

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské znalosti a dovednosti

Bc. Olga Kolářová

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské znalosti a dovednosti" 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 literatury 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 5. dubna 2011

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Ivaně Tiché Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Děkuji všem, kteří mi zapůjčili odbornou literaturu nebo mě jakkoli podpořili při psaní této práce.

MANAŽERSKÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

MANAGERIAL KNOWLEDGE AND SKILLS

Souhrn

Diplomová práce „Manažerské znalosti a dovednosti“ se zabývala teoretickým přehledem manažerských znalostí a dovedností a praktickým znázorněním užití těchto znalostí a dovedností v praxi.

Teoretická část popisuje základní pojmy, jakými jsou management, manažer, manažerské role, funkce, plánování, delegování, komunikaci.

Praktická část analyzuje situaci ve sledované organizaci na základě vyhodnocení výsledků dotazníku.

V závěru práce shrnuje získané poznatky z obou částí práce a na základě teoretických podkladů a praktických zkušeností a výsledků dotazníků navrhuje řešení pro zlepšení manažerské práce za pomoci efektivních nástrojů.

Summary

The thesis „Managerial Knowledge and Skills“ focused on a theoretical overview of managerial knowledge and skills and on illustrating a practical application of these managerial knowledge and skills in practice.

The theoretical part describes the basic concepts such as management, manager, managerial role, function, planning, delegation, communication.

The practical part analyzes the situation monitored in the organization based on the evaluation results of the questionnaire.

The conclusion summarizes the knowledge of both parts of the work and based on a theoretical background and practical experience and on questionnaire results, proposes solutions how to improve managerial work with the help of effective tools.

Klíčová slova:

Management, Manažer, Manažerské funkce, Kompetence, Komunikace, Delegování, Koučování, Motivace.

Keywords:

Management, Manager, Managerial functions, Competence, Communication, Delegation, Coaching, Motivation

Obsah

1. ÚVOD.....	10
2. CÍL PRÁCE A METODIKA.....	11
2.1. Metodika.....	11
3. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	12
3.1 Management.....	12
3.2 Manažer.....	13
3.3 Osobnost manažera.....	13
3.3.1 Rysy osobnosti manažera.....	14
3.4 Osobnost a vlastnosti manažera.....	17
3.5 Organizace práce manažera.....	20
3.6 Manažerské role.....	20
3.7 Manažerské funkce.....	21
3.7.1 Plánování.....	22
3.7.2 Rozhodování.....	22
3.7.3 Organizování a řízení.....	23
3.7.4 Personalistika.....	24
3.7.5 Vedení.....	24
3.7.6 Styly vedení.....	26
3.7.7 Projevy selhání manažerů.....	28
3.7.8 Kontrolování.....	30
3.7.9 Koordinace.....	30
3.8 Delegování.....	31
3.9 Koučování.....	32
3.9.1 Etapy koučování.....	34
3.10 Komunikace.....	34
3.10.1 Styly komunikace.....	35
3.11 Kompetence.....	36
3.12 Hodnocení.....	38
3.12.1 Význam hodnocení.....	38

3.12.2 <i>Funkce hodnocení</i>	39
3.13 Tým.....	40
3.14 Motivace	42
4. CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ	44
5. VLASTNÍ PRÁCE	46
5.1 Složení respondentů.....	46
5.2 Vyhodnocení - 1. část dotazníku – znalosti a dovednosti.....	46
5.3 Vyhodnocení - 2. část dotazníku - zadaných otázek.....	60
5.4 Shrnutí a návrh na zlepšení	79
6. ZÁVĚR	82
7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	83
8. PŘÍLOHY	86
<i>Příloha č. 1 – Dotazník</i>	86
<i>Příloha č. 2. – Statistika vyplňování dotazníku</i>	89

1. Úvod

Tématem diplomové práce jsou manažerské znalosti a dovednosti. Práce se zaměřuje na výčet manažerských znalostí a dovedností nezbytných pro relevantní, odpovědnou a smysluplnou manažerskou práci. Na základě dílčích pojednání o určitých znalostech a dovednostech, které přispívají k efektivnímu a rámcovému naplnění manažerské funkce, bude práce tyto znalosti analyzovat dle požadovaných kategorií vyplývajících z manažerského pracovního stylu na základě vypracovaného dotazníku, který je i součástí diplomové práce.

Pracovní pozice manažera vykazuje celou řadu specifických pracovních postupů, metod, vlastností, znalostí a dovedností, které směřují k jednotnému, a nejčastěji předem jasnému, cíli. Vzniká tak určitá posloupnost pracovní náplně - plánování, koučování, komunikace, motivace, hodnocení, plnění zadaných cílů apod. – která podporuje nejen práci manažera, ale celého manažerského týmu. Pokud jsou jednotlivé složky pracovního manažerského postupu v symbióze, dá se očekávat pozitivní výsledek a splnění zadaného úkolu, projektu. Předpokladem pro výklad manažerských znalostí a dovedností je znalost manažerského prostředí a manažerské osobnosti. Z tohoto pohledu práce obsahuje praktickou část v podobě vypracovaného dotazníku, který si klade za cíl vyhodnotit z daného počtu dotázaných ty manažerské znalosti a dovednosti, které jsou samotnými manažery vyhodnoceny jako přijatelné, pozitivní a účelné, a naopak. Za pomoci dotazníku je možné určit, které složky manažerské profese jsou chápány jako přínosné či nikoliv, a tím pádem je možno podpořit či vyvrátit teoretické chápání problematiky.

Vzhledem ke skutečnosti, že manažerská profese se neustále vyvíjí, jsou manažerské znalosti a dovednosti směřovány k dosažení takových kvalit, aby vytvářely vhodné prostředí pro manažersky zdařilou a účinnou pracovní strategii.

2. Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je zjistit, které znalosti a dovednosti manažeři při své práci nejvíce využívají a které považují oni sami za nejdůležitější. V teoretické části diplomové práce jsou popsány základní pojmy, charakterizované jednotlivé manažerské znalosti a dovednosti.

Praktická část analyzuje situaci ve sledované organizaci na základě vyhodnocení výsledků dotazníku. Neméně důležitým cílem je také zhodnocení zjištěných skutečností, nalezení silných a slabých stránek a návrh na zlepšení.

2.1. Metodika

K vypracování diplomové práci byla zvolena technika dotazování. Dotazovacím nástrojem byl standardizovaný dotazník. Dotazník byl rozdělen do dvou částí. První část zjišťuje konkrétní manažerské znalosti a dovednosti. Druhá část obsahuje otázky týkající se samotné práce manažera.

K dosažení cíle této práce bylo použito:

- *Studium dostupných pramenů a praktické zkušenosti* z několikaleté činnosti ve sledované organizace.
- *Metoda popisu a komparace* – srovnávání zkoumaných jevů u objektu zkoumání.
- *Analýza, pozorování, metoda dotazníku* a tak poznání jednotlivých stránek, které člení skutečnosti na části.
- *Syntéza* - souvisí s analýzou, odhaluje vnitřní souvislosti, vztahy a strukturu a tím celkovou povahu jevu.
- *Dedukce* - jako odvození od obecného k vyvození jednotlivého závěru.

V závěru práce je navrženo řešení na základě zkoumání objektu a zpracování údajů. Zhodnocení získaných poznatků by mělo vést ke zlepšení manažerské práce ve sledované organizaci.

3. Literární rešerše

Kreativita, dovednosti, schopnosti, znalosti, orientace či samostatnost jsou dílčí prvky v pracovním nasazení konkrétního manažera, či managementu obecně. Vzhledem ke složitému členění daných aspektů je vhodné poukázat na ty, které jsou nedílnou součástí pracovního nasazení dobrého manažera. Bez efektivních znalostí a dovedností, které se zdají být ve světě managementu samozřejmé a očekávané, by nemohl být zaručen precizní přístup k manažerské profesi s efektivním výstupem.

Aby tato práce mohla určit a rozpoznat vhodné znalosti a dovednosti pro efektivní manažerskou činnost, je nutné se orientovat v základních manažerských termínech, jakými například jsou: management, manažer (s tím souvisí např. manažerská role, funkce či manažerská rozhodnutí), organizace a řízení, styly vedení nebo komunikace.

3.1 Management

Managementem se rozumí proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují kolektivně, ve skupinách, a efektivně dosahují vybraných cílů. Základní definice vyžaduje následující rozšíření:

- Jak manažeři realizují funkce řízení, a to plánování, personalistiku, organizování, vedení a kontrolování.
 - Jak je aplikován management v organizaci.
 - Jak je management aplikován manažery na dílčích řídicích úrovních.
 - Cílem všech manažerů je vytvářet zisk.
 - Řízení je úzce spjata s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.
- (Koontz,Weihrich, 1993, s. 16)

3.2 Manažer

Elementární vysvětlení zní, že manažer je osoba, které je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí plní stanovené cíle. V takovém případě vychází z tzv. formální autority. Je-li manažer vnímán kladně, může získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě svých znalostí. Autorita, zejména na základě znalostí, je velmi důležitá. Manažer získává vážnost a uznání, spolupracovníci jej přijímají jako skvělého odborníka. Ale koncentrovat se v řídicí praxi pouze na budování autority na základě znalostí není dostačující. (Khelerová, 2010, s. 78)

Manažer je zároveň vyjednávačem a vůdcem, což je mnohem náročnější než být pouze odborníkem. Některé výzkumy ukazují, že mnozí uznávaní odborníci v řídicí funkci naprosto selhali. Jejich slabinou byl často nevhodný způsob komunikace, přílišný individualismus, nezájem o svůj tým, netaktnost při argumentaci nebo nerozhodnost. Přesto, že měli autoritu z hlediska odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost. Je evidentní, že osobnost manažera má podstatný vliv jak na atmosféru, která v týmu panuje, tak na jeho výkon. (Khelerová, 2010, s. 78)

Mimo to, že manažer definuje správným lidem správné cíle, měl by udělat maximum pro to, aby lidem zajistil vše potřebné pro plnění jejich úkolů a vhodně je motivoval. Manažer není úspěšným a nezískává důvěru tím, že své cíle často mění na základě intrik nebo v zájmu svého osobního prospěchu. Důvěra se ztrácí rychle, ale těžko se znovu získává. Manažer by proto neměl sledovat jen své vlastní zájmy a postavení uvnitř firmy, a neměl by usilovat o neadekvátní cíle, které by byly naplněny na úkor jeho spolupracovníků. I další manažerská schopnost je důležitá – schopnost empatie. Dokázat se vcítit do druhého, umět odhadnout jeho potřeby. I nejvytíženější manažer by si měl udělat čas na to, aby se svými lidmi komunikoval. (Khelerová, 2010, s. 79)

3.3 Osobnost manažera

Lidé se od sebe liší svými individuálními stránkami, které jsou nazývány rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují efektivní výkon manažerských a odborných aktivit. Manažerovi jeho osobnost pomáhá vytvořit si svůj pracovní model, který určuje způsob využití času a

organizace vlastní práce. Každý manažer by měl proto poznat stránky vlastní osobnosti jako základ svého dalšího rozvoje a zaměřit se na odstranění problematických znaků svého pracovního typu. (Šuleř, 2008, s. 3)

3.3.1 Rysy osobnosti manažera

Osobnost je jedinečným propojením psychických rysů, které charakterizují jednotlivce. Určuje způsob, jakým vnímá okolní dění, jak se chová v rozličných situacích i záměry, kterých chce docílit. Výrazně se projevuje ve výsledcích práce i ve vztazích vůči ostatním. (Šuleř, 2008, s. 3)

Psychické rysy se člení na:

- “schopnosti, dovednosti a znalosti,
- vlastnosti,
- potřeby, motivy, postoje, hodnoty. „ (Šuleř, 2008, s. 3)

Schopnosti

Schopností se rozumí kapacita osobnosti vykonávat činnost. Vzniká z tzv. vlohy, která je v organismu zakódována geneticky. Vloha může být v průběhu života uplatňována, a tím se rozvíjí – vzniká schopnost.

Schopnosti lze členit na:

- rozumové (kognitivní, intelektuální, důležité zejména při řešení problémů)
- mechanické (zahrnují porozumění vztahům mezi předměty a ovládnání jejich částí)
- psychomotorické (zručnost, koordinace očí a rukou, motorické a manipulační schopnosti). (Šuleř, 2008, s. 4)

Rovněž výchova a vzdělávání přispívají k rozvoji potřebných schopností manažerů podniku. Proces výchovy a vzdělávání spolu úzce souvisejí a vzájemně se významně ovlivňují. Výchovu je možno chápat jako určitý proces vytváření osobnosti člověka. Edukativní složka představuje formu dotváření a rozvoje osobnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 60). Neodiskutovatelná nezbytnost vzdělávání je dána především

rychlými změnami na trzích způsobenými globalizačními tlaky a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, rozvojem nových technologií a nových pracovních aktivit. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 61)

Intelligence

Rozumové schopnosti jsou pro manažera důležité a bývají označovány jako intelligence. Intelligence je schopnost jedince myslet rozumově, jednat účelově a efektivně zacházet se svým okolím. Pro manažera jsou významné především tyto rozumové schopnosti: (Šuleř, 2008, s. 4)

- “koncepční myšlení
- operativní myšlení
- pružnost myšlení” (Šuleř, 2008, s. 5)

Znalosti, dovednosti a zkušenosti

Teoretické informace a poznatky o jejich souvislostech jsou označovány jako znalosti, které lze získat studiem. (Šuleř, 2008, s. 5). Znalosti interpretují dynamickou kombinaci rozsahu znalostí, hodnot, informací v kontextu a náhledu, který poskytuje model pro hodnocení a začleňování nových zkušeností a informací. Znalosti jsou zhodnoceny na základě dopadu na dané rozhodování a jednání, k němuž vedou, a při němž jsou využity. Znalosti jsou obsaženy ve zkušenostech, základních pravdách, úsudcích a také v intuici. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 58).

Pro manažera z hlediska potřeby a úspěšnosti, jsou důležité především:

- “odborné znalosti
- znalosti management” (Šuleř, 2008, s. 5)

Dovednosti člověka interpretují jeho způsobilost a dispozice umožňující konat určité činnosti. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 59). Dovednosti jsou praktickými návyky a získávají se výcvikem a praxí. U manažera se jedná zejména o:

- organizaci práce a řízení času,
- vedení lidí, jejich motivování a delegování
- komunikační dovednosti a vyjednávání. (Šuleř, 2008, s. 5)

Standardy dovedností by měly přesně vycházet z požadavků, které je třeba na určitých postech naplnit. Důležitá je jednoznačnost, srozumitelnost pro všechny zainteresované a snadná hodnotitelnost. Standardy jsou obecně vnímány jako nástroje, které mohou jednotlivé podniky využívat ke komparaci schopností svých manažerů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 59)

Manažerských dovedností je možné využít v:

- v odhalování a eliminaci nedostatků v dovednostech
- ve zvyšování efektivity práce
- ve zvýšení vlivu na podnikovou politiku v oblasti vzdělávání a rozvoje
- ve zvyšování vlivu na partnery při dodávkách vzdělávacích aktivit.

Managementu standardy pomáhají uvědomit si současnou úroveň dovedností, mezery, které u určité skupiny manažerů podnik má, a zároveň demonstrují, na co je třeba se zaměřit v jejich dalším rozvoji. Je tím zvyšována nejen výkonnost jednotlivých manažerů, ale i výkonnost podniku jako celku. Jsou velmi dobrým východiskem pro nastavení požadované úrovně dovedností manažerů podniku. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 59)

Manažerské dovednosti se dělí na:

- Technické dovednosti reprezentují znalosti a zručnost v činnostech zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají práci s nástroji a specifickými technikami.
- Lidské dovednosti představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat práci v týmu, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a mohou svobodně vyjadřovat své názory.
- Koncepční dovednosti jsou chápány schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat signifikantní prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.
- Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy takovým způsobem, který přináší firmě zejména užitek. Aby byly činnosti vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézat jejich praktické řešení. Jestliže však manažeři problém jenom vidí a stávají se jeho „ pozorovatelem“, pak selhávají. Manažeři musí být schopni nacházet

použitelné řešení problému vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí. (Koontz, Wiehrich, 1993, s. 18)

Zkušenosti jsou souhrnem prožitých situací obohacujících manažerovo poznání a umožňujících mu správně odhadovat další vývoj či reakce okolí. Získat je lze jedině praxí. (Šuleř, 2008, s. 5)

3.4 Osobnost a vlastnosti manažera

Vlastnosti osobnosti vyjadřují relativně stálý vzorec chování jednotlivce. Člověk s danou vlastností jedná v daných situacích standardním způsobem.

- Dominance totiž znamená soutěživost, sebejistotu a agresivitu. V historii byla pokládána za rozhodující rys manažerů. (Šuleř, 2008, s. 5). S dominancí souvisí vlastnosti jako je rozhodnost, průbojnost, schopnost sebeprosazení, ochota brát na sebe odpovědnost a podstupovat riziko. Takové vlastnosti jsou žádoucí u každého manažera. Je možno říci, že celoživotním úkolem některých manažerů je zušlechťovat rysy přirozené agresivity, u jiných posílení dominance v přístupu k podřízeným. (Štěpaník, 2010, s. 31). Dominantní manažer je schopný prosadit svou vůli i přes silný odpor okolí a umí překonávat nejrůznější překážky. Na druhou stranu má takové vedení většinou negativní důsledky. Snižuje motivaci většiny pracovníků, vyvolává v nich pocit nedocenění a v nepřítomnosti manažera vede k zahálce a odbývání práce.
- Asertivita by mohla být chápána jako přiměřená úroveň dominance. Vyjadřuje jednání, které manipuluje s ostatními a přitom brání jedince proti manipulaci ze strany jiných. (Šuleř, 2008, s. 5). Manažer žije neustále v mezilidských vztazích. Často čelí otázkou, jak jednat, aby s lidmi ani nemanipuloval, ani zbytečně neustupoval. Rozpor mezi tím si občas uvědomuje, tedy co řekl a udělal, a tím, co ve skutečnosti prožívá. Někdy je pronásledován pocitem viny, že svůj požadavek či myšlenku prosazoval nebo obhajoval až příliš tvrdě, razantně, snad až bezohledně. Naopak jindy může zažívat pocit vlastní neschopnosti, úzkosti z toho, že nebyl aktivní, že rychle ustoupil, že nehájil dostatečně svůj názor či chování. Jednou

z cest, která vede ke vzájemné otevřené komunikaci na pracovišti, je asertivní chování. Manažer, který ovládá asertivní komunikaci dokáže jasně a přesvědčivě sdělovat své požadavky, potřeby a pocity ostatním, aniž by se při tom jakkoliv dotýkal jejich lidských práv. I přes to, že je manažer vůči mnoha spolupracovníkům v nadřazené pozici a roli, měl by umět bez dominance a degradování druhých verbálně i neverbálně vyjádřit, co od druhých potřebuje nebo vyžaduje, aniž by v nich vytvářel dojem, že jsou do něčeho nuceni. Obsah asertivního sdělení respektuje práva druhých a je přiměřený situaci a jiným okolnostem. Manažer není pouze v roli mluvčího, původce sdělení, bývá také často terčem nevybíravých slovních ataků. V takovém případě mu asertivita pomáhá jako obrana před případnou manipulací ze strany ostatních. Asertivní manažer je klidný a sebejistý, nebojí se podstoupit riziko, i setrvává na svém stanovisku. Asertivní manažer ví, že by mohl udělat chybu, ale neobává se toho. Uvědomuje si své síly i své slabosti. Akceptování vlastních schopností napomáhá realistickému stanovování cílů, a tak manažer nedostává sám sebe do situací, v nichž může mít pocit selhání. Chyby vnímá jako příležitosti poučit se a propříště jednat lépe. Asertivita umožňuje manažerovi jednat lépe a vyjednávat, uskutečňovat kontroverzní opatření, sdělovat nepříjemná rozhodnutí, urovnávat konflikty, řídit lépe porady a vůbec zvládat lépe úskalí ve své manažerské roli v oblasti mezilidských vztahů. (Jiřincová, 2010, s. 73)

- Emocionální labilita, nazývaná také jako neuroticismus, může mít různé formy jakými jsou: nedostatek sebejistoty, přílišná opatrnost, nedůvěřivost, úzkost, snadné rozrušení. Každá manažerská pozice přináší určitou dávku stresu - mnoho úkolů, manipulace s vysokými finančními obnosy, pocit ohrožení konkurencí, jednání s nepříjemnými lidmi, boj o svou pracovní pozici a předpokládá silnou míru odolnosti vůči ohrožujícím vlivům a vyčerpání. (Šuleř, 2008, s. 5)

Úspěšný manažer se zpravidla vyznačuje těmito vlastnostmi osobnosti:

- asertivitou
- citovou stabilitou
- komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní
- vcítěním se do jiných lidí

- odpovědností, vytrvalostí a důsledností
- pružností (Šuleř, 2008, s. 6)

Postoje

Postoje vyjadřují míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka k ostatním lidem, předmětům, skutečnostem. (Plamínek, 2003, s. 58). Důležité, z hlediska manažerů, jsou zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, své práci i sobě samému. Vytvářejí spokojenost a motivují, nebo naopak mohou vyvolat negativní jevy. Pro úspěch manažera jsou významné postoje:

- “orientace na výkon, na výsledek práce,
- orientace na zákazníka,
- orientace na tým,” (Šuleř, 2008, s. 7)
- loajalita vůči firmě.

Důležité pro posouzení organizačního klimatu je zjišťování postojů. Ovlivňování postojů pracovníků nevystačí pouze s předkládáním argumentů či informací. Nejsilnějším aspektem postojů je emocionální stránka. Působení na racionalitu pracovníků musí být spojeno s působením na jejich city, má-li být účinným. Lidé se ostýchají přijmout logické argumenty, které mohou být pravdivé, ale které odporují jejich přesvědčení. (Šuleř, 2008, s. 7)

Hodnoty

Hodnotami se rozumí skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Důležitá rozhodnutí v životech lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem, preferovaným žebříčkem hodnot, které se projevují v kariérovém zaměření. Důležité pracovní hodnoty pro manažera jsou:

- finance
- práce
- jistota postavení
- profesní růst
- profesní postavení

- přátelé, spolupracovníci
- organizace

(Šuleř, 2008, s. 7)

3.5 Organizace práce manažera

Dokud se manažer nezorganizuje sám, nemůže efektivně organizovat druhé. Pokud má být práce manažera efektivní, musí být řízená. Efektivně zaměřit své úsilí umožňují pouze dobře stanovené cíle, které jsou společně se správným definováním priorit základem pro plánování času. Dobrý manažer se také musí umět bránit časovým ztrátám a působení pracovního stresu. Efektivita úsilí manažera v první řadě souvisí s ujasněním jeho cílů. Sice by se bez cíle v budoucnu manažer někde ocitnul, ale s největší pravděpodobností by to bylo právě tam, kde by si to přál. Nestačí však stanovit si cíl. Jeho dosažení si musí také promyslet, rozhodnout se, jakým způsobem ho chce dosáhnout, za jakých podmínek a co k tomu bude potřeba. To je nazýváno plánováním. S tím souvisí potřeba rozhodovat o úkolech nutných pro uskutečnění plánu. Bez kontroly, která se v zásadě provádí komparací reality s plánem, by si manažer nikdy nemohl být jistý, zda svého cíle dosáhne. Zjistí-li pak vybočení od plánu, musí přijmout nápravné opatření, díky kterému může dojít svého cíle. (Šuleř, 2008, s. 35)

3.6 Manažerské role

Manažer, jehož základní rolí je proměnění schopností a odborností druhých ve výkon všech, potřebuje splnit dva úkoly: definovat situaci a zatížit odpovědností. Definovat situaci znamená nejen určit počáteční stav a cílovou představu, ale především být tím, kdo má situaci v rukou, determinuje ji. Nenechá si ji utvářet těmi, které má vést, i přesto jejich podněty bere vážně a inspiruje se jimi. Zatížit odpovědností znamená vtáhnout druhého do řešení, čehož manažer nejlépe dosáhne tím, že dává lidem zodpovědnost, aniž se zříká své zodpovědnosti. (Hroník, 2008, s. 18)

„Henry Mintzberg na základě rozsáhlých analýz činnosti vrcholových manažerů vymezil tři role manažera“: (Hroník, 2008, s. 31)

- „Do Interpersonální role náleží mezilidské kontakty a komunikace uvnitř i vně organizace, vedení, sociální vazby a reprezentace.
- Informační role představuje účast manažera v tvorbě, ve sběru, třídění a přenosu informací ústní i písemnou formou.
- Rozhodování je ústřední manažerskou rolí. Spočívá ve zvažování alternativ a výběru rozhodnutí.“(Štěpaník, 2010, s. 44)

3.7 Manažerské funkce

Od manažera je očekáván jistý způsob vystupování a jednání v souladu s jeho společenským postavením, pozicí. Předpokládá se, že zvládne co nejcelistvěji nároky dané společenské role. Je od něj očekávána nejen potřebná kvalifikace, ale také určitá životní zkušenost, organizační a řídicí předpoklady a komplex žádoucích osobnostních vlastností. Nelze také zapomenout na volní vlastnosti a charakterové přednosti. Své jednání musí opírat o zdravé sebevědomí a kladné myšlení. Musí být tím, který dokáže podnítit k činnosti i ke tvořivosti a stane se tak tvůrcem, i neformálně uznávaným vůdcem fungujícího týmu. Manažerská úspěšnost předpokládá plnění řady povinností, požadavků a úkolů. Povinnosti a požadavky, které každý šéf vyžaduje, mohou být označovány jako manažerské funkce. (Štěpaník, 2010, s. 43)

- “víze, dlouhodobé cíle
- střednědobé a krátkodobé cíle a plánování
- organizace a řízení
- organizace a řízení času
- rozhodování
- delegování
- výběr a rozmístění správných lidí na správná místa
- poskytování informací
- komunikace” (Štěpaník, 2010, s 43)
- “kontrola a evaluace
- objektivnost, spravedlnost

- dodržování slibů, přesnost, dochvilnost
- model správného jednání
- neformální uznání a autorita” (Štěpaník, 2010, s. 43)

Funkce manažerů

Manažerské funkce poskytují potřebnou strukturu pro organizování znalostí managementu. Neexistuje žádná inovativní myšlenka, závěr výzkumu nebo technika, které by nebylo možné z pomoci klasifikace plánování, organizování, personalistiky, vedení a kontrolování. (Knoontz, Weihrich, 1993, s. 31)

3.7.1 Plánování

Plánování obsahuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z případných možných budoucích způsobů realizování činnosti. Je nezbytné uskutečnit plánovací studie před samotným rozhodnutím, analýzy či návrhy, nejedná se však ještě o konkrétní plány. (Koontz, Wiehrich, 1993, s. 31). Plánování souvisí se strategickým myšlením manažera, dlouhodobou představou a prognostickým odhadem na základě důkladné analýzy. Do plánování jako do ústřední manažerské funkce je promítána klíčová manažerská funkce – totiž rozhodování. Očekává se reálný pohled do budoucnosti, dobrý odhad vývoje v časovém spektru, předvídavost a z těchto předpokladů vycházející rozhodování. (Štěpaník, 2010, s. 44)

3.7.2 Rozhodování

Rozhodování je těžištěm práce každého manažera. (Tepper, 1996, s. 31). Je důležité si uvědomit, že rozhodování je nutnou součástí každé manažerovy činnosti, a že se tedy vyskytuje ve všech oblastech managementu. Znamená to, že manažer musí činit závažná rozhodnutí při plánování činnosti svého podniku, při realizaci a přeměnách jeho organizační struktury, při obsazování pracovních pozic, dále při tvorbě motivačního systému a konečně i při realizaci a změnách kontrolního systému. (Vysušil, 1996, s. 14)

Rozhodnutí dělají všichni manažeři neustále, na všech úrovních řízení. Ať už se jedná o rozhodování strategického charakteru nebo operativního, jeho kvalita má vliv na

výkonnost a efektivitu organizace. Je tedy nutné, aby si manažeři osvojili určitý soubor dovedností, které jsou důležité pro dosahování požadované kvality rozhodování. (Šuleř, 2003, s. 66)

Typy manažerských rozhodnutí

Manažerská rozhodnutí se mohou týkat nejen běžných, opakujících se problémů ojedinělých, tak i problémů složitých. V zásadě můžeme rozhodnutí rozdělit na rutinní (programovaná) a specifická (neprogramovaná).

- Rutinní rozhodnutí se vyznačují použitím standardního, opakovaného postupu (pravidlo, standard, taktika) a zabývají se dobře strukturovanými nesložitými problémy. Může jít například o rozhodnutí týkající se kapacitního vytížení zařízení, obsazení pracovních míst nebo rozdělení odměn. Odehrává se zpravidla na nižší (operativní) úrovni řízení. Manažeři by neměli na tato rozhodnutí vynakládat příliš úsilí a zejména příliš času.
- Specifická rozhodnutí vyžadují zpravidla kretainní přístup, široké znalosti a zkušenosti a často i intuici. Zabývají se totiž špatně strukturovanými problémy, které jsou do určité míry nové a neopakovatelné a zpravidla i velmi složité a významné. Existence většího počtu faktorů ovlivňující jejich řešení bývá pro tyto problémy charakteristická; náhodnost změn, existence většího počtu kritérií hodnocení variant řešení a obtížná interpretace informací potřebných pro rozhodnutí. (Šuleř, 2003, s. 66)

3.7.3 Organizování a řízení

Organizační a řídicí schopnosti jsou v manažerské praxi považovány za základní požadavky i za měřítko manažerské kvalifikace a úspěšnosti. Manažer musí umět rozumně a jasně určit cíle a úkoly, definovat činnosti řízených článků a jejich funkční součinnost, vymezit vazby mezi jednotlivými úseky, pracovními skupinami či jednotlivci tak, aby sloužily k efektivnímu plnění pracovních záměrů a cílů. Organizování formálního vyjádření se nachází v organizačních strukturách. (Štěpaník, 2010, s. 45). Smyslem takové organizační struktury je pomáhat při tvorbě prostředí pro lidský výkon. Poté se stává

nástrojem managementu a neexistuje samoúčelně. Navrhnout efektivní organizační strukturu není jednoduchým manažerským úkolem. Při tvorbě struktury, která by plně vyhovovala dané situaci, se manažeři setkávají s mnoha problémy včetně toho, jaké druhy prací je třeba udělat a najít pro ně vhodné lidi. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 31).

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských aktivit. Od té doby, kdy lidé začali vytvářet skupiny, aby mohli dosáhnout svých cílů, kterých nemohli dosáhnout jako jednotlivci, se stalo řízení nepostradatelné pro zabezpečení koordinace individuálních úsilí. Jak se společnost stále více začala spoléhat na skupinové úsilí a mnoho organizovaných skupin se neustále zvětšovalo, narůstal význam manažerů. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 16)

3.7.4 Personalistika

Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných míst v organizaci. Tato činnost je prováděna pomocí identifikace požadavků na pracovní síly, seznamu vhodných lidí, nábořem, výběrem, umístováním, propagací, odměňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak případných uchazečů, tak současných pracovníků, tak, aby zadané úkoly byly dosahovány účinně a efektivně. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 32)

3.7.5 Vedení

Vedení lidí je základem a hybným momentem řízení. Je realizováno manažery na jednotlivých úrovních řízení a je nezbytné vymezit rozdíl mezi termíny řízení a vedení. Termín řízení se váže především k technicko–organizační složce a ke kontextu působení na lidi. Řízení je uplatňováno díky nejrůznějším formálním nástrojům a postupům, jakými jsou rozhodnutí, nařízení, plány, normy, systémy kontroly a odměňování, analytické metody. Termín vedení souvisí zejména s psychologickým působením na jednotlivé pracovníky. Vést lidi znamená zaujmout je osobním příkladem na pracovišti prostředí, v němž každý „cítí“ a „ví“, jaké jsou cíle a smysl společného snažení i co se od něj a od ostatních očekává. Pracovníci manažera s vůdčími schopnostmi nejen respektují, ale také si ho váží a důvěřují mu. Umění vést lidi představuje velmi důležitou oblast v manažerských dovednostech. (Jarošová a kol., 2005, s. 143)

Člověk se může naučit studiem literatury podstatě a základním principům řízení prostřednictvím tradičních akademických postupů, ale rozvoj dovedností souvisejících s vedením lidí je podmíněn sociálně psychologickým tréninkem a praktickou zkušeností. Vedení se, z hlediska praktického, opírá zvláště o dovednosti komunikace v rozměru vertikálním, tj. o zvládání interakce mezi dvěma stranami, z nichž jedna má větší prostor či možnosti pro vliv na stranu druhou. Z úhlu pohledu manažera je hlavním úkolem takové komunikace působit na pracovníky a ovlivňovat je. Nejen ve směru zajišťování žádoucího výkonu pracovní činnosti, ale také ve smyslu stimulace jejich dalšího rozvoje a studia. Přestože se jedná o vertikální komunikaci, manažer by se v jejím průběhu neměl považovat za složku či stranu nadřazenou. (Jarošová a kol., 2005, s. 143)

Základ pro rozvoj dovedností, na nichž je založeno vedení pracovníků představuje nabývání velké části praktických sociálních dovedností – zejména sebepoznání, poznávání druhých, sebevýchova a sebevzdělávání, komunikace s druhými obecně i ve specifických podmínkách. Vedle obecných dovedností, kterých manažer používá v rámci pracovního procesu za účelem ovlivňování pracovního výkonu a nasazení všech svých podřízených, hrají důležitou roli také specifické dovednosti uplatňované při získávání a vedení nových pracovníků. (Jarošová a kol., 2005, s. 144)

Cíle se mohou lišit v různých organizacích. Lidé, kteří jsou v nich zaměstnaní, mají své potřeby a cíle. Manažeři pomáhají, pomocí funkce vedení, lidem poznat, že mohou uspokojovat své vlastní potřeby, využívat svůj vlastní potenciál a současně přispívat ke společným podnikovým cílům. Manažeři by proto měli chápat úlohy, které pracovníci chtějí plnit, a poznat jejich individualitu. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 438)

Jednotlivci znamenají víc než jen produktivní faktor pro plnění plánů managementu. Jsou členy mnoha společenských systémů v řadě organizací. Manažeři a pracovníci jsou vzájemně závislými členy složitého sociálního systému. Lidé působí v rozličných rolích a navzájem se od sebe významně odlišují. Neexistuje průměrná osoba, jak se často předpokládá. Firmy vytvářejí pravidla, postupy, pracovní plány, bezpečnostní normy a popisy práce – to vše za předpokladu, že všichni lidé jsou ve své podstatě stejní. Vzhledem k ohromnému rozsahu organizovaného úsilí je tento předpoklad nutný. Ale je podstatné vědět, že každá osoba je jedinečná. Taková osoba má své potřeby, touhy, postoje, přání mít odpovědnost, znalosti, dovednosti a specifický potenciál. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 439)

Pokud manažeři nejsou schopni porozumět složitosti a individualitě lidí, mohou se dopustit chybných závěrů v oblasti motivace, schopnosti vedení lidí i v komunikaci. I když principy a koncepce jsou obecně pravdivé, je nezbytné adaptovat je vzhledem ke specifickým situacím. Manažeři ve všech podnicích mají značnou volnost v rozhodování, jak uspokojit jednotlivce. I přes to, že jsou pracovní požadavky odvozovány od podnikových a organizačních plánů, nevylučuje tato skutečnost možnost uspořádat práci tak, aby v dané situaci pracovníkovi vyhovovala. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 439)

Není možné mluvit o podstatě člověka, aniž bychom ho chápali jako celek, tj. bez odděleného vnímání jeho dílčích vlastností jako jsou znalosti, dovednosti, postoje nebo charakterové rysy. Každý člověk má těchto vlastností různé množství. Takové vlastnosti se navzájem ovlivňují a jejich nadvláda se, vzhledem ke specifickým situacím, rychle a nevypočitatelně mění. Člověk je celistvou osobou, která je ovlivňovaná vnějšími faktory. Lidé, kteří přijdou do práce, nejsou schopni zbavit sami sebe vlivu těchto faktorů, a proto manažeři musí tuto skutečnost respektovat a musí být připraveni správně reagovat. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 439)

3.7.6 Styly vedení

Úspěch ve vedení lidí je dán kombinací více faktorů. Význam zde hrají osobnostní vlastnosti manažera, situační momenty a styl vedení. Dnes již zažitá a nejčastěji uváděná je rozčlenění typů vedení do tří základních: autoritativního, demokratického a liberálního. (Štěpaník, 2010, s. 89)

Autokratický styl

Manažer soustřeďuje všechny pravomoci i odpovědnost ve vlastních rukou. Rozhoduje se zcela samostatně, názory svých podřízených nereflektuje, nerozebírá je. Prikazuje, vydává pokyny a kontroluje, zda jsou zadané úkoly plněny. Produktivita takto řízené skupiny může být velmi vysoká, výkonnost je ovšem podmíněna kontrolou. V nepřítomnosti manažera může výkon i výrazně poklesnout. Autoritativní manažer nejenže nepřipouští diskusi a neinformuje, ale zpravidla ani nerozděluje kompetence a opomíjí výchovu schopného nástupce. Někteří manažeři upřednostňují méně schopné, někdy až servilní typy, kteří jsou

pilnými vykonavateli příkazů, přitom však nemají vlastnosti důležité pro efektivní vedení lidí. Obava z konkurence schopných může být v pozadí jednání některých autokratických manažerů. (Štěpaník, 2010, s. 89)

Autokratický styl je ale obecně relativně efektivní a při vedení určitých skupin bývá tím nejlepším. Míra účasti pracovníků na vedení je důležitým ukazatelem stylu vedení. Autokratický manažer účast nezná, případně umožní jistou participaci výhradně při sběru informací před osobním rozhodnutím. (Štěpaník, 2010, s. 89)

Liberální styl

Liberalismus v řízení člení manažerské pravomoci a rozděluje je mezi členy svého týmu. Manažer spoléhá na kvalifikaci, zkušenost i odpovědnost pracovníků, na znalost jejich pracovních povinností, počítá i s jejich samostatností. Liberální manažer se v různé míře zříká své manažerské funkce. Vedení bez vedení, tak se říká krajní podobě takového přístupu. Východiskem je přesvědčení, že lidé jsou zralými osobnostmi a zodpovědnými lidmi, kteří znají své úkoly i cesty k jejich splnění, a není proto třeba na ně nijak zvlášť dohlížet a kontrolovat je. Takový styl vedení bývá obecně nejméně účinný a členům skupiny nepřináší ani přílišnou spokojenost. Výsledkem velké volnosti je minimální výkonnost. (Štěpaník, 2010, s. 90)

Demokratický styl

Charakteristickým znakem pro demokratický styl je delegování a participace na vedení. Manažer nenechává veškerou řídicí činnost výhradně na sobě. Dokáže delegovat, a ne pouze práci a odpovědnost, ale také důležité kompetence. Delegovat odpovědnost a práci bez příslušných kompetencí je nedemokratické. Diskuse v demokratické organizaci je prostředkem k získávání informací, seznámení se s postoji pracovníků i nástrojem k podpoře angažovanosti, iniciativy a tvořivosti. Ochota manažera naslouchat a rozumět názorům podřízených je vyjádřením respektu i výrazem přesvědčení, že tým je víc než jedinec. Demokratický manažer si uvědomuje, že lidé pracují s vyšším nasazením tam, kde se mohli přispět svými názory a postoji. Názory spolupracovníků jsou pro demokraticky myslícího manažera inspirací, která může někdy jeho původní osobní záměr funkčně a efektivně změnit. Demokratický styl vedení se liší mírou účasti, kterou spolupracovníkům poskytuje, participace je však vždy jeho důležitým rysem. I přes to, že demokratická

organizace bývá obecně považována za neúčinnější, je třeba brát v úvahu zvláštnosti různých pracovních skupin a úkolů. Proto ani demokratický styl nemusí být v některých situacích či při vedení určitých skupin tím nejvhodnějším stylem vedení. (Štěpaník, 2010, s. 91)

Integrativní styl využívá pozitiv autokratického a demokratického stylu a funkčně je kombinuje. Je vedený snahou o začlenění silných stránek jednotlivých členů skupiny tak, aby se vzájemně prolínaly, a aby slabiny byly minimalizovány. Manažer má umět obratně kombinovat nejlepší případné možnosti. Upouští od slabých stránek demokratického stylu, kterými bývají přemíra diskuse, přesvědčování a získávání většiny přinášející velké časové ztráty. (Štěpaník, 2010, s. 91)

Efektivní vůdce vybírá takový styl vedení, který nejlépe odpovídá dané situaci, protože různé typy situací vyžadují různé typy vedení. Úspěšnost manažera je závislá na stylu vedení, který se opírá o jeho osobnostní vlastnosti, a na situačních faktorech, jako jsou například vztahy ve skupině, charakteristika úkolu, pravomoci a síla z pozice vedoucího. Nejčastěji manažer v praxi přejímá určité globální a osvědčené zásady vedení odpovídající některému ze známých stylů. Některé prvky doplní, či naopak od nich upustí na základě své praxe a zkušeností a určuje vlastní, osobitý, individualizovaný přístup k vedení lidí. Nejvyšší výkonnosti efektivní manažer dosahuje cíleným a promyšleným vedením spolupracovníků. Individuálně motivuje, ale zároveň posiluje tvorbu pocitu příslušnosti ke skupině, ducha týmové spolupráce, loajality a identifikace s organizací. (Štěpaník, 2010, s. 92)

3.7.7 Projevy selhání manažerů

Vedení lidí představuje velkou intelektuální, fyzickou i emocionální zátěž, kterou ne každý unese. Nikdo není dokonalý a každý manažer má tedy nějaké slabé stránky, které mohou výrazně omezovat jeho úspěšnost. Řada výkonných manažerů proto nedokázala svou kariéru dovést až k vytčenému cíli. Ale existují techniky, které manažerům mohou pomoci jejich nedostatky překonat. (Šuleř, 2003, s. 108)

Je celá řada špatných návyků manažerů, běžných lidských slabostí, zakořeněných psychologických nedostatků určujících jejich každodenní chování. Mají za následek selhání manažera, negativně ovlivňují pracovní prostředí, mezilidské vztahy a výkonnost firmy, mohou zničit kariéru manažera i jeho spolupracovníků. Mezi ty nejběžnější patří: (Šuleř, 2003, s. 108)

Podle Šuleře nastává selhání právě v momentech, které klasifikuje do následujících kategorií:

- touha po důležitosti (jedná se o stav, kdy je manažer přesvědčen o své naprosté pravdě, odmítá stanoviska druhých, cítí se za vše zodpovědný, veškerou tíhu problémů bere na sebe)
- touha po ovládnutí (stav, kdy primární potřebou manažera je možnost mít kontrolu, ovládat druhé za účelem dosažení cíle)
- pocit nepostradatelnosti (pro manažera je tento pocit zavazující, vydobyli si určité postavení a cítí se být výjimečnými, bývají vztahovační, pánovití, mívají pocit jedinečnosti)
- manipulace (manažer, který manipuluje, ovládá; odmítá oboustrannou komunikaci, nenaslouchá, může využívat různých druhů šikany vůči svým podřízeným)
- vyvolání strachu (vyplývá z mylného faktu, že pokud se podřízený svého nadřízeného bojí, může vykonávat svou práci co nejlépe; strach u podřízených vychází z pocitů strohosti, netolerance ze strany svého manažera)
- bossing mobbing (jedná se o druh šikany; šikana je vedena ze strany manažera k podřízeným, vychází z intrik, pomluv, výmyslů, nepodložené kritiky, zesměšňování apod.)
- nedostatek empatie (nastává v momentě, kdy se manažer o svůj tým nestará, nenaslouchá mu, nedokáže se vcítit do dané situace, je mimo dění)
- pesimismus (objevuje se tam, kde je strach; strach z neúspěchu, strach z chyby, strach ze zodpovědnosti apod.; pesimistický manažer nevytváří kreativní prostor, demotivuje svůj tým a to se odráží v práci týmu)
- paradigmata (chápe je jako určitá pravidla, kterými se manažer ve své praxi řídí; negativně je chápe v momentě, kdy manažer kvůli paradigmátům přehlíží nové možnosti, perspektivy, cesty k úspěchu)
- workoholismus (závislost na své práci; odráží se v osobnosti manažera, který často

pracuje ve stresu, čímž je velmi blízko tomu udělat chybu; workoholismus negativně ovlivňuje okolí manažera a může se odrazit v práci týmu)

- stresová mánie (stres ovlivňuje každodenní život zaměstnaného člověka, tím spíše manažera; permanentní stres se projevuje sklony ke špatné náladě, vztekem, agresivitou, objevuje se neschopnost se soustředit apod.)
- deprese (v podstatě se jedná o duševní onemocnění, kdy psychika manažera je natolik negativně zatížena, že manažer není schopen fungovat ani psychicky, ani fyzicky; projevuje se neschopností práce, nezájmem o své okolí i svou práci a může vést k závažným následkům)
- syndrom vyhoření (tzv. burnout syndrom; vyskytuje se u pracovních velmi vyčerpaných lidí, kdy snaha o perfektní odvedení své práce kulminuje v nemožnost se ze své práci radovat, nacházet v ní uspokojení a hledat na sobě či svém týmu jen to negativní; úzce souvisí se stresem, demotivací, únavou)

3.7.8 Kontrolování

Kontrolování obsahuje měření a úpravu provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. I přes to, že plánování předchází kontrola, plány nemají schopnost vlastní seberealizace. Manažery plány vedou k tomu, jak využívat zdrojů pro dosažení specifických cílů. Jejich činnosti jsou kontrolovány za účelem zjistit, zda odpovídají plánům. Kontrolní činnosti se vztahují k měření úspěšnosti obecně. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 32)

3.7.9 Koordinace

Koordinace, dle některých autorů, bývá považována za samostatnou manažerskou funkci. Zdá se ale, že je mnohem přesnější, pokud je na ni nahlíženo jako na podstatu manažerství, která je nezbytná pro dosažení harmonie mezi úsilím jednotlivců k dosažení skupinových cílů. Každá manažerská funkce přispívá specifickým způsobem ke koordinaci. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 33)

3.8 Delegování

Termín delegování je odvozen od latinského „delegatio“ ve významu „odkazovat“, „vysílat s poselstvím“. Delegování zahrnuje tři hlavní významy: zplnomocnění, poselství a spolupráci. Přenesení části pravomoci za svěřené odpovědnosti z manažera na podřízeného pracovníka je prvním krokem při delegování. Poselství, na základě něhož může pověřený pracovník ovlivňovat předané činnosti, řídit a informovat své kolegy je druhým krokem při delegování. Třetím krokem delegování je spolupráce s manažerem i se spolupracovníky na stejné řídicí úrovni tak, aby delegované povinnosti a pravomoci dospěly do očekávaného cíle. (Cipro, 2009, s. 9)

Delegovat pro manažera neznamena zbavit se odpovědnosti, ale znamená dát možnost podřízeným rozhodovat se v oblastech, které spadají do jejich kompetence, a zároveň asistovat a vybírat správné prostředky a metody. Zvýšit hodnotu spolupracovníků je cílem delegování, dát jim prostor pro vlastní iniciativu a posilovat tím vědomí, že ve velké míře mohou přispívat ke společným projektům. (Stacke, 2005, s. 15)

Delegování lze uskutečňovat především tam, kde management upřednostňuje týmovou práci a vedoucí má pod sebou dostatečný potenciál kvalitních pracovníků, které si sám vychovává. Dosažení stavu, kdy je tým složený z pracovníků, kteří jsou často schopnější než jejich manažer je základním principem úspěšného delegování. Podle individuálních kvalit pracovníků může manažer lépe rozdělovat kompetence a sám má více prostoru věnovat se podstatnějším cílům. (Cipro, 2009, s. 12)

Delegování musí být chápáno jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených kompetencí a zároveň ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Delegování je třeba chápat jako investici do zaměstnance, jejíž návratnost se může projevit až po delší době. V širším pojetí se delegování chápe také jako nástroj motivace a rozvoje pracovníků. Také se mu rozumí jako specifické sociální aktivitě, která je založena na kvalitní formě komunikace manažera s podřízenými či kolegy. Pro úspěch procesu delegování je nezbytnou podmínkou především sama osobností struktura manažera, která se odráží nejen ve stylu vedení, ale i v prosazování jeho formální i neformální autority. (Cipro, 2009, s. 13)

Růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvale udržitelný rozvoj firmy je vždy hlavním cílem delegování. Pro řešení významnějších úkolů manažer ušetří čas delegováním, protože se nemusí zabývat aktivitami, pro něž je ve své pozici již příliš kvalifikovaný. Delegování pomáhá manažerovi i s tzv time managementem priorit a podporuje ho v účelném využívání času. Pokud si manažer vyšetří čas na nové a náročnější úkoly, získá také možnost rozvíjet své schopnosti, učit se a získávat nové zkušenosti. (Cipro, 2009, s. 14)

Nové a vyšší nároky jsou delegováním kladeny na podřízené, kteří se mohou rozvíjet podobně jako manažer. Pokud nové úkoly zvládají dobře, posiluje se pocit jejich kompetentnosti, zlepšují se jejich schopnosti, zvyšuje sebevědomí, a tak roste jejich vnitřní motivace. Delegování náročnějších odpovědností, které dříve zajišťoval jejich vedoucí, podřízení chápou jako vyjádření důvěry manažera v jejich schopnosti. Tím je posilován jejich dobrý vztah k nadřízenému a upevňuje se loajalita k firmě. (Cipro, 2009, s. 15)

Delegování manažerovi slouží zároveň jako jistá diagnostika schopností podřízených, které má možnost zhodnotit lépe podle jejich přístupu k novým delegovaným aktivitám. Je proto důležité, aby odpovědnost a příslušné pravomoci byly jasně delegované konkrétnímu pracovníkovi, jehož může manažer objektivněji hodnotit a kontrolovat. (Cipro, 2009, s. 15)

Schopnost delegování představuje také určitou sebediagnostiku manažera, který si může uvědomit vlastní potřebu nenahraditelnosti či nepostradatelnosti při plnění pracovních činností. S manažerovou ochotou sebereflexe a s jeho osobnostními rysy přímo souvisí schopnost delegování. (Cipro, 2009, s. 15)

3.9 Koučování

Koučování je jedním z nejdůležitějších praktických nástrojů vedení a rozvoje zaměstnanců. Nejen že je nástrojem jejich učení a podpory jejich samostatnosti, ale je i prostředkem, jak jim pomoci překonat individuální bariéry, které jim brání osvojit si nové pracovní postupy nebo se přizpůsobit novým podnikovým požadavkům. (Urban, 2008, s. 173)

Přimět manažery k přehodnocení sebe samých a svého chování je hlavním cílem koučování, aby se tak jejich každodenní manažerská praxe rozvíjela a měla efektivní dopad. Koučování spočívá v detailní znalosti lidské komplexnosti, která umožňuje prozkoumat chování v různých situacích, vytvářet jisté vztahy, metody práce a mobilizovat pracovníky, aby směřovali k danému cíli. (Stacke, 2005, s. 16).

Koučování je vhodné zejména tehdy, pokud zaměstnanci potřebují rozšířit své schopnosti, znalosti a sebedůvěru nebo je-li potřeba dosáhnout změn v jejich chování. Zejména v situacích, v nichž v minulosti selhali ,nebo ke kterým mají nedůvěru a obavy. Poptávka po schopnosti manažerů koučovat své zaměstnance roste i v závislosti na nových požadavcích, které jsou na zaměstnance kladeny. Koučování si za hlavní cíle zpravidla klade:

- “Posílit schopnost zaměstnanců správně rozumět své roli v organizaci.
- Podpořit jejich samostatnost a osobní odpovědnost.
- Urychlit proces podnikového učení.
- Posílit inovace.
- Využít předností týmové spolupráce.
- Posílit pracovní motivaci.
- Podpořit možnost získat a udržet schopné pracovníky a omezit nežádoucí fluktuaci“. (Urban, 2008, s. 173)

Koučování je náročná metoda na přípravu argumentů a na čas, který manažer musí koučovanému věnovat, je náročná na schopnost aktivního naslouchání, na kontrolu, na limity sebepoznání manažera, je náročná na emocionální sebekontrolu manažera a na ochotu dát koučovaným důvěru. Mnoho manažerů dosud nezařadilo koučování do svého repertoáru právě z těchto a řady dalších důvodů. Je pravda, že nejprve stojí koučování mnoho sil, času a energie, ale v podstatě se jedná o investici do rozvoje lidí a do budoucna manažer ušetří za vše, co dokázal své lidi naučit. (Cipro, 2009, s. 143)

Dosáhnout nejvyšší úrovně delegování pravomocí je cílem koučování, tedy v momentě kdy podřízený pochopil vyšší cíle a smysl fungování organizace, a tyto cíle jsou pro něj zároveň i osobními cíli, ke kterým směřuje samostatně, bez nutnosti vnějších pobídek a pravidelné kontroly. (Cipro, 2009, s. 144)

3.9.1 Etapy koučování

Metoda koučování spočívá v tom, že každý si uvědomí rozptyl svých schopností a limitů, aby je mohl snadněji překročit a zvýšit svoji efektivnost. Kouč tedy postupuje pomocí etap.

- “objevuje potenciál (individuální a kolektivní diagnostiku, silné a slabé stránky)
- vytváří strategii (pro daný cíl dané prostředí)
- vytváří plán tréninku (individuální a kolektivní) nebo opravné akce
- asistuje, motivuje a podporuje
- analyzuje výsledky a těžkosti“ (Stacke, 2005, s. 54)

Pro chytré manažery je schopnost dobrého koučování důležitá. Jedná se často o nejrychlejší a nejefektivnější způsob při řešení potíží, které brání dobré práci a působí stres nebo starosti dotyčnému členu týmu. Koučování není složité, ale je potřeba ho provádět správně. (Jay, Templar, 2006, s. 228)

3.10 Komunikace

Manažer může mít všechny dosud uvedené kvality, a přesto může mít daleko k ideálu, pokud není schopen komunikovat s ostatními jasně. To neznamená skvělý projev, ale schopnost s ostatními lidmi budovat vztahy a sdělovat své myšlenky a informace jasně a srozumitelně. To znamená být schopen věci jasně a jednoduše vyjadřovat a říkat je takovým způsobem, kterému ostatní mohou porozumět, a zároveň předvést skutečný zájem nebo starost. (Kamp, 2000, s. 28)

Důsledkem chyb v komunikaci vzniká řada firemních problémů. Každý manažer by měl usilovat o zlepšování svých komunikačních dovedností, o osvojení si účinných komunikačních technik. Manažer musí být schopen efektivně komunikovat s různými lidmi. Komunikace je s některými velmi snadná, při komunikaci s jinými přicházejí problémy. Příčinou bývají rozdíly v osobnostech účastníků komunikace. (Šuleř, 2005, s. 85)

Manažer je organizujícím a koordinujícím subjektem a výkonnou mocí, která zajišťuje existenci a dobrou činnost středních a zejména velkých podniků. Manažer představuje

nejen výkonné vedení podniku s cílem dosahovat zisk určený k rozdělení vlastníkov, ale také zajištění dobré funkce podniku ve sféře uspokojování potřeb zákazníků, udržování dobrých vztahů na pracovišti a respektování příslušné právní normy i zásad podnikatelské etikety. Manažer je zároveň komunikačním spojem mezi firmou a pracovníky, které manažer řídí a vede. Do týmu přenáší úkoly a cíle, z týmu k managementu zpětně výsledky a požadavky. Umožňuje komunikaci uvnitř svého týmu, koordinuje činnosti týmu, zadává práci, poté ji kontroluje a vyhodnocuje výsledky. (Lepilová, 2008, s. 19)

Hlavním řídicím nástrojem manažera je komunikace. Ten ovlivňuje pracovní chování a vztah zaměstnance k firmě. Svou prací reprezentuje firmu, dotváří image firmy postojem a chováním u svých pracovníků. Přijetí strategie cílů a změn závisí na komunikaci manažera s pracovníky. (Lepilová, 2008, s. 19)

3.10.1 Styly komunikace

- “analytický (pomalý, přemýšlivý, s důslednou kontrolou a málo emocemi),
- řídicí (ambiciózní, vytrvalý, nezávislý),
- přátelský (chápující, povzbuzující),
- expresivní (unáhlený, sebestředný, vzrušivý).“ (Lepilová, 2008, s. 23)

Nejlepší manažeři zvyšují sebevědomí druhých, podněcují, mají výsledky a demonstrují, jak jich dosáhnout. Mají charisma.

Požadavky na manažera:

- “komunikativnost (schopnost vysvětlit, diskutovat na úrovni, zpracovat informace)
- schopnost sebevýchovou zlepšovat výkon,
- práce v týmu a řešení problémů
- numerické aplikace a informační technologie
- jazyková vybavenost” (Lepilová, 2008, s. 23)

Komunikace není pouze obchod, ale i společenský vztah. Manažer komunikuje za účelem získání informace. I přesvědčování je cílem komunikace s vhodnou strategií, cíle mohou být kombinované, přesvědčovat zaměstnance lze na základě získaných informací. Svě

pozice obhájí manažer sám, cítí za jiné odpovědnost. Zalíbit se ostatním nemůže být snahou, být oblíbený neznamena ale být obranářský. (Lepilová, 2008, s. 56)

3.11 Kompetence

Termín kompetence se běžně používá ve dvou elementárních významech. Kompetence jako pravomoc, oprávnění, obyčejně udělené nějakou autoritou nebo patřící nějaké autoritě (instituci, jednotlivci) je první význam. Druhý význam výrazu kompetence podtrhuje schopnost vykonávat nějakou aktivitu, umět ji vykonávat, být v dané oblasti kvalifikovaný. Termín pochází z anglosaského prostředí a v tomto významu se začal používat zejména pod vlivem manažerské literatury. (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s.14)

Již déle než dvě desetiletí hrají manažerské kompetence ve snaze firem posunout svou výkonnost dále významnou roli. Kompetence odhalují rozdíly nekompromisně mezi průměrnými a výbornými manažery. Ve značné míře kompetenční přístup vyžaduje přeměnu myšlení a přístup k lidem, osvojení nových vědomostí a dovedností nejen ze strany pracovníků útvarů lidských zdrojů, ale i dalších manažerů, protože oni odpovídají za rozvoj svých podřízených. Manažerské kompetence jsou celistvé schopnosti. Další předpoklad (zejména motivace) je podávat manažerský výkon. Celistvé proto, neboť obvykle obsahují více schopností, dovedností a množství znalostí i potřebné postoje, motivaci, zkušenost. Kompetence jsou kvality manažerů, které je možné dále rozvíjet. (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s.9)

Kompetenční model kopíruje manažerský cyklus v proměnlivých podmínkách podnikatelského klimatu a v souvislosti s tím i v nárocích, které jsou na manažery kladeny. (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s. 21). Kompetence se často dělí podle různých přístupů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 56)

- “kognitivní kompetence
- motivační kompetence
- směrové kompetence
- výkonové kompetence” (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s. 21)

Další pohled hovoří o těchto skupinách kompetencí:

Manažerské kompetence odrážejí schopnosti a dovednosti, které přispívají k vynikajícímu výkonu v manažerské roli. V souladu s nejvyššími cíli podniku mají zajistit splnění úkolů a vytvářet příznivé prostředí v týmu spolupracovníků. Jedná se o např. řešení konfliktů, delegování, koučování zaměstnanců, evaluace a výběr zaměstnanců a plánování. K efektivní komunikaci manažera a budování potřebných pozitivních vztahů se spolupracovníky a zákazníky jsou potřebné interpersonální kompetence. Úkolem je zajistit navození synergických efektů při dosahování týmových cílů. Jedná se například o aktivní naslouchání, empatii, prezentační způsobilosti, budování vztahů, kooperaci a vyjednávání. Technické kompetence představují soubor dovedností, které se vztahují ke určité funkci a zajišťují pracovníkovou schopnost úspěšně plnit úkoly typické pro jeho práci a zároveň odlišné od práce jiných odborníků. Jde například o peníze, programování, sběr a analýzu údajů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 56)

Zjednodušeně je kompetenci možné chápat jako schopnost specifickým způsobem se chovat, projevuje se tedy jistým chováním člověka. Chování je výsledkem složitých vnitřních procesů. Chování jednoho člověka v jedné situaci je výsledkem dynamiky jeho osobnosti, která se skládá z více prvků. Některé části tvoří celkem stabilní charakteristiky člověka, jako jsou postoje, hodnoty a motivy. Dalšími jsou způsobilosti, vědomosti a dovednosti. Výsledkem součinnosti těchto a mnoha jiných faktorů je pozorované chování. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 55)

Kompetence jsou celkem stabilní složkou charakteristiky osobnosti. Pokud je známa úroveň rozvoje kompetencí, je možné, v poměrně širokém rozsahu řešení, předvídat kvalitu chování člověka. Kompetence hovoří o tom, jakým způsobem se asi její nositel bude chovat, přemýšlet a projevovat v konkrétních situacích. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 55)

Je-li manažer kompetentní, tzn. pokud plní svěřený úkol dobře nebo výborně, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

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

Spillerová, 2004, s. 27)

Všechny tři podmínky musí být splněny současně, aby mohl být manažer kompetentní. Chybí-li kterákoliv z nich, znemožní kompetentní výkon. V tomto významu jsou všechny tři podmínky na stejné úrovni. Pokud manažer opravdu chce podávat dobrý výkon a také to je od něj vyžadováno, ale chybějí mu kupříkladu dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Není-li motivovaný, nebude tedy vynakládat úsilí používat dovedností, i když je má. Neumožní-li mu prostředí kompetenci použít, nemůže mu pomoci ani fakt, že je schopný a ochotný. (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s. 27)

Při manažerské práci, na rozdíl od jiných, neexistuje jasná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. Podle obrovského množství hledisek je posuzována efektivnost práce manažera a výběr kritérií je daleko širší, než při práci odborníků. Všeobecná kritéria pak vstupují do hodnocení manažerovy práce, jako je například spokojenost zákazníků nebo kritéria velmi specifická. Neexistuje přesná specifikace, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání je k tomu potřeba. (Kubeš, Kurnický, Spillerová, 2004, s. 31)

3.12 Hodnocení

Významnou činností je hodnocení pracovníků, které poskytuje organizaci ideu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců. Hodnocení je zpětnou vazbou pro pracovníky k jejich působení v organizaci. Mnohé systémy evaluace pracovníků (zaměřené zejména na rozvoj schopností lidí a jejich kariéry), jsou efektivním motivačním a kontrolním nástrojem. (Kocianová, 2010, s. 145). Pokud se má stát efektivní součástí řízení, manažer je musí umět dobře připravit, dodržovat správný postup a koordinovat jeho průběh. (Šuleř, 2003, s. 125). Hodnocení je důležitou složkou řízení pracovního výkonu. Získat informace o pracovním výkonu a pracovním chování pracovníků je základním účelem hodnocení pracovníků a zároveň jim poskytnout zpětnou vazbu. (Kocianová, 2010, s. 145)

3.12.1 Význam hodnocení

hodnocení má význam pro organizaci, pro manažera i pro hodnoceného pracovníka.

Organizace využívá hodnocení pracovníka ke:

- „zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců,
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků,
- navrhování a plánování personálních záloh,
- zlepšení komunikace mezi manažerem a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení“ (Bělohávek, 2000, s. 59)

3.12.2 Funkce hodnocení

- „poznávací (průběžné sledování pracovní výkonnosti z kvantitativního i kvalitativního hlediska).
- srovnávací (uplatnění principu diferenciacce mezi pracovníky).
- regulační (dočasné nebo trvalé změna pracovního zařazení jednotlivců).
- Kauzální (sledování příčin změn v pracovním jednání, posilování pozitivních, zeslabování nebo odstraňování negativních).
- stimulační (podněcování snahy pracovníků dosáhnout příznivějšího hodnocení)
- výběrová (možnost postupu, respektive jeho plánování u talentovaných pracovníků)“ (Kocianová, 2010, s. 146)

Hodnocení pracovníků se realizuje průběžně, příležitostně a v rámci systematického hodnocení.

- Průběžné hodnocení (neformální) se zaměřuje na bezprostřední pracovní výkon, je bezprostřední zpětnou vazbou od nadřízeného. (Kocianová, 2010, s. 146). Jedná se o nejčastější podobu hodnocení, manažer sděluje podřízeným připomínky ke způsobu vykonávání jejich práce. Často se bohužel soustředí pouze na nedostatky a chyby a dobrý výkon přehlídají bez komentáře, což postupem času může vést k demotivaci pracovníků. (Šuleř, 2003, s. 126)
- Příležitostné hodnocení (formální) je vyvoláno okamžitou potřebou, např. hodnocení po skončení adaptace pracovníka nebo pracovní posudek.
- Systematické hodnocení (formální) je prováděno pravidelně, je standardizované, pracovníci jsou hodnoceni podle předem stanovených kritérií. (Kocianová, 2010, s.

146). Může být spojeno s hodnotícím rozhovorem, při kterém manažer mluví s pracovníkem o jeho výsledcích, pracovních problémech, potřebách a rozvojových cílech a výsledky hodnocení jsou zaznamenávány. (Šuleř, 2003, s. 126)

3.13 Tým

Tým je složen z jednotlivců, stejně jako skupina. Rozdíl mezi týmem a skupinou je v tom, že tým je skupina spojená společným cílem. (Ward, 1998, s. 128). K vybudování efektivního týmu potřebuje manažer propojit znalosti a osobnosti jedinců, kteří se budou podílet na dosažení společných cílů a úkolů. Musí pochopit podmínky důležité pro dobrou týmovou práci a zajistit je. (Heller, 2004, s. 173). Není snadné pro žádného manažera podněcovat tým k dosažení požadovaných výsledků, bez ohledu na jeho zkušenosti. (Payne, Payneová, 1998, s. 127).

„Tým je malá pracovní skupina:

- Členěná podle funkcí
- Se společně stanovenými cíli
- S intenzivními vzájemnými vztahy
- S výrazným kolektivním duchem
- Se silnou soudržností mezi členy týmu „ (Bay, 2000, s. 12)

Lidé dosáhnou často mnohem více, pokud pracují společně, než kdyby jednal každý na vlastní pěst. Efektivní tým čerpá z celé palety talentů a odborností, což je dostatečným vyrovnáním za případné slabiny jednotlivců. Sloučení lidí dohromady nemusí znamenat, že budou efektivně fungovat jako tým. Efektivní tým potřebuje:

- “rozmanitost členů
- společné a dostatečně náročné cíle
- angažovanost jednotlivých členů
- dobrou komunikaci” (Heller, 2004, s. 173)

Silné vůdcovství musí spojovat všechny tyto prvky. Silné není ale diktátorské, spíše to znamená, že manažer má přehled o situaci týmu a vytváří klima, v němž mohou členové propojovat své dovednosti za účelem dosažení cílů. (Heller, 2004, s. 173).

Jen kvalifikovanost členů o úspěchu týmu nerozhoduje. Neméně důležitá je struktura jejich osobností a způsob, jakým spolu vycházejí. Pracují-li spolu špatní kolegové nebo když je tým špatně veden, mohou brzy nastat problémy. (Meier, 2009, s. 13).

Schopnost spolupracovat s ostatními, mluvit s nimi, dohodnout se s nimi, vnímat nejen své potřeby, ale i potřeby druhých, to je týmová spolupráce. Je to schopnost využití určitých týmových rolí – potenciálu týmu i jeho členů. (Vajner, 2007, s. 33). Spojit dohromady funkční odbornosti ještě neznamena členství v týmu – záleží na osobnostech a přístupu. „Psycholog Meredith Belbin rozlišil devět týmových rolí“: (Heller, 2004, s. 173)

- Myslitel – hýří původními nápady, umí řešit problémy, má velkou fantazii, přináší zcela jiný pohled na věc.
- Vyhledavač zdrojů – je kreativní, dokáže nacházet nové možnosti a příležitosti, je extrovertní a oblíbený.
- Koordinátor- je velmi disciplinovaný, umí se ovládat, zaměřuje se na cíl, drží tým pohromadě.
- Usměřňovač- velmi orientovaný na úspěch, rád čelí problémům a dosahuje výsledků.
- Vyhodnocovač- hodnotí, srovnává a analyzuje, je střízlivý a nezaujatý, má objektivní úsudek.
- Týmový pracovník – je oporou ostatním a ochotný kooperovat, je z něj dobrý diplomat, jeho cílem je jenom blaho týmu.
- Realizátor – má dobré organizační schopnosti, praktický úsudek, smysl pro povinnost, rád věci uskutečňuje.
- Dotahovač – perfekcionista, kontroluje detaily, je velmi svědomitý.
- Specialista – rád získává odborné znalosti a dovednosti, je velmi kvalifikovaný, profesionální, zapálený pro věc. (Templar, 2006, s. 23)

Na kvalitě zaměstnanců v pracovním týmu závisí úspěch manažera. Je proto důležité, aby noví pracovníci měli při nástupu dovednosti a schopnosti nezbytné pro výkon práce podle požadovaných měřítek. Zároveň je nutné, aby zapadli do týmu i do organizace a rozuměli si dobře s manažerem. Hlavní rozdíl mezi průměrným a výjimečným manažerem může činit schopnost najít, vybrat a udržet si dobré pracovníky. (Dale, 2007, s.1)

Zvládnutí manažerské role týmu předpokládá rozvoj tří elementárních okruhů znalostí a dovedností:

- “Dovednost vést a stimulovat pracovníky k týmové spolupráci podložená znalostí týmových rolí
- Umění vést a řídit pracovní poradny
- Schopnost vést tým v situaci řešení problémů“ (Jarošová a kol., 2005, s. 215)

3.14 Motivace

Své podřízené motivovat, to je úkol manažera. Vhodné a vyvážené využívání motivačních nástrojů, okamžitých i dlouhodobých, kladných i záporných, je ale jedním z nejsložitějších manažerských úkolů. (Urban, 2010, s. 95)

Manažer se často dostává do situace, kdy není příliš obtížné nalézt optimální řešení či rozhodnutí; posléze je ale těžké prosadit, dosáhnout toho, aby bylo uskutečňováno s potřebným úsilím a zaujetím. Nevyhnutelnou podmínkou pro naplnění poslání manažera je ovládnutí různých forem motivování, tedy realizovat práci, a dosahovat tak organizačních cílů za pomoci jiných lidí. Každý manažer se potýká s motivováním pracovníků. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat účinnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním speciální nebo přesčasové práce, nepřijímáním potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy. (Šuleř, 2008, s. 199)

Motiv zobrazuje vnitřní pohnutku způsobující změnu chování člověka a směřující k uspokojení potřeb. Pokud má být motivace úspěšná, musí být dosaženo především shody názorů subjektu (manažer) a objektu motivace (zaměstnanec). Manažer musí znát metody poznání postojů a příčin jednání svých spolupracovníků. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 86)

Ve svých motivech se lidé liší, ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací finance. Znalost motivů různých lidí tak může výrazně přispět k úspěšné práci manažera. (Šuleř, 2008, s. 201).

Každý člověk je ochotný uskutečnit určité jednání pouze za předpokladu, pokud je k němu motivován. (Vysušil, 1996, s. 45). Pokud chce manažer správně motivovat lidi, které vede, musí je nejprve dobře poznat a vyznat se v nich. Nelze vést a řídit bez odhalení podnětů, které vedou k jejich individuální motivaci. (Stýblo, 2008, s. 95). Úspěšný manažer se musí aktivně zajímat o každého člena svého týmu. Manažer musí znát, co je pro každého člena jeho týmu důležité. (Heidema, 2005, s. 59)

- Peníze – významný motiv pro většinu. Lidé silně motivovaní penězi jsou za situace, že jich má manažer k upotřebení dostatek, lehce motivováni.
- Osobní postavení – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení, se objevuje u většiny manažerů jako motiv.
- Pracovní výsledky, výkon – motiv pro lidi, kteří mají svou práci rádi, snaží se v ní vyniknout, rádi se porovnávají s ostatními. Nedaří-li se jim, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.
- Přátelství – je důležité pro lidi, kteří mají rádi výbornou atmosféru na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří s nimi spolupracují, a na přátelských vztazích s nimi jim záleží mnohem více než na výsledcích a penězích.
- Jistota – motiv lidí, kteří netouží po mimořádných příjmech ani vysokém postavení, spokojí se s málem, ale hlavně potřebují jistotu. Tito lidé neradi riskují a vyhovuje jim, když mají na vše závazný předpis.
- Odbornost – rozhodující motiv těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si ani představit, že by dělal něco jiného.
- Samostatnost – motiv lidí, kteří těžko snášejí nějakého nadřízeného nad sebou. Chtějí si o všem rozhodovat sami a dělat vše po svém.
- Tvořivost – motiv lidí, kteří mají potřebu vytvářet něco nového. Takoví lidé mají rádi práci, při které mohou přemýšlet a tvořit nové věci. (Šuleř, 2008, s. 201).

4. Charakteristika objektu zkoumání

Cílem této kapitoly je popis organizace, v níž byl průzkum proveden.

Vznik Amcico pojišťovny a.s. se datuje do roku 1992. Svou činnost zahájila pod názvem PRVNÍ AMERICKO-ČESKÁ POJIŠŤOVNA, a.s. jako jedna z prvních univerzálních pojišťoven se stoprocentní zahraniční kapitálovou účastí v České republice. Zakladateli společnosti byly společnosti ALICO (American Life Insurance Company) a AIG (American International Group, Inc.). Veřejnosti se společnost představila pod značkou „AMCICO“, která byla v roce 2000 rozšířena na „AMCICO AIG Life“.

Přelomovým rokem za dobu působení Amcico pojišťovny se stal rok 2002, kdy pojišťovna splnila zákonnou povinnost stanovenou novým zákonem o pojišťovnictví z roku 1999. Tehdy oddělila část všeobecného pojištění a stala se tak výhradně životní pojišťovnou.

AIG CZECH REPUBLIC pojišťovna, a.s. nově vzniklý samostatný právní subjekt, se stala nástupcem pro část všeobecného pojištění a pojišťovna začala rokem 2002 poskytovat pojišťovací služby všeobecného pojištění. Společnost AIG CZECH REPUBLIC působí na českém trhu od října 2009 pod novým označením CHARTIS EUROPE S.A., což je pobočka pro Českou republiku.

Amcico pojišťovna, hned od počátku svého působení na území České republiky, budovala silnou distribuční síť profesionálních pojišťovacích zprostředkovatelů, kanceláří a agentur. V současnosti se na území republiky nachází 19 silných agenturních zastoupení a 25 kanceláří ve větších i menších městech. Současně pojišťovna spolupracuje s více než 15 velkými makléřskými společnostmi či pojišťovacími agenty.

Amcico pojišťovna a.s. nabízí svým klientům široké portfolio nejen kapitálové, rizikové, univerzální a investiční životní pojištění, ale také variabilní produkty úrazového pojištění. Ke sklonku roku 2009 měla společnost více než 150 000 spokojených klientů. Finanční prostředky klientů jsou zajištěny adekvátním způsobem – jsou umístěny zejména v České republice, a to ve státních a vysoce bonitních cenných papírech (dluhopisech) ve smyslu platné české legislativy.

1. listopadu 2010 se pojišťovna stala součástí americké pojišťovny MetLife. V České republice pokračuje v poskytování svých služeb životního a úrazového pojištění, nyní pod novou obchodní značkou „MetLife Amcico“.

MetLife, Inc. je poskytovatelem životního a důchodového pojištění a zaměstnaneckých benefitů s více než 140letou historií. Prostřednictvím svých poboček a dceřiných společností si MetLife, Inc. drží přední pozice ve Spojených státech, Japonsku, Latinské Americe, Tichomoří, Evropě a na Středním Východě. MetLife, Inc. je největší životní pojišťovnou ve Spojených státech. Více informací je možné nalézt na stránce www.metlife.com.

Amcico pojišťovna a.s. (MetLife Amcico) je od 1. listopadu 2010 silnější a ještě více finančně zajištěná, než kdykoliv předtím. (www.metlifeamcico.cz/cz/Individualni-pojisteni/O-spolecnosti/index.html)

5. Vlastní práce

5.1 Složení respondentů

Průzkum byl proveden v síti pojišťovny MetLife Amcico, a.s. Jednalo se o manažery nižší úrovně a agenturní manažery střední úrovně této společnosti s platnou smlouvou o obchodním zastoupení. Manažeři byli o průzkumu předem informováni, proto návratnost byla velmi vysoká, téměř stoprocentní. Dotazník, který měl za cíl zjistit, které znalosti a dovednosti manažeři při své práci nejvíce využívají a které považují oni sami za nejdůležitější na základě zadaných otázek, byl poskytnut celkem 79 respondentům. Celkově na dotazník odpovědělo 75 manažerů, z čehož 19 bylo agenturních manažerů. Dotazník s průvodním dopisem byl rozeslán respondentům na emailové adresy společnosti.

5.2 Vyhodnocení - 1. část dotazníku – znalosti a dovednosti

Jednotliví manažeři přidělovali k otázkám ohodnocení ve škále 1-5:

- 1, nepodstatné, nevyužívám
- 2, málo důležité, málokdy využívám
- 3, průměrně důležité, občas využívám
- 4, dost důležité, často využívám
- 5, velmi důležité, nezbytné, využívám denně.

Tabulka 1: Nízký a střední management

	znalosti a dovednosti	1	2	3	4	5
1.	Řízení	4	3	10	31	27
2.	Plánování	1	1	7	30	36
3.	Rozhodování	1	1	7	26	39
4.	Delegování	5	10	24	23	10
5.	Koučování	9	8	19	20	17
6.	Organizace práce	1	3	5	20	44
7.	Komunikace s podřízenými	8	0	3	14	49
8.	Komunikace s klienty	2	2	7	12	52
9.	Motivace podřízených	10	1	6	21	35
10.	Kontrola	3	2	12	31	25
11.	Zpětná vazba	3	1	11	31	27
12.	Personalistika	7	5	14	32	14

Respondenti přiřazovali hodnotu 5 otázkám, se kterými souhlasí či nesouhlasí. Jednotlivé odpovědi byly seřazeny na základě váženého průměru v pořadí nejvíce se přibližující k „souhlasí“ až po otázky nejvíce se přibližující k „nesouhlasí“.

Tabulka 2: Průměrné hodnoty nízkého a středního managementu

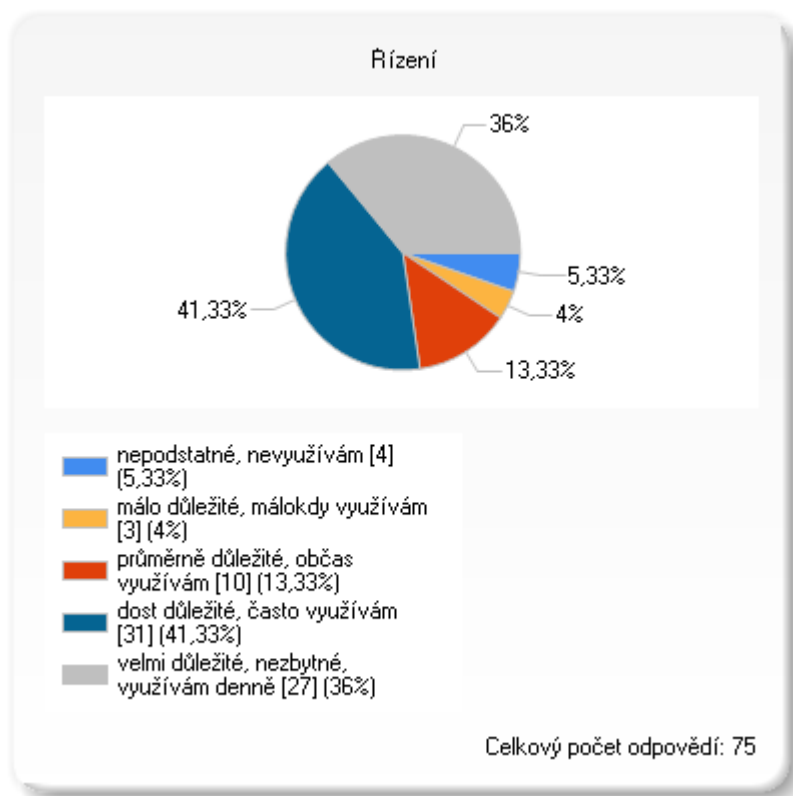
číslo	Znalosti a dovednosti pořadí						vážený průměr	počet respondentů
		1	2	3	4	5		
2	Plánování	1	1	7	30	36	2,84	75
3	Rozhodování	1	1	7	26	39	2,84	74
6	Organizace práce	1	3	5	20	44	2,81	73
8	Komunikace s klienty	2	2	7	12	52	2,80	75
11	Zpětná vazba	3	1	11	31	27	2,78	73
10	Kontrola	3	2	12	31	25	2,77	73
1	Řízení	4	3	10	31	27	2,73	75
7	Komunikace s podřízenými	8	0	3	14	49	2,66	74
4	Delegování	5	10	24	23	10	2,61	72
12	Personalistika	7	5	14	32	14	2,61	72
9	Motivace podřízených	10	1	6	21	35	2,59	73
5	Koučování	9	8	19	20	17	2,55	73

Z výčtu uvedených znalostí a dovedností považují dotazovaní manažeři pro svou práci za nejdůležitější plánování. Pro práci manažera je nezbytné plánování, je východiskem pro všechny manažerské funkce. Na druhém místě se umístila schopnost rozhodovat. Rozhodování je velice důležitá manažerská činnost, jelikož manažer nerozhoduje pouze sám za sebe.

Na jedné z nejnižších pozic se umístila komunikace a motivace podřízených, delegování a koučování. Manažeři společnosti zvládají komunikaci směrem ven, tzn. s klientem a velmi často mají problém v komunikaci uvnitř společnosti.

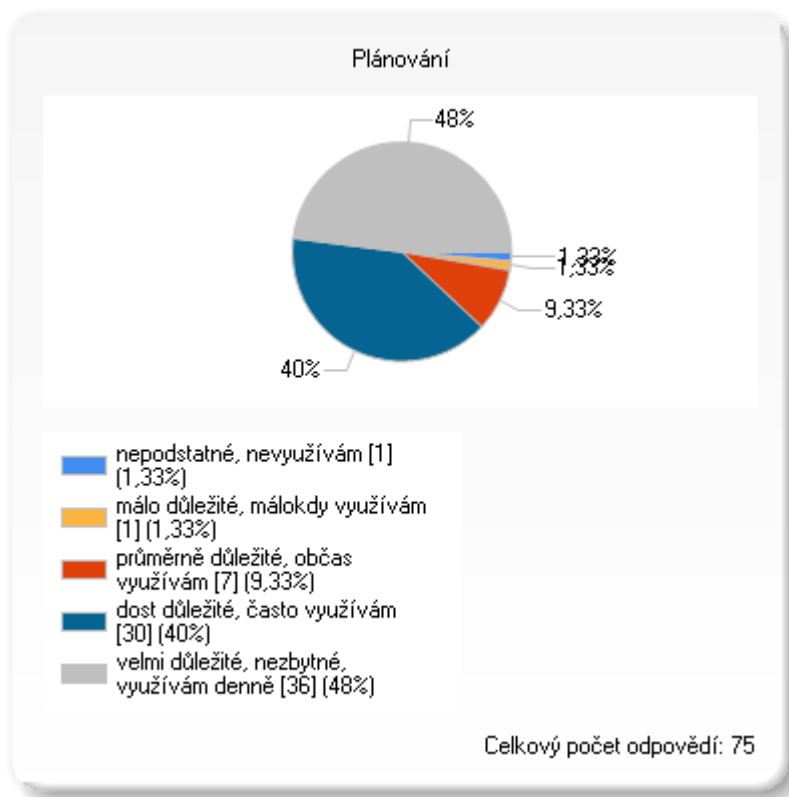
Komunikace nespočívá pouze v zadávání úkolu, ale také v okamžité kontrole jejich plnění. Nezbytné je také informovat podřízené, o zásadních rozhodnutích nejvyššího vedení. Manažer podporuje nové myšlenky a iniciativu, bere v úvahu připomínky podřízených. Schopnost delegování je úzce spojena se schopností organizace práce, která se naopak umístila na třetím místě. Tento výsledek je velice překvapivý a souvisí zřejmě s podceňováním nutnosti delegovat.

Graf 1: Řízení



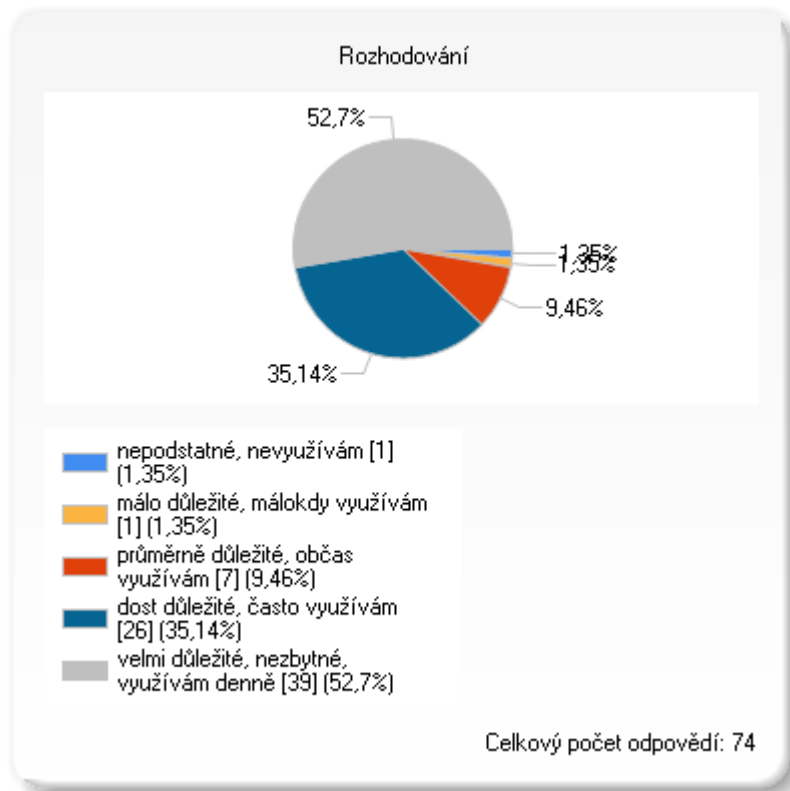
Řízení: Důležitou součástí manažerské práce využívá denně a považuje ji za velmi důležitou a nezbytnou 36%. Jako dost důležitá součást se jeví 41,33%, občas ji využívá a myslí si o ní, že je průměrně důležitá 13,33%. Jako nepodstatnou, a tím pádem nevyužívanou ji hodnotí 5,33% a 4% ji hodnotí jako málo důležitou součást, kterou málokdy využívá.

Graf 2: Plánování



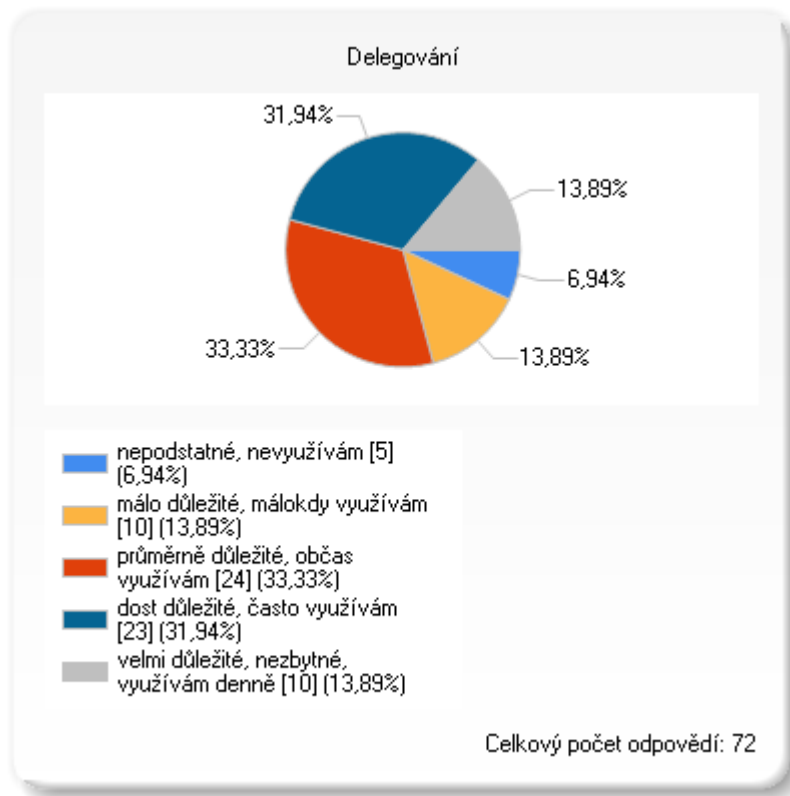
Plánování: Plánování ve své profesi využívá denně 48%, často ho využívá 40%, jako průměrně důležité a občas využívané ho hodnotí 9,33% a jako nepodstatné či málo důležité se jeví shodně 1,33%.

Graf 3: Rozhodování



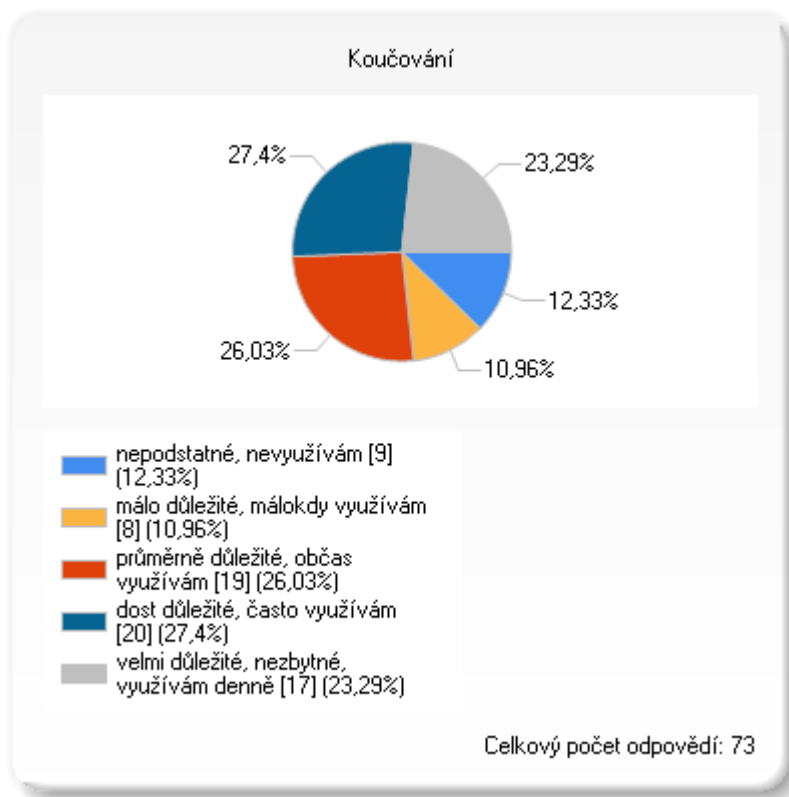
Rozhodování: Každodenní rozhodování ve své práci využívá 52,7%, 35,14% si myslí, že rozhodování je dost důležité a často využívané. Jako průměrně důležité a občas využívané se jeví 9,46% a shodných 1,35% si myslí, že rozhodování je málo důležité či nepodstatné.

Graf 4: Delegování



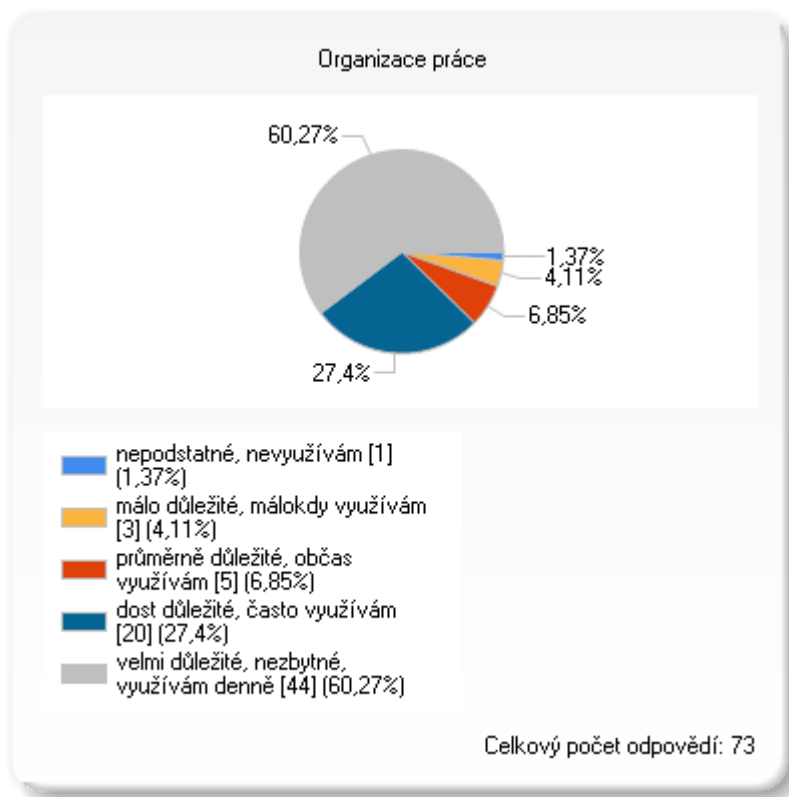
Delegování: 33,33% hodnotí delegování jako průměrně důležité a občas využívané. Dost důležité se zdá 31,94%, jako nezbytné a velmi důležité připadá 13,89%. Naproti tomu 13,89% dotazovaných delegování málokdy využívá a 6,94% delegování nevyužívá vůbec.

Graf 5: Koučování



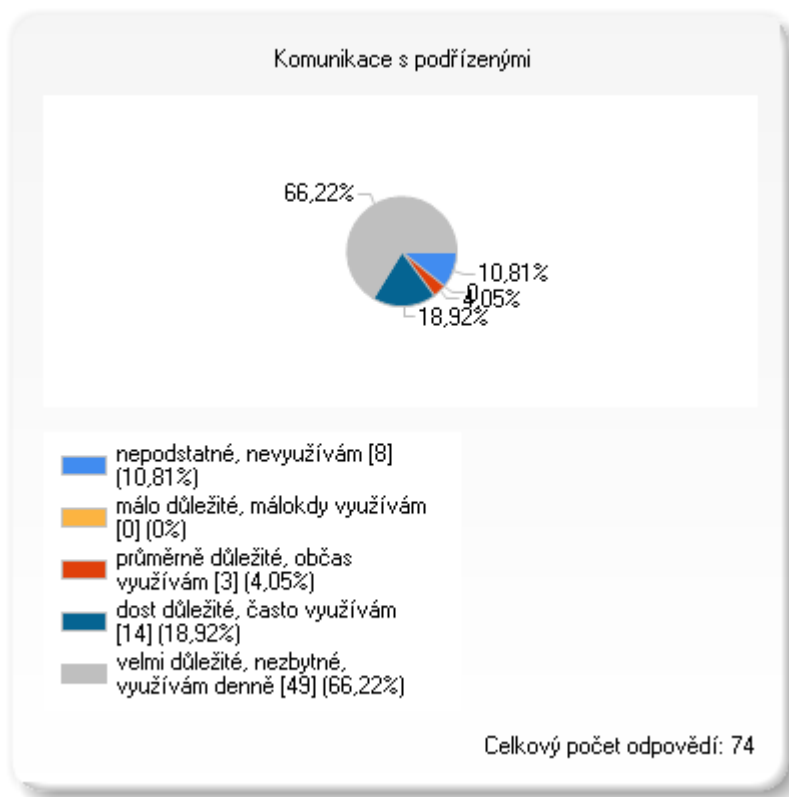
Koučování: Dost důležité se zdá 27,4%, průměrně důležité 26,03%, velmi důležité 23,29 se domnívá, že je koučování nezbytné a denně ho využívá, 12,33% si o koučování myslí, že je nepodstatné a málo důležité 10,96.

Graf 6: Organizace práce



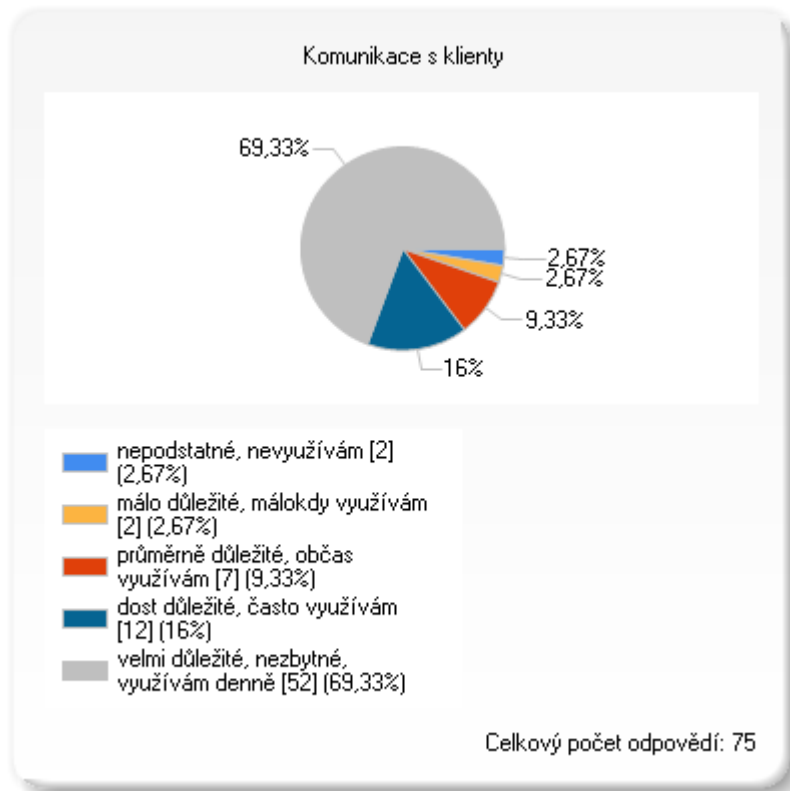
Organizace práce: Nadpoloviční většina dotázaných, 60,27%, organizaci práce využívá denně a myslí si, že je velmi důležitá. 27,4% organizaci využívá často, 6,85% občas, 4,11% ji využívá málokdy a považuje ji za málo důležitou. 1,37% organizaci práce ve své funkci nevyužívá.

Graf 7: Komunikace s podřízenými



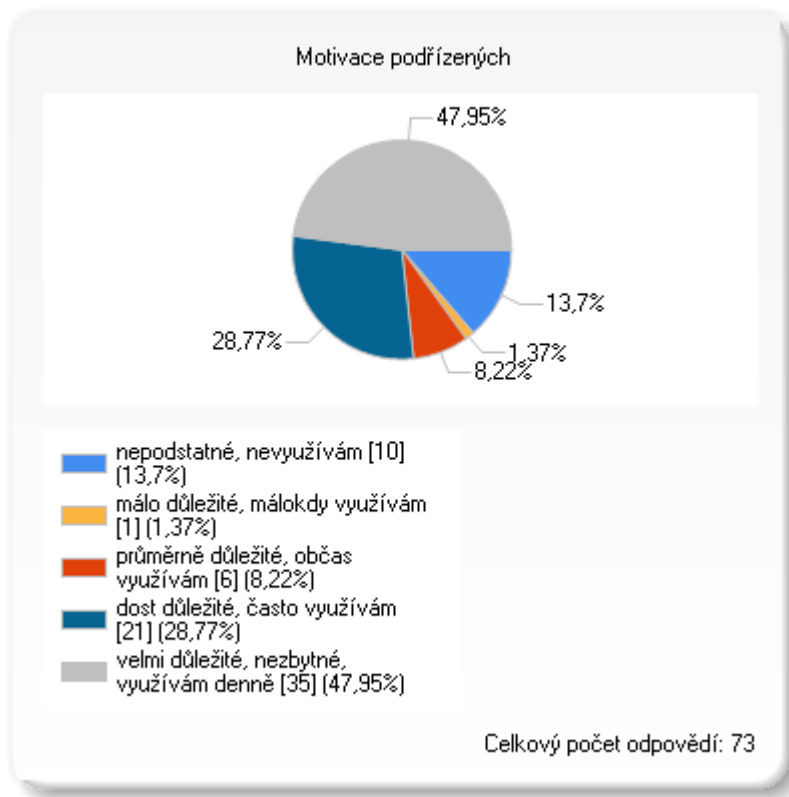
Komunikace s podřízenými: 66,22% komunikaci využívá denně jako velmi nezbytnou. 18,92% ji využívá často, jako dost důležitou. 10,81% komunikaci s podřízenými ohodnotilo jako nepodstatnou a 4,05% ji občas využívá.

Graf 8: Komunikace s klienty



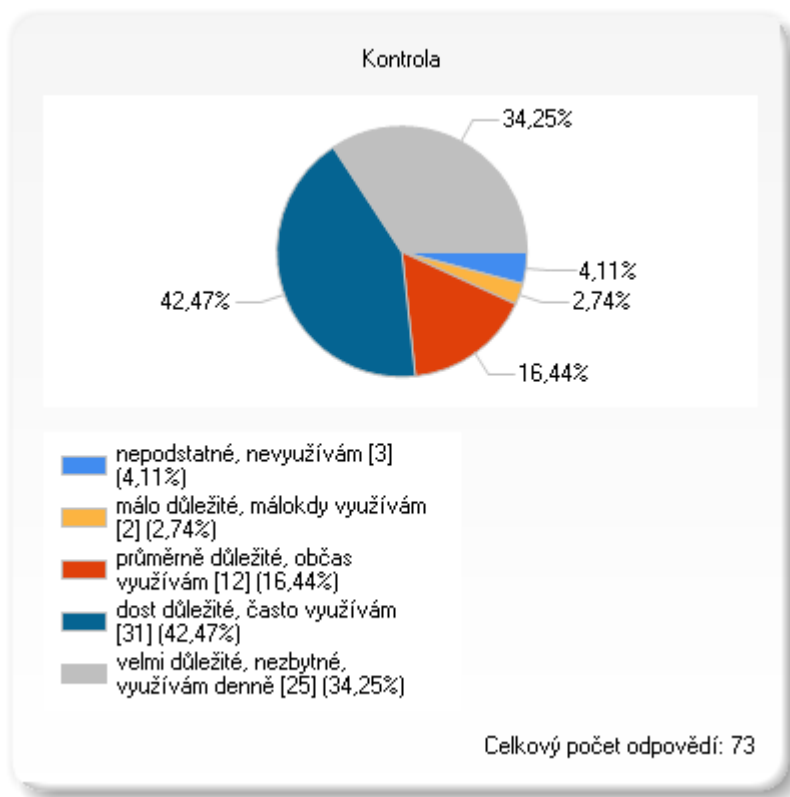
Komunikace s klienty: Denně tuto komunikaci využívá 69,33%. Často s klienty komunikuje 16%, 9,33% komunikaci s klienty využívá občas a shodných 2,67% komunikuje s klienty málokdy nebo ji nevyužívá.

Graf 9: Motivace podřízených



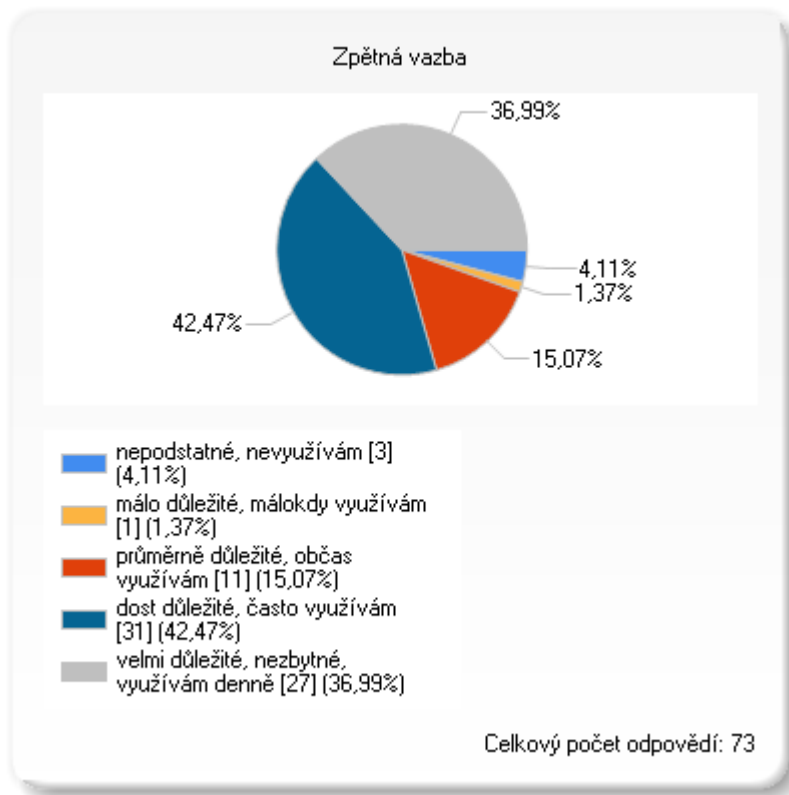
Motivace podřízených: Motivaci denně využívá 47,95%, často ji využívá 28,77%, 13,7% ji nevyužívá. 8,22% motivaci občas využívá a 1,37% ji využívá málokdy.

Graf 10: Kontrola



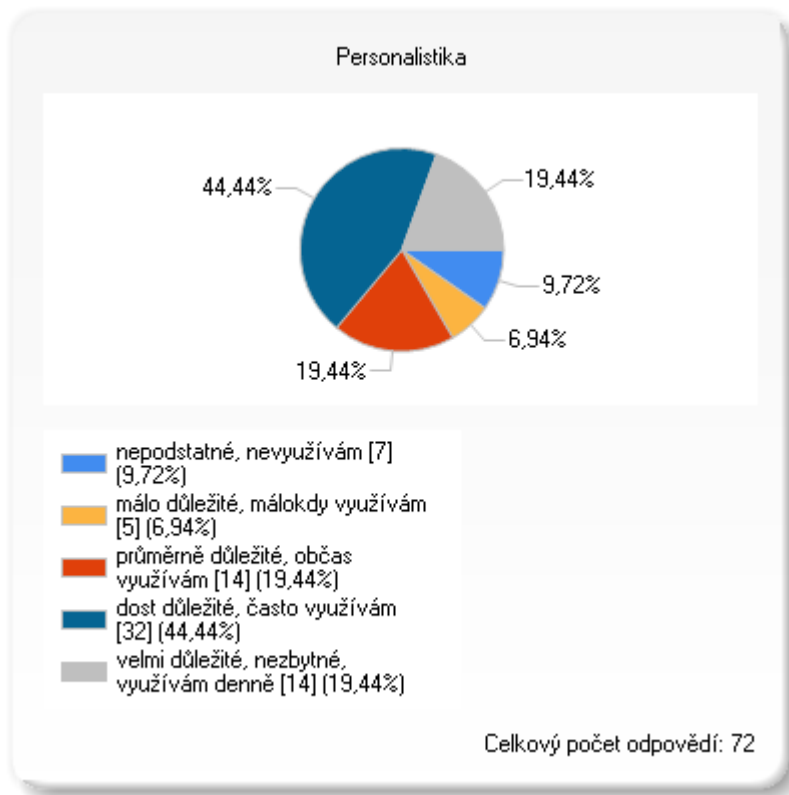
Kontrola: Kontrolu často využívá a považuje ji za dost důležitou 42,47%. Velmi důležitá a denně využívaná připadá 34,25%. Průměrně důležitá a občas využívaná je pro 16,44%. Jako nepodstatnou a nevyužívanou se jeví 4,11% a málo důležitá a málokdy využívaná je pro 2,74.

Graf 11: Zpětná vazba



Zpětná vazba: Zpětnou vazbu často využívá 42,47%. 36,99% ji využívá denně, 15,07% občas. Jako nevyužívanou ji hodnotí 4,11% a málokdy využívaná je 1,37%.

Graf 12: Personalistika



Personalistika: 44,44% personalistiku považuje za dost důležitou. 19,44% si o ní myslí, že je velmi důležitá. Průměrně důležitá je pro 19,44% a pro 9,72% je nepodstatná. Málo důležitá připadá 6,94%.

5.3 Vyhodnocení - 2. část dotazníku - zadaných otázek

Vysvětlení bodovací stupnice: 1- rozhodně nesouhlasím, 2- nesouhlasím, 3- spíše nesouhlasím, 4- spíše souhlasím, 5- zcela souhlasím

Tabulka 3: Nízký a střední management

		1	2	3	4	5
1.	Většina mých podřízených si myslí, že jsem člověkem na svém místě.	3	0	4	42	20
2	Moje práce není převážně rutinní ani monotónní.	1	2	5	21	40
3	Jsem přesvědčen(a) o užitečnosti své práce.	1	1	3	16	49
4	Je pro mě důležitá kritika	1	1	9	26	33
5	Snažím se pracovníky pozitivně stimulovat k většímu úsilí	1	1	2	26	40
6	Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím.	1	0	1	31	37
7	Dokáží dobře pracovat s různými lidmi.	1	0	9	30	29
8	Mám schopnost lidi ovlivňovat, bez toho, aniž bych na ně tlačil.	3	0	9	34	24
9	Ve svém týmu pracuji s motivačními opatřeními.	2	2	5	33	27
10	Odborné znalosti členů týmu se dobře doplňují.	1	0	4	34	30
11	Každý člen mého týmu je přesně seznámen se skupinovými cíli, zná své úkoly, ví, co se od něj žádá, co se cení, a co je naopak odmítáno.	2	0	4	32	31
12	Zvláštní pozornost věnuji pracovníkům, kteří mají „vlažný“ přístup k práci a jsou spíše na okraji skupiny. Snažím se je vést tak, aby se více angažovali.	1	5	19	23	20
13	Ke komunikaci s pracovníky si vždy dokážu najít potřebný čas. Umím vyslechnout jejich názory a přihlídnout k nim při rozhodování.	1	1	3	39	25
14	Porady si pečlivě připravuji, protože považuji za důležité, jak je řídím.	2	1	6	22	38
15	Nechávám na poradách lidi prezentovat své zkušenosti.	1	0	2	33	32
16	Uznávám individuální schopnosti, dovednosti i nasazení jednotlivých podřízených a dokážu to ocenit.	2	0	2	20	45

Respondenti přiřazovali hodnotu 5 otázkám, se kterými souhlasí či nesouhlasí. Jednotlivé odpovědi byly seřazeny na základě váženého průměru v pořadí nejvíce se přibližující k „souhlasí“ až po otázky nejvíce se přibližující k „nesouhlasí“.

Tabulka 4: Průměrné hodnoty nízkého a středního managementu

číslo	Otázka						vážený průměr	počet respondentů
		1	2	3	4	5		
6	Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím	1	0	1	31	37	2,84	70
7	Dokáží dobře pracovat s různými lidmi.	1	0	9	30	29	2,84	69
10	Odborné znalosti členů týmu se dobře doplňují.	1	0	4	34	30	2,84	69
15	Nechávám na poradách lidi prezentovat své zkušenosti.	1	0	2	33	32	2,84	68
3	Jsem přesvědčen(a) o užitečnosti své práce.	1	1	3	16	49	2,83	70
4	Je pro mě důležitá kritika	1	1	9	26	33	2,83	70
5	Snažím se pracovníky pozitivně stimulovat k většímu úsilí	1	1	2	26	40	2,83	70
13	Ke komunikaci s pracovníky si vždy dokážu najít potřebný čas. Umím vyslechnout jejich názory a přihlídnout k nim při rozhodování.	1	1	3	39	25	2,83	69
2	Moje práce není převážně rutinní ani monotónní.	1	2	5	21	40	2,81	69
11	Každý člen mého	2	0	4	32	31	2,81	69

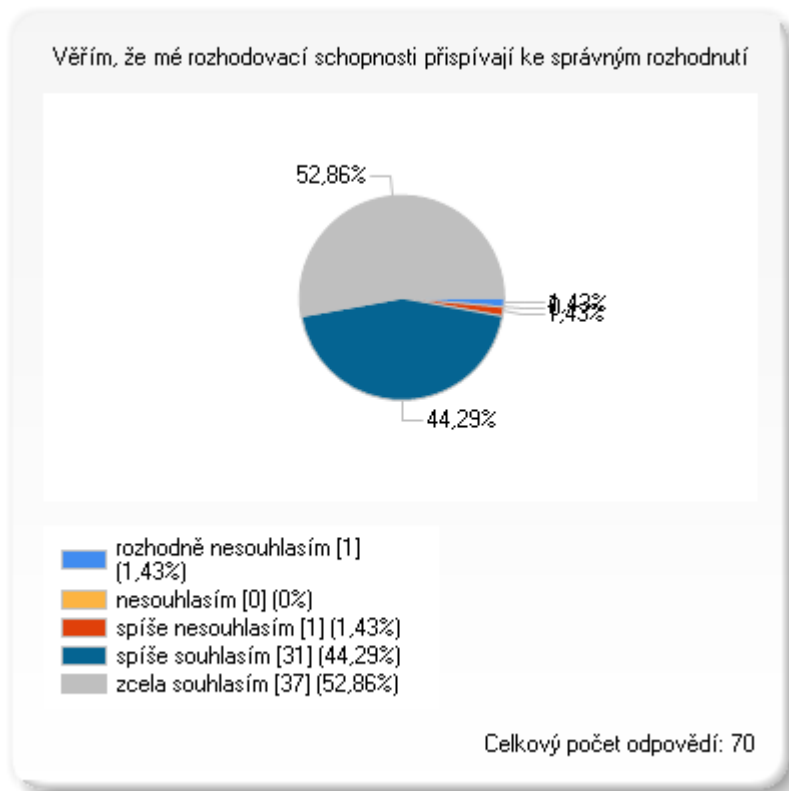
	týmu je přesně seznámen se skupinovými cíli, zná své úkoly, ví, co se od něj žádá, co se cení, a co je naopak odmítáno.							
16	Uznávám individuální schopnosti, dovednosti i nasazení jednotlivých podřízených a dokážu to ocenit.	2	0	2	20	45	2,81	69
14	Porady si pečlivě připravuji, protože považuji za důležité, jak je řídím.	2	1	6	22	38	2,80	69
8	Mám schopnost lidi ovlivňovat, bez toho, aniž bych na ně tlačil.	3	0	9	34	24	2,79	70
1	Většina mých podřízených si myslí, že jsem člověkem na svém místě.	3	0	4	42	20	2,78	69
9	Ve svém týmu pracuji s motivačními opatřeními.	2	2	5	33	27	2,78	69
12	Zvláštní pozornost věnuji pracovníkům, kteří mají „vlažný“ přístup k práci a jsou spíše na okraji skupiny. Snažím se je vést tak, aby se více angažovali.	1	5	19	23	20	2,76	68

Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím.

2,84

Většina manažerů, kteří jsou ve vedoucích funkcích cítí, že jejich rozhodovací schopnosti jsou klíčovou dovedností pro výkon jejich funkce, přestože jejich rozhodnutí je ve větší části systémově řízeno.

Graf 13: Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutí.



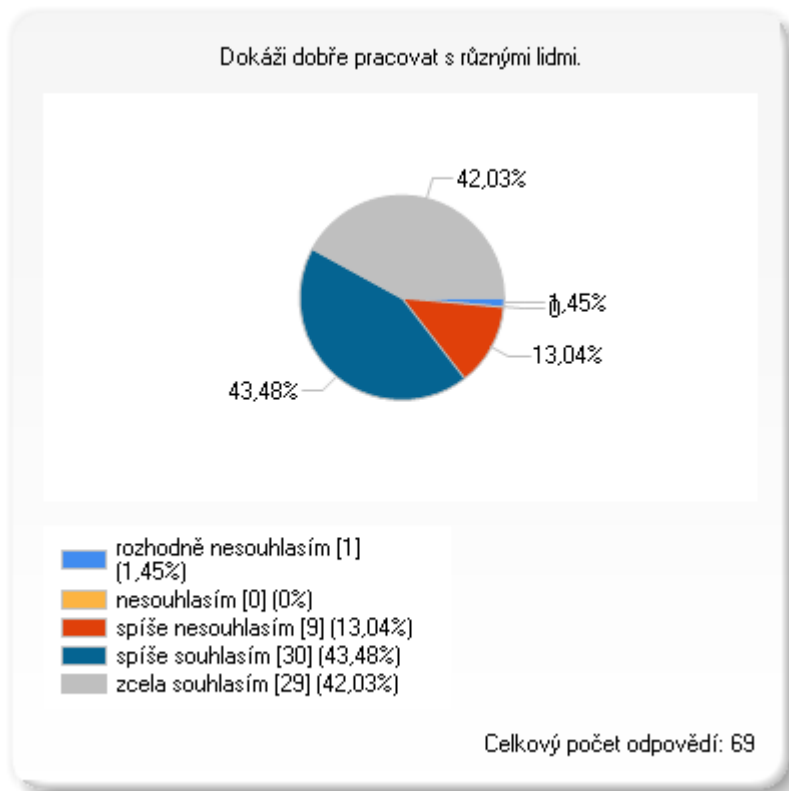
Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím: O svých rozhodovacích schopnostech je přesvědčeno 52,86%, 44,29% s tvrzením spíše souhlasí a shodných 1,43% spíše nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Dokáží dobře pracovat s různými lidmi.

2,84

Z průzkumu vyplynulo, že manažeři dokáží spolupracovat se širokým spektrem pracovních pozic a profilové variability. Převážná část byla předurčena uzpůsobení profilu podřízeného při samotném výběru.

Graf 14: Dokáží dobře pracovat s různými lidmi.



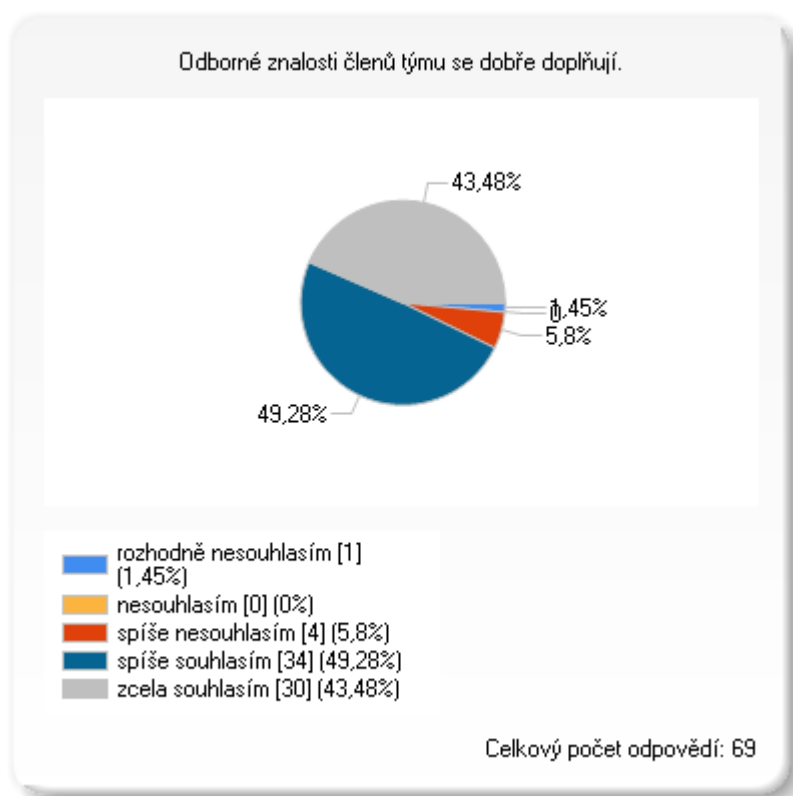
Dokáží dobře pracovat s různými lidmi: 43,48% spíše souhlasí, zcela souhlasí 42,03%, 13,04% spíše nesouhlasí a 1,45% rozhodně nesouhlasí.

Odborné znalosti členů týmu se dobře doplňují.

2,84

Převážná část manažerů se je vědoma díky metodě SWOT, svých silných a slabých stránek a vzhledem k tomuto výsledku sestavila svůj tým, aby se profesně a komunikačně doplňoval.

Graf 15: Odborné znalosti členů týmu se dobře doplňují.



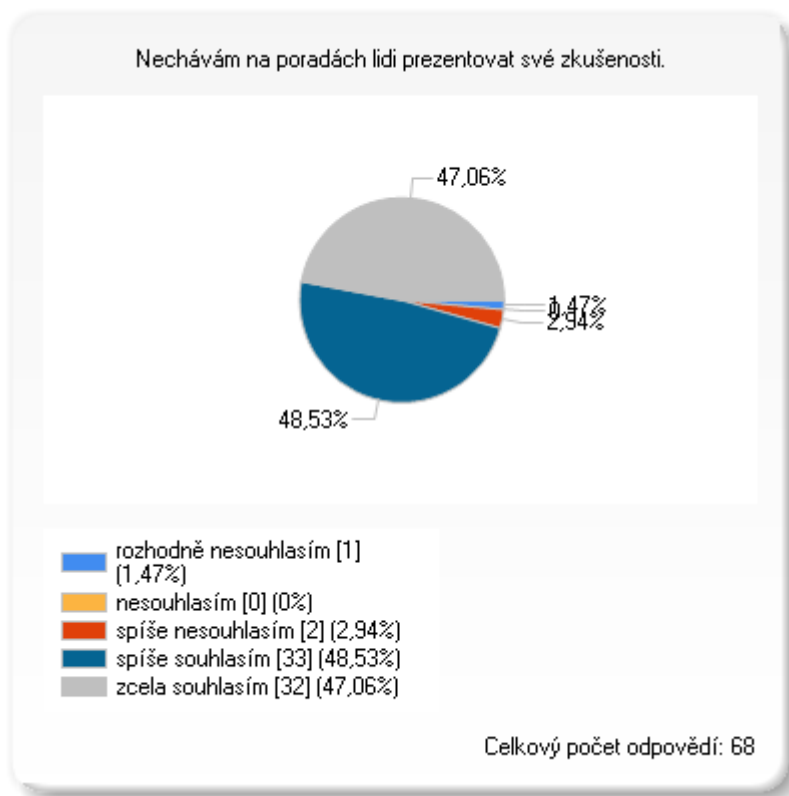
Odborné znalosti týmu se dobře doplňují: S tvrzením o odborných znalostech týmu zcela souhlasí 43,48%, spíše souhlasí 49,28%, spíše nesouhlasí 5,8% a rozhodně nesouhlasí 1,45%.

Nechávám na poradách lidi prezentovat své zkušenosti.

2,84

System společnosti MetLife Amcico, a.s. je hodně silně postaven na tzv. „best practices“, což v praxi znamená, že kromě velmi silného systému vedení a interního vzdělávání jsou upřednostňovány názory lidí s nejlepšími výsledky a je zde snaha systematizovat tyto dovednosti do dalšího interního vzdělávání společnosti. Rovněž jsou tyto lidé zapojováni do porad, tréninků a dalších akcí.

Graf 16: Nechávám na poradách lidi prezentovat své zkušenosti.



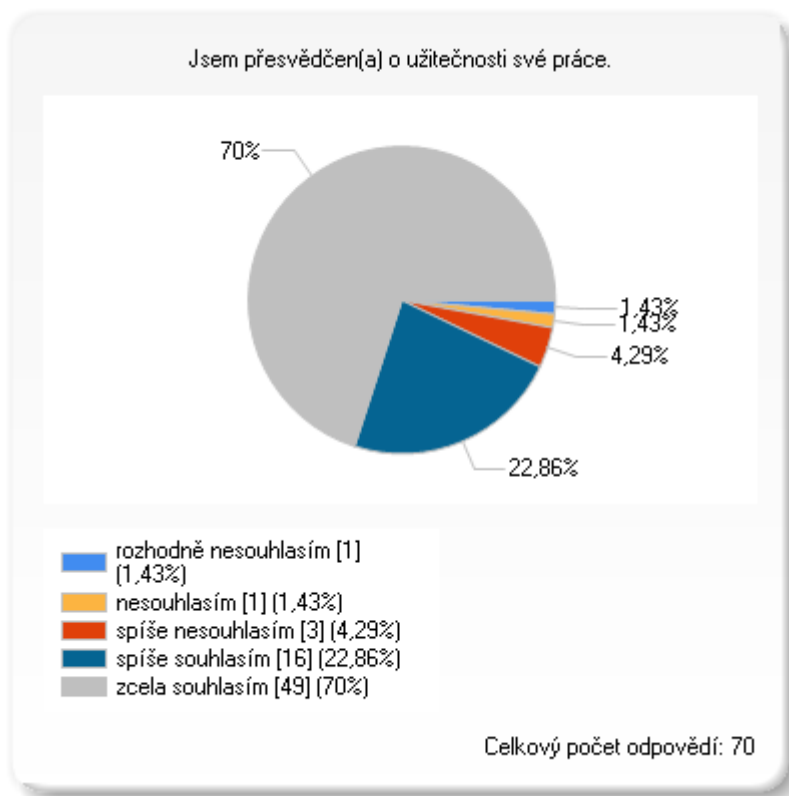
Nechávám na poradách lidi prezentovat své zkušenosti: S tímto tvrzením zcela souhlasí 47,06% a spíše souhlasí 48,53%, spíše nesouhlasí 2,94% a rozhodně nesouhlasí 1,47%.

Jsem přesvědčen(a) o užitečnosti své práce.

2,83

Všichni manažeři ve společnosti prošli celou organizační strukturou tak, jak je nastaven tento systém ze zahraničí a tudíž v minulosti vykonávali práci v obchodním oddělení, zastávali pozice ve vedení pobočky a někteří ve vedení regionu. Řada z nich dosáhla mezinárodních ocenění ve vedení lidí, a právě proto jsou velmi silně přesvědčeni o užitečnosti své práce.

Graf 17: Jsem přesvědčen(a) o užitečnosti své práce.



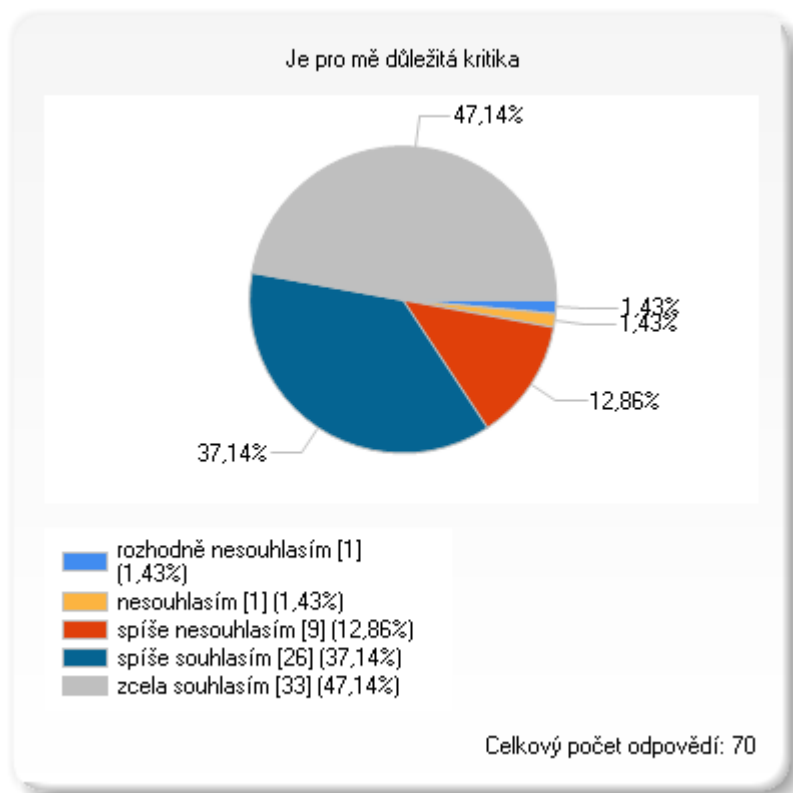
Jsem přesvědčen o užitečnosti své práce: 70% respondentů odpovědělo zcela souhlasím, 22,86% spíše souhlasí, 4,29% spíše nesouhlasí, a shodných 1,43% s tvrzením o užitečnosti své práce nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Je pro mě důležitá kritika

2,83

Manažeři společnosti si uvědomují nutnost a potřebu zpětné vazby a kritiky, protože převážná z nich dosáhla pozic, kde se jim zpětné vazby nebo hodnocení velmi zřídka dostává. (pouze v případě neuspokojivých výsledků po případě na kvartální či roční bázi).

Graf 18: Je pro mě důležitá kritika.



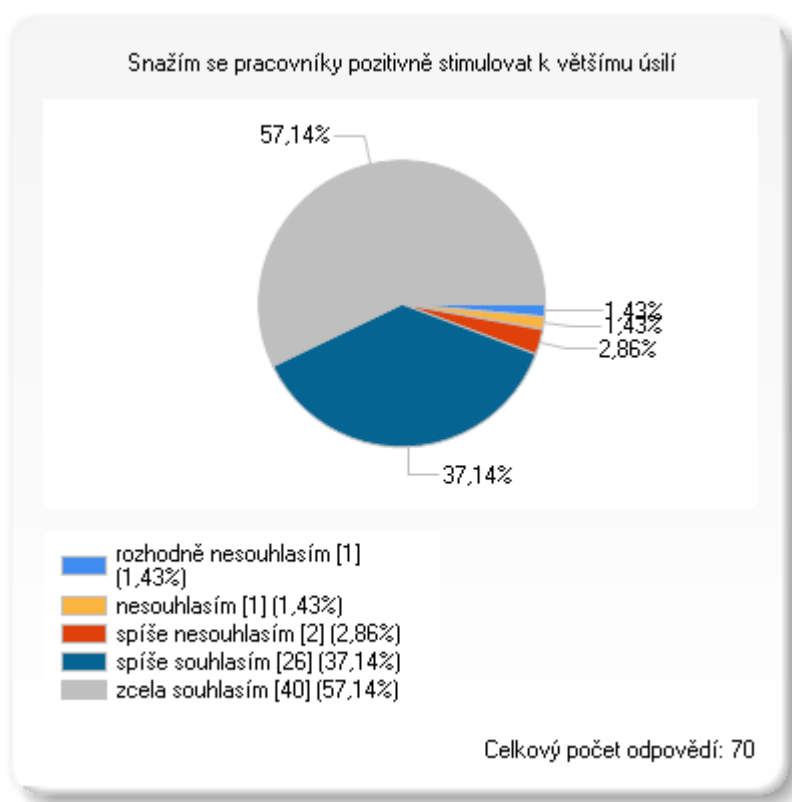
Je pro mě důležitá kritika: Celkem 47,14% s tvrzením o kritice zcela souhlasí, 37,14% spíše souhlasí, 12,86% spíše nesouhlasí a shodný počet dotázaných, 1,43%, s tvrzením nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Snažím se pracovníky pozitivně stimulovat k většímu úsilí

2,83

Manažeři si plně uvědomují možnosti kladné a záporné motivace, kdy převážná část dotazovaných cítí, že negativní motivaci je možno praktikovat krátkodobě a systémově jsou vedeny k pozitivní stimulaci. (Finančním cílům, možnosti dalšího vzdělávání, možnosti kariérního růstu či jiným pozitivním motivováním).

Graf 19: Snažím se pracovníky pozitivně stimulovat k většímu úsilí.



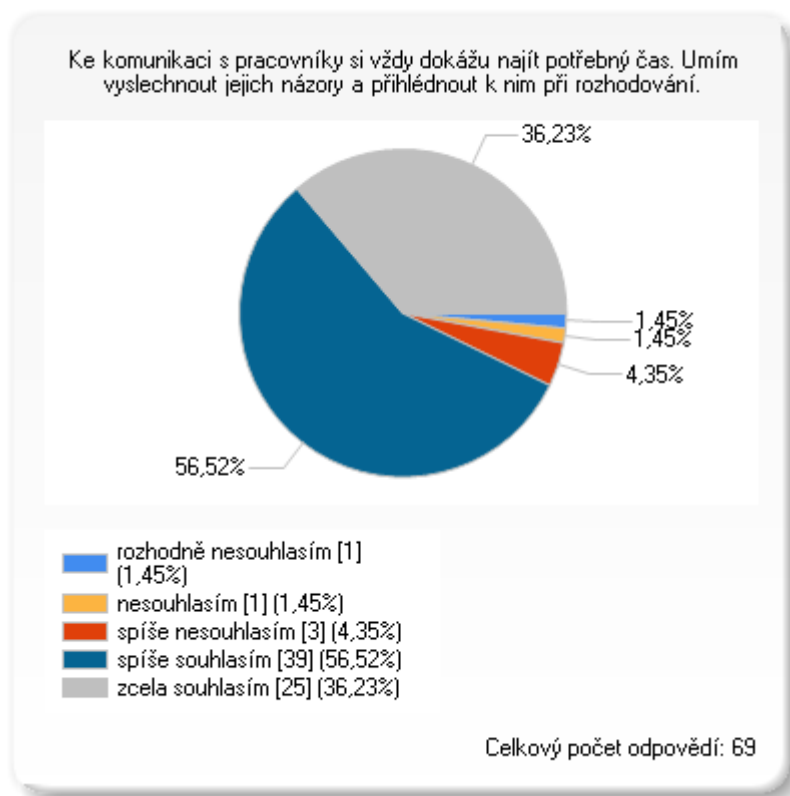
Snažím se pracovníky pozitivně stimulovat k většímu úsilí: S pozitivní stimulací zcela souhlasí 57,14%, 37,14% spíše souhlasí, 2,86% spíše nesouhlasí a shodných 1,43% nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Ke komunikaci s pracovníky si vždy dokážu najít potřebný čas. Umím vyslechnout jejich názory a přihlédnout k nim při rozhodování.

2,83

Manažeři společnosti dokážou vyslechnout své podřízené a být otevřeni jejich názorům, protože klíčoví pracovníci jsou většinou zváni při zadávání podnětů, při přípravě a implementování systémových změn. Manažeři se svými podřízenými komunikují i možné změny v obecném nastavení produktu či třeba přímo detailní parametry produktu.

Graf 20: Ke komunikaci s pracovníky si vždy dokážu najít potřebný čas. Umím vyslechnout jejich názory a přihlédnout k nim při rozhodování.



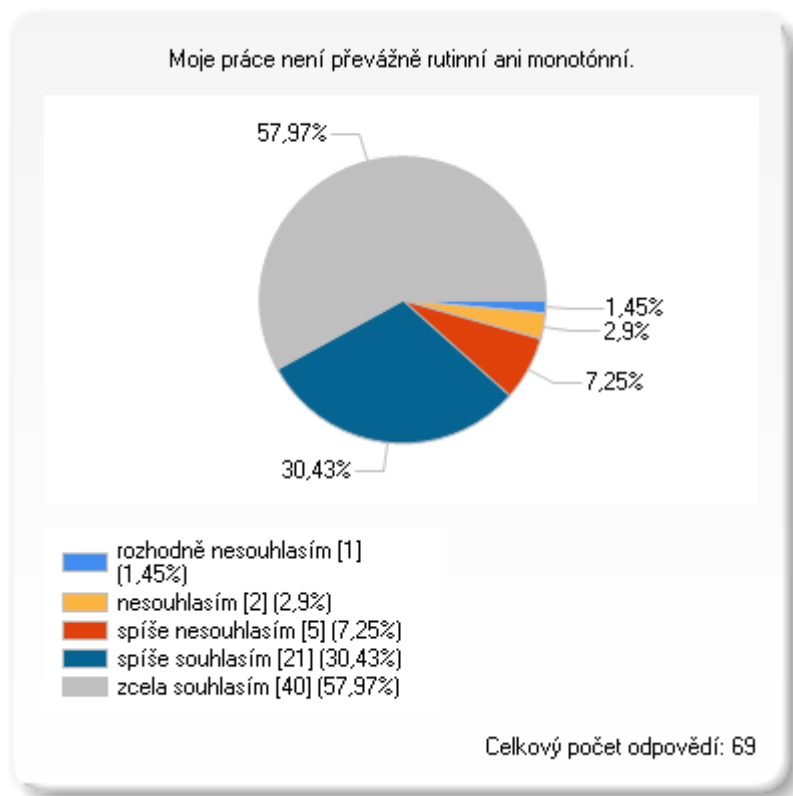
Ke komunikaci s pracovníky si vždy dokážu najít potřebný čas. Umím vyslechnout jejich názory a přihlédnout k nim při rozhodování: S tvrzením o komunikaci zcela souhlasí 36,23%, spíše souhlasí 56,52%, spíše nesouhlasí 4,35% a shodných 1,45% nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Moje práce není převážně rutinní ani monotónní.

2,81

Přestože filosofie společnosti je velmi silně expanzivně nastavena, menší část manažerů se ztotožňuje s touto filosofií. Menší část manažerů posiluje a buduje nové pobočky a převážná část manažerů zasaturovala své potřeby, proto považují svou práci za rutinní a opakující se, protože část jejich denních aktivit se opakuje a provádí je automaticky.

Graf 21: Moje práce není převážně rutinní ani monotónní.



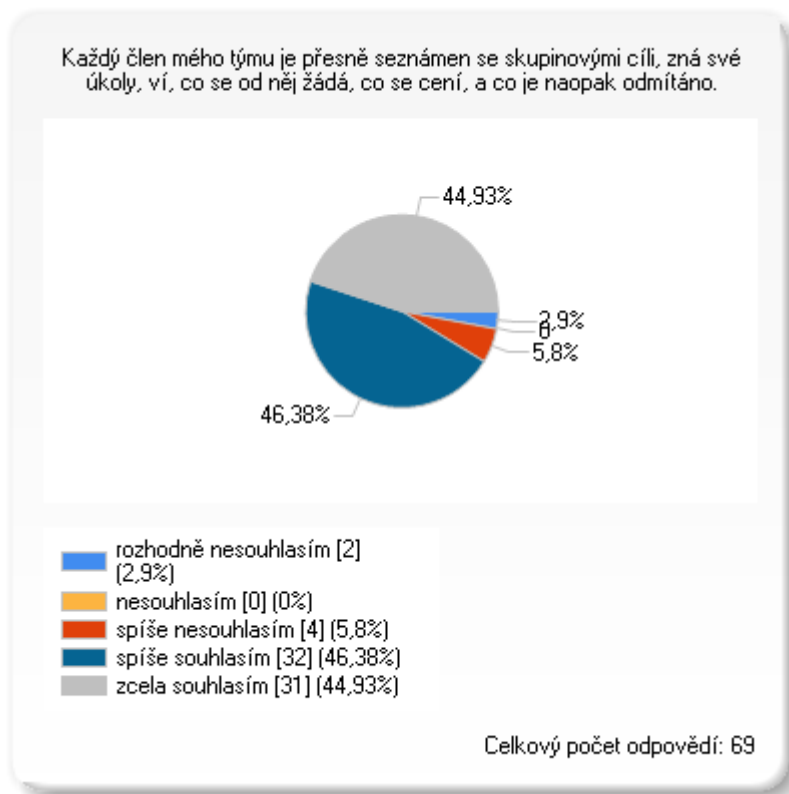
Moje práce není převážně rutinní ani monotónní: Nadpoloviční většina respondentů, 57,97% s konstatováním zcela souhlasí, 30,43% spíše souhlasí, 7,25% spíše nesouhlasí, 2,9% nesouhlasí s výrokem a 1,45% s výrokem rozhodně nesouhlasí

Každý člen mého týmu je přesně seznámen se skupinovými cíli, zná své úkoly, ví, co se od něj žádá, co se cení, a co je naopak odmítáno.

2,81

Přestože každý člen týmu je systémově veden ke svému ročnímu plánu, kvartálnímu či měsíčnímu a převážně části i týdennímu, jsou systémově i nastavena minima plnění, je pro chod společnosti dominantnější plnění skupinového plánu (na pobočku). Právě proto individuálním cílům není v tomto dotazníku dána taková priorita.

Graf 22: Každý člen mého týmu je přesně seznámen se skupinovými cíli, zná své úkoly, ví, co se od něj žádá, co se cení, a co je naopak odmítáno.



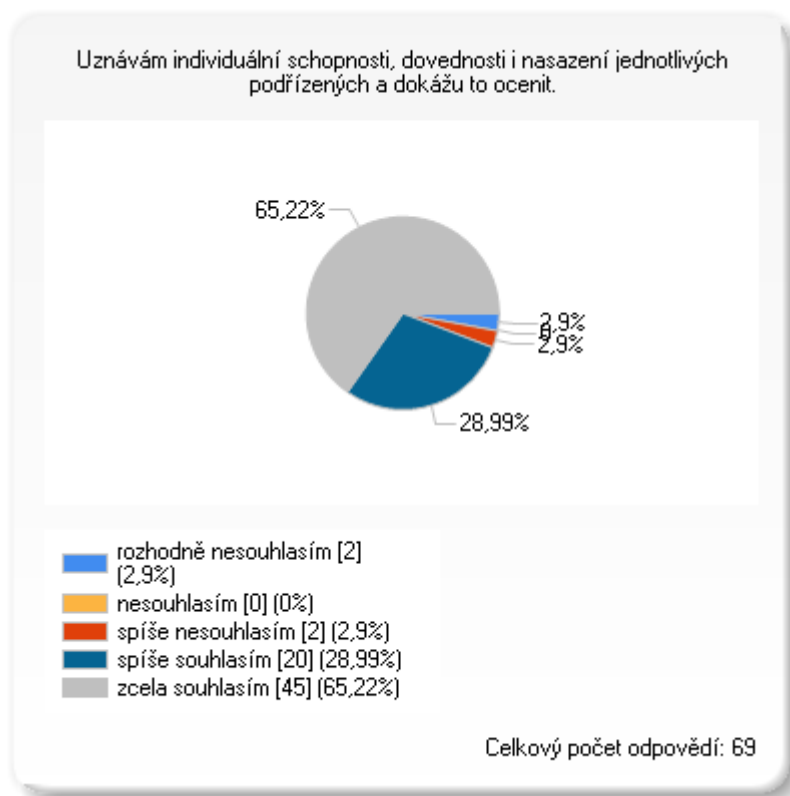
Každý člen mého týmu je přesně seznámen se skupinovými cíli, zná své úkoly, ví, co se od něj žádá, co se cení, a co je naopak odmítáno: S charakteristikou svého týmu zcela souhlasí 44,93% a spíše souhlasí 46,38%, spíše nesouhlasí 5,8% a rozhodně nesouhlasí 2,9%.

Uznávám individuální schopnosti, dovednosti i nasazení jednotlivých podřízených a dokážu to ocenit.

2,81

Ve společnosti je velmi silně nastavená převážná část hodnotících a výkonnostních kritérií a je přímo vázána na společný výsledek a právě z tohoto důvodu nepřikládají manažeři až takový důraz na individuální schopnosti, dovednosti, popřípadě nasazení jednotlivců.

Graf 23: Uznávám individuální schopnosti, dovednosti i nasazení jednotlivých podřízených a dokážu to ocenit.



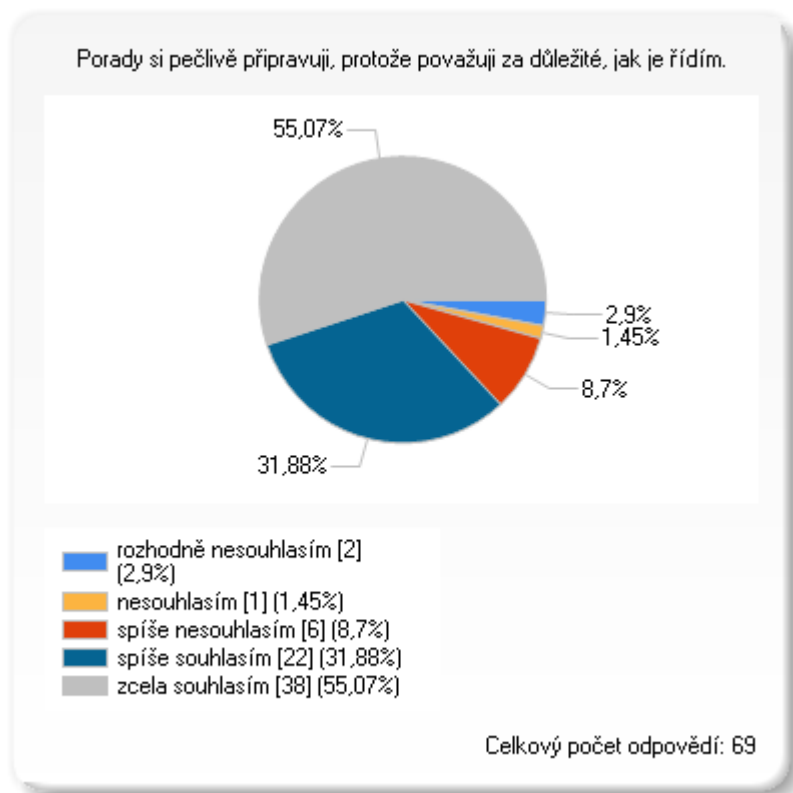
Uznávám individuální schopnosti, dovednosti i nasazení jednotlivých podřízených a dokážu to ocenit: 65,22% s tvrzením zcela souhlasí, 28,99% spíše souhlasí a shodných 2,9% spíše nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Porady si pečlivě připravuji, protože považuji za důležité, jak je řídím.

2,80

Obsahy jednotlivých porad jsou zaměřeny na obchodní výsledky, a proto převážná část přípravy zahrnuje tabulky aktivit a reporty obchodních výsledků, a převyšující % manažerů je připravují rutinně.

Graf 24: Porady si pečlivě připravuji, protože považuji za důležité, jak je řídím.



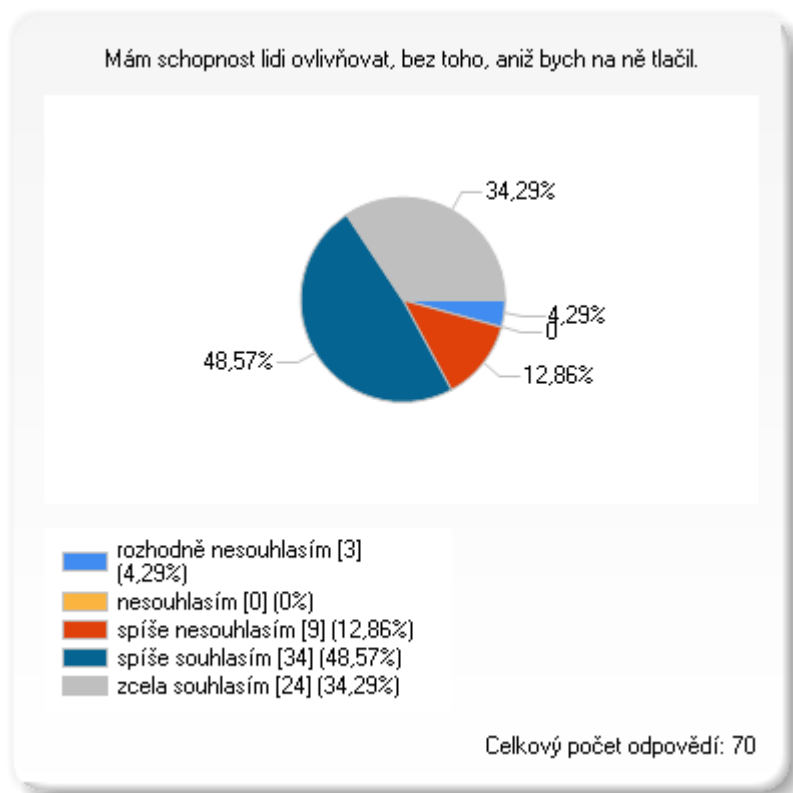
Porady si pečlivě připravuji, protože považuji za důležité, jak je řídím: O důležitosti porad a jejich příprav je přesvědčeno a zcela souhlasí 55,07%, spíše souhlasí 31,88%, spíše nesouhlasí 8,7%, nesouhlasí 1,45% a rozhodně nesouhlasí 2,9%.

Mám schopnost lidí ovlivňovat, bez toho, aniž bych na ně tlačil.

2,79

Ve společnosti platí paretovo pravidlo, tzn., že 80% výsledků manažerům pobočky přináší 20% obchodníků a zbylých 20% výsledků se rozmělnuje mezi 80% týmu. Z tohoto titulu manažeři společnosti v převážné míře aplikují direktivní způsob vedení.

Graf 25: Mám schopnost lidí ovlivňovat, bez toho, aniž bych na ně tlačil.



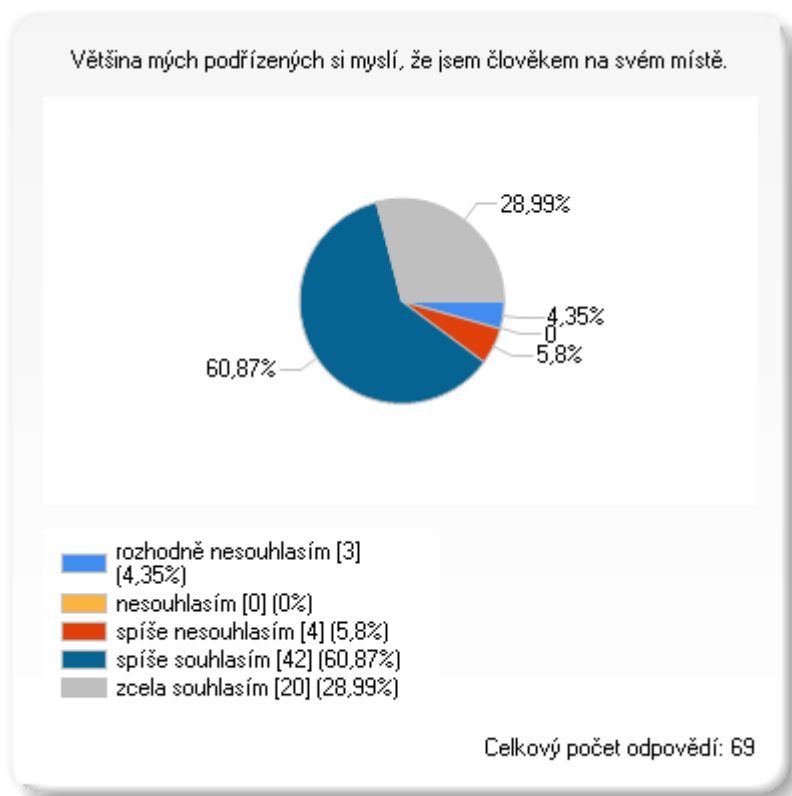
Mám schopnost lidí ovlivňovat bez toho, aniž bych na ně tlačil: O schopnosti ovlivňovat je přesvědčeno 34,29%, kteří zcela souhlasí. 48,57% spíše souhlasí, 12,86% spíše nesouhlasí a 4,29% s tvrzením rozhodně nesouhlasí.

Většina mých podřízených si myslí, že jsem člověkem na svém místě.

2,78

Výsledek této části je zkreslen momentálně probíhající krizí, protože právě tento obor byl zasažen všemi dopady ekonomiky a firma prochází restrukturalizací a kompletními změnami, protože mateřská společnost byla na počátku odstartování finanční krize (AIG) a značná část systémových změn, ke kterým jsou manažeři vedení a direktivně řízeny, velmi zásadně snižuje jejich dosavadní pocit seberealizace a jejich sebereflexe v roli dobrého manažera, kouče, mentora je velmi nízká.

Graf 26: Většina mých podřízených si myslí, že jsem člověkem na svém místě.



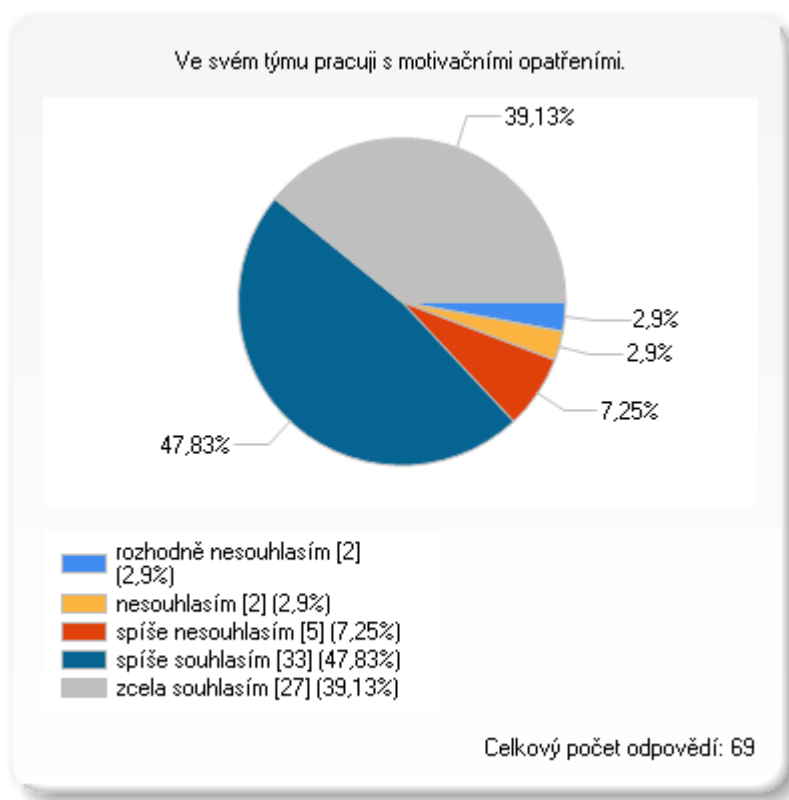
Většina mých podřízených si myslí, že jsem člověkem na svém místě: Většina dotázaných, 60,87% s tvrzením spíše souhlasí, 28,99% s tvrzením zcela souhlasí, 5,8% spíše nesouhlasí a 4,35% s tvrzením rozhodně nesouhlasí.

Ve svém týmu pracuji s motivačními opatřeními.

2,78

Viz odkaz předchozího bodu je převážná část ukazatelů velmi direktivně nastavena strategií společnosti. Právě probíhající krizí je volena převážná část negativních motivátorů a vedení společnosti je direktivně řízeno k vyžadování plnění minimální výkonnosti standardů.

Graf 27: Ve svém týmu pracuji s motivačními opatřeními



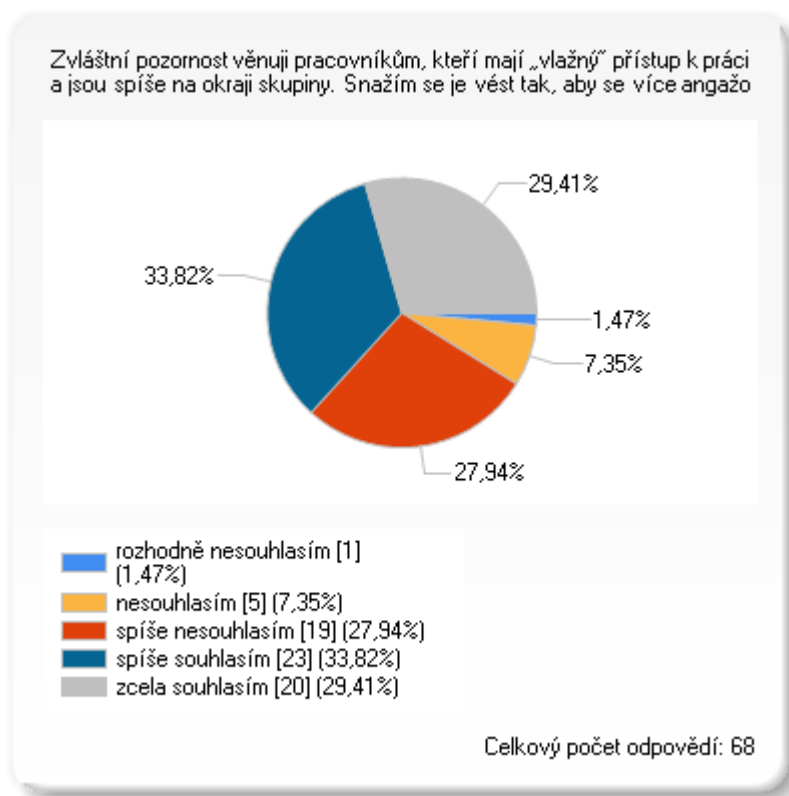
Ve svém týmu pracuji s motivačními opatřeními: S užitím motivace zcela souhlasí 39,13%, spíše souhlasí 47,83%, 7,25% spíše nesouhlasí a shodný počet respondentů, 2,9% nesouhlasí a rozhodně nesouhlasí.

Zvláštní pozornost věnuji pracovníkům, kteří mají „vlažný“ přístup k práci a jsou spíše na okraji skupiny. Snažím se je vést tak, aby se více angažovali.

2,76

Filosofie společnosti je nastavena tak, že 80% všech investic do dalšího vzdělávání, odměňování a kariérního růstu, je investováno do lidí, kteří plní stanovené cíle. Pro podřízené, kteří neplní stanovená minima a prošli interním systémem vzdělávání, je sestaven plán dalšího rozvoje a minimální výkonnostní cíle a po uplynutí stanovené ochranné lhůty a nesplnění těchto cílů, tyto lidé systémově odcházejí. Právě proto tento atribut dopadl na posledním místě a většina manažerů si uvědomuje jasné, až možné agresivní postavení firmy na výsledek.

Graf 28: Zvláštní pozornost věnuji pracovníkům, kteří mají „vlažný“ přístup k práci a jsou spíše na okraji skupiny. Snažím se je vést tak, aby se více angažovali.



Zvláštní pozornost věnuji pracovníkům, kteří mají “vlažný” přístup k práci a jsou spíše na okraji skupiny. Snažím se je vést tak, aby se více angažovali: O své angažovanosti vůči určitým pracovníkům je přesvědčeno a zcela souhlasí 29,41%, spíše souhlasí 33,82%, spíše nesouhlasí 27,94%, nesouhlasí 7,35% a rozhodně nesouhlasí 1,47%.

5.4 Shrnutí a návrh na zlepšení

Manažeři jsou ve společnosti proto, aby společnost dosahovala úspěšných výsledků. Těchto výsledků dosahují pomocí svých dovedností a znalostí. Jsou odpovědní za realizaci činností umožňujících takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Manažeři neřídí jen své podřízené, ale i sami sebe. V jejich práci je velice důležitá schopnost komunikovat, vést, udávat směr a motivovat. Na základě provedeného výzkumu lze říci, že manažeři společnosti MetLife Amcico, a.s. mají vysokou úroveň ve schopnostech plánování, rozhodování, organizace práce, komunikaci s klienty a zpětné vazby. Tato skutečnost souvisí mimo jiné s tím, že většina z nich má dlouholeté zkušenosti a jsou velice dobře teoreticky vybaveni pro svou práci, ale i proto, že systém vzdělávání u společnosti je zaměřen právě na tyto dovednosti a právě proto se v těchto znalostech a dovednostech cítí velmi silní. Ale provedený výzkum též prokázal několik slabých stránek a překvapivě podstatných nedostatků v oblasti personalistiky, komunikace a motivace podřízených, delegování a koučování. Je potřeba neustále zlepšovat komunikační schopnosti manažerů, jelikož bez efektivní komunikace nemůže manažer vykonávat svou práci na 100%. Možná by nebylo na škodu vyzkoušet zavedení tzv. team building aktivit, pořádat různé společenské i sportovní akce. I tyto činnosti mohou výrazně zlepšit komunikaci a celkové vztahy na pracovišti.

Z výše uvedených návrhů zlepšení vyplývá, že by společnost měla vylepšit i oblast vzdělávání manažerů v průběhu praxe. V současné době společnost poskytuje širokou paletu kurzů a školení, ale většinou se jedná o kurzy a školení zaměřující se na rozvíjení znalostí. Je nutné rozšířit ve společnosti manažerské kurzy zaměřující se na rozvoj manažerských dovedností a schopností, zvláště pak ty, týkající se delegování, koučování, motivace a komunikace.

Filosofie společnosti je postavena na kariérním růstu, kdy ukazatelem pro další kariérní růst je podání některých nestandardních výkonů. Tzn., že obchodník, který dosahuje nejvyšších úspěchů je upřednostňován do dalšího kariérního růstu a je mu nabízena manažerská pozice. Z tohoto titulu dochází k závěru, že mnohdy se do vedení dostávají manažeři, kteří profilově nemají ty nejvhodnější předpoklady pro manažerskou práci, kterou ani v minulosti nevykonávali a některé dovednosti jak vyplynulo i z průzkumu řeší spíše intuitivně a pocitově.

Zde by stálo jistě za zvážení ze strany Top managementu, zdali při výběru kandidátů do manažerských pozic, nezážit krom kvantitativních prodejů i kvalitativních profilových vlastností budoucích manažerů. A určitě umožnit tak další profesní rozvoj lidem, který ne vždy dosahují nejlepších výsledků prodeje, ale profilově jsou daleko vhodnější pro oblast náboru klíčových pracovníků, vedení týmu, motivace, koučinku a komunikace. Mají předchozí obdobnou zkušenost z předchozí profese, kterou tato společnost v této fázi nezohledňuje. Jestli společnost chce růst, musí nastavit profil kandidáta na manažerskou pozici a takového člověka hledat.

6. Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, které znalosti a dovednosti manažeři ve společnosti MetLife Amcico, a.s. při své práci nejvíce využívají a které považují oni sami za nejdůležitější.

Práce vycházela ze znalostí a dovedností charakteristických pro manažerskou práci.

Podstatnou část práce tvořil okruh vývoje, implementace, aplikace, analýz a realizace závěrů dotazníku. Dotazník byl poskytnut manažerům společnosti v online podobě spolu s průvodním dopisem, čeho se dotazník týká. Dotazník byl rozdělen do dvou hlavních částí.

První část dotazníku vyhodnocovala konkrétní manažerské znalosti a dovednosti: řízení, plánování, rozhodování, delegování, koučování, organizaci práce, komunikaci s podřízenými, komunikaci s klienty, motivaci podřízených, kontrolu, zpětnou vazbu a personalistiku. Dotazník odhalil, že převážná většina dotázaných manažerů si je vědoma svých manažerských znalostí a dovedností, umí jich ve své praxi využívat, rozumí jim a převážně je využívá ve své práci denně. Objevily se ale i odpovědi manažerů, jejichž alternativy odpovědí nebyly přímo v souladu s manažerskou profesí. Týkaly se např. komunikace s podřízenými, delegování, koučování a motivaci podřízených. I přes fakt, že odpovědi na zadané znalosti a dovednosti byly v menšině, objevily se.

Druhá část dotazníku se zaměřila na vyhodnocení zadaných otázek. Otázky se týkaly, subjektivního úhlu pohledu manažerů na svou práci, manažerskou pozici a vyhodnocení. Zadané otázky se týkaly např. na osobní stanovisko vůči práci, zda manažerovi připadá rutinní a monotónní; zda je pro manažery důležitá kritika, postoj k rozhodovacím schopnostem, práci s motivačními opatřeními, schopnost ovlivňovat lidi apod. Z vyhodnocení vyplývá, že většina manažerů se hodnotí pozitivně, domnívá se, že jejich pracovní tým je sestaven podle standardů společnosti a většina je přesvědčena o nezbytnosti komunikace se svými podřízenými.

Po grafickém vyhodnocení dotazníku, popisu výsledků a shrnutí daných výsledků následovaly návrhy řešení k výsledkům dotazníků. Práce zhodnotila kladné odpovědi, poté ohodnotila odpovědi, které byly v rozporu s očekávaným výsledkem a pokusila se navrhnout řešení pro zlepšení daného stavu.

7. Seznam použitých zdrojů

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 152 s. ISBN: 80-247-9068-8

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2.dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2000. S. 100. ISBN: 80-7226-308-0

CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN: 978-80-247-2945-9.

DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1.vyd.,Brno: Computer Press, 2007. 181 s. ISBN: 978-80-251-1522-0

HEIDEMA, James M.. *Praktická příručka pro manažery prodejních týmů životního pojištění*. 1.vyd. Praha: Aspi, 2005. 232s. ISBN: 80-7357-195-1.

HELLER, Robert. *Manuál manažera: Vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci*. 1.vyd.,Praha: Euromedia Group, 2004. 256 s. ISBN: 80-249-0465-9

HRONÍK, František. *Manažerská integrita*. 1. vyd. Brno: MotivPress, 2008. 152 s. ISBN: 978-80-904133-0-6.

JAROŠOVÁ, Eva a kol. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: Metodický průvodce*. 2. roz. vyd. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN: 80-7261-135-6.

JAY, Ros, TEMPLAR, Richard. *Velká kniha manažerských dovedností*: 1.vyd., dotisk 2007. Praha: Grada Publishing,2006. 516 s. ISBN: 80-247-1279-2.

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 216 s. ISBN: 80-247-0005-0.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN: 978-80-247-3566-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN: 80-85605-45-7.

KUBEŠ, Marián, KURNICKÝ, Roman, SPILLEROVÁ, Dagmar. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN: 80-247-0698-9.

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN: 978-80-247-1708-1.

- LEPILOVÁ, Květuše. *Přesvědčivá komunikace manažera: Jak úspěšně vystupovat v obchodním styku i ve společnosti: Vytvořte si image a styl jednání*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008. 208 s. ISBN: 978-80-251-2147-4.
- MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1.vyd.,Praha: Grada Publishing,2009. 160s. ISBN: 978-80-247-2308-2.
- PAY, John, PAYNEOVÁ, Shirley. *Repetitorium manažerských dovedností: Jak zdokonalit sám sebe*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 263 s. ISBN: 80-85943-76-X.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 1.vyd.,dotisk 2003. Praha: Grada Publishing,2002. 156 s. ISBN: 80-247-0403-X.
- STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 156 s. ISBN: 80-247-0937-6.
- STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. Kamil Mařík. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. 186 s. ISBN: 978-80-86946-67-2.
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 112 s. ISBN: 978-80-247-2494-2.
- ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN: 80-85839-87-3.
- ŠULEŘ, Oldřich. *5 Rolí manažera: A jak je profesionálně zvládnout*. 1 vyd., dotisk. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN: 978-80-251-2316-4.
- TEMPLAR, Richard. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*: 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 236 s. ISBN: 80-247-1387-X.
- TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 112 s. ISBN: 80-7169-347-2.
- URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,2008. 208 s. ISBN: 978-80-247-2465-2.
- URBAN, Jan. *10 Nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing,2010. 176 s. ISBN: 978-80-247-3176-6.
- VAJNER, Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*: 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2007. 112 s. ISBN: 978-80-247-1739-5
- VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN: 978-80-247-1904-7.
- VYSUŠIL, Jiří. *Základy managementu*. 1.vyd. Praha: HZ Praha, 1996. 296 s. ISBN: 80-860009-00-9.

WARD, Michael. *50 Základních manažerských technik*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1998. 197 s. ISBN: 80-85943-59-X.

Internetové zdroje

www.dotes.cz

www.metlifeamcico.cz/cz/Individualni-pojisteni/O-spolecnosti/index.html

8. Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Olga Kolářová a pracuji ve společnosti MetLife Amcico a.s. devátým rokem jako vázaný pojišťovací zprostředkovatel.

Obracím se na Vás se žádostí o vyplnění tohoto dotazníku, z něhož budu po jeho zpracování čerpat údaje do své diplomové práce na téma „Manažerské znalosti a dovednosti“.

Dotazník, který jste obdržel(a) je anonymní, je považován za důvěrný a slouží výhradně k výzkumu uvedené problematiky.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Olga Kolářová

Studentka 5. Ročníku oboru Veřejná správa a regionální rozvoj

Provozně ekonomická fakulta

Česká zemědělská univerzita v Praze

V následující části dotazníku prosím ohodnoťte uvedené znalosti a dovednosti v souvislosti s intenzitou jejich využívání ve Vaší práci.

Pro každý typ vyberte **jednu** hodnotu

Stupnice důležitosti:

- 1, nepodstatné, nevyužívám
- 2, málo důležité, málokdy využívám
- 3, průměrně důležité, občas využívám
- 4, dost důležité, často využívám
- 5, velmi důležité, nezbytné, využívám denně.

	znalosti a dovednosti	1	2	3	4	5
1.	Řízení					
2.	Plánování					
3.	Rozhodování					
4.	Delegování					
5.	Koučování					
6.	Organizace práce					
7.	Komunikace s podřízenými					
8.	Komunikace s klienty					
9.	Motivace podřízených					
10.	Kontrola					
11.	Zpětná vazba					
12.	Personalistika					

Prosím, zatrhněte vždy jen **jednu** odpověď, která nejlépe vystihuje Váš názor.

Vysvětlení bodovací stupnice: **1-** rozhodně nesouhlasím, **2-** nesouhlasím, **3-** spíše nesouhlasím, **4-** spíše souhlasím, **5-** zcela souhlasím

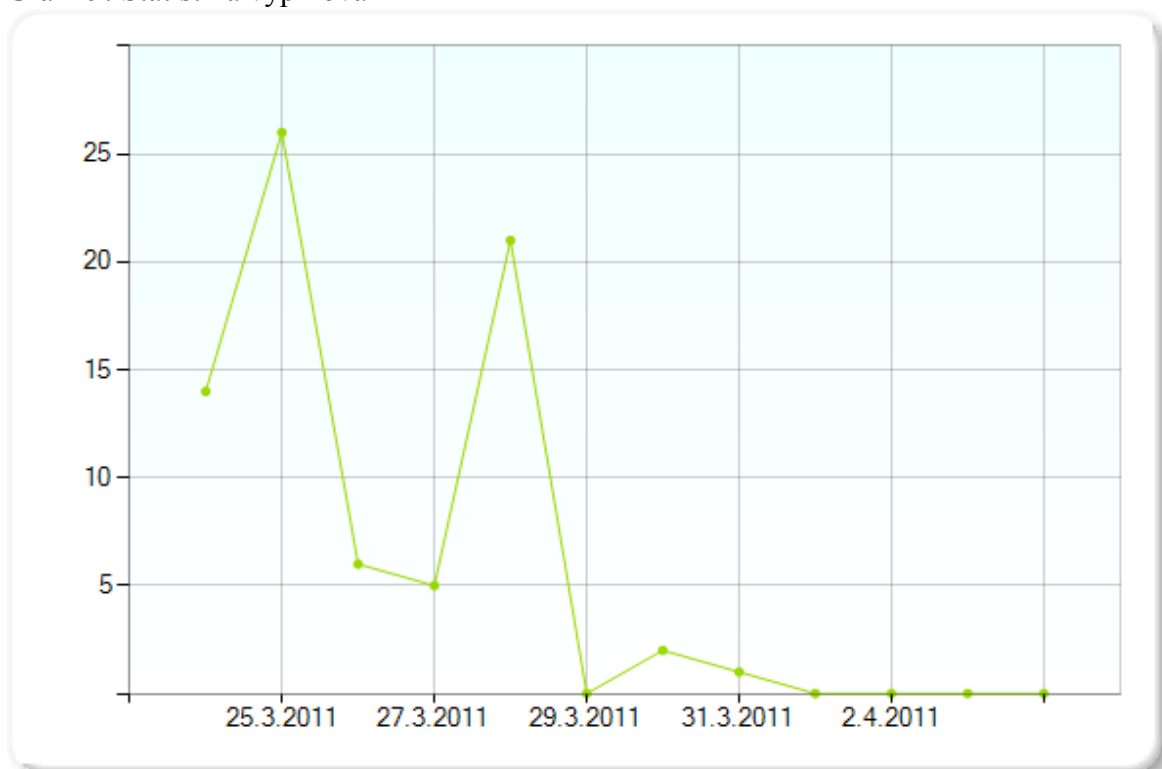
		1	2	3	4	5
1.	Většina mých podřízených si myslí, že jsem člověkem na svém místě.					
2	Moje práce není převážně rutinní ani monotónní.					
3	Jsem přesvědčen(a) o užitečnosti své práce.					
4	Je pro mě důležitá kritika					
5	Snažím se pracovníky pozitivně stimulovat k většímu úsilí					
6	Věřím, že mé rozhodovací schopnosti přispívají ke správným rozhodnutím.					
7	Dokáži dobře pracovat s různými lidmi.					
8	Mám schopnost lidi ovlivňovat, bez toho, aniž bych na ně tlačil.					
9	Ve svém týmu pracuji s motivačními opatřeními.					
10	Odborné znalosti členů týmu se dobře doplňují.					
11	Každý člen mého týmu je přesně seznámen se skupinovými cíli, zná své úkoly, ví, co se od něj žádá, co se cení, a co je naopak odmítáno.					
12	Zvláštní pozornost věnuji pracovníkům, kteří mají „vlažný“ přístup k práci a jsou spíše na okraji skupiny. Snažím se je vést tak, aby se více angažovali.					
13	Ke komunikaci s pracovníky si vždy dokážu najít potřebný čas. Umím vyslechnout jejich názory a přihlídnout k nim při rozhodování.					

14	Porady si pečlivě připravuji, protože považuji za důležité, jak je řídím.					
15	Nechávám na poradách lidi prezentovat své zkušenosti.					
16	Uznávám individuální schopnosti, dovednosti i nasazení jednotlivých podřízených a dokážu to ocenit.					

Příloha č. 2. – statistika vyplňování dotazníku

Statistika vyplňování od 24.3.2011 do 2.4.2011

Graf 29: Statistika vyplňování



Zdroj: www.dotes.cz

