

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské role, funkce a činnosti

Michaela Konrádová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Konrádová Michaela

Provoz a ekonomika

Název práce

Manažerské role, funkce a činnosti

Anglický název

Roles, functions, and activities of managers

Cíle práce

Hlavním cílem práce je vytvoření kompetenčního profilu vybraného pracovního místa a návrhy na využití vytvořeného kompetenčního profilu v kontextu dané organizace.

Metodika

V práci budou použity teoretické metody poznání.

Harmonogram zpracování

10/2013- úvod, cíl práce a metodika

11/2013- zpracování teoretické části

01/2014- zpracování vlastního řešení komunikačních mixů pro NO

02/2014- výsledky diskuze, závěr, celková kontrola práce

03/2014- odevzdání práce

Rozsah textové části

30-40 stran

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, manažerské činnosti, manažerské kompetence.

Doporučené zdroje informací

DUCHOŇ, Bedřich. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

BLÁŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

PORVAZNÍK, Ján. Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 80-890-8505-9.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

WEIHRICH, Heinz. Management. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-721-9014-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. Management. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 273 s. ISBN 978-807-3802-301.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Vyd. 1. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002, 235 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

Vedoucí práce

Švec Václav, Ing., Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 11.3.2014

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

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 17.3.2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Václavu Švecovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce a cenné rady během konzultací.

Manažerské role, funkce a činnosti

Roles, functions, and activities of managers

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na osobu manažera. V teoretické části dochází k deskripci základních pojmů, jako jsou management, manažer, manažerské role, funkce a činnosti. Teoretická východiska jsou založena na teoretických metodách poznání. Cílem vlastní práce je sestavení kompetenčního modelu pro pozici projektového manažera na základě zjištěných informací o reálné pracovní náplni manažera a následném porovnání faktů s touto bakalářskou prací.

Summary

This bachelor thesis is focused on manager. The theoretical part is based on description of basic concepts, such as management, manager, manager roles, functions and activities. Theoretical solutions are based on theoretical methods of knowledge. Object of the work is building a competency model for a project manager on the basis of the information about the real work of manager and subsequent comparison with this bachelor thesis.

Klíčová slova:

Management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence.

Keywords:

Management, manager, managerial roles, managerial functions, managerial competence

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce	10
2.2	Metodika	10
3	Teoretická východiska	11
3.1	Management.....	11
3.1.1	Management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky.....	12
3.1.2	Management jako odborná disciplína.....	13
3.1.3	Management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením...	14
3.2	Manažer.....	15
3.3	Manažerské role	17
3.3.1	Sociologické hledisko a hledisko managementu	17
3.3.2	Role formální a neformální.....	18
3.3.3	Role podle Johna Adaira.....	18
3.3.4	Role dle E. C. Murphyho	18
3.3.5	Role podle Henryho Mintzberga.....	19
3.3.6	Konflikty rolí	21
3.3.7	Problémy rolí	21
3.3.8	Vyústění konfliktů a problémů	22
3.4	Manažerské funkce a činnosti	22
3.4.1	Plánování	23
3.4.2	Organizování.....	28
3.4.3	Personalistika.....	30

3.4.4	Vedení	31
3.4.5	Kontrolování	32
3.4.6	Rozhodování	34
3.4.7	Řízení implementace.....	37
3.4.8	Komunikace	38
3.4.9	Delegování	40
3.5	Manažerské dovednosti	41
3.6	Manažerské kompetence	42
	• Metodická kompetence	43
	• Sociální kompetence	43
	• Osobní kompetence	43
4	Vlastní zpracování	46
4.1	Představení firmy 4T, a.s.	46
4.2	Výchozí materiály	46
4.2.1	Základní popis pracovní pozice	46
4.2.2	Pracovní smlouva.....	47
4.3	Popis skutečné práce manažera.....	48
4.4	Zkušenosti a schopnosti nutné k této pozici.....	50
4.5	Kompetenční model	50
5	Závěr	55
6	Seznam použitých zdrojů.....	57
7	Seznam schémat a tabulek	59
8	Přílohy.....	60

1 Úvod

Manažer je v dnešní době zcela běžně používaný pojem, ale jen málokdo ví, o koho se jedná, co je jeho pracovní náplň a kam ho lze v managementu zařadit. Proto se tato práce zabývá nejdříve obecnou deskripcí managementu, jakožto vědní disciplínou. Vysvětlí se v ní, co je jeho podstatou a kam osoba manažera spadá. Jelikož je v dnešní době mnoho definic managementu, bude uvedena alespoň malá část z nich, především ty od nejuznávanějších a nejznámějších autorů, jako jsou Heinz Wehrich, Harold Koontz, Jaromír Veber a další. Po srovnání všech definic z různých úhlů pohledu práce vychází z teorie, že management lze chápat jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením, a že manažer je osoba, která zodpovídá za plnění úkolů podniku a dosahování cílů organizace.

Dále se práce zaměří detailněji přímo na manažera. Určí se, jak pozice manažera vznikla a jak se úrovně manažerů dělí.

Posléze se práce zabývá manažerskými rolemi, jejich deskripcí z pohledu různých myslitelů a rozdělením podle různých hledisek. Zmíní se zde i konflikty rolí a jejich problémy s následným možným vyústěním těchto konfliktů a problémů.

Nyní se již práce přesouvá k manažerským funkcím a činnostem, kde se zabývá jejich kompletní deskripcí.

Práce je doplněna o manažerské dovednosti a manažerské kompetence.

Ve vlastní části práce se objevuje již reálný manažer ze společnosti 4T, a.s., jeho pracovní smlouva a jeho skutečná pracovní náplň. Toto vše je porovnáno s teoretickými východisky práce a vzniká zde kompetenční model, který udává hlavní vlastnosti a schopnosti, které musí daný manažer mít, aby mohl vykonávat danou pozici v této firmě tak, aby firma dosahovala daných cílů a zvyšovala svůj zisk.

Kompetenční model je následovně dán společnosti k posouzení a k možnému dalšímu používání.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je vytvoření kompetenčního profilu vybraného pracovního místa návrhy na využití vytvořeného kompetenčního profilu v kontextu dané organizace.

2.2 Metodika

Metodika postupu práce je složena ze dvou částí, kde první část je teoretického charakteru a tkvěla především ve sběru vhodných dat a informací, dále jejich sestavení v teoretické podklady, týkající se manažera a jeho práce. Pro sepsání teoretické části byly použity dostupné literární a internetové zdroje, které bylo možno získat v knihovně České národní banky a v Národní technické knihovně.

První část této práce je založena především na teoretických metodách poznání, jakými jsou analýza, syntéza a dedukce. Pomocí těchto metod jsou v práci sepsány teoretická východiska, z nichž práce vychází.

Obecnou definicí analýzy je rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé složky, které jsou součástí dalšího zkoumání. Cílem této metody je vysvětlit daný problém podrobným prozkoumáním jeho složek.

Pomocí dedukce je dále vyvozováno z obecného jednotlivé, jedná se především o myšlenkový proces, kdy se dospěje k novému méně obecnému závěru.

Dále po analýze a dedukci následuje syntéza, kdy jsou jednotlivě zjištěné části spojeny v celek.

Praktická část práce je zaměřena na porovnání práce reálného manažera s touto bakalářskou prací. Tato část práce je zpracována na základě sběru dat, konkrétně osobního rozhovoru, což je komunikace dvou lidí, kde jejich záměrem je výměna informací. Tento rozhovor může proběhnout telefonicky či přímým kontaktem.

Na závěr práce je použita komparativní metoda srovnání, díky níž je dosaženo cíle této práce, což je kompetenční model manažera.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Duchoň a Šafránková (2008) se shodují na tom, že vznik managementu se datuje k 19. Století, ale vznikl již mnohem dříve, jen nebyl takto pojmenován. Lidé se sdružovali do různých skupin, aby jejich práce šla rychleji od ruky a byla pro ně jednodušší, již od pradávna.

Pod slovíčkem management se dle slovníku cizích slov nachází výraz z anglického „to manage“, neboli vést, spravovat, řídit. Jelikož se u nás cizí výraz management uchytil, nepřekládá se.

S tímto výkladem se shoduje i **Tichá a Hron** (2003, s. 4): „Anglickému pojmu „management“ terminologicky nejlépe odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se přitom myslí řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých činností.“ V tomto výkladu se tedy říká, že řízení je určitou činností v podniku s cílem co nejlépe vykonat danou práci.

Řízení podle **Hrona a Tiché** (2003) je subjektivní cílevědomá činnost lidí, objektivně nutná, poznávající a využívající objektivní zákonitosti přírody a společnosti, směřující na jejich základě ke stanovení: správných cílů, nejvhodnějších prostředků a cest k jejich dosažení, způsobu zabezpečení průběhu a kontroly takto stanovených činností.

Předchozí dva odstavce doplňuje **Mládková, Jedinák a kol.** (2009, s. 2) a to tak, že: „Management umožňuje propojit činnosti různých lidí tak, aby bylo dosaženo vytčených cílů. Řídíme, protože kapacita jedince je omezená. Kromě výjimečných situací člověk nedokáže dělat všechny činnosti, které jsou třeba k zajištění životních potřeb, sám. Jednoduše lze říci, že management je hledání nástrojů, jak určit správný cíl. Získat pro něj lidi a pomocí nich jej dosáhnout. Základní náplní managementu je tvorba cílů a hledání prostředků, jak těchto cílů dosáhnout.“ Tento výťah o managementu nám potvrzuje, proč se lidé shlukovali do skupin a vytvářeli tak společenství, jak bylo zmíněno v prvním odstavci.

Nejjednodušeji a nejpřesněji vyjádřil **Veber** (2009, s. 19), co je to management. „Management lze nejobecněji charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba

udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují.“

Je důležité říci, že na světě existují desítky, možná stovky definic, které se v něčem, shodují a v něčem odlišují. Jejich různorodost vede ke značné různorodosti v interpretaci pojmu management. Dle **Tiché a Hrona** (2003, s. 4) se ovšem tyto definice dají rozdělit do tří následujících hledisek:

- „Management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky
- Management jako odborná disciplína
- Management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením“

Ovšem i tyto hlediska se mohou prolínat.

3.1.1 Management jako soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky

Management jakožto aktivitu můžeme definovat různým způsobem, například dle **Mládkové, Jedináka a kol.** (2009):

- Jako soubor názorů, zkušeností, doporučení. Přístupů a metod, které vedoucí pracovníci používají ke zvládnutí specifických činností (tzv. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů
- Jako činnosti mobilizující lidské a věcné činitele k dosažení podnikových záměrů
- Jako umění dosáhnout toho, aby lidé udělali, co je třeba
- Jako mobilizaci a aktivizaci zdrojů a postupování rizik s cílem dosáhnout žádoucích přínosů pro řízenou organizaci
- Management je i proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.

Jinými slovy lze říci, že pro dosažení cílů, je potřeba vynaložit nějakou aktivitu. Tuto aktivitu, musí dělat ti správní lidé, na správném místě a ve správný čas. Toto vše je označováno jako management.

Známou definicí je i vysvětlení od **Donnellyho** (1997, s. 24): „Management lze chápat jako proces činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou

lidí, za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ Toto vysvětlení popisuje a shrnuje, co bylo řečeno již v předchozích dvou odstavcích.

V neposlední řadě se zde musí zmínit **Koonz-Wehrichovo** (1998, s. 13) pojetí: „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyjadřuje rozšíření o to:

- Jak je management aplikován v různých druzích organizací.
- Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.
- Cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).
- Jak manažeři uskutečňují jednotlivé manažerské funkce.
- Řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost.“

Toto tvrzení propojuje obě již zmíněná hlediska. Vysvětluje se v něm, že management je jak aktivita, tak lidé ve vedení firem. Hlavním cílem je především zisk. Zisk je dán produktivitou, efektivností a účinností.

Zmíněné definice jsou pravdivé, ale v některých případech až příliš konkrétní a neshodují se s podstatou této práce.

3.1.2 Management jako odborná disciplína

Odbornou disciplínu neboli vědní disciplínu ve své knize popisují **Mládková, Jedinák a kol.** (2009, s. 2): „Management není exaktní vědní disciplínou, neposkytuje nám nezvratná fakta. Je to dáno tím, že prostředí řízených jednotek se neustále vyvíjí a mění. Značně se mění a vyvíjí i to, co v managementu zkoumáme, tedy jak ovlivnit chování lidských jedinců a skupin. Z tohoto důvodu manažerské nástroje, které fungují v jedné organizaci, nemusejí fungovat v organizaci druhé nebo mohou být značně závislé na kontextu. Management je interdisciplinární vědní obor, využívá mnoho poznatků z jiných vědních oborů, například psychologie, sociologie, genetiky, biologie atd. Poznatky managementu jsou obecně aplikovatelné v různých sférách života. Dají se podle nich řídit organizace ziskové i organizace neziskové.“

Pojetí managementu jako odborné disciplíny je velice teoretické a pro tuto práci není vhodné, ačkoliv vystihuje podstatu managementu.

3.1.3 Management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením

Toto hledisko vysvětluje **Mládková, Jedinák a kol.** (2009, s. 2): „Managementem jsou nazýváni řídicí pracovníci, tedy ti, kdo řídí organizaci. Setkáváme se s názvy jako finanční management, čímž myslíme manažery, zodpovědné za finanční řízení organizace, personální management atd. Manažeři jsou odpovědní za práci svých podřízených. Ke své práci mají potřebné pravomoci a odpovědnost.“ Jednoduše lze říci, že se jedná o řídicí pracovníky ve firmách, kteří rozdávají úkoly a za svá rozhodnutí nesou odpovědnost. Odpovědnost za špatné zvolení cesty nespadá na podřízené manažera, jelikož oni pouze poslouchají rozkazy a nařízení daného manažera.

Tento význam slova management popisuje i **Porvazník** (2003, s. 48): „Řízení (anglicky control) vyjadřuje také působení řídicí části celku na řízenou část, které je v souladu se stanoveným cílem (kybernetický přístup), resp. také jejich vzájemné působení, jež vyplývá z funkcí řízení, tedy z plánování, organizování, kontroly (klasický přístup).“

Dále pak pokračuje dalším vysvětlením pojmu management, který nám propojuje první hledisko s hlediskem druhým: „Management je soustava poznatků o informačních aktivitách vyplývajících z funkcí řízení, jimiž subjekt managementu v komunikačním procesu celostně působí na objekt řízení, přičemž výsledek (úspěch, kvalita, zisk) tohoto působení závisí na kompetenci těch, kteří jsou subjekty a částmi objektu managementu.“

V neposlední řadě nám vše již řečené potvrzuje i **Blažek** (2011, s. 12): „Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivci, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(á), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řídicího objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle efektivně dosahovány.“

Mnoho definic popisuje co je to management. Mnohé se v něčem shodují a v něčem odlišují, zároveň se ovšem doplňují. Díky tomu by bylo velice složité vybrat jednu z definic. Proto se tato práce zaměří rovnou na celé hledisko. Tímto hlediskem bude Management jako označení lidí v podniku, kteří se zabývají jeho řízením. Práce tedy bude vycházet z toho, že managementem jsou označovány osoby ve vedení podniků,

pojmenovány jakožto manažeři. Jejich cílem je zisk firmy a správná organizace firmy a jejich cílů. Manažer má odpovědnost za svá rozhodnutí. Vede osoby jemu svěřené a říká jim, co mají dělat. Jedná se o vzájemnou spolupráci subjektu managementu (manažer) a objektu managementu (jeho podřízení).

3.2 Manažer

Duchoň a Šafránková (2008) píší o tom, jak vznikla pozice manažera ve firmě. Na počátku dvacátého století byly velké společnosti vedeny pouze jednou osobou, obvykle jejich majitelem. Tyto osoby ovšem řídily firmu vyloženě autokraticky. Jakmile jejich výkonnost poklesla, čímž je myšlen nástup stáří, podnik se okamžitě dostával do potíží. Proto tyto skutečnosti vedly k postupnému oddělení pozic vlastníků a manažerů.

Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu, nebo o společenské či neziskové organizace. (Folwarczná, 2010)

Veber a kol. (2009, s. 20) popisují to, co si lze představit pod pojmem manažer: „Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření ustavení zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi“

Podobnými slovy se o manažerovi vyjadřuje i **Folwarczná** (2010, s. 15): „V podnikatelské sféře je za manažera považován ten, kdo řídí a provozuje podnik jménem a v zájmu jednoho nebo více vlastníků této organizace.“ Dále doplňuje definici od **Yukla** (1989, s. 25), která zní: „Manažer je osoba, která zastává postavení, v němž se od ní očekává vedení, ale bez jakýchkoli předpokladů, že k tomuto procesu skutečně dochází.“ A to slovy, že vedení je podle tohoto autora interpersonální vliv, vykonávaný za určité situace a směřující pomocí komunikačního procesu k dosažení určitého cíle nebo několika cílů.

Z této charakteristiky plyne, že pozice manažera byla založena z důvodu zastoupení vlastníka ve firmě. Je druhou nejdůležitější osobou v organizaci, která má dominantní postavení nad ostatními pracovníky. Manažer řídí své podřízené pracovníky tak, aby firma dosahovala zisku a naplňovala dané cíle.

Hlavním cílem manažerů dle Cejthamra a Dědiny (2010) je vytvářet takové prostředí, ve kterém mohou lidé dosahovat skupinových cílů při minimální spotřebě času a peněz při minimální osobní nespokojenosti.

Verzi Cejthamra a Dědiny podporuje i **Koontz a Wehrich** (1998, s. 17): „Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe prospěje ke skupinovým cílům.“

Manažery je možné dělit do tří skupin dle úrovní a to vrcholová úroveň řízení, střední úroveň řízení a základní úroveň řízení.

Veber a kol. (2009) tyto skupiny vystihl naprosto nejsrozumitelněji ze všech autorů, proto bude jeho definice použita v této práci.

„*Vrcholová úroveň řízení, vrcholové vedení (top management)* – nejvyšší řídicí pracovník/ci organizace; jejich postavení a pravomoci obvykle specifikují statutární dokumenty organizace. V americké manažerské literatuře se můžeme setkat s označením vrcholového vedoucího pracovníka v podobě zkratky CEO (chief executive officer). V konkrétní podobě může jít o generálního či výkonného ředitele, předsedu představenstva, prezidenta společnosti atd.“ Tuto definici doplňuje **Folwarczná** (2010, s. 15) a to tak, že: „Vrcholoví manažeři zodpovídají za přijímání a zavádění rozhodnutí při rozvoji organizace. Podléhají vlastníkovi či představitelům vlastníků. V dalších úrovních se dle ní zodpovědnost omezuje na určité činnosti, organizační jednotky či úrovně.“

Dále pokračování dle **Vebera a kol.** (2009, s. 20): „*Střední úroveň řízení* – řídicí pracovníci štábních útvarů či nižších liniových útvarů. Střední manažeři zahrnují velmi početnou a rozmanitou skupinu řídicích pracovníků. Patří k nim manažeři závodů a vedoucí různých útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky atd.). V činnosti středních manažerů zaujímá nejvyšší podíl poskytování a získávání informací.“

V neposlední řadě **Veber a kol.** (2009, s. 20) zmiňuje třetí skupinu manažerů a to: „*Základní úroveň řízení* někdy též označována jako „management první linie“, nejnižší úroveň řízení, kdy manažer již řídí výkonné pracovníky. Patří k nim předáci,

mistři, vedoucí dílen. Tato základní úroveň postavení manažerů je jen o stupínek výše nad výkonnými pracovníky.“

Na závěr k této kapitole, budou zmíněny hlavní vlastnosti a charakteristiky manažera. Jedná se jak o vlastnosti vrozené, tak o získané zkušenostmi a pílí. Dle **Folwarczné** (2010, s. 15-23) se jedná o tyto charakteristiky: „Je vzorem pro ostatní, zná dobře sebe sama, soustavně se vzdělává, má potěšení ze změny, má vizi, je si vědom současného stavu věcí, chová se čestně a eticky, dokáže myslet samostatně, dokáže efektivně komunikovat, myslí pozitivně, umí sebe i ostatní nadchnout, je opravdový.“ V následující tabulce od **Duchoň a Šafránkové** (2008) jsou tyto charakteristiky přehledně zapsány v tabulce:

Tabulka 1: Manažerské vlastnosti

Manažerské vlastnosti	
Vrozené	Získané znalosti a dovednosti
Potřeba řídit	Ekonomická teorie
Potřeba mít moc	Teorie podnikání
Umění vcítit se do potřeb spolupracovníků	Metody řízení
	Sociálně-psychologické znalosti
	Dobrá tělesná a duševní kondice

Zdroj: (Duchoň, B. a Šafránková, J. Management. C. H. Beck, Praha, 2008, str. 242)

3.3 Manažerské role

3.3.1 Sociologické hledisko a hledisko managementu

Manažerské role jsou důležité jak v teorii, tak v praxi managementu. Člověk se na ně může dívat buďto ze sociologického hlediska, nebo z formálního hlediska. Ze sociologického hlediska se dá říci, že se jedná o roli jako v divadle. Z hlediska managementu jde o úlohu, která se musí vykonat, aby se splnil jakýsi pracovní úkon. Tyto role vytvářejí specifické formy chování, které jsou potřebné k vykonání určité práce. (Pošvář, 2002)

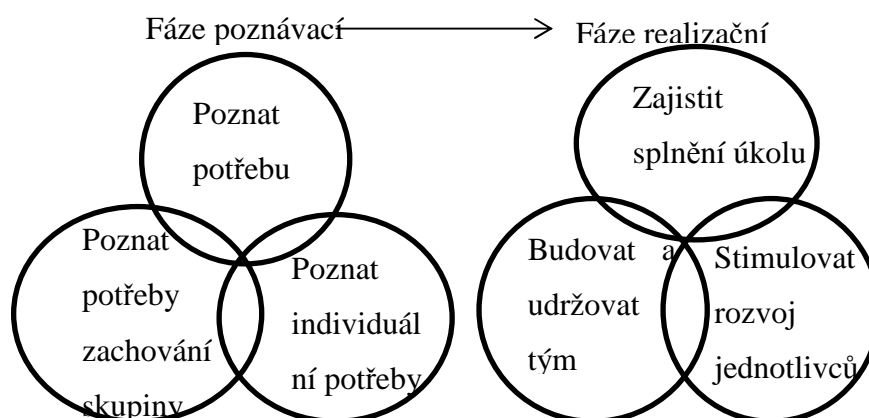
3.3.2 Role formální a neformální

Role formální plynou z postavení manažera v podniku, jedná se například o roli vedoucího, nadřízeného či podřízeného. Kdežto role neformální závisí na vztazích daných lidí na pracovišti, například role přítele.

3.3.3 Role podle Johna Adaira

Dle Adaira (1993) je nejdůležitější rolí role vedoucího. Jeho hlavním úkolem je držet skupinu pohromadě jako tým, pomáhat skupině plnit úkoly a zajistit, aby každý člen týmu přinášel do skupinové práce to nejlepší z něj. Toto vše jak ve své knize píše Pošvář a Erbes (2008) musí splňovat tři podmínky, které jsou základními prvky tří kruhů. Jedná se o vykonávání rolí ve dvou fázích. Ve fázi poznávací a ve fázi realizační.

Schéma 1: Model tří kruhů



Zdroj: (Pošvář, Z. a Erbes, J. Management I. Brno Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008, str. 12)

3.3.4 Role dle E. C. Murphyho

Dále manažerské role ve svém díle zohlednil Murphy (1999), který tvrdí, že základními manažerskými rolemi jsou:

- Role vedoucího při výběru lidí
- Role vedoucího při zapojování lidí
- Role vedoucího při řešení problémů
- Role vedoucího při hodnocení lidí
- Role vedoucího při vyjednávání

- Role vedoucího při nápravě chyb
- Role vedoucího při ochraně před riziky
- Role synergisty, tvůrce synergicky účinnějších celků v organizaci

3.3.5 Role podle Henryho Mintzberga

Manažerské role ve svém díle *The Nature of Managerial Work* popsal **Henry Mintzberg (1973)**. Jedná se o deset manažerských rolí roztríděných do tří skupin a to interpersonální role, informační role a rozhodovací role.

Interpersonální role nebo jinými slovy Mezilidské role popisuje **Cejthamr a Dědina (2010)** jako vztahy vznikající z autority a postavení manažera. Jedná se o činnosti mezi manažerem a partnery v organizaci i mimo ní. Do interpersonálních rolí patří tyto role:

- *Reprezentant*, anglicky figurehead, je nejpřirozenější role manažera, kdy manažer zastupuje organizaci před partnery. Jeho nezbytným úkolem jsou ceremoniální aktivity, jakožto účast na společenských akcích, podpisy důležitých dokumentů a role prostředníka, která spojuje lidi s vrcholovým managementem. Cejthamr a Dědina nazývají reprezentanta jako roli vůdčí osobnosti.
- *Role vedoucího* nebo také jednodušeji vůdce organizace je jedna z hlavních rolí manažera. Vůdce je odpovědný za své zaměstnance, musí je umět správně motivovat, rozmisťovat a má za ně odpovědnost.
- *Role propojovatele* jak již sám název napovídá, je role manažera, kde jeho hlavním cílem je propojení vztahů s partnery mimo organizaci.

Informační role vysvětluje ve své knize **Cejthamr a Dědina (2010, s. 34)**: „Informační role se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.“ K roztrídění informačních rolí v této práci bude ovšem použit výtah z knihy od **Duchoně a Šafránkové (2008, s. 242)**:

- „*Monitor* jinými slovy sběrač podnětů hledá a přijímá informace, které pak analyzuje a podle toho zjišťuje, jak na tom daná firma je a co potřebuje.
- *Rozsévač* předává informace dál lidem, svým podřízeným, u kterých si myslí, že se můžou zhodnotit.
- *Mluvčí* předává informace veřejnosti, komunikuje s dodavateli, s nadřízenými a utváří celkový dojem o podniku.“

Rozhodovací role ve své knize chytře pochopil **Cejthamr a Dědina** (2010, s. 35): „Rozhodovací role zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí vycházejících z manažerova postavení a autority a také přístup k informacím.

- *Role podnikatele* znamená, že manažer může iniciovat a plánovat řízené změny prostřednictvím využívání různých příležitostí nebo řešením problémů a přijímáním opatření ke zlepšení současné situace. Manažer pak může při hledání zlepšení hrát hlavní roli, ale může také delegovat odpovědnost na podřízené.
- *V roli napravovatele poruch* musí manažer reagovat na nechtěné situace a nepředvídané události. Vyskytne-li se nečekaný problém, musí podniknout určité kroky, aby situaci napravil.
- *V roli rozdělovatele zdrojů* užívá manažerské formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce, a k rozhodování o rozdělování zdrojů jako jsou peníze, čas zásoby a zaměstnanci. Rozhoduje také o rozvržení práce a provádí kontrolu tím, že schvaluje důležitá rozhodnutí před tím, než jsou prakticky provedena.
- *Role jednatele* znamená účast na jednáních s jedinci nebo organizacemi, například podepsání nové smlouvy s odborovou organizací. Vyjednávání je velmi důležitou součástí manažerovy práce opírající se o jeho autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.“

Ačkoliv si každý autor přeložil názvy rolí jinak, jedná se o to samé. Proto je u některých rolí použito vícero významů.

Manažerské role ve své práci zhodnotili **Duchoň a Šafránková** (2008, s. 243), kde říkají, že: „Tyto role jsou přítomny v práci všech manažerů bez ohledu na druh podniku, který řídí. Proporce uvedených rolí jsou ovšem rozdílné podle profesí a úrovně, na které manažeři svou funkci vykonávají.“

Tudíž jedná se o to, že se manažerské role vzájemně prolínají a doplňují. Manažer by ve své podstatě měl zvládat veškeré role, aby se stal úspěšným ve svém oboru.

Rozdělení rolí od Henryho Mintzberga je sice již staré, ale stále se jedná o nejpoužívanější strukturu rolí všech dob, proto je naprosto dostačující pro tuto práci.

3.3.6 Konflikty rolí

Každý manažer plní více rolí najednou, proto se role protínají a dochází ke konfliktu rolí. Tyto konflikty se dělí na konflikty mezi rolemi a konflikty uvnitř role.

3.3.6.1 Konflikty mezi rolemi

Konflikty mezi rolemi ve své knize popisují **Tyson a Jackson** (1997, s. 64): „První z nich je konflikt mezi rolemi, při němž určitá osoba hraje dvě nebo více rolí. Problémy přicházejí, když chování spojené s jednou z těchto rolí je neslučitelné s těmi, která jsou spojená s ostatními. Neslučitelnost spočívá v individualitě dané osoby samotné a vzniká prostě proto, že role, které mají být vykonávány, se určitým způsobem vzájemně vylučují.“ Toto vše se dá vysvětlit na příkladu, když je žena v roli manažerky, manželky a matky. Pokud je žena nucena zůstat v práci déle, nemůže zároveň vykonávat roli matky a vyzvednout syna ve školce, natož aby pak plnila roli manželky a stihla manželovi uvařit večeři.

3.3.6.2 Konflikty uvnitř role

Tento konflikt se nachází uvnitř role, kdy jsou na jedince kladeny rozdílné požadavky. Tyto požadavky na roli klade sám manažer.

3.3.7 Problémy rolí

Nekompatibilita - Jedná se o to, když každý od daného člověka očekává něco jiného, jinými slovy protichůdná očekávání ve vztahu ke stejné roli, například podřízený a nadřízený. Řešením je vyhovění té straně, která je v daném okamžiku důležitější.

Přetížení rolemi - Na jednoho manažera připadlo více rolí, tudíž je přetížen. Řešením je přerozdělení rolí na více manažerů.

Nevytížení rolí - Jedná se především o to, že manažer má pocit, že jeho schopnosti nejsou plně využívány. Řešením je buďto využít vlastní schopnosti k rozvinutí role, či přibrání další role.

Mnohoznačnost - Jde o problém, kdy si sám manažer není jistý svou rolí. Řešením je vyjasnění si a projednání role se zainteresovanou osobou.

3.3.8 Vyústění konfliktů a problémů

Tyto konflikty a problémy končí nejistotou manažerů, stresem, nedostatkem sebedůvěry, nespokojeností s prací, zhoršením pracovním morálky a dokonce až ztrátou zájmu o vykonávání vedoucí funkce.

3.4 Manažerské funkce a činnosti

Manažerské funkce jsou činnosti, které musí každý manažer vykonávat, aby dosáhl stanovených cílů organizace. Stejně tak, jako bylo u managementu mnoho definic, je tomu i u manažerských funkcí. Každý autor si definici manažerských funkcí vykládá jinak. Autoři byli ovlivněni především vývojem managementu.

Nejrozšířenější celosvětově uznávanou klasifikací je klasifikace dle **Koontze a Weihricha** (1993):

- Plánování
- Organizování
- Personalistika
- Vedení
- Kontrolování

Mnozí autoři, jakožto například **Veber** (2009) k této klasifikaci přidávají ještě:

- Rozhodování
- Řízení implementace
- Komunikace

A v neposlední řadě, jak ve své knize uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001):

- Delegování

3.4.1 Plánování

Plánování dle **Robbinse a Coultera** (2004, s. 24) je: „Manažerská funkce, která zahrnuje proces definování cílů, formulování strategií pro dosažení daných cílů a zpracování plánů pro koordinaci a integraci jednotlivých činností.“

To ve svém díle rozšiřuje **Bělohlávek, Košťan a Šuleř** (2001) a to o to, že plánování je definování výsledků v určitém časovém rozmezí a na určité úrovni. Dle nich je plánování první z východisek pro další manažerské funkce. Na plánování závisí další průběh projektu a zároveň úspěch organizace.

3.4.1.1 Prvky plánování

Na počátku plánování musí manažeři učinit rozhodnutí týkající se jeho základních prvků. A to cílů, postupů, zdrojů, úkolů a kontroly.

3.4.1.2 Cíle

Počátečním prvkem plánování je určení si budoucích cílů. „Cíle totiž definují a specifikují budoucí stav, kterého má být dosaženo.“

(**Bělohlávek, Košťan, Šuleř**, 2001, s. 94).

Při určování cílů se musí dbát na priority, jak říká ve své knize **Veber** (2009, s. 102): „V obsahu plánu by se přednostně měly objevit takové cíle, které mají rozhodující význam pro daný objekt plánování.“

Je důležité říci, že organizace nemá pouze jeden jednoduchý cíl. Mnozí si myslí, že všechny organizace mají jako svůj cíl zisk. Ale například pro neziskové organizace je cílem uspokojení potřeb určitých skupin. Pokud se člověk zaměří pouze na zisk, jakožto cíl, potlačí další cíle, které je důležité také zohlednit, má-li organizace prosperovat. (Robbins, Coulter, 2004)

Nároky na stanovení cílů popisuje zkratka SMART. Jedná se o pět vlastností, které by měl mít každý cíl. Tyto vlastnosti ve svém díle vysvětluje **Vodáček a Vodáčková** (2006, s. 79):

S jako zkratka pro „stimulating“. Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly stimulační (motivující) k jejich dosažení;

M jako zkratka pro „measurable“. Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly měřitelné (jasně kontrolovatelné);

A jako zkratka pro „acceptable“. Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly pro realizátory plánu přijatelné;

R jako zkratka pro „realistic“. Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly realistické, tj. reálně dosažitelné;

T jako zkratka pro „timed“. Vyjadřuje požadavek, aby cíle byly určeny v čase.“

3.4.1.3 Postupy

Pro dosažení cíle je nutné zvolit správný postup. Nejdříve se musí nalézt různé alternativy postupů a z toho vybrat tu nejlepší. Podle rozsahu a důležitosti se také označují jako strategie nebo taktiky. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.1.4 Zdroje

Při plánování člověk musí určit i zdrojové předpoklady. Dle **Pošváře a Erbese** (2008, s. 106) se u zdrojů řeší nejčastěji tyto otázky:

- „Které zdroje je při plánování potřeba uvažovat?
- Jaké závislosti existují mezi uvažovanými zdroji?
- Která rozpočtová technika by měla být použita?
- Kdo by měl zodpovídat za sestavení rozpočtu?“

Nejdůležitější věci z této fáze jsou rozpočty, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů.

3.4.1.5 Úkoly

„K realizaci plánovaných činností dochází zpravidla prostřednictvím jiných lidí, pracovníků, kterým musí manažeři úkoly zadat včetně pravomoci a odpovědnosti tak, aby byli motivováni dosahovat vytyčených cílů. Manažeři proto musí při plánování rozhodnout, kdo bude za co odpovídat a případně jak bude motivován.“ Tuto definici napsal **Bělohlávek, Šuleř a Košťan** (2001, s. 94) a je naprosto dostačující pro tuto práci.

3.4.1.6 Kontrola

Plánování může být plněno správně pouze tehdy, pokud jsou také součástí plánu prověřovaná kritéria jeho plnění. (Vodáček, Vodáčková, 2006)

3.4.1.7 Význam plánování

Význam plánování ve své knize popisuje **Bělohlávek, Šuleř a Košťan** (2001)

- Zvyšování efektivity
- Snižování rizika
- Úspěšné organizační změny
- Integrace úsilí
- Rozvoj manažerů
- Vývoj standardů výkonnosti

3.4.1.8 Proces plánování

Koontz a Weihrich (2006) popisují plánování jako volbu cílů a uskutečnění činností nutných ke splnění daných cílů organizace. Určili i postup pro správné plánování:

1)Uvědomování si příležitostí – ačkoli uvědomování si příležitostí není ve většině případů zařazováno mezi plánování, je nedílnou součástí procesu, který plánování předchází. Na příležitosti by se mělo nahlížet realisticky, jinak by celý plán mohl být zkreslený. Manažeři se zde zajímají o rozhodující informace o trhu. Jsou kritičtí ke svým slabým i silným stránka především z hlediska potenciálních příležitostí.

2) **Stanovení cílů** – Směr plánům určují cíle. Tyto plány mohou být krátkodobé či dlouhodobé. Cíl určí hraniční bod, kdy je úkol splněn. Pomocí cíle se dostaneme i ke strategiím, taktikám, postupům, pravidlům a programům.

3) **Vývoj předpokladů** – Jedná se o přijetí takzvaných předpokladů, které určují to, kde se plány budou realizovat.

4) **Určování alternativních postupů** – Cíle je možné dosáhnout více různými způsoby. V tomto kroku jde o to určit si ty způsoby, pomocí kterých lze cíle dosáhnout. Tyto alternativní postupy se určují z důvodu toho, aby se vyloučila horší možnost postupu k získání cíle.

5) **Hodnocení alternativních postupů** – Tento krok je velice složitý z důvodu nejasnosti budoucnosti. Porovnávají se zde slabé i silné stránky alternativ.

6) **Výběr postupu** – V tomto kroku se vybere postup, který je nejpřijatelnější.

7) **Formulování odvozených plánů** – V tomto kroku se vybírají plány odvozené, které budou podporovat hlavní plán.

8) **Vyčíslení plánů pomocí rozpočtů** – Posledním krokem je sestavení rozpočtů.

Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2001) ve své knize přidávají ještě tři kroky a to:

9) **Realizace a sledování** – Jedná se o přeměnu záměrů na skutečnost, při čemž se plnění plánu musí průběžně vyhodnocovat a přehodnocovat.

10) **Přijímání nápravných opatření**

11) **Vyhodnocení** – Závěrečné vyhodnocení výsledků.

3.4.1.9 Zásady efektivního plánování

Podle Bělohlávka, Košťana a Šuleře (2001) by se měli při snaze o efektivní plánování dodržovat tyto zásady:

- *Podpora top managementem* – Objasňování vize a strategických cílů organizace, výběr strategie, podpora středního a nižšího managementu.

- *Efektivní komunikace* – Schopnost dorozumívat se mezi sebou, aby vše fungovalo.
- *Participace* – Zahrnutí všech lidí, kteří by do plánu mohli přispět svým umem. Čím více bude lidí, tím více se projekt vypracuje do hloubky.
- *Integrace* – Sladění dílčích cílů a koordinace spolupráce těchto částí.
- *Srozumitelnost* – Plán by měl obsahovat co nejjednodušší vyjádření operací a cílů.
- *Flexibilita* – Žádný plán nikdy nebyl dodržen striktně, je to nemožné, proto každý manažer musí počítat s určitou pružností v plánování.
- *Sledování a kontrola* - Manažer musí neustále sledovat průběh plánu, zda jsou veškeré činnosti vykonávány správně. V případě problémů tak může rychle zajistit nápravná opatření.
- *Variantnost* – Nejistota budoucnosti, proto se musí připravovat více plánů-variant.

Závěrem první části manažerských funkcí je důležité zmínit, že plánování a kontrolování by bez sebe nemohlo fungovat. Kdyby nebyl vytvořen plán, nebyla by možná kontrola, která manažerovi udává, zda bylo cíle dosaženo tak, jak si plánoval. Manažer vytváří plán proto, aby věděl, jak má postupovat do budoucna. Dále se na něj dívá zpětně, aby zjistil, co nebylo dodrženo, jakých chyb se dopustil a tím zároveň tvoří nový plán, který mu pomůže dovést organizaci k cílům, které jsou určené.

3.4.2 Organizování

Organizování je dle **Robbinse a Coultera** (2004, s. 25): „Manažerská funkce, která zahrnuje stanovení úkolů, určení, kdo je bude plnit, jak budou uspořádány do skupin, kdo bude komu předávat zprávy, kde se bude rozhodovat.“

Veber (2009, s. 218) tuto definici popsal jako činnost: „Organizování je cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci, kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému.“

Dá se říci, že oba dva autoři se shodují v tom, co je to organizování, proto jsou tyto dvě definice dostatečné pro tuto práci.

3.4.2.1 Organizační struktura

„Formou sdružování činností i lidí pro zabezpečování úkolů organizování jsou organizační struktury.“ Toto ve své knize říká **Vodáček a Vodáčková** (2006, s. 90). Tyto struktury tvoří v organizaci kostru, která umožňuje plnit stanovené cíle instituce. Manažerovým úkolem je zvolit základní formu, podle které se tato struktura tvoří. (Veber, 2009)

Na organizování a tomu odpovídající tvoření struktur jsou kladeny určité požadavky. Tyto požadavky shrnul odborník Ernest Dale, dále označované jako OSCAR. Tuto zkratku řetězce základních požadavků, které jsou organizováním a jeho organizačními strukturami zajištěny, ve své knize zmiňuje **Vodáček a Vodáčková** (2006, s. 91): „O – objectives (cíle), tj. nutnost zajištění cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných strukturálních jednotek. S – specialization (specializace), tj. způsob ekonomicky účelného a účinného sdružení stejných nebo podobných činností do jednotlivých dílčích strukturálních jednotek. C – coordination, tj. nutnost vzájemného sladění činnosti jednotlivých dílčích strukturálních jednotek (prvků), jež svojí správnou návazností (komplementací) v prostoru a čase vytvářejí konečné výsledky. A – authority, tj. rozhodovací prostor dílčích specializovaných strukturálních jednotek. R – responsibility, tj. povinnosti dílčích specializovaných strukturálních jednotek.“

Organizační struktura umožňuje efektivní činnost organizace a využití jejích zdrojů. Dále se pomocí struktur může sledovat aktivita organizace a přidělení odpovědnosti za jednotlivé činnosti členům organizace. Umožňuje také sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.2.1.1 Rozdělení organizačních struktur

Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001) rozdělují organizační struktury podle tvaru:

3.4.2.1.1.1 Funkcionální struktura

Tato struktura je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobných pracovních úkonů, dovedností či aktivit.

3.4.2.1.1.2 Divizionální struktura

Vzniká rozdělením na samostatné divize. Každá divize si spravuje svůj vlastní provozní, finanční, obchodní nebo technický úsek. Jelikož jsou odborné činnosti rozděleny mezi divize, stává se jednání více pružné a operativní. Divize se dělí:

- Podle druhý výroby či služby
- Podle geografického umístění
- Podle typu zákazníka

3.4.2.1.1.3 Smíšená organizační struktura

Tato struktura je přesně mezi funkcionální a divizionální strukturou, dá se říct, že je jejich kompromisem. Jedná se o to, že organizace může mít například společné technické a finanční zázemí na ředitelství a zbytek jako obchod, výroba a lidské zdroje budou mít na starosti divize.

3.4.2.1.1.4 Maticová (projektová) organizační struktura

Je spojnici prvků funkcionální a divizionální struktury. Každý pracovník odpovídá dvěma nadřízeným a to odbornému vedoucímu a vedoucímu týmu.

3.4.2.1.1.5 Procesní organizační struktura

„Má podobu autonomních dílčích jednotek organizovaných okolo jednotlivých procesů. Pro jejich označení je užíván rovněž název „procesní améby“. Jejich činnost je koordinována na principu vztahů interních zákazníků a dodavatelů, přičemž organizace jako celek využívá výhod centralizovaného ekonomického řízení. Struktura takové organizace je plochá.“ Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 115)

Veškeré organizační struktury, které byly doteď zmíněny, byly struktury formální. Existují ale i struktury neformální. Tyto struktury popisují **Vodáček a Vodáčková** (2006, s. 93): „Vytvářejí se spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, např. osobních přátelství, rodinné spřízněnosti, vztahů dlouhodobé spolupráce, etnických sympatií, hmotných zájmů, členství v zájmových organizacích apod.“ Tyto neformální struktury značně ovlivňují chování a spokojenost lidí na pracovišti, proto se na ně klade v dnešní době značná pozornost.

3.4.3 Personalistika

Jedním ze základních faktorů, které ovlivňují fungování firem je schopnost získat lidské zdroje a využívat je tak, aby zajišťovali plnění cílů organizace. A to je také úkolem manažera, jak ve své knize říká **Vodáček a Vodáčková** (2006, s. 118): „Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj.“ Lidé jsou považováni za největší kapitál firem.

Tuto definici ještě rozšiřuje **Koontz a Wehrich** (1993, s. 26): „Personalistika zahrnuje zaplňování a udržování zaplněných pozic v organizaci. Toto je prováděno pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umístováním, propagací, oceňováním, plánováním povolání, kompenzací školením či rozvojem jak uchazečů, tak stávajících pracovníků tak, aby uložené úkoly byly dosahovány účinně a efektivně.“

V podniku je důležitá personální strategie, což je základní vymezení pojmů, kterých by mělo být dosaženo v odvětví formování lidských zdrojů organizace, a to jak z pohledu struktury, tak i kvality. (Veber, 2009)

Rozhodujícími personálními aktivitami dle Vebera (2009) jsou:

- Řízení kariéry
- Personální plánování
- Zabezpečení správných lidí na správné pracovní místo
- Získávání a výběr pracovníků
- Péče o rozvoj pracovníků (firemní vzdělávání)

- Hodnocení pracovníků
- Odměňování
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci
- Investice do lidí

3.4.4 Vedení

Vedení je řízení lidí tak, aby byli prospěšní podniku a napomáhali k dosažení cílů dané organizace. Vedení lidí vyžaduje to, aby lidé následovali toho, kdo jim slibuje, plní jejich potřeby, přání a touhy. Tudiž je zcela pochopitelné, že vedení zahrnuje motivaci, styl a přístupy manažerů a komunikaci. (Koontz, Wehrich, 1993)

Tuto základní funkci ve své knize shrnuli **Mládková a Jedinák** (2009, s. 62) takto: „Tato funkce zahrnuje schopnost, dovednost a umění vedoucích pracovníků (manažerů) vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu a tvůrčímu poslání své práce.“

3.4.4.1 Teorie X a Y

Jako východisko pro metody a způsoby vedení popisují Vodáček a Vodáčková (2009) McGregorovu teorii X a Y. „Je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy. Vodáček, Vodáčková (2009, s. 119)

- **Teorie X** – Průměrný spolupracovník nemá svou práci rád, považuje ji pouze za nutnost zajišťující obživu. Proto se své práci vyhýbá. Zaměstnanec je spokojen s tím, že nemusí rozhodovat, vyhovuje mu to, že ho řídí nadřízený.
- ➔ V tomto případě volí vedoucí spíše autokratické řízení. Pojem autokratické řízení bude vysvětlen v kapitole níže.
- **Teorie Y** – Tato teorie je opakem k teorii X. Pracovník má svou práci rád, je k ní loajální, angažuje se, a proto se ztotožňuje s posláním své organizace. Nebere svou práci pouze jako nutnost k zajištění základních potřeb. Zaměstnanec se snaží zapojit do rozhodování a bere na sebe riziko za nejistý výsledek své práce.

→ V tomto případě volí vedoucí pracovník spíše demokratický styl vedení.

Avšak manažer musí vůči stejným pracovníkům volit v rozdílných podmínkách rozdílné metody vedení. Jako u většiny případů je vhodné najít kompromis mezi oběma možnostmi.

3.4.4.2 Styly vedení lidí

Vedení lidí má dle klasické teorie od Kreitner a Kinicki tři styly, tyto styly ve své knize uvádí Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2001):

- **Autokratický styl** – Vedoucí má veškerou moc, přiděluje lidem práci, komunikace je pouze jednosměrná. Výhodou je poměrně vysoký a pravidelný výkon pracovníků, nevýhodou je potlačení iniciativy a motivace.
- **Demokratický styl** – „Vedoucí deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je dvousměrná. Výhodou je osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování, nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.“ **Bělohlávek, Košťan, Šuleř** (2001, s. 142)
- **Styl laissez-faire** – Vedoucí přenechává řízení plně na svých pracovnících a autoritu ponechává skupině. Výhodou je, že pracovníci si dělají věci podle sebe, nevýhodou je bezcílné tápání.

3.4.5 Kontrolování

Kontrola vznikla již ve středověku, kdy středověcí služebníci ve státních funkcích podváděli krále a přilepšovali si ze státní pokladny. Proto se zavedlo duplikátní účetnictví dokumentů, kde se pak platby mohly zkontrolovat. (John Adair, 1993)

Kontrola je rozhodující porovnání reality se specifickými cíli, kterých mělo být dosaženo. Jedná se o to, zda byly či nebyly splněny požadavky plánů.

Kontrolování dle **Koontze a Weihricha** (1993, 431) je: „Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vybrané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisejí. Někteří autoři z oblasti managementu jsou přesvědčeni, že tyto funkce nelze oddělovat. Bez cílů a plánů nemůže existovat kontrola, protože vykonaná práce musí být měřena s ohledem na určená kritéria.“

Plánování a kontrola jak ve své knize uvádí Vodáček a Vodáčková (2006) jsou také označovány jako „Siamská dvojčata“. Jeden bez druhého by neměl cenu.

3.4.5.1 Struktura kontrolního procesu

3.4.5.1.1 Stanovení standardů výkonu

Díky stanovení strategie jsou také formulovány operační cíle jednotlivých týmů či pracovních činností. Tyto cíle vytvářejí standardy. Pomocí těchto standardů se pak provádí měření. Standardy musí být jasné a srozumitelné tak, aby je pochopili ti, kteří odpovídají za splnění zadaných cílů.

3.4.5.1.2 Stanovení současného výkonu a současného cíle

Výkony se vyjadřují jak kvantitativně, aby se dali měřit a dal se sledovat jejich skutečný stav v různých časových intervalech, tak kvalitativně (růst pracovníků).

3.4.5.1.3 Porovnání skutečného stavu s daným standardem

Zde se srovnávají obě hodnoty a vyhodnocuje odchylka. Srovnání těchto hodnot není vždy jednoduché. Jednodušší je porovnávat data technická.

3.4.5.1.4 Vyhodnocení odchylky

Jedná se o vyhodnocení odchylky a napravení činností tak, aby probíhaly dle stanovených standardů. (Duchoň, Šafránková, 2008)

3.4.5.2 Důležitost kontroly

Důležitost kontroly netkví pouze v tom, že kontrolní aktivity poskytují spojení s plánováním. Ale také v tom, že se nyní zvyšuje rozsah delegování a zmocňování zaměstnanců. To ve své knize potvrzují **Stephen, Robbins, Coulter** (2004, s. 449): „Mnoho manažerů se obává delegování a zmocňování, protože se domnívají, že

zaměstnanci nebudou schopni něco udělat, a proto raději dělají všechno sami. To však může být vyřešenou, budou-li mít manažeři k dispozici efektivní kontrolní systém. Takový kontrolní systém bude poskytovat informace a zpětnou vazbu o výkonu zaměstnanců. Efektivní kontrolní systém je důležitý, protože manažeři potřebují delegovat povinnosti a zmocňovat zaměstnance, aby přijímali samostatná rozhodnutí. Ale protože manažeři jsou jednoznačně odpovědní za výsledky, potřebují také zpětnou vazbu, a tu jim může poskytnout kontrolní systém.“

3.4.6 Rozhodování

Rozhodování je dle Vebra (2009) nejdůležitější funkcí manažera. Rozhodování dělají všichni manažeři, ať už jsou na jakékoli úrovni řízení. Tvrdí také, že slovo rozhodování je mnohdy používáno jako synonymum ke slovu řízení. Mládková a Jedinák (2009) ve své knize popisují rozhodování jako volbu anebo také možnost výběru ze dvou možných variant. Rozhodování má dvě stránky, stránku meritorní a stránku formálně-logickou.

Meritorní a formálně-logickou stránku ve své knize popisuje **Mládková a Jedinák** (2009, s. 113): „Meritorní (obsahová, věcná) stránka odráží odlišnosti jednotlivých rozhodovacích procesů v závislosti na své věcné náplni. Formálně-logická (procedurální) stránka odráží vlastnosti rozhodovacích procesů (obecná struktura rozhodovacího procesu).“

Rozhodování je nedílnou složkou mnoha manažerských činností, obzvláště pak při plánování, jelikož plánovací procesy jsou tvořeny především rozhodovacími procesy. Nekvalitní rozhodnutí může zhatit veškeré plány již na počátku projektu, tudíž se dá říci, že rozhodování je jednou z významných příčin podnikatelského neúspěchu. (Veber, 2009)

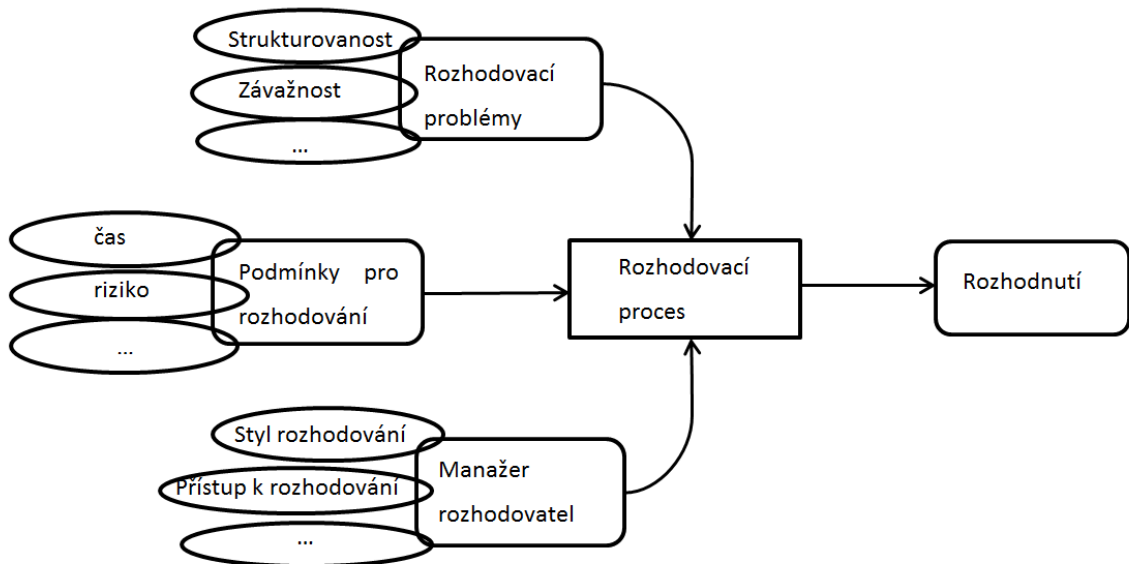
3.4.6.1 Rozhodovací proces

Tento proces lze chápat jako proces řešení rozhodovacích problémů. „Rozhodování a celý rozhodovací proces ovlivňuje řada faktorů, k nimž patří: rozhodovací problémy, zejména jejich charakter a závažnost; podmínky pro rozhodování, především disponibilní

čas, míra rizika a nejistoty aj; osobnost rozhodovatele (manažera), hlavně jeho přístup k rozhodování, styl rozhodování, ale i minulé zkušenosti atd.“ **Veber** (2009, s. 83-84)

Tyto faktory zachycuje následující obrázek:

Schéma 2: Rozhodovací proces



Zdroj: (Veber, J. Management. MANAGEMENT PRESS, Praha, 2009, str. 83)

3.4.6.2 Typy manažerských rozhodnutí

Existují dva typy manažerských rozhodnutí a to rozhodnutí rutinní a rozhodnutí specifická.

3.4.6.2.1 Rutinní rozhodnutí

Rutinní rozhodnutí se týká především běžných, každodenních problémů, které by nemělo stát manažera velké úsilí a mnoho času. Tato rozhodnutí se odehrávají především na nižší úrovni řízení, kterému se říká operativní řízení. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 662)

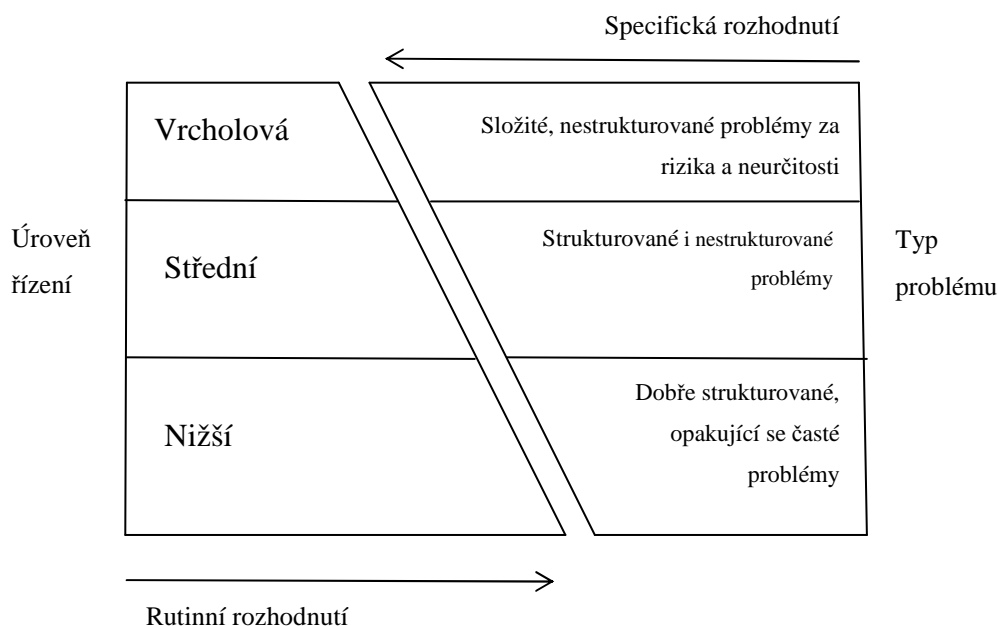
3.4.6.2.2 Specifická rozhodnutí

Těmto rozhodnutím Veber (2009) říká špatně strukturované problémy, dle něj bývají především na vyšších úrovních řízení. Vyžadují především tvůrčí myšlení, rozsáhlé zkušenosti a intuici. Charakteristickými rysy pro tyto rozhodnutí jsou: větší počet faktorů

ovlivňující jejich řešení, náhodné změny, větší počet kritérií při hodnocení variant řešení plus obtížná interpretace informací, která jsou potřebná k rozhodnutí.

Závislost mezi úrovní řízení a typem rozhodovacího problému je znázorněna v následujícím schématu.

Schéma 3: Závislost mezi úrovní řízení a typem rozhodovacího problému



Zdroj: (Bělohlávek, F. a Košťan, P. a Šuleř, O. Management. Computer Press, a.s. Brno, 2001, str. 663)

3.4.6.3 Rozhodování za rozdílných podmínek

3.4.6.3.1 Rozhodování za jistoty

Nastává v tom případě, když má manažer úplné informace, to je když s jistotou ví, co v budoucnu nastane.

3.4.6.3.2 Rozhodování za rizika

Manažer zná budoucí možné situace a pravděpodobnost jejich výskytu a důsledky jejich dopadu, ale nezná, s jakou pravděpodobností doopravdy nastanou.

3.4.6.3 Rozhodování za neurčitosti

Rozhodování za neurčitosti, nebo také za nejistoty nastává v okamžiku, kdy rozhodovatel nezná možné situace, které mohou nastat, tím pádem neví ani pravděpodobnosti jejich výskytu a ani jejich důsledky dopadu. Veber (2009), Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001)

3.4.6.4 Fáze rozhodování

Rozhodovací procesy jsou složeny ze vzájemně souvisejících činností a návaznými činnostmi, které se slučují do jednotlivých etap (fází). Veber (2009) ve své knize interpretuje členění rozhodovacích procesů dle přístupu Herberta Simona:

- 1) **Analýza okolí**, tato fáze zahrnuje především: sbírání informací; rozpoznávání podmínek, které vyvolávají nutnost rozhodnout; identifikaci rozhodovacích problémů a zjištění jejich příčin.
- 2) **Návrh řešení**, tato fáze se vyznačuje záměrným hledáním, tvorbou, rozvojem a rozbořením možných směrů činností.
- 3) **Volba řešení**, jak již název vypovídá, v této fázi se analyzují varianty vypracované v předchozí etapě a závěrem je volba varianty určené k realizaci.
- 4) **Kontrola výsledků**, jedná se o fázi, kde probíhá porovnání skutečných výsledků se stanovenými cíli, výsledky této etapy mohou vést k novému rozhodovacímu procesu. (Veber, 2009)

3.4.7 Řízení implementace

Veber (2009, s. 111) ve své knize říká: „Zajištění splnění záměrů je důležitou úlohou manažerů. Vyžaduje široký okruh aktivit, které je třeba vyvinout zvláště ve vztahu ke spolupracovníkům s cílem dosáhnout řídicích záměrů, konkretizovaných především v soustavě plánů, a to se zřetelem k hospodárnému vynaložení zdrojů, s minimálním negativním vlivem na životní prostředí, při zajištění maximální bezpečnosti práce apod. Implementace pochopitelně závisí na lidech, jejich zájmu, nasazení, iniciativnosti, úsilí, pohotovosti, flexibilitě, aktivitách.“

Do řízení implementace patří motivování, ovlivňování, vedení lidí a koordinace. K dosažení řídicích záměrů musí manažer využívat veškeré tyto prostředky, jinak svých cílů nedosáhne. (Veber, 2009)

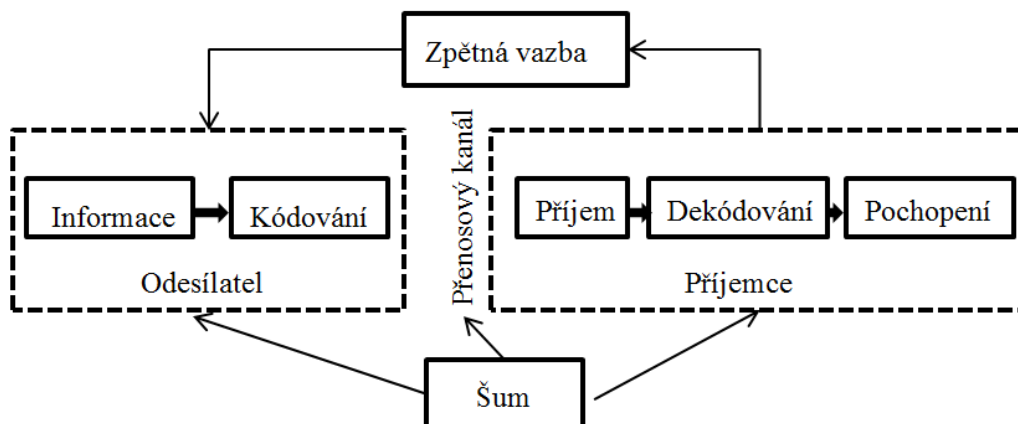
3.4.8 Komunikace

Komunikaci lze chápat jako výměnu informací, dorozumívající spojení mezi objekty. Pokud se jedná o komunikaci je nutná aktivní účast obou stran, ideálním stavem tohoto procesu je bezchybné přenesení informace od jednoho objektu (autora) k druhému objektu (místu určení) a správné pochopení informace. (Veber, 2009), (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.8.1 Komunikační proces

Komunikační proces se nejčastěji popisuje jako přenos informace od jednoho subjektu k druhému, proto se tento proces nazývá tokem informací a má prvky, které ve své knize popisuje **Mládková a Jedinák** (2009, s. 138): „Odesílatel informace (jednotlivec, skupina) má informaci (myšlenku, záměr), kterou chce přenést k příjemci (jednotlivec, skupina). Kódování – informaci je nutné zakódovat do přijatelné formy v podobě řeči a mimořechovými prostředky (v případě přímé bezprostřední komunikace). Kanál – zakódovaná informace se přenáší pomocí příslušného přenosového kanálu příjemci. Příjemce (dekodér) přijímá informaci a „překládá“ si ji do jemu srozumitelné formy. Zpětná vazba – obsah přijaté informace podněcuje odpověď u příjemce (v tomto případě se role obou vymění, příjemce se stává odesílatelem a naopak). Šum – představuje v komunikaci nějaké působení, které má vliv na kvalitu a kvantitu přenášené informace.“

Schéma 4: Model komunikačního procesu



Zdroj: (Mládková, L. a Jedinák, P. Management. Aleš Čeněk, Plzeň, 2009, str. 138)

3.4.8.2 Profesionální komunikace

Profesionální komunikace je charakteristická především tím, že používá určité výrazové prostředky, komunikační nástroje a postupy. Profesionální komunikaci lze charakterizovat především těmito rysy: „Používá odborné termíny a obsahově vymezené kategorie daného oboru, používá specifické výrazové prostředky, používá specifické komunikační techniky a nástroje, jasně definuje komunikační záměr, určuje stupeň závaznosti a zodpovědnosti vůči příjemcům a používá specifické způsoby řešení komunikačních konfliktů v rámci komunikace.“ **Mládková, Jedinák** (2009, s. 148)

3.4.8.3 Specifické typy manažerské komunikace

Manažerská komunikace obsahuje svá specifika, která se liší od ostatních komunikací záměrem, používanými postupy, metodami a technikami. Jako nejčastější ve své knize Mládková a Jedinák (2009) zmiňují:

3.4.8.3.1 Vyjednávání

Jedná se o dlouhodobější proces, kdy obě strany ukazují svá stanoviska a na jejich prosazení používají různé komunikační techniky. Cíl vyjednávání je dohodnout se na nejlepším řešení.

3.4.8.3.2 Lobbování

Lobbování je prosazování zájmu určité skupiny s cílem dosáhnout v jejich prospěch.

3.4.8.3.3 Koučování

„Jeden z nejnáročnějších typů komunikace, jehož podstatu tvoří poradenská komunikace s celým repertoárem poradenských prostředků a technik, jakou jsou přímá diskuse, strukturovaný rozhovor, přesvědčování (persuaze), ale i jiných prostředků (např. mentorování, tréninků či moderování).“ **Mládková, Jedinák** (2009, s. 149)

3.4.9 Delegation

Delegation spočívá v předávání úkolů od samotného manažera jeho podřízeným, včetně pravomoci rozhodovat, odpovědnost za tyto úkoly však zůstává na manažerovi. Hlavními otázkami při delegation jsou: Kdo to bude dělat? O co se přesně jedná? Jaká je lhůta pro splnění úkolu? Jak se má úkol provést? Jaký je smysl tohoto úkolu?

Správné delegation může být složité, ale když je prováděno správně, vede k řadě výhod jak pro manažera, tak pro organizaci i podřízené. (Mládková, Jedinák, 2009)

3.4.9.1 Přínosy pro manažera

Delegation má pro manažera mnoho výhod, jako první se uvádí více času na důležité věci. Jelikož manažer převede své pravomoci na své podřízené, může se věnovat důležitějším úkolům své práce.

Manažer také zvládne více práce za kratší čas a napadají ho nové nápady a přístupy, jelikož díky delegation ušetřil mnoho energie.

Jelikož manažer poskytuje svým podřízeným větší pravomoci při splňování zadání úkolů, motivuje je tím.

V neposlední řadě se jedná o snazší hodnocení pracovníků, jednodušší kontrolu a vyhnutí se stagnaci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.9.2 Přínosy pro pracovníky

Jedním z nejdůležitějších přínosů pro pracovníky je pracovní růst, při delegování získávají vyšší pravomoci a s tím rozvíjí své znalosti, dovednosti a zkušenosti. Díky tomu pracovník zvýší i svůj zájem o práci, jelikož delegování přináší do práce různorodost a proměnlivost. Pomocí toho pracovník dosáhne sebeuspokojení ze své práce. (Mládková, Jedinák, 2009)

3.4.9.3 Přínosy pro organizaci

Jednoznačnou výhodou pro organizaci je zvýšení efektivity práce zaměstnanců. Dále příprava personálních náhrad, kdy organizace zjistí, kteří pracovníci jsou pro podnik perspektivní, díky tomu vzniká i stabilizace pracovníků. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.9.4 Výhrady vůči delegování

Tyto výhrady neboli nevýhody delegování ve své knize popisuje **Bělohávek, Košťan, Šuleř** (2001, s. 639) a pro tuto práci jsou dostačující: „Přes nesporné výhody, které přináší manažerům, existuje mezi manažery vůči delegování řada výhrad:

- Vysvětlit pracovníkovi, co má dělat, dá více práce, než když si to vedoucí udělá sám;
- Práce, udělaná podřízenými, nedosahuje takových kvalit jako práce vedoucího;
- Delegováním se vedoucí připravuje o možnost kontroly;
- Delegování dává pracovníkům příliš velkou pravomoc;
- Vedoucí má dostatek času a nepotřebuje tedy delegovat atd.“

3.5 Manažerské dovednosti

Manažerské dovednosti jsou chápány jako praktické návyky, které se získávají praxí, anebo výcvikem. Jinými slovy, když manažer využívá své nabyté znalosti, které získal při vzdělávání, dosahuje jistých dovedností, které mu umožňují vykonávat jeho práci. Ovšem nabytí znalostí a získání dovedností nezáleží pouze na tom, zda člověk chodil do školy, ale také na tom, jaké má vnitřní předpoklady. Vznik dovedností je tedy úzce spjat s individualitou člověka a jeho schopností přijímat a obohacovat se zkušenostmi. (Lojda, 2011)

Lojda (2011) uvádí dovednosti, které jsou potřebné pro výkon manažerských činností:

- Dovednosti osobního charakteru, kdy je manažer nucen reflektovat sám sebe, poznávat sám sebe a řídit sám sebe;
- Dovednosti koncepčního charakteru, kdy musí být manažer schopen využívat správných příležitostí, plánovat své cíle a sestavovat vize organizací;
- Dovednosti v řízení lidských zdrojů, kam patří především delegování, vedení lidí, motivování podřízených a správná technika vyjednávání;
- Dovednosti technického rázu, sem patří odbornost, ovládání speciálních technik atd.

Řezáč (2009, s. 361) ve své knize uvádí tři typy úrovní manažerských dovedností:

- **„Dovednosti koncepční** – schopnost koordinovat a integrovat všechny cíle a aktivity firmy; jde o schopnost celostního pohledu na podnik včetně vzájemných vazeb jednotlivých částí a předvídání, jak změny jednotlivých částí ovlivní podnik jako celek.
- **Dovednosti lidské** (sociální) – schopnost pochopení potřeb a zájmu spolupracovníků a skupin, jejich motivace a kooperace s nimi.
- **Dovednosti technické** – schopnost používat postupy, metody, techniky a znalosti specializovaných útvarů (týmů).“

Pospíšil (2011) mezi hlavní manažerské dovednosti počítá především feedback, neboli zpětnou vazbu od manažera, dále povzbuzující pracovní hodnocení a motivaci podřízených k většímu a kvalitnějšímu výkonu.

3.6 Manažerské kompetence

„Kompetence je schopnost člověka (pracovníka) úspěšně vykonávat v daném čase, v požadovaném rozsahu a v požadované kvalitě konkrétní práci nebo činnost.“
(Lojda, 2011, s. 20)

Pokud se tedy hovoří o kompetenci, nejedná se pouze o schopnost člověka vykonávat nějakou činnost, ale především ji dovést do zdařilého konce v dané kvalitě. Mezi základní kompetence manažera patří: schopnost samostatně se rozhodovat, dotahovat věci do zdařilého konce, reagovat na nové podmínky, sebevzdělávat se a být flexibilní. (Lojda, 2011)

Jak ve své knize uvádí **Řezáč** (2009, s. 360), skládá se kompetence ze čtyř složek:

- **„Odborná kompetence** se projevuje ve všech organizačních, procesních, úkolových znalostech a dovednostech. Patří k ní například znalost pracovních postupů, strojů a zařízení, procesů a možností jednání uvnitř organizace. Odborná kompetence se projevuje ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhnout a v praxi uplatňovat fungující řešení.
- **Metodická kompetence** je schopnost osvojit si pružně a efektivně nové znalosti a nové pracovní metody. Je to umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat priority a soustředit se na dosažení cílových výsledků.
- **Sociální kompetence** nachází svůj výraz ve schopnosti navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů. Znakem sociální kompetence je například aktivní naslouchání, otevřené vyjadřování vlastních pocitů, respektování odlišných názorů, tolerance.
- **Osobní kompetence**, ke které patří sebereflexe, schopnost hodnotit z nadhledu sám sebe a své jednání v určitých situacích, pozitivní přístup ke změnám, osobní iniciativa, připravenost brát na sebe vlastní odpovědnost.“

Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 27) ve své knize uvádějí, tři předpoklady, které musí být splněny, pokud je pracovník kompetentní:

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

Aby byl manažer kompetentní, musí splňovat všechny výše zmíněné podmínky, pokud bude vynechána byť jen jedna z nich, bude kompetentní výkon znemožněn.

(Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Na rozdíl od jiných povolání v manažerské praxi nelze jednoznačně určit, které kompetence by měl manažer splňovat, aby svou práci vykonával dobře. Neexistuje nic, co by určovalo, kdo se může stát manažerem, ani jaké vzdělání musí mít. Proto experti začali hledat různé kompetence, které by poukazovali na dobrý výkon a dokázali by odlišit nadprůměrné zaměstnance od průměrných. Tyto kompetence jsou označovány jako generické kompetence. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Být kompetentní lze dvěma způsoby a to **být dostatečně dobrý**, kdy jsou určeny základní kompetence, které musí daný pracovník splňovat, aby byl schopen splnit daný úkol. Tímto se vyčlení zrno od plev a podnik má v podniku dostatečně dobré pracovníky, které zvládnou běžné úkoly, které po nich vedoucí chce. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Druhou variantou je **být vynikající**. V této sféře se nacházejí lidé nadprůměrní, což je odlišuje od ostatních a je od nich vyžadován vyšší výkon a složitější úkoly. (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004)

Je zajímavé, jak se hodnotí zaměstnanec a jak ho vidí zaměstnavatel podle toho, jak si podřízený uvědomuje své kompetence. Toto ve své knize uvádí **Lojda** (2011, s. 21):

- „Nemá kompetence a neví to – velmi špatná varianta pro zaměstnavatele;
- Má kompetence a neví to – dobrá varianta pro zaměstnavatele;
- Nemá kompetence a ví to – platí u lidí s vysokou mírou sebereflexe (vzácný jev);
- Má kompetence a ví to – velmi drahá varianta pro zaměstnavatele;
- Má podvědomé kompetence – nejvýhodnější varianta, ale ne příliš častá.

„Cílem každé organizace je zaměstnávat pracovníky s kompetencemi, které firmu posunou dále. Proto firmy stále častěji přistupují k tvorbě kompetenčních modelů, zrcadlících i budoucí požadavky na manažery.“ (Kubeš, Spillerová, Kurnický, 2004, s. 34)

Kompetenční model si lze představit jako uspořádání kompetencí a stává se jedním z důležitých nástrojů řízení lidí. (Hroník, 2006)

Efektivní kompetenční model, dle Hroníka (2006, s. 30) obsahuje tyto rysy:

- „Vychází z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů;
- Obsahuje nanejvýše 10-12 jednotlivých kompetencí;
- Vytváří most mezi firemními hodnotami na jedné straně a job description na straně druhé;
- Platí pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice ve firmě;
- Je sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření je neustále ožívován.“

Kompetenční modely se rozlišují na modely zaměřené na měkké faktory, což je například model PMI, a dále modely, které v sobě kombinují měkké a tvrdé faktory, což jsou modely ConocoPhillips, Skanska nebo kompetenční model Lesů SR. (Hroník, 2006)

Tato práce se bude zabírat kompetenčním modelem Philip Morris International neboli PMI. Tento model vychází ze základů, které navrhla poradenská společnost McBer. Skládá se z deseti kompetencí, které jsou uspořádány plošně. Tyto kompetence se dají rozdělit do 3 skupin sociálně-psychologicky vymezených kompetencí. Model je zaměřen převážně na nadřízené manažery, proto je cílem této práce ve vlastní práci sestavit tento model. Kompetenční model je uplatňován i na jiné skupiny lidí než jen na manažery.

4 Vlastní zpracování

4.1 Představení firmy 4T, a.s.

Akciová společnost 4T, a.s., jejímž hlavním zaměřením jsou solární technologie a komunální energetika, působí na trhu již od roku 2004. V současné době má společnost 20 stálých zaměstnanců. Obchodní a technická kancelář této společnosti spolu se sklady, vzorkovnou a školicím střediskem se nachází v Kostelci nad Labem.

Hlavními oblastmi působení jsou termika, fotovoltaika, tepelná čerpadla Daikin, automatické kotle na hnědé uhlí, komunální energetika a velkoobchodní prodej.

Společnost disponuje mnoha certifikáty, mezi něž patří:

- Certifikát ISO 9001 CZ/EN
- Autorizace na automatické kotle Galmet
- Certifikát firmy Steca na termické regulátory
- Certifikát firmy Steca na FVE střídače a komponenty
- Certifikát odborného dodavatele Zelená úsporám
- Certifikát autorizovaného prodejce / technika firmy Atmos, Jaroslav Cankař a syn
- Certifikát automatického kotle EKO SG M
- Certifikát automatického kotle EKO SG M prohlášení o shodě
- Osvědčení o zkoušce kotlů EKO SG – dosažené parametry

4.2 Výchozí materiály

4.2.1 Základní popis pracovní pozice

Společnost k této bakalářské práci poskytla stručný popis pozice projektového manažera ve firmě. Tento popis je pouze základním vodítkem pro bakalářskou práci. Podrobnější popis skutečné práce manažera bude uveden v další kapitole.

Projektový manager navrhuje schéma a obsazení realizačního týmu pro konkrétní projekt. Tento projekt má potom na starost, rozpracuje vše na dílčí úkoly a následně kontroluje a dohlíží na jejich plnění. Během práce na projektu spolupracuje ve stanovení

finanční náročnosti projektu, provádí časové odhady a jejich aktualizaci. Pravidelně zpracovává písemné zprávy o stavu prací na projektu.

4.2.2 Pracovní smlouva

Po stručné charakteristice manažerských pozic v této firmě byla k této práci poskytnuta pracovní smlouva **projektového manažera**, kde jsou uvedena základní ustanovení, základní mzda (měsíční odměna), bližší specifikace pracovní náplně, další ujednání, dohoda o hmotné odpovědnosti a závěrečná ustanovení.

Pracovní smlouva jako celek se nachází mezi přílohami této BP. V této práci budou zmíněny pouze důležité poznatky, které se vážou k této práci a s kterými se bude dále pracovat.

Nejdůležitějšími body pracovní smlouvy jsou body, týkající se bližší specifikace pracovní činnosti – náplně, odpovědnosti a pravomocí.

4.2.2.1 Náplň práce:

- Podílí se na zajištění projektu
- Podílí se na tvorbě internetových stránek
- Spolupracuje s oddělením elektronického obchodu
- Účastní se pravidelných porad a školení
- Mapuje konkurenční portály a informuje pravidelně OŘ
- Podílí se na výběru produktů a konzultuje výběr s oddělením maloobchodu
- Nakládá s firemními informacemi a pracuje s SW společnosti dle pokynů a vnitřních směrnic společnosti
- Dbá o pořádek na pracovišti a chrání majetek zaměstnavatele před poškozením
- Neopouští pracoviště v pracovní době bez souhlasu nadřízeného
- Plní pokyny přímého nadřízeného
- Dodržuje zákaz kouření v provozně zaměstnavatele

4.2.2.2 Odpovědnosti:

- Za řádné plnění výše uvedených činností
- Za dodržování vnitřních směrnic společnosti

- Za dodržování předpisů BOZP a PO (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana)
- Za firemní informace a dodržování požadavků týkající se bezpečnosti a ochrany informací ve společnosti 4T, a.s.
- Za svěřený firemní majetek
- Za pravdivost údajů na všech vystavených záznamech

4.2.2.3 Pravomoci:

- Navrhnout zlepšování firemních procesů
- Odmítnout činnost v případě, že je v rozporu s vnitřními směrnici společnosti a legislativními předpisy (BOZP a PO)

4.2.2.4 Pracovní pozice přímého nadřízeného:

- Obchodní ředitel

4.3 Popis skutečné práce manažera

Jelikož popis pozice zmíněný výše je velice obecný, stručný, tudíž nedostatečný, byl k této práci přiložen rozhovor nadřízeného projektového manažera, který byl ochoten sdělit detailní popis práce projektového manažera, jeho schopnosti a nutné předpoklady k této práci.

Hlavním úkolem projektového manažera, jak už sám název napovídá, je vedení projektů.

Jako první musí manažer rozdělit projekt na jednotlivé úkoly a sestavit projektový tým, který bude na daném projektu pracovat. Tento tým se skládá z lidí, jejichž pracovní zaměření odpovídá jednotlivým projektům.

Dále projektový manažer jednotlivé úkoly zapíše do Ganttova diagramu pomocí MS Project, kde úkoly přiřadí daným pracovníkům. Pomocí tohoto programu získá časovou osu projektu a jeho rizika. Dokáže z diagramu vyčíst a odhalit možné problémy a předcházet jim.

Program mu posléze pomůže zjistit finanční náročnost projektu, kterou musí zohlednit již na začátku.

Veškeré doteď získané informace prokonzultuje se zákazníkem, zjistí jeho názor a výhrady, které musí do daného projektu zapracovat.

Před zahájením projektu je manažer nucen prostudovat si veškeré legislativní normy, které by mohly s projektem souviset a dohlíží na to, aby byly právní předpisy dodržovány.

Když je projekt naplánován, sestaví manažer prezentaci, pomocí které představí konečnou verzi projektu jak svým nadřízeným tak zákazníkovi.

Po zahájení projektu dohlíží na jeho plnění a dodržování kvality práce. Z toho sestavuje reporty, které zasílá svému nadřízenému a zákazníkovi. Reporty se sestavují buďto jednou týdně či měsíčně podle náročnosti projektu.

Důležité je také monitorování vnímání postoje zákazníka k řešenému projektu a jeho ambic. Proto je nutno projekt občas upravovat.

V průběhu projektu provádí manažer časové odhady a jejich aktualizace, pokud se projekt vychyluje z termínu dokončení, je nucen s touto skutečností obeznámit jak svého nadřízeného tak zákazníka.

Jedná-li se o významný projekt, je nucen projektový manažer veškerá svá rozhodnutí konzultovat se svým nadřízeným.

Jeho důležitým úkolem je také udržování dobrých interpersonálních vztahů v týmu.

Má za úkol i spolupráci s oddělením elektronického obchodu a s oddělením marketingu, kde řídí propagaci.

Je zcela na manažerovi, jak exaktně budou jeho cíle definované. Má možnost dát svým podřízeným volnou ruku v rozhodování, ale on je ten, kdo se zodpovídá za tento projekt.

Posledním krokem je odevzdání a konečná prezentace projektu s následným převzetím daného projektu zákazníkem.

4.4 Zkušenosti a schopnosti nutné k této pozici

Kandidát na tuto pozici by měl mít vysokoškolské vzdělání. K práci projektového manažera je nutné mít řídicí a manažerské dovednosti a organizační schopnosti, podporované analytickými schopnostmi. Musí být schopen ovládat asertivní jednání, umět pracovat v týmu, dokázat se zaměřit na cíl. Dále být schopný komunikovat a řešit problémy. Umět se přizpůsobit, i když s daným názorem zákazníka manažer nesouhlasí. Pokud si manažer myslí, že je názor zákazníka na projekt neodpovídající musí umět vyjednávat a utvořit si vztah s klientem. Tato pozice je vhodná pro člověka, který umí improvizovat, rychle se rozhoduje a vidí problém v širších souvislostech. Velkou výhodou jsou předchozí zkušenosti v oboru.

K tomu, aby mohl být člověk projektovým manažerem, musí ovládat MS Excel, MS Project a další nástroje projektového řízení. Existuje mnoho školení a vzdělávacích kurzů, jako například: PRINCE 2, Řízení projektového týmu, ITIL, Time management, Právo v podnikání atd. Proto musí mít tento člověk neustálou chuť sebevzdělávat se a nabývat nové znalosti, z kterých v budoucnu utvoří zkušenosti.

V podniku 4T, a.s. je důležité mít i řidičský průkaz typu B, jelikož se firma nachází na okraji Prahy a dopravní dostupnost není optimální.

4.5 Kompetenční model

Na základě předchozího zjištění skutečné pracovní náplně a náplně práce dle smlouvy bude závěrem této práce vyhotovení kompetenčního modelu, který se inspiroval kompetenčními modely z knihy Hroníka (2006).

Tabulka 2: Kompetenční model

Pracovní schopnost	Výstupy	Pozorovatelné chování
Orientace na výsledky (základní)	Dovršuje úkoly rychleji a v lepší kvalitě, je zaměřen na extra výkonnost a odstraňuje	<ul style="list-style-type: none">• Vytyčuje si cíle.• Snaží se o kvalitní řešení projektů, které je efektivní a účinné.• Udělá, co je třeba, aby byly odstraněny nežádoucí a zbytečné procesy.• K dosažení zisku a splnění cílů organizace je

	byrokracii.	ochoten podstoupit zhodnocená rizika. <ul style="list-style-type: none"> • Při práci musí být ochoten přistoupit i na názory, které nejsou jemu vlastní.
Orientace na zákazníka (základní)	Vystupuje jako zástupce firmy vůči externím i interním zákazníkům	<ul style="list-style-type: none"> • Mapuje veškeré informace nutné k pochopení zákazníka. • Jeho služby jsou vždy kvalitní. • Zákazník je pro něj na prvním místě, pohlíží na projekt jeho očima a snaží se objektivně poradit. • Ovládá schopnost analytického myšlení a učení se. • Dokáže předcházet a čelit problémům, využívá u toho své obchodní schopnosti a znalosti. • Zavádí inovace pro zlepšení výsledků.
Interpersonální citlivost (základní)	Jedná s lidmi poctivě a čestně, neupřednostňuje se, jedná v zájmu druhých, snaží se být nápomocný. Je spojovacím článkem týmu.	<ul style="list-style-type: none"> • Bere na vědomí pocity druhých. • Chápe odlišnosti mezi lidmi a jejich schopnosti a dává na ně určitý zřetel. • Pomáhá týmu s problémy. • Komunikuje s týmem a se všemi podřízenými. • Bere v úvahu názory ostatních.
Integrita (základní)	Je odpovědný za dodržování vnitřních směrnic společnosti a jedná v plném souladu s předpisy BOZP a PO	<ul style="list-style-type: none"> • Řádně dodržuje vnitřní směrnice a pravidla chování ve společnosti. • Bere na sebe odpovědnost za vlastní chyby a i za chyby celého týmu. • Má odvalu postavit se za svůj tým a za své názory
Týmová práce (základní)	Odstraňuje vnitřní a vnější bariéry, přijímá kvalitnější rozhodnutí, která byla utvořena na základě nápadů	<ul style="list-style-type: none"> • Bere v potaz názory druhých a jejich stanoviska • Podporuje šíření informací a znalostí. • Týmová spolupráce je pro něj na prvním místě. • Za úspěchy a neúspěchy týmu má hlavní zodpovědnost

	někoho jiného z týmu.	
Koučování a vedení	Selektuje do svého týmu talentované lidi s odpovídajícími zkušenostmi potřebnými pro daný projekt. Motivuje podřízené.	<ul style="list-style-type: none"> • Vybírá si svůj tým • Vede tým a poskytuje mu zpětnou vazbu. • Akceptuje chyby. • Oceňuje vykonanou práci. • Vytváří příležitosti k získávání nových vědomostí.
Tvořivé myšlení	Zvyšuje výkon na základě změn a inovací, nikdy se nespokojí s nynějším stavem.	<ul style="list-style-type: none"> • Uznává nápady jiných. • Změny jsou pro něj příležitostí a nikoli hrozbou. • Využívá různých podnětů ke zdokonalování. • Snaží se o vytvoření kreativního prostředí.
Komunikace a vliv	Bourá bariéry mezi vnitřním a vnějším prostředím a ničí izolaci v rámci organizace.	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikuje jasně a obecně tak, aby to pochopil každý. • Podporuje komunikaci. • Při přesvědčování ostatních používá pravdivé argumenty.
Vize a strategie	Uvažuje do budoucna, předvídá problémy, změny a tahy konkurentů.	<ul style="list-style-type: none"> • Připravuje obchodní strategii ve spolupráci s OŘ. • Mapuje konkurenční portály a informuje pravidelně OŘ. • Podílí se na výběru produktů a konzultuje výběr s oddělením maloobchodu. • Vytvořenou strategii prezentuje ostatním.

Zdroj: Vlastní tvorba

Tento Kompetenční model vznikl na základě komparativní metody srovnání vědomostí získaných samostudiem odborných knih a publikací, porovnáním poskytnutých podkladů (popisy pracovních pozic a pracovní smlouvy), dále názorů oslovených lidí kompetentních a pohybujících se na manažerských pozicích.

Model popisuje základní přehled schopností a vlastností, které má daný projektový manažer splňovat. Má být základním vodítkem pro zaměstnavatele, při zadávání požadavků na pracovním trhu a zařazování nových pracovníků na jednotlivé pracovní pozice. V tabulce je možné vidět, že se jedná především o orientaci na výsledky, zákazníky, interpersonální citlivost, integritu, týmovou práci, koučování a vedení, tvořivé myšlení, komunikaci a vliv a v neposlední řadě o vizi a strategii. Tyto schopnosti jsou dále rozepsány v několika bodech, které popisují vlastnosti projektového manažera. Kompetenční model propojuje hodnoty společnosti a popis práce manažera. Společnost má vždy dán soubor hodnot, který vyžaduje. Tyto hodnoty byly zaneseny do kompetenčního modelu.

Jedním ze současných trendů společností je minimalizace počtu pracovních míst s ohledem na mzdové nálady. S tím jsou spojeny vysoké nároky na flexibilitu pracovníka, odbornost, znalost světových jazyků a jiné dovednosti.

Pro personální oddělení, jež je zodpovědné za získávání pracovníků na požadované pozice, je kompetenční model stěžejním materiálem, ze kterého by mělo vycházet i při osobním pohovoru. Porovnáním osobního životopisu, doložené odborné kvalifikace a případné praxe v daném oboru a na požadované pozici, pak dojít ke konečnému kandidátu, který bude nejvhodnější a nejpřínosnější pro danou pracovní pozici a společnost. Při předvýběru pracovníků je možné použít dotazníky, které zúží počet kandidátů, kteří navrhovanému kompetenčnímu modelu vyhovují. Dále se jednotlivé kompetence dají prověřit pomocí osobního pohovoru při modelovaných situacích. Komunikaci je naopak možné prověřit řízenou diskuzí a plánování pouhým naplánováním pracovního dne a určením pracovních priorit. Spolupráce v týmu se dá prověřit s ostatním uchazeči o dané pracovní místo na určité téma atd.

Kompetenční model je také vodítkem při vypracování zaškolovacího plánu. Schopnosti přijatého a zaškoleného pracovníka by měly korespondovat s kompetenčním modelem. Pokud tomu tak není, je nutné pracovníka přeřadit na jinou vhodnější pozici, nebo zvážít výpověď. Školení neprobíhá pouze u nově přijatých zaměstnanců. Stávající zaměstnanci se také musí zdokonalovat a rozvíjet své schopnosti, aby plnili normy podniku a byli podniku prospěšní. Důležitými školeními, která se dají zavést, jsou například školení informačních systémů, jazyků či vzdělávání nových technologií v oblasti solárních energií.

Kompetenční model je dokonce i spojen s motivací, pokud se zaměstnanec v nějaké z výše zmíněných sfér odborností zlepší, měl by být následně odměněn.

S tímto kompetenčním modelem lze dále pracovat, lze ho rozšířit obecně na manažery v této společnosti a upravit ho i pro ostatní pracovníky v podniku. Je pouhým základem v kompetenčních modelech.

Kompetenční model byl předložen OŘ společnosti k vyjádření, případnému připomínkování a následnému schválení s návazností zavedení do provozu. V současnosti daná společnost kompetenční modely nevyužívá především z důvodu vyšších nákladů a náročnosti na čas.

OŘ se vyjádřil ke kompetenčnímu modelu kladně, odpovídajícím hodnotám podniku a schopnostem manažera, který má tuto pozici vykonávat. OŘ připomínkoval obsáhlost a složitost hodnocení pracovníků, které by mohlo vést ke ztrátě významu kompetenčního modelu. Ten by se ve výsledku stal jen pouhou formalitou.

Po prodiskutování problematiky kompetenčního modelu s OŘ společnosti se došlo k závěru, že podnik daný model využívat nebude, jak již bylo řečeno z důvodu vyšší nákladovosti a náročnosti na čas.

Společnost vyhodnotila současný systém nábory lidí a školení pracovníků jako vyhovující a nepřiklání se ke kompetenčním modelům. To však neznamená, že v budoucnosti své rozhodnutí nepřehodnotí.

5 Závěr

Management a manažer jsou pro organizaci velice důležití. Vzájemně se propojují, a proto tato práce začíná nejdříve deskripcí toho, co je to management. Po zohlednění faktu, že manažer spadá do managementu, který se týká lidí, co řídí organizaci, se práce zaměřila přímo na manažera.

Manažer je člověk, který vede organizaci, vybírá vhodné pracovníky pro plnění úkolů a za tyto úkoly plně zodpovídá. Jedná se o výkonnou osobu managementu, na kterou jsou kladeny vysoké nároky, aby mohl vést organizaci k jejím hlavním cílům. Ačkoliv není pevně dáno jak se má organizace vést, je možné z různých teoretických poznatků získat znalosti nutné pro přehled k plnění primárních manažerských funkcí. Právě tyto znalosti, které úzce souvisí s funkcemi, činnostmi a rolemi manažera, se staly hlavním cílem pozorování této práce.

Ve vlastní části práce byl získán rozhovor s obchodním ředitelem společnosti 4T, a.s., díky němuž byly získány základní informace o manažerovi střední linie. Jedná se o projektového manažera, jehož hlavní náplní práce je plánování a řízení projektů. Pomocí těchto informací a informací získaných v teoretické části byl sestaven kompetenční model.

Kompetenční model ukazuje základní role, schopnosti a činnosti, které musí daný manažer zvládnout, aby byl schopný vykonávat pozici projektového manažera. Tento Kompetenční model byl doporučen společnosti 4T,a.s., jelikož napomáhá personalistům u naboru nových zaměstnanců, jejich zaškolení, školení stávajících zaměstnanců a řezání pracovníků, kteří nejsou pro danou pozici vhodnými kandidáty. Takto dosáhne i minimalizace nákladů, jelikož vyřadí ty pracovníky, kteří nesplňují dané podmínky k vykonávání pracovní činnosti. Pokud organizace takto vybere své zaměstnance, zvýší se její pravděpodobnost na dosahování daných cílů a zvyšování zisku organizace.

Doporučením pro společnost je zavedení kompetenčních modelů, z důvodů usnadnění práce, lepšího zařazení zaměstnanců, snazšího rozlišení problematických či nerozšířených znalostí, které se dají napravit školením či účastí na kurzu. S tímto kompetenčním modelem lze dále pracovat a to tak, že ho lze rozšířit na více pozic a upravit i pro jiné zaměření pracovníků v podniku. Je velmi variabilní.

Obchodní ředitel se k tomuto kompetenčnímu modelu vyjádřil kladně, připomínkoval pouze obsáhlost modelu a složitost hodnocení pracovníků, které by mohlo vést ke ztrátě významu kompetenčního modelu.

Společnost vyhodnotila svůj současný stav náboru nových lidí a školení stávajících pracovníků jako vyhovující a nepřiklání se ke kompetenčním modelům. To však neznamená, že v budoucnosti své rozhodnutí nezmění, jelikož se jí tato práce zdála více než uspokojivá.

6 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. *Jak efektivně vést druhé: příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1. vyd. Překlad Pavel Medek. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-856-0340-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3275-6.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování: pilíře kompetence v řízení*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 273 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. *Management: pilíře kompetence v řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 509 s. Expert (Grada). ISBN 80-716-9422-3.

DUCHOŇ, Bedřich. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, 191 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7400-003-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

LOJDA, Jan a Jan HRON. *Manažerské dovednosti: pilíře kompetence v řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011, 235 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3902-1.

MCCORMACK, Mark H. *Umění managementu*. Vyd. 1. Překlad Stanislava Kasíková. Olomouc: Pragma, 1997, 642 s. ISBN 80-720-5398-1.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management: pilíře kompetence v řízení*. Vyd. 1. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009, 659 s. Expert (Grada). ISBN 978-807-3802-301.

MURPHY, Emmett C. *Jste dobrý šéf? Přel. E. Nevrlá: příručka sebezdokonalování pro manažery*. 1.vyd. Překlad Pavel Medek. Praha: Computer Press, 1993, 231 s. ISBN 80-7226-183-5.

PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003, 734 s. Expert (Grada). ISBN 80-890-8505-9.

POSPÍŠIL, Miroslav a Jan HRON. *Manažerština, aneb, Jak být efektivním manažerem a řešitelem stresů: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Plzeň: vlastním nákladem, 2011, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-809-0352-940.

ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.

ŘEZÁČ, Jaromír a Jan HRON. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení: pilíře kompetence v řízení*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2002, 235 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-213-0922-7.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, xii, 378 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

WEIHRICH, Heinz. *Management: pilíře kompetence v řízení*. Vyd. 1. Praha: East Publishing, 1997, 821 s. Expert (Grada). ISBN 80-721-9014-8.

7 Seznam schémat a tabulek

Schéma 1: Model tří kruhů	18
Schéma 2: Rozhodovací proces	35
Schéma 3: Závislost mezi úrovní řízení a typem rozhodovacího problému.....	36
Schéma 4: Model komunikačního procesu	39
Tabulka 1: Manažerské vlastnosti.....	17
Tabulka 2: Kompetenční model.....	50

8 Přílohy

Pracovní smlouva

Základní ustanovení

- Zaměstnavatel přijímá zaměstnance do pracovního poměru na pozici **projektový manažer**.
- Místem výkonu práce je Česká republika.
- Den nástupu do práce se stanoví na
- Byla sjednána zkušební doba v délce tří měsíců ode dne nástupu do práce. Ve zkušební době jsou zaměstnavatel i zaměstnanec oprávněni zrušit pracovní poměr, a to písemně z jakéhokoli důvodu nebo i bez udání důvodu.
- Pracovní poměr se sjednává na dobu určitou a to do.....
- Za vykonanou práci náleží zaměstnanci dle dohody stran hrubá měsíční mzda ve výši:

Základní mzda

Měsíční odměna

- Přiznávání dalších finančních a naturálních požitků se řídí příslušnými obecně závaznými právními. Na výše uvedené složky mzdy není právní nárok.
- Mzda je splatná jednou měsíčně zpětně po odečtení zákonných srážek bankovním převodem na účet zaměstnance, vedený u číslo účtu vždy k 10. dni kalendářního měsíce za měsíc předcházející.
- V případě ukončení pracovního poměru založeného touto pracovní smlouvou se smluvní strany výslovně dohodly, že poslední mzda, vyplacená zaměstnanci podle této pracovní smlouvy, je splatná podle odst. 1.8. v hotovosti na pracovišti zaměstnance, a to v pokladně společnosti v pracovní dny v době mezi 8.30 – 16.30 hodinou.
- Stanovená pracovní doba činí 40 hodin týdně. O rozvržení pracovní doby rozhoduje vedoucí provozovny zaměstnavatele. Zaměstnavatel může zaměstnanci nařídit práci přesčas v rozsahu maximálně 8 hodin týdně a maximálně 150 hodin ročně.

Bližší specifikace pracovní náplně

Popis činnosti:

- Podílí se na zajištění projektu
- Podílí se na tvorbě internetových stránek
- Spolupracuje s oddělením elektronického obchodu
- Podílí se na marketingové propagaci stránek
- Spolupracuje s oddělením marketingu
- Účastní se pravidelných porad a školení
- Mapuje konkurenční portály a informuje pravidelně OŘ
- Připravuje cenové nabídky pro obchodní partnery, podílí se na výběrových řízeních
- Připravuje obchodní strategii ve spolupráci s OŘ
- Podílí se na výběru produktů a konzultuje výběr s oddělením maloobchodu
- Nakládá s firemními informacemi a pracuje s SW společnosti dle pokynů a vnitřních směrnic společnosti
- Dbá o pořádek na pracovišti a chrání majetek zaměstnavatele před poškozením
- Neopouští pracoviště v pracovní době bez souhlasu nadřízeného
- Plní pokyny přímého nadřízeného
- Dodržuje zákaz kouření v provozně zaměstnavatele

Odpovědnosti:

- Za řádné plnění výše uvedených činností
- Za dodržování vnitřních směrnic společnosti
- Za dodržování předpisů BOZP a PO (bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana)
- Za firemní informace a dodržování požadavků týkající se bezpečnosti a ochrany informací ve společnosti 4T, a.s.
- Za svěřený firemní majetek
- Za pravdivost údajů na všech vystavených záznamech

Pravomoci:

- Navrhovat zlepšování firemních procesů
- Odmítnout činnost v případě, že je v rozporu s vnitřními směrnicemi společnosti a legislativními předpisy (BOZP a PO)

Pracovní pozice přímého nadřízeného: Obchodní ředitel

Další ujednání

- Zaměstnavatel se zavazuje zaměstnanci přidělovat práci ode dne vzniku pracovního poměru a vytvářet mu podmínky pro řádné plnění pracovních úkolů.
- Zaměstnanec se zavazuje vykonávat práci s odbornou péčí dle svého nejlepšího vědomí a svědomí.
- Zaměstnavatel si vyhrazuje právo vyslat zaměstnance na dobu nezbytné potřeby na pracovní cestu ve smyslu § 42 ZP.
- Zaměstnanec prohlašuje, že byl seznámen s právy a povinnostmi, které pro něj z této pracovní smlouvy vyplývají, s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat, jakož i předpisy a pokyny o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a s ostatními předpisy, které se k vykonávané práci vztahují. Zaměstnanec je povinen bez zbytečného odkladu zaměstnavateli oznámit veškeré změny v osobních údajích, k nimž dojde za trvání pracovního poměru, zejména v počtu vyživovaných osob, rozhodné údaje pro daňové přiznání a pro zdravotní a sociální pojištění, jakož i veškeré okolnosti, které mohou mít vliv na výkon práce a nároky a povinnosti z pracovního poměru vyplývající.
- Zaměstnanec se zavazuje za každých okolností hájit dobré jméno, prosperitu a oprávněné zájmy zaměstnavatele. Zaměstnanec je povinen respektovat pokyny zaměstnavatele a jeho vedoucích zaměstnanců a vykonávat přidělenou práci osobně, svědomitě a ve stanovené pracovní době.
- Zaměstnanec se zavazuje zachovávat mlčenlivost o všech skutečnostech, o nichž se dozví v souvislosti s výkonem práce u zaměstnavatele nebo jejichž zveřejnění by se mohlo jakýmkoliv způsobem dotknout obchodních zájmů nebo dobrého jména zaměstnavatele nebo jeho zákazníků a obchodních partnerů.

- Zaměstnanec se zavazuje vystupovat s taktem a plnou diskrétností ve styku se zákazníky zaměstnavatele a získané informace nezneužívat ve svůj nebo cizí prospěch.
- Zaměstnanec není oprávněn podávat jakékoliv informace vztahující se k zaměstnavateli jeho zákazníkům nebo obchodním zájmům, veřejným sdělovacím prostředkům, s výjimkou případů, kdy je k tomu pověřen zaměstnavatelem.
- Povinnost zaměstnance zachovávat mlčenlivost trvá i po skončení pracovního poměru.
- Zaměstnanec se dále zavazuje zdržovat se činností, které jsou jakýmkoli způsobem v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele, zejména po dobu trvání pracovního poměru vyvíjet výdělečnou činnost shodnou s předmětem podnikání zaměstnavatele bez jeho písemného svolení.
- Zaměstnanec má nárok na dovolenou a její čerpání dle příslušných ustanovení zákoníku práce.
- Zaměstnanec odpovídá za ztrátu nástrojů, ochranných pracovních prostředků a jiných podobných předmětů, které mu zaměstnavatel svěřil na písemné potvrzení.
- Další práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele se řídí zákoníkem práce.

Dohoda o hmotné odpovědnosti

- Zaměstnanec na základě této dohody přebírá hmotnou odpovědnost za hodnoty, které je povinen vyúčtovat. Jde zejména o peníze, které převezme v rámci plnění pracovních úkolů od zákazníků zaměstnavatele nebo od zaměstnavatele, a o zboží, které převezme od zaměstnavatele či od zákazníků zaměstnavatele v rámci plnění pracovních úkolů.
- Zaměstnanec odpovídá za schodek na hodnotách svěřených mu k vyúčtování, jestliže neprokáže, že schodek vznikl zcela nebo i zčásti bez jeho zavinění.

Zdroj: Společnost 4T, a.s.