

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucia Richnavská

Dobry manažer - zly manažer

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martina Šadláková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Lucia Richnavská

Good manager - bad manager

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Martina ŠadlÁková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Lucia Richnavská

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Martině Šadlákové, vedoucí mé bakalářské práce, za její cenné rady, trpělivost, ochotu a odborné poskytování informací pro zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je poskytnout pohled a návod pro manažery. Posoudit a analyzovat, kdy je vhodné doporučit konkrétní techniky, které mají pomoci tomu, aby se jejich činnost stala efektivnější a přínosnější.

Součástí teoretické části je popis aktuálního managementu jako celku. Přehled jeho běžného fungování a stručný popis vývoje historie tohoto oboru. V této části je zahrnut i pohled na manažera jako vůdčí osoby. Zahrnuje krátký popis role manažera a také kritéria pro práci manažera. Na to úzce navazuje část, která je zaměřena na psychologii osobnosti. Tato problematika s prací manažera úzce souvisí, proto jsem ji do práce zahrnula.

Praktická část obsahuje dotazníkové řešení a několik průzkumů zaměřených převážně na efektivitu využití těchto poznatků.

V praktické části jsou pak zahrnuta doporučení pro výběr správných a nejvhodnějších metod a také důležitá kritéria při jejich výběru.

V závěru práce je pak shrnuto vyhodnocení výsledku dotazníku a závěry, ke kterým jsem došla.

Klíčové pojmy

Analýza osobnosti manažera, analýza práce manažera, frustrace, komunikace, motivace, self-management (sebepojetí, seberozvoj a sebepoznání), vzdělávání, zvládání stresu

Annotation

The subject of this thesis is to provide insight and guidance for managers. So to assess and analyze when it is appropriate to recommend specific techniques to help their business become more efficient and more rewarding.

The theoretical part is a description of the current management as a whole. Overview of its normal operation, and a brief description of the history of the development of this field. This part of the work also looks at a manager as a leader. It includes a brief description that describes the role of a manager and the criteria of the managerial work. It is followed by the part that focuses on the psychology of personality.

The practical part contains a solution and several surveys mainly on the efficiency of the use of this knowledge.

The practical part also includes recommendations how to select not only right but the best practices with important criteria in their selection.

In the final part of the work the outcome of the evaluation questionnaire and the conclusions are summarized to which I came.

Key words

Analysis of managerial work, personality analysis of a manager, communication, education, frustration, self-management (self-concept, self-development and self-knowledge), stress management, motivation

OBSAH

| | |
|--|----|
| ÚVOD..... | 7 |
| 1 MANAGEMENT..... | 8 |
| 1.1 Historie managementu a vysvětlení pojmu management..... | 8 |
| 1.1.1 Historie managementu..... | 8 |
| 1.1.2 Vysvětlení pojmu management..... | 11 |
| 1.2 Důležité aktivity managementu..... | 12 |
| 1.3 Oblasti řízení..... | 12 |
| 1.4 Fenomén jménem „komunikace“..... | 15 |
| 2 OSOBNOST JMÉNEM „MANAŽER“..... | 18 |
| 2.1 Role manažera a jejich rozdělení..... | 19 |
| 2.2 Kritéria práce manažerů..... | 22 |
| 2.3 Týmová práce..... | 23 |
| 2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků..... | 26 |
| 2.4.1 Odměňování pracovníků..... | 27 |
| 2.5 Základní pojmy pro manažeri dobré vědět a držet se jich..... | 28 |
| 3 SELF-MANAGEMENT..... | 30 |
| 3.1 Sebepoznání..... | 32 |
| 3.2 Já, sebeocení, sebevědomí a sebepojetí..... | 35 |
| 3.3 Zvládnání stresu..... | 37 |
| 3.4 Frustrace..... | 40 |
| 3.5 Řešení konfliktů..... | 41 |
| 4 ROZDÍLY MEZI MANAŽERY..... | 46 |
| 4.1 Dobrý manažer..... | 46 |
| 4.2 Zlý manažer..... | 52 |
| 5 PŘÍKLADY Z PRAXE..... | 54 |
| 5.1 JK Business Company s.r.o..... | 54 |
| 5.2 ZETEL group s.r.o..... | 56 |
| 5.3 Victoria Financial s.r.o..... | 57 |
| 5.4 Vysvětlení pojmu direkt marketingových společností..... | 58 |
| 5.5 Historie a dnešní vývoj direkt marketingových společností..... | 59 |
| 6 PRŮZKUM..... | 61 |
| 6.1 Dotazníky pro obchodní zástupce..... | 61 |
| 6.2 Dotazníkové šetření s manažery..... | 62 |
| 6.3 Dotazníkové řešení pro TOP management..... | 63 |
| 6.4 Vyhodnocování a vlastní pohled na výzkum..... | 65 |
| 6.5 Doporučení nástrojů pro dobré manažery..... | 65 |
| 6.5.1 Vzájemná komunikace..... | 66 |
| 6.5.2 Vzdělávání..... | 67 |
| 6.5.3 Motivace..... | 69 |
| ZÁVĚR..... | 72 |
| SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ..... | 74 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ..... | 76 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 77 |

ÚVOD

Ve své bakalářské práci se věnuji tématu Dobrý manažer – zlý manažer. Ve své práci kladu za cíl, zjistit a odpovědět si na následující otázky:

- a) Analýza manažerských dovedností, srovnání dobrého a zlého manažera; jakým způsobem pracuje a co je potřeba udělat aby byl dokonalým manažerem. Správné vedení skupiny lidí, skupinu vede ke zvyšování výkonů, protože jsou zdrojem konkurenčních výhod organizace.
- b) Co vlastně všechno obnáší práce manažera, protože já si myslím, že jedním z faktorů je důležitost komunikace jako takové.
- c) Příklad v podniku, dotazování a vyhodnocování

Tato práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretické část obsahuje definice pojmu management a self-management a následné seznámení s osobou manažera, a to nejen s jeho funkcemi, ale také s požadavky, které na něj společnost a organizace klade. Obsahem této části jsou i citace a polemika s názory z odborné literatury.

Praktická část popisuje rozdíly mezi dobrým a zlým manažerem. Dále konkrétní doporučení a nástroje, jak být správným manažerem a jak eliminovat rizika spojené s výkonem této důležité funkce. V praktické části jsou dále zahrnuty tři výzkumy.

První výzkum se zabývá zkušenostmi pracovníků, nebo-li obchodních zástupců působících ve společnostech, které jsou převážně zaměřeny na přímý prodej produktů a služeb. Tento výzkum byl proveden dotazováním jednotlivých pracovníků (obchodních zástupců), tří společností zabývajících se touto činností. Další výzkum jsem prováděla s jinými složkami těchto společností jako jsou manažeři. Třetí výzkum, kterému jsem věnovala podstatnou část, bylo dotazníkové šetření TOP managementu, nebo-li majitelů direkt marketingových společností. Na základě toho posledního výzkumu jsem se snažila získat informace, jak si daná společnost vybírá své manažery, jakým způsobem je vychovává a jaké mají požadavky na to, aby odváděli profesionální práci.

1 MANAGEMENT

Při výběru bakalářské práce mě nejvíce zaujalo téma: „Dobrý manažer – zlý manažer“. To téma jsem si vybrala také proto, že po skončení střední školy, jsem nastoupila do své první práce, která byla zaměřena na přímý prodej, tzn. pracovní pozice obchodní zástupce. První dny v mé první práci byly trochu rozpačité, protože když jsem si představila, že budu doslova „otravovat“ lidi na ulici, chtělo se mi brečet. Jenže v době, kdy jsem dokončila střední školu jsem neměla na vybranou. Musela jsem vzít první nabídku, která mi přišla pod ruku. Důvodem také bylo to, že firmy, na které jsem se dívala, požadovali praxi, ať už v administrativě nebo v účetnictví. Moje praxe ze střední školy nebyla dostačující. Proto jsem se pustila do boje! První dva týdny byly nejtěžší, prolomit v sobě ledy, odhodit stud, usmívat se a hlavně komunikovat, to mě říkala má nadřízená (Team leader), která se mi celé dva týdny věnovala. Velice se mi líbil její vztah ke mně. Berme to jako vztah k podřízenému a to z důvodu, že i když byla nadřízená starší jenom o tři roky, vyzařovala s ní přirozená autorita, profesionalita a energie pro tuto práci. Tím mně dokázala neskutečně motivovat. Nyní se tedy podíváme jak management vznikal, co má obnášet práce manažera a ostatní náležitosti spojené s tématem mé bakalářské práce.

1.1 Historie managementu a vysvětlení pojmu management

1.1.1 Historie managementu

Vznik managementu se eviduje již do dob, kdy se vyvíjelo lidstvo. Již po dlouhá tisíciletí se předci soustřeďovali na otázky, které se týkaly motivace pracovní síly. Např. takový stavitelé pyramid a sumerští obchodníci znali základy a nástroje managementu a manažerských funkcí. Přetransformování managementu do moderních vědních oborů, došlo až za dob průmyslové revoluce¹.

Vývoj managementu prošel pěti základními obdobími:

¹ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, r. v. 2009 , str. 19

1.období - management v předindustriální době

Toto období managementu lze označit jako praktický obor, a díla autorů výrazně ovlivňují myšlení i jednání dodnes.

Ukázka, co zhruba uváděli o managementu:

- Sun Tzu, byl to čínský generál, který v 6. století př. n. l. popisoval v knize Umění války, takový způsob strategického myšlení, který je i na současný management aplikovatelný.
- Nicolo Machiavelli – jeho kniha Vladař, obsahuje způsoby vůdcovství.
- Adam Smith – jeho kniha Bohatství národů, obsahuje principy dělby práce, které jsou jedním ze základních faktorů urychlujících průmyslovou revoluci.²

2.období - klasické období managementu

Toto období se týká managementu od konce 19. až do počátku 20. století. V tomto období se management vyvíjel v americké a evropské větvi. Americká větev se spíše zaměřovala na zvyšování produktivity práce, na výpočty a měření a hlavní úlohou bylo sjednotit a sladit výkon člověka a výkon stroje. Mezi hlavní představitelé americké větve patřili H. Ford, manželé Gilberthovi, A. P. Sloan, F. W. Taylor a H. L. Gantt.

Ukázka, co zhruba uváděli o managementu:

- F. B. Gilberth a Lilian M. Gilberth se zabývali odbouráváním zbytečných pohybů při manuálních pracích, protože preferovali spíše lidský styl řízení.
- A.P. Sloan byl manažerem General Motors, zavedl divizní organizační strukturu a snažil se o uspořádání vrcholového managementu a nést odpovědnost za strategické řízení.
- H. Ford, byl zakladatelem hromadné výroby a podporoval standardizace.³
- Evropská větev se tedy soustřeďovala na vymezení úloh manažerů a zabývala se správnou náplní řízení. Jejimi hlavními představiteli byly H. Fayol, M. Weber s T. Baťa.
- Pro nás nejznámějším představitel je T. Baťa. Byl zakladatelem tzv. Baťova systému. Tento systém byl založený na plánování činností, samosprávě dílen a spoluodpovědnosti zaměstnanců, zároveň taky na spoluúčasti na zisku a především kladl velký důraz na pořádek a disciplínu. Hlavní zásady tohoto systému tedy jsou:

² L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, 2009, str. 19 - 20

³ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, 2009, str. 20

správná atmosféra aktivní spolupráce, nová orientace na vědomí a jednání lidí a v neposlední řadě aktivita a soutěživost zaměstnanců.⁴

3.období - management čtyřicátých až sedmdesátých let 20. století

Toto období přinášelo sebou rozvoj názorových proudů a to především tzv. sociální, empirické, kvantitativní metody rozhodování a procesní přístupy.

Sociální přístupy především upozorňují na to, člověk je živá bytost a ne stroj a je ovlivněna sociálními a psychologickými faktory.

Procesní přístupy především kladou důraz na strukturalizaci procesu řízení, vymezení manažerských funkcí a celou řadu doporučení jak tyto funkce vykonávat.

Kvantitativní metody rozhodování hledají řešení pro vcelku složité rozhodovací problémy s různými variantami. Zahrnují strukturní analýzu a analýzu projektů, matematické programování, teorii her a teorii zásob. Hlavními představiteli těchto metod jsou K. Arrow (matematické programování), L. V. Kantorovich (lineární programování), J. von Neumann (teorie her), P. A. Samuelson (matematická ekonomie, statistika) aj..

Empirické (pragmatické) přístupy vycházejí z vlastní zkušeností a na základě empirických výzkumů. P. F. Drucker, je považován za hlavního představitele, protože je autorem několika publikací, na základě kterých je považován za guru moderního managementu.⁵

4.období - management konce 20. století

V tomto období docházelo k velkým změnám a stává se minulostí stabilní podnikatelské prostředí. Jejich představitele hledají nástroje, kterými by společností pomohli vyrovnávat se změnami. Toto období je také významným obdobím pronikání japonského managementu do amerického a evropského managementu. Japonský management přináší nástroje a metody jako je TQM, ringiseido, kaizen, lean management a jiné.⁶

⁴ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, r. v. 2009 , str. 21

⁵ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, r. v. 2009 , str. 21 - 23

⁶ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, r. v. , str. 23 – 24

5.období - management počátku 21. století

V tomto období už je management pod vlivem globalizace a pronikání do podnikání. Největší důraz je kladený na znalosti a jejich management a tak se objevují nové názory a přístupy.⁷

1.1.2 Vysvětlení pojmu management

Slovo management si do češtiny překládáme jako řízení.⁸ Jde tedy o rozhodování prostřednictvím lidí. Touto definicí zjišťujeme, že zrovna lidé jsou tím nejdůležitějším faktorem, které mají manažeři k dispozici. Tím můžeme ovládat jejich znalosti, finance a jiné.

„Řízení (management) znamená v podstatě rozhodnout, co dělat, a uskutečnit to prostřednictvím lidí. Tato definice zdůrazňuje, že lidé jsou tím nejdůležitějším aktivem, které manažeři mají k dispozici. Jen jejich prostřednictvím lze ovládat i ostatní aktiva – znalosti, finance, materiál, závod, zařízení atd.“⁹

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“¹⁰

Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou provázané.

Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním.

Je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.

Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.¹¹

⁷ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, 2009, str. 25

⁸ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, 2009, str. 13

⁹ M. ARMSTRONG, Jak být ještě lepším manažerem, 1995, str.17

¹⁰ ALDAG, R. J., STEARNS, T. M., Management, 1987, str. 27

¹¹ F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 24

1.2 Důležité aktivity managementu

Podle Bělohlávka (2001) lze důležité aktivity managementu rozdělovat a definovat takto:

„Plánování

Znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být plány strategické a operativní, nebo krátkodobé a dlouhodobé.

Organizování

Znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti, přidělování a distribuci zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění úkolů.

Kontrolování

Je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací a s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.“¹²

Podle Armstronga (1995) lze další aktivitu managementu definovat takto:

„Vedení (motivace)

Uplatnění vedoucího postavení pro motivaci lidí k dobré spolupráci a k co nejlepšímu využití jejich schopností v týmové práci.“¹³

1.3 Oblasti řízení

Podle Bělohlávka (2001) lze oblasti řízení rozdělovat a definovat takto:

„Plánování, organizování, vedení a kontrolování se konkretizuje do různých oblastí života organizace a nabývá v nich specifického charakteru.“¹⁴

¹² F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 24

¹³ M. ARMSTRONG, Jak být ještě lepším manažerem, 1995, str. 19

¹⁴ F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 24

„Strategické řízení

Je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.

Tento proces začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategie.

Součástí strategického řízení je zároveň implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocení. Hlavním smyslem celého procesu strategického plánování je získat v určeném čase pro organizaci silnější strategickou konkurenční výhodu než je současná.

Marketing (řízení trhu)

Zabývá se analýzou trhu a prostředí, zákazníka a jeho chování. Rozděluje trh na segmenty a umísťuje na trh produkty. Ovlivňuje vývoj produktu a stanovuje cenovou politiku. Vyhledává nové zákazníky, určuje cíle prodeje, volí optimální prodejní techniky.

Marketing je charakteristickou, jedinečnou funkcí organizace. Je to proces plánování a realizace marketingové koncepce, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb za účelem realizace jejich výměny. Začíná ještě dříve, než je produkt vyvinut, a pokračuje i po prodeji produktu.

Řízení financí

Stanovuje finanční cíle, plánuje a získává optimální financování k dosažení těchto cílů, hledá metody efektivního řízení kapitálu a krátkodobé a dlouhodobé zabezpečení finanční rovnováhy organizace.

Řízení lidských zdrojů

Zabývá se dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Naplňuje tyto záměry vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním v souladu s jejich potencionálem a potřebami organizace, Hledá a stanovuje optimální formy motivace pracovníků. Hodnotí úspěšnost jejich práce a na základě tohoto hodnocení stanovuje další rozvojové intervence, stimuluje je k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jejich dosavadní výsledky. Plánuje kariérové dráhy

pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností.

Řízení kvality

Zahrnuje všechny činnosti, které vedou ke splnění požadavků na kvalitu, systém vytváření a udržování organizačních struktur, postupů, procesů, a zdrojů potřebných k uspokojení interních potřeb organizace a usiluje o poskytnutí důvěry zákazníkům a zvýšení efektivnosti a účinnosti činností a procesů, prováděných v organizaci.

Jde o dlouhodobý proces, který prochází řadou stádií – od pouhé kontroly přes operativní řízení a dále přes zabezpečení jakosti až ke komplexnímu řízení kvality. Neoddělitelnou součástí řízení kvality je i environmentální systém řízení organizace.

Řízení informací

Vyhledává, zpracovává a přenáší informace, data a znalosti. Zkoumá, projektuje a využívá kvalitativně nové možnosti práce s informacemi z manažerského a systémového pohledu. Využívá k tomu počítačů, počítačových sítí, programů a dalších prostředků novodobé techniky. Informační systém v organizaci je pak vnímán jako prostředek ke zpracování údajů do informace, která je následně využita v procesu rozhodování. Umožňuje tak manažerům včas přijímat rozhodnutí pro plánování, řízení a kontrolou všech aktivit, za které odpovídají.

Krizové řízení

Je proces vyrovnávání se s významnými a neočekávanými situacemi, které ohrožují cíl i samotnou existenci organizace. Plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního krizového vývoje, před nímž organizace stojí.

Řízení změn

Se zabývá cílenými a efektivními přeměnami organizace a jejích činností v závislosti na působení významných vnitřních a vnějších sil vytvářejících nové podmínky pro podnikání. Řízení změn je proces odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu vůči těmto změnám majícím za cíl zlepšení podnikové výkonnosti a konkurenční schopnosti.

Mezi další oblasti aplikace principů řízení patří zejména řízení výroby a služeb, řízení inovací, řízení vztahů k veřejnosti atd.

Tyto oblasti postihují vesměs poměrně širokou sféru činností, které se v organizaci dělí mezi linii a štáb. Štábní, specializovaná pracoviště, metodicky řídí ve své oblasti pracoviště liniová a současně vykonávají řadu prací vysoce profesionálních anebo specializovaných, zatímco liniová pracoviště se zabývají realizací těchto

činností. Tak zatímco personální útvar (útvary lidských zdrojů) může navrhovat počet pracovníků na pracovišti podle firemní strategie, hledat a vybírat tyto pracovníky, navrhovat pro ně vhodné formy vzdělávání či odměňování, vedoucí provozovny bude těmto pracovníkům přidělovat práci, kontrolovat a hodnotit jejich výsledky, navrhovat jim mzdu a odměny.“¹⁵

1.4 Fenomén jménem „komunikace“

Jak už jsem vzpomínala v úvodu své bakalářské práce, okrajově se podíváme i na historii komunikace, a proč je vlastně v dnešní době důležitá. Pozastavíme se i nad tím, jak je jednotlivci využívána v praxi. Ať už je využita na meetingu nebo při týmové práci. Komunikace je také velmi důležitá při vedení lidí, ale i u vedení celého podniku, nebo jako obyčejná komunikace mezi přáteli. *„Na základě toho o jakou komunikaci se jedná, záleží i na ostatních faktorech, které správnou komunikaci doprovázejí.“* Okrajově uvedu rozdělení komunikace na verbální a neverbální, řeč těla, jaké typy lidí se hodí na pozici vůdčí osoby.¹⁶

Historie komunikace

Když slyšíme slovo komunikace, vybaví se nám množství různých představ – například představa městské komunikační silniční sítě, autobusové dopravy – dále komunikace železniční, letecká, či silniční, představa telekomunikací (telefonů, rádia, televize atd.). Pod slovem „komunikace“ si můžeme vybavit řadu příbuzných slov například komunita, komunikátor, komunálně atd.¹⁷

Slovo „komunikace“ je cizího původu. Etymologický slovník ho překládá jediným slovem a to „spojení“.

Samotné slovo „komunikace“ pochází z latiny. Jeden s nejobsáhlejších latinských slovníků – Thesaurus linguae latinae má pro slovo „communicare“ jednoznačný latinský ekvivalent „participare“, tj. spolupracovat s někým na něčem. Aby nebylo pochyb, o co se jedná, a tento slovník dále zdůrazňuje: „communicare est multum dare“, tj. „komunikovat znamená mnoho dávat!“

¹⁵ F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 24 - 26

¹⁶ L. RICHNAVSKÁ, sem. práce „Komunikace jako fenomén manažerských činností“, 2010, str. 2

¹⁷ V. ČERNÝ, Reč těla: Neverbální komunikácia pre obchodníkov i bežný život, 2009, str. 13 - 14

Komunikace je považována za základ mezilidských vztahů a je definována jako vzájemná výměna významů mezi lidmi, uskutečňována prostřednictvím používání konvenčních symbolů.

Komunikace jako forma procesu interpersonální výměny umožňuje, aby se lidi dostávaly do styku s psychikou dalších jedinců.

Komunikace je tedy přínos určitých obsahů: poznávacích, emotivních a snaživých. Sama o sobě není vztahem mezi lidmi, ale je pro tento vztah nevyhnutnou podmínkou.

Využití komunikace v praxi:

O komunikaci jsem se hodně zajímala a taky jsem přečetla pár knih, abych si objasnila pojem komunikace. Taylorová a Lesterová (2010) uvádí, že: *„Mnoho mladých lidí zahajuje pracovní kariéru bez znalostí, jak komunikovat tváří v tvář s kolegy – natož například s nadřízenými, nebo dokonce s klienty. Raději druhým posílají textové zprávy, než aby s nimi osobně mluvili. Někteří nemají dost sebevědomí, aby se uměli jasně a zřetelně vyjádřit, zatímco jsou jiní pro změnu natolik sebejistí, že nemají trpělivost druhým naslouchat. Nakonec se jedni i druhí diví, proč nedostávají víc zodpovědných úkolů a proč jsou přehlíženi při postupu na vyšší pozice.“*¹⁸ Komunikace je nepostradatelnou součástí našeho života. Když se učíme líp komunikovat, platí totéž, co u každého jiného úsilí: „Vynaložená námaha se nám vrátí vícekrát“.

Faktory ovlivňující komunikaci

Najít rovnováhu mezi prosazováním vlastních nápadů a přijímáním myšlenek druhých není zrovna lehké. Někteří z nás mají potíže s tím, aby si dokázali stát za svým názorem, zatímco spousta dalších pro změnu neuznává jiný než vlastní pohled na věc. Někde uprostřed těchto extrémů vede cesta, která umožňuje hladký průběh interakcí mezi lidmi a zajišťuje maximální účinek i spokojenost.

Lidské chování lze rozdělit na 4 základní typy:

- *pasivní typ* – je hodně nervózní, tichý a nejistý hlas, nestojí si za svým ...
- *agresivní typ* – nezajímají ho práva druhých, silný a hlučný hlas, velmi kritický....
- *pasivně-agresivní typ* – nepřímé odpovědi, jedovaté poznámky, vypadá uraženě....

¹⁸ S. TAYLOROVÁ, A. LESTEROVÁ, Umění komunikace, 2010, str. 0 (Úvod)

- *asertivní typ* –respektuje sebe, ale i potřeby a práva druhých, hodně naslouchá, je přímý, ale ne příkrý, získává si úctu a sympatie....¹⁹

Když se podíváme na faktory ovlivňující komunikaci a jedním z nich je i typ lidského chování. Řekla bych, že asertivita je upřímné a vhodné vyjádření pocitů, názorů a potřeb mluvčího. Asertivita samozřejmě není žádný zlatý klíč, který by zázračně otevřel všechny dveře.

Při správné komunikaci nejsou důležité jen znalosti a dobré společenské vystupování. Rozhodující může být i tzv. „ŘEČ TĚLA“. Tvrdí to i psychologové z londýnské univerzity, kteří se zabývali řečí těla při pracovních schůzkách.

Co se rozumí ŘEČI TĚLA?

Když to řeknu laicky, jde o vzhled člověka od hlavy až k patě.

Při komunikaci nás bude ovlivňovat naprosto všechno, co uvidíte, co slyšíte – a dokonce i to co cítíte.

Patří sem například:

- vzhled, včetně oblečení, doplňků a osobní hygieny
- držení těla, včetně postoje, výrazu tváře, gest, pohledu a podání ruky či úklony
- hlas, včetně tónu, přízvuku, výšky a tempa
- osobnost, chování, vč. způsobů a přístupu...

Komunikaci jako takovou rozdělujeme na verbální, neverbální komunikaci.

Verbální komunikace - znamená komunikaci prostřednictvím jazyka a řeči

Neverbální komunikace – znamená komunikace gesty, mimikou a podobně

Když se na to podívám z vlastní zkušenosti (v případech, kdy jsem absolvovala různé školení), komunikaci jsem u svých nadřízených obdivovala. Tím jsem pochopila, že vynikající komunikační schopnosti jsou pravděpodobně tou nejsilnější devizou, o jakou se můžeme opřít při budování kariéry i v osobním životě. Právě v komunikačních schopnostech často spočívá rozdíl mezi úspěchem a prohrou – ať už jde o dokončení pracovního úkolu nebo utváření osobních a profesních vztahů.²⁰

¹⁹ S. TAYLOROVÁ, A. LESTEROVÁ, Umění komunikace, 2010, str. 96 - 102

²⁰ V. ČERNÝ, Reč tela: Neverbálna komunikácia pre obchodníkov i bežný život, 2009, str. 159 - 163

2 OSOBNOST JMÉNEM „MANAŽER“

Manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace, takže jsou tedy proto, aby úspěšně dosahovali výsledků. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.

Manažeři se dělí podle svého postavení na:

Linioví manažeři (nižší manažeři)

Dalo by se říct, že se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie.

Lze mezi ně zařadit - mistry ve výrobní jednotce, dispečery v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnicích.

Hlavní činností liniových manažerů je vedení a organizování svých pracovníků při dosahování každodenních úkolů. Další jejich činností je i kontrolování, řešení problémů a napravování chyb, které se mohou v denním provozu vyskytovat.

Střední manažeři

Střední manažeři řídí liniové manažery, ale případně také řadové pracovníky ve společnostech.

Názvy středních manažerů mohou být různé, protože záleží na tom, v jaké sféře a v jaké společnosti působí. Můžou se tedy nazývat – dílovedoucí, vedoucí provozu, stavbyvedoucí, vedoucí střediska atd. ...

Jejich hlavním úkolem je uskutečňovat plány a dodržovat strategické cíle ve společnosti tím, že koordinují vykonané úkoly k dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (TOP manažeři)

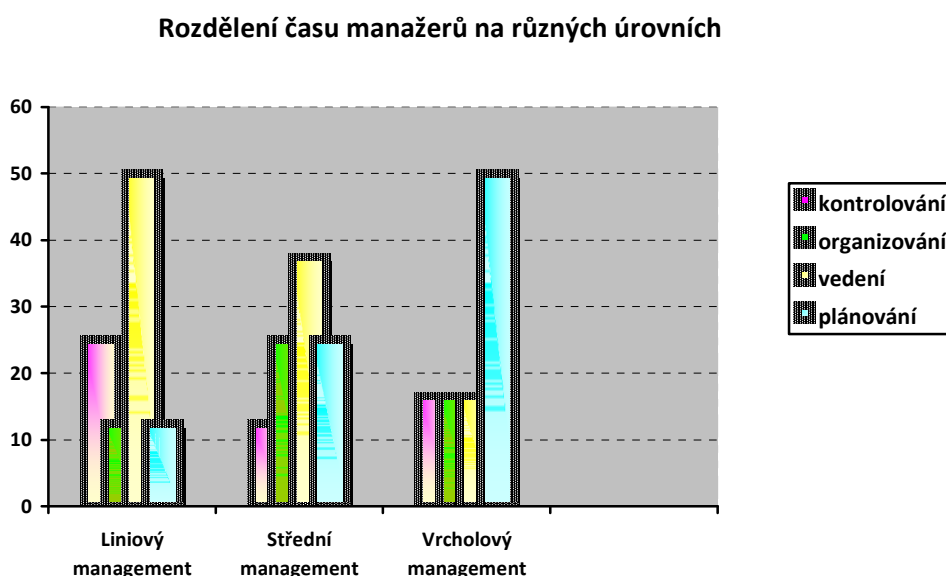
Top manažeři jsou v podstatě nejmenší manažerskou skupinkou ve společnosti. Jejich hlavním úkolem je odpovídat za celou výkonnost společnosti a za druhé mají na starost formulování organizační strategie. Samozřejmě musí vykonávat i ostatní činnosti manažerů a těmi jsou – organizování, vedení lidí a kontrola splněných cílů.

Ve společnostech mohou zastávat pozici pod názvy – generální ředitelé, ředitelé divizí, odborní ředitelé anebo náměstci ředitele.

Hned v úvodu je tedy nutno podotknout, že každá organizace má jiné variace tzv. základního schématu. Je spousta velkých společností, jakou jsou například České dráhy, které jsou rozdělené na divize. Tyto divize se dále dělí na další jednotky, a ty se zase dělí na jednotlivé úrovně řízení, které jsou pak mnohem rozšířenější.

V malých společnostech převážně chybí střední úroveň řízení, protože v takových společnostech je jejich funkce v podstatě zbytečná.

Pro lepší představu přikládám i graf rozdělení práce a času manažerů na jednotlivých úrovních řízení.²¹



Graf č. 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních

Zdroj: vlastní práce na základě poznatků z použité literatury²²

2.1 Role manažera a jejich rozdělení

Manažeři vystupují během dne v několika různých rolích, a to z toho důvodu, že jejich vztah je jiný vůči nadřízeným, spolupracovníkům, podřízeným, ale je také jiný vůči klientům a ostatní veřejnosti. Důvodem je takový, že u každé skupiny, kterou jsem jmenovala, se řídí jinými pravidly a principy.

²¹ F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 26 - 27

²² Z. ČASTORÁL, Základy moderního managementu, 2009, str. 73 - 105

Podle Henry Mintzberga (1991) je charakterizováno deset různých manažerských rolí, které se rozdělují do tří skupin:

Interpersonální role = manažer vystupuje v mezilidských vztazích jako vedoucí, představitel a spojovatel.

- a) **Představitel** – když manažer vystupuje v roli představitele, tak vlastně reprezentuje organizaci při různých ceremoniálech (setkání nových pracovníků, otevření a zahájení provozu nové filiálky ...). Při takových příležitostech převážně vystupuje jako nositel role, tzn. neplánuje, nerozhoduje a ani neřeší problémy. Pokud generální ředitel zastává tuto roli, je to z toho důvodu, že jeho podřízení oceňují, když jím sám osobně projeví zájem a dostanou uznání za výsledky práce, to se pro ně stává takovou motivací do další práce.
- b) **Vedoucí** – manažer vystupuje v této roli hlavně ve vztahu ke svým podřízeným a tím realizuje cíle společnosti. Jeho úkolem je motivovat a usměrňovat jeho práci, ale zároveň sleduje silné a slabé stránky svých podřízených, a přemýšlí nad vhodnou formou jejich osobního rozvoje. Na základě toho, hodnotí výsledky jejich práce a připravuje úkoly, které se budou muset splnit v dalším období.
- c) **Spojovatel** – tuto funkci vykonává manažer v kontaktu s jinými manažery na stejné úrovni nebo i mimo společnost. V této roli je jeho úkolem udržování vztahu mezi různými útvary a taky vztahy společnosti k okolí.

Informační role = tyto role vychází z interpersonálních vztahů, ty pak dál přenáší a působí jako mluvčí, pozorovatel a šířitel.

- d) **Provozovatel** – z vnějšího světa vyhledává informace potřebné pro pochopení organizačního života. Informace může získat formální cestou (tisk, porady ...) a nebo neformální cestou (rozhovory, sportovní kluby ..).
- e) **Šířitel** – je považován za šířitele, protože má informace, které získal zvenčí. Získal také interní informace, které šíří svým podřízeným a to skrz role vedoucího. Získané informace může šířit jako holý fakt nebo jim může dodat hodnotící rozměr. Sám si zvaží, které informace si nechá pro sebe, a které informace bude nutno sdělit ostatním.

- f) **Mluvčí** – v této roli manažer reprezentuje firmu navenek, takže svým vystupováním vytváří na veřejnosti image. Zájmy společnosti hájí a brání před případným napadením z jiných stran.

Rozhodovací role = při těchto rolích dochází k tvorbě strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho šikovnosti získat potřebné informace. U rozhodovací role se manažer dostává do pozice jako je podnikatel, distributor zdrojů a řešitel rušivých událostí.

- g) **Podnikatel** – v této funkci manažer skutečně vymýšlí a projektuje změny. V této roli tedy využívá příležitosti, řeší různé problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. V této roli může zavádět nové produkty na trh, měnit technologie nebo je přeměňuje za starší technologie. Nesmíme však zapomínat zvážit rizika podnikatelských aktivit, posoudit budoucí úspěch a ziskovost.
- h) **Řešitel rušivých událostí** – v této roli se manažer ocitá, když musí řešit neočekávané situace, které mohou ohrozit dosažení cílů. Proto organizační prvky neprobíhají hladce, protože se vždy řeší a překonávají nějaké bariéry, nežádoucí tlaky a kritické situace, které přicházejí buď zvenčí nebo zevnitř společnosti. Úkolem manažera je tedy navracet společnosti stabilitu a odstraňovat různé nástrahy a rozpory mezi cíli.
- i) **Distributor zdrojů** – nakládá se zdroji, mezi které patří lidé, čas, peníze, zařízení a moc. Manažer tedy musí dbát na to, aby rozdělení zdrojů současně odpovídalo prioritám společnosti, takže se usiluje o maximální nasazení a využití zdrojů, které rozděluje mezi jednotlivé útvary, popř. je přerozděluje na základě získaných informací.
- j) **Vyjednávač** – tento typ role se může projevovat v různých formách jednání s jednotlivci, jednotlivými útvary (s kolegy, s podřízenými, s klienty, atd.), ale i jinými společnostmi. Aby mohl manažer zastávat tuto roli, je nezbytné mít pravomoc k hospodaření se zdroji. Zde nastává přímá úměra, protože čím vyšší je úroveň manažera ve společnosti, tím více času může věnovat vyjednávání.²³

Vést k tomu může to, že role, ve kterých manažer vystupuje se navzájem doplňují. Některé role je jsou více zdůrazněná na úkor těch ostatních rolí, v závislosti

²³ F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 27 - 28

na různém zaměření a postavení v hierarchii společnosti. Dá se říci, že manažeři, kteří jsou na vyšších pozicích, vystupují převážně v rozhodovacích rolích a manažeři na nižších úrovních pozicích, vystupují převážně v interpersonálních rolích. Dále můžu uvést, že finanční manažer převážně vystupuje v informačních rolích, provozní manažer vystupuje v interpersonální roli a roli řešitele rušivých událostí, kdežto obchodník převážně vystupuje v roli vyjednavče.

2.2 Kritéria práce manažerů

Když jsem se začala věnovat psaní bakalářské práce, položila jsem si otázku, zda jsou nějaké kritéria pro práci manažera. Na základě prostudované odborné literatury jsem se dozvěděla, že manažer vykonává opakovaně činnosti a měl by dodržovat určitá teoretická kritéria, aby mohl vykonávat tuto funkci. Je nutné říci, že každá společnost má pak svá vnitřní kritéria postaveny na základě svých potřeb a dosahování výsledků v dané společnosti. Ovšem tím nejdůležitějším kritériem každé společnosti je dosahování cílů společnosti (produktivitu, obrat a zisk). Jde tedy o tzv. kritéria výkonnosti – jsou to kritéria, které můžeme měřit, srovnávat a kvantifikovat.

Chyby, které mohou nastat při řízení bez použití kritérii výkonnosti

- a) Může dojít k úplnému opomenutí inovací, protože se soustředíme pouze na výborné hospodářské výsledky v posledních obdobích. Do budoucna to však pro manažera může znamenat neúspěch, protože začne vynakládat část zdrojů na modernizaci a jeho současné výsledky se zhorší.
- b) Tady si ukážeme, že při některých činnostech může společnost dosahovat snadno zisky, ale při jiných činnostech je to složitější. Uvedu příklad na základě, kterého dojde k pochopení tohoto pojmu jenž uvádím. Např. Stavební firma, kde některá střediska dosahují vysokých zisků, ale některá střediska dosahují zisky minimální. To vše je zapříčiněno tím, že jde o strategické stavby, které mají hlavně získávat další a další zakázky.
- c) V obchodní sféře se můžou vyskytnout rozdíly mezi prodejními manažery. Proč? Protože jeden prodejní manažer je úspěšný tím, že působí v atraktivnějším regionu, kde je dostatek zámožných lidí, ale jeho kolega má přidělenou chudší oblast. Kde je příčina? Není to tím, že by první manažer nebyl stejně schopný jako ten druhý, ale zde se jedná o to, že nabízené drahé výrobky je větší zájem, protože působí v bohatší oblasti.

- d) Kritériem úspěchu nejsou jenom ekonomické hlediska, protože i když má společnost velký hospodářský přínos, může mít zase nedostatky v jiných oblastech. Např. Společnost má málo specialistů a odborníků, kteří jsou důležití k dosahování vysokých výkonnostních úspěchů.

Kritéria výkonností lze tedy definovat jako dosahování cílů společnosti, zde se nepohlíží na úroveň manažera. I přesto lze tyto kritéria považovat za nástroj pro měření efektivnosti manažerů, protože dávají společnosti i manažerům zpětnou vazbu o tom, že je jejich práce úspěšná, nebo že jsou nějaké problémy, proti kterým je nutné podnikat opatření.

Lze tedy těmto nedostatkům i předcházet a to:

- a) Zavedeme takové kritéria, které se budou soustředit na rozvoj aktivit (inovace, atd. ...).
- b) Zavedeme takové nástroje, které budou odlišovat náročnost činností (vytvořením koeficientů, co je důležité, co není důležité....).
- c) Abychom byli schopni zjistit více aspektů úspěšnosti manažera, zavedeme systém kritérií, který bude vícerozměrný.

Úspěšnost manažerů lze posuzovat i podle toho, jakých výsledků dosáhli, taky jak práci dělají a nebo taky z procesního hlediska, které může obsahovat tyto kritéria:

- a) organizaci práce,
- b) řízení času,
- c) delegace úkolů,
- d) komunikativnost s pracovníky,
- e) chování ke klientům,
- f) přístup k modernizaci a kreativita,
- g) pracovní nasazení.²⁴

2.3 Týmová práce

Týmovou práci jako takovou lze definovat různými způsoby, ale v každém případě jde o vzájemnou spolupráci v týmech.

²⁴ F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 29 - 30

Mládková (2001) uvádí že: „*Tým je malá pracovní skupina složen z pracovníků různých oborů, jejichž úkolem je komplexně a interdisciplinárně analyzovat a řešit určitý problém.*“²⁵ V mnoha případech působí na nás spolupráce v týmech jako velký chaos, nebo doslovné dodržování příkazů a rozkazů toho nejsilnějšího vůdce, ale může jít i o perfektní souhru a vzájemnou spolupráci jednotlivců. Pro dosažení maximálních pracovních výsledků jsou nejefektivnější právě ty skupiny, které pracují jako tým. I já si dovoluji na základě vlastních zkušeností z práce v týmu říci, že při využití schopností, prosazení předností jednotlivých pracovníků v týmu a potlačování vlastních nedostatků, se obvykle takovému týmu daří dosahovat stanovených cílů.

Když se na to podíváme až do období školních let, lze uvést, že k týmové práci nás vedly pouze kolektivní sporty (hokej, fotbal, ...), protože škola se spíše soustředila na rozvoj jednotlivců. Hodnotily se a kontrolovaly se pouze individuální výsledky práce. Samozřejmě i v zaměstnání má každý pracovník na základě popisu práce vymezené své povinnosti, kde jsou opět hodnoceni podle vlastního výkonu a každý se snaží prosadit sám sebe. Avšak týmová výchova je velmi důležitá pro překonání bariéry a uvolňování pozitivní energie ve prospěch celku. Mluvíme tedy o bariéře nebo-li o problému, který nastane, když jeden jedinec se překoná a vynikne v daném týmu.

Když se naučíme tuto bariéru překonat, povede to k podstatnému zvýšení výkonnosti pracovních kolektivů i celé společnosti.

Úsilí o vybudování fungujícího týmu má smysl a přináší znatelný efekt jak pro samotného pracovníka týmu, tak pro vedoucího týmu a v neposlední řadě pro celou společnost.

a) Význam pro týmového pracovníka:

- tým obohacuje pracovníka o znalosti a dovednosti, které získává od ostatních členů,
- pracovník dostává prostor k seberealizaci a maximálnímu využití svých schopností,
- atmosféra důvěry vytváří pocit pohody a uvolnění,
- tým dává podporu v kritických situacích.

b) Význam pro vedoucího týmu:

- tým zbavuje vedoucího problémů s řešením nepříjemných konfliktů, způsobených rozpory v individuálních zájmech,

²⁵ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, 2001, str. 60

- tým umožňuje vedoucímu delegovat složité úkoly na své podřízené,
- tým dává vedoucímu jistotu, že i náročné úkoly budou zvládnuty.

c) Význam pro danou společnost:

- týmy umožňují řešení složitých problémů, ve kterých se prolínají různé odborné oblasti,
- týmy zvyšují výkonnost pracovníků,
- týmy zvyšují stabilitu pracovníků.

Touto podkapitolou bych chtěla ještě jednou zdůraznit, že bariérou pro efektivní týmovou práci jsou hlavně postoje jednotlivců, lze tedy definovat jako sobeckost.

Ovšem i tyto postoje se dají změnit a hned dvěma způsoby, které umožňuje strana nadřízených a nebo pak tzv. výcvikem v týmové práci. Níže uvádím doporučené techniky pro manažery jak povzbuzovat týmovou práci.

- a) Pracovníky je důležité naučit, aby hledali chyby i v sobě a dokázali ocenit přednosti svých kolegů.
- b) Velmi dobrá technika je ptát se týmu na jejich názor na vyřešení určitého problému, i když zrovna nespadá do jejich působnosti.
- c) Naučit a vyzývat pracovníky aby byly ochotni pomoci ostatním.
- d) Nejdůležitější je vytvářet v týmu atmosféru důvěry, upevňovat instrumentální soudržnost (pravidelně vysvětlovat skupinové cíle, zapojovat talent každého člena do plnění cíle, ...) a socio-emocionální soudržnost (povzbuzovat vzájemnou spolupráci, vyzdvihovat společné rysy, usilování o pozitivní image společnosti, ...).²⁶

Vývoj týmu probíhá na základě následujících fází:

Fáze seznamování – členové se seznamují a testují

Fáze konflikty – dochází ke konfliktům, které vyjasňují postoje pracovníků a jejich mocenské postavení v rámci týmu

Fáze normativní – ustanovují se pravidla fungování týmu

Fáze zralosti – tým je stabilní a podává očekávané výkony

²⁶ F. BĚLOHLÁVEK, P. KOŠŤAN, O. ŠULEŘ, Management, 2001, str. 529 - 545

Na základě prostudované literatury k této podkapitole, bych chtěla ještě jednou zdůraznit, že úspěch týmové práce je za předpokladu, že pracovníci daného týmu mají schopnost umět mezi sebou komunikovat.²⁷

2.4 Hodnocení a odměňování pracovníků

V další podkapitole mé bakalářské práce se podíváme na hodnocení pracovníků a následné odměňování. Odměňování lze považovat za významný závěr hodnocení pracovníků. Nyní se tedy podíváme, co hodnocení pracovníků obnáší a proč vlastně ovlivňuje celou úspěšnost společnosti.

Bedrnová (1995) uvádí, že: *„Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, názorů, jednání, vystupování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu.“*²⁸

Mládková (2001) o pracovním výkonu uvádí, že: *„Pracovní výkon obecně vyplývá ze stupně plnění úkolů, jež tvoří náplň práce pracovníka. Netvoří jej pouze množství a kvalita práce, ale i ochota a přístup k práci, pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům i zákazníkům, frekvence a závažnost pracovních úrazů, absence, pozdní docházka aj. Je tedy zřejmé, že pracovní výkon je multidimenzionální veličina, jež je ve výslednicí integrace a vzájemného poměru úsilí, schopností a vnímání role (resp. úkolů). Všechny tři složky pracovního výkonu musejí být zastoupeny ve vzájemné relaci a intenzitě.*

Pracovní výkon se uskutečňuje zahájením dohody, na základě písemné pracovní smlouvy dvou rovnoprávných smluvních partnerů – zaměstnavatele, nabízejícího zaměstnání, a zaměstnance, který nabízí svou pracovní sílu.

*Dohoda (smlouva) obsahuje všechny podstatné skutečnosti o budoucí práci, podmínkách, v nichž bude probíhat, souhrn nároků a požadavků na pracovníka i na společnost a odměnu, již bude pracovník nárokovat a společnost garantovat.*²⁹

V případě, že společnost pravidelné hodnocení neprovádí, může to přinést řadu problémů. Tyto problémy se projevují tak, že pracovníci nedostávají zpětnou vazbu a získávají pocit, že jejich pracovní postupy nejsou správné. Ztrácejí jistotu, dochází k demotivaci a mnohdy to vyvrcholí až ke zkresenému pohledu na sebe samu a svou

²⁷ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management, 2001, str. 60

²⁸ E. BEDRNOVÁ, I. NOVÝ a kol., Psychologie a sociologie řízení, 1998, str. 345

²⁹ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK A KOL., Management učebnice, 2001, str. 98

práci. Proto zmíním to, co již bylo zmiňované a budu se opakovat tím, že pracovníci potřebují, aby jejich vedoucí (manažer) byl neustálým komunikátorem.

2.4.1 Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků si nastavuje každá společnost dle své firemní politiky. Obvykle se však orientuje na to, aby organizace získala a udržela výkonné kvalifikované pracovníky, za vynaložení přiměřených mzdových prostředků při zajištění relace mzdy, jež je konkurenceschopná na trhu práce.³⁰ Podstatou odměňování pracovníků, je využívání odměn pracovníků, tedy chápání peněz jako nástroj motivace zaměstnanců.

Odměňování pracovníků lze považovat za nejsložitější činnost personálního řízení.

Formy odměňování:

V podnikové praxi bývají využívány různé formy odměňování pracovníků:

a) *peněžní odměna podle vykonávané práce*

Lze považovat za tradiční metodu v byrokratické a hierarchické struktuře, protože odměňované je pracovní místo bez ohledu na to, jakou funkci vykonává.

b) *peněžní odměna založená na osobnostních charakteristik*

Tato metoda ohodnocuje osobní vlastnosti jednotlivých pracovníků. Jsou oceňovány vlastnosti jako je vzdělání, znalosti, zručnost, loajalita, přítomnost v práci (sledováním záznamu o absencích). Mnohdy je tato metoda používána jako dodatečný nástroj při odměňování podle vykonávané práce.

c) *odměňování podle výkonu jednotlivce, týmu nebo celé společnosti*

Tato metoda je založená na odměňování založeném na výkonu (úkolová mzda, normovaná práce, provize, podíl na zisku, aj.)

Odměňování pracovníků, jak už jsem zmiňovala výše, může být jakoukoliv formou např. hodně používaná doplňková forma, je taky **skupinové odměňování**, které je založené na dosažení určitého cíle vynaložením společných sil celého týmu, což je ovšem podmíněno právě již v předchozí kapitole zmiňované, dobrými vztahy mezi členy týmu.

³⁰ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK a kol., Management učebnice, 2001, str. 98

Zaměstnanecké výhody, které společnost poskytuje navíc k peněžní odměně za vykonávanou práci, osobnostní charakteristiku nebo výkon. V direkt marketingových společnostech, kterým se věnuje právě moje praktická část bakalářské práce, mají pro zaměstnanecké výhody název „benefity“ a mezi ně se řadí např. nárok na dovolenou, příspěvky na automobil, dotované stravování formou stravenek, někdy i příspěvek na důchodové spoření. Z toho vyplývá, že každá společnost má odměňování nastavené dle svých vnitřních předpisů a její firemní kultury.

Zaměstnanecké výhody mohou být formou jak peněžní tak i nepeněžní.³¹

2.5 Základní pojmy pro manažeri dobré vědět a držet se jich

Autorita manažera – díky jeho postavení, osobním vlastnostem, odborným znalostem a dovednostem se mu dostává uznání od partnerů.

Etiketa – jde o soubor zásad, zvyklostí a norem chování, které byly přijaté určitou společností jako správné a nutné formy uspořádání vzájemných vztahů lidí v konkrétních společenských situacích.

Charisma – je to tedy schopnost jedince získat a vést skupinu a to jenom pouze silou své osobnosti.

Manažerská kompetence – jsou to schopnosti manažera, a ty jsou dané buď jeho odborností, chováním a jednáním.

Paretův princip - analýza toho, že některé položky v souborech sociálně ekonomických jevů obvykle nejsou důležité stejnoměrně.

Sebeřízení – toto vzniká na základě sebeuvědomění, stanovení si osobních i pracovních cílů, důležité je však naplňovat a hodnotit dosažený stav.

Styl řízení a styl práce manažera – jde tedy o celkový přístup manažera k naplňování jeho úloh, jenž on se projevuje zvláště v rozhodování, předávání příkazů a komunikaci s podřízenými.³²

I když jsme si vymezili tyto základní pojmy, je nutno říci, že se názory různých autorů mohou lišit. Ideální bude, jestliže půjde o souhru alespoň dvou dimenzí, které uvádím:

³¹ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, přednáška 2 z 1. semestru, 2010, str. 30 - 33

³² J. VEBER a kol., Management - Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 36

- a) **odbornosti** – představují odborné znalosti, které manažer získává buď vzděláváním nebo zkušenostmi z řešení různých praktických situací.
- b) **chování** - jeho jednání a vystupování v dané společnosti i mimo ni.
- c) **sebevzdělávání** – je chápáno jako vstřebání a využití nových poznatku, na základě zapojení se do vzdělávacích programů.
- d) **praktické dovednosti** – získávání praxe tréninkem.
- e) **lidská dimenze** – manažer vystupuje jako osobnost motivující a komunikující (schopnost přesvědčování, prosazování autority, tvořivost, aj. ...). Tato dimenze souvisí i s osobními vlastnostmi manažera (charisma, důvěryhodnost, přitažlivost, přesvědčivost, aj. ...) ³³

³³ J. VEBER a kol., Management – Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 37 - 39

3 SELF-MANAGEMENT

Po prostudování použité literatury si objasníme i pojem slova „Self-management“. Při studiu odborných literatur k této kapitole jsem objevovala nové a nové poznatky. V úvodu je však potřeba uvést správné vyjádření tohoto pojmu. Pojem self-management je vlastně management sebe sama (vyznačuje se schopností plánovat, dodržováním plánu, dodržováním termínů, aj.). Proč to v úvodu zmiňovat takto jednoduše? Protože být schopen manažerovat sebe sama je jedním z nejdůležitějších předpokladů pro manažerování druhých. Osoba jménem manažer musí být odolnější než je průměrný člověk, protože rozdíl mezi manažerem a průměrným člověkem je také jejich práce. Pro manažera je práce větší zátěží. Jde totiž o práci s lidmi, při které se počítá s tím, že je pro ostatní rádcem. To znamená, že musí vyzařovat důvěru, jistotu, mít charisma, projevovat svou vnitřní sílu a energii a hlavně podporovat své spolupracovníky.

V dnešní uspěchané době, bez rozdílu, zda jde o manažery malých nebo velkých firem, se často stává, že se manažeři na základě svého přesvědčení dopouštějí chyby. Myslí si, že umí a mohou dobře řídit lidi, bez toho aby se museli starat o to, jak vlastně řídí sami sebe. Co se, ale může stát, když tato chyba nastane? V první řadě bude mít za následek sníženou psychickou odolnost, menší efektivnost výkonu práce, velmi důležitým poznatkem je taky nedostatečné sebeovládání a nevyužití svého potenciálu tak i potencionálu svých spolupracovníků.

Po přečtení použité literatury jsem se dočetla v knize „Manažerská psychologie“ od Mikuláščíka (2007), o tzv. duševní hygieně. Zpočátku jsem si tento výraz vysvětlovala a představovala jinak, ale Mikuláščík (2007) uvádí že: *„Duševní hygienu je možno považovat za prevenci před vznikem duševních potíží, prevenci před duševními nemocemi. Je možno ji považovat za vytváření podmínek pro duševní zdraví, ale také schopnost umět se vyrovnat ze situacemi, které jsou pro jedince stresující. Znamená to tedy zvládání zátěžových situací, adekvátní adaptaci jedince na životní podmínky, ale také efektivní využívání vlastního psychického potenciálu efektivní využívání paměti, představitivosti, myšlení, lepší koncentraci pozornosti, zvládání negativních emocí, efektivní sebekontrolu. Také nalézání smysluplnosti svého konání a naplnění vlastního života, hledání jistot, upevňování sebevědomí a sebekoncepcce, sebeorganizace a racionalizace své činnosti.“*³⁴

³⁴ M. MIKULÁŠČÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 32

Dále Mikuláščík (2007) ve své knize uvádí, že: „V dnešní době je to těžší, než kdykoliv dříve. Dnešní doba je velmi uspěchaná. Lidé chtějí stihnout hodně věcí. Jsou informačně přehlceni, stále mají pocit, že jim něco chybí, chtějí být jako ostatní úspěšní lidé. Je nás mnohem víc, než kdykoliv dříve, a mnohem rychleji se pohybujeme. Vysoká míra civilizace je dobrým podhoubím pro neurotizaci lidí. Míru neurotičnosti zvyšuje v naší společnosti také větší míra svobody. Zvláště po prožitých „čtyřiceti letech temna“ se mnozí lidé hůře adaptují na změněné podmínky. V dnešní době se musí člověk spoléhat víc sám na sebe. Měl by vědět, že záleží především na něm, čeho dosáhne a že se vyplatí být aktivní. To je také hnací motor, to je motivace, která by měla zvyšovat efektivnosti lidské práce, zvyšovat životní úroveň společnosti a také zaujetí člověka tím co dělá, čemu se věnuje. To je také předpoklad, že budou všichni opravdovými odborníky v profesi, které se budou věnovat.“³⁵

S tímto názorem se ztotožňuji, protože dnešní doba je natolik uspěchaná, že musíme být stále obezřetní a stále v pohybu. Obzvláště jsem si taky uvědomila, že i přestože mám zkušenosti z oblasti prodeje, pořád moje znalosti nejsou dostačující pro práci manažera. Dokonce v anketě, kterou uvádím ve své praktické části, jsem se utvrdila i v tom, že práci manažera vykonávají většinou osoby starší 30 let. Na jednu stranu to chápu, že si na pozici manažera vybírají osoby starší 30 let, ale na druhé straně se nad tím chci pozastavit!

Už delší dobu si pokládám otázku: „Proč tomu tak vlastně je?“ Když jsem se po úspěšném ukončení obchodní akademie vrhla do světa práce, zjistila jsem, že nebude jednoduché se i s takovou školou vypracovat na pozici, kvůli které jsem na obchodní akademii nastoupila. Ve škole nám pořád říkali, že tento obor je nejvíce preferovaný, že studenti obchodní akademie se z 90% procent uchytí na místa jako je účetní, ekonom nebo v oboru lidských zdrojů (personalisti, manažeři apod.). Když jsem v roce 2009 z této školy odešla, zjistila jsem, že to nebyla úplně správná volba. Nechci tím říci, že tato škola mě do skutečného světa nepřipravila nebo, že bych se v ní nenaučila nic. Tuto skutečnost si myslím na základě praktického hlediska. Když jsem si posílala životopisy na pracovní pozice účetní, ať už v malých nebo velkých firmách, nechodily mi skoro žádné odpovědi. V případě, že mi byla nějaká přišla, byla ve smyslu: „Litujeme, ale pro tuto pozici jsme vybrali vhodnějšího kandidáta“. Byla jsem zklamaná, všude požadovali praxi, kterou jsem bohužel neměla kde získat, jelikož jsem teprve vyšla střední školu. V tu chvíli jsem si řekla, že nevádí, život jde přece dál a nějakou práci si seženu.

³⁵ M. MIKULÁŠČÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 32

Dostala jsem se teda k práci obchodního zástupce. Co ale tato práce měla obsahovat, jsem si nedokázala představit. Na přijímacím pohovoru mě bylo sděleno, že jde o práci obchodního zástupce pro přímý prodej. Byl to tedy tzv. „streetový prodej“, šlo o prodej na ulici a nabízení služby dané společnosti. Měla jsem z takové práce obavy. Práce byla na živnostenský list, takže žádná jistota jak mi tvrdila spousta lidí, spolužáků i kamarádů. Řekla jsem si, že někde začít musím tak jsem nastoupila. Byla to práce, kterou jsem neměla v úmyslu dělat, ale jsem za tuto zkušenost ráda. Pro tuto společnost jsem pracovala rok. Za tu dobu jsem se vypracovala na pozici team leadera, měla jsem pod sebou 4 obchodní zástupce, za které jsem zodpovídala, aby svou práci dělali poctivě. Kontrolovala jsem jejich práci po kvalitativní stránce, ale i po administrativní stránce, správnost smluv a pravidelný reporting mému nadřízenému (manažerovi). Jak už jsem se zmiňovala výše, po roce jsem z této společnosti odešla, protože jsem se chtěla posunout výše, což v této společnosti nebylo umožněno. Při práci na živnostenský list, jsem zůstala ještě další rok, kdy jsem zkusila i jinou sféru a to byla oblast finančnictví a pojišťovnictví. Další zkušenost, která byla pro mě velice zajímavá a to z toho důvodu, že jsem často absolvovala motivační meetingy, školení týkající se pozitivního myšlení, sebepoznání aj.....

Co tedy na závěr ke kapitole „self-management“ jako celku říci, jen mě napadá, že se zabývá odstraněním nesprávných zvyklostí jedince, což vede k velké překážce pro stanovení si správného řešení, které může ohrozit jak jeho tak společné cíle společnosti. Takže níže se podíváme na to jakými všemi schopnostmi, by měl správný manažer oplývat.

3.1 Sebepoznání

„Sebepoznání je počátkem vší moudrosti.“ A jestliže se toho budeme držet, můžeme poznat mnohem lépe sami sebe, ale také se tím zvyšuje úroveň poznávání všech ostatních lidí.“ (Kant I., In: Mikuláščík, 2007, s. 33)

„„Já“ na subjekt („Já“) a objekt (o sobě). „Já“ je čiré vědomí a „o sobě“ jsou věci, které si o sobě uvědomuji. To umožňuje lépe pochopit sebepojetí a sebeobraz.“ (Mead G. H., In: Mikuláščík, 2007, s. 33)

„Nejdůležitější pro pozitivní rozvoj je „kladné přijetí“ jinými. To je hlavní socializační síla, které určuje úroveň sebevědomí a harmonii osobnosti. V kontaktu

s jinými se posiluje sebevíc i sebezpojetí (nebo také oslabuje).“ (Rogers C., In: Mikuláščík, 2007, s. 33)

Sebezpoznání není jednoduchý proces, jak jsem si myslela. Základem pro sebezpoznání a zdokonalení našich dovedností je potřeba si nejdříve stanovit, jakého daného problému se týká. Toto zjištění bude pro nás tím opěrným bodem, od kterého se můžeme odrazit při odbourávání našich nedostatků. Literaturu, kterou jsem si studovala tvrdí, že člověk mnohdy nemusí chápat všechny podněty, které na něho působí, a to protože mnohé mechanismy jsou nevědomé a tím pádem se chová nejistě. Ostatní omezení sebezpoznání je rutina a silné návyky, které intenzivní prožitky sebezpoznání zkreslují. Proces sebezpoznání je obtížnější pro osoby se zhoršenou zpětnou vazbou a to ve smyslu egoismu a velmi velkého sebevědomí.

Pomoci tomu může informovanost o metodách, které mohou být použité při sebezpoznávání.

Metod a způsobu sebezpoznání je hned celá řada:

a) Pravidelná úvaha a registrace :

Je to způsob sebezpoznání, jehož princip spočívá v tom, že by jsme si měli pravidelně večer udělat hodnocení svých aktivit daného dne. To znamená, že pravidelnou registrací by jsme dospěli ke zhodnocení smysluplnosti vlastní činnosti, efektivní práci a správné komunikaci s okolím. U pravidelné úvahy jde především o zjištění příčin a důvodů o průběhu a následku chování (příkladů je však mnoho, ale jako příklad uvádím: „Proč jsem se vůbec rozhodla kritizovat tohoto člověka? Proč takto, proč ne jinak nebo jiným způsobem?“).

b) Deník:

V tomto případě jde o vyjádření myšlenkových pochodů a pocitů písemnou verbalizací. Forma sebezpoznání pomocí deníku nemá být chápána jako když si popisují někteří lidi každou banální činnost, kterou provedli. Manažer by si měl deník vytvořit a využívat jako zásobník nápadů, které mu v průběhu dne problesknou hlavu. Důvodem je, že mnohdy se stává, že v daný okamžik není prostor ani dostatek času se jim věnovat. Z toho vyplývá, že si zaznamená vlastní pocitové prožitky, které si zaznamená a může se jim věnovat s odkladem. I když se někdy stává, že některé nápady při zápisu nevypadají, že by mohli mít velkou váhu, může se však stát, že mohou být později nenahraditelným zdrojem pro něco nového. Významu u těchto zápisů by se měl

věnovat v době relativního klidu, protože se do budoucna může zúročit to, co při zápise nemělo skoro žádný význam.

c) *Poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí:*

Poznávání sebe sama prostřednictvím ostatních, je považován za významnou zpětnou vazbu, která nám umožňuje poznávat to, co si člověk sám neuvědomuje. Můžeme se si o sobě myslet, že jsme zábavní, ale ostatní si to myslí jinak, jako např. rád se poslouchá. V odborné literatuře se to označuje jako „slepá skvrna“. Důležité je podotknout, že zpětnou vazbu je potřeba odlišovat podle toho, od koho ji dostáváme. Tato kritika by pro nás měla být pozitivním přínosem. Měly by jsme ji dostat od lidí, kterým nejsme lhostejní a mají nás rádi. Od lidí, u kterých víme, že nám chtějí pomoci a náš problém nám sdělí správným způsobem. Může nastat totiž i situace opačná a to v případě, že zpětnou vazbu obdržíme od lidí, kteří nás nemají příliš rádi, proto věci zveličují a mnohdy i přespříliš kritizují.³⁶

Otázku, kterou si nyní pokládám je taková: „Co tedy plyne z použití alespoň jedné z těchto metod?“ Plyne to, že kdybychom použili alespoň jednu z výše jmenovaných metod, udělali by jsme na sobě velký kus práce, který by se projevil ve více směrech. Jak v duševní rovnováze, tak i v lepším sebeporozumění a sebeovládání.

Přikládám i model vnímání osobnostních vlastností, který je označován jako „Johariho mřížka“. Tento model vytvořili Joe Luft a Harry Ingham (Zucha, 1993). Niže si uvedeme, co tento model obsahuje. Tento model vznikl v kombinaci vnímání mé osoby jinými a vnímání sama sebe.

Otevřená aréna = má význam takový, že věci, které jsou známé pro mě, tak jsou známé i jiným lidem. Tzn. že pokud vím toho o sobě víc a odhalím to ostatním, tak o to bude větší část mého já pro jiné poznána, a tím to možná povede k lepší komunikaci.

Slepá skvrna = má význam ten, že nejsme schopni si sami uvědomovat naše návyky a stereotypy, které nemáme pod kontrolou a navenek mohou působit negativně. Důležité je však podotknout, že si toho nejsme nebo nemusíme být vědomi.

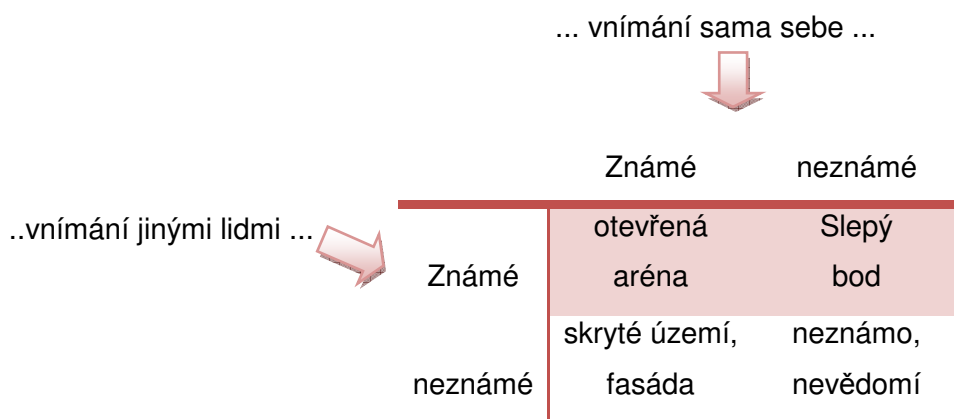
Skryté území = další slovní spojení zakrývá tzv. intimní oblast, kterou si každá osobnost nechává nepoznanou pro ostatní lidi, dá se tomu říkat jako zakázané území

³⁶ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 34

(může zahrnovat i neřesti). Jde o věci, o kterých víme, ale necháváme si je uchované jenom pro sebe.

Neznáme aktivity = toto slovní spojení tuto oblast zakrývá, která je neznáma jako pro daného jedince tak pro jiné lidi.

Když se podíváme na propojení jednotlivých kvadrantů, znamená to, že jejich propojení je vzájemné. Z toho vyplývá, že když se nám například zvětší okruh otevřené arény, může nastat větší pocit svobody, který přináší větší pocit ohrožení nebo úzkosti. Zároveň však přináší větší míru spolupráce, a také svobodu v tvořivosti, nápaditosti a dochází i k lepší komunikaci. Nemohu se nezmínit, že stejně všechny zajímá to neznámé, kterému brání různé stereotypy, návyky, ale taky neofobie.³⁷



Obrázek č. 1: Johariho mřížka

Zdroj: vlastní práce na základě poznatků z použité literatury

3.2 Já, sebeocení, sebevědomí a sebepojetí

Tato kapitola je v bakalářské práci obsažena , protože pokud manažer resp. dobrý manažer má vést lidi, musí nejdříve poznat sám sebe. Je tedy nezbytně nutné, aby manažer tyto pojmy dobře znal. Tyto pojmy uvádím, protože do určité míry překrývají a navazují na téma self-management. Nemyslím si, že je potřeba těmto pojům věnovat podstatnou část této bakalářské práce.

³⁷ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 35 - 36

Objasníme si tedy ve zkratce i tyto pojmy. Co znamená tzv. „JÁ“? V podstatě jde o naši psychiku a obraz vlastního těla. Tzn., že každý člověk má o sobě určité představy, a stává se často, že jejich pohled je zkreslený. Zkreslení může být charakteru pozitivního. V tomto případě jde o to, že se sám nadhodnocuje, a také se přeceňuje – to samozřejmě může vést k nesplnění očekávání jiných a sebe sama; to pak může prožívat jako „ztrátu tváře“. V případě, že je zkreslení negativního charakteru, dochází k podhodnocování, mnohdy si nevěří a nedokáže se prosazovat. Začne se stahovat do sebe a začne být pasivní. Nejlepší volbou a správnou cestou je reálný pohled na svoji osobu. Tyto negativní pohledy jsou přirozené. Dalo by se říci, že pro dospívající osoby, kdy se chce člověk zařadit do společenského života, ale má strach z odmítnutí, a i přesto do toho jde, ale pro dospělého člověka tato situace běžná není.

Je nutné ale říci, že „JÁ“ je velmi proměnlivé. Je to z toho důvodu, že jinak vnímáme sami sebe, jinak nás vnímají ostatní lidé. Naše „JÁ“ se jinak chová, když se nám daří, než když se nám nedaří. Jinak se chová i v případě, že jsme v prostředí, které je pro nás známé a jinak se chová, když je v prostředí neznámém, kde se cítíme nejistě. Dalo by se uvést hodně příkladů jak se chová naše „JÁ“, ale důležitá informace, kterou tady uvádím je, že člověk je sociální tvor a vytváří se tak sociální JÁ. Toto JÁ vzniká ve vztahu k jiným lidem. Uvědomuje si, že je jiný než ostatní, je jedinečný, ale také je v něčem podobný. Každý tedy hledá svou identitu a chce být sám sebou. Stanovuje si kritéria, podle kterých se srovnává s jinými a tvoří si k sobě určitý citový vztah. Takovým produktem citového vztahu je i **sebevědomí**. Sebevědomí není jenom to jak vystupujeme, jak gestikulujeme, jaký máme verbální projev, patří sem i to jak pečujeme o svůj zevnějšek. Jde tedy o tzv. sebestylizaci, na základě oděvu jde také určovat jaký máme k sobě vztah. Dnešním trend, aby člověk ukázal, že je úspěšný je takový, že to nedává najevo jenom tím jak se obléká, jakým autem jezdí, kde bydlí, ale hlavně tím, kde tráví dovolené. Ovšem člověk může být úspěšný jenom v případě, že se o úspěch pokusí. Jak jsem zmiňovala výše, sebevědomí posiluje i dobrý pocit ze svého vzhledu - upravenost a oblečení. Důležité je věřit svým myšlenkám, a ne „opičit“ se po jiných (nekopírovat druhé). Věřit sobě, svým myšlenkám a podle toho se i chovat.

Sebeocenení je další pojem, který ovlivňuje motivaci člověka. Sebeocenení se může projevat jako zvýšené, snížené anebo reálné. Přílišně zvýšené nebo naopak snížené sebeocenení může vyvolávat nereálné a nepřiměřené chování, které

negativně ovlivňuje sebeocenění. Přeceňování se v menším množství může mnohdy působit povzbudivě a pozitivně.

Sebepojetí je vytvářeno z vlastního JÁ a sebeocenění, jde o obraz sama sebe z pohledu jiných lidí. Zdravé sebepojetí by měli vytvářet lidé, kteří z našeho pohledu mají velkou prestiž. Je velmi důležité, aby tohle manažer věděl, protože by měl vědět, že i jeho pracovníci potřebují zpětnou vazbu, která bude pozitivně ukazovat na to, jak jsou dobrými pracovníky a hlavně odborníky v oboru, který dělají.³⁸

3.3 Zvládání stresu

V kapitole self-management jsme se dozvěděli, jak je důležité poznat sebe sama, abychom byly dobrými manažery. Zjistili jsme jak je důležité vědět sebezpoznaní, sebekontrolu a zdravé sebevědomí. Je také důležité zaměřit se na zvládání stresu při výkonu manažerských funkcí. Když se podíváme do minulosti, tak i tehdy si člověk podroboval přírodu a těžkou práci, aby se nějakým způsobem užíval. Docházelo k psychické zátěži a v dnešní době tomu není jinak, ale v daleko větší míře. Je nezbytné říci, že určitá míra stresu je potřebná, abychom byly schopni jít za svými cíly. Nelze to samozřejmě považovat za stav, ale pouze jako reakci na některé situace. Pravdou však je, že z nesprávného zvládání stresu vzniká mnoho nemocí. Nejen odborná literatura, ale také z vlastních zkušeností vím, že žijeme život pořád ve stresu, a to je zapříčiněno tím, že každá situace, každá nová, dobrá ale i špatná zkušenost je určitým stimulem, který vyvolá určitou reakci. To se následně projeví ztrátou vnitřní rovnováhy. Takové selhání spolu se stresem má často velký vliv na neúspěchy manažera. Faktem tedy je, že mnohdy si stres přinášíme samy a to ve chvíli, když jsme s něčím nespokojeni. Tím si vytváříme stresové selhání a bezmoc, takže si to způsobujeme vlastně samy. Stres se nevyhýbá ani povoláním jako jsou učitelé, lékaři, policisté, dokonce i psychoterapeuti aj..³⁹

Stres se rozlišuje:

Eustres = je to stres pozitivní; takže lze ho vnímat jako příjemné napětí a nebo jako silný pozitivní zážitek (výhra např. v loterii). Tento typ stresu může mnohdy

³⁸ M. MIKULÍŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 37 - 40

³⁹ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 72 - 73

zvyšovat až pětinasobně výkonnost, a je tzv. hnacím motorem v životě. Měl by být často využíván převážně u manažerů, kteří navodí sobě i svým pracovníkům co největší stres za účelem podávání vysokých výsledků. Je však důležité poznat tu správnou hranici, abychom zbytečně netrpěli přemírou stresu.

Distres = je to stres negativní; vzniká přemírou nežádoucí zátěže, z které není úniku, to působí v podobě až pětinasobnému opotřebením organismu. Můžeme rozlišovat buď to akutní distres – jde tedy o velmi silný prožitek, s čím se nejde vyrovnat během chvíle (rozvod, úmrtí blízké osoby....). Do krve se tedy uvolňuje velké množství adrenalinu.

Za další může to být tzv. chronický distres – jedná se o dlouhodobé např. potíže v manželství, finanční krize a nebo i ponižování nadřizeným. V tomto případě se do krve vyplavuje dlouhodobě po malých dávkách kortizon.

Situační stres – ten, který trvá v daném okamžiku

Stres chronický – opak situačního; ten, který trvá delší dobu
- lze rozdělovat na: stres anticipační (strach z budoucnosti)
stres reziduální (nevyrovnanost z minulostí)

Stres fyzický – ten, je zase způsoben nemocí nebo úrazem.

Stres psychický – ten, způsobují psychické stimuly (mám zodpovědnost...)

Důležité je ovšem říct, že hodně záleží i na typu a temperamentu osobnosti. Jsou osoby, které mají temperament cholerický, tzn. že stres na ně působí spíše adrenalinovým způsobem, kdežto temperament flegmatický, je spíše ovládán tím kortizonovým způsobem. Když se vyplavuje kortizon, způsobuje oslabení imunity organismu a zase, když se vyplavuje adrenalin, může způsobovat ukládání cholesterolu v cévách, což vlastně může vést k infarktu myokardu a jiných potíží kardiovaskulárního systému.⁴⁰

Workoholismus, je velmi důležitý pojem a velmi typický pro osobnosti typu, které stres vnímají s velkým nasazením energie, tzn. že se snaží dokončit v co nejkratším čase toho co nejvíce (dochází tak k tzv. posedlosti prací, což se pak projevuje i v osobním životě). Dá by se říci, že se jedná o syndrom, který vzniká na základě stresu z práce. Osoby, které tímto syndromem trpí, jsou posedlí svou prací. Práce je jejich prioritou, na kterou stále myslí, protože cítí to jako nutkání na ni pořád myslet. Tento stav vede k tomu, že si ani neuvědomují rozdíly mezi prací a odpočinkem, protože je schopný pracovat i více než šestnáct hodin denně. Všude se

⁴⁰ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 73 - 74

uvádí, že smyslem života je práce, protože je nutná jak pro svou seberealizaci, ale i pro vytvoření životní úrovně, neměla by se z toho stávat posedlost. Člověk, který tímto syndromem trpí, si myslí, že je nenahraditelný, projevuje se to netrpělivostí, puntičkářstvím a mnohdy si zakládá na věcech, které nejsou důležité. Má neustálou potřebu mít vše pod kontrolou. Jak už jsem zmiňovala výše, takový člověk si tento syndrom neuvědomuje a snaží se, aby nebyl rozpoznán. Pokud takovému člověku chceme pomoci, nemělo by to probíhat na základě znechucení práce nebo odváděním od práce. Je nesmírně nutné člověku s takovým syndromem vysvětlit, že život není jen o práci. Dát mu najevo, že je v životě důležité mít citové zázemí, odpočinek a koníčky, které mu přináší radost ze života, protože workoholik radost ze života nemá. Syndrom workoholika, by se mohl stát i přítěží ve společnosti, pro kterou pracuje. Má totiž svůj styl práce, např. dělá práci navíc a nebo pracuje za ostatní, což vede k tomu, že nejradši pracuje sám, protože málo kdo má a dokáže zvládat takové nasazení.⁴¹

Burn-out v překladu syndrom vyhoření, který nastává po určité době a vede k psychickému a tělesnému vyčerpání, tzv. pocit prázdnoty. Burn-out vzniká reakcí na přehnaný workoholismus a stres, z toho pak vznikají deprese, nervozita, aj.. Dojde ke zlomu, kdy taková osobnost začne být úplně lhostejná k práci, k dosaženým výsledkům, nezajímají je termíny, ke kterým mají být projekty ukončeny, což vede k cynismu.⁴²

Pokládám si následující otázku: „Jak se naučit zvládat stres v dnešní uspěchané době?“ Je velice důležité naučit se snášet stres energicky a pozitivně, aby nám byl přínosem pro soustředěnost, akceschopnost a zároveň, aby nevyvolával dezorientaci a zmatky. Stresové situace nám totiž negativně působí na náš organismus, v podobě fyziologických, psychických a někdy i psychosomatických symptomů (pocit ztroskotance, přehnaná sebekritika, vztahovačnost, nechutenství, průjmy a zácpy, vysoký krevní tlak, cukrovka, infarkt myokardu, migréna, prostě celkově narušený imunitní systém, což vede k větší náchylnosti na různé choroby, aj.).

Faktorů, které nám způsobují tyto potíže je nespočet. Je důležité si uvědomit, že se musíme zaměřit na to, jak se proti těmto nemocem bránit. V případě, že máme pocit neklidu, trápí nás spousta problémů a nevíme, jak se s nimi vypořádat, měli bychom si nejdříve položit pár otázek, než začneme úplně panikařit. Měli by jsme se sami sebe zeptat na následující otázky: „Proč jsme vůbec tak podráždění? Zda jsme si

⁴¹ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 75 - 76

⁴² M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 76

práci zorganizovali správně? Jestli nemáme tendenci některé věci odkládat na neurčito? Umíme říci ne? Stanovili jsme si priority, a soustředíme se na ně?“ Není nutné několikrát zmiňovat, že je potřeba se na stres umět připravit a když se stres vyskytne, umět s ním pracovat a následně se s ním vypořádat. Ovšem každý využívá techniky, takové techniky, které mu vyhovují a jsou pro něho efektivnější, protože každý z nás je tvorem rozporuplným. Je tedy tvorem, ve kterém cloumají emoce, umí plánovat, toužit po novém a lepším, ale zároveň se toho obává. To vše tedy vyvolává obrovský stres. Na závěr této podkapitoly je nutné říci, že by jsme se takovým situacím, které vyvolávají stres, neměli vyhýbat, ale vyhledávat je. Důvod je prostý, určitá dávka stresu působí pozitivně, pomáhá nám lépe se adaptovat, být odolnější a silnější.⁴³

3.4 Frustrace

V této podkapitole si objasníme pojem frustrace, který s tímto tématem souvisí a to z to proto, že si na ni manažeři musí dávat pozor. Pojem frustrace by se dal definovat jako překážka. Co vlastně frustrace znamená? Podíváme se až do doby, kdy jsme byly na počátku našeho života. Už od raného dětství se každý z nás potkává s překážkami a je důležité, jak se s nimi umíme vyrovnat. V případě, že se neumíme s překážkami vyrovnat už v dětství, nebudeme to umět ani v dospělosti. U manažerů je velmi důležité mít vysokou frustrační toleranci, protože oni mají větší zátěž než průměrný člověk. Takže si to zjednodušíme. Pokud člověk chce a snaží se něčeho dosáhnout, záleží také na tom, jak velké snažení vyvíjí a jak moc je motivován. Jde o tzv. přímou úměru, protože čím více je člověk motivován, tím více a snadněji překonává překážky. Můžeme se třeba stavět „na hlavu“, jak se slangově říká, ale ve většině případů se vyskytne nějaká ta překážka, která v nás vyvolává pocity strachu, napětí, obav, někdy i agresivity, a to převážně v případě, že jsme nějaké překážky zažily. Tyto pocity můžou být dlouhodobější a tak vedou k různým stresovým situacím. Jak se uvádí i v odborné literatuře, že předpoklad úspěchu zvyšuje atraktivitu cíle a naopak obavy z neúspěchu snižují danou atraktivitu cíle.

Frustrační tolerance je pojem pro schopnost snášenlivosti vůči frustraci, kterou zavedl Rosenzweig, a navíc vytvořil i klasifikaci různých způsobů snášení frustračních situací.

⁴³ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 80 - 82

Rozdělujeme je podle typu osobnosti na:

- a) *extrapunitivní typ* – nehledá viníka v sobě, ale v lidech, kteří ho obklopují ...
- b) *intropunitivní typ* – tento typ, hledá vinu v sobě, než v lidech, kteří ho obklopují...
- c) *inpuntivní typ* – tento typ pro změnu nehledá chyby v sobě, ani v lidech, kteří ho obklopují, ale v různých objektivních podnětech ...

U frustrace tedy dochází k převaze emočních reakcí, které můžou vést k afektovanému přehánění a zkratovým jednáním. Z toho vyplývá, že pokud je člověk frustrovaný, je emočně nevyrovnaný a proto není schopen řešit problémy, které se vyskytnou.

Frustrace se dá teda označit jako stres. Hlavními příznaky frustrace jsou rozčílení, bezradnost a úzkost. Některé emoce má člověk vrozené, ale některým se člověk učí. Nejdůležitější je říct, že by se měl člověk naučit používat praktiky, které prospívají k uvolňování napětí, a také k úspěšnějšímu překonání překážek. Když je člověk frustrovaný projevuje se to u něho v různých formách jako je např. zvýšené úsilí, agresivita, reagování na situace depresivně, sebepotrestání (trestání se před samým sebou nebo před očima jiných lidí), aj..⁴⁴

3.5 Řešení konfliktů

K řešení konfliktů dochází téměř každý den, jak na pracovišti, tak i v osobním životě. Setkáváme se situacemi, kde v interakci s jiným účastníkem dochází k výměně názorů. Každý z nich se snaží argumentovat, prosadit svoje a přesvědčit toho druhého aby to přijal. Tato výměna názorů by se dala považovat za hádku, protože projevuje zvýšením hlasu a nebo dochází k tzv. neférové komunikaci.

Avšak ve skutečnosti se taková situace nepovažuje za konflikt, protože mezi zúčastněnými nemůže být úplná shoda, je to dokonce nezbytné pro další rozvoj. Nejedná se tedy o výrazně škodlivý mechanismus, ale i přesto se musí dodržovat určitá pravidla. Každý z nás to v podvědomí vnímá jako něco negativního, nepříjemného, a proto se hodně lidí snaží konfliktům vyhýbat, protože z něj mají strach. Jak už jsem zmiňovala výše, konflikt může pro člověka znamenat i další rozvoj, naučí se poznat sám sebe i jiné lidi, kteří můžou sloužit k jeho další realizaci, zocelování, a

⁴⁴ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 85 - 86

na druhou stranu ho můžou i ubíjet a ničit. Jak tedy vypadá a vzniká konflikt? Dalo by se to přirovnat k životu, protože i konflikt má daný průběh. Zrodí se, nějakým způsobem narůstá a postupně vyvrává až vyvrcholí (kulminuje). Člověk je tedy ten, který hledá aspekty k tomu, aby se konflikt vyřešil a nakonec konflikt umírá. Konflikt je tedy stav, kdy alespoň jeden ze zúčastněných stran se cítí být podrážděný stranou druhou.

Důležité aspekty takových situací:

- již zmiňovaná frustrace (tedy překážka nebo pocit, že se nám snaží někdo bránit v dosahování cílů; nepříjemný pocit – strach, nechuť, odpor ...; nepříjemná zkušenost – nepřátelství...)
- vinit někoho druhého
- jednostranný konflikt (tzn. že jenom jedna osoba prožívá frustraci a nijak se nesnažit útočit na druhou stranu)
- pokud zaangažujeme do konfliktu víc emocí, tak tím větší sílu konflikt může mít (takovýto proces konfliktu se pak může zmírňovat, anebo eskalovat (stupňovat)).⁴⁵

Konflikt a jeho důsledky:

***NEGATIVNÍ DŮSLEDKY**

- Psychické poruchy
- nesoustředěnost,
 - neschopnost správného myšlení,
 - podrážděnost,
 - neumět vypnout a odpočinout si.
- Fyzické poruchy
- bolest hlavy,
 - zažívací potíže,
 - nespavost,
 - vysoký krevní tlak.
- Poruchy chování
- problémové chování ve vztazích,
 - problémy s alkoholem, s léky a drogami.

***POZITIVNÍ DŮSLEDKY**

- vnímání odlišností názorů s tolerancí, být schopni naslouchat a porozumět,
- větší pravděpodobnost důvěry do budoucna, pokud si zúčastněné strany vyřeší konflikt mezi sebou,

⁴⁵ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 86 - 87

- po vyřešeném konfliktu větší sebeúcta mezi zúčastněnými stranami,
- velká většina nových produktů a nápadů vzniká při konfliktních situacích, takže konflikt je pozitivní v tom, že vytváří výborné zázemí pro tvořivost,
- pro některé lidi jsou konflikty výzvou, protože pociťují napětí a to je stimuluje k pracovnímu výkonu, k tvořivosti a inovacím.⁴⁶

Co se týče konfliktů lze to přirovnat k malému dítěti, které se učí chodit. Než se dítě naučí chodit, spadne nespočetně krát, ale vždy se zvedne a zkouší chodit znovu a znovu. Tudíž neposuzuje samo sebe a bere to jako překážku, kterou chce překonat. U dospělých lidí to funguje trochu jinak, protože dospělý člověk má tendence hodnotit svoje neúspěchy a to se pak odráží na jeho sebevědomí. A to je právě to, co jsem poslouchala od mala. Myslím si, že to rodiče neříkali jenom mě, ale i jiným jedincům, že život není jenom o tom pořád vyhrávat nebo prohrávat, ale je život hlavně o tom, že máme příležitost učit se z každé zkušenosti. Ať už ty dobré tak i špatné a takto by jsme měli vnímat vzniklé konflikty.

Je však nutno podotknout, že jiné chování při vzniklých konfliktech mají lidé starší a jiné mladší, ale také chování žen a mužů je rozdílné. I z vlastní zkušenosti vím, že ženy jsou zezáčátku více soupeřivé, nemají takovou důvěru a jsou obezřetnější, kdežto muži jsou ochotnější. V případě, že dojde ke spolupráci, tak ženy mají větší výdrž, protože muži nejsou tak vytrvalí a trpěliví. V neposlední řadě je nutné zmínit, že jsou ženy více ovlivnitelné oproti mužům, co se prvního dojmu týče.

V manažerské funkci se většinou manažeři snaží vyhýbat dalším konfliktům a tak potlačují ten konflikt aktuální. To však může vést k opačnému účinku. Hodně záleží i na osobnosti manažera. Pokud je to osobnost autoritářská, má menší toleranci k názorům jiných lidí. Pokud jde o osobnost dominantní, ta je neústupná a vlastně ani nedovede naslouchat jiným. U egoisty je to též složité, protože ten je až přespříliš zaměstnán svou osobou, proto většinou nevnímá názory jiných, pokud se názor netýká jeho osoby. S agresivní osobností je to složitější, protože je až přehnaně soupeřivý a konfliktní. V řešení konfliktů se taky odlišují osobnosti typu sangvinik, flegmatik, cholerik, introvert, extrovert a melancholik.⁴⁷

V tomto případě je nejlepší zapamatovat si zásady fair play pro vyřešení konfliktů.

⁴⁶ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 88 - 89

⁴⁷ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 91 - 93

Základní zásady fair play:

- právo každého na stejný časový vstup
- právo říct svůj názor
- nezvyšovat hlas a ani nekřičet
- nezesměšňovat, neurážet
- logickou argumentaci si udržovat nadhled, ale ne s cílem porazit jiného, ale v rámci zvládnutí společných cílů
- nerozebírat staré a již zapomenuté hříchy
- hovořit k aktuálnímu problému
- je dobré názor jiného vyslechnout dokonce, tedy neskákat do řeči, až jak domluví tak parafrázovat jeho slova a optat se jestli jsme to pochopily správně
- používat gesta smířlivosti, což znamená, že na konci dialogu začít s tzv. sebekritikou a vyzvednou některé pozitivní názory, které opozičník sdělil a to z toho důvodu, že on tak bude ochoten udělat taky nějaké ústupky
- způsob projevů a komunikace by měl být veden formou, že nikoho nenapadáme, ale začneme popisovat vlastní pocity a pak od pocitů pokračovat k příčině a jak bych to vlastně chtěli
- snažit se upravit své myšlení tak, abychom jsme nebrali toho druhého tak, jako že nemá pravdu, ale abychom jsme se z jeho názoru dozvěděli něco nového
- atd....

Nejpříjemnější způsoby, kterými může být konflikt vyřešen:

- a) za nejlepší nebo-li nejefektivnější způsob lze považovat vyřešení konfliktu formou **dohody** mezi oběma zúčastněnými.
- b) v případě, že první způsob ztroskotá, využívá se pomoc **facilitátora (mediátora)**. Ten má většinou na starosti, přesvědčit obě strany, aby byly schopny dále pokračovat v dialogu, a má na starost hlídat jak obě strany dodržují pravidla. Měl by pomoci zúčastněným v konfliktu přemýšlet nad minulostí, budoucností a přítomností a nad pocity, které s konfliktem souvisí.
- c) dalším způsobem je tzv. **arbitráž**, což znamená, že třetí osoba už zasahuje do obsahu konfliktu a to tím, že navrhuje ústupky, které budou závazné pro obě strany. Arbitráž může kontrolovat jak proces tak i výsledek a musí zjistit, zda obě strany chápou takovou formu zprostředkovatele.

- d) další možností je už **soudní jednání**, do kterého již nemůže zasahovat ani jedna strana, ale je to pouze na rozhodnutí soudu. I v tomto případě, ale lze podat odvolání.
- e) nejvíce ztrátovou a nekultivovanou formou pro obě strany je tzv. **fyzická inzultace (boj)**.⁴⁸

Jak už jsem zmiňovala již výše, konfliktní situace mohou nastat kdykoliv, jakkoliv, někdy však i nesmyslně, zbytečně a s nedorozumění. Konflikty lze řešit různými způsoby, záleží však na tom, jaké osoby jsou zúčastněné při konfliktu, protože právě na tom závisí, jak bude konflikt vyřešen, jestli se vyřeší, nevyřeší nebo odloží případně jestli nám pomůže k různým inovacím apod. V závěrečném shrnutí bych chtěla připomenout, že konflikty jsou bohužel nevyhnutelné někdy i nezbytné, a to nejenom proto, kdo ze zúčastněných vyhraje, ale i proto, aby se přišlo na nejlepší řešení. Faktem tedy zůstává, že ani odborná literatura neudává přesně platné postupy, jak všechny konflikty řešit. V první řadě je potřeba minimalizovat ničivé účinky a maximalizovat jejich šance k vyřešení. Dalším zásadním krokem při řešení konfliktu je nezbytně nutná komunikace mezi účastníky a využívat základních zásad „fair play“.

Bohužel musím zkonstatovat, že stres, frustrace a konflikty jsou součástí života, to však ale neznamená, že se staneme jejich oběťmi, ba naopak musíme být na nich neustále připraveni.

⁴⁸ M. MIKULÁŠTÍK, Manažerská psychologie, 2007, str. 94 - 95

4 ROZDÍLY MEZI MANAŽERY

Ke své bakalářské práci jsem se snažila nastudovat, co nejvíce odborné literatury, protože mě toto téma zajímá a taky proto, že se chci v tomto oboru zdokonalit pro svůj další kariérní posun. V úvodu jsem již zmiňovala, že praktická část mé bakalářské práce má za cíl zjistit rozdíly mezi dobrým a zlým manažerem, a to z toho důvodu, že ne každému je souzena role manažera.

Nechci samozřejmě někoho nějak nadhodnocovat nebo podceňovat, ale je velmi důležité, být dobrým manažerem, protože to vše se pak odráží na jeho výsledcích, na výsledcích podřízených a taky na splňování cílů celé společnosti, ve které manažer působí. Proto v první řadě je nejdůležitější, uvědomit si, že schopnosti a dovednosti manažera jsou nedílnou součástí pro tuto pozici.

Další nedílnou součástí pro výkon této funkce je tzv. self-management (sebepoznání, zdravé sebevědomí, aj.), o kterém jsem se již zmiňovala v teoretické části mé bakalářské práce. Mám takový příklad, který mě sdělil náš rodinný známý. U výkonu manažerských funkcí, může docházet také ke selhání sil, a to tím, že hodně manažerů si neuvědomuje, že když na začátku své manažerské kariéry má obrovský „drive“ a zapálení pro danou funkci.

Snaží se ze všech sil být dobrým manažerem, jak ve vztahu ke svým spolupracovníkům, tak i k dosahování maximálních výsledků a stanovených cílů. Tento stav však může způsobit i velké potíže, a to v tom slova smyslu, že obrovský drive může během pár týdnů doslova psychicky a fyzicky vyčerpat, jeho snaživost tedy byla marná a může to vést ke stresům až depresím. Samozřejmě není to podmínkou u všech manažerů, byla to jenom taková vsuvka, kterou považuji za velmi zajímavou. Přesuneme se dál a podíváme se na rozdíly mezi dobrým a zlým manažerem.

4.1 Dobrý manažer

Dobrého manažera můžeme definovat tedy i jako úspěšného manažera. Poznáme je většinou podle toho, že nespolehají na svou pozici, sílu a na to, že pro ně někdo pracuje.⁴⁹ Takže jako první a zásadní věc vědí a tou je ta, že jim záleží na vzájemném vztahu mezi lidmi (kolegy, nadřízenými, zákazníky aj.). Každý zaměstnanec očekává od svého manažera, že jim ukáže inspiraci a jasnou vizi, která

⁴⁹ Internetové stránky: URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/jak-se-pozna-dobry-manazer-id-492493> >

bude přínosem oběma stranám. Od manažera taky očekávají, že on bude zastávat funkci tzv. spojky mezi prací, vedením, problémy a také v jejich řešení.⁵⁰

„Dobří manažeři hledají u svých zaměstnanců radu, vítají dobré nápady, hodnotí výkony, kladou otázky a hlavně naslouchají. Projednávají také všechny změny se svými zaměstnanci. Většina lidí totiž nemá změny ráda a bouří se proti nim, pokud se jim hned zpočátku neukáže výhoda, kterou pro ně bude změna mít. Dobří manažeři také pomáhají svým týmům k vítězství a nemají sklon být přísní.“⁵¹

Nutné je tedy vědět, že dobrého manažera nedělá pracovní pozice manažera. A v případě, že chceme být dobrým manažerem musíme si v první řadě s lidmi budovat vztahy a při dosahování úspěchu být nápomocný.⁵²

Dobry manažer je tedy úspěšny manažer, a k tomu to tématu jsem si také nastudovala jednu publikaci, která uvádí 100 pravidel, jak být úspěšným manažerem. Tato publikace je velmi zajímavě napsaná, ukazuje na pravidla a zásady, kterých se má nebo by se měl manažer držet, aby jeho práce byla odvedena na profesionální úrovni. Je v ni použito spousty citací od významných lidí, jako byly T. Baťa, S. Jobs, T. Jefferson a jiní.

Tato publikace mě především zaujala stylem jak je napsaná. Jak už jsem se zmiňovala, že odborná literatura, která mi sloužila k psaní mé bakalářské práce, ale i tisíce dalších knih (věnované tématům management a manažeři), které jsem přečetla, je o managementu psáno jako o vědě. Žádná z nich nevyjmenovává pravidla přímo pro manažery, vše je pouze teorie, nebo spíše pro pochopení a dodržování pravidel jsou lepší zkušenosti z praxe jiných lidí. Pravidla v již výše zmiňované publikaci, jsou podle mě velice výstižná a poučná a autor této publikace jí rozděluje na dvě části a to: popisuje pravidla jak má manažer vést tým, a druhá část popisuje pravidla jak vést sám sebe.

Abych nemusela citovat nebo přepisovat celou publikaci, uvedu alespoň z každé částí čtyři podle mě nejdůležitějších pravidel, kterými by se měl úspěšný manažer řídit. Pravidla jsem neseřadovovala podle jejich významu ani důležitosti, protože každé pravidlo má svoji váhu a je důležité ho vědět a v praxi ho také uplatňovat.

4 pravidla – „jak vést tým“

⁵⁰ Internetové stránky: URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/jak-se-pozna-dobry-manazer-id-492493> >

⁵¹ Internetové stránky: URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/jak-se-pozna-dobry-manazer-id-492493> > [cit. 2012-12-18]

⁵² Internetové stránky: URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/vedeni-lidi-a-tymu-id-147960/jak-se-pozna-dobry-manazer-id-492493> >

Pravidlo první: Stanovit realistické cíle – skutečně realistické!

„Udělejme díru do vesmíru.“ (Jobs S. In: Templar, 2006, s. 25).

Toto pravidlo říká, že by se měli stanovit takové realistické cíle, které jsme schopni s pomocí společných sil skutečně dosáhnout, bez toho abychom toho dosahovali až do padnutí. Ovšem nesmí to na vedení působit jako flákání.

Mnoho lidí si totiž myslí, že když své cíle nafoukne, udělá to dojem na vedení. Jenže v takovém případě se nejedná ani o splnění úkolů a ani o motivaci týmu a tvůrčí atmosféry, protože se z toho stává cíl nerealistický.

Návrh řešení:

V případě, že i přesto Vaši nadřízení na tom trvají, je potřeba jim sdělit svůj názor, ale ne tím, že jim budete odporovat. Chtějte po nich vysvětlení, jak by tento cíl dosáhli oni a dejte jim najevo, že tyto cíle jsou nerealistické. Důležité však je být dokonale připraven argumenty. Pokud by si ale stále trvaly na svém, a tento nerealistický cíl vám udělili k jeho dosáhnutí, a vy ho nedosáhnete, máte jednu výhodu, že už jste své námitky sdělili předtím. Takže jste v podstatě z obliga a nemůžete nic jiného udělat, než stanovit realističtější cíl.⁵³

Pravidlo druhé: Pořádání účelných schůzí – skutečně účelné

„Většina nápadů, které se zrodí při brainstormingových setkáních, je obvykle povrchní, banální a nemá nic společného s originalitou. Sotva je kdy použijete. Ale zdá se, že na takových schůzích se netvůrčí lidé domnívají, že přinášejí průkopnická řešení a že je ostatní poslouchají.“ (Harvey Bloc, A. In: Templar, 2006, s. 27).

Toto pravidlo říká, že schůze by měli být co nejefektivnější, měli by mít jasně daný účel. Schůze se dělají za účelem, že mají splňovat čtyři důležité cíle – tvořit a stmelovat tým, podat a nasbírat informace, během diskuse získat nové nápady a na základě toho udělat správné rozhodnutí.

Dalším nepsaným pravidlem je, že schůze by se měli konat spíše ke konci dne, a to z toho důvodu, že každý ze zúčastněných už se nemůže dočkat až bude doma a proto jsou schůze kratší. Důvod další proč raději ke konci dne je ten, že ráno mají lidé čas na zbytečné žvanění. V dnešní době se dá hodně věcí řešit po telefonu, e-mailem a nebo taky mezi čtyřma očima.

Návrh řešení:

⁵³ R. TEMPLAR, 100 Zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 25 - 26

Důležité je nezabývat se věci, které nejsou na pozvánce, protože pak se nemusí vyřešit nic, protože se to přehodí na jiné téma. Schůze by měli začínat v dobu jaká je na pozvánce, dále nevyplatí se ani na nikoho čekat a i když se někdo opozdí, neopakovat již zmiňované (vše si můžou zjistit po schůzi). Nejlépe je stanovit termín ne na celou hodinu, ale například 16.10, a je to lepší z toho důvodu, že účastníci bývají více dochvilnější. Schůze by se měli plánovat s předstihem a nejlépe den předtím si nechat potvrdit účast, kdyby náhodou někdo zapomněl.⁵⁴

Pravidlo třetí: Učinit svůj tým lepším, než sami jste!

„Je zvláštní ironií osudu, že ti, kdo pracují nejušlehlivěji, kdo se podřizují nejtvrděší disciplíně, kdo se vzdávají některých radostí, aby dosáhli svého cíle, jsou právě ti nejšťastnější.“ (Hamilton, B. In: Templar, 2006, s. 33).

U tohoto pravidla je nejdůležitější důvěřovat svým lidem, poskytovat jim to nejlepší, zapracovávat si, aby vás mohli časem vystřídat, důležité je však vědět, že až jednou dojde na to vystřídání, že Vám nevráží nůž do zad. To vše chce velkou odvahou, vytrvalostí a obrovským nadšením, na druhou stranu je však důležité věřit sám sobě, když k tomu střídání dojde, aby jste jim nezáviděli. Je to takový zamotaný trojúhelník a na to už musíte být dobrým manažerem a mít kuráž.

Návrh řešení:

Aby jste se vyhnuli nějakým „podrazům“, nejlepší bude podívat se na svůj tým a zjistit, kdo bude ten vyvolený, v čem je vám alespoň trochu podobný, a o kterém víte, že půjde ve vašich stopách. Takové lidi jsou pro práci nadšení a hlavně nadaní a je potřeba si je hýčkat. Když máte vybudovaný svůj tým správně, zvyknou si na to, že v jejich očích jste ten náčelník vy, a i když budou v mnoha věcech lepší než vy, nebudou se vás snažit předběhnout. Ovšem může nastat i situace, kdy je k tomu přinutí např. zlost na Vás nebo nedůvěra. Pořád však mějte na paměti, že vaším cílem je udělat z vašeho týmu ty lepší.⁵⁵

Pravidlo čtvrté: Důležité povzbuzovat svůj tým!

„Kolektiv se stává týmem, když si je každý člen natolik jist sám sebou a svým přínosem, že dokáže ocenit dovednosti druhých.“ (Glass, S. In: Templar, 2006, s. 45)

⁵⁴ R. TEMPLAR, 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 27 - 28

⁵⁵ R. TEMPLAR, 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 33 - 34

Další nepsané pravidlo, kterým by jsme měli dávat lidem najevo uznání z dobře vykonané práce, protože i když většina pracujících lidí tvrdí, že do práce chodí jenom pro peníze, pořád v jejich tajném seznamu se na prvních řebříčcích objevuje „ocenění a pochvaly od nadřízeného“.

Návrh řešení:

Jsou dvě možnosti jak své lidi povzbuzovat. Buď můžeme vyčkat a udělit jim pochvalu, až se jim podaří docílit nějakých dobrých výsledků, nebo je můžeme chválit aktivně. Aktivně chválit znamená, že jim uděláme pochvalu ještě předtím, než se jim něco povede, protože nebudou chtít zklamat vaši a ani svou důvěru. Je dobré pro to utvářet v týmu i atmosféru, protože když zrovna nemůžete povzbuzovat, povzbudí ho váš tým, protože jste si je tak naučily.⁵⁶

4 pravidla – „jak vést sám sebe“

Pravidlo první: Poučte se s chyb!

„Neúspěch v kariéře může být jako nepovedený milostný román. Pokud se nepoučíte ze svých chyb budete je stále opakovat, nejpravděpodobněji v dalším zaměstnání. Mnoho profesionálů tak touží utéci před špatnou prací nebo se tak bojí, že budou bez práce, že se dopouští jednoho přehmatu za druhým stejně, jako to někteří dělají ve svých osobních vztazích. Pokud vás něco srazí a vy se nezamyslíte nad tím, co váš pád způsobilo, máte zaděláno na další pád.“ (Richardson, B. In: Templar, 2006, s. 115)

Každý dělá chyby, i manažeři je dělají. Kdyby chyby nebyly, nenaučili by jsme se novým věcem a proto musíme najít správný způsob jak je napravit.

Návrh řešení:

Práce manažera jak už víme je náročná a je důležité se pořád zdokonalovat, protože lidí, kteří ví všechno opravdu moc na světě není. Dělat chyby je lidské a taky pár chyb vás dělá zkušenějším manažerem, takže není potřeba se jim bránit.⁵⁷

Pravidlo druhé: Pěstujte si konexe!

„Nemá smysl zavírat oči nad tím, že každý má své známé a nejspíš těch konexí využijte k podpoře kariéry.“ (Obi In: Templar, 2006, s. 121)

⁵⁶ R. TEMPLAR, 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 45 - 46

⁵⁷ R. TEMPLAR, 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 115 - 116

Dnešní uspěchaná doba je jiná. V dnešní době totiž nejde o to, co znáte, ale koho znáte. V podnikání existují vlivní a mocní, a pak pilní mravenci.⁷⁰ Co to znamená? Dalo by se tomu říkat protekce i když hodně lidí si myslí, že tento systém už je mrtvý anebo, že znát zasvěcené už v dnešní době nic neznamená. Jenže ti mocní a úspěšní lidé, mají rádi kolem sebe lidi, kterým můžou důvěřovat.

Návrh řešení:

Vlivné a mocné lidi je potřeba si hýčkat, protože jak už jsem říkala takový lidi mají rádi kolem sebe tzv. osobní asistenty (pravou ruku), kteří jím vytvářejí takový ochranný štít. S těmito lidmi musíte dobře vycházet. Měli by jste být zdvořilí, taktní, okouzující a diskrétní. Nejdůležitější rada tedy zní, vědět, kteří jsou ti vlivní a mocní a umět si je předcházet.⁵⁸

Pravidlo třetí: Místo oblíbenosti raději respekt!

„Je jasné, že ne všem studentům učarují všichni učitelé. Je také jasné, že známkou vynikajících učitelů je respekt, nikoli oblíbenost. Nicméně šance dosáhnout obojího je mnohem větší, budete-li žáky povzbuzovat a podporovat, než když jim dovolíte oslovovat vás křestním jménem.“ (Marshal, M. In: Templar, 2006, s. 205)

Už z citace je jasné, že je důležité mít jasno, jestli chcete aby vás lidi měli za kašpara, nebo aby z vás měli respekt. Takových manažerů je hodně, ale většina dotázaných lidí říká, že i místo toho aby si toho vážili, že manažer se snaží být moc velkým manažerem, tak je to přivádí do rozpaků. Ani vy jako manažer, nemůžete chtít aby vás spolupracovníci měli rádi (v tom slova smysl, že by vás objímali), ale chcete aby dosahovali výsledků.

Návrh řešení:

Neříkám, že máte být nepřístupný, ale musí z vás vyzařovat tajuplnost a působit trochu autoritativně a dělat si tak trochu odstup. Musíte svému týmu ukázat, že by k vám měli vzhlížet, mít vás za vzor a respektovat vás.⁵⁹

Pravidlo čtvrté: Udělat i to co nemusíme pro své zákazníky!

„Brilantnost je standard, ne umění.“ (Heppell, M. In: Templar, 2006, s. 216)

⁵⁸ R. TEMPLAR, 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 121 - 122

⁵⁹ R. TEMPLAR, 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 205 - 206

Dobrý vztah k zákazníkům je nejdůležitější pravidlo, protože jsou to naši chlebovárci. Proč je tak důležití zákazníci? Dobrý manažer by měl vědět, že právě zákazník je to klíčové, bez kterého by nemělo nic smysl. Kdyby zákazníci nebyly, nemuselo by se chodit do práce, nic by se nemuselo vyrábět, připravovat, nabízet a prodávat. Z vlastní zkušenosti vím a potvrdí to každý, kdo pracuje s lidmi, že je nespočetně moc zákazníků, kteří jsou otrávení, nepříjemní, nebo taky obráceně, že jsou až moc aktivní a otravní (chtějí nejrůznější slevy, výhody prostě to nejlepší).

Návrh řešení:

I přes všechny tyto skutečnosti, jsou zákazníci opravdu důležití. Musíme si je umět získat, zajistit jim spokojenost a udržet si je, kreativně a chytře si je předcházet, prostě udělat pro ně první poslední. V dnešní době přesycené službami a produkty, je méně finančně i psychicky náročnější udržet si stálého zákazníka, než hledat nového. Tento názor zastávám i já, i když vím, že z praxe mám jinou zkušenost. Např. mobilní operátoři raději zákazníka pustí, místo toho aby mu nabídly něco alespoň o málo levnější.⁶⁰

4.2 Zlý manažer

Za zlého manažera lze považovat takového, který se na úkor své pozice snaží ovlivnit ostatních, a proto v mnoha případech se mu moc nedaří. Proč se mu dařit nebude? Jde tedy o závažnou záležitost, která mu způsobí jméno „zlý manažer“? Samozřejmě ano, protože takový manažer vlastně ignoruje takové skutečnosti, jako jsou cíle, sny a naděje. Jde o záležitosti, které v sobě řeší každá osoba a snaží si je splnit.

Pojem zlý manažer je celkem dost často probírán v různých internetových diskusích, výzkumech, ale taky odborná literatura uvádí, čemu by se měl člověk, který chce být dobrým manažerem vyvarovat, aby nebyl tím zlým.

Na internetu jsem tedy objevila některé charakteristiky zlých manažerů, které vyplynuly z jedné diskuse na serveru About Human Resources. Na základě této diskuse, vznikl hodnotový řebříček, na základě čeho je manažer vnímán jako zlý manažer.

⁶⁰ R. TEMPLAR, 100 zlatých pravidel úspěšného manažera, 2006, str. 216 - 217

- Uvádí se, že manažeři se rádi obklopují donášeči tzv. patolízalů, kteří jim nenápadně vnucují svoje názory vůči některým neoblíbeným.
- Zlý manažer má problémy s komunikací se zaměstnanci, neinformují o přesných termínech a cílech, protože se často stává že proměňují své názory každou chvíli a to nechává zaměstnance v nejistotě.
- Další známku zlého manažera lze považovat, když místo pozitivní komunikace se zaměstnanci používá nevhodné nařízení.
- Největším prohřeškem, kterého se manažer může dopustit je to, že se zaměstnanci jedná hrubě, příliš hlasitě a zaujatě pouze jednostranně, nepustí zaměstnance k slovu a doslova ho šikanuje.
- Přivlastňuje si úspěchy, které udělali jiní, ale když se zaměstnancům něco nepovede tak je obviňuje.
- Nejsou schopni poskytnout svým zaměstnancům žádnou odměnu ani uznání za dobře odvedenou práci.
- *“Nemají kvalifikaci v podobě dovedností nebo zkušeností“*⁶¹
- Neustále vyhledávají ty negativní situace, protože nedokážou jen tak přejít problémy a chyby, které nastaly.
- Zpětná vazba od zaměstnanců je pro ně tabu, a to proto, že se neumí vyrovnávat s připomínkami a nesouhlasy od jiných lidí.
- Jde tedy o manažery, kteří jsou nečestní a neumí splnit sliby, které měli dodržet.
- Řešením složitých situací se raději vyhýbají.⁶²

⁶¹ Internetové stránky: URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/co-dela-spatneho-sefa-spatnym-id-420393> > [cit. 2012-12-19]

⁶² Internetové stránky: URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/co-dela-spatneho-sefa-spatnym-id-420393> > [cit. 2007-01-20]

5 PŘÍKLADY Z PRAXE

Praktickou část mé bakalářské práce jsem se snažila vypracovat na úkor svých poznatků, které jsem získala jak z dotazníkového šetření, ale také na základě vlastních zkušeností. Jak už jsem zmiňovala v úvodu, můj průzkum se zaměřoval na společnosti, které se věnují spíše osobnímu (přímému) prodeji produktů a služeb. Rozhodla jsem se zkoumat tuto oblast, protože svou praxí a pracovní zkušenosti jsem získala právě působností v takovýchto společnostech, které se zabývají osobním prodejem produktů a služeb. Samozřejmě vím, že společností působících v této oblasti je na českém trhu nespočet, každá z nich přece jenom disponuje s rozdílným zacílením. Níže si uvedeme krátké seznámení se třemi zkoumanými společnostmi, podíváme se na jejich organizační struktury a čím se společnosti zabývají.

5.1 JK Business Company s.r.o.

Základní údaje:

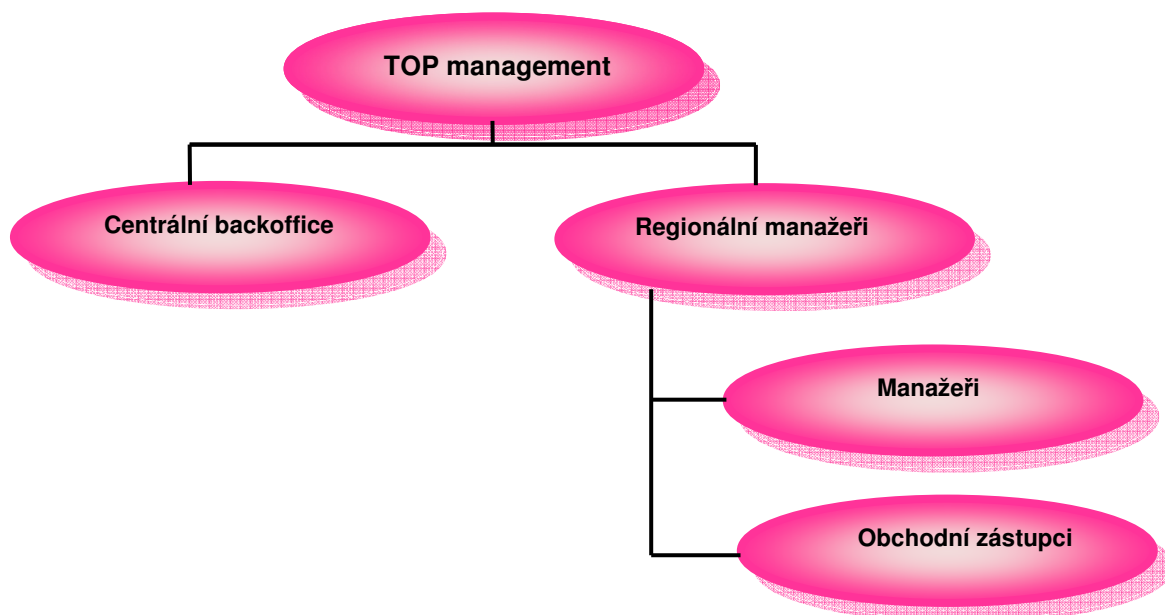
Centrála společnosti: České Budějovice

Typ společnosti: direkt marketingová společnost

Způsob prodeje: přímý prodej formou „door to door“, na doporučení od zákazníků již získaných

Působnost: Liberec, Žatec, Plzeň, Písek, České Budějovice

Organizační struktura:



Obrázek č. 2: JK Business Company s.r.o. a její organizační struktura

Zdroj: vlastní práce na základě průzkumu

Společnost JK Business s.r.o. klade především důraz na profesionálně proškolený tým manažerů a obchodních zástupců, proto se považují za silné hráče v oblasti direkt marketingu.⁶³

Mezi jejich nejvýznamnější smluvní partnery, se kterými spolupracovali patří i společnosti jako jsou Pražská plynárenská a.s., RWE a.s., IZIP a.s. a VZP a.s. a jejich současnými smluvními partnery, s kterými spolupracují jsou společnosti UPC a taky ZETEL group s.r.o.. Ze ZETEL group s.r.o. se podílejí na projektu skupiny společnosti ČEZ.

Pracovní náplň jednotlivých organizačních složek viz. obrázek, funguje takto: Obchodní zástupci po profesionálním zaškolení vyhledávají každý den nové zákazníky pro danou službu. Manažeři se starají o svůj tým a každé ráno a večer se setkávají se na kanceláři se svými obchodními zástupci. Obchodní zástupci každý den odevzdávají produkci svým manažerům. Na základě toho pak manažeři komunikují z centrálním backofficem, tam se pak veškerá produkce zadává do interního systému a dále zpracovává.

⁶³ Internetové stránky: URL < <http://www.jkbusiness.cz/text/about> >

5.2 ZETEL group s.r.o.

Základní údaje:

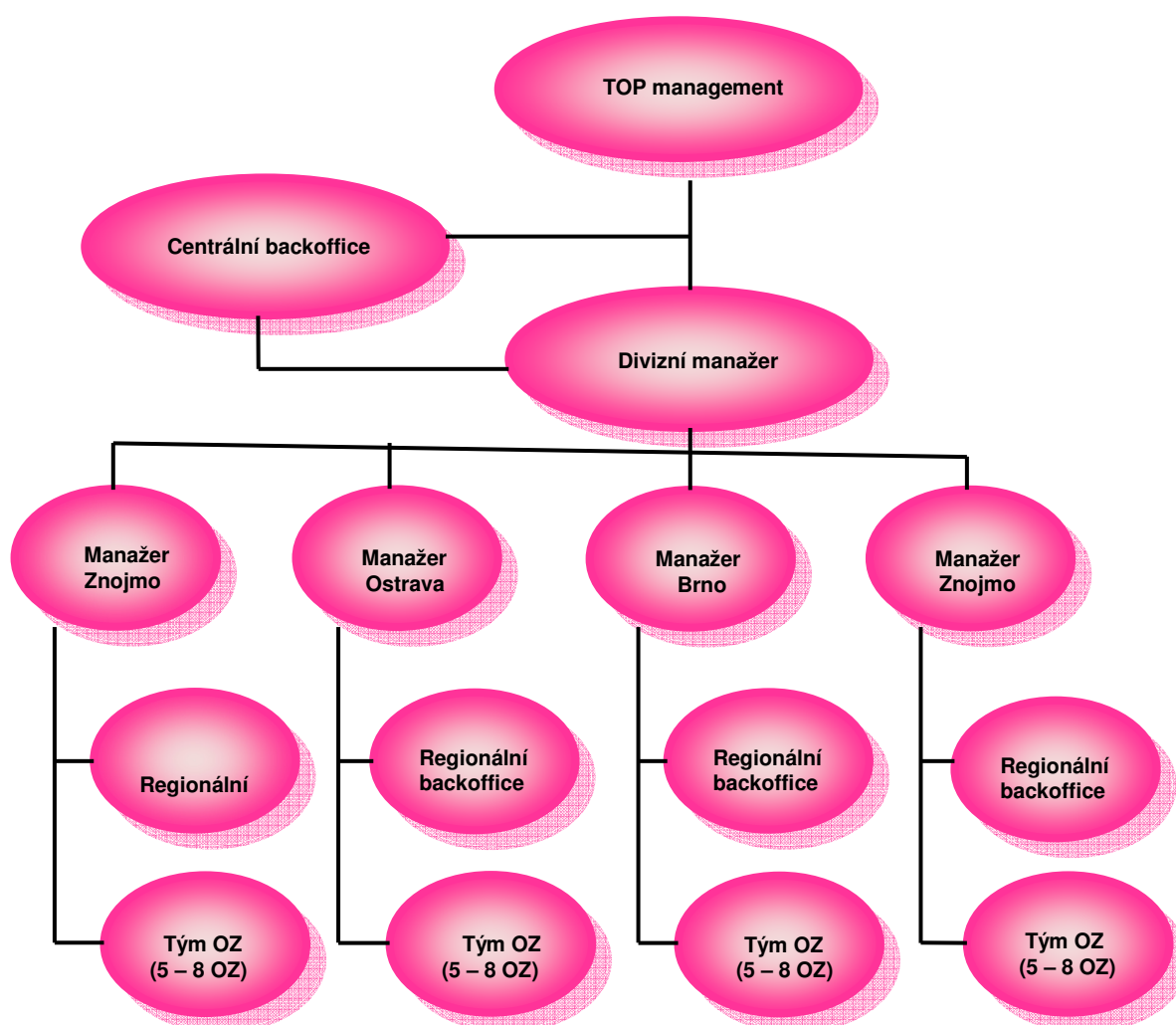
Centrála společnosti: Znojmo

Typ společnosti: direkt marketingová společnost

Způsob prodeje: přímý prodej formou „door to door“, na doporučení od zákazníků již získaných

Působnost: Znojmo, Brno, Zlín, Ostrava

Organizační struktura:



Obrázek č. 3: ZETEL group s.r.o. a její organizační struktura

Zdroj: vlastní práce na základě průzkumu

Společnost ZETEL group s.r.o. funguje na principu direkt marketingové společnosti a zastává názor, že realizace obchodu právě způsobem osobního kontaktu, rady či například pomoci s výběrem produktů je i přes masovost některých způsobů moderní komunikace stále mnohonásobně účinnější a zejména důvěryhodnější a osobnější.⁶⁴

S obrázku č. 3 můžeme vidět, že jde o poměrně velkou společnost se zázemím ve Znojmě, kde jsou prováděny všechny administrativní úkony a tuto společnost řídí dva společníci. Již z obrázku lze vidět, že společnost disponuje se čtyřmi pobočkami v různých lokalitách. Každá jejich pobočka má manažera, který se stará o 5 až 8 obchodních zástupců. Manažer má za úkol svou práci odvádět efektivně a učit svůj tým k dosahování výborných výsledků. Pracovní náplň obchodních zástupců začíná ranním meetingem, kde se probírají důležité informace, popřípadě nedostatky z předešlého dne a pak, po ranním meetingu odcházejí do přiděleného terénu oslovovat potencionální zákazníky s danou službou. Výsledkem jejich práce jsou pak sepsány objednávky, které na konci dne, na večerním meetingu odevzdávají svému manažerovi. Manažer tyto objednávky zadává do systému a posílá na centrální backoffice do Znojma, kde se objednávky dále zpracovávají.

Práce manažera nespočívá jenom v přípravě ranních a večerních meetingů, reportingu a komunikaci s centrálním backofficem, telefonickou komunikaci s obchodními zástupci, ale jeho povinností je i nábor nových spolupracovníků.

5.3 Victoria Financial s.r.o.

Základní informace:

Centrála společnosti: Zlín

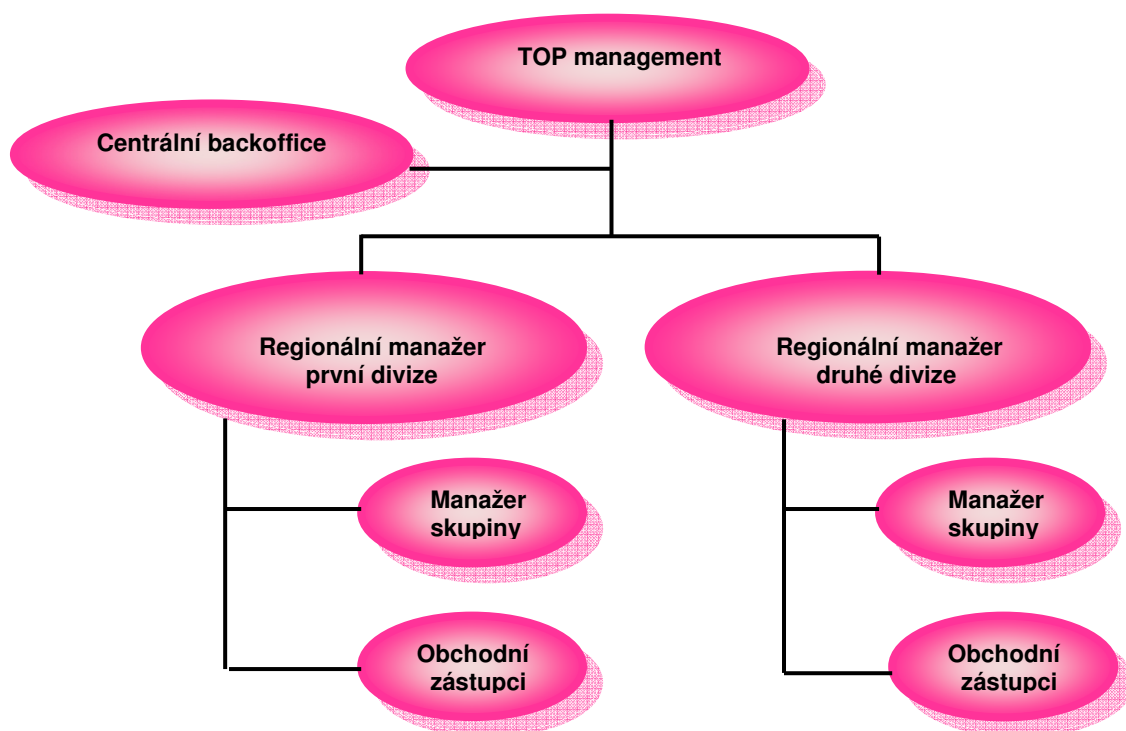
Typ společnosti: direkt marketingová společnost

Způsob prodeje: přímý prodej formou „door to door“, na doporučení od zákazníků již získaných

Působnost: Zlín, Ostrava, Plzeň

Organizační struktura:

⁶⁴ Internetové stránky: URL < <http://www.zetelgroup.cz/> >



Obrázek č. 4: Victoria Financial s.r.o. a její organizační struktura

Zdroj: vlastní práce na základě průzkumu

Společnost Victoria Financial s.r.o., lze považovat taky za direkt marketingovou společnost. Její působnost je zaměřena na dvě divize: Jedna divize ve spolupráci se společností ZETEL group s.r.o., zaměřuje se na realizaci projektu společnosti ČEZ a druhou divizi zaštiťuje společnost MRS Zlín s.r.o., která je smluvním partnerem s T-mobile (telekomunikace) a s Auvesta Edelmetalle AG (investice do zlata)

Způsob fungování této společnosti je na podobném principu jako u předchozích zkoumaných společností. Organizační strukturu tedy tvoří regionální manažeři, pak manažeři skupiny, kteří si budují tým a starají se o něj, aby dosahovali úspěšných výsledků. Manažeři tedy pracují na stejném principu, jako u předchozích dvou zkoumaných společností.

5.4 Vysvětlení pojmu direkt marketingových společností

Direkt marketingové společnosti fungují formou osobního prodeje a využívají nástrojů komunikace za účelem propagace svých produktů a služeb.

Direkt marketingová společnost funguje na takovém principu, že nabízí a prodává produkty a služby třetím stranám, protože většinou nemají svůj produkt nebo

službu. Odměna pro direkt marketingové společnosti, je formou „success fee“, což znamená odměnu za úspěch. Málokterá direkt marketingová společnost zaměstnává na HPP, a to protože odměna za úspěch je vlastně získání zákazníka na užívání dané služby. Proto většina obchodních zástupců pracuje na živnostenský list. Odměna za úspěch je rozdělená na financování všech složek organizační struktury. Tzn., že část provize na základě vnitřních pravidel jde pro obchodního zástupce a zbylá část se rozděluje dále pro manažery, backoffice a jako zisk společnosti. Proč tomu tak je, se určitě ptá hodně obchodních zástupců a někdy se i cítí, že jsou nespravedlivě ohodnoceni. Pravdou však je, že taková direkt marketingová společnost přináší svým obchodním zástupcům a dalším organizačním složkám možnost sebezvoje a sebevzdělání a zároveň se stará o veškerou administrativu s tím spojenou.⁶⁵

5.5 Historie a dnešní vývoj direkt marketingových společností

První zmínka o door to door prodeji (podomním prodeji) je datována už v období mezi dvěma světovými válkami. V té době byl podomní prodej vnímán jako velmi zajímavý výdělek. Pro rozšiřování řad svých zákazníků si způsob podomního prodeje volili sami výrobci a byly nim přímo nadšeni, proto jsou takové společnosti i v dnešní době.

Bohužel dnešní doba je pro direkt marketingové společnosti a lidí pracujících pro takové společnosti (manažeri, obchodní zástupci ...) ne příliš uznávána a to jak z toho důvodu, že je to práce převážně na živnostenský list, tak i z toho důvodu, že je ostatními vnímána jako podvodní způsob výdělků. Já osobně jsem pro takovéto společnosti pracovala a potkávala jsem se každý den s někým, kdo byl nějakým způsobem podveden, ať už jde o nabízené služby pro telekomunikace, energetiku, finance a pojištění nebo už jen podvodné jednání u prodejců doplňků stravy a různých jiných produktů. Já jsem byla proškolená na takovou práci, která nám striktně nařizovala dělat ne kvantitativní ale kvalitativní práci na základě individuálního přístupu ke každému zákazníkovi a dát jím přesně takovou službu, kterou chtějí a potřebují oni, a ne takovou službu, kterou potřebuji já pro svoje vlastní finanční uspokojení.

Co mě ale opravdu mrzí je to, že mnoho obchodních zástupců své práce zneužívá v neprospěch právě zákazníků, ze kterých se pak stávají nespokojení zákazníci, ba dokonce až nedůvěřiví zákazníci, před kterými máme zavřené dveře.

⁶⁵ L. RICHNAVSKÝ, bakalářská práce „Prodej produktů a služeb formou přímého oslovení zákazníka za pomoci direkt marketingové agentury“, 2012, str. 22 - 23

Mrzí mě to i z toho důvodu, že tato práce je podle mě velice zajímavá a já osobně jsem typ osobnosti, který přímo vyhledává komunikaci se zákazníky a myslím si, že tato práce lze dělat i v dnešní době poctivým způsobem a zároveň i s příjemným finančním ohodnocením. Většina direkt marketingových společností má nachystaný kariérní růst, kterým se dá vyšplhat i na vyšší pozice, to však ale znamená, že to musí každý z nás vědět, kam chce svou práci dojít a že i v práci je nutné sebevzdělávání a seberozvoj, protože jen tak z nás můžou být opravdu úspěšní manažeři, kterých máme za vzor, pokud tedy nějaký vzor máme.

6 PRŮZKUM

Jak už jsem se několikrát zmiňovala ve své bakalářské práci, průzkum jsem se snažila udělat na základě toho, abych se dopracovala a vyhodnotila dobrého a zlého manažera. Závěrem své bakalářské práce bych chtěla navrhnout vlastní řešení, jak být úspěšným manažerem a vyhnout se tomu, aby v očích podřízených i nadřízených složek nepůsobili dojem zlý manažer.

6.1 Dotazníky pro obchodní zástupce

Na základě zadaného tématu bakalářské práce jsem si připravila tři dotazníkové výzkumy, které byly určeny pro obchodní zástupce, manažery a TOP management.

Osobně si myslím, že dotazníkové otázky byly vypracované správně, a vedou k vyřešení dané problematiky v mé bakalářské práci. Jako první průzkum jsem prováděla s obchodními zástupci výše uvedených společností. Dotazníkové otázky přikládám v části „Přílohy“ v závěru mé bakalářské práce. Otázky pro obchodní zástupce, měli zjistit vnímání manažerských funkcí a role manažera. Bohužel musím konstatovat, že dotazníkové řešení mě trošku zklamalo a to v tom slova smyslu, že z 25 dotázaných obchodních zástupců mi přišlo, že zhruba třetina dotázaných odpovídala v neprospěch manažerů, nebo spíše se je snažila tak trošku shodit. Nevím, možná se pletu a opravdu jejich manažeři nejsou až tak dobrými manažery, možná v těchto týmech není dostatečná komunikace nebo nejsou dostatečně motivováni nebo jsou manažeři moc direktivní až nelidský. K tomuto zjištění jsem došla na základě mých dotazníkových otázek. Na poslední otázku: „jestli se jejich nadřízený chová správně, nebo mají nějaké výhrady k jeho chování, způsobu vedení a komunikace“, byly převážně odpovědi záporného typu. Níže si můžeme názorně ukázat tabulku, které vlastnosti manažerů převažovali v mém dotazníkovém řešení. Zbytek dotázaných uvádí, že jsou spokojeni se svým manažerem a převážně žádné významné problémy jak v komunikaci, tak chování manažera nenacházejí.

| Vlastnosti: „DOBRY MANAZER“ | Vlastnosti: „ZLY MANAZER“ |
|---|--|
| je vzorem a jednou chci být jako on/a | hrubé a nečestné jednání |
| výborná komunikace a umožnění zpětné vazby | nadřazenost, nedostatečná informovanost |
| umí pochválit | neumí poradit |
| umí motivovat | nepřípustnost zpětné vazby |
| přátelský/a, lidský/á a zároveň si profesionálně drží odstup | myslí si, že je nenahraditelný/á a jenom to co řekne je správné |
| ochotný/á vysvětlit, když si s něčím neumíme rady | jedná pouze jednostranně a zaujatě vůči jednotlivcům |
| věnuje se týmu jako celku, ne jednotlivcům | nemá jasný cíl a názory mění „z minuty na minutu“ |

Obrázek č. 5: Nejčastěji zmiňované vlastnosti dobrého a zlého manažera

Zdroj: vlastní práce na základě dotazníkového šetření

6.2 Dotazníkové šetření s manažery

Dotazníkovým šetřením s manažery jsem chtěla zjistit a docílit toho, jak manažery vykonávají tuto funkci. Za cíl jsem si dala převážně zjistit, co museli udělat proto, aby se stali manažery. Jak se museli zdokonalovat, sebevzdělávat a zda si myslí, že jsou tím správným manažerem. Toto dotazníkové šetření se mi líbilo v tom, že z deseti dotázaných manažerů (alespoň podle mě), odpovídali na základě pravdivých faktorů a každý z nich uváděl, že si prošli celkem trnitou cestou, aby z nich ti úspěšní manažeři byly.

Více než jedna třetina dotázaných mi sdělila, že se na pozici manažera v dané společnosti museli vypracovat. Čtyři dotázaní manažeři tedy uvádí, že když postupovali z řad obchodníků, a dostali na starost vést tým, ve kterém působili také, tak obchodní zástupci neměli respekt. Ovšem byla to jenom otázka času, protože šlo pouze o prvotní rozladění z povýšení dané osoby na manažera. Pochopili totiž, že pokud budou dosahovat výborných výsledků, tak na tuto pozici se můžou vypracovat také. Když nastupovali na pozici manažera, byly vedením společnosti proškoleni na všechna možná rizika, co je obsahem manažerských funkcí a jaké kompetence ve společnosti

má. Každý z těchto čtyř manažerů potvrzuje, že je vděčný za prvotní podporu od vedení společnosti a na úkor toho, aby tedy nezklamal, dodržuje všechny kritéria pro výkon funkce manažera.

Odpověď na otázku, jak má vypadat dobrý manažer mi všichni potvrdili již dlouhé roky známé, že nejdůležitější je především zvládnutí sebe samého, protože na základě toho se odvíjí další fungování. Potvrdili mi, že v případě, že manažer není vyrovnaný trpí určitými stresem, depresemi nebo sebepodhodnocováním, nemůže přece vést tým úspěšných obchodních zástupců a i pokud vede, může se brzy stát, že mu všichni rychle utečou a nebo ho budou přehlížet natolik, že dojde k tomu, že sám manažer to psychicky nezvládne a z této funkce odstoupí. Na otázku jaké vlastnosti by měl mít dobrý manažer, mi bylo odpovězeno, že: „Nejdůležitější je komunikace, vzájemná důvěra, asertivní způsob jednání, lidskost, maximálně dokonalá informovanost o produktech, službách a interních záležitostech společnosti, problémech, novinkách atd.. Velmi důležité je taky umět uznat chyby, strach z různých situací a taky se s případnými problémy umět vyrovnat a vlastně být příkladem svým podřízeným.“ To co si myslí o zlém manažerovi jsou protiklady již před chvílí zmiňovaných vlastností.

Odpovědi na otázku, jak má vypadat dobrý a zlý manažer u ostatních dotázaných, byly převážně stejné jako již výše zmiňované.

Ostatní dotázaní manažeři zkoumaných společností, byly na manažerskou pozici přijati na základě dosavadních zkušeností s funkcí manažera. Zkušenosti s touto činností měli z jiných společností a samozřejmě jsou pro ně hlavně, sečtělост a neustále sebezdokonalování, což oceňuje jakákoliv společnost, která místo manažera obsazuje. Jak už jsem se zmiňovala i v úvodu, velkou roli pro výkon této funkce hraje komunikativnost, kolektivita, reprezentativnost, důvěryhodnost, příjemné vystupování a příjemný vzhled aj. Vychází to i z dotazníkového šetření, protože na otázku jaké vlastnosti má mít dobrý manažer, odpovídali, před chvílí uvedené.

6.3 Dotazníkové řešení pro TOP management

Tento průzkum a dotazníkové šetření jsem se rozhodla udělat, protože jsem chtěla zjistit: a) na čem si zakládá dotázaná společnost, b) jaké prostředí vytváří pro své pracovníky, c) jakým směrem vychovává své pracovníky, d) jaké požadavky mají na své pracovníky, e) jací jsou oni typ osobnosti.

Hlavní představitele nebo-li TOP management dotázaných společností si hlavně zakládají na stabilním zázemí společnosti, dodržování etického kodexu, přizpůsobování se potřebám na trhu, profesionalitu a systém vzdělávání pro své pracovníky, jejichž krédem a filozofií pro tento „business“ je, poskytovat průpravu a zkušenosti do života, které jim nikdy nikdo nevezme. Ovšem ti, kteří to nepochopili, to stále vnímají jako práci podřadnou, ve které se vydělat nedá.

Své pracovníky, ať už jsou to střední složky organizační struktury jako jsou manažeři, nebo ty nižší složky organizační struktury jako jsou obchodní zástupci, ke všem přistupují s maximální profesionalitou a připravují je na úspěchy.

Manažery si vychovávají na základě vzdělávacích školení, kde jim vysvětlí jak přibližně si představují jeho práci a sdělí mu kompetence, které ve společnosti má.

Každá dotázaná společnost, má pro své manažery v intervalu jednou do měsíce, nebo jednou za tři měsíce, víkendové motivační meetingy, kde si sdělují potřebné informace, nové nápady, co zlepšit a jak být lepší než konkurence. Samozřejmostí je i individuální přístup k jednotlivým manažerům, ale už ze zkušenosti, dotázané společnosti potvrdili, že jejich manažeři jsou profesionálové a málokdy je napomínají, nebo nějakým způsobem kárají.

Obchodní zástupci absolvují školení, na kterém se dozvědí všechny informace o společnosti a pak probíhá školení na daný produkt, který budou nabízet. Dále jsou proškoleny formou denních meetingů, což by měl vést k odvádění profesionální práce. Pro obchodní zástupce dále nabízejí další vzdělávací školení, které jim poskytují pravidelně.

Dotázané společnosti nejvíce na svých pracovnících oceňují, když splňují jejich požadavky, jako jsou komunikativnost, příjemné vystupování, chuť pracovat a učit se novým věcem.

Otázku, jací jsou oni samy typ osobnosti, jsem položila z toho důvodu, že na základě typu osobnosti můžeme přibližně zjistit, co vyžadují od svých podřízených složek. Myslím si, že na tuto otázku mi všichni dotázaní odpověděli pravdivě. Dva z dotázaných uvádí, že jsou spíše direktivním typem, protože mají ve všem rádi jasnou strukturu, ale zároveň jsou otevření novým nápadům od nižšího managementu. Ještě před samotnou realizací si většinou udělají analýzu a vyhodnocení, jestli přece jenom nejde o pokus, usnadnit si práci. Další dotázaní uvádí, že jsou spíše asertivním typem osobnosti, nebojí se vyslovovat své myšlenky, ani se nesnaží manipulovat s ostatními, protože umí respektovat jiné stanoviska ostatních. Čemu se brání nejvíce jsou agresivní útoky.

Co mi vyplývá z dotazníkového šetření pro TOP management je to, že ať už jsou osobností direktivní nebo asertivní, snaží se pro své pracovníky vytvářet maximálně stabilní a zdravé prostředí, kde nezavírají dveře před novými nápady a ve většině případech se snaží o to, aby jejich společnost byla v očích svých zákazníků, smluvních partnerů a pracovníků tou nejlepší, proto si buduje tým úspěšných pracovníků a pracovníci (manažeři, obchodní zástupci, back office pracovníci ...) a na oplátku, na základě stanovených cílů odvádějí úspěšnou práci. V dnešní době lze považovat za velmi nelehký úkol zajistit fungování úspěšného prodejního týmu a z toho vyplývá, že je potřeba sadu výborných zkušeností.

6.4 Vyhodnocování a vlastní pohled na výzkum

Na základě dotazníkového šetření se postupně dostáváme k vyhodnocování a uvedení vlastního návrhu řešení.

Co se tedy týče mých dotazníkových otázek, snažila jsem se je mít formou otevřených odpovědí, abych se na základě nich uměla vcítit do role daného obchodního zástupce, manažera nebo až toho „nejvyššího“ ve společnosti (majitel, jednatel). Zamýšlela jsem se samozřejmě nad tím, co bude přijatelnější, jestli dotazy formou otevřených nebo uzavřených odpovědí. Jednodušší by určitě bylo, pokud by mi dotázaní odpovídali „ano“ a „ne“, protože bych si mohla udělat přehlednou statistiku. Já jsem si zvolila tu druhou variantu, a to z toho důvodu, že jsem chtěla vědět i pocity jednotlivých složek společnosti, na základě kterých jsem rychleji dospěla k výsledkům, a na základě kterých, jsem schopna navrhnout vlastní řešení. To, co jsem tedy potřebovala vědět, je to, že téměř většina dotázaných obchodních zástupců, manažerů i majitelů společnosti se shodli na tom, že kvalita dobrého manažera spočívá ve schopnosti motivovat; komunikovat; zapojovat, trénovat a nacvičovat dovednosti; být srozumitelný a mít příjemné vystupování; a v neposlední řadě být jejich vzorem. Z toho všeho mi tedy vyplývá, že zastáváním funkce „dobrý manažer“ musí dokonale poznat sám sebe, aby mohl vést tým úspěšných obchodních zástupců. V další podkapitole mé bakalářské práce uvádím nástroje pro dobré manažery.

6.5 Doporučení nástrojů pro dobré manažery

Dobrý manažer by měl taky znát důležité nástroje pro to, jak být skutečně dobrým a úspěšným manažerem. Na základě prostudování odborné literatury, ale taky z vlastních zkušeností vím, že nejdůležitějším nástrojem je komunikace, bez které se v dnešní době neobejde opravdu nikdo. Dále si uvedeme další nástroj, kterým dochází k zdokonalování manažerů a jednotlivých organizačních složek, a tím jsou různé formy vzdělávání. Ovšem pro práci manažera nestačí být jenom komunikativní a absolvovat různé vzdělávací programy, protože každý v dnešní době chodí do práce i z důvodu finanční odměny, což lze taky považovat za určitou dávku motivace, což samozřejmě není jediná složka procesu motivace. Všechny uvedené nástroje si níže podrobněji definujeme.

6.5.1 Vzájemná komunikace

Tomuto nástroji jsem v teorii této bakalářské práce věnovala značnou část, protože jak už jsem říkala, trend dnešních společností, je právě založený na správné komunikaci jak uvnitř společnosti (mezi spolupracovníky, nadřízenými, atd.), tak i z vnějšího pohledu (komunikace s obchodními partnery, komunikace se zákazníky, atd.). Taky už víme, že komunikace může být vyjádřena verbálním i neverbálním projevem, a že komunikací lze vlastně i přesvědčovat ostatní, tedy vytvářet určitý obraz v jejich mysli, na základě kterého ovlivňuje komunikátor jejich jednání.⁶⁶

V této podkapitole si tedy vysvětlíme určité zásady, k dosažení efektivní komunikace. Bedrnová (1998) uvádí, že: *„Efektivní komunikace je taková komunikace, při které za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny jejich věcně správného kódování a dekódování a dokážou si rovněž poskytovat a akceptovat odpovídající zpětnou vazbu. Má-li být dostatečně efektivní, měla by umožňovat také ovlivňování. Cílem mezilidské komunikace zpravidla není jen výměna informací jako taková, ale realizovaná se záměrem ovlivnění dalšího jednání a činnosti partnera komunikace.“*⁶⁷

Doporučení pro zlepšení komunikace:

Podle tvrzení Koontze a Weiricha (1993): *„Všichni lidé v organizaci, manažeři i nemanageři, kteří usilují o společné cíle, jsou odpovědní za efektivní komunikaci.“*

⁶⁶ J. VEBER a kol., Management – Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, 2009, str. 181

⁶⁷ E. BEDRNOVÁ, I. NOVÝ a kol., Psychologie a sociologie řízení, 1998, str. 196

*Efektivnost komunikace lze posuzovat podle dosažení očekávaných výsledků. Následující doporučení umožňují překonávat překážky, bránící efektivní komunikaci.*⁶⁸

Doporučení:

- Ten, kdo chce sdělovat informace, si musí ujasnit, co sdělit chce.
- Používat symboly ke kódování a dekódování, které jsou dobře srozumitelné pro obě strany.
- Komunikaci je potřebné si důkladně naplánovat a připravit.
- Umět zvážit, jak velká je potřeba informací u příjemce.
- Reakci příjemce sdělení ovlivňuje i tón hlasu, volba jazyka a v neposlední řadě, shoda mezi tím co a jak se to říká.
- Velmi důležité jsou i emoce, protože komunikace je více než jen přenos informací.⁶⁹

Závěrem této podkapitoly, zmíním, že Bedrnová (1998) uvádí: „*Efektivnost komunikace podmiňuje také pozitivní orientace, pozitivní myšlení jejich účastníků.*“⁷⁰

6.5.2 Vzdělávání

Pojmem vzdělávání se rozumí učení stále novým věcem a je určen pro všechny, kteří se alespoň trochu chtějí sebevzdělávat. Forem vzdělávání je nespočet, ale jelikož se má praktická a analytická část zabývat výzkumy direkt marketingových společností a jejich organizační strukturou, budeme se tedy soustředit na vzdělávání formou různých školení, které pro své zaměstnance nabízejí nebo budou nabízet.

Trendem novodobých společností je vlastní vzdělávání svých pracovníků, a to z toho důvodu, že nyní je rozvoj pracovníků ve společnostech mnohem více strategičtější a propracovanější než tomu bylo před 30 lety. Je to i z toho důvodu, že na trhu práce se stále častěji setkávám s pozicí tzv. manažera vzdělávání. Takový manažer vzdělávání se pro společnost stává tzv. strategickou oblastí, protože se pohybuje taky přímo v dění TOP managementu, na základě toho získává důležité informace, strategické cíle a s využitím vlastních schopností a zkušeností lektorování, to pak předává na ostatní pracovníky.

⁶⁸ H. KOONTZ, H. WEIHRICH, Management, 1993, str. 416

⁶⁹ H. KOONTZ, H. WEIHRICH, Management, 1993, str. 416

⁷⁰ E. BEDRNOVÁ, I. NOVÝ a kol., Psychologie a sociologie řízení, 1998, str. 197

Ať už manažer vzdělávání dané společnosti nebo externí koučingové agentury, můžou aplikovat různé formy vzdělávání.

Formy vzdělávání můžou být:

- a) **Produktová školení** – na základě obeznámení se s produktem uváděním na trh (energie, investice, pojištění, atd.)
- b) **Procesní školení** – na základě obeznámení se s pravidly, předpisy a proces společnosti
- c) **Školení obchodních dovedností** - cílem je rozvíjet nejdůležitější složky pro úspěšný osobní prodej (komunikační schopnosti, orientace na zákazníka, nenahraditelný zdroj je umět rozpoznat potřeb a zvyky zákazníka, image pracovníka a prodejní styl, umět ustát obtížné situace)
- d) **Školení prezentačních dovedností** – naučit je správné komunikační techniky (empatie, aktivní naslouchání, ovládat typologii osobnosti, aj.); manažerské techniky a dovednosti, na základě rozvoje tvrdých, poloměkkých (např. řízení krizí a změn) a měkkých dovedností (např. budování týmu, motivace pracovníků, time management, aj.)
- e) **Týmová školení** – můžou být formou workshopů, teambuildingu, open kurzů, aj. (cílem takových to školení jsou společné zážitky, které vedou k budování týmu a poznání sebe i ostatních)
- f) **Koučování jednotlivců nebo skupin** – nelze to nazývat jako školení, protože jde o rozhovor kouče s jednotlivcem nebo skupinou, u kterého jde hlavně o přemýšlení např. nad životem, budoucností, nad profesí jednotlivce nebo skupiny a odstranění jednotlivých překážek, nad facilitací a ostatních náležitostí s tím spojené.

Proč je nutné vzdělávání, a proč je přínosem vzdělávání jako takové ve společnostech a proč jsou různé formy vzdělávání efektivní, si na základě pouze mé hypotézy nyní objasníme. Obecně by se dalo říct, že vzdělávání je nutné pro další rozvoj nejenom pracovníků, ale i manažerů týmových skupin. Je důležité vědět, že každický člověk se celý život učí. Další důležitá věc je ta, že každý člověk na světě se narodí stejně, má stejné vlastnosti, schopnosti, má dvě nohy a dvě ruce. Ale časem se z nás stávají lidé, kteří ty vlastnosti a schopnosti stejné nemají, a to z toho důvodu, že jsou jinak vychovávány, a taky každá rodina má jiné priority, tradice, potřeby atd. Když se ale vrátíme zpět do sféry vzdělávání pracovníků a manažerů společností, můžeme

uvést, že za nejefektivnější přínosy lze považovat tyto: zvýšení produktivity a obratu, snížení nežádoucí fluktuace a zároveň snížení nákladů, zvýšení komunikačních dovedností, správnost splnění legislativních požadavků (právní oblast, ochrana zdraví, aj.).⁷¹

6.5.3 Motivace

Motivace lze obecně definovat jako vnější nebo vnitřní faktor, který je daný různými představami, přáními, touhami, úsilím, aj., což způsobuje určité chování a aktivitu člověka.

Pojem motivace vychází ze dvou základních výrazů – **motiv** a **stimul**.

Motivem rozumíme vnitřní pohnutky podněcující jednání člověka. Navenek se projevují jako příčina jeho jednání.

Stimuly jsou vnější podněty, pobídky, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků a působit na jejich motivaci. Mládková (2009) o motivech a stimulech uvádí, že: „*Motivy představují přání, stimuly jsou pobídky, či odměny, které vyvolávají snahu přání uspokojit*“.⁷²

Pracovní motivaci lze definovat jako schopnost manažera vyvolat u svých podřízených smysl pro osobní prospěch, který je samozřejmě v souladu s potřebami firmy a taky jejich pocitem uspokojení, což je vede k tomu určitou činnost dělat.

Dále Mládková (2009) uvádí: „*Manažeři by proto měli vědět, co jejich podřízené motivuje a co je naopak demotivuje. To je ovšem velmi těžký úkol, protože lidé jsou motivováni různými faktory a na manažerské podněty reagují odlišně. Je obecně známo, že lidé, kteří jsou nedostatečně motivováni, mají nižší pracovní výkony a nasazení nežli lidé motivováni. Mezi příznaky nedostatečné motivace patří: snížený výkon pracovníka, odmítavý přístup ke změnám, zvýšený stres, konflikty na pracovišti, aj.*“.⁷³

Když se podíváme do historie managementu zjistíme, že první zmínky o motivaci vznikaly už na začátku 20. století, a od té doby se postupně rozvíjely 4 motivační koncepce.:

⁷¹ V. HOJKA, bakalářská práce „Efektivita vzdělávání zaměstnanců“, 2010, str. 26 - 27

⁷² L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK a kol., Management učebnice, 2009, str. 155

⁷³ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK a kol., Management, 2009, str. 155 - 156

- a) **Koncepce racionálně ekonomického chování člověka** – tato koncepce považuje pracovníka za pasivního a proto se domnívá, že má tzv. nechut k práci, kterou chce eliminovat zásahy manažera
- b) **Koncepce sociálního člověka** – podstatou této koncepce je, že se přišlo na to, že pracovník je více motivován psychologickými a sociologickými stimuly než těmi fyzickými. Výrazně ovlivnit pracovníkovo chování a ovlivnit úspěch manažera při vedení týmu může i sociální síla uvnitř týmu.
- c) **Koncepce uspokojování potřeb** – tato koncepce tvrdí, že pro pracovníka je důležité uspokojit své potřeby, které jsou samozřejmě individuální a záleží na různých okolnostech. Důležité však je, pokud manažer chce úspěšně řídit pracovníky, musí nebo měl by vědět potřeby svých pracovníků.
- d) **Koncepce komplexního člověka** – tak tady už jde o dnešní pohled na motivaci. Tato koncepce vychází z toho, že každý člověk už má jasné představy, je mnohostranný a umí cítit sounáležitost s organizací. Doporučení využití koncepce komplexního člověka podle Mládkové (2009): *„Na základě této koncepce je nutné doporučit manažerům při vedení lidí, aby hlavně kladli důraz na komunikaci, umožňovali pracovníkům osobní rozvoj a v neposlední řadě aby posilovali jejich zainteresovanost na výsledcích organizace.“*⁷⁴

Na základě těchto motivačních koncepcí jsou rozpracovány i motivační teorie, které jsou zaměřené na poznání motivačních příčin jedince (Herzbergova, Maslowova, McClellandova a McGregorova teorie), a pak teorie věnované vesměs průběhu motivačního procesu (Adamsova, Skinnerova a Vroomova teorie). Níže uvádím jednu z nejznámějších a dalo by se říct i z nejslavnějších motivačních teorií a tou je „Maslowova teorie potřeb“.⁷⁵

⁷⁴ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK a kol., Management, 2009, str. 157

⁷⁵ L. MLÁDKOVÁ, P. JEDINÁK a kol., Management, 2009, str. 157 - 158



Obrázek č. 6: Maslowova pyramida potřeb

Zdroj: vlastní práce na základě použité literatury

ZÁVĚR

Za cíl své bakalářské práce si pokládám vyřešit a poznat rozdíl mezi dobrým a zlým manažerem, což vyplývá i z názvu bakalářské práce.

Má práce byla věnovaná tomuto tématu, z toho důvodu, že za dobu mé pracovní praxe, jsem měla možnost poznávat jednotlivé typy osobnosti a manažerů. Moje sledování a působnost byla pouze z pozice obchodního zástupce a team leadera, ale i tak jako určitý typ osobnosti, jsem dokázala rozeznat dobrého a zlého manažera.

Samozřejmě nemůžu si stěžovat na své manažery, protože odváděly výbornou práci na profesionální úrovni.

Jak už jsem tedy uváděla, bakalářskou práci, jsem chtěla poukázat na to, jaké chyby mohou nastat; jak se s chybami případně vyvarovat, a zároveň jsem chtěla vyzvednout právě ty dobré vlastnosti, které by měl dobrý manažer mít. Psaní mé bakalářské práce jsem začala vysvětlením a vymezením pojmu management, na základě čeho jsem se dopracovala k rolím manažera, jaké důležitosti tedy musí splňovat. V další části bakalářské práce jsem zahrнула i self-management, který je velmi důležitý, a to z toho důvodu, že pokud manažer nezná sám sebe, nemůže přece vést tým úspěšných pracovníků.

Mou praktickou část jsem se rozhodla vypracovat na základě popisu dobrého a zlého manažera, pomocí čeho jsem se přesunula na průzkum. Vypracovala jsem si dotazníkové šetření, které se zabývalo zkoumáním třech složek jednotlivých společností. Dotazníky jsem vytvořila pro obchodní zástupce, manažery a TOP management. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno pro oblast direkt marketingových společností a jejich jednotlivé organizační struktury a bylo to z toho důvodu, že jsem chtěla zjistit pohledy na manažera ze všech stupňů organizační struktury direkt marketingových společností. Dotazníkovým šetřením pro obchodní zástupce, bylo za cíl zjistit, pohled na manažery z hlediska podřízených složek organizační struktury, tedy v našem případě obchodních zástupců, dalším cílem pohled na manažery z funkce manažera a třetím cílem, pohled TOP managementu na manažery. Jak už jsem uváděla v praktické části bakalářské práce, nejvíce na práci manažera oceňuji jejich umění komunikace, protože umění komunikovat lze považovat za velmi důležitou věc pro úspěšnost manažera. Další nedílnou součástí pro vykonávání funkce manažera je self-management, tedy poznání sebe samého a to z toho důvodu, že

pokud manažer dokáže zvládat sám sebe, zaručeně se mu bude dařit budovat a vést tým úspěšných obchodních zástupců. Proto si dovolím říct, že i takové sebevzdělávání, vystupování na profesionální úrovni, je pro výkon této funkce důležité. Další důležitou součástí pro výkon funkce manažera je motivování svých obchodních zástupců. Osobně si myslím, že pro obchodní zástupce, ale i všeobecně pro pracovníky, je velmi důležitá motivace a to nejenom finanční, ale i jinými prostředky, jako je např. vytvářet pro pracovníky různé motivační programy a soutěže (telefon, notebook, dárkové poukazy na cestování, služby aj.), prostě to co je motivuje k dosahování pracovních výkonů. Co je v závěru důležité zmínit je to, že pro pracovníky, má taky velký vliv prostředí, ve kterém pracuje a lidi, kteří ho obklopují. Dalo by se to považovat za mnohem důležitější než je finanční odměna, protože i když má snové finanční ohodnocení, přemýšlí nad tím, že si najde jinou práci, protože jeho nadřízení a ostatní v pracovním prostředí mu nevyhovují. Zmiňuji to z toho důvodu, protože cílem je vytvářet i příjemné a zdravé pracovní prostředí a atmosféru, aby se v co největší míře zabránilo situacím jako jsou konflikty či dokonce šikanování.

Přínos mé bakalářské práce vidím v tom, že může posloužit jako efektivní průvodce nebo pomůcka pro manažery. Jinými slovy lze říct, že jde o návod pro manažery v teoretické části a v praktické části právě průzkumy, které vymezují rozdíly mezi dobrým a zlým manažerem na základě dotazníkového šetření a doporučením nástrojů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- [1]. ARMSTRONG M. *Jak být ještě lepším manažerem*, 1. vyd. Praha: Victoria Publishing a. s., 1995, 312 s., ISBN 80-85865-66-1
- [2]. BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 555 s., ISBN 80-85943-57-3
- [3]. BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. *Management*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s., ISBN 80-85839-45-8
- [4]. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Vybrané manažerské dovednosti + 50 manažerských cvičení a testů*. 1.vyd. Univerzita Palackého, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7
- [5]. ČASTORÁL Z. *Základy moderního managementu*, 1. vyd. Praha: Vydavatelství UJAK, 2009. 208 s., ISBN 978-80-86723-76-1
- [6]. ČERNÝ V. *Reč těla: Neverbální komunikácia pre obchodníkov i bežný život*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 284 s. ISBN 978-80-251-2449-9
- [7]. KOONTZ H., WEIHRICH H. *Management*, Praha: East Publishing s. r. o., 1998. 659 s., ISBN 80-7219-014-8
- [8]. MLÁDKOVÁ L., JEDINÁK P. A KOL. *Management*, Praha:Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s., ISBN 978-80-7380-230-1
- [9]. MIKULÁŠTÍK M. *Manažerská psychologie*, Praha: Grada Publishing a. s., 2. aktualiz. a rozš. vyd. 2007, 380 s., ISBN 978-80-247-1349-6
- [10]. NASH, E. *Direct marketing*. 1. vydání. 2003. 604 s. ISBN 80-7226-838-4
- [11]. PELSMACKER, P. DE, GEUENS, M., VAN DEN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- [12]. ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4
- [13]. TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing a. s., 2006. 230 s., ISBN 80-247-1387-X
- [14]. TAYLOROVÁ S., LESTEROVÁ A., *Umění komunikace*, 1. vyd. Praha: Knižní klub, 2010. 179 s. ISBN 978-80-242-2770-2

[15]. VEBER J. A KOL., *Management: Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd.. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

[16]. VODÁK J., KUCHARČÍKOVÁ A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007.320 s., ISBN 978-80-247-1904-7

Seznam použitých zahraničních zdrojů

[1]. TAPP, A. *Principles of direct and database marketing*. 3rd edition. 2005. 489 s. ISBN 978-027368355

Seznam použitých internetových zdrojů

[1]. URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/co-dela-spatneho-sefa-spatnym-id-420393> > [cit. 2012-12-18]

[2]. URL < <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/co-dela-spatneho-sefa-spatnym-id-420393> > [cit. 2012-12-19]

[3]. URL < <http://www.jkbusiness.cz/text/about> > [cit. 2013-02-04]

[4]. URL < <http://www.zetelgroup.cz/> > [cit. 2013-02-04]

Ostatní zdroje

[1]. HOJKA, V. *Efektivita vzdělávání zaměstnanců*. Brno, 2010. Bakalářská práce, Newton College, Globální podnikání a management. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Bobek, MSc.

[2]. RICHNAVSKÝ, L. *Prodej produktů a služeb formou přímého oslovení zákazníka za pomoci direct marketingové agentury*. Brno, 2012. Bakalářská práce, Newton College, Globální podnikání a management. Vedoucí bakalářské práce: Prof. Ing. Jiří Dvořák st., DrSc.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

| | |
|--|----|
| Obrázek č. 1: Johariho mřížka | 35 |
| Obrázek č. 2: JK Business Company s.r.o. a její organizační struktura | 55 |
| Obrázek č. 3: ZETEL group s.r.o. a její organizační struktura | 56 |
| Obrázek č. 4: Victoria Financial s.r.o. a její organizační struktura | 58 |
| Obrázek č. 5: Nejčastěji zmiňované vlastnosti dobrého a zlého manažera | 62 |
| Obrázek č. 6: Maslowova pyramida potřeb | 71 |

Seznam grafů

| | |
|--|----|
| Graf č. 1: Rozdělení času manažerů na různých úrovních | 19 |
|--|----|

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|------|
| Příloha A – Dotazníkové otázky k tématu pro obchodní zástupce | I. |
| Příloha B – Dotazníkové otázky pro manažery | II. |
| Příloha C – Dotazníkové otázky pro TOP management | III. |

PŘÍLOHA A: Dotazníkové otázky k tématu pro obchodní zástupce

Dotazník pro obchodní zástupce....

Dobrý den, tento dotazník je zcela anonymní a byl vytvořen z důvodu analýzy mé bakalářské práce na téma „dobrý manažer – zlý manažer“

Základní údaje:

Věk:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Dovednosti:

Dotazníkové řešení:

1. Čím jste chtěl být, když jste byl mladý/mladá?
2. Čím se zabývá společnost, pro kterou vykonáváte tuto činnost?
3. Proč jste se rozhodl/a pro práci obchodního zástupce?
4. Co zahrnuje práce obchodního zástupce a jaké jsou Vaše kompetence?
5. Jak jste zaměstnán u společnosti? DPP, HPP, OSVČ
6. Baví Vás tato práce?
7. O jaký typ prodeje se jedná?
8. Poskytuje vám tato společnost i nějaké benefity? Jestli ano jaké, a jsou pro Vás motivací?
9. Jak vnímáte své nadřízené? Jsou pro Vás příkladem nebo je berete jako vaše nadřízené, které musíte poslouchat?
10. Je Váš nadřízený spíše asertivní nebo agresivní typ vůdce?
11. Jaké máte vztahy na pracovišti?
12. Jste spíše obchodní zástupce typu samotář, nebo týmový hráč?
13. Pokud jste týmový hráč, jste spokojený se svým týmem nebo by jste navrhovali nějakou změnu?
14. Jaký jste typ osobnosti? Introvert, extrovert?
15. Máte zájem se zdokonalovat a umožňuje Vám společnost kariérní růst?
16. Pořádá Vaše firma motivační meetingy?
17. Je Vaše práce dostatečně motivující a platově dobře ohodnocena?
18. Jak přibližně vypadá Váš pracovní den?
19. Máte nějaké návrhy na zlepšení ve Vaší společnosti?
20. Chová se Váš nadřízený správně, nebo máte nějaké výhrady k jeho chování, způsobu vedení a komunikace s Vámi a spolupracovníky?

Zdroj: vlastní práce

PŘÍLOHA B: Dotazníkové otázky k tématu pro manažery skupin

Dotazník pro manažery

Dobrý den, tento dotazník je zcela anonymní a byl vytvořen z důvodu analýzy mé bakalářské práce na téma „dobrý manažer – zlý manažer“

Základní údaje:

Věk:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Dovednosti:

Dotazníkové řešení:

1. Bylo vaším snem vykonávat práci manažera?
2. Pokud ano, co jste pro to vše musel udělat aby jste se na tuto pozici dostal/a, pokud ne proč tedy tuto práci vykonáváte? (Jde mi o motiv)
3. Jak dlouho se práci manažera věnujete?
4. Když jste k dané společnosti nastoupil, došel jste hned na pozici manažera nebo jste se na ni vypracoval?
5. Jaký jste typ manažera? Agresivní, asertivní, dominantní ...?
6. Jaké požadavky jste musel/a splňovat, aby Vás společnost, u které tuto činnost vykonáváte zaměstnala?
7. V jakém vztahu jste se společností? HPP nebo OSVČ?
8. Jak velký tým vedete?
9. Jaké jsou Vaše povinnosti a jak vypadá zhruba Váš pracovní den?
10. Jaké máte kompetence?
11. Myslíte si, že jste přínosem pro společnost? Co jste v dané společnosti zavedl a jak jste si to prosadil/a?
12. Myslíte si, že jste pro své podřízené dobrým vzorem? Pokud ano, proč?
13. Co si myslíte, že si o Vás myslí podřízení?
14. Co si myslíte, že si o Vás myslí nadřízení?
15. Dnešní doba je natolik uspěchaná, že hodně lidí trpí depresemi vyvolané stresem. Patříte mezi manažera, který také propadá depresím, nebo se s tím umíte vypořádat?
16. Jste manažer společnosti, která se převážně věnuje přímému prodeji produktů a služeb, jak učíte své podřízené prodat danou službu?
17. Když se vaším podřízeným nedaří, snažíte se je nabudit a nějakým způsobem motivovat, nebo jim dáváte najevo, že jsou „neschopní“?
18. Jste manažerem, který se věnuje i přijímání nových obchodních zástupců. Jaké požadavky, by měli podle Vás splňovat? (komunikativnost.....)
19. Pracujete efektivně nebo jste workoholik? Máte velký drive, nebo jste spíše opatrnější vůdce?
20. Jaké vlastnosti podle Vás by měl mít dobrý manažer?
21. Jaké vlastnosti dělají s manažera zlého manažera?

Zdroj: vlastní práce

PŘÍLOHA C: Dotazníkové otázky k tématu pro TOP management.

Dotazníky pro TOP management a majitele společnosti....

Dobrý den, tento dotazník je zcela anonymní a byl vytvořen z důvodu analýzy k bakalářské práci na téma „dobrý manažer – zlý manažer“

Základní údaje:

Věk:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Dovednosti:

Dotazníkové řešení:

1. Název společnosti a jakou funkci vykonáváte?
2. Výborně jste majitelem společnosti, tzn. že jste ji založil, jaká byla Vaše vize, a čím se společnost zabývá a jak dlouho jste na trhu?
3. Co vás přivedlo k myšlence založit si tuto společnost s produkty a službami, které nabízíte?
4. Jaké byly začátky? Co vše jste musel/a udělat proto, aby Vaše společnost fungovala?
5. Co musíte dělat proto, aby vaše společnost byla stále prosperující a úspěšná?
6. Jakou máte organizační strukturu? (krátký popis jednotlivých funkcí)
7. Jaké benefity poskytujete svým pracovníkům?
8. Co si myslíte, že si myslí Vaši pracovníci o Vaši společnosti?
9. Jakými prostředky učíte své pracovníky odvádět profesionální práci?
10. Jaké požadavky má vaše společnost na pracovníky?
11. Jaký jste typ osobnosti?
12. Na základě toho jaký jste typ osobnosti, mě zajímá i otázka, zda necháte své manažery a podřízené složky rozvíjet se a navrhovat nové věci, které povedou ke zlepšení jak uvnitř podniku tak i inovace pro Vaše zákazníky?
13. Jak řešíte případné konflikty na pracovišti? Jste spíše proto, aby si je mezi sebou vyřešili zúčastnění konfliktu nebo jste ochotni v určité míře do toho vstoupit a snažit se to vyřešit nejschůdnější cestou pro všechny strany?
14. Plusy a mínusy, o kterých víte, že Vaše společnost může mít? Máte spokojené zákazníky?

Zdroj: vlastní práce

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucia Richnavská

Obor: Řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Dobrý manažer – zlý manažer

Rok: 2013

Počet stran textu: 66

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 16

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 1

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Martina Šadláková