

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Bc. Lenka Mirková

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lenka Mirková

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

Metodika

V diplomové práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1

JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 6. 2. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2018

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28.3.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Josefu Křížovi, CSc. za vedení této diplomové práce, připomínky a odborné rady, kterými přispěl k jejímu vypracování.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Tématem diplomové práce jsou manažerské dovednosti. V teoretické části jsou popsány manažerské role – interpersonální, řídicí a informační, dále vybrané manažerské schopnosti a manažerské funkce jako plánování, organizování, vedení a kontrola. V rámci vlastního řešení bylo provedeno dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Do dotazníkového šetření bylo zapojeno 17 manažerů a 77 zaměstnanců. Řízený rozhovor byl veden s jedním manažerem mezinárodní společnosti. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností vedoucího pracovníka, se kterým byl veden řízený rozhovor a manažerů, kteří byli zapojeni do dotazníkového šetření. Cílem diplomové práce je rovněž zhodnotit jaká jsou očekávání zaměstnanců a konfrontovat je s tím, jak je práce skutečně jejich manažery vykonávána. Na základě zjištěných poznatků je v závěru práce vytvořen návrh možných změn, které by mohly přispět ke zvýšení efektivity vedoucích pracovníků a tím pádem i jejich týmu svěřených spolupracovníků a organizace, ve které působí.

Klíčová slova: management, manažer, manažerské role, manažerské schopnosti, manažerské funkce, plánování, organizování, vedení, kontrola, delegování, vyjednávání, řešení konfliktů, komunikační dovednosti, osobnost manažera

Managerial skills

Abstract

The theme of my diploma thesis is Managerial skills. In the theoretical part are described roles of manager - interpersonal, managing and informational and also selected managerial skills and functions like planning, organizing, leadership and controlling. In order to come up with own solution, questionnaire survey and structured interview were conducted. In total 17 managers and 77 employees participated in the questionnaire survey. Structured interview was conducted with one manager of international company. Practical part of thesis is focused on analysis of actual level of managerial skills of interviewed manager as well as managers who participated in questionnaire survey.

The target of this thesis is also to find out what are expectations of employees and compare them with the real performance of their managers. Based on collected manager's answers and results of questionnaire survey is processed proposal for improvements that could positively affect efficiency and performance of managers and consequently members of their teams and companies they work for.

Keywords: management, manager, managerial roles, managerial skills, managerial functions, planning, organizing, leadership, controlling, delegating, negotiation, conflict solving, communicating skills, personality of manager

Obsah

1. Úvod.....	11
2. Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	14
3. Teoretická východiska	16
3.1 Pojetí managementu	16
3.1.1 Management jako proces řízení	16
3.1.2 Management jako řídicí pracovníci	17
3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení	18
3.2 Cíl managementu	19
3.2.1 Rozdíl mezi managementem a leadershipem.....	19
3.3 Osobnost manažera	20
3.3.1 Kdo je manažer?	21
3.3.2 Schopnosti manažera	22
3.3.3 Komunikační dovednosti manažera.....	23
3.3.4 Vyjednávání a řešení konfliktů	24
3.3.5 Delegování	27
3.4 Manažerské role	29
3.4.1 Interpersonální role	29
3.4.2 Rozhodovací role	30
3.4.3 Informační role	30
3.5 Manažerské funkce.....	32
3.5.1 Plánování	32
3.5.2 Organizování.....	39
3.5.3 Ovlivňování = Vedení.....	42
3.5.4 Kontrola	56
4. Vlastní práce	58
4.1 Scénář řízeného rozhovoru.....	59
4.1.1 Cíl.....	59
4.1.2 Metodika	59
4.1.3 Obsahové zaměření strukturovaného rozhovoru	59
4.2 Analýza výsledků dotazníkové šetření – dotazník pro manažery	65
4.2.1 Charakteristika respondentů	65
4.2.2 Analýza vědecké části dotazníku.....	68
4.3 Analýza výsledků dotazníkové šetření – dotazník pro zaměstnance	74

4.3.1	Charakteristika respondentů	74
4.3.2	Analýza vědecké části dotazníku	75
5.	Výsledky a diskuse	82
6.	Závěr.....	87
7.	Seznam použitých zdrojů	92
8.	Přílohy	93

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Optimální kombinace vedoucího a manažera	19
Obrázek 2 - Pověřovací posloupnost	27
Obrázek 3 - Základní koncept řízení.....	32
Obrázek 4 - Vertikální uspořádání základních typů plánů	34
Obrázek 5 - Úcta a struktura	47
Obrázek 6 - Orientace na pracovníka a výrobu	48
Obrázek 7 - Manažerská mřížka	48
Obrázek 8 - Řízení typu cesta/cíl	52

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přístupy k řešení konfliktů	26
Tabulka 2 - Soustava cílů v organizace	35
Tabulka 3 - Fiedlerův kontingenční model.....	50
Tabulka 4 - Věk respondentů - manažeři	66
Tabulka 5 - Nejvyšší dosažené vzdělání - manažeři.....	66
Tabulka 6 - Doba, po kterou manažer pracuje ve společnosti	67
Tabulka 7 - Doba, po kterou manažer vykonává funkci.....	67
Tabulka 8 - Nezbytnost manažerských dovedností dle manažerů	68
Tabulka 9 – Formální / Neformální autorita dle manažerů	68
Tabulka 10 - Vlastnosti a schopnosti manažerů	69
Tabulka 11 – Finanční / Nefinanční odměna dle manažerů	72
Tabulka 12 - Způsob jednání manažerů.....	73
Tabulka 13 - Věk respondentů - zaměstnanci.....	74

Tabulka 14 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů - zaměstnanci	75
Tabulka 15 - Nezbytnost manažerských dovedností dle zaměstnanců.....	75
Tabulka 16 - Formální/Neformální autorita dle zaměstnanců	76
Tabulka 17 - Manažerské role dle zaměstnanců.....	77
Tabulka 18 - Vlastnosti a schopnosti manažerů dle zaměstnanců.....	78
Tabulka 19 - Typy kvocientu dle zaměstnanců	79
Tabulka 20 - Finanční/Nefinanční odměna dle zaměstnanců.....	81
Tabulka 21 - Druhy nefinanční odměny dle zaměstnanců	81
Tabulka 22 - Vlastnosti a schopnosti manažerů - závěrečné porovnání.....	84

Seznam grafů

Graf 1 - Typy kvocientu dle manažerů	71
Graf 2 - Neformální autorita dle zaměstnanců.....	76

1. Úvod

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila Manažerské dovednosti se zaměřením na manažerské role, schopnosti a funkce. V dnešní uspěchané době je problematika managementu a osobnost manažera velmi aktuálním tématem. Manažer má ze své pozice možnost ovlivnit dění v rámci svého vlastního týmu spolupracovníků, ale rovněž se od jeho efektivity práce odvíjí i prosperita organizace jako celku.

V rámci teoretické části je přiblížena osobnost manažera, včetně jeho schopností, rolí a funkcí, jejichž efektivní výkon ho činí úspěšným. Manažer při svých každodenních činnostech vystupuje v několika typech vztahů vůči svým spolupracovníkům, nadřízeným, podřízeným, klientům či veřejnosti. Plní obsáhlý soubor složitých a mnohdy i stresujících cílů, úloh, úkolů, funkcí a povinností, které je možné nazvat rolemi, představujícími chování v různých vztazích, které je řízeno odlišnými pravidly a principy.

Manažer, který chce být úspěšný a zároveň chce být autoritou pro své spolupracovníky by si měl uvědomovat svou odpovědnost co nejlépe plnit své pracovní povinnosti. Předpokladem efektivního manažera, který vede svůj tým, je několik vůdcovských schopností nepostradatelných v mnoha oblastech. Podrobněji jsou v této kapitole popsány komunikační schopnosti, vyjednávání i řešení konfliktů a delegování.

V teoretické části práce jsou dále popsány manažerské funkce, konkrétně plánování, organizování, vedení a kontrola. Každý manažer má tyto aktivity seřazené dle svých vlastních preferencí a mimo jiné i schopností či podle konkrétních požadavků dané organizace.

Vlastní část diplomové práce je zaměřena na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů. Pro potřeby vytvoření návrhu řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě využívaných manažerských dovedností je proveden kvalitativní průzkum - technika řízeného rozhovoru a kvantitativní průzkum - dotazníkové šetření.

V rámci kvalitativního průzkumu je proveden řízený rozhovor s manažerem prosperující mezinárodní společnosti. Pro potřeby kvalitativního průzkumu byly vytvořeny dva dotazníky. Jeden z nich byl vytvořen pro zaměstnance. Respondenti

v něm odpovídají na otázky týkající se jejich přímých nadřízených. Druhý dotazník byl rozeslán mezi manažery rozdílných úrovní a různých firem.

Na základě získaných poznatků a přístupů z oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem jsou v kapitolách výsledky a závěr modelovány návrhy změn zkoumané problematiky především pro manažera, se kterým byl veden řízený rozhovor, ale také pro manažery, kteří byli zapojeni do kvantitativního průzkumu. Obsahem kapitoly vyhodnocení a diskuze jsou různé postřehy, které mohou sloužit jako doporučení pro všechny manažery, kteří mají za cíl vykonávat svou práci co možná nejefektivněji. Dílčím cílem práce je zjistit, jaké vlastnosti a schopnosti očekávají zaměstnanci od svých přímých nadřízených a jak jsou v těchto schopnostech, dle jejich názoru, skutečně efektivní. Zjištěné poznatky jsou následně konfrontovány s výsledky dotazníkového šetření manažerů.

V závěru této diplomové práce jsou veškeré zjištěné poznatky shrnuty a obsahem jsou také nástroje, pomocí kterých by se mohl výkon manažerů měřit a zvyšovat.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je zpracovat nové přístupy k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností vedoucího pracovníka s nímž byl veden řízený rozhovor a také manažerů, kteří byli zapojeni do dotazníkového šetření.

Dílčím cílem práce je zjistit, jaké vlastnosti a schopnosti očekávají zaměstnanci od svých přímých nadřízených a jak jsou v těchto schopnostech, dle jejich názoru, skutečně efektivní. Zjištěné poznatky jsou následně konfrontovány s informacemi získanými po vyhodnocení dotazníku pro manažery.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky. Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů. Pro tyto účely byl proveden kvalitativní a kvantitativní výzkum.

2.2 Metodika

Metodika zkoumané problematiky zvoleného tématu diplomové práce byla založena na studiu a analýze odborných informačních zdrojů. Byly zde využity metody pozorování, explanace, komparace a agregace.

Pro potřeby vytvoření návrhu řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě využívaných manažerských dovedností byla studována a analyzována odborná literatura. Dále byl proveden kvalitativní a kvantitativní průzkum. S tím souviselo i uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Řízený rozhovor byl proveden s jedním manažerem prosperující mezinárodní společnosti. Bylo mu položeno celkem 15 otevřených otázek s cílem podnítit respondenta k tomu, aby odpovídal v celých větách a rozpovídal se. Samotný rozhovor trval 60 minut a obsahem jsou zejména přímé otázky, aby bylo možné odhalit případné problémy, pro které by se následně volila potřebná opatření. Na základě studia literatury a vyzpořovaných jevů během řízeného rozhovoru byly formulovány otázky pro potřeby dotazníkového šetření. Průzkum probíhal mezi manažery a zaměstnanci, pro účely následné komparace a agregace nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků.

První dotazník byl rozeslán 31 manažerům, přičemž vyplněn byl od 17 z nich. Návratnost dotazníku je 55%. Dotazník obsahuje 17 uzavřených otázek a 1 otevřenou, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor. Prvních 6 otázek má demografický charakter. Zde bylo cílem především blíže charakterizovat respondenty z hlediska jejich pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, doby působení ve firmě a úrovně jejich současného postavení. V rámci těchto uzavřených otázek manažeři vybírali pouze jednu z možností. Takový typ otázek se v dotazníku vyskytuje nejvíce. V rámci průzkumu byla zahrnula i otázka u které respondenti řadili jednotlivé odpovědi dle vlastních preferencí nebo vybírali u každé z odpovědí jednu z uvedených možností dle pravidel sémantického diferenciálu.

Průzkum mezi zaměstnanci byl proveden rovněž prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán 111 zaměstnancům, přičemž vyplněn byl od 77 z nich. Návratnost dotazníku je tedy 69%. Dotazník obsahuje 12 uzavřených otázek a 1 otevřenou, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor. Dotazník je opět rozdělený na část

demografickou, která zahrnuje 3 otázky, a část vědeckou. Byly zde uplatňovány stejné principy při volbě otázek, jako tomu bylo u průzkumu mezi manažery.

Pro účely vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byla využita metoda vědeckého popisu a explanace. Podíl respondentů je uváděn v četnostech, která může být buď absolutní, vyjadřující celkový počet respondentů, nebo relativní, vyjadřující procentuální zastoupení z celkového počtu respondentů. Byly zde zdůvodněny příčiny výskytu popisovaných jevů.

Oba dotazníky byly vytvořeny na webových stránkách www.surveymonkey.com a odkaz na ně byl rozeslán přes webové rozhraní. Tato metoda sběru dat byla zvolena z hlediska možnosti oslovit velkou skupinu respondentů. Dotazníky ve znění, ve kterém byly rozeslány respondentům, jsou obsahem příloh této práce.

Na základě zjištěných poznatků byla provedena komparace mezi odpověďmi manažerů a zaměstnanců. Zjištěné rozdíly vedou k agregování návrhu možných změn, které by mohly přispět ke zvýšení efektivity vedoucích pracovníků a tím i jejich týmu svěřených spolupracovníků a organizace, ve které působí.

3. Teoretická východiska

Následující kapitola 3.1, včetně jejích podkapitol, byla zpracována podle zdrojů [1][2].

3.1 Pojetí managementu

Management jakožto vědní obor se začal formovat na přelomu 19. a 20. století. Jedná se o původem americký výraz, který se bez překladu běžně používá v mnoha jazycích. Podstatou managementu je rozhodovat o tom, co se bude dále odehrávat a tuto představu realizovat díky lidem. Podřízení pracovníci jsou tím nejdůležitějším zdrojem pro každého manažera, jelikož prostřednictvím nich jsou řízeny další zdroje jako jsou finance, znalosti, továrny, materiály či zařízení. Výraz management má tři významové roviny, jimiž jsou proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

3.1.1 Management jako proces řízení

Slovo management lze v českém jazyce nahradit výrazem řízení. Pojem řízení je chápán v širokém slova smyslu a probíhá v různých systémech, například biologických, technických či společenských. Management je řízením v organizacích a je tedy speciálním případem řízení. Jedná se o řízení jednotlivců a skupin v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.

Management je procesem, který představuje vztah mezi prvkem, který řídí, tj. řídicím subjektem a prvkem řízeným, tj. řízeným objektem. Prvkem v tomto slova smyslu může být buď to jednotlivec nebo skupina osob. Podstatou tohoto procesu je vytyčení žádoucích a zároveň reálných cílů řídicím subjektem. Skrze vzájemné působení mezi řídicím subjektem a řízeným objektem je těchto cílů efektivně dosahováno.

Management je složitým a obtížně uchopitelným procesem, a proto je těžké definovat, z čeho všeho je složen. Nejčastěji je používán koncept manažerských funkcí, který byl formulován jedním ze zakladatelů managementu H.Fayolem již v roce 1916. V nynější době jsou manažerské funkce vymezeny jako:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení,

- kontrolování.

Dalším rozšířeně používaným konceptem je členění podle manažerských rolí, jehož autorem je H. Mintzberg. Ten v 70. letech 20. století vymezil deset manažerských rolí, které dále začlenil do tří skupin na základě analýz toho, co manažeři opravdu dělají:

- role interpersonální,
- role informační,
- role rozhodovací.

V literatuře je možné setkat se i konceptem řídicího cyklu, hledícího na management jako na pravidelně se opakující proces, skládající se ze 3 činností, které na sebe vzájemně navazují. Jsou jimi:

- rozhodování,
- ovlivňování,
- kontrolování.

Koncept kritických faktorů úspěchu se na rozdíl od těch ostatních zaměřuje zjištění vlivů, jež mají rozhodující vliv na dlouhodobou prosperitu organizace. Níže zmíněný koncept „7S“ navazuje na práce konzultační a poradenské firmy McKinsey. Jedná se o těchto sedm faktorů, jež se vzájemně podmiňují:

- strategie,
- struktura,
- spolupracovníci,
- systémy managementu,
- sdílené hodnoty,
- styl managementu,
- schopnosti.

3.1.2 Management jako řídicí pracovníci

Důležitost managementu pro úspěšné fungování organizace narůstá a přímo úměrné tomu roste i význam jeho vykonavatelů – manažerů. Doba, ve které vedoucí pracovník řídil a jeho podřízení pouze plnili zadané úkoly je minulostí. Spoluúčast všech zaměstnanců na řízení organizace narůstá, což vede k tomu, že řada činností dříve náležejících do výlučné působnosti vedoucího, jsou dnes uskutečňovány z části nebo i plně

jeho spolupracovníky. Tako skutečnost ale nijak nesnižuje důležitost manažera pro úspěšné fungování organizace ani jeho náročnost práce. Dle stupňů řízení je možné manažery dělit do tří stupňů. Rozlišujeme manažery první linie, střední linie a vrcholové linie.

K manažerům první linie jsou řazeni vedoucí pracovníci, kteří působí na nejnižším stupni řízení a jsou v bezprostředním kontaktu s výkonnými pracovníky s tím, že náplň práce jejich podřízených může být značně rozdílný, což je zřejmé z následujícího výčtu. V obchodu to bývá vedoucí prodejny, ve výrobním podniku mistr, v nemocnici primář, na univerzitě vedoucí katedry a v kultuře to může být vedoucí galerie apod.

Manažeři střední linie tvoří v současné době ještě pořád početnou a různorodou skupinu řídicích pracovníků. Mohou to být například vedoucí různých oddělení či manažeři závodů. Tato linie představuje operující článek mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Vzhledem k vývojovým trendům ztrácí střední management postupně na významu, což je důsledkem i měnícího se stylu vedení a stále širšího uplatňování informačních systémů.

Poslední skupina manažerů označována jako top management řídí organizaci jako celek. Úkolem těchto vedoucích pracovníků je reprezentovat organizaci navenek jak ve vztahu k nadřízeným orgánům, tak vůči dalším neopomenutelným subjektům jako jsou dodavatelé, banky, zákazníci, státy apod. Význam této linie stále roste, jelikož se jedná o úroveň zabývající se strategií organizace v podmínkách vysoce dynamického prostředí.

3.1.3 Management jako soubor poznatků o řízení

Vzhledem k prudce se rozvíjejícím výrobním i nevýrobním organizacím se zvyšovala potřeba poznatků o řízení. Praxe poskytovala poznatky, do které naopak směřovala jejich zobecnění v podobě různých metod a principů. Silným zázemím pro rozvoj manažerské praxe, jakožto vědy o chování a vztazích mezi lidmi, vždy byly a jsou sociologie, psychologie, sociální psychologie, ekonomie, právo, filosofie i etika.

V rámci managementu nejsou formulovány obecně platné zákony základních vztahů, nýbrž pouze zákonitosti, jejichž platnost má pravděpodobností charakter. V konkrétní praktické situaci závisí platnost určitého vztahu na několika faktorech, z nichž nemusí být všechny osobě manažera známy. Management jako věda se rozvíjí více než 100 let a má dostatek kvalitních poznatků, aby bylo možné a smysluplné využívat je v procesu výchovy a vzdělávání budoucích i stávajících manažerů.

3.2 Cíl managementu

Cílem managementu, jako procesu, je dosahování vytyčených výsledků prostřednictvím využití vhodné kombinace dostupných zdrojů – lidských, materiálních a finančních, které jsou organizaci i jednotlivým vedoucím pracovníkům k dispozici. Je spojen s přidáváním hodnoty těmto zdrojům, jež závisí jak na odborné způsobilosti tak na závazku lidí zodpovědných za řízení obchodu. [3]

3.2.1 Rozdíl mezi managementem a leadershipem

V případě vedení pracovníků se nejedná o to stejné jako řízení. Manažeři by měli vždy být leadery, naopak leadery jsou ne vždy manažery. Rozdíl spočívá především v tom, že management se zabývá opatřením, rozmístěním, využitím a kontrolou zdrojů, jakou jsou například lidé, peníze, informace, zařízení či vybavení, naopak leadership se orientuje na zdroj nejdůležitější – tedy lidi. Žádoucích výsledků není možné dosáhnout bez efektivního leadershipu, při kterém vedoucí svým chováním ovlivňují jednání a chování druhých osob. V tomto případě se lídr zaměřuje na rozvoj, sdělování vizí do budoucna, motivaci lidí a také na získání jejich odpovědnosti a závazku. Vedení nemusí být nutně součástí práce, ale je především vlastností, kterou lze do práce vnést. Dobré vedení v sobě zahrnuje i efektivní proces delegování pravomocí. Shrnutím je tedy fakt, že nestačí být pouze dobrým manažerem všech dostupných zdrojů, ale je zásadní být i dobrým lídrem lidí. [3][4]

Obrázek 1 - Optimální kombinace vedoucího a manažera



Zdroj: DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1; str.258

Na obrázku č.1 je znázorněno, že manažeři nejsou vždy efektivními vedoucími. Všechny typy organizací se pochopitelně snaží o to, aby neměli v jedné osobě jen manažera, ale zároveň i dobrého vůdce. Tyto dva pojmy se vzájemně překrývají, ale nejsou zcela totožné.

Manažer je osobou odpovědnou za organizaci jako takovou a za plnění vytyčených cílů. Tímto pojmem je vyjádřena pozice, kterou v dané struktuře zastává. Naopak vůdce, neboli lídr, má schopnost přesvědčit pracovníky ke sledování jeho cesty vedoucí k naplnění organizačních cílů. V případě lídra nehovoříme o pozici, ale o vlastnosti osoby, jež má tuto schopnost vést lidi.

Úkolem manažera je vykonávat manažerské aktivity jako jsou například organizování, plánování či rozhodování. Tyto nástroje by nebyly účinné bez vedoucího, který motivuje pracovníky k plnění cílů. Lídr zaujímá vůči spolupracovníkům i cílům organizace více osobní přístup než manažeři, kteří se více orientují na odměny, které získávají a sebe samy vnímají spíše jako regulátory existujícího pořádku věci. [4]

3.3 Osobnost manažera

Manažerem je člověk, jež má pod vedením tým spolupracovníků a snaží se prostřednictvím nich realizovat předem stanovené cíle. Osobnost manažera má neopomenutelný vliv nejen na výkon celého svého týmu, ale i na atmosféru, která v něm panuje. Svým spolupracovníkům předává své vlastní hodnoty a postoje, které by měly být ze zásady pozitivní, protože tím dává najevo svůj zájem o plnění cílů, ale bezesporu i o ně samotné. Svým záplem pro věc dosahuje toho, že ho jeho spolupracovníci následují, jelikož na ně přenáší část své energie a optimismu skrze vytyčení reálných cílů, aby nedocházelo k tomu, že vynaložená energie na plnění nereálných výsledků, bude mít za následek snížení motivace pro plnění dalších kroků všech členů týmu.

Reakce spolupracovníků na osobnost manažera mohou být různorodé v závislosti na tom, jak ho hodnotí. V rámci tohoto hodnocení může manažer obstát díky získání autority buď to na základě vlastní osobnosti nebo jeho získaných znalostí.

V případě autority, která má původ v nabytých znalostech si manažer od svého týmu získává uznání, vážnost a respektují ho jako výborného odborníka. Pro osobnost manažera není dobré zabývat se pouze touto částí autority, protože s postupným stoupáním

v hierarchii organizace se čím dál tím více zabývá koncepčními otázkami firmy jako jsou strategie, plánování, marketing a v důsledku toho pak ztrácí čas i šanci sledovat novinky ve svém oboru. Nezbude mu nic jiného, než se časem smířit s tím, že se v organizaci, kde sám manažer působí, nebo přímo v jeho týmu nacházejí odborníci, kteří ho v nejnovějších odborných poznatcích předčí.

Stát se dobrým odborníkem tedy není tak náročné jako stát se skvělým vyjednávačem a vůdcem, protože i spousta provedených výzkumů dokazuje, že mnozí uznávaní odborníci vůbec neuspěli v řídicí funkci. Mezi jejich slabiny patřil nezáměr o pracovníky a nevhodný způsob komunikace s nimi, nerozhodnost a individualismus. Od svých spolupracovníků si tedy nezískali autoritu na základě vlastní osobnosti. [5]

3.3.1 Kdo je manažer?

Manažer vykonává svou práci a dosahuje, prostřednictvím pracovního úsilí ostatních lidí, stanovených výsledků. V rámci své práce má několik povinností, jsou jimi:

- vytvoření časového rozvrhu, plánování činností včetně postupu jednotlivých prací,
- vedení lidí a jejich usměrňování,
- zajištění dokončení požadované práce,
- přebírání zodpovědnosti za pracovní výkony spolupracovníků svého týmu.

Úspěšným manažerem může být osoba, která disponuje především těmito osobními vlastnostmi:

- rozhodnost a přesvědčivost,
- přesnost,
- tolerantnost,
- trpělivost,
- citlivost,
- vnímavost.

Existuje ale i velká řada překážek, které mohou zabránit vzniku úspěšného manažera. Mezi ty zásadní patří stanovení příliš velkého množství cílů, absence sestavení priorit, nedostatek důvěry v sebe sama a ve své pracovníky a v neposlední řadě i neschopnost dokončit rozpracovaný projekt. [6]

3.3.2 Schopnosti manažera

Manažer, který chce být úspěšný a zároveň chce být autoritou pro své spolupracovníky by si měl uvědomovat svou odpovědnost co nejlépe plnit své pracovní povinnosti. Předpokladem efektivního manažera, který vede svůj tým, je několik vůdcovských schopností nepostradatelných v mnoha oblastech.

Důvěra ve vlastní schopnosti

Manažer, který sám v sebe věří tím naznačuje, že má právo a pravomoc. Členům svého týmu dává pocit, že práce, kterou vykonávají má smysl a jsou proto spokojeni.

Schopnost komunikace

Dobrá schopnost komunikace je pro manažery nezbytná, protože jinak by nebyli schopni svým podřízeným srozumitelně vysvětlit úkoly, povinnosti a předat jim návod toho, jak úkoly plnit. Díky dobrým komunikačním schopnostem může vedoucí pracovník před svými nadřízenými obhájit svou činnost.

Schopnost rozhodnout se

Tato schopnost je důležitá pro posouzení toho, co může být hlavním osobním problémem a jak jej řešit. Je nezbytné udržet pracovní tempo a usměrnit úsilí všech členů týmu stejným směrem.

Chůť rozvíjet schopnosti druhých

Tato schopnost dělá z manažera lídra – osobu, jež chce být součástí jejich růstu a je spolupracovníky respektována. Pomáhá mu snášet chyby ostatních a rozvíjet jejich talent.

Schopnost motivovat

Všechny výše zmíněné schopnosti závisejí právě na motivaci. Lidé jsou motivováni různými potřebami, mezi ty nejčastější, které jsou přímo spojeny s výkonem práce patří potřeba uznání, uspokojení z dobře vykonané práce, peníze a ostatní sociální aspekty. Dobrý vedoucí pracovník přistupuje ke svým podřízením individuálně a vhodně využívá rozpoznané charakteristiky k motivaci každého z nich. [6]

Následující kapitola 3.3.3 včetně jejích podkapitol byla zpracována podle zdroje: [5]

3.3.3 Komunikační dovednosti manažera

Jedním z nejdůležitějších atributů manažera je umění komunikovat. Nejedná se pouze o vysílání signálů a volby vhodných slov. Není reálné, aby vedoucí pracovník vedl a motivoval členy svého týmu, aniž by s nimi hovořil. Komunikace představuje složitý proces, v rámci kterého je zapotřebí zvládnout několik aspektů současně. Patří mezi ně aktivní naslouchání, nonverbální komunikace, technika kladené otázky a umění odhadnout partnera, se kterým komunikujeme.

3.3.3.1 Aktivní naslouchání

Prostřednictvím aktivního naslouchání se vytváří vztah mezi účastníky rozhovoru a vytváří se atmosféra jednání, při které je od partnera možné získat i takové informace, které by nám za normálních okolností nesdělil. Dobré aktivní naslouchání obsahuje několik schopností, které musejí být při komunikaci zvládnuty, jedná se o schopnost soustředit se v průběhu celé konverzace a snažit se o pochopení a respektování názoru partnera.

3.3.3.2 Technika kladené otázky

Existuje řada otázek, které by měl manažer vhodně zvolit při komunikaci se spolupráčníky nebo obchodními partnery. Na začátek je vhodné o svém partnerovi zjistit co nejvíce informací, aby bylo zřejmé, jakou otázku zvolit. Komunikace by měla začínat otevřenou otázkou, při které má manažer možnost zjistit postoj svého partnera a jeho zájem o předmět jednání. Mezi další formy otázek se řadí uzavřené otázky, kde se možnost odpovědi omezuje pouze na ano či ne. Informační otázka je povětšinou krátká a cílem je zjistit skutkovou podstatu věci od partnera. S úmyslem předem ovlivnit odpověď partnera se užívají sugestivní otázky a u alternativních otázek se naopak neočekává zamítavé stanovisko. Prostřednictvím otázek má manažer možnost řídit tempo a směr rozhovoru, je proto nutné, aby mu byly známy všechny jejich formy.

3.3.3.3 Nonverbální komunikace

Nonverbální komunikace, neboli mimoslovní komunikace, někdy nazývána také jako řeč těla vypovídá o skutečných emocích a postojích obou partnerů komunikace, na rozdíl od verbálního vyjádření prostřednictvím kterého se předávají informace. Projevy nonverbální komunikace je nutné posuzovat v celém kontextu, nikoliv odděleně, s ohledem na konkrétní situaci, v rámci které ke komunikaci dochází.

3.3.3.4 Komunikační bariéry

Čím více spolu vysílatel a příjemce sdělení vzájemně vyměňují informací, tím je komunikace mezi nimi efektivnější. Společné sdělení může narazit na bariéru, která vznikne kvůli nezvládnutým rozdílům mezi partnery. Stává se, že sdělení je příjemcem špatně dešifrováno a ten pak není schopen poskytnout vysílateli sdělení adekvátní zpětnou vazbu.

Mezi nejčastější bariéry v komunikaci patří:

- porozumění, kdy partneri vidí danou věc pouze ze svého pohledu;
- čas, při jehož nedostatku dochází k taktickým chybám a není zde dostatek času pro navázání vzájemného vztahu;
- předsudky, kdy jeden z partnerů slyší jen to, co slyšet chce a nehodlá změnit názor;
- nepozornost, způsobena vzájemnou nesoustředěností nebo i jednoho z partnerů;
- odlišným způsobem vyjadřování, kdy vzájemné sdělení informací vázne.

3.3.4 Vyjednávání a řešení konfliktů

3.3.4.1 Vyjednávání

Vyjednávání je považováno za vyšší stupeň komunikace, při kterém každý z partnerů prosazuje své zájmy a snaží dosáhnout vlastních cílů, což může vést problémům, jež mohou vyústit ke vzniku konfliktu. Samotný průběh vyjednávání je ovlivněn mnoha faktory, například osobností a postavením vyjednávačů, jejich asertivitě, taktu, empatii,

vstřícnosti a ochotě vzájemně se respektovat. Rozhodující se i to, jak moc se cíle obou vyjednávačů navzájem rozporují. Na základě průběhu a především samotného výsledku vyjednávání je možné rozlišit tři kategorie, označované jako výhra-výhra, výhra-prohra a prohra-prohra.

Vyjednávání výhra-výhra

Vyjednávači se vzájemně respektují a jsou ochotni ze svých cílů slevit. Chtějí dosáhnout toho, co si stanovili, ale nikdy ne na úkor toho druhého. Jedná se tedy o partnery, kteří chtějí skutečně vyjednávat a proto je tato kategorie označována jako nejvybranější způsob vyjednávání. Partneri si uvědomují, že aby spolu mohli jednat i v budoucnu musejí spolupracovat na tom, aby dohoda byla oboustranně výhodná. Nejsou zde používány žádné formy nátlaku ani uplatnění moci. Případně konflikty jsou vyřešeny v naprostém klidu a bez emocí. Oba partneri se po vyjednávání cítí jako vítězové s vědomím, že spolupráce může pokračovat i v budoucnu.

Vyjednávání výhra-prohra

Při této formě vyjednávání dochází ke střetu dominantního partnera a méně dominantního partnera, na kterého jsou využívány prostředky mocenské (vztah nadřízeného a podřízeného) či jiné druhy zastrašovacích nebo nátlakových taktik. Výsledkem je uzavření nevýhodné dohody pro méně dominantní stranu, jeho protivník pomyslně vyhrává. Dominantní partner nebere ohled na druhého a budoucí spolupráce je takřka nemožná.

Vyjednávání prohra-prohra

Také při tomto druhu vyjednávání je využito síly, moci, zastrašování a jiných nátlakových taktik. Vyjednávači v tomto případě nespolupracují a neberou v potaz možnost další spolupráce v budoucnu. Zásadní rozdíl oproti předchozí formě vyjednávání výhra-prohra spočívá v tom, že se oba prosazují oba partneri. Vzájemně se nerespektují a ani jeden z nich se nesnaží najít kompromis, který by byl adekvátní pro obě strany, proto prohrávají a nikdo z nich tedy není vítěz. [7]

3.3.4.2 Konflikt a jeho řešení

Konflikt je chápán jako proces, ke kterému dochází v důsledku rozdílných zájmů i hodnot jednotlivých lidí. Na úrovni organizace dochází ke konfliktu mezi nadřízeným a podřízeným, jednotlivými zaměstnanci, skupinami v organizaci nebo organizací a zaměstnancem. Konflikt vzniká v okamžiku, kdy má jedna ze stran (jedna osoba či skupina osob) pocit, že druhá strana (jedna osoba či skupina osob) ohrožuje její zájmy a naopak. [4]

3.3.4.2.1 Metody řešení konfliktu

Kenneth Thomas rozlišil pět druhů, jak je možné konflikt vyřešit. Tyto typy řešení vycházejí ze dvou organizačních dimenzí:

- asertivita – do jaké míry jsou asertivní jednotlivé strany konfliktu,
- spolupráce – do jaké míry se jednotlivé strany snaží uspokojit strany ostatní.

Tabulka 1 - Přístupy k řešení konfliktů

Asertivita	Asertivní	Soutěživý / konkurenční		Spolupracující
			Kompromisní	
	Neasertivní	Vyhýbající se konfliktům		Přizpůsobivý
		Nespolupracující		Spolupracující
		Spolupráce		

Zdroj: DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1; str. 277.

Postoj ke konfliktu a pravděpodobný výsledek dle tabulky č.1

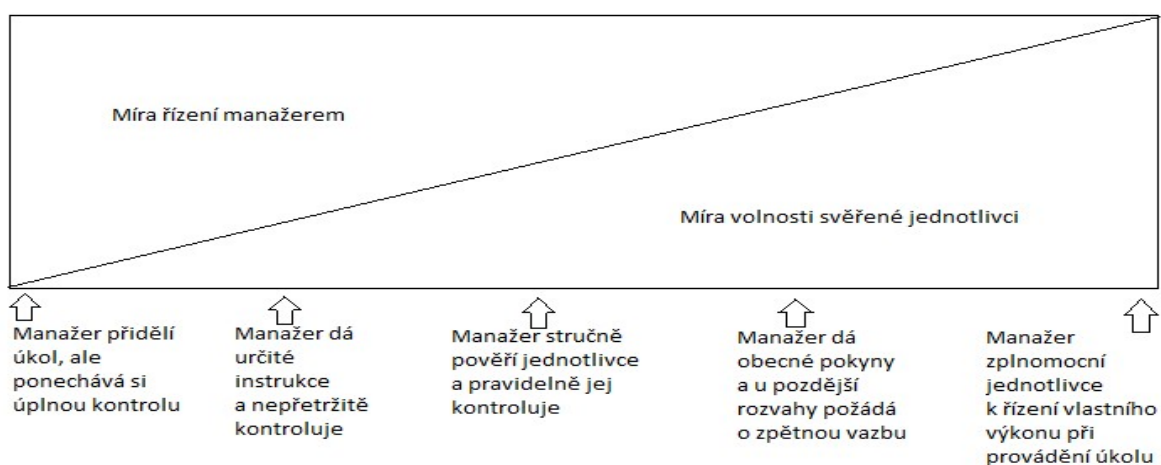
- soutěživý/konkurenční – při dosažení vlastního cíle přichází pocit uspokojení, ale druhá strana konfliktu se může cítit dotčeně. Tito lidé si nejraději jdou svou vlastní cestou;
- vyhýbající se konfliktům – konfliktu se snaží vyhnout úplně, pokud je to možné. Nežádoucím efektem je nárůst stresu a frustrace v důsledku odkládání rozhodnutí;

- kompromisní – jednotlivec či skupina se snaží dosáhnout rychlé dohody. Rozhodující význam zde mají spíše prostředky než efektivní zvládnutí konfliktu;
- přizpůsobivý – vzhledem k tomuto postoji je pravděpodobné, že jedna strana konfliktu získá výhodu díky tomu, že partner na druhé straně konfliktu se snaží být bezkonfliktní;
- spolupracující – cílem je vyřešit společný problém. Všichni partneři se jednání účastní a s jeho průběhem jsou spokojeni. [4]

3.3.5 Delegování

Delegovat pravomoci a odpovědnosti svým podřízeným je pro manažera nezbytně nutné, jelikož nemůže všechnu práci vykonávat sám. Základem pověřování je komunikace, při které manažer sdělí svému podřízenému, co má udělat a poté mu k tomu dá prostor. Delegování je považováno za manažerské umění, protože je to jeden z nejtěžších úkolů, při které musí manažer dosáhnout rovnováhy mezi nedostatečným a přílišným pověřováním a mezi nedostačující či nadměrnou kontrolou. V procesu delegování je nutné stavět na důvěře mezi vedoucím pracovním a jeho podřízenými, mimo jiné i na poučení a dohledu. Přílišná kontrola má na pracovníky nepříznivý dopad, protože cítí, že jim manažer nedůvěřuje, což vede je srážení jejich iniciativy. [3][5]

Obrázek 2 - Pověřovací posloupnost



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0; str. 75.

Jak je zřejmé z obrázku č.2, pověřování je proces, ve kterém je možné postupovat od naprosté kontroly manažerem, tj. žádné svobody pro jednotlivce vykonávající úkol, až po nulovou kontrolu ze strany manažera, tj. úplné svobody pro jednotlivce, který byl pověřen provést konkrétní úkol.

Delegování pravomocí a odpovědnosti představuje pro manažera řadu výhod. Pověřování umožňuje vedoucímu pracovníkovi prostor pro důležitou práci a osvobodí ho od rutinní práce a méně důležitých úkolů. Delegování přispívá manažerovi k rozšíření jeho schopnosti řídit a zároveň je tím rozvíjena i schopnost pracovníků převzít zodpovědnost, dělat rozhodnutí a dosahovat požadovaných cílů.

Před tím, než začne manažer delegovat své pravomoci a odpovědnosti, měl by si ujasnit, kdy a jak pověřovat. Je vhodné s tím začít v momentě, kdy má manažer takové množství práce, které nedokáže zvládnout sám, efektivně a v čase, který má k dispozici. Delegování je vhodné pro případ, kdy chce vedoucí pracovník rozvíjet své podřízené a svěřená práce by odpovídala jejich schopnostem. Při delegování pravomocí je klíčové zvolit vhodného kandidáta a předem si rozmyslet, jak bude monitorován jeho výkon. Podřízený pracovník by si měl být vědom důležitosti toho, co dělá. Podmínkou je, že rozumí, proč musí být daná práce provedena a z jakého důvodu se od něj předpokládá, že ji udělá. Nezbytné je stanovit pro podřízeného pracovníka termín splnění úkolu a obeznámit ho se zdroji a pomocí, která mu bude k dispozici po celou dobu výkonu práce. Co se týká samotné kontroly výkonu, nejprve by měl být manažerem sledován pečlivě podle stanovených cílových termínů. Podřízeným pracovníkům je znám rozsah zodpovědnosti, aby se na svého nadřízeného nemuseli odvolávat. Jak už bylo zmíněno výše, předpokladem těch nejlepších manažerů, kteří se rozhodli delegovat své pravomoci a odpovědnosti, je vnímavé pochopení pro silné i slabé stránky podřízených pracovníků a poměrů, ve kterých vykonávají svou práci. [3]

3.4 Manažerské role

Manažeři při svých každodenních činnostech vystupují v několika typech vztahů vůči spolupracovníkům, nadřízeným i podřízeným, klientům či veřejnosti. Koncept tzv. manažerských rolí představuje chování v různých vztazích, které je řízeno odlišnými pravidly a principy.

Dle výzkumu a následné publikační činnosti Henryho Mintzberga, považovaného za „duchovního otce“ konceptu manažerských rolí, je možné shrnout chování vedoucích pracovníků do deseti rolí, klasifikovaných do tří samostatných skupin. Těmi jsou interpersonální role, rozhodovací role a informační role. H. Mintzberg upozorňuje ve svých publikacích také na to, že jednotlivé dílčí role jsou vzájemně propojeny, překrývají se a jsou vzájemně kvalitativně podmíněny. Je tedy hlavně na schopnostech manažera, jak dokáže všechny dílčí role vhodně integrovat.[8][9]

3.4.1 Interpersonální role

Role interpersonální vyplývající ze zodpovědnosti vedoucího pracovníka a jeho formální pravomoci rozvíjet a udržovat kontakty s partnery, se mohou měnit v závislosti na poslání, které při jejich vykonávání manažer plní. [9] V mezilidských vztazích vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel, přičemž každá z těchto rolí má svou charakteristickou náplň:

- Hlavním úkolem představitele organizace je reprezentovat ji navenek. Při těchto situacích neplánuje, neřeší problémy a nerozhoduje. Působí zde jako nositel role. Svou přítomností vyjadřuje především zájem firmy na konkrétní skupině pracovníků či uznání výsledků práce.
- Ve vztahu ke svým podřízením vystupuje v roli vedoucího a realizuje tak dané cíle organizace. Své podřízené pracovníky hodnotí, motivuje, úkoluje a usměrňuje.
- Při kontaktech s ostatními manažeři horizontální úrovně vykonává roli spojovatele. Cílem je zde udržovat dobré vztahy mezi útvary organizace a také s jejím okolím. [8]

3.4.2 Rozhodovací role

Následující rozhodovací role jsou hlavním projevem cílevědomé činnosti manažera. Tímto chováním je dosaženo stanovených cílů organizace. Manažer disponuje znalostmi a informacemi, které dále zhodnocuje v řídicím systému organizační jednotky. Existují čtyři dílčí rozhodovací role. Jsou jimi role podnikatele, řešitele problémů, alokátora zdrojů a vyjednače. [9]

- Jako podnikatel má manažer na starosti vymýšlení, podněcování a projektování změn. Jedná se o činnosti přispívající z největší části k rozvoji organizace a také udržení pozice na trhu. Manažer v roli podnikatele využívá příležitosti, má na starosti zavedení nových produktů na trh a změnu stávajících technologií.
- V roli řešitele problémů se od manažera očekává, že bude schopen reagovat na neočekávané situace, které by mohly zapříčít ohrožení stanovených cílů. Manažer musí neustále překonávat bariéry a čelit nežádoucím tlakům či kritickým situacím z venku nebo zevnitř organizace.
- Manažer v roli distributora zdrojů hospodaří se všemi dostupnými zdroji, jako jsou lidé, peníze, čas, zařízení a moc. Hlavní překážkou je zde skutečnost, že organizace často bojují s nedostatkem výše zmíněných zdrojů, proto je důležité, aby manažer dohlédl na maximální využití dostupných zdrojů a jejich rozdělení dle priorit organizace.
- Role vyjednače se může projektovat při různých typech jednání. Ta probíhají buď s jednotlivci, útvary organizace nebo jejím okolím. Tato role je podmíněna tím, že má manažer pravomoc hospodařit se zdroji. [8]

3.4.3 Informační role

Role informační spočívá v účasti manažera na jednotlivých informačních procesech, kterými jsou vytváření, sběr, přenos, třídění, filtrace a následné využití dat. Tyto informace vycházejí z interpersonálních rolí a lze je rozdělit do tří dílčích rolí na pozorovatele informací, šířitele informací a mluvčího organizace. [9]

- Manažer v roli monitorujícího příjemce informací vyhledává ty, které jsou klíčové pro pochopení organizace a skutečností z vnějšího světa.

Informace je možné získat dvěma způsoby. Za formální zdroje jsou považovány porady, tisk a informační sítě. Naproti nim stojí neformální zdroje, jako jsou například rozhovory, recepce či sportovní kluby.

- Další rolí manažera, je šířit získané informace organizací prostřednictvím role poradce a svým podřízením jako vedoucí. Vedoucí pracovník zhodnotí potřebnost dané informace, může ji prezentovat jako prostý fakt nebo jim dodá hodnotící rozměr. Informace šíří dál nebo si je nechá pro sebe.
- Manažer v roli mluvčího reprezentuje organizaci navenek nebo vůči ostatním útvarům. Jeho úkolem je hájit zájmy organizace, bránit ji před napadením a vytvářet tak image organizace na veřejnosti. [8]

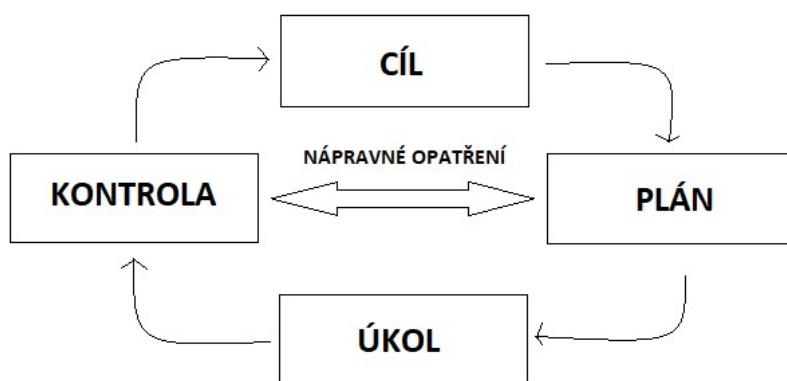
3.5 Manažerské funkce

Následující kapitola 3.5 popisuje vybrané manažerské činnosti označované za řídicí aktivity. Jsou jimi plánování, organizování, vedení a kontrolování. Každý manažer má tyto aktivity seřazené dle jeho vlastních preferencí a mimo jiné i schopností či podle konkrétních požadavků dané organizace. Faktorem zůstává, že jsou jednotlivé činnosti mezi sebou propojeny a jsou nedílnou součástí procesu řízení. [8]

3.5.1 Plánování

V procesu plánování musí manažeři učinit rozhodnutí, která se týkají základních prvků jako jsou cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola. Jedná se tedy o rozhodovací proces na jehož úrovni závisí budoucí prospěšnost organizace. Plánování představuje východisko pro další manažerské funkce – organizování, vedení a kontrolování.

Obrázek 3 - Základní koncept řízení



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.; str. 96

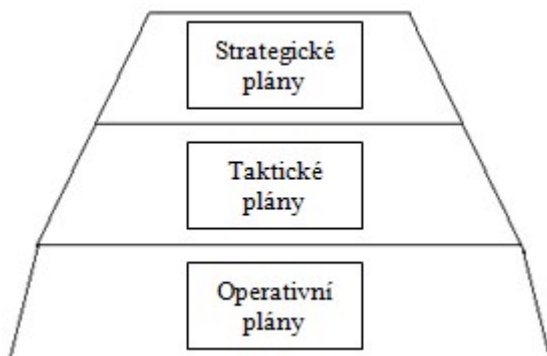
Z obrázku č. 3 vyplývá souvislost základních plánovacích prvků se základním konceptem řízení, dle kterého se řídí lidské činnosti. Efektivita jednotlivých činností je v kontextu se srozumitelností konkrétního cíle. V návaznosti na stanovený cíl je nutné provést rozhodnutí týkající se jednotlivých úkolů potřebných k realizaci plánu. Při kontrole se porovnává plán se skutečností a pokud jsou zjištěny odchylky, je možné přijmout nápravná opatření. [8]

Proces plánování

- Příležitosti – na počátku každého plánování stojí uvědomění si nějaké potřeby. Tato část je považována spíše za přípravnou fázi, při které se manažer může zabývat vyhodnocením rozhodujících informací o trhu, tzn. o zákaznících a jejich potřebách, potenciální konkurenci, posouzení vlastních silných a slabých stránek.
- Stanovení cílů – soustava cílů se zpravidla stanovuje pro firmu jako celek, tak i pro její jednotlivé organizační jednotky. U jednotlivých cílů je pak důležité vymezit jeho parametry – časový horizont, obsahovou náplň i způsob dosažení.
- Přijetí plánovacích předpokladů – prognózování vnitřního a vnějšího prostředí, v rámci kterého se budou jednotlivé plány realizovat.
- Produkce alternativních postupů – formulace více scénářů přípustných plánů.
- Hodnocení alternativ – jedná se o velice obtížný krok v důsledku neznáme budoucnosti. Dochází zde k hodnocení předností a nedostatků jednotlivých alternativ.
- Výběr postupu – výběr té nejvhodnější alternativy i za předpokladu, že předchozí krok nám neposkytl jednoznačné informace.
- Formulování návazných plánů – jedná se např. o plán nákupu materiálu, plány rozvoje lidských zdrojů, plány vývoje nových výrobků atd., které navazují na hlavní plán.
- Realizace s sledování – zde se přeměňují záměry na skutečnost. Je důležité průběžně vyhodnocovat či přehodnocovat plněné plány.
- Přijímání nápravných opatření – změny v organizačním prostředí jsou obtížně předvídatelné, a proto dochází k odchýlkám od plánovaného postupu. Ty je nutné odstraňovat nápravnými opatřeními, které sledují dosažení organizačních cílů.
- Vyhodnocení – jedná se poslední fázi procesu plánování, při které se provádí závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků. [8]

Základní typy plánů

Obrázek 4 - Vertikální uspořádání základních typů plánů



Zdroj: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.; str. 82

V obrázku výše je znázorněno, jak jsou členěny základní typy plánů z hierarchického hlediska. Vyjadřuje jejich umístění v organizační jednotce.

U Strategických plánů je řeč především o těch komplexních zahrnujících v sobě celou činnost organizační jednotky a z toho důvodu jsou umístěny na její vrcholové úrovni. Tyto plány se sestavují v ideálním případě na delší časový horizont, jež je možné rozčlenit do několika samostatných časových úseků. Dekompozicí strategické plánu dochází ke vzniku soustavy dílčích, zpravidla taktických plánů.

Taktické plány v sobě obvykle zahrnují dílčí oblasti organizační jednotky. Sestavují se obvykle na úrovni závodů či provozů. Časový horizont taktických plánů je zlomkem časového horizontu strategických plánů. Taktické plány mívají většinou povahu ročních či kvartálních plánů výroby, platů a mezd, kapacit strojů a zařízení. Jejich rozkladem vznikají plány operativní.

Prováděcí dílčí plány jsou zpravidla součástí operativních plánů a jsou sestavovány na nejnižší úrovni organizační hierarchie, těmi jsou například dílny nebo jednotlivá pracoviště. Časový horizont je zlomkem časového horizontu taktických plánů. Příkladem typickým pro operativní plány jsou například plány zadávání výrobků a jejich části nebo zatěžovací plány strojů a zařízení. [9]

3.5.1.1 Organizační cíle

Organizační cíle poskytují směr pracovníkům organizace, mimo jiné pomáhají i manažerům při volbě vhodné strategie a cílů pro jednotlivé útvary i jednotlivce. Tyto cíle představují definici výsledků, kterých se snaží každá organizace, prostřednictvím své činnosti, dosáhnout.

Cíle organizace mají funkci interní a externí. Interní funkcí je jejich význam pro vnitropodnikové aktivity. Externí spočívá v tom, jakým způsobem cíle ovlivňují to, jak je daná organizace spojena se svým okolím. [8]

Tabulka 2 - Soustava cílů v organizace

Charakter cílů	Řídící úroveň	Časový horizont
vize, popř. poslání firmy	vlastníci, představenstvo	několik let
cíle podnikatelské strategie	vrcholové vedení	
cíle dílčích funkčních oblastí (výroba, prodej, finance,...)	vedoucí pracovníci „středních“ úrovní	1-2 roky, měsíce
cíle dílčích organizačních jednotek (závodů, divizí, SBU...)	vedoucí pracovníci nejnižších úrovní	měsíce, dekády, dny
cíle dílčích útvarů organizačních jednotek (ústavů, úseků, odborů)		
cíle pracovišť, dílčích kolektivů		
cíle jednotlivců		

Zdroj: VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.; str. 83

Tabulka č.2 znázorňuje soustavu cílů v organizaci včetně řídicí úrovně a časového horizontu. Během tvorby plánu je nutné stanovit věcnou náplň dílčích cílů. Poté se stanoví časová dimenze plánů, což má úzkou návaznost na poslání lidí v organizačních strukturách, jež zajišťují nebo odpovídají za plnění konkrétních úkolů.

Cíle jednotlivých plánů a jejich základní vazba se strukturou organizace je založena na požadavku, aby vedoucí pracovníci konkrétních úrovní organizace zodpovídali za realizaci cílů plánů vyšší úrovně a také za vytváření a plnění cílů útvarů či procesu, které jsou jimi řízeny. Tyto požadavky mohou být ohroženy existencí rozdílných zájmů jednotlivých vedoucích pracovníků v organizaci. Příčinou této situace bývá nesoudržnost soustavy cílů plánů různých hierarchických úrovní, a to buď v jejich obsahu nebo stanovených parametrech plnění. [9]

3.5.1.2 Osobní a profesní cíle

Úkolem každého manažera je přesně definovat a odsouhlasit cíle a ty pak tlumočit svým podřízeným pracovníkům tak, aby přesně věděli, co se od nich očekává. Jednotlivci i celý tým by měl mít potřebné informace k tomu, co dělat a čeho je potřeba dosáhnout. Z tohoto hlediska je možné cíle rozdělit na osobní a profesní

Osobní cíle lze označit ve spojení s organizací také za vzdělávací cíle a týkají se toho, co by daný člověk měl dělat a co by se měl učit, aby tím zlepšoval své výsledky, schopnosti, znalosti a celkovou úroveň kvalifikace.

Jednotlivé profesní cíle definují výsledky, kterých má být dosaženo a základ, na kterém bude měřen výkon během jejich dosahování. Cíle mají podobu plánů či projektů, ale mohou být i stálé.

Správné profesní cíle jsou:

- v souladu s hodnotami společnosti a s cíli jednotlivých oddělení i celé organizace,
- jasně a přesně definované,
- obtížné, tak aby povzbuzovaly k vysokým standardům výkonu,
- měřitelné,
- dosažitelné a to v rámci schopností každého člověka,
- schválené manažerem i osobou, které se to týká,
- vymezené z hlediska času,
- orientované na týmovou práci, tak aby byly orientovány na týmovou práci, ale aby kladly důraz i na úspěch jednotlivce. [3]

3.5.1.3 Pravidlo SMART

Jednotlivé cíle by se měly vyznačovat určitými znaky tak, aby v organizaci naplňovaly své poslání. Na tomto základě je sestaven model SMART, který v sobě zahrnuje všechny potřebné vlastnosti. Jedná se o výraz, jež je zkratkou následujících slov, které vyjadřují dobře stanovený cíl:

- SPECIFIC = specifický (v množství, kvalitě i času),
- MEASURABLE = měřitelný (je stanovena jednotka měření),
- AGREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),

- REALISTIC = reálný (dosažitelný),
- TRACKABLE = sledovatelný (možnost sledovat jeho postupné plnění). [8]

3.5.1.4 Řízení podle cílů

Technika řízení podle cílů vznikla v 50. letech 20. století a je označována také jako MBO - Management By Objectives. Technika je založena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na jednotlivých cílech a výkonových normách, na jejichž základě jsou poté hodnoceni.

Celý proces začíná zpravidla u vrcholového vedení, které určí předběžné podnikové cíle, jež by měly vymezit, čeho má být v konkrétném období dosaženo s ohledem na poslání organizace. Při tomto plánování se vychází z analýzy vnitřních předností a nedostatků a vnějších hrozeb a příležitostí. Účelem je zde především motivovat jednotlivé pracovníky k podílení se na plnění cílů. Dalším krokem je určení ukazatelů, podle kterých bude hodnoceno jejich dosažení, což znamená, že cíle jsou zpravidla kvantifikovány.

Po stanovení předběžných podnikových cílů přichází na řadu projednávání individuálních cílů jednotlivých manažerů nižších úrovní. Vedoucí od jednotlivých podřízených zjišťuje, které cíle jsou podle jejich názorů dosažitelné, jaké zdroje budou k jejich naplnění zapotřebí a jak dlouho to celé bude trvat. Znamená to tedy, že cíle se pracovníkům neukládají, je jim dána možnost podílet se na jejich formulaci a plnění, poté se stávají jejich vlastním závazkem.

Při sestavování individuálních cílů, je zásadní dbát na to, aby byly v souladu s organizačními cíly a vzájemně se tedy nevyklučovaly. Platí tedy pravidlo sestavení cílů dle „SMART“ metody, která je popsána výše.

V průběhu projednávání se původní předběžné cíle mohou měnit a to především z hlediska jejich náročnosti. Je nutné stanovit takový časový rámec, aby pracovník měl šanci cíl naplnit, zároveň byl ale nemělo být období příliš dlouhé tak, aby zůstal motivovaný k jeho splnění.

Dalším důležitým krokem řízení podle cílů je hodnocení, neboli zpětná vazba. Hodnocení je prováděno pravidelně a srovnává se při něm současný stav plnění s původním očekáváním. V této části je důležité, aby pracovníci dostali od manažera dostatečný prostor, protože to může vést k tomu, že naleznou ještě lepší řešení. [8]

3.5.1.5 Zásady efektivního plánování

Ve snaze o efektivní plánování by mělo být dodržováno několik následujících zásad:

- Podpora top managementu = aby mohlo být plánování efektivní napříč celou organizací, je důležitá jeho podpora za strany vrcholového managementu. Ten by měl převzít iniciativu v objasnění vize a strategických plánů, mimo jiné by se měl soustředit i na povzbuzení středního i nižšího managementu, aby se zapojila do procesu efektivního plánování celá organizace. Top management stanoví systém odměňování a vymezuje čas i zdroje nezbytné k plnění cílů.
- Efektivní komunikace = strategický záměr by měl být komunikován, v průběhu celého procesu plánování, ke všem zúčastněným osobám. Efektivní komunikace vede k pochopení směru, který povede k naplnění stanovených cílů, jež by měli všichni sledovat. Manažeři všech úrovní by měli dostávat pravidelné informace týkající se úspěchu i neúspěchu v činnostech jiných organizační jednotek. Získané informace jsou nezbytné k uzpůsobení vlastních plánovaných činností, ale i k identifikaci problémů.
- Participace = s rostoucím počtem zapojených pracovníků se zvyšuje i stupeň porozumění a ztotožnění se s výsledným plánem. Rovněž narůstá i množství informací a pohledů, jež mohou být v rámci plánování využity.
- Integrace = plánování by mělo zajistit sladění dílčích cílů jednotlivých organizačních jednotek a vzájemně koordinovaně propojit sladění těchto firemních částí.
- Srozumitelnost = konkrétní plány by měly usilovat o co možná nejjednodušší vyjádření cílů a operací, které povedu k jejich naplnění. Srozumitelnost vede k lepšímu pochopení toho, co má být vykonáno. Z toho důvodu se v poslední době uplatňuje způsob formulace plánů v podobě příběhů, umožňující jednotlivým pracovníkům organizace vidět správně sami sebe a stejně tak i činnosti firmy v přitažlivé a komplexní podobě.
- Flexibilita = jednotliví manažeři by si měli uvědomovat, že by plány neměly vždy vyžadovat striktní dodržování za všech okolností, důvodem je fakt, že může nastat předem nepředvídatelná situace, která má vliv na změnu plánu. Změna plánu ovšem souvisí s tím, že je nutné ji komunikovat s vrcholovým vedením podniku.

- Sledování a Kontrola = povinností manažerů je neustále kontrolovat a hodnotit vykonanou činnost, aby bylo zajištěno její správné plnění, případně náprava. Stejně tak je důležitá kontrola změny okolního prostředí, které může být příčinou potřeby změny plánu.
- Variantnost = v procesu plánování je důležité počítat s určitým stupněm nejistoty v budoucnosti, a proto je vhodné mít více variant. Strategická rozhodnutí je nutné testovat a rovněž přizpůsobovat změnám situace. [8]

3.5.2 Organizování

Následující kapitola popisuje organizační struktury, jejichž smyslem je rozdělení práce mezi jednotlivé členy organizace a následná koordinace jejich aktivit, tak aby bylo dosaženo organizačních cílů.

Organizační struktura umožňuje:

- efektivní využití zdrojů a činnosti organizace;
- dohled nad aktivitami organizace;
- rozdělení pravomocí mezi jednotlivé členy a skupiny členů;
- koordinace jednotlivých organizačních činností;
- pružně reagovat na změny v okolí;
- sociální uspokojení členů pracujících v organizaci. [8]

3.5.2.1 Typy organizačních struktur

Následující kapitola 3.5.2.1 byla zpracována podle zdroje: [10]

Dle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými organizačními jednotkami lze rozdělit organizační struktury takto:

- liniové;
- štábní;
- kombinované;
- funkční;
- výrobní;
- ostatní – divizní, výrobní divizní, územní divizní a divizní.

Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura, označována také jako lineární, byla prvním vývojovým typem útvarové struktury v organizacích malé velikosti, v rámci nichž existoval pouze jeden řídicí stupeň nad provozem. U nově vznikajících podniků se jednalo zpravidla o jejich vlastníky – obchodník, bankéř či řemeslník. S vývojem organizací se postupně utvářelo i více stupňů řízení, s tím ovšem začaly vznikat i obtíže. Ty pramenily především z nároků na odbornost vedené a na výkon některých pomocných prací – evidenčních či obslužných.

Liniové struktury mají přímou – příkazovací pravomoc. Vedoucí skupiny disponují nejvyššími pravomocemi, odpovědností a vykonávají vertikální liniové řízení. Lineární organizační struktura je typická u začínajících podniků do padesáti zaměstnanců. U rozsáhlejších podniků již vedoucí pracovník přestává být schopen zvládnout veškeré podřízené a je nutné přejít na další stadium, při kterém je uplatňováno více řídicích stupňů. Uspořádání organizace se provádí podle různých specifických forem dle potřeb podniku. Jedná se například o výrokovou či územní strukturu, nejčastěji je ale uplatňován funkční typ organizační struktury.

Štábní organizační struktura

Štábní útvary plní v organizaci především poradní funkci, slouží spíše jen jako podpůrný stavební kámen při organizačním vývoji podniku. Přípravují analýzy činností a podklady pro rozhodování liniových vedoucích pracovníků a jejich útvarových jednotek. Štábní skupinu tvoří specialisté z různých oborů, jako jsou například technici, personalisté, účetní či ekonomové.

Štábní skupinu je možné členit na osobní štáb liniových vedoucích a odborný štáb vykonávající nepřímé řízení. Mezi osobní štáb liniových vedoucích je možné zařadit asistenty, poradce, osobní asistenty či sekretářku. V příslušných odbornostech jsou znalosti jednotlivých pracovníků hluboké, ale mají zpravidla menší přehled o celku. Z výše popsaného tedy vyplývá, že nemůže existovat samostatně, ale vždy se v organizaci vyskytuje v kombinaci s liniovou, funkční či jinou organizační strukturou.

Funkční organizační struktura

Jedná se o nejzákladnější formu organizace, v rámci které jsou pracovníci s podobnými schopnostmi, aktivitami či úkoly seskupeni do stejné skupin. Všichni techničtí inženýři jsou v úseku výzkumu a vývoje, obchodní personál se nachází v úseku marketing. Díky seskupení jednotlivých úkolů a odborných schopností do jednotlivých skupin je jednomu vedoucímu umožněno zvládnout celý úsek, Tomuto vedoucímu útvaru hlásí jednotliví vedoucí oddělení výsledky své práce. U většiny společností je pozice vedoucího úseku nazývána kalp ředitel nebo náměstek generálního ředitele.

Funkční organizační struktura je nejběžnější u středně velkých podniků, jelikož právě ty dosahují nejvyšších výkonů během výroby nízkého počtu výrobků a vysoké úrovni specializace. V rámci této organizační struktury jsou tendence centralizovat proces rozhodování na nejvyšší úrovni podniku.

Výrobní organizační struktura

Velké množství rozsáhlých diverzifikovaných společností vytváří úseky na základě výrobních – oborových, předmětových specializací. Znamená to, že veškeré řídicí činnosti jsou sdruženy do jediné organizační jednotky (středisek, oddělení, úseku), jež odpovídá za konkrétní typ výrobku. Tato organizační jednotka je řízena jediným manažerem Výrobní organizační struktura umožňuje jednotlivým pracovníkům získat maximální možnou odbornost v oblasti vývoje, výroby a produkce konkrétního výrobku. Mimo jiné zajišťuje top managementu snadnější koordinaci. Manažeři se zde zodpovídají za zisk a často stanovují podnikové cíle. Na konci předem stanoveného časového úseku provádějí i srovnání dosažených cílů s těmi plánovanými.

Ostatní účelové organizační struktury

Rozhodující klasifikační hledisko nebo jejich konečné určení se stanovuje dle zákazníků, podle teritoriálního učení produkce nebo dle rozdílnosti technologických procesů. V úvahu připadají i různé kombinace jednotlivých úseků v návaznosti na reorganizaci podniku.

Patří sem:

- divizní organizační struktury;
- výrobkové divizní organizační struktury;
- územní divizní struktury;
- divizní organizační struktury dle zákazníků.

3.5.3 Ovlivňování = Vedení

V procesu ovlivňování dochází k působení mezi řídicím subjektem a řízeným objektem. Úspěšně ovlivňovat znamená zajímat se a znát potřeby osoby, na jejíž postoj a chování chceme působit. [1][5]

Otázka způsobu vedení jednotlivých pracovníků je jedním z nejvíce propracovaných témat organizačního chování. Zkoumání výkonnosti dělníků se postupně přesouvalo k hodnocení úspěchu vedoucích pracovníků. Bylo určeno několik vývojových etap. Nejprve byla pozornost soustředěna na definování rysů vedoucích pracovníků, jež dosahovali úspěchu. Předpokládalo se, že dobrý vedoucí se již takový rodí. Teorie rysů tedy stavěla na jejich osobních kvalitách. Pozdější teorie vycházela z toho, že úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Chování jednotlivých vedoucích pracovníků je relativně konzistentní. Začaly se rozlišovat jednotlivé styly řízení, přičemž některé způsoby chování jsou úspěšné, jiné mimo a zbylé nikoliv. Další přístup je charakteristický tím, že nepřipouští existenci pouze jediného univerzálně platného stylu řízení. Vždy je důležité správně pochopit konkrétní situaci a dle ní pak volit vhodný styl řízení. V takovém případě je řeč o kontingenčním nebo situačním přístupu. Na ten později navazuje nová teorie vedení lidí, souhrnně nazvaná nové vedení, která klade důraz také na emocionální stránku vedené lidí, což je zásadní rozdíl oproti předchozím povětšinou racionálním přístupům. Ústředním pojmem, v rámci nového vedení, se stává charisma, tedy síla osobnosti daného vůdce, který je schopen ostatní pracovníky strhnout pro svou vizi. [8]

Vedení jako dynamický proces ovlivňuje jednak individuální výkon, tak i výkonnost celé organizace. Vztahuje se jak k motivaci, tak i mezilidskému chování a procesu komunikace. Vedení je důležité rovněž i v situacích, kdy je potřeba zmírnit nespokojenost pracovníků nebo efektivně delegovat. [10]

3.5.3.1 Manažerské vedení

Mezi vedením a management v organizaci existuje i přes některé rozdíly poměrně blízký vztah a není proto vždy jednoduché oddělit je od sebe jako dvě samostatné aktivity. Aby byl manažer ve výkonu své činnosti efektivní musí být schopný vykonávat roli vedení. Dle všeobecného stanoviska je vedení schopnost vyžadovaná od manažera a rovněž je podskupinou managementu, přestože vedení lze považovat za speciální vlastnost, kterou lze od ostatním částí managementu oddělit. [10]

Symbolické vůdcovství

Symboliku je možné považovat za důležitý prostředek, za pomoci kterého manažeři sdělují záměry podniku a kulturní poselství. Odklon od manažerů, jež spoléhali jen na sílu vycházejí z jejich pozice v rámci hierarchického struktury v podniku, znamenala větší důraz na vedení. K tomu, aby byly myšlenky vhodně a jasně sdělovány musí efektivní vedení zahrnovat řízení prostřednictvím dovedného užívání symbolů. Těmi jsou například formy komunikace a použití jazyka, představ, prostředí, rituálů a formalit. [10]

Rozumná autorita nebo charisma

Je možné, aby se vedení opíralo o rozumnou autoritu – tedy rozum, osobní znalosti, reputaci a odborné znalosti. Daný druh je převážně využíván lidmi, kteří vykonávají specializovanou, kreativní či velmi profesionální práci, kde by se mohl vyskytnout odpor k formálnímu hierarchickému stylu manažerského vedení. Základem vedení může být rovněž charisma nebo osobní kvality vedoucího pracovníka. [10]

Dynamická forma chování

Vedení je dynamickým procesem ovlivňovaným existencí mnoha proměnných. McGregor uvedl čtyři hlavní proměnné:

- charakteristické rysy vedoucího pracovníka;
- potřeby, postoje a další charakteristiky personálu a následovníků;
- povaha konkrétní organizace, tj. její účel, struktura, úkoly k plnění;
- ekonomické, politické a společenské prostředí. [10]

3.5.3.2 Moc a vliv

Velká řada existujících teorií soustředí svou pozornost na zkoumání organizací z hlediska umístění exekutivy a problémů těch, jež v nich mají moc. Teorie konfliktu pohlíží na organizaci jako na oblast, v rámci které probíhají konfrontace protichůdných zájmů. Výchozími jednotkami pro analýzy jsou jednotlivci a skupiny, jež se snaží v interakcích s ostatními prosazovat osobní zájmy.

Trvalejší formou vztahů jsou ty, které jsou založeny na mocenských a vlastnických zájmech. Loajalita je zde vyjadřována prostřednictvím ceremoniálů, potvrzující nespornost těchto vazeb.

Ovšem nejstálější formou organizace jsou byrokracie, které jsou soustředěné kolem formálních pozic. Na ty dosahují jednotlivci pouze dočasně. Byrokratizace směřuje loajalitu podřízených vůči organizaci jako celku a řeší celou řadu dalších problémů.

V některých organizacích je vliv vedení plně závislý na druhu síly, s jakou vedoucí pracovník přistupuje ke svým podřízeným. Uplatnění síly, jako sociální proces, napomáhá k objasnění toho, jak mohou rozdílní lidé ovlivňovat jednání či chování druhých. Následujících šest stěžejních zdrojů síly je možné hodnotit na pozadí vztahu vedoucího pracovníka – manažera a jeho podřízených. Mohou být vzájemně kombinovány a užívány při různých příležitostech a dobách:

- moc odměn – podřízený vnímá manažera jako osobu, která má zdroje i kompetence k tomu odměňovat ty, jež jsou schopni se přizpůsobit stanoveným příkazům. Odměna může být například v podobě pochval, podpory, pomoci platu, uznání zvýšení odpovědnosti či udílení výhod;
- donucovací moc – založena je na stranu podřízeného z toho, že jeho vedoucí může potrestat nebo zajistit nižší odměnu těm, kteří nejsou schopni se přizpůsobit. Trestem se rozumí snížení nebo odmítnutí zvýšení platu, podpory nebo výhod, dále je to přidělení nechtěných odpovědností a povinností, oslabení přátelství a podpory. V konečném důsledku se tedy jedná o opak moci odměn;
- legitimní moc – podřízený vnímá svého nadřízeného jako někoho, kdo má právo ovlivňovat, jelikož zastává v organizaci vedoucí pozici nebo roli. Legitimní moc je tedy založena na autoritě, kterou mají supervizoři

či manažeři v hierarchickém uspořádání dané organizace. Tato moc není založena na osobních vztazích, a proto se nazývá poziční mocí. Projevuje se například v tom, že podřízení plně respektují a chápou, že jejich manažer má z titulu své funkce právo požadovat určité úkony;

- referenční moc – v tomto případě se podřízení pracovník s manažerem identifikuje. Ze strany vedoucího působí na podřízené především sympatie, úcta, osobní vlastnosti i charisma. Manažer uplatňuje svou moc na základě respektu, aniž by své podřízené odměňoval či trestal;
- odborná moc – vedoucí je zde chápán jako kompetentní osoba se speciálními či odbornými znalostmi. Tato moc je postavena na jasnosti a důvěryhodnosti znalostí,
- moc informační – platí zde, že moc má ten, kdo vlastní informace.

Není typické, aby manažer v organizaci používal všechny druhy sil, ale uplatňuje pouze některé z nich. Zdrojem sil je buďto samotný vedoucí pracovník, jeho pozice, kterou zastává nebo kombinace obojího. V případě, kdy používá pouze svou legitimní pozici se jedná o oficiálního vedoucího pracovníka. Opakem je neformální vůdce, který používá některou z výše zmíněných sil.

Následující zdroje moci se v praxi nejčastěji kombinují:

- moc svázaná s osobností – založena na dílčích attributech. Patří sem duševní i morální úroveň, fyzická síla a osobností vlastnosti. V současné době se klade větší důraz na duševní úroveň a morálku;
- moc vlastnictví – může mít pozitivní i negativní charakter a je prosazována prostřednictvím kompenzační moci;
- moc organizace – organizace se stává nejdůležitějším zdrojem moci a bývá spojována s podmíněnou mocí. Ta není viditelná a subjektivní, příkladem je silná organizační kultura. [10]

3.5.3.3 Způsob chování vedoucího pracovníka

Dle klasické teorie vedení je možné rozlišit tři styly, jsou jimi autoritativní styl, demokratický styl a styl laissez-faire neboli volný styl. Teorie, v rámci níž se popisuje styl chování vedoucích pracovníků nahradila původní teorii rysů, která vycházela z úzké souvislosti mezi úspěšností organizace a kvalitou vedoucích pracovníků.

U těch se hovořilo především o fyzických faktorech (výška, zjev, věk, váha), schopnostech (výřečnost, inteligence, znalosti) a o rysech osobnosti (dominance, sebedůvěra, emocionální kontrola apod.).

- Autoritativní styl – veškeré rozhodování i moc jsou plně soustředěny do rukou vedoucích pracovníků, kteří přidělují pracovníkům přesně definované úkoly a komunikace se pouze jednosměrná a to shora dolů. Tento styl je výhodný především v pravidelném dosahování vysokých výkonů pracovníků, ale naopak nevýhodou je potlačení jejich individuální iniciativy a motivace.
- Demokratický styl – v tomto případě vedoucí pracovník deleguje převážnou část své autority, ponechává si ale odpovědnost v konečné fázi rozhodování. Jednotlivé úkoly jsou rozdělovány na základě participativního rozhodnutí uvnitř skupiny. Komunikace je v případě tohoto stylu dvousměrná. Na rozdíl od autoritativního stylu vedení se pracovníci účastní rozhodnutí a jsou motivováni. Nevýhodou je zde časová ztráta plynoucí z rozhodování na demokratické úrovni.
- Styl laissez-faire (volný průběh) – jednotlivým pracovníkům je ponecháno řízení práce a skupině, která si řeší rozdělení a postup práce sama, autorita. V rámci tohoto stylu se uplatňuje horizontální komunikace – mezi jednotlivými členy skupiny. Pracovníci si mohou dělat vše dle vlastního uvážení, což je možné považovat za výhodu, ale jen do momentu, kdy všichni z nich vědí, co dělat a nedochází tak k bezcílnému tápání. [8]

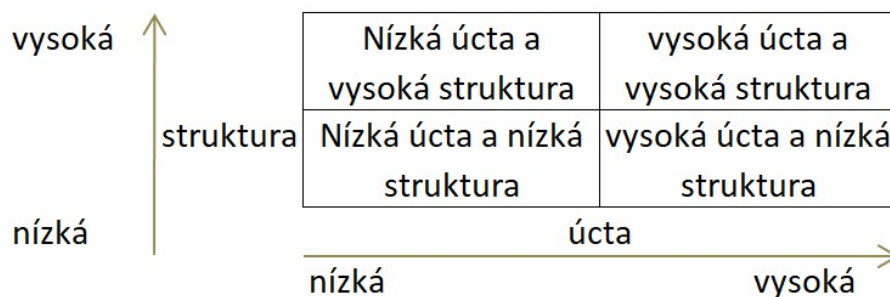
3.5.3.3.1 Úcta a struktura

U vedoucích pracovníků byly výzkumníky z Ohio State University zjištěny dvě hlavní dimenze chování. Vyplynulo to z provedeného výzkumu vedoucích pracovníků a jejich vlivu na skupinový výkon. Úcta postihuje chování vedoucího, založené na vzájemném respektu a důvěře, soustředěného především na zájmy jednotlivých členů organizace. Naopak struktura zasahuje chování těch vedoucích pracovníků, kteří organizují práci skupiny a definují úkoly se záměrem dosáhnout maximálního výkonu organizace jako celku.

Tyto dimenze jsou vzájemně nesouvisí, ale společně vytvářejí čtyři různé kombinace, ze kterých je možné odvodit chování vedoucích pracovníků:

- nízká úcta i struktura;
- nízká úcta a vysoká struktura;
- vysoká úcta i struktura;
- vysoká úcta a nízká struktura.[8]

Obrázek 5 - Úcta a struktura



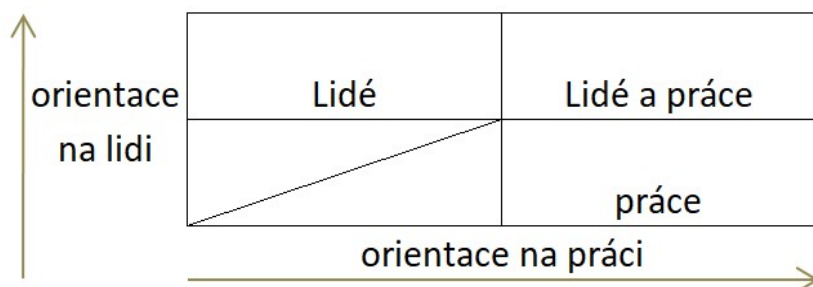
Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8., str. 144*

Kontinuum klasické teorie se mění na dvourozměrné uspořádání s dvěma osami. Ideálním vedoucím pracovníkem je ten, jehož chování dosahuje vysoké úcty i vysoké struktury. [8]

3.5.3.3.2 Orientace na pracovníka – orientace na výrobu

V tomto případě bylo výzkumníky z Michiganské univerzity zkoumáno, jaké jsou rozdíly mezi úspěšnými a neúspěšnými vedoucími pracovníky. Jak je patrné z obrázku č.6, byly popsány dvě dimenze – orientace na lidi a orientace na práci, přičemž první z nich odpovídá úctě a ta druhá struktuře.

Obrázek 6 - Orientace na pracovníka a výrobu



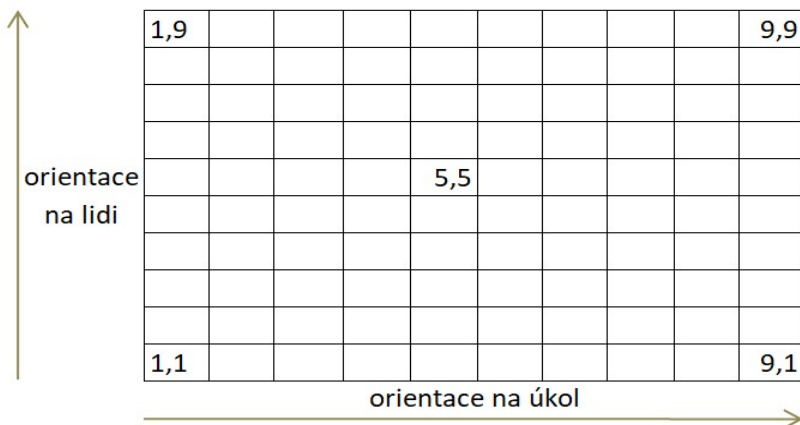
Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8., str. 144

Dle michiganských výzkumů efektivní vedoucí směřuje ve vztazích s podřízenými k orientaci na pracovníky, stanovuje vysoké výkonové cíle a při výkonu své činnosti preferuje skupinové metody řízení před těmi individuálními. [8]

3.5.3.3 Manažerská mřížka

Manažerská mřížka vychází z předchozích dvou výzkumů a je v ní umístěno, v rámci dvourozměrného schématu, celkem sedm stylů řízení vedoucích pracovníků.

Obrázek 7 - Manažerská mřížka



Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. Management. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8., str. 145

Popis manažerské mřížky

- 1,9 – vedoucí spolku zahrádkářů – starostlivě se stará o potřeby lidí, o to aby uspokojil vztahy, vedoucí k přátelské, příjemné organizační atmosféře a také k pracovnímu tempu snesitelnému pro všechny. Pozornost vedoucího pracovníka

je soustředěna především na utvoření dobrých pocitů mezi podřízenými a kolegy, často to bývá na úkor pracovního výsledku;

- 9,9 – týmový vedoucí – takový vedoucí pracovník dosahuje požadovaných pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Týmový manažer se orientuje na dosažení cíle, týmový přístup a pokouší se tak dospět k optimálním výsledkům prostřednictvím participace, oddanost všech pracovníků a podílení se na řešení vzniklých problémů;
- 1,1 – volný průběh – jedná se o vedoucího, který vynakládá minimální úsilí k provedení požadované práce, a to pouze do té míry, aby udržel své členství v organizaci;
- 9,1 – autorita, poslušnost – výkonnost v rámci operačního řízení je spojena s minimální orientací na problémy ostatních lidí. Manažer se opírá o svou moc a autoritu, kontroluje své podřízené a diktuje jim jak a co mají dělat;
- 5,5 – organizační člověk (kompromisník) – takový manažer při výkonu své práce dosahuje rovnováhy mezi plněním úkolů a udržením vysoké morálky lidí. V procesu rozhodování se opírá o normy a nařízení;
- 9 + 9 – paternalista se pokouší kombinovat zájem o lidi s orientací na úkol. Nejedná se zde o skutečnou integraci jak je tomu u stylu 9,9. Ke svým podřízeným nepřístupuje jako ke kolegům, ale jako k osobám, které mu patří a kterým je schopen pomoci k povýšení, pokud budou vůči němu loajální;
- Oportunist – takový vedoucí pracovník používá kombinaci všech uvedených stylů neprincipálním způsobem, tzn. ve shodě s taktickými důvody. Jeho cílem je především osobní povýšení. [8]

3.5.3.3.4 Kontingenční přístup

Slabou stránkou teorií jednotlivých stylů řízení je, že vedly vedoucí pracovníky k tomu, aby se řídil pouze podle jednoho, ideálního stylu řízení, jež byl považován za nejlepší a universální. Později vyšlo najevo, že velmi výrazný vliv na styl řízení mají konkrétní situace, v rámci kterých má docházet k realizaci manažerských funkcí.

Již z předchozí kapitoly, zabývající se manažerskou mřížkou, je patrné, že ne vždy je vhodný týmový styl řízení, čímž se přibližuje k situacionalismu, jež zdůrazňuje situaci jako takovou. Vedoucí by měl správně využívat různé styly a mělo

by to být vždy uzpůsobeno dané situaci. V rámci kontingenčního přístupu není důležitá osobnost vedoucího pracovníka, naopak je důležité, aby byl schopen zaujmout vždy takový styl řízení, který se v konkrétní situaci nejlépe hodí. [8]

3.5.3.3.4.1 Fiedlerův kontingenční model

První situationalistický model chování vedoucích pracovníků byl vytvořen v 50. letech a jeho autorem byl Fred Fiedler. Tento model je založen na předpokladu, že efektivnost manažerů je závislá na harmonii mezi stylem vedení a stupněm, v rámci něhož dochází ke kontrole situace vedoucím pracovníkem. Zmíněná kontrola se vztahuje na bezprostřední pracovní okolí daného vedoucího pracovníka. Je možné rozlišit tři její dimenze, jsou jimi:

- vztahy mezi jednotlivými členy skupiny a manažerem (tedy roztah, ve kterém je vedoucí podporován skupinou a míra jeho důvěryhodnosti);
- struktura úkolů (postup, jak má být daný úkol plněn);
- poziční moc (tresty a odměny).

Jak již bylo zmíněno, Fiedler rozlišoval dva styly vedení orientované na:

- úkol – styl zaměřený na úspěšné dokončení úkolu;
- vztahy – styl zaměřený na udržování a vytváření dobrých pracovních vztahů v rámci skupiny. [8]

Tabulka 3 - Fiedlerův kontingenční model

stupeň kontroly	vztahy s členy	struktura úkolu	poziční moc	efektivní orientace
vysoký	dobré	jasná	silná	NA ÚKOL
			slabá	NA ÚKOL
nejasná		silná	NA ÚKOL	
		slabá	NA LIDI	
střední	špatné	jasná	silná	NA LIDI
			slabá	NA LIDI
nejasná		silná	NA ÚKOL	
		slabá	NA ÚKOL	

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8., str. 146

Z tabulky č.3 je patrné, že jednotlivé situace s různou mírou vztahů, strukturou úkolů a poziční mocí je možné určit odpovídajícím stupněm kontroly a k němu adekvátní styl, řízení a orientaci.

Vedoucí pracovníci, kteří jsou orientovaní na úkol jsou značně výkonnější v extrémních situacích s nízkou nebo vysokou úrovní kontroly, na rozdíl od toho manažeři orientovaný spíše na vztahy vykazují vyšší efektivitu v situacích nevyhraněných se střední úrovní kontroly. [8]

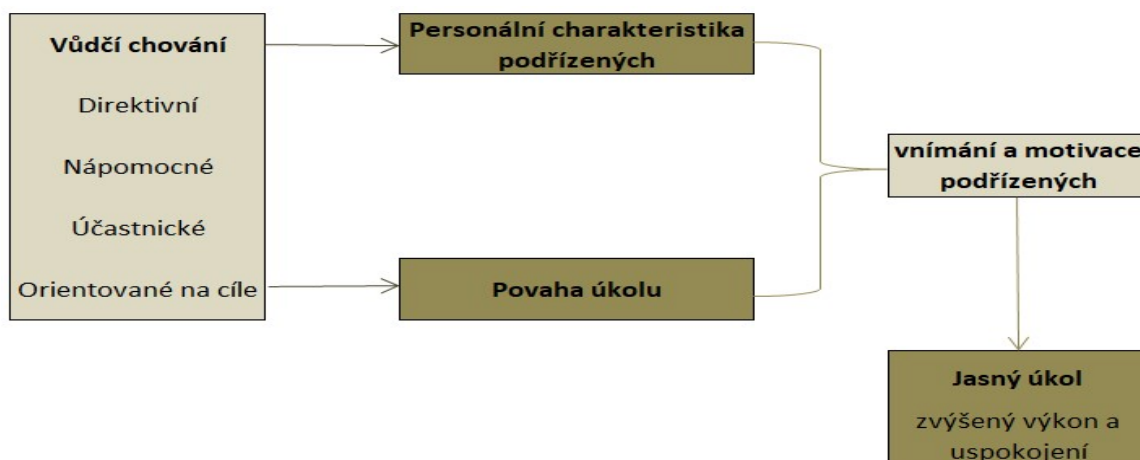
3.5.3.3.4.2 Teorie cesta/cíl

Jedná se o náhodný model, jehož autory jsou House, House a Dessler. Teorie cesta/cíl je založena na víře, že motivovanost členů skupiny je závislá na očekávání toho, že zvýšené úsilí dosáhnout lepší úrovně výkonu se stane úspěšným a rovněž na očekávání toho, že lepší výkon povede k vyšším odměnám a k úplnému odstranění negativních výstupů. Jedná se o jednu z teorií „očekávání“. [10]

Na základě této teorie je možné rozdělit chování vedoucích pracovníků do čtyř základních skupin, přičemž výkon podřízených je ovlivňován rozsahem, v jakém manažer naplňuje očekávání všech členů skupiny. Čtyřmi hlavními typy chování jsou:

- **direktivní vedení** – v takovém případě sděluje vedoucí pracovník členům skupiny co přesně se od nich očekává a dává jim specifické příkazy. Od podřízených je očekávání dodržování všech existujících pravidel nařízení;
- **podpůrné vedení** – zahrnuje přátelský přístup vedoucího pracovníka včetně zájmu o potřeby a blaho podřízených;
- **participativní vedení** – manažer se svými podřízenými konzultuje a hodnotí jejich doporučení i názory před tím, než provede rozhodnutí;
- **Vedení orientované na plnění** – pro podřízené pracovníky jsou určovány cíle, hledají se možná zlepšení v jejich výkonu. Vedoucí pracovník projevuje důvěru ve schopnost členů skupiny dobře pracovat. [10]

Obrázek 8 - Řízení typu cesta/cíl



Zdroj: CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

3.5.3.4 Motivační teorie

Následující kapitola 3.5.3.4, včetně jejích podkapitol, byla zpracována podle zdroje: [3]

Organizace jako celek může poskytnout souvislosti, v rámci kterých může být dosaženo požadované úrovně motivace skrze systémy oceňování či poskytnutí příležitosti k osobnímu rozvoji. Úkolem vedoucího pracovníka je uvádět své podřízené do stavu, kdy vynaloží maximální úsilí, prostřednictvím vlastních motivačních schopností. Pokud toho chce dosáhnout, je pro něj klíčové pochopení:

- procesu motivace;
- různých typů motivace;
- základních principů motivace;
- důsledků motivační teorie;
- přístupů k motivaci;
- úlohy stimulů ve formě finančních a nefinančních odměn.

3.5.3.4.1 Proces motivace

Motivace se pojí s chováním, které se zaměřuje na konkrétní cíl. Všeobecně platí, že lidé jsou motivováni za předpokladu, kdy pro ně má provozovaná činnost přidanou hodnotu. Samotný proces motivace je zahájen ve chvíli, kdy vznikne potřeba uspokojit nějakou potřebu. Následuje stanovení cíle pro naplnění dané potřeby a určení směru činností, které k naplnění povedou. Management i manažeři motivují podřízené tím, že jim

poskytnout prostředky k uspokojení nenaplněných potřeb, které se u jednotlivých lidí liší, a proto se liší i jednotlivé podněty a ocenění za úspěch i úsilí.

3.5.3.4.2 Typy motivace

Motivaci v rámci zaměstnání je možné provádět dvěma způsoby. Lidé buď mohou motivovat sami sebe tak, že hledají, oblevují a vykonávají práci, naplňující jejich individuální potřeby nebo směřují k dosažení jejich cílů. Ve druhém případě jsou pracovníci motivováni skrze různé metody managementu, mezi které může patřit například zvýšení platu, pochvalu či povýšení.

- Vnitřní motivace – jedná se o samotně vytvořené faktory, ovlivňující v konkrétních směrech jednání lidé či je mohou posunou požadovaným směrem. Dané faktory v sobě zahrnují zodpovědnost, svobodu konání, možnost využití a rozvíjení vlastních dovedností a schopností, možnost povýšení a vykonávání zajímavé práce. Vnitřní motivace má, na rozdíl od té vnější, hlubší a déletrvající efekt, protože vychází z daného člověka a není tedy vnucena nikým a ničím zvenčí
- Vnější motivace – zahrnuje vše, co je pro pracovníky vytvořeno s cílem je motivovat. Do vnější motivace lze zařadit pochvalu, ocenění a povýšení. Řadí se sem ale i tresty, jako jsou disciplinární řízení, kritika či snížení mzdy. Tento typ motivace může mít okamžitý a silný efekt, který ovšem nemusí trvat dlouhodobě.

3.5.3.4.3 Základní principy motivace

Jak je níže popsáno, základní principy motivace jsou spojeny s potřebami, cíli, zesilováním a s teorií očekávání.

Potřeby

Teorie potřeb vychází z předpokladu, že chování lidí je motivováno nenaplněnými potřebami. Mezi ty klíčové se řadí ocenění, úspěch, zodpovědnost, vliv a osobní růst.

Cíle

Motivaci je možné zvýšit za předpokladu, kdy se techniky pro stanovení cíle použijí dle následujících pravidel:

- cíl je přesně stanovený a přiměřeně náročný tak, aby byl dosažitelný;
- je dostupný pro všechny;
- na jeho stanovení se podílí všichni lidé;
- existence zpětné vazby.

Zesílení

Jedná se o teorii, která říká, že úspěch v dosahování cílů a ocenění funguje jako pozitivní podnět a slouží k posílení úspěšného chování, jež daný člověk opakuje i příště, kdy vznikne podobná potřeba.

Teorie očekávání

Motivace u lidí nastane za předpokladu, že jednotliví lidé pocítují, že jsou schopni změnit své chování a věří tomu, že tím dosáhnou ocenění, kterého by si dostatečně vážili.

3.5.3.4.4 Finanční odměny

Peníze jsou pro lidi důležité z hlediska uspokojování většiny jejich naléhavých potřeb, ale jedná se také o hmatatelný způsob ocenění jejich zásluh. Vedle zajímavosti práce, příležitosti k budování kariéry je plat dalším z důležitých klíčů, který by měl přilákat lidi, aby se připojili k nějaké organizaci. Spokojenost s výší platu mezi současnými zaměstnanci je spojena s pocitem spravedlnosti a je prostředkem jejich motivace.

Následující podmínky by měly být splněny k zajištění efektivního systému výplat podle výsledku:

- existuje spojení mezi výkonem a oceněním;
- metody, které se využívají k měření výkonu jsou spravedlivé a neměnné;
- odměna je stanovena v takové výši, aby mělo smysl o ni usilovat;
- každý pracovník, který jedná podle pravidel by měl získat odpovídající ohodnocení.

3.5.3.4.5 Nefinanční odměny

Nefinanční odměny jsou soustředěny na potřeby, jež má většina lidí. Jedná se o potřebu dosažení něčeho, ocenění, odpovědnosti, vlivu a osobního růstu. Manažer je v pozici, kdy může podřízeným tyto potřeby poskytnout nebo odepřít.

Dosažení

Jedná se o potřebu úspěchu v porovnání s konkurencí. Tato potřeba je měřena dle osobního standardu znavenosti. Motivace k dosažení něčeho konkrétního je u podřízených možné docílit tím, že jim bude poskytnuta příležitost k úspěchu a prostor pro využití jejich vlastních dovedností a schopností.

Ocenění

Jedná se o jeden z nejúčinnějších prostředků motivace. Pro pracovníky je důležité vědomí toho, jak dobře svou práci vykonali, a také to, že za to budou odměněni. Pochvala by se měla týkat vždy opravdových výsledků. Existuje několik forem ocenění, například finanční ocenění, ocenění za dlouhodobou službu či zahraniční zájezd. Ocenění může mít o podobu toho, že manažeři naslouchají a jednají dle návrhu členů jejich týmu a uznávají jejich přínos. Dalším typem je povýšení či přidělení projektu, který je vysoce hodnocen.

Odpovědnost

Pro jednotlivce může být motivací i to, že dostanou větší odpovědnost za svou práci. Všichni členové týmu by měli obdržet zpětnou vazbu, která pro ně bude smysluplná a bude se týkat jejich výsledků. Tato práce by měla být mimo jiné lidmi chápána jako činnost, ke které by měli využít všech svých dovedností a schopností, které považují za nepostradatelné k výkonu dané práce. Osoby, které mají v pracovním prostředí odpovědnost by měly disponovat vysokou mírou sebekontroly nad stanovením vlastních cílů a cest, které povedou k jejich naplnění.

Vliv

Vedle potřeby něčeho dosáhnout je potřeba vlivu hlavním motivačním nástrojem manažerů. Organizace může motivovat jednotlivce tím, že je přivede do situace, v rámci které všichni vyjádří své názory, kterým se bude naslouchat a bude podle nich jednat.

Osobní růst

V Maslowově pyramidě lidských potřeb se nachází seberealizace na nejvyšším stupni, proto se jedná o nejzákladnější způsob motivace. Seberealizace je v rámci pyramidy definována jako potřeba rozvíjet svou vnitřní sílu a schopnosti tak, aby se stal tím, kým si myslí, že se může stát. Jednotlivci napříč všemi úrovněmi organizace si uvědomují důležitost neustálého zdokonalování vlastních schopností a osobního rozvoje, bez ohledu na to zdali jsou ctížádostiví nebo ne. V organizacích může jako motivace velmi dobře fungovat existence dostupnosti příležitostí ke vzdělání, možnost výběru jednotlivců pro prestižní tréninkové kurzy a programy. [3]

3.5.4 Kontrola

Kontrola je považována za jednu z nejdůležitějších manažerských funkcí, jelikož umožňuje odhalit odchylky od plánu a zároveň slouží jako prověrka správného uskutečňování dalších manažerských funkcí. [8]

3.5.4.1 Kontrolní proces

Jednotlivé kontrolní procesy se mohou lišit v závislosti na tom, na jaké úrovni řízení jsou realizovány. Aby byl kontrolní systém efektivní, měl by splňovat čtyři vzájemně propojené funkce, jimiž jsou dohled, srovnání, náprava odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí. V rámci dohledu se provádí kontrola na probíhající činnostmi z cílem dosáhnout požadovaného výkonu. V následující části srovnávání by měly být odstraněny rozdíly mezi aktuálním a požadovaným výkonem. V rámci kontrolního procesu je možné rozlišit dva typy nápravných opatření . okamžitá a zásadní. Okamžitá opatření jsou přijímána za účelem ovlivnit současný výkon, naopak zásadní opatření se využívají k tomu, aby ovlivnily stav budoucí. Poslední, ale neméně důležitou částí, kontrolního procesu je ovlivňování budoucích rozhodnutí, kdy se manažerům poskytují

zpětné vazby, které vedou k tomu, že jsou poučení z minulých výsledků či současných problémů a mohou tak zajistit lepší kontrolu budoucnosti.

Kontrolní proces by měl být vždy rozplánován do dílčích kroků, které na sebe přímo navazují a je díky tomu zajištěna efektivita celého procesu. Dílčími kroky jsou:

- stanovení konkrétního cíle kontroly;
- určení kontrolních kritérií či měřítek vykonané práce;
- identifikace možných odchylek;
- analýza nalezených odchylek;
- volba nápravného zařízení;
- realizace nápravného zařízení. [8]

3.5.4.2 Úrovně kontroly

Úroveň řízení ovlivňuje charakter kontrolních procesů, což vyplývá z toho, že vyšší management se bude vždy zabývat spíše strategickými kontrolními procesy a naopak nižší management těmi operativními.

Strategická úroveň – orientuje se na samotný vývoj firmy, hodnocení vybrané strategie, kvalitou rozhodování na vrcholové úrovni, výsledky hospodaření, vztahy mezi organizačními jednotkami a vztahy s podnikatelským prostředím. Vrcholový management je zodpovědný také za to, že budou dodrženy všechny společné firemní cíle. Strategická kontrola se obvykle zaměřuje více na budoucnost a je zpravidla prováděna v delších časových intervalech.

Manažerská kontrola – v rámci manažerské kontroly probíhá přerozdělování dostupných firemních zdrojů mezi organizační jednotky. Tato kontrola se orientuje na organizační jednotky jako celky a bývá obvykle periodická.

Operativní kontrola – je zaměřena spíše na vybrané a individuální dílčí činnosti a úkoly. Prostřednictvím operativní kontroly je zjišťováno, jestli práce byla vyhotovena v souladu s pravidly, postupy a v učených termínech. Tato kontrola bývá prováděna v kratších časových intervalech. [8]

4. Vlastní práce

Vlastní práce je rozdělena do třech samostatných částí. Pro potřeby praktické části byl uskutečněn řízený rozhovor s vybraným manažerem a následně bylo provedeno dotazníkové šetření. Jeden dotazník byl rozeslán mezi manažery a druhý byl určený pro zaměstnance.

V této diplomové práci si kladu za cíl provést zhodnocení současného výkonu činnosti vybraného manažera, se kterým byl uskutečněn řízený rozhovor a všech manažerů, kteří byli zapojeni do dotazníkového šetření. Na základě zjištěných informací je vytvořen návrh možných změn, které by mohly přispět ke zvýšení efektivity vedoucích pracovníků a tím pádem i jejich týmu svěřených spolupracovníků a organizace, ve které působí.

Rovněž bych v rámci vlastní práce chtěla provést porovnání toho, co očekávají zaměstnanci od svých přímých nadřízených, jaké vlastnosti a schopnosti u nich očekávají. Výsledky jsou konfrontovány s tím, jak vnímají danou problematiku manažeri, tedy co je podle nich nezbytné k dosažení maximálního výkonu všech členů týmu i samotného vedoucího pracovníka a jaké manažerské role, schopnosti a funkce nejvíce využívají při výkonu své činnosti.

4.1 Scénář řízeného rozhovoru

4.1.1 Cíl

Cílem rozhovoru je analyzovat současnou úroveň uplatňování manažerských dovedností konkrétního manažera. Na základě zjištěných poznatků je následně zpracován nový přístup k řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností konkrétního vedoucího pracovníka vybrané organizace. Ke zpracování byly využity i informace získané z dotazníkového šetření.

4.1.2 Metodika

Řízený rozhovor byl veden s jedním manažerem prosperující mezinárodní společnosti. Bylo mu položeno celkem 15 otevřených otázek s cílem podnítit respondenta k tomu, aby odpovídal v celých větách a rozpovídal se. Rozhovor trval 60 minut a po celou dobu na mě manažer působil velmi uvolněně. V rozhovoru jsem volila spíše přímé otázky, aby bylo možné odhalit případné problémy, pro která by se následně volila potřebná opatření.

4.1.3 Obsahové zaměření strukturovaného rozhovoru

Jednotlivé otázky byly sestaveny tak, aby bylo možné získané odpovědi porovnat s teoretickými poznatky. Dle přístupu Henryho Mintzberga je možné shrnout chování vedoucích pracovníků do deseti rolí, klasifikovaných do tří samostatných skupin. Těmi jsou interpersonální role, rozhodovací role a informační role. Během rozhovoru bylo vedle otázek týkajících se charakteru společnosti a osobnosti manažera, položeno i několik otázek, které odrážejí činnosti prováděné v rámci jednotlivých rolí. Je zjišťováno, jak je daný vedoucí pracovník schopný integrovat jednotlivé manažerské role a jak se chová v různých vztazích, jež jsou řízeny odlišnými pravidly a principy.

Charakteristika společnosti

Jedná se o stabilní nadnárodní společnost, založenou v roce 1907. Nyní jde o jednu z předních světových energetických společností, zaměstnávající v průměru 94 000 lidí ve více než 70 zemích světa. Cílem společnosti je, se ve spolupráci s partnery, dosáhnout

efektivnějšího a udržitelného využití energie a přírodních zdrojů. Zároveň si klade za cíl tyto zdroje získávat ekonomicky, ekologicky a sociálně zodpovědným způsobem. Na československý trh vstoupila ve dvacátých letech minulého století především jako dodavatel motorových olejů. Světové války na nějaký čas obchodování utlumily a produkty společnosti se na československý trh vrátily prostřednictvím podniků zahraničního obchodu až po roce 1956. Československá pobočka byla založena v dubnu 1991 a později se, v souvislosti s rozdělením státu v roce 1993, rozčlenila na dvě samostatné společnosti. V současné době působí v České republice tři nejvýznamnější divize soustředící se na provoz sítě čerpacích stanic po celé republice, provoz systému palivových karet a poskytování paliva nejvýznamnějším letištím v zemi. Prodej průmyslových, automobilových a motocyklových olejů a maziv je řešen prostřednictvím oficiálního dovozce. Společnost zároveň přispěla k rozvoji ekonomiky a podnikatelského prostředí země mimo jiné i tím, že do privatizace a technického rozvoje českých rafinérií investovala významné finanční prostředky.

Charakteristika manažera

Respondent vystudoval Provozně ekonomickou fakultu na České zemědělské univerzitě v Praze. Během studia se soustředil na Finance a Obchod. V průběhu celé své kariéry tedy zůstal v oboru, který vystudoval. Do současné společnosti, jež je jeho třetím zaměstnavatelem, se dostal díky zkušenostem z maloobchodu, získaným u předchozích dvou zaměstnavatelů. Momentálně působí na pozici marketingového manažera pro CZ a SK. Jeho náplní práce je marketingová podpora obchodního oddělení. Využívá všechny nástroje marketingu tak, aby obchodní tým dosáhl stanoveného plánu, jednoznačně je tak jeho role provázána s obchodním oddělením. Prostřednictvím marketingu utváří obchodní strategii.

Osobnost manažera

Respondent tuto práci vykonává, mimo zajištění základních fyziologických potřeb, zejména proto, aby našel způsob, jak se seberealizoval. V případě kdy u něj není tato potřeba naplněna, tak postupuje dále a hledá odpovídající zařazení například v jiném oddělení. Pro respondenta tato práce není koníčkem, nicméně nalezenou seberealizaci považuje za stejně hodnotnou.

Ve své pozici pragmaticky využívá své zkušenosti, instinkt a intuici, to vše založeno na zkušenostech a aktuálních informacích z trhu. Teoretické techniky ze školy dle jeho názoru nelze přímo aplikovat. Vždy se jedná o kombinaci jednotlivých teoretických přístupů. Za nejdůležitější manažerské dovednosti považuje konstruktivnost, proaktivitu a samostatnost.

Jako úspěšného manažera pak vnímá toho, kdo se seberealizuje a vedle dosahování požadovaných měřitelných výsledků je respektován a uznáván v týmu a napříč organizací.

Kariérní růst a hierarchické uspořádání ve společnosti

Respondent ve společnosti začínal na pozici oblastního manažera, v rámci které měl na starosti řízení provozu čerpacích stanic ve svěřeném regionu. Poté se přemístil do B2B segmentu na pozici obchodního zástupce, kde byl zodpovědný za největší české zákazníky, všechny mezinárodní zákazníky a leasingové společnosti. Po třech letech se přemístil zpět do retailu na pozici manažera se zodpovědností za výstavbu čerpacích stanic, realizaci nových projektů, správu majetku a řízení smluvních vztahů v oblasti nemovitostí, jako jsou nájmy čerpacích stanic a ostatního nemovitého majetku společnosti. Společnost, ve které daný manažer působí vyžaduje, aby každý zaměstnanec zhruba po 4 letech změnil svou pozici a to ideálně tak, aby začal působit v jiném oddělení nebo se minimálně ucházel o pozici s jinými kompetencemi. Respondentova praxe v této společnosti tedy kopíruje tuto strategii. Podle jeho názoru, je to jediný způsob, jak může manažer získat komplexní zkušenosti a samotné změny v pracovním zařazení mu přinášejí seberealizaci.

Organizační struktura v organizaci je přizpůsobena nadnárodnímu řízení v rámci klastrů. Každá divize společnosti má tedy svou hierarchii a to napříč jednotlivými zeměmi. Klasické uspořádání v rámci jedné země zde tak neexistuje.

Vzdělávací systém

Společnost disponuje propracovaným systémem vzdělávání. Většina vzdělávacích programů nyní probíhá elektronicky a virtuálně. Za ideální formu vzdělávání respondent považuje programy, kdy přednáší někdo z řad zaměstnanců a přenáší tak zkušenosti z reálného prostředí. Taková forma vzdělávání je podle něj efektivnější než teoretický

trénink. Co se týká nových zaměstnanců, existuje propracovaný a strukturovaný systém zaškolení.

Výběrové řízení na novou pozici probíhá v prvním kole interně a až pokud se nenajde vhodný kandidát z vlastních řad, hledá se externě. Každá pozice má svůj detailní popis, tzv. Job description. Na základě této struktury se hledá odpovídající osoba. Jednotliví kandidáti, kteří se hlásí prostřednictvím elektronického HR systému jsou selektováni a posléze zváni k osobnímu pohovoru, který je veden liniovým manažerem a zástupcem HR. V rámci samotného pohovoru jsou zjišťovány kompetence a zejména jednotlivé leadership atributy a na tomto základě je vybrán nejvhodnější kandidát.

Spolupráce – osobní preference manažera

Pro daného manažera je ideální člověk jednoduše ten, který má odpovídající kompetence. Konkrétně lidé, kteří jsou konstruktivní a samostatní, lidé, kteří umí hledat řešení proaktivně a mimo standardní rámec pracovní kompetence. Především v marketingu je to o neustálém učení se a sledování trendů ve vnějším prostředí firmy. Pokud někdo neumí vnímat změny a trendy mimo danou firmu, nemá v jeho týmu místo.

Delegování

Bez delegování nelze fungovat. Je to princip efektivního fungování týmu. Každý delegovaný úkol má své pojmenování, požadovaný výstup, zdroje a zejména termíny finalizace. Kontrolu provádí s týmem na týdenní bázi.

Vnímání krizového managementu

Dnešní obchodní prostředí je značně turbulentní. Změny díky digitalizaci a nepřetržitému pokroku IT technologií přinášejí neustálá rizika, kdy lze jednoduše v krátké chvíli ztratit konkurenční výhodu nebo značně zaostat za konkurencí. Respondent tak za krizový management považuje dnešní řízení všeobecně. Je třeba řádně plánovat a pravidelně v krátkých etapách jednotlivé výsledky sledovat, kontrolovat, připravovat se na případná rizika a v okamžiku, kdy nastanou je tak řešit s minimálním dopadem.

Existence problémů

Problémy byly, jsou a budou, což je dle jeho názoru dobře, protože to je to co lidi posouvá. K řešení problémů přistupuje konstruktivně, tedy analýza příčiny, nápady řešení a rozhodnutí ideálně v rámci týmu.

Rozdíly v různých stylech vedení v životě organizace

Každá situace si vyžaduje jiný způsob řízení a přístupu. Rozhodující je použití správného stylu v konkrétní situaci. Život organizace tak ovlivňuje schopnost reagovat a aplikovat správný styl v ten pravý čas.

Firemní hodnoty uplatňované při vedení lidí

V této společnosti je vedení lidí postaveno na respektu a uznání.

Získávání a šíření informací

Manažer ke své práci aktuálně používá tři zdroje informací. Je to externí monitoring tisku a jednotlivých zdrojů informací jako je konkurence nebo fiskální organizace. Dále je to interní systém sdílení informací a za třetí jeho proaktivní přístup. Z pozice manažera marketingu pak šíří relevantní informace v rámci týmu, respektive v rámci obchodního oddělení. Informace třídí a ty, které šíří dále, musí mít relevantní povahu. Důležité je se vyvarovat nadbytku informací, protože ty důležité pak mohou jednoduše zapadnout.

Motivace členů týmu

Dotazovaný manažer k motivaci využívá jak finanční, tak nefinanční složky odměny. Je podle něj ideální mít v týmu lidi, kteří se na základě seberealizace umí motivovat sami. Všeobecně je tato společnost založena na určitém sociálním systému. Výrazná finanční odměna je podle něj dostačující motivace spolu v kombinaci se samotnou prací pro tuto společnost. Je si vědom toho, o co by přišel, pokud by tuto společnost opustil. Jde zejména o firemní kulturu, která je pro něj tou zásadní motivací a dává mu určitou volnost a prostor pro rozhodování, vzdělávání, seberealizaci a kreativitu.

Materiálové, finanční a lidské zdroje

Pro respondenta jsou jednoznačně nejdůležitější lidské zdroje. Neexistuje pokrok bez lidského přičinění a každý úspěch je založen na odpovídajících schopnostech jednotlivců.

Využití dostupných zdrojů

Respondent se orientuje hlavně na výsledek. Zda jsou zdroje využity na veškerou svou kapacitu pro něj není důležité. Vždy ale porovnává efektivitu vložených zdrojů oproti výsledku a vyhodnocuje si tak návratnost jednotlivých vstupů. Jednotlivé zdroje se také snaží používat v čase, což samozřejmě souvisí s řádným plánováním a následnou kontrolou. Zamezí to tak neefektivnímu použití zdrojů. Každý zdroj má svou cenu, je proto důležité s jednotlivými zdroji hospodárně nakládat.

4.2 Analýza výsledků dotazníkové šetření – dotazník pro manažery

Průzkum mezi manažery byl proveden prostřednictvím dotazníkové šetření. Dotazník byl rozeslán 31 manažerům, přičemž vyplněn byl od 17 z nich. Návratnost dotazníku je 55%, což považují za velmi dobrý výsledek vzhledem k tomu, že do průzkumu byli zapojeni vedoucí pracovníci malých, středních i velkých firem a mnohdy se jedná o opravdu vytížené pracovníky. Dotazník obsahuje 17 uzavřených otázek a 1 otevřenou, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor. Prvních 6 otázek má demografický charakter, u kterých bylo cílem především blíže charakterizovat respondenty z hlediska jejich pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, doby působení ve firmě a úrovně jejich současného postavení. V rámci těchto uzavřených otázek manažeři vybírali pouze jednu z možností. Takový typ otázek se v dotazníku vyskytuje nejvíce. V rámci průzkumu byla zahrnuta i otázka u které respondenti řadili jednotlivé odpovědi dle vlastních preferencí nebo vybírali u každé z odpovědí jednu možnost dle pravidel sémantického diferenciálu.

Samotný dotazník byl vytvořen na webových stránkách www.survio.com a odkaz na něj byl rozeslán přes webové rozhraní. Tato metoda sběru dat byla zvolena z hlediska možnosti oslovit velkou skupinu respondentů. Dotazník ve znění, které bylo rozesláno respondentům, je obsahem příloh této práce.

4.2.1 Charakteristika respondentů

Dotazník obsahuje 6 otázek demografického charakteru tak, aby bylo možné lépe specifikovat manažery, kteří byli do dotazníkové šetření zapojeni. Do průzkumu bylo zapojeno celkem 17 manažerů, z toho 13 mužů a 4 ženy. Z těchto počtů vyplývá, že muži zastávají manažerskou pozici třikrát častěji, než ženy. Důvod tohoto nevyrovnaného rozložení je možné hledat v historii, kdy manažerské pozice zastávali ve většině případů právě muži, kteří mají oproti ženám přirozeně vyšší neformální autoritu.

Respondenti kromě pohlaví vyplňovali také svůj věk, přičemž mohli vybrat ze čtyř věkových kategorií. Jejich přehled je obsahem následující tabulky.

Tabulka 4 - Věk respondentů - manažeři

Věková kategorie	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
18 – 25	1	5,9
26 – 40	5	29,4
41 – 55	8	47,1
56 a více	3	17,6

Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou tohoto průzkumu jsou ženy a muži ve věku 41-55 let, což vypovídá o tom, že osoba pracující na manažerské pozici disponuje mnohaletými pracovními zkušenostmi a několik let tedy trvá, než se na tuto pozici vypracuje. Manažerů ve věku 18-25 let je minimální množství, o čemž vypovídá i výsledek této otázky. V tomto věku teprve sbírají zkušenosti a osvojují si potřebné schopnosti, role a funkce. Nejvíce manažerů je věku 26-40 let a již zmíněné kategorii následující. V pokročilém věku 56 a více let se četnost manažerů opět snižuje, což může být vysvětleno tím, že se dává přednost a příležitost mladším manažerům.

Další otázka z této oblasti byla zaměřena na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. Mezi odpovědi byla zařazena i možnost „Vysokoškolské vzdělání neukončené“, aby bylo zda pracují na manažerské pozici i tací, kteří buď ještě studují a nebo jsou kvůli výkonu své práce nuceni dodělat si školu v pozdějším věku. Ze 17 dotazovaných respondentů zvolili tuto možnost 2 manažeři, což je v celkovém podílu 11,8%. Další možnosti jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 5 - Nejvyšší dosažené vzdělání - manažeři

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Úplné střední odborné, úplné střední všeobecné, střední odborné, vyučen v oboru	2	11,8
Vyšší odborné vzdělání	0	0
Vysokoškolské vzdělání neukončené	2	11,8
Vysokoškolské – bakalářský studijní program	5	29,4
Vysokoškolské – magisterský studijní program	5	29,4
Vysokoškolské + vyšší kvalifikace	3	17,6

Zdroj: vlastní zpracování

Dle výsledků lze hodnotit, že pro výkon manažerské funkce je vzdělání důležité, ale dle povahy otázky nelze přesně specifikovat který dosažený stupeň vzdělání je dostatečný nebo který obor je nejvhodnější.

Následující dvě výběrové otázky demografického charakteru spolu souvisí, a proto zde budou zhodnoceny společně. Otázky se týkají doby, po kterou manažeři pracují ve firmě a kolik let zastávají manažerskou pozici.

Tabulka 6 - Doba, po kterou manažer pracuje ve společnosti

Doba, po kterou manažer pracuje ve společnosti	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Méně než 1 rok	2	11,8
1 rok až 5 let	2	11,8
6 let až 10 let	8	47,1
Více než 10 let	5	29,4

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 6 a 7 vyplývá, že na manažerské pozici pracují nejčastěji muži či ženy, které pracují pro danou firmu v rozmezí 6 až 10 let nebo více než 10 let. Opět to koresponduje s věkem respondentů a tím, že je důležité, aby člověk nejprve získal určité schopnosti, aby se mohl stát úspěšným manažerem. Ti, kteří pracují v organizaci kratší dobu, zejména méně než 1 rok, mohou být do funkce dosazeni například na doporučení.

Tabulka 7 - Doba, po kterou manažer vykonává funkci

Doba, po kterou manažer vykonává funkci	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Méně než 1 rok	3	17,6
1 rok až 5 let	8	47,1
6 let až 10 let	3	17,6
Více než 10 let	3	17,6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka reflektuje, že doba, po kterou respondenti vykonávají funkci manažera je nejčastěji 1 rok až 5 let. Ostatní rozmezí mají totožné zastoupení. Z této tabulky zatím není možné vyvodit žádný závěr, ale při hodnocení vědecké části tohoto dotazníku bude brán na toto zjištění zřetel, jelikož s rostoucím počtem let, kdy manažer zastává svou funkci, přímo úměrně rostou i jeho zkušenosti.

Poslední otázkou je zjišťováno, na jaké manažerské úrovni respondenti pracují. Nejvyšší zastoupení má manažer střední úrovně, kam se řadí 10 z dotazovaných respondentů. Nižší úroveň zaujímají 3 manažeři a vrcholový management je zastoupen 4 manažery.

4.2.2 Analýza vědecké části dotazníku

V této části práce je zhodnoceno zbývajících 12 otázek, které už byly zaměřeny přímo na problematiku manažerských dovedností. Cílem bylo zjistit, co vedoucí pracovníci považují při výkonu své funkce za nezbytné k dosažení nejvyšší efektivity práce.

V první otázce manažeři posuzovali, jak důležité jim připadá, aby vedoucí pracovník disponoval určitými specifickými dovednostmi.

Tabulka 8 - Nezbytnost manažerských dovedností dle manažerů

Nezbytnost manažerských dovedností	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Rozhodně ano	15	88,2
Spíše ano	2	11,8
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že všichni dotazovaní manažeři jsou si vědomi nepostradatelnosti manažerských dovedností. Pozici vedoucího pracovníka by měly vykonávat pouze kvalifikované osoby, které jsou schopny kromě vlastní efektivity zvyšovat i výkonnost svých podřízených. S touto problematikou se pojí řada publikací, které by ovšem nevznikaly, pokud by lidé neměli potřebu neustále své dovednosti zlepšovat.

Následující dvě otázky jsou zaměřeny na formální a neformální autoritu manažera a posouzení toho, která z nich je dle respondentů důležitější.

Tabulka 9 – Formální / Neformální autorita dle manažerů

Formální/Neformální autorita	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Výhradně formální autorita	0	0
Spíše formální autorita	2	11,8
Výhradně neformální autorita	2	11,8
Spíše neformální autorita	3	17,6
Formální i neformální autorita jsou stejně důležité	10	58,8

Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných odpovědí lze vyvodit závěr, že podle manažerů je důležitá jak formální, tak i neformální autorita. Pokud by ale měli jednu z nich upřednostnit, byla by to neformální autorita, která je tvořena vlastnostmi, dovednostmi schopnostmi, pro které je manažer autoritou pro své podřízené, kteří ho tedy nerespektují jen proto, že byl do funkce dosazen. V takovém případě ho zřejmě podřízení snadněji přijmou a především následují, protože se pro ně manažer stává vzorem, kterému se chtějí připodobnit.

Manažeři měli u další otázky z osmi možností zvolit, který prvek neformální autority považují za nejdůležitější. 64,7% respondentů se domnívá, že je to Důslednost a spravedlivost, zásadovost, věcnost a objektivnost. 29,4% respondentů zvolilo Vzájemnou důvěru mezi manažerem a jeho podřízenými a pouze 5,9% respondentů, tedy jeden manažer, považuje za nejdůležitější Odbornou kvalifikaci. Vzhledem k tomu, jaký prvek neformální autority zvolila drtivá většina respondentů, je možné vyvodit závěr, že pro lidi jsou nejdůležitější charakterové vlastnosti manažera a soubor vrozených předpokladů, což potvrzuje i výsledek předchozí otázky.

Otázky 10,11 a 12 dotazníku se zaměřují na zhodnocení významnosti jednotlivých manažerských rolí. V první z těchto otázek manažeři vybírali, kterou roli považují za nejdůležitější, v další otázce hodnotili, jak jednotlivé role odpovídají jejich osobnosti a v otázce číslo 12 měli možnost sami napsat několik vlastností či schopností, které jsou podle nich nepostradatelné.

V otázce 10 respondenti volili jednu z osmi možností, přičemž 15 manažerů, nezávisle na sobě, vybralo roli - vedoucí postavení ve vztahu ke svým podřízeným (manažer hodnotí, motivuje, úkoluje a usměrňuje). Zbylí dva manažeři považují za klíčovou roli postavení řešitele problémů (schopnost reagovat na neočekávané situace).

Tabulka 10 - Vlastnosti a schopnosti manažerů

Vlastnosti a schopnosti manažerů	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Řešení pracovních konfliktů a vyjednávání	7	9	1	
Motivace pracovníků	8	6	3	
Komunikační dovednosti	8	8	1	
Schopnost sebereflexe	2	12	1	2
Strategické nebo koncepční myšlení	6	7	4	
Budování a vedení týmu	9	7	1	
Předvídavost	6	6	4	1
Organizační schopnosti a dovednosti	8	7	1	1
Kreativní myšlení, kreativita	4	10	3	
Asertivní jednání, asertivita	5	9	3	
Odolnost vůči stresu	7	6	3	1
Empatie	8	8	1	
Samostatnost	13	4		
Schopnost navazovat a udržovat kontakty	12	5		

Zdroj:vlastní zpracování

Respondenti v otázce 11 vybírali, jak je jednotlivé vlastnosti či schopnosti vystihují. Čísla v tabulce 10 představují počet respondentů, kteří zvolili danou možnost. Tato otázka byla do dotazníkového šetření zahrnuta zejména z důvodu následného porovnání s odpověďmi zaměstnanců, kteří hodnotili, jak jsou pro ně jednotlivé vlastnosti či schopnosti důležité.

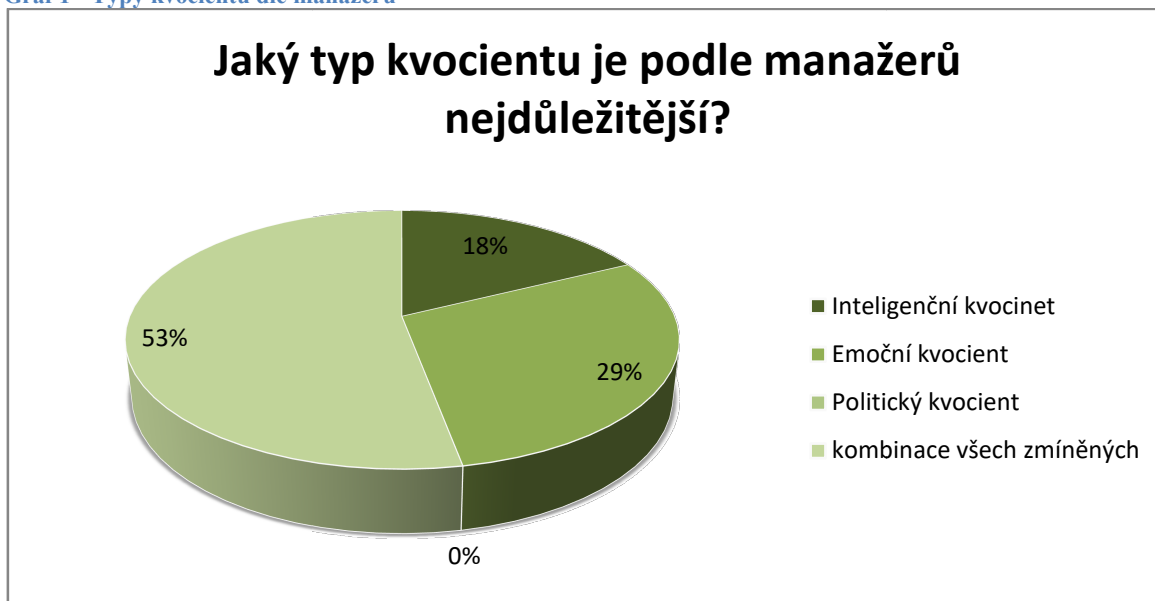
V otevřené otázce číslo 12 měli vedoucí pracovníky vypsát tři vlastnosti či schopnosti, které by podle nich měl ideální manažer mít. Mezi odpověďmi se nejčastěji objevovaly následující vlastnosti. Čísla v závorkách vyjadřují četnost výskytu:

- Komunikační dovednosti (8)
- Odborné znalosti (7)
- Schopnost motivovat, vést lidi (6)
- Samostatnost (3)
- Empatie (3)
- Asertivita (2)
- Důslednost (2)

U této otázky se objevily i pojmy jako disciplína, vize, praxe, zkušenosti, strategické myšlení, odvaha, kreativita či charisma.

U otázky číslo 13 manažeři vybírali, jaký kvocient je dle jejich názorů nejdůležitější, přičemž více než polovina volila kombinaci všech třech uvedených. Na výběr měli inteligenční kvocient (schopnost řešit problémy a analytické schopnosti), Emoční kvocient (schopnost motivovat ostatní, mít charisma), politický kvocient (znalosti toho, jak získat moc a jak ji následně využít) nebo mohli zvolit variantu, kde je kombinace všech 3 výše zmíněných kvocientů.

Graf 1 - Typy kvocientu dle manažerů



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že většina manažerů, tj. 9 z nich se domnívá, že důležitá je kombinace všech kvocientů. Tato kombinace se nazývá manažerský kvocient a každý úspěšný manažer by měl vykazovat jeho vysokou hodnotu. Dle odpovědí u této otázky je možné říci, že pokud by měli vybrat nějaký konkrétní kvocient, vůbec by neuvažovali nad politickým, který předpokládá znalosti toho, jak získat moc a jak ji následně využít. Vybírali by mezi inteligentním a emočním kvocientem. Emoční kvocient zvolilo pět vedoucích pracovníků, což koresponduje s výsledky předchozí otázky, kdy manažeři sami v šesti případech uvedli schopnost motivovat jako nepostradatelnou.

Otázky 14 a 15 byly zaměřeny na vzdělávání, kdy manažeři vybírali nejučinnější formy vzdělávání na pracovišti i mimo něj. Co se týká formálního vzdělávání na pracovišti, vedoucí pracovníci nejčastěji volili možnost koučování, mentoring a konzultace. Tato způsob vzdělávání byl zvolen v osmi případech. Na druhé příčce se umístila možnost zaměřující se na učení akci a práci na projektech, což bylo vybráno sedmi manažery. U vzdělávání mimo pracoviště zase jasně vedlo modelové chování/hraní rolí, které zvolilo osm manažerů. Dalších pět vedoucích pracovníků vybralo vzdělávání prostřednictvím workshopů a zbylí čtyři vybrali hry a simulace. Mezi odpověďmi se vůbec neobjevily přednášky, případové studie, semináře či studium odborné literatury. Z výsledků obou těchto otázek vyplývá skutečnost, že manažeři upřednostňují takový způsob vzdělávání, v rámci kterého si mohou rovnou vše prakticky vyzkoušet. Povětšinou

se jedná o pracovní velmi vyčerpané lidi, kteří zjevně nechtějí ztrácet čas tím, že se budou učit teorii, ale rovnou se snaží vše aplikovat a učit praxí.

Otázka číslo 16 se vztahuje k tomu, jaký typ odměny manažeři využívají k motivaci členů svého týmu. Tato otázka byla zařazena zejména i proto, aby bylo možné výsledky porovnat s odpověďmi zaměstnanců, jelikož se také nacházela v jejich dotazníku.

Tabulka 11 – Finanční / Nefinanční odměna dle manažerů

Finanční/Nefinanční odměna	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Výhradně finanční odměna	1	5,9
Spíše finanční odměna	6	35,3
Kombinace finančních i nefinančních odměn	10	58,8

Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky manažeři mohli vybírat i mezi možnostmi Výhradně nefinanční odměna a Spíše nefinanční odměna. Žádný z vedoucích pracovníků tyto typy odměn ne zvolil, proto není ani uvažována v tabulce. Největší zastoupení má kombinace finančních i nefinančních odměn, tuto možnost vybralo 10 manažerů, což je nadpoloviční většina respondentů.

Otázkou 17 byly zkoumány preference jednotlivých manažerů, kteří měli seřadit čtyři konkrétní schopnosti vedoucího pracovníka dle důležitosti. Řazení probíhalo mezi těmito schopnostmi:

- Důvěra ve vlastní práci
- Schopnost komunikace
- Schopnost rozhodnout se
- Schopnost motivovat

K tomu, aby mohly být výsledky vyhodnoceny jsem určila hodnotící škálu: 1 místo = 4 body; 2 místo = 3 body; 3 místo = 2 body; 4 místo = 1 bod

Za nejdůležitější je pak považována ta schopnost, která od manažerů získala nejvíce bodů, což je v tomto případě, se 49 body, schopnost rozhodnout se, poté po 47 bodech má důvěra ve vlastní práci a schopnost komunikovat a na posledním místě s 27 body je schopnost motivovat.

U poslední, tedy 18 otázky, vedoucí pracovníci opět vybírali jednu z možností. Měli zvolit, jaký způsob jednání nejlépe vystihuje jejich vztah k podřízených.

Tabulka 12 - Způsob jednání manažerů

Způsob jednání	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Podpůrné vedení	2	11,8
Participativní vedení	11	64,7
Vedení orientované na plnění	4	23,5

Zdroj: vlastní zpracování

Manažeři měli na výběr celkem ze čtyř možností, přičemž direktivní vedení, v rámci kterého vedoucí pracovník sděluje členům skupiny co přesně se od nich očekává a dává jim specifické příkazy, nebylo vybráno ani jednou, proto není součástí tabulky číslo 12. Z výsledků je patrné, že manažeři nejvíce upřednostňují participativní vedení, kdy manažer se svými podřízenými konzultuje a hodnotí jejich doporučení i názory před tím, než provede rozhodnutí. Mezi odpověďmi bylo druhé nejfrekventovanější vedení orientované na plnění. V takovém případě vedoucí pracovník projevuje důvěru ve schopnost členů skupiny dobře pracovat. Posledním je podpůrné vedení, které představuje přátelský přístup vedoucího pracovníka včetně zájmu o potřeby a blaho podřízených.

4.3 Analýza výsledků dotazníkové šetření – dotazník pro zaměstnance

Průzkum mezi zaměstnanci byl proveden prostřednictvím dotazníkové šetření. Dotazník byl rozeslán 111 zaměstnancům, přičemž vyplněn byl od 77 z nich. Návratnost dotazníku je 69%. Dotazník obsahuje 12 uzavřených otázek a 1 otevřenou, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor. První 3 otázky mají demografický charakter, u kterých bylo cílem především blíže charakterizovat respondenty z hlediska jejich pohlaví, věku a dosaženého vzdělání. V rámci těchto uzavřených otázek zaměstnanci vybírali pouze jednu z možností. Takový typ otázek se v dotazníku vyskytuje nejvíce. V rámci průzkumu byly zahrnuty i otázky u kterých respondenti vybírají jednu z možností u každé z odpovědí dle pravidel sémantického diferenciálu.

Samotný dotazník byl vytvořen na webových stránkách www.survio.com a odkaz na něj byl rozeslán přes webové rozhraní. Tato metoda sběru dat byla zvolena z hlediska možnosti oslovit velkou skupinu respondentů. Dotazník ve znění, které bylo rozesláno respondentům, je obsahem příloh této práce.

4.3.1 Charakteristika respondentů

Dotazník zahrnuje 3 otázky demografického charakteru tak, aby bylo možné lépe specifikovat zaměstnance, kteří byli do dotazníkové šetření zapojeni. Do průzkumu bylo zapojeno celkem 77 osob, z toho 34 mužů a 43 žen, přičemž toho rozložení je zcela náhodné. Další otázka, na kterou zaměstnanci odpovídali se týkala věku.

Tabulka 13 - Věk respondentů - zaměstnanci

Věková kategorie	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
18 – 25	30	39
26 – 40	27	35,1
41 – 55	16	20,8
56 a více	4	5,2

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem dotazníku bylo dosáhnout toho, aby byl podíl mezi jednotlivými věkovými kategoriemi vyvážený alespoň v rámci možností tak, aby byly výsledky dotazníku co nejvíce objektivní a manažerské dovednosti byly posuzovány lidmi s různou úrovní pracovních i životních zkušeností. Názory jednotlivých zaměstnanců se liší i s ohledem na jejich nejvyšší dosažené vzdělání, proto tomuto tématu byla věnována další otázka a opět bylo cílem oslovit zaměstnance, kteří dosáhli různé úrovně vzdělání.

Tabulka 14 - Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů - zaměstnanci

Nejvyšší dosažené vzdělání	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Úplné střední odborné, úplné střední všeobecné, střední odborné, vyučen v oboru	22	28,6
Vyšší odborné vzdělání	5	6,5
Vysokoškolské vzdělání neukončené	3	3,9
Vysokoškolské – bakalářský studijní program	31	40,3
Vysokoškolské – magisterský studijní program	14	18,2
Vysokoškolské + vyšší kvalifikace	2	2,6

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2 Analýza vědecké části dotazníku

V rámci této části dotazníku již bylo zjišťováno, jaká mají zaměstnanci očekávání od svých přímým nadřízeným co se týká výkonu jejich manažerských dovedností. Zjištěné poznatky jsou následně konfrontovány s výsledky dotazníkového šetření manažerů. Tato část dotazníku obsahuje 10 otázek, které jsou s výjimkou jedné uzavřené a respondenti vybírají pouze jednu s odpovědí. Některé otázky mají stejnou formulaci jako otázky v dotazníku pro vedoucí pracovníky, aby bylo možné lépe porovnat jaké jsou požadavky a očekávání jednotlivých skupin respondentů.

V otázce číslo 4 respondenti posuzovali, jak nezbytné je, aby manažer disponovat specifickými manažerskými dovednostmi.

Tabulka 15 - Nezbytnost manažerských dovedností dle zaměstnanců

Nezbytnost manažerských dovedností	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Rozhodně ano	67	87
Spíše ano	10	13
Spíše ne	0	0
Rozhodně ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že zaměstnanci, si stejně jako vedoucí pracovníky, uvědomují, že aby byl manažer úspěšný musí disponovat určitými vlastnosti a specifickými schopnostmi či dovednostmi tak, aby byl schopen svou práci vykonávat efektivně a zvyšoval tím prosperitu týmu svěřených spolupracovníků a samozřejmě i organizace jako celku.

Následující otázky 5 a 6 jsou zaměřeny na formální a neformální autoritu manažerů. U první z těchto otázek zaměstnanci vybírali, který druh autority je podle nich důležitější. V porovnání s tím, jaký druh volili vedoucí pracovníci to v případě

zaměstnanců není tak jednoznačné, což může být dáno i podstatně vyšším počtem respondentů.

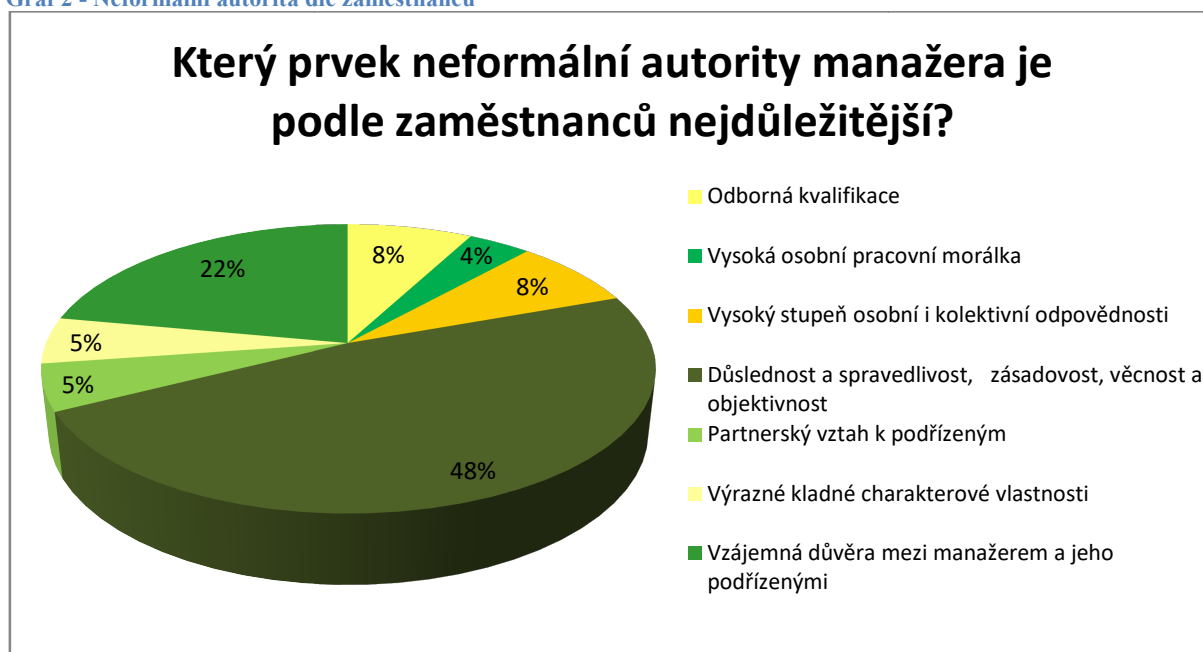
Tabulka 16 - Formální/Neformální autorita dle zaměstnanců

Formální/Neformální autorita	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Výhradně formální autorita	3	3,9
Spíše formální autorita, neformální autorita je méně důležitá	12	15,6
Výhradně neformální autorita	2	2,6
Spíše neformální autorita, formální autorita je méně důležitá	14	18,2
Formální i neformální autorita jsou stejně důležité	46	59,7

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jak tomu bylo u vedoucích pracovníků, tak i zaměstnanci se domnívají, že důležitost formální a neformální autority je shodná. Ovšem objevily se i odpovědi, že důležitá je výhradně nebo spíše formální autorita, jejíž prvky se manažer může naučit. Poměr mezi počtem respondentů, kteří by se přiklonili k jedné z autorit je poměrně vyvážený. Celkem 40,3% respondentů by upřednostni jednu z nich. Zbýlých 59,7% považuje za důležité obě stejně. Další otázka se zaměřovala na neformální autoritu, jež je tvořena vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi. Respondenti měli vybrat, kterou z jejích prvků považují za klíčovou.

Graf 2 - Neformální autorita dle zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafického přehledu je patrné, že skoro polovina dotazovaných zaměstnanců, tedy 48%, považuje za nejdůležitější prvek neformální autority důslednost, spravedlnost, zásadovost, věcnost a objektivnost. Pro respondenty je také velmi důležité, aby mezi nimi a jejich přímými nadřízenými fungovala vzájemná důvěra, tento prvek neformální autority zvolilo 22% dotazovaných. Další možnosti byly vybrány vždy maximálně šesti respondenty a jejich relativní podíl nepřesahoval 8%.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že podle zaměstnanců je nejdůležitější, aby manažer disponoval kladnými morálními vlastnostmi. Vedoucí pracovník, kterého si mohou jeho podřízení vážit je schopen snadněji uplatňovat firemní kulturu ve vystupování svých podřízených vůči klientům. V takovém případě i samotní zaměstnanci lépe přijdou a následující vystupování a chování, daného manažera, k vnějšímu okolí organizace, jelikož ho považují za svůj vzor. Pro podřízené je důležitá i odborná kvalifikace, vysoká osobní pracovní morálka, vysoký stupeň osobní i kolektivní odpovědnosti, partnerský vztah k podřízeným a výrazné kladné charakterové vlastnosti. Jedinou z možností, která nebyla žádným respondentem vybrána je příkladnost v uplatňování etických principů podnikání.

Otázky 7,8 a 9 se zaměřují na manažerské role. V otázce číslo 7 zaměstnanci vybírali z osmi manažerských rolí tu, která je dle jejich názoru nejvýznamnější.

Tabulka 17 - Manažerské role dle zaměstnanců

Manažerská role	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
reprezentace společnosti navenek	1	1,3
vedoucí postavení ve vztahu ke svým podřízeným	43	55,8
udržení dobrých vztahů v rámci organizace a s okolím	7	9,1
podnikatel	6	7,8
řešitel problémů	14	18,2
distributor zdrojů	3	3,9
vyjednávač	3	3,9

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako podle manažerů, je i podle zaměstnanců nejdůležitější vedoucí postavení ve vztahu ke svým podřízeným, v rámci které manažer hodnotí, motivuje, úkoluje a usměrňuje. Tuto možnost vybralo 55,8% dotazovaných. Další rolí, která má vysoké procentuální zastoupení je schopnost manažera řešit problémy a reagovat na neočekávané situace, přičemž i tato dovednost byla vedoucími pracovníky považována za druhou nejdůležitější. Žádným z respondentů nebyla zvolena manažerská informační role, která se zaměřuje na získávání informací a jejich šíření napříč organizací. Tato

skutečnost mě překvapila vzhledem k tomu, že bez přiměřených informací nelze dobře řídit, ale není ani možné vykonávat žádnou činnost. Pracovníci by měli být od svého přímého nadřízeného pravidelně informováni o smyslu a účelu jejich práce, stejně tak by měli být seznámeni s firemními cíli, aktuálními výsledky a případnými potížemi. V rámci informační role manažer poskytuje pozitivní či negativní zpětnou vazbu k výsledkům práce jednotlivých pracovníků, dále vede porady a vystupuje na veřejnosti. Jedná se tedy o nepostradatelnou manažerskou roli a měla by proto být i chápána nejen samotnými manažery, ale i jednotlivými zaměstnanci.

Otázky 8 a 9 spolu úzce souvisejí a jejich výsledky jsou proto obsahem jedné tabulky. U odpovědí bylo zjišťováno jaké vlastnosti a schopnosti očekávají zaměstnanci od svých přímých nadřízených a jak jsou v těchto schopnostech, dle názoru respondentů, skutečně efektivní.

Tabulka 18 - Vlastnosti a schopnosti manažerů dle zaměstnanců

Vlastnosti a schopnosti manažerů	Očekávání				Skutečnost			
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Řešení pracovních konfliktů a vyjednávání	55	18	4		18	43	13	3
Motivace pracovníků	55	22			10	40	20	7
Komunikační dovednosti	55	22			25	36	13	3
Schopnost sebereflexe	34	41	1	1	14	31	21	11
Strategické nebo koncepční myšlení	48	24	5		20	35	16	6
Budování a vedení týmu	57	17	3		21	34	16	6
Předvídavost	30	39	7	1	20	36	16	5
Organizační schopnosti a dovednosti	47	28	2		27	37	8	5
Kreativní myšlení, kreativita	12	47	13	5	15	31	19	12
Asertivní jednání, asertivita	25	47	3	2	25	30	12	10
Odolnost vůči stresu	49	27	1		31	26	13	7
Empatie	33	38	4	2	24	31	15	7
Samostatnost	42	31	4		38	31	6	2
Schopnost navazovat a udržovat kontakty	35	41	1		35	31	7	4

Zdroj: vlastní zpracování

Levá strana tabulky reflektuje počty respondentů, kteří u jednotlivých interpersonálních rolí hodnotili jejich důležitost ve vztahu k tomu, jaké úrovně by podle nich měl dosahovat ideální manažer. Naopak v pravé polovině tabulky je vidět,

jak respondenti hodnotili své přímé nadřízené ve vztahu k daným rolím. Čísla v tabulkách tedy představují počet zaměstnanců, kteří u dané vlastnosti či schopnosti zvolili konkrétní možnost.

Hned na první pohled je patrné, že očekávání se neshodují se skutečností, tak jak ji vnímají samotní zaměstnanci. V levé části tabulky, je vidět, co je pro respondenty důležité. U každé interpersonální role mohli vždy zvolit úroveň její významnosti pomocí hodnocení: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Dle výsledků lze soudit, že většina dotazovaných zaměstnanců se shodla na tom, že manažeři by rozhodně měli být schopni budovat a vést tým. Za nepostradatelné považují tako schopnost řešení pracovních konfliktů a vyjednávání, komunikační dovednosti, schopnost motivovat pracovníky. U těchto rolí bylo označení rozhodně ano ve více než 50 případech. Za klíčové považují také strategické i koncepční myšlení, organizační schopnosti a dovednosti a vyžadují aby manažer byl odolný vůči stresu.

Naopak za méně důležité považují předvídatost a kreativní myšlení. V těchto dvou případech se i výsledky očekávání versus skutečnost poměrně shodují. Zaměstnanci i nepřiliš dobře hodnotit své přímé nadřízené co se týká sebereflexe, což lze považovat za jeden ze zásadních problémů, jelikož pouze manažeři, kteří znají dobře sami sebe mohou dobře vést i svůj tým. Dalším problémem manažerů je dle výsledků absence emoční inteligence a neschopnost motivovat své podřízené. Dle odpovědí respondentů je problémem i skutečnost, že manažeři nedokážou pružně reagovat na vzniklý problém a řešit konflikty na pracovišti. To vše má pak nežádoucí vliv na pracovní klima, motivaci pracovníků a vzájemnou komunikaci. V konečném důsledku mohou tyto nedostatky vést i k selhání samotného manažera, snížení efektivity týmu spolupracovníku a také organizace jako celku. Naopak pokud je vedoucí pracovník v těchto vlastnostech a schopnostech silný tak to posiluje důvěru v něj a jeho rozhodnutí.

Otázkou 10 bylo u respondentů zjišťováno, jaký typ kvocientu je dle jejich názorů nejdůležitější.

Tabulka 19 - Typy kvocientu dle zaměstnanců

Typy kvocientu	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Intelligenční kvocient	14	18,2
Emoční kvocient	21	27,3
Politický kvocient	2	2,6
Všechny tři ve stejné míře	40	51,9

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že pro nadpoloviční většinu respondentů je klíčové, aby manažer dosahoval vysoké hodnoty manažerského kvocientu, což je název pro kombinaci inteligenčního, emočního a politického kvocientu. Tento výsledek se shoduje i s odpověďmi z průzkumu pro manažery. Druhou nejčtenější odpovědí byl emoční kvocient, díky jehož vysoké hodnotě je manažer schopen motivovat ostatní a má charisma. Pro zaměstnance je důležité také to, aby vedoucí pracovník vykazoval dostatečné hodnoty inteligenčního kvocientu, tedy, aby schopen řešit problémy a disponoval analytickými schopnostmi. Pro pouhé dva zaměstnance je důležité, aby byl manažer znalý v tom, jak získat moc a jak ji následně využít.

V otevřené otázce číslo 11 měli jednotlivý zaměstnanci vypsát tři vlastnosti či schopnosti, které by podle nich měl ideální manažer mít. Mezi odpověďmi s největší četností se objevily následující vlastnosti či schopnost.

- Schopnost motivovat, vést lidi
- Komunikační dovednosti
- Samostatnost
- Schopnost řešit problémy
- Empatie
- Asertivita
- Důslednost
- Sebereflexe
- Organizační schopnosti
- Schopnost budovat a vést tým
- Chuť rozvíjet schopnost druhých
- Odolnost vůči stresu
- Schopnost delegovat
- Stabilita, flexibilita
- Přirozená autorita
- Upřímnost, ochota a přátelský přístup
- Schopnost vytvářet a udržovat vztahy

U této otázky se objevily i pojmy jako disciplína, vize, férové jednání, dostatečná praxe, strategické myšlení, dochvilnost, odvaha, kreativita či charisma.

Poslední dvě otázky, tedy 12 a 13, se zaměřují na motivace ve vztahu k odměňování. Respondenti nejprve hodnotili, jaký typ odměny pro ně představuje větší motivaci.

Tabulka 20 - Finanční/Nefinanční odměna dle zaměstnanců

Finanční/Nefinanční odměna	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Výhradně finanční odměna	28	36,4
Spíše finanční odměna	42	54,5
Výhradně nefinanční odměna	0	0
Spíše nefinanční odměna	7	9,1

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je na první pohled zřejmé, že 90% respondentů by upřednostnilo finanční odměnu před tou nefinanční. Je to logické, jelikož peníze jsou pro lidi důležité z hlediska uspokojování většiny jejich naléhavých potřeb, ale jedná se také o hmatatelný způsob ocenění jejich zásluh. Žádný z respondentů nevybral výhradně nefinanční odměnu, ale pro 10% respondentů je důležitější, než ta finanční, kterou považují za druhořadou.

U poslední otázky respondenti vybírali složku nefinanční odměny, která byla pro ně představovala největší motivaci.

Tabulka 21 - Druhy nefinanční odměny dle zaměstnanců

Druhy nefinanční odměny	Absolutní podíl	Relativní podíl (%)
Možnost dosáhnout úspěchu, prostor pro využití vlastních dovedností a schopností	18	23,4
Ocenění v podobě jednorázového finančního ocenění, zahraničního zájezdu, povýšení či přidělení vysoce hodnoceného projektu	28	36,4
Větší odpovědnost za práci	2	2,6
Vliv	6	7,8
Možnost osobního růstu	21	27,3
Poděkování před ostatními	2	2,6

Zdroj: vlastní zpracování

Vedle ocenění v podobě jednorázové finanční odměny, zahraničního zájezdu či povýšení by zaměstnanci nejčastěji volili také možnost osobního růstu a možnost dosáhnout úspěchu.

Informace získané z posledních dvou otázek lze shrnout tak, že pro zaměstnance je klíčové, aby za svou práci dostali odpovídající ohodnocení, což povede k jejich spokojenosti a zvýšení motivace. Záleží jim ale i na tom, aby během výkonu své práce měli prostor k tomu, aby využili vlastní dovednosti a schopnosti, dále aby se seberealizovali a to vše s cílem jejich osobního růstu.

5. Výsledky a diskuse

Tato kapitola byla zpracována na základě získaných poznatků a přístupů z oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných v rámci kvalitativního šetření a kvantitativního průzkumu.

V této části práce jsou modelovány návrhy změn zkoumané problematiky určené pro manažera, se kterým byl veden řízený rozhovor, ale také pro vedoucí pracovníky, kteří byli zapojeni do dotazníkového šetření. Obsahem jsou rovněž různé postřehy, které mohou sloužit jako doporučení pro všechny manažery, kteří si kladou za cíl vykonávat svou práci co možná nejefektivněji a tím zvyšovat i výkonnost svých spolupracovníků a organizace jako celku. Jelikož dílčím cílem práce je zjistit, jaké vlastnosti a schopnosti očekávají zaměstnanci od svých přímých nadřízených a jak jsou v těchto schopnostech, dle jejich názoru, skutečně efektivní, je v této části práce provedena konfrontace mezi očekáváním a skutečností. Zjištěné poznatky jsou následně porovnány s názory manažerů.

Z výsledků kvalitativního i kvantitativního průzkumu vyplývá, že manažeři mají jisté nedostatky, které je potřeba odstranit a zvýšit tak efektivitu práce a v konečném důsledku dosáhnout úspěchu a naplnění stanovených cílů. U manažera, se kterým byl veden řízený rozhovor byly zjištěny problémy, které mohou mít za následek špatné pracovní klima a nízkou úroveň motivace podřízených pracovníků. Po čas celého rozhovoru jsem měla dojem, že manažer se zaměřuje především na své vlastní potřeby a seberealizaci. Jak danou práci, pracovní prostředí i povinnosti vnímá jeho tým svěřených spolupracovníků je pro něj spíše druhořadé. Co se týká spolupráce, upřednostňuje zaměstnance, kteří jsou proaktivní a samostatní, více mu záleží na tom, co jsou schopni se naučit, než na tom jaké mají charisma či morální hodnoty. Tyto ukazatele jsou pro něj podřadné, což může vést k tomu, že členy týmu jsou rozličné typy lidí a je tedy důležité zvládnout tento kolektiv vést. Vedoucí pracovník se jeví jako nepřiliš efektivní v motivaci svých spolupracovníků. V odpovědi hovořil spíše o tom, co motivuje jeho – dostatečné finanční ohodnocení a možnost práce v mezinárodní společnosti je podle něj dostatečnou motivací, a proto se na ni jinak více nezaměřuje a očekává, že zaměstnanci budou schopni se na základě seberealizace motivovat sami a finanční ohodnocení je pro ně dostatečné. Z průzkumu mezi zaměstnanci ale vyplývá, že je pro ně stejně důležitá i nefinanční odměna v podobě možnosti využití vlastních schopností či dovedností a podpora v osobním růstu. Stejně tak i v rámci průzkumu mezi 17 manažery bylo zjištěno,

že důležitost motivovat stavějí v žebříčku schopností manažera až na poslední místo. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu práce, může se v konečném důsledku stát, že budou motivováni k opuštění současného zaměstnání. Nezaměstnanost je v dnešní době na velmi nízké úrovni, a proto vyjednávací síla zaměstnanců roste. Je tedy důležité využít všech dostupných zdrojů a v organizaci je udržet. Základním předpokladem fungování jakékoliv organizace jsou nezbytné materiálové, finanční a lidské zdroje. Je podstatné, aby si byl manažer vědom jejich důležitosti a vhodně s nimi hospodařil. Lidské zdroje a s nimi spojená motivace již byla zmíněna. Neméně důležité jsou informace, díky kterým může organizace získat konkurenční výhodu. Jednou z nepostradatelných manažerských rolí je vyhledávání, získávání a šíření informací. Některé informace si může manažer nechat pro sebe, jiné by měl vhodně protřídit, aby nedocházelo k nadbytku informací a ty důležité se pak kvůli tomu neztrácely. Ruku v ruce se šířením informací jde pravidelná komunikace, při které by měl manažer od svých spolupracovníků sbírat myšlenky, udržovat soustředěnost všech členů týmu na firemní cíle, informovat o dobrých i špatných skutečnostech a samozřejmě budovat morálku a projevovat uznání, zajímat se o své spolupracovníky a dát najevo svůj vděk za jejich loajalitu. Kromě vlastního rozvoje by manažer měl mít zájem i o vývoj svých spolupracovníků a budovat s nimi vztahy.

V rámci teoretických východisek jsou popsány manažerské schopnosti, role a funkce dle přístupu různých autorů. Je ale potřeba si uvědomit, že stejně důležitým ukazatelem důležitosti jednotlivých manažerských dovedností jsou i názory a očekávání jejich zaměstnanců. Tato skutečnost vedla ke stanovení dílčího cíle diplomové práce, přičemž vyhodnocení je provedeno na základě výsledků dotazníkového šetření. Následující tabulka proto obsahuje očekávání dle zaměstnanců, skutečnou efektivitu manažerů dle názorů zaměstnanců a skutečnost dle manažerů. Tabulka byla sestavena na základě výsledků tří otázek. První dvě otázky byly určeny pro zaměstnance a ti u jednotlivých manažerských dovedností volili, jak jsou podle jejich názoru zmíněné interpersonální manažerské role důležité a jak efektivní je jejich přímý nadřízený v jejich výkonu. Manažeři pak odpovídali na otázku, jak vytyčené vlastnosti a schopnosti vystihují jejich osobnost. Čísla v tabulce představují absolutní podíl respondentů, kteří zvolili danou úroveň. U každé interpersonální role mohli vždy zvolit úroveň její významnosti pomocí

hodnocení: rozhodně ano, spíše ano, spíše ne a rozhodně ne. Do průzkumu mezi zaměstnanci bylo zapojeno 77 osob a do průzkumu mezi manažery jich bylo zařazeno 17.

Tabulka 22 - Vlastnosti a schopnosti manažerů - závěrečné porovnání

Vlastnosti a schopnosti manažerů	Absolutní podíl dotazovaných respondentů											
	Očekávání dle zaměstnanců				Skutečnost dle zaměstnanců				Skutečnost dle manažerů			
	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Řešení pracovních konfliktů a vyjednávání	55	18	4		18	43	13	3	7	9	1	
Motivace pracovníků	55	22			10	40	20	7	8	6	3	
Komunikační dovednosti	55	22			25	36	13	3	8	8	1	
Schopnost sebereflexe	34	41	1	1	14	31	21	11	2	12	1	2
Strategické nebo koncepční myšlení	48	24	5		20	35	16	6	6	7	4	
Budování a vedení týmu	57	17	3		21	34	16	6	9	7	1	
Předvídavost	30	39	7	1	20	36	16	5	6	6	4	1
Organizační schopnosti a dovednosti	47	28	2		27	37	8	5	8	7	1	1
Kreativní myšlení, kreativita	12	47	13	5	15	31	19	12	4	10	3	
Asertivní jednání, asertivita	25	47	3	2	25	30	12	10	5	9	3	
Odolnost vůči stresu	49	27	1		31	26	13	7	7	6	3	1
Empatie	33	38	4	2	24	31	15	7	8	8	1	
Samostatnost	42	31	4		38	31	6	2	13	4		
Schopnost navazovat a udržovat kontakty	35	41	1		35	31	7	4	12	5		

Zdroj: vlastní zpracování

Dle uvedených výsledků lze soudit, že většina dotazovaných zaměstnanců se shodla na tom, že manažeři by rozhodně měli být schopni budovat a vést tým. Za nepostradatelnou považují také schopnost řešit pracovní konflikty, vyjednávání, komunikační dovednosti a schopnost motivovat pracovníky. U těchto rolí bylo označení rozhodně ano u více než 50 zaměstnanců. Za klíčové považují také strategické i koncepční myšlení, organizační schopnosti a dovednosti, dále vyžadují aby byl manažer odolný vůči stresu. Jak již bylo zmíněno výše, manažeři se na motivaci svých svěřených

spolupracovníků zaměřují nedostatečně, vyplývá to z řízeného rozhovoru i průzkumu mezi zaměstnanci. Manažeři, zapojení do dotazníkového šetření si v motivaci svých podřízených připadají schopní, ovšem v otázce, kde měli řadit manažerské schopnosti dle vlastních preferencí, umístili tuto konkrétní na poslední místo. Další nepostradatelnou dovedností manažerů je komunikace. Také v tomto případě někteří zaměstnanci hodnotili své přímé nadřízené nepříliš pozitivně. To že manažeři se svými spolupracovníky příliš nemluví potvrzují i různé výzkumy, které se touto problematikou zabývají. Přitom právě díky komunikaci dochází k vytváření a upevňování vztahů, poskytování zpětné vazby, šíření informací a sdílení myšlenek. Pro zaměstnance je také velmi důležité, aby byl manažer schopen řešit pracovní konflikty a vyjednávat. V takovém případě ví, že se na něj mohou obrátit kdykoliv se objeví nějaký problém. Z dotazníkového šetření ale vyplynulo, že vedoucí pracovníci nejsou v této oblasti příliš efektivní, což může mít negativní vliv na atmosféru v týmu spolupracovníků. Klima v pracovní skupině ovlivňuje hned několik faktorů. Je klíčové pro pracovní život člověka, spokojenost s atmosférou určuje úroveň jeho pracovní motivace, pracovní vztahy a spolupráci s druhými lidmi, v neposlední řadě je pozitivní pracovní klima důležité pro jeho vztah k práci i k organizaci jako celku.

Naopak za méně důležité zaměstnanci považují předvídavost a kreativní myšlení. V těchto dvou případech se výsledky očekávání versus skutečnost poměrně shodují i v porovnání s hodnocením samotných manažerů. Zaměstnanci nepříliš dobře hodnotí své přímé nadřízené co se týká sebereflexe a asertivního jednání, což lze považovat za jeden ze zásadních problémů, jelikož pouze manažeři, kteří znají dobře sami sebe mohou dobře vést i svůj tým. Dalším problémem manažerů je, dle výsledků, absence emoční inteligence, což se ukázalo jako nedostatek i u manažera, se kterým byl veden řízený rozhovor. Jedná se o situaci, kdy se vedoucí pracovník příliš soustředí na práci, nikoliv na lidi, kteří ji vykonávají. Dle michiganských výzkumů efektivní vedoucí směřuje ve vztazích s podřízenými k orientaci na pracovníky, stanovuje vysoké výkonové cíle a při výkonu své činnosti preferuje skupinové metody řízení před těmi individuálními.

Pozici vedoucího pracovníka by měly vykonávat pouze kvalifikované osoby, které jsou schopny kromě vlastní efektivnosti zvyšovat i výkonnost svých podřízených. Rovněž je důležité, aby manažer nebyl pro své podřízené pouze formální autoritou, ale aby ho považovali i za neformální autoritu. Ta je tvořena vlastnostmi, dovednostmi schopnostmi, pro které je manažer autoritou pro své podřízené, kteří ho tedy nerespektují

jen proto, že byl do funkce dosazen. V takovém případě ho zřejmě podřízení snadněji přijmou a především následují, protože se pro ně manažer stává vzorem, kterému se chtějí připodobnit. V rámci neformální autority byla nejdůležitějším prvek zvolena důslednost, spravedlivost, zásadovost, věcnost a objektivnost. Za klíčovou je také považována vzájemná důvěra mezi manažerem a jeho podřízenými. Vzhledem k tomu, jaký prvek neformální autority zvolila drtivá většina respondentů, je možné vyvodit závěr, že pro lidi jsou nejdůležitější charakterové vlastnosti manažera a soubor vrozených předpokladů. Ovšem nemělo by se zapomínat ani na odborné znalosti vedoucích pracovníků. Svou odbornost si mohou zvyšovat buď vzděláváním na pracovišti nebo mimo něj. Za efektivní formy vzdělávání manažeři považují koučování, mentoring a konzultace, učení akci a práci na projektech. Manažeři jim dávají přednost před přednáškami, případovými studii, semináři či studiem odborné literatury. Z toho vyplývá, že manažeři upřednostňují takový způsob vzdělávání, v rámci kterého si mohou rovnou vše prakticky vyzkoušet. Pověštinou se jedná o pracovní velmi vytížené lidi, kteří zjevně nechtějí ztrácet čas tím, že se budou učit teorii, ale rovnou se snaží vše aplikovat a učit praxí.

6. Závěr

Diplomová práce je zaměřena na manažerské dovednosti. Toto téma jsem si zvolila především z toho důvodu, že problematika managementu a osobnosti manažera je v dnešní době velmi aktuálním tématem. Manažerem je člověk, jež má pod svým vedením tým pracovníků a snaží se prostřednictvím nich realizovat předem stanovené cíle. Osobnost manažera má neopomenutelný vliv nejen na výkon celého svého týmu a atmosféru, která v něm panuje, ale od jeho efektivity práce se odvíjí i prosperita organizace jako celku.

Hlavní cíl této práce byl stanoven na základě teoretických východisek, protože teprve během studia odborné literatury jsem si uvědomila o jak rozsáhlou oblast se jedná a jaké množství požadavků je na manažery kladeno. Hlavním cílem této práce je analýza současné úrovně uplatňování manažerských dovedností vedoucího pracovníka, s nímž byl veden řízený rozhovor a rovněž i manažerů, kteří byli zapojeni do dotazníkového šetření.

Dílním cílem práce je zjistit, jaké vlastnosti a schopnosti očekávají jednotliví zaměstnanci od svých přímých nadřízených a jak jsou v těchto schopnostech, dle jejich názoru, skutečně efektivní. Zjištěné poznatky jsou následně konfrontovány s výsledky dotazníkového šetření manažerů. V návaznosti na analýzu současného stavu je navrhnout nový přístup k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu všech manažerů, kteří svými odpověďmi přispěli k vyhotovení této diplomové práce.

Na začátku teoretických východisek je popsáno pojetí a cíl managementu, jelikož je to oblast, do které problematika manažerských dovedností spadá. Další samostatnou kapitolou je osobnost manažera, kde je vysvětleno kdo je manažer, co se od něj očekává a jakými schopnostmi by měl disponovat. Podrobně jsou zde popsány komunikační dovednosti, vyjednávání i řešení konfliktů a delegování. V teoretické části práce jsou dále vysvětleny manažerské role – interpersonální, řídicí a informační. Poslední kapitolou jsou manažerské funkce, v rámci kterých je podrobně popsáno plánování, organizování, vedení a kontrola. Každý manažer má tyto aktivity seřazeny dle svých vlastních preferencí a mimo jiné i schopností či podle konkrétních požadavků dané organizace.

V rámci vlastní práce byl proveden nejprve kvalitativní výzkum, z jehož poznatků vycházely otázky, které byly obsahem kvantitativního průzkumu. Do kvalitativního šetření, tedy řízeného rozhovoru, byl zapojen jeden respondent, tím je manažer prosperující mezinárodní společnosti, jehož tým svěřených spolupracovníků se nachází v Česku

i na Slovensku. Jednotlivé otázky řízeného rozhovoru byly sestaveny tak, aby bylo možné získané odpovědi porovnat s teoretickými východisky. Dle přístupu Henryho Mintzberga je možné shrnout chování vedoucích pracovníků do deseti rolí, klasifikovaných do tří samostatných skupin. Těmi jsou interpersonální role, rozhodovací role a informační role. Během rozhovoru bylo vedle otázek týkajících se charakteru společnosti a osobnosti manažera, položeno i několik otázek, které odrážejí činnosti prováděné v rámci daných rolí. Je zjišťováno, jak je vedoucí pracovník schopný integrovat jednotlivé manažerské role a jak se chová v různých vztazích, jež jsou řízeny odlišnými pravidly a principy. Během rozhovoru byla řeč také o vybraných manažerských schopnostech a funkcích, jež jsou obsahem teoretické části práce. Díky řízenému rozhovoru vyloučeno na povrch několik problémů, jejichž odstranění by mohlo vést ke zvýšení efektivity práce daného manažera i jeho týmu spolupracovníků.

Studium odborné literatury a informace získané během řízeného rozhovoru vedly k tomu, že mohly být připraveny dva dotazníky. K naplnění hlavního cíle této diplomové práce byl připraven dotazník určený pro vedoucí pracovníky. S ohledem na dílčí cíl práce byl vytvořen i dotazník pro zaměstnance. Do tohoto průzkumu bylo zapojeno celkem 94 osob, z toho 17 manažerů a 77 zaměstnanců. Oba dotazníky byly rozděleny na část demografickou a vědeckou. V demografické části bylo hlavním cílem blíže charakterizovat respondenty z hlediska jejich pohlaví, věku, dosaženého vzdělání, doby působení ve firmě a úrovně jejich současného postavení. Ve vědecké části dotazníku byly jednotlivé otázky sestaveny tak, aby bylo možné zjistit co nejvíce jasných informací, proto se zde nejčastěji vyskytují uzavřené otázky, u kterých respondenti vybírali pouze jednu odpověď. Záměrem bylo zapojit do průzkumu ženy i muže všech věkových kategorií, různého stupně vzdělání a rozdílné úrovně jejich současného postavení v organizaci tak, aby se získané informace daly co nejvíce zobecnit a připravit na jejich základě návrh změn, jež by mohl být užitečný pro co nejvíce vedoucích pracovníků.

Následující kapitola výsledky a diskuze byla zpracována na základě získaných poznatků a přístupů z oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných v rámci kvalitativního a kvantitativního průzkumu. Jsou zde modelovány návrhy změn zkoumané problematiky určené pro manažera, se kterým byl veden řízený rozhovor, ale i pro vedoucí pracovníky, kteří byli zapojeni do dotazníkového šetření. Obsahem jsou také různé postřehy, které mohou sloužit jako doporučení pro všechny manažery, kteří

si kladou za cíl vykonávat svou práci co možná nejefektivněji a tím zvyšovat i výkonnost svých spolupracovníků a organizace jako celku. Smyslem této kapitoly je také zjistit, jaké vlastnosti a schopnosti očekávají zaměstnanci od svých přímých nadřízených a jak jsou v těchto schopnostech, dle jejich názoru, skutečně efektivní, což je následně konfrontováno s tím, jak to vnímají samotní manažeři.

Mezi největší problémy, které byly v rámci vlastní práce odhaleny, patří nedostatečná komunikace i motivace zaměstnanců a neschopnost řešit pracovní konflikty. V rámci komunikace by měl manažer od svých spolupracovníků sbírat myšlenky, udržovat soustředěnost všech členů týmu na firemní cíle, informovat o dobrých i špatných skutečnostech a samozřejmě budovat morálku a projevovat uznání, zajímat se o své spolupracovníky a dát najevo svůj vděk za jejich loajalitu. Kromě vlastního rozvoje by manažer měl mít zájem i o vývoj svých spolupracovníků a budovat s nimi vztahy. Dalším zásadním problémem je nedostatečná motivovanost pracovníků, která plyne především z přesvědčení, že jim ke spokojenosti stačí odpovídající finanční ohodnocení, to ale nemusí být vždy pravda, protože z dotazníkového šetření vyplývá, že je pro ně stejně důležitá i nefinanční odměna v podobě možnosti využití vlastních schopností či dovedností a podpora v osobním růstu. Stejně tak i v rámci průzkumu mezi 17 manažery bylo zjištěno, že důležitost motivovat stavějí v žebříčku schopností manažera až na poslední místo. Pokud nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni k výkonu práce, může se v konečném důsledku stát, že budou motivováni k opuštění současného zaměstnání. Nezaměstnanost je v dnešní době na velmi nízké úrovni, a proto vyjednávací síla zaměstnanců roste. Je tedy důležité využít všech dostupných zdrojů a v organizaci je udržet. Manažer by se měl dokázat vcítit do pohledu samotného motivovaného, proto je nezbytné, aby měl o své podřízené zájem, aby znal jejich potřeby a mohl tedy vhodně zvolit způsob jejich motivace. To vše posiluje vzájemnou důvěru a pracovní vztah. Pro zaměstnance je také velmi důležité, aby byl manažer schopen řešit pracovní konflikty a vyjednávat. V takovém případě ví, že se na něj mohou obrátit kdykoliv se objeví nějaký problém. Z dotazníkového šetření ale vyplynulo, že vedoucí pracovníci nejsou v této oblasti příliš efektivní, což může mít negativní vliv na atmosféru v týmu spolupracovníků. Klima v pracovní skupině ovlivňuje hned několik faktorů. Je klíčové pro pracovní život člověka, spokojenost s atmosférou určuje úroveň jeho pracovní motivace, pracovní vztahy a spolupráci s druhými lidmi, v neposlední řadě je pozitivní pracovní klima důležité

pro jeho vztah k práci i k organizaci jako celku. Zaměstnanci nepříliš dobře hodnotí své přímé nadřízené i co se týká sebereflexe, což lze považovat za jeden ze zásadních problémů, jelikož pouze manažeři, kteří znají dobře sami sebe mohou dobře vést i svůj tým. Dalším problémem manažerů je, dle výsledků, absence emoční inteligence, což se ukázalo jako nedostatek i u manažera, se kterým byl veden řízený rozhovor. Jedná se o situaci, kdy se vedoucí pracovník příliš soustředí na práci, nikoliv na lidi, kteří ji vykonávají. V konečném důsledku mohou tyto zmíněné nedostatky vést i k selhání samotného manažera, snížení efektivity týmu spolupracovníků a také organizace jako celku. Je tedy nepostradatelné, aby si manažeři byli vědomi důležitosti jednotlivých manažerských rolí, schopností a funkcí. Kromě toho, že se od nich očekává, že budou schopni budovat a vést tým, měli by být schopni organizovat svůj čas a práci, jelikož zvládnutí time managementu patří k hlavním atributům úspěšného manažera. V tomto směru by mohla pomoci SWOT analýza, při které by se zjistily silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro danou organizaci. Manažer by díky tomu věděl, na co se při výkonu své práce zaměřit a čím naopak neztrácet čas. Jednotlivé úkoly, které musí manažer splnit si může rozdělit s využitím analýzy ABC či Paretova pravidla. Je také vhodné, aby úkoly s nízkou prioritou delegoval na své podřízené.

Dle informací získaných z dotazníkového šetření je možné vyvodit závěr, že pozici vedoucího pracovníka by měly vykonávat pouze kvalifikované osoby, které jsou schopny kromě vlastní efektivity práce zvyšovat i výkonnost svých podřízených. Rovněž je důležité, aby manažer nebyl pro své podřízené pouze formální autoritou, ale aby ho respektovali i pro jeho vlastnosti, dovednosti a schopnosti, pro které je manažer neformální autoritou pro své podřízené, kteří ho tedy nerespektují jen proto, že byl do funkce dosazen. V takovém případě ho podřízení snadněji přijmou a především následují, protože se pro ně manažer stává vzorem, kterému se chtějí připodobnit. Podle manažerů i zaměstnanců je velmi důležitá důslednost, spravedlivost, zásadovost, věcnost a objektivnost vedoucího pracovníka. Za klíčovou je také považována vzájemná důvěra mezi manažerem a jeho podřízenými. Vzhledem k těmto zjištěným skutečnostem lze říci, že pro lidi jsou nejdůležitější charakterové vlastnosti manažera a soubor vrozených předpokladů. Ovšem nemělo by se zapomínat ani na odborné znalosti vedoucích pracovníků. Pokud je vedoucí pracovník v těchto vlastnostech a schopnostech silný, tak to posiluje důvěru v něj i v jeho rozhodnutí, což souvisí s tím, že manažer

by se svými podřízenými měl konzultovat a hodnotit jejich doporučení i názory před tím, než rozhodnutí provede. Vedoucí pracovník by měl také řádně plánovat a pravidelně v krátkých etapách jednotlivé výsledky sledovat, kontrolovat. Důležitá je i příprava na případná rizika, aby v okamžiku, kdy skutečně nastanou, bylo možné je vyřešit s minimálním dopadem.

Dalším nástrojem, který by vedl k odstranění a předcházení nalezených problémů je průzkum spokojenosti mezi zaměstnanci. Ten by zmapoval názory a postoje zaměstnanců, mohl by odhalit příčiny sníženého pracovního výkonu. Poskytl by odpovědi na otázky, co by se dle zaměstnanců mělo změnit, jaké jsou jejich požadavky a jaká opatření by se měla, dle jejich názoru, realizovat.

V rámci každé organizace by měl být vymezen způsob hodnocení výkonu manažerů. Tak jako je stanoven individuální plán pro zaměstnance, měl by být stanoven i pro manažery a jeho plnění by mělo být kontrolováno vrcholových vedením na pravidelné bázi. Vedoucí pracovníci by se mohli pravidelně setkávat se svými nadřízenými a zástupci personálního oddělení. Předmětem těchto setkání by bylo hodnocení výkonu za uplynulé období a stanovení cílů pro období příští.

K vyhodnocení výkonnosti a doporučení dalšího rozvoje je také možné využít nástroj 360° zpětné vazby. Díky tomuto programu může organizace získat komplexní pohled na manažery i jednotlivé zaměstnance. Tento způsob hodnocení je efektivnější, než pouhý posudek přímého nadřízeného, neboť jeho hlavním přínosem je, že poskytuje informace o tom, jak je konkrétní pracovník vnímán z různých perspektiv. Manažeři jsou tedy hodnoceni od svého nadřízeného, kolegů, spolupracovníků, podřízených a zákazníků, ale hodnotí se i oni sami. Zmíněné nástroje pomáhají organizaci růst a poskytují jasný přehled o tom, jak jejich manažeři fungují. V návaznosti na to může organizace realizovat potřebné změny a rovněž reagovat na měnící se podmínky v podnikatelském prostředí. Na základě získané zpětné vazby se manažer může zaměřit na svůj rozvoj, který je stejně důležitý jako rozvoj samotné organizace, ve které působí.

7. Seznam použitých zdrojů

- [1] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.
- [2] MARVAN, Jiří a Roman DUDÍK. *Systémy řízení a kontroly organizace: studijní opora pro posluchače ČZU v Praze*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, 2013. ISBN 978-80-213-2418-3.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Jak se stát ještě lepším manažerem: kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-00-0.
- [4] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- [5] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-223-9.
- [6] TEPPER, Bruce B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha: Grada, 1996. Poradce podnikatele. ISBN 80-7169-347-2.
- [7] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- [8] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [9] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- [10] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

8. Přílohy

Příloha 1 - Okruhy otázek k řízenému rozhovoru	94
Příloha 2 - Dotazník pro manažery	95
Příloha 3 - Dotazník pro zaměstnance	100

Příloha 1 - Okruhy otázek k řízenému rozhovoru

1. Charakteristika společnosti
2. Charakteristika manažera
3. Osobnost manažera
4. Kariérní růst a hierarchické uspořádání ve společnosti
5. Vzdělávací systém
6. Spolupráce – osobní preference manažera
7. Delegování
8. Vnímání krizového managementu
9. Existence problémů
10. Rozdíly v různých stylech vedení v životě organizace
11. Firemní hodnoty uplatňované při vedení lidí
12. Získávání a šíření informací
13. Motivace členů týmu
14. Materiálové, finanční a lidské zdroje
15. Využití dostupných zdrojů

Příloha 2 - Dotazník pro manažery

1. Uveďte Váš věk:

- 18-25
- 26-40
- 41-55
- 56 a více

2. Uveďte Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- Úplné střední odborné, úplné střední všeobecné, střední odborné, vyučen v oboru
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání neukončené
- Vysokoškolské – bakalářský studijní program
- Vysokoškolské – magisterský studijní program
- Vysokoškolské + vyšší kvalifikace

4. Kolik let jste zaměstnání ve Vaší firmě?

Odpověď (1 možnost)

- Méně než 1 rok
- 1 rok až 5 let
- 6 let až 10 let
- Více než 10 let

5. Kolik let pracujete na pozici manažera?

Odpověď (1 možnost)

- Méně než 1 rok
- 1 rok až 5 let
- 6 let až 10 let
- Více než 10 let

6. Na jaké manažerské pozici pracujete?

Odpověď (1 možnost)

- Manažer nižší úrovně
- Manažer střední úrovně
- Vrcholový manažer

7. Domníváte se, že by měl manažer disponovat určitými specifickými dovednostmi?

Odpověď (1 možnost):

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Jaký druh autority manažera má dle Vašeho názoru větší význam?

Odpověď (1 možnost):

- Výhradně formální autorita
- Spíše formální autorita, neformální autorita je méně důležitá
- Výhradně neformální autorita
- Spíše neformální autorita, formální autorita je méně důležitá
- Formální i neformální autorita jsou stejně důležité

9. Který prvek neformální autority manažera je podle Vás nejdůležitější?

Odpověď (1 možnost):

- Odborná kvalifikace
- Vysoká osobní pracovní morálka
- Vysoký stupeň osobní i kolektivní odpovědnosti
- Důslednost a spravedlivost, zásadovost, věcnost a objektivnost
- Příkladnost v uplatňování etických principů podnikání
- Partnerský vztah k podřízeným
- Výrazné kladné charakterové vlastnosti
- Vzájemná důvěra mezi manažerem a jeho podřízenými

10. Kterou manažerskou roli považujete za nejdůležitější?

Odpověď (1 možnost)

- reprezentace společnosti navenek
- vedoucí postavení ve vztahu ke svým podřízeným (manažer hodnotí, motivuje, úkoluje a usměřuje)
- udržení dobrých vztahů v rámci organizace a s jejím okolím
- podnikatel (vymýšlení, podněcování a projektování změn)
- řešitel problémů (schopnost reagovat na neočekávané situace)
- distributor zdrojů (schopnost hospodařit se všemi dostupnými zdroji)
- vyjednávač (schopnost vyjednávat s jednotlivci, útvary organizace nebo s jejím okolím)
- informační role (získávání informací, jejich šíření napříč organizací a zastupování organizace navenek)

11. Jak následující vlastnosti a schopnosti vystihují Vaši osobnost?

(u každé z vlastností/schopností vyberte jednu z možností)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Řešení pracovních konfliktů a vyjednávání				
Motivace pracovníků				
Komunikační dovednosti				
Schopnost sebereflexe				
Strategické nebo koncepční myšlení				
Budování a vedení týmu				
Předvídavost				
Organizační schopnosti a dovednosti				
Kreativní myšlení, kreativita				
Asertivní jednání, asertivita				
Odolnost vůči stresu				
Empatie				
Samostatnost				
Schopnost navazovat a udržovat kontakty				

12. Vypište 3 vlastnosti či schopnosti, které by podle Vás měl ideální manažer mít:

13. Jaký typ kvocientu je podle Vás pro manažera nejdůležitější?

Odpověď (1 možnost)

- Inteligenční kvocient (schopnost řešit problémy a analytické schopnosti)
- Emoční kvocient (schopnost motivovat ostatní, mít charisma)
- Politický kvocient (znalosti toho, jak získat moc a jak ji následně využít)
- Všechny 3 výše zmíněné kvocienty ve stejné míře

14. Jakou činnost vnímáte jako nejúčinnější pro formální vzdělávání manažerů na pracovišti?

Odpověď (1 možnost)

- strukturovaný seberozvoj
- koučování, mentoring, konzultace
- různé formy zpětné vazby
- učení se akcí, práce na projektu
- development centre (rozvojové centrum, kde musí manažer prokazovat požadované manažerské schopnosti prostřednictvím různých testů, behaviorálních rozhovorů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů)
- jiné (doplňte)

15. Jakou činnost vnímáte jako nejúčinnější pro formální vzdělávání manažerů mimo pracovišti?

Odpověď (1 možnost)

- přednášky;
- hry, simulace;
- případové studie;
- modelování chování/hraní rolí;
- workshopy;
- semináře;
- studium doporučené literatury;
- jiné (doplňte)

16. Jaký typ odměny využíváte k motivaci členů Vašeho týmu?

Odpověď (1 možnost)

- Výhradně finanční odměnu
- Spíše finanční odměnu
- Výhradně nefinanční odměnu
- Spíše nefinanční odměnu
- Kombinaci finančních i nefinančních odměn

17. Seřadte následující schopnosti manažera podle důležitosti:

(u každé ze schopností vyberte právě jednu možnost)

	1	2	3	4	5
Důvěra ve vlastní schopnosti					
Schopnost komunikace					
Schopnost rozhodnout se					
Schopnost motivovat					

18. Jaké chování nejlépe vystihuje Váš vztah k podřízeným?

Odpověď (1 možnost)

- direktivní vedení (vedoucí pracovník sděluje členům skupiny co přesně se od nich očekává a dává jim specifické příkazy)
- podpůrné vedení (přátelský přístup vedoucího pracovníka včetně zájmu o potřeby a blaho podřízených)
- participativní vedení (manažer se svými podřízenými konzultuje a hodnotí jejich doporučení i názory před tím, než provede rozhodnutí)
- vedení orientované na plnění – (vedoucí pracovník projevu důvěru ve schopnost členů skupiny dobře pracovat)

Příloha 3 - Dotazník pro zaměstnance

1. Uveďte Váš věk:

- 18-25
- 26-40
- 41-55
- 56 a více

2. Uveďte Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

3. Uveďte Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- Úplné střední odborné, úplné střední všeobecné, střední odborné, vyučen v oboru
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání neukončené
- Vysokoškolské – bakalářský studijní program
- Vysokoškolské – magisterský studijní program
- Vysokoškolské + vyšší kvalifikace

4. Domníváte se, že by měl manažer disponovat určitými specifickými dovednostmi?

Odpověď (1možnost):

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Jaký druh autority manažera má dle Vašeho názoru větší význam?

Odpověď (1možnost):

- Výhradně formální autorita
- Spíše formální autorita, neformální autorita je méně důležitá
- Výhradně neformální autorita
- Spíše neformální autorita, formální autorita je méně důležitá
- Formální i neformální autorita jsou stejně důležité

6. Který prvek neformální autority manažera je podle Vás nejdůležitější?

Odpověď (1 možnost):

- Odborná kvalifikace
- Vysoká osobní pracovní morálka
- Vysoký stupeň osobní i kolektivní odpovědnosti
- Důslednost a spravedlivost, zásadovost, věcnost a objektivnost
- Příkladnost v uplatňování etických principů podnikání
- Partnerský vztah k podřízeným
- Výrazné kladné charakterové vlastnosti
- Vzájemná důvěra mezi manažerem a jeho podřízenými

7. Kterou manažerskou roli považujete za nejdůležitější?

Odpověď (1 možnost)

- reprezentace společnosti navenek
- vedoucí postavení ve vztahu ke svým podřízeným (manažer hodnotí, motivuje, úkoluje a usměrňuje)
- udržení dobrých vztahů v rámci organizace a s jejím okolím
- podnikatel (vymýšlení, podněcování a projektování změn)
- řešitel problémů (schopnost reagovat na neočekávané situace)
- distributor zdrojů (schopnost hospodařit se všemi dostupnými zdroji)
- vyjednávač (schopnost vyjednávat s jednotlivci, útvary organizace nebo s jejím okolím)
- informační role (získávání informací, jejich šíření napříč organizací a zastupování organizace navenek)

8. Jak jsou podle Vašeho názoru následující interpersonální manažerské role důležité?

(u každé z vlastností/schopnosti vyberte jednu z možností)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Řešení pracovních konfliktů a vyjednávání				
Motivace pracovníků				
Komunikační dovednosti				

Schopnost sebereflexe				
Strategické nebo koncepční myšlení				
Budování a vedení týmu				
Předvídavost				
Organizační schopnosti a dovednosti				
Kreativní myšlení, kreativita				
Asertivní jednání, asertivita				
Odolnost vůči stresu				
Empatie				
Samostatnost				
Schopnost navazovat a udržovat kontakty				

9. Jak efektivní je Váš přímý nadřízený s pohledu následujících interpersonálních rolí?

(u každé z vlastností/schopnosti vyberte jednu z možností)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně ne
Řešení pracovních konfliktů a vyjednávání				
Motivace pracovníků				
Komunikační dovednosti				
Schopnost sebereflexe				
Strategické nebo koncepční myšlení				
Budování a vedení týmu				
Předvídavost				
Organizační schopnosti a dovednosti				
Kreativní myšlení, kreativita				
Asertivní jednání, asertivita				
Odolnost vůči stresu				
Empatie				
Samostatnost				
Schopnost navazovat a udržovat kontakty				

10. Jaký typ kvocientu je podle Vás pro manažera nejdůležitější?

Odpověď (1 možnost)

- Inteligenční kvocient (schopnost řešit problémy a analytické schopnosti)
- Emoční kvocient (schopnost motivovat ostatní, mít charisma)
- Politický kvocient (znalosti toho, jak získat moc a jak ji následně využít)
- Všechny 3 výše zmíněné kvocienty ve stejné míře

11. Vypište 3 vlastnosti či schopnosti, které by podle Vás měl ideální manažer mít:

12. Jaký typ odměny je podle Vás z hlediska motivace nejefektivnější?

Odpověď (1 možnost)

- Rozhodně finanční odměna
- Spíše finanční odměna, nefinanční odměna je druhořadá
- Rozhodně nefinanční odměna
- Spíše nefinanční odměna, finanční odměna je druhořadá

13. Jaký druh nefinanční odměny by pro Vás představoval největší motivaci?

Odpověď (1 možnost)

- Možnost dosáhnout úspěchu, prostor pro využití vlastních dovedností a schopností
- Ocenění v podobě jednorázového finančního ocenění, zahraničního zájezdu, povýšení či přidělení vysoce hodnoceného projektu
- Větší odpovědnost za práci
- Vliv (ostatní Vám naslouchají, zajímá je Váš názor)
- Možnost osobního růstu (příležitost ke vzdělání)
- Poděkování před ostatními
- Vouchery na obědy, večere nebo permanentky do studií