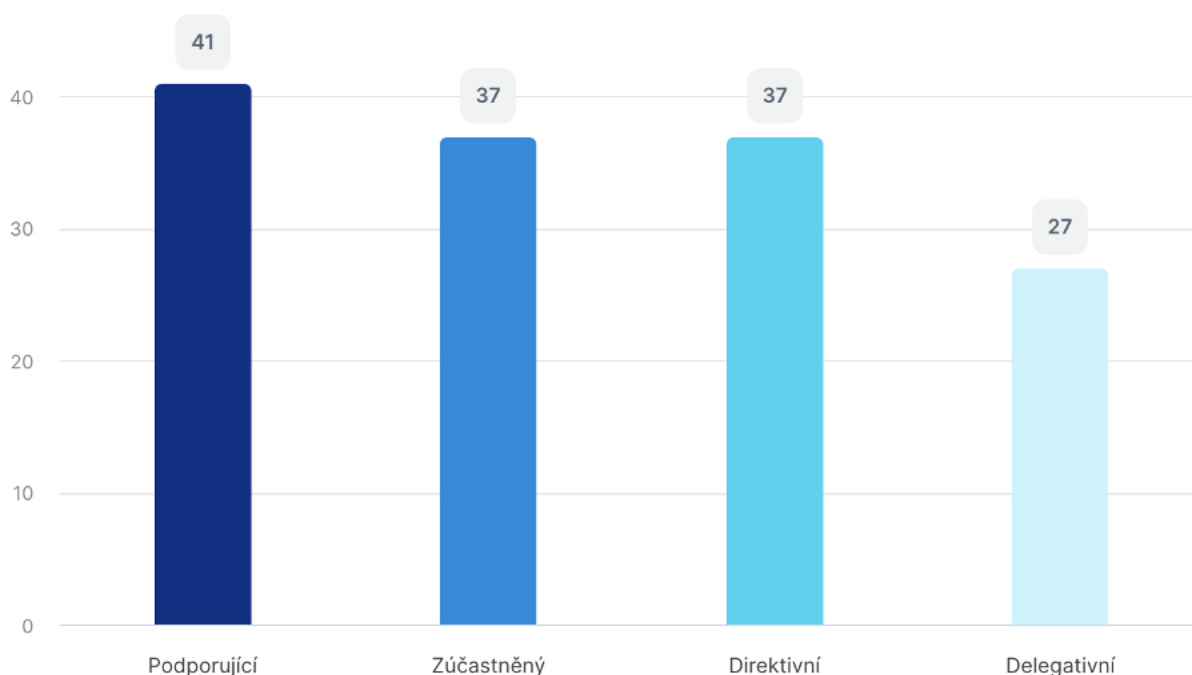
Graf 12: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 12<sup>119</sup>

Otázka č. 12 je zaměřená na schopnost manažera přenechat jistou část rozhodovacích procesů na svých zaměstnancích a tím i jeho schopnost delegovat část svých povinností. 43 % respondentů odpovědělo, že se s přenecháváním rozhodnutí na nich samotných setkávají spíše než s tím, že jim je rozhodnutí odepřeno. 36 % respondentů má na starosti rozhodovací procesy již na úrovni manažera. Celkem 17 % respondentů odpovědělo, že nemají žádnou možnost rozhodovat anebo minimální. Z těchto výsledků může být usouzeno, že delegativní styl v podobě přenechávání rozhodnutí na podřízených je na pracovištích zastoupen ve více jak 75 % případů.

<sup>119</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

Jeden respondent odpověděl že záleží, jak důležitá a rozhodnutí jsou a podle toho mu jsou přiděleny možnosti rozhodovat.

### 13. Kdybyste styl svého manažera měli popsat maximálně dvěmi z následujících slov, které by to byly?



Graf 13: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 13<sup>120</sup>

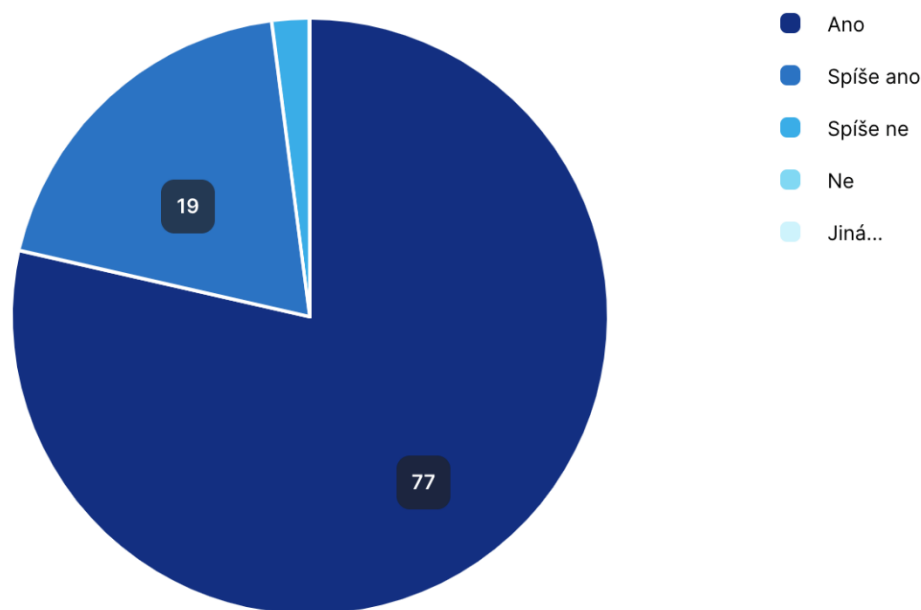
Cílem třinácté otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti schopni zařadit své odpovědi do správných stylů a zda se výsledky z předchozích otázek se promítnou do grafu otázky č. 13. Koučovací styl byl zde záměrně zaměněn za jeho alternativní pojmenování v podobě „Zúčastněný“, aby blíže respondentům napověděl, co od tohoto stylu mohou očekávat. Nejčastěji respondenti zařazují jednání svých manažerů do stylu podporujícího, což se společně se stylem direktivním, podle vyhodnocení výsledků odpovědí z předchozích otázek, shoduje. Zároveň správně zde byl správně zařazený i styl delegativní, který byl v testovaném vzorku zastoupený také, ale v menším poměru než předchozí dva styly. Styl zúčastněný v této otázce zaujal podle respondentů druhou příčku společně se stylem

<sup>120</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>



direktivním. Podle odpovědí z předchozích otázek však jednoznačně vyplývá, že tento styl je zastoupen jen minimálně a objevuje se ojediněle.

## 14. Myslíte si, že by se manažeři měli vzdělávat v manažerských technikách?



Graf 14: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 14<sup>121</sup>

Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na samotnou třetí hypotézu. Dle odpovědí je jasné, že drtivá většina respondentů považuje za důležité, aby se manažeři dále vzdělávali v manažerských technikách. Jen dva respondenti z celkového počtu sta participantů v dotazníku odpověděli, že si myslí, že manažeři by se spíše neměli vzdělávat v manažerských technikách. Tento názor by byl vhodný dále zkoumat při hloubkovém kvalitativním výzkumu zaměřeném konkrétně na vzdělávání manažerů, jejich příležitosti a působení ve svém okolí.

<sup>121</sup> Zdroj: <https://my.surveio.com/B7Y3K6C4E5V9D1V7R4M9/results>

## 2.5. Závěr

Tato práce se zaměřuje na zkoumání a charakteristiku manažerského jednání. Dále analyzuje dopad jeho chování na členy týmu, který manažer vede. V rámci praktické části předložené práce, v níž bylo provedeno dotazníkové šetření, bylo zjištěno následující.

Většina zaměstnanců vnímá a chápe manažerské chování. Přesto, že k dispozici byla u otázek i možnost „Nemám s tím zkušenosti“, zastoupení této odpovědi drželo pod 10 % z celkového počtu. Může to být považováno za známku vnímavosti ze strany zaměstnanců a zároveň transparentnosti manažerského chování na pracovištích.

Hypotéza č. 1 byla potvrzena na základě značného množství odpovědí ve prospěch direktivního a podporujícího manažerského stylu. Mezi vzorkem respondentů se setkáváme s respondenty, kteří mají zkušenosti se všemi styly. Zároveň se zde ale objevují i jedinci, kteří nebyli schopni na otázky jednoznačně odpovědět, což může naznačovat nedostatečnou angažovanost jejich manažera, nebo jejich nedostatečné vnímání manažerovy komunikace a vůdčí strategie.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena. Přesto, že rozřazení do čtyř typů manažerských stylů nemusí být všem respondentům důvěrně známé, více jak polovina respondentů správně zařadila manažery do direktivního, podporujícího nebo delegativního stylu. Pro koučovací styl hlasovalo v předposlední otázce více respondentů, kteří například v otázkách zaměřených na tento konkrétní styl odpovídali proti němu. Považuji to za nedostatek pochopení rozdílů mezi jednotlivými styly.

Hypotéza č. 3 byla potvrzena. Dle hypotézy bylo řečeno, že více jak polovina respondentů považuje dozdělán a rozvoj manažerů za důležité. Z dotazníku vyšlo, že nejde pouze o polovinu ale o více jak tři čtvrtiny respondentů, kteří tento názor zastávají.

Zároveň se zde objevuje u jednotlivých respondentů podobnost v odpovědích. Pokud respondent odpovídal ve prospěch direktivního stylu, držel se tohoto směru po většinu svých odpovědí. Během výzkumu se objevovalo méně respondentů, jejichž jednotlivé otázky se vymykaly v rámci různých stylů.

Výsledky kvalitativního dotazníku poukazují na výskyt všech manažerských stylů napříč jednotlivými respondenty. Zastoupení manažerských stylů není rovnoměrné, styly direktivní a podporující převládají. Otázkou hlubšího navazujícího kvalitativního výzkumu by bylo, na jakých pozicích se daní respondenti pohybují a v jakých situacích se běžně se svým manažerem setkávají. Dle jejich zkušenosti je možné zjistit, který styl na ně manažer

uplatňuje. Bylo by nutné zkoumat i prostředí, ve němž se pohybují, jaké jsou jejich odpovědnosti a v jakém oboru se nachází jejich okupace.

## Souhrn

Manažerské techniky a styly aplikované manažery na pracovištích ovlivňují manažerské chování napříč všemi odděleními. Správná volba přístupu hraje důležitou roli při komunikaci s nadřízenými i podřízenými. Dotazníkové šetření potvrdilo, že většina dotazovaných považuje za další vzdělávání manažerů za důležité a vítala by další manažerův rozvoj v komunikačních a vůdčích schopnostech.

Samotná manažerova osobnost hraje podstatnou roli v rámci jeho rozhodování a chování. Existují však manažerské techniky, které je možné aplikovat za účelem zvýšení efektivity, motivace a vedení týmu ke zdárnému plnění zadaných cílů. Tyto techniky se dělí podle jejich účelu a jsou použitelné pro víc případů. Navíc je možné je vzájemně kombinovat a modifikovat tak, aby vyhovovaly danému účelu použití.

Marketingový manažer se od ostatních typů manažerů příliš neliší, přesto jsou na něj kladeny vyšší nároky na znalost značky. Marketingový manažer by měl být znalý online marketingových kanálů a očekává se od něj, že bude schopen analyzovat dosahy a úspěšnost komunikačních kampaní. Zároveň musí mít vhléd do projektů společnosti, jejich produktů a měl by být v neustálém kontaktu se všemi odděleními společnosti, aby jim mohl v případě potřeby pomoci a hlídal zároveň i jejich komunikační strategie. Nároky jsou kladeny také na strategické myšlení a schopnost jisté kreativní pružnosti.

Samotné prostředí marketingového oddělení může být jiné v porovnání například s personálním oddělením. Na podobu a funkčnost má největší vliv samotný manažer. Zodpovídá za výběr správné skladby členů týmu. Zároveň se silně podílí na atmosféře v týmu. Zodpovídá za to, aby všichni jeho podřízení měli k dispozici veškeré nástroje, které potřebují k efektivnímu vykonávání stanovené práce. Má na starost stanovení cílů a vede tým k jejich dosažení. Rozdíl je také v kreativní složce týmu, se níž manažer pracuje v rámci tvorby vizuálních materiálů. I zde se dají uplatňovat dobře zvolené manažerské techniky.

Dle výsledků dotazníkového šetření, prováděného v rámci praktické části této práce je zřejmé, že respondenti účastníci se průzkumu přicházejí nejčastěji do styku s dvěma manažerskými styly. Jedná se o styl direktivní a styl podporující. Méně zkušeností mají respondenti se stylem delegativním. Styl koučovací se podle respondentů na pracovištích objevuje jen ojedinele.

## Summary

Management techniques and styles applied by managers in the workplace influence management behavior across all departments. The right choice of approach plays an important role when communicating with superiors and subordinates. The questionnaire survey confirmed that the majority of respondents consider the further education of managers to be important and would welcome the manager's further development in communication and leadership skills.

The manager's personality itself plays a significant role in his decision-making and behavior. However, there are management techniques that can be applied in order to increase efficiency, motivation and lead the team to successfully fulfill the assigned goals. These techniques are divided according to their purpose and are applicable to more cases. In addition, it is possible to combine them with each other and modify them to suit the given purpose of use.

A marketing manager is not very different from other types of managers, but higher demands are placed on brand knowledge. A marketing manager should be familiar with online marketing channels and is expected to be able to analyze the reach and success of communication campaigns. At the same time, he must have insight into the company's projects, their products, and should be in constant contact with all the company's departments in order to be able to help them if necessary and monitor their communication strategies at the same time. Demands are also placed on strategic thinking and the ability to have a certain creative flexibility.

The environment of the marketing department itself may be different compared to, for example, the department of human resources. The manager himself, who is responsible for choosing the right composition of team members, has the greatest influence on the form and functionality. At the same time, he strongly contributes to the atmosphere in the team. He is responsible for ensuring that all his subordinates have all the tools they need to effectively perform the assigned work. He is in charge of setting goals and leads the team to achieve them. The difference is also in the creative component of the team, with which the manager works in the creation of visual materials. Well-chosen management techniques can also be applied here.

According to the results of the questionnaire survey, which was carried out as part of the practical part of this work, it is clear that the respondents participating in the survey most

often come into contact with two management styles. This is a directive style and a supportive style. Respondents have less experience with a delegative. According to the respondents, the coaching style appears only rarely in workplaces.

## Použité zdroje

### Knížní zdroje

1. ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. Brno: Lincea, 2020.
2. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Vedení v krizi: jak zvládnout zaměstnance v nesnadných časech*. Praha: Management Press, 2022.
3. BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 2018.
4. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky: výběrové, hodnoticí, obtížné a rozvojové pohovory*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016.
6. FURMAN, Ben a Tapani AHOLA. *Nikdy není pozdě na spokojený tým: model dvojité hvězdy*. Praha: Portál, 2017.
7. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.
8. HOFFMAN, Reid, Ben CASNOCHA a Chris YEH. *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. Praha: Management Press, 2016.
9. JAROŠOVÁ, Eva. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. Praha: Management Press, 2001.
10. JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Praha: Grada, 2010.

11. KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018.
12. KOTLER, Philip. *Marketing v otázkách a odpovědích*. Brno: CP Books, 2005.
13. MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 2012.
14. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012.
15. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018.
16. POHLUDKA, Michal. *Jak zvládnout práci manažera: čeští lídři a zajímavé osobnosti poodkrývají tajemství svého úspěchu*. Praha: Marmer Media, 2018.
17. PRASAD, Ravindra D., V.S. PRASAD a P. SATYANARAYANA. *Administrative Thinkers*. New Delhi: Sterling Publishers Pvt. Ltd., 1991.
18. PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014.
19. PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada, 1996.
20. ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Brno: Computer Press, 2009.
21. URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017.
22. ZHUO, Julie. *První kroky v manažerské pozici: cesta k úspěšnému a respektovanému šéfovi*. Praha: Grada, 2020.



## Internetové zdroje

1. *American Marketing Association | AMA*, 2017 [online]. What is Marketing? — The Definition of Marketing — AMA. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>>.
2. *Big Eye Agency*, 2020 [online]. Teamwork is an Essential Part in Marketing Communication. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.bigeyeagency.com/teamwork-is-an-essential-part-in-marketing-communication/>>.
3. *CZU*, 2012 [online]. Asertivní dovednosti [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <[https://moodle.czu.cz/scorms/kps/SCORM/SKR/UT/Sekce\\_2/resources/04\\_02\\_A\\_sertivni\\_dovednosti.htm](https://moodle.czu.cz/scorms/kps/SCORM/SKR/UT/Sekce_2/resources/04_02_A_sertivni_dovednosti.htm)>.
4. Dušan Jílek, 2019 [online]. Situační vedení. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<http://www.dusanjilek.cz/blog/situacni-vedeni>>.
5. *Firemní sociolog*, 2019 [online]. Význam porady pro nový tým [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/583-vyznam-porady-pro-novy-tym>>.
6. *Impulzy*, 2018 [online]. Je manažer zodpovědný za výkon svých pracovníků? [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.impulzy.cz/je-manazer-zodpovedny-za-vykon-svych-pracovniku/>>.
7. *Management Mania*, 2019 [online]. Manažer. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/manazer>>.
8. *Mind Tools*, 2022 [online]. What is POSDCORB? [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.mindtools.com/aui6hhs/what-is-posdcorb>>.

9. *Political Science Blog*, 2022 [online]. 'POSDCORB' Explained! Meaning, Full Form, Coined by, and 7 Functions of Management. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://politicalscienceblog.com/posdcorb/>>.
10. *Průvodce podnikáním*, 2018 [online]. 5. díl: Jak nového kolegu uvést do firmy? [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/jak-noveho-kolegu-uvest-do-firmy/>>.
11. *Smarter* [online]. Osobnostní typologie v manažerské a obchodní praxi [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.smarter.cz/osobnostni-typologie-v-manazerske-a-obchodni-praxi/>>.
12. *SSZDRA-KARVINA* [online]. Asertivní techniky [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.sszdra-karvina.cz/komunikace/asertech/at7.htm>>.
13. *Tools Hero*, 2018 [online]. POSDCORB stands for? acronym, meaning and management theory explained. [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <<https://www.toolshero.com/management/posdcorb-theory/>>
14. *Wikiknihy*, 2023 [online]. Asertivita/Technika pokažené gramofonové desky [cit. 2023-03-30]. Dostupné z: <[https://cs.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Technika\\_pokažené\\_gramodesky](https://cs.wikibooks.org/wiki/Asertivita/Technika_pokažené_gramodesky)>.

## Seznam obrázků a grafů

### Obrázky

Obrázek 1: Vymezení čtyř hlavních manažerských stylů a jejich vztahů.....	19
Obrázek 2: Matice analýzy hospodaření s časem.....	24

### Grafy

Graf 1: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 1.....	37
Graf 2: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 2.....	38
Graf 3: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 3.....	39
Graf 4: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 4.....	40
Graf 5: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 5.....	41
Graf 6: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 6.....	42
Graf 7: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 7.....	43
Graf 8: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 8.....	44
Graf 9: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 9.....	45
Graf 10: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 10.....	46
Graf 11: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 11.....	47
Graf 12: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 12.....	48
Graf 13: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 13.....	49
Graf 14: Grafické zobrazení výsledků otázky č. 14.....	50

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Dotazníkové šetření .....	62
--------------------------------------	----

## Příloha 1: Dotazníkové šetření

### Průzkum manažerského chování na pracovišti

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

Děkuji.

SPUSTIT DOTAZNÍK

Ochrana soukromí | Vytvořit dotazník zdarma | © Survio 2023

### Průzkum manažerského chování na pracovišti

#### 1. Máte nad sebou ve svém zaměstnání manažera?\*

Vyberte jednu odpověď.

Ano

Ne

Jiná...

#### 2. V jak velkém týmu pracujete?\*

Vyberte jednu odpověď.

Pracuji v týmu deseti a méně lidí.

Pracuji v týmu více než deseti lidí.

Pracuji sám/sama pouze se svým nadřízeným.

#### 3. Zajímá vašeho nadřízeného váš názor a nechá si ho vysvětlit?\*

Vyberte jednu odpověď.

Ano

Ne

Nikdy jsem se s tím  
nesetkal/nesetkala

Jiná...

**4. Zajímají vašeho nadřízeného detaily vaší práce a angažuje se v rámci vašich úkolů?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano	Ne
Nemám s tím zkušenost	Jiná... <input type="text"/>

**5. Předává vám váš nadřízený úkoly, které by však měl plnit a být za ně zodpovědný on sám?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano	Ne
-----	----

**6. Vyžaduje po vás váš nadřízený samostatnost a chce abyste výsledky doručili bez konzultací?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano	Ne
Nemám s tím zkušenost	

**7. Plánuje váš nadřízený společně s vámi rozvojový plán?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano	Ne
Nemám s tím zkušenost	Jiná... <input type="text"/>

**8. Pokud potřebujete poradit, můžete se na svého manažera bez obav obrátit?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano	Ne
Nemám s tím zkušenost	Jiná... <input type="text"/>

**9. Požaduje po vás váš manažer pravidelné vyhodnocování své práce a výsledků?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano	Ne
Nemám s tím zkušenost	Jiná... <input type="text"/>

**10. Předává vám váš nadřízený úkoly, ke kterým vám zároveň přiděluje i zvláštní pravomoci nad rámec vašeho běžného pověření?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano	Ne
Nemám s tím zkušenost	Jiná... <input type="text"/>

**11. Máte pocit, že se váš manažer snaží budovat vaše sebevědomí ve vaší práci?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano

Ne

Jiná...

**12. Nechává na vás manažer rozhodování?\***

Vyberte jednu odpověď.

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Jiná...

**13. Kdybyste styl svého manažera měli popsat maximálně dvěmi z následujících slov, které by to byly? \***

Vybete alespoň jedno slovo.

Direktivní

Podporující

Zúčastněný

Delegativní

**14. Myslíte si, že by se manažeři měli vzdělávat v manažerských technikách?\***

Vyberte jednu odpověď.


Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

Jiná...

Powered by 



Odeslat

[Vytvořit dotazník zdarma](#)