

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

201262014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Eva Maatová

**Osobnost úspěšného manažera, manažerské role,
styly a jejich rozvoj**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Vladka Fischerová-Katzerová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2012-2014

DIPLOMA THESIS

Eva Ma-átová

**Personality of a successful manager, managerial roles,
styles and their development**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Vláďka Fischerová-Katzerová

Prohlášení

Prohláuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezentováním a přístupností své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne: 14. března 2014

Jméno autorky

Poděkování

Chtěla bych poděkovat za odborné vedení, cenné rady, připomínky a pomoc při zpracování této diplomové práce své vedoucí práce Mgr. Vlastě Fischerové-Katzerové.

Anotace

Diplomová práce se zabývá zkoumáním osobnosti úspěšného manažera, jeho schopnostmi, dovednostmi a znalostmi. Je nutno poznamenat, že tato problematika je velmi rozsáhlá. To, zda organizace bude úspěšná, do značné míry závisí právě na schopnostech a dovednostech manažera v organizaci. Práce ve své teoretické části prezentuje přehledný nástin charakteristik manažera, definuje jeho role, styly řízení, popisuje jednotlivé manažerské funkce a způsoby vzdělávání, jakými manažeri mohou zdokonalovat a prohlubovat své schopnosti a dovednosti. Jsou zde také zohledněny i případné způsoby selhání a kritické faktory, které mohou výkon a efektivitu manažerské práce ohrozit. Praktická část této diplomové práce je zaměřena na analýzu vybraného vzorku manažerů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření pomocí metody CAWI. Na základě této výzkumné metody je v závěru praktické části práce zpracováno zhodnocení a doporučení, která by do budoucna mohla zvýšit efektivitu a produktivitu manažerské práce.

Klíčová slova

Dotazník, manažer, manažerské dovednosti, manažerské funkce, manažerské role, metoda CAWI, osobnost manažera, rozvoj manažerů, řízení firmy, vzdělávání manažerů.

Annotation

My dissertation work deals with the personality of a successful manager, his abilities, capabilities and his knowledge. It is important to say, that it includes a broad field of aspects. The success of each company depends mostly on abilities and capabilities of the manager. In the theoretical part this work brings detailed characteristics of each manager, defines his roles, different efficiency of managing, describes each role of the manager and shows the way of education leading to improvement and deepen of his abilities and knowledge. I also mention ways of possible fails and critical factors leading to endanger of performance and efficiency of the manager work. In my practical part of my dissertation work I analyze a set of example of those managers taking part in a statistic research done by the CAWI method. At the end of my work I bring achievements and recommendations based on this research method, which could increase efficiency and activity of the manager work in the future.

Key words

CAWI method, company management, education, manager, manager development, manager functions, manager personality, manager skills, questionnaire, roles.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 OSOBNOST MANAŘERA	11
1.1 Charakteristika osobnosti.....	12
1.2 Charakteristika manařera.....	14
1.3 Manařerské role	17
1.4 Manařer versus v dce, lídr a kou	20
1.5 Faktory úspěchu manařera.....	22
2 MANAŘERSKÉ DOVEDNOSTI	24
2.1 Manařerské kompetence	26
2.1.1 Typy kompetencí.....	27
2.2 Manařerská selhání	29
3 MANAŘER A ŘÍZENÍ FIRMY.....	37
3.1 Úroveň řízení managementu	38
3.2 Teorie a styly řízení.....	40
3.3 Manařerské funkce	44
3.3.1 Plánování.....	45
3.3.2 Organizování	47
3.3.3 Řízení lidských zdroj	49
3.3.4 Vedení lidí.....	52
3.3.5 Kontrola	54
3.3.6 Analýza činnosti.....	56
3.3.7 Rozhodování.....	57
3.3.8 Realizace	58
3.4 Kritické faktory úspěchu.....	59
4 TESTOVÁNÍ MANAŘERSKÝCH DOVEDNOSTÍ A ROZVOJ MANAŘER	63
4.1 Testování manařerských dovedností.....	66
4.1.1 Assessment centre.....	67
4.1.2 Development centre.....	68

4.2 Metody rozvoje vzdělávání manažerů	69
4.2.1 Metody vzdělávání při výkonu práce	70
4.2.2 Metody vzdělávání mimo pracovnít	73
4.3 Shrnutí.....	76
PRAKTICKÁ ČÁST	
5 EMPIRICKÝ VÝZKUM	77
5.1 Cíl průzkumu, metoda a popis zkoumaného souboru	78
5.1.1 Dotazníkové šetření	79
5.1.2 Metoda CAWI	80
5.2 Vyhodnocení výsledků průzkumu	81
5.3 Shrnutí a doporučení.....	91
ZÁVĚR	94
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	96
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK.....	99
SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Celosvětový ekonomický rozvoj je nezastavitelný. Samozřejmě nevyjímaje ani české tržní prostředí, které se mění velmi rychle, energicky a snaží se přizpůsobovat nejnovějším trendům. S tím, souvisí i neustále se měnící požadavky a nároky ve společnostech na lidi, kteří jsou v nich zaměstnáváni. Nedílnou součástí těchto společností je tudíž i řízení lidských zdrojů. V dnešní moderní době je to jedna z nejdůležitějších oblastí podniku, jelikož řízení podniku je stále provádějí lidé a ne stroje nebo počítače. Tudíž kvalita lidských zdrojů má pro společnost ohromný a nepostradatelný význam a je jejím nejužší a nejdůležitějším kapitálem, na kterém by měla stavět. V současné době je při řízení a rozvoji lidských zdrojů kladen obrovský důraz nejen na profesní, technickou i odbornou znalost v daném oboru, ale i rozvoj osobnosti a možnosti nejefektivnějšího využití lidského potenciálu.

K tomu, aby společnost dobře fungovala, prosperovala a dosahovala stanovených cílů, je tedy třeba mít schopné pracovníky, kteří umí vést, řídit a zvyšovat produktivitu práce svých podřízených tak, aby tyto cíle dosáhli a obstáli v konkurenčním prostředí na domácích ale i světových trzích. Tímto pracovníky bývají především manažeři na všech úrovních společnosti. A ušli se budeme bavit o těch na nejnižších úrovních tedy o liniových manafech nebo o top manafech na vrcholu organizace. V podstatě by každá společnost měla mít takové manažery, jaké si jen může dovolit. Tedy ty nejlepší.

Dnes se manažeři nacházejí ve všech vrstvách společnostech s výjimkou samozřejmě zaměstnanců. V menších a středních podnicích tuto funkci především vykonávají majitelé, ale i zde se dá hovořit o manafech. To, že je pracovník dobrým a výkonným zaměstnancem, však ještě nemusí znamenat, že je i dobrým manažerem. Každý úspěšný manažer by se měl přizpůsobovat neustále se měnícím podmínkám tak, aby nedocházelo ke komplikacím v organizaci, případně je umět využít a to v relativně krátkém čase.

Tato diplomová práce si klade za cíl navrhnout a představit možný koncept úspěšného manažera, který by napomohl orientaci ve složitém světě manažerů, poukázal na možné kritické chyby, zefektivnil jejich práci, tak aby dosahovali nejlepších výsledků v dynamicky se rozvíjejícím prostředí. Tento koncept úspěšného

manaflera p edstaví r zné charakteristiky lov ka, kterými by m l disponovat, aby usp l na své pozici a byl úsp –ný v takto velkém konkuren ním prost edí.

Prezentovaná diplomová práce je len na do dvou hlavních ástí - teoretické a praktické. První teoretická ást se opírá o odbornou literaturu, která bude sloužit ke zmapování a orientaci ve složitém manaflerském prost edí. Zabývá se r znými názory a pohledy na manaflerskou profesi, a ufl z pohledu charakteristiky osobnosti manaflera, rolí, funkcí, dovedností a v neposlední ad i stylu vedení. Dále je zde uvád n manafler ve vztahu k ízení firmy, ale i jeho samotné vzd lávání, jak uvádí sou asná odborná eská literatura.

Ve druhé praktické ásti této diplomové práce, která navazuje na ást teoretickou, je zpracován pohled na dne-ní sou asné manaflery na základ uskute ného pr zkumu v r zných organizacích a institucích.

K pr zkumu bylo pouflito kvantitativní metody a manafler i byli podrobeni dotazníkovému –et ení pomocí dotazníku metodou CAWI. Dotazníky byly cílen rozeslány do r zných obchodních a výrobních spole ností, ale zároveň i do neziskových a státních organizací.

Jedním z dal-ích cíl této diplomové práce bude zhodnotit a zanalyzovat získaná fakta z dotazník o t chto manaflerech a u init p ípadná doporu ení a návrhy k odstran ní nedostatk a chyb, které by mohli bránit v jejich innosti do budoucna, aby podávali nadpr m rné výkony, které se od nich pofladují a mohli se právem nazývat úsp –nými manaflery.

TEORETICKÁ ÁST

1 OSOBNOST MANAŇERA

V souasnosti je pro nás slovo manafer kařdodenn sklo ované a b fné ozna ení lov ka, s kterým se setkáváme v mnoha spole nostech. A uřl se podíváme do ziskového nebo neziskového sektoru, tak na n narazíme opravdu kdekoli. Mezi manaferské innosti pat í p edev-ím plánování, organizování, kontrola, koordinace, rozhodování, ale hlavn práce s lidmi, tedy vedení lidí. Pokud manafer nemá schopnost vést lidi, lze konstatovat, ře v-echny ostatní innosti jsou pak neefektivní.

Nefl sko íme do problematiky manafer , tak bychom si m li uv domit, ře v-ichni manaře i jsou ale sou ástí n jakého managementu. Uvedeme jen co to ve zkratce management je, jelikořl p edpokládáme, ře s tímto slovem je kařdý seznámen. Slovo management pochází z anglického slovesa a v eském jazyce mu odpovídá slovo ízení. Samoz ejm se jedná o ízení podniku. P. F. Drucker, který se považuje, za zakladatele moderního managementu uvádí: *ř Tento pojem ozna uje nejen funkci, ale také lidi, kte í tuto funkci vykonávají. Jeho stupe ozna uje nejen sociální postavení, ale také odbornou disciplínu a obor studia í management je funkcí, je disciplínou, návodem, který je t eba zvládnout, a manaře i jsou profesionálové, kte í tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnosti.*¹

Usp t v dne-ní dob jako manafer vyřaduje notnou dávku odvahy a v le. Je t eba, aby disponovali mnoha znalostmi z r zných oblastí, díky kterým m ře lépe mapovat potencionální nebezpe í, vyuffívat t chto znalostí k lep-í mobilizaci a ovliv ování pracovních sil, jejich chápaní, chování a usm r ování pracovní výkonnosti, ale m ře p isp t i k rozvoji jejich osobnostních p edpoklad . Aby tyto znalosti mohl ú inn a úsp -n vyuffívat v organizacích, je ovliv ován adou faktor .

Na manaferských pozicích se dnes řiřl b řln objevují i řeny. Jsou řln akceptovány na t chto pozicích a mají také jiné specifické pohledy na vedení, cořl se odvíjí od jejich genderového vymezení. Je t eba se zamyslet, provést komparativní

¹ In MIKULÁřTÍK, Milan. *Manaferské psychologie*. 2. aktualiz. a roz-. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 190.

srovnání, na jaké pozice se lépe hodí manafler i a které zase lépe zvládnou manaflerky, jelikofl ob pohlaví budou mít své jedine né, specifické a charakteristické rysy, vlastnosti a ob pohlaví budou na stejných postech za podobných podmínek vést a ídit kaflký jiným zp sobem.

Ze sociologického pohledu se m flou ovliv ující faktory manafler rozd lit na subjektivní determinanty, tj. fler u manafler záleflí na jejich individuálních dispozicích pro vykonávanou práci sloflenou z odborných znalostí, tak i osobního charakteru a objektivními determinanty m flerme nazvat prost edí a organizaci, kde se vedení a ízení odehrává. M fler jich být celá ada a mohou se ovliv ovat i navzájem.² Abychom se lépe zorientovali, bude zde vymezeno n kolik pojmn .

1.1 Charakteristika osobnosti

Budeme-li se bavit o osobnosti, pak je tento termín spí-e velice komplexn pojat. V této kapitole bychom se tedy m li zam ít hlavn na vymezení osobnosti lov ka (manaflera).

Kvalita lidského potenciálu bývá soubor dispozic a p edpoklad lidské bytosti vztahující se k vykonávané innosti. Kvalita a mnofství lidského potenciálu je jednou ze základních a nejd leflit j-ích slofler spole enského bohatství. Stejn tak je s tím spojena i kvalita osobnosti, která je základní dispozicí kvality manaflera. *šNakolik je jedinec schopen poznat a ídit sám sebe, natolik je také schopen poznávat a ídit druhé lidi. ím je ve spole enství v t-í míra individuální svobody, tím více záleflí na osobní zralosti, odpov dnosti a tvo ivosti kaflkého jedince.*³

Výklad osobnosti je moflné nalézt v mnoha literárních zdrojích. Ne vfldy se mezi nimi nachází jednotný názor. Záleflí, z jakého hlediska je na n pohlífleno. Definice osobnosti se nej ast ji vyskytují v psychologických a sociologických dílech. Ve Výkladovém slovníku lidských zdroj se specifikuje osobnost lov ka jako soudrflnost biologických, psychických a sociálních struktur a funkcí. Tyto sou ásti se

² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie ízení*. 3., roz- a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 264.

³ KRNINSKÁ, R fler. *ízení lidských zdroj*. 1. vyd. eské Bud jovice: Jiho eská univerzita, Zem d lská fakulta, 2002, 187 s. ISBN 80-704-0581-3. s. 36.

v průběhu vývoje člověka mění, rozvíjí se a zároveň se tím upravuje i na nové role ve společnosti, ale i různé pracovní činnosti.⁴

Každý jedinec disponuje určitými slabými a trvalými stránkami, kterými se od ostatních odlišuje. Takové pojetí osobnosti je postavené na rysech, které nutí člověka se za daných okolností a v dané situaci chovat se určitým způsobem. Na základě těchto rysů lze často předurčit budoucí chování.⁵

Jak bylo již uvedeno, tak je opravdu mnoho definic osobnosti. Mikuláček shrnul teorie osobnosti do čtyř skupin:

- Teorie vrstev a psychoanalytický model osobnosti.
- Teorie typologické a tyto osobnosti byly, charakterizovány bezprostředním poznáním, tedy intuitivně na základě temperamentu a jsou nejvíce používány při hodnocení charakteristik člověka.
- Teorie faktové a vychází z psychologického pohledu na základě faktové analýzy. Jedná o hierarchické uspořádání struktury osobnosti. Na nejnižších úrovních se zkoumají základní prvky chování a reakce. Na vyšších úrovních již dochází k jejich spojování s jinými projevy chování a na nejvyšších jsou propojovány dle podobnosti projevů a forem chování. Tento model však není vhodný a dost dobře použitelný v manažerské praxi, jelikož je velice složitý a těžko odhadnutelný.
- Teorie humanistické a tyto teorie vychází z porozumění člověka jeho chování, činnosti, seberealizace k dosažení cílů a uspokojení v jeho životě.⁶

Po shrnutí výše uvedeného, je možné dojít k názoru, že každý člověk má svou vlastní specifickou osobnost, jak psychickou, tak i fyzickou stránku. Osobnosti se u člověka nerodí, ale postupně se v dlouhém časovém horizontu v ní vyvíjí za předpokladu různých vývojových změn a vlivů, které na něj působí. Vnímá a přijímá své charakteristické rysy a vlastnosti, leckdy je i přebírá.

⁴ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7. s. 141.

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 269.

⁶ MIKULÁČEK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 109-110.

1.2 Charakteristika manaflera

V jakékoli společnosti se manafler považuje za člověka, který vede uvádí do pohybu, kdo tento pohyb usměrňuje, dává mu směr a implikuje účinné procesy, které se ve společnosti odehrávají. Manafler se považuje za člověka, který nic nečekané dělá. Může se jednat třeba jen o malý kolektiv lidí, kteří jsou specializovaně zaměřeni po technické nebo technologické stránce nebo může jít o malou společnost s menším počtem zaměstnanců. Účinek jeho vedení v takto malém kolektivu je velmi silný, ale jeho spolupracovníci leckdy nemusí jeho vliv v plné míře vnímat, protože dost často působí zprostředkovaně drobnými věcnými záležitostmi.⁷

U manaflera lze předpokládat skutečnost, že záleží hlavně na jejich osobních charakteristikách. Tyto osobní charakteristiky by se daly označit jako mimořádné.⁸

Práce manaflera se především skládá z komunikace s lidmi, ať už se jedná o obchodní partnery, nadřízené nebo z vlastního týmu lidí, které vede a řídí a za pomoci nichž dosahuje vytyčených cílů společnosti. Zda a jakým způsobem u těchto lidí dosáhne, tzv. formální autority záleží na tom, jak ho jako manaflera vnímají. Jeho autoritu mohou akceptovat pozitivně a to na základě jeho osobnosti anebo manaflera mohou také akceptovat na základě jeho odborných a specifických znalostí v oboru, v kterém se uplatňuje. Autorita na základě jeho znalostí bývá velmi důležitá. Tímto si získává jejich uznání a věrnost a lidé kolem něho ho přijímají jako uznávaného odborníka. Avšak koncentrovat se pouze na autoritu na základě znalostí leckdy nestačí. V případě postupu manaflera v hierarchii společnosti není jistě v jeho osobním harmonogramu dostatek množství času na detailní sledování nových trendů v jeho oboru. Manafler se bude muset postupem času smířit s tím, že v týmu se najde spolupracovník, který předí jeho odborné znalosti. Ale zároveň by manafler měl být alespoň na takové znalostní a odborné úrovni, aby vždy dokázal vytyčit cíle a zhodnotit případné návrhy svých spolupracovníků.⁹

⁷ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 269.

⁸ BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3. s. 124.

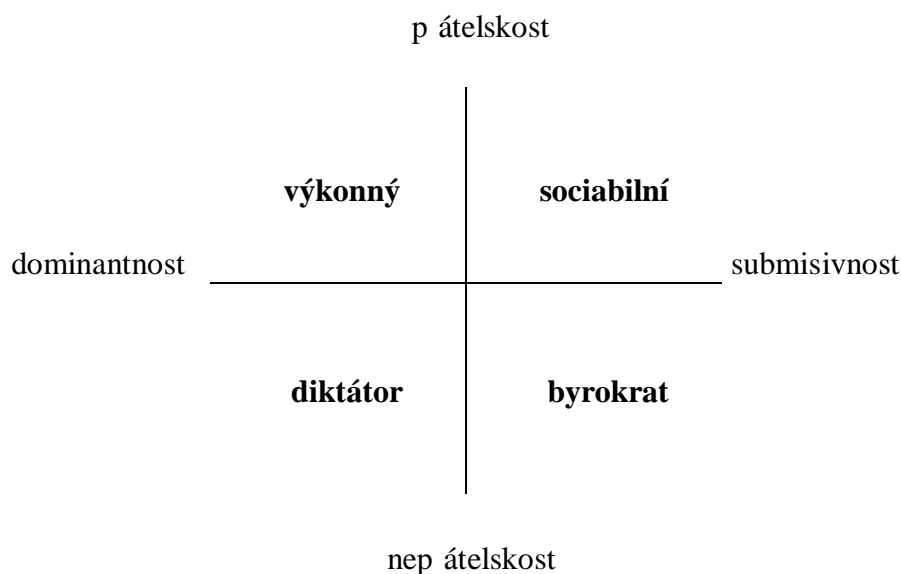
⁹ KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikativní a obchodní dovednosti manaflera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 119 s. ISBN 80-716-9375-8. s. 63.

Maxa zase uvádí, že manažer je tzv. řídicí jednotka, jež je nositelem procesu managementu a ovlivňuje pracovníky (řízené jednotky) tak, aby dosáhl díky jejich chování a jednání stanovených cílů. Manažer tedy může být jakýkoli jedinec, který na jakýmžkoliv způsobem ovlivňuje chování jiných, kteří se na plnění stanovených cílů podílejí. Aby je takto mohl ovlivňovat, musí disponovat určitými předpoklady a tyto mohou být vrozené nebo i získané. Mezi vrozené předpoklady uvádí: *špovahové vlastnosti, temperament, sebevědomí, charisma, inteligence, styl chování, proflívání, pozitivní vztah k lidem, umění naslouchat, porozumění druhým, potřeba pomoci, potřeba řídit a empatie*. Do získaných předpokladů zařazuje: *špodnikavost, schopnost stálého poznávání a učení se, systematická organizovanost, rozhodnost, komunikační styl, image a autorita, schopnost používat manažerské postupy a techniky*.¹⁰

Nejbližší teorie osobnosti, podle které by se dali manažeři i klasifikovat, vychází od autorů Kaisera a Koffeyho, ze dvou základních dimenzí:

- Přátelskost proti nepřátelskosti.
- Dominantnost proti submisivnosti.¹¹ Viz. Obrázek 1.

Obrázek 1: **Klasifikace manažerů**



Zdroj¹²

¹⁰ MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3. s. 9.

¹¹ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 111.

¹² Tamtéž, s. 111.

Výkonný typ se vyznačuje se dominancí, laskavostí je sebevdomí, váří si lidi kolem sebe, ale zároveň vyřazuje vysokou výkonnost od svých podřízených a spolupracovníků. S lidmi jedná vždy přímo a na rovinu, váří si jejich názor a podřizuje svými myšlenkami a míněními. Symbol autority není pro něj prioritou a může docházet i k lehkému zanedbání vlastní image. Své spolupracovníky dokáže motivovat a inspirovat, dává jim prostor k vlastním názorům, rozhodováním a rozhodnutí s nimi nemanipuluje. Vždy má nad danou situací přehled a je ke všem stejně nestranný a spravedlivý.

Diktátor se představuje se svou dominancí, nepřátelskostí a mívá i znaky agresivity. Jeho prioritou jsou vysoká autorita a finance. Od svých podřízených vyřazuje respekt a poslušnost, zároveň neumí ocenit ani jejich výkon, Pravda stojí vždy na jeho straně, chyby neumí přiznat. Stává se, že dost často nemá o situaci přehled a není ke všem stejně spravedlivý. Uznává jen stejné autority a výše postavené na společenském nebo hierarchickém řebíčku společnosti.

Sociabilní typ rád se nechává vést jinými a je velmi laskavý. Přizpůsobuje se jiným, aby dosáhl plného sociálního přijetí, a lehce s každým souhlasí, ale přesto se umí ohradit. Své hodnoty přizpůsobuje tomu, aby jej spolupracovníci měli rádi. Velmi rád komunikuje a pomáhá ostatním, někdy i na svou vlastní úkor. Aby se každému zavděčil, tak velmi ochotně se slíbí, ale neznamená to, že všem slíbené dostojí. Nemá nad situací přehled, ani nebývá objektivní a může být i vztahovný.

Byrokrat se udržuje si od spolupracovníků odstup, někdy až nepřátelský a vždy se drhí předepsaných pravidel a norem, tím se také bojí riskovat nebo vyzkoušet něco nového. Je si sám sebou nejistý. Vzhlíží k výše postaveným osobám někdy jim i nadbíhá a předchází si je. Není oblíbený, chová se upjatě a nepřátelsky, svým podřízeným neděkuje. Stejně jako sociabilní typ je vztahovný a chybí mu nadhled.¹³

Lze tedy konstatovat, že posláním manažera je tedy řídit a zabezpečit plynulost práce svého týmu, zejména co se týká organizace práce, motivace, kontroly a vedení spolupracovníků.¹⁴

¹³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 111-112.

¹⁴ TUMA, Miroslav. *Management kultúry*. Bratislava, Slovensko: Národné osvetové centrum, 2000, 131 s. ISBN 80-7121-204-0. s. 8.

V poslední části této podkapitoly je též zmíněna osobnost tzv. tvořivého manaflera. Nároky na manaflery neustále rostou a tvořivost se u manaflerů velice cení. Neokládá se, že budou geniální, ale spíše, že budou myslet neortodoxně, tedy tvořivě a budou vytvářet určité prostředí a podmínky pro tvorivý myšlení a činnost svých podřízených. Tato vlastnost je velmi cenná. Díky jeho schopnostem dokáže předvídat situace a může realizovat vytyčené cíle dříve než jiní. Za těchto podmínek je ochoten více riskovat a tím i více dosahuje, pokud se nemýlí ve svých předpokladech.¹⁵

1.3 Manaflerské role

Každý se ve svém životě jistě někdy ocitl v situaci, kdy musel na sebe převzít nějakou roli, ať už v osobním, společenském nebo pracovním prostředí. Při každé z těchto modelových situací se od nich očekává její zvládnutí, které se provádí dle nějakých pravidel a danou věcí efektivně s co nejlepším výkonem. Zaměříme-li se na výkon práce, tak se jedná o určitou úlohu, kterou musí člověk představit a plnit svých povinností v zaměstnání. Role tedy představují zvláštní druh chování a jednání ke splnění stanoveného úkolu nebo vymezených skupinových úkolů ve svém pracovním postavení a místě. Lze konstatovat, že pojem role při práci s lidmi vystihuje vlastní vnímání toho, jakým způsobem by se měl chovat a jednat v daných situacích a jakým způsobem při tom působí na jiné lidi. Velkou váhu mají také situacionální faktory, které při výkonu rolí mohou reflektovat osobnost nebo ji dokonce i formovat.¹⁶

Neustále se měnící podmínky manaflerského prostředí vyvolávají to, že se manafler i ve svých rolích musí neustále a rychle přizpůsobovat. Nemohou se tedy řídit pouze všeobecně předepsanými povinnostmi. Někdy mohou dělat to, co si myslí nebo by měli dělat v souladu s tím, co by měli dělat a co se domnívají ostatní, že udělají. Výkon rolí manaflerů se odvíjí od jejich funkcí a postavení v organizaci. Záleží na typu,

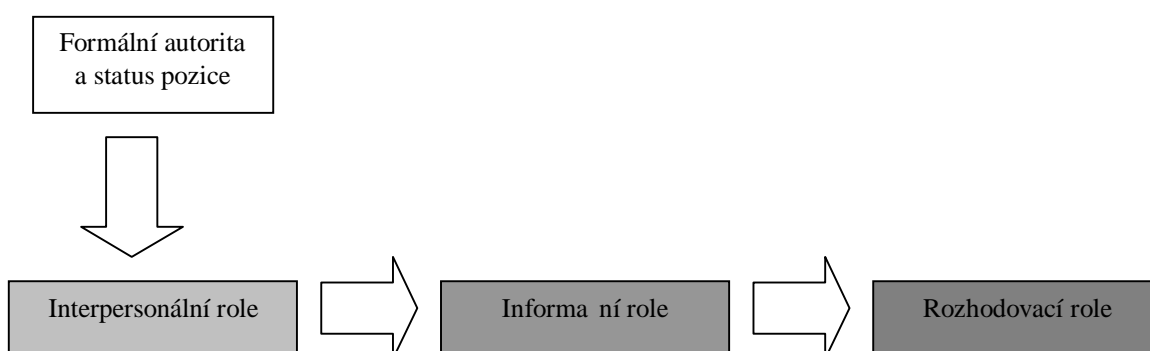
¹⁵ CHADT, Karel. *Uplatnění tvořivosti v manaflerské praxi*. 1. vyd. Praha: Vox, 2009, 89 s. ISBN 978-808-6324-753. s. 21.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 281.

struktury, podnikové kultury, velikosti ale i na pracovním prostředí, které bývá nestálé, nepředvídatelné a může podléhat určitým tlakům.¹⁷

H. Mintzberg se v nové studii manažerských rolí ve středních a velkých organizacích a vymezil klasifikaci aktivit, jež by mohl být základem práce vrcholového manažera. Uvádí, že lidé, kteří jdou, mají v podstatě formální autoritu a mají tudíž zvláštní postavení v celé organizaci. Výsledkem studie bylo rozdělení rolí do základních tří skupin, které se následně dleje na své podrobnosti. Celkem jich je deset.¹⁸

Obrázek 2: Manažerské role podle H. Mintzberga



Zdroj¹⁹

Interpersonální role, neboli mezilidské role jsou vztahy, které se tvoří z postavení a autority manažera.

1. Role v dle osobnosti (figurehead) je výchozí a vrozenou rolí manažera. Mohla by se pojmenovat i rolí formální autority. Má ceremoniální charakter, přičemž symbolizuje a reprezentuje organizaci a zároveň napomáhá spojení lidí s vrcholovým managementem.
2. Role vedoucího (leader) je považována za nejvýznamnější a promítá se do všech manažerských aktivit. Manažer na základě autority koordinuje, vede, kontroluje a motivuje své podřízené.

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 41-42.

¹⁸ In D. DINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4. s. 51.

¹⁹ Tamtéž, s. 51.

3. Role propojovatele (liason) ó v této roli manafler udržuje dobré vztahy s jednotlivci i skupinami mimo jejich organizaci, jelikož je třeba mít s okolím dobrou vazbu a souinnost v případě potřeby.

Informační role ó jsou vázány na předávání informací a zdroje, kterých dosáhnul během výkonu interpersonálních rolí.

4. Role dohláflitele (monitor) ó manafler získává informace, které následně vyhodnocuje, zda pomohou při rozvíjení a chápání práce v organizaci i jeho okolí. Tyto informace mohou být získávány z vnějších i vnitřních zdrojů.
5. Role šíitele informací (disseminator) ó manafler zabezpečuje distribuci nasbíraných informací mezi své podřízené. Tyto informace mohou být nositeli konkrétních i závažných rozhodnutí pro podřízené, kteří s nimi pracují.
6. Role mluvčího (spokeperson) ó na základě své formální autority předává informace lidem mimo organizační jednotku, například svým nadřízeným, veřejnosti, dodavatelsko-odběratelským stranám, médiím apod.

Rozhodovací role ó mezi n se řadí dleflitá strategická a organizační rozhodnutí, která vycházejí z postavení manaflera, jeho autority a také stanoviska k informacím.

7. Role podnikatele (entrepreneurial) ó manafler v této roli podněcuje a reaguje na případné změny s využitím všech příležitostí nebo řeší problémy tak, aby vydával opatření ke zlepšení situace. Snáh se předvídat vývoj a reagovat s předstihem.
8. Role napravovatele poruch (disturbance-handler) ó manafler musí rychle reagovat na jakoukoli nenadálou situaci, aby situaci urychleně stabilizoval.
9. Role rozdělovatele zdrojů (resource-allocator) ó v této roli přijímá rozhodnutí s nakládáním finančních zdrojů, kde mají být správně využity, ale i s těmi, zásobami a zaměstnanci. Má finální slovo při dleflitých rozhodnutích, nad kterými tímto přebírá kontrolu.

10. Role jednatele (negotiator) o ú astní se jednání jak s jedinci, tak i s organizacemi, podepisuje smlouvy a dohody například s odborovou organizací, zabezpečuje své organizační jednotky co nejvýhodnějším postavením.²⁰

Vše uvedené role jsou navzájem propojeny a vzájemně se doplňují. Je jen na manažerovi, jak dokáže své schopnosti propojit a zharmonizovat. Manažer musí také předcházet a eliminovat vznik možných konfliktů a nedorozumění s ostatními členy skupiny, jak se od něj očekává a která jsou spojena s jeho postavením. K těmto konfliktům může docházet v případě nejasně vymezených úkolů, nepřesných pravidel a nároků, které nalezneme na všech pracovních pozicích. Manažer by neměl nikdy vypadnout ze své manažerské role, ani když je se svými spolupracovníky mimo své pracoviště.

1.4 Manažer versus vůdce, lídr a kouč

Ve spojení s managementem a manažerem se často v literatuře setkáváme neustále i s pojmy vůdce, lídr a kouč. Na které prameny tyto pojmy porovnávají a jiné je zase porovnávají ke stejným významům.

V naší zemi se dříve používal výraz vedoucí pracovník, ale postupem času se anglické slovo *leader* přeložilo a spíše se začíná vyvíjet pojmenování *šlídřů*. Lídři jsou takoví pracovníci, kteří si kladou za cíl působit na své pracovníky. Podnětují a ovlivňují je v jejich práci, usměrňují a řídí jejich výkony, ale také hodnotí, odměňují, a zároveň jim pomáhají k řízení jejich profesní kariéry. Působnost takového vůdce v tomto smyslu je výraznější, jelikož působí ovlivňuje svým každodenním jednáním své spolupracovníky na pracovišti. Zaměřuje se na jejich další rozvoj, ovlivňuje je k vyšším výkonům a součinnosti, které spouštějí k blahobytu společnosti, ale zároveň dbá i na samotnou vlastní spokojenost lidí. Na tuto skutečnost se opírá především fakt, že lidé jsou hlavním zdrojem efektivity a hospodářské prosperity v organizacích.²¹

²⁰ In D. DINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4. s. 51 a 52.

²¹ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířená a doplněná vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 269-270.

Armstrong uvádí definici lídra jako pracovníka, kteří udávají směr a p esv d ují lidem k tomu, aby je následovali. Zmínuje se p ímo i o leadershipu, tedy o schopnosti vést tak, aby lidé využili svých nejlepších schopností a dovedností k dosažení pot ebných výsledk , nabádá je k oddanosti daných úkonností a motivuje k dosažení vyty ených cíl .²²

Ne každý manažer je lídr a naopak. V dce zase m ťe být jakákoli osoba ve společnosti, která se vykazuje určitými charakteristickými rysy, a je na kterékoli pracovní pozici. Je to p evážn ělov k se silnou osobností a je schopen získávat ostatní pro své cíle. Když je takovou osobností manažer, stává se v dce. Rolková porovnává, ale z v t-í ásti spí-e p írovnává lídra k v dci. Tyto dv role jsou pro ni siln vázány na konkrétní osobnostní, sociální a komunika ní schopnosti. Uvádí, ťe v dce p ímo sr-í optimismem, který z nich vyza uje a vede ke zlep ování atmosféry a hlavn k vy-í produktivit ve společnosti. Mezi jejich další vlastnosti uvádí sebed v ru, rozhodnost a morální integritu. Dále objas uje manažery jako nerozhodné, kteří necht jí riskovat, ťe by u inili ěpatná rozhodnutí a v dce jako pevné osoby, které se toho nebojí. V dci dále mají svou jasnou vizi a dívají se do budoucnosti společnosti a vidí jeho potenciál na základ , kterého motivují ostatní k jeho dosažení. V záv ru svého lánku uvádí, ťe manažer i mají pouze své pod ízené, kdeťto líd i mají své následovníky. Lídry (v dce) považuje jako jednu z nejt ělích manažerských dovedností, která se vyzna uje velkým vý tem osobnostních p edpoklad , které mají lídrovi p ínést váťnost a d v ru svých spolupracovník ťnebo pod ízených.²³

P evážn se o v dcích do ítáme, ťe mají vrozené vlastnosti, kterým se nelze nau it. P esto také víme, ťe mnoho manažer je vysíláno na r zná ěkolení í cví ení, kde se práv technikám o v dcovství v nují a jsou zam ěné na odhalování a rozvíjení t chto schopností. V-eobecn by se dalo shrnout, ťe v dce je každý z nás, jen n kteří ho neumí dostate n potla it a je tedy za pot ebí jiných, aby tuto schopnost v nás na-li a pomohli jí rozvinout. Musíme v-ak dávat pozor na to, jakým zp sobem se zvládnutí v dcovství uchopí. Uv domit si, ťe tato technika je o sebezpoznání a seberozvoji a vede nadále k celofivotnímu u ení o vlastní osob . Když porozumíme sami sob , jsme pak

²² ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 28.

²³ ROLKOVÁ, Monika. Manažer nebo lídr? *Dan ě a ú etnictví bez chyb, pokut a penále: m sí ník pro ú etní, auditory, da ové odborníky a mzdové ú etní*. Praha: Poradce podnikatele, 2013, ro . XIV., . 2-3. s. 116-117. ISSN 1214-522X.

schopni lépe vést jiné. Z výdovství by mla vyplývat sluffba jiným, ale m fle se stát, fle sklouzne i k sobectví a k manipulaci s lidmi.²⁴

O kou ích a kou inku budeme hloub ji hovo it v kapitole 4. Zde si jen vymezíme stru n tyto pojmy. Kou ink nebo kou ování je specifické v tom, fle se p eváfln jedná o vedení týmu formou rady, pomoci, motivováním, usm r ováním ur ítým sm rem, podporou, nasloucháním, p esv d ováním a konzultací. M fle se jednat jak o komplexní pomoc v rámci pracovního týmu, ale m fle jít i o individuální pomoc jednotlivc m. Kou je tedy takový lov k, který se sám vyzná ve v ci nebo v daném oboru a má dostate né zku-enosti v dané problematice.²⁵

Jak jsme uvedli vý-e, tak rozdíl mezi manaflery, v dci, lídry a kou í je velký a zároveň fládný. Jedno pojetí uvádí, fle z manaflera se m fle stát v dce, lídr nebo kou a jiné uvádí, fle tyto pozice by m li být vlastn charakterovými vlastnosti nebo schopnostmi kaflého manaflera.

1.5 Faktory úsp chu manaflera

Jakým zp sobem m fleme pohlíftet na tento pojem. To, co pro n které m fle být úsp ch, m fle být pro jiné bráno jako neúsp ch. Kaflý má stanovené n jaké priority a vlastní cíle, a ufl v osobním nebo v pracovním flivot a kaflý se p íklání k jinému hodnocení slova úsp ch.

U manafler lze vnímat úsp ch v cílech, které si sami stanovují. Jejich subjektivní vnímání úsp chu m fle spo ívat ve spln ní stanoveného úkolu, ve vý-i p íjm í mnofství pod ízených, které vede, v uplatn ní nové pozice spole nosti na trhu, v pracovním postupu nebo jen se spokojeností své vlastní práce. Lze v bec úsp ch n jakým zp sobem zm ít? A jak by m la vypadat tedy osobnost úsp -ného manaflera?

ada autor se pokou-ela sestavit ur íté mnofství charakteristických vlastností, které by úsp -ného manaflery vystihovali nejlépe. Av-ak docházelo k r zným p ístup m

²⁴ KRNINSKÁ, R flena. *ízení lidských zdroj*. 1. vyd. eské Bud jovice: Jiho eská univerzita, Zem d lská fakulta, 2002, 187 s. ISBN 80-704-0581-3. s. 57.

²⁵ MIKULÁ TÍK, Milan. *Manaflerské psychologie*. 2. aktualiz. a roz- vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 206.

a pohlížení na tento problém. Vždy p eci mohou být dva naprosto odli-ní manafler i s r znými charakterovými vlastnostmi a p eci mohou být oba dva úsp -ní. Mnoho vlastností a zp soby jednání se dá substituovat a nahradit. I p esto se v-ak shodli na mnoha vlastnostech, které jsou podstatné pro dobrou a úsp -nou práci manaflera:

- um ní rozhodovat,
- um ní ídit,
- mít radost z manaflerské práce, z práce s lidmi, být motivován, mít o práci zájem, být nad-encem pro v c,
- um ní komunikovat, um ní naslouchat,
- být odolný v í stresu,
- být kreativní, mít p edstavivost a fantazii, podporovat kreativitu,
- být adaptabilní a flexibilní, um t se rychle p izp sobovat zm nám,
- mít smysl pro humor,
- pracovat na sob , pe ovat o sv j seberozvoj, mít zdravý sebeobraz a sebekontrolu,
- morální zodpov dnost,
- být vnit n integrovaný,
- být ochoten usilovn pracovat,
- mít analytické schopnosti,
- mít pochopení pro druhé,
- mít schopnost e-ít nep íjemné situace a brát na sebe riziko
- a mnoho dal-ích.²⁶

Vý-e uvedené charakterové vlastnosti se povaflují za mimo ádné a v t-ina spole ností k nim p íhlíí p í výb rových ízení na posty manafler . V podstat tyto vlastnosti o ekávají, fle by kaflký úsp -ný manafler m l mít.

²⁶ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manaflerské psychologie*. 2. aktualiz. a roz- vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 124-125.

2 MANAĚERSKÉ DOVEDNOSTI

Dovednosti jsou chápány jako praktické zvyklosti, kterých lze docílit výcvikem, tréninkem nebo praxí. K jejich získání je potřeba množství času a jsou v blízkém spojení se schopnostmi daného jedince. Vývoj dovedností je takovým osobitým procesem a závisí na umění každého, jak tyto schopnosti umí vnímat a koncentrovat se na jejich výkon v vhodných situacích. V oblasti manažerských dovedností se zamíráme na níže uvedené dovednosti:

- *š Dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, například schopnost sebeorganizace.*
- *Dovednosti koncepčního charakteru, kam patří například schopnost vyvolávat představy, plánování cílů a sestavování vizí organizací.*
- *Dovednosti v řízení lidských zdrojů, kde mezi nejvýznamnější dovednosti patří například schopnost vést lidi, motivovat je, ovládat techniky delegování a vyjednávání.*
- *Dovednosti technického rázu, kam patří například schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.*²⁷

Již jsme se zmínili již výše, že zkušenosti jsou úzce propojeny s dovednostmi. Na základě jejich pravidelného procvičování dochází k jejich začleňování do běžných činností manažera. Díky tomu pak manažer dokáže lépe reagovat a jednat a může včas odhadnout budoucí vývoj vyplývající z konkrétních situací. Stát se úspěšným manažerem vyžaduje velké množství znalostí a dovedností potřebných pro zvládnutí požadavků podniku.

Jedny z dalších manažerských dovedností (kompetencí) vymezil R. L. Katz v roce 1974. Rozdělil je do tří skupin podle úrovně řízení:

1. *Konceptní dovednosti* – nejvíce jsou využívány ve vrcholovém managementu. Manažer s touto dovedností umí vnímat organizaci jako celek. Na základě jejich schopností se dobře orientují ve struktuře a kultuře organizací, převládá se zaměření na dlouhodobé cíle a jejich dosažení.

²⁷ LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1. s. 19.

2. Mezilidské dovednosti ó dovednosti tohoto charakteru jsou zapotřebí na všech úrovních managementu. Je to jedna z nejdůležitějších dovedností, jelikož komunikace, vyjednávání a spolupráce s lidmi je na všech úrovních nevyhnutelná, a se jedná o jednotlivce nebo i celé skupiny. Manažer s těmito dovednostmi umí ze svých podřízených dostat to nejlepší, umí je vést, motivovat a nadchnout pro práci.
3. Technické dovednosti - tyto dovednosti jsou zejména důležitější pro nižší management, kde jsou více zaměřeny na specifické nebo odborné znalosti. Je to schopnost předvídat, plánovat a usměrňovat budoucí vývoj situace organizace. Tyto dovednosti vyplývají z praxe a zkušeností.²⁸

Obrázek 3: Vztah jednotlivých dovedností k úrovním hierarchie řízení



Zdroj²⁹

V roce 1993 Wehrich a Koontz rozšířili manažerské dovednosti ještě o jednu. Jedná se o projektivní dovednost, která v sobě zahrnuje umění řešení problémů a konfliktů tak, aby z toho organizace měla užitek, to znamená schopnost a dovednost odhalení problému a nalézt jeho vyřešení za daných okolností v dané situaci.³⁰

²⁸ In TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s. 35.

²⁹ *Manažerské dovednosti ó kompetence podle Katze*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

³⁰ In PLEVOVÁ, Ilona. *Management v o-etovateltví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0. s. 27.

Vliv manažerských dovedností na efektivitu společnosti je poměrně velký. Majitel společnosti může svou konkurenceschopnost organizace na trhu, prosperitu a rozvoj hodně ovlivnit tím, že dokáže nalézt nejvhodnějšího manažera pro svou firmu.

2.1 Manažerské kompetence

Úrovně řízení jsou úzce spjaty s jednou nezbytnou složkou manažerskou dovedností (schopností) a tím jsou kompetence. Oproti výklad tohoto slova má hned několik významů, ale i mnoho autorů si vytváří své vlastní pojetí a definice tohoto pojmu. V posledních letech se pojem kompetence skloňuje v mnoha organizacích. Abychom se lépe zorientovali, vymežíme si dva základní, nejčastěji používané významy. Zdeněk Palán ve svém Výkladovém slovníku lidských zdrojů rozlišuje kompetence jako pravomoc nebo souhrn pravomocí, odpovědností svěřených nějakou formální autoritou pracovní pozici nebo organizaci. Jako druhý význam slova kompetence uvádí, že se jedná o schopnost vykonávat určitou činnost nebo souhrn činností při dosažení určité úrovně výkonnosti a v příslušné oblasti být kvalifikován jinak než ostatní. Dále uvádí, že být kompetentní znamená umět se vypořádat s neokávanými, kritickými a nepředvídatelnými situacemi.³¹

V podstatě i ostatní autoři zabývající se výrazem kompetence uvádí tyto dva významy. Hlavní rozdíl mezi nimi je ten, že první význam uvádí určitým způsobem svou moc a danou odpověď k výkonu a rozsahu nějaké činnosti. Tyto kompetence se mohou danému člověku oproti odebrat. V druhém případě se spíše jedná o způsobnost, kvalifikaci a potenciál, což jsou dovednosti, které se daný člověk naučil a je schopen je vyvíjet při výkonu svého povolání. Jsou to tedy takové vlastnosti, které máme a nadále u manažerů rozvíjet a cílevědomě je připravovat, aby zvládli co nejlépe náročnost manažerského prostředí.³² Jednoduše řečeno je tedy rozdíl v tom být kompetentní a mít kompetence.

³¹ PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7. s. 98-99.

³² KUBERT, Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manažerské kompetence: způsobnosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9. s. 18.

Pro účely této diplomové práce bude tedy využít druhý význam slova kompetence, jelikož je to určitá dovednost, kterou by měl každý úspěšný manažer disponovat.

Mnoho definic kompetencí jiných autorů uvádí ve své knize také Armstrong a to: *„Jakákoliv individuální vlastnost, která může být měřena nebo spolehlivě měřena a která může umožnit výrazné rozlišení mezi efektivním a neefektivním výkonem (Spencer a kol., 1990).“* nebo *„Jakýkoliv osobní rys, vlastnost nebo dovednost, která může být považována za bezprostředně související s efektivním nebo mimořádným pracovním výkonem (Murphy, 1993).“*³³

Velkou pozornost kompetencím v nově také autoři Jiří Plamínek a Roman Fířer, kteří ve svém díle řízení podle kompetencí na jiném pohledu z jiného úhlu. Jejich soustava poznatků o kompetencích vychází z jejich dlouholeté praxe v poradenské činnosti a opírá se o teorie omezení (E. Goldratt), vitality (J. Plamínek), pohledu orientovaného na zákazníka (C. Rogers) a v první řadě o představu učící se organizace (P. Senge). V jejich pojetí jsou kompetence definovány jako harmonický vztah mezi lidskými zdroji (kvalita a množství schopností) a lidskou prací (vyplývající z požadavků na výkony).³⁴

V neposlední řadě Hroník uvádí vymezení pojmu jako: *„Kompetence je trvalá znalost, dovednost, zkušenost a vlastnost, který podporuje dosažení cíle.“*³⁵ Zabývá se oběma jejími jevy, modely a způsoby měření.

2.1.1 Typy kompetencí

Přístup kompetencí v zaměření na pracovníka či manažera, musíme chápat, že jde o chování směřující k dosažení očekávaného výsledku. V tomto případě se jedná

³³ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 195.

³⁴ PLAMÍNEK, Jiří a Roman FÍŘER. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9. s. 17-27.

³⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8. s. 61.

o soubor chování manaflera, který úsp –n vyuffije k jeho dosaflení na své pracovní úrovni. Manafler, který chce dobře splnit své úkoly, by m l disponovat t emi základními p edpoklady:

1. Je du-evn obda en dovednostmi, v domostmi, schopnostmi a vlastnostmi, které jsou zapot ebí k takovému chování a lze je mořné se v nich lehce zdokonalovat.
2. Musí být dostate n motivován k takovému chování a vid t smysl, na základ kterého, je ochoten vynaloffit více své energie. Tento p edpoklad se rozvíjí jiff pom rn h e, protože se jedná o jeho názory, postoje, motivy nebo i řivotní filozofii.
3. Má dostate nou p řeflitost v daném prost edí organizace své chování uskute nit. Poslední p edpoklad v podstat ovliv uje vý-e dva uvedené tím, ře umořní se uplatnit.³⁶

Kompetence, se také dle r zných p ístup k nim, mohou d lit. Jak bylo jiff vý-e zmín no v dovednostech, mohou se d lit na koncep ní mezilidské a technické. Jedním z dal-ích p ístup d lení koncepcí, které uvádí Vodák a Kuchar íková za nejjednodu-í, m ře být na koncep ní, sociální a technické nebo na kognitivní, motiva ní, sm rové a výkonové. V p ípad , kdy chce organizace být úsp –ná v dynamickém prost edí, musí hledat takové kompetence, které budou její úsp –nost maximalizovat na vy-í stupe . V takovém p ípad se kompetence rozli-ují na:

- klí ové ó jsou typické pro v-echny zam stnance,
- týmové ó jsou jednotné pro recipro ní skupiny, kdy se ásto jedná o projektov orientované týmy pracovník ,
- funk ní ó jsou p ímo cílen zam ení nap íklad na finance, logistiku, marketing apod.,
- manaflerské a v dcovské ó jsou p ímo zam eny na vedení a řízení kolektivu pracovník .³⁷

³⁶ VODÁK, Jozef a Alřbeta KUCHAR ÍKOVÁ. *Efektivní vzd lávání zam stnanc* . 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8. s. 71.

³⁷ Tamtéř, s. 72.

Podle Armstronga mohou být kompetence chápány z hlediska práce, druhov nebo specificky nebo prahov a výkonov , ale také z hlediska chování (osobn).

Behaviorální nebo personální kompetence adí do tzv. šm kkých dovedností, jako jsou osobité vlastnosti lidí, které se prolínají do pracovních rolí. adí se do nich interpersonální a analytické dovednosti, vedení a zam ení na kladný výsledek. Nej ast ji bývají vyufívány p i ízení pracovního výkonu.

Kompetence vycházející z povolání nebo práce se odráží od jejich výstup , norem a výkon v zam stnání. Jsou spí-e zalofené na ú inkou a výsledcích, kterých se má dosáhnout, neř na chování pracovník . Jsou zalofeny na o ekávání, jaké normy se mají splnit v dané roli. Pat í mezi tzv. štvrdé dovednosti.

Mezi specifické, základní i druhové kompetence adí Armstrong univerzální dovednosti, které mají v-ichni pracovníci p i výkonu ur itých povolání, které nemusí záviset na organizaci, ve které je vykonávají ani na dané roli, kterou zastávají. Mohou být stanoveny pro v-echna pracovní místa stejn , tedy jako základní anebo specificky pro konkrétní vykonávanou roli.³⁸

Prahové a výkonové kompetence rozli-il Boyatzis (1982). Prahové kompetence považoval za základní pot ebné k práci, ale v nich nerozli-oval mezi výkonem jednotlivých pracovník a naopak u výkonových kompetencí se tímto rozli-ením zabýval.³⁹

2.2 Manaflerská selhání

lov k není dokonalý tvor a samoz ejm to platí i o manaflerech a jejich vykonávané innosti. Každý v flivot ud lá n kdy chybu. V manaflerském prost edí by se t chto chyb m l každý vedoucí pracovník, lídr, v dce í manafler m l vyvarovat a proto je zde uvedeno n kolik nejzásadn j-ích manaflerských chyb, kterých se dopou-tí. Lze to za adit jako jedna z dovedností, na kterou by se tito lidé m li zam ít.

³⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 195-196.

³⁹ Tamtéř, s. 196.

Nejast ji manafler i selhávají p i pln ní svých úkol tím, fler neumí vést, jednat a ídit své pod ízené i spolupracovníky.

P estofler manafler i mohou být technicky a znalostn dob e vybaveni pro svou innost, nemusí nebo neumí se dob e orientovat v komunikaci a motivaci. Nedokáflou v podstat ze svých spolupracovník dostat ty nejlep-í a nejefektivn j-í výkony. Tyto chyby jsou doposud ásté a setkáme se s nimi ve v-ech organizacích i na v-ech úrovních ízení. Díky nim na to doplácí organizace, a ufl se jedná o ztrátu postavení spole nosti na trhu, ztrátu zisku, zvý-ení náklad apod. Samoz ejm to má dopad i na vnit ní pracovní prost edí. Tpatné jednání a ízení, které vede k t mto ztrátám má vliv i na samotné lidi. Vyvolává u pracovník stres, frustraci, podporuje -patnou pracovní morálku aj.

Chyby takového rozsahu by fládná organizace nem la tolerovat, av-ak i to je b flné. V t-inou nejsou finance na dostate né pro-kolování, vzd lávání svých pod ízených, chyby nejsou v as rozpoznatelné a projeví se afl po dlouhé dob nebo se p i ítají jiným d vod m. V-e má ale své opodstatn ní a klasické eské p ísloví, které íká, fler: šChybami se lov k u í.õ, se lze ídit i v této oblasti. Manaflerských chyb je nep eberné mnofství a v této práci budou uvedeny jen ty nejzákladn j-í a nejzásadn j-í, s kterými se nej ast ji m flerme setkat.

1. Dobré úmysly v nevhodných situacích ó Jan Urban tyto chyby nepovafluje za nejzávafln j-í, ale spí-e za chyby, které lze lehce odstranit. Jde o iny a jednání vycházející z dobrých úmysl manaflera, který má tendence k p ehnané shovívavosti a ohleduplnosti p i hodnocení pracovník . V tomto p ípad bývá d vodem, fler manafler nechce navodit -patnou atmosféru v zam stnání a je ochoten tolerovat i hor-í pracovní výkony, ale je to demoralizující pro ty, kte í podávají výkony vy-í. Tím klesá produktivita i motivace ostatních zam stnanc .

Mezi dal-í nevhodnou situaci adí, zvy-ování své autority u pod ízených p íli-nou familiárností. Snaha vedoucího pracovníka být rovnocenným lenem týmu má zna ný význam v motivaci a komunikaci, ale p eci jen by se m ly na pracovi-ti vyskytovat ur íté sociální bariéry. Toto jednání praktikují p eváfln manafler i, kte í si nebývají zcela jisti svou autoritou nebo je-t donedávna pracovali na jejich pracovní úrovni. Na základ familiérního chování dost asto ztrácí respekt a dostávají se

do situací, kdy mají problém řešit konflikty na pracovišti, prosadit sami sebe nebo naproti nepopulární opatření.

Podobná chyba jako je familiárnost na pracovišti, je například i povýšování zaměstnanců na lepší pozice za dobré pracovní výsledky. Objeví-li se volné pracovní místo na vyšší pozici, do které je povýšen nejlepší zaměstnanec v týmu, může dojít ke ztrátě výkonného pracovníka a získání nevhodného vedoucího. S tím je například svázáno i další selhání, kdy tento pracovník nemusí mít dostatečné zkušenosti nebo informace pro výkon takovéto pozice. Nemá zkušenosti s rozhodováním, hodnocením svých podřízených apod.

2. Nesprávný výběr spolupracovníků – každý manažer si vybírá vhodné a výkonné spolupracovníky do svého týmu. Někdy je třeba připomenout různé úkoly mít v týmu i pracovníky se specifickými dovednostmi. Správný výběr svých podřízených je nelehká úloha a je třeba, aby mezi sebou fungovali i jako tým. V případě špatného výběru dochází ke ztrátě výkonu a tím i potenciálnímu ohrožení společnosti. Tyto chyby mohou stát organizaci leckdy i nemalé investice na jejich nápravu.

Nesprávný výběr může spočívat v přijímání lidí, kteří nemají dostatečné schopnosti, dovednosti anebo jiné předpoklady k plnění požadovaných úkolů a je od nich očekáván výkon nad jejich rámcem. Špatný výběr může mít dopad i na ostatní lidi v týmu a to se projeví na jejich výkonnosti nebo demotivaci ostatních. V obou případech navíc manažer ztrácí respekt a důvěryhodnost.

Hledání a výběr spolupracovníků je velmi složitý a nejednoduchý proces. Je třeba dávat pozor, aby jeho kvalifikace odpovídala požadované funkci, zvolit správná kritéria hodnocení při výběru, aby nedošlo k přijetí člověka s nevhodnými charakterovými vlastnostmi, vyvarovat se při přijímání svých známých a zároveň mít zkušenosti s výběrem, pohovory apod., aby nedošlo ke ztrátě zajímavého a schopného uchazeče, protože i samotný uchazeč si také vybírá.

3. Chybné zadání úkolů – další z vážných chyb, kterých se manažer dopouští je nesprávné zadání a objasnění jejich pracovních úkolů a úloh. Leckdy manažer neumí jasně a zřetelně specifikovat zadání úkolu, na kterém závisí výsledek jejich práce. Tuto chybu si někdy ani neuvědomují a ve finále z ní obviní své podřízené. Je tedy třeba,

aby si s podřízenými dostatečně ujasnil, že úkol formuloval jednoznačně, všichni svému zadání rozumí a kdy budou jejich výsledky a činnost kontrolovány.

Nejčastěji se právě dopouští chyby, kdy je úkol nejasně zadán a nejsou v něm stanoveny jasné výsledky. Tím vzniká i problém, jak tyto výsledky, posoudit, zkontrolovat, zhodnotit, ale za vykonanou práci zaměstnanců ohodnotit. Aby k tomu nedocházelo, měly by být stanoveny během výkonu termíny, kdy dojde k první kontrole a odevzdání mezivýsledků, jaké má podřízený pravomoci při splnění úkolu, možnost vyjádřit se k zadání i náročnosti a pochopení jejich významu apod.

4. Nevhodná kontrola – kontrola je jednou z nezbytných součástí činnosti manažera. Cílem kontroly není hledat chyby u svých podřízených, ale co nejdříve je rozpoznat, upozornit na ně a dát příležitost k jejich včasné nápravě. Zároveň je i nástrojem motivace.

Nejobvyklejší chybou při provádění kontroly bývá nejasné stanovení kritérií, rozsah požadavků a jiná měřítka, která mají být kontrolována. Je také zapotřebí provádět kontrolu správně a včas na ni upozornit. Dalším záporem může být přílišná kontrola, která vede k nabití dojmu nedvěry a neschopnosti u podřízených, ale i nedostatečná kontrola. Efektivní kontrola se musí nacházet přesně mezi těmito oběma extrémami.

Správná a efektivní kontrola by se měla řídit určitými pravidly. Například vytyčené úkoly a jejich termíny by si měl manažer před ostatními zaznamenat, vymezit jednotlivé body před splněním těchto úkolů. Tyto jednotlivé body by měly sloužit k monitorování stanovených úkolů a měly by být předány písemně i elektronicky. Při kontrole zjistit, proč některé úkoly nebyly včas a správně splněny a tento problém je důležitý analyzovat. V případě, že zaměstnanec se dopouští opakujících chyb, je možné kontroly zesílit. Nezbytnou součástí kontroly je také správná oboustranná a otevřená komunikace.

5. Neochota a obava delegovat – projevuje se sklonem koncentrovat rozhodnutí a zadávat pracovníkům jen nedůležitější, krátkodobé i rutinní, ať nudné úkoly. Odmítají přenechávat podřízeným část samostatného rozhodování při plnění úkolů. Leckdy to bývá i tím, že manažer si chce určité úkoly vykonat sám. Tento problém však přináší i kompletní zpomalení týmu. Zaměstnanci nemají dostatek pravomocí anebo jim

nadřízený v jejich rozhodování tímto způsobem brání. V podstatě se dá říci, že zároveň plýtvá jejich schopnostmi, dovednostmi a rezervou potenciálu svých podřízených.

Nesprávné delegování může mít několik příčin. Manažer se může cítit ohrožený tím, že jeho zkušenosti nemusí být na tak dobré úrovni, jako u těch kterých jeho podřízených a tím by mohl ohrozit svou pozici. V rámci své vlastní vytříbenosti nemá dostatek času na proškolení, tudíž si práci raději vykoná sám a nechce nést odpovědnost za jejich samostatnou práci, protože by jí nezvládl. Delegování ho obtěžuje a je v něm neobratný.

Manažer by měl připravovat podmínky a předpoklady na pracovišti tak, aby odbornou činnost za něj vykonávali podřízení. Delegovat by měl především takové úkoly, které slouží jako příprava pro náročnější úkoly, pravidelně se opakující, není u nich třeba přítomnosti nadřízeného a nezasahují do podstatných kompetencí manažera.

6. Nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost – tyto vlastnosti bývají manažery dost často přeceňovány. Přijíždí v domnění, že jim je automaticky přáná jejich pozice anebo naopak jim neumí docenit. Důvěryhodnost je založená na zkušenostech, znalostech a mezilidských vztazích. Pokud je manažer důvěryhodný pro své podřízené a spolupracovníky, jsou ochotni mu naslouchat i v případě, že pro něj není přesvědčivý. Důvěryhodnost lze ztratit rychle. Příčinami může být hned několik: nedodržování slibů, nedostatečná komunikace nebo manipulace s podřízenými, neupřímnost, velký důraz na své osobní zájmy apod.

Stejný důraz lze klást i na přesvědčování. Na rozdíl od důvěryhodnosti, která je více zaměřená na komunikaci je přesvědčování zaměřené na obsah a způsob podání konkrétního sdělení. Jde tedy o schopnost zaujmout a přesvědčit. Cílem přesvědčivé komunikace je podávat přímá, pravdivá a jednoduchá sdělení. Při přesvědčování často dochází k manipulaci s posluchači. Při nedostatečném množství argumentů se manažer může například odvolávat k vyšeň autoritám, apelovat na emoce, časovou tíseň, zabránit případné diskuzi nebo i slibuje odměny apod. Přesvědčování je dovednost, kterou lze posílit různými technikami a předpoklady. Při komunikaci je vždy dobrý o ní kontakt, sdělení by neměla být příliš dlouhá, hovořit energicky a s nasazením,

nereagovat podrážděním na případnou kritiku, upozornit na pravý význam sdělení a mnoho dalších.

7. Typická motivace a správné využití motivací nástroj je velmi složitá a náročná vlastnost všech manažerů. Princip motivace je však velice jednoduchý ve smyslu šň co za ně co. Tímto způsobem máme u mnoha zaměstnanců zvýšit jejich produktivitu v práci, ale také nesprávné použití může zaměstnance zároveň nemotivovat. Manažeři by měli mít vředy pohled o všech vlastnostech na pracovišti a nezabývat se pouze těmi urgentními tak, aby neopomněli motivovat výkon i jiných a nebrali jejich dobrou vykonávanou práci za samozřejmost. Při motivaci musí manažer také dbát na to, aby nemotivovat zaměstnance k jednání, které není v souladu se zájmy organizace.

Nemusí se vřdy jednat o finanční motivaci. Uf jen to, že se ke svým podřízeným manažer chová s respektem a úctou je pro mnoho zaměstnanců velká motivace. Je zapotřebí trvale povzbuzovat. V případě, že lidé dlouhodobě vykonávají svojí práci bez vidiny případné odměny, tak se to projeví na jejich výkonnosti, která bude postupem času klesat. Mezi nejčastější kritéria, kdy dochází k demotivaci zaměstnanců patří: nespravedlivé ohodnocení, projevy nedvěry, nedostatek pochvaly a ocenění, špatná komunikace aj..

8. Neochota komunikovat a v tomto případě máme jít o komunikaci na několika úrovních. Ať se jedná o komunikaci nadřízených zaměstnanců se svými nadřízenými nebo informovanost zaměstnanců na všech úrovních organizace při provádění změn a dalším vývoji společnosti je vřdy zapotřebí informovanost a dostatečná komunikace. Pokud nefunguje, máme docházet k pochybám, nedvěře a domněnkám o úmyslném zatajování informací a následky takového jednání přichází rychle. Na základě špatné informovanosti nelze uskutečňovat některá rozhodnutí, klesá jejich výkonnost a spokojenost nebo zaměstnanci přichází s novými nápady a inovacemi a nejsou vyslyšeni.

Typická komunikace se ovšem nachází i u zaměstnanců jejich neochotou a nezájmem naslouchat. To se leckdy projeví i u novopřijímaných vedoucích pracovníků, kdy si myslí, že o svém úseku ví vše a proto byli povýšeni.

Manažeři by měli hledat komunikační cesty ke svým podřízeným a odstranit případné zábrany ve vyjádření jejich názorů, nápadů, naslouchat, ohodnotit

nám ty, ale i případné kritické připomínky, zdrflet se p ehnaných reakcí, zajímavé p ísp vky ocenit a informovat, jakým zp sobem s nimi organizace naloffila a infor-
movat je v as o budoucím vývoji organizace. Ve výsledku tedy nejde pouze o jedno-
strannou komunikaci, ale vřdy by komunikace m la mít povahu dialogu.

9. Podce ování týmové práce ó velká ást práce se ve v t-in organizací
uskute uje za pomoci tým , cofl je skupina vzájemn propojených spolupracovník
jdoucí za společným cílem, kte í jsou provázáni vzájemnou spoluprací, p íjatými
pravidly a v neposlední ad vzájemnou d v rou. V organizaci lze nalézt r zné druhy
tým , které mohou být specificky í profesn zam ené. P eváfln bývají zám rn
vytvo eny práv pro spln ní nebo dosaflení ur ítého cíle. Sloflit kvalitní tým, který bude
fungovat efektivn , není snadné. Pokud se to poda í, m fle takový tým zvý-ít
produktivitu nebo sníflit náklady organizace a dosáhnout lep-ích výsledk nefl
jednotlivci.

Nej ast j-í p í iny chyb spojených s tvorbou nebo ízením týmu souvisí
zpravidla s nepochopením toho, ím se tým zabývá a ím se odli-uje od obvyklé
pracovní skupiny, neschopností p ekonat bariéry bránící dosahnout spolupráce,
soudrřnosti a vzájemné d v ry lidí tvo ících tým a neochota ke zm nám manafrského
jednání, které týmovou práci umofl ují.

Samoz ejm í uvnit týmu mohou být ur íté bariéry, které budou bránit jeho
správnému a úsp -nému fungování. Pat í mezi n nap íklad nejasn vymezené cíle,
absence vedení, p íli-ná velikost týmu, nevhodn vybraní lenové týmu, osobní zájmy,
konflikty a neschopnost manaflera se vypo ádat s konflikty nebo problémovými leny.

10. Selhání v roli v dce ó manaflera ó mezi jejich základní úkoly pat í
nasm rovat organizaci a její zam stnance ke spln ní stanovený a nových cíl a s nimi
dosáhnout i související zm ny, které si tyto cíle vyfladují. Dosahují je za pomoci
nástroj jako je vize a pocit smysluplné práce vyplývající z poslání organizace
a mořnost samotnou vizi za pomoci zam stnanc sami i m nit. Schopnosti a um ní vést
je nezbytné a d leflité na jakékoli úrovni ízení v organizaci.

V manafrském prost edí je mnoho kritérií, které mohou vést k selhání. Po ínaje
jeho samotnou osobností, kdy se m fle chovat p íli- autoritativn , sobecky, arogantn ,
málo sebev dom , nerozhodn , lhostejn aj., dále jeho dovednostmi, které neumí

využívát, jako jsou například komunikace, motivace, možnost dalšího rozvoje zaměstnanců, pracovní výběr zaměstnanců apod..⁴⁰

Tímto výtem manažerských selhání byla shrnuta kapitola manažerských dovedností. V podstatě každý manažer v průběhu řízení a vedení lidí musí dát navíc nějakou špičatou hodnotu ze sebe, ať jsou na jakékoli úrovni řízení. Musí definovat hodnoty a poslání organizace, stanovit cíle, vytvářet a realizovat plány organizace apod. Touto špičatou hodnotou zvyšuje možnosti na úspěch a rozvoj nejen organizace, ale i lidí, kteří se na dosahování cílů organizace podílí. Avšak manažerské dovednosti se často prolínají i do samotného řízení firmy, na které bude poukázáno v následující kapitole.

⁴⁰ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

3 MANAŽER A ŘÍZENÍ FIRMY

S výjimkou v-ědních povinností a dlouhodobých úkol , které stanovuje vy-í management nebo i samotná organizace a zodpov dnosti v i vykonávané innosti, musí mít manažer i vlastní pravomoci p i rozhodování a jednání. Za pomoci svých pravomocí m fle uplat ovat svá rozhodnutí a domáhat se svých pofladavk u svých tým nebo pod ízených. Na manažera jsou kladeny nároky a cíle, kterých má manažer dosáhnout za poufítí t chto pofladavk . Jeho závazkem v i organizaci je, splnit je v moflnostech um ní ízení za pomoci svých spolupracovník a jejich kapacit, kde deleguje a rozvrstvuje pofladavky tak, aby byly sch dn splnitelné a zvládnutelné jednotlivými pod ízenými nebo leny týmu. Manažer musí ovládat komunikaci na v-ech úrovních dle pozic a znalostních schopností jiné strany.

Práce manažera tedy probíhá pomocí týmu, spolupracovník a pod ízených. Je zodpov dný za vykonanou práci, v které se snaží je motivovat a dosáhnou harmonie pofladavk svých pod ízených i organizace. O své innosti musí informovat své pod ízené i nad ízené, zaujímá postoje k chybám a nesrovnalostem, které dále analyzuje a rozhoduje o dal-ím pr b hu innosti.

A ufl se bude jednat o adové zam stnance, nebo manažery, tak v-ichni mají hlavní úkol, splnit nebo dosáhnout vymezené cíle, tedy ídit práci, spolupracovníky apod. Úsp -ný manažer musí tedy disponovat velkou -kálou znalostí a dovedností.

Armstrong popisuje ízení jako ú elovou innost, p i které dochází k zabezpe -ení toho, aby bylo prost ednictvím jiných lidí n co uskute n no nebo dosafleno stanovených cíl . Definici dále roz-í uje o rozhodování ve smyslu, co se má d lat a zajistit lidi, prost ednictvím nichfl se to ud lá. Uvádí, fle práv lidé jsou tím nejd leflit j-ím zdrojem, jakými mohou manaže i disponovat a na jeho základ ídí a vyuflívají ostatní dostupné zdroje. Vzhledem k jejich postavení p ebírají zodpov dnost za ízení i vyuflítí v-ech moflných a dostupných zdroj , v etn sama sebe. Výslednou definici ízení tedy upravil takto: *šRozhodovat o tom, co d lat, a pak zabezpe it, aby se to ud lalo pomocí efektivního vyuflítí v-ech zdroj .š*⁴¹

⁴¹ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 16.

Je třeba se také zmínit o rozdílu mezi řízením a vedením. Řízení je zaměřené na dosažení výsledků za pomoci nejúčelnějšího získávání, rozdělování, používání a monitorování všech dostupných zdrojů, tudíž lidí, financí, vybavení, nemovitostí, dovedností, schopností a informací. Kdežto vedení je přímo zaměřené na nejefektivnější zdroj a tím jsou lidé. Tento proces je zaměřen na zformování a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, vyvolávání jejich loajálnosti a angažovanosti.⁴²

3.1 Úroveň řízení managementu

Jak bylo již zmíněno v předcházející kapitole, tak existují různé manažerské úrovně, které lze klasifikovat podle odlišných hledisek. Toto členění se odvíjí od velikosti a struktury organizace. Jedno z prvních hledisek členění manažerských úrovní ve společnostech je úroveň managementu, na které působí. Na všech úrovních jsou uváděni manažeri nebo týmy, které realizují své manažerské funkce, mají stanovené kompetence a jsou odpovědní za práci svých podřízených. Každý manažer, ať je na jakékoli úrovni, musí disponovat určitými odbornými znalostmi z oblasti managementu i oboru zaměření jeho činnosti. Lze konstatovat, že čím výše je v hierarchii organizace postaven, tím více musí ovládat manažerské znalosti na úkor odborných nebo technických. Tyto úrovně manažerských rozdělujeme do tří skupin:

1. Nejnižší manažerská úroveň (Liniový manažer) o operativní úrovni řízení.
2. Střední manažerská úroveň (Taktická úroveň řízení).
3. Vrcholová manažerská úroveň (Top manažer) o strategickou úroveň řízení.⁴³

Nejnižší postavení manažerské úrovně, tzv. manažerské úrovně první linie, mají odpovědnost za činnost pracovních skupin (může se jednat o výlučný úsek v organizaci nebo dílnu apod.), kde reprezentují nejnižší postavené vedoucí pracovníky. Tímto vedoucím podléhají už pouze podřízené zaměstnanci. Na této úrovni manažerské úrovně se vyžaduje odbornou nebo specializovanou činnost, která se vztahuje především k bližší specifikaci

⁴² ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 17.

⁴³ VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5. s. 109.

vytvořených úkolů a jejich provedení a následné kontrole výsledků práce, výrobků a služeb. Na tuto úroveň se řadí činnost mistrů, vedoucích oddělení apod.

Manažerští střední úrovně jsou nejpočetnější skupina manažerů ve všech organizacích nebo institucích. Prolíná se zde nižší i vrcholový management a tím je tato skupina velice rozmanitá. Manažerští na této úrovni mají odpovědnost za určitou skupinu pracovníků nebo činnost jednoho celého úseku společnosti. Patří mezi ně vedoucí pracovníci, editelé technických, obchodních nebo ekonomických úseků. Jejich hlavním úkolem je transformovat úkoly a cíle vrcholových manažerů do nejnižší skupiny manažerů, koordinovat dohlížet na výkon jejich činnosti. Na této úrovni manažerští nejvíce spolupracují a komunikují s lidmi.

Typickou tzv. pyramidou řízení tvoří vrcholoví manažerští. Tito manažerští dávají směr celé organizaci a vytváří její nové koncepce, politiku, strategie a cíle. Stává se, že občas musí na sebe převzít i odpovědnost za majitele organizace a bývají s nimi velice úzce spojeni, zároveň jim jsou odpovědní. Reprezentují společnost navenek. V tomto postavení se kladou vysoké nároky na celkový profil osobnosti manažera, na jeho image, schopnosti, dovednosti a komunikaci. Přímě odpovídají za skupiny pracovníků střední úrovně. V organizaci patří do top managementu správní rada, prezidenti společností, editelé firem apod.⁴⁴

Toto rozdělení, jak bylo již výše zmíněno, patří k těm nejběžnějším, ale setkáváme se i s různými druhy obměn dle typu organizací. Ve velkých společnostech existuje dělení na menší dceřiné společnosti, divize a další organizační jednotky, kde je úroveň řízení ještě mnohem rozsáhlejší. Naopak v malých společnostech bývá mnohdy vynechána například úroveň středních manažerů, jelikož jejich přítomnost je zbytečná a jsou zde zařazeni pouze manažerští na nižší a vrcholové úrovni.

Jak bylo již zmíněno, tak k rozděleným úrovním manažerů se vztahuje i úroveň řízení. Nejnižší manažerští používají tzv. operační řízení. Tento způsob řízení bývá konkrétně definován a zabývá se rutinní a detailní prací, která lze určitým způsobem změřit, není náročná na rozhodování a kreativní tvorivost. Jedná se o okamžité zpracování úkolů, které jsou převážně zadávány ze dne na den. Činnost, kterou nejnižší

⁴⁴ ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 9th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, 2007, xxxi, 738 p. ISBN 01-322-5773-4. p. 6-7.

manafler i na této úrovni řízení vykonávají, se m ůže týkat výb ru nových prostor pro nová za řízení, zpracování pr b ůlných p edná-ek a -kolení na r zná témata nebo i p íprava výb rového řízení na uvoln ěné místo vedoucího úseku.

Taktické řízení se odvíjí od cíl strategického řízení. Zadávané cíle se podrobn ěji rozpracovávají do odpovídající podoby, která pak v t-inou ění jejich nápl práce. Jedná se nap íklad o hledání nových distributor , p íprav podklad pro novou marketingovou kampa apod.

Vrcholoví manafler i vyuffívají strategické řízení. Jejich cíle a úkoly jsou obecné a ur ují dal-í sm r a vývoj organizace. M ůže se jednat i o zásadní zm ny, navrhování nových postup , projekt a roz-i ování p sobnosti organizace na nových trzích. Tyto cíle se p eváůn vytvá í a navrhují p i výrazné prosperit organizace a bývají zaneseny a uvád ěné v klí ových dokumentech organizace jako je výro ní zpráva.⁴⁵

Tabulka . 1: Úrove řízení a tomu odpovídající úrove rozhodování

Úrovn řízení	Strategie	Taktika	Operativa
Vrcholový management	75%	20%	5%
St ední management	20%	60%	20%
Níůí management	5%	20%	75%

Zdroj⁴⁶

3.2 Teorie a styly řízení

Manafler p i jednání se svými pod ízenými nebo i spolupracovníky m ůže prosazovat odli-né p ístupy. P ístupu, který manafler vyuffije, se ozna uje za styl řízení. Armstrong uvádí vůdy dva protich dné styly řízení:

- Charismatický/necharismatický ó charismatický manafler po ítá se svou osobností, dobrými tv r ími nápady a svou vlastní kvalitou. Umí p edvídat úsp ch, berou na sebe moůná rizika a umí dob e komunikovat. Naopak necharismatickí manafler i v řízení spoléhají na své odborné znalosti, praxi

⁴⁵ MIKULÁŦÍK, Milan. *Manaferské psychologie*. 2. aktualiz. a roz- vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 193.

⁴⁶ Tamtéů, s. 193.

a autoritu. Neustále kontrolují, analyzují a dohlíží na možné případy, jak zacházet s problémy.

- Autokratický/demokratický ó autokratický manažer i podbízí svá rozhodnutí, k tomu používají i své pozice nebo postavení, aby se činnost vykonávala tak, jak oni chtějí. Demokratický manažer i podbízí lidem, aby se podíleli na společném rozhodování a dosahování cílů a tím jim umožní větší angažovanost.
- Umocňovatel/kontrolor ó umocňovatel nebo také usnadňovatel pobízí zaměstnance svou představou a vizí budoucnosti a usnadňuje jim dosáhnout vytyčených cílů. Kontrolor i používají k ovlivňování lidí manipulaci, aby dosáhli snahy je uspokojit.
- Transakční/transformační ó transakční manažer i poskytuje za snahu finance, dobré zaměstnání a jistoty. Transformační manažer i motivují podřízené, aby na sebe kladli nároky na cíle a více se seberealizovali.⁴⁷

Všeobecně lze konstatovat, že neexistuje jednotný styl řízení. Pro každý tým nebo pro různé kategorie pracovníků není nikdy jednotný nebo univerzální styl řízení i vedení. Nelze ani uvést, že by manažer pokáždě využíval pouze jeden. Poměrně často dochází k prolínání různých stylů. Nejčastěji se v literatuře uvádí základní rozlišení těchto stylů, nazvané Teorie stylu ujednání. Tato teorie je založená na principech stejného a opakujícího se chování:

- Autokratický (autoritativní) ó jde zde o neomezenou vládu jedince, který o všem rozhoduje, řídí i kontroluje sám a veškerá moc je pouze v jeho rukou. K motivaci využívá svou sílu, vážnost svého slova a probíhá zde pouze jednosměrná komunikace a to shora dolů. Nedává možnost osobnímu rozvoji a seberealizaci podřízených. Avšak má vlivy i na celém průběhu, odpovědnosti a dosahovaných úkolech.
- Demokratický (participativní) ó u tohoto stylu dochází ke společnému výkonu činnosti, který zpravidla souvisí s delegováním práce. Rozhodování probíhá se spoluúčastí ostatních, ovšem manažer má pořád nejvyšší míru

⁴⁷ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 28-29.

zodpovědnosti. Tento způsob vede zaměstnance k vyšší motivaci a iniciativě, manažer jen neformálně kontroluje a koordinuje jejich činnost. Tím je také podpořena komunikace, která zde probíhá obousměrně a vztahy na pracovišti jsou založeny na vzájemné důvěře, podpořené a dobrém vztahu mezi nadřízenými a podřízenými.

- Laissez-faire (liberální) – je to styl, během kterého manažer nechává svým podřízeným volnou ruku k výkonu činnosti. Sami si mohou stanovovat vlastní úkoly a cíle, rozhodují a mají volnost v jejich realizaci, řízení i kontrole. Manažer pouze zprostředkovává komunikaci s vnějším světem a informuje o důležitých událostech nebo pomáhá při zdolávání překážek, které nespadají do jeho oblasti působení i pravomocí. V tomto případě ale hrozí riziko dezorganizace například při dlouhodobé nepřítomnosti manažera na pracovišti⁴⁸

Adizes se také zaměřil na teorie řízení a nazval ji Teorií syntézy. Podle něj by ideální manažer měl mít tyto i základní přístupy k řízení organizace. Avšak uvádí, že sloučení uvedených typů přístupů není možné nalézt u jednoho jedince a tudíž musí být rozloženo mezi více lidí v řídicím týmu, kteří se budou navzájem doplňovat. Mezi tyto vlastnosti patří: manažer by měl být schopný tvůrce, inovátor, integrátor a administrátor. V případě, že některá z těchto vlastností neodpovídá určité normě, považuje úroveň řízení za neoptimální.⁴⁹

Mikuláček uvádí i další možné teorie řízení, které jsou uváděny i v jiných odborných publikacích, avšak jim přisuzuje spíše pojmenování teorie skupin, jelikož výzkum je blíže orientovaný na to, jak manažerské chování ovlivňuje skupinový výkon, kde není bráno v úvahu jednotlivé odlišení ve způsobu řízení. Přesto zde budou alespoň vyjmenovány:

- Teorie úcty a struktury (Fleisman, Harris z univerzity v Ohio).
- Manažerská míčka (Blake, Mouton).
- Kontingenční teorie (F. Fiedler)

⁴⁸ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezm. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9. s. 163-164.

⁴⁹ In MIKULÁČEK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 195.

- Rozhodovací strom (Vroom, Yetton).
- Teorie zralosti (Hersey, Blanchard).
- Teorie 3 D (Reddin).
- Úkolová expekta ní teorie (House).⁵⁰

Ídící metody objas ují vedení systému organizace, který je pro zam stnance sm rodatný. Ídící styl ov–em p edstavuje osobitý p ístup komunikace k jednotlivým spolupracovník m. Na tomto základ m fle ídící manafler dle svých mofností více i mén spolupracovat. K tomu je t eba mít dostatek prostoru a volnosti, který mu má umofnit vyuflití tohoto rozdílného a individuálního p ístupu. V ur itých pohledech je ízení defínováno jako ídící metoda ale i tak, by m l mít manafler volnost k rozhodování, jak moc se lze spolehnout na daného zam stnance, v jaké mí e mu m fle d v ovat a spolehnout se na jeho schopnosti a samostatném výkonu ínnosti. Metoda ízení má tedy poskytnout manaflerovi p íležitost se individuáln rozhodovat. Nífle jsou uvedeny zp soby metody ízení:

- ízení podle cíl .
- ízení pomocí výjimek.
- ízení delegováním.
- ízení motivováním.
- ízení participací.
- ízení integrující a sebekontrolující.
- ízení inovací.
- ízení alternativní.
- ízení pr lomem a nátlakem.
- ízení kontrolou a p íkazováním.
- ízení prost ednictvím rozhodovacích pravidel.
- ízení znalostí.⁵¹

⁵⁰ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manaflerské psychologie*. 2. aktualiz. a roz– vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 196 - 200.

⁵¹ Tamtéfl, s. 203.

Tento druh metod řízení lze určitým způsobem rozpoznat i v určitých teoriích řízení. Celý proces řízení lze popsat v n kolika manažerských funkcích, které budou v následující kapitole a podkapitolách blíže objasněny.

3.3 Manažerské funkce

Manažerská práce obsahuje mnoho činností, které jsou typickými úlohami v řízení organizace. Výklad na počet a specifikaci manažerských funkcí nebývá jednotný. Avšak funkce manažera představují typické činnosti, které by měl každý manažer účelně a efektivně vykonávat v každodenním pracovním procesu řízení, aby dosáhl nejen svého úspěchu v organizaci, ale i úspěchu organizace samotné. Jedno z nejznámějších pojetí klasifikace manažerských funkcí vytvořili H. Koontz a H. Weihrich:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmisťování pracovníků,
- vedení lidí,
- kontrola.⁵²

V literatuře lze ale také nalézt mnohem podrobnější popis manažerských funkcí, kde jsou již výše zmíněvané funkce rozloženy detailněji. Jednu z takovýchto klasifikací vytvořil J. B. Miner: plánování, organizování, řízení, koordinace, kontrola, zkoumání, komunikování, zabezpečení zdrojů a potěbného úsilí, navrhování, personální zajištění, usměrňování, vedení lidí, motivování, inovování, reprezentování, rozhodování, aktivace, vyhodnocování, správní zajištění.⁵³

Základní členění manažerských funkcí lze rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny můžeme zařadit již výše zmíněvané funkce Koontze a Weihricha a nazývají se jako postupné (sekvenční) manažerské funkce. Tyto funkce jsou totiž na sobě závislé a manažer je vykonává postupně, kdy se každá odvíjí od té předcházející, dokonce se mohou

⁵² In MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 191.

⁵³ Tamtéž, s. 191-192.

i p ekřývat. Druhou skupinou jsou tzv. paralelní manažerské funkce, u kterých lze konstatovat, že se prolínají do postupných funkcí. Mezi ně patří:

- analýza innořtí,
- rozhodování,
- realizace.⁵⁴

3.3.1 Plánování

Na počátku věcho je plánování. Velice často se plánování vyznačuje jako výchozí bod pro další manažerské funkce, mezi které patří organizování, vedení a kontrola. Je to proces, při kterém se má rozhodnout o budoucím postupu i vývoji stanoveného úkolu nebo cíle. Pomocí plánování se tyto cíle vytyčí a během tohoto procesu se stanoví možné zdroje, vhodných prostředků, způsobů jak jich dosáhnout a jaké výsledky budou očekávány ve vymezeném čase a předpokládané úrovni. Tule uvádí, že plánování je jeden z nejdůležitějších nástrojů k dosažení organizačních cílů, od nichž se odvíjí v největší míře budoucnost a prosperita celé organizace. Specifikuje základní prvky plánování, při nichž manažer musí, učinit taková rozhodnutí, která se týkají *šcíl , postup (akcí, zdroj , úkol (implementace) a kontroly.*⁵⁵

Cílem plánování podle Armstronga je poskytnout manažerům takovou podporu účinnost, během které jsou schopni splnit cíle včas s takovými zdroji, které jim k tomu byly přiděleny. S tím jsou spojeny i možné krize, s kterými se musí vyrovnat, jako jsou vysoké náklady, odchýlení od povodního plánu, očekávání a jiné.⁵⁶

Plánování se vyskytuje na všech úrovních řízení, jelikož si každý manažer určuje splnění jakých cílů a rozhoduje se o tom, jakým způsobem bude těchto cílů dosaženo a kdo daný úkol bude vykonávat. V rámci řízení a konceptu plánování, které manažer

⁵⁴ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezm. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9. s. 44.

⁵⁵ TULE, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3. s. 9.

⁵⁶ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 50.

má uskutečnit, je nezbytné zapotřebí systematického myšlení. K tomu, aby plán byl splněn efektivně, je třeba si stanovit jeho základní složky:

- Cíle o vymezení budoucích cílů, tedy toho má být dosaženo a za jakých podmínek. Jedná se o: určení priorit cílů, časový rozsah, jasná obsahová formulace, zaměření, stanovení měřítek a případná návaznost na jiné cíle organizace.
- Postupy o k výše vymezeným cílům je třeba zvolit i správný postup. Tento postup přesně specifikuje kroky, jak neefektivněji dosáhnout cíle a případně vymezit možné alternativy, pomocí nichž bude splněn cíl nejvhodněji.
- Zdroje o jsou nezbytně nutné k dosažení cílů a manažeři se musí rozhodnout, jaké budou využity. Zdroje mohou být v podobě financí, vybavení, lidí, materiálu i energie. Mezi zdroji vzniká určitá závislost a je třeba také vymezit jejich možné dostupnosti a také otázku jejich alokace. Při využívání všech možných zdrojů se v této fázi plánování tedy musí vytvořit rozpočet, který jejich použití určitým způsobem vymezí.
- Úkoly o ke splnění plánovaných činností dochází hlavně za pomoci lidí a spolupracovníků. Manažer má tedy za úkol rozvrhnout mezi ně dané úkoly tak, aby byly splněny a zároveň zabezpečit jejich dostatečné motivování ke splnění cílů. S tím souvisí i samostatná odpovědnost a pravomoci pracovníků za splnění práce.
- Kontrola o během plnění činností by měla být prováděna určitým způsobem, tedy kontrolování, zda nedochází k odchýlení od stanoveného plánu. Kontrola by měla probíhat v určitých časových intervalech, kde jsou kritéria plnění sledována. Pro vyhodnocení kontroly by měla být stanovena měřítka a metody jakým způsobem bude plnění činností ohodnoceno.⁵⁷

Plánování je velice rozsáhlá činnost v organizaci, která má vliv i na jiné organizační činnosti. Pomocí plánování, lze snižovat rizika, výkonnost organizace, ale i samotný rozvoj organizace nebo manažerů. Plány se také mohou stanovovat podle různých charakterů. Cílem mohou být zaměřeny na konkrétní časová období, oblast

⁵⁷ TUREK, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3. s. 10 - 11.

ízení nebo p ímého zobecn ní. Se v-emi plány také souvisí r zné kritické záleflitosti nebo bariéry bránící jejich spln ní. Mezi hlavní pat í samoz ejm neustále se m nící prostředí organizace, prostředí, v kterém p sobí a jejich neznalost. Zasáhnout mohou i osobní zájmy samotných manafler nad zájmy organizace nebo odpor ke zm nám a pom rn nej ast j-ím faktorem v sou asné dob , který brání t mto zm nám, jsou nedostate né finance potaflmo vysoké náklady spojené s plánováním.

Aby bylo dosafleno kvalitního a efektivního plánování, je zapot ebí se drfllet n kolika málo zásad, mezi které pat í: podpora top managementu, efektivní komunikace, participace, integrace, srozumitelnost, flexibilita, kontrola a variantnost.⁵⁸

3.3.2 Organizování

Spole nosti, které se snaflí efektivn dosáhnout stanoveného cíle, za pomoci spole ného úsilí si uv domují, flt toto úsilí musí mít n jaký ád a pravidla a m lo by být tedy uspo ádané - organizované. Armstrong definuje organizování takto: *š Organizování znamená rozdl ování celkového mnoflství manaflerských úkol do ady proces a inností a v návaznosti na to i stanovování nástroj zaji-ujících, flt tyto procesy budou vykonávány efektivn a flt odpovídající innosti budou koordinovány.*⁵⁹ Barto-ová p edstavuje definici organizování z pohledu managementu, jako definování, p esné ur ení a zaji-t ní inností a recipro ní spojitosti lidí p i dosahování vyty ených úkol a cíl , kde je stanovena pravomoc a odpov dnost za konkrétní vykonávané innosti.⁶⁰ Jeden z dal-ích pohled na organizování m flt být, flt tato manaflerská funkce je zam ena na rozvrflení innosti v organiza ních jednotkách z hlediska prostoru a obsahu.⁶¹

Organizování je úzce propojeno s organiza ními strukturami spole nosti. Organiza ní struktury dislokují a napomáhají formování lidí a tým do hierarchických

⁵⁸ TNULE , Old ich. *Manaflerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3. s. 18 - 20.

⁵⁹ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 51.

⁶⁰ BARTOŤOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezm. vyd. Praha: Policejní akademie eské republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9. s. 60.

⁶¹ ASTORÁL, Zden k. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1. s. 82.

organizačních struktur a na jejich úrovni se uskutečňuje dílčí proces neboinnost jim odpovídající.

Struktura je jakýmsi vnitřním uspořádáním společnosti a měla by odpovídat účelu organizace, jejímu zaměření a prostředí, kde působí. Na tomto základě musí být dostatečně flexibilní a musí mít možnost včas a rychle reagovat na nepřípadné změny ve vývoji organizace.

E. Dale se zaměřil na obsahovou stránku procesu organizování a vylíčil nejdůležitějšíinnosti, které by měly být zajištěny procesem organizování. Nazval je tzv. systémem OSCAR a organizování je zde chápáno jako:

- **OBJECTIVES** = cíleinnosti a stanovení nezbytnýchinností, které jsou zapotřebí k dosažení cílů a potřebných k chodu organizace jako celku.
- **SPECIALIZATION** = specializace a konfigurace a organizaceinností, které mají vést k dosažení stanovených cílů.
- **COORDINATION** = koordinace a rozvrženíinností na určité úseky a pracovníky tak, aby odpovídali jejich znalostem dovednostem a kvalifikací.
- **AUTHORITY** = pravomoc a řízení, ovlivňování podřízených, zdroj a konkrétní práce tak, aby dosažené cíle se uskutečnily efektivně, plynule a správně.
- **RESPONSIBILITY** = zodpovědnost a svěřené pravomoci vedoucím pracovníkům, kteří budou dohlížet na výkon práce svých podřízených.⁶²

Proces organizování je tedy procesem, který vede ke splnění stanovených cílů organizace. V případě organizačních struktur musí mezi jednotlivými úrovněmi existovat dobrá provázanost, důslednost, být zabezpečena nezbytná informovanost s vnitřním prostředím a systémem komunikace.

⁶² In BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezm. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9. s. 60.

3.3.3 řízení lidských zdrojů

Jednou z dalších a zásadních manažerských funkcí je řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů tvoří v podstatě hlavní jádro v řízení celé organizace je jednou z nejdůležitějších činností manažerů organizace samotné. Jedná se o jeden z druhů personální práce, kde je vymezena důležitost práce a lidská pracovní síla jako jeden z nejdůležitějších a nejvýznamnějších výrobních faktorů vstupujících do činnosti organizace.

Pojetí řízení lidských zdrojů lze odlišit od personálního řízení několika málo charakteristickými znaky:

- Strategické aspekty k personální práci a v rámci personálním činnostem se jedná se o orientaci na dlouhodobá hlediska a možné zvažování případných dopadů rozhodnutí na oblast personální práce.
- Orientace na vnější faktory formování a rozvoje pracovní síly organizace o zde nalezneme mnoho aspektů, jako jsou: trh práce, legislativa, populační vývoj, životní prostředí, vnější ekonomické podmínky apod.
- Personální práce je její součástí každodenní činnosti vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení o její není v cí pouze odborných specialistů. Je to tím, že vedoucí pracovníci mají blíže ke svým podřízeným než personální útvar, tudíž mají stále rozhodovací pravomocí.⁶³

Na těchto znacích se shodují i autoři zabývající se o personalistiku. Samozřejmě jich lze nalézt ale mnohem více.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je, aby organizace byla výkonná a aby se její výkonnost neustále zvyšovala. K tomu je třeba umět disponovat se všemi dostupnými zdroji, tj. materiálními, finančními, informačními a lidskými zdroji. Řízení lidský zdroj je zaměřeno na neustálé zlepšování a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů, jejich rozvoj a využití. Je třeba si uvědomit, že právě tyto lidské zdroje dále rozhodují o využívání a nakládání s ostatními zdroji, které zde byly zmíněny. Hlavními úkoly řízení lidských zdrojů jsou tedy:

⁶³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 15.

- Vytváření souladu mezi množstvím a strukturou pracovních míst a množstvím a strukturou zaměstnanců. Tedy tak, aby na každé pracovní místo byl umístěn ten nejvhodnější pracovník, který bude připraven se přizpůsobit případným změnám nebo jiným požadavkům v jeho pracovní pozici.
- Nejvhodnější vyuffívání pracovních schopností a dovedností jednotlivých zaměstnanců tedy hlavně jejich kvalifikace.
- Uplatování efektivního stylu vedení, formování týmů a vytváření zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků má jít o rozvoj pracovních schopností, osobnosti, sociálních vlastností, spokojenosti, ale i plánování jejich pracovní kariéry, aby došlo k naplnění uspokojení z vykonávané práce a možnému souladu individuálních zájmů se zájmy organizace. V této souvislosti je třeba zmínit i vytváření dobrých pracovních podmínek, pracovních podmínek a zlepšení vlastností pracovního flivota.
- V neposlední řadě je hlavním úkolem dodrfování všech zákonů v oblasti zaměstnávání, lidských práv a budování dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.⁶⁴

Z výše uvedených úkolů řízení lidských zdrojů vyplývá, že se nejedná jen o sledování zájmů organizace, ale je zapotřebí i zaměřit se na samotný pracovní a sociální rozvoj pracovníků, bez nichž by nebylo možné dostát stanoveným úkolům řízení lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů nachází své hlavní opodstatnění v tzv. personálních činnostech, které představují významnou část personální práce. Personální činnosti jsou také nedílnou součástí manažerské práce na všech stupních řízení. Samotné personální útvary však svou váhu neztrácí, naopak fungují jako odborný poradce a poskytuje manažerům, vedoucím pracovníkům i samotným zaměstnancům speciální služby a rady týkající se personální práce v oblasti poradenské, usměrňovací, koncepční, organizační, kontrolní a jiné. V literatuře nacházíme mnoho druhů personálních činností. Nejčastěji jsou uváděny tyto:

⁶⁴ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 16 - 17.

- Analýza a hodnocení pracovních míst o specifikování a popis pracovních míst, neustálá aktualizace těchto míst, definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností.
- Personální plánování o plánování potřeby pracovníků a jejího dostatečného pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků o práva a zveřejnění informací o možných volných pracovních pozicích, práva formulářů a dokumentů požadovaných od zájemců k obsazení pracovního místa, shromažďování informací o uchazečích, předvýběr, výběr, pohovory, testy, rozhodování o výberu, samotné přijetí a uvedení nového pracovníka na nové místo, personální evidence a jiné.
- Hodnocení pracovníků o tedy hodnocení jeho pracovního výkonu a s tím spojené činnosti jako způsob hodnocení, metoda, časový horizont hodnocení, obsah, vyhodnocování, uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola.
- Rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru o zařazování pracovníků na svá pracovní místa i pozice, povyšování, přeřazování nebo sesazování na nižší pracovní pozice, propouštění nebo penzionování.
- Odměňování o jeden z nástrojů působících na výkon práce pracovníků, dále motivování případně benefity a zaměstnanecké výhody.
- Vzdělávání pracovníků o plánování a identifikace vzdělávání a rozvoje pracovníků, výběr druhů vzdělávání s ohledem na jejich význam a účinnost, hodnocení výsledků vzdělávání, případná vlastní organizace procesu vzdělávání.
- Pracovní vztahy o jedná se hlavně o organizaci jednání mezi nadřízenými a podřízenými případně jednání s odbory, uchovávání spisů těchto jednání, dohod, zpracování informací, řízení a řešení vztahů mezi pracovníky samotnými a komunikace v organizaci.
- Péče o pracovníky o jde hlavně o pracovní prostředí a s tím související pracovní dobu, ochrana a bezpečnost zdraví při výkonu práce, pracovní režim, případně sociální služby, kulturní aktivity, ale i pracovní rozvoj a jiné.

- Personální informační systém o zpracování, zjištění, organizování, analýza a uchování informací týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich činnosti, mezd, podmínek ovlivňující výkon, poskytování případných informací nadřízeným nebo i státním úřadům.⁶⁵

Tento výčet personálních činností samozřejmě není celý a patří jen mezi ty nejzákladnější a nejpoužívanější. Všechny uvedené personální činnosti se nevykonávají samostatně. Převážně jsou mezi sebou propojené, jsou ve vzájemném vztahu a nelze jednu bez druhé vykonávat.

3.3.4 Vedení lidí

Vedení lidí, jak uvádí Bedrnová a Nový, obsahuje mnoho samostatných jednotlivých funkcí: *šod vytváření modelu i vzoru pro jednání pracovníků přes ovlivnění jejich pracovní motivace, hodnocení pracovníků a jejich pracovního výkonu, péče i o pracovníky ve funkci poradce první linie apod.č.*⁶⁶

V současné době je pro vedení lidí používán nejčastěji název z anglického slova *šleadership*. Vedení lidí je zaměřeno na nejlepší zdroj, tedy lidi. Posláním vedení lidí je posílit, zdokonalit a rozvinout vztahy mezi všemi zúčastněnými stranami uvnitř i vně organizace a přivést lidi k rozvoji větší výkonnosti a dosažení vytyčených cílů. Důležitým faktorem je osvětlení zaměstnancům, proč je jejich práce tak důležitá pro organizaci a řekne jim, jak naplnění úkolu existence organizace samotné přispívá k výkonu této společné spolupráce.⁶⁷

Lidské zdroje je zapotřebí neustále rozvíjet a koncentrovat se na ně, jinak zůstávají do určité míry nevyužitými. Tento rozvoj však není automatický a je třeba je usměrnovat a vést a lidé sami chtějí být vedeni. Ne každý tuto manažerskou funkci umí vykonávat. Lidé mají právo být o svém výkonu informováni, chtějí znát své správné

⁶⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 20 - 21.

⁶⁶ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 85.

⁶⁷ TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k úspěšnému vedení lidí: odemkni si potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9. s. 8.

uplatnění v organizaci jaký smysl má jejich práce, jak bude jejich práce ohodnocena a zda je zabezpečena jejich případný profesní a kvalifikační rozvoj. Manažer musí tedy neustále ovlivňovat pracovní výkon a chování svých podřízených, aby dosáhli úspěšného a efektivního organizačního cíle. Hlavním úkolem vedení lidí je tedy plánování, promyšlené a rozhodné působení manažera na jednání, poznávání a proflívání určité skupiny lidí. Vedení lidí tedy zajišťuje všechny možné způsoby ovlivňování člověka při výkonu své činnosti.⁶⁸

Za pomoci skupiny nebo týmu tedy vedoucí pracovníci i manažer musí splnit jim zadané úkoly. Tím mezi nimi vzniká vzájemná závislost. Vedoucí skupiny tedy musí vykonávat dvě role. Jedna z nich je, že musí dosáhnout stanoveného cíle zadaného organizací a druhá, že musí udržovat vzájemný vztah mezi vedoucím a skupinou a zároveň i vztah mezi jednotlivci skupiny, za jejichž pomoci dosahuje stanovených cílů.⁶⁹ K tomu, aby vedoucí dosáhl stanovených cílů, je zapotřebí jasně definovat a formulovat cíle, které jsou měřitelné a zabezpečit, aby je lidé pochopili, akceptovali za své, efektivně a účinně s nasazením je realizovali.

Mezi důležité faktory při vedení lidí je, aby manažer sledoval vlastní potřeby podřízených. Vichni jedinci v týmu i skupině mají své vlastní potřeby a je úkolem manažera, aby si tyto potřeby uvědomil a případně zajistil jejich uspokojení. Každý zaměstnanec od svého výkonu práce něco očekává a má představu, čeho chce v zaměstnání dosáhnout. Na zajištění těchto potřeb závisí i jejich výkon a výkon celé skupiny. Při souladu potřeb jedince, skupiny a úspěšnému zvládnutí vytyčeného cíle je pak úspěšný i manažer nebo vedoucí skupiny. L. Vodáček a O. Vodáková shrnují vedení lidí takto: *šManažerská funkce vedení lidí (spolupracovník) představuje vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažer vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, produktivnímu plnění cílů jejich práce. Nejde jen o pouhé plnění zadaných úkolů, ale i o další činnosti zabezpečující prosperitu organizace.*⁷⁰

⁶⁸ BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířená a doplňková vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 15.

⁶⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 349.

⁷⁰ In BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezměněná vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9. s. 127.

Vedení lidí také vychází z osobnosti manaflera. Manafler zde uplat uje v–echny své schopnosti, dovednosti, znalosti, musí um t komunikovat, jednat, argumentovat, e–it konflikty apod. Na základ svého chování a osobnosti uplat uje p ístupy k vedení lidí. Nej ast ji v literatu e je uvád na metoda D. McGregora nazvaná teorie X a Y, která vychází ze dvou základních p ístup k vedení lidí. Podstatou této teorie je nalézt u vedoucích pracovník logickou a ideální souhru v závislosti vedení na jednotlivých pracovnících, úkolech, prost edí a jiných podmínkách.

Teorie X vychází z domn nky, fle lidé neradi pracují, mají k práci odpor, vyhýbají se jí, práce je považována za p ít fl, nemají ambice, odmítají p ebrat odpov dnost a brát na sebe riziko, preferují sociální jistoty a nechávají se vést svým nad ízeným. Tento p ístup vedení lidí je pak zam en na vyuffívání autority a n kdy je vyuffit i negativní zp sob motivace.

Teorie Y je opakem. Vychází z p edpokladu, fle lidé rádi pracují, práce je uspokojuje, napl uje, nalézají mořnost uplatn ní svých schopností a dovedností, sami se angaflují, nemají problém s p íjímání odpov dnosti a rizika na sebe, jsou kreativní a pln se ztotořují s cíli a vizemi organizace. Tento p ístup vedení lidí je zalořen na samostatnosti, iniciativn a demokratickém p ístupu.

Tyto dv teorie vedení lidí jsou naprosto odli–né. V praxi není mořné nalézt jejich samostatné uplatn ní. Vřdy se pouřívají v kombinaci navzájem. Pouřívání a uplat ování p ístup vedení lidí pat í k řádoucím dovednostem kařdého manaflera.⁷¹

3.3.5 Kontrola

Kontrola je jednou z posledních sekven ních manaflerských funkcí. Na v–ech úrovních ízení v organizaci, kontrola znamená, soustavné a kritické zhodnocení reality ó skute ného stavu ó s o ekávanými cíli, plány a zám ry organizace, p iná–í informace, sleduje odchylky a p iná–í základ pro dal–í d leřité rozhodovací procesy.

R. Mann a E. Mayer objas ují podstatu a význam kontroly jako koncept, který napomáhá, aby se innost podniku neodchýlila od stanoveného sm ru v asovém

⁷¹ ASTORÁL, Zden k. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1. s. 96 ó 97.

úseku a byly splněny stanovené cíle. Kontrola je prostředkem řízení se zaměřením na budoucnost. Kontrola zabývá včasným odhalením kritických bodů, faktorů a nebezpečí, které by mohly znemožnit dosažení cílů a při jejich odhalení zaujmout případná zvláštní opatření.⁷² Z manažerského pohledu je tedy jakousi vzájemnou vazbou a zároveň preventivní kontrolou výkonu práce a uskutečnění cílů.

Kontrolu lze provádět řadou metod a postupů. Kontrola nezbytně navazuje na jiné ostatní zmíněné manažerské funkce a zároveň do nich i zasahuje. Díky preventivní kontrole pracovníci nenesou takovou tak velkou váhu odpovědnosti než u primární a finální kontrole. Avšak preventivní kontrola vyřazuje u manažerů vynakládání většího úsilí a časovou námahu, při nichž musí odstranit zjištěné odchylky. Kontrolníinnost a její postup je možné rozložit do několika etap:

- *Šetření a výběr informací pro kontrolu.*
- *Ověření správnosti získaných informací.*
- *Hodnocení kontrolovaných procesů.*
- *Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt.*
- *Zpětná kontrola (kontrola kontroly).⁷³*

Kontroly se mohou týkat téměř všech inností a aktivit prováděných v organizaci. Druhy kontrol mohou být také různé. Lze je členit a klasifikovat podle různých hledisek:

- *Šetření (vnitřní a vnější kontrola).*
- *Způsob provádění (preventivní, průběžná, následná).*
- *Kontrolované úrovně (vrcholová, operativní).*
- *Zaměření obsahu (na jednotlivé stránky výroby, obchodu, prodeje).*
- *Časového hlediska (pravidelná a nepravidelná, krátkodobá a dlouhodobá).⁷⁴*

⁷² In fine RKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6. s. 123.

⁷³ DÍDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvykování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4. s. 240.

⁷⁴ ASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1. s. 102.

Způsoby a kritéria hodnocení při výkonu kontrolních činností si určuje a vytváří organizace sama nebo přebírá již zavedené normy. Závěrečná zpráva o provedené kontrole by měla vždy obsahovat výčet případných odchylek od stanovených plánů a cílů organizace, aby bylo mohlo být rozhodnuto o jejich nápravě. Na tomto podkladě by měl být vypracován nový plán, kde bude vymezeno, jakým odchylkám došlo a jejich závažnost. Dle závažnosti se stanoví priority jejich odstranění a případný časový horizont, v kterém dojde k nápravě. Po vyřešení a uskutečnění nápravy je opět zapotřebí realizovat novou kontrolu. Zpráva by dále měla obsahovat i pozitivní zjištění o cílech, kterých bylo dosaženo.⁷⁵

3.3.6 Analýza činností

Analýza činností patří mezi průběžné (paralelní) manažerské funkce a je zaměřena hlavně na obsahové naplnění individuálních druhů manažerských činností. Mezi první fáze manažerských funkcí patří analýza činností. Následně na ni navazují další dvě fáze a to rozhodování a realizace. Analýza činností je výchozím bodem manažerských funkcí a zajišťuje prvotní analytické poznatky a vytváří možná východiska pro účinné a vhodné uskutečnění druhů manažerských funkcí. Pomocí analýzy se získají faktory, které mohou funkce ovlivňovat a musí brát v potaz podmínosti a odpovídající zaměření, obsahové a věcné hledisko, časovou náročnost působící na schopnost změny, správnost a spolehlivost dat a případnou nepřesnost v datech a její překonávání.

K tomu, aby byla analýza správně provedena, by se mělo postupovat podle následujících kroků :

- Vymezení a určení analyzovaného problému.
- Definovat cíle analýzy.
- Určit omezující podmínky.
- Výběr příhodných metod a modelů výsledků.
- Užití metod s předpokladem reálných dat.

⁷⁵ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezm. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9. s. 145.

- Odhadnout a zhodnotit výsledky.⁷⁶

V souvislosti se analytická činnost stává čím dál tím více fládanější, naléhavější a detailnější. Jde o zjištění a vyhodnocení, co se za daných podmínek v organizaci událo, mohl událat nebo se dala nadbytečně, aby se dali na které činnosti vykonávat hospodárněji. Analýza činností může být zaměřena na vnitřní prostředí, kde je primárně zaměřeno na zdroje a jejich využívaní nebo na vnější prostředí, do kterého jsou zahrnuty faktory působící z mikroekonomického nebo makroekonomického hlediska.⁷⁷

3.3.7 Rozhodování

Nesporným východiskem analyzovaného problému je okamžité zjištění, posouzení situace a nabízených variant analýzy a rozhodnutí o nich. Jedná se o cílené jednání, kde je třeba vybrat to nejlepší řešení alespoň ze dvou možných se zohledněním rizik a případných ovlivňujících faktorů, které mají pro danou situaci největší význam. Cílem rozhodování u manažerů by mělo být vytvoření určitého řádu, normy, který bude závazný pro všechny spolupracovníky při výkonu své činnosti. Detailním faktorem při rozhodování je stanovení pravomocí pro ty, co se na rozhodovacím procesu budou podílet.

Rozhodnutí by mělo být vždy pro všechny plně srozumitelné, jasné a nemělo by probíhat v časové tísně. Avšak pro rozhodování je leckdy třeba dostatek času. V případě, že je k dispozici velké množství informací, je nutné zhodnotit, které informace mají jakou váhu, tedy na ty podstatné a nepodstatné.

Rozhodování mnohdy probíhá pod velkým tlakem jako je časová tíseň, rozmanitost úkolů, požadavků a ty velmi ovlivňují následná rozhodnutí manažerů. I pro funkci rozhodování je možné nalézt několik modelů, jak se rozhodovat:

- Preskriptivní model, který nabízí postup rozhodování dle předem určených kroků.
- Deskriptivní model, který v rozhodování jsou stanovena kritéria, podle nichž se může rozhodnout v dané situaci mezi různými variantami.

⁷⁶ ASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1. s. 107.

⁷⁷ Tamtéž, 107 a 108.

- Econologický model o nabízí přesně a hierarchicky uspořádaný postup zpracovávání informací afl k možnému přijetí rozhodnutí. Je nabídnuto velké množství variant, které jsou pečlivě zvaženy, a je vybrán ten nejoptimálnější postup.
- Model ohraňené logiky o je zaměřen hlavně na realistické pojetí s málem informací. Zde je uplatněn selektivní přístup. Každá možná alternativa se postupně zhodnotí a buď je přijata, nebo rovnou vyloučena a přechází se k následující variantě rozhodnutí. V momentě kdy je nalezena ta nejvýhodnější, tak se ředitel již dalšími možnými variantami nezabývá.

Při rozhodování manažer nesmí opomíjet fakt, že konečné rozhodnutí, které vydal je vždy v jeho pravomoci a zodpovědnosti a s tím i spojené případné následky.⁷⁸

3.3.8 Realizace

Implementace neboli realizace svých rozhodnutí je poslední fází manažerských funkcí. Tím, že manažer zvolí řešení, a rozhodne o něm, jeho úloha nekončí. V této fázi musí v dostatečné míře prosadit rozhodnutí a zrealizovat ho. Realizace je poměrně náročná na koordinaci a souhrnu všech postupů a jednotlivých činností.

Je třeba se zaměřit například na ty, kteří rozhodnutí budou uskutečňovat, v jakém časovém horizontu a zda jsou rozhodnutí přijímána ihned v reálném čase nebo se zobecní pomocí směrnic, norem nebo jiných závazných postupů. Dalším hlediskem může být i rozsah, tedy jak moc změna zasáhne do vykonávané činnosti a jaké bude mít důsledky.

Realizace může mít mnoho podob a je velmi roznorodá podle toho, na který druh manažerské funkce je zaměřena. Její výsledek je vždy ale velmi konkrétní.⁷⁹

⁷⁸ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 201 a 211.

⁷⁹ ASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1. s. 130 - 131.

Vzájemná spojitost postupných a pr b fných manaflerských funkcí je nepostradatelná a dochází tím k synchronizaci a postup a systémového p ístupu k managementu.

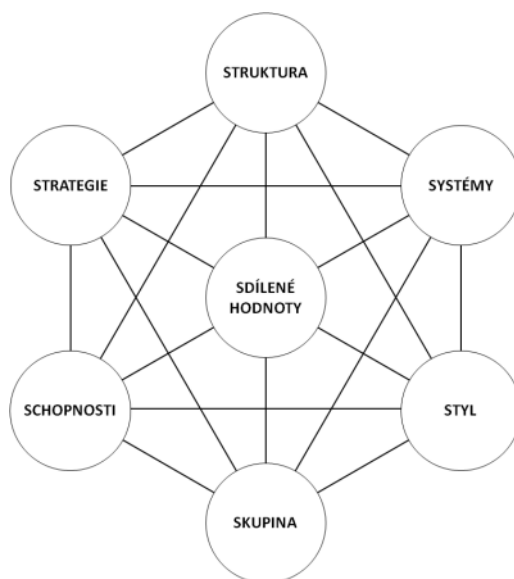
3.4 Kritické faktory úsp chu

Jedním z nejd leflit j-ích ukazatel v manaflerské innosti, které mají podstatný vliv a význam na úsp -nost organizace jsou tzv. kritické (rozhodné) faktory úsp chu. Kritické faktory úsp chu lze posuzovat z r zných hledisek. Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce se zabývá manaflery, tak na analýzu kritických faktor bude nahlíženo jako na analýzu vnit ního prost edí organizace, tedy z pohledu ídící innosti, která má pro manaflery nejv t-í význam. P ístup koncepce ke kritickým faktor m úsp chu navrhli T. J. Peters a R. H. Waterman. P í výzkumu organizace zjistili, že úsp -nost organizace je ovlivn na sedmi vnit ními zásadn na sob závislými faktory, které se musí postupn a rovnom rn rozvíjet. Hlavní faktory úsp chu formulují koncepcí š7S faktor ō konzulta ní spole nosti McKinsey & Co, mezi které pat í strategie a struktura organizace, spolupracovníci a jejich schopnosti (dovednosti), styl ízení organizace, systémy a postupy ízení organizace, sdílené hodnoty (kultura) organizace.⁸⁰

Tento model napomáhá k odhalení a identifikaci silných a slabých stránek v r zných oblastech organizace a následnému stanovení nových cíl a strategií. Lze ho dob e vyuffit manaflery i k pochopení v-ech okolností realizace p ípadných zm n a realizace strategií. Metodu je mofné tedy vnímat taky jako nástroj a prost edek my-lení o vývoji organizace a p í reorganizaci.

⁸⁰ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *ízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a roz-. vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4. s. 33.

Obrázek . 4: **Rámec 7S faktor** firmy McKinsey



Zdroj:⁸¹

- Strategie (Strategy) ó kreativní, koncep ní, systematická innost a vyhledání zdroj pro dosažení vyty ených cíl firmy.
- Struktura (Structure) - organiza ní struktura ó obsahová a ú elová nápl organiza ního uspo ádání z pohledu pod ízenosti a nad ízenosti, vztahy pravomocí, odpov dností a kompetencí, sdílení informací a spolupráce.
- Systémy (Systems) ó systémy a postupy jsou nástroje ízení a systémy, které k ízení slouflí, postupy a procesy jako jsou kontrolní innosti, rozpo ty, informa ní systémy.
- Styl (Style) ó styl manaflerské práce, tedy jakým zp sobem management vykonává práci a jak p istupuje k ízení, vedení lidí, e-ení konflikt , vlastní osobnost manaflera a jeho nakládání s ásem pro dosažení cíl organizace.
- Spolupracovníci (Staff) ó v-ichni lidé v organizaci (vedoucí pracovníci, ádoví zam stnanci) jejich p izp sobení se cíl m organizace, chování v í organizaci, jejich vztahy, motivace, funkce a jiné.

⁸¹ Tamtéfl, s. 34.

- Schopnosti (Skills) – souhrn schopností, dovedností a návyků – názor uující kvalifikaci, profesní znalosti organizace jako celku.
- Sdílené hodnoty (Shared values) – sdílené hodnoty reflektující hlavní hodnoty, skutečnosti, principy a ideje na úspěchu organizace, ztotožňují se s cíli firmy.

Mezi základní faktory úspěchu patří první tři uvedené složky (strategie, struktura a systémy) a jsou označovány jako tvrdé složky faktory. U konkrétní organizace lze tyto faktory identifikovat, konkretizovat a případně je řídit. Následné čtyři (styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty) lze považovat za měkké složky, pomocné (lidské) faktory, které jsou nehmátatelné a nelze je jasně a přímo řídit.⁸²

Hlavní ideou metody 7S je fakt, že uvedené sedm faktorů musí být chápáno jako vzájemně propojenou soustavu vazeb a že efektivnost a úspěšnost pochází ze vzájemné spojitosti měkkých a tvrdých faktorů, jak je znázorněno na obrázku 4.

V literatuře lze nalézt i další autory, kteří popisují dalšími koncepcemi kritických faktorů úspěchu, které mají mnoho společných rysů s koncepcí 7S. Mezi ně patří i koncepce K. H. Chunga postavená na základě systémových přístupů nebo pyramida deseti faktorů úspěchu organizace H. Schnabela, která je zase postavená na novodobých podmínkách globalizace celosvětové ekonomiky a vnímá i vnější prostředí organizace.⁸³

V případě, že je zapotřebí analyzovat sledně vnitřní prostředí organizace a její reálný stav, je vhodné zkombinovat a využít s metodou 7S ještě další nástroje, analýzy vnitřního a vnějšího organizačního prostředí. Jiné způsoby diagnostiky mohou nabídnout podrobnější pohled v tomto složitém prostředí. Metody, které mohou poskytnout detailnější informace, mohou být například BCG a GE matice, analýza procesů, marketingový mix nebo analýza finančního řízení organizace. Jak bylo již uvedeno, tak metoda 7S je zaměřena na vnitřní prostředí organizace a je tedy vhodné zvolit kombinaci i s metodami vnějšího prostředí a tím mohou být metody PESTLE, metoda scénářů nebo Porterova analýza potenciálních sil apod..

⁸² MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3. s. 183.

⁸³ SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9. s. 39.

Kritické faktory úspěchu jsou ve své podstatě neuvěřitelně podobné konceptu manažerských funkcí. Porovnání strategie je ve vzájemné závislosti s funkcí plánování, struktura s funkcí organizování, další faktory jsou velmi podobné vedení lidí, kontrole, rozmisování a hodnocení pracovníků. Oba koncepty usměrní manažery k rozhodujícím činnostem, které výrazně přispívají na výkonnost a prosperitu řízené firmy.⁸⁴

⁸⁴ BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezm. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9. s. 33.

4 TESTOVÁNÍ MANAŽERSKÝCH DOVEDNOSTÍ A ROZVOJ MANAŽER

Tato kapitola by mohla být pro diplomovou práci i samostatným tématem, jelikož vzdělávání a rozvoj manažerů a vedoucích pracovníků je velmi rozsáhlé téma. V této diplomové práci budou nastíněny možnosti, jakým způsobem lze testovat manažerské dovednosti, jakým způsobem se lze dále rozvíjet a vzdělávat.

Nároky na schopnosti a znalosti pracovníka se v dnešní době mění neustále, v podstatě ze dne na den. Aby se mohl považovat za dobrou pracovní sílu, je třeba se ustavičně rozvíjet, vzdělávat a prohlubovat své znalosti a dovednosti do maximálních rozměrů. V dnešní době již není fláknou jen to, co se člověk naučí během přípravy na své povolání, obzvláště u manažerů a výše postavených vedoucích pracovníků. Toto jsou momenty, kdy do procesu vzdělávání vstupuje organizace a sehrává ve vzdělávání a formování svých pracovníků čím dál tím větší roli. V posledních letech se výrazně zvýšily náklady na vzdělávání a rozvoj v organizacích. Aby organizace byla na trhu úspěšná a flexibilní, tak musí rychle a včas být připravena na změny. Flexibilitu a úspěšnost organizace však opotřebují lidé, kteří jsou flexibilní, připraveni na změny, změny vítají, akceptují a podporují. Tím vzniká potřeba péče o své pracovníky a rozvíjet dále jejich pracovní schopnosti.⁸⁵

Vzdělávání manažerů a vedoucích pracovníků, by tedy mělo být nepřetržitouinností každé organizace. Proces vzdělávání manažerů výrazně přispívá k úspěšnosti organizace tím, že je dále rozvíjí, aby dosáhla uspokojení své potřeby, ale i potřeb současných a budoucích. Zdokonaluje jejich výkonnost, umožňuje jim připravenost k jejich rozvoji a případně tím zabezpečuje jejich pozice a možné postupy v hierarchii organizace jako následovníků ve vyšších funkcích. Průběh rozvoje by měl být předvídatelný, tak aby manažeři mohli včas zaujmout postoj a připravit k dosažení dlouhodobých cílů, reagující, tedy orientovaný na případná východiska a předcházení problémů ve výkonu anebo motivující, kde očekávají, že přispívá k uspokojení vlastní touhy o růstu kariéry. Cíle rozvoje manažerů jsou:

⁸⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 252.

- Zajistit, aby manažer i rozuměl tomu, co je od nich vyžadováno, je nutnost vytyčit s nimi cíle, podle kterých budou posuzováni při svém výkonu i schopnosti, a úroveň a množství schopností, které jsou vyžadovány v jejich rolích.
- Zvýšit výkonnost manažerů v jejich současných rolích jako nástroj k přípravě na větší odpovědnost.
- Včas rozpoznat ambiciózní manažery, umožnit jim plánování a realizaci svého osobního rozvoje a zajistit, aby jim byl zajištěn dostatečný rozvoj, vzdělání a zkušenosti na jejich úrovni, které je připraví na případné složitější povinnosti v jejich zaměstnání nebo i na jiných úrovních organizace.
- Zabezpečit a vytvořit systém pro případné následovníctví v organizaci v manažerských funkcích a tento systém dostatečně kontrolovat.⁸⁶

K rozvoji a vzdělávání manažerů je nezbytně nutné postupovat systematicky. V poslední době jsou na liniové a střední manažery kladeny větší požadavky než tomu bylo dříve. Jsou hlavním spojením s vrcholovým managementem a pracovníky, kteří vykonávají podrobnou detailní práci. Mají za úkol vysvětlit a uplatnit strategii organizace, její plány a zajistit jejich realizaci za pomoci týmů, díky nimž jsou dosahovány výsledky. Výzkum Johna Purcella a Sue Hutchinsonové upozornil na klíčový význam role liniových a středních manažerů. Nejenom, že musí zavádět a uskutečňovat politiku organizace, provádět kontrolu, mít schopnost vést, jednat s lidmi, ale i další jako je řízení lidí, vytváření a kontrola rozpočtů, zajištění odbornosti a odborné pomoci, měření výkonu a jiné. Ve své funkci mají pro své podřízené představitelství a ovlivňují své týmy. Roznorodost jejich činností vypovídá o složitosti role, v které se nacházejí a je zapotřebí za pomoci systémových postupů je rozvíjet.⁸⁷

V dnešní době je třeba provádět neustálou analýzu potřeb manažerů, která se provádí v oblasti procesu plánování lidských zdrojů. Není lehké odhadnout, jaké množství manažerů bude organizace potřebovat, ale je lehčí odhadnout, jaké schopnosti a dovednosti by měli manažerové mít, aby byli připraveni vypořádat se s budoucími úkoly

⁸⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 489.

⁸⁷ In ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 44 a 45.

a požadavky, které vznikají na základě nových strategií, konkurenčních tlaků, nových technologií apod. Během dalšího výzkumu, který provedl Tamkin a kol. (2003) přišli k výsledku, že manažerům i poté budou zejména tyto schopnosti:

- *Štimulovat a rozvíjet lidi a chápat a uplatňovat proces dosahování výsledků prostřednictvím schopností jiných lidí.*
- *Řídit lidi a pracovní výkon a manažerům i stále více budou udržovat morálku a přitom také maximalizovat výkon.*
- *Pracovat přes hranice oboru a funkce, angažovat se spolu s ostatními, pracovat jako členové týmu a přemýšlet o problémech a jejich řešeních odlišným, novým způsobem.*
- *Vytvářet vztahy se zákazníky a orientaci na zákazníka, budovat vztahy partnerství s vnějšími i vnitřními zákazníky.*
- *Vyvažovat odborné a generické (druhové) dovednosti a odborné aspekty řízení a řízení lidských vztahů.⁸⁸*

Při rozvoji a vzdělávání manažerů by nemělo být nikdy opomenuto, že musí být zaměřen hlavně na organizační úkoly a cíle i v tom případě pokud bude rozvoj zaměřen na jeho individuální výkon, schopnosti, dovednosti a potenciál. Vždy je na prvním místě organizace a ta určuje směr a způsob vzdělávání a rozhoduje, jaký druh manažerů potřebuje k prosazování svých strategických cílů. Organizace rozhoduje o tom, jak neefektivněji tyto manažery získá a jak je bude dále rozvíjet. Jedná se i o případ seberozvíjení, kde by měla vytyčit alespoň v obecných rysech, v čem bude spočívat a jak se bude vyvíjet.⁸⁹

K tomu, aby docházelo u manažerů k efektivnímu rozvoji, je nutné propojit i následující složky, jak uvedl Mumford (1993). První z nich je seberozvíjení a pochopení toho, že jedinec je schopen se učit sám a iniciativa k dalšímu rozvoji je na jeho straně a je mu nepřijemná, je-li učen. Druhou složkou je rozvoj pocházející od organizace, které je postaveno na systémovém přístupu a rozvoj je veden specialistou na rozvoj manažerů nebo personalistou. Do těchto složek patří rozvoj pocházející od šéfa. Tento

⁸⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 490.

⁸⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 559.

způsob firemního postupu je založen na konkrétním problému nacházejícím se v organizaci a převážně je veden výše postaveným pracovníkem organizace.⁹⁰

Rozvoj manažer není v obecně jednoduchou nebo samostatnou činností, kterou lze předat do rukou odborníkům a více se o ni nezajímat. Úspěšnost procesu při rozvoji manažerů převážně závisí na tom, za jak dlouhou stránku podnikové strategie je považován a jak je tento proces v organizaci dlefitý k dosažení výsledků a cílů.

4.1 Testování manažerských dovedností

Schopnost manažera prezentuje jeho způsobilost zastávat určitou funkci nebo souhrn funkcí a docílit tak potřebného stupně výkonu. Způsobilost manažerů je možné rozdělit na jednotlivé části, které vypovídají o její struktuře a dynamice. Patří mezi ně: znalosti, povahové rysy, postoje, dovednosti, zkušenosti, odborné znalosti a jednání s lidmi.⁹¹

Manažer obecně, se nezdělává jen proto, aby dosáhl vyšší kvalifikace ale proto, aby mohl získat potřebné schopnosti k dosahování výkonu v organizaci, který se po nich řídí. Jeho výkonnost a efektivnost je posuzována v souvislosti s organizací a jejími cíli. Převážně je hodnocení závislé na celkovém výkonu podniku, úseku nebo týmu, za které má manažer odpovědnost. Hodnocení manažerů může být velmi subjektivní v rámci neustálých nových inovací, technologií, restrukturalizací nebo rychlou expanzí podnikání. Tyto okolnosti je třeba brát na zřetel a podle nich upravit obsah, metody a organizaci rozvoje manažerů dle nároků manažerů a jejich úseků, za které mají zodpovědnost.⁹²

Organizace se snaží získat o manažerovi a jeho úrovni znalostí, dovedností, schopností, zkušeností klíčových pro výkon dané manažerské funkce nebo role, co nejvíce informací. K získání těchto informací využívá různé metody a programy jako jsou například motivace, schopnosti, rozpoznání manažerských vlastností nebo

⁹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 491.

⁹¹ FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7. s. 30 a 31.

⁹² Tamtéž, s. 31.

skupinová diagnostika.⁹³ V poslední době se dostává do větší podvědomí vyvíjení program skupinové diagnostiky pro výběr a posuzování nových manažerských pozic a funkcí, hodnocení schopností stávajících manažerů (Assessment centre) a k jejich dalšímu výcviku (Development centre). V následujících podkapitolách budou blíže vysvětlena.

4.1.1 Assessment centre

Assessment centre⁹⁴ jsou programy, které slouží k zhodnocení individuálních schopností jednotlivých uchazečů pro evaluaci, ale ne vždy, na manažerské pozice. Přesněji je to skupinový, komplexní diagnosticko-výcvikový (relativně-objektivní) program postavený na úsečné struktuře metod pro výběr zaměstnanců, zejména na základě simulací. Assessment centre jsou ale vyvíjena i pro stávající pracovníky. Organizace je možné využít pro výběr zaměstnanců na uvolněné pracovní místo v týmu nebo na obsazení nové i uvolněné manažerské pozice. Během tohoto programu se zjistí pracovní způsobilost kandidáta o danou funkci a jeho rozvojový potenciál.⁹⁵ Jak bylo již uvedeno, tak Assessment centre mohou sloužit i k prověření a zhodnocení výkonu stávajících manažerů a jejich manažerských dovedností, které vykonávají ve svých funkcích a rolích.

Aby nedošlo k nedorozumění, je třeba vysvětlit, že se nejedná o fyzické místo, ale o proces a způsob metody, jakou jsou uchazeči posuzováni. Tento proces může organizace zprostředkovat jak na pracovišti, ale zároveň může využít i externí prostory. Tato metoda je poměrně náročná na přípravu a organizaci, během níž se uchazeči zapojují do plné série testů a různých individuálních i skupinových úkolů. Na celý proces dohlíží odborní posuzovatelé⁹⁶, jimiž jsou odborní a zkušení psychologové, personalisté, manažer i vyškolení pro tyto účely a pro evaluaci zastávají funkce alespoň na dvou úrovních, není je nabízená pozice i funkce. Organizace ale vyvíjí i externí

⁹³ MAXA, Radek. *Management: pro střední školy a vyšší odborné školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3. s. 114.

⁹⁴ V České republice i v zahraničí se tento anglický termín vžil na tolik, že se v téžinou již nepokládá.

⁹⁵ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 177.

⁹⁶ Tento počet bývá v publikacích i jiných zdrojích uváděn v rozsahu 4-8 posuzovatelů.

odborníky, a jifi jsou z jiných poradenských organizací nebo jiných vzd lávacích institucí.⁹⁷

Forma a obsah Assessment centre musí vřdy být slofen tak, aby odpovídal požadavk m obsazované nebo posuzované pracovní pozice. Organizace si p edem ur í jaké schopnosti a dovednosti má uchaze vykazovat. Tohoto programu se ú astní p iblifn p t afl deset uchaze , kte í se ú astní simulovaných situací, e-í praktické p íklady z kařdodenního zam stnání, zodpovídají i r zné simulované otázky, pohovory, diskuze, manaflerské hry, e-ení konflikt , absolvují testy schopností a osobnosti. Díky takto p esn zam ené metod bývá výsledkem velmi spolehlivá a p esná odpov na budoucí pracovní výkon uchaze .⁹⁸

Jsou-li posuzování manafler i na svých sou asných pozicích, tak tato metoda sloufí k tomu, aby si uv domili své osobní schopnosti a dovednosti, které ke svému výkonu práce pot ebují, p ípadn si vytvo ili nové plány osobního rozvoje a tím zlep-ili sv j vlastní výkon anebo jakým sm rem se bude dále vyvíjet jejich kariéra.⁹⁹

Assessment centre posuzuje manaflery velmi komplexn , tedy nejen po stránce výkonu jeho innosti, ale zároveň je tato metoda velmi dobrým pomocníkem p i rozmis ování uchaze a následnému plánování a vzd lávání manafler p ípadn vedoucích pracovník .

4.1.2 Development centre

Development (rozvojové) centre velmi úzce navazuje na Assessment centre, kde si ú astníci tohoto procesu uv domují své schopnosti a dovednosti. Development centre jsou jifi více zam ena na budoucnost pracovník , tedy na rozvoj a zdokonalení svých schopností a dovedností, které budou pot ebovat v budoucnu. Vyhodnocení z tohoto programu sloufí jako podklad pro dal-í p ípadné individuální ízení vzd lávání.

⁹⁷ EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manafler. ISBN 978-80-247-2607-6. s. 44.

⁹⁸ KOUBEK, Josef. *ízení lidských zdroj : základy moderní personalistiky*. 4. roz- a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 177 - 178.

⁹⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 572.

Opět se jedná o druh procesu nebo programu a ne o zařazení, místo, ani centrum. Programy jsou jeřtější, více náročnější a většinou probíhají i několik dní. Z běžné praxe je známo, že probíhají převážně od dvou do sedmi dní. Během probíhajících aktivit, které jsou obsahově podobné jako u Assessment centre (tzn. individuální i skupinové úkoly, praktické simulace, dotazníky, testy a mnoho jiných), si manažeři uvědomí své silné a slabé stránky a zjistí, které budou potřebovat v současnosti i v budoucnosti.¹⁰⁰

Tyto aktivity jsou ale mnohem více zaměřené na praxi, na současnou vykonávanou pozici a jsou velmi realistické. Zaměřují se na konkrétní případové studie v kombinaci s hraním rolí. Jsou také jifi více zaměřeny na určité problémy, mezi které patří koučování, zpětná vazba, konzultování, mentoring a jiné. Při rozvoji takových schopností a dovedností se podílejí na rozvoji specialisté nebo výše postavení manažeři, kteří mají mnohaletou praxi a jsou pro tento způsob rozvoje vyškolení.¹⁰¹

V momentě, kdy manažer si uvědomí a identifikuje, jaké schopnosti bude v budoucnu potřebovat pro výkon své činnosti, a na které se má zaměřit, může zvolit některou z metod a více se seberozvíjet.

4.2 Metody rozvoje a vzdělávání manažerů

Metody rozvoje jsou důležitým nástrojem vzdělávání manažerů, během nichž si osvojují pracovní způsobilosti a zdokonalují své manažerské dovednosti pro výkon svých funkcí. Vhodný výběr metody pro vzdělávání by měl představovat individuální potřeby a zároveň i potřeby organizace samotné v závislosti na nových vývojových trendech nejen technického, ale i ekonomického pohledu. Účelný výběr vzdělávací metody ovlivňuje také několik faktorů, jako je například počet popíráčů, jejich dosavadní zkušenosti, v domosti a dovednosti, jejich současné pracovní zařazení, funkce, případná motivace a chuť se vzdělávat a nezbytným faktorem jsou také cíle, priority a oblast podnikání organizace. Vzdělávací metody musí vytvářet tendence probouzet v manažerech kreativitu, flexibilitu a snahu přijímat změny, ztotožnit se

¹⁰⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 496.

¹⁰¹ Tamtéž, s. 496.

s nimi a umět na ně včas reagovat. Bohem vzdělávání je také důležitým prostředkem využívání moderních a technických metod, vybavení a jiných moderních nástrojů.¹⁰²

Vzdělávacích metod je v dnešní době velké množství. Podle Koubka lze základní rozdělení metod vzdělávání rozdělit do dvou skupin.

1. Metody vzdělávání při výkonu práce – jde o metody, které se používají na pracovišti během výkonu práce a na konkrétním pracovním místě. Tyto metody jsou převážně používány pro pracovníky na nejnižších pracovních pozicích, hlavně dělníky.
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště – tyto metody mohou probíhat, jak v organizaci, tak i mimo například ve vzdělávacích centrech apod.. Jsou využívány hlavně pro vedoucí pracovníky, manažery a specialisty.¹⁰³

Armstrong uvádí ještě jednu metodu, a to metodu vzdělávání jak při výkonu práce, tak i mimo pracoviště.¹⁰⁴ V podstatě jde o kombinaci obou metod. Avšak Koubek také zmíní, že v praxi dochází k těmto kombinacím. Metod vzdělávání pracovníků, manažerů je opravdu velké množství. V kapitolách 4.2.1 a 4.2.2 budou uvedeny metody vzdělávání, které jsou nejčastěji používány. Nejde tedy o komplexní přehled metod vzdělávání. Na které metody budou uváděny v originálních anglických výrazech, jelikož ne vždy je jejich překlad zcela přesný a na které názvy metod nalezneme v literatuře v podobě.

4.2.1 Metody vzdělávání při výkonu práce

Metody vzdělávání během výkonu práce nebo na pracovišti (on the job training) jsou převážně zaměřeny na osvojení dovedností, zvládnutí určitého pracovního chování a jednání. Většinou jsou tyto metody využívány pro vzdělávání méně náročné činnosti nebo práce, kde není vyžadována vyšší profesní kvalifikace. Metody využívány

¹⁰² VODÁK, Jozef a Alfbeta KUCHAR-ÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8. s. 112.

¹⁰³ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 265 a 266.

¹⁰⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 893.

při výkonu práce mají několik společných rysů jako je individuální přístup k pracovníkům, kteří jsou vzdělávání, úcta a věrnost k jeho osobnosti a osobitý přístup k osvojování si informací a dovedností.¹⁰⁵

- *Instruktaž při výkonu práce*, jde o tzv. demonstrování neboli ukázkou pracovního postupu. Tato metoda je využívána například u uvedení pracovníka na novou pracovní pozici, během níž kolektív vysvětlí pracovní postup a umožní, aby si jej okamžitě vyzkoušeli. Pracovník pomocí pozorování napodobuje svého kolektívu pro následnou samostatnou činnost. Tato metoda je jednou z nejvíce používaných. Jedná se o rychlý, krátkodobý a jednorázový zácvik, při kterém dochází i k blízké spolupráci mezi pracovníky nebo přímo nadřízeným pracovníkem. V této souvislosti se setkávají tímto způsobem jednoduše pracovní postupy.¹⁰⁶
- *Koučování* (coaching, koučing) představuje dlouhodobý vztah dvou lidí, během něhož dochází k rozvoji jednotlivých dovedností a znalostí, instruování, vysvětlování, kontrolování, informování a sdělování relevantních připomínek k výkonu pracovníka svým nadřízeným nebo kolektívem. Při využití této metody dochází k analyzování chování v určitých situacích, podpoře vlastní iniciativy, vytváření vztahů a způsobů práce, které vedou pracovníky k tomu, aby dosáhli zvoleného cíle. Kolektív bere plně v úvahu pracovníkovu osobnost a individualitu.¹⁰⁷
- *Mentoring* je metoda podobná koučování. V tomto případě je hlavní iniciativa založená na pracovníku samotném, který si vybírá svého mentora z lidí, kterých si váží, uznává jejich odborné znalosti a lidské vlastnosti. V podstatě jej bere jako svůj vzor. Pokud mentor souhlasí a je ochoten tuto činnost vykonávat, tak mu radí, usměrňuje ho, napomáhá mu i s rozvojem kariéry a snaží se ho prosazovat v organizaci. Cílem je zvýšit a doplnit vzdělání při výkonu práce na základě svých odborných znalostí mentora. Armstrong i Koubek uvádí, že tato metoda probíhá i obráceně, tedy, že mentorovi je přidělen pracovník, avšak oba

¹⁰⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 298.

¹⁰⁶ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 893.

¹⁰⁷ STACHE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 154 s. ISBN 80-247-0937-6. s. 16.

vysv tlují, že v podstat jde o způsob komunikování, který je rozdělen o n které prvky vztahu –kolitele a pracovníka.¹⁰⁸

- *Counselling* (rada, konzultace) se řadí mezi jednu z nových metod vzdělávání, která slouží k formování pracovních dovedností. Tato metoda vychází z poradenské praxe a může jít o vztah dvou i více lidí s odbornými znalostmi, kteří společně, radí se a konzultují určitým problémem s pracovníkem nebo se snaží vyřešit konkrétní situaci i dosáhnout určité změny. Dochází zde ke vzájemné vazbě mezi pracovníkem a vzdělávatelem, dochází k pravidelnému konzultování a diskutování o vykonávané činnosti i o procesu vzdělávání. Pracovník přichází s vlastní iniciativou, náměty a řešeními.¹⁰⁹
- *Asistování* je velmi často využívaná metoda, kdy je zkušenému pracovníkovi přidělen pracovník (asistent), aby mu pomáhal při plnění pracovních úkolů a zároveň se učil novým pracovním postupům a činnostem. Pracovník během této metody formuje své znalosti a dovednosti, dokud nedosáhne úrovně svého –kolitele. Tato metoda je využívána například u specializovaných činností, které vyžadují delší dobu osvojení dovedností nebo v případě nahrazení zkušenějšího pracovníka na danou pozici místo –kolitele.¹¹⁰
- *Rotace práce* (cross training) je metoda, při níž je pracovník po určitou dobu pověřován různými úkoly a činnostmi na odlišných místech organizace (pozice, pracovní místa, úseky). V této metodě jde o seznámení pracovníka s činností organizace. Lze ji využívat pro začínající pracovníky, první absolventy –kol, ale i zkušené pracovníky. Pracovníci si rozšíří své znalosti a dovednosti při různých výkonech práce, objevuje se tím i jejich flexibilita, schopnosti a zároveň si uvědomují provázanost všech vykonávaných činností v organizaci. Ne vždy, ale zvládne vykonávat všechny přidělené činnosti.¹¹¹

¹⁰⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 894.

¹⁰⁹ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6. s. 104.

¹¹⁰ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 268.

¹¹¹ Tamtéž, s. 269.

Mezi další metody vzdělávání při výkonu práce mohou patřit pracovní porady, státní povolení různých úkolů, práce na projektu, 360° zpětná vazba, aj.

4.2.2 Metody vzdělávání mimo pracoviště

Metody vzdělávání mimo pracoviště (off the job) se uskutečňují především ve skupinách mimo své pracoviště v organizaci nebo mimo organizaci samotnou ve vzdělávacích zařízeních nebo vývojových pracovištích. Při využívání metod mimo pracoviště se jedná zpravidla o řízené vzdělávání, které je zaměřeno na získávání a zdokonalování odborných, pracovních schopností a dovedností. Jsou realizovány především pro vedoucí pracovníky na různých úrovních řízení, specialisty, pracovníky s technickým zaměřením a manažery.¹¹²

- *Přednášky* obvykle zprostředkovávají posluchačům rychlou informovanost a teoretické znalosti na konci doprovázené případnou diskuzí. Především se ale jedná o jednostranný tok informací přijímaný účastníky vzdělávání.¹¹³
- *Případové studie* (Case studies) jsou spojeny s konkrétními případy, ke kterým v minulosti skutečně došlo v organizaci, nebo jsou nastíněny možné problémy, ke kterým by dojít mohlo. Během této metody účastníci analyzují danou situaci a hledají řešení. Bývají především zaměřené na určitou oblast řízení v organizaci. V rámci tohoto vzdělávání se učí diagnostikovat problém, hledat nová řešení a informace, tvrdí kreativitu a iniciativní rozhodnutí bez rizika, řeší za něj ponese odpovědnost. Případové studie se nejčastěji uplatňují pro tvrdí pracovníky a manažery.¹¹⁴
- *Workshopy* (skupinová cvičení nebo group exercise) jsou obdobou případových studií s tím rozdílem, že problémy jsou řešeny v týmu. Nabízí především šanci osvojit

¹¹² DVO ÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9. s. 531.

¹¹³ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav TĚŠ PÁNÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5. s. 196.

¹¹⁴ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 903.

si schopnosti pracovat ve skupinách, podílet se a zároveň vyslechnout nápady a řešení jiných.¹¹⁵

- *Brainstorming* (burza nápadů) lze také nazvat obdobou předepisování studií, ale zde se předepisování vychází z tvůrčí kreativity. Předepisující kolektivek chce, aby ústně nebo písemně vyjádřili své návrhy ke řešenímu problému. Po shromáždění všech řešení se o nich vede diskuze a hledá se ten nevhodný již zpodobení ze všech předložených. Písemná forma leckdy zpomaluje spontánnost účastníků a je tedy spíše preferovaná ústní živá diskuze.¹¹⁶
- *Simulace* je jistě velmi úzce spjata s praxí a aktivní účastí vzdělávaných pracovníků. Jsou pro ně připraveny různé druhy scénářů, se kterými se setkali nebo mohou setkat přímo ve skutečném pracovním životě. Přítomnost situací mohou být i časové omezení a osvojují hlavní dovednosti vyjednávání pod tlakem, rozhodování, komunikační schopnosti a argumentace. Postupně se předepisují od lehčích scénářů ke složitějším.¹¹⁷
- *Manažerské hry* (hraní rolí) je metoda přímo zaměřená na rozvoj praktických schopností a dovedností s požadovanou velkou aktivitou a samostatností účastníků. Přítomnost manažerských her na sebe účastníci berou určité role postav, které jsou zapojené do konkrétní situace. V této roli musí řešit určité problémy, reagovat na situace, vyjednávají a učí se ovládat své emoce. V případech hraní nadřazenosti i podřazenosti se učí i poznávat povahy mezilidských vztahů. Metoda je využívána především pro manažery k osvojení sociálních rolí a potřebných sociálních dovedností.¹¹⁸
- *Outdoor training/learning* (adventure education) lze také označit jako učení se hrou nebo vzdělávání pohybovými aktivitami. Tato metoda je čím dál tím více atraktivní ve vzdělávání, je spojována se sportovními aktivitami a využívá se především pro manažery. Během sportovních aktivit si osvojují manažerské dovednosti v týmu i skupině. Manažeré učí se učí komunikovat, koordinovat

¹¹⁵ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5. s. 904 - 905.

¹¹⁶ KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav TRNKA PANÍK. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5. s. 197.

¹¹⁷ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 271.

¹¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 301.

innosti, hledají optimální řešení, vedou své spolupracovníky, delegují práci, spolupráce v týmu a mnoho dalších a to vše v tichou probíhá pod určitým tlakem. Tato cvičení se pravidelně odehrávají v práci nebo v tlocvičnách. Účastníci dostanou konkrétní problém a musí ho řešit společně, vedení se ujme jeden ze skupiny nebo je zvolen. Po splnění úkolu je následně vyhodnocen, proběhne diskuse o jeho práci a zhodnotí se, jaké manažerské dovednosti museli být během jeho splnění uplatněny a co by se dalo vylepšit.¹¹⁹

- *Vzdělávání pomocí počítače* (e-learning) je metoda, která v poslední době také neustále vzrůstá na atraktivnosti. Díky počítačovým, různým technologiím a internetu je tato metoda využitelná kdykoli. Lze ho rozřazovat na menší části a zaměřit se na konkrétní cíle vzdělávání. Počítače poskytují vzdělávajícím velké množství informací, vyzkoušet si různé testy a cvičení. Během této metody vzdělávání, počítač poskytuje vzdělávajícím mnohem větší prostor, dochází k průběžnému nebo okamžitému vyhodnocování jejich dovedností a znalostí a zároveň poskytuje i okamžitý kontakt s jinými vzdělávanými nebo kolektivy samotným. Na základě různých přístupů k technologiím a internetu Armstrong vymezil tři typy e-learningu: samostatný, separovaný e-learning (bez okamžitého kontaktu kolektivy), živý e-learning (v daný moment vzdělávání je kolektiv v kontaktu), kolaborativní, kolektivní e-learning (předávání informací a nápadů na různých diskusních fórech, besedách atd.). Tuto metodu je vždy dobré kombinovat i s jinými praktickými metodami.¹²⁰

I zde nalezneme pro metody vzdělávání mimo práci mnoho dalších alternativ. Lze mezi ně zařadit i Assessment/Development centre o kterých bylo již psáno v kapitolách 4.1.1 a 4.1.2, přednášky spojené s diskuzí, debaty, demonstrování (praktické, názorné využití), poradenství, semináře, akční učení, nácvik interaktivních dovedností, nácvik asertivity (neprosazování), odborné přípravy, samostudium, odborná literatura a mnoho dalších.

¹¹⁹ KOUBEK, Josef. *Účinné lidské zdroje : základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3. s. 272.

¹²⁰ ARMSTRONG, Michael. *Účinné lidské zdroje : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3. s. 481.

Věchny vzdělávací metody mají své klady i zápory. Důležitá je také schopnost a odbornost kolekte. Také nevěchny druhy metod jsou vhodné pro každého manafera, n kdý záleží i na věku a pohlaví i fyzických schopnostech. Věchna kolení a různé druhy vzdělávání by měla také probíhat v pravidelných cyklech a měla by se vztahovat v podstatě k celé délce pracovní kariéry. Je důležité, aby metody a obsah vzdělávání byly vždy dobře vybrány a cíleně zaměřeny.

4.3 Shrnutí

V teoretické části této diplomové práce bylo nastíněno, jak by podle různých autorů a dostupných zdrojů měla vypadat osobnost úspěšného manafera. Význam slova manafer je v dnešních podmínkách velmi rozsáhlý pojem. Je třeba se tedy více podívat na to, jakou činnost manafer vykonává, než na to, jak se jeho funkce nazývá.

U osobnosti manafera také hodně závisí na jeho temperamentu, povaze a vrozených vlastnostech, které umí i neumí využívat. Manafer je ovlivován během výkonu své práce mnoha faktory. Záleží na tom, jestli jsou vhodné i nevhodné pro výkon jeho práce, jak se s nimi umí vypořádat nebo jaké ponaučení si z nich odnese pro výkon své další práce.

Každý, kdo se zabývá manaferskou činností, si dobře uvědomuje, že musí neustále dohlížet na svůj osobní rozvoj a dbát na rozvoj svých schopností, dovedností, pracovních i odborných znalostí, které jsou nezbytnou součástí pro výkon jeho funkce.

Úspěch manafera se tedy odvíjí od nepřeberného množství charakterových vlastností, odborných a mnoha jiných znalostí a schopností, které ho neustále ovlivují během celého výkonu pracovní kariéry.

PRAKTICKÁ ÁST

5 EMPIRICKÝ VÝZKUM

Pojem organizace, podnik, společnost nebo firma, které jsou uváděny v teoretické i praktické části této diplomové práce je třeba chápat, nikoli jen jako obchodní nebo výrobní podnik, ale i jako jakoukoliv organizaci, mezi které lze přidat i nadace, vládní organizace, zdravotní instituce apod.. Ve všech těchto organizacích a institucích jsou lidé, manažeři, kteří v nich aplikují manažerské dovednosti a vykonávají manažerské funkce, role a různé styly vedení nebo způsob řízení k dosažení stanoveného cíle, zisku nebo úspěchu v tržním prostředí.

Mezi hlavní základy, které vedou k dosažení těchto cílů, je možné zařadit efektivně pracující manažery. Neznamená to však, že manažer musí mít velké množství podřízených, ale hlavně je nedílnou součástí prostupu vytváření a zachování potřebného stavu prostředí, tvorbu předpokladů a podmínek pro uskutečnění jednotlivých dovedností lidí tak, aby jejich snaha a píle mohla být co nejlépe zacílena na splnění vytyčeného cíle dané organizace.¹²¹

Na tomto základě musí manažeři ovládat velké množství nástrojů k efektivnímu řízení, vedení a vhodnému motivování svých případných podřízených nebo spolupracovníků. V dnešní době se jejich schopnosti a dovednosti musí neustále rychleji adaptovat na velké změny prostředí, nové situace a podmínky na trhu, ke kterým neustále dochází v běžné denní praxi. Jejich dovednosti se stávají, čím dál tím více složitější a musí se rychle přizpůsobovat. Avšak díky médiím, tisku a internetu se dostává do povědomí příchod nové a mladé generace manažerů, kteří si uvědomují, že manažerská dovednost není jen idiom, vedení lidí a tréninky ale, že za touto dovedností stojí velké úsilí a dílna, která se projevuje a přináší efektivní výsledky, ať po delším časovém období.

Tito manažeři si dokáží uvědomit, jaké faktory vytvářejí prostředí, v němž se každodenně pohybují. Mají zřetelný pohled o tom, jakou manažerskou roli zastávají

¹²¹ D. DINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4. s. 21.

v organizacích a jsou schopni plně uplatňovat své schopnosti a dovednosti, které zajišťují úspěch jejich manažerské práce v dnes stále se měnícím a komplikovaném prostředí.

5.1 Cíl průzkumu, metoda a popis zkoumaného souboru

Cílem průzkumu je zjistit, jak manažeři sami na sebe pohlíží a jak se hodnotí na svých pracovních pozicích, jaké vlastnosti považují za své silné a slabé stránky, co je nejvíce motivuje do další pracovní činnosti, jaké osobnostní předpoklady by měli manažeři mít pro správné efektivní řízení a vedení lidí a naopak, které postrádají a jaké manažerské činnosti shledávají jako nejdůležitější. Dalším cílem je zjistit jakým způsobem rozvíjí svůj potenciál (schopnosti, dovednosti, znalosti) a jakou metodu vzdělávání a rozvoje upřednostují při výkonu své práce tak, aby podávali nadprůměrné výkony, které se od nich požadují.

V následujícím textu bude představena použitá metoda, způsob průzkumu a stručná charakteristika zkoumané skupiny.

Tématem empirického průzkumu této diplomové práce je zjistit, jak by měla vypadat ideální osobnost úspěšného manažera na základě dotazníkového šetření. Dotazník nemá za cíl zhodnotit typické charakterové vlastnosti osobnosti člověka, které náleží spíše odborníkovi a psychologovi, ale vlastní a upřímný pohled na svou osobu jako manažera na určité úrovni v organizaci.

Na základě vymezeného cíle praktické části byla zvolena kvantitativní metoda průzkumu, jelikož má jít o větší soubor osob. Dotazník byl sestaven z uzavřených a polootevřených otázek. Uzavřené otázky byly použity především pro identifikaci respondentů, tj. věk, pohlaví, vzdělání, pozice. Další uzavřené otázky, které byly k dispozici respondentovi, ale nabízely možnost zvolit ať již odpovědi z velkého množství nabízených variant. Polootevřené otázky poskytovaly na výběr také tři možné varianty odpovědi, ale zároveň byla dána možnost, aby respondenti vyjádřili případně vlastní individuální názor.

Dotazník byl uveřejněn na internetových stránkách www.vyplnto.cz a cíleně byl rozeslán e-maily do organizací a společností, s kterými průzkumník spolupracuje

v každodenním pracovním i soukromém životě. Jedná se o společnosti, které mají převážně rozsáhlou organizační strukturu a je v nich velké zastoupení manažerských pozic na různých úrovních organizace. Jedná se o společnosti:

- Pragma, a.s. – jedná se o stavební společnost působící po celé České republice, která se v roce 2009 stala členem skupiny Metrostav a nadnárodní skupiny DDM Group.
- ELKOV elektro, a.s. – velkoobchod elektromateriálem a svítidly se třinácti pobočkami na území České republiky, která byla založena již v roce 1992.
- Nederman CR, s.r.o. – celosvětově působící společnost zabývající se ochranou a zlepšováním pracovního prostředí. Tato společnost má své dceřiné společnosti ve třiceti zemích světa a v dalších třiceti zemích má své obchodní zastoupení a certifikované distributory.
- Verlag Dashöfer, nakladatelství, s.r.o. – je nakladatelství poskytující odborné informace a publikace, působící v ČR od roku 1992, a také v mnoha světových zemích, převážně v Evropě.
- Hasičský záchranný sbor ČR se sídlem v Praze.
- Dále byl dotazník rozeslán i do menších společností a institucí, které nemají tak velkou organizační strukturu, ale přesto jejich majitelé nebo pracovníci vykonávají manažerské činnosti.

5.1.1 Dotazníkové –et ení

Dotazníkové –et ení je velmi rozšířenou metodou k získávání informací prostřednictvím výpovědí od respondentů. Zakládá se na tom, že respondent individuálně zodpovídá na dané otázky v dotazníku. Výhodou je malá nákladnost, časová úspora a respondenti nejsou ovlivováni nečekanými způsoby od tazatele. Mezi další výhody patří, že respondent zodpovídá otázky v době, kterou si sám určí, která mu nejvíce vyhovuje a díky tomu mohou být odpovědi více upřímné.

Samozřejmě dotazníky mají i své nevýhody. Patří mezi ně nízká návratnost, vhodné rozmyšlení odpovědi, která leckdy zabrání spontánnosti u respondentů. Není zde ani možná kontrola, zda dotazník vyplnila ta správná osoba, které byl určen a nelze

ani zkontrolovat situace, za kterých byl dotazník vyplněn, zejména okolní prostředí.¹²²

Dotazníky bývají převážně složeny tak, že jednotlivé otázky nabízí volbu z několika variant odpovědí, z nichž si respondent vybere odpověď, která je mu nejbližší nebo nejprůběžnější. Tento způsob je nazýván nucenou volbou.¹²³

Nejvhodnějšího výsledku dotazníkového zetření lze dosáhnout například kombinací více technik. Za pomoci techniky vedení rozhovoru jako jsou strukturované rozhovory (například BEI nebo RGI) by validita průzkumu vzrostla na svém významu. Průzkumník by díky velkému množství informací získaných z dotazníka a za pomoci kontextu odhalených během rozhovoru, mohl umět tato data lépe zpracovat a objasnit. Vzhledem k tak velkému souboru dotazovaných by v tomto případě nebylo možné uskutečnit s nimi rozhovory v návaznosti na náročnost jejich pozic i časovému pracovnímu vytížení.

5.1.2 Metoda CAWI

Metoda CAWI neboli Computer Assisted Web Interviewing je dotazování pomocí internetu. Tato metoda sběru dat probíhá dotazováním na webovém formuláři. Tato metoda elektronického dotazování se začala v poslední době velmi rozvíjet díky elektronické komunikaci. Předpokladem k použití této metody CAWI je uspokojivě široká síť respondentů, kteří mají přístup k internetu a využívají elektronickou komunikaci. Díky mnohem většímu a rozsáhlejšímu internetovému pokrytí se za posledních pět let velmi rozšířila. Tato metoda nabízí i mnohem levnější variantu výzkumu, jelikož rozesílání e-mailů je mnohem méně nákladné, než rozesílání dopisů, ale i časově úspornější. Zpracování informací, tedy odpovědí je ihned prováděno v elektronické podobě a výhodou je vysoká rychlost jejich zpracování. Díky elektronické korespondenci je také možné zajistit přímou adresnost dotazníka. Elektronické dotazování je také možné doplnit různými grafy, obrázky, videoklipy

¹²² BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozšířená a doplněná vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0. s. 733.

¹²³ MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6. s. 247.

i zvukovými efekty, které pomohou respondentovi se lépe zorientovat v dotazované problematice. Za pomoci metody CAWI je také možné oslovit i jinak –patn –dosafitelné cílové skupiny, jakými mohou být například i manafe i. Mnoho firem poufívá ke zodpov zení on-line dotazník r zných ak ních nabídek, možnosti slev a jiných výhod v rámci jejich vypln ní. Samoz ejm i tato metoda CAWI vykazuje stejné typy nevýhod, které byly jifl zmín ny.¹²⁴

Po umíst ní formulá e na webové stránky a jeho distribuci pomocí e-mailové komunikace s p ímými odkazy na on-line formulá , mohou respondenti ihned odpovídat. V t–ina spole ností umofl ujících vytvo ení t chto formulá vyuffívá specializované softwary, které nabádají respondenty k postupnému vypl ování. Respondent m není umofln no otázky v dotazníku p eskakovat a software reaguje na p ípadné odpov di výb rem jiné otázky, která z jejich odpov di vyplyne. V neposlední ad díky velkému rozmachu elektronické technologie se poslední dobou k on-line výzkum m začínají poufívat i mobilní telefony.¹²⁵

5.2 Vyhodnocení výsledk pr zkumu

Samotné zpracování dotazníku metodou CAWI se uskute nilo pomocí internetového portálu vyplnto.cz, kde respondenti odpovídají on-line sami za pomoci své klávesnice a my–i (p edpoklad PC a internetu). P ed samotnou distribucí dotazník , do jifl zmín ných spole ností prob hly nejprve krátké telefonické rozhovory se zástupci firem o možnosti zaslání dotazník , sd lení, co je cílem pr zkumu a zda je možné ho distribuovat na odpovídající pracovní pozice. Zástupci firem byli dále informováni o anonymit dotazník a p íbliflné délce vypl ování. U v t–iny spole ností do–lo ke kladnému vyjád ení a zároveň fládost o to, aby zji–t né výsledky byly poskytnuty k náhledu, p estofe se nebude jednat pouze o výsledky pracovník dané spole nosti.

Vybraným organizacím byl poté zaslán e-mail s p ímým odkazem na stránky s dotazníkem. Dotazník se skládal celkem z 15-ti otázek a je doložen v p íloze A,

¹²⁴ KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, pr b h a organizace, aplikace v praxi, p ínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X. s. 144 - 145.

¹²⁵ MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe zm n ve sv t . 3.*, aktualiz. a p eprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2. s. 48.

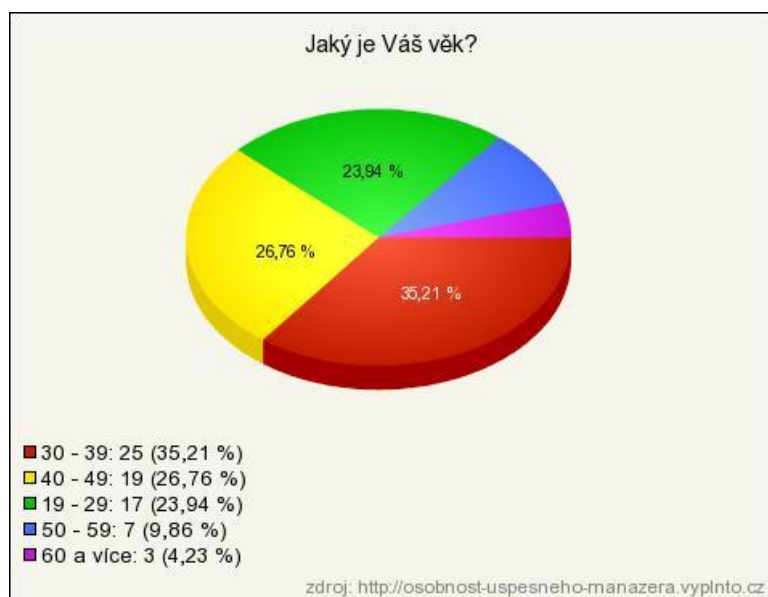
kteřá je nedílnou součástí této diplomové práce. Dotazník byl složen z uzavřených i polootevřených otázek, jak bylo uvedeno, jifi v cíli praktické části této diplomové práce. U otázek v dotazníku, kde bylo možné zvolit respondenty alespo jednu, ale maximálně tři odpov di, nemusí součet procent u jednotlivých odpov dí dávat dohromady celkem sto procent.

Dotazník byl díky internetovému portálu zpřístupněn i ve ejnosti a pr zkumník vyuffil i jiné sociální síti. 50,7 % vrácených dotazník bylo vyplněno na základě doručených dotazník do vybraných společností a 49,3 % pomocí internetového portálu vyplnto.cz a ostatních sociálních sítí. Pro potěby této diplomové práce považuji tento výsledný vzorek za dostačující. Během pravidelného sledování respondentů p i on-line vyplnění dotazník bylo zjištěno, že dotazníky, které nebyly úplně vyplněny a dokonce, skončily u otázky číslo ty i, která se ptá na výkon konkrétní manažerské pozice. Na základě tohoto zjištění, lze předpokládat, že se vyplnění dotazníku účastnili je ti respondenti, kteří manažerskou činnost vykonávají. Tato informace a využití této funkce na internetovém portálu vyplto.cz může být samozřejmě diskutabilní.

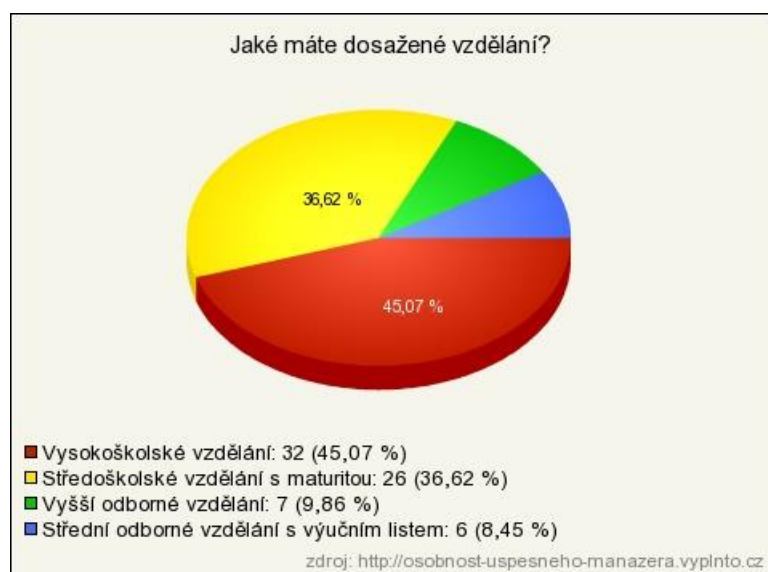
Průměrná doba vyplnění činila osm minut a osmnáct vteřin. Dotazník byl uveřejněn po dobu dvanácti dnů. Dotazník celkem zodpovědlo 71 respondentů a návratnost dotazník činila 61,5%, zbývajících 38,5 % dotazník nebylo dokončeno. Z tohoto celkového počtu vrácených dotazník bylo celkem 44 řen a 27 muřl. Rozložení v řových kategoriích a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů (manařer) je znázorněno na grafech 1 a 2.

Z grafu je zřejmé, že nejpočetněji v řovou skupinu představují manaři i v rozmezí věku mezi 30 a 39 roky. V této skupině je celkem dvanáct manařer s vysokoškolským vzděláním a dvanáct manařer se středněškolským vzděláním. V zastoupení u druhé nejpočetněji v řové kategorie manařerů ve věku 40 a 49 let je pouze pět manařer se středněškolským vzděláním a 11 manařer s vysokoškolským vzděláním.

Graf . 1: Rozložení v kových kategorií manafer



Graf . 2: Nejvyší dosažené vzdělání manafer

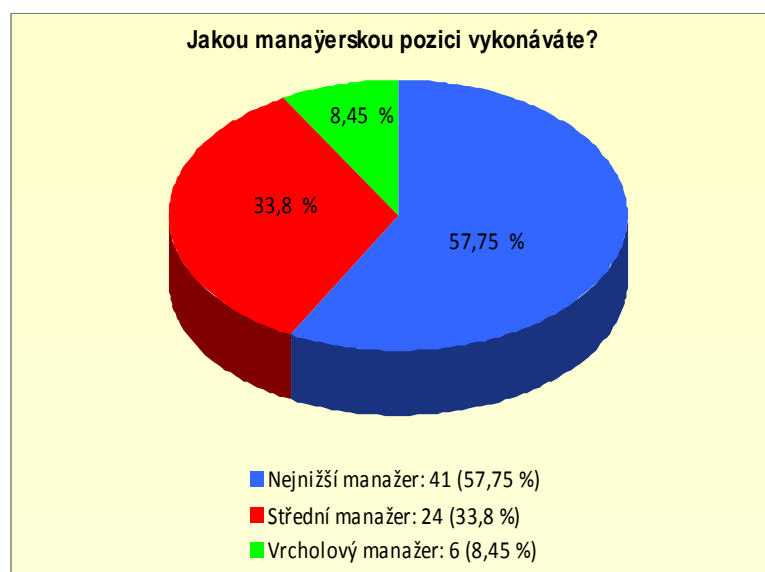


K samotnému zpracování, sběru dat a analýze dotazník bylo využito internetového portálu vyplnto.cz, který tuto službu poskytuje v rámci využití jeho webových stránek, jak je zřejmě z uvedených grafů 1 a 2. Na základě získaných podkladů tedy surových dat, jak je tento portál nazývá, proběhla vlastní analýza a zhodnocení uskutečněného průzkumu.

Při následném dotazu, na jaké manažerské úrovni vykonávají svou manažerskouinnost (graf . 3) odpovědlo pouze šest respondentů, kteří se řadí do vrcholového managementu. Z těchto lidí tak odpovědlo pět mužů a pouze jedna žena. Přestože se při zkoumání zúčastnilo, tak malé procento mužů, tak hlavní manažerské pozice v dnešní době vykonávají hlavně muži. Na střední manažerské úrovni se jifi tento poměr změnil, kde patnáct žen zaujímá pozici středního managementu a mužů osm, ovšem v porovnání tak malého procenta mužů v tomto průzkumu by se při vyrovnání sil poměr jistě změnil.

V tomto případě lze upozornit, jak bylo uváděno již v první kapitole, že ženy se na manažerských pozicích dnes vyskytují i u nás, ale přesto je mnoho aspektů, které doposud brání dostat se na výše postavená místa v organizacích například ve stejné výškové hranici jako muži.

Graf . 3: Rozdělení manažerských pozic respondentů



Zdroj: autorka práce, 2014 (počet % neodpovídal vzorku respondentů)

Při porovnání grafu . 1, tedy v kóvkých kategoriích a grafu . 3 a manažerskými pozicemi bylo zjištěno, že v nejnižší výškové kategorii se nenachází žádný vrcholový manažer, ale přesto se jedná o skupinu středních a nižších manažerů. Ti vrcholoví manažeré se řadí do skupiny 40 až 49 let a zbývající tři do vyšších výškových

skupin. Z tohoto zjištění lze usuzovat, že s praxí, zkušenostmi a dovednostmi zaujímají manažeři i právě tyto vyšší pozice.

V dalším dotazu si chtěl prozkoumat, jak velké množství lidí manažeři řídit nebo vést (graf . 4). Na výběr bylo ze šesti možných odpovědí, avšak nikdo z dotazovaných nezvolil odpovědi, které nabízeli padesát a více podřízených, tudíž tyto odpovědi nebyly vůbec vyvolány. Z velkého procenta (74,65 %) odpovědí, že převážně vedou maximálně devět podřízených lze usuzovat, že se jedná o malé úseky nebo týmy v organizacích. Obsazenost podřízených se rovnoměrně rozdělila do všech úrovní managementu, kdy bylo analyzováno, že vyšší i menší množství podřízených bylo nalezeno na všech úrovních.

Graf . 4: Počet podřízených zaměstnanců manažera



V následných dvou otázkách chtěl prozkoumat zjistit, jaké silné (graf . 5) a slabé (graf . 6) stránky svých vlastností manažeři vykazují a jak se hodnotí. V obou případech došlo ke stejnému vlastností. Jako nejsilnější stránky svých vlastností považovali dobrou komunikativnost, otevřenost a přímou, zodpovědnost a důslednost, ale mezi své slabé stránky považovali, že rádi odkládají nepřijemná rozhodnutí, což neodpovídá velké zodpovědnosti a důslednosti a zároveň se to vztahuje i k dobré komunikaci, otevřenosti a přímosti.

Mezi další své silné stránky uvádí především odbornost a zkušenost, samostatnost a iniciativnost, což by měly být jedny z předních vlastností každého manažera. Do svých dalších slabých stránek uvedli především perfekcionismus, podceňování sama sebe a tvrdohlavost.

Graf . 5: Silné stránky manažera



Graf . 6: Slabé stránky manafera



Další z dotaz se vztahoval k motivaci jejich práce (graf viz. příloha B). V motivaci doposud je –t neustále p evládá finan ní ohodnocení a benefity (32,29 %) jako hlavní motiva ní nástroj, jak uvedla velká ást respondent . Po bližší analýze v –ak tento motiva ní nástroj p evládá hlavn u žen. Muži p eváfn preferovali možnost seberealizace nebo možnost podílet se na ízení společnosti. P esto velká v t –ina dává p ednost finan nímu ohodnocení a benefit m, což z pohledu zaměstnanc je p irozeným p edpokladem, ale toto zji –t ní není jifl tak p íznivé pro majitele organizací.

Jednu z hlavních a klí ových dovedností, kterou by manafer i nem li postrádat, vyhodnotila v t –ina respondent jako motivování lidí a je –t nadpolovi ní v t –ina respondent uvedla komunikaci (graf . 7). Tyto dv dovednosti lze jist za adit do klí ových a nepostradatelných na v –ech úrovních ízení. Um ní vhodn motivovat a komunikovat s lidmi je jisté vykro ení k dosažení úspěchu, jelikofl jen za pomoci jiných lidí tohoto úspěchu lze dosáhnout.

B hem dal –ích analýz, kdy bylo pohlédnuto na názory manafer podle rozd lení úrovní ízení, bylo zji –t no, fle st ední a vrcholový manafer i se nejvíce p íklán li

ke komunikačním dovednostem, které označila nadpoloviční většina z nich. Pouze 8 % liniových manažerů ne zvolilo jako klíčovou dovednost motivování lidí.

Graf 7: Klíčové dovednosti úspěšného manažera



Odpovědi na otázku jaké vlastnosti nejastěji manažerům postrádají (graf viz. příloha C), byly také v t-ínou shodné. Nejvíce se respondenti shodovali na odpovědi úcty a porozumění pro druhé (70,42 %). Tato vlastnost je velmi záporná, ale v českých podmínkách je možno se s ní setkat nejen na manažerských pozicích, ale pravidelně i v běžném životě. Převážná většina shodných odpovědí na tuto otázku vycházela od členů střední a vrcholové manažerů, se však na této odpovědi shodli také a jako svou druhou odpověď uváděli nejastěji odpověď schopnost přijímat riziko.

Odpovědi na otázku jaké osobnostní předpoklady by měl manažer mít pro řízení a vedení lidí (graf viz. příloha D) lze u tohoto průzkumu přisoudit hlavně souboru respondentů, kteří na tento dotazník odpovídali. Tyto dva respondenti se shodli na odpovědi schopnost práce v týmech. Jak bylo již uvedeno u grafu 4, tak většina respondentů pracuje nebo vede menší organizační úseky nebo řídí menší týmy lidí, kde tento osobnostní předpoklad tvoří základ pro práci s lidmi a u této otázky z toho nejspíše vycházeli. Každý manažer řídící nějaký tým by měl z pohledu své manažerské role, kterou zastupuje, mít umět tento tým vést, řídit, prosazovat vhodným způsobem

svá rozhodnutí a dohlížet na jejich samotnou realizaci. Zároveň nesmí opomenout, že je i týmovým hráčem a tudíž v týmu pracovat, což je jeden z nejdůležitějších osobnostních předpokladů každého manažera. Mezi další důležité předpoklady uvádějí slednost, pracovitost a cílevědomost. Bez těchto zásadních osobnostních předpokladů nemůže manažer dosáhnout stanovených cílů. Střední a vrcholoví manažeři upřednostovali ve svých odpovědích hlavně slednost, ale na druhou pozici zařadili také schopnost práce v týmech.

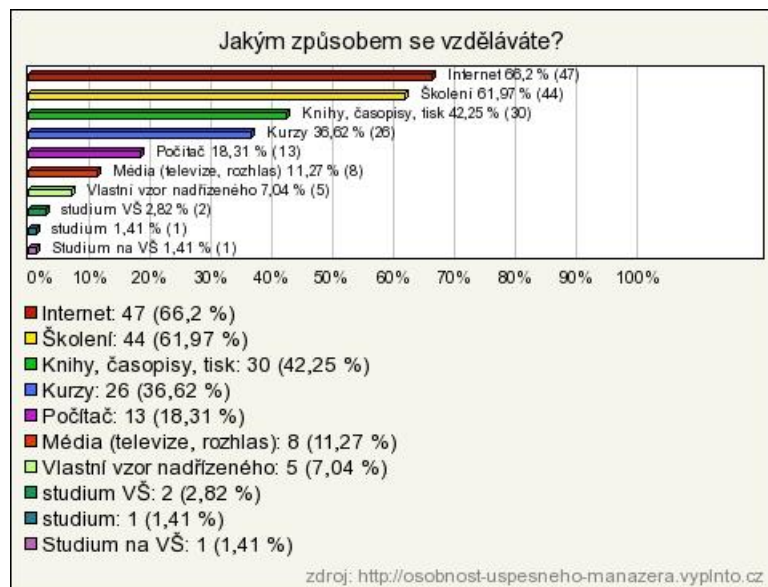
U další otázky, které manažerské činnosti jsou pro respondenty nejdůležitější (graf viz. příloha E) opět nadpolovičnicky v třetina (48 manažerů, tj. 67,61%) se shodla na vytváření motivujícího pracovního prostředí a atmosféry. Tuto odpověď preferovaly převážně ženy. Muži dávali přednost odpovídajícím jako stanovovat nové úkoly, výzvy, cíle a pravidelného vzdělávání v odborné i osobnostní sféře a stejné odpovědi zároveň vykazovali střední a vrcholoví manažeři.

Mezi další zjištění patřilo, jakým způsobem se manažeři nejčastěji vzdělávají. V dnešní pře-elektronizované době lze předpokládat, že bez internetu se neobejde nikdo z nás a není tomu jinak ani u manažerů, jak ukazuje graf 8. V třetina lidí i manažerů vyhledává okamžité a prvotní informace na internetu a díky tomu se i vzdělávají.

Mnoho organizací zajišťuje i vzdělávací kolení, a jejich vychází ze zákonné povinnosti nebo jsou to kolení a kurzy pro zdokonalování manažerských technik, dovedností a schopností. Mnoho manažerů si bez názoru odborníků neumí přiznat své chyby v konkrétních situacích, odstranit je nebo se naopak naučit novým dovednostem.

Takto vysoké procento manažerů (61,97 %), kteří se vzdělávají pomocí kolení, svědčí o tom, že i dnes vynakládají organizace neustále větší a větší finance na tento druh vzdělávání. Avšak přístup manažerů ke vzdělávání pomocí kolení a kurzů, jejich není tak úplně kladný, jak ukazuje graf 9. V třetina manažerů se při dotazu jakým způsobem se vzdělávají upřednostují, vyjádřila, že spíše preferují sebevzdělávání. Tento druh jistě není na škodu, ale přesto je někdy zapotřebí využít externí pomoci profesionálů.

Graf . 8: Jakým způsobem se manažeři i vzdělávají



Vrcholoví a střední manažeři skoro ve všech případech vypoví, že spíše preferují školení a kurzy a na druhé pozici uvádějí především knihy, časopisy a tisk. Vzdělávání pomocí internetu nebrali jako jednu z hlavních priorit získávání odborných informací a vzdělávání. Tuto odpověď u liniových manažerů nevyužilo pouze sedm respondentů.

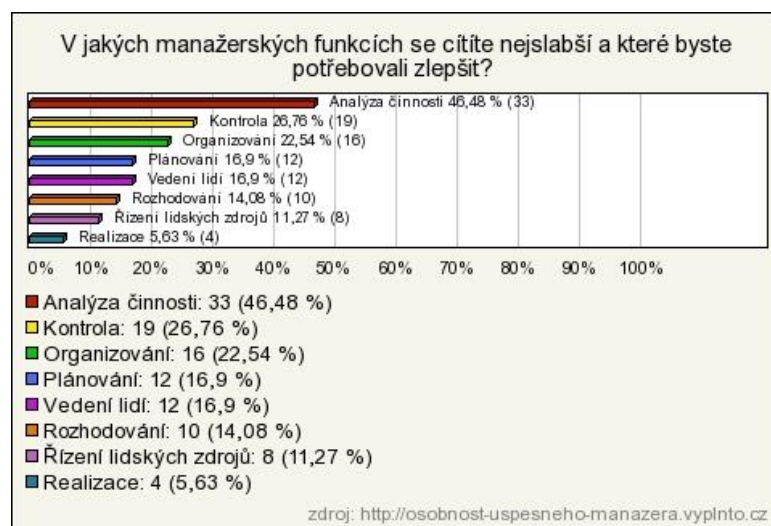
Graf . 9: Jaký typ vzdělávání manažeři upřednostňují



Mezi poslední dotazy patilo, aby manafe i sami sebe posoudili, v jakých manafrských funkcích se cítí nejslabší a které by pot ebovali zdokonalit (graf . 10). Z jejich odpov dí vy–lo najevo, fle za své nejslabší funkce považují analýzu innosti (46,48 %) a kontrolu (26,76 %). Jak bylo uvedeno v kapitole 3.3.6, tak analýza inností za íná nabývat na aktuálnosti a významu v organizacích a je ím dál více fládan j–í manafrskou funkcí. I sami manafe i, kte í se zú astnili tohoto dotazování, se s touto funkcí jist jifl setkali a jak je vid t nejsou si v ní sami jistí.

P í porovnání odpov dí na r zných manafrských úrovních nedo–lo k v t–ím výkyv m. Nadpoloví ní v t–ina st edních a vrcholových manafr se také shodla na této odpov dí a ostatní odpov dí byly rovnom rn rozd leny.

Graf . 10: Jaké manafrské funkce považují manafe i za své nejslabší



5.3 Shrnutí a doporu ení

P í analýze jednotlivých dat do–lo ke zji–t ní, fle na nejvyšších pozicích managementu se p eváfln nacházejí manafe i vy–ího v ku a s vysoko–kolským vzd láním. Cofl lze p isuzovat jejich praxi a zku–enostem. Ve st edním a nížším managementu je ov–em také zastoupeno vysoké procento vysoko–kolsky vzd laných lidí. Zbývající ást respondent se st edo–kolským nebo vy–ím odborným vzd láním lze p isuzovat manafr m, kte í obsazují hlavn technické, ekonomické, administrativní

nebo jinak zaměřené úseky. Pevělná v t-ina dotazovaných odpov d la, fle ídí na svých úrovních men-í týmy nebo mají na starost men-í úseky. Toto zji-t ní se vztahuje hlavn k velikosti organizace a její organiza ní struktu e, v které se respondenti nacházejí a k druhu organizace, zda se jedná o obchodní, výrobní nebo t eba státní podnik.

Do svých kladných vlastností manafler i za adili, fle preferují hlavn komunikativnost, otev enost a p ímost na svých pracovi-tích, což je ur it jedním z hlavních faktor ovliv ující dobré pracovní prost edí a d ležitě p i ízení svých pod ízených. Schopnost práce v týmech považují i za jeden z hlavních osobnostních p edpoklad manaflera pro ízení i vedení lidí. Z toho vyplývá, fle pevělná v t-ina dotazovaných práv v r zných druzích týmu vykonávají svou innost. Naopak za nej ast j-í svou negativní vlastnost ozna ili odkládání nep íjemných rozhodnutí, což je vlastností, s kterou se setkáváme velmi asto. Každý n kdy taková rozhodnutí musí u init a v profesním nebo osobním flivot a ne v fldy je to jednoduché.

32,39 % dotazovaných odpov d lo, fle je doposud nejvíce motivuje finan ní ohodnocení a benefity. Nad tímto zp sobem motivace by se organizace m ly více zamyslet. Nejen, fle tento motiva ní nástroj je pro organizace velmi finan n nákladný, ale p edpokladem je, fle organizace dostate n nevyužívají jiné nefinan ní druhy motivace, mezi které m fle pat it zvy-ování odbornosti, uznání nad ízených, p átelství, jistoty, pot eby vlastní tvo ivosti a mnoho jiných. Sami manafler i ale považují za svou hlavní a klí ovou dovednost práv vhodné a efektivní motivování lidí na svých pracovi-tích a mezi nejd ležit j-í innosti za adili také vytvá ení vhodného motivujícího pracovního prost edí a vytvá ení atmosféry d v ry. Pokud manafler i sami dokáflí své pod ízené vhodn motivovat je to jen správné zji-t ní, ale pokud sami jsou motivování pouze finan ními odm nami, lze usuzovat, fle nejsou dostate n oddání cíl m a vizím organizace, pro kterou manaflerskou innost vykonávají, a toto zji-t ní lze považovat za velmi negativní.

Velká v t-ina manafler také vypov d la, fle na svých pracovi-tích se neshledávají s úctou a porozum ním. I tento fakt m fle mít práv spojitost s motivováním a proto je pro n nejspí-e finan ní odm na doposud hlavním motiva ním nástrojem p i výkonu svých inností.

Mezi velké negativum při analyzování dat bylo zjištěno, že manažeři se nejčastěji vzdělávají sami a preferují vzdělávání za pomoci internetu. Tento způsob vzdělávání jistě není vhodný, protože na internetu se nachází mnoho stránek, které nejsou vkládány odborníky a manažery samé to může vést ke zcestným a nepřesným závěrům při hraní svých rolí a výkonu svých funkcí. Avšak i velké procento se účastní školení a kurzů a závisí na organizacích, jaké školicí programy volí, zda jsou vhodné a cílené pro činnost, kterou vykonávají a jestli mají dobré pracovní vazby od manažerů, kteří se těmto školením účastnili.

Velké procento manažerů se také přiznalo, že jejich nejslabší manažerskou funkcí je analýza činnosti. Tato manažerská funkce je velmi propojena s výkonem i ostatních funkcí a organizace by se zdokonalení používání této funkce měly více zaměřit.

ZÁV R

V pracovním životě nalezneme mnoho druhů zaměstnání a mezi jedno z nich patří i práce manažera. Pro mnoho lidí se za tímto pojmem skrývá naprosto běžná pracovní činnost, kterou každodenně vykonává jakýkoliv jiný zaměstnanec. Avšak práce manažera není zdaleka tak lehká, jak by se na první pohled mohlo zdát.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout a představit možný koncept úspěšného manažera, který by napomohl orientaci ve složitém světě manažerů, poukázal na možné kritické chyby, zefektivnil jejich práci, tak aby dosahovali nejlepších výsledků v dynamicky se rozvíjejícím prostředí.

V posledních desetiletích se neustále vyvíjely názory na to jak má osobnost úspěšného manažera vypadat, jaké styly má vyvíjet při řízení a vedení lidí, jaké manažerské role má hrát při výkonu své činnosti a zároveň se objevuje i velká káladržných vzdělávacích programů k manažerskému rozvoji. Každý manažer by měl disponovat rozsáhlým množstvím svých vlastností, schopností a dovedností. Velký důraz se klade na celkový rozvoj osobnosti manažera. Nezbytnou součástí pro jeho úspěšný pracovní postup neboli kariéru je také velké množství získaných zkušeností z praxe.

V teoretické části této diplomové práce byla snaha možná co nejuceleněji popsat a zmapovat vybrané téma, vyhledat zajímavé a podstatné pohledy zvolené problematiky a zformulovat stanoviska v dané oblasti.

K tomu, aby organizace byla úspěšná, dosahovala svých cílů a zisků potřebuje kvalitní pracovníky, s jejichž pomocí jí dosáhne. Mezi lidskými zdroji, kterými organizace disponuje, jsou vedoucí pracovníci, manažerové. Nejprve byla nastíněna charakteristika manažera, jakými vlastnostmi a dovednostmi se mohou vyznačovat a jaké role mohou sehrávat ve svých pracovních činnostech. Manažerové se také dělají do různých úrovní v řízení managementu, ke kterým vyvíjejí různé typy kompetencí a zároveň i styl řízení. Byla představena jejich hlavní náplň činnosti a tím jsou manažerské funkce. Bylo také připomenuto, že ani manažer není úplně dokonalý tvor a i on může narazit na různé selhání a chyby.

Mnoho charakterových vlastností má každý manažer již od narození, na které lze určitým způsobem vliv působit, nebo pokud se jedná mezi záporné, tak se jim za odborné

pomoci, naučit vyhýbat. Mnoho schopností a dovedností používaných pro výkon manažerské činnosti lze ale zdokonalovat za pomoci různých druhů vzdělávání. Každý manažer by v jakémkoli věku tento problém neměl podceňovat a zanedbávat, protože globální tržní prostředí, v kterém se pohybuje, se neustále objevují nové trendy, nápady, vyvíjí se a mění skoro ze dne na den a tak různé metody vzdělávání byly představeny v poslední kapitole teoretické části.

Na teoretickou část diplomové práce bylo navázáno empirickou kapitolou, která se opírala o realizaci menšího průzkumného šetření. Hlavním cílem bylo zjistit, jak manažeré i sami na sebe pohlíží, jaké vlastnosti považují za své silné a slabé stránky, co je nejvíce motivuje do další pracovní činnosti, jaké osobnostní předpoklady by měli mít pro správné efektivní řízení a vedení lidí a naopak, které manažerské činnosti postrádají a zároveň sledávají za nejdůležitější. Druhým cílem praktické části bylo zjistit, jakým způsobem rozvíjí svůj potenciál (schopnosti, dovednosti, znalosti) a jakou metodu vzdělávání a rozvoje upřednostují během výkonu své práce tak, aby podávali nadprůměrné výkony, které se od nich očekávají a mohli se nazývat úspěšnými manažery.

Ke průzkumu byla použita kvantitativní metoda, za pomoci dotazníkového šetření moderní metodou CAWI. Po uskutečnění průzkumu a analýze jednotlivých dotazníků došlo k interpretaci výsledků a celkovému zhodnocení uskutečného průzkumu.

Závěrem zbývá jen dodat, že průzkum manažerů poukázal na mnohé nedostatky, se kterými by měli nejen manažeré i, ale i organizace, v kterých jsou zaměstnávání pracovat, dosáhnout jejich odstranění a případně učinit takové kroky, aby k nim do budoucna již nedocházelo.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŠOVÁ, Hana. *Management*. 2., nezm. vyd. Praha: Policejní akademie České republiky, 2003, 236 s. ISBN 80-725-1128-9.

BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

ASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009, 208 s. ISBN 978-80-86723-76-1.

DÍDINA, Jiřina a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 176 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2607-6.

FOLWARCZNA, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. Manažer. ISBN 978-80-247-3067-7.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

CHADT, Karel. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Vox, 2009, 89 s. ISBN 978-808-6324-753.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunika ní a obchodní dovednosti manaflera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 119 s. ISBN 80-716-9375-8.

KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav TM PANÍK. *Psychologie práce a ízení*. Brno: CERM, 2000, 223 s. ISBN 80-214-1552-5.

KOUBEK, Josef. *ízení lidských zdroj : základy moderní personalistiky*. 4. roz– a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, pr b h a organizace, aplikace v praxi, p ínosy a mofnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

KRNINSKÁ, R flena. *ízení lidských zdroj* . 1. vyd. eské Bud jovice: Jiho eská univerzita, Zem d lská fakulta, 2002, 187 s. ISBN 80-704-0581-3.

KUBETM Marián, Dagmar SPILLEROVÁ a Roman KURNICKÝ. *Manaflerské kompetence: zp sobilosti výjime ných manafler* . 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 183 s. ISBN 80-247-0698-9.

LOJDA, Jan. *Manaflerské dovednosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe zm n ve sv t* . 3., aktualiz. a p eprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

MAXA, Radek. *Management: pro st ední –koly a vy–í odborné –koly*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2011, 240 s. ISBN 978-80-7373-111-3.

MIKULÁTMTIK, Milan. *Manaflerské psychologie*. 2. aktualiz. a roz– vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PALÁN, Zden k. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Ji í a Roman FITMER. *ízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

PLEVOVÁ, Ilona. *Management v o–et ovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.

ROLKOVÁ, Monika. *Manafler nebo lídr? Dan a ú etnictví bez chyb, pokut a penále: m sí ník pro ú etní, auditory, da ové odborníky a mzdové ú etní*. Praha: Poradce podnikatele, 2013, ro . XIV., . 2-3. s. 116-117. ISSN 1214-522X.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *ízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a roz– vyd. Praha: Grada, c2006, 296 s. ISBN 80-247-1667-4.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

STACKE, Édouard. *Koncování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 154 s. ISBN 80-247-0937-6.

TRNĚL, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k úspěšnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, Jozef a Alfbeta KUCHARÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VIŠŤÁKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ROBBINS, Stephen P a Mary K COULTER. *Management*. 9th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, 2007, xxxi, 738 p. ISBN 01-322-5773-4.

TUMA, Miroslav. *Management kultúry*. Bratislava, Slovensko: Národné osvetové centrum, 2000, 131 s. ISBN 80-7121-204-0.

Seznam použitých internetových zdrojů

Manažerské dovednosti a kompetence podle Katze. [online]. © 2011-2013 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek . 1: Klasifikace manafer	15
Obrázek . 2: Manaflerské role podle H. Mintzberga	18
Obrázek . 3: Vztah jednotlivých dovedností k úrovním hierarchie řízení	25
Obrázek . 4: Rámec 7S faktorů firmy McKinsey	60

Seznam grafů

Graf . 1: Rozložení v konkrétních kategoriích manafer	83
Graf . 2: Nejvyšší dosažené vzdělání manafer	83
Graf . 3: Rozdělení manaflerských pozic respondentů	84
Graf . 4: Počet podřízených zaměstnanců manaflera.....	85
Graf . 5: Silné stránky manaflera.....	86
Graf . 6: Slabé stránky manaflera	87
Graf . 7: Klíčové dovednosti úspěšného manaflera	88
Graf . 8: Jakým způsobem se manafler i vzdělávají	90
Graf . 9: Jaký typ vzdělávání manafler i upřednostňují.....	90
Graf . 10: Jaké manaflerské funkce považují manafler i za své nejslabší.....	91

Seznam tabulek

Tabulka . 1: Úroveň řízení a tomu odpovídající úroveň rozhodování.....	40
--	----

SEZNAM P ÍLOH

P íloha A ó Dotazník ó Osobnost úsp –ného manafera.....	I
P íloha B ó Graf motivace manafer	V
P íloha C ó Graf vlastností, které manafer i postrádají.....	VI
P íloha D ó Graf osobnostních p edpoklad manafera pro ízení a vedení lidí.....	VII
P íloha E ó Graf nejd lefit j-ích manaferských inností	VIII

P ÍLOHY

P íloha A ó Dotazník - Osobnost úsp -ného manaflera

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ro níku magisterského studia a cht la bych Vás poprosit o vypln ní krátkého anonymního dotazníku, který bude pouflit v mé diplomové práci, zabývající se osobností úsp -ného manaflera, jeho vlastnostmi a dovednostmi.

P edem mnohokrát d kuji za Va-i ochotu a také as, který budete tomuto dotazníku v novat.

Bc. Eva Ma-atová

1.) Va-e pohlaví?

fiena

Mufl

2.) Jaký je Vá-v k?

19 - 29

30 - 39

40 - 49

50 - 59

60 a více

3.) Jaké máte dosaflené vzd lání?

Základní vzd lání

St ední odborné vzd lání s výu ním listem

St edo-kolské vzd lání s maturitou

Vy-í odborné vzd lání

Vysoko-kolské vzd lání

4.) Jakou manaflerskou pozici vykonáváte?

Vrcholový manafler

St ední manafler

Nejnifl-í manafler

5.) Kolik pod ízených má Vá-úsek/tým, který vedete?

1 - 9 lidí

10 - 19 lidí

20 - 49 lidí

50 - 99 lidí

100 - 300 lidí

301 a více

6.) Vyberte z následujících vlastností, které jsou Va-imi silnými stránkami:

Zvolte alespo jednu mořnost, maximáln 3 mořnosti.

Odbornost, zku-enosti

estnost, p átelskost, optimizmus

Komunikativnost, otev enost, p ímost

Nad-ení, radost z práce

Up ímnost, tolerantnost

Náro nost v í sob samému, ctifládstivost

Racionalita, spravedlivost

Sebeovládání, sebed v ra

Rozhodnost, odvaha

Skromnost, disciplinovanost, zásadovost

Samostatnost, iniciativnost

Zodpov dnost, d slednost

7.) Vyberte z následujících vlastností, které jsou Va-imi slabými stránkami:

Zvolte alespo jednu mořnost, maximáln 3 mořnosti.

Tvrdohlavost

Odkládání nep íjemných rozhodnutí

Ned slednost

P íli-ný perfekcionismus

Nerozhodnost

Impulsivnost

Podléhání vlastním emocím a náladám

Panika ení

Rozhodování ze strachu

Nedochvilnost

Nedostatek sebemotivace

Lenivost

Podce ování sama sebe

Nechu k dal-ímu vzd lávání a osobnímu rozvoji

8.) Co Vás nejvíce motivuje?

Finan ní ohodnocení a benefity

Mořnost seberealizace

Spole enské postavení

Mořnost podílet se na ízení spole nosti

Osobní rozvoj

Jiné:

9.) Které z následujících dovedností považujete jako klíčové pro úspěšného manažera?

Zvolte alespo jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

Motivování lidí
Řešení konfliktů
Delegování pravomocí
Flexibilita
Odolnost vůči stresu
Sebeovládání
Pochopit a být pochopený/á
Schopnost empatie a schopnost přesvědčit
Kreativita
Komunikace

10.) Jaké nejčastější vlastnosti manažerů postrádají?

Zvolte alespo jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

Elán a vytrvalost
Úcta a porozumění pro druhé
Sebedůvěra
Iniciativa a dominantnost
Odolnost vůči zátěži
Odolnost vůči stresu
Schopnost přijímat riziko
Spolehlivost
Jiné:

11.) Jaké osobnostní předpoklady by měl manažer mít pro řízení a vedení lidí?

Zvolte alespo jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

Pracovitost
Disciplinovanost
Cílevědomost
Tvůrčíost (kreativita)
Přizpůsobivost a porozumění
Schopnost práce v týmech
Sebejistota
Osobní kouzlo (charizma)

12.) Které z těchto manažerských činností jsou pro Vás nejdůležitější?

Zvolte alespo jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

Setkávat se s jinými manažery a hledat nové kontakty
Pravidelně se vzdělávat v odborné i osobnostní sféře
Vytvářet motivující pracovní prostředí a atmosféru dle svých
Stanovovat nové úkoly, výzvy, cíle

Budovat osobní i firemní image
Přijímat osobní zodpovědnost za dosažené výsledky
Budovat a podporovat týmovou práci
Efektivně a úsporně pracovat se správnou vazbou

13.) Jakým způsobem se vzděláváte?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

školení
Kurzy
Média (televize, rozhlas)
Internet
Knihy, časopisy, tisk
Podřídit
Vlastní vzor nadřízeného
Jiný způsob:

14.) Jaký typ vzdělávání upřednostíte?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

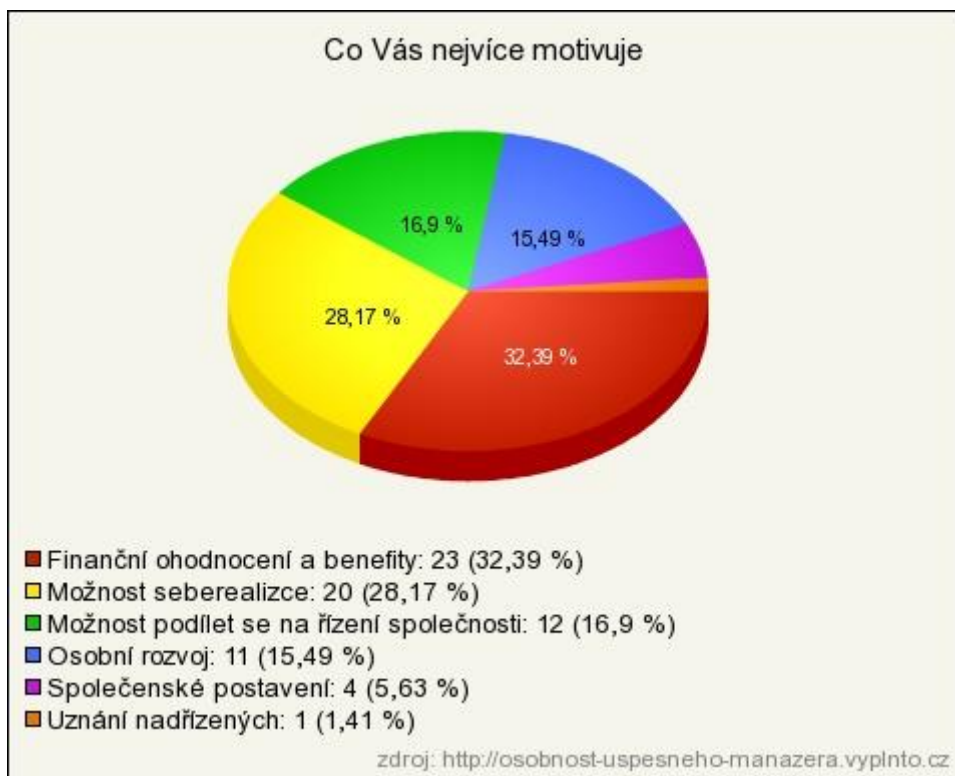
Manažerské workshopy
Koučink
Sebevzdělávání
Teambuilding
Externí pomoc profesionálů
E-learning a e-development
Manažerské hry
Jiný způsob:

15.) V jakých manažerských funkcích se cítíte nejslabší nebo které potřebujete zlepšit?

Zvolte alespoň jednu možnost, maximálně 3 možnosti.

Plánování
Organizování
Řízení lidských zdrojů
Vedení lidí
Kontrola
Analýza činnosti
Rozhodování
Realizace

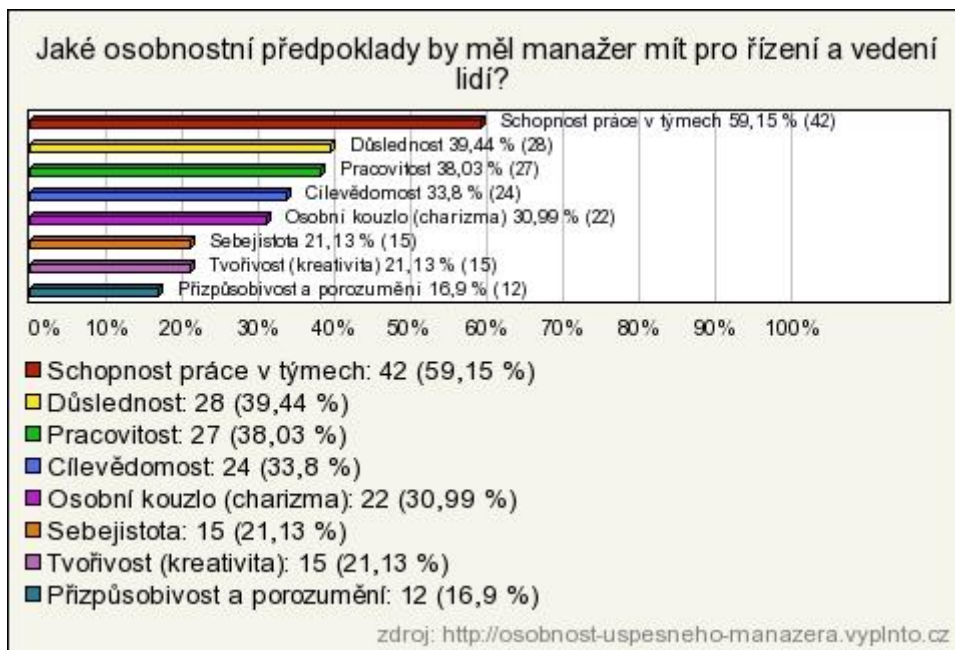
Příloha B – Graf motivace manažerů



Příloha C – Graf vlastností, které manažeři postrádají



Příloha D – Graf osobnostních předpokladů manažera pro řízení a vedení lidí



Příloha E – Graf nejefektivnějších manažerských činností



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Eva Maatová

Obor: Evropská hospodářská a správní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Osobnost úspěšného manažera, manažerské role, styly a jejich rozvoj

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 87

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů českých použitých zdrojů : 38

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů : 2

Počet internetových zdrojů : 1

Vedoucí práce: Mgr. Vlasta Fischerová-Katzerová