

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení

Bc. Dušan BREBURDA

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dušan Breburda

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení

Název anglicky

Managerial skills on a middle management level

Cíle práce

Diplomová práce je tematicky zaměřena na vybrané manažerské dovednosti. Hlavním cílem práce je zhodnocení využitelnosti dovedností armádního vedoucího pracovníka v civilním sektoru na střední úrovni řízení.

Dílčí cíle práce jsou zaměřeny na zhodnocení současného stavu řešení dané problematiky.

Metodika

Základní metodou řešení problému je metoda analýzy a syntézy. Pro zpracování práce budou využity primární a sekundární data. Primární data budou získána technikou dotazování, rozhovory a pozorování. Výsledky budou vyhodnoceny na základě matematicko-statistických metod.

Rámcová osnova: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární rešerše. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Cíl práce a metodika: Září 2016

Literární přehled: Listopad 2016

Vlastní řešení: Leden 2017

Návrh řešení: Březen 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Jaromíru ŠTŮSKOVI, CSc. za pomoc při sestavování zadání práce, npor. Ing. Tomáši ROHOŽKOVI, MBA za cenné podněty do praktické části práce, mjr. Ing. Janu PAŘÍKOVI za konzultace praktické části diplomové práce a získání dat od příslušníků US Army, por. Ing. Jakubu VALTROVI za pomoc při získávání dat od příslušníků AČR.

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení

Souhrn

Předložený text se zabývá problematikou uplatnění armádních manažerů v civilním sektoru. Hlavní výzkumnou otázkou je, zda mohou vedoucí pracovníci se zkušenostmi s výkonem funkce na střední úrovni řízení v armádě uplatnit své dovednosti na řídicí pozici na stejném stupni vedení v civilním sektoru. V rámci dílčích cílů práce byly porovnány preference civilních a armádních vedoucích zaměstnanců v oblasti manažerských dovedností a analyzovány příležitosti pro jejich získávání v armádním a civilním prostředí. K dosažení vymezených cílů bylo využito dotazníkové šetření, polostrukturovaných rozhovorů a osobního pozorování autora. Na základě nashromážděných údajů je možné konstatovat, že dovednosti armádních manažerů mohou být pro civilní zaměstnavatele značným přínosem. Pro podnik mohou znamenat nekonvenční pohled na danou situaci, inovativní postupy a nové způsoby řešení problémů. Civilní i armádní manažeři při tom preferují v podstatě stejné manažerské dovednosti. Mezi ty nejdůležitější patří schopnost vést a motivovat své podřízené. Odlišnosti se projeví v názorech na význam vedení a řízení porad. Této schopnosti přisuzují armádní manažeři větší důležitost než jejich civilní kolegové. V rámci šetření se ukázalo, že armáda nabízí lepší příležitosti k získávání a rozvoji manažerských kompetencí než civilní sektor.

Klíčová slova: management, manažerské dovednosti, vojenští manažeři, střední management, Armáda České republiky, dotazníkové šetření

Managerial skills on a middle management level

Summary

The presented diploma thesis deals with the topic of employment former military managers in the civil sector. The main research question is whether the military managers with the experience from the mid-level management could use their skills in the civil sector. The secondary aims of the thesis are to compare preferences of military and civil managers in the field of managerial skills and to analyse the opportunities for gain experience in military and civil sector. The aims of the diploma thesis were achieved through the questionnaire, personal interviews and observation. Based on collected data, it is possible to claim that the skills of the military managers can bring to the civilian sector considerable contribution. The military managers can show to the civilian employers unconventional view of the situation, innovative approaches and new ways of solving problems. The results of the questionnaire show that the civilian and military managers prefer the same managerial skills. The most important are the ability to lead and motivate their subordinates. The differences were reflected in the views on the importance of conduction meetings. This skill is more important for the military managers than for their civilian colleagues. The research shows that the military offers more opportunities for development of managerial competence than the civilian sector.

Keywords: management, managerial skills, military managers, mid-level management, Armed Forces of the Czech Republic, questionnaire

OBSAH

OBSAH	7
1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	13
3. Literární rešerše	17
3.1 Vymezení základních teoretických pojmů	17
3.2 Organizační struktura	20
3.3 Management a jeho role v organizaci	22
3.4 Manažer a jeho role ve firmě	25
3.5 Manažerské dovednosti	28
3.5.1 Delegování	29
3.5.2 Motivace	31
3.5.3 Hodnocení podřízených pracovníků	33
3.5.4 Komunikační dovednosti	36
3.5.5 Vedení a řízení porad	40
3.5.6 Vedení lidí.....	41
3.5.7 Time management.....	45
3.5.8 Řešení problémů	47
3.5.9 Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů	49
3.5.10 Rozhodování	51
3.5.11 Sociální dovednosti.....	53
3.6 Charakteristika armádního prostředí a jeho specifika ve vztahu k řízení	54
4. Vlastní řešení	56
4.1 Charakteristika zkoumaného souboru	56
4.2 Výsledky dotazníkového šetření	62
4.2.1 Civilní manažeři.....	62
4.2.2 Armádní manažeři.....	65
4.2.3 Komparace názorů civilních a armádních manažerů	70
4.3 Rozhovory s manažery	73
4.4 Pozorování.....	84
4.4.1 Kvalifikační předpoklady manažerů v Armádě České republiky	84
4.4.2 Výběr zaměstnanců na manažerské pozice v Armádě České republiky...	87
4.4.3 Rozhodovací proces v Armádě České republiky	89
5. Návrh doporučení	92

6. Závěr.....	97
7. Seznam použitých zdrojů	100
8. Přílohy	102

Seznam obrázků

Obrázek 1 Liniová organizační struktura
Obrázek 2 Funkcionální organizační struktura
Obrázek 3 Lineárně-štabní organizační struktura
Obrázek 4 Maticová organizační struktura
Obrázek 5 Manažerská mřížka
Obrázek 6 Druhy rozhodování s ohledem na úroveň řízení
Obrázek 7 Organizační struktura roty
Obrázek 8 Organizační struktura štábu praporu
Obrázek 9 Návrh procesu získávání a rozvoje manažerských dovedností v podmínkách AČR

Seznam tabulek

Tabulka 1 Eisenhowerův princip
Tabulka 2 Typy podnikových kultur
Tabulka 3 Složení účastníků dotazníkového řízení dle pracovních pozic
Tabulka 4 Složení účastníků rozhovorů dle pracovních pozic
Tabulka 5 Předchozí pracovní zkušenosti civilních manažerů účastnících se šetření
Tabulka 6 Předchozí pracovní zkušenosti vojenských manažerů účastnících se šetření
Tabulka 7 Význam zdrojů manažerských dovedností
Tabulka 8 Hodnocení významu manažerských dovedností z pohledu manažerů na střední úrovni rozčleněné dle místa působení
Tabulka 9 Hodnocení významu manažerských dovedností z pohledu manažerů na vrcholné úrovni rozčleněné dle místa působení
Tabulka 10 Význam zdrojů manažerských dovedností
Tabulka 11 Sumarizace hodnocení významu manažerských dovedností

Seznam grafů

Graf 2 Složení respondentů dle věku

Graf 3 Složení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Graf 3 Současná úroveň řízení civilních manažerů účastnících se šetření

Graf 4 Současná úroveň řízení vojenských manažerů účastnících se šetření

Graf 5 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na liniové úrovni

Graf 6 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na střední úrovni

Graf 7 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na vrcholné úrovni

Graf 8 Přístup k podřízeným

Graf 9 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na liniové úrovni

Graf 10 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na střední úrovni

Graf 11 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na vrcholné úrovni

Graf 12 Přístup k podřízeným

Graf 13 Pozitiva zaměstnávání bývalých armádních manažerů z pohledu jejich nadřízených, kolegů a podřízených

1. Úvod

Management je stále se vyvíjející obor, který se mimo jiné zaměřuje na řízení a vedení lidí. Jedná se o oblast, která neustále nabývá na významu. Rozdílné obory mají samozřejmě svá specifika, ale soubor tzv. „soft skills“ zůstává v zásadě stejný bez ohledu na sféru působnosti vedoucího pracovníka. Mezi ty nejdůležitější patří práce s lidmi, která zahrnuje vedení, motivaci a hodnocení podřízených. Dále se jedná o kompetence v oblasti komunikace, delegování úkolů, rozhodování či řešení problémů. Nároky na vedoucí zaměstnance neustále rostou, a proto musí neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti v závislosti na vývojových trendech.

Dané téma jsem si zvolil, protože je mi osobně blízké. Před ustanovením do funkce manažera na střední úrovni řízení jsem vykonával funkci nižšího manažera a později zástupce manažera střední úrovně řízení. V průběhu své praxe, u AČR, jsem absolvoval několik kurzů u US Army, které byly zaměřeny na rozvoj vůdcovských a manažerských dovedností.

Předložená práce se zabývá možností uplatnění bývalých armádních manažerů, kteří v rámci své praxe působili na střední úrovni vedení, v civilním sektoru. Primárním cílem práce je zhodnocení využitelnosti vybraných dovedností armádního vedoucího pracovníka na střední úrovni řízení v civilním sektoru. V rámci dílčích cílů se zaměřím na preference civilních a armádních vedoucích zaměstnanců v oblasti manažerských dovedností a zhodnocení příležitostí pro získávání manažerských dovedností v armádním a civilním prostředí.

Vymezených cílů bude dosaženo za pomoci analýzy údajů, které budou získány v rámci dotazníkového šetření, rozhovorů a pozorování. Dotazníkové šetření bude provedeno mezi civilními a armádními manažery a jeho cílem je zjistit jejich názory na význam jednotlivých manažerských kompetencí a zdrojů těchto dovedností. V rámci rozhovorů se pokusím kontaktovat nejen samotné bývalé vedoucí pracovníky armády, kteří v současnosti působí v civilním sektoru, ale také jejich nadřízené, kolegy a podřízené. Zjišťovány budou jejich názory na konkurenceschopnost těchto osob na trhu práce v rámci civilního sektoru. Při pozorování budu vycházet ze své osobní zkušenosti, což mi umožní proniknout do hloubky. Zaměřím se hlavně na požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance na střední úrovni vedení v Armádě České republiky (dále jen AČR) ve

srovnání se situací v civilním sektoru. Veškeré nashromážděné týkající se situace v armádě budou komparovány s civilní oblastí.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první se zaměřím na rešerši literatury, která věnuje problematice řízení lidských zdrojů. Nejdříve se budu věnovat definice základních pojmů týkajících se zvoleného tématu. Jedná se o oblast manažerských dovedností, které sami o sobě neexistují izolovaně. Vždy jsou spojeny s povahovými vlastnostmi, znalostmi a schopnostmi konkrétního jedince. Komplexně pak ovlivňují úspěšnost manažera. Pozornost bude zaměřena na primárně na vybraný soubor, který souvisí hlavně s kompetencemi typickými pro střední management. V této kapitole bude popsána také role managementu v podniku a role samotného manažera. Následně se zaměřím na vymezení nejdůležitějších manažerských dovedností.

Druhá část práce obsahuje vlastní výzkum. Budou zde zkoumány rozdíly v preferencích civilních a armádních řídicích pracovníků. Rovněž se zaměřím na hodnocení manažerských dovedností bývalých armádních manažerů ze strany jejich současných civilních spolupracovníků. Doje ke srovnání kvalifikačních požadavků na armádní a civilní manažery a rozhodovací procesy v těchto sférách. V neposlední řadě zde budou uvedeny vybrané příklady, které nastiňují systém získávání zkušeností v podmínkách AČR.

Ve poslední kapitole se na základě analýzy nashromážděných dat pokusím navrhnout doporučení na zlepšení systému získávání manažerských dovedností v podmínkách AČR, který by bylo možné s drobnými úpravami aplikovat také v civilním sektoru. Jsou zde uvedeny také podněty pro další výzkum sledovaného tématu.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem předložené práce je zhodnocení využitelnosti vybraných dovedností armádního vedoucího pracovníka na střední úrovni řízení v civilním sektoru. Z rozsáhlého souboru manažerských dovedností byly vybrány následující:

- Delegování úkolů podřízeným
- Motivování podřízených
- Hodnocení podřízených
- Komunikační dovednosti
- Vedení a řízení porad
- Vedení lidí
- Time management
- Řešení problémů
- Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů
- Rozhodování
- Sociální dovednosti

Na základě hlavního cíle byly vymezeny následující dílčí cíle práce:

- Zjištění preferencí civilních a armádních vedoucích zaměstnanců v oblasti manažerských dovedností na středním stupni řízení
- Zhodnocení příležitostí pro získávání manažerských dovedností v armádním a civilním prostředí s důrazem na střední úroveň řízení

Hlavní hypotéza práce je následující: *„Vedoucí pracovník se zkušenostmi s výkonem funkce na střední úrovni řízení v armádě může své dovednosti velmi dobře uplatnit na řídicí pozici na stejném stupni vedení v civilním sektoru.“*

V návaznosti na dílčí cíle práce byly stanoveny následující dílčí hypotézy:

1. Řídicí pracovníci na různých stupních vedení v civilní sféře preferují podobné manažerské dovednosti na středním stupni řízení jako jejich kolegové působící v armádě.

2. Armáda poskytuje manažerům širší spektrum možností získávání vybraných manažerských dovedností na středním stupni řízení než civilní sektor.

2.2 Metodika

Základní metodou řešení vymezeného problému je analýza. Analýza je definována jako „Základní metoda poznávání objektů. Jde o postup, jímž se zkoumaný jev (celek) rozkládá na jeho jednotlivé části (prvky, znaky, složky) a zjišťují se vzájemné vztahy (souvislosti, souvztažnosti, míry závislosti) mezi prvky celku navzájem a mezi každým prvkem a celkem a mezi analyzovaným celkem a jiným celkem. Jde o metodu umožňující poznání podstatných dat o zkoumaném jevu. Je založena na celostním strukturálně funkčním přístupu a pojetí objektů jako celků s vnitřními a vnějšími vztahy.“¹

Vzhledem ke specifčnosti zkoumaného tématu, struktuře otázek a omezenému počtu respondentů odpovídajících charakteristik, se v převážné míře jedná o kvalitativní výzkumné šetření. Údaje získané od vysoce kompetentních respondentů byly analyzovány a následně na základě zjištění autora došlo k formulaci doporučení. Pro zhodnocení rozdílných pohledů na danou problematiku bylo využito metody komparace. V rámci komparace byly primárně porovnávány názory manažerů působících v civilním prostředí, AČR a US Army.

Teoretické informace byly shromážděny v rámci studia odborné literatury. Ke shrnutí těchto informací byla využita metoda deskripce. Získané poznatky jsou uvedeny v kapitole zaměřené na rešerši literatury. Další podklady pro analýzu byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření, rozhovorů a pozorování.

Dotazníkové šetření patří mezi nejčastěji využívané formy výzkumu, protože umožňuje shromáždění velkého množství dat během poměrně krátké doby. V podstatě se jedná o soubor otázek, které se zaměřují na názory respondentů. Mezi další výhody patří možnost oslovit mnoho osob, nízké náklady či možnost statistického vyhodnocení dat. Nevýhodou dotazníkového šetření je skutečnost, že se primárně zaměřuje na subjektivní názory dotazovaných.²

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit:

¹ GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7. s. 22.

² BOUDON, Raymond a kol. *Sociologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 80-24407-35-3. s. 38.

1. podobnosti mezi preferencemi manažerských dovedností u civilních a armádních vedoucích pracovníků
2. zdroje manažerských dovedností
3. to, zda vedoucí zaměstnanci upřednostňují vedení či řízení při výkonu manažerské pozice

Před samotným šetřením byla provedena pilotáž, které se účastnila úzká skupina manažerů. V průběhu tohoto šetření byly identifikovány oblasti, ve kterých dotazovaní uváděli odlišnou strukturu odpovědí. Z tohoto důvodu byla formulace jednotlivých otázek upravena a některé druhy odpovědí rozšířeny o škálové hodnocení. Finální dotazník se skládá ze tří hlavních částí. V úvodu se nachází oslovení dotazovaných, prosba o pomoc a vysvětlení účelu dotazníku. Následně jsou uvedeny jednotlivé otázky. Tato část je rozdělena do čtyř částí. V první se nachází otázky týkající se osobních údajů, jako je věk, pohlaví, vzdělání a profesní zkušenosti. Poté byli respondenti dotazováni na jejich preference v oblasti manažerských kompetencí. Další otázka se týkala způsobů, kterými získali jednotlivé dovednosti. Ve finále byla položena otázka na způsob vedení podřízených. Celý dotazník je v práci uveden jako příloha 1 a 2.

Určitým omezením výzkumu byla skutečnost, že dotazníkového šetření a rozhovorů účastnila pouze mužská část populace. Tento genderově jednostranný pohled byl způsoben faktem, že pouze velmi malá část ženské populace dosahuje v AČR postů na středním stupni řízení a později přechází do civilní sféry managementu. Jako možný nedostatek se může jevit nízký počet respondentů, který byl způsoben zaměřením výzkumu na velmi specifický soubor respondentů. Jedná se osoby, které je velice složité identifikovat. Největším problémem je dosledovat profesní kariéru armádních manažerů, kteří přešli do civilní sféry. Tento nedostatek jsem se snažil do určité míry eliminovat podrobným rozpracováním struktury uváděných preferencí ve vztahu k manažerským dovednostem.

Druhou metodou sběru dat byly rozhovory vedené s manažery. Rozhovor jako vědecká metoda je definován jako postup s konkrétně vymezeným cílem, v rámci, kterého jsou prostřednictvím řady otázek a stimulů získávány informace od zkoumané osoby. Rozhovor je založen na vzájemné verbální komunikaci mezi dotazovaným a tazatelem. Jeho cílem je poznat motivy a postoje respondenta. Výhodou rozhovoru je možnost

reagovat na chování dotazovaného v průběhu rozhovoru a získání řady nových podnětů. Nevýhodou je náročnost zpracování dat.³

Primárním cílem rozhovorů bylo získat hlubší povědomí o konkrétních kladech a záporech spojených s přechodem vojenského manažera na obdobnou pozici v civilním prostředí. Základní struktura rozhovorů je uvedena v přílohách 3, 4 a 5. V rámci dílčích cílů výzkumu bylo zjišťováno:

1. pracovní náplň manažerů působících v armádě
2. pracovní náplň manažerů působících v civilní sféře
3. přínos, který plyne ze zkušenosti armádních manažerů
4. přínos, který plyne ze zkušenosti civilních manažerů
5. jak jsou hodnoceni svými nadřízenými, kolegy a podřízenými bývalí manažeři AČR, kteří nyní působí v civilním sektoru
6. jak bývalí linioví manažeři, kteří v minulosti působili v civilním sektoru, hodnotí činnost vojenských manažerů

Třetí metodou bylo zúčastněné pozorování autora, který sám působí v armádě jako vedoucí pracovník na střední úrovni řízení. Pozorování patří mezi základní vědecké metody. Jedná se o proces systematického sledování a zaznamenávání zkoumaného jevu. Participační pozorování, které bylo provedeno v rámci předložené práce, má dlouhodobý charakter, je podrobnější a rozsáhlejší. Vyžaduje dlouhodobou přítomnost pozorovatele, který se musí stát nedílnou součástí daného prostředí či skupiny. To mu umožňuje hlouběji poznat a pochopit zkoumaný jev.⁴ Díky zaměstnání pozorovatele to bylo možné, což je nespornou výhodou celého šetření. Pozorovatel tak získával snadněji relevantní informace, byl schopen odkrýt nedostatky, a tak mohl lépe navrhnout vhodná doporučení.

Cílem pozorování je:

1. zhodnotit systém získávání manažerských dovedností v prostředí AČR
2. komparace systému výběru vedoucích zaměstnanců v civilním a armádním sektoru
3. komparace rozhodovacího procesu v civilním a armádním sektoru

³ GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7. s. 355.

⁴ GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Praha: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6. s. 57.

Nashromážděné údaje byly vyhodnoceny pomocí základních statistických metod a zobrazeny pomocí grafů a tabulek.

3. Literární rešerše

3.1 Vymezení základních teoretických pojmů

Vedoucí pracovník: osoba, která má ve své podřízenosti alespoň jednoho pracovníka, kterému ukládá úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho činnost. Obecný pojem zahrnující manažera i leadera.⁵

Manažer: člověk, který dosahuje stanovených cílů organizace prostřednictvím jiných lidí, který má na starosti prostředky jemu svěřené za účelem naplňování cílů. Pracuje s důrazem na to, aby byly činnosti prováděny správně, striktně dodržují postupy a pravidla. Ztotožňuje se s cíli organizace.⁶

Vedení (leadership): schopnost inspirovat, podněcovat ostatní k dosažení požadovaného cíle, přesvědčit je, aby se ochotněji chovali tak, aby došlo k naplnění cíle. Při činnosti leadera vstupuje do popředí otázka, zda je vykonávána správná činnost. Leader hledá nové nekonvenční cesty řešení, přetváří zavedená pravidla, ukazuje směr. Podřízení k němu vzhlíží, cítí k němu přirozený respekt, tím, že o ně jeví upřímný zájem a je ochotný jim pomáhat. Ostatní v něm vidí svůj vzor, převažují u něj tzv. soft skills.⁷

Vůdčovství: vyšší forma vedení, kdy vůdce působí na druhé prostřednictvím síly své osobnosti.⁸

Řízení (management): dosahování výsledků prostřednictvím práce jiných s důrazem na vedení jakožto součástí řízení.⁹

Řízení a vedení jsou vzájemně související a propojené pojmy, které v úspěšné organizaci neexistují v čisté a oddělené podobě. Ne každý manažer je leader, leader má však lepší předpoklady stát se top manažerem. Manažerské příručky se, v drtivé většině

⁵ ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7. s. 198.

⁶ Tamtéž.

⁷ Tamtéž.

⁸ Tamtéž.

⁹ Tamtéž.

případů, zabývají uměním řídit což je v rozporu s tím, co podřízení hledají. Henry Mintzberg tyto rozpory shrnul takto: „*Přestaňme nesmyslně oddělovat vedení od řízení. Všichni víme, že manažeři, kteří nevdeou, jsou nudní, deprimující. Podobně lídři, kteří neřídí, jsou vzdálení, odpojení.*“¹⁰

Znalosti: soubor veškerých poznatků a informací získaných studiem a praxí. S manažerskou praxí jsou spojeny jak odborné, tak manažerské znalosti, jejichž poměr se s postupem času a kariérním růstem mění ve prospěch znalostí manažerských. Znalosti mohou být explicitní – zaznamenané na konkrétním nosiči dat, či tacitní – v podobě know-how konkrétního jedince.¹¹

Návyky: několikanásobně opakované činnosti, které se s postupem času stávají automatickými.¹²

Dovednosti: návyky vyššího řádu, které jsou kombinací znalostí a zkušeností. Na utváření dovedností mají rovněž vliv schopnosti daného člověka a jeho osobnostní charakteristiky. Ve spojení s manažerskou praxí se může jednat například o dovednosti spojené s vedením lidí či jejich motivaci.¹³

Schopnosti: osobnostní dispozice jedince pro výkon určité činnosti, které lze dále rozvíjet praxí. Rozlišujeme tři druhy schopností. Prvním druhem jsou schopnosti chování, které jsou potřebné k dosažení žádoucích výsledků. Dalším druhem jsou odborné schopnosti, které vyjadřují znalosti a dovednosti. Posledním druhem schopností je (Scottish) National Vocational Qualification, které slouží k certifikaci minimálních standardů schopností.¹⁴

Schopnosti vychází z vloh, které jsou dané geneticky. Rozvojem vloh vznikají schopnosti, které mohou být:¹⁵

¹⁰ MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. [online]. New York: Harper and Row, 1973. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z:

<http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>

¹¹ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 18.

¹² Tamtéž.

¹³ Tamtéž.

¹⁴ ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 129 – 130.

¹⁵ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 139.

- kognitivní – využitelné pro řešení problémů (posouzení vhodnosti variant apod.),
- mechanické – porozumění fungování předmětů,
- psychomotorické – manuální zručnost.

Zkušenosti: znalosti, návyky, dovednosti, které jsou získávány a zdokonalovány výhradně praxí. „*Nejčastější chyby nazýváme zkušenostmi*“¹⁶, „*Zkušenost je nepřenositelná*“¹⁷. V případě vojenského manažera, který kromě majetku velmi vysoké hodnoty, a který zodpovídá za životy svých podřízených, které mu byly svěřeny na základě prokázaných schopností, znamenají chyby na reálném bojišti ohrožení státních zájmů a obrany vlasti.¹⁸

Osobnost: každý jedinec je charakterizován souborem jedinečných duševních a fyzických charakteristik, které ovlivňují jeho chování a jednání. Vedoucí pracovník musí umět tyto rozdílné vlastnosti podřízených rozpoznat a vhodně je využívat k dosažení cílů organizace. Zároveň musí sám disponovat takovou množinou vlastností, které jsou specifické pro obor, ve kterém působí, neexistuje tedy jednotný univerzální seznam osobních vlastností aplikovatelný na všechny manažerské pozice. Člověk se s určitými osobnostními dispozicemi rodí a část jich získává v průběhu života na základě:¹⁹

- vnitřních faktorů: vrozená výbava,
- sociálních faktorů: interakce s ostatními členy společnosti,
- kulturní faktory: zvyky společnosti.

Kvalifikace: odborná způsobilost vykonávat určitou činnost.²⁰

Kompetence: průnik kvalifikace a schopností určitou činnost ve stanoveném termínu a požadované kvalitě dokončovat při flexibilní reakci na měnící se okolní podmínky. Mezi základní manažerské kompetence patří sebevzdělávání, flexibilita, inovativnost při řešení úkolů, sebekontrola, pozitivní uvažování, schopnost vést druhé, rozhodovací dovednosti.

¹⁶ Tamtéž.

¹⁷ Tamtéž.

¹⁸ Tamtéž.

¹⁹ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 138.

²⁰ Tamtéž.

Pro měření úrovně kompetencí a doporučení k jejich dalšímu rozvoji slouží assessment centra.²¹

Intelligence: je obecná schopnost řešit úkoly, spojovat teoretické poznatky s praktickou aplikací. V současné době nabývá na významu emoční inteligence, která se zabývá vnímáním mezilidských vztahů. Tento druh inteligence je neméně významný, v porovnání s obecnou inteligencí, pro výkon manažerské funkce.²² Intelligence se skládá z mnoha rozumových schopností, jejíž struktura, ne však úroveň, se na základě zkušeností v průběhu času mění.²³

3.2 Organizační struktura

V rámci managementu hraje zcela zásadní roli organizační struktura podniku. Václav Lednický a Jiří Vaněk ji definují jako: „*soubor prvků a vazeb, které spolu vytvářejí mechanismus, jenž slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace*“²⁴ Ve většině případů je nastaven organizační struktury podniku primárně ovlivněno charakterem podnikatelské činnosti, které se firma věnuje.²⁵ Obecně je možné rozlišit následující organizační struktury podniku:²⁶

- Liniová (lineární) organizační struktura: je typická pro malé podniky (cca do 50 zaměstnanců), je pro ni charakteristický rychlý přenos informací, řízení formou příkazů, nízká úroveň administrativních prací. V podmínkách AČR této struktury odpovídá jednotka velikosti družstvo, četa (nižší úroveň řízení).

²¹ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 20-23.

²² LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 26.

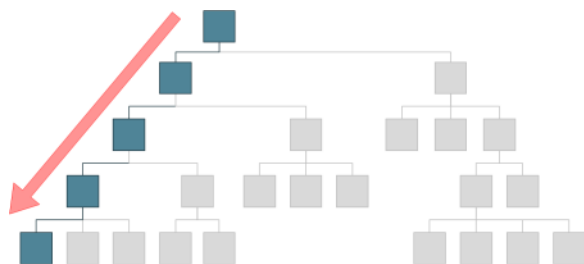
²³ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 113.

²⁴ LEDNICKÝ, Václav, VANĚK, Jiří. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. Slezská universita v Opavě, 2004. ISBN 80-7248-259-9. s. 67.

²⁵ BRIDGES, William. *Typologie organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2. s. 29.

²⁶ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 203-206.

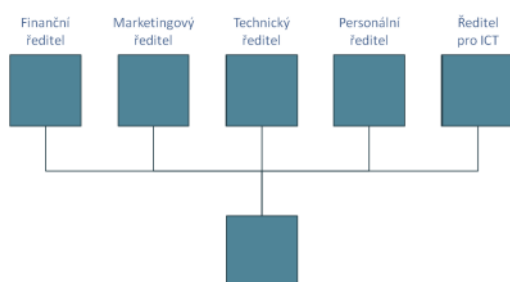
Obrázek 3 Liniiová organizační struktura



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

- Štábní organizační struktura: je založena na odborné podpoře rozhodování nižších i vyšších řídicích pracovníků, skládá se ze specialistů různých odborností. Je typická pro útvary čítající několik stovek zaměstnanců. Tuto strukturu využívají jednotky a útvary velikosti prapor a výše.
- Funkcionální organizační struktura: zaměstnanec plní úkoly dle požadavků více nadřízených rozdílných odborností.

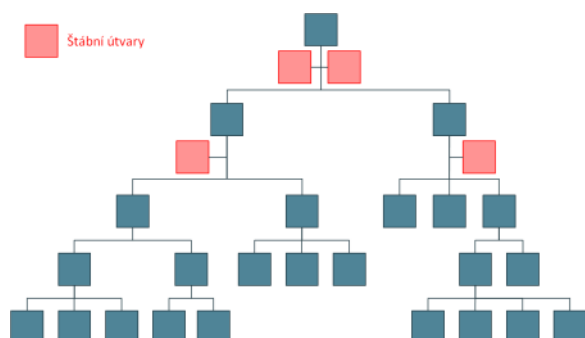
Obrázek 4 Funkcionální organizační struktura



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

- Kombinovaná organizační struktura:
 - Liniově-štábní organizační struktura: liniiová úroveň je posílena o štábní prvek. Příčinami konfliktů mohou být například snaha štábu direktivně řídit podřízené a na druhé straně malé povědomí podřízených manažerů o kladech vyplývajících ze spolupráce. Tato struktura je uplatňována na stupni rota (střední úroveň řízení) a prapor (top management).

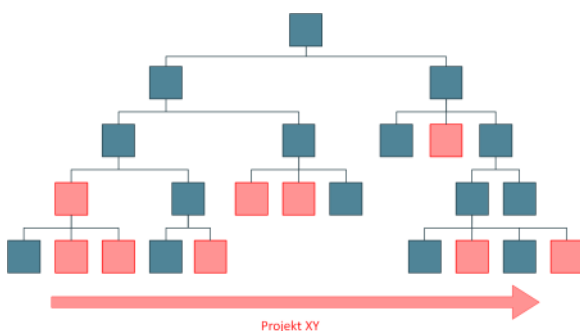
Obrázek 3 Lineárně-štabní organizační struktura



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

- Maticová (projektová) organizační struktura: jedná se o dočasné uskupení vysoce specializovaných odborníků pro řešení specifických úkolů. AČR tuto strukturu využívá pro nasazení vojáků v zahraničních operacích.

Obrázek 4 Maticová organizační struktura



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/typologie-organizacni-struktury>

3.3 Management a jeho role v organizaci

Management souvisí s řízením a jedná se tedy o proces, který je velmi starý a sahá již do starověku, kdy byly v podstatě položeny základy managementu. Management je vědní disciplína, která vychází z poznatků psychologie, ekonomie, matematiky, sociologie či statistiky. Definovat management není vůbec jednoduché. Dokonce i odborníci mají problém se na jednoznačné definici shodnout. Na management můžeme nazírat z různých pohledů jako na:²⁷

1. Proces: posloupnost vzájemně souvisejících funkcí.

²⁷ VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5. s. 27.

2. Aktivitu: vše co manažer vykonává.
3. Skupinu: soubor lidí vykonávajících manažerské činnosti.
4. Vědní disciplínu: studuje obecné příčiny a vysvětluje praktické důsledky.
5. Umění: aplikace znalostí a dovedností za účelem dosahování výsledků.
Mezi aspekty umění patří například znalosti, dovednosti, kreativita.
6. Profesi: v průběhu vývoje dosáhl formálního ukotvení jako profesionálního povolání.

Management je cílevědomá aktivita, která se soustřeďuje na koordinaci lidských a fyzických zdrojů za účelem dosažení cíle organizace. Mezi hlavní znaky managementu patří:²⁸

1. Orientace na cíl: úspěch jakékoliv činnosti je měřen úrovní dosažení dříve stanoveného cíle.
2. Propojení lidské, fyzické a finanční zdroje: jeden bez druhého nemají praktický význam, management tyto zdroje vhodně spojuje a koordinuje jejich činnost.
3. Kontinuální proces: management je souvislý proces plánování, implementace, kontroly a přijímání korektivních opatření za účelem dosahování cílů organizace.
4. Všudypřítomnost managementu: bez managementu nelze řídit žádný druh organizace, ve které se nachází více jak jeden člověk pracují na společném cíli.
5. Týmová aktivita: management je ze své podstaty zaměřený na řízení skupiny lidí.

Mezi hlavní úlohy managementu patří:²⁹

1. Maximalizace výsledků s minimálním úsilím a využitím zdrojů: zabývá se nejefektivnější kombinací využívání lidských zdrojů, materiálu, finančních prostředků a času.
2. Maximalizace produkčních faktorů: snížení počtu vadných výrobků, způsobených škod různého druhu, což v konečném důsledku znamená zvýšení zisku a rozvoj společnosti.

²⁸ *Features of management*. [online]. London: MSG: Management study guide, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/management_features.htm

²⁹ *Objectives of management*. [online]. London: MSG: Management study guide, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/management_objectives.htm

3. Maximalizace zisku zaměstnavatele i zaměstnance: zajišťuje hladké fungování celé organizace, vytváří příznivé pracovní podmínky.
4. Maximalizuje rozvoj lidského potenciálu, poskytuje sociální spravedlnost: zlepšování chodu celé společnosti jako společenství lidí uvnitř i vně myšlenou organizaci.

V současné době většinou rozlišujeme tři základní úrovně managementu. Obecně však platí, že počet úrovní je přímo úměrný velikosti organizace a počtu zaměstnanců. Rozdílné úrovně řízení jsou spojeny s odlišnou strukturou vedení a rozhodovacími pravomocemi. Podívejme se nyní na tři základní úrovně.³⁰

- Nejnižší management (liniový, operativní, dohlížitelický): disponuje největším množstvím technických dovedností následovaných lidskými dovednostmi. Úroveň koncepčních dovedností je na této manažerské úrovni nejnižší. Mezi hlavní úlohu patří přikazování, vedení a kontrolování podřízených pracovníků. Přidělují úkoly na každodenním principu, jsou zodpovědní jak za kvalitu tak kvantitu výroby, řeší problémy podřízených se střední úrovní managementu stejně jako vysvětlují cíle vyššího vedení svým podřízeným. Výcvikem zdokonalují své podřízené, vytváření periodická hlášení směrem ke středním manažerům. Zajišťují disciplínu podřízených, jejich motivaci a v neposlední řadě vytvářejí u podřízených image o vedení společnosti a udržují pozitivní morálku. Jsou zodpovědní středním manažerům.
- Střední management (výkonný): je v porovnání s liniovým a top management pomyslným středem úrovní manažerských dovedností s důrazem na lidské dovednosti, kdy dochází k přímé spolupráci jak s liniovým managementem, tak s top managementem, což klade zvýšené nároky na komunikační dovednosti v obou směrech. Směrem dolů – vysvětlují rozhodnutí vrcholového managementu, směrem nahoru – předkládání zpráv o činnosti. Mezilidské dovednosti tvoří nejdůležitější část všech dovedností manažera, protože bez podřízených by neexistoval management. Střední manažeři jsou zodpovědní top manažerům, plní jejich plány a

³⁰ BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8. s. 26.

zároveň vytvářejí plány pro nižší manažery. Podílí se na zdokonalování nižšího managementu. Řeší problémy, utváří týmy, hledá a rozvíjí talenty.

- Top management (administrativní úroveň): využívá nejvíce koncepčních dovedností, které jsou kritické pro stanovování vizí, misí (poslání), strategií a plánů. Koordinuje a kontroluje jemu podřízené manažery, je styčným prvkem s okolím organizace a zodpovědný vlastníkům, akcionářům. Často jsou nazýváni mozky organizace.

3.4 Manažer a jeho role ve firmě

Manažer je především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů organizace. Pracuje s lidmi, které koordinuje tak, aby bylo těchto cílů dosaženo. Má přesně vymezené kompetence a odpovědnost v rámci dané firmy.³¹

Každý manažer je v rámci výkonu svého povolání ovlivněn svou osobností. Osobnost je možné charakterizovat jako soubor získaných znalostí, návyků, dovedností, schopností, zkušeností apod. Různé druhy manažerských osobností mohou dosahovat porovnatelných výsledků, k jejichž analýze můžeme využít třech základních složek.³²

- BE: první složka hodnotí jaký člověk je (chování, charakter);
- KNOW: druhou složku tvoří znalosti, dovednosti a kompetence manažera;
- DO: poslední kategorie popisuje, co daný člověk chce, jeho motivy, zájmy a potřeby.

Osobnost manažera nedefinuje jeho výjimečnost, ale jeho jedinečnost. Jde o integrovaný celek duševních a tělesných vlastností, vnitřně organizovaných, dynamicky proměnlivých, adaptabilních, originálních, integrovaných věděním konkrétní osoby a otevřených vlastností vůči vlivům vnějšího prostředí.³³

Václav Cejthamr a Jiří Dědina rozlišují dva základní typy osobností:³⁴

³¹ VEBER, Jaromír. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0. s. 76.

³² LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 10-11.

³³ MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. [online]. New York: Haper and Row, 1973. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z:

<http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>

³⁴ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 148.

1. Typ A – velká soutěživost, velmi výkonný, preferuje samostatnost, nejlépe pracuje pod časovým tlakem, vyhledává výzvy.
2. Typ B – preferuje přátelské pracovní vztahy a týmovou práci, vykazuje zdravější úsudek, pečlivý spíše než rychlý, uklidňuje konflikty.

Osobnost manažera se projevuje mimo jiné také ve stylu, kterým své podřízené vede. Obecně rozlišujeme následující tři základní styly vedení:³⁵

- Autoritativní: nadřízený stanoví úkol, který podřízený plní bez předchozí participace na plánování. Tento styl byl uplatňovaný zejména v minulosti, kdy existovaly značné rozdíly ve vzdělání řídicího pracovníka a jeho podřízených, v dnešní době se v této čisté podobě nevyskytuje. Uplatňuje se v případě velkého množství podřízených a malého množství času, komunikace je jednosměrná směrem dolů. Nevýhodou je malá iniciativa podřízených. Manažer uplatňující tento styl vedení je spíše formální autoritou, díky svým pravomocem a kompetencím. V tomto podání se jedná spíše o řízení než o vedení lidí. Organizaci, která preferuje tento styl vedení, často opouštějí, byť neradi, elitní zaměstnanci, kteří hledají manažera, kterému budou být moci loajální, kterému budou moci důvěřovat a který je skutečně povede.
- Demokratický (kooperativní): vedoucí pracovník deleguje určité úkoly podřízeným vedoucím pracovníkům, zůstává však stále zodpovědný i za delegované úkoly. Existuje zde obousměrná komunikace na úkor rychlosti přijímání rozhodnutí.
- Laisser-faire (liberální): nevyskytuje se stanovení cíle, vedení ani kontrola. Tento extrém vychází z předpokladu, že každý zaměstnanec ví, co je dobré pro organizaci a bude vykonávat činnost, která povede k dosažení cílů v zájmu podniku. Tento styl nalézá uplatnění ve vědeckých či výzkumných týmech lidí o malém počtu.

Jednotlivé styly vedení neexistují v čisté podobě odděleně od ostatních stylů. Úspěšný vedoucí pracovník volí jednotlivé styly v závislosti na svých zkušenostech, na

³⁵ FREZEL, Ralph. *Poprvé šéfem, Jak uspět na vedoucí pozici*. Vyd. 6. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4637-1, s. 60 – 61.

dovednostech svých podřízených a s ohledem na situaci. Vhodné je řídit se následujícími pravidly:³⁶

- s lidmi jedněte spravedlivě a podle zásluh;
- dávejte podřízeným pocit důležitosti;
- dle zásluh chvalte a tím motivujte své podřízené, kritiku vkládejte mezi dvě pozitivní stanoviska;
- naslouchejte a akceptujte názor ostatních;
- vyznávejte filozofii otevřených dveří;
- umožněte seberealizaci podřízených;
- neschovávejte se za předpisy, když uděláte chybu, přiznejte ji a napravte ji.

Dále je možné rozlišit manažery na:³⁷

- Sólové vedoucí: jedná se o manažera, který preferuje volnou působnost a zadávání specifických úkolů. Tým řídí direktivně a od podřízených očekává poslušnost. Většinou jde příkladem. S tímto typem vedoucího se setkáváme hlavně v situaci, kdy je nutné vést větší počet lidí.
- Týmový vedoucí: záměrně upřednostňuje roli podřízených, ke kterým cítí respekt a důvěru. U svých zaměstnanců dokáže identifikovat silné stránky, hojně využívá delegování. Společenské tendence mírně upřednostňují vedení týmové.

Manažer zastává podle Henryho Mintzberga následující role:³⁸

- Interpersonální:
 - Reprezentuje organizaci: představuje organizaci při jednání se subjekty mimo vlastní organizaci
 - Působí jako spojovací článek: komunikace s lidmi uvnitř organizace i mimo ni, kteří mu nemusí být organizačně podřízeni.
 - Vede a řídí podřízené: především motivace podřízených pracovníků.
- Informační:

³⁶ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 82.

³⁷ Tamtéž, s. 113.

³⁸ MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. [online]. New York: Haper and Row, 1973. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z:

<http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>

- Přijímá informace: získávání a hodnocení nových poznatků,
 - Šíří informace: redistribuce poznatků relevantním pracovníkům,
 - Je mluvčím: reprezentuje svou organizační jednotku při jednání s vnějším okolím.
- Rozhodovací role:
- Je iniciátorem: sleduje změny a hledá příležitosti,
 - Alokuje zdroje: přerozděluje disponibilní zdroje dle potřeby,
 - Vyjednává: komunikací s ostatními organizačními jednotkami vyjednává výhodné postavení pro činnost své jednotky.
 - Působí jako krizový manažer: reaguje na změny mající vliv na chod organizační jednotky za účelem znovuzavedení rovnovážného stavu.

Manažer vykonává v rámci podniku následující funkce:³⁹

- Sekvenční (každá funkce se odvíjí od předchozí):
 - a) plánování;
 - b) organizování;
 - c) výběr a rozmíst'ování spolupracovníků;
 - d) vedení spolupracovníků;
 - e) kontrola;
- Paralelní (průběžné):
 - a) analýza;
 - b) rozhodování;
 - c) realizace + implementace (včetně koordinace).

3.5 Manažerské dovednosti

Dovednost je možné definovat jako soubor charakteristik, vlastností a chování, který je nutný pro úspěšné vykonávání dané pracovní pozice.⁴⁰ Mezi základní dovednosti, které by měly být vlastní všem manažerům, patří.⁴¹

³⁹ VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1. s. 169.

⁴⁰ ABRAHAM, S.E. et al. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. In: *The Journal of Management Development*, 2001, roč. 20, č. 9/10, s. 842-852.

- řízení práce a organizace;
- řízení pracovníků;
- řízení produkce a operací.

Další požadavky na úroveň různých manažerských dovedností se liší v závislosti na úrovni řízení, ve které daná osoba působí. Stephan P. Robbins a Mary Coulter v tomto ohledu rozlišující následující dovednosti:⁴²

- Technické: představují specifické odborné schopnosti, které jsou potřebné pro výkon určité činnosti. Jedná se o dovednosti typické pro nižší úroveň managementu.
- Lidské (mezilidské): schopnost komunikovat, motivovat a vést ostatní. Jedná se o dovednosti, které jsou stejně důležité pro všechny úrovně managementu.
- Koncepční: schopnost nahlížet na organizaci jako na celek a umění formulovat představy. Tyto dovednosti jsou klíčové pro vrcholové manažery.

Manažeři nižších stupňů jsou vybíráni manažery stupňů vyšších. Nelze stanovit jednotný universální soubor manažerských dovedností. Je nutné rozlišovat, o jakou úroveň řídicího pracovníka se jedná, kolik má podřízených, v jakém působí prostředí a v neposlední řadě, v jakém oboru působí. Jinými slovy, jiné dovednosti budou vyžadovány od marketingového manažera a jiné od projektového manažera. Následující manažerské dovednosti jsou zaměřeny na armádního vedoucího pracovníka působícího na střední úrovni řízení s důrazem na dovednosti lidské.

3.5.1 Delegování⁴³

Není důležité, kolik manažer dělá práce, ale kolik jí udělá. Delegování představuje proces, kdy dojde k přenesení odpovědnosti, byť jen částečně, pravomocí a zdrojů na podřízenou osobu. Mezi základní principy delegace moci patří:

⁴¹ DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9. s. 267.

⁴² ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1. s. 357.

⁴³ Pokud není uvedeno jinak, informace pochází z LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 63-67.

- Úkoly, které jsou delegovány, musí odpovídat schopnostem osob, které za ně mají být zodpovědné.
- Je nutné delegovat příjemné i méně příjemné úkoly.
- Vždy je nutné přesně popsat úkol a to, jakým způsobem má být splněn.
- Je nutné vyslechnout názor pracovníka, na kterého je úkol delegován.
- V rámci delegace moci musíme vzít v úvahu náročnost úkolu a schopnosti pracovníka. Zkušeným pracovníkům postačí obecné informace (co, kdy, proč), méně zkušeným je třeba vše podrobně vysvětlit zejména jak úkol splnit.

Manažer by měl:

- delegovat úkoly, které nevyžadují jeho osobní účast, na pracovníky, kteří mají dostatečné schopnosti tuto činnost úspěšně zvládnout;
- delegovat administrativně náročné úkoly, které mu zabírají čas a které zvládnou podřízení lépe a rychleji;
- delegovat úkoly, které vzhledem ke své kvantitě přesahují jeho časové možnosti.

Delegování může sloužit jako forma výcviku, proto může delegovat také úkoly, které vyžadují jeho následnou pomoc, protože pracovník, na kterého je úkol delegován nedisponuje všemi potřebnými schopnostmi pro úspěšné zvládnutí úkolu. Neměl by nikdy delegovat činnosti, které souvisejí například se stanovováním strategie organizace, hodnocení podřízených a vyžadují jeho osobní účast.

Při stanovení odpovědné osoby je nutné zamyslet se nad následujícími otázkami:

- má pověřovaný dostatečnou kvalifikaci;
- má komplexní znalosti potřebné k dokončení úkolu;
- je schopný úkol splnit s částečnou podporou;
- je spolehlivý;
- je odpovědný přijmout odpovědnost.

Mezi hlavní výhody delegace patří fakt, že umožňuje věnovat se podstatnějším úkolům a zároveň u podřízených vytváří pocit důvěry ze strany nadřízeného. Může se tedy

jednat i o motivační prostředek. Vede ke generaci nových nápadů a posiluje motivaci podřízených prostřednictvím uspokojení z kvalitně odvedeného pracovního úkolu.

3.5.2 Motivace⁴⁴

V praxi se můžeme setkat s přístupem, kdy jsou pojmy motivace a stimulace považovány za synonyma. Stimul je podnět, který přichází z okolního prostředí a působí na vlastní aktivitu člověka. Motivace vychází z vnitřního prostředí člověka a podněcuje jedince k určité aktivitě za účelem dosažení specifického cíle. Vnitřní motivace je tedy založena na motivech, vnější motivace potom na vnějších stimulech. Rozlišujeme následující typy motivace:

- Vnitřní motivace: vychází z pocitu zaměstnance o své důležitosti pro organizaci, využívání jeho znalostí, návyků a dovedností. Manažeři mohou ovlivňovat motivaci podřízených například poskytnutím větší míry autonomie při sestavování plánu k dosažení stanovených cílů. Dalším způsobem zvýšení motivace může být pomoc nadřízeného zlepšit pracovní výkon podřízeného. V neposlední řadě je vhodné zaměstnanci při zadávání úkolu sdělit proč danou činnost dělá, ne pouze co má udělat. Vnitřní motivace má dlouhodobý charakter a vyžaduje dlouhodobější horizont k utváření.
- Vnější motivace: může nabývat pozitivní podoby (odměny, uznání apod.) či negativní podoby (snížení platu, neudělení odměn, kritika apod.). Tento typ motivace má okamžitý, ale krátkodobý charakter.

K posílení motivace podřízených může využít manažer následující základní nástroje:⁴⁵

- Ocenění práce:
 - Prostředky monetární pobídky (mzda, plat a jeho složky), které slouží k uspokojování potřeb nejenom fyziologických, ale i všech úrovní v Maslowově pyramidě potřeb. Plat sám o sobě může sloužit jako prostředek uspokojení potřeby seberealizace jedince (vrcholoví manažeři). Při nepatrném zvýšení

⁴⁴ Pokud není uvedeno jinak, informace pochází z ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 218-229.

⁴⁵ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, s. 168 – 175.

nižší úrovně platu, dojde k podstatnému zvýšení motivace. Naopak, při již vysokém platu, i jeho podstatné zvýšení nemá velký motivační účinek.

➤ Nepeněžní odměny různé podoby, které mají většinou formu ústního ocenění. Je nutné je využít ve vhodný okamžik. Májí často větší motivační hodnotu než finanční ocenění výkonu. Další formou může být udělení pamětního dokumentu či medaile. V tomto případě je nutné si uvědomit, komu, a především za co bylo podobné či stejné ocenění uděleno již v minulosti.

- Podmínky práce:

➤ Materiální podmínky jako jsou například vybavení kanceláře, přidělení parkovacího místa či služebního automobilu. Jedná se tedy o benefity, které zvyšují pohodlí práce a prestiž zastávané pozice.

➤ Společenské podmínky představující míru formality ze strany nadřízeného, kolegů apod.

➤ Zaměstnanecské benefity poskytované ve formě služeb za účelem regenerace pracovních sil, pomoc v tíživé situaci, zvyšování kvalifikace pracovníků prostřednictvím kurzů apod.

- Práce:

➤ Rozšiřování práce za účelem rozbití stereotypní pracovní činnosti (dělník na výrobní lince) v podobě přidělování podobných úkolů se změnou pracoviště.

➤ Obohacování práce prostřednictvím přidělení větších pravomocí a zároveň odpovědnosti při vykonávání složitějších pracovních úkolů.

Každý organizace, respektive vedoucí pracovník, musí znát aktuální potřeby svých podřízených, proto, aby je mohl co nejučinněji stimulovat za dodržení podmínky, kdy výše nákladů na motivační nástroj nepřekročí motivační efekt.

Prostředky pozitivní motivace, kterými disponuje manažer v AČR, zahrnují:⁴⁶

- písemnou pochvalu
- zahlazení dříve uloženého kázeňského trestu
- peněžitý či věcný dar

⁴⁶ Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů. [online]. Praha: Zákony pro lidi, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221>

Prostředky vedoucí k nápravě nežádoucího chování podřízených v AČR:⁴⁷

- napomenutí
- písemná důtka
- výtka pro nezodpovědný výkon služby
- snížení platu o 15% na dobu 6 měsíců

S pojmem motivace úzce souvisí pojem angažovanost, který může nabývat třech úrovní:⁴⁸

- Souhlas: dobrovolné vykonávání činností organizace výměnou za uspokojení určitých očekávání.
- Identifikace: pocit hrdosti, na to, že je zaměstnanec členem určité organizace.
- Soužití: hodnoty společnosti se stávají hodnotami pracovníka.

Angažovanost můžeme zvýšit:

- stanovením dlouhodobého, dosažitelného a měřitelného cíle;
- vedoucí pracovníci jdou příkladem, každý člen týmu se podílí na celkových výsledcích organizace;
- management pomáhá podřízeným a zároveň je kontroluje;
- častá a nenucená komunikace mezi všemi úrovněmi;
- osobní finanční zájem zaměstnanců dosahovat co nejlepších výsledků.

3.5.3 Hodnocení podřízených pracovníků⁴⁹

Provádí se za účelem vyhodnocení pracovního výkonu zaměstnanců z různých důvodů (povýšení či propuštění, motivace, korekce závadného jednání, zlepšení přístupu k plnění úkolů apod.). Může být prováděno periodicky či při vzniku mimořádné události nebo při dlouhodobém poklesu kvality plnění úkolů podřízeným. Ve všech případech je cílem hodnocení identifikace příčin nežádoucího chování a hledání cest k jejich nápravě a uvedení do žádoucího stavu. Hodnocení má následující podoby:

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 263-264.

⁴⁹ Pokud není uvedeno jinak, informace pochází z KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, s. 124 – 136.

- Neformální: příležitostná pochvala či výtka při každodenním kontaktu nadřízeného a podřízeného, poskytuje okamžitou zpětnou vazbu. Za určitých okolností má větší váhu než formální hodnocení provedené mezi dvěma lidmi.
- Formální: periodický charakter, striktně strukturovaná forma mající vliv na kariéru zaměstnance.

Nejčastěji se manažer bude zabývat hodnocením periodickým, které má vliv na platové podmínky a další kariérní postup zaměstnance. Úkolem hodnocení je zejména:

- Poskytnutí zpětné vazby o pracovním výkonu zaměstnance.
- Ohodnotit současný pracovní výkon.
- Identifikovat nedostatky v plnění pracovních úkolů a hledat možné způsoby korekce.
- Identifikovat potenciál pracovníků a dále ho rozvíjet.
- Rozvíjet silné stránky a posilovat slabé.
- Stimulovat pracovníky k lepšímu výkonu.
- Provádět doporučení k další kariéře.
- Zhodnotit úroveň sociálních vztahů na pracovišti.
- Utváří pocit, že hodnocení není hodnotiteli lhostejný (vytváření důvěry).
- Umožňuje porovnání výkonnosti s ostatními podřízenými,
- Pomáhá utvářet sebereflexi ze strany podřízeného.

Při hodnocení by měl manažer respektovat následující zásady:

- Shromáždit relevantní podklady týkající se plnění pracovních úkolů hodnoceného za určité časové období.
- Seznámit hodnoceného s časem a místem provedení hodnocení.
- Řídící pracovník si pro hodnocení vyčlení dostatečný čas a prostor, kde nebudou v průběhu hodnocení rušení.
- Hodnocený by si měl připravit sebehodnocení odpovídající struktuře formalizovaného dokumentu.
- Hodnocený sám nachází či navrhuje způsoby zlepšení svého pracovního výkonu a kariérního růstu.

Obecně je možné shrnout zásady hodnocení do následujících bodů:⁵⁰

- pečlivě shromáždit data o pracovní činnosti hodnoceného v průběhu celého hodnotícího období;
- údaje sestavit do tabulky, kdy dojde k porovnání s ostatními pracovníky na stejné úrovni (stejném pracovním zařazení);
- údaje porovnat s předchozím hodnocením, ve kterém byly stanoveny úkoly na další časové období;
- dostatečně dopředu informovat hodnoceného o provedení hodnotícího pohovoru;
- na pohovor si vyčlenit dostatek času na klidném místě (jiné, než za stolem vedoucího pracovníka);
- při pohovoru navodit atmosféru důvěry pozitivním přístupem k podřízenému;
- při kritizování dbát na přístup jednání jako rovný s rovným;
- formulář procházet bod po bodu a dát při tom možnost hodnocenému vyjádřit se k jednotlivým připomínkám;
- vyhodnotit splnění úkolů z minulého hodnocení;
- stanovit doporučení pro další kariéru hodnoceného;
- stanovit hlavní úkoly na následující období.

Hodnotící dokument by se neměl omezovat pouze na škálové vyjádření činnosti hodnoceného, ale v určitých částech by měl obsahovat maximální prostor pro slovní vyjádření nadřízeného i samotného hodnoceného pracovníka. Pozvánka k hodnocení by měla obsahovat:⁵¹

- jméno hodnoceného
- název pracovního zařazení
- účel hodnocení,
- časový úsek, který se hodnocení týká,
- místo, doba a délka trvání hodnotícího pohovoru,
- kdo bude hodnocení provádět,

⁵⁰ RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2, s. 52.

⁵¹ TEMPLAR, Richard a ROS, Jay. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1279-6, s. 65,

- informace o tom, co si na hodnocení hodnoceným připravit:
 - co se vám od posledního hodnocení povedlo,
 - co se vám od posledního hodnocení nepovedlo,
 - v čem vidíte příčiny vašeho úspěchu a neúspěchu,
 - co pro vás může nadřízený udělat, aby váš výkon byl lepší,
 - prázdný formulář, do kterého hodnocený provede sebehodnocení (včetně silných a slabých stránek)
 - kde se hodnocený vidí příští rok.

Hodnocený by měl mít možnost se do určité doby proti hodnocení odvolat k nadřízenému hodnotiteli. Tento prostředek je využíván zřídka, jelikož s rostoucím stupněm hodnotitele klesá objektivita hodnocení.

3.5.4 Komunikační dovednosti⁵²

Slovo komunikace pochází z latinského *communis*, které znamená společný. Aby mohl manažer efektivně sdělovat informace směrem k podřízeným (nejčastěji v podobě zadávání úkolů), nadřízeným (zprávy o výsledcích organizační jednotky) či předávat nebo přejímat zkušenosti s kolegy na stejné úrovni musí být především dobrým posluchačem. Pouze v případě, že vedoucí pracovník ukáže empatický zájem o názory a potřeby druhých, budou recipročně oceněny i další dovednosti manažera.⁵³

Význam komunikace se projevuje hlavně ve chvíli, kdy se jsou v podniku zaváděny změny, a je nutné danou situaci vysvětlit podřízeným. Negativní postoj ke změnám je ve většině případů způsoben nedostatečnou komunikací shora. Dále má komunikace značný význam při zvyšování angažovanosti zaměstnanců a vytváření důvěry mezi nadřízenými a podřízenými v organizaci.⁵⁴

Komunikace v organizaci by měla probíhat ve třech směrech:

- Vertikální:

⁵² DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9. s. 512-524.

⁵³ JEMELKA, Jiří. *Manažerské dovednosti*. [online]. Praha: Dovednosti manažera, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.dovednostimanazera.cz/>

⁵⁴ ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů. Vyd. 13*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 500-501.

- Sestupná: oficiální stanoviska, pracovní instrukce apod. Nedostatkem takovéto komunikace může být nepřesné předání a z toho plynoucí stresové situace, kdy koncoví pracovníci nemají dostatečné informace z oficiálních zdrojů. Ve velkých organizacích tuto informační roli můžou plnit podnikové noviny.
- Vzestupná: nejčastější formou jsou porady, knihy návrhů, stížností atd. Ve velkých organizacích s rozvětvenou strukturou je tato komunikace značně složitá. Při zavedení efektivního systému vzestupné komunikace dochází k budování důvěry k nadřízeným, kteří chtějí slyšet a využívat názory a nápady podřízených.
- Horizontální (laterální): mezi jednotkami organizace na stejné úrovni
- Diagonální: mezi pracovníky různých organizačních jednotek na různé úrovni (převažuje neformální charakter)

V rámci výkonu manažerské pozice je možné rozlišovat následující komunikační styly:

- Typ A: takovýto manažeři inklinují k autokratickému stylu vedení, nemají zájem zvyšovat své znalosti ani znalosti druhých.
- Typ B: tento typ manažera má zájem o dobré vztahy s podřízenými, ale vzhledem ke své osobnosti se nedokáže otevřít. Podřízení k takovému vedoucímu pracovníkovi nemají důvěru, protože si nechává informace pro sebe.
- Typ C: vysoce si váží vlastních nápadů, nerespektují názory druhých. Podřízení takového manažera se stávají apatickými, protože vidí, že jejich nadřízený se zajímá pouze o zachování své prestiže.
- Typ D: nejefektivnější styl, tyto manažeři jsou sebejistí, dokáží přijímat a využívat zpětnou vazbu od podřízených.

Manažer je odpovědný za vytváření efektivní komunikaci v organizaci. Aby mohl vytvořit účinný komunikační systém, musí znát bariéry, které negativně ovlivňují komunikaci. Mezi ty nejčastější patří:⁵⁵

- Odlišnost názorů a rozdílnost zkušeností: tento fakt způsobuje, že stejná informace je po přijetí interpretována jiným způsobem.
- Selektivní vnímání: příjemce novou informaci porovnává se svými očekáváními, dosavadními představami. Často dochází k přijetí pouze té části informace, která je v souladu s vlastním obrazem světa.
- Špatná schopnost naslouchat: naslouchání by mělo tvořit polovinu komunikačního času. Manažeři často slyší, potřeby svých podřízených, aniž by je poslouchali a snažili se jim pomoci.
- Utvoření závěru před dokončením komunikace: může to být způsobeno předchozí zkušeností nebo hodnocení komunikátora příjemcem.
- Věrohodnost zdroje: přímo souvisí s důvěrou, kterou příjemce cítí ke komunikátorovi. Tato důvěra je opět založena na předchozích zkušenostech a celkovém hodnocení komunikátora.
- Sémantické problémy: sdělení je předáváno různými médii, která mohou být příjemci dekodována odlišně. Při kódování sdělení je potřeba volit takový jazyk, kterému příjemce porozumí či si správné pochopení ověřit zpětnou vazbou. V některých kulturách je například nepřípustné říkat „ne“.
- Filtrování: často se objevuje při komunikaci zdola, kdy se podřízení snaží, z různých důvodů, zakrýt nedostatky.
- Časová tíseň: v praxi se jedná o částečném informování, či úplném opomenutí informovat některé pracovníky organizace. V některých situacích je toto „obcházení“ zodpovědných funkcionářů životně důležité, ale nemělo by být plošně uplatňováno.
- Komunikační přetížení: v současné době se manažeři setkávají s velkým množstvím informací, které mají za následek zpoždění v provádění efektivních rozhodnutí.

⁵⁵ ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů. Vyd. 13.* Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7, s. 218-229.

Mezi nejvýznamnější osobnostní kvality manažera v rámci komunikace s nadřízenými, podřízenými či kolegy na stejné úrovni patří:

- Nadšení a motivace pro věc: význam pro plnění cílů, motivace a nadšení pro plnění cílů a úkolů v rámci organizace, schopnost předat pozitivně i problematickou informaci, například v managementu změn.
- Sebedůvěra: zdravá sebedůvěra v realistická očekávání, víra v sebe i víra v ostatní spolupracovníky, tato schopnost nesmí být přeceňována, ani podceňována.
- Houževnatost a vytrvalost: správný manažer musí být vytrvalý, musí vyžadovat vysoké standardy a 100% plnění úkolů, ovšem musí také sám požadované striktně dodržovat, samozřejmě v rozumných mezích, kdy toto uplatňuje nejenom pro vlastní osobu, ale také pro zaměstnance organizace.
- Čestnost a poctivost: manažer musí být upřímný k sobě i ostatním, musí být duševně zralý, morální a čestný, musí vyvolávat důvěru, jeho chování navenek ovlivňuje ostatní zaměstnance organizace a další zainteresované strany ve vztahu k organizaci.
- Laskavost a srdečnost: kvalitní osobní vztahy, zájem a péče o spolupracovníky, respektování jejich potřeb a očekávání.
- Pokora a skromnost: ochota naslouchat, uznat svoji chybu nebo vinu, nebýt arogantní, neomalený nebo panovačný.

Mezi nejvyužívanější postupy vyjednávání patří:⁵⁶

- Vyjednávači ve složení hodný a zlý: zlá osoba neústupně trvá na požadavcích, hodný vyjednávač pak nabídne variantu s ústupkem, která v porovnání se zlou osobou zní velmi rozumně.
- Navýšený výhody: po dosažení ústupku ze strany partnera je usilováno o dodatečnou výhodu menšího řádu.
- Obě strany mohou získat: vyjednávající strany nemusí získat výhodu na úkor protistrany.
- Hrozba konkurencí: v případě, že jedna strana má reálnou možnost využít služeb konkurence.

⁵⁶ DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9. s. 530-531.

- Kompromis: používá se v případě, kdy bylo dosaženo mrtvého bodu v jednání. Při častém používání může protistrana získat dojem, že se partner snaží pouze získat dodatečné výhody a ve skutečnosti již dosáhl svého cíle.

Volba konkrétního způsobu vyjednávání závisí na hodnotě cíle, možnostech vyjednávajících stran a kulturních odlišnostech.

3.5.5 Vedení a řízení porad

Porada je nástrojem, který umožňuje výměnu informací a zkušeností nejenom mezi řídicími pracovníky a je prostorem kontroly stavu činností, slouží k identifikaci a řešení problémů. Role účastníků porad:⁵⁷

- Vedoucí: svolává poradu, zodpovídá za výsledek.
- Facilitátor: pomáhá vedoucímu řídit poradu, dosahovat konsenzu.
- Zapisovatel: zaznamenává klíčové body na tabuli, provádí zápis, který předkládá organizátorovi ke schválení.
- Hlídač času: dohlíží na dodržování časového harmonogramu a dynamiky porady.
- Pozorovatel: po poradě vedoucímu sdělí svůj názor na jeho vedení porady.
- Asistent: opatřuje potřebné podklady.
- Expert: radí při hodnocení variant či sporných bodů.
- Účastník: přijímá úkoly, navrhuje řešení, dokládá stav.

Porada může být efektivní pouze tehdy, když je předem naplánována v následujících krocích (CRPV):⁵⁸

- C: definovat cíl porady
- R: jednotlivým účastníkům porady přiřadit role (např. Rozhodovací pravomoci). Manažer může vystupovat v pozici facilitátora a do rozhodování nezasahovat, nebo působit v pozici oznamovatele, jehož informace budou jednoduše akceptovány. Výjimečně může působit v roli účastníka, jehož názor má stejnou váhu jako jakéhokoliv dalšího člena porady.

⁵⁷ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 122-123.

⁵⁸ PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & Management Development*. Praha: GRADA, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6, s. 142 – 143.

- P: stanovení časového programu. Průběh porady, kdy manažer ostatní seznámí se stylem vyjádření se jednotlivých účastníků ke každému bodu porady. V neposlední řadě stanovy pravidla pro příspěvky jednotlivých účastníků (jak se přihlásit o slovo, způsob hlasování apod.).
- V: poradu je vhodné zahájit věcnou stránkou a seznámením účastníků s koncepcí porady.

Aplikací výše uvedeného postupu se manažer může vyhnout opomenutí některého z důležitých bodů a snižovat tím efektivitu účelu porady. Mezi nejčastější chyby při vedení porad patří:⁵⁹

- účast osob, kterých se porada netýká či neúčast těch, kterých se porada týká;
- nestanovení závěru porady či učinění jasného rozhodnutí;
- porada ztratila dynamiku průběhu;
- vedení monologu manažerem;
- neustálé vracení se k již diskutovanému problému bez učinění rozhodnutí;
- odklánění se od tématu porady;
- nestanovení účelu a cíle porady.

3.5.6 Vedení lidí

Činnost vedoucího pracovníka (leadera) kterou ovlivňuje vůli lidí dosáhnout žádoucího cíle. K efektivnímu vedení podřízených musí mít vedoucí pracovník určité schopnosti podřízené vést, které v kombinaci se zájmem a jeho motivací přispívají k dosahování cílů celé organizace. Vedoucí pracovníci uplatňují různé styly vedení, které však nejsou v praxi aplikovány izolovaně ale je nutné je uvažovat ve spojení s následujícími typy leaderů:⁶⁰

- Charismatictí leaderi: spoléhají se na sílu své osobnosti přesvědčit ostatní dosáhnout požadovaného cíle, své podřízené vedou osobním příkladem.
- Vizionářští leaderi: předkládají svých spolupracovníkům svůj pohled lákavé budoucnosti a smysluplnosti konání. Nejdříve stanovují cíl a poté směr.

⁵⁹ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 133.

⁶⁰ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 721 – 724

- Transformační leadeři: podněcují své podřízené k dosahování vyšších cílů prostřednictvím inspirující vize a poslání se kterou se identifikují.
- Transakční leadeři: poskytují určitou hodnotu ve směně za dosažení cíle (např. Peněžní odměna).
- Autentičtí leadeři: nesnaží se napodobovat jiné, zkušenosti získávají způsobem, který vnitřně považují za hluboce etický, věnují se vlastnímu osobnímu rozvoji, jsou vysoce disciplinovaní, posilují sebevědomí lidí, které vedou.

Na základě dlouholetých výzkumů byl sestaven soubor obecných rysů charakterizujících vedoucího pracovníka, které však nejsou všeobjímajícím výčtem:⁶¹

- energické přebírání iniciativy
- motivovanost
- čestnost v jednání
- sebedůvěra
- inteligence
- znalosti z řízení lidských zdrojů

Tento typ teorií zkoumá vztah mezi osobními kvalitami vedoucího pracovníka a způsobu jeho chování. V podstatě tedy sledují vlastnosti, které jsou charakteristické pro úspěšné vedoucí. Jedná se o následující teorie:⁶²

- Kontinuum vedení: efektivní vedoucí je schopen posoudit své vlastní schopnosti a schopnosti svých podřízených a pružně delegují úkoly za účelem dosažení cílů. Kontinuum se nachází mezi autokratickým a demokratickým stylem vedení.
- Michiganský výzkum: vedoucí orientovaní na práci – po přidělení pracovního úkolu pečlivě kontroluje jeho plnění, nebo na pracovníka (Likertova teorie) – soustředění se tvorbu efektivních týmů. Výzkumy ukázaly, že efektivnější jsou pracovníci s orientací na podřízené, kteří uplatňují rozumnou míru kontroly.
- Výzkum Ohio State University: dvourozměrová teorie – zkoumání chování vedoucího pracovníků. První rozměr tvoří úcta vůči druhým, kde bylo zkoumáno,

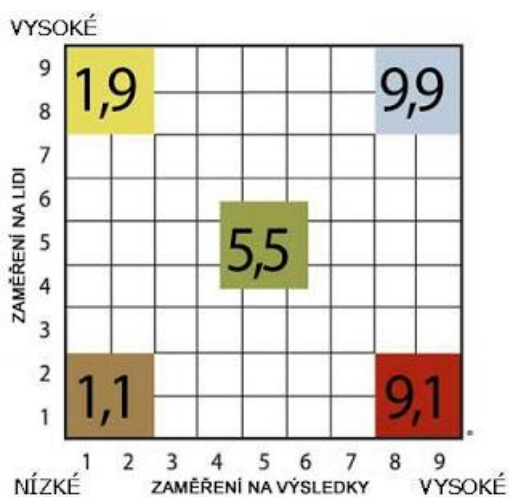
⁶¹ DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9. s. 468.

⁶² Tamtéž. s. 469-474.

jak vnímají podřízení své nadřízené, a jak si vedoucí pracovníci myslí, že by se měli k podřízeným chovat. Tento typ vedení usnadňuje obousměrnou komunikaci a vzájemnou důvěru. Druhým rozměrem je uvádění do chodu a struktura, kdy vedoucí pracovník iniciuje akce, podrobně určuje role svých podřízených. Na základě praktického průzkumu bylo zjištěno, že ve výrobním podniku byli podřízenými označeni za výkonnější vedoucí spadající do druhého rozměru, zatímco v nevýrobní organizaci byli za výkonnější označováni pracovníci odpovídající prvnímu rozměru.

- Teorie manažerské mřížky: dále je možné hodnotit styl manažerského vedení na základě manažerské mřížky. V rámci této teorie je hodnoceno, zda se vedoucí pracovník zaměřuje na lidi či na výsledky.

Obrázek 5 Manažerská mřížka



Zdroj: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>

Legenda:

- (1, 1) Vedoucí projevuje nezáměr
- (1, 9) Vedoucí se soustřeďuje na splnění úkolu
- (1, 9) Venkovský klub – vedoucí preferuje vstřícnost k druhým před úkolem
- (5, 5) Rovnovážný stav preferování lidí a úkolů
- (9, 9) Tým – podpora produkce a morálky

- Kontingenční teorie (Fiedler): vedoucí je ovlivňován vztahem se členy týmu (důvěra, loajalita apod.) mohou být dobré či špatné, strukturou úkolů (rutinní vs nerutinní práce), která může být úzká nebo široká a svými pravomocemi nabývacích hodnot velké a malé.
- Teorie cesta: cíl (House): vedoucí pracovník používá čtyři styly vedení, které mění v závislosti na situaci, za účelem motivování podřízených.
 - Direktivní: autoritativní udělování úkolů
 - Podporující: zajímá se o podřízené
 - Participativní: akceptuje návrhy podřízených
 - Tvorba podnětných cílů
- Teorie rozhodovacího modelu (Vroom, Yetton, Jago) – zabývá se pěti styly vedení odpovídajícími dané situaci.
 - Autokratický styl I: vedoucí se rozhoduje na základě informací, kterými disponuje
 - Autokratický styl II: vedoucí se rozhoduje na základě informací od podřízených
 - Konzultativní styl I: vedoucí se rozhoduje na základě informací získaných od jednotlivých podřízených
 - Konzultativní styl II: vedoucí se rozhoduje na základě informací získaných od skupiny podřízených najednou
 - Skupinový styl II: vedoucí informuje o problému celý tým podřízených, se kterými poté společně hledá konsenzus.
- Třírozměrová teorie efektivnosti (Hersey, Blanchard): pracuje se dvěma typy chování:
 - Orientované na úkol: jak moc vedoucí určuje role svých podřízených (popisuje, jak mají práci vykonávat apod.)
 - Orientované na vztahy: vstřícnost směrem k podřízeným ze strany nadřízeného
 - Efektivnost jako třetí rozměr: styl vedení je efektivní, pokud je přiměřený situaci

Vybrané faktory ovlivňující efektivnost vedení:

- Přesnost vnímání: vliv předsudků při nazírání na podřízené.
- Vzdělání, zkušenosti, osobnost: na straně vedoucích i na straně podřízených ovlivňuje volbu stylu vedení.
- Očekávání a styl nadřízeného: nadřízený očekává, že jeho styl bude napodobován řídicími pracovníky na nižších úrovních.
- Pochopení a znalost úkolu: styl zadávání úkolu musí odpovídat schopnostem a znalostem širších souvislostí a pracovních postupů podřízenými.

e) Očekávání vedoucích stejné úrovně: vedoucí pracovník může na základě doporučení, zkušeností svých kolegů, změnit styl svého jednání, který bude v souladu s názory jeho kolegů na stejné pozici.

Přístupy řízení ke člověku:⁶³

- Klasický přístup: založen na teorii cukru a biče (systém kontrol a následných represí).
- Paternalistický přístup: vedoucí osobnost stanovuje cíl a směr, který je pracovníky přijat a následován.
- Přístup zaměřený na lidské vztahy: vychází z předpokladu, že nejsilnějším motivátorem pracovníků je úroveň mezilidských vztahů na pracovišti.
- Přístup zdůrazňující řízení lidských zdrojů: vychází z Maslowovy hierarchie potřeb a je zaměřený na uspokojení potřeb seberealizace.

3.5.7 Time management

Efektivní využívání času je jednou z manažerských dovedností, která má významný vliv na dosahování výsledků. Je-li čas využíván neefektivně, projevuje se to následovně:⁶⁴

- neujasněné priority
- stres
- neochota delegovat úkoly na podřízené
- nedodržování termínů

⁶³ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 147.

⁶⁴ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 42.

- přehnaný perfekcionismus u méně důležitých úkolů, opomíjení prioritních věcí
- velký počet podřízených řešících pracovní záležitosti mimo pracovní porady
- nepromyšlená rozhodnutí.

Pro zajištění efektivního využívání času je nutné:⁶⁵

- každý měsíc si přepište cíle s uvedením pořadí priorit;
- naučte se asertivně říkat ne, když si to situace vyžaduje;
- zanechte úkolu, který nevede ke stanovenému cíli;
- nezapojujte nezainteresované osoby do rozhodovacího procesu;
- čas od času si položte otázku, jak by bylo možné váš čas efektivněji využít;
- v průběhu dne si vyhrazujte dostatečné množství času, ve kterém nebudete ničím vyrušováni;
- naučte se aktivně odpočívat;
- efektivnost manažera není měřena objemem toho, co dělá, ale kolik práce udělá = neopomínejte delegovat úkoly na podřízené;
- neodkládejte nepříjemné drobnosti, které se později nahromadí a vytvoří vážný problém;
- nevytvářejte zbytečnou administrativní zátěž pro sebe ani pro podřízené.

K lepší organizaci času je možné využít následující metody řízení času:⁶⁶

- Paretovo pravidlo: 20% úsilí (zaměstnanců) tvoří 80% zisku a 20% pracovníků způsobuje 80% nehod. Z Paretova pravidla lze vyvodit závěr, že identifikací 20% kritických činností (pracovníků) lze dosáhnout 80% plánovaných cílů.
- Pravidlo ABC rozděluje časovou náročnost a přínos vynaloženého úsilí v následujících poměrech:
 - velmi důležité úkoly spotřebují 15% času a na vytvoření hodnoty se podílí 65%,
 - důležité úkoly spotřebovávají 20% času a na vytváření hodnoty se podílí 20%,

⁶⁵ MEYER, G., John, Jr. *Company Command, The Bottom Line*. Alexandria: Byrrd Enterprises, Inc., 1996. s. 12 – 13.

⁶⁶ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1, s. 46-48.

➤ nevýznamné úkoly vyžadují 65% času a na získané hodnotě participují 15%.

- Eisenhowerův princip:

Tabulka 1 Eisenhowerův princip

Prioritní úkoly	První kvadrant nutná okamžitá akce (blížící se termín splnění)	Druhý kvadrant plánování činností (prevence)
Ostatní úkoly	Třetí kvadrant možnost činnost delegovat (oblíbené, časově náročnější aktivity)	Čtvrtý kvadrant nutno delegovat (administrativa)
Priorita	Vysoká	Nízká

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/eisenhoweruv-princip>

3.5.8 Řešení problémů⁶⁷

Lidské zdroje jsou tím nejcennějším, co organizace vlastní a proto mezi důležité dovednosti řídicího pracovníka patří i řešení problémů se zaměstnanci, které má za cíl nápravu závadného chování. Závadným chováním zaměstnance může být:

- nedostatečný pracovní výkon;
- absence;
- pozdní příchody do zaměstnání;
- porušování pracovních povinností;
- negativní chování zapříčiněné pocitem nedocení, neoprávněnou kritikou, zamítnutím žádosti apod.;

Je vždy na zvážení manažera, jaké disciplinární opatření vůči zaměstnanci přijme.

Manažer před přijetím oficiálního rozhodnutí musí zohlednit:

- předchozí výkon pracovní činnosti podřízeného,
- okolnosti, které způsobily negativní jednání,
- zamýšlený efekt disciplinárního opatření,

⁶⁷ Pokud není uvedeno jinak, informace pochází z ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 733 – 735.

– princip spravedlivosti v porovnání s ostatními zaměstnanci a podobnými případy.

Při řešení disciplinárních záležitostí by měl manažer postupovat takto:

- získat veškerá relevantní fakta o události;
- podřízenému předem oznámit čas a místo konání disciplinárního řízení,
- přizvat osobu, která bude pohovoru přítomna jako zapisovatel a zároveň svědek,
- setkání je zahájeno vysvětlením předvolání a uvedením důkazů,
- ponechání prostoru podřízenému k vyjádření se k situaci,
- před učiněním rozhodnutí je nutné si ponechat čas na zvážení nových skutečností získaných v průběhu jednání,
- vydání rozhodnutí.

Americká armáda disponuje propracovaným systémem řešení závadových jednání vojáků. Vojenský manažer má k dispozici následující represivní opatření:⁶⁸

- Nápravná opatření:
 - pohovor (písemný, ústní)
 - dodatečný výcvik
 - napomenutí
 - důtka
 - nápravné přeřazení na jiné místo
 - propuštění ze služebního poměru
- Ztráta nenárokových benefitů:
 - neudělení propustky,
 - pozastavení příspěvku na bydlení,
 - pozastavení příspěvku na stravu,
 - pozastavení řidičského oprávnění,
 - ukončení poskytování ubytování pro rodinu na základně,
 - ukončení povolení jiné výdělečné činnosti.

⁶⁸ MEYER, G., John, Jr. *Company Command, The Bottom Line*. Alexandria: Byrrd Enterprises, Inc., 1996. s. 54.

- Další opatření:
 - propuštění ze služebního poměru,
 - vyřazení ze seznamu vojáků plánovaných na povýšení,
 - snížení hodnosti,
 - udělení slabého služebního hodnocení na konci roku,
 - pozastavení bezpečnostní prověrky,
 - změna vojenské odbornosti.

Před udělením jakéhokoliv nápravného prostředku je nutné zvážit jeho dopad a závažnější případy předem konzultovat s právním poradcem nadřízeného.

3.5.9 Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů

V moderní době se požadavky na vzdělání manažerů neustále mění a zvyšují. Proces vzdělávání, v manažerském pojetí se jedná spíše o sebevzdělávání, je kontinuální s požadavkem sledování nejnovějších trendů a pružné reakci v aplikaci nových poznatků. Proces vzdělávání musí mít dlouhodobější charakter a pružně reagovat na měnící se požadavky. Na proces rozvoje může být nahlíženo dvěma způsoby:⁶⁹

- Formální přístup: řízený organizací na základě sestavených plánů osobního rozvoje, které mohou být výstupem hodnocení development centra. Mezi nejčastější přístupy rozvoje manažerů patří:
 - Plánování zkušeností: rotace na pracovištích v organizaci, účast v projektových týmech, výkon pracovní činnosti mimo organizaci.
 - Koučování: v rámci tohoto přístupu je manažerům poskytováno poradenství zaměřené na určení oblastí, na které by se měli v rámci osobního a profesního rozvoje zaměřit.⁷⁰
 - Mentorování: manažerovi je přidělen speciálně vyškolený pracovník, který mu poskytuje odborné vedení, poradenství a trvalou podporu. Mentor poskytuje manažerovi poradenství v oblasti.⁷¹
 - sestavení vzdělávacího plánu

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: GRADA, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4, s. 382 – 385.

⁷⁰ Tamtéž, s. 697-699.

⁷¹ Tamtéž, s. 699.

- pokyny, jak si osvojit nové dovednosti
- rady v mezilidských otázkách
- naznačování cesty při řešení problémů,
- působí jako člověk, se kterým může manažer otevřeně mluvit.
- Učení se akcí: vystavení manažera skutečnému problému s požadavkem, aby problém formuloval, analyzoval a navrhl řešení.
- Učení se hrou: působení v pozici vedoucího týmu nebo jeho člena při plnění různých aktivit pod časovým tlakem,
- Interní či externí kurzy
- Samostudium
- Neformální přístup:
 - Učení se z každodenních zkušeností: tento typ učení je, pro motivované manažery, nejefektivnější.
 - Učení se od nadřízených: osoba se učí prostřednictvím dobrých i špatných příkladů.
 - Učení se od podřízených: týká se vyšších manažerů, kteří s postupem času mohli ztratit vůdcovský pohled na vedení lidí, který je převážně uplatňován na nižších manažerských úrovních.

Zásady, které motivují manažery k učení:⁷²

- vyšší management se účastní vybraných vzdělávacích aktivit s podřízenými;
- účastníky seznámit s dostatečným předstihem se vzdělávacími aktivitami a jejich obsahem;
- být připraven upravit průběh či obsah kurzu v závislosti okolnostech;
- vytvořit pocit osobní zainteresovanosti účastníků na aktivní participaci a úspěšném ukončení kurzu, který zvýší jejich dovednosti a zefektivní jejich činnost v praxi;
- uvádět příklady, které jsou úzce spojeny s praxí účastníků, aby nedošlo k vytváření pocitu bezúčelnosti účasti na kurzu;
- vzdělávání primárně organizovat mimo organizaci. Změna prostředí napomáhá procesu učení, navazování nových kontaktů apod.;

⁷² VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8, s. 105.

- získávat zpětnou vazbu a pružně upravovat program následujících vzdělávacích aktivit.

Manažeři na nižší a střední úrovni se soustřeďují na vzdělávací aktivity zejména:⁷³

- rozšiřování technických dovedností, které určitým způsobem souvisejí s trávením jejich volného času;
- rozšiřování jazykových znalostí;
- práci s výpočetní technikou a komunikačními technologiemi;
- rozvoj interpersonálních dovedností.

3.5.10 Rozhodování

Každý řídicí pracovník, bez ohledu na to, na jaké úrovni řízení se nachází, musí znát celou řadu vhodných způsobů rozhodování, které přizpůsobuje jeho zkušenostem, dovednostem, časové dotaci a okolním podmínkám. Manažer musí mít neustále na paměti, že nejdůležitějším výstupem rozhodování je rozhodnutí, ne proces. Mezi základní druhy rozhodování patří:⁷⁴

- Programová rozhodnutí: často opakovaný, běžný problém, pro jehož řešení jsou již vytvořeny standardní operační postupy, pravidla.
- Neprogramová rozhodnutí: originální či velmi složité problémy vyžadující nekonvenční přístup.

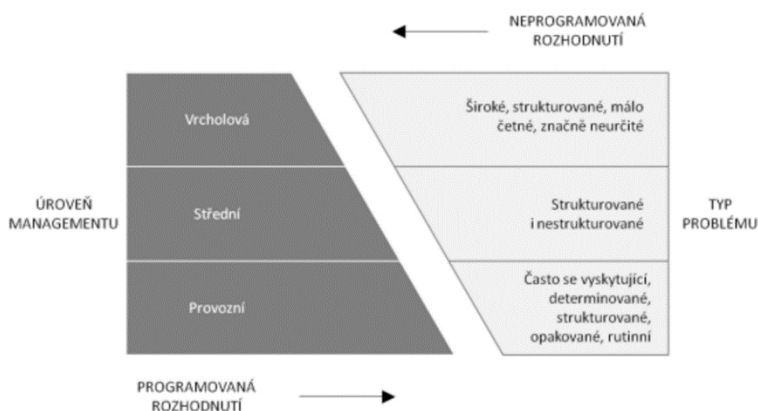
Typy rozhodnutí jsou závislé na úrovni vedení. Top management se zabývá převážně nestrukturovanými problémy. Na druhé straně spektra stojí liniový management, který se potýká s rutinními dobře strukturovanými otázkami. Zvýšené nároky jsou kladeny na střední úroveň managementu, protože vedoucí pracovník na této úrovni musí být schopni efektivně řešit oba typy problémů.⁷⁵

⁷³ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9, s. 149.

⁷⁴ DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9. s. 165-168.

⁷⁵ Tamtéž, s. 167.

Obrázek 6 Druhy rozhodování s ohledem na úroveň řízení



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/typy-problemu-a-rozhodnuti>

Manažerské rozhodování se skládá ze dvou hlavních stránek:⁷⁶

- Organizační: kdo rozhoduje o čem,
- Procesní: postup, kterým je dosaženo rozhodnutí.

Rozhodování může probíhat:⁷⁷

- Individuálně: dobře strukturované problémy, velké zkušenosti manažera, nízký dopad při špatném úsudku, málo času na rozhodnutí.
- Skupinově: špatně strukturované problémy, velký počet proměnných, závažné dopady rozhodnutí, dostatek času, nutná odborná znalost expertů za jednotlivé dotčené oblasti.

Při porovnání rozhodovacího procesu civilního a armádního vedoucího pracovníka je patrný vyšší stupeň determinace – velikost prostoru pro rozhodování u velitelské funkce nabývající hodnot nízký až vysoký v porovnání s civilním manažerem, u kterého lze identifikovat nízký až střední stupeň determinace.

⁷⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, s. 89.

⁷⁷ Tamtéž, s. 96.

Fáze rozhodování:⁷⁸

1. Definice cíle (SMART), pro identifikaci hlubších problémů doporučuje Blažek využívat metodu „pětkrát proč“ kdy je vždy odpovídající otázce přiřazeno relevantní opatření s postupem od konkrétního faktu k obecné příčině.
2. Analýza problému: shromáždit zvládnutelné množství validních informací
3. Tvorba variant řešení: morfologická analýza (rozdělení problému na části, tvorba variant pro každou část), brainstorming, Think Tank atd.
4. Klasifikace variant: utřídění variant dle podobnosti, přípustnosti (zajímavá metoda antibrainstormingu – skupina nalézá slabá místa jednotlivých variant), výstupem jsou varianty, které budou hodnoceny,
5. Hodnocení variant:
 - Rozhodování za jistoty: známe budoucí stav, varianty jsou ohroženy nerizikovými faktory, pracuje se s jediným, nejpravděpodobnějším, scénářem.
 - Rozhodování za rizika: více realizovatelných budoucích stavů, varianty ohroženy rizikem = více scénářů se stanovením pravděpodobnosti,
 - Rozhodování za nejistoty: více možných budoucích stavů, varianty opět ohroženy rizikem = formulace více scénářů bez možnosti stanovit pravděpodobnost.

Nejčastější metody hodnocení jsou:

- analýza rizika: ohodnocení variant,
 - rozhodovací strom: při existenci více, na sebe navazujících, řešení
 - teorie preferencí: osobní preference manažera k riziku
6. Učinění rozhodnutí
 7. Implementace rozhodnutí

V prvních třech fázích se uplatňuje divergentní myšlení (kreativita), zatímco ve druhé trojici fází je nutná aplikace logického úsudku – konvergentní myšlení.

3.5.11 Sociální dovednosti

Mezi hlavní sociální dovednosti, které by měl mít každá manažer, patří:⁷⁹

⁷⁸ Tamtéž, s. 97.

- emocionální expresivita: neverbální vyjadřování emocí;
- emocionální senzitivita: schopnost vnímat emoce ostatních;
- emocionální kontrola: schopnost tlumit vlastní vnější emoční projevy;
- sociální expresivita: schopnost zapojit ostatní do komunikačního procesu;
- sociální senzitivita: pochopení verbálních projevů ostatních;
- sociální kontrola: schopnost zastávat různé sociální role.

3.6 Charakteristika armádního prostředí a jeho specifika ve vztahu k řízení

Každá organizace se vyznačuje určitým druhem podnikové kultury. Tato skutečnost se samozřejmě týká také armády. Podnikovou kulturu je možné definovat jako projevy kultury v jednotlivých podnikatelských aktivitách. Jedná se v podstatě o soubor hodnot a norem chování. Tato psaná i nepsaná pravidla se většinou týkají kultury projevu, způsobu sdělování informací, morálky v rámci podnikání či vizuální prezentace firmy. Podniková kultura také ovlivňuje vnitropodnikové klima.⁸⁰ Obecně je možné konstatovat, že zaměstnanci vyhledávají takový typ podnikové kultury, která odpovídá jejich povahovým rysům. Jednotlivé typy firemních kultur jsou uvedeny v tabulce níže.⁸¹

Tabulka 2 Typy podnikových kultur

Typ kultury	Míra rizika spojené s aktivitami organizace	Rychlost zpětné vazby vyplývající z rozhodnutí managementu	Příklad
Tough-guy	Vysoké	Vysoká	policisté, chirurgové
Work hard / play hard	Nízká	Vysoká	Fast food restaurace
Bet your company	Vysoká	Nízká	Armáda, investiční banky
Procesní kultura	Nízká	Nízká	Banky, pojišťovny

Zdroj: CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 255-256.

⁷⁹ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 148.

⁸⁰ LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura – od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2. s. 31.

⁸¹ CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 255-256.

V rámci podnikové kultury jsou sledovány primárně tyto oblasti:⁸²

- Ceremoniály: soubor procedur podniku, které jsou všemi přijímány a od všech vyžadovány za účelem stabilizace kolektivních činností. Jsou spojeny s procesy socializace nových zaměstnanců do nového prostředí.
- Historiky: popisují hodnoty charakteristické pro organizaci, slouží k utváření a posilování sociálních struktur. Správně vytvořené historiky jsou účinným a nenásilným prostředkem vytváření manažerské filozofie.
- Kultura: usnadňuje pochopení, proč určitá skupina lidí chápe věci stejným, ale zároveň odlišným způsobem od lidí vně organizaci. Popisuje prostředí a vlastnosti organizace. Podniková kultura napomáhá k:
 - integraci nových zaměstnanců,
 - utváří systém důvěry na všech úrovních řízení,
 - ztotožnění se s organizačními cíli,
 - vytvoření loajality ke společnosti.
- Podnikové klima: jak nahlíží zaměstnanci společnosti na ní samotnou.

Armáda je specifický, vysoce organizovaný, útvar disciplinovaných jedinců, který se odlišuje od civilního sektoru především vlastní kulturou určenou celou řadou vnitřních předpisů a nařízení (normy a pravidla chování, jednání a v neposlední řadě i styl oblékání – nošení služebního stejnokroje – uniformy), ale především povahou plněných úkolů, které značnou měrou přispívají k formování vysokého stupně koheze mezi jednotlivými členy takovéto organizace. Armádní prostředí je spojeno s určitým omezením občanských práv svých příslušníků (např. nemožnost být současně členem politických organizací apod.) s převahou autoritativního stylu řízení.

⁸² CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7. s. 257-264.

4. Vlastní řešení

Na základě analýzy dokumentů a vlastních zkušeností bylo zjištěno, že řídicí pracovník na střední úrovni řízení musí mít určité znalosti získané studiem na různých vzdělávacích institucích, které jsou dále rozšiřovány a doplňovány o návyky a dovednosti používáním v praxi. Lidské dovednosti manažera jsou velmi důležité na všech stupních řízení, zcela zásadní rozměr mají pro řídicí pracovníky středního stupně řízení, jelikož tyto komunikují jak s nižším, tak s vyšším managementem a jsou pomyslným nárazníkem při řešení sporů či předkládání návrhů směrem nahoru mezi těmito stupni.

Vybrané manažerské dovednosti, analyzované v teoretické části, jsou možným souborem dovedností, které by měl ovládat každý manažer na středním stupni řízení bez ohledu na to, zda se jedná o vojáka či civilního řídicího pracovníka. Manažeři různých odborností pak disponují rozdílnou kvalitou odlišných dovedností v závislosti na oboru, ve kterém působí. Úroveň těchto dovedností je závislá za vůli každého jednotlivce se neustále zlepšovat – motivace může mít základ v celé řadě stimulů, délkou praxe, rotací na různých řídicích pozicích apod.

Na kvalitě manažerských dovedností se podílí celá řada faktorů, které mohou být vrozené či získávané v průběhu života studiem, ale především ty, které jsou získávány každodenním kontaktem s podřízenými a nadřízenými manažery stejně jako s kolegy na stejné úrovni řízení.

4.1 Charakteristika zkoumaného souboru

Výzkumu se účastnilo celkem 73 vedoucích pracovníků působících na různých úrovních řízení, a to jak v civilním, tak armádním sektoru (osoba autora nebyla v tomto počtu zahrnuta). Zajímavé je srovnání s pohledy na zkoumanou problematiku zjišťované u současných příslušníků US Army, kteří jsou na pozicích střední úrovně řízení a top managementu. V dotaznících, rozhovorech a pozorování autora byly zjišťovány subjektivní preference vedoucích pracovníků ve vztahu k manažerským dovednostem. Na šetření se podílely následující skupiny respondentů:

1. Civilní manažeři různých úrovní řízení (dotazník)
2. Vedoucí pracovníci z řad AČR a různých stupňů řízení (dotazník)
3. Bývalí manažeři AČR, kteří působili na střední úrovni řízení a v současné době zastávají manažerské posty v civilním sektoru (rozhovor)

4. Civilní nadřízení, kolegové a podřízení bývalých armádních manažerů střední úrovně řízení a nyní působících v civilním prostředí (rozhovor)
5. Pracovníci, kteří zastávali vedoucí pozici v civilním sektoru a nyní působí jako nižší management v AČR (rozhovor)
6. Příslušníci US Army, kteří zastávají pozice středního a top managementu (rozhovor)
7. Autor, který působí jako vedoucí pracovník v AČR na střední úrovni řízení (pozorování)

Jak již bylo výše uvedeno, dotazníkového šetření se účastnilo celkem 73 osob. Ve většině případů se jednalo o osoby působící v AČR (52%). Dále bylo do výzkumu zařazeno 22 civilních manažerů (30%) a 13 zástupců US Army (18%). Majoritní podíl (45%) dotazovaných pracoval na nižší úrovni vedení. Zbytek pracoval na střední úrovni (34%) a na nejvyšší úrovni (21%). Konkrétní složení respondentů je uvedeno v tabulce níže.

Tabulka 3 Složení účastníků dotazníkového řízení dle pracovních pozic

Úroveň řízení / prostředí	Civilní	AČR	USA (US Army)	Celkem
Nižší	11	22	0	33
Střední	8	12	5	25
Top	3	4	8	15
Celkem	22	38	13	73

Zdroj: Vlastní práce autora

Následné rozhovory byly vedeny s 22 respondenty. Jednalo se většinou o zaměstnance US Army (59%) a civilní manažery (27%). Údaje ve sloupci „Civilní“ vyjadřují hodnocení bývalých armádních manažerů nyní působících v civilním sektoru na manažerských postech pohledem jejich podřízených, kolegů, a především jejich nadřízených spolupracovníků. Dva dotazovaní patřili mezi bývalé zaměstnance AČR, kteří nyní působí v civilním sektoru. Jeden respondent přešel z civilního sektoru do AČR. Z 45% působili respondenti na nejvyšších vedoucích pozicích, z 40% na střední úrovni a 14% na nižší. Konkrétní složení účastníků rozhovorů je uvedeno v tabulce níže.

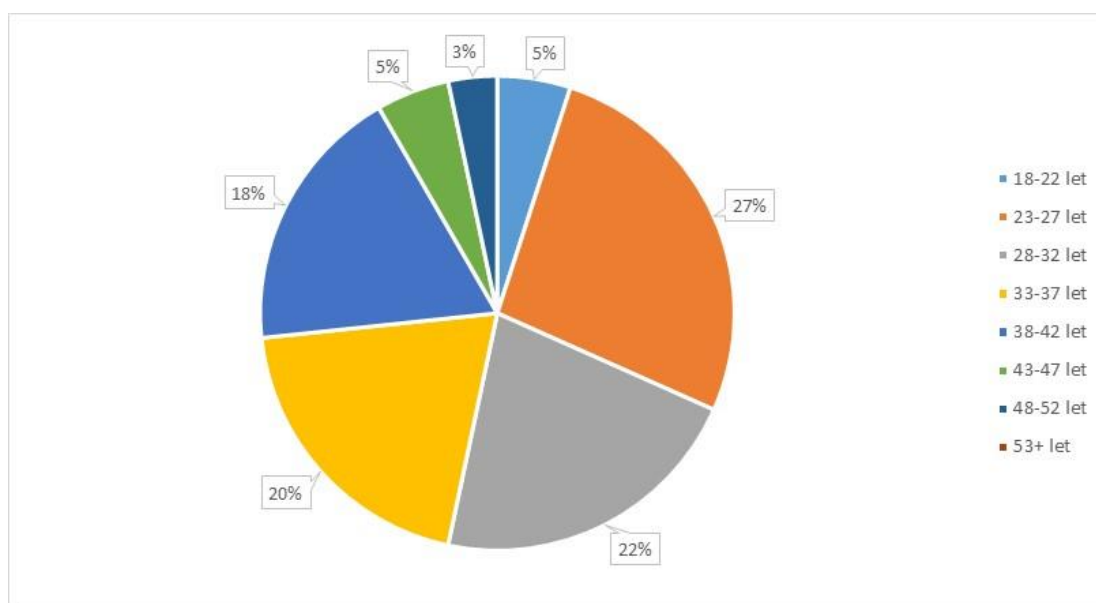
Tabulka 4 Složení účastníků rozhovorů dle pracovních pozic

Úroveň řízení	Civilní	Bývalý manažer AČR	USA (US Army)	Dříve civilní manažer, nyní u AČR	Celkem
Nižší	2	x	x	1	3
Střední	2	2	5	x	9
Top	2	x	8	x	10
Celkem	6	2	13	1	22

Zdroj: Vlastní práce autora

Většina respondentů dotazníkového šetření byla ve věku od 23 do 27 let (27%), 28 až 32 let (22%) a 33 až 37 let (20%). Konkrétní složení je uvedeno v grafu níže.

Graf 4 Složení respondentů dle věku

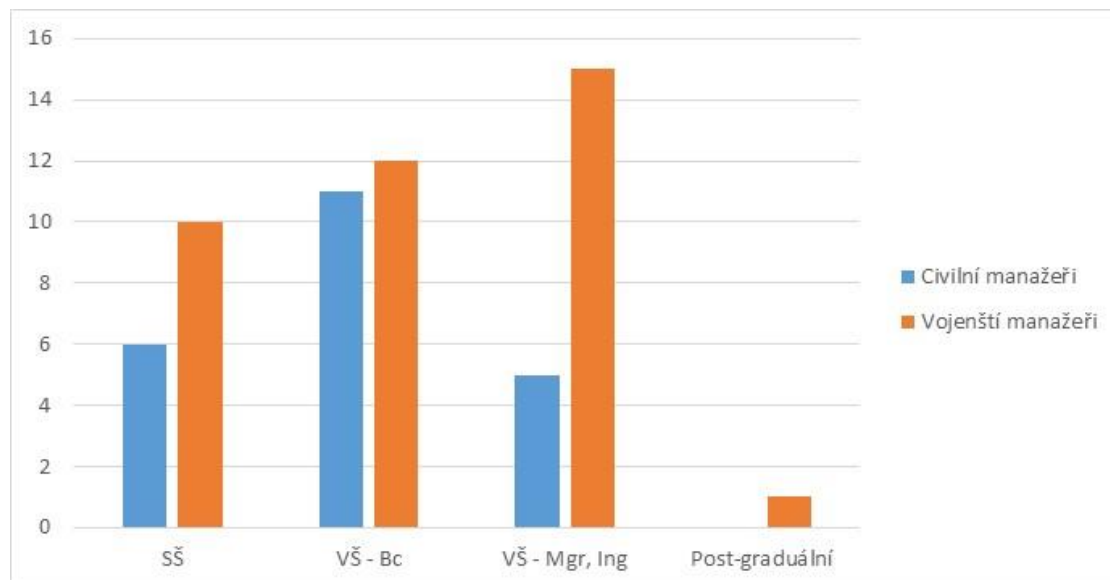


Zdroj: Vlastní práce autora

Pokud se zaměříme na složení respondentů dle typu nejvyššího dosaženého vzdělání, zjistíme, že většina z dotazovaných dosáhla vysokoškolského vzdělání. V případě civilních manažerů převažovaly osoby, které absolvovaly bakalářské studijní programy. Vojenští manažeři většinou vystudovali magisterské studijní programy. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu níže. V případě vojenských manažerů je nutné také rozlišovat, zda získali vojenské či civilní vzdělání. Nadpoloviční většina (52%) dotazovaných získala civilní vzdělání (8 respondentů SŠ, 4 respondenti VŠ – Bc a 8 respondentů VŠ – Mgr, Ing).

Zbytek (48%) se vzdělával na vojenských školách (2 respondentů SŠ, 8 respondentů VŠ – Bc, 7 respondentů VŠ – Mgr, Ing a 1 respondent postgraduál).⁸³

Graf 5 Složení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní práce autora

Pro následnou práci je také vhodné zaměřit se na předcházející pracovní zkušenosti respondentů. V případě civilních manažerů začínala většina (50%) dotazovaných bez podřízených. Osm (36%) oslovených pracovalo na nižších vedoucích postech a tři (14%) na středních. Konkrétní údaje popisující předchozí zkušenosti respondentů jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 5 Předchozí pracovní zkušenosti civilních manažerů účastnících se šetření

řízení	Bez podřízených	Nižší	Střední	Top	Celkem
Méně než rok	0	0	0	0	0
1-2 roky	3	0	0	0	3
2-3 roky	3	1	0	0	4
3-4 roky	4	4	0	0	8
4-5 let	0	3	1	0	4
5 a více let	1	0	2	0	2
Celkem	11	8	3	0	22

Zdroj: Vlastní práce autora

⁸³ Tyto údaje byly zjišťovány pouze u zaměstnanců civilních a AČR.

V případě vojenských manažerů je tomu podobně. Většina dotazovaných (43%) neměla žádné podřízené. Jednalo se ve všech případech o zaměstnance AČR. Sedmáct (33%) začínalo na nižších vedoucích postech a jedenáct (21%) mělo zkušenosti s prací na střední vedoucí úrovni. Konkrétní údaje popisující předchozí zkušenosti respondentů jsou uvedeny v tabulce níže.

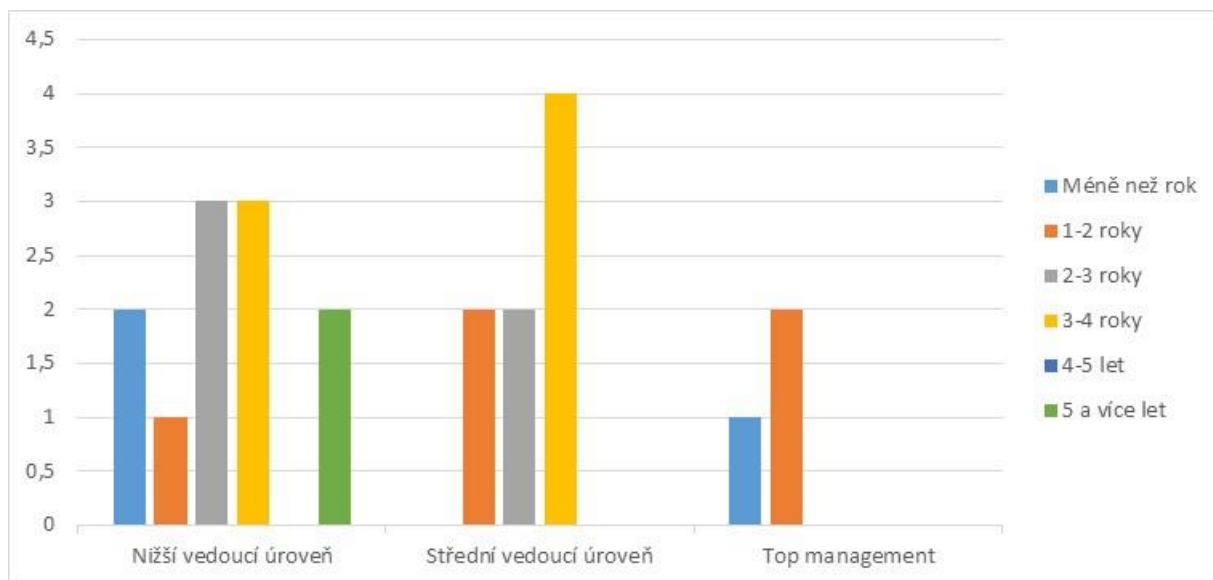
Tabulka 6 Předchozí pracovní zkušenosti vojenských manažerů účastnících se šetření

Stupeň řízení	Bez podřízených	Nižší		Střední		Top	Celkem	
		AČR	US Army	AČR	US Army		AČR	US Army
Méně než rok	0	0	0	0	0			
1-2 roky	2	1	4	0	5		3	9
2-3 roky	1	6	1	0	3		7	4
3-4 roky	10	4	0	3	0	1	18	0
4-5 let	7	1	0	0	0		8	0
5 a více let	2	0	0	0	0		2	0
Celkem	22	12	5	3	8	1	38	13

Zdroj: Vlastní práce autora

V současné době pracuje většina (50%) oslovených civilních manažerů na nižší vedoucí úrovni. Většinou jsou zde zaměstnaní 2 až 4 roky (2 až 3 roky 3 respondenti a 3 až 4 roky 3 respondenti). Osm oslovených (36%) patří do středního managementu a tři (14%) v top managementu. Detailní údaje jsou uvedeny v grafu níže.

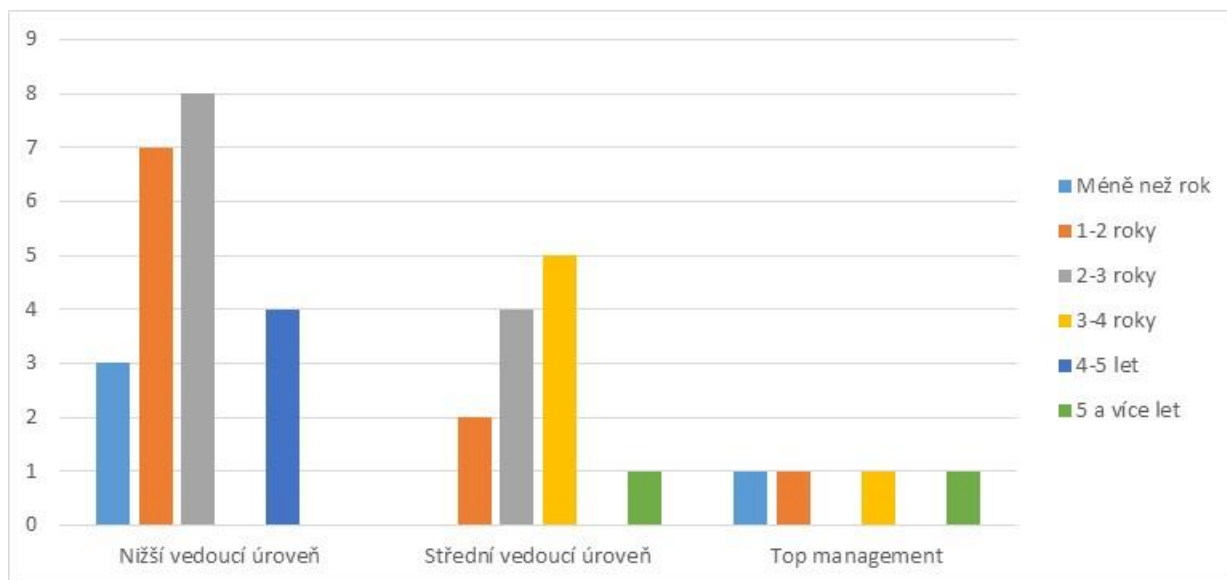
Graf 3 Současná úroveň řízení civilních manažerů účastnících se šetření



Zdroj: Vlastní práce autora

Většina (58%) oslovených vojenských manažerů pracovala v době výzkumu na nižší vedoucí úrovni. V této pozici byli většinou zaměstnání 1 až 3 roky (1 až 2 roky 7 respondentů a 2 až 3 roky 8 respondenti). Dvanáct (31%) vedoucích zaměstnanců vykonávalo funkce na úrovni středního managementu a čtyři (11%) v top managementu. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 4 Současná úroveň řízení vojenských manažerů účastnících se šetření



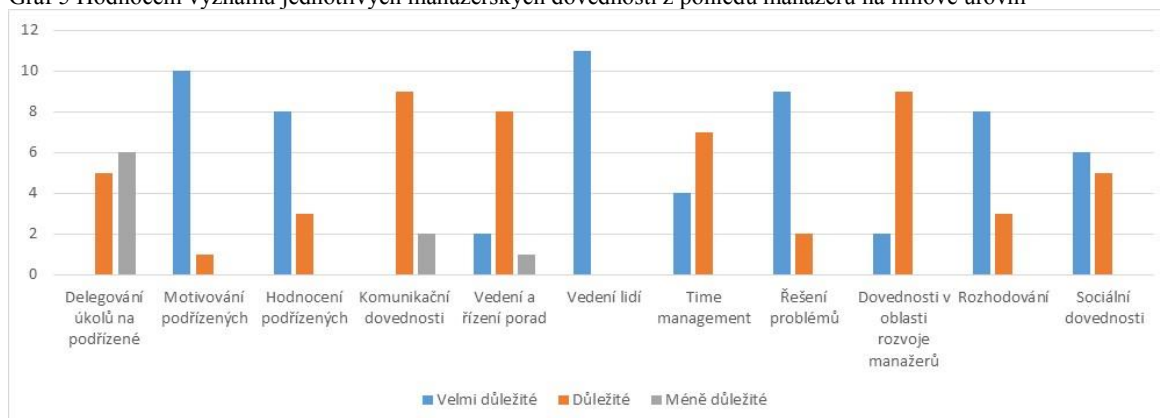
Zdroj: Vlastní práce autora

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

4.2.1 Civilní manažeři

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 22 civilních manažerů. Z toho působilo 11 osob na nižší úrovni, 8 na střední a 3 na vrcholové. Většina liniových manažerů vnímala jako nejdůležitější manažerskou schopnost vedení lidí. Značný význam přisuzovali také schopnosti motivovat své podřízené. Nejméně důležité je podle jejich názoru delegování úkolů na podřízené. Konkrétní výsledky jsou uvedeny v grafu níže.

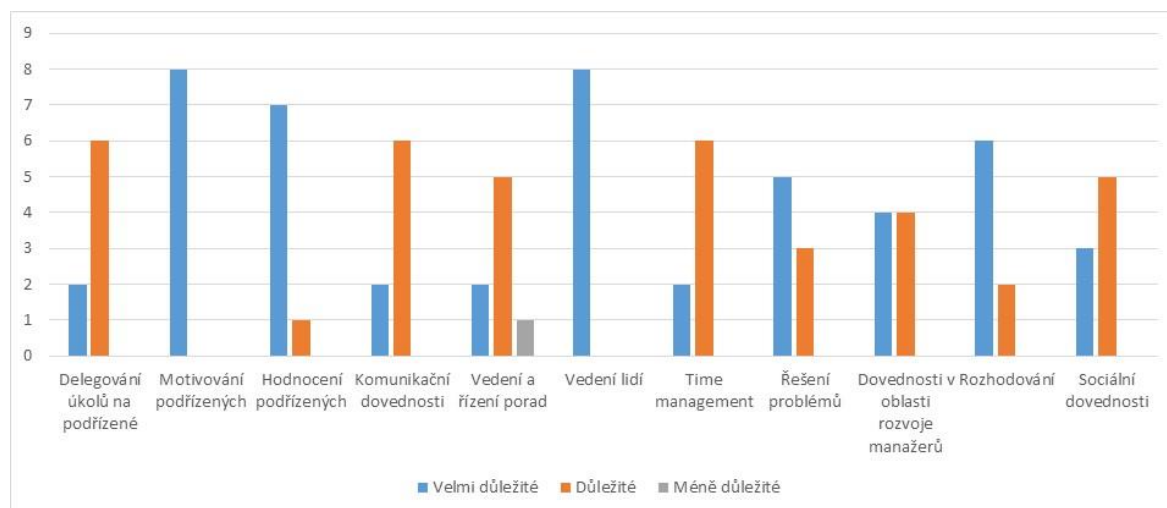
Graf 5 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na liniové úrovni



Zdroj: Vlastní práce autora

Většina manažerů působících na střední úrovni bere jako nejdůležitější manažerské dovednosti schopnost vést lidi a motivovat podřízené. Značný význam přisuzovali také delegování úkolů na podřízené, komunikačním dovednostem a time managementu. Nejmenší důležitost byla přisuzována schopnosti vést porady. Detailní výsledky šetření jsou uvedeny v grafu níže.

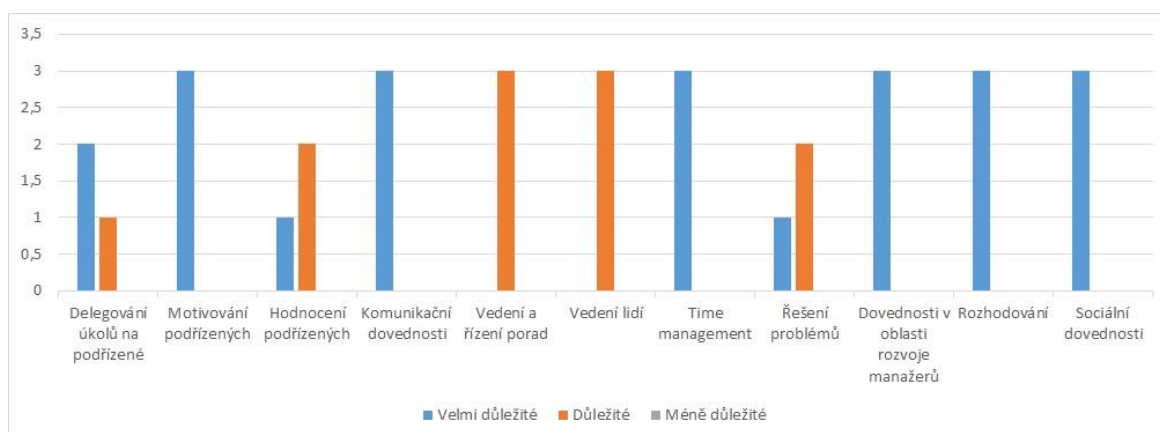
Graf 6 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na střední úrovni



Zdroj: Vlastní práce autora

V případě vrcholového managementu jsou výsledky poměrně vyrovnané, což je dáno nízkým počtem respondentů. Všichni oslovení se shodli na tom, že mezi nejdůležitější schopnosti manažera patří motivace podřízených, komunikační dovednosti, time management, rozhodování, sociální dovednosti a dovednosti v oblasti rozvoje manažerů. Jako nejméně důležité vnímají vedení porad a vedení lidí. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 7 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na vrcholné úrovni



Zdroj: Vlastní práce autora

Všechny tři skupiny se shodly na tom, že nejdůležitější manažerskou schopností je motivace podřízených. Mezi dalších významné dovednosti patří podle civilních manažerů rozhodování a sociální dovednosti. Rozdíly můžeme sledovat v názorech nižšího a středního managementu na hodnocení podřízených a vedení lidí. Tyto dvě skupiny vnímají dané oblasti jako velmi důležitou. Top management však nevnímá hodnocení podřízených jako zásadní. Odlišnosti můžeme vidět také v oblasti komunikačních dovedností. Manažeři pracující na střední a nejvyšší úrovni vidí tuto dovednost jako zásadní. Linioví manažeři však jejich názor nesdílí.

Pro rozvoj jednotlivých manažerských dovedností je podle názoru civilních manažerů nejdůležitější praxe. Značný význam přisuzovali také odborným kurzům pořádaným v České republice. Velkým přínosem byla podle jejich názoru také stáž v zahraničí či odborný kurz absolvovaný v zahraničí. Dotazovaní byli velmi kritičtí vůči škole, které pro ně neměla podle jejich názoru takový přínos.

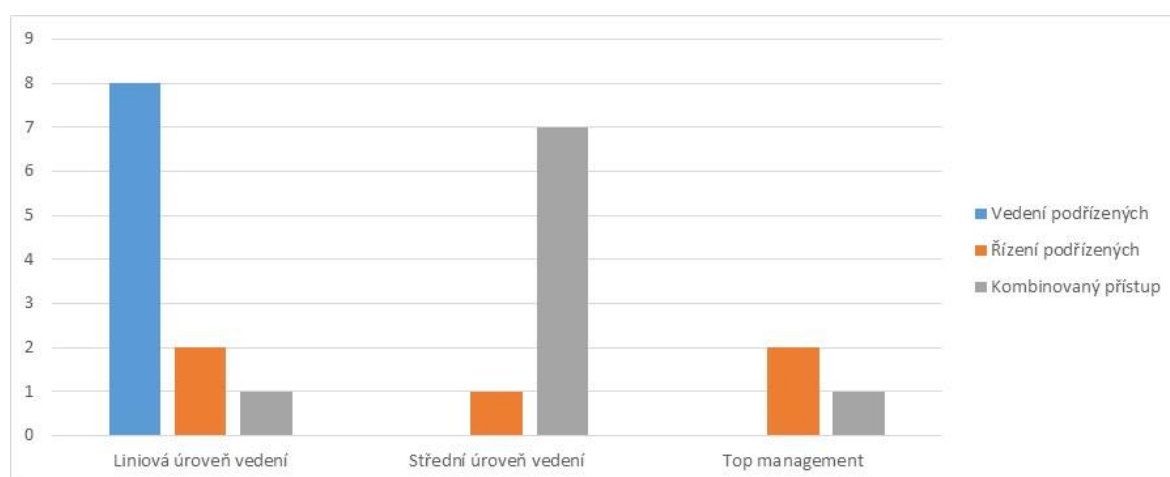
Tabulka 7 Význam zdrojů manažerských dovedností

Zdroj dovedností	Velmi přínosné	Přínosné	Méně přínosné
Škola	0	4	18
Stáž v zahraničí	5	0	0
Odborný kurz v ČR	0	15	0
Odborný kurz v zahraničí	2	0	0
Praxe	22	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Většina civilních manažerů volí kombinovaný přístup ke svým podřízeným. V praxi to znamená, že se rozhodují mezi vedením a řízením podřízených v závislosti na konkrétní situaci. Mezi jednotlivými skupinami manažerů jsou však velké rozdíly. Linioví manažeři volí ve většině případů (61,5%) vedení podřízených. Kombinovaný přístup je typický pro manažery na střední úrovni (87,5%). Top management se přiklání spíše k řízení podřízených (66%). Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 8 Přístup k podřízeným



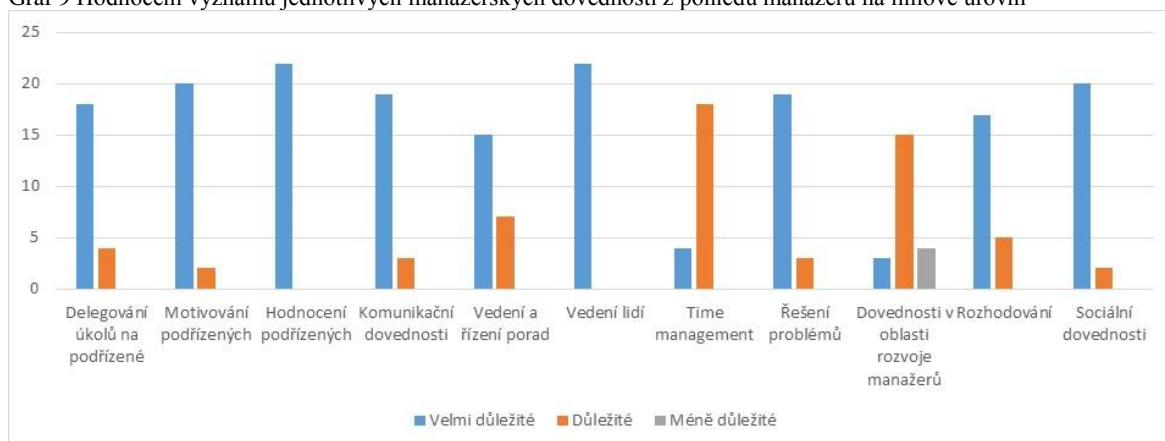
Zdroj: Vlastní práce autora

4.2.2 Armádní manažeři

Dotazováno bylo celkem 51 osob. V případě armádních manažerů byly dotazovány dvě hlavní skupiny respondentů. Jednalo se o 38 zaměstnanců Armády České republiky a 13 zaměstnanců US Army. V rámci skupiny, kterou tvořili pracovníci Armády České republiky, bylo dotazováno 22 liniových manažerů, 12 manažerů působících na střední úrovni a 4 top manažeři. Zaměstnanci US Army patřili mezi střední a vyšší management. Konkrétně se jednalo o 5 středních manažerů a 8 top manažerů.

Linioví manažeři působící v armádě vnímali jako nejdůležitější manažerskou schopnost vedení lidí a hodnocení podřízených. Důležitou roli dále přisuzovali motivaci podřízených, sociálním dovednostem, řešením problémů a komunikačním dovednostem. Nejméně důležité jsou podle jejich názoru dovednosti v oblasti rozvoje manažerů. Konkrétní výsledky jsou uvedeny v grafu níže.

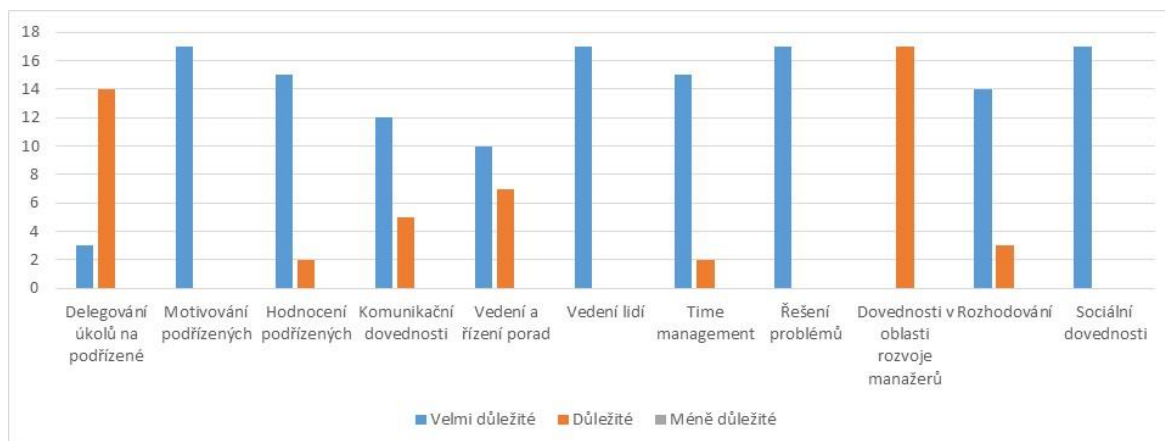
Graf 9 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na liniové úrovni



Zdroj: Vlastní práce autora

Střední management kladl důraz hlavně na motivaci podřízených, vedení lidí, řešení problémů a sociálních dovednostech. Značnou důležitost přisuzovali dotazovaní také hodnocení podřízených, komunikačním dovednostem, time managementu či rozhodování. Detailní výsledky jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 10 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na střední úrovni



Zdroj: Vlastní práce autora

Odlišnosti mezi názory zaměstnanců české armády a US Army nejsou příliš veliké. Obě dvě skupiny se shodují na tom, že mezi nejdůležitější manažerské dovednosti patří motivace podřízených, vedení lidí, řešení problémů a sociální dovednosti. Zástupci české armády kladou větší důraz na vedení porad než jejich kolegové z US Army. Detailní údaje jsou uvedeny v tabulce níže.

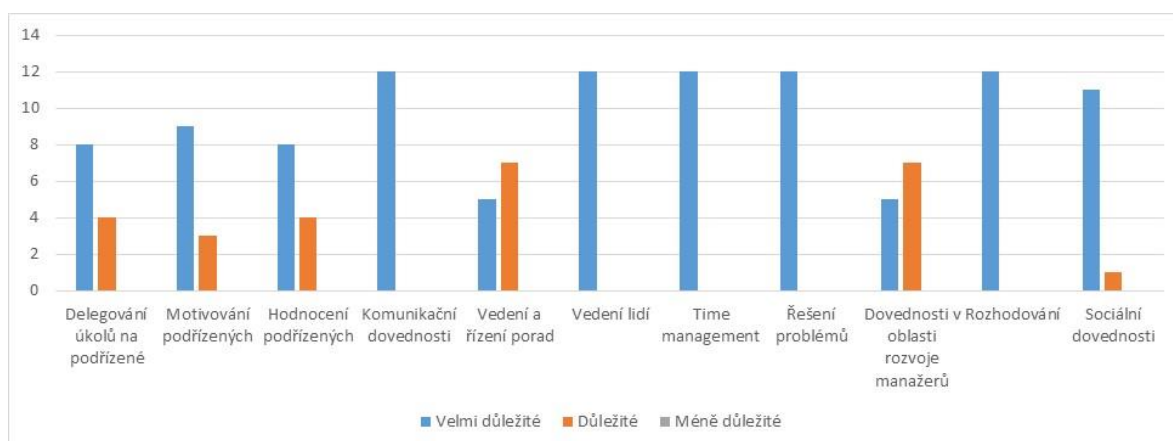
Tabulka 8 Hodnocení významu manažerských dovedností z pohledu manažerů na střední úrovni rozčleněné dle místa působení

Dovednost	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité	
	AČR	US Army	AČR	US Army	AČR	US Army
Delegování úkolů na podřízené	2	1	10	4	0	0
Motivování podřízených	12	5	0	0	0	0
Hodnocení podřízených	10	5	2	0	0	0
Komunikační dovednosti	7	5	5	0	0	0
Vedení a řízení porad	9	1	3	4	0	0
Vedení lidí	12	5	0	0	0	0
Time management	10	5	2	0	0	0
Řešení problémů	12	5	0	0	0	0
Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů	0	0	12	5	0	0
Rozhodování	10	4	2	1	0	0
Sociální dovednosti	12	5	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Výzkumu se účastnilo celkem 12 vrcholových manažerů. Všichni se shodli na tom, že nejdůležitějšími manažerskými dovednostmi jsou komunikační dovednosti, vedení lidí, time management, řešení problémů a rozhodování. Jako méně důležité vnímají schopnost vést poradý či dovednosti v oblasti rozvoje manažerů. Detailní výsledky jsou uvedeny v tabulce níže.

Graf 11 Hodnocení významu jednotlivých manažerských dovedností z pohledu manažerů na vrcholné úrovni



Zdroj: Vlastní práce autora

Při srovnání názorů představitelů české armády a US Army, se ukazují určité rozdíly. Zaměstnanci US Army vidí jako velmi důležité dovednosti v oblasti motivace zaměstnanců, hodnocení podřízených a rozvoje manažerských dovedností, kterým čeští zástupci armády nepřikládají takovou důležitost. Naopak se obě skupiny shodly na tom, že nejdůležitější je schopnost vedení a řízení porad, komunikovat, vést lidi, řešit problémy a time management. Detailní údaje jsou uvedeny v tabulce níže.

Tabulka 9 Hodnocení významu manažerských dovedností z pohledu manažerů na vrcholné úrovni rozčleněné dle místa působení

Dovednost	Velmi důležité		Důležité		Méně důležité	
	AČR	US Army	AČR	US Army	AČR	US Army
Delegování úkolů na podřízené	2	6	2	2	0	0
Motivování podřízených	1	8	3	0	0	0
Hodnocení podřízených	0	8	0	4	0	0
Komunikační dovednosti	4	8	0	0	0	0
Vedení a řízení porad	4	8	0	0	0	0
Vedení lidí	4	8	0	0	0	0
Time management	4	8	0	0	0	0
Řešení problémů	4	8	0	0	0	0
Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů	0	5	4	3	0	0
Rozhodování	4	8	0	0	0	0
Sociální dovednosti	3	8	1	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Jako nejvýznamnější zdroj manažerských dovedností vnímají armádní představitelé vojenská cvičení se zahraničními partnery, nasazení v zahraničních operacích a praxi.

Poměrně velký význam přisuzovali také vojenským cvičením a odborným kurzům v České republice. Nejméně přínosným byla podle jejich názoru škola. Konkrétní údaje jsou uvedeny v tabulce níže.

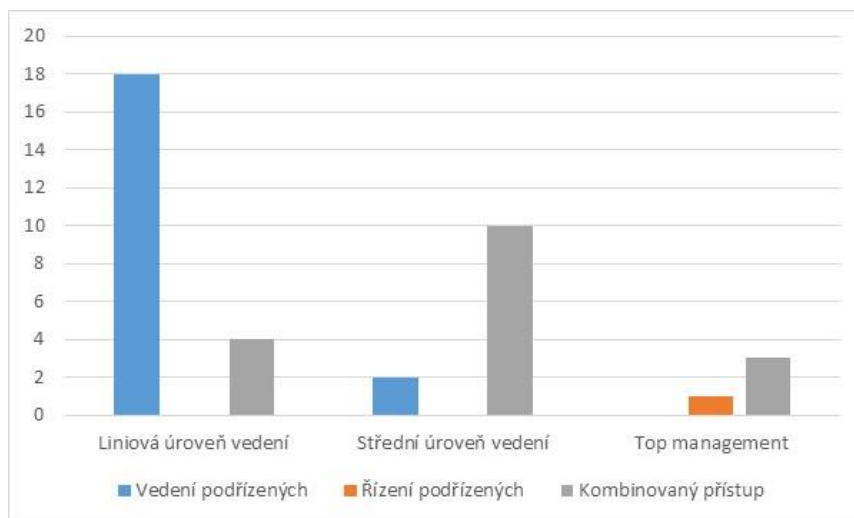
Tabulka 60 Význam zdrojů manažerských dovedností

Zdroj dovedností	Velmi přínosné	Přínosné	Méně přínosné
Škola	0	14	24
Vojenské cvičení	17	21	0
Vojenské cvičení se zahraničními partnery	32	6	0
Stáž v zahraničí	2	0	0
Odborný kurz v ČR	0	24	0
Odborný kurz v zahraničí	5	0	0
Nasazení v zahraniční operaci	24	0	0
Působení ve strukturách NATO	0	0	0
Praxe	31	7	0

Zdroj: Vlastní práce autora

Většina armádních manažerů přistupuje k podřízením s ohledem na konkrétní situaci, podle které také volí daný způsob jednání. Linioví manažeři většinou (82%) dávají přednost vedení svých podřízených. Střední (83%) a vrcholný (75%) management preferuje kombinovaný přístup vedení. Konkrétní údaje jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 12 Přístup k podřízeným



Zdroj: Vlastní práce autora

4.2.3 Komparace názorů civilních a armádních manažerů

Pokud porovnáme názory civilních a armádních vedoucích zaměstnanců na význam jednotlivých manažerských dovedností, zjistíme, že se jednotlivé skupiny ve většině věcí shodují. Drobné odlišnosti se však objevují prakticky ve všech hodnocených oblastech. Jedná se o následující rozdíly:

- Delegování úkolů na podřízené: linioví manažeři Armády České republiky hodnotí tuto schopnost jako velmi důležitou. Ostatní skupiny ji vnímají pouze jako důležitou.
- Motivování podřízených: zde se můžeme setkat s odlišným názorem na danou schopnost mezi vrcholovými manažery. Civilní zaměstnanci a zaměstnanci US Army ji hodnotí jako velmi důležitou. Armádní manažeři v české armádě ji vnímají jako důležitou.
- Hodnocení podřízených: také zde jsou odlišnosti ve skupině vrcholových manažerů. Vedoucí pracovníci US Army hodnotí tuto dovednost na rozdíl od ostatních jako velmi důležitou.
- Komunikační dovednosti: značné rozdíly se objevují na úrovni nižšího managementu. Civilní manažeři jí nepřikládají takový význam jako armádní.
- Vedení a řízení porad: v této oblasti se objevily největší odlišnosti na všech vedoucích úrovních. Obecně je možné konstatovat, že armádní zaměstnanci

přikládají této dovednosti větší význam než civilní. Také představitelé US Army ji nehodnotí tak pozitivně jako jejich čeští kolegové.

- Vedení lidí: vrcholoví manažeři působící v civilní sféře ji nepřikládají takový význam jako ostatní dvě skupiny.
- Time management: time management je pro civilní manažery a manažery US Army na střední úrovni důležitější než pro zástupce české armády.
- Řešení problémů: názor na schopnost řešit problémy se liší u vrcholných manažerů. Pro civilní vedoucí není tak důležitý jako pro armádní vedení.
- Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů: zde se můžeme setkat s odlišným názorem na význam této dovednosti u středního a vrcholného managementu. Pro civilní vedení pracující na střední úrovni je tato schopnost velmi důležitá. Pro ostatní je pouze důležitá. V případě vrcholného managementu je tato dovednost velmi důležitá nejen pro civilní pracovníky ale také pro představitele US Army. Manažeři působící v Armádě České republiky tuto schopnost vnímají jen jako důležitou.
- Rozhodování: rozhodování je hodnoceno všemi skupinami manažerů na všech úrovních jako velmi důležité.
- Sociální dovednosti: sociálním dovednostem přikládají civilní manažeři na střední úrovni menší význam než ostatní skupiny.

Obecně je možné sledovat největší rozdíly v názorech na schopnost vést a řídit porady. Armádní zaměstnanci vnímají tuto dovednost na rozdíl od svých civilních kolegů jako velmi důležitou. Naopak plná shoda panuje v tom, že rozhodování je jednou z nejdůležitějších manažerských dovedností, a to na všech vedoucích úrovních. Konkrétní výsledky komparace jsou uvedeny tabulce níže.

Tabulka 11 Sumarizace hodnocení významu manažerských dovedností

Dovednost	Velmi důležité %			Důležité %			Méně důležité %			Úroveň řízení
	Civilní	AČR	US Army	Civilní	AČR	US Army	Civilní	AČR	US Army	
Delegování úkolů na podřízené	0	82	0	45	18	0	55	0	0	Nižší
	25	17	20	75	83	80	0	0	0	Střední
	67	50	75	33	50	25	0	0	0	Top
Motivování podřízených	91	91	0	9	9	0	0	0	0	Nižší
	100	100	100	0	0	0	0	0	0	Střední

	100	25	100	0	75	0	0	0	0	Top
Hodnocení podřízených	73	100	0	27	0	0	0	0	0	Nižší
	88	83	100	12	17	0	0	0	0	Střední
	33	0	100	67	100	0	0	0	0	Top
Komunikační dovednosti	0	86	0	82	14	0	18	0	0	Nižší
	25	58	100	75	42	0	0	0	0	Střední
	100	100	100	0	0	0	0	0	0	Top
Vedení a řízení porad	18	68	0	73	32	0	9	0	0	Nižší
	25	75	20	63	25	80	13	0	0	Střední
	0	75	25	100	25	75	0	0	0	Top
Vedení lidí	100	100	0	0	0	0	0	0	0	Nižší
	100	100	100	0	0	0	0	0	0	Střední
	0	100	100	100	0	0	0	0	0	Top
Time management	36	18	0	64	82	0	0	0	0	Nižší
	25	83	100	75	17	0	0	0	0	Střední
	100	100	100	0	0	0	0	0	0	Top
Řešení problémů	82	86	0	18	14	0	0	0	0	Nižší
	63	100	100	37	0	0	0	0	0	Střední
	33	100	100	67	0	0	0	0	0	Top
Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů	18	14	0	82	68	0	0	18	0	Nižší
	50	0	0	50	100	100	0	0	0	Střední
	100	0	63	0	100	37	0	0	0	Top
Rozhodování	73	77	0	27	23	0	0	0	0	Nižší
	75	83	80	25	17	0	0	0	0	Střední
	100	100	100	0	0	0	0	0	0	Top
Sociální dovednosti	55	91	0	45	9	0	0	0	0	Nižší
	37	100	100	63	0	0	0	0	0	Střední
	100	75	100	0	25	0	0	0	0	Top

Zdroj: Vlastní práce autora

Obecně lze konstatovat, že se manažeři shodují na tom, že významným zdrojem dovedností pro ně byla zahraniční zkušenost. V případě civilních manažerů se jednalo o odborné kurzy absolvované v zahraničí. Armádní vedoucí hodnotili jako nejvíce přínosné vojenské cvičení se zahraničními partnery a nasazení na zahraniční misi. Dále obě dvě skupiny hodnotily velmi pozitivně praxi. Ta byla hlavním zdrojem zkušeností hlavně pro civilní manažery. Nejmenší přínos v oblasti budování manažerských kompetencí přisuzovali škole. Podobně na tom byli také armádní manažeři.

Většina liniových manažerů bez ohledu na to, zda působí v civilním či armádním sektoru, dává přednost vedení svých podřízených před jejich řízením. U civilních manažerů se na rozdíl od respondentů působících v armádě můžeme setkat také s řízením podřízených. Střední management se přiklání spíše ke kombinovanému přístupu, v rámci kterého se rozhoduje mezi vedením a řízením podřízených s ohledem na konkrétní situaci. Na rozdíl od civilních manažerů volí někteří armádní vedoucí také formu vedení podřízených. Oslovení vrcholoví manažeři se ve svém přístupu značně lišili. V případě

civilních manažerů se setkáme ve větší míře s řízením podřízených než u jejich armádních kolegů. Ti dávají přednost spíše kombinovanému způsobu. Obecně je možné konstatovat, že civilní vedoucí dávají ve větší míře přednost řízení lidí, než respondenti působící v armádě.

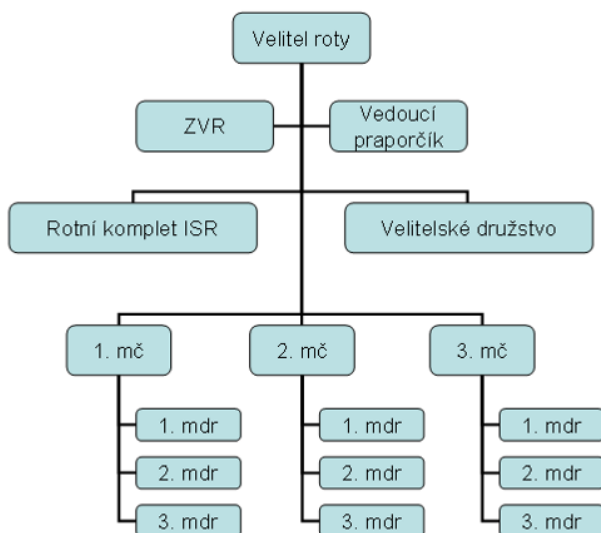
4.3 Rozhovory s manažery

Rozhovor 1: Velitel roty

V rámci prvního rozhovoru byl dotazován bývalý velitel roty (organizační struktura roty je uvedena níže), který v současné době pracuje jako manažer obchodního domu. Danou funkci vykonává již třetím rokem. V armádě vykonával post odpovídající střednímu managementu, V rámci své funkce řídil přibližně 100 podřízených. V jeho kompetenci bylo komplexní řízení roty, které zahrnovalo například sestavování ročního a čtvrtletního plánu výcviku, organizování každodenní činnosti podřízených, kontrola hospodaření s materiálem jednotky či vyhodnocování činnosti jednotky s důrazem na splnění úkolů výcviku. Jako manažer obchodního domu plánuje obchodní strategii a prodejní cíle, navrhuje a implementuje návrhu týkajících se prodejních kanálů, komunikuje s klíčovými zákazníky a odpovídá za činnost zaměstnanců. Bližší osobní údaje a pracovní specifikace jsou uvedeny níže.

Dotazovaný identifikoval řadu výhod, které zaměstnávání armádních manažerů přináší. Jedná se například o schopnost motivovat podřízené pomocí nefinančních benefitů, efektivní řízení porad, schopnost rychle reagovat na změny, vedení podřízených příkladem, schopnost pracovat s týmem či zkušenosti s mezinárodním prostředím. Respondent neidentifikoval žádnou nevýhodu. Celkový výčet je uveden níže.

Obrázek 7 Organizační struktura roty



Zdroj: <http://www.71mpr.army.cz/struktura-utvaru>

Osobní údaje:

Věk odchodu do civilního sektoru: 37 let

Vzdělání: Univerzita obrany, Brno

Magisterský studijní program – Ekonomika a management

Pracovní zkušenosti v rámci armády:

- zástupce velitele čety: 2 roky, cca 30 podřízených
- velitel čety – 3 roky
- zástupce velitele roty – 3 roky
- velitel roty: cca 100 podřízených

Náplň práce velitele roty:

Komplexní řízení a velení rotě:

- Sestavování ročního a čtvrtletního plánu výcviku v souladu s plánem nadřízeného.
- Organizování každodenní činnosti podřízených, především činnost přímo podřízených velitelů čet a velitele velitelského družstva.
- Zodpovídá za udržování vysoké morálky, kázně, bojové pohotovosti roty a dodržování norem mezinárodního humanitárního práva.

Personální práce s podřízenými:

- Plánování posunu podřízených – zvyšování jejich kvalifikace, provádění personálních posunů v rámci jednotky.
- Znat kvality a nedostatky všech příslušníků roty a řídit jejich činnost. Znat práva a povinnosti svých podřízených.
- Kontrola hospodaření s materiálem jednotky, kontrola vycvičenosti jednotky, kontrola provádění činnosti v souladu s Plánem.
- Vyhodnocování činnosti jednotky s důrazem na splnění úkolů výcviku – znát vycvičenost své jednotky a provádění potřebných korekcí.
- Provádět hodnocení svých podřízených a doporučovat kroky k jejich dalšímu rozvoji.
- Provádí velitelskou a metodickou přípravu se svými podřízenými.
- Sleduje a samostatně studuje nově zaváděné vnitřní předpisy v oblasti své působnosti a důsledně je dodržuje v oblasti každodenního života jednotky a výcviku.
- Je povinen znát konstrukci a zásady manipulace s přidělenou zbraní, kterou je povinen ošetřovat a zabezpečit její provozuschopnost.
- Je oprávněn (a) k přístupu a nakládání s osobními údaji (určenými neutajovanými informacemi definovanými v čl. 3, odst. 2, písm. b, RMO č. 16/2013, Věstníku) v rozsahu a za podmínek stanovených v Působnosti praporu a Organizačním nařízení velitele praporu ke zpracování osobních údajů u praporu.
- Plní povinnosti uvedené ve vnitřních odborných předpisech.
- Spravování majetku přesahujícím 1 mld. Kč, ale především zodpovědnost za životy svých podřízených.

Pracovní náplň v civilním sektoru:

- Stanovování obchodní strategie
- Stanovování prodejních cílů
- Navrhování a implementace návrhu týkajících se prodejních kanálů
- Komunikace s klíčovými zákazníky
- Spolupracování na stanovování marketingové strategie
- Analýza prodejních aktivit a finančních ukazatelů

- Reprezentování organizace
- Organizování a koordinování činností podřízených manažerů
- Motivování podřízených zaměstnanců

Výhody armádního manažera v civilním prostředí:

- Zkušenosti z hodnocení podřízených prováděného dle stanovené metodiky
- Dovednosti ve stimulování podřízených nefinančními podněty
- Efektivní řízení porad s důrazem na dosažení co nejefektivnějšího výstupu v krátkém čase
- Dovednosti často a rychle přeorganizovat priority dle dynamických operativních změn
- Snaha se neustále zdokonalovat i v osobním volnu
- Dovednosti v rozhodovacím procesu, kdy je třeba učinit efektivní rozhodnutí ve velmi krátkém čase za současného analyzování celé řady dynamicky se měnících faktorů
- Vedení podřízených příkladem, schopnost vytvářet pocit angažovanosti u spolupracovníků, hledat nové způsoby řešení, především nestrukturovaných, problémů

Charakteristiky a schopnosti, které nejsou zmiňovány v teoretické části:

- Schopnost jasně a stručně formulovat problémy
- Individuální přístup k podřízeným
- Vysoká adaptabilita na nově vzniklé podmínky
- Iniciativní jednání
- Snaha o bezchybné plnění úkolů
- Schopnost vytvořit kohézní tým
- Bezpečnostní způsobilost
- Zkušenosti z působení v mezinárodním prostředí
- Zdravotní způsobilost

Nevýhody armádního manažera v civilním prostředí:

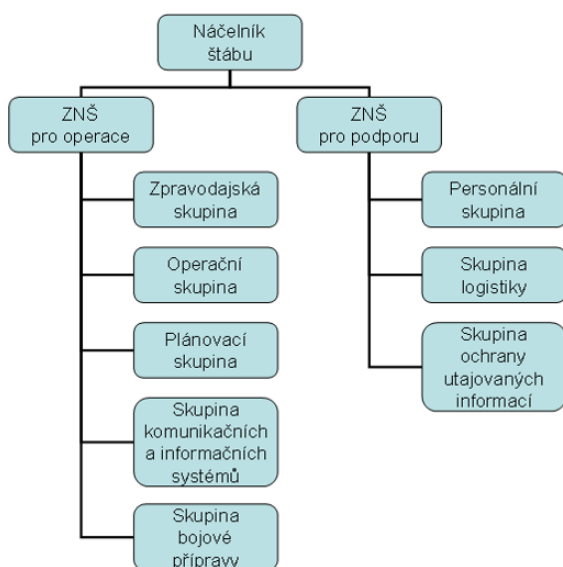
- Nebyly identifikovány.

Rozhovor 2: Náčelník štábu praporu

V druhém rozhovoru byl dotazován bývalý náčelník štábu praporu (organizační struktura štábu praporu je uvedena níže), který je nyní zaměstnán jako manažer obchodního domu. V této pracovní pozici je druhým rokem. Na pozici armádního manažera na střední úrovni vedení působil 14 let. V rámci výkonu funkce náčelníka štábu praporu byl odpovědný za komplexní vedení štábu praporu, které zahrnuje řízení, velení a zajišťování úkolů praporu. Dále řídil činnost komise FKSP, zajišťuje provozuschopnost štábu praporu a připravuje bojovou dokumentaci. Jako manažer obchodního domu se podílí na plánování obchodní strategie a cílů, reprezentuje podnik, jedná s klienty, analyzuje prodejní aktivity a organizuje činnost svých podřízených. Bližší osobní údaje a pracovní specifikace jsou uvedeny níže.

Během rozhovoru uvedl dotazovaný, že mezi výhody zaměstnávání bývalých armádních manažerů patří schopnost delegovat úkoly na své podřízené, hodnotit podřízené, rychle a efektivně rozhodovat, adaptovat se na rychle měnící se prostředí, vnímat neverbální projevy zaměstnanců a vhodně na ně reagovat či zájem zvyšovat si svou kvalifikaci. Dále uváděl také vysokou bezpečnostní způsobilost, zkušenosti s mezinárodním prostředím a dobrou fyzickou kondici. Dotazovaný neuvedl žádné nevýhody. Komplexní výčet je uveden níže.

Obrázek 8 Organizační struktura štábu praporu



Zdroj: <http://www.71mpr.army.cz/struktura-utvaru>

Osobní údaje:

Věk odchodu do civilního sektoru: 39 let

Vzdělání: Univerzita obrany, Brno

Magisterský studijní program – Ekonomika a management

Pracovní zkušenosti v rámci armády:

- velitel čety: 2 roky
- náčelník skupiny štábu praporu: 2 roky
- velitel roty: 4 roky
- zástupce náčelníka štábu: 3 roky
- náčelník štábu praporu: 3 roky

Náplň práce náčelníka štábu praporu:

Komplexní řízení a velení štábu praporu:

- Řídí, velí a všestranně zajišťuje úkoly praporu v rozsahu své funkce.
- Plní povinnosti uvedené ve vnitřních odborných předpisech
- Zodpovídá a je povinen plnit povinnosti příkazce operace v zastoupení ve smyslu zákona číslo 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně

některých zákonů ve znění pozdějších předpisů a dalších prováděcích norem a nařízení.

- Řídí činnost komise FKSP v souladu s platnou legislativou.
- Je povinen znát konstrukci a zásady manipulace s přidělenou zbraní.
- Ošetřuje ji a zabezpečuje její provozuschopnost.
- Je oprávněn (a) k přístupu a nakládání s osobními údaji (určenými neutajovanými informacemi definovanými v čl. 3, odst. 2, písm. b, RMO č. 16/2013, Věstníku), v rozsahu a za podmínek, stanovených v Působnosti praporu a Organizačním nařízení velitele praporu ke zpracování osobních údajů u praporu.

V zahraničních operacích a při vojenských cvičeních:

- Vytvářet bojovou dokumentaci praporu a podporovat rozhodovací proces velitele praporu.

Pracovní náplň v civilním sektoru:

- Stanovování obchodní strategie
- Stanovování prodejních cílů
- Navrhování a implementace návrhu týkajících se prodejních kanálů
- Komunikace s klíčovými zákazníky
- Spolupracování na stanovování marketingové strategie
- Analýza prodejních aktivit a finančních ukazatelů
- Reprezentování organizace
- Organizování a koordinování činností podřízených manažerů
- Motivování podřízených zaměstnanců

Výhody armádního manažera v civilním prostředí:

- Ochota delegovat úkoly na podřízené a tím rozvíjet jejich samostatnost a iniciativu
- Dovednosti ve vedení a řízení různých druhů porad konaných periodicky či operativně
- Hodnocení podřízených s cílem o dosažení jejich seberealizace a participace na stanovování dalších kroků jejich rozvoje a zvyšování kvalifikace

- Vytvářet různé druhy plánů a pružně reagovat na jejich nenadálé a rozsáhlé změny
- Zájem zvyšovat kvalifikaci podřízených
- Dovednosti v rychlém a velmi podrobném rozhodovacím procesu
- Schopnost vnímat neverbální projevy podřízených a vhodně na ně reagovat

Charakteristiky a schopnosti, které nejsou zmiňovány v teoretické části:

- Vysoká adaptabilita na rychle se měnící prostředí
- Zkušenosti z mezinárodního prostředí
- Zahraniční vzdělání
- Vysoká bezpečnostní způsobilost
- Fyzická kondice

Nevýhody armádního manažera v civilním prostředí:

- nebyly identifikovány.

Rozhovor 3: Civilní nadřízený bývalého armádního manažera na pozici velitel roty

Klady bývalých armádních manažerů:

- Time management
- Dovednosti v oblasti rozvoje
- Rozhodování
- Vedení lidí
- Disciplinovanost
- Adaptibilita
- Důraz na splnění úkolů

Zápory bývalých armádních manažerů

- Nebyly identifikovány.

Rozhovor 4: Civilní nadřízený bývalého armádního manažera na pozici náčelník štábu praporu

Klady bývalých armádních manažerů:

- Vedení a řízení porad
- Time management
- Rozhodování

Zápory bývalých armádních manažerů:

- Občasné až příliš autoritativní řízení podřízených

Rozhovor 5: Civilní kolega bývalého armádního manažera na pozici velitel roty na pozici velitel roty

Klady bývalých armádních manažerů:

- Motivování podřízených
- Time management
- Dovednosti v oblasti rozvoje
- Řešení problémů

Zápory bývalých armádních manažerů:

- Komunikační dovednosti

Rozhovor 6: Civilní kolega bývalého armádního manažera na pozici náčelník štábu praporu

Klady bývalých armádních manažerů:

- Time management
- Vedení a řízení porad
- Rozhodování

Zápory bývalých armádních manažerů:

- Sociální dovednosti

Rozhovor 7: Civilní podřízený bývalého armádního manažera na pozici velitele roty

Klady bývalých armádních manažerů:

- Delegování úkolů
- Motivování podřízených

- Hodnocení podřízených
- Vedení lidí
- Sociální dovednosti

Zápory bývalých armádních manažerů:

- Někdy až zbytečné vyžadování 100% bezchybnosti.

Rozhovor 8: Podřízený bývalého armádního manažera na pozici náčelník štábu praporu

Klady bývalých armádních manažerů:

- Komunikační dovednosti
- Řešení problémů
- Rozhodování

Zápory bývalých armádních manažerů:

- Občasné příliš autoritativní řízení

Rozhovor 9: Bývalý manažer v civilním sektoru, který nyní působí jako liniový manažer v AČR

Klady současného VR:

- Delegování úkolů podřízeným
- Motivování
- Hodnocení
- Vedení lidí
- Time management
- Rozhodování
- Vedení a řízení porad

Zápory současného VR

- Nebyly identifikovány.

Rozhovor 10: Příslušníci US Army na úrovni středního managementu

Klady vojenských manažerů v civilním sektoru:

- Delegování úkolů
- Motivování
- Hodnocení podřízených
- Vedení lidí
- Time management
- Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů
- Rozhodování
- Disciplinovanost
- Iniciativa
- Adaptibilita
- Důraz na bezchybné plnění jakýchkoliv úkolů

Zápory vojenských manažerů v civilním sektoru:

- Nebyly identifikovány

Rozhovor 11: Příslušníci US Army na úrovni vrcholného managementu

Klady vojenských manažerů v porovnání s civilními, v civilním sektoru:

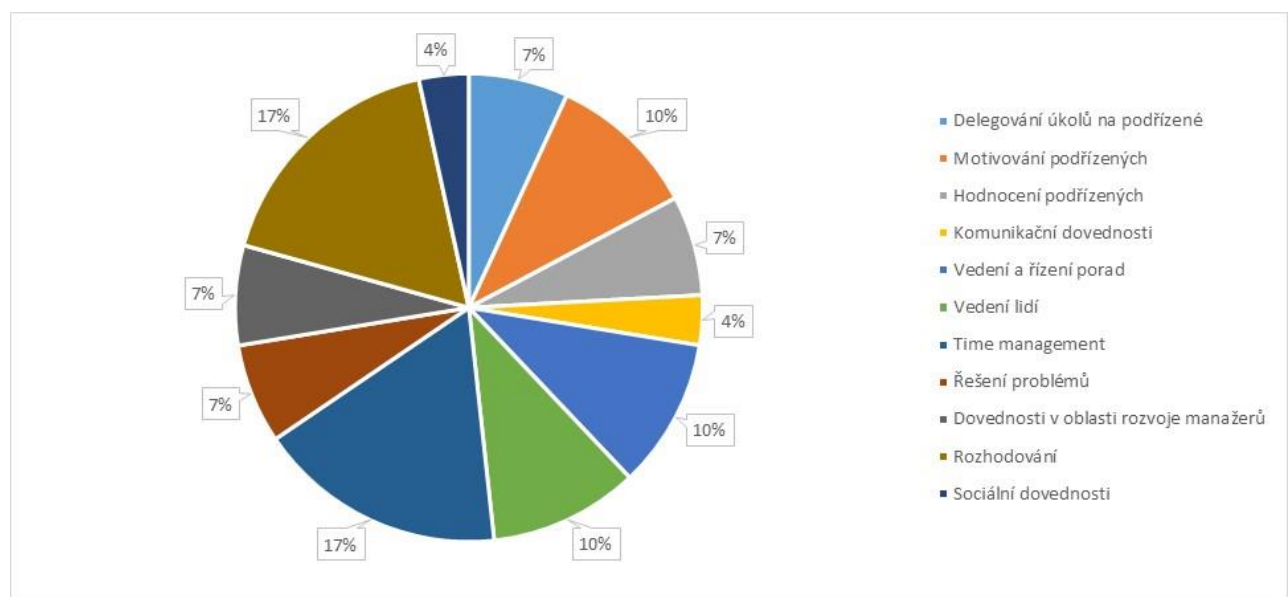
- Motivování podřízených
- Vedení lidí
- Time management
- Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů
- Rozhodování
- Disciplinovanost
- Adaptibilita
- Flexibilita
- Důraz na 100% splnění úkolů

Zápory vojenských manažerů v porovnání s civilními, v civilním sektoru:

- Nebyly identifikovány

Nadřízení, kolegové a podřízení bývalých armádních manažerů se shodli, že největší výhodou zaměstnávání těchto osob je jejich schopnost rozhodovat a time management. Dále kladně hodnotily jejich dovednosti v oblasti vedení lidí, motivace podřízených, vedení a řízení porad. Mezi další významné schopnosti patřili podle jejich názoru disciplinovanost, adaptabilita a důraz na plnění úkolů. Ve většině případů nebyli dotazovaní schopni uvést nevýhody zaměstnávání těchto manažerů. Kolegové hodnotili negativně komunikační a sociální dovednosti svých spolupracovníků. Podřízený a nadřízený bývalých náčelníka štábu praporu viděli problém v autoritativním přístupu. V případě bývalého velitele roty si podřízený stěžoval na jeho přehnaný perfekcionalismus. Detailní výsledky jsou uvedeny v grafu níže.

Graf 13 Pozitiva zaměstnávání bývalých armádních manažerů z pohledu jejich nadřízených, kolegů a podřízených



Zdroj: Vlastní práce autora

4.4 Pozorování

4.4.1 Kvalifikační předpoklady manažerů v Armádě České republiky

Armáda České republiky využívá rozsáhlý systém školicích a vzdělávacích zařízení, který zahrnuje civilní vzdělávací střediska, domácí vojenské vzdělávací instituce, zahraniční vzdělávací instituce, ale především možnost rozvíjet své dovednosti při zahraničních cvičeních, zahraničních operacích, působením v různých pozicích ve

strukturách NATO a v neposlední řadě každodenní praxí ve vedení a řízení podřízených celé řady charakterových a intelektuálních schopností a dovedností.

Zcela ojedinělý je institut setrvávání manažera na určité pozici po přesně stanovenou, ne příliš dlouhou, dobu což zamezuje vytvoření stereotypu ve výkonu určité funkce ve služebním zařazení. Na druhé straně, tato doba nesmí být příliš krátká, aby bylo zabezpečeno získání nových znalostí, rozvoj stávajících a nově získaných návyků a dovedností, které budou využívány v dalším, zpravidla vyšším, služebním zařazení.

Cílem vojenského vzdělávání není pouze zvyšování znalostí, návyků a dovedností, ale především utváření osobnosti vojenského manažera pro práci ve specifickém prostředí. AČR disponuje propracovaným systémem vzdělávání, který se skládá z vojenského školství a z institucí poskytující kariérové a odborné kurzy.

Kvalifikační požadavky pro výkon funkce vojenského manažera na střední úrovni řízení jsou:⁸⁴

- Vzdělání: v rámci obsazení manažerských pozic v AČR je požadováno vysokoškolské vzdělání. V případě hodnostního sboru nižších důstojníků se může jednat o bakalářský studijní program. Pro hodnostní sbor vyšších důstojníků a generálů je nutný magisterský studijní program.
- Kariérové kurzy: důstojnický kariérový kurz pro nižší a střední management zpravidla na národní úrovni, kurz vyšších důstojníků pro střední management kombinuje národní a mezinárodní úroveň.
- Odborné kurzy: pro výkon funkce na určitém služebním zařazení
- Zdokonalovací kurzy: cílem je zdokonalit vojáka ve výkonu současného služebního zařazení
- Specializační kurzy: určené pro určité specialisty
- Speciální kurzy: zdokonalení ve výkonu služby bez ohledu na odbornost
- Účelové kurzy: slouží k přípravě před nasazením v zahraničí
- Bezpečnostní způsobilostí
- Jazykovými znalostmi
- Minimální délka předchozí praxe na určité pozici

⁸⁴ RUSINOVÁ, Z. *Vzdělávání v Armádě České republiky s důrazem na motivaci*, Praha, 2013. Diplomová práce. Fakulta podnikohospodářská, Vysoká škola ekonomická, Katedra personalistiky. Vedoucí diplomové práce Němec Otakar.

- Fyzická způsobilost

Soustava vojenského školství zahrnuje následující instituce:⁸⁵

- Vojenská střední škola a Vyšší odborná škola Ministerstva obrany v Moravské Třebové
- Univerzita obrany, Brno
- Univerzita Karlova, Fakulta tělesné výchovy a sportu
- Velitelství výcviku – Vojenská akademie, Vyškov
- Ústav jazykové přípravy, Vyškově
- Školící a vzdělávací středisko Ministerstva obrany, Chocerady
- Školící a vzdělávací zařízení zahraničních armád⁸⁶

Podle § 8 zákona č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů je nejkratší doba výkonu služby v hodnosti v případě poručíka 2 roky a nadporučíka, kapitána, majora a podplukovníka 3 roky.⁸⁷ Zároveň je stanovena maximální délka setrvání na určitém služebním zařazení. Pro manažerské pozice se jedná o dobu 4 let.

Vojenská hodnost není spojena s konkrétním služebním místem, tj. na rozdílných velitelských úrovních zastává voják se stejnou hodností různé pozice. Seznam vojenských hodností je uveden v příloze 9. V rámci karierního vývoje se můžeme setkat nejčastěji s následujícím postupem:

- Velitel čety (nižší management) – poručík
- Zástupce velitele roty (střední management) – nadporučík
- Velitel roty (střední management) – kapitán: tato funkce již vyžaduje rozsáhlé manažerské dovednosti.

⁸⁵ *Koncepce přípravy personálu rezortu MO na období 2012 – 2018.* [online]. Praha: Ministerstvo obrany České republiky, 2011. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: http://vzdelavani.tetur.net/docz/KoPrPersReMO_2011-12-15.pdf

⁸⁶ *IMET – International Military Training and Education. Grantový program Spojených států amerických umožňujícím příslušníkům členských států NATO účastnit se odborných vojenských kurzů v USA. Smyslem tohoto programu je jednak získávání znalostí o postupech US Army, což usnadňuje spolupráci amerických jednotek a jednotek cizích armád při zahraničních operacích. Program rovněž umožňuje získávání znalostí využitelných pro rozvoj výcviku AČR. Neopomenutelným faktem je také navázání kontaktů během studia v USA s příslušníky americké armády, což značně usnadňuje komunikaci a vytváří pocit větší sounáležitosti v zahraničních operacích.*

⁸⁷ *Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů.* [online]. Praha: Zákony pro lidi, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221>

4.4.2 Výběr zaměstnanců na manažerské pozice v Armádě České republiky

Pro obsazování služebních míst v hodnostech kapitán a výše je dle nařízení NGŠ povinností nabídku zveřejnit na armádním portále ISSP. Zde se mohou přihlašovat kandidáti sami nebo je může nominovat jejich nadřízený velitel. Sami se mohou přihlásit, pouze pokud jsou ve stávající funkci více než dva roky. Každý kandidát musí splňovat podmínky uvedené v požadavcích. Struktura požadavků na služební místo podléhající výběrovému řízení je následující:

- Obecné požadavky: odbornost, hodnost, vzdělání
- Kvalifikační požadavky: jazykové znalosti, kariérový kurz, bezpečnostní způsobilost
- Další požadavky: úroveň tělesné zdatnosti, schopnost vykonávat výsadkovou přípravu a jiné požadavky
- Pracovní náplň: je uvedena v hlavních bodech, vyplývá z odborných vojenských předpisů
- Předchozí praxe: minimální délka služby na předchozích služebních místech s důrazem na zahraniční zkušenosti
- Praktické znalosti: jsou uváděny minimální praktické znalosti, které mají být dále zdokonalovány výkonem funkce na novém služebním místě
- Následující služební zařazení: doporučený či předpokládaný výčet pozic, na které je možné po uplynutí doby rozhodné na funkci dále postupovat
- Odborné požadavky: číselné označení znalostí, většinou se týkají oblasti ICT
- Místo výkonu služby
- Datum nástupu na nové služební místo
- Dokumentace potřebná pro zařazení do výběrového řízení: uváděn je termín, forma a osoba, které mají být dokumenty doručeny
- Osoby provádějící výběrové řízení
- Kontaktní údaje na zaměstnance personálního oddělení odpovědného za průběh výběrového řízení
- Kontaktní údaje na zaměstnance, který danou pozici v současné době vykonává

Ukázka požadavků na místo VR a NŠ spolu s kritérii hodnocení a hodnocením ze strany výběrové komise je uvedena v příloze 6 a 7. Základní výběr provede výběrová

komise. V řadě případů následuje prezentace případové studie zpracovaná kandidátem. Velitel organizačního celku nabízejícího služební místo může k doporučení výběrové komise přihlédnout. Ve většině případů tomu tak je. Pokud tak neučiní, tak musí zdůvodnit, proč vybral jiného kandidáta.

V porovnání s výběrovým řízením v civilním sektoru je průběh výběru vhodného kandidáta v armádě více specifický. Také struktura a rozsah požadavků se liší. V případě civilního sektoru je struktura požadavků většinou následující:

Náplň práce (používány obecné formulace)

- Obecné požadavky: délka předchozí praxe, znalost práce s výpočetní technikou (konkrétní počítačové programy), jazykové znalosti atd.
- Co podnik nabízí: zaměstnanecké benefity
- Adrese pro zaslání potřebných dokumentů

Ve většině případů jsou uváděny také požadavky na charakterové vlastnosti manažera:

- Dobré komunikační (argumentační, prezentační apod.) schopnosti
- Strategické myšlení
- Schopnost motivovat podřízené
- Flexibilita
- Iniciativa
- Práce pod časovým tlakem

Ukázka požadavků na místo manažera v civilním sektoru je uvedena v příloze 8.

Z výše uvedených informací je zjevné, že v rámci výběru manažerů působících v armádě je na kandidáty kladena řada specifických požadavků, které se týkají jejich dovedností, praxe a budoucího profesního vývoje. V nabídce pracovní pozice jsou uváděny výhradně faktické dovednosti, které musí vojenský manažer ovládat, nastíněn je zde také další kariérní růstu. V civilním sektoru jsou požadavky spíše v obecné a důraz je kladen na zaměstnanecké výhody plynoucí z výkonu nabízené pozice. Vojenský manažer disponuje minimálně stejnými dovednostmi jako jeho civilní kolega. Navíc musí mít také specifické

odborné znalosti a dovednosti potřebné pro vedení a řízení zaměstnanců v armádním prostředí.

4.4.3 Rozhodovací proces v Armádě České republiky

V rámci armádního sektoru je využíván rozhodovací proces Military Decision Making Process (dále jen MDMP). MDMP je charakterizován jako věda, která pracuje s kvantifikovatelnými údaji a zároveň umění, které bere v potaz nejistotu vývoje situace na bojišti. Cílem tohoto systému je usnadnit velitelům rozhodování a zvolit odpovídající řešení dané situace. Vzhledem ke struktuře procesu dochází k jeho využití primárně na úrovni top managementu. Důvodem je skutečnost, že na této úrovni pracuje mnoho odborných zaměstnanců štábu velitele. Proces rozhodování probíhá následovně:

1. Přijetí mise od nadřízeného
2. Vydání předběžného nařízení podřízeným jednotkám
3. Analýza mise
4. Upřesnění předběžného nařízení
5. Tvorba variant
6. Analýza variant (např. war game)
7. Porovnání variant
8. Schválení varianty
9. Konečné předběžné nařízení
10. Tvorba rozkazu ke splnění mise (nejobsáhlejší část rozhodovacího procesu)
11. Vydání rozkazu
12. Pomoc podřízeným, kontrola
13. Provedení operace
14. Vyhodnocení operace
15. Poučení se z výsledků

Detailní popis postupu je uveden v příloze 10.

Nižší a střední management využívá rozhodovací proces označovaný jako Troop Leading Procedures (dále jen TLPs). Jedná se o systém, který může být zpracován buď samotným velitelem, nebo jednotlivými podřízenými. Rozdělení jednotlivých fází

rozhodovacího procesu mezi podřízené je často velmi výhodné a efektivní. Za finální koordinaci proces je vždy odpovědný velitelem. Proces TLPs probíhá takto:

1. Přijetí mise od nadřízeného
2. Vydání předběžného nařízení podřízeným jednotkám
3. Vytvoření předběžného plánu – analýza prostředí: zahrnuje zjištění informací o terénu, počasí, vlastních možnostech, nepříteli, civilním obyvatelstvu, záměru nadřízeného, úkolech sousedů, předpokládaných činnostech nepřítele apod.
4. Zahájení přesunu
5. Provedení průzkumu
6. Dokončení plánu
7. Vydání rozkazu (výstup rozhodovacího procesu)
8. Pomoc podřízeným a kontrola
9. Provedení operace
10. Vyhodnocení operace
11. Poučení se z výsledků

Detailní popis postupu je uveden v příloze 11.

V rámci komparace jednotlivých fází rozhodovacího procesu v rámci civilního managementu je možné pozorovat řadu podobností a rozhodovacím procesem používaným u AČR (MDMP a TLPs). Tento systém do značné míry kopíruje postupy používané v americké armádě. Pro rozhodování v armádním prostředí je typické, že se zaměřuje hlavně na nestrukturované problémy, tj. otázkami, řešenými při bojovém nasazení.

Jednotlivé fáze rozhodovacího procesu v civilním sektoru jsou:⁸⁸

1. Stanovení cíle metodou SMARTi
2. Shromáždění informací
3. Tvorba variant
4. Klasifikace variant
5. Hodnocení variant

⁸⁸ BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2, s. 97.

6. Provedení rozhodnutí
7. Implementace rozhodnutí
8. Hodnocení výsledku

Vedoucí pracovníci v AČR mají rozsáhlé zkušenosti spojené s vysoce kvalifikovaným rozhodováním. Jsou velmi často nuceni rozhodovat pod tlakem, v časovém presu a musí brát v potaz velké množství exaktních informací stejně jako skutečností s různou mírou neurčitosti. Rozhodovací postupy používané v civilním sektoru jsou podobné. Aplikace rozhodovacích dovedností armádního manažera v civilním sektoru může přinést nový pohled na řešení problémů civilní, podniku a zvýšit její konkurenceschopnost na trhu.

5. Návrh doporučení

V rámci předložené práce byly zjištěny následující výsledky:

- Na základě porovnání preferencí zjištěných v dotazníkovém šetření je možné konstatovat, že se civilní a armádní manažeři ve svých názorech do značné míry shodují. Velký význam přisuzují hlavně schopnosti rozhodovat, vést a motivovat své podřízené. Armádní manažeři přisuzují na rozdíl od svých civilních kolegů velký význam schopnosti vést a řídit porady. Jako hlavní zdroj manažerských kompetencí vnímají obě skupiny praxi a zahraniční zkušenost. Výzkum ukázal, že armádní zaměstnanci mají pestřejší nabídku zdrojů dovedností v rámci dalšího vzdělávání. Překvapivým zjištěním bylo, že civilní vedoucí dávají ve větší míře přednost řízení lidí než respondenti působící v armádě. Validita výsledků je omezena počtem respondentů, kteří byli dotazováni.
- Z výsledků rozhovorů je patrné, že dovednosti armádních manažerů jsou v civilní sféře velmi ceněny. Validita rozhovorů je stejně jako v předchozím případě omezena počtem respondentů, se kterými byly rozhovory vedeny.
- Prostřednictvím pozorování autora bylo zjištěno, že na armádní manažery jsou v rámci výběrového řízení kladeny specifičtější požadavky, než je tomu v civilní sféře. To je dáno mimo jiné tím, že je armádní prostředí regulováno řadou legislativních předpisů. Značný důraz je při tom kladen nejen na dosažené vzdělání, ale také na další odborné zkušenosti. Při hodnocení procesu rozhodování se ukázalo, že se tento proces v obou sledovaných sférách ve svých stěžejních prvcích shoduje. Armádní manažeři mají řadu specifických nástrojů, které jim v rozhodování pomáhají. Není tedy divu, že jsou jejich dovednosti v této oblasti v civilní sféře velmi ceněny. Validita pozorování byla limitována zkušenostmi autora, který byl omezen pouze na pouze z armádního prostředí a studiem odborné literatury, kterou se řídí manažeři v civilním sektoru.

V rámci výzkumu bylo prokázáno, že vedoucí pracovníci se zkušenostmi s výkonem funkce na střední úrovni řízení v armádě mohou své dovednosti velmi dobře uplatnit na řídicí pozici na stejném stupni vedení v civilním sektoru. Tato skutečnost je dána nejen shodou v názorech armádních a civilních manažerů na význam jednotlivých manažerských kompetencí, ale také nároky, které jsou na armádní zaměstnance při výkonu

jejich povolání kladeny. Vzdělávací systém vojenských pracovníků je sice značně specifický, ale dovednosti získané v rámci studia pomáhají budovat schopnosti a dovednosti, které jsou velmi dobře aplikovatelné také v civilním sektoru. Jedná se například o schopnost efektivně řešit problémy či rozhodovat pod časovým tlakem. Také proces rozhodování je v obou sférách podobný, což umožňuje armádním velitelům rychlou adaptaci na civilní sektor. Výhodu mají díky specifickým nástrojům rozhodování, které jsou v rámci armádní praxe používány.

Také jednotlivé dílčí hypotézy byly dle mého názoru potvrzeny. Díky rozsáhlému dotazníkovému šetření se ukázalo, že řídicí pracovníci na různých stupních vedení v civilní sféře preferují podobné manažerské dovednosti na středním stupni řízení jako jejich kolegové působící v armádě. V rámci šetření se sice objevily určité odlišnosti, nejedná se však o nijak zásadní rozdíly. Na základě pozorování a výsledků dotazování se ukázalo, že armáda skutečně poskytuje manažerům širší spektrum možností získávání vybraných manažerských dovedností na středním stupni řízení než civilní sektor. Tuto skutečnost mohou armádní zaměstnanci využít na trhu práce jako svou konkurenční výhodu.

Předložená práce má značný praktický dopad, kterého je možné využít například při:

1. Rozhodování civilních zaměstnavatelů, kteří volí mezi kandidáty působícími v civilní a armádní sféře. Výsledky výzkumu jim mohou pomoci rozptýlit obavy z toho, zda budou armádní manažeři schopni adaptovat se na jiné kulturní prostředí.
2. Aplikaci armádního systému kariérního postupu manažera v civilní sféře. V tomto ohledu je možné implementovat zásadu, že vedoucí pracovník by měl setrvat na určité pozici po přesně stanovenou dobu z důvodu získávání nových zkušeností.
3. Vytvoření systémového procesu získávání a rozvoje manažerských dovedností v civilním podniku.

Na základě výše zmíněných údajů bylo navrženo doporučení na zefektivnění procesu získávání a rozvoje manažerských dovedností v podmínkách AČR, které je uvedeno ve schématu níže. Toto doporučení není určeno pouze manažerům působících v AČR na střední manažerské úrovni, ale je možné ho s určitými obměnami aplikovat také

v civilní sféře. V neposlední řadě ho mohou využít také další výzkumníci, kteří mají zájem zabývat se tématem manažerských dovedností z odlišných úhlů pohledů.

Níže uvedené schéma navrhuje kariérní postup řídicího pracovníka, který je po absolvování vysoké vojenské školy, ustanoven do funkce velitele čety (nižší úroveň řízení). Před postupem na další manažerský post je u tohoto pracovníka proveden rozbor psychologického profilu, na základě kterého dochází k následnému ustanovení do další velitelské funkce či do štábní pozice. Po vykonávání štábního či velitelského postu po určitou dobu, s časově stanovenou horní hranicí, následuje, před přechodem z nižší na střední úroveň řízení, opět analýza psychologického profilu kandidáta a jeho zařazení na štábní či velitelskou pozici. Klíčovým je zde přechod ze střední na vyšší úroveň řízení, které opět předchází specializované hodnocení charakterových vlastností, schopností a potenciálu pracovníka. Na této úrovni se již nedoporučuje přecházet ze štábní funkce na velitelskou pozici, ale pouze z velitelské funkce na výkon štábního postu z toho důvodu, že vykonávání štábní funkce po delší časové období degraduje velitelské schopnosti, návyky a dovednosti řídicího pracovníka.

V rámci dalšího výzkumu dané problematiky by bylo vhodné zaměřit se na následující hypotézy:

- a) Ženy působící na manažerských postech mají ve srovnání s muži odlišnou úroveň manažerských dovedností a rozdílné preference
- b) Čeští manažeři kladou v porovnání se zahraničními vedoucími důraz na odlišné manažerské dovednosti
- c) Zásadní vliv na úspěšnost manažera a kvalitu jeho práce mají jeho charakterové vlastnosti, které významným způsobem ovlivňují úroveň jeho manažerských dovedností

Pokud by byl další výzkum realizován, bylo by nutné identifikovat větší množství respondentů a provést u nich další šetření za využití současného souboru otázek. Doporučil bych také vést výzkum spíše pomocí metody polostrukturovaných rozhovorů, což by umožnilo eliminovat rozdíly, které se objevují v interpretaci obsahu jednotlivých manažerských dovedností. V takovémto případě by bylo vhodné zapojit do výzkumu další proškolené tazatele.

6. Závěr

Primárním cílem předložené práce byla analýza využitelnosti manažerských dovedností vedoucího pracovníka z řad příslušníků AČR v civilním sektoru. Dílčím cílem pak bylo zhodnocení současného stavu řešené problematiky. V rámci takto vymezeného účelu práce byly sledovány následující dvě oblasti – podobnost v preferencích manažerských dovedností u civilních a armádních manažerů a nabídka zdrojů dalšího vzdělávání manažerů v oblasti budování manažerských dovedností.

V rámci dosažení těchto cílů byly využity tři metody získávání dat. Primárně se jednalo o dotazníkové šetření, ve kterém byly porovnávány preference vybraných manažerských dovedností mezi civilními a armádními manažery. V rámci šetření bylo zjištěno, že se obě skupiny ve svých názorech do značné míry shodují. Sledovány byly také zdroje manažerských dovedností a jejich význam pro samotné respondenty. Také v této oblasti se objevuje vzájemný shoda v názorech vedoucích pracovníků v civilní a armádní sféře. Obě skupiny si nejvíce cení praxe a zahraničních zkušeností. Obecně lze konstatovat, že armádní zaměstnanci mají více možností než jejich civilní kolegové. V neposlední řadě se dotazníkové šetření zaměřilo na způsob, jakým nadřízení přistupují ke svým podřízeným. V případě armádních manažerů je preferováno spíše vedení podřízených. Naopak civilní manažeři dávali přednost řízení lidí. Velký význam však mělo to, na jaké vedoucí úrovni jsou zaměstnání.

Dále byly vedeny rozhovory s bývalými manažery z řad AČR působícími v současné době v civilní sféře. Prostřednictvím této výzkumné metody byly zjišťovány názory dotazovaných na výhody a nevýhody přechodu armádních manažerů do civilního podniku a důrazem na to, jaké kladné a záporné pracovní dovednosti si tyto zaměstnanci do nového sektoru přináší. Na základě rozhovorů je možné konstatovat, že manažeři působící v armádě jsou schopni se v civilním sektoru velmi dobře uplatnit. Díky svým dovednostem jsou na trhu práce konkurenceschopní a jejich schopnosti a dovednosti jsou potencionálními zaměstnavateli vysoce ceněny.

Poslední použitou metodou bylo osobní pozorování autora. Tato metoda byla využita primárně ke komparaci rozhodovacího procesu v civilním a armádním prostředí, zhodnocení stavu vzdělávání manažerů a způsobu získávání zkušeností a porovnání požadavků na kvalifikační předpoklady v civilní a armádní sféře. Porovnáním bylo zjištěno, že rozhodovací procesy jsou i přes svá specifika v hlavních bodech identické.

Pozorování potvrdilo, že nabídka dalšího vzdělávání pro armádní manažery je velmi pestrá a dobře propracovaná. Značný význam má propojení českého systému s mezinárodním prostředím. Dále bylo zjištěno, že v případě výběru vedoucích zaměstnanců v armádě je postup do značné míry standardizován. Tato skutečnost se týká hlavně nároků na kvalifikaci kandidátů. Požadavky v této oblasti jsou minimálně stejně vysoké jako v civilní sféře.

Na základě výše zmíněných údajů byla potvrzena hlavní hypotéza práce. Z výzkumu vyplývá, že manažeři působící v Armádě České republiky se mohou velmi dobře uplatnit na střední úrovni řízení v civilní sféře. Také dílčí hypotézy práce byly potvrzeny. Civilní i armádní manažeři preferují v podstatě stejné manažerské dovednosti. Jedná se primárně o schopnost vést a motivovat své podřízené. Odlišnosti se projeví hlavně v názorech na význam vedení a řízení porad. Armádní zaměstnanci této schopnost přisuzovali větší důležitost. Na základě dotazníkového šetření a pozorování bylo prokázáno, že AČR nabízí lepší příležitosti k získávání a rozvoji manažerských kompetencí.

Mimo výše uvedené potvrzení hypotéz byla během rozhovorů zjištěna skutečnost, že vojenští manažeři disponují zejména těmito dovednostmi:

- schopnost spolupracovat s různými typy lidí (nadřízených i podřízených)
- velmi dobré vůdcovské vlastnosti
- schopnost pracovat pod tlakem a dodržovat termíny
- vlastnictví vysokých stupňů bezpečnostních prověrek
- důraz na bezpečnost při práci
- vysoká míra adaptability a flexibility
- zájem o sebevzdělávání
- vlastní iniciativa
- důraz na bezchybné plnění stanovených úkolů (směrem k nadřízeným i podřízeným)
- zkušenosti z působení v různých druzích mezinárodního prostředí a z toho vyplývající jazyková vybavenost (především anglický jazyk)

Závěrem lze konstatovat skutečnost, že využití dovedností bývalých manažerů AČR může být pro civilní zaměstnavatele velkým obohacením. Podniku může přinést nový

pohled na danou situaci a sním také nové postupy a způsoby řešení problémů. Kvalita dovedností bude však vždy značnou měrou ovlivňována charakterovými vlastnostmi jedince a jeho motivací k využívání a dalšímu rozvoji jeho dovedností.

7. Seznam použitých zdrojů

- ABRAHAM, S.E. et al. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. In: *The Journal of Management Development*, 2001, roč. 20, č. 9/10, s. 842-852.
- ARMSTRONG, Michael a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol a ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BLAŽEK, Ladislav. *Management, organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOUDON, Raymond a kol. *Sociologický slovník*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2008. ISBN 80-24407-35-3.
- BRIDGES, William. *Typologie organizace*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-137-2.
- CEJTHAMR, Václav a DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DONNELLY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- Features of management*. [online]. London: MSG: Management study guide, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/management_features.htm
- FREZEL, Ralph. *Poprvé šéfem, Jak uspět na vedoucí pozici*. Vyd. 6. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4637-1.
- GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Praha: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- GEIST, Bohumil. *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-28-7.
- JEMELKA, Jiří. *Manažerské dovednosti*. [online]. Praha: Dovednosti manažera, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.dovednostimanazera.cz/>
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Vyd. 4. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

- LEDNICKÝ, Václav, VANĚK, Jiří. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. Slezská universita v Opavě, 2004. ISBN 80-7248-259-9.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura – od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MEYER, G., John, Jr. *Company Command, The Bottom Line*. Alexandria: Byrrd Enterprises, Inc., 1996.
- MINTZBERG, Henry. *The Nature of Managerial Work*. [online]. New York: Haper and Row, 1973. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://hib510week9.pbworks.com/f/The+Nature+of+Managerial+Work,+Mintzberg+1973.pdf>
- Objectives of management*. [online]. London: MSG: Management study guide, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: https://www.managementstudyguide.com/management_objectives.htm
- PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & Management Development*. Praha: GRADA, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.
- TEMPLAR, Richard a ROS, Jay. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1279-6.
- VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-029-5.
- VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Vyd. 3. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
- VODÁK, Josef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- Zákon č. 221/1999 Sb. o vojácích z povolání, ve znění pozdějších předpisů*. [online]. Praha: Zákony pro lidi, 2017. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1999-221>

8. Přílohy

Příloha 1 Dotazník I

Příloha 2 Dotazník II

Příloha 3 Rozhovor I

Příloha 4 Rozhovor II

Příloha 5 Rozhovor III

Příloha 6 Nabídka služebního místa NŠ

Příloha 7 Nabídka služebního místa VR

Příloha 8 Nabídka služebního místa v civilním sektoru

Příloha 9 Seznam vojenských hodností

Příloha 10 Military Decision Making Process

Příloha 11 Troop Leading Procedures

Příloha 1 Dotazník I

Vážený pane, Vážená paní,

chtěl bych Vás touto cestou požádat o spolupráci při analýze problematiky přechodu armádních manažerů do civilního sektoru. Prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku, který slouží výhradně jako podklad pro mou **(doplňte)** práci. Dotazník je samozřejmě zcela anonymní.

Děkuji za ochotu

Jméno a příjmení

Student **název VŠ**

1. Věk:

18 – 22	23 – 27	28 – 32	33 – 37
38 – 42	43 – 47	48 – 52	53 +

2. Pohlaví:

Muž	Žena
-----	------

3. Vzdělání:

Úroveň vzdělání	Civilní	Vojenské
Vyučen		X
Střední škola – maturita		
Vysoká škola – Bc.		
Vysoká škola – Ing. / Mgr.		
Post-graduální		

4. Dříve vykonávané pozice s uvedením doby:

Úroveň řízení	Civilní	Vojenské
Bez podřízených		
Nižší management		
Střední management		
Top management		

5. Současná pozice s uvedením doby:

Úroveň řízení	Civilní	Vojenské
Bez podřízených		
Nižší management		
Střední management		
Top management		

6. Které manažerské dovednosti považujete za důležité na **střední úrovni řízení** a které méně:

Dovednost	Velmi důležité	Důležité	Méně důležité
Delegování úkolů na podřízené			
Motivování podřízených			
Hodnocení podřízených			
Komunikační dovednosti			
Vedení a řízení porad			
Vedení lidí			
Time management			
Řešení problémů			
Dovednosti v oblasti rozvoje manažerů			
Rozhodování			
Sociální dovednosti			

7. Kde jste získali manažerské dovednosti, které využíváte:

Prostřednictvím čeho byla dovednost získána, zdokonalena	Velmi přínosné	Přínosné	Méně přínosné
Škola			
Vojenské cvičení			
Vojenské cvičení se zahraničními partnery			
Stáž v zahraničí			
Odborný kurz v ČR			
Odborný kurz v zahraničí			
Nasazení v zahraniční operaci			
Působení ve strukturách NATO			
Praxe			

V případě, že nevyhovuje žádná výše nabízená možnost, specifikujte:

8. Při výkonu manažerské pozice využíváte spíše:

Vedení podřízených	
Řízení podřízených	
Vedení i řízení, v závislosti na situaci	

Příloha 2 Dotazník II

Middle level managerial skills QUESTIONNAIRE / INTERVIEW

1. What is your current position:
2. Your previous managerial / leadership posts (state duration in each):
3. Which managerial skills on a middle management level (Company Commander, Chief of Staff etc.) do you consider important:

Skill	Very important	Important	Less Important
Delegation			
Motivation			
Evaluation			
Communication			
Conducting meetings			
Leadership			
Time management			
Problem solving			
Further manager development			
Decision making			
Social skills			

4. What are the **ADVANTAGES** of a military manager / leader on a middle management level, with focus on **human skills** (some are listed in the table above), over a civilian manager? State examples.
5. What are the **DISADVANTAGES** of a military manager / leader on a middle management level, with focus on **human skills** (some are listed in the table above), over a civilian manager? State examples.
6. What recommendations would you give to lower level managers prior to taking a middle management position (with emphasis on **human skills**)?
7. What would you have done differently should you have the opportunity to take again a middle manager's post (with emphasis on **human skills**)?
8. What contributed most to your acquiring managerial / leadership skills?

9. Do you consider yourself a:

Manager	
Leader	
Combination of both with predominance of	
It depends on a situation	

10. Where do you see yourself after you leave the military?

Příloha 3 Rozhovor I

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení
(vyplňují: bývalý VR a NŠ, nyní (řídící) pracovník v civilním sektoru)

1. Věk odchodu do civilního sektoru:

18 – 22	23 – 27	28 – 32	33 – 37
38 – 42	43 – 47	48 – 52	53 +

2. Pohlaví:

Muž	Žena
-----	------

3. Vzdělání:

Úroveň vzdělání	Civilní	Vojenské
Vysoká škola – Bc.		
Vysoká škola – Ing. / Mgr.		
Post-graduální		

4. Dříve vykonávané pozice s uvedením doby:

Úroveň řízení	Civilní	Vojenské
Bez podřízených		
Liniový management		
Střední management		
Top management		

5. Odchod od AČR jako:

Velitel roty	Náčelník štábu
--------------	----------------

6. Pracovní náplň na pozici VR a NŠ.

7. Současná pozice s uvedením doby:

Úroveň řízení	Civilní	Vojenské
Bez podřízených		
Liniový management		
Střední management		
Top management		

8. Současná funkční náplň?

9. Jaké dovednosti jste získal v armádě, kterými převyšujete civilní manažery na střední úrovni řízení? Uveďte příklady z praxe. Vycházejte prioritně z rešeršní tematiky.

10. Jakými dovednostmi disponují civilní manažeři střední úrovně řízení, kterými převyšují vojenské manažery pracující v civilním sektoru? Uveďte příklady z praxe. Vycházejte prioritně z rešeršní tematiky.

Příloha 4 Rozhovor II.

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení

(vyplňují: nadřízený, kolega, podřízený bývalého VR a NŠ, kteří nyní působí v řídicí pozici v civilním sektoru)

1. Názory (klady a zápory) na manažerské dovednosti (střední úroveň řízení) bývalých vojenských manažerů pohledem jejich současných civilních podřízených, kolegů, nadřízených. Vycházejte prioritně z rešeršní tematiky.

Příloha 5 Rozhovor III.

Manažerské dovednosti na střední úrovni řízení
(vyplňují: bývalý manažer v civilním sektoru, který nyní působí jako liniový manažer v
AČR)

1. Názory (klady a zápory) na manažerské dovednosti (střední úroveň řízení) současných nadřízených v AČR na středním stupni řízení.

Příloha 6 Nabídka služebního místa NŠ

Nabídka služebního místa pro výběr

Velitel Pozemních sil nabízí služební místo:

náčelník štábu 41. mechanizovaného praporu (KSM 252876)

Požadavky:

Vojenská odbornost: 11 – mechanizovaná odbornost.

Stanovená hodnost: 71 – major.

Kvalifikační předpoklad: 13 – vysokoškolské magisterské vzdělání.

Kvalifikační požadavky:

- vojenský kariérový kurz: 6 – kurz pro vyšší důstojníky;
- jazykový požadavek: 3232 – úroveň SLP dle STANAG 6001;
- bezpečnostní způsobilost: 2 – tajné.

Další požadavky:

- pro vojenské odbornosti 11 (mechanizovaná odbornost), 12 (tanková odbornost), 13 (odbornost vševojskového operačního směru) a 64 (průzkumná odbornost);
- výroční přezkoušení z tělesné přípravy s hodnocením nejhůře za 2 (dobře);
- předpoklad vykonávat výsadkovou přípravu.

Hlavní pracovní náplň:

- komplexní velení a řízení štábu praporu;
- zabezpečení mobilizační připravenosti a pohotovosti praporu;

- řízení, koordinace, zpracování a upřesnění plánu činnosti praporu.
- uskutečňování výcviku v záchranné a výsadkové přípravě, zejména provádění pozemní přípravy, seskoků padákem a vysazení slaněním podle své odbornosti, rozkazů a nařízení.

Předchozí praxe:

- velitel roty (mechanizované, tankové, pěší, výsadkové, průzkumné, velitelské) min. 3 roky;
- štábní funkce na stupni prapor, pluk, brigáda, VePozS, GŠ min. 5 let;
- nasazení v zahraniční operaci min. 6 měsíců.

Praktické znalosti:

- znalost zpracovávané dokumentace na stupni rota a štáb praporu;
- znalost práce štábu v poli (plánování a řízení boje praporu);
- znalost zásad tvorby ročního plánu a realizace vyhodnocení čtvrtletí a roku;
- znalost vnitřních předpisů a nařízení v oblasti krátkodobého a střednědobého plánování;
- znalost zásad bojového použití mechanizovaných jednotek a taktických činností mechanizovaného praporu.

Následující služební zařazení:

- zástupce velitele praporu;
- zástupce náčelníka štábu brigády;
- starší důstojník – specialista nebo náčelník oddělní štábu VePozS.

Odborné požadavky:

- 130204 Základy APV IS ASVŘ PozS;
- 180201 Seskoky na padáku s kulatým vrchlíkem;
- 815002 Znalost práce v ISSP – MAN.

Místo výkonu služby: ŽATEC

Nástup služby: 1. března 2017 nebo podle dohody.

Nabídky se stanoviskem nadřízeného, strukturovaným životopisem doručte osobně elektronicky, případně faxem kontaktní osobě **nejpozději do 27. ledna 2017**. Nabídka musí obsahovat telefonní kontakt.

Výběr bude proveden komisí velitele Pozemních sil.

Kontaktní osoba:

XXXXX XXXXXXXXXXXXX

Odbor řízení kariér AP AČR

Tel: XXX XXX; Fax: XXX XXX

Email: XXXXX

Bližší informace o nabízeném služebním místě poskytne mjr. Ing. XXXXX XXXXXXXXXXXXX, tel. XXX XXX, mob. XXX XXX XXX, ŠIS.

Příloha 7 Nabídka služebního místa VR

Nabídka služebního místa pro výběr

Velitel 4. brigády rychlého nasazení nabízí služební místa:

Velitel velitelské roty 42. mechanizovaného praporu (KSM 253185)

Požadavky:

Vojenská odbornost: 11 – mechanizovaná odbornost.

Stanovená hodnost: 64 – kapitán.

Kvalifikační předpoklad: 12 – vysokoškolské bakalářské vzdělání.

Kvalifikační požadavky:

- vojenský kariérový kurz: 8 – kurz pro nižší důstojníky;
- jazykové požadavky: 2222 – úroveň SLP dle STANAG 6001;
- stupeň utajení: 2 – tajné.

Hlavní pracovní náplň:

- komplexní řízení a velení velitelské rotě.

Předchozí praxe:

- velitel čety min. 3 roky;
- zástupce velitele roty min. 3 roky;
- náčelník skupiny štábu praporu min. 2 roky;
- nasazení v zahraniční operaci min. 6 měsíců.

Praktické znalosti:

- znalost odborné a vševojskové činnosti jednotek druhů vojsk v organizační struktuře velitelské roty – velitelská četa, skupina odstřelovačů, ženijní četa, spojovací četa a průzkumný tým;
- znalost organizace výcviku a přípravy u družstva, čety a roty, včetně souvisejících předpisů, nařízení a pomůcek;
- znalost výstavby, obrany, ochrany a rušení hlavního místa velení praporu.

Následující služební zařazení:

- zástupce náčelníka štábu praporu;
- náčelník oddělení štábu brigády;
- starší důstojník – specialista VePozS.

Odborné požadavky:

- 330603 Použití podvozku – PANDUR II.

Místo výkonu služby: TÁBOR.

Nástup služby: 1. dubna 2017.

Bližší informace o nabízeném služebním místě poskytne kpt. Ing. XXXXX
XXXXXXXXXX, tel. XXX XXX,
mob. XXX XXX XXX, ŠIS.

Příloha 8 Nabídka služebního místa v civilním sektoru

HR Procesní & Projektový Manažer u společnosti Oyster Consulting, s.r.o.

Náplň práce:

- Navrhovat a implementovat strategii pro identifikaci a rozvoj klíčových zaměstnanců
- Řídit nebo spolupracovat na lokálních a/nebo globálních HR projektech primárně zaměřených na angažovanost (engagement) zaměstnanců, hodnocení potenciálu zaměstnanců, kulturu/hodnoty/kompetence společnosti, rozvoj zaměstnanců, komunikaci a řízení výkonnosti.
- 360° zpětná vazba

















Požadujeme:





- Min 5 let zkušeností v HR
- Práce v mezinárodní organizaci
- Zkušenosti z různých interních HR pozic (přednostně Senior business partner nebo HR manažer)
- Zkušenosti s designem a změnami interních HR procesů (succession planning, talent management, performance management, řízení nástupnictví ...)
- Plynulá písemná a komunikační business angličtina

Nabízíme:

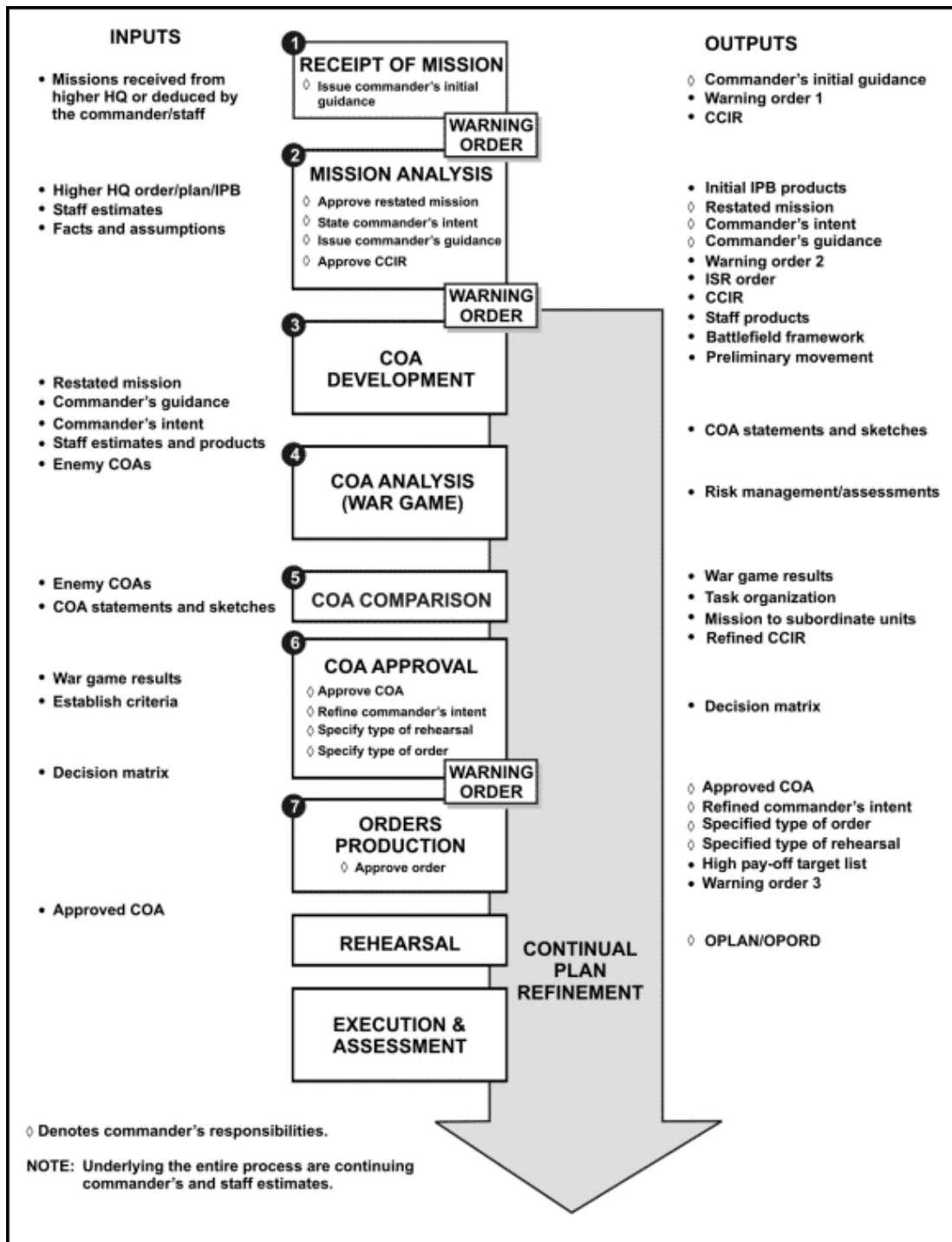
- Různorodou a zodpovědnou práci
- Motivující ohodnocení
- Kartu MultiSport, díky níž můžeš využívat vstup do sportovních a relaxačních zařízení na území celé ČR
- 25 dnů dovolené
- Stravenky
- Příspěvek na penzijní připojištění a další

Příloha 9 Seznam vojenských hodností

Hodnostní sbor mužstvo				
				
OR-1	OR-1			
vojín	svobodník			
Hodnostní sbor poddůstojníci				
				
OR-2	OR-3	OR-4		
desátník	četař	rotný		
Hodnostní sbor praporčíci				
				
OR-5	OR-6	OR-7	OR-8	OR-9
rotmistr	nadrotmistr	praporčík	nadpraporčík	štábní praporčík
Hodnostní sbor nižší důstojníci				
				
OF-1	OF-1	OF-2		
poručík	nadporučík	kapitán		
Hodnostní sbor vyšší důstojníci				
				

Hodnostní sbor mužstvo				
OF-3	OF-4	OF-5		
major	podplukovník	plukovník		
Hodnostní sbor generálové				
				
OF-6	OF-7	OF-8	OF-9	
brigádní generál	generálmajor	generálporučík	armádní generál	

Příloha 10 Military Decision Making Process



Zdroj: www.globalsecurity.org

Příloha 11 Troop Leading Procedures

TROOP LEADING PROCEDURES

- a) Receive the Mission
- b) Issue a Warning Order
- c) Make a Tentative Plan
- d) Initiate Movement
- e) Conduct Reconnaissance
- f) Complete the Plan
- g) Issue the Operations Order
- h) Supervise and Refine
 - Receive the Mission
 1. Determine mission and time available (develop timeline)
 2. No detailed analysis of METT-TC
 3. 1/3-2/3 rule
 - Issue a Warning Order
 - Make a Tentative Plan
 1. Mission
 - Enemy**
 - Terrain and Weather**
 - Observation and Fields of Fire**
 - Avenues of Approach**
 - Key and Decisive Terrain**
 - Obstacles**
 - Cover and Concealment**
 - Visibility, Winds, Precipitation, Cloud cover,
 - Temperature/humidity
 - Troops Available**
 - Time Available**
 - Civil considerations**
 2. Mission and intent of commander two levels up
 3. Mission and intent of immediate commander

4. Platoon or Squad mission
5. Constraints
6. Identification of tasks (Specified, Implied, Essential)
7. Identification of risks
8. Restated mission
9. Analysis of Enemy
 - a. Composition
 - b. Disposition
 - c. Strength
 - d. Capabilities
 - e. Anticipated Enemy Courses of Action

Course of Action Development

- a. Analyze Relative Combat Power
- b. Generate Options
- c. Array Initial forces
- d. Develop Schemes of Maneuver
- e. Assign Headquarters
- f. Prepare COA Statements and Sketches
- g. Wargaming of COA(s)
- h. COA Comparison and Selection

Initiate movement

Conduct Reconnaissance

1. Confirm Priority Intelligence Requirements (PIRs)
2. If leaving the platoon or squad to conduct leader's reconnaissance, leave a five point contingency plan, or

GOTWA

Where the leader is **G**oing

Others going with the leader.

Amount of **T**ime the leader plans to be gone

What to do if the leader does not return.

Unit's and leaders **A**ctions on chance contact while the leader is gone

Complete the Plan

Issue the Operations Order

Supervise and Refine

1. Confirmation briefs, rehearsals, and inspections
 - a) Ensure subordinates know the mission, the commander's intent, the concept of the operation, and their assigned tasks.
 - b) Rehearsals include map rehearsal, sand table or terrain model, radio rehearsal, reduced-force rehearsal, and full-force rehearsal (preferred if time permits)
2. The leader should establish a priority for rehearsals based on available time. The priority of rehearsals flows from the decisive point of the operation. Thus the order of precedence is:
 - a) actions on the objective
 - b) actions on enemy contact
 - c) special teams
 - d) movement techniques
 - e) others as required
3. Security must be maintained during the rehearsal.
4. Inspections
 - a) Squad leaders should conduct initial inspections shortly after receipt of the WARNO
 - b) The PSG should conduct spot checks throughout the preparation
 - c) The PL and PSG conduct final inspections
5. Inspections should include:
 - a) Weapons and ammunition
 - b) Uniforms and Equipment
 - c) Mission-essential equipment
 - d) Soldier's understanding of the mission and their specific responsibilities

- e) Communications
- f) Rations and water
- g) camouflage
- h) deficiencies noted during previous inspections

Zdroj: www.globalsecurity.org