

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Analýza stylu řídicí práce
manažera podnikatelského subjektu**

Bc. Tereza Bílková, DiS.

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Tereza Bílková, DiS.

Provoz a ekonomika

Název práce

Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu

Název anglicky

Analysis of the style of management executives of the business entity

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je seznámit čtenáře s pojmem manažer, definovat jeho osobnost, role v organizaci, vrozené a získané předpoklady a vlastnosti, které by měl každý úspěšný manažer mít. Hlavním cílem práce je provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styl řízení vedoucích pracovníků a posoudit dopad na efektivnost vykonaných činností, strategických záměrů a všeobecné nalezení způsobů jak proces učení zkvalitnit ve vybraných firmách, aby manažeři získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Dále pak provést vlastní zkoumání stylu a metod manažerské práce a poté vybrat a navrhnout optimální styl řízení.

Metodika

K této práci bylo nejprve nutné shromáždit a prostudovat patřičné materiály. Shromážděné informace byly zpracovány formou kompilace názorů na dané téma a dále formou literární rešerše, která je jednou z hlavních částí této diplomové práce. Tato teoretická část obsahuje teoretické poznatky, které se k danému tématu vážou, informací vázaných na management a jeho souvislosti. Tyto informace byly čerpány z literárních zdrojů.

Druhou hlavní částí této práce je část praktická, ve které budou teoretické poznatky aplikovány na mnou vybrané manažery vybraných společností, začínající charakteristikou těchto vybraných podniků. Nejdůležitější krokem této praktické části, bude dotazníkové šetření, které vyústí do tvorby doporučení jednotlivým manažerským pracovníkům.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

manažer, management, styl řízení, motivace, dotazníkové šetření, analýza

Doporučené zdroje informací

- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3566-5.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing, a.s., 2011. 184s. ISBN 978-80-247-3902-1
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2316-4.
- VEBER, J. *Management : základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VEBER, J. *Management : základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 17. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3. 2016

.....

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu prof. Ing. Janu Hronovi DrSc., dr. h. c., za vedení své diplomové práce, za rady a připomínky během zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala Všem manažerům a zaměstnancům společností Xella CZ, s. r. o., Technicom Technology, s. r. o. a Mondi, a. s. za vstřícný přístup a umožnění dotazníkového šetření.

Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského subjektu

Souhrn

Hlavním cílem je provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styly a role vedoucích pracovníků a posoudit, jaký to má dopad na efektivnost vedení přímých podřízených, na základně vlastního zkoumání stylu a rolí manažerské práce pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými manažery.

Diplomová práce je zaměřena na analýzu stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu. Práce je rozdělena na dvě hlavní části - část teoretickou a část praktickou.

V první části jsou shrnuty získané teoretické poznatky, východiska, která se týkají managementu, osobnosti manažera, jednotlivých manažerských rolí a stylů.

Druhá část práce je zaměřena na samotnou analýzu a vyvození závěrů a doporučení pro efektivnější a kvalitnější řídicí práci manažerů. V této části jsou charakterizovány vybrané společnosti a pracovní pozice manažerů a přímých podřízených pracovníků.

V další fázi praktické části jsou pomocí podkladových dat získaných z dotazníkového šetření od přímých podřízených porovnány s odpověďmi získaných z rozhovorů s manažery. Následně je uvedeno zhodnocení řídicí práce jednotlivých manažerů a výsledky získané z provedených analýz.

Klíčová slova: management, manažer, styl vedení, motivace, dotazníkové šetření, pracovníci, analýza, podřízený, nadřízený

Analysis of the style of management executives of the business entity

Summary

The main aim is to perform an analysis of the management methods used to characterize the styles and roles, managers and assess how it has an impact on the effectiveness of the management of direct reports, on the base of its own examination of the style and the role of managerial work, using a questionnaire survey and interviews with selected managers.

The thesis is focused on the analysis of the management style of the work of the managers of the business entity. The work is divided into two main parts-theoretical and practical part.

In the first section summarizes the theoretical knowledge, the background relating to the management, the Manager's personality, individual managerial roles and styles.

The second part of the work is focused on the actual analysis and draw conclusions and recommendations for more effective and better control the work of managers. In this section are characterized by selected companies, and the jobs of managers and direct subordinates.

In the next phase of the practical part are using the underlying data obtained from a questionnaire survey from direct child compared with the replies obtained from interviews with managers. Subsequently, the management assessment indicated the work of individual managers and the results of the analyses carried out.

Keywords: management, manager, leadership, motivation, survey, personnel, analysis, subordinate, superior

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce	11
2.2	Metodika	11
3	Teoretická východiska	12
3.1	Vymezení pojmu management a manažer	12
3.2	Pojem management	12
3.3	Osobnost manažera	13
3.3.1	Předpoklady manažera	14
3.3.2	Vlastnosti úspěšného manažera	15
3.3.3	Vývoj profese manažera	19
3.4	Manažerské role	21
3.4.1	Mezilidské role	21
3.4.2	Informační role	22
3.4.3	Rozhodovací role	23
3.5	Moderní manažerské role	24
3.5.1	Role komunikačního manažera	24
3.5.2	Role manažera času	25
3.5.3	Role manažera cílů	25
3.5.4	Role manažera změn	26
3.6	Manažerské styly	26
3.7	Znalosti, dovednosti a kompetence	31
3.7.1	Znalosti	31
3.7.2	Dovednosti	31
3.7.3	Kompetence	32
3.8	Motivy, potřeby, hodnoty a postoje	34
4	Vlastní práce	36
4.1	Výběr podniků	36
4.1.1	Charakteristika podniku Xella CZ, s. r. o.	36
4.1.1.1	Historie společnosti	36
4.1.1.2	Značka Ytong	37
4.1.1.3	Vybraný závod v Horních Počaplech u Mělníka	37

4.1.2	Charakteristika podniku Technicom technology, s. r. o.	38
4.1.2.1	Bezpečnostní systémy	39
4.1.2.2	Komunikační systémy	40
4.1.2.3	Slaboproudé systémy	40
4.1.2.4	Silnoproudé systémy	40
4.1.2.5	Specializovaná kovovýroba.....	41
4.1.3	Charakteristika podniku MONDI, a. s.	42
4.1.3.1	Mondi Coating Štětí, a. s.	42
4.1.3.2	Mondi Bags Štětí, a.s.....	43
4.1.3.3	Mondi Bupak Štětí s. r. o.....	44
5	Analýza stylu řídicí práce manažerů	45
5.1	Provedení analýzy stylu řídicí práce manažera Petra.....	45
5.1.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření podřízených manažera Petra..	45
5.1.2	Vyhodnocení rozhovoru s manažerem Petrem	48
5.1.3	Porovnání získaných výsledků manažera Petra	50
5.1.4	Zhodnocení stylu řídicí práce manažera Petra	51
5.2	Provedení analýzy stylu řídicí práce manažera Jiřího.....	52
5.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření podřízených manažera Jiřího.	52
5.2.2	Vyhodnocení rozhovoru s manažerem Jiřím	55
5.2.3	Porovnání získaných výsledků manažera Jiřího	57
5.2.4	Zhodnocení stylu řídicí práce manažera Jiřího	58
5.3	Provedení analýzy stylu řídicí práce manažera Jana.....	58
5.3.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření podřízených manažera Jana...	59
5.3.2	Vyhodnocení rozhovoru s manažerem Janem	62
5.3.3	Porovnání získaných výsledků manažera Jana	64
5.3.4	Zhodnocení stylu řídicí práce manažera Jana	65
6	Výsledky získané z analýz.....	67
7	Závěr	69
8	Seznam použitých zdrojů.....	71
9	Přílohy	73

1 Úvod

V současné době spousta firem upadá do problémů, stagnuje nebo zastavuje svou výrobu a prodej. Je obtížné si udržet svou stabilitu nebo dokonce prosperovat je obtížnější než kdy dříve. Řešení těchto obtížných situací je především v rukách schopných manažerů. V posledních letech se stále častěji setkáváme s pojmem manažer. Manažer je vedoucí pracovník, který zodpovídá za chod organizace. Manažer vykonává svoji práci prostřednictvím podřízených. Může řídit jak celou organizaci, tak pracovní týmy, či jednotlivce, které motivuje, odměňuje, reaguje na jejich chyby, zodpovídá za jejich odvedenou práci. Slova manažer nebo podnikatel může mnoho lidí vnímat jinak, ale ve své podstatě se tyto dva pojmy v mnohém shodují. Každý podnikatel je manažerem se zájmem dovést firmu k těm nejlepším výsledkům. Úkolem každého manažera je řídit a vést podnik tak, aby firma dosáhla maximálního zisku za co nejmenší náklady.

Funkce manažera je obtížná a ne každý ji může vykonávat. Jen někteří mají v sobě přirozenou autoritu a schopnost vést ostatní pracovníky. Aby mohl být někdo úspěšným manažerem, musí mít určité vrozené a získané předpoklady. Vysokoškolské vzdělání je u vedoucích pracovníků samozřejmostí, i když stále více záleží na obecných schopnostech, jako je důslednost či autorita, než na dosaženém stupni vzdělání. Nelze očekávat, že čerstvý absolvent vysoké školy bude ihned výborným manažerem. Ale důležité jsou také zkušenosti s řízením lidí. S manažery se lze setkat ve všech oblastech činnosti lidí.

Hodně se píše o manažerských metodách a stylech vedení, jak firmu co nejlépe vést, aby dosahovala těch nejlepších výsledků. Správně vést podnik znamená v první řadě ubránit se nástrahám, které nám do cesty staví konkurence. Manažerská práce vyžaduje zhodnotit realisticky, co je potřeba zlepšit, inovovat nebo od čeho je lepší upustit, čeho se raději vzdát.

Většina organizací si uvědomuje, že lidé patří k rozhodujícím faktorům její úspěšnosti. Často se stává, že organizace chce podpořit rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců a doufá, že se jí tento vklad v budoucnosti vrátí.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je nejen seznámit čtenáře s pojmem manažer, definovat jeho osobnost, role v organizaci, vrozené a získané předpoklady a vlastnosti, které by měl každý úspěšný manažer mít. Hlavním cílem práce je provést rozbor používaných metod řízení, charakterizovat styl řízení vedoucích pracovníků a posoudit dopad na efektivnost vykonaných činností, strategických záměrů a všeobecné nalezení způsobů jak proces učení zkvalitnit ve vybraných firmách, aby manažeři získali potřebné znalosti a porozuměli prostředí, ve kterém pracují. Dále pak provést vlastní zkoumání stylu a metod manažerské práce a poté vybrat a navrhnout optimální styl řízení.

2.2 Metodika

Metodika popisuje metody a postupy využité pro zpracování této diplomové práce a je sestavená s ohledem na naplnění záměru práce a dosažení stanovených cílů.

K této práci bylo nejprve nutné shromáždit a prostudovat příslušné materiály. Shromážděné informace byly zpracovány formou kompilace názorů na dané téma a dále formou literární rešerše, která je jednou z hlavních částí této diplomové práce. Tato teoretická část obsahuje teoretické poznatky, které se k danému tématu vážou, informací vázaných na management a jeho souvislosti. Tyto informace byly čerpány z literárních zdrojů.

Druhou hlavní částí této práce je část praktická, ve které budou teoretické poznatky aplikovány na problémy mnou vybraných společností, začínající charakteristikou těchto vybraných podniků. Nejdůležitější krokem této praktické části, bude dotazníkové šetření, které vyústí do tvorby doporučení jednotlivým manažerským pracovníkům.

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení pojmu management a manažer

3.2 Pojem management

Chování každé organizace je orientováno tak, aby všechny její zdroje sloužily k účelnému a efektivnímu dosažení předem stanovených cílů. Úkolem managementu je vymezení těchto cílů a působení při využívání existujících zdrojů organizace v souladu se stavem jejího bezprostředního okolí.

Management je především proces plánování, organizování, vedení, kontroly a řízení pracovníků organizace a jimi využívaných zdrojů, jehož působením organizace směřuje k vytyčeným podnikatelským cílům s vynaložením minimálních nákladů.

Dle P. F. Druckera a jeho knihy „Management – Tasks, Responsibilities, Practices“ z roku 1973 se dá management vysvětlit i takto. Mimo jiné je tato učebnice i dnes považována mnoha odborníky za klíčovou.

„Výklad pojmu „management“ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia”¹

V dalším výkladu P. F. Drucker dodává: „Management je funkcí, je disciplínou, je návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.“²

¹DRUCKER, P. F., *Management – Tasks, Responsibilities, Practices*. 1973, s. 5.

² Tamtéž, s.6.

3.3 Osobnost manažera

Nejprve je nutné si objasnit, kdo vlastně manažer je. Existuje nepočet definic „manažera“. Jednou z mnoha definic je definice: „Manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s nimiž realizuje stanovené cíle“³. „Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilosti, pravomocemi a odpovědnostmi“⁴

„Osobnost manažera je jedinečným spojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určují způsob, jakým prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje ve výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem“.⁵

Manažer je tedy představitel společnosti, který vede své podřízené, zabezpečuje interpersonální styky s lidmi ve společnosti a mimo společnost, plní informační úlohu, vystupuje jako podnikatel, řeší problémy, jedná s různými organizacemi a hledá kompromisy.

Každý manažer zaujímá tři role, jsou jimi vedoucí, podřízený a spolupracovník a vystupuje v několika typech vztahů - v nadřízeném vztahu, ve vztahu podřízeném, ve vztahu ke spolupracovníkům, ale i vůči klientům či veřejnosti. Dále se jeho konání může mít formální a neformální stránku, podle toho, jak manažer vystupuje a s kým jedná.

³ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010, s. 78.

⁴ VEBER, J. a kol. *Management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2009, s. 20.

⁵ ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera*. 2008, s. 3.

3.3.1 Předpoklady manažera

Každý člověk se nemůže stát manažerem, tato profese není vhodná pro každého. Aby se někdo stal dobrým manažerem, musí mít určité vrozené předpoklady. Avšak vrozené předpoklady sami o sobě nestačí. Velmi důležité jsou předpoklady získané.

Vrozené předpoklady se nedají ovlivnit nebo se dají ovlivnit jen minimálně. Mezi ně řadíme především potřebu mít moc, potřebu někoho řídit, rozhodovat a mít autoritu – to je to, co nás žene kupředu. Spousta z nás má takovéto vlastnosti vrozené a takový to manažer je cílevědomý a nechce být jen podřadným pracovníkem, protože by to neuspokojilo jeho potřeby. Manažer by měl být přirozeně sebevědomý, mít organizační schopnosti, být spravedlivý, měl by se umět vcítit do potřeb svých spolupracovníků – tedy mít dobře rozvinutou empatii. Schopný manažer by měl mít smysl pro odpovědnost, poctivost, umět předvídat vývoj a pružně a rychle reagovat na změny.

Získané předpoklady a dovednosti jsou získány především výchovou, vzděláním, zkušenostmi a znalostmi, které během života manažeři získají. Jsou to tedy takové, které se během života musíme naučit. Především se jedná o vzdělání ekonomické. Důležité je znát i teorii podnikání, metody v řízení. Schopný manažer by měl znát i základy psychologie a sociologie. V manažerově odborných vědomostech nesmí chybět ani jazykové znalosti, které jsou v dnešní době nevyhnutelnou záležitostí.

„Být dobrým manažerem neznamená pouze být dobrým odborníkem. Dobrý manažer musí umět chápat druhé a musí být schopen je vést. I ten nejvytíženější manažer by měl se svými lidmi mluvit.“⁶

Velmi důležitým předpokladem je i to, že: „skutečně dobrý vedoucí umí přiznat i své slabé stránky. Nikdo není dokonalý, nikdo nemůže vynikat ve všem. Podstatné je ale být upřímný sám k sobě a umět si své slabiny přiznat. Podstatou úspěchu je pak obklopit se

⁶ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010, s. 82.

takovými spolupracovníky, kteří vynikají právě tam, kde má manažer slabé stránky, opřít se o ně a delegovat na ně příslušné úkoly.“⁷

Mezi schopnosti dobrého manažera patří především:

- a) schopnost vyjednávat, dělat kompromisy,
- b) komunikativní dovednosti,
- c) schopnost přesvědčit a ovlivnit ostatní v zájmu dosažení společných cílů,
- d) schopnost reagovat na změny,
- e) dobré organizační schopnosti,
- f) týmová práce, schopnost rozdávat úkoly a dohlížet na jejich plnění,
- g) péče o soudržnost kolektivu – rozumět pracovníkům a tolerovat je,
- h) analytické myšlení a dobrý úsudek.

Bohužel, ideální manažer neexistuje, ale mnozí se snaží ideálu přiblížit. „Každý skutečný vůdce si musí vybudovat 5 atributů osobnosti: základní charakter, lidské kvality, duševní kvality, vzhled a reprezentativní vystupování a vyzrálost.“⁸

3.3.2 Vlastnosti úspěšného manažera

Úspěšný manažer splňuje určité předpoklady:

1. Je vzorem pro ostatní

Měl by jít všem příkladem v tom, co dělá a co hlásá. Lidé velice bedlivě sledují, co manažer sám plní a co po nich požaduje.⁹

⁷ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2010, s. 81.

⁸ VIERIA, E. WALTER. *Obchodní manažer*. 1994, s. 23.

⁹FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 2010, s. 15.

2. Zná dobře sám sebe

Manažer musí hlavně dobře znát sám sebe, aby se naučil porozumět ostatním a dokázal je správně vést a motivovat. Pokud by byl manažer nejistý a nevyrovnaný, vybíjel by si své nálady na spolupracovnících, negativně by tím ovlivnil morálku, motivaci a fungování celého týmu. Neznalost sama sebe brání ve využití vlastního potenciálu.

3. Soustavně se vzdělává

Úspěšný manažer na sobě musí neustále pracovat, rozvíjet své dovednosti a vlastnosti. Měl by si uvědomit, že není v lidských silách vědět všechno a měl by si dokázat připustit, že udělal chybu. V dnešní době už nestačí jen dělat věci správně, manažer by se neměl bát experimentů a něčeho nového. Manažer by se měl vzdělávat na různých kurzech, ale také by se neměl bát větších výzev v podobě náročnějších projektů. Platí, že ti co se stále učí, jsou pak sebevědomější.

4. Má potěšení ze změny

Řízení změny je nezbytnou manažerskou dovedností. Je nezbytné změnu přijmout a učit se z ní. Nestačí na ni pasivně reagovat, je nutné ji iniciovat, a také vytvářet. Manažer by měl ukazovat pozitivní stránky změny svým spolupracovníkům, vysvětlit, co jim změna přinese, a jejich obavy tak rozptýlovat a udržet ze stávajícího systému to, co je správně a co funguje i v nových podmínkách. Lidé se časem naučí, že změna je každodenní součástí jejich práce.¹⁰

5. Má vizi

Úspěšný manažer by měl přesně formulovat vizi, kam chce, aby jeho tým směřoval. Členové týmu potřebují znát požadovaný (cílový) stav, aby věděli, že jejich snažení je v souladu s cíli společnosti. Je pro pracovníky velmi motivující vědět, jak jejich individuální výkon přispívá k celkovému úspěchu týmu. Proces vizí může mít několik

¹⁰ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 2010, s. 16.

podob. Manažer stanoví vizi sám, konzultuje svou vizi se členy týmu a jejich připomínky zahrne do finálové podoby vize, nebo vytváří vizi se svými členy týmu, moderuje a usměrňuje diskusi týmu o společné podobě vize.

6. Je si vědom současného stavu věci

K tomu, aby tým úspěšně směřoval k naplnění vize, musí pracovníci týmu vědět, v jakém se momentálně nachází společnost stavu. Manažeři neradi přiznávají, že není něco v pořádku a zamlčují současný stav. Rozpor mezi stávající situací a cílovým stavem vytváří žádoucí energii, která žene výkon týmu kupředu. Spolupracovníci potřebují znát současný stav, aby věděli, co je třeba ještě udělat, aby dosáhli stanovených cílů.

7. Chová se čestně a eticky

Každá úspěšná společnost má své psané a nepsané pravidla, kodexy. Manažer je nositel firemních hodnot. Musí se chovat čestně a eticky, aby byl vzorem pro své spolupracovníky. Lidé jsou velmi citliví na to, aby se jejich nadřízený choval spravedlivě ke všem členům týmu, aby neměl své oblíbence a aby respektoval zákony a firemní pravidla. Dobrý manažer se chová s respektem, nemanipuluje s nimi a ctí pravidla slušného chování.

8. Dokáže myslet systémově

Myslet systémově znamená uvědomovat si, jak fungují jednotlivé procesy, a dokázat oddělit příčiny od následků. Většina pracovních problémů je způsobena nefungujícími systémy, nikoli lidmi. Lidské chování je jen následkem systémové příčiny. Tento způsob myšlení odstraňuje obviňování a zaměřuje se na řešení problémů. Přináší také souhrnný a dlouhodobý pohled na jádro problémů.¹¹

9. Dokáže efektivně komunikovat

Manažer musí umět vyjadřovat své myšlenky jasně a jednoduše a takovým způsobem, který je srozumitelný pro ostatní. Měl by současně umět projevit skutečný

¹¹ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 2010, s. 20.

zájem o druhé. Když manažer umí říkat věci s citem, spolupracovníci jeho sdělení budou vnímat a pochopí ho, i když nebude zcela precizní. Důležitou roli hraje i řeč těla, která musí být v souladu s obsahem sdělení. Když obsah sdělení nesouhlasí s řečí těla, vítězí právě řeč těla, a lidé obsahu sdělení nevěří.

10. Vystupovat korektně

Manažer musí dobře ovládat svůj komunikační projev. Měl by dodržovat určitý dress code a vystupovat ve společnosti tak, jak se patří jeho profesnímu postavení. Nezbytným prvkem je dodržování termínů, dochvilnost příchodu, bonton při představování.

11. Dobře naslouchat

Dobrý manažer musí koncentrovaně a pozorně poslouchat vypravěče a dávat to přiměřeně najevo. Projevit zájem o vše, o čem se hovoří. Ukázat, že je středem vaší pozornosti.

12. Lidský přístup k partnerům

Jednat s přiměřeným a decentním humorem. Ten správný manažer by měl soucítit s problémem partnera, vžít se do něj.

13. Navazovat dobré kontakty

Na správném navázání závisí úspěšné obchodní jednání. Manažer musí dobře vědět, kdo je jeho zákazník, jaké má zájmy a potřeby, čemu dává přednost, jakému typu prodeje, je potřeba se přizpůsobit módním trendům, tradicím, zvykům. Důležité jsou kontakty i dobré vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky a podřízenými. Umět vyslechnout názor druhého, poradit se, pomoci při řešení problému atd.¹²

¹² FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 2010, s. 20

14. Vybrat si správné životní vzory

Vzory v životě se imitují, i manažer má někdy konkrétní vzor pro svou práci, který ho může motivovat k lepším výsledkům. Bohužel i špatný vzor může mít negativní vliv na práci manažera.¹³

3.3.3 Vývoj profese manažera

Postavení manažera v procesu řízení můžeme znázornit schématem:

vlastník – manažer – zaměstnanec

Někdy se namítá, že toto schéma je nepřesné, protože manažer je vlastně také zaměstnancem. Manažer je specifickým zaměstnancem jak vyšší platou, tak i kompetencemi a zodpovědností.

V prvotním malém soukromém rodinném podniku, kde vlastník býval jediným zaměstnancem, spojovala se role zaměstnance, manažera i vlastníka. Jak se postupně podniky zvětšovaly, všechny tři role se osamostatňovaly, nejprve se oddělila profese zaměstnance, později u velkých podniků došlo k oddělení a vzniku samostatné funkce manažera.

Velké firmy byly na počátku dvacátého století mnohdy vedeny jedinou osobou, obvykle jejich majitelem. S rozšiřováním podniku obvykle majitel – manažer nestačil na celé jeho řízení a začal si najímat spolupracující, zpravidla podřízené vedoucí (manažery). Řada vlastníků – manažerů se však dostala do krize (stáří, nemoc), kdy už nemohli efektivně vykonávat řídicí práce a byli nuceni si najmout vrcholové manažery, kteří v jejich zájmu podnik řídili. Tyto a ještě další skutečnosti vedly k postupnému oddělování funkcí vlastníků a manažerů. Vznikla samostatná profese manažera, kterého si najímá

¹³ FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 2010, s. 21.

vlastník nebo vlastníci, aby vedl podnik. Vedení podniku je čím dál tím více svěřováno profesionálním manažerům.

Tento proces s sebou v minulosti přinesl celou řadu problémů. Moc manažerů začala růst a bylo nutné hledat vhodné mechanismy kontroly manažerů, resp. určit vhodné postupy pro výkon vlastnických práv. S rozrůstáním podniku docházelo v řadách manažerů k postupné diferenciaci, kdy se vrcholové vedení oddělovalo od funkčně orientovaných vedoucích a od manažerů bezprostředně řídících zaměstnance. Členitá struktura managementu způsobovala a dosud způsobuje potíže v komunikaci mezi různými úrovněmi manažerů, ve využívání jejich potenciálu, rozdělení pravomocí a odpovědnosti atd.

Klasický pohled na chápání úlohy vlastníků, manažerů a zaměstnanců předpokládá následující zaměření činností:

Vlastníci - rozhodují a schvalují strategické záměry společnosti, dohlíží nad činnostmi manažerů, zvláště pak nad plněním strategických záměrů, sledují výkonnosti organizace (především hodnocení ekonomických ukazatelů) apod.

Manažeři - mají dominantní postavení v řízení společnosti, připravují koncepce rozvoje společnosti, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečují její finanční zdraví atd.

Zaměstnanci - realizují stanovené úkoly, cíle, poskytují příslušné informace a další podklady nutné pro řízení.

Manažerské kompetence by již neměly být výsadou úzkého okruhu specialistů, ale širokého spektra pracovníků v organizaci. Ti musí umět nejen zvládat danou pracovní činnost, ale musí být odpovědni za její výsledky (zvláště kvalitativní), postupně se součástí kvalifikace stává počítačová gramotnost, jazyková vybavenost a zájem o nové vědomosti.

Základní stupně manažera:

1. Nejnižší stupeň – manažeři v první linii. Jedná se o jeden stupeň nad zaměstnancem. Sem můžeme zahrnout například provozní pracovníky či mistry v dílnách.

2. Střední stupeň – též manažeři střední linie. Například ředitel závodů, jehož úkolem je získávat informace z nejnižších pozic, pak je zpracovat a výsledky poslat na vyšší úroveň.

3. Nejvyšší stupeň – též označován jako top manažeři. Zde se jedná především o pozice generálních ředitelů či ředitelů holdingu. Tito manažeři vytvářejí politiku celých organizačních sítí.¹⁴

3.4 Manažerské role

Kanadský profesor managementu a profesor organizací ve Francii, Henry Mintzberg, prováděl studie, jak vlastně manažeři vykonávají svoji práci. Mintzberg uvádí, že manažeři svůj disponibilní čas věnují deseti různým manažerským rolím, které rozdělil do tří oblastí dle předmětu aktivity:¹⁵

- A. Mezilidské role
- B. Informační role
- C. Rozhodovací role

3.4.1 Mezilidské role

Mezilidské role, jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení. Též se dají popsat jako interpersonální aktivity. Snaží se pečovat o vztahy mezi lidmi, podřízenými, rozhoduje o odměnách, řeší spory atd. Tyto mezilidské role se naplňují, jak tvrdí Mintzberg, pomocí těchto manažerských rolí:

¹⁴ VEBER, J. a kol. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 2003. s. 21

¹⁵ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 34.

Role vůdčí osobnosti – též může být pojmenován jako představitel společnosti. Manažer v rámci této role reprezentuje a symbolizuje společnost. Účastní se reprezentačních akcí, záležitostí ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, zahajování provozu, ale může se i jednat o setkání nových pracovníků.

Role vedoucího – zde vystupuje manažer ve vztahu k podřízeným, skrze své podřízené se snaží naplňovat cíle společnosti. Dobrý manažer také dbá na osobní rozvoj svých podřízených, které motivuje, usměrňuje, zjišťuje jejich silné a slabé stránky. Na základě svěření moci manažerovi, má pak manažer odpovědnost za plnění úkolů a za motivaci svých podřízených.

Role spojovatele (propojovatele) – zde je úkolem manažera udržovat vztahy mezi útvary a vztahy mezi společnostmi a jejím okolím. Dále by měl manažer udržovat vztahy s jinými manažery na horizontální úrovni.¹⁶

3.4.2 Informační role

Při vykonávání mezilidských vztahů se manažer koncentruje na získávání informací z vnějšího prostředí a předává je dál. Může se jednat o informace o konkurenci, poptávce po výrobcích. Informační role obsahuje důležité informační aktivity, které představují sběr, zpracování a ukládání informací a jejich další šíření.

Role pozorovatele – tuto roli můžeme označit pojmem „monitor“. Manažer provádí tzv. monitorovací roli, která obsahuje hledání a přijímání informací. Informace mohou být získávány z vnitřních nebo z vnějších zdrojů a manažer musí dbát na to, aby informace byly významné a užitečné.

Role šířitele informací – v rámci této role manažer předává informace z vnějšího prostředí do společnosti (prostřednictvím role spojovatel) a informace z vnitřního prostředí

¹⁶ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 34.

předává dál, v rámci role vedoucího, na své podřízené. Jestliže manažer není schopen informace předat, nebo je předávat dál nechce, může to mít negativní dopad na proces delegace.

Role mluvčího – manažer svým vystupováním vytváří image společnosti na veřejnosti, hájí její zájmy, brání společnost před napadením z jiných stran. Dále zveřejňuje informace o plánech, postupech, aktivitách a výsledcích.¹⁷

3.4.3 Rozhodovací role

Manažerské rozhodování patří mezi podstatné dovednosti manažera a prezentuje základní část činnosti manažera. Manažer rozhoduje především o cílech, a jak těchto cílů dosáhnout. Rozhoduje o volbě dodavatelů, trzích, produkci výrobků, alokaci zdrojů, investicích, rozhoduje i v krizových situacích.

Vlastní rozhodování se dle Mintzberga děje prostřednictvím následujících čtyř rolí:

Role podnikatele – „znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace. Manažer pak může při hledání zlepšení hrát hlavní roli, ale může také delegovat odpovědnost na podřízené.“¹⁸ Manažer v roli podnikatele hledá příležitosti a iniciuje projekty, které zlepší současnou pozici podniku. Také dohlíží na klíčové projekty organizace.

Role řešitele problémů – manažer musí umět dobře reagovat na nečekané, nepředvídatelné a samovolné situace či skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů společnosti. Řešení problémů souvisí i s překonáváním nových bariér. Též může tato role být označena jako role krizového manažera, kdy se manažer snaží učinit opatření k nápravě.¹⁹

¹⁷ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 35.

¹⁸ Tamtéž, s. 35.

¹⁹ Tamtéž, s. 35.

Role alokátora zdrojů – účelem této role je hospodaření se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc a zařízení. Manažer musí umět efektivně zdroje alokovat, a zasazovat se o jejich maximální využití. Dále provádí či schvaluje důležité organizační rozhodnutí.

Role vyjednavče – neboli role jednatele znamená, že se manažer účastní významných jednáních s jedinci či organizacemi (například se může jednat o podepsání nové smlouvy s odborovými organizacemi).

Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.²⁰

Pro doplnění je dobré uvést, že ke zmíněnému Mintzbergovu pojetí rolí doplnil K. H. Chung ještě kategorii administrativních rolí, mezi něž řadí roli administrátora (processor of paperwork), sledovače a kontrolora úkolů (monitor of policies), a roli správce rozpočtů (budget administrator).

3.5 Moderní manažerské role

Moderní pojetí manažerských rolí se dělí na čtyři dílčí role:

3.5.1 Role komunikačního manažera

Talentovaný manažer umí vést vnitřní dialog, zaručit vlastní zpětnou vazbu, umí účinně předkládat vlastní myšlenky, umí vést porady, zvládá mnohostrannou komunikaci či situačně přizpůsobivé vedení rozhovoru.

Komunikace může probíhat ústně, písemně či elektronicky.

²⁰ CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010, s. 35.

3.5.2 Role manažera času

Každý způsobilý manažer by se měl řídit určitými schválenými pravidly pro řízení svého času. Manažer, který chce mít úspěch, musí efektivně zvládnout svůj pracovní čas. Nejdůležitější je si prvotně stanovit priority – nejprve vykonávat takové úkoly, které jsou nejdůležitější, prvořadé.

Manažer by si měl napsat seznam svých úkolů a hierarchicky je uspořádat dle priorit – takový seznam bude východiskem i pro pozdější rozhodování k delegování úkolů. Do denního plánu by měl manažer začlenit i časovou rezervu na náhlé a nepředpokládané úkoly. Samozřejmě sám manažer všechny úkoly nezvládne a nestihne, proto má pravomoc delegování a některé úkoly deleguje na své podřízené. Úkoly, které se v daný den nestihnou, musí manažer evidovat a následně dohlížet na jejich splnění a vyřizování.

3.5.3 Role manažera cílů

Manažer by se měl intenzivně zabývat vytvářením a vyvíjením vizí do budoucnosti svěřeného útvaru a sladit je s nadřazenými představami o cílech firmy. Nejdůležitější je cíle vymežit – jedná se například o cíle osobní, týmové cíle, cíle spolupracovníků, cíle firmy, standardní cíle, výkonnostní cíle a inovační cíle.

Nezbytným pojetím vyjádření cílů je jejich správná formulace pomocí následujících otázek:

- Co? = vyjadřuje obsah cíle
- Kolik? = množství
- Kde? = cílová oblast
- Kdy? = termín
- Kdo? = odpovědnost

Manažer by měl samozřejmě respektovat organizační zásady řízení podle cílů:

- participace (na návrhu, formulaci, projednávání),
- prověřování (osobně, diskusí, komisí),
- písemná evidence o stavu cílů (hlášení).

3.5.4 Role manažera změn

Každá společnost se dnes ocitá v procesu nepřetržitých změn a tyto změny je nutné produktivně regulovat. Manažer změn by měl jako vedoucí pracovník realisticky rozpoznat situaci v oblasti, za kterou odpovídá a systematicky a celistvě upravovat proces změn. První fází v procesu řízení změn je určení potřeby dané změny. Následuje příprava a realizace změny a nakonec přijetí změny a její následní stabilizace.

3.6 Manažerské styly

Obdobně jako je to s managementem a manažerem, i u manažerských stylů existuje spousta definic a různých dělení podle různých autorů. Většina autorů se shoduje na základních třech stylech:

- autoritativní styl manažerské práce
- demokratický styl manažerské práce
- styl laissez-faire.²¹

Styl řídicí práce manažera je jeho vizitkou. Zpravidla je jím chápán způsob, který je používán při vedení lidí k motivování, odměňování, řízení a jejich rozvoji. Další dělení manažerských stylů podle autora Stýbla jsou následující:

²¹ VÁCHAL, J. *Podnikové řízení*. 2013, s. 111.

1. direktivní – striktní, někdy až donucovací jednání,
2. vizionářský – koncentruje se na vyjasnění smyslu podnikání a komunikaci,
3. sociální – zdůrazňuje mezilidské vztahy a vytváření harmonie,
4. participativní – zaměřený na spolupráci a spolurozhodování,
5. výkonový – klade důraz na maximální výkonnost,
6. koučování – orientace na dlouhodobý osobní rozvoj a růst.

Nejlepší styl vedení neexistuje. Každý z uvedených stylů má své silné stránky a své slabiny. Například direktivní přístup je výhodný v obdobích krize, nicméně přílišné používání tohoto stylu potlačuje iniciativu, tvořivost a inovativnost. Sociální přístup je vhodný ve vysoce stresujících situacích nebo v situacích, kdy jsou zaměstnanci postihnuti osobními problémy. Sociální přístup je účinnější, když je použit ve spojitosti se stylem vizionářským, participativním nebo koučováním. Výkonný styl může přinést krátkodobě dobré výsledky, dlouhodobě však nemotivuje, ale spíše unavuje zaměstnance.

Ti nejúspěšnější manažeři si dokáží osvojit všech šest pracovních stylů a vyberou si k použití vždy ten z nich, který je pro danou situaci nejvhodnější. Typický průměrný manažer se však orientuje jen ke stylům, které dokáže nejlépe a nejsnadněji používat. Manažeři motivovaní hlavně snahou o dosahování výsledků obvykle dávají přednost udávání tempa v situacích s nízkým tlakem a stresem. Když se tlak situace zvětší, přecházejí k direktivnímu stylu vedení lidí.

„Podle studie 21 manažerů firmy IBM, kdy každý z nich vedl tým odpovědný za specifický projekt globálního významu, bylo zjištěno, že 11 top manažerů vytvořilo ve svém týmu silné energizující klima. Ostatní manažeři vytvořili ve svých týmech klima, které bylo jejich spolupracovníky označeno jako neutrální nebo spíše demotivující. Za jeden rok týmy se silným, energizujícím klimatem vytvořily o 711 miliónů dolarů víc zisku

než týmy s neutrálním nebo demotivujícím klimatem (podle Harvard Business Review 6/2006).²²

Manažeři, kteří ve svých týmech vytvořili neutrální nebo dokonce demotivující klima, bylo převládajícím výkonovým vedení lidí. Týmy, jejichž klima bylo slabší, produkovaly víc krátkodobých výnosů než ostatní (avšak na úkor dlouhodobé ziskovosti). Přesto většina těchto výnosů vznikla díky individuální výkonnosti manažerů týmů. Manažeři těchto týmů např. smlouvali sami se zákazníky místo, aby konstruovali společnost a vztahy ve svém týmu.

Naproti tomu manažeři týmů, kteří dokázali zformovat ve svých týmech energizující klima, dosáhli trvalejších výsledků tím, že používali různé styly podle určité situace. Tito manažeři byli zvláště dobří v používání stylu vizionářského, sociálního a participativního, při čemž užívali i koučování.²³

V minimální míře se opírali o styl direktivní a výkonový.

Místo toho, aby manažeři rozdávali nařízení a spoléhali se na individuální efektivitu, prezentovali vedeným týmům vizi a snažili se o to, aby ji členové přijali a ztotožnili se s ní. Posléze svůj tým koučovali. Tito manažeři byli více orientovaní na spolupráci mezi lidmi a na vytvoření shody mezi členy týmu. Každý z následujících šesti stylů vedení lidí se hodí pro určitý druh situací a podmínek.

Správně vybraný styl vedení lidí tvoří pracovní klima, které pomáhá k růstu výkonnosti. Direktivní styl znamená příkaz a kontrolu a občas se stává donucovacím, nátlakovým. Manažer říká pracovníkům, co mají dělat, kdy to mají dělat a někdy také co se stane, když to neudělají. Styl je vhodný v případě krizového řízení u zaměstnanců se slabou výkonností. Nedoporučuje kreativitu ani iniciativu. Používají jej se zálibou manažeři se silnou orientací na výsledky, zejména pokud se dostanou do stresu.²⁴

²² STÝBLO, J., *Mzda a práce*. 2008, s. 44-50.

²³ Tamtéž. s. 46.

²⁴ Tamtéž, s. 47.

Vizionářský styl čerpá aktivní podporu zaměstnance tím, že jasně formuluje určitou výzvu a odpovědnost, která z ní plyne a uvede ji do souvislosti se strategickým směrem k cíli, který společnost sleduje. Tímto postupem nabývá pracovní zaujetí zaměstnanců a energizuje se tým.

Sociální styl zdůrazňuje zaměstnance a jejich emocionální potřeby víc než samotnou práci. Snaží se vyhnout rozporu. Tento styl vedení je účinný, když manažer vede zaměstnance, kteří jsou v personální krizi nebo ve vysoce stresové situaci jako je kolektivní propouštění. Nejúčinnější je, pokud se používá v kombinaci se stylem vizionářským, participativním nebo s koučováním. Zřídka bývá efektivní sám o sobě.

Participativní styl je demokratický a orientovaný na spolupráci. Manažeři zapojují své spolupracovníky do procesu řízení a rozhodování. Tento styl podporuje budování důvěry a formování konsensu, a to zvláště tehdy, jestliže se tým skládá z vysoce kompetentních osob, a když manažer týmu má omezenou odbornou znalost věcí nebo když postrádá přímou řídicí pravomoc.

Výkonový styl znamená vést prostřednictvím osobního příkladu a vysoké osobní výkonnosti. Manažeři používající tento styl mají vysoké požadavky na výkonnost a kvalitu práce a dokáží se postarat o to, aby tyto požadavky byly uspokojeny a to i za tu cenu, že si daný úkol učiní sami. Krátkodobě bývají efektivní, ale z dlouhodobého hlediska nemotivují příliš zaměstnance. V oblibě je u manažerů silně orientovaných na dosahování špičkových výsledků.

Při koučování se manažer angažuje v dlouhodobém profesionálním vzrůstu a rozkvětu člověka. Je to účinný styl, ale má stísněné použití. Nicméně by koučování mělo patřit ke stylu vedení lidí každého úspěšného manažera.

Vedle stylů vedení lidí existují činitele, které přispívají k výkonnosti tým, že působí na klima na pracovišti. Patří k nim odpovědnost, flexibilita, zřetelnost a pochopitelnost, standardy, zaujetí pro týmovou práci a odměny.

Odpovědnost vyjadřuje stupeň, v němž lidé pracují samostatně. V klimatu vysoce efektivní společnosti lidé mají pocit významné samostatnosti a odpovědnosti. Jakmile

manažeři usilují o výsledky, budou nadměrně používat styl direktivní a výkonový, omezují tím nebo potlačují odpovědnost a flexibilitu zaměstnanců.

Flexibilita znázorňuje, zda pracovníci chápou pravidla a normy jako potřebné a funkční, nebo zda je pokládají za pouhý produkt administrativy. Současně vyjadřuje míru, v níž lidé věří, že jejich kreativní myšlenky jsou akceptovány. V klimatu výkonné organizace je flexibilita nepostradatelná.

Jasnost a pochopitelnost znázorňují, zda lidé vědí, co se od nich očekává a zda rozumí tomu, jak jejich úsilí navazuje na cíle společnosti. Daný faktor má nejsilnější vliv na produktivitu. Manažeři, kteří dokážou zformovat značný stupeň transparentnosti, často značně používají styl vizionářský, participativní a koučování.

Normy představují stupeň, v němž lidé chápou, že firma podporuje vysokou výkonnost, která je na dosažitelné hladině. Manažeři zároveň vedou pracovníky k odpovědnosti za to, že ze sebe vydají jen to nejlepší.²⁵

Zápaly pro týmovou práci vyjadřují míru, v níž jsou lidé pyšní, že patří k určitému týmu nebo společnosti a mají pocit, že každý pracuje na společných cílech. To platí tím více, čím víc jsou sdíleny týmové hodnoty a čím větší je zaujetí zaměstnanců pro

výkonnost. Odměny vyjadřují, zda a do jaké míry jsou lidé přesvědčeni, že dostávají regulérně příslušnou zpětnou vazbu o svých výsledcích, a že jsou podle toho oceňováni a odměňováni.

Pracovní klima se značnou úrovní jasnosti, pochopitelnosti, standardu a týmového zaujetí je velmi silně motivující. Pokud se klima stává neutrálním nebo demotivujícím, lidé v takovém prostředí zpravidla dělají jen minimum toho, co se od nich žádá a výkonnost klesá.²⁶

²⁵ STÝBLO, J., *Mzda a práce*. 2008, s. 44-50.

²⁶ Tamtéž, s. 48.

3.7 Znalosti, dovednosti a kompetence

Kromě osobnostních charakteristik manažera se musí také zohlednit při jeho hodnocení získaných charakteristik. Každý člověk v průběhu svého života nejprve získá určitého vzdělání, které se rozšiřuje postupem času dále s věkem a zkušenostmi. Díky takto nabitým zkušenostem a dovednostem pak může člověk vykonávat určitou práci. Pokud se člověk naučí je vykonávat rutinně a s úspěchem, získá tím odpovídající kompetence.²⁷

3.7.1 Znalosti

Za znalosti se dají pokládat všechny teoretické poznatky a informace, které se můžeme naučit. Odborné znalosti a znalosti z managementu jsou nezbytné pro potřeby výkonu manažerské pozice bez ohledu na řídicí úroveň. V průběhu času se však stav potřeby vzdělání ať už odborných znalostí nebo znalostí z managementu mění. Se stále nabývajícím zkušenostmi dochází k pracovnímu zařazení na vyšší manažerskou funkci a tím dochází také ke zvyšujícím se požadavkům na vzdělání a kompetence manažera, kdy se manažer musí srovnat se skutečností, že jeho odborné znalosti budou omezené. V současnosti jsou vnímané potřeby manažerů a jejich trendy však už někde jinde. Pokud se manažer pyšní dobrým manažerským vzděláním, dokáže se ve firmě zadaptovat do tří měsíců na jakoukoli společnost, ať už nabízí výrobky nebo služby. Takto přijatý manažer obvykle vypotřebuje svoji kreativitu do tří let a je tedy potřeba ho vyměnit. Příklady z praxe tuto realitu jen potvrzují.²⁸

3.7.2 Dovednosti

Dovednosti se dají získat školením nebo praxí a jsou chápány jako skutečné zvyky, které může manažer získat při dostatku času. Úzce souvisí se schopnostmi konkrétního

²⁷ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 18.

²⁸ Tamtéž, s. 18.

člověka. Obvykle platí tvrzení, že nás nevzdělává výhradně škola, ale také něco, co se nachází přímo v každém z nás. Vznik dovedností je tedy individuálním procesem, který závisí na tom, jak dokážeme přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi. Manažer ke svému výkonu musí mít činnosti, které se zaměřují na následující dovednosti:

- dovednosti, které mají osobní povahu, jako je poznání sama sebe, schopnost reflexe a sebereflexe, tedy schopnost sebeřízení
- dovednosti koncepční povahy, kam lze zařadit schopnost plánování a sestavování vizí a cílů a s tím spojenou schopnost využívat příležitostí
- dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde je nejdůležitější dovednost vést lidi, motivovat je, vést vyjednávání a techniky delegování
- dovednosti technického rázu, jako je schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.²⁹

3.7.3 Kompetence

Kompetence jsou znázorněním schopnosti úspěšně zastávat, ale také ji ve vymezeném čase, v požadovaném rozsahu a kvalitě dovést. Kompetence formulují schopnost člověka flexibilně jednat v souvislosti na měnících se okolnostech. Mezi základní manažerské kompetence patří:³⁰

- schopnost samostatného rozhodování,
- schopnost dotáhnout věci do konce,
- schopnost reagovat na měnící se podmínky,
- schopnost učení a vzdělání,
- flexibilita,

²⁹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 18.

³⁰ Tamtéž, s. 18.

- inovovat při řešení úkolů.

Někdy se můžeme setkat s faktem, že pracovníci si nejsou svých schopností vědomi, ba naopak se domnívají, že tyto dovednosti mají, i když jimi nedisponují. Přijímáme-li pracovníka na manažerskou funkci, měly bychom při jeho hodnocení vnímat jednak jeho osobnostní rysy, ale také nezbytné kompetence, ale informace, které máme k dispozici, však nejsou vždy upotřebitelné, protože vzdělání, kterého jsme dosáhli, představuje informace z minulosti, které nic neříkají o reálných znalostech. Mezi nejdůležitější kompetence manažera patří:

- osobní a pracovní kompetence,
- sociální kompetence,
- sebekontrola,
- etika v chování,
- ochota k usilovné práci,
- kreativita,
- tolerance a chápání jiných, smysl pro humor.
- rozhodovací dovednosti
- schopnost ostatní vést
- schopnost rozlišit příležitosti, řešit nepříznivé situace atd.³¹

Kompetence můžeme studovat pomocí psychologických testů, nebo pro zkoumání kompetencí existují takzvané assessment centra, která jsou založena na skupinové spolupráci formou manažerských her, různých simulací a sebe prezentace, díky kterým dochází ke srovnání skutečnosti s očekáváním zaměstnavatele. Dalším způsobem, kterým můžeme studovat kompetence, jsou kariérní testy, při kterých je

³¹ LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 18.

manažer zkoušen na různých úkolech, které nejsou běžné. V praxi se může jednat o kariérovou kotvu, jež je soubor subjektivně posuzovaných vlastních kvalit nebo motivů, podle kterých je možné svou kariéru regulovat a rozvíjet. Existuje pět základních kotev, mezi které patří technické a funkční, manažerské kompetence, jistota, kreativita a autonomie. Při testování kompetencí odhalujeme takzvanou kompetenční mezeru, která ztvárňuje rozdíl mezi žáadoucí a přítomnou mírou kompetencí.

3.8 Motivy, potřeby, hodnoty a postoje

Motivace vychází z lidské potřeby, kdy potřeba je pocit přebytku nebo nedostatku něčeho, co potřebujeme ke svému spokojenému životu. Potřeby mohou být biologické, společenské, potřeba komunikace apod. Rozdělení potřeb do kategorií sestavil Abraham Maslow.

Motivace manažerů vychází ze specifických potřeb, které jsou pro toto povolání charakteristické, jako je například podání co nejlepšího výkonu. S výkonem je spojeno i riziko, též zdolávat překážky a řešit obtížné úkoly. Odměnou těmto manažerům pak je obdiv z dobře odvedené práce, méně pak finanční ocenění. Další charakteristickou a důležitou potřebou manažerů je potřeba čestných vztahů a jejich udržení. Takový typ manažera má rád kolem sebe lidi a rád pracuje v týmu. K manažerské práci neodmyslitelně patří touha po moci. Jsou rádi, když mohou usměrňovat ostatní pracovníky, nést za ně odpovědnost. Pro manažery je také charakteristické uvědomění si vlastního hodnotového žebříčku a podle toho o jaký osobnostní typ se jedná, lze manažery rozdělit do osmi základních typů:

- Teoretický – za nejvyšší hodnotu považuje poznání
- Ekonomický - za nejvyšší hodnotu považuje užitek
- Sociální - za nejvyšší hodnotu považuje vztah lásky
- Estetický - za nejvyšší hodnotu považuje krásu
- Politický - za nejvyšší hodnotu považuje moc

- Náboženský - nejvyšší hodnotou je pro něho hodnota
- Sportovní - za nejvyšší hodnotu považuje zdraví
- Technický- za nejvyšší hodnotu považuje obsah práce³²

³² LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 2011, s. 23.

4 Vlastní práce

4.1 Výběr podniků

Pro analýzu stylu řídicí práce manažera jsem vybrala celkem tři firmy. První firmou je společnost Xella CZ, s.r.o., druhou je Technicom TECHNOLOGY, s.r.o. a nakonec Mondi Štětí, a.s.

Za každý podnik byl zloven jeden vedoucí pracovník, na kterého je průzkum zaměřen. Xellu zastupuje pan Petr, Technicom Technology zastupuje pan Jiří a firmu Mondi pan Jan.

4.1.1 Charakteristika podniku Xella CZ, s. r. o.

4.1.1.1 Historie společnosti

Společnost Xella vyrábí pórobetonové stavební materiály ve více než 30 zemích celého světa a prezentuje světovou špičku ve výrobě pórobetonu. Společnost Haniel Bau – Industrie převzala v květnu roku 2002 společnosti YTONG a FELS. Od ledna byly všechny činnosti společnosti v oblasti zdicích materiálů realizovány pod novou firemní značkou XELLA. Začátkem roku 2004 vzniká na českém trhu nová společnost Xella Porobeton, s.r.o., která sloučila stavební systém YTONG a stavební systém HEBEL pod jednu střechu. Obchodní název společnosti se změnil v lednu 2007 na XELLA CZ, s.r.o. Podobným postupem byla tato změna uskutečněna i v ostatních zemích světa, ve kterých společnost Xella působí. V létě 2008 se novými majiteli společnosti staly dvě vyhlášené investiční společnosti PAI Partners (PAI) a Goldman Sachs Capital Partners (GSCP), kdy nejvýznamnějším cílem majitelů je intenzivní rozvoj koncernu a posílení jeho tržní postavení.

Vznik pórobetonu lze datovat již od roku 1918. Hrušovany u Brna je moravská obec, která je neodmyslitelně spjata s dějinami pórobetonu v České republice. V roce 1976 byl v Hrušovanech u Brna otevřen závod na produkci pórobetonu a byla to poslední 13.

pórobetonka v bývalém Československu. Osamostatnila se o tři roky později a došlo k její fúzi se společností Ytong.

4.1.1.2 Značka Ytong

Ytong se může pochlubit neobyčejnou historií, jejíž úspěch a moc je spojena s dlouhodobou tradicí v podobě inovativních technologií. Ytong se stal první značkou, která poskytla i obyčejným lidem stavět neobvykle úsporné domy. Společnost nabízí realizaci vyhřátého, ale úsporného domova, nadstandartní služby a péči. Ytong je bílá tvárnice, která je vyrobená z vápna, písku, cementu a vody. Uvnitř obsahuje milióny vzduchových pórů, které jí také daly jméno: pórobeton.

Poprvé byla průmyslově vyrobena před více než 80 lety v jihošvédském městě Yxhultu. Název značky je odvozen z místa výroby a názvu technologie: Yxhult + Gasbetong = YTONG. Ytong se stal první registrovanou značkou stavebního materiálu, která změnila stavění po celém světě.

Dnes je Ytong jednou z nejsilnějších stavebních materiálů na trhu. Stavebnictví je v současné době plné jiných značek stavebních materiálů, však historicky první značkou stavebního materiálu na světě vznikla teprve před 70 lety a stal se jí právě Ytong. Výrobky značky Ytong jsou na našem trhu velmi známé a populární. Roční objem materiálu Ytong v ČR dosahuje téměř 1. mil. m³ a zaměstnává přes 300 pracovníků ve třech výrobních závodech – závod v Hrušovanech u Brna, Chlumčan u Plzně a Horních Počaplech u Mělníka.

Je známá svým vystižným Y podle města, kde vznikla a stejně tak žlutou barvou, která vychází z loga společnosti. Do žluté fólie jsou baleny tvárnice Ytong. Díky rozsáhlému množství materiálů si lze dnes postavit dům z Ytongu od sklepa až po střechu.

4.1.1.3 Vybraný závod v Horních Počaplech u Mělníka

V září roku 1974 byla založena výroba pórobetonu v Horních Počaplech u Mělníka. Závod byl postaven společností Prefa Hýskov, n. p., společně se třemi dalšími závody na výrobu pórobetonu. Účelem závodu bylo pokrýt svými výrobky území v té době ještě

Středočeského kraje a území hlavního města Prahy. Společnost se přeměnila z Prefy Hýskov, n. p. na Lehké stavební hmoty Pórobeton, a.s. Posléze závod u Mělníka získal nezávislost. Závod v Horních Počaplech byl vyprojektován s výrobní kapacitou 226 000 m³ pórobetonu ročně.³³

Pro moji analýzu jsem si vybrala pana Petra, který pro společnost pracuje již 8 let na pozici manažera údržby a má na starost 15 svých podřízených - 8 pracovníků pracuje na pozici provozní zámečníci a zbývajících 7 pracovníků pracuje jako provozní elektrikáři. Na průzkum budou odpovídat přímý podřízení pana Petra. V závěrečném zhodnocení se promítnou i názory zaměstnanců oddělení výroby a také vedení závodu v Horních Počaplech.

4.1.2 Charakteristika podniku Technicom technology, s. r. o.

Společnost Technicom TECHNOLOGY spol. s r.o. je mladistvá česká společnost, která se specializuje se na komplexní nabídku zahrnující projekci, realizaci i servis bezpečnostních systémů, komunikačních systémů, slaboproudých systémů a silnoproudých rozvodů. Nabídka společnosti, především nabídka bezpečnostních systémů, je doplněna také způsobilostí vyrábět a instalovat i specifické kovové komponenty jako jsou mříže, vrata, brány, veškeré doplňky oplocení a další specifické prvky. Za velmi důležitou složku nabídky firmy v oblasti bezpečnostních systémů považují: vlastní sw aplikace pro vizualizaci, integraci a řízení souboru bezpečnostních systémů se schopností integrace i velmi specifických technologií; a vytvoření osobitého servisního zázemí perimetrickým technologiím systémů Magal Ltd.

³³ www.ytong.cz. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ytong.cz/cs/content/o-nas.php>

4.1.2.1 Bezpečnostní systémy

- elektronické zabezpečovací systémy (EVS)
- perimetrické (obvodové - venkovní) zabezpečovací systémy (PERIMETRIE)
- napojování na pult centrální ochrany (PCO)
- vizualizační a řídicí centralizované nadstavby – firma nabízí vlastní řešení
- elektronická ochrana zboží
- kamerové systémy (CCTV)

Specifickou aplikací kamerových systémů jsou městské kamerové dohledové systémy (MKDS), které umožňují vizuální pohled a mají ochranný psychologický efekt na zvýšení bezpečnosti v daných oblastech a tím se podílejí na snížení míry zločinnosti, ale současně vyvolávají větší pocit bezpečí u většiny obyvatel.

- elektrická požární signalizace (EPS)
- systém detekce plynu (PDS)
- stabilní hasící a samohasící zařízení (SHZ)
- evakuační rozhlas (AUDIO)
- protipožární dveře, uzávěry a systémy omezující šíření ohně a kouře
- mechanické zábranné systémy (MZS) – mříže, brány, oplocení – vlastní výroba
- elektronické systémy kontroly vstupu, docházky a občůzkové systémy (EKV)
- parkovací vjezdové závory lze vybavit řídicími jednotkami a přijímači dálkového ovládání

Pro řízení průjezdu a povolení vjezdu do areálů, parkovišť, cest a silnic provádí společnost instalace automatické závory.

4.1.2.2 Komunikační systémy

- telekomunikační systémy; telefonní ústředny (TEL) včetně IP telefonie (Voice over IP)
- lokální komunikační systémy - domácí telefony, intercomy, videovrátný (DT)
- ozvučovací systémy - objektové, místní, evakuační rozhlas (AUDIO)
- strukturované kabeláže - datové sítě (DTS)
- budování místních telefonní sítí - pokládky kabelů do země včetně zemních prací
- zajišťování provozních prací a údržeb

4.1.2.3 Slaboproudé systémy

- Strukturovaná kabeláž – datová síť (DTS)
- Audio systémy (AUDIO)
- Společné TV antény, satelity (STA, SAT)
- Kabelová televize (KTV) systémy jednotného času (JČ)
- další systémy

4.1.2.4 Silnoproudé systémy

Společnost provádí silnoproudé rozvody NN, elektrická zařízení do 1000V, jednofázová i třífázová, a to do jakýchkoliv typů objektů.

- Pokládka vedení
- Uzemnění sítí
- Ochrana před úderem blesku a před přepětím
- Montáž a instalace rozváděčů vč. domovních

- Instalace zásuvkových a světelných okruhů
- Rozvody veřejného osvětlení
- Revize elektro

4.1.2.5 Specializovaná kovovýroba

- výroba a instalace bezpečnostních mříží
- výroba a instalace kovových dveří
- výroba a instalace vjezdových vrat a bran včetně jejich pohonů
- výroba a instalace oplocení

Mezi další činnosti společnosti patří servis, revize, údržba, pokládky kabeláží do země a jádrové vrtání.

Společnost Technicom technology, s. r. o. během mého průzkumu prošla insolvenčí, avšak mi nic nebránilo průzkum provést. Firma vznikla v roce 1993 jako Technicom s.r.o. se sídlem v Roudnici nad Labem. V roce 2015 byla založená nová firma s názvem Technicom TECHNOLOGY, s.r.o.³⁴

Analýza ve společnosti Technicom Technology bude zaměřena na pana Jiřího, který se stará o blaho svých pracovníků a stejně tak jako v analýze předchozí firmy i zde se bude v závěrečném zhodnocení brán zřetel na názory zaměstnanců z příbuzných odvětvích podniku a také vedení společnosti. Ve společnosti Technicom byl osloven pan Jiří, který ve společnosti procuje jako manažer zakázek, avšak jen zakázky nejsou jeho náplní práce. Se

³⁴ <http://www.ttechnology.cz/>. [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ttechnology.cz/>

svými podřízenými pracuje i v terénu jako stavební mistr. Na starost má celkem 8 podřízených – 2 odborné techniky v odvětví elektro, 3 stavební techniky, 2 techniky -konstruktéry a 1 zásobovače.

4.1.3 Charakteristika podniku MONDI, a. s.

Společnost Mondi Štětí, a. s. je předním světovým výrobcem papírových materiálů, papíru a buničiny. Počátky papírenského průmyslu ve Štětí sahají do roku 1949, kdy byla zahájena výstavba původní papírny Sepap. V dalších desetiletích se název a vlastník společnosti několikrát změnil. Svou velikostí je firma jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů našeho regionu. Společnost koná lokálně na 100 pracovištích ve 30 zemích světa. Zásadní provozy se nachází ve střední Evropě, Rusku, Severní a Jižní Americe a Jižní Africe. Tento mezinárodní obalový a papírenský koncern zaměstnává zhruba 25 000 lidí s ústředím ve Vídni v Rakousku.

Ve Štětí se nacházejí další výrobní závody společnosti Mondi a to Mondi Coating, a. s., Mondi Bags, a. s. a Mondi Bupak, s. r. o.

4.1.3.1 Mondi Coating Štětí, a. s.

Mondi Coating Štětí se zabývá výrobou a vývojem materiálů s bariérovými vlastnostmi pro využití v průmyslových, spotřebitelských obalech, v oblasti stavebních izolací nebo komponentů pro automobilový průmysl. Při výrobě těchto materiálů používá technologie extruze polymerů/kopolymerů a jejich nanášení na substance papíru, PET/BOPP/ALU folií.

Historie

1988 - 1. laminátor pro výrobky s uplatněním v průmyslových obalech

2001 - 2. laminátor se zaměřením na výrobu produktů pro spotřebitelské balení

2004 - 3. laminátor na rozšíření výrobního sortimentu v oblasti průmyslových obalů a automobilového průmyslu

2009 - 4. laminátor s dvoubarevnou tiskárnou a možností současné extruze různých druhů polymerů (tzv. koextruze) a vybavený odvíjecím zařízením na hliníkové fólii a mřížce

4.1.3.2 Mondi Bags Štětí, a.s.

Společnost Mondi Bags Štětí a.s. produkuje papírové pytle a odnosné papírové tašky pro široké spektrum odběratelů z různých průmyslových odvětví. Více než 70 % celkové výroby pytlů míří k výrobcům cementu a stavebních omítkových směsí. Tašky nacházejí použití u výrobců steliv pro domácí mazlíčky, výrobců dřevěného uhlí a v obchodních řetězcích.

Úsilím společnosti je umožňovat zákazníkům komplexní řešení v oblasti balení jejich výrobků, standardní kvalitu dodávaného zboží a spolehlivý servis.

Vedení společnosti také věnuje velkou pozornost péči o růst zaměstnanců a jejich bezpečí při plnění pracovních úkolů.

Historie:

- Zář 1957 - začátek výroby papírových pytlů v rámci Severočeských papíren Štětí, s. p.
- Říjen 1996 - založení a registrace samostatné společnosti Sepap Sack a.s.
- Leden 1997 - změna jména na AssiDomän Sepap Sack a.s., 100 % vlastníkem se stává švédská společnost AssiDomän
- Srpen 2000 - změna jména na Frantschach Industrial Packaging a.s., společnost je součástí skupiny Frantschach
- Listopad 2004 - změna jména na Mongi Bags Štětí a.s., společnost je začleněna do skupiny Mondi
- Červen 2007 - fúze se společností Mondi Flexibles Štětí a.s., rozšíření výrobního sortimentu o odnosné papírové tašky

4.1.3.3 Mondi Bupak Štětí s. r. o.

Mondi Bupak je předním výrobcem vysoce kvalitních kartonů z vlnité lepenky s dlouholetou tradicí. Vyrábí inovativní a inteligentní obalová řešení pro celou řadu průmyslových odvětví, včetně potravinového a spotřebního průmyslu. Portfolio produktů obsahuje nejen standardní slotrované kartony a tvarově vysekávané obaly, ale i displeje a obaly s velmi kvalitním vícebarevným flexo-potiskem, balení s aplikovanou trhací nebo vyztužovací páskou, obaly s bariérou proti vlhkosti a olejům, voděodolné slepení vlnité lepenky.

Kvalita výrobků, péče o životní prostředí a bezpečnost práce jsou součástí firemní politiky. Tyto cíle zaručuje splnit sjednocený systém kvality.

Zkušený prodejní a servisní tým poskytuje plnou podporu svým zákazníkům. Logistické služby splní všechny obyčejné i nadstandardní nároky na dodání výrobků - od přímých dodávek až po dodávky přes externí sklad.³⁵

Ve společnosti Mondi se analýza zaměřila na pana Jana, který ve společnosti pracuje jako manažer údržby a manažer distribuce. Pod svými křídly má celkem 30 přímých podřízených. Dotazníkového šetření se v tomto případě zúčastnily 4 ženy, které pro pana Jana pracují v logistice, jako dispečerky. 9 pracovníků pracuje jako provozní elektrikář, 10 podřízených jako provozní elektrikář, 2 jsou specialisti – programátoři, 4 zaměstnanci pracují jako specialisti MaR (měření a regulace) a nakonec 1 pracovník pod manažerem Janem pracuje jako metrolog.

³⁵ <http://www.mondijobs.cz/cs/desktopdefault.aspx/tabid-1907/> [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.mondijobs.cz/cs/desktopdefault.aspx/tabid-1917/>

5 Analýza stylu řídicí práce manažerů

5.1 Provedení analýzy stylu řídicí práce manažera Petra

Pro analýzu stylu řídicí práce bylo využito dotazníkového šetření. Dotazník je uveden v příloze č. 1 a byl rozdán všem podřízeným pana Petra, kteří odpovídali zcela anonymně, abychom získali co nejuvěrnějších odpovědí. Na základě odpovědí byl dotazník vyhodnocen, analyzován a zvolen styl řízení. Získané odpovědi podřízených byly dále porovnány s odpověďmi získaných od jednotlivých manažerů i na základě dotazníku pro manažery uvedeného v příloze č. 2.

5.1.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření podřízených manažera Petra

Pan Petr má 15 přímých podřízených. V následujících tabulkách jsou uvedeny základní charakteristiky podřízených pana Petra. Tabulka č. 1. udává pohlaví, tabulka č. 2 udává věk respondentů a tabulka č. 3 vzdělání.

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	
muž	žena
15	0

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Věk		
21-40 let	41-60 let	61 let a více
3	11	1

Tabulka č. 3: Vzdělání respondentů

Vzdělání			
vyučen	maturita	vyšší odborná	vysokoškolské
11	4	0	0

Zdroj: vlastní

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že podřízenými pana Petra jsou pouze muži. Nejvíce mužů je ve věku 41-60 let a to 73,3%, 20% tvoří muži ve věku 21-40 let a 6,7% patří pouze

jednomu muži ve věku 61 let a více. Co se týče vzdělání, převládá vyučení a to s 73,3%, pouze 26,7% má střední školu s maturitou.

Další otázkou dotazníku je jak pracovníci hodnotí společnost, pro kterou pracují, zda je spolehlivá a poskytuje dobré služby. 66,7% respondentů odpovědělo ano a 33,3% odpovědělo spíše ano. Ostatní možné odpovědi zůstaly prázdné.

Následovala otázka, jak pracovníci vnímají svou práci, jak by ji zhodnotily. Všichni podřízení se 100% shodli, že jejich práce je naplňuje a že je dobře organizovaná, 93,3% podřízených se domnívá, že jejich práce je pro podnik významná, 6,7% si naopak myslí, že je nevýznamná. Avšak 40% respondentů označuje svou práci za stereotypní a monotónní. Jako pestrou a bohatou ji zvolilo 60% dotazovaných mužů. 73,3% dotazovaných mužů svoji práci vnímá jako společensky významnou a také stálou a jistou. 26,7% ji vnímá jako společensky nevýznamnou, nestálou a nejistou. Pro polovinu respondentů je jejich práce fyzicky náročná, další polovina 50% ji označili za nenáročnou. Práce je velmi stresující pro 46,7% dotazovaných, pro 53,3% je náplň jejich práce nestresující.

Co se týče pracoviště, 40% pracovníků ho vnímá za velmi reprezentativní, avšak pro stejné procento je pracoviště celkem vkusné a vhodné. 20% dotazovaných mužů označilo své pracoviště jako ne příliš vhodné.

Na otázku, jak jsou pracovníci spokojeni se schopností svého nadřízeného vést lidi nejvíce procent (53,3%) odpovědělo „spíše ano“. 13,3% odpovědělo „ano“, 20% „spíše ne“ a stejné procento 6,7% odpovědělo „ne“ a „nevím“.

S motivací je plně spokojeno („ano“) 53,3% respondentů tvrdí, že je schopen je motivovat a inspirovat k výkonu, „spíše ano“ tedy 46,7% mužů tvrdí, že jsou spokojeni s motivovaností ze strany svého nadřízeného a že nadřízený je schopen je motivovat a také je inspirovat k výkonu.

Zda mají volnost při výkonu práce, odpovědělo „spíše ano“ 60% dotazovaných mužů, „spíše ne“ 33,3% mužů a 6,7% odpovědělo, že při výkonu své práce volnost nemají.

„Spíše ano“ odpovědělo hned všech 15 respondentů a to na otázku, zda je nadřízený zapojuje do rozhodování a přijímá jejich názory. 86,7% respondentů odpovědělo, že jim

i jejich spolupracovníkům nadřízený naslouchá, „spíše ano“ odpovědělo 13,3% respondentů.

Nadřízený upřednostňuje („spíše ano“) 53,3% individuální práci před týmovou podle názoru svých podřízených, 26,7% tvrdí, že spíše neupřednostňuje individuální práci nad týmovou a 20% neví, kterou nadřízený upřednostňuje.

Co se týká práce v týmech, je s týmovou prací spíše spokojeno 40% dotazovaných, spíše nespokojeno je 26,7% dotazovaných a 33,3% odpovědělo „nevím“.

40% přímých podřízených pana Petra odpovědělo, že ho ostatní pracovníci respektují, 33,4% si myslí, že ho spíše respektují, 13,3% tvrdí, že spíše nerespektují a 13,3% neví, zda pana Petra respektují či nikoliv.

Většina pracovníků, 73,3% je spokojena s komunikací se svým nadřízeným a s předáváním informací společnosti a stejné procento odpovědělo, že jeho rozhodnutí mohou za zcela výjimečných okolností porušit, ale svůj postup si musí zdůvodnit. Zbylých 26,7% pracovníků odpovědělo „spíše ano“ na spokojenost s komunikací s nadřízeným a 26,7% že jeho rozhodnutí je pro ně zcela závazné.

Podřízení pana Petra jsou z 60% informováni každý zvlášť, o tom, co se jich bezprostředně týká a 40% pracovníků není třeba informovat každého zvlášť, ale každý má možnost si potřebné informace u nadřízeného vyžádat. 26,7% zaměstnanců pana Petra je spokojeno se zpětnou vazbou na jejich pracovní výkon, 46,6% zaměstnanců odpovědělo „spíše ano“, 13,3% odpovědělo „spíše ne“ a 6,7% není spokojeno se zpětnou vazbou na jejich pracovní výkon nebo a stejné procento neví.

S odbornými znalostmi manažera Petra je spokojeno 46,7% dotazovaných pracovníků. Stejných procent, tedy 26,7% získaly odpovědi „spíše ano“ a „nevím“. Když pracovníci vykonají pro podnik něco mimořádného, jejich nadřízený to umí ocenit. 70% z nich odpovědělo, že s jejich výsledkem jsou seznámeni i ostatní pracovníci a 30% označilo odpověď, že získají mimořádnou finanční odměnu.

Mzda podle 33,3% dotazovaných odpovídá jejich výkonu, naopak 66,7% tvrdí, že jejich mzda je nižší, než považují za vhodné. Podle 40% pracovníků je pan Petr odměňuje spravedlivě, 33,4% odpovědělo, že spíše spravedlivě, spíše nespravedlivě odměňuje podle

13,3% pracovníků a stejné procento si striktně myslí, že pan Petr dotyčného i s jeho spolupracovníky odměňuje nespravedlivě.

V další otázce respondenti odpovídali, jak jim vyhovuje či nevyhovuje pracovní doba. S pracovní dobou je spokojeno 20% pracovníků. „Spíše vyhovuje“ a „spíše nevyhovuje“ označilo 33,3% a 13,3% pracovníkům stanovení pracovní doby nevyhovuje.

Pocit jistoty zaměstnání se procento respondentů shoduje hned u třech odpovědí a to u odpovědi „ano“, „spíše ano“ a „spíše ne“. Tyto odpovědi získaly shodně 26,7%. 6,6% odpovědělo, že nemá jistotu zaměstnání a 13,3% neví.

Pan Petr podle 53,3% pracovníků neumí pracovat pod tlakem. 26,7% si myslí, že spíše neumí a 20% pracovníků odpovědělo „nevím“. Shodně procent, 33,3% podřízených odpovědělo „ano“ a „spíše ano“ na otázku zda se pan Petr umí omluvit a uznat svou chubu. 13,4% tvrdí, že neví a 20% si myslí, že to pan Petr spíše neumí.

Pravidla, normy a směrnice nadřízený dodržuje podle 86,7% dotazovaných podřízených. 13,3% podřízených označilo odpověď „nevím“.

5.1.2 Vyhodnocení rozhovoru s manažerem Petrem

Při rozhovoru s panem Petrem šlo o to zjistit, jak o sám sebe vidí jako manažera. Otázky byly téměř shodné s těmi z dotazníku pro podřízené (viz. příloha č. 2), aby mohlo dojít k následnému porovnání.

Podřízení pana Petra jsou pouze muži, většina ve věku 41-60 let. Jak sám mladý manažer říká, bylo pro něho zpočátku těžké si sjednat autoritu u mužů, kteří jsou starší než on sám. Pan Petr se snaží svůj tým pracovníků rozšířit o mladou a perspektivní krev, která má vyšší stupeň dosaženého vzdělání v daném oboru. O samotné vzdělání panu Petrovi až tak nejde, důležité pro něho je, aby pracovník byl samostatný, šikovný, aby sám hledal případné řešení problému.

Pan Petr sám sebe označuje za schopného vést lidi, i když sám tvrdí, že práce s lidmi je tou nejtěžší prací. Svě podřízené umí a dokáže motivovat a inspirovat je k výkonu. Preferuje spíše volnost při výkonu práce svých podřízených, ale zároveň dodává, že je potřeba si podřízené čas od času zkontrolovat. Většinou své pracovníky

zapojuje do rozhodování, záleží však na daných okolnostech, o jak náročnou a složitou práci se jedná. v některých případech rozhoduje vedení společnosti.

Upřednostňuje spíše individuální práci před prací týmovou, ale pochopitelně jsou pracovní úkony, které se bez týmové práce neobejdou. Pokud už se jedná o práci týmovou, je důležité přesně vybrat pracovníky, kteří spolu daný úkol provedou. Pan Petr je spokojen s komunikací se svými podřízenými a sám přiznává, že za zcela výjimečných okolností mohou jeho rozhodnutí porušit, avšak jejich jednání musí zdůvodnit. I pracovníci z jiných oddělení firmy pana Petra respektují jako nadřízeného.

Informace předává svým pracovníkům manažer Petr nejčastěji dvěma způsoby. Opět podle typu dané práce, volí pan Petr možnost předání informací. Nejčastěji se jedná o předání informací každému pracovníkovi zvlášť podle charakteru pracovního úkonu. Pokud se jedná o nějakou rutinní práci, která se vykonává ne zcela často, ale v pravidelných intervalech, není potřeba každého zvlášť informovat, protože pracovníci už to znají, tudíž vědí, co mají dělat. Případně jsou schopni si tyto informace předávat mezi sebou. Manažer Petr se snaží dávat svým podřízeným zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon, pokud je k tomu více prostoru a času. Tento čas se během své pracovní náplně snaží pan Petr nalézt.

S odbornými znalostmi pana Petra jsou spokojeni nejen jeho přímí podřízení, ale také pracovníci s ostatních úseků firmy a dokonce samotné vedení. Během zpracování této diplomové práce zvládl pan Petr úspěšně dokončit vysokou školu.

Mzdu pan Petr rozděluje spravedlivě a to podle výkonu pracovníků. Pokud pracovník vykoná pro podnik něco mimořádného, může být finančně odměněn. Většinou se však jedná o odměnu formou, jak sám manažer říká „pochvala před nastoupenou jednotkou“. Co se týče pracovní doby, přiznává manažer Petr, že občas se najdou jedinci, kterým směnný provoz nevyhovuje, ale časem si však zvyknou.

Pan Petr se snaží dávat svým pracovníkům pocit jistoty zaměstnání, protože říká, že kdyby tuto jistotu neměli, práce by je nenaplňovala, neviděli by v ní budoucnost. Jak sám říká, nedokáže pracovat ve stresu, potřebuje čas si dané problémy v klidu promyslet,

zhodnotit si pro a proti, aby nedocházelo k ukvapeným závěrům. Pravidla, normy, směrnice jako nadřízený dodržuje, nejen pro to, že je ze zákona dodržovat musí.

5.1.3 Porovnání získaných výsledků manažera Petra

Z výsledků získaných z dotazníků podřízených manažera Petra a s odpovědí z rozhovoru s panem Petrem je zřejmé, že výsledky dotazníku a rozhovoru se od sebe nějak výrazněji neliší.

Pracovníci s manažerem Petrem se shodují, že je schopen je vést, motivovat a inspirovat k výkonu. U volnosti při výkonu práce se objevily menší rozdíly. Většina se shodla s panem Petrem, že preferuje spíše volnost, ale i větší procento dotazovaných tvrdí, že spíše volnost nepreferuje. Do rozhodování podle všech respondentů je pan Petr spíše zapojuje, sám říká, že jejich názory přijímá a do rozhodování je zapojuje. Pan Petr se jasně vyjádřil, že u svých podřízených preferuje individuální práci, polovina podřízených to vidí, že spíše upřednostňuje, ale čtvrtina respondentů si myslí, že spíše upřednostňuje týmovou práci. S respektem u ostatních pracujících nemá pan Petr problém, jak ukázal dotazník a rozhovor s manažerem. Podle pracujících i podle manažera Petra mezi nimi není problém ve vzájemné komunikaci. Pracovníci vědí, že ve výjimečných případech mohou rozhodnutí manažera Petra porušit, ale následně si své jednání musí zdůvodnit. Pan Petr své podřízené informuje dvěma způsoby a ty se také nejčastěji objevovaly v odpovědích a to, že je nejčastěji informuje každého zvlášť či pracovníky neinformuje, pokud se jedná o rutinní práci, při jejím výkonu mají možnost získat potřebné informace, které si mohou i předávat mezi sebou. Se zpětnou vazbou je většina pracovníků spokojena a manažer se snaží tuto zpětnou vazbu, když čas dovolí svým podřízeným poskytnout. Na odborné znalosti manažera Petra si podřízení nestěžují a dokonce může být na své vědomosti pyšný i pan Petr, který jak již bylo zmíněno, získal vysokoškolský titul. Co se spravedlnosti týče, za spravedlivého se označil manažer sám, ale také většina jeho podřízených. Našli se i pracovníci, kteří by svou mzdu viděli vyšší, tudíž si myslí, že je manažer odměňuje nespravedlivě. Shoda nastala při otázce odměny za mimořádný výkon, kde nejčastěji dochází k ústní odměně před ostatními pracovníky. S pocitem jistoty zaměstnání to není jednoznačné. Někdo jistotu cítí, jiní ne, ale sám manažer tvrdí, že se tuto jistotu svým

podřízených snaží dávat. Pracovníci i manažer Petr se shodují v tom, že neumí pracovat pod tlakem, že se za svou chybu umí omluvit a že pravidla, normy a směrnice pan Petr striktně dodržuje.

Ze získaných informací je zcela jasné, že podřízení manažera Petra dobře znají, vědí, co si mohou dovolit a co od svého nadřízeného mohou očekávat. Stejně tak jako podřízení znají svého nadřízeného i pan Petr své podřízené dobře zná. Ve většině otázek se nám odpovědi podřízených a nadřízeného shodují.

5.1.4 Zhodnocení stylu řídicí práce manažera Petra

Díky dotazníkům vyplněných přímými podřízenými a rozhovoru se samotným manažerem Petrem je jasné, že pan Petr upřednostňuje nejen participativní styl, ale také styl sociální. Pan Petr je manažerem, který je demokratický a orientovaný na spolupráci, zapojuje své spolupracovníky do rozhodování a do procesu řízení.

Z analýzy vyplynulo, že manažer Petr svůj disponibilní čas podle manažerských rolí (viz. kap. 3.4) věnuje mezilidským rolím a to konkrétně roli vedoucího. Při vykonávání mezilidských vztahů by se manažer měl soustředit na získání informací z vnějšího prostředí a předávat je dál. V tomto případě manažer Petr zaujímá roli šířitele informací. Mezi základní dovednosti manažera patří manažerské rozhodování, zde nadřízený Petr zaujímá roli alokátor zdrojů, kdy musí umět efektivně zdroje alokovat. Podle moderního pojetí manažerských rolí (viz. kap. 3.5) pan Petr disponuje rolí manažera času. Manažer Petr sestavuje dlouhodobé plány, hierarchicky uspořádané úkoly podle priorit.

Pan Petr požaduje od svých podřízených, aby k práci přistupovali zodpovědně, a nejen díky tomu mají flexibilitu práce. Jak již bylo výše zmíněno, manažer Petr během zpracování diplomové práce získal vysokoškolský diplom. Studium bylo technického směru, ale i zde nechyběly předměty, jako je management. Dovednosti se získávají výcvikem a praxí. Praxi sice pan Petr nemá tak dlouhodobou, protože se jedná o mladého člověka, který si nedávno doplnil své vzdělání. Dovednosti pana Petra jsou spíše technického rázu. Mezi kompetence manažera Petra patří hlavně osobní a pracovní kompetence a schopnost vést ostatní. Pro manažery je typické uvědomění si vlastního

hodnotového řebříčku, podle toho o jaký osobnostní typ se jedná. V případě pana Petra se jedná o osobnostní typ technický, který za nejvyšší hodnotu považuje obsah práce.

5.2 Provedení analýzy stylu řídicí práce manažera Jiřího

Stejným způsobem jako u pana Petra probíhalo dotazníkové šetření i u manažera Technicomu Jiřího. Dotazníky byly rozdány mezi podřízené a ze získaných odpovědí byl analyzován a zvolen styl řízení. Opět se jednalo o šetření anonymní pro přesnější zpětnou vazbu, která byla následně porovnána s rozhovorem s manažerem Jiřím.

Během zpracování této diplomové práce se firma dostala do insolvence. Tato skutečnost naštěstí neměla na šetření většího vlivu.

5.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření podřízených manažera Jiřího

V tomto případě se dotazníkového šetření zúčastnilo 8 podřízených. V následujících tabulkách jsou opět uvedeny základní informace o respondentech.

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	
muž	žena
8	0

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Věk		
21-40 let	41-60 let	61 let a více
3	5	0

Tabulka č. 3: Vzdělání respondentů

Vzdělání			
vyučen	maturita	vyšší odborná	vysokoškolské
6	2	0	0

Zdroj: vlastní

Z tabulky č. 1 je zřejmé, že podřízenými pana Jiřího jsou pouze muži. Nejvíce mužů je ve věku 41-60 let a to 62,5%, 37,5% tvoří muži ve věku 21-40 let a ve věku 61 let a více zde není zastoupen žádný pracovník. Co se týče vzdělání, převládá vyučení a to s 75%, pouze 25% má střední školu s maturitou.

Vzhledem k tomu, že je firma v insolvenční 37,5% pracovníků pana Jiřího se vyjádřilo odpovědí „nevím“ na otázku zda hodnotí společnost spolehlivou a poskytující dobré služby. I přes problémy, kterými firma prochází, označilo 12% pracovníků firmu za spolehlivou, shodně, 25% patří odpovědím „spíše ano“ a „spíše ne“.

Většina pracovníků, 62,5% hodnotí svoji práci jako naplňující, 37,5% však práce nenaplňuje. Zda je práce dobře či špatně organizovaná, se pracovníci neshodli a jejich odpovědi jsou 50 na 50. Pro 75% podřízených je práce významná pro podnik, bohatá a pestrá. Naproti tomu si 25% podřízených myslí, že je nevýznamná, stereotypní a monotónní. Práce je společensky uznávaná, stálá a jistá pro 62,5% mužů a neuznávaná, nestálá a nejistá pro 37,5% mužů. Pro 75% pracovníků je jejich práce fyzicky náročná a nesamostatná, ale 25% mužů vidí svoji práci jako samostatnou a fyzicky nenáročnou. 87,5% pracovníků odpovědělo, že jejich práce je nestresující, podle 12,5% je však práce hodnocena jako velmi stresující. Všichni pracovníci se shodli, že jejich pracoviště je celkem vkusné a vhodné nejen pro přijímání návštěv.

50% respondentů odpovědělo „spíše ano“ na otázku, zda je jejich manažer Jiří schopen vést lidi. „Ano“ a „spíše ne“ odpovědělo 12,5% respondentů a 25% respondentů odpovědělo „nevím“. Se schopností motivace je spíše spokojeno 12,5% podřízených, spíše nespokojeno je 62,5% podřízených a nespokojeno je 25% podřízených.

Při výkonu práce má polovina podřízených pocit spíše volnosti než neustálou kontrolu. Čtvrtina podřízených odpověděla „Spíše ne“ a ta druhá čtvrtina respondentů odpověděla „nevím“. Na otázku zda nadřízený své podřízené zapojuje do rozhodování a přijímá jejich názory, odpovědělo 87,5% podřízených „spíše ne“, jasné „ne“ odpovědělo 12,5% podřízených. Avšak 62,5% odpovědělo „ano“, že jim nadřízený naslouchá, 25% „spíše ano“ a 12,5% odpovědělo „nevím“.

Nadřízený Jiří upřednostňuje podle 50% týmovou práci před prací individuální. 50% ostatních respondentů, odpovědělo, že spíše neupřednostňuje individuální práci než týmovou. Se soudržností týmu je spokojeno 25% pracovníků, spíše spokojeno 37,5% a spíše nespokojeno je 25% pracovníků. 12,5% pracovníků označilo odpověď „nevím“.

Podle dotazovaných mužů, ostatní pracovníci jejich nadřízeného pana Jiřího spíše respektují. Tuto odpověď označilo 50% dotazovaných mužů. Ostatních 50% označilo odpověď „nevím“. 62,5% podřízených pracovníků je spíše spokojena s komunikací s jejich nadřízeným. Odpovědi „ano“, „spíše ne“ a „nevím“ získaly 12,5%.

Všichni muži se shodli, že rozhodnutí manažera Jiřího je pro ně zcela závazné a že všechny informace od svého nadřízeného získají na pracovní poradě. Se zpětnou vazbou na pracovní výkon je spokojeno 37,5% pracovníků. 25% je spíše spokojeno, stejné procento odpovědělo, že je nespokojeno se zpětnou vazbou na jejich pracovní výkon a 12,5% pracovníků neví. S kvalitou odborných znalostí jsou pracovníci spíše nespokojeni a to ze 37,5%, Spíše spokojeni jsou pracovníci, kteří označili odpověď „spíše ano“, kterou zaškrtnulo také 37,5% pracovníků pana Jiřího. 25% na odborné znalosti pana Jiřího nemá názor, tudíž jejich odpověď je „nevím“. Všichni respondenti odpověděli, že pokud pro podnik vykonají něco mimořádného, jsou za to odměněny. Forma odměny je finanční.

První polovina respondentů vnímá své platební ohodnocení jako odpovídající jejich pracovním výkonům a druhá polovina vnímá své platební ohodnocení jako nižší, než považují za vhodné. 75% pracovníků uvádějí, že nadřízený je oceňuje spíše spravedlivě. Jasně „ano“ označilo 25% respondentů. Se způsobem stanovení pracovní doby jsou respondenti manažera Jiřího nespokojeni. 62,5% odpovědělo, že jim pracovní doba spíše nevyhovuje a 37,5% pracovníků pracovní doba jasně nevyhovuje.

Pocit jistoty zaměstnání má 37,5% podřízených. 50% podřízených má spíše pocit jistoty a 12,5% podřízených má spíše pocit nejistoty zaměstnání ze strany svého nadřízeného.

87,5% pracovníků označilo odpověď „ano“, že jejich manažer Jiří umí pracovat pod tlakem a umí se rychle rozhodovat. Odpověď „spíše ano“ získala 12,5%.

Za svoji chybu se podle 62,5% pan Jiří umí omluvit a uznat svou chybu, ostatní pracovníci jsou jiného názoru. Pan Jiří se podle 37,5% pracovníků za svou chybu neumí uznat svou chybu a neumí se za ní omluvit.

Pravidla, normy a směrnice však pan Jiří dodržuje podle všech dotazovaných respondentů.

5.2.2 Vyhodnocení rozhovoru s manažerem Jiřím

Díky rozhovoru s panem Jiřím byl získán jeho pohled na něho samotného jako nadřízeného, jak se jako nadřízený chová ke svým podřízeným a jak si myslí, že ho podřízení vnímají.

I v tomto podniku pod panem Jiřím pracují pouze muži, většina ve věku 41-60 let. Většina těchto mužů ve firmě pracuje už mnoho let, téměř od vojny a od dokončení vzdělání, proto pan Jiří věří, že jsou společnosti věrní a věří jí, že všechny problémy překonají.

Pan Jiří o sobě tvrdí, že je schopen své podřízené vést, inspirovat je k výkonu. Víc než když dřív je si tím jist, protože zvládl většinu pracovníků přesvědčit, aby zůstali společnosti věrní, že firma má řešení, jak se z problémů dostat a naštěstí většina pracovníků pro firmu i nadále pracuje. Největší motivací je v současné době příslib, že brzy bude zase lépe a toto je momentálně velkou motivací pro všechny pracovníky, kteří ve firmě pracují několik let a s vedením společnosti mají takřka rodinné vztahy.

Manažer Jiří se snaží svým podřízeným dávat pocit volnosti při pracovním výkonu, většinou pracovníci pracují v terénu, takže čas od času se pan Jiří nejen během kontrolních dnů jede podívat, jak se jejich pracovníkům daří a zda zvládnou práci dodělat ve smluveném termínu. Své podřízené však do rozhodování nezapojuje, rád si je vyslechne, ale vždy má poslední slovo. Tvrdí, že co člověk to názor a každý vždy přijde s něčím jiným a jinak by daný problém řešil, proto si raději rozhoduje sám a pracovníci jeho rozhodnutí musí respektovat.

Upřednostňuje u svým podřízených spíše týmovou než individuální práci a to z důvodu charakteru dané práce. Vždy většinou minimálně ve dvou pracovnících jezdí

plnit zadané pracovní úkoly. Vždy je potřeba více párů rukou než jen jednoho. Pracovníci spolu musí spolupracovat a navzájem si pomáhat. Manažer Jiří je i sám aktivním pracovníkem a rád jezdí do terénu, kde si na své podřízené dohlíží. Přiznává, že kolikrát si některý pracovní úkon vykoná raději sám. Pan Jiří říká, že nemá problém si sjednat respekt i u ostatních podřízených pracujících ve společnosti.

S komunikací se svými pracovníky je manažer Jiří spokojen. Veškeré informace o pracovním úkonu předává svým podřízeným na pracovních poradách před tím, než odjedou danou práci vykonat. Jeho rozhodnutí je pro všechny pracovníky závazné a musí ho plně respektovat. Pokud by během výkonu narazili na problém, vždy ho musí řešit se svým nadřízeným. Postačí telefonicky, a pokud to situace vyžaduje, nadřízený se dostaví na dané místo, aby se mohl rozhodnout na místě, až když daný problém vidí na vlastní oči. Nic bez jeho souhlasu provádět nesmějí. Svým podřízeným dává zpětnou vazbu okamžitě na místě pracovního výkonu během kontrolního dnu, kdy se zhodnotí odvedené práce.

Během své dlouholeté praxe získal pan Jiří řadu odborných znalostí, avšak sám říká, že ke každému úkolu se musí přistupovat jednotlivě, ne podle daného klíče. Vždy se s každým dalším pracovním úkolem naučí něčemu novému, dále si své pracovní dovednosti rozšiřuje.

Podle slov manažera Jiřího se považuje za spravedlivého a platební ohodnocení jeho podřízených odpovídá jejich pracovním výkonům. I tím se snaží dávat pracovníkům pocit jistoty zaměstnání. Pokud pracovník pro firmu udělá něco mimořádného, je finančně ohodnocen.

Pan Jiří přiznává, že většinu pracovní doby pracuje pod tlakem. Někdy je tlak silnější někdy mírnější, ale každý den je tlaku vystavován. Sám tvrdí, že umí pod tlakem pracovat a že jeho rozhodnutí musí být rychlá. Není zde prostor k nějakému dlouhodobému hloubání nad situací, musí se umět rozhodovat takřka hned. S tím je spojeno i občasné uznání viny, se kterým nemá problém. Umí přiznat svou vinu a omluvit se za ní. Chybu následně napraví. Podle svých slov přísně dodržuje veškeré normy, pravidla, směrnice nejen co se bezpečnosti práce týče.

5.2.3 Porovnání získaných výsledků manažera Jiřího

I v případě výsledků získaných z dotazníků od podřízených pana Jiřího a z odpovědí získaných od samotného manažera je jasné, že rozdíly v odpovědích nejsou nikterak rozdílné, až na několik málo získaných odpovědí.

Pan Jiří si je zcela jist, že své podřízené dokáže vést. S jeho názorem se neztotožňuje čtvrtina podřízených. Polovina to vidí ne zcela jako jasné „ano“. Při výkonu práce polovina podřízených má pocit volnosti, čtvrtina buď volnost spíše nemá anebo ji nepocituje. Sám manažer Jiří odpověděl, že volnost svým pracovníkům úplně nedává. Samozřejmě podle toho, jak si to daná situace vyžaduje. V otázce zapojování podřízených do rozhodování je zde shoda. Pan Jiří své podřízené, po většinou, do rozhodování zasahovat nenechá. Polovina podřízených si myslí, že nadřízený manažer Jiří upřednostňuje týmovou práci a polovina si myslí, že upřednostňuje individuální. Sám pan Jiří v rozhovoru uvedl, že upřednostňuje práci týmovou. To, zda ostatní pracovníci manažera Jiřího respektují je jedno polovině dotazovaných, polovina odpověděla, že respekt spíše má a pan Jiří to vidí, že u ostatních pracovníků si respekt umí sjednat. Jasnou shodnou odpovědí byla otázka rozhodnutí, které je pro všechny podřízené zcela závazné a že informace získávají na poradě. Zde je jasné shoda s odpověďmi od manažera Jiřího. Podle pracovníků zpětná vazba není úplně dostačující, zde jasná odpověď nepřevládá, ale manažer Jiří to vidí zcela jasně, a to, že pracovníci zpětnou vazbu získají hned na místě výkonu dané práce. Co se týče odborných znalostí, s těmi je manažer spokojen, vždy se s daným úkolem naučí něčemu novému. Odpověď od podřízených není jednoznačná, někteří tvrdí, že s jeho znalostmi jsou spíše spokojeni a někteří jsou spíše nespokojeni. Ani platebních podmínek nepanuje shoda. Polovina tvrdí, že mzda odpovídá výkonu a polovina respondentů vidí své platební ohodnocení nižší než je odvedená práce. Přesto Jiřího vnímají jako spravedlivého a člověka, který se snaží dávat jim pocit jistoty zaměstnání. Podle manažera Jiřího je však platební ohodnocení v souladu s výkonem práce a označuje se za člověka v tomto ohledu spravedlivého a snaží se dávat svým podřízeným pocit jistoty zaměstnání. Práci pod tlakem pan Jiří zvládá i podle názoru většiny jeho podřízených. Větší polovina respondentů tvrdí, že se za svou chybu umí manažer omluvit, ale větší třetina odpověděla, že uznat chybu neumí a neumí se za ní omluvit. Pan Jiří odpověděl, že

s uznáním chyby nemá žádný problém. Umí chybu přiznat a omluvit se za ní. V otázce dodržování pravidel, norem a směrnic se všichni zúčastnění shodli a to, že vše je striktně dodržováno.

5.2.4 Zhodnocení stylu řídicí práce manažera Jiřího

U odpovědí získaných od podřízených manažera Jiřího a odpověďmi získaných přímo od samotného pana Jiřího vyplývá, že styl vedení pana Jiřího lze charakterizovat jako styl výkonný – klade důraz na maximální výkonnost svých podřízených. Vzhledem k tomu, že pan Jiří ve společnosti pracuje mnohem déle než jeho podřízení, vede své podřízené podle své osobní výkonnosti, má vysoké nároky na kvalitu práce i za tu cenu, že s daný úkol provede sám.

Podle kapitoly 3. 4. manažerských rolí mezilidských zaujímá manažer Jiří roli spojovatele, udržuje vztahy s ostatními útvary a s jinými manažery. Z informačních rolích patří panu Jiřímu role šířitele informací, kdy předává získané informace do organizace. Rozhodovací rolí pana Jiřího je role řešitele problémů. V terénu je zvyklý na rychlé jednání na něco neočekávaného, nepředvídatelného a na nechtěné situace či skutečnosti, ke kterým může při výkonu práce docházet. Moderní manažerskou rolí disponuje manažer Jan rolí manažera cílů. Cíle jsou pro manažera Jiřího prioritou.

Dalším důležitým bodem, který musí podřízení splňovat je podle manažera Jiřího zodpovědnost k práci. Své znalosti a dovednosti získal pan Jiří dlouholetou praxí u této společnosti. Za hlavní manažerskou kompetenci považuje schopnost dotáhnout věci až do konce. Nejdůležitější kompetencí manažera je podle Jiřího ochota k usilovné práci. Manažer Jiří je náboženský osobnostní styl. Je pro něho nejvyšší hodnotou právě hodnota.

5.3 Provedení analýzy stylu řídicí práce manažera Jana

Opět jako v předchozích dvou případech i podřízení pana Jana odpovídali na dotazníky. Pan Jan má 30 podřízených. V tomto posledním šetření se konečně objevují i 4 ženy. Na základě odpovědí byl styl řídicí práce analyzován a zvolen jako tomu bylo

u předchozích manažerů. I s panem Janem byly porovnány informace získané rozhovorem s ním s informacemi získaných od jeho podřízených.

5.3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření podřízených manažera Jana

U pana Jana se nám konečně objevují také ženy. Celkový počet respondentů je 30. V následujících tabulkách jsou opět uvedeny základní informace o respondentech.

Tabulka č. 1: Pohlaví respondentů

Pohlaví	
muž	žena
26	4

Tabulka č. 2: Věk respondentů

Věk		
21-40 let	41-60 let	61 let a více
13	15	2

Tabulka č. 3: Vzdělání respondentů

Vzdělání			
vyučen	maturita	vyšší odborná	vysokoškolské
7	16	5	2

Zdroj: vlastní

V tabulkách se nám konečně objevují také ženy. I když muži opět převládají s 86,7%, pracuje pod vedením pana Jana celkem 4 ženy zastupující 13,3%. Věk je v případě prvních dvou kategorií celkem vyrovnaný. Věk mezi 21-40 lety zastupuje 43,3% a věk mezi 41-60 lety 50%. I zde pracuje 6,7% pracujících ve věku 61 let a více.

Společnost Mondy je spolehlivá pro 76,7% pracujících podřízených manažera Jana. 23,3% společnost vnímá jako spíše spolehlivou a poskytující dobré služby.

83,3% pracujících pod panem Janem uvádí svou práci jako naplňující, nenaplňuje 16,7%, dobře organizovaná je pro 93,3% zaměstnanců, špatně organizovaná je pro 6,7% zaměstnanců pracujících pro pana Jana. Jako významnou ji vidí 80% podřízených, 20% ji

vnímá jako nevýznamnou. Bohatá, pestrá, stálá a jistá je práce pro společnost Mondi pro 86,7% pracujících podřízených pana Jana a 13,3% ji označilo za stereotypní, monotónní, nestálou a nejistou. Jako společensky uznávanou ji označilo 73,3% pracovníků, 26,7% ji však vnímá jako společensky neuznávanou. Samostatná je práce pro 70% mužů a žen pracujících pro manažera Jana, 30% ji vidí jako nesamostatnou. Fyzicky náročná je pro 66,7% pracovníků, nenáročnou ji označilo 33,3% pracujících. 90% podřízených pana Jana odpovědělo, že je práce nestresuje, avšak pro 10% je velmi stresující.

Své pracovní působiště je velmi reprezentativní pro 63,3% pracujících, 36,7% se vyjádřilo o svém pracovišti, že je celkem vkusné a vhodné.

60% pracujících pro pana Jana si myslí, že je spíše schopen vést lidi. Jasně „ano“ odpovědělo 16,6% z dotazovaných. Avšak 10% ho vidí jako spíše neschopného vést své podřízené, 6,7% odpovědělo jasně „ne“ a stejné procento získala i odpověď „nevím“. Schopnost motivování pana Jana vidí jako správnou 66,7%, odpověď „spíše ano“ označilo 23,3% respondentů a 10% si myslí, že spíše motivovat neumí.

Při výkonu práce převládá neustálá kontrola nad volností. 73,3% respondentů odpovědělo, že nemají volnost, ale neustálou kontrolu a 26,7% odpovědělo, že mají spíše neustálou kontrolu než volnost.

Nadřízený Jan podle 66,7% nepřijímá vůbec názory svých podřízených a do rozhodování je nezapojuje, 33,3% označilo odpověď „spíše ne“. Podle 10% pracujících jim manažer Jan naslouchá, spíše nenaslouchá si myslí 53,3%, jasně „ne“ odpovědělo 23,3% pracujících a 13,4% odpovědělo „nevím“.

Na otázku zda nadřízený upřednostňuje individuální práce před prací týmovou, odpovědělo 53,3% podřízených „ano“ a 40% odpovědělo „spíše ano“. 6,7% podřízených neví, kterou upřednostňuje více. Se spoluprací s kolegy je spíše spokojeno 46,6% dotazovaných., 30% je spíše nespokojeno, 16,7% je nespokojeno a 6,7% označilo odpověď „nevím“. Pracovníci ostatních oddělení manažera Jana spíše respektují, tuto odpověď označilo 56,7% přímých podřízených, podle 16,6% ho ostatní pracovníci spíše nerespektují a 26,8% přímých podřízených je bez názoru, tudíž označili odpověď „nevím“.

U otázky komunikace nadřízeného se svými podřízenými se dotazovaní v odpovědích hodně liší. Pro 23,3% respondentů s nimi spíše umí nadřízený komunikovat, spíše nespokojeno je 33,3% respondentů, nespokojeno s komunikací je 26,7% respondentů a 16,7% označilo odpověď „nevím“.

V tomto podniku se všech 30 dotazovaných respondentů shodlo v otázce, jak vnímají rozhodnutí svého přímého nadřízeného. Všichni respondenti shodně odpověděli, že rozhodnutí pana manažera Jana je pro ně zcela závazné. Informace nadřízený svým podřízeným předává převážně na pracovní poradě, tuto odpověď označilo 60% respondentů, zbylých 40% označilo odpověď, že informace nadřízený zpracuje písemně a nechá je mezi nimi kolovat.

Se zpětnou vazbou na pracovní výkon je nespokojeno 76,7% pracujících manažera Jana, spíše nespokojeno se zpětnou vazbou na svůj pracovní výkon je 23,3% pracujících. Kvalitní odborné znalosti má manažer Jan podle 46,6% respondentů. 26,7% si myslí, že spíše má kvalitní odborné znalosti, pro 6,7% pracujících nemá patřičné znalosti a 20% respondentů neví, zda tyto odborné znalosti manažer Jan má či nikoliv.

Pokud pro společnost vykoná podřízený něco mimořádného, podle 46,6% pracujících to pan Jan nijak neřeší. Podle 53,3% pan Jan seznámí s mimořádnými výsledky pracujícího ostatní pracovníky. Se mzdou je spokojeno 53,3% pracujících podřízených, naopak nespokojeno se mzdou, která neodpovídá jejich pracovním výkonům, je 10% podřízených. Podle 36,7% je mzda nižší, než považují za vhodné.

Za spíše spravedlivého má pana Jana 56,7% podřízených, 23,3% pracujících ho vidí jako spíše nespravedlivého, 13,3% tvrdí, že je pan Jan nespravedlivý a 6,7% respondentů nemá názor na spravedlnost manažera Jana.

Stanovení pracovní doby vyhovuje 16,6% pracovníků, spíše vyhovuje 60%, Spíše nevyhovuje 13,4% a 10% stanovení pracovní doby nevyhovuje. 40% podřízených přímý nadřízený nedává ani pocit jistoty zaměstnání. Spíše jako nejistotu to vidí i 53,3% podřízených. Vědomí jistotou zaměstnání je 6,7% podřízených manažera Jana.

Pana Jana vidí 50% pracovníků jako schopného pracovat pod tlakem a schopného rychle reagovat na změny, jako spíše schopného ho vnímá 36,7% pracujících a 13,3% pracujících nemají názor, zda tlak na svou osobu pan Jan zvládá či nezvládá.

Podle 20% respondentů se nadřízený neumí za své chování omluvit, a neumí uznat chybu, spíše se neumí omluvit a uznat chybu podle 50% a 30% si myslí, že naopak spíše umí uznat chybu a omluvit se. Pravidla, normy a směrnice dodržuje manažer Jan podle 70% dotazovaných, 30% dotazovaných pracovníků manažera Jana odpovědělo „spíše ano“.

5.3.2 Vyhodnocení rozhovoru s manažerem Janem

I u posledního manažera šlo o to, zjistit, jaký je na své podřízené, jak se k nim chová, komunikuje, odměňuje a inspiruje. Opět byly kladeny otázky podobné těm z dotazníku, který vyplňovali podřízení pana Jana.

Vyplnění dotazníku se konečně v případě manažera Jana zúčastnily i 4 ženy. Ve společnosti Mondí pod panem Janem pracují převážně zaměstnanci ve věku od 21-40let a 41-60 let. I zde však nechybí zástupci starší 61 let.

Pan Jan je velice přísný, cílevědomý pán ve středních letech, který už ví, co od svých zaměstnanců chce a jde si nekompromisně za tím. Někteří zaměstnanci pod panem Janem dlouho nepracují. Buď to jsou ve své profesi natolik dobří, že povýší, pokud se naskytne volné pracovní místo, či se přesunou na jiné pracovní místo pod jiného přímého nadřízeného, nebo firmu opustí.

Podle pana Jana, je pro podřízené největší motivací to, že mají dobrou práci, které by si měli vážit. Pokud zaměstnanec nepracuje, tak jak by měl a jeho pracovní nečinností je někdo přítomen a ohlásí to nadřízenému, je finančně za tuto informaci odměněn.

Podřízení pana Jana žádnou volnost k pracovnímu výkonu nemají. Musí striktně dodržovat to, co jim pan Jan zadá. Žádné jiné možné řešení pracovního úkonu neexistuje, než ty řešení, které stanoví pan Jan. Svě podřízené rozhodně do rozhodování nezapojuje, netvrdí, že si názory svých zaměstnanců čas od času nevyslechne, ale většinu rozhodnutí

musí provést hned a to od stolu. Pracovníkům prý nic jiného nezbyvá než jeho rozhodnutí respektovat a svou práci vykonávat tak, jak si manažer Jan přeje.

Každý pracovník pracuje sám za sebe. Pan Jan upřednostňuje individuální práci před týmovou. Občas se však namane práce, která se bez týmu nedá zvládnout. S tím pan Jan nemá žádný problém. Svě zaměstnance zná, ví, kdo je schopnější či se lépe hodí na danou práci. Dokáže sestavit tým tak, aby se doplňovali a společně úkol zvládli co nejlépe a co nejrychleji. S ostatními pracovníky jiných oddělení nemá žádné závažné problémy. Během plnění některých úkolů či problémů musí oslovit podřízené jiného přímého nadřízeného. S respektem tudíž jak sám tvrdí nemá problém, zaměstnanci ho respektují napříč odděleními společnosti Mondi.

Komunikaci se svými podřízenými vnímá jako kladnou bez větších komplikací. Jeho rozhodnutí je však pro všechny zaměstnance závazné a musí ho striktně dodržovat. Informace o pracovních povinnostech předává svým podřízeným na pracovních poradách a občas také písemně. Záleží prý na dané situaci a jak dané problém „hoří“.

Na poradách manažer Jan informuje i o výsledcích pracovních činností svých podřízených. Co se týče mimořádné aktivity některého ze zaměstnanců, musí to být opravdu něco velkého, aby o tom na poradě před ostatními zaměstnanci hovořil. Porady musí být jasné a k danému tématu. Není času na velké chvály a debaty. Odborných znalostí má pan Jan prý dostatek k tomu, co vykonává a když by bylo potřeba, nedělá mu problém se dále vzdělávat.

Manažer Jan se vidí jako spravedlivý člověk, který mzdu přiděluje dle pracovních výkonů a to vždy spravedlivě, vždy odpovídá tomu, co pracovník vykonal. Způsob, kterým je stanovena pracovní doba podřízených, je též manažer spokojen. Firma Mondi má nepřetržitý provoz. Manažer Jan tvrdí, že svým zaměstnancům nedává nějak více na vědomí jistotu zaměstnání. Jak sám tvrdí, nemůže svým zaměstnancům zaručit trvalé pracovní místo ve společnosti, neboť má zkušenost, kdy v roce 2008 společnost Norske Skog Štětí ukončila svou činnost, výrobu novinového papíru z rozhodnutí vrcholového vedení firmy Norske Skog.

Práce pod tlakem je jak sám manažer říká „denním chlebem“. Po letech svých zkušeností ve společnosti Mondy si však na stres zvykl, ač sám říká, že ten tlak se neustále zvyšuje. Snaží se reagovat nejen co nejrychleji, ale tak, jak je to nejvíce prospěšné pro firmu.

Při předávání informací svým podřízeným přiznává, že občas dojde ke komunikačnímu šumu, zaměstnanci přesně nepochopí to, co se od nich očekává a stojí si za svým, tak se občas dostane pan Jan do pozice, kdy ho někteří zaměstnanci vnímají jako člověka, který neumí uznat svou chybu. Sám tvrdí, že pokud je 100% chyba na jeho straně, omluví se a uzná svou chybu. Dodržování pravidel, norem a směrnic je pro manažera Jana samozřejmostí.

5.3.3 Porovnání získaných výsledků manažera Jana

I u posledního manažera Jana došlo k porovnání výsledků získaných od jeho přímých nadřízených ve formě dotazníku a informací od manažera samotného formou rozhovoru. Taktéž v tomto případě se odpovědi až na několik málo z nich výrazněji nelišily.

S vedením svých podřízených nemá pan Jan sebemenší problém, to si myslí i většina jeho podřízených, avšak našlo se i několik procent respondentů, kteří s vedením nejsou spokojeni. Podle většiny pracovníků je pan Jan schopen své podřízené motivovat, on sám tvrdí, že největší motivací je pro ně to, že mají práci. Pomalu jasná shoda vznikla při porovnání otázky neustálé kontroly. Pracovníci jsou pod neustálou kontrolou a volnost práce nemají. Pan Jan dodává, že pracovníci musí striktně dodržovat to, co jim manažer Jan zadá. Taktéž je nezapojuje do rozhodování a nepřijímá jejich názory. Většina podřízených dokonce odpověděla, že jim jejich nadřízený nenaslouchá. Nadřízený odpověděl, že čas od času si názor svých podřízených vyslechne, ale do rozhodování je v žádném případě nezapojuje. V otázce týmové nebo individuální práce, jak podřízení, tak nadřízení se shodli, že převládá práce individuální. Polovina přímých podřízených pana Jana tvrdí, že pracovníci ostatních oddělení ho spíše respektují, více jak čtvrtina je však bez názoru. Manažer Jan říká, že pracovníci napříč oddělení ho musejí respektovat. Stoprocentní shoda nastala u otázky, jak podřízení vnímají rozhodnutí svého nadřízeného.

Všichni odpověděli, že musí vše striktně dodržovat, je pro ně rozhodnutí manažera Jana zcela závazné. Informace podřízení získávají podle manažera hlavně na pracovních poradách a někdy i písemnou formou. Obě tyto možnosti zaškrtnli v dotazníku i podřízení pana Jana. Zpětná vazba je pro pracovníky nedostačující, spíše žádná. Manažer prý o výsledcích svých podřízených informuje na poradách vedení, ale přímo své podřízené nikoliv. Pro většinu respondentů má manažer patřičné vědomosti k vedení lidí, avšak necelá čtvrtina neví, zda patřičné znalosti má či nemá. Podle samotného manažera jsou jeho znalosti, k tomu co vykonává dostačující. Pár procent přes polovinu pracovníků tvrdí, že pokud pro podnik vykonají něco mimořádného, s výsledky jsou také seznámeni ostatní pracovníci. Avšak necelá polovina tvrdí, že to nadřízený nijak neřeší. Manažer Jan své podřízené chválí za něco mimořádného jen ve velice vzácných případech. Přes polovinu pracovníků je s výší své mzdy spokojeno a jejich mzda odpovídá výkonu naopak větší čtvrtina je s výší nespokojena a tvrdí, že neodpovídá výkonu. Pan Jan o sobě tvrdí, že je spravedlivý člověk. Takovou jistotu jeho podřízení nemají, většina sice označila, že ho vidí jak spíše spravedlivého, ale pro skoro čtvrtinu je spíše člověkem nespravedlivým. Se svou prací pod tlakem je si manažer jistý. Prý mu stres v práci nedělá větších problémů. Což si myslí přesná polovina respondentů. Uznat chybu a omluvit se za ní spíše neumí manažer podle poloviny respondentů, skoro čtvrtina označila jasné „ano“. Objevila se i odpověď, která s tvrzením většiny respondentů nesouhlasí a to přes čtvrtinu si myslí, že se spíše umí omluvit a uznat chybu. Manažer Jan si je jist, že umí uznat chybu a umí se za své špatné rozhodnutí omluvit. Skoro tři čtvrtiny pracovníků uvedlo, že pravidla, směrnice a normy pan Jan dodržuje. Nedodržuje, si myslí více jak čtvrtina pracovníků. Pro manažera Jana je dodržování samozřejmostí.

5.3.4 Zhodnocení stylu řídicí práce manažera Jana

Pan Jan je díky výsledkům získaných z dotazníků a z rozhovoru s jeho osobou je manažerem, který upřednostňuje direktivní styl vedení. Jeho podřízení ho musí respektovat a striktně dodržovat rozhodnutí svého nadřízeného.

Manažer Jan má prý dostatečné znalosti a dovednosti k výkonu jeho profese, hlavně tedy dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde je nejdůležitější vedení lidí, motivování,

ovládání vyjednávání a metody delegování. Hlavní manažerskou kompetencí manažera Jana je schopnost samostatného rozhodování a tou nejdůležitější kompetencí manažera Jana je ochota k usilovné práci. Dle odpovědí získaných od manažera Jana je dle hodnotového žebříčku politický osobnostní typ, který za nejvyšší hodnotu považuje moc.

Mezilidskou manažerskou rolí odpovídá manažerovi Janovi role vůdčí osobnosti. Reprezentuje organizaci a zúčastňuje se akcí, záležitostí, jako jsou podpisy dokumentů, zahajování provozu apod. Roli informační zastupuje v případě pana Jana role mluvčího – zveřejňuje informace o plánech, postupech, aktivitách a výsledcích. Jasnou rozhodovací rolí je role podnikatele. Manažer Jan iniciuje či plánuje řízené změny, přijímá opatření pro zlepšení současné situace a deleguje podřízené. Moderní manažerskou roli zastupuje roli komunikačního manažera, který umí vést porady a umí účinně prezentovat svoje myšlenky.

6 Výsledky získané z analýz

Na pracovníky v organizacích působí různé druhy faktorů. Manažeři disponují různými nástroji, s jejichž pomocí vedou své zaměstnance a také celý podnik k lepším výsledkům. Lidé v organizacích vytváří výsledky organizace, aby pracovník podával ty nejlepší výkony, musí být správně motivován a musí být spokojený s vedením v organizaci.

V případě manažera Petra se nedá jednoznačně určit, jaký manažerský styl převládá. Pan Petr je manažer kombinace sociálního a participativního manažerského stylu vedení. Pan Petr své podřízené zapojuje do rozhodování, do procesu řízení, spolupracuje s nimi, nemá problém se svými podřízenými komunikovat. Vedoucí by měl využívat principy týmové práce a spolupráce, systém porad a projektové řízení. Pan Petr se musí naučit sestavovat týmy pro řešení problémů, speciálních úkolů a projektů. Ač sám preferuje spíše individuální způsob práce, je potřeba daný problém nejprve probrat v týmu a pak se jednotlivě do práce pustit. Rozdílné individuální schopnosti pracujících podporují inovační kapacitu týmu. Pracovníci manažera Petra by měli být zapojeni do tvorby koncepce společnosti, jejího řízení, řešení problémů a hledání příležitostí ke zlepšení.

Manažer Jiří podle manažerských stylů autora Stýbla jednoznačně vede své podřízené výkonným stylem vedení. Sám sebe svým dává za vzor svým podřízeným. Jeho pracovní nasazení je opravdu obdivuhodné a to samé pracovní nasazení požaduje i od svých podřízených, což z krátkodobého hlediska je přínosem, ale z hlediska dlouhodobého, je to pro pracovníky demotivující. Pan Jiří by na své podřízené neměl tolik tlačit a neměl by jim sebe dávat za příklad, podle kterého se mají řídit. Může si tak vypěstovat u svých podřízených nezájmu nejen o něho samotného, ale i o pracovní výkon, o to více, když je s prací svých podřízených ne úplně spokojen a hned se aktivně zapojí do práce a vlastně si to raději udělá sám. Podřízení pak ztrácí zájem o danou práci, a pokud je nějaký pracovní výkon opravdu nenadchne, vědí, že si to případně nadřízený za ně provede sám. To se ovšem odrazí do finančního hodnocení, čehož si jsou všichni pracovníci vědomi. Chtělo by to svým podřízeným dát více volnosti, aby se mohli seberealizovat.

Poslední manažer, manažer Jan používá direktivní styl manažerské práce. Manažer je velice aktivní v tom, co dělá a soustřeďuje se především na svůj názor a pojetí. Vydává příkazy a rozkazy. Často hovoří v první osobně jednotného čísla (já chci) a druzí takřka nemají šanci cokoliv říci. Direktivní styl vedení by měl manažer Jan využívat hlavně tehdy, hrozí-li nějaká krize. Měl by dát svým podřízeným prostor pro vyjádření názoru, prostor pro osobní růst. Dalším nedostatkem manažera Jana je nedostatečná zpětná vazba na pracovní výkon podřízených pracovníků. Pro dosahování lepších výsledků, motivaci zaměstnanců je důležité, aby věděli, jak si při práci stojí, jak se jim daří, vzhledem k tomu, že pan Jan své podřízené odměňuje za mimořádný výkon opravdu ve zcela výjimečných případech, zpětná vazba je tudíž pro zaměstnance pana Jana přínosná. Pro dobro svých podřízených by se manažer Jan měl více zaměřit na práci svých podřízených, nesoustředit se pouze na ty mimořádné výkony, ale umět ocenit i ty méně mimořádné. Na pracovišti pak nebude vládnout takové napětí a zaměstnanci se budou více snažit, budou více motivováni a jejich pracovní klima bude čistší a pozitivní.

7 Závěr

Kdo je manažerem v pravém slova smyslu? Manažerem je zpravidla vedoucí pracovník či nadřízený pracovník, který provádí management. Je to taková osobnost, která má významnou pravomoc i zodpovědnost a disponuje významnými zdroji. Různí autoři se neshodují v tom, zda mezi tyto zdroje musí patřit i podřízení, ale lze se domnívat, že ve většině případů má manažer podřízené pracovníky. Mezi manažery lze nalézt skupiny vedoucích pracovníků, řešící problémy odlišného typu a mající rozdílnou úroveň delegovaných kompetencí.

Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace. V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem, a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace.

V malých firmách a některých středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem organizace. Historický trend však směřuje k oddělení řídicí funkce od vlastnictví. Vrcholoví manažeři zodpovídají za přijímání a zavádění rozhodnutí při rozvoji organizace. Podléhají vlastníkově či představitelům vlastníků. Existují i další druhy a kategorie manažerů. Jejich zodpovědnost se omezuje na určité činnosti, organizační jednotky či úrovně.

Pojem manažer je velmi široký. Je proto nezbytné zjistit, co daná osoba skutečně dělá, a nezaměřovat se pouze na to, jak se nazývá funkce, kterou vykonává.

Pořád platí, že manažeři se učí řídit především pozorováním svých vlastních nadřízených a kolegů. Tento přístup funguje pro krátkodobé plnění cílů. Z dlouhodobého hlediska příliš účinný není, protože nepracuje s využitím a potenciálem zaměstnanců.

Pojem vedení lidí stejně jako pojem management a manažer není v manažerské literatuře jednotně interpretován. Na jedné straně je vedení jednou z důležitých funkcí manažera, která v přesvědčování pracovníků manažerem tak, aby byly splněny stanovené záměry, úkoly a cíle společnosti. V podstatě můžeme pojem vedení lidí označit jako synonymum k pojmu ovlivňování a usměrňování podřízených. Na druhé straně se můžeme

setkat s praktikami, které se od těch klasických řídicích praktik odlišují. Tradiční vedení je založené na organizování, plánování, výběru zaměstnanců a kontrole. Dále pak na sledování, zda bylo dosaženo stanovených výsledků. Naproti tomu jsou založeny přístupy vedení na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž slouží komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování k dosažení cílů organizace.

Manažeři se musí neustále vzdělávat, školit, aby jejich vedení bylo co nejefektivnější. Nesmějí při tom zapomínat, že podřízený jsou velice důležitou složkou organizace, jsou základním kamenem každé společnosti, proto je důležitá motivace a jejich osobní rozvoj, pokud má manažer zájem o dobře fungující společnost, pozitivní pracovní klima, efektivní spolupráci a o dobrý výkon svých podřízených.

8 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

CEJTHAMR, Václav., DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Grada Publishing a.s., 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DRUCKER, Peter. *Management*. New York: Harper and Row, 1973. 819 s. ISBN 0-88730-615-2

FOLWARCZNÁ, Ivana., *Rozvoj a vzdělání manažerů*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, a. s. 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. doplněné vydání. Praha 7: Grada Publishing a.s., 2010. 117 s. ISBN 978-80-247-3566-5.

MAŠLEJ, Miroslav a kol. *Základy a základní pojmy managementu*. Brno: UO FEM, 2006. 190 s. S-3673.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VÁCHAL, Jan, VOCHAZKA, Marek a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha, Grada Publishing a.s., 2013. 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Management Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha 3: Management Press, 2009. 733 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VIERIA, E. WALTER., *Obchodní manažer*. 1. vydání. Svoboda., 1994. 104 s. ISBN 80-205-0434-6.

LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Praha. Grada Publishing, a.s., 2011. 184s. ISBN 978-80-247-3902-1

Článek v seriálové publikaci

STÝBLO, Jiří. *Účinný styl práce s lidmi jako nejlepší benefit*. Práce a mzda [online]. 2008, roč. 56, č. 8. [cit. 2016-03-16]. Dostupný na World Wide Web: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3902v5262-ucinny-styl-prace-s-lidmi-jako-nejlepsi-benefit/>. ISSN 0032-6208

Webové stránky a příspěvky na webových stránkách

TECHNICOM TECHNOLOGY, projekce, realizace, zabezpečovací techniky *O firmě* [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ttechnology.cz/>

MONDI, výroba papíru. *O společnosti* [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.mondijobs.cz/cs/desktopdefault.aspx/tabid-1917/>

XELLA, výroba pórobetonu. *O nás* [online]. [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.ytong.cz/cs/content/o-nas.php>

9 Přílohy

Příloha č. 1

Dotazník pro podřízené pracovníky manažera

Dobrý den,

Vážený pane, Vážená paní,

tímto dotazníkem bych Vás chtěla poprosit o spolupráci při tvorbě mé diplomové práce na téma „Analýza stylu řídicí práce manažera v podnikatelském subjektu“.

Otázky v dotazníku se týkají zhodnocení práce Vašeho manažera, jak jste či nejste s jeho prací spokojeni. Jedná se o zcela anonymní šetření a získané informace budou sloužit pouze ke zpracování analytické části má diplomové práce.

Předem děkuji za čas a ochotu vyplnit tento dotazník.

Tereza Bílková

Česká zemědělská univerzita v Praze

1. Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Kolik Vám je let?

- do 20 let
- 21-40 let
- 41-60 let
- 61 let a více

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je?

- základní
- vyučen(a)
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. Hodnotíte společnost, pro kterou nyní pracujete jako spolehlivou a důvěryhodnou, poskytující dobré služby?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

5. Kdybyste měl (a) zhodnotit svou práci, řekl (a) byste, že:

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| a) Vás naplňuje | nenaplňuje |
| b) je dobře organizovaná | špatně organizovaná |
| c) významná pro podnik | nevýznamná pro podnik |
| d) bohatá a pestrá | stereotypní a monotónní |
| e) společensky uznávaná | společensky neuznávaná |
| f) stálá a jistá | nestálá a nejistá |
| g) samostatná | nesamostatná |
| h) fyzicky náročná | nenáročná |
| i) velmi stresující | nestresující |

6. Vaše pracoviště hodnotíte jako:

- a) velmi reprezentativní
- b) celkem vkusné a vhodné
- c) ne příliš vhodné
- d) velmi zanedbané

7. Jak jste spokojen (a) se schopností Vašeho přímého nadřízeného vést lidi?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

8. Jak jste spokojen (a) se schopností vašeho přímého nadřízeného motivovat a inspirovat Vás k výkonu?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

9. Při výkonu práce máte spíše volnost než neustálou kontrolu?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

10. Zapojuje Vás nadřízený do rozhodnutí a přijímá Vaše názory?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

11. Naslouchá Vám Váš nadřízený? Vašim spolupracovníkům?

ano spíše ano spíše ne ne
nevím

12. Upřednostňuje Váš nadřízený individuální práci před týmovou?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

13. Jste spokojen (a) se spoluprací s kolegy a soudržností vašeho týmu?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

14. Respektují Vašeho nadřízeného ostatní pracovníci?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

15. Jak jste spokojen (a) s komunikací s nadřízeným a předáváním informací ve vaší společnosti?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

16. Rozhodnutí vašeho přímého nadřízeného je pro Vás:

- a) zcela závazné
- b) můžete za zcela výjimečných okolností porušit, ale svůj postup si musíte zdůvodnit
- c) není zcela závazné

Když

17. Nadřízený Vás informuje:

- a) každého zvlášť, o tom, co se ho bezprostředně týká
- b) všechny informace předává na pracovní poradě
- c) informace zpracuje písemně a nechá je kolovat
- d) není třeba zvlášť informovat, ale každý má možnost si potřebné informace vyžádat

18. Jste spokojen (a) se zpětnou vazbou (hodnocení a podání) na Váš pracovní výkon?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

19. Jste spokojen (a) s kvalitou odborných znalostí Vašeho přímého nadřízeného?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

20. Když vykonáte pro podnik něco mimořádného, ocení to Váš nadřízený?

- a) ano, dostanu mimořádnou finanční odměnu
- b) ano, s mým výsledkem jsou seznámeni ostatní pracovníci
- c) nijak to nadřízený neřeší
- d) nemohu posoudit, nic z toho mě nenaplnuje

21. Mzda:

- a) odpovídá výkonům
- b) je nižší, než považuji za vhodné
- c) neodpovídá výkonům

22. Oceňuje Vás a Vaše spolupracovníky spravedlivě?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

23. Způsob stanovení pracovní doby:

- a) vyhovuje
- b) spíše vyhovuje
- c) spíše nevyhovuje
- d) nevyhovuje

24. Dává Vám Váš nadřízený pocit jistoty zaměstnání?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

25. Umí Váš nadřízený pracovat pod tlakem, umí rychle reagovat na změny?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

26. Umí uznat svou chybu a omluvit se?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

27. Dodržuje Váš nadřízený pravidla, normy, směrnice, apod.?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

Příloha č. 2

Otázky pro rozhovor s manažery

Dobrý den,

Vážený pane,

tímto rozhovorem bych Vás chtěla poprosit o spolupráci při tvorbě mé diplomové práce na téma „Analýza stylu řídicí práce manažera v podnikatelském subjektu“.

Mé otázky se týkají zhodnocení Vaší práce, vedení Vašich podřízených, jaký styl vedení preferujete, jak zaměstnance motivujete apod. Jedná se o zcela anonymní šetření a získané informace budou sloužit pouze ke zpracování analytické části má diplomové práce.

Předem děkuji za čas a ochotu odpovědět na mé otázky.

Tereza Bílková

Česká zemědělská univerzita v Praze

1. Jste schopen vést a motivovat Vaše podřízené?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

2. Při výkonu práce preferujete volnost pro své podřízené nebo neustálou kontrolu?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

3. Zapojujete své podřízené do rozhodování a přijímáte jejich názory?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

4. Nasloucháte Vaším podřízeným?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

5. Upřednostňujete individuální práci nebo práci týmovou?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

6. Respektují Vás pracovníci z jiných oddělení, pracovišť apod.?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

7. Jste spokojen s komunikací se svými podřízenými?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

8. Vaše rozhodnutí je pro vaše podřízené:

- d) zcela závazné
- e) mohou za zcela výjimečných okolností porušit, ale svůj postup si musí zdůvodnit
- f) není zcela závazné

9. Jakým způsobem informujete své podřízené?

- e) každého zvlášť, o tom, co se ho bezprostředně týká
- f) všechny informace předáváte na pracovní poradě
- g) informace zpracujete písemně a necháte je kolovat
- h) není třeba zvlášť informovat, ale každý má možnost si potřebné informace vyžádat

10. Dáváte svým zaměstnancům zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

11. Když podřízený vykoná pro podnik něco mimořádného, umíte to ocenit, případně jak?

- e) ano, dostanou mimořádnou finanční odměnu
- f) ano, s výsledkem jsou seznámeni ostatní pracovníci
- g) nijak to neřeším

12. Jsou Vaši podřízení spokojeni se stanovením pracovní doby?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

13. Myslíte si, že jste spravedlivý, že přidělujete mzdu svým podřízeným spravedlivě a odpovídá jejich výkonům?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

14. Dáváte svým podřízeným pocit jistoty zaměstnání?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

15. Umíte Váš pracovat pod tlakem, umíte rychle reagovat na změny?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

16. Umíte uznat svou chybu a omluvit se za ní?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

17. Dodržujete pravidla, normy, směrnice, apod.?

ano spíše ano spíše ne ne nevím

18. Vaše vedení je: (můžete vybrat více možností)

1. striktní, někdy až donucovací jednání,
2. soustředíte se na vyjasnění smyslu podnikání a komunikaci,
3. zdůrazňujete mezilidské vztahy a vytváření souladu,
4. orientujete na spolupráci a spolurozhodování,
5. kladete důraz na maximální výkonnost,
6. orientujete na dlouhodobý osobní rozvoj a růst.

19. Vidíte se při získávání informací jako:

- manažer, který provádí tzv. monitorovací roli, která zahrnuje hledání a přijímání informací
- manažer, který předává informace z vnějšího prostředí do organizace a informace z vnitřního prostředí předává dál
- manažer svým vystupováním vytváří image firmy na veřejnosti, hájí její zájmy, brání organizaci před napadením z jiných stran.

20. Jaká je vaše mezilidské manažerská role? Vidíte se jako:

- manažer, který symbolizuje a reprezentuje organizaci
- manažer, který skrze své podřízené naplňuje cíle organizace, dbá na rozvoj podřízených
- manažer, který udržuje vztahy mezi útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím

21. Jaká je Vaše rozhodovací manažerské role? Vidíte se jako:

- manažer, který hraje hlavní roli při hledání a zlepšování současné situace v organizaci
- manažer, který umí dobře reagovat na změny
- manažer, který umí hospodařit se zdroji, umí je efektivně alokovat a maximálně využít

22. Jaká jste moderní manažerské role?

- manažer, který umí vést vnitřní dialog, zajistit vlastní zpětnou vazbu, prezentovat vlastní myšlenky
- manažer, který efektivně zvládá svůj pracovní čas, stanovuje si denní plány, nejprve si stanovuje priority
- manažer, který vyvíjí vize do budoucnosti, umí je sladit s cílem společnosti

23. Jaký jste osobnostní typ?

- za nejvyšší hodnotu považujete poznání
- za nejvyšší hodnotu považujete užitek
- za nejvyšší hodnotu považujete vztah lásky
- za nejvyšší hodnotu považujete krásu
- za nejvyšší hodnotu považujete moc
- nejvyšší hodnotou je pro Vás hodnota
- za nejvyšší hodnotu považujete zdraví
- za nejvyšší hodnotu považujete obsah práce