

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Marie Jechová

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jechová Marie

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Anglický název

Managerial roles, functions, and activities

Cíle práce

Zhodnocení rolí a funkcí manažera ve specifickém kontextu.

Metodika

V práci budou použity teoretické metody poznání.

Harmonogram zpracování

Srpen 2012 - Studium odborné literatury

Září 2012 - Tvorba cíle a metodiky

Prosinec 2012 - Definice managementu, manažera, rolí a funkcí manažera (polemika s autory definic)

Leden 2013 - Teoretická východiska

Únor 2013 - Praktická/diskusní část práce

Březen 2013 - Odevzdání bakalářské práce

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Manažer, management, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence.

Doporučené zdroje informací

BLAŽEK, Management, Praha: Grada Publishing a. s., 2011, ISBN: 978-80-247-3275-6
VEBER, J., a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.
DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J.. Management: a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
SVOZILOVÁ, A. Projektový management. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1501-5
HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management: v praxi. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management: a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
DVORÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
ARRMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O.. Management. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-858-3945-8
ŠAJDLEROVÁ, I., KONEČNÝ, M. Základy Managementu: učební text. Ostrava: Ediční středisko VŠB - TUO, 2007, 642 s. ISBN 978-80-248-1520-6
KOTLER, P.: Marketing management. Praha: Grada, 2007, ISBN: 978-80-247-0513-2

Vedoucí práce

Švec Václav, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2013



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

Vedoucí katedry



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

Děkan fakulty

V Praze dne 25.2.2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažer a jeho role, funkce, činnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3. 2013

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za podnětné rady a odborné vedení.

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Managerial roles, functions, and activities

Souhrn

Práce se zabývá managementem, manažerem, funkcemi manažera a rolmi manažera. Cílem práce je zhodnocení funkcí a rolí manažera ve specifickém kontextu. K tomuto cíli bude dosahováno pomocí nastudování potřebné literatury a také dotazníkové metody. Ve vlastní práci jde především o to, jak zaměstnanci a spolupracovníci hodnotí manažerku a také o to, jak manažerka hodnotí sama sebe. K důkladnému průzkumu byly použity otázky, které by měly charakterizovat jednotlivé kompetence a funkce manažera. Výsledky jsou podrobně zpracovány a přehledně prezentovány. Prezentovány jsou pomocí přehledných grafů. V grafech jsou zdůrazněny výsledky hodnocení zaměstnanců a zvláště hodnocení manažerky.

Summary

The work deals with the management, manager, management functions and roles manager. The aim is to evaluate the functions and roles of a manager in a specific context. To this aim will be achieved by studying the necessary literature and questionnaire methods. In our own work is mainly about how to evaluate employees and associates manager and also about how the manager evaluates itself. A thorough survey were used questions that should characterize individual skills and executive function. The results are processed in detail and clearly presented. Presented are using synoptic charts. The diagrams are highlighted results of the evaluation of employees and especially evaluation manager.

Klíčová slova: Manažer, management, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence.

Keywords: manager, management, managerial role, managerial function, managerial authority.

Obsah

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| 1. Úvod..... | 3 |
| 2. Cíl a metodika..... | 4 |
| 2.1. Cíl práce..... | 4 |
| 2.2. Metodika..... | 4 |
| 3. Literární rešerže..... | 5 |
| 3.1. Management..... | 5 |
| 3.2. Manažer..... | 7 |
| 3.3. Manažerské funkce..... | 16 |
| 3.3.1. Plánování..... | 16 |
| 3.3.2. Organizování..... | 22 |
| 3.3.3. Personalistika..... | 25 |
| 3.3.4. Motivace..... | 25 |
| 3.3.5. Rozhodávání | 26 |
| 3.3.6. Vedení..... | 27 |
| 3.3.7. Kontrola..... | 27 |
| 3.4. Manažerská role..... | 29 |
| 4. Vlastní práce..... | 31 |
| 5. Závěr..... | 39 |
| 6. Použitá literatura..... | 40 |
| 7. Přílohy..... | 41 |

1. Úvod

V dnešní době je velmi složité najít dobrou práci. Každý z nás chce dosáhnout svých cílů. Někteří těchto cílů také po těžké dřině dosahují. Většinou se propracují až na vedoucí pozice mezi zástupce manažerů nebo až na samého manažera. Při propracovávání se na místo manažera projde uchazeč zkouškami a nástrahami, které management do práce manažera přináší. Co je to management? Management je proces vytváření specifického prostředí, kde pracovníci společně uskutečňují cíle organizace. Hlavním představitelem managementu je manažer. Manažer je osoba, která je zodpovědná za plnění úkolů a za správné postupy k dosahování cílů organizace.

Cílem práce je shrnutí tématu management. Jsou zde vysvětlena podtémata managementu jako je manažer, role manažera, funkce manažera a konflikt. Mezi nejhlavnější funkce manažera patří plánování. Je zde popsáno jako proces stanovení organizačních cílů organizace. Jak další funkce jsou zde rozhodování, personalistika, vedení, motivace, organizování a kontrola. V první části práce je využita teoretická metoda poznání a v části druhé je využita metoda observační. V této práci byla použita literatura od Jaromíra Vebera Management, ve které se nachází základní manažerské přístupy výkonnosti a prosperity. Ve vlastní práci je komentován rozdíl a vztah mezi zaměstnanci a nadřízeným vedoucím.

2. Cíl a Metodika

2.1. Cíl práce

Cílem této práce je zpracovat literární rešerši o manažerovi a o rolích a funkcích manažera ve specifickém kontextu. Dalším cílem této práce je zpracování dat získaných dotazníkovou metodou od zaměstnanců podniku, který manažerka vede. Získání informací je důležitým prvkem této práce.

2.2. Metodika

V této práci budou použity teoretické metody poznání, metoda observační a metoda 360° zpětné vazby. Dále zde byla použita analýza literatury, osobní rozhovor a dotazník.

Analýza literatury

K práci byly použity knihy, které se věnovaly tématu management. Tato literatura byla důkladně prostudována. Z nastudovaných materiálů byly použity potřebné a zajímavé informace.

Osobní rozhovor

Rozhovor je komunikace dvou lidí, kteří si spolu chtějí vyměnit informace. Rozhovor může proběhnout telefonicky nebo přímým kontaktem s osobou, o které chceme informace zjistit.

Dotazník

Slouží k zjišťování informací ve větším počtu osob. Průzkum pomocí dotazníku je rychlejší než osobní rozhovor s každou osobou.

3. Literární rešerše

3.1. Management

Koontz (1993) říká, že management je proces vytváření specifického prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Z této definice je zřejmé, že management tvoří prostředí pracovníků, kteří pracují ve skupinách a společně se věnují svým cílům.

Pojem procedura je chápán podle Hollingsworta (1999) jako podproces obsažený v daném procesu. Pojmem po částech uspořádaná množina pak rozumíme, že ne všechny aktivity a procedury lze seřadit do jediné posloupnosti. Takovýchto posloupností může existovat více vedle sebe. Posloupnosti pak mohou být uskutečněné souběžně nebo paralelně.

Proces podle Robrona a Ullaha (1998) je tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého, přičemž procesy lze definovat na celé řadě úrovní. Vždy však mají jasně vymezený začátek, určitý počet kroků uprostřed a jasně vymezený konec.

Ekonomickou efektivnost definoval Farrel (1957), jako schopnost firmy produkovat stanovené množství statků s minimálními náklady v rámci dané technologie výroby.

Chung (2008) říká, že management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů. Chung dává definici, která říká, abychom dosáhli svých organizačních cílů v managementu, musíme ovládat proces plánování, organizování, vedení a kontroly.

Blažek (1996) říká, že organizace je umělý řád, vědomě lidmi vytvořený z původně řádu vytvořeného, za účelem dosahování stanovených cílů. Bělohlávek (2001) definuje plánování jako rozhodovací proces, zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Bělohlávek (2001) říká, že vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vodáček, Vodáčková (1996) definovali kontrolu, jako jednu ze základních manažerských funkcí,

je nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a realizací.

Robins (2007) říká, že management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace. Z definice Robinse je známo jen to, že management stanovuje postupy, abychom pomocí nich dosáhli cíle organizace.

Vodáček (2001) definoval management, jako ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci užívají k zvládnutí specifických činností, jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace. Management podle L. Vodáčka bere za soubor názorů, přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které pracovníci používají k vedení lidí, při dosahování podnikatelských cílů organizace.

Dále podle Blažka (1996) je management proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané.

Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. Je to proces na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.

Management je původně americký výraz. V současnosti má však mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, běžně se používá v mnoha jazycích. Výraz management má tři významy. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.

Z definice Blažka (1996) chápeme, že management je sestava následných aktivit a prací, které jsou navzájem propojené. Práce a aktivity jsou prováděné tak, že mají svůj řád a ten je uznáván dalšími členy organizace. Členům organizace jde o dosažení cílů organizace.

Veber (2009) definoval pojem „Management“ v naší běžné i odborné mluvě. V poslední době zdomácněl. Nelze přehlédnout, že má řadu významových poloh a v jejich rámci různé interpretace. S pojmem „management“ se můžeme setkat v trojím významu:

- specifická aktivita,
- skupina řídicích pracovníků,

- vědní disciplína.

Management jako specifická aktivita je stále s větší vážností uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu každé organizace. I sebelépe technicky vybavená organizace disponující kvalifikovanými lidmi nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně zřízena.

Pro další práci bude management považován za proces vytváření něčeho konkrétního a za účelem splnění předem zadaných cílů. Proces vytváření je uskutečňován pomocí plánování, organizování, vedení a kontroly. Jednotlivé procesy jsou navzájem provázané. Management může být chápán jako proces řízení nebo jako soubor poznatků o řízení. V následujícím textu je management považován jako soubor poznatků, názorů, metod a doporučení o řízení.

3.2. Manažer

Manažerská revoluce podle Blažka (2010) je proces růstu velikosti a významu převelikých společností, jehož nástup je možno vidět na přelomu devatenáctého a dvacátého století, dále akceleroval v období po překonání hospodářské krize ve třicátých letech a následujících třech dekadách. V USA tehdy tvořilo základ hospodářství přibližně pět set velkých podniků, organizovaných ve formě korporací, které v polovině století zabezpečovali téměř polovinu průmyslové výroby země a vytvářely asi 40% zisků všech amerických firem. Každému z hlavních odvětví amerického hospodářství vévodily dvě až tři gigantické korporace, které určovaly ceny, mzdy a velkovýrobní metody. Kolem těchto organizací bylo seskupeno několik tisíc velkých, nikoli však obřích podniků, a několik velkých bank, pojišťoven a distribučních firem. Dále pak statisíce menších firem, zaplňujících mezeru na trhu specializovaným zbožím, které se nevyplácelo vyrábět ve velkém. Forma korporace nabývala v USA stále větší obliby a dosáhla velkého rozšíření, a to zejména po odeznění velké hospodářské krize. V dané době vzniká na burzách cenných papírů dobře organizovaný trh akcií. Akcie prosperujících společností představovaly velmi likvidní a zároveň výnosnou formu jmění. Vlastnit určitý počet akcií se stalo cílem širokých vrstev obyvatelstva a stalo se značně rozšířeným způsobem nakládání s úsporami. Počet drobných akcionářů prudce vzrůstal. Mnoho velkých korporací nabývalo charakteru

„kvaziveřejných“ společností. Co do počtu převažující část akcionářů se stávala vlastníky pasivními, kteří vzhledem ke svému malému podílu nemohli na řízení dané korporace se opravdu podílet a splývali s ostatními typy věřitelů, poskytující korporacím finanční kapitál.

Rozptylování akciového kapitálu mezi velký počet drobných vlastníků vedlo k oddělování vlastnictví od řízení. Skutečný výsledek řídicí činnosti se již přestal realizovat v okruhu vlastníků a začal přecházet do rukou profesionálních řídicích pracovníků, které akcionáři začínali za tímto účelem zaměstnávat. Tento proces přesouvání faktické moci nad korporacemi od vlastníků směrem k manažerům se setkal v dané době v odborné literatuře se značnou pozorností. Bývá nazýván manažerskou revolucí.

Podle Bělohávka (2001) manažeři odpovídají za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů společnosti. V rozsahu a obtížnosti těchto úkolů, stejně jako v postavení manažerů v rámci organizace, jsou však velké rozdíly. Rozdíly na úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy. Manažeři se dělí podle svého postavení v organizaci na liniové, střední a vrcholové.

Liniový manažeři se nacházejí na nižších úrovních manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší komplikace, které se vyskytují v provozu.

Střední manažeři odpovídají za řízení liniových manažerů, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou rozličné – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí oboru atd. Uskutečňují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

Vrcholoví manažeři (top manažeři) jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulování

organizační strategie. Přitom musejí vykonávat i ostatní manažerské činnosti – organizují, vedou lidi a kontrolují plnění cílů.

V různých typech organizací se setkáváme s různými variacemi tohoto základního schématu. Jsou velké organizace, které se dělí na divize a ty na další jednotky, přičemž jednotlivé úrovně řízení jsou mnohem širší, než je tomu běžné výrobní firmy. V malých firmách zase často chybí střední úroveň řízení, protože její existence je zbytečná. Jsou organizace s řadou divizí, kde je počet středních a vrcholových manažerů skoro vyrovnaný, v jiných firmách nacházíme početný střední management při několika málo vrcholových vedoucích.

Veber (2009) popisuje jak se v odborných kruzích lze často setkat s názory, že úspěchy či neúspěchy organizace lze přičíst ve prospěch nebo na vrub manažerů, který organizaci řídí. Ani do budoucna nelze předpokládat, že úloha manažerů ustoupí do pozadí, ba právě naopak, jejich úloha bude posílena některými novými skutečnostmi:

- globalizace světové ekonomiky – nutnost se vyrovnat s jejími důsledky pro různé oblasti organizace;
- zrychlování tempa změn,
- náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů;
- rostoucí vliv informační společnosti atd.

Předmět, rozsah a charakter manažerské práce se do jisté míry budou lišit v závislosti na úrovni, na které manažer pracuje, na charakteru manažerského místa, na velikosti firmy, oblasti jejího působení atd. Za tohoto vztahu je velmi obtížné vytipovat společné rysy manažerské práce, které by bylo možno považovat za univerzální. S vědomím toho, že se pohybujeme na „tenkém ledě“, lze obecné rysy manažerské práce shrnout do následujících bodů:

- Klasické funkce, jako jsou rozhodování, plánování, kontrolování, organizování, tvoří i náplň činnosti manažera, i když všude tam, kde je to možné, by měl omezovat řídicí styl typu příkaz – kontrola, preferovat řízení ovlivňováním, přesvědčovat podřízené apod.
- Práce s lidmi – komunikování, motivování, řízení kariéry atd. Manažer stále více bude naplňovat roli vůdce (lídra), při uplatňování moci se musí opírat o odborný vliv, charisma, umění přesvědčovat, zmocňovat, zaujmout atd.

- Manažer zůstane osobou odpovědnou za úspěšný chod útvaru, týmu nebo i celé organizace, kterou řídí. Ve své činnosti musí být zaměřen do budoucnosti, musí být vizionářem, musí umět koncepčně myslet, ovládat techniky strategického řízení, zároveň být otevřený vůči změnám a něčemu novému.
- Majitelé či nadřízení dále očekávají, že jednotky, které manažeři řídí, budou pracovat efektivně; to na manažery klade nárok na trvalé zlepšování, zvyšování výkonnosti, produktivity, uplatňování nových přístupů, metod a technik v řízení.
- Více než v minulosti si bude manažer muset umět najít čas na doplňování a rozvoj svých znalostí.

Podle Armstronga (2008) manažeři zajišťují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly, a jsou odpovědní za dosahování považovaných výsledků. Jsou jim přitom uděleny určité pravomoci nad lidmi pracujícími v dané části organizace či ve funkčním útvaru. Odpovědnost znamená, že jsou odpovědní za to, co dělají a čeho dosahují. Pravomoci znamenají mít právo nebo moc dosáhnout toho, aby lidé pracovali. Pravomoci jsou naplňovány prostřednictvím vedení a osobního vlivu plynoucího z postavení nebo znalostí. Manažeři nemusejí mít žádný podřízený personál, například manažer investic může být odpovědný pouze za řízení a kontrolu investic a přitom mu v tom nikdo nepomáhá. A manažeři jsou samozřejmě také odpovědní za řízení ostatních zdrojů – financí, zařízení, znalostí, informací, času a sami sebe.

Manažeři přispívají k úspěšnosti organizace tím, že dosahují toho, aby ostatní lidé vykládali své nejlepší schopnosti a úsilí. Efektivní manažeři konkrétně:

- zabezpečují, aby se udělalo vše, co se udělat má;
- uplatňují vizionářský způsob vedení;
- plánují efektivní využívání zdrojů, které jsou jim přiděleny;
- ukazují směr a zabezpečují, aby každý věděl, co se od něho očekává;
- iniciují a řídí změnu směřující ke zlepšení výkonu;
- rychle se přizpůsobí měnícím se požadavkům a okolnostem a reagují na ně.
- předcházejí problémům, ale rychle řeší ty, které se nečekaně objevily;
- soustavně sledují výkon, aby bylo v případě potřeby možné okamžitě podniknout nápravné kroky.

Podle Vebera (2009) jsou popsány **kompetence manažera**. Jde zde o souhru dvou dimenzí. A to **dimenzí odbornosti**, která je představována odbornými znalostmi, jež

manažer získává zejména vzděláním i zkušenostmi z řešení různých praktických situací. Následující je **dimenze chování** (jednání, vystupování) manažera, a to jak v dané organizaci, tak i mimo ni.

Odborné znalosti jsou získány především vzděláváním. A to má řadu podob. Dominující složku tvoří školní příprava. Vedle tradičních školských struktur – základních, středních, vysokoškolských studií – jsou manažerům nabízena různá nadstavbová studia, zvláště pak MBA, která mají zesílit jejich specializaci, rozšířit poznání v návaznosti na první roky praxe apod. Je nesporné, že akcelerace změn, ke kterým v současnosti vně i uvnitř organizace dochází, vede k jednoznačnému závěru, že nelze vystačit s penzem znalostí, jež byly získány během školní výuky, ale je nutné je průběžně rozšiřovat a doplňovat. Sebevzdání, ochota zapojit se do vzdělávacích programů, vyhledávání, vstřebávání a využívání nových poznatků – to by měl být další výrazný rys soudobých manažerů.

Rostoucí velikost organizací a složitost jejich řízení vyvolaly dělbu práce, která znamenala funkční specializaci pracovníků a manažerů. Řešení praktických problémů však často vyžaduje komplexní přístup, zapojení různých profesí. Tyto skutečnosti vedou k závěru, že manažer musí být minimálně dobrým koordinátorem, ovšem výhodnější je, pokud se kromě své odborné profese dobře orientuje ještě v dalších disciplínách. Zvláště manažeři na vyšších úrovních řízení by se měli vyznat v příslušné provozní oblasti, v ekonomických záležitostech, v obchodních činnostech, v personálním řízení, měli by mít solidní právní povědomí i znalosti v oblasti ekologie apod.

Praktické dovednosti se získávají praxí a tréninkem. V případě manažerů praktické dovednosti souvisejí se zvládnutím správních řídicích praktik při rozhodování, plánování, delegování, kontrolování atd. Stranou pozornosti nemohou být ani odborné dovednosti, které souvisejí s jejich specializací a zvládnutím technických prostředků, zvláště výpočetní a prezentační techniky.

Současné poznání v oblasti managementu nabízí nepřeborné množství metod, postupů a technik, které představují jakési nástroje, jež mají usnadnit, zlepšit práci manažerů. I když znalost existence, těchto přístupů je pochopitelně východiskem jejich aplikace, důležitější úloha přísluší jejich praktickému zavedení. Zde jsou cenné

zkušenosti, poznatky z aplikace, v konkrétních podmínkách apod. Manažerské dovednosti se dají do značné míry naučit a měli by se neustále rozvíjet.

Lidská dimenze způsobilostí manažera představuje řadu obtížněji uchopitelných i napodobitelných rysů. Na prvním místě vystupuje úloha manažera jako osoby komunikující a motivující – v této souvislosti jde o schopnost přesvědčování, uplatňování vlivu, prosazování autority, o aktivaci pracovníků, o rozvíjení práce v týmech, tvořivost atd.

Minimální požadavky atributu sociální zralosti spočívají v dodržování zákonů. Legální chování, jednání manažera a jím řízených útvarů až po organizaci jako celek, jsou samozřejmým rysem, v němž se projevuje kompetentnost tohoto manažera. Nadstavbovou složkou sociální zralosti představuje také chování, které směřuje k jasnému rozlišení dobra a zla, určení, co je správné a co chybné. Přitom nejde jen o hodnocení z pohledu dosažených finálních cílů, ale i s ohledem na prostředky, které jsou pro dosažení těchto cílů použity. Lidská dimenze souvisí s charakterovými vlastnostmi manažera. Zobecníme-li různé názory na toto téma, lze konstatovat, že jedním z typických rozměrů jsou osobní vlastnosti prezentující vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, ke světu. Dalším rozměrem je činnost, aktivita manažera – rys reprezentovaný vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojeností s dosaženým, proaktivním jednáním.

Prvkem sociální zralosti manažerů je i charisma, které lze charakterizovat jako kouzlo osobnosti manažera, určitý šarm, soubor osobních vlastností uznávaných okolím, na základě nichž se manažer může stát vůdcem ovlivňující svým chováním podřízené, kteří ochotněji přijímají jeho myšlenky, nápady, názory, stanoviska.

Od manažerů, zvláště na vyšších úrovních řízení, se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi, jako jsou sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost, přitažlivost, iniciativní, proaktivní jednání apod. Manažerské úlohy se snáze plní manažerovi, který je charismatickou osobností. Charismatictí manažeři jsou obvykle emocionálnější, jsou vnímáni jako přesvědčivé osobnosti, vedle racionálních argumentů k získání druhých pro své záměry využívají i citové stránky komunikace, výjimkou nejsou ani drobné výstřednosti, které jsou však spolupracovníky přijímány kladně.

Dalším důležitým prvkem jsou obecné principy manažera, které Veber (2009) důkladně vysvětluje.

Bez ohledu na typ společnosti či postavení manažera v organizační hierarchii lze určit některé obecné zásady manažerské práce. K typickým patří stanovování priorit, prevence, orientace na zákazníka, **bezvadnost samozřejmostí**, atd.

Princip priorit se opírá o Paretovo pravidlo, které v okruhu hospodářsko – společenských jevů konstatuje různorodost, tzn. že malá skupina jevů má zásadní význam, a naopak existuje značná skupina jevů, která je téměř bezvýznamná. Někdy je tento závěr označován jako pravidlo 80/20, čímž je vyjádřen základní závěr o heterogenitě rozdělení jevů a jejich významu, kdy skupina cca 20% nejvýznamnějších jevů má 80% významnou hladinu.

Transformace Paretova pravidla do managementu konstatuje, že ve skutečnosti neexistuje homogenita, nýbrž typická je různorodost jevů a procesů. Ne všechny činnosti, které manažeři vykonávají, jsou stejně důležité pro fungování jimiž řízených organizací a pro jejich prosperitu, a proto je třeba: rozlišovat, co je významné, co je prioritou jejich činnosti, na co zaměřit pozornost, avšak neméně důležité je určit, co je naopak nedůležité, co nebude předmětem zájmu.

Princip prevence vychází ze zásady, že čím dříve se objeví a odstraní určitý nedostatek, tím nižší budou ztráty s ním spojené. Užitečnost prevence se dokládá v podobě pravidla „deseti“. I když ekonomické důsledky liknavosti, při řešení problémů nemusí být vždy desetinásobkem, je nepopíratelné, že ve většině případů je vhodné operativně reagovat na nedostatky, chyby, nežádoucí stavy než je následně nákladně řešit.

V manažerské praxi najdeme řadu oblastí, kde by princip prevence neměl být v žádném případě podceňován ani ignorován. Na předním místě je asi třeba uvést oblast péče o bezpečnost práce, kde i zákoník práce vyžaduje pravidelné monitorování a vyhodnocování rizik bezpečnosti práce a ukládá, aby se na nejzávažnější z nich reagovalo formou různých preventivních opatření, jejichž smyslem je tato rizika eliminovat nebo alespoň omezovat.

Obdobné přístupy jsou vyžadovány v oblasti environmentálního managementu a managementu kvality. V obou případech se opět vyžaduje určit nežádoucí situace,

kteřé povedou k ekologické nehodě či haváriím nebo k reklamacím či k jiným neshodám v kvalitě, a na tyto situace opět reagovat různými preventivními opatřeními.

Charakter prevence by měli mít i aktivity zaměřené na pravidelné mapování situace firmy z hlediska její finanční situace, vývoje výkonů, atd. Jakékoli výkyvy či anomálie by měl management podrobit podrobnější prověrce a případně by měl přijmout různá nápravná opatření.

Dále Veber (2009) vysvětluje **orientaci na zákazníka**, což znamená, že zákazník je považován za nejdůležitější osobu v organizaci, jejíž požadavky musí být splněny. Zvláště v organizacích podnikatelského charakteru je tato zásada naprostou samozřejmostí, přičemž organizace usilují nejen o splnění požadavků zákazníka, ale i o jeho celkovou spokojenost a dlouhodobou věrnost.

V manažerské práci tato zásada vyžaduje zabývat se všemi symptomy, které signalizují reálné, ale i potenciální ohrožení spokojenosti zákazníka. Do závažnějších rozhodnutí je proto nutné promítat zřetel k zákazníkovi v podobě otázky „, Jaký to bude mít vliv na zákazníka?“. Stranou pozornosti nemůže stát ani korektní jednání a vystupování vůči zákazníkům.

Dalším prvkem, který Veber (2009) udává, je **bezvadnost samozřejmostí**. Smyslem této zásady je u manažera i u jeho podřízených vyvolat kladný postoj ke kvalitě vykonávané a odváděné práce a zavržení představy, že „, na kvalitě mé práce nezáleží“, neboť to následně již „,nikdo nepozná“. Naopak je žádoucí sledovat vlastní chyby a učit se z nich. Z pohledu manažerů je pak dále nutné vytvořit atmosféru, která nepovede k tolerování nedostatků či dokonce k obhajobě vadné práce nebo k jejímu zastírání.

Armstrong (2008) definoval **manažerské standardy** neboli standardy manažera, které říkají, co musejí profesionální manažeři znát a být schopni dělat. Slouží tedy jako určité průvodce tím, co se od manažerů očekává, jako kontrolní seznamy, podle nichž lze posuzovat a hodnotit výkon, a jako základna pro formování kvalifikace, obsahu přípravy na povolání manažerů. Následující standardy vypracovalo britské Centrum pro manažerské standardy.

- Udávání směru:
 - vytvářet vize budoucnosti;
 - získávat oddanosti lidí a zabezpečovat vedení;

- zabezpečovat řízení – přizpůsobovat se hodnotám, etickým a zákonným normám a řídit a zvládat rizika v souladu se sdílenými cíly.
- Usnadňování měny:
 - zavádět inovace;
 - řídit změny.
- Dosahování výsledků:
 - řídit podnik za účelem plnění úkolů a cílů;
 - řídit operace za účelem dosažení konkrétních, specifických cílů;
 - řídit projekty za účelem dosažení konkrétních, specifických cílů.
- Uspokojování potřeb zákazníků:
 - zlepšovat výrobky nebo služby zákazníkům;
 - získávání smlouvy na dodávání výrobků nebo služeb;
 - dodávat výrobky nebo služby zákazníkům;
 - řešit problémy zákazníků;
 - zabezpečovat kvalitu výrobku nebo služby.
- Práce s lidmi:
 - vytvářet vztahy;
 - řídit lidi.
- Využívání zdrojů:
 - řídit finanční zdroje;
 - obstarávat výrobky nebo služby;
 - řídit fyzické zdroje nebo technologii;
 - řídit informace a znalosti.
- Řízení sama sebe a osobní dovednosti:
 - řídit vlastní příspěví, vlastní přínos;
 - rozvíjet vlastní znalosti, dovednosti a schopnosti.

3.3. Manažerské činnosti

3.3.1. Plánování

Blažek (2010) si pod pojmem plánování představuje rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Plánování je často označováno za východisko dalších základních manažerských funkcí – organizování, kontroly a vedení. V každém případě je plánování nejdůležitějším nástrojem dosahování organizačních cílů, na jehož úrovni v podstatné míře závisí budoucí prosperita firmy.

Při plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků – cílů, postupů, zdrojů, úkolů a kontroly.

Armstrong (2008) vidí plánování jako proces rozhodování o průběhu nějaké akce, která zajišťuje, aby byly k dispozici zdroje potřebné k uskutečnění této akce a aby práce potřebná k dosažení stanoveného konečného výsledku byla náležitě rozvržena a byly v ní stanoveny priority.

Manažeři obvykle plánují na poměrně krátké období – na jeden nebo nejvýše dva roky. Jejich úkoly, cíle a rozpočty jsou pravděpodobně určovány podnikovým plánem nebo rozpočtem.

Cílem plánování je umožnit manažerům, aby splnili včas, aniž by k tomu potřebovali více zdrojů, než které jim byly přiděleny. Musejí se vyvarovat krizí a vysokých nákladů s nimi spojených. Plánování upozorňuje manažery na možné krize a poskytuje jim možnost se jim vyhnout. Jestliže existují nějaké důvody se domnívat, že původní plán může selhat z důvodů, které nemá manažer pod kontrolou, pak se zpracovávají alternativní nebo nouzové plány.

Když manažeři plánují, může se stát, že budou přebírat určité postupy nebo pravidla od jiných manažerů; je třeba říci, že tím ztrácejí flexibilitu. To bude představovat nevýhodu v případech, když se budoucnost výrazně odchýlí od toho, co se očekávalo. A to je vysoce pravděpodobné. Manažeři by se měli snažit vytvářet plány, které lze změnit bez přílišných problémů, nebo je-li to nevyhnutelné. Plán, který nepřipouští žádné změny, je špatný plán.

Složky plánování podle Armstronga (2008) je většina plánování, které jako manažer provádíte, je prostě záležitost systematického myšlení a používání vašeho zdravého rozumu. Každý plán obsahuje čtyři klíčové složky:

1. cíl – čeho má být dosaženo;
2. program činnosti – specifikuje kroky, které jsou zapotřebí k dosažení cíle;
3. potřebné zdroje – jaké zdroje v podobě peněz, lidí, vybavení a času budou zapotřebí;
4. dopad – dopad splnění plánu na organizaci.

Dále podle Armstronga (2008) existuje osm plánovacích činností, které jako manažer musíte provádět:

1. Předvídání
 - jaký druh práce musí být udělán, kolik a kdy;
 - jak se může změnit pracovní zatížení/ množství práce;
 - pravděpodobnost, že bude útvar požádán, aby vykonal specializované nebo nečekané nebo naléhavé práce;
 - možné změny v útvaru nebo mimo něj, které by mohly ovlivnit priority vykonávané činnosti nebo množství práce;
2. Programování
 - rozhodování o pořadí a časovém rozvrhu operací a událostí potřebných k včasnému dosažení výsledku.
3. Vybavení pracovníky
 - rozhodování o tom, kolik a jaké typy pracovníků jsou zapotřebí a zvažování možnosti zvládnutí špičkového množství práce pomocí přesčasů nebo dočasných pracovníků.
4. Stanovování standardů a cílů
 - týkající se výstupů, prodejů, času, kvality, nákladů a ostatních stránek práce, při nichž by měl být plánován, měřen a kontrolován pracovní výkon.
5. Plánování postupů
 - rozhodování o tom jak má být práce dělána a plánování skutečných operací pomocí definování potřebných systémů a procedur.
6. Plánování materiálu

- rozhodování o tom, jaké se požadují materiály, nakupované části nebo práce zabezpečované smluvně, a zabezpečování toho, aby to všechno bylo k dispozici ve správné kvalitě a ve správný čas.

7. Plánování vybavení

- rozhodování o potřebném strojním zařízení, vybavení, nástrojích a prostoru.

8. Příprava rozpočtu

Do plánování by se podle Bělohlávka (2001) měli zapojovat všichni manažeři na všech stupních řízení. Každý manažer musí určovat cíle, rozhodovat, jak se jich bude dosahovat, kdo vykoná ten který úkol. Je proto zřejmé, že plánování je velice významnou součástí řízení.

Plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace a manažerů, úroveň integrace a koordinace úsilí a výkonnost organizace.

- Zvýšení efektivnosti

Plánování je jedním z východisek úspěšné podnikatelské činnosti. Tyto činnosti jsou o to více efektivnější, o co lépe, jasněji srozumitelněji jsou stanoveny cíle, zvoleny optimální varianty způsobu jejich dosažení, zajištěny odpovídající zdroje, zadány úkoly a definována měřítko kontroly a kritéria hodnocení.

- Snižování rizika

Dobré plánování je i cestou snižování rizika z neznáme budoucnosti. V průběhu plánování se směr budoucího chování organizace neustále zpřesňuje, což jim umožňuje pružně reagovat na nepředvídatelné změny v jejím vnitřním i vnějším prostředí. Plánování umožňuje objektivněji určit rizika plánovaných činností a připravit se na jejich eliminaci, resp. omezení jejich negativního dopadu.

- Úspěšné organizační změny

Plánování zpravidla zahrnuje žádoucí změny v organizaci. Jejich úspěšné dosažení není možné bez plánovitého postupu. Čím lepší představu o účincích budoucí organizační změny budou manažeři mít, tím lépe se budou moci vyrovnat s jejími důsledky.

- Integrace úsilí

Dobré plánování může mít za následek dosahování lepšího efektu díky účinnému sladování dílčích cílů a chování jednotlivých organizačních částí. Takovéto integrované

plánování koordinuje činnosti dílčích organizačních jednotek společným plánem, příp. souborem vzájemně sladěných a podmiňujících se plánů a přispívá tak k dosažení celkových cílů organizace efektivněji než prostým „součtem“ dílčích činností.

- **Rozvoj manažerů**

Plánování nutí manažery, aby svá současná rozhodnutí vztahovali k budoucím výsledkům. Musí proto systematicky uvažovat o současnosti a budoucnosti, analyzovat okolním i vnitřním prostředí, přijímat permanentnost změn, hrát proaktivní roli ve smyslu ovlivňování budoucího vývoje, vyhledávat a řešit problémy. To všechno má pozitivní dopad na úroveň manažerů i organizace.

- **Vývoj standardů výkonnosti**

Pomocí plánování jsou v podobě cílů, postupů a úkolů určovány racionální, objektivní standardy výkonnosti celé organizace, jejích dílčích jednotek, manažerů na všech úrovních řízení i řadových pracovníků.

Bělohávek (2001) popisuje plánování jako postup plánování, který by se měl obecně vždy ubírat stejnými kroky vyjadřujícími následnost od rozpoznání příležitosti či potřeby ke stanovení cílů, zvážení plánovacích předpokladů, dále přes vypracování relevantních alternativ scénářů postupu a jejich hodnocení k výběru jednoho z nich, formulaci návazných plánů, realizaci a sledování zvoleného postupu až po případné přijímání nápravných opatření a závěrečné vyhodnocení. Uváděná následnost však nevyklučuje, že se jednotlivé kroky nemohou v určitých etapách prolínat.

1. Východiska

Uvědomění si příležitostí, resp. potřeb stojí na počátku plánování a jako takové není vždy považováno za skutečnou součást plánovacího procesu. V každém případě by se manažeři v první řadě měli zabývat vyhodnocením rozhodujících informací o trhu, zejména co se týče pravděpodobných zákazníků a jejich potřeb a jejich potencionálních konkurentů, a dále kritickým posouzením vlastních silných a slabých stránek především z hlediska potencionálních příležitostí.

2. Stanovení cílů

Směr plánům stanovují organizační cíle. Soustava cílů se obvykle vymezuje jak pro firmu jako pro celek, tak pro její jednotlivé organizační jednotky, resp. obory či oblasti. Celková hierarchie firemních cílů je tedy uspořádána jak podle úrovní řízení, tak podle

funkcionálních oblastí. U každého cíle je důležité zvolit jeho parametry – obsahovou náplň, vyjádření způsobu jeho dosažení či měření, časový horizont atd.

3. Přijetí plánovacích předpokladů

Dalším krokem při plánování je stanovení rozhodujících plánovacích předpokladů týkajících se prostředí, ve kterém se budou plány realizovat. Jedná se tedy zejména o prognózování vnitřního a vnějšího prostředí podniku. Vzhledem k nejisté budoucnosti se předpoklady omezují jen na ty, které mají na realizaci plánů největší vliv.

4. Produkce alternativních postupů

Téměř každého cíle je možné dosáhnout více způsoby. V tomto kroku je vhodné pokusit se formulovat více různých scénářů přípustných plánů.

5. Hodnocení alternativ

Vzhledem k velkému množství možných proměnných přinášejících neznámou budoucností se jedná o krok velice obtížný. Jednotlivé alternativy jsou hodnoceny z hlediska přijatých plánovacích předpokladů a stanovených cílů, přičemž jsou posuzovány jejich přednosti a nedostatky.

6. Výběr postupu

V tomto kroku musí být přijato rozhodnutí o přijetí zvolené alternativy plánu, a to i za situace, kdy přecházející krok nedal jasnou odpověď na otázku, která alternativa je neoptimálnější z hlediska dosažení našeho cíle.

7. Formulování návazných plánů

Na podporu přijatého tzv. hlavního plánu je zpravidla zapotřebí vypracovat soubor návazných plánů, jako jsou například plány nákupu materiálu, plány rozvoje lidských zdrojů, plány vývoje nových výrobků a dalších, zahrnujících celý reprodukční proces.

8. Realizace a sledování

Jde o přeměnu záměrů na skutečnost, přičemž je důležité plnění plánu průběžně vyhodnocovat a případně přehodnocovat.

9. Přijímání nápravných opatření

V důsledku obtížně předvídatelných změn v organizačním prostředí dochází k odchylkám od plánovaného postupu, které je nutné odstraňovat nápravnými opatřeními sledujícími dosažení našich organizačních cílů.

10. Vyhodnocení

Posledním plánovacím krokem je závěrečné vyhodnocení dosažených výsledků.

Plánování podle Vebera (2009) je výchozím bodem, který předchází výkonu všech ostatních manažerských činností. Je tomu tak proto, že součástí plánování je vymezení cílů a naznačení cest, jimiž má být těchto cílů dosaženo. Dosažení cílů bezprostředně závisí na realizaci ostatních manažerských funkcí – na implementaci, organizování, komunikování, kontrolování.

Dále podle Vebera (2009) má plánování své místo v manažerských funkcích. Žádoucí výkon manažerské funkce od každého manažera vyžaduje jisté cílevědomé jednání, tzn. že těžiště řídicích aktivit by nemělo spočívat v řešení momentálních úkolů či problémů a svým způsobem představovat jen reakci na existující situaci. Manažeři by měli mít vždy představu, kam by jimi řízený objekt měl směřovat. Přírodním časovým obdobím pro stanovení těchto záměrů může být rok, na vysokých školách semestr, u provozovatelů vleků zimní sezóna atd. Předurčení budoucího vývoje jaké umožňuje v předstihu si ujasnit potřebu zdrojů, okamžiků, ve kterých mají být nasazeny, a tím do značné míry omezovat řídicí zásahy. Plánování je zaměřeno na stanovení budoucích stavů organizace a cest k jejich dosažení. Při výkladu plánování se nabízí paralela s horolezectvím. I zde dosažení určitého cíle vyžaduje jeho správné určení s ohledem na fyzické schopnosti a technické zabezpečení a dále určení správné cesty k dosažení vrcholu. Má-li jít o prvovýstup, je pochopitelné volit termín výstupu tak, aby vrcholu bylo dosaženo dříve, než se to podaří jiné skupině. Plánování stejně tak znamená určení cíle s ohledem na zdroje a stanovení cest – konkrétních aktivit – k dosažení těchto cílů. Navíc, zvláště v případě podnikatelských subjektů, je nutné přihlížet k chování konkurence. To, že organizace se nachází v neuspokojivé situaci, může mít příčinu ve špatném plánování, chybném určení cílů s ohledem na disponibilní zdroje nebo v chybném určení postupů, jak těchto cílů dosáhnout.

Plánování v každé organizaci plní následující úkoly: Je nástrojem rozvoje organizace; směr vývoje organizace se má určovat především plány, její chování by nemělo být ve vleku dění. Plány by měli být nástrojem určujícím budoucí vývoj nejen organizace jako celku, ale i jejích složek. Prostřednictvím plánů se musí realizovat rozhodující změny, které jsou připraveny profesionálními strukturami organizace. Je prostředkem zabezpečujícím koordinaci a proporcionalitu uvnitř organizace. V organizaci se zpravidla sestavuje řada plánů, které na sebe musí navazovat:

- z časového hlediska, tzn. propojení strategických, taktických, operativních plánů;
- z věcného hlediska, tzn. provázanost plánů obchodních, výrobních, personálních, technického rozvoje, investic, finančních, aj.;
- z hlediska organizačních úrovní, lze hovořit o kaskádě plánů, od celopodnikových plánů až po plány jednotlivých útvarů.

Plánování podle Koontze zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Existují různé typy plánů, a to od celkových tendencí až po ty nejpodrobnější plány jednotlivých činností, jako je například objednání šroubů ze speciálních materiálů pro určité nástroje, nebo najímání pracovníků a jejich zaškolení pro práci na montážní lince. Není však možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy; nejedná se však ještě o reálné plány.

Plánování je v této práci považováno za proces stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu dosažení očekávaných výsledků ve stanoveném čase. Je to rozhodování o průběhu nějaké akce. Cílem je to, aby manažeři splnili včas úkoly, které jim byly zadány, aniž by použili více zdrojů, než jim byly přiděleny. Na plánování by se měli podílet všichni manažeři na všech stupních řízení. Manažeři by měli mít vždy představu, kam by řízený objekt měl směřovat. Dosažení určitého cíle vyžaduje správné určení fyzické schopnosti a zabezpečení. Není možné sestavit plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů.

3.3.2. Organizování

Organizování podle Armstronga (2008) efektivní podniky zajišťují, aby bylo kolektivní úsilí směřující k dosažení konkrétních cílů organizované. Organizování znamená rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících, že tyto procesy budou vykonávány efektivně a že odpovídající činnosti budou koordinovány. Jedná se o dělbu činností v časech nejistoty a změny, o jejich integrování – jejich seskupování za

účelem organizace – a o zabezpečování existence efektivních toků informací a komunikačních kanálů.

Vytváření organizace je založeno na analýze činností, procesů, rozhodnutí, toků informací a rolí. Jeho výsledkem je struktura, která se skládá z pracovních míst a organizačních jednotek, mezi nimiž existují vztahy zahrnující kooperaci, výkon pravomocí a výměnu informací. V této struktuře budou linioví manažeři, odpovědní za dosahování výsledků v klíčových oblastech činnosti organizace pomocí řízení týmů a jednotlivých pracovníků, a specialisté poskytující na úrovni linie pomoc, návod a radu. Struktura musí odpovídat účelu organizace, jejích technologií a prostředí, v němž existuje. Musí být dostatečně flexibilní, aby se mohla snadno přizpůsobovat novým okolnostem – vytváření organizace je nepřetržitý proces upravování a změn, nikdy to není záležitost pro jedno použití či jednou provždy. Je také nutné uznat, navzdory tomu, že oficiální struktura organizace může definovat, kdo je za co odpovědný a jaké jsou údaje linie komunikace a řízení, že způsob, jakým organizace skutečně funguje, závisí na neformálních sítích a jiných vztazích, které nebyly definovány v procesu vytváření organizace a které vznikají na základě každodenního vzájemného působení lidí.

Cílem vytváření organizace je vyjasnit role a vztahy v té míře, v jaké je to v měnících se podmínkách možné. Jde také o to, poskytovat lidem prostor a příležitost k efektivnějšímu využívání jejich dovedností a schopností – tedy o proces posilování pravomocí. Pracovní úkoly a pracovní místa by měly být vytvářeny tak, aby uspokojovaly požadavky organizace týkající se produktivity, provozní účinnosti a kvality výrobků nebo služeb. Musejí však také uspokojovat potřeby jednotlivých pracovníků týkající se zajímavosti, podnětnosti a úspěšnosti práce. Tyto cíle jsou vzájemně propojeny a důležitým cílem vytváření organizace, pracovních úkolů a pracovních míst je integrovat uvedené potřeby jednotlivce spotřebami organizace.

Dochází – li k vytváření nebo úpravám struktury, je nutný pragmatický přístup. Zprv je nutné rozumět prostředí, technologii a existujícímu systému sociálních vztahů. Teprve tehdy je teprve možné vytvářet organizaci, která bude odpovídat okolnostem. Vždy existuje určitá možnost volby, ale ti, kteří vytvářejí strukturu, by se měli pokoušet dosáhnout nejlepšího souladu, jakého lze dosáhnout. A při volbě by si

měli být vědomi strukturálních, lidských, procesních a systémových faktorů, které ovlivňují vytváření organizace, i souvislostí, v nichž organizace funguje.

Vytváření organizace je konečně záležitostí zabezpečování toho, aby struktura, procesy a metody fungování byly ve shodě se strategickými požadavky podniku a jeho technologií v rámci jeho prostředí. Když není dosaženo vnitřního a vnějšího souladu, spojitosti a důslednosti, dochází k rozkladu.

Organizování podle Vebera(2009) je historicky ověřenou skutečností, že výsledky činnosti jakékoliv skupiny pracovníků bývají lepší, je – li tato skupina organizována, než výsledky téže skupiny bez potřebné organizace. Organizování chápeme jako jednu ze základních manažerských činností. Již starší historické prameny jako třeba bible uvádějí řadu příkladů organizování.

Přitom nejde o nic univerzálního, mechanického a statického. Naopak organizace vždy musí odpovídat konkrétním podmínkám a musí se měnit v závislosti na těchto podmínkách a cílech firmy. I když odkazuje na takové pojmy, jako jsou útvary, pracovní místa apod., vždy se za ní skrývají lidé s konkrétními schopnostmi, ale i omezením.

V souvislosti s organizováním nestačí jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu. Uvažujeme-li o obsahu činnosti jednotlivých složek, které tvoří organizaci každé firmy, nemůžeme opomenout úlohu vlastníků či správních orgánů firmy.

Podle Bělohávka (2001) z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst.

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce.

Popis práce i organizační řád uvádějí, jen jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování. Delegování umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí.

Podle H. Koontze (1993) je organizování ta část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi, kteří jsou v dané organizaci. Účelnost je zde chápána v tom smyslu, že vytváří jistotu, že všechny úkoly potřebné pro dosažení cílů jsou

přiděleny, a to pokud možno těm lidem, kteří jsou schopni splnit je nejlépe. Smyslem při vytváření organizační struktury je pomáhat při vytváření prostředí pro lidský výkon. Pak se stává nástrojem managementu a neexistuje samoučelně. Ačkoliv struktura musí určit, které úkoly musí být vykonány, úkoly takto určené musí být navrženy tak, aby odpovídali schopnostem a motivacím disponibilních pracovníků. Není snadným manažerským úkolem navrhnout efektivní organizační strukturu. Při vytváření struktury, která by vyhovovala dané situaci, se setkávají manažeři s mnoha problémy včetně toho, jaké druhy prací je třeba vykonat a nalézt pro ně vhodné lidi.

Pro tuto práci je organizování rozdělování celkového množství manažerských úkolů do řady procesů a činností. Organizace musí odpovídat konkrétním podmínkám a musí se měnit v závislosti na těchto podmínkách a cílech firmy. Popis práce i organizační řád uvádějí, jen jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Je to zabezpečení toho, aby struktura, procesy a metody fungování byly ve shodě se strategickými požadavky podniku. Nestačí zde jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu. Navrhnutí efektivní organizační struktury není snadným úkolem.

3.3.3. Personalistika

Podle H. Koontze(1993) personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozicí v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, náborem, výběrem, umístěním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací a školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.

Personalistiku využijeme k identifikaci pracovních míst, k náboru, výběru a umístěním pracovníků.

3.3.4 Motivace

Podle Vebera(2009) je motivace vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Obecných závěrů týkajících se motivace lze

využít ve směru pracovní motivace. Úlohou jejich nástrojů je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby byly v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vyvolat u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy. Prvotním důvodem práce lidí je skutečně potřeba získat peníze pro zajištění existence. Proces motivování se uskutečňuje prostřednictvím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek.

Podle Armstronga (2008) je motivování uvádění lidí do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní jsou ti lidé, kteří pro splnění cíle podnikají kroky, od nichž očekávají dobrých výsledků.

Pro to, aby lidé pracovali rychle a efektivně, musí být nějak motivováni. Příklad motivace je například finanční ohodnocení činnosti. Za více peněz je člověk ochoten udělat více práce a kvalitnější práce než obvykle. Ale existují i lidé, co finanční motivaci a i jinou motivaci nepotřebují. Práci provádí poctivě a rychle jen proto, že ho práce baví a naplňuje jeho potřeby.

3.3.5. Rozhodování

Podle Blažka(2010) je rozhodování klíčovým prvkem řízení. Správné rozhodnutí je nutnou podmínkou pro dosažení zamýšleného cíle. Pokud manažer rozhodne chybně, představuj všechny následující aktivity, nezávisle na tom, zda jsou prováděni dobře či špatně, kroky jdoucí nesprávným směrem.

Manažerské rozhodování je typické tím, že rozhodovatel – manažer rozhoduje v zájmu svého nadřízeného, resp. zaměstnavatele, a to v oblasti své působnosti. Jeho rozhodnutí je realizováno prostřednictvím jemu podřízených osob. Manažer je sice ovlivňován svými mravními zásadami a determinován obecně závaznými předpisy i vnitřními předpisy organizace, nicméně prostor pro jeho rozhodování zůstává obvykle značný. Rozhodovací problémy jsou složité, vyznačují se svou neurčitostí, jsou obtížně algoritimizované. Manažer postrádá vodítka, má-li vůbec reagovat, jak má postupovat, do kdy rozhodnout či zda vůbec rozhodnout.

V této práci je rozhodování vysvětleno jako hlavní prvek řízení. Je nutnou podmínkou pro dosažení definovaného cíle. Rozhodování je volba mezi minimálně dvěma prvky. Manažer je zodpovědný za své rozhodnutí.

3.3.6. Vedení

Bělohlávek (2001) definuje vedení jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětlují, jak jsou uspokojovány potřeby lidí, a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v průběhu motivování. Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulační nebo nikoliv.

Podle Koontze (1993) je ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování skupinových cílů; ve vedení převládá interpersonální hledisko managementu. Všichni manažeři budou souhlasit s tím, že jejich největší problémy pocházejí od lidí – z jejich tužeb a postojů, z jejich chování jakožto individuů ve skupině – a s tím, že výkonní manažeři potřebují být rovněž výkonnými vedoucími. Protože vedení vyžaduje následování a lidé mají tendenci následovat toho, kdo jim slibuje, že uspokojí jeho potřeby, přání a touhy, je pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci.

V této práci z definice vedení vyplývá, že je to aktivita manažera, která motivuje a ovlivňuje aktivity podřízených pracovníků. Toto je další krok k plnění zadaných cílů organizace.

3.3.7. Kontrola

Podle Vebera (2009) kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení jako určité formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím mají získat objektivní představu o řízené realitě. Podstatou kontroly je kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány příslušné kontrolní závěry. Vhodný kontrolní systém je neopomenutelnou součástí řízení, resp. součástí

dobře fungujícího systému řízení, ačkoliv se mění řízená realita, informační a komunikační prostředky i názory na úlohu kontroly a přístupy ke kontrole. Kontrolní procesy dělíme v základním ohledu na vnitřní kontrolu a vnější kontrolu.

Vnitřní kontrola je iniciována vnitřními strukturami organizace a realizována zpravidla řídicími pracovníky nebo pracovníky, kteří jsou ke kontrole řídicími pracovníky zmocněni. Výklad účelu a přístupů vnitřní kontroly uvádí další text. Ačkoliv organizace vystupuje jako samostatný, suverénní subjekt, musí v řadě případů strpět kontrolu realizovanou subjekty stojícími mimo organizaci – externí kontrola.

Bělohlávek (2001) ve své knize zmiňuje definici Vodáčka a Vodáčkové (1996), která říká, že kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, je nezbytná na všech úrovních řízení. Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem a jeho realizací.

Bělohlávek (2001) vysvětluje význam kontroly tak, že nejúspěšnější firmy jsou zpravidla obdivovány pro svou schopnost dosahovat svých vytyčených cílů. V tom tyto firmy spoléhají na své kontrolní techniky. Bez efektivní kontroly by nebyly schopné dosahovat svých cílů.

Dále definuje kontrolní procesy, které jsou různorodé, podle toho, na jaké činnosti organizace se zaměřují, resp. na jaké úrovni řízení se provádí. Všechny však plní určité typické funkce a jejich průběh je podobný.

Podle Koontze (1993) kontrolování zahrnuje měření a korekci provedení jak individuálních, tak i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Týká se měření dosažených výsledků vzhledem k cílům a plánům, aby bylo možné zjistit výskyt odchylek od standardů a tak napomoci k jejich odstranění. Zjednodušeně řečeno, kontrolní prostředky umožňují realizaci plánů. I když plánování předchází kontrola, nemají plány schopnost vlastní seberealizace. Plány vedou manažery k tomu, jak využívat zdrojů pro dosažení specifických cílů; jejich činnosti jsou kontrolovány s cílem zjistit, zda odpovídají plánům. Kontrolní činnosti se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Některé způsoby kontroly, jako je například přehled výdajů, záznam zmeškaných pracovních hodin a inspekční záznamy. Jestliže odchylka od standardu přetrvává, pak je nutné uplatnit korekci.

Kontrola je v práci použita jako systém, pomocí jehož jsou aktivity k dosahování cílů organizace prováděny správně. Kontrolní činnosti využívají manažeři ve všech úrovních řízení. Také se obecně vztahují k měření úspěšnosti. Někdy je nutné uplatnit korekci.

3.4. Manažerské role

Role je podle Bělohlávka(2001) způsob chování, očekávaný od nositele pozice v organizaci. Popis práce vyjadřuje jeho pracovní náplň. Ostatní členové očekávají, že tyto povinnosti bude řádně plnit, současně však předpokládají, že se přitom bude chovat způsobem, který je v souladu s hodnotami a normami organizace. To není vyjádřeno ani v popisech práce ani v jiném organizačním dokumentu. Od obchodního zástupce se očekává, že bude všemožně usilovat o uspokojení potřeb zákazníka, ale přitom bude prosazovat zájmy svého podniku. Od policisty se očekává, že bude přísný k neukázněným účastníkům provozu, současně však dokáže pochopit a tolerovat drobné neúmyslné zmatky, působené řidičem ze vzdáleného města. Od manažera očekáváme, že bude rozvíjet potenciál svých podřízených, zároveň, je však bude vytěžovat a využívat maximálně jejich kapacity ve prospěch organizace.

Každá role má interpersonální charakter – je tvořena ve vzájemném vztahu dvou lidí. Na jedné straně je to definovatel role, který si vytváří svá očekávání od druhého na základě svých představ a předchozích zkušeností a srovnává jednání druhé osoby se svým očekáváním, na druhé straně pak nositel role, který si sám pro sebe stanovuje požadavky role a pak splňuje nebo nesplňuje očekávání definovatele. Různí lidé mohou definovat roli svých spolupracovníků odlišným způsobem. Pak dochází ke konfliktu rolí. Obecně přijímaná role pro určitou funkci vyplývá z organizačních norem a organizační struktury.

Můžeme definovat celou řadu příkladů nepochopení očekávání – vzpomeňme jen socialistické prodavače, kteří se domnívali, že jejich poslání je milostivě přidělovat nedostatkové zboží zákazníkům místo toho, aby se snažili uspokojovat jejich potřeby, současného manažera, který je přesvědčen, že je třeba především ukazovat své pochybné bohatství a různými prostředky demonstrovat své postavení místo toho, aby se dvacet hodin denně snažil zvrátit blížící se krach své firmy, trenéra

managementu, který se snaží naučit manažery co nejvíce teorie místo toho, aby s nimi procvičoval praktické dovednosti, sekretářku ředitele, která chodí do práce v nápadných šatech s kratičkou sukničkou a s obrovským výstřihem místo toho, aby svým zjevem dokreslovala seriózní image firmy.

Bohužel vedoucí pracovníci málokdy vysvětlují očekávání svým podřízeným. Svou postupnou nespokojenost ventilují hněvem nebo sarkastickou poznámkou v momentu, kdy míra trpělivosti přeteče. Výsledkem bývá negativní reakce pracovníka, který se ve špatném pochopení role ještě více utvrdí. Vedoucí může učit své podřízené jejich roli každodenním koučováním, upozorňováním na to, co je dobré a co se od pracovníka očekává. Další příležitost poskytuje pravidelné hodnocení, spojené s porovnáním představ pracovníka a představ jeho nadřízeného o pracovní náplni a o způsobu vykonávání funkce.

Konflikt role podle Bělohávkova (2001) vzniká z osobní nekompetence a z nejasného vymezení role. Většinou je zdrojem stresu a snižuje efektivnost práce manažerů. Osobní nekompetence člověka znamená zařazení člověka tam, kde nároky převyšují potenciál pracovníka nebo vyžaduje postoje neslučitelné s osobními hodnotami jednotlivce. Stává se, že pracovník je dobrý v nižší funkci, tím pádem se stává vhodným kandidátem pro vyšší pozici.

Někteří pracovníci potřebují přesné zadání svého úkolu, aby nevzniklo nejasné vymezení role. Pokud nemají jasné pokyny, tak ztrácejí půdu pod nohama. Dnes by neměly vzniknout problémy díky pracovním popisům, které organizace často využívají. Spoustu pracovníků je schopno využít svých rolí k realizaci svých mocenských a politických zájmů. Zatížení role vzniká při vysokých nárocích na roli. Nevytížení role vzniká z příliš nízké náročnosti úkolů, které nedovolují seberealizaci nositele role. Z konfliktů rolí vzniká často stres. Reakce na stres a odolnost vůči stresu je čistě individuální. Stres vede k chybám při práci.

4. Vlastní práce

Jedná se zde o sledování a o hodnocení manažerky supermarketu ve středně velkém městě. Supermarket má dostačující sortiment, který občanům města uspokojuje nutné potřeby. Jako hlavní vlastnosti jsou hodnoceny kompetence manažera, kde se zkoumá to, jestli je vedoucí schopen úspěšně vykonávat příslušné pracovní činnosti. Je důležité hodnotit vzdělání manažera. Manažerka obchodu se neustále vzdělává díky různým programům, které modernizují přístupy manažera k práci a personálu. Hodnocení manažera proběhlo upravenou metodou 360° zpětné vazby, ve které je základem hodnotící dotazník. Tento dotazník je vyplněn pracovníky i manažerkou supermarketu. Výsledky jsou obsaženy v následující tabulce. Číslo 7 je nejvyšší počet bodů, kterého mohlo být dosaženo. Číslo 1 je nejnižší hodnocení.

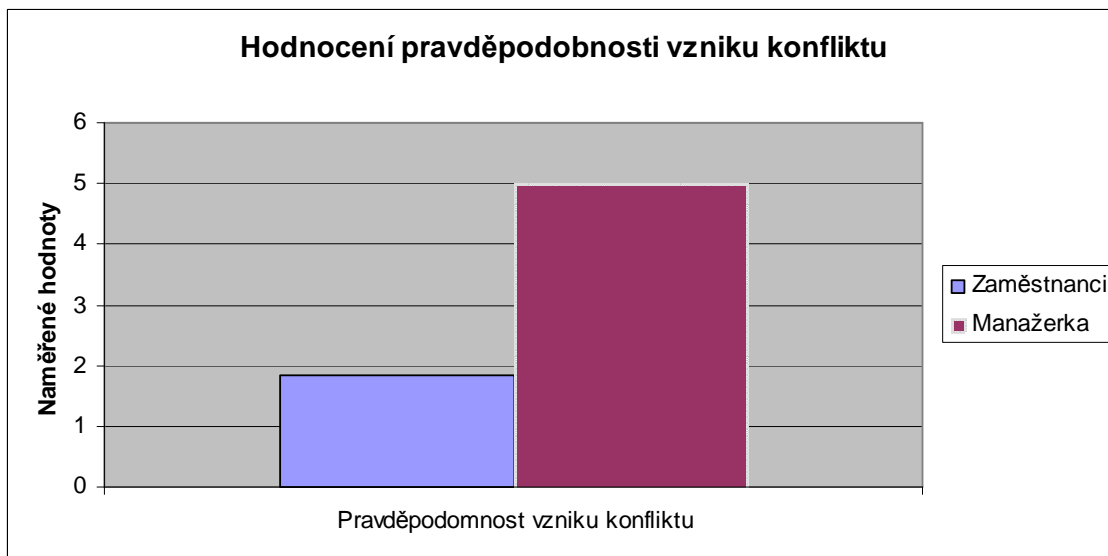
Výchozí tabulka č. 1

| Hodnotitel | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | Průměr | Manažerka |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|-------------|-----------|
| Konflikt | 2 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1,833333333 | 5 |
| Řešení problémů | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6,333333333 | 7 |
| Týmová práce | 7 | 7 | 6 | 7 | 3 | 6 | 6 | 7 |
| Ovlivňování | 7 | 7 | 5 | 7 | 1 | 2 | 4,833333333 | 6 |
| Organizační schopnosti | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 7 | 6,5 | 7 |
| Komunikace | 6 | 7 | 6 | 6 | 7 | 6 | 6,333333333 | 7 |
| Technické znalosti | 7 | 7 | 7 | 6 | 6 | 6 | 6,5 | 7 |
| Jazykové znalosti | 5 | 6 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4,166666667 | 3 |
| Elán | 6 | 7 | 7 | 6 | 7 | 7 | 6,666666667 | 6 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky jednotlivých zkoumaných odvětví jsou podrobně rozebrány v následujícím textu. Jako první je pravděpodobnosti vzniku konfliktu mezi manažerem a zaměstnanci podniku.

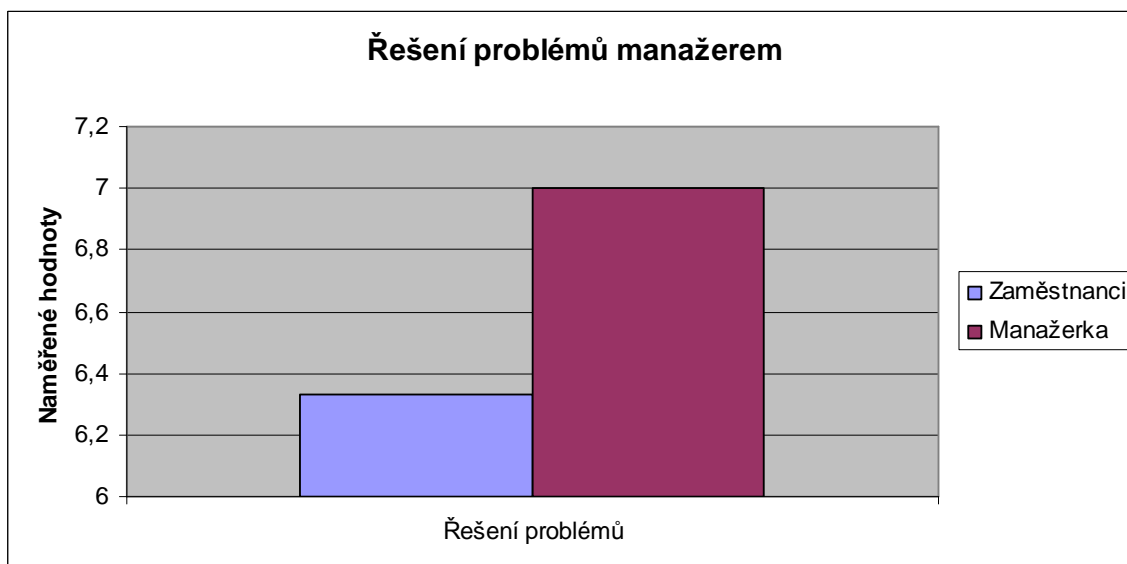
Graf č. 1



Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto grafu je zřejmé, že pravděpodobnost dostat se s manažerkou do konfliktu je podle zaměstnanců velmi nízká. Manažerka si zase myslí, že přijít s ní do konfliktu je poměrně snadné a rychlé. Důležité je to, jak manažerka řeší problémy, které vznikají při provozu supermarketu. Tuto problematiku znázorňuje graf č. 2.

Graf č. 2

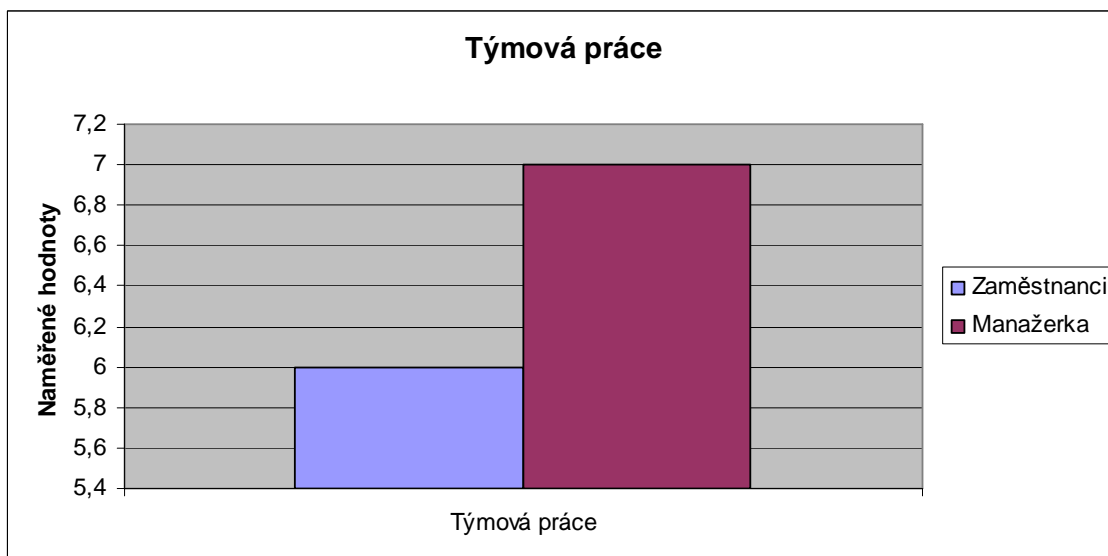


Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je viditelné, že manažerka řeší problémy poměrně rychle a pečlivě. Podle pozorování jsou výsledky nečekaně vysoké. I při průzkumu vznikly problémy, které byly potřeba v průběhu vyřešit. Manažerka vždy ochotně pomohla nebo podala

vzácné rady. V kolektivní a týmové práci lze s hodnocenou osobou vždy počítat a spoléhat se na ní. Podrobnější informace podává graf č. 3.

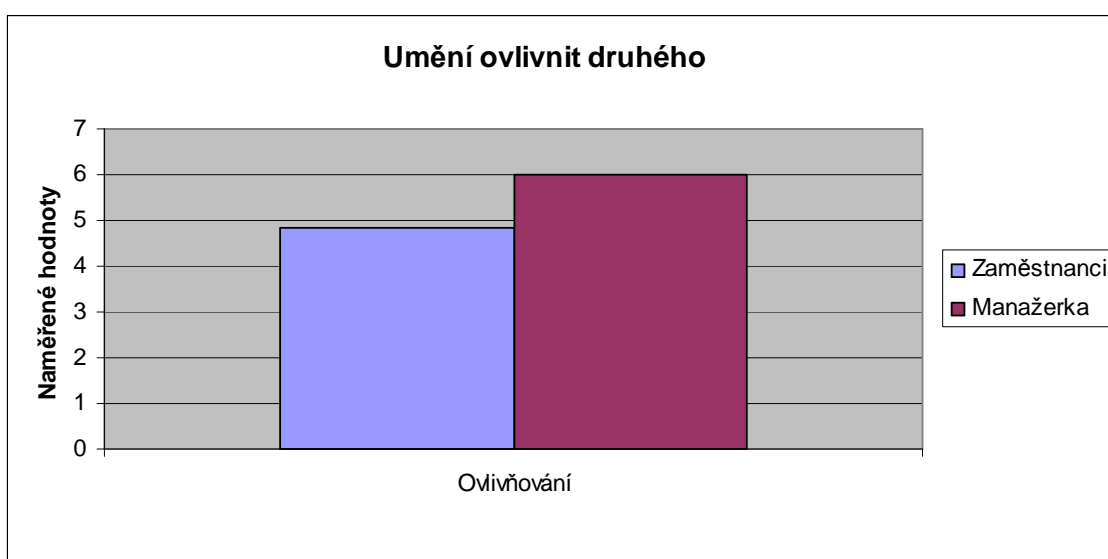
Graf č. 3



Zdroj: Vlastní zpracování

Při spolupráci s ostatními pracovníky nebývají výrazné problémy. Zaměstnanci hodnotili týmovou práci manažerky kladně, ale ne zcela za plný počet bodů. Samotný názor a hodnocení manažerky jsou lehce odlišné hodnoty než bylo naměřeno u zaměstnanců. Manažerka se vidí jako velice schopnou adeptkou pro týmovou práci.

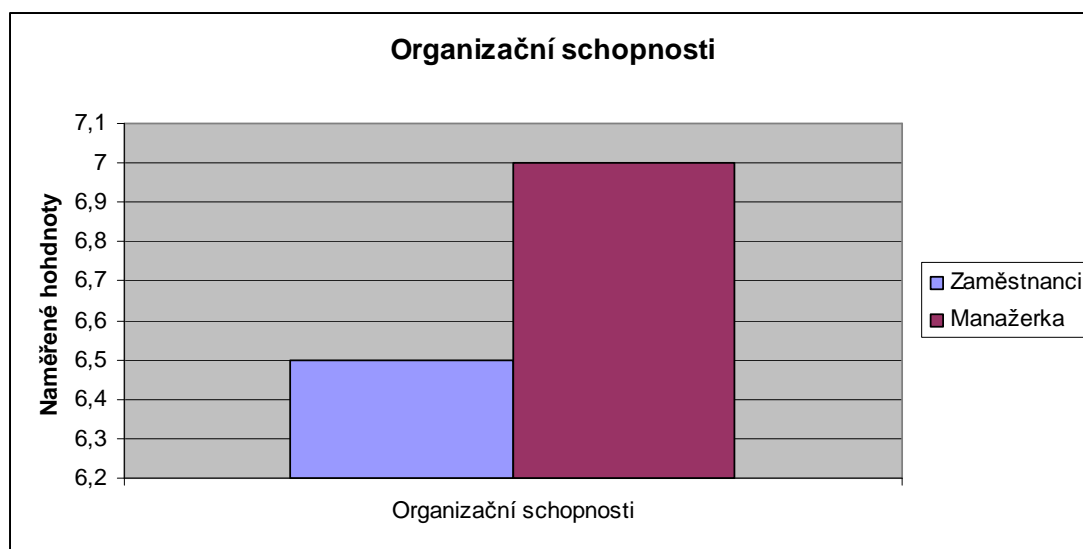
Graf č. 4



Zdroj: Vlastní zpracování

Zaměstnanci si myslí, že je manažerka dokáže ovlivnit jen z malé části. Zato manažerka je toho názoru, že má velký vliv na své zaměstnance. Výsledky jsou stále pro toto hodnocení velmi vysoké. Ze schopnosti ovlivňovat druhé se přechází na schopnost organizování. Tomu tématu se věnuje následující graf č.5.

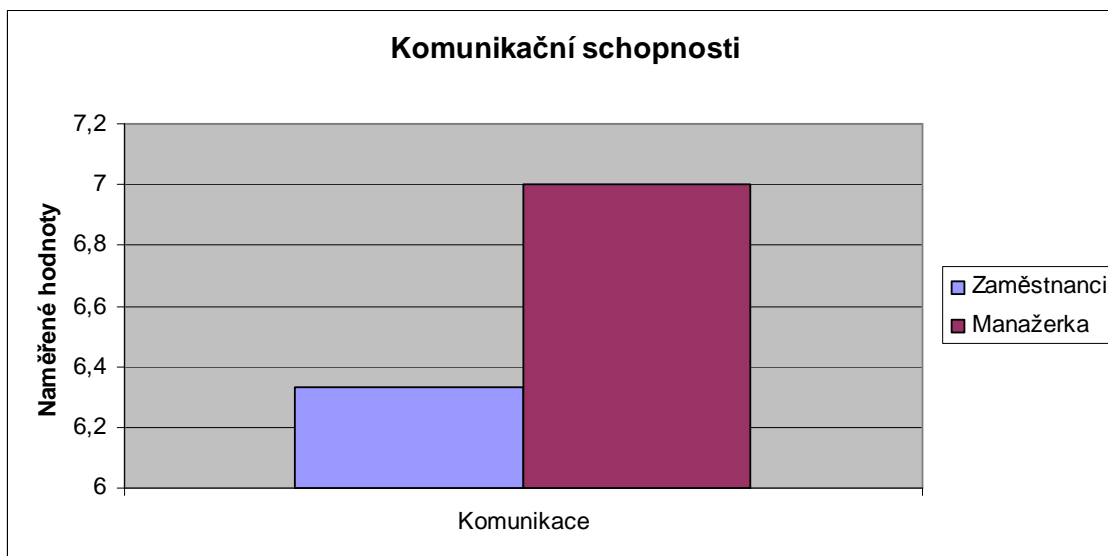
Graf č. 5



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu není zaznamenán velký rozdíl v naměřených hodnotách. Hodnocení zaměstnanců je dost vysoké. Skoro shodující s hodnocením samotné manažerky. Obě strany se téměř rovnají. Výsledkem jsou velmi dobré organizační schopnosti manažerky. Umí naplánovat chod supermarketu. Probíhá zde přechod zboží od dodavatele ke konečnému spotřebiteli. Organizování probíhá na všech úsecích, které se v podniku nacházejí. Každý svůj úsek má svého vedoucího. Vedoucí úseku má natarosti komunikaci s manažerkou a kontrolu svých podřízených. Manažerka si umí velmi dobře rozplánovat svůj čas a dobře vyhodnotit situaci. Následující graf se zabývá komunikační schopností manažerky.

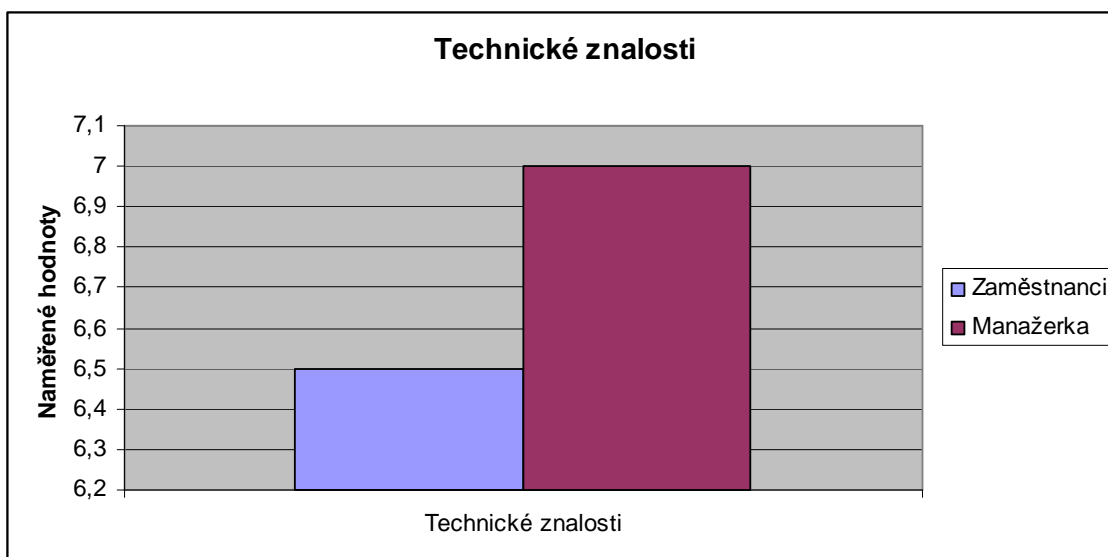
Graf č. 6



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto odvětví dosáhla manažerka opět vysokého hodnocení. Sama se hodnotila také velmi dobře. To znamená, že v komunikaci s ostatními lidmi nemá problém. V kontaktu s cizími lidmi se nachází denně. Následující hodnocená kategorie jsou technické znalosti.

Graf č. 7

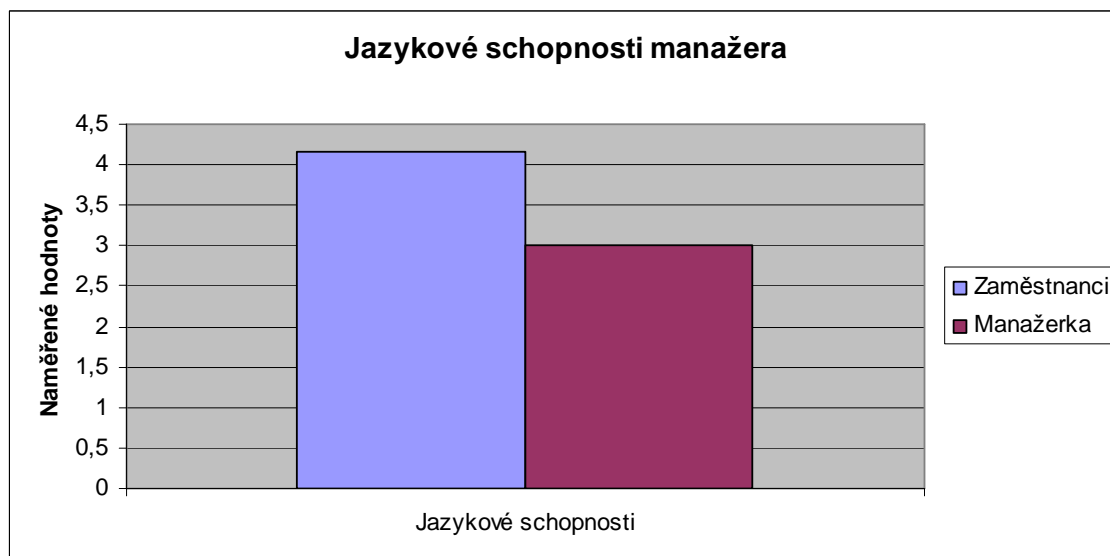


Zdroj: Vlastní zpracování

Technické znalosti manažerky jsou velice vysoké. Denně pracuje s počítačem, tiskárnou i mobilním telefonem. Technické znalosti jsou také nadále rozvíjeny pomocí

školení. Na školeních se seznamují s novými programy a postupy, které zefektivňují a modernizují společnost. Jako další jsou jazykové schopnosti manažera.

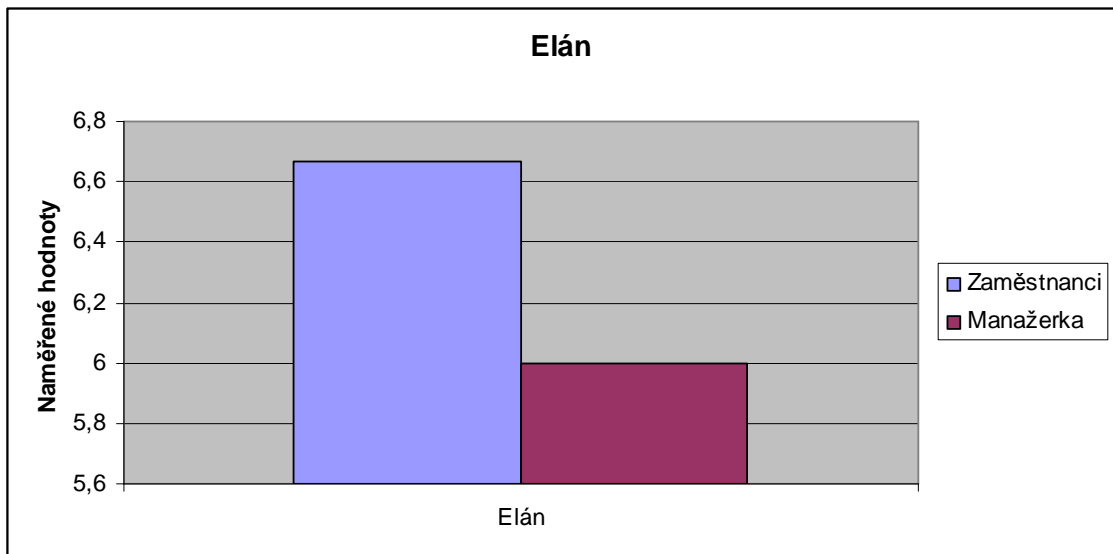
Graf č. 8



Zdroj: Vlastní zpracování

Zde je evidentní, že zaměstnanci společnosti hodnotili manažera jako znalého a zkušeného. Jednalo se konkrétně o jazykové znalosti. Manažerka hodnotí své jazykové znalosti jako dostačující pro její funkci, ale nedostačující pro pravidelné a plynulé komunikování. Po rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že manažerku skoro nikdy nikdo neslyšel ani neviděl používat cizí jazyk. Jen pár výjimek při komunikaci s ruskými zákazníky. Použila ruský jazyk jako zdroj komunikace. Jako poslední sledovanou poloužkou je elán. Elánem je zde myšleno zapálení pro věc. Byl zde kladen důraz na to, jak moc je manažerka akční při plnění svých úkolů.

Graf č. 9

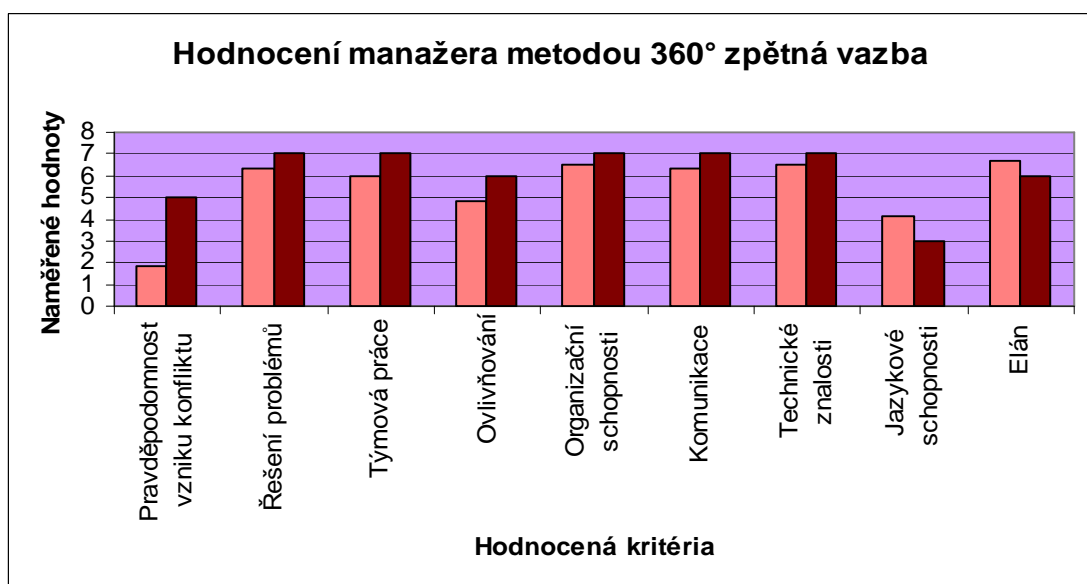


Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto supermarketu je manažerka důležitým vedením zaměstnanců. Bez tohoto vedení by podnik nebyl schopen fungovat. Plánuje denní docházky, zařizuje průchod zboží přes prodejnu. Zajišťuje objednávky zboží, příjem zboží, inventury a doplňování zboží.

Výsledky byly velice přínosné a uspokojivé. Manažerka splňuje požadované kompetence na požadované úrovni.

Graf č. 10



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkově se manažerka hodnotí lépe, než jí hodnotili zaměstnanci. Možná jsou důvodem rozdíly mezi pracovními pozicemi. Možná jen mezilidské vztahy. Dotazníky byly vyplňovány jednotlivě a v soukromí. Nikdo nebyl přemlouván ani jinak ovlivňován. I přes neovlivňování a neopisování, bylo hodnocení zaměstnanců téměř stejné, nebo dost podobné.

5. Závěr

Cílem práce je zhodnocení rolí a funkcí manažera ve specifickém kontextu. První část práce se zabývá teorií. Management je zde považován jako proces řízení nebo jako soubor poznatků o řízení. Hlavním představitelem managementu je manažer. Jsou s ním spojeny veškeré úspěchy a neúspěchy organizace. Manažer je osobou odpovědnou za úspěšný chod podniku. Při vedení podniku využívá funkcí manažera. Jedna z nejdůležitějších funkcí manažera je plánování. Je používáno jako nástroj pro dosažení stanovených organizačních cílů podniku. Organizování je část řízení, která zahrnuje zřízení účelné struktury rolí pro lidi. Rozhodování je nutnou podmínkou pro dosažení definovaného cíle. Toto rozhodování je volba mezi minimálně dvěma prvky. Při vedení podniku dochází k ovlivňování lidí tak, aby byli prospěšní pro organizaci. Aby byl podnik úspěšný a kvalitní, musí docházet k průběžným kontrolám. Kontrola je systém, jehož aktivity k dosahování cílů organizace jsou prováděny správně.

Praktická část se soustřeďuje na hodnocení manažera upravenou metodou 360° zpětné vazby. Výsledky byly zjištěny průzkumem v podniku pomocí dotazníku. Výsledky jsou zachyceny v jednotlivých grafech. Podle vysokého hodnocení lze říci, že manažerka disponuje vysokou organizační schopností, velmi dobrými vztahy s lidmi a elánem. Podle velikosti elánu poznáme, jak moc je manažerka zapálená do své práce. Tuto položku hodnotili jak zaměstnanci, tak manažerka velmi vysokým číslem. Výsledky ze všech oblastí byly zpracovány a jednoduše okomentovány. Výsledný graf znázorňuje, že vztahy mezi manažerkou a zaměstnanci jsou poměrně vyrovnané.

5. Použitá literatura

- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, L. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování, Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J., Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOONTZ, H. Management, Praha: East Publishing, 1969. ISBN 80-7219-014-8.
- KOTLER, P., Marketing a management. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-0513-2.
- SVOZILOVÁ A. Projektový management, Praha: Grada Publishing. a. s., 2006. ISBN 80-247-1501-5.
- VEBER, J., a kol. Management: Základy a prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

6. Přílohy

Dotazník použitý při průzkumu k vlastní práci.

Hodnocení manažera společnosti upravenou metodou 360°

Hodnocení: 1 (nízké, spíš ne) – 7 (vysoké, spíš ano)

- 1. Jaká je pravděpodobnost vzniku konfliktu s manažerem?**
- 2. Předchází problémům?**
- 3. Spolupracuje s kolektivem, se zaměstnanci?**
- 4. Dokáže člověka ovlivnit?**
- 5. Zabezpečuje, aby se udělalo vše, co se udělat má?**
- 6. Komunikace s lidmi, zákazníky, zaměstnanci.**
- 7. Ohodnoťte práci na počítači nebo s mobilem.**
- 8. Ohodnoťte jazykové znalosti.**
- 9. Jak výrazně je zapálená pro věc?**