

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Veronika Kadlečíková

© 2016 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Kadlečíková

Podnikání a administrativa

Název práce

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Název anglicky

Managerial roles, functions, and activities

Cíle práce

Cílem práce je identifikace stylu vedení vybraných vedoucích pracovníků a zhodnocení dopadů použitých stylů vedení na jejich podřízené pracovníky.

Metodika

V práci budou použity teoretické a empirické metody poznání.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Manažer, vlastnosti manažera, role manažera, funkce manažera, motivace, úrovně managementu

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. – STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, L. *Management : organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce : techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DĚDINA, J. – CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Václav Švec, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažer a jeho role, funkce, činnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů 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

Poděkování

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

Manažer a jeho role, funkce, činnosti

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na osobnost manažera a na jeho vlastnosti, znalosti a schopnosti. Dále se také zabývá pojmy, jako jsou manažerské role a manažerské funkce. Teoretická východiska vycházejí z odborné literatury věnující se této problematice a jejich následném porovnání a vyhodnocení. Na tuto část navazuje vlastní práce, která se věnuje manažerské funkci – Vedení lidí. Cílem je zjištění, jaký styl vedení lidí používají jednotliví manažeři v praxi, a jakým způsobem tento styl vedení lidí ovlivňuje práci jejich přímých podřízených. Dílčím cílem je objevit, jaký význam má pro daný styl vedení lidí motivace.

Klíčová slova: manažer, vlastnosti manažera, role manažera, funkce manažera, motivace, úrovně managementu

Managerial roles, functions, and activities

Summary

This thesis is focused on the personality of the manager and his attributes, knowledge and abilities. Furthermore, it also deals with concepts such as management roles and management functions. Theoretical solutions are based on professional literature dealing with these problems and their subsequent comparison and evaluation.

This part is followed with the main work, which focuses on the principal roles of Management – Leadership. The target of the theses is to determine what kind the Management style is used by individual managers in practice, and how management style affects the work of their direct subordinates. The partial aim is to discover the importance of the management style in motivation.

Keywords: manager, managerial roles, managerial functions, management levels, managerial characteristics, motivation

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3. Teoretická východiska	12
3.1 Pojem manažer	12
3.2 Profil manažera	13
3.2.1 Vlastnosti manažera	15
3.2.2 Znalosti manažera	17
3.2.3 Schopnosti manažera	17
3.3 Role manažera	19
3.3.1 Interpersonální role	20
3.3.2 Informační role	21
3.3.3 Rozhodovací role	21
3.4 Manažerské úrovně	22
3.5 Úrovně řízení	24
3.5.1 Strategické řízení	24
3.5.2 Taktické řízení	25
3.5.3 Operativní řízení	26
3.6 Manažerské funkce	27
3.6.1 Plánování	28
3.6.2 Organizování	30
3.6.3 Vedení lidí	31
3.6.4 Rozhodování	35
3.6.5 Kontrola	36
4. Vlastní práce	38
4.1 Zhodnocení výzkumného šetření	39
4.1.1 TOP Manažer	40
4.1.2 Manažer druhé linie	42
4.1.3 Manažer první linie	43
5. Diskuze	47
5.1 TOP manažer	47
5.2 Manažer druhé linie	48
5.3 Manažer první linie	49
5.4 Závěrečné zhodnocení	50

6. Závěr	52
7. Seznam použitých zdrojů	54
8. Přílohy.....	58

Seznam obrázků

Obr. 1 – Organizační hierarchie	24
Obr. 2 – Efektivní rozhodovací proces	36
Obr. 3 – Fáze kontrolního procesu	37
Obr. 4 – Hierarchie šetření	40

Seznam tabulek

Tab. 1 – Osobnost manažera	19
Tab. 2 – Rozdílnost a vzájemná provázanost jednotlivých úrovní řízení	26
Tab. 3 – Aspekty ovlivňující práci podřízených	50

1. Úvod

Manažer je často používaným pojmem. Otázkou ale zůstává, zda je tento pojem správně chápán a jestli ti, kdo ho používají, vědí, co vše se pod ním skrývá. Je nutné si uvědomit, že manažer není jen profese, ale především osoba, na kterou jsou kladeny vysoké nároky. Musí mít určité vlastnosti, schopnosti a znalosti, aby pozici manažera mohla správně a efektivně vykonávat. Manažer je zodpovědný za to, aby bylo dosahováno konkrétních cílů a to v zájmu celé organizace.

Cílem práce je objasnit, kdo je manažer, co tato profese obnáší, a zdůraznit, jak důležitou úlohu mají vlastnosti manažera (jeho osobnostní profil) pro vykonávání manažerských rolí a manažerských funkcí, jako je plánování, organizování, vedení lidí, rozhodování a kontrola.

Teoretická východiska jsou postavena na základě rozboru odborné literatury. Jsou postupně představována skrze diskusi odborných pohledů jednotlivých autorů. Cílem je reflektovat, zda mezi autory panuje shoda nebo se v názoru na danou problematiku zcela rozcházejí. Použita je především metoda poznání, která spočívá v analýze a dedukci.

Vlastní práce se zaměřuje na konkrétní manažerskou funkci – vedení lidí, z důvodu toho, že manažer dosahuje stanovených cílů prostřednictvím lidí. Autor si klade za cíl zjistit, jaký styl vedení lidí aplikují v praxi ve vybrané organizaci jednotliví manažeři, jakým způsobem tento styl vedení lidí ovlivňuje práci jejich přímých podřízených. V praktické části práce byla použita metoda observační, dotazníkové šetření a osobní rozhovor.

2. Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je identifikace stylu vedení vybraných vedoucích pracovníků a zhodnocení dopadů použitých stylů vedení na jejich podřízené pracovníky.

2.2 Metodika

Metodika postupu zpracování této bakalářské práce sestává ze dvou částí, kde je první část teoretického charakteru a spočívala ve sběru vhodných informací. Čerpáno bylo především z odborné literatury, která se věnuje této problematice.

K první části této práce byla použita především metoda poznání, která spočívala v analýze a dedukci. Na základě této metody byla sestavena teoretická východiska.

V druhé části práce je pro výzkumné účely zvolena metoda dotazníkového šetření, které se skládá ze 4 základních otázek. V prvním dotazníkovém šetření byl manažer hodnocen svými podřízenými formou zpětné vazby, v druhém dotazníkovém šetření manažer hodnotil sám sebe.

V případě nejasných odpovědí byl proveden ještě osobní rozhovor a jednotlivé otázky doplněny do vytištěných vyplněných dotazníků. Takto bylo postupováno na všech úrovních managementu v rámci jedné společnosti.

A v neposlední řadě je také upotřebena metoda observační, která spočívá v poznávání pozorováním.

K závěrečnému vyhodnocení byla poté využita komparativní metoda srovnání. Skrze tuto metodu je dosaženo cíle bakalářské práce, což je zhodnocení, jakým způsobem jednotlivé manažerské styly vedení lidí ovlivňují práci přímých podřízených.

3. Teoretická východiska

3.1 Pojem manažer

Definováním pojmu „manažer“ se zabývá mnoho autorů. Jejich názory se v základu shodují nebo doplňují a jen v ojedinělých případech se liší. Spíše se setkáváme s tím, že jsou jen jinak formulované.

Folwarczná (2010) ve svém díle uvádí, že pojem „manažer“ vznikl v anglosaských zemích a sloužil k označování všech osob, které nesly odpovědnost za chod organizace. Mohlo se jednat o organizaci neziskovou, společenskou, podnikatelskou či veřejnou správu. V podnikatelské činnosti se za manažera považuje ten, kdo podnik vede jménem a v zájmu jednoho nebo více majitelů.

Dle Armstronga (2008) mají manažeři zajistit, aby jejich organizace fungovaly a efektivně pracovaly. Tudiž zodpovídají za dosahování požadovaných výsledků. Veber (2008, s. 20) uvádí, že: *„Manažer je specifický zaměstnanec jak vyšší platu, tak pravomocemi a odpovědnostmi.“* Pravomoci slouží jako nástroj k dosahování vytyčených cílů. Dle Lojdy (2011) jsou tyto cíle realizovány prostřednictvím lidí. *„Každý manažer bez rozdílu by měl být odpovědný za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů.“* (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 20)

Toto jsou pouze základní a zjednodušené charakteristiky, u kterých je třeba zohlednit další skutečnosti. Cejthamr a Dědina (2010) ve svém díle uvádějí, že ačkoliv si jsou manažerské činnosti v širším pojetí podobné, u jednotlivých manažerů se mohou dosti odlišovat. Jejich práce je velice rozmanitá a složená ze spousty částí. Manažerské aktivity jsou ovlivňovány nejen strukturou organizace, její velikostí, cíli a technologiemi, které jsou v organizaci používány, ale také úrovní, na které se manažer v organizaci nachází.

Manažer je profese, při které manažeři dosahují stanovených cílů ve prospěch organizace. Za stanovené cíle nesou odpovědnost a cesta k nim je náplní jejich práce. Aby mohli svou práci vykonávat, musejí mít určité pravomoci. Mezi autory panuje shoda, že k dosahování stanovených cílů manažer vždy potřebuje lidi. Je zodpovědný za dosažení stanovených cílů organizace a efektivitu práce. Dále také řídí procesy a vede lidi,

prostřednictvím kterých dosahuje těchto cílů. Řídící činnost klade vysoké nároky na osobnost manažera a profil jeho vlastností.

3.2 Profil manažera

„Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace firmy, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí.“
(Veber, 2008, s. 10)

Jednotný profil vlastností úspěšného manažera nelze vymezit. Praxe totiž potvrzuje, že jednotliví manažeři s různými vlastnostmi mohou být stejně úspěšní. Ani sestavení obecně platného modelu vlastností pro podmínky konkrétní organizace není možné, protože v jedné situaci může být manažer nadprůměrně úspěšný a v druhé naopak. (Češková-Lukášová, Fischerová-Katzerová, 2007 a Pauknerová a kol., 2006)

Předpoklady pro manažerskou pozici se týkají nejen osobnosti manažera, ale také závisí na jeho odborných a lidských kvalitách, schopnostech, znalostech a postojích. Dle Hospodářové (2008) je lze rozdělit následovně:

- **osobní předpoklady** – sebedůvěra, sebereflexe, respekt k druhým, celistvá osobnost s vyjasněnými postoji a hodnotami, důvěra a důvěryhodnost;
- **schopnosti** – schopnost učit se, předvídat, komunikovat, stimulovat druhé, nadchnutí, ovlivňování, vyjednávání, rozvíjet se, podporovat týmovou spolupráci a reflektovat;
- **znalosti** – manažer má znalosti sebe i druhých, odborné, procesní znalosti, znalosti metod řízení a vedení, ekonomiky, financí.

Dle Cejthamra, Dědiny (2010) by měl manažer mít kombinace technických znalostí, společenských a lidských faktorů a dále také koncepční schopnosti, které jsou nutné pro samotný proces managementu a pro práci, kterou vykonává. Řehoř, Srpová a kol. (2010) jsou podobného názoru. Rozdělení podle těchto autorů je následující:

- **Koncepční schopnosti** – jsou potřeba k tomu, aby manažer nahlížel na organizaci jako na celek, který je potřeba vést tak, aby dosahoval stanovených cílů. Manažeři s těmito vlastnostmi musí znát všechny důležité činnosti firmy a dokázat je účinně koordinovat.
- **Technické znalosti a dovednosti** – vztahují se na použití specifických znalostí, postupů, techniky a dovedností při jednotlivých úkonech. Slouží především pro kontrolu a řízení činností a procesů.
- **Společenské a lidské faktory** – slouží k efektivnímu využití lidských zdrojů.

Výše je uvedený souhrnný popis dovedností, znalostí a schopností manažera. Cejthamr s Dědinou a Řehoř, Srpová a kol., se vzájemně shodují, jak v jednotlivém členění, tak i v jeho obsahu. Hospodářová uvádí konkrétní vlastnosti, znalosti a schopnosti, které jsou trochu jinak členěné, ale obsahově jsou opět podobné.

Jiní autoři jako například Hroník (2007) a Pilařová (2008) používají pojem „kompetence manažera“. Tím mají na mysli souhrn znalostí, dovedností, zkušeností, vlastností a postojů, díky kterým manažeři dosahují požadovaného výkonu a stanoveného cíle. Češková-Lukášová, Fischerová-Katzerová (2007) dělí kompetence na:

- **technické** – znalosti a dovednosti s použitím moderních metod a postupů současného managementu;
- **koncepční** – schopnost odhadovat důsledky svých podnikatelských rozhodnutí;
- **humanitní** – zahrnují schopnosti motivovat a podněcovat svůj tým, své podřízené nejenom k vysokému pracovnímu výkonu, ale i k požadovanému chování a jednání;
- **osobní** – k nimž patří přiměřené sebehodnocení, sebedůvěra, schopnost nést vysokou úroveň odpovědnosti a vykonávat svou moc bez pocitů viny, jež provází kupříkladu nepopulární opatření.

Dle Vetešky (2008) se požadavky kladené na manažery mění podle odvětví, typu organizace a míry odpovědnosti. Obecně je rozděluje:

- „**know-how**“ daného odvětví – soubor znalostí o daném oboru a všem, co souvisí s dalším rozvojem včetně znalosti konkurenčního prostředí a vytváření „užitečných“ osobních vazeb zainteresovaných lidí;
- **analyticko-koncepční schopnosti** – soubor manažerských postupů a přístupů k jednotlivým činnostem, například marketing, finance, výroba, řízení lidských zdrojů;
- **manažerské procesní dovednosti** – umění jednat, naslouchat a komunikovat, schopnost efektivně si zorganizovat vlastní čas, umění stanovit si priority;
- **osobní rysy a vlastnosti.**

Ačkoliv je osobnost manažera velice důležitá, nelze přesně stanovit soubor vlastností, kterými by měl manažer disponovat. Jak vyplývá z předchozího textu, obsahově se autoři shodují, s tím rozdílem, že nazývají výše uvedené členění odlišně. Hospodářová, Cejthamr, Dědina a Srpová, Řehoř a kol., používají pojem „dovednosti“ a vymezují členění na tři části. Česková-Lukášová, Fischerová-Katzerová a Veteška používají pojem „kompetence“ a uvádějí členění na čtyři části. To potvrzuje, že jednotný náhled na osobnost manažera, tedy na jeho vlastnosti, znalosti, schopnosti a dovednosti, není.

3.2.1 Vlastnosti manažera

3.2.1.1 Vlastnosti vrozené

Vrozené vlastnosti jsou takové, se kterými se jedinec rodí, výchovou se nedají zcela ovlivnit. Patří sem fantazie, intelekt, empatie, pozitivní myšlení a zejména temperament.

Temperament znamená souhrn vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání. Znaky temperamentu dle Lojdy (2011) jsou:

- **Dominance** – jedná se o sebejistotu, zdravou dávku agresivity a soutěživost. Je to vlastnost, která manažerovi pomáhá překonávat překážky a tím snáze dosahovat konkrétního cíle.
- **Emocionální labilita** – je potřeba, aby měl manažer vysokou míru emoční stability a to proto, aby snadno nepropadl stresu a stavům úzkosti. Měl by být

osobou vyrovnanou, která svou energii vynakládá efektivně. K této vyrovnanosti patří i určitá dávka životního optimismu.

Pozitivní myšlení Folwarczná (2010, str. 21) popisuje následovně: „*Pozitivní myšlení a vnímání světa je jedna z klíčových vlastností manažera. Spousta manažerů lehce propadá negativnímu myšlení a vidí všude kolem jen problémy a důvody, proč něčeho nelze dosáhnout.*“ Je příliš snadné propadnout negativnímu myšlení, kdy bude manažer vnímat okolo sebe jen samé problémy a překážky. Manažer musí hledat to, co možné je, než to, co možné není. To ovšem neznamená být nerealistický.

Empatičtí jedinci dokážou správně odhadnout lidi kolem sebe, pochopit jejich potřeby a rozpoznat schopnosti. Díky tomu ví, jak přizpůsobit komunikaci v každé situaci a ke každému člověku. Umí se vcítit do postavení partnerů a na základě toho postavit své argumenty. (Khelerová, 2010)

3.2.1.2 Vlastnosti získané

Získané vlastnosti jsou ty, které utváří výchova, vzdělání a které jsou ovlivňovány prostředím, ve kterém se člověk nachází a které na něj působí. Mezi vlastnosti získané řadíme charakter, asertivitu, komunikativnost a dále intelekt, který je sice vrozený, ale zároveň se dá dále rozvíjet.

Charakter lidí formuje prostředí, tzn. výchova a sebevýchova. Vyjadřuje vztah člověka k objektivní realitě. Lze ho hodnotit také podle vztahu člověka k druhým, vztahu k obecně uznávaným hodnotám a také vůči němu samému. Charakter je určován vytrvalostí, sebeovládáním a svědomím. Součástí charakteru jsou dle Lojdy (2011) následující vlastnosti:

- důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost, sebejistota;
- komunikativnost a schopnost spolupráce;
- smysl pro povinnost, samostatnost a iniciativa, pracovitost;
- smysl pro spravedlnost a čestné jednání.

Asertivita umožňuje využít vlastního potenciálu a hodnot. Předpokladem asertivního jednání je schopnost osvojit si dovednosti a techniky, které zvládnou překonat působení emocí a díky tomu efektivně vyjádřit své zájmy, potřeby, pocity a postoje. Asertivní jednání je také schopnost druhým naslouchat, pochopit jejich potřeby a názory. Manažer je v neustálém kontaktu s lidmi, proto je asertivita jeho důležitou vlastností.

Komunikativnost se žádá od manažerů na všech stupních řízení, opírá se především o dovednosti: umění sdělit, přesvědčit, získat, poté umění naslouchat, zájem o druhé, empatii a pochopení. V další řadě je důležité umění mlčet a mít silné sebeovládání. U komunikativnosti jsou důležité znalosti, o které se manažer může při svých argumentech opřít.

3.2.2 Znalosti manažera

Manažer bude schopen dosahovat stanovených cílů prostřednictvím svých podřízených, pouze za předpokladu znalosti sebe samého. *“Manažer může vést dobře svůj tým, pouze pokud je schopen sebereflexe a sám dobře zná své silné stránky i oblasti vhodné pro rozvoj.”* (Folwarczná, 2010, s. 16)

Výčet znalostí se dá dále rozšířit podle Armstronga (2008), pro kterého je základní znalostí – znalost podniku a podnikání. Umět rozpoznávat vhodné příležitosti pro podnik, chápat tyto příležitosti a znát priority organizace. Kociánová (2010) upozorňuje na důležitost znalosti nástrojů lidských zdrojů.

3.2.3 Schopnosti manažera

Dle Pauknerové a kol. (2006) schopnosti vyrůstají z biologického základu, ale dále se formují v procesu socializace. Jsou ovlivňovány prostředím. Schopnosti se využívají v řadě činností a jsou spojeny s vědomostmi a dovednostmi.

Jak již bylo zmíněno, manažer dosahuje cílů prostřednictvím lidí, proto je správná **komunikace** nepostradatelnou schopností manažera. Manažer využívá komunikaci k informování, rozdělování úkolů, vybírání lidí, motivaci a ovlivňování.

Efektivní komunikace není jen o jasné a srozumitelné formulaci sdělení nebo o skvělém prezentování názorů, komunikace by měla být o vytváření vztahů s ostatními lidmi. V komunikaci jde především o jasné a jednoduché vyjadřování svých myšlenek a to způsobem, který bude srozumitelný pro ostatní. Manažer by měl dostatečně projevit skutečný zájem o druhé a říkat věci s citem. Pokud to dokáže, budou ho spolupracovníci více vnímat a chápat i za situace, kdy nebude úplně dokonalý. (Folwarczná, 2010)

Manažeři by si měli být vědomi toho, že soustavné učení a rozvíjení je důležité k jejich práci. Úspěšní budou jen ti, kterým nevadí nové myšlenky a dále se snaží vyhledávat příležitosti k dalšímu rozvoji a vzdělávání.

Neméně důležitou schopností manažera je rozvíjení jiných lidí, což definuje Armstrong (2008, s. 46) jako touhu a schopnost *„pěstovat rozvoj členů svého týmu pomocí poskytování zpětné vazby, podpory a pomoci, povzbuzování a koučování. Řešení problémů. Schopnost analyzovat situace, diagnostikovat problémy, rozpoznávat klíčové záležitosti, určovat a vyhodnocovat alternativní kroky a možnosti a vytvářet logická, praktická a přijatelná řešení.“*

„Efektivní řízení vyžaduje propojení všech tří oblastí manažerských dovedností. Jejich aktuální význam záleží na úrovni managementu a úloha koncepčních dovedností vzrůstá s „výškou“ zastávané manažerské pozice. Pro správný vývoj manažera je důležité si uvědomit, že část dovedností je vrozená, má je získané a může, či nemusí je dále rozvíjet: část se musí naučit výukou či tréninkem v praxi.“ (Srpová, Řehoř a kol., 2010, s. 118)

Jednotlivé části osobnosti manažera jsou na sobě závislé a jsou důležité ke zvládnutí všech manažerských rolí, ve kterých manažer vystupuje. Vzájemné vztahy jsou znázorněny v Tabulce 1.

Tab. 1 – Osobnost manažera

Vlastnost		Znalost	Schopnost
Vrozená	Získaná		
Temperament - Dominance - Emoční labilita Intelekt Pozitivní myšlení Empatie Fantazie	Charakter - Vztah k sobě samému - Vztah k druhým - Hodnoty Asertivita Komunikativnost Důslednost Odpovědnost Sebejistota Pracovitost Čestnost Intelekt	Sebe samého Odborná Procesní Ekonomická Metod řízení Podniku Nástrojů lidských zdrojů	Komunikace Učit a rozvíjet se Rozvíjet druhé a motivovat Řešit problémy Samostatně se rozhodovat Myslet systémově Inovativnosti

Zdroj: vlastní

„Základem asertivního jednání je jasná formulace cílů, otevřená, nezákladná a přímá komunikace.“ (Lahnerová, 2012, s. 14) „Manažer musí porozumět sám sobě, aby se naučil rozumět i ostatním, a díky tomu je správně vést a motivovat.“ (Folwarczná, 2010, s. 17)
 Z uvedeného vyplývají následující vztahy: asertivita – komunikace, znalost sebe samého – schopnost rozvíjet druhé.

3.3 Role manažera

Manažerská role je pojem z oblasti managementu. Ze sociologického hlediska je role manažera funkce, ve které manažer působí ve vztahu k jiným lidem. Z hlediska managementu vyjadřují role specifické formy chování, které jsou potřebné k vykonání úkolu daného pracovního místa nebo práce. Manažerské role existují ve vztahu k

podřízeným, nadřízeným, ke spolupracovníkům, majitelům a zákazníkům. Nejvíce typické je dělení rolí podle Henryho Mintzbergra, na které se i mnoho autorů odvolává a uvádí právě toto členění ve svých vlastních publikacích, jako Cejthamr, Dědina (2010), Srpová, Řehoř a kol. (2010), Dostál, Rais, Sojka (2005). Základní dělení manažerských rolí dle Henryho Mintzbergra:

- Interpersonální role
- Informační role
- Rozhodovací role

Armstrong (2008) popisuje roli jako úlohu, kterou si lidé plní své povinnosti. Nedefinuje roli jako pracovní místo a jeho popis, ve kterém je seznam povinností a účel pracovního místa. Role koresponduje s vykonáváním práce člověka. Zejména manažerské role se mění v závislosti na okolnostech a tak se manažeři musejí stále přizpůsobovat novým podmínkám.

3.3.1 Interpersonální role

„Interpersonální role jsou ty role, které vyplývají z formálních pravomocí a směřují do oblasti mezilidských vztahů, ať už v rámci firmy či mimo ni.“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 325) *„Charakter interpersonálních rolí se může měnit podle poslání, které při jejich vykonávání vedoucí pracovník plní.“* (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15)

Někteří autoři tuto roli nazývají jako roli mezilidskou, čímž jsou míněné vztahy, které vznikají na základě manažerského postavení a autority. Tato role se dále člení na 3 dílčí části.

- **Představitel organizace** – musí vykonávat každodenní povinnosti právní a sociální povahy. *„Je účastníkem záležitosti ceremoniální povahy, jako jsou podpisy dokumentů, nezbytná účast na společenských akcích a jeho dostupnost pro lidi, kteří chtějí jednat s vrcholovým managementem.“* (Cejthamr, Dědina (2010), s. 34)

- **Vedoucí** – jedná s lidmi uvnitř organizace. Koordinuje je, vede, hodnotí, vzdělává a motivuje. Odpovídá za výsledky organizace.
- **Budovatel vztahů** – vytváří vazby mezi organizací a okolím. Manažer jedná s lidmi mimo organizaci, propaguje služby a výrobky, vykonává obchodní jednání.

3.3.2 Informační role

„*Manažer je zpravidla ten, kdo přijímá, shromažďuje, filtruje, vyhodnocuje a odesílá informace.*“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012, s. 324) Jedná se o oblast předávání informací při vykonávání mezilidských rolí. Rozlišujeme následující informační role:

- **Přijímatel** – manažer přijímá informace, které dále třídí, zpracovává. Tyto informace mu pak „*umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí*“. (Cejthamr, Dědiny, 2010, str. 34) Informace jsou z externích či interních zdrojů.
- **Šířitel** – manažer hodnotí informace a pak je poskytuje organizaci, tj. nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům.
- **Mluvčí** – manažer předává informace o firmě směrem ven, tj. zákazníkům, dodavatelům a jiným.

3.3.3 Rozhodovací role

„*Rozhodovací role spočívají v účelovém výběru jednoho nebo několika přípustných řešení vzniklých rozhodovací situací manažerského jednání, v následném sdělování řešení a v prosazování a kontrole plnění tohoto řešení.*“ (Dostál, Rais, Sojka, 2005, s. 15)

Rozhodovací role jsou tyto:

- **Podnikatel** – manažer vystupuje v roli podnikatele. Vyhledává příležitosti, získává nové zákazníky, zavádí různé změny v podniku a je tvůrcem nových myšlenek.
- **Řešitel problémů** – role, kdy se manažer musí umět rozhodnout, a to i v zcela nečekaných a vážných situacích.
- **Rozdělovatel zdrojů** – zde manažer užívá své formální autority k přijímání rozhodnutí o tom, kde má být vynaložena práce. Rozhoduje o rozdělování zdrojů,

jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. Zdroje jsou omezené, proto je tato role nesmírně důležitá.

- **Vyjednaváč** – tuto roli vykonává manažer poměrně často. Pracuje s různými typy lidí v organizaci, kteří mají protichůdné názory, a on je musí přijatelným kompromisem sladit.

Dědina, Odcházal (2007, s. 144), kteří ve svém díle také použili Mitzbergerovo rozdělení manažerských rolí, zdůrazňují, že: „*výhodou tohoto konceptu je skutečnost, že stejně jako se v reálném životě každý člověk může rozhodovat, jak se svých rolí zhostí, může se i každý z manažerů rozhodnout, v jaké míře se bude s uvedenými rolemi identifikovat*“. Dostál, Rais, Sojka (2005, s. 15) poukazují na neoddělitelnost těchto rolí kdy: „*všech deset dílčích rolí se vzájemně propojuje a navzájem se kvalitativně podmiňuje. Řízení můžeme považovat též za umění sladit tyto role v jeden celek.*“.

Všechny výše uvedené manažerské role jsou vzájemně propojené a pro práci manažera důležité. Frekventovanost jejich „hraní“ záleží na jednotlivých manažerech a také na tom, na jaké úrovni v organizaci se manažer nachází.

3.4 Manažerské úrovně

Podle Hrona (2011, s. 26) neustále stoupající složitost podniku vedla k rozdělení manažerů do dílčích úrovní:

- Vrcholová (nejvyšší – TOP manažeři)
- Střední (II. stupeň – manažeři druhé linie)
- Nejnižší (I. stupeň – manažeři první linie)

TOP manažeři mají za úkol vytvořit základní pravidla pro správné fungování organizace a také jsou odpovědní za to, jak bude vypadat firemní prostředí. Zároveň stanovují podmínky pro vytvoření virtuálního a fyzického prostředí, pro které musí zajistit zdroje (sítě, místnosti atd.). (Mládková, 2005) To ale není vše, co je základním úkolem TOP manažerů.

Dle Jakubíkové (2008) utvářejí vizi, definují firemní cíle a strategie. Toto potvrzuje a dále rozšiřuje Duchoň, Šafránková (2008, s. 7) „*Nejvyšší úroveň (top management) odpovídá za formulaci cílů, záměrů a účelu systému, tzn. že vytváří varianty strategií a rozhoduje o výběru vyhovující strategie. Rozměr rozhodování je dlouhodobý, s ohledem na změny okolí i vnitřních faktorů podniku.*“.

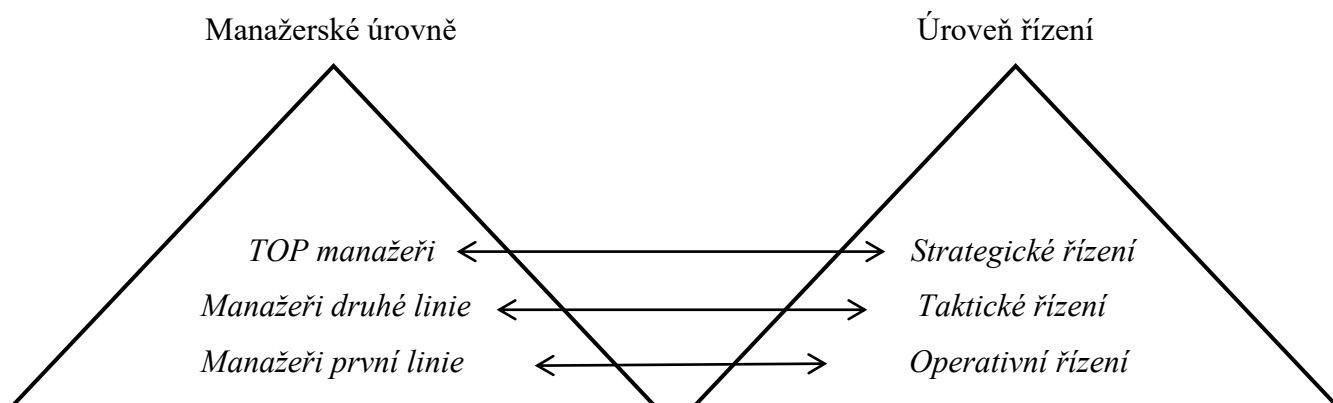
Druhou úrovní managementu je střední manažerská úroveň, která je zodpovědná za implementaci strategií ve středně dlouhém časovém horizontu. Manažeři na této úrovni, by měli zajistit dobré mezilidské vztahy. (Duchoň, Šafránková, 2008). S tímto tvrzením se ztotožňuje i Mládková (2005), která je toho názoru, že by manažeři druhé linie měli vytvářet přátelské prostředí a týmovou práci, založenou na důvěře. V tomto smyslu je důvěra vnímána hlavně jako osobní důvěra a tolerance chyb mezi pracovníky, bez které nelze vytvářet znalosti.

Manažer první linie odpovídá za konečný výstup. Primárním úkolem je konečná implementace operativních plánů v podobě pravidel, předpisů a postupů pro dosažení vysoké efektivity práce. Časový horizont této úrovně je krátkodobý s důrazem na důsledné plnění každodenních cílů. Z tohoto vyplývá, že linioví manažeři jsou provázáni jednak s vyššími úrovněmi managementu, ale také se svými zaměstnanci (Duchoň, Šafránková, 2008). Tvrzení potvrzuje i Armstrong (2008, s. 44) „*Linioví nebo střední manažeři vytvářejí důležité spojení mezi vrcholovými manažery, kteří se zabývají širokými strategickými záležitostmi a celkovým směřováním organizace, a pracovníky, kteří vykonávají detailní práci.*“.

Názvy jednotlivých manažerských pozic se mohou lišit a to podle toho, v jaké organizaci manažer působí. Záleží na zavedených zvyklostech jednotlivých firem. (Srpková, Řehoř a kol., 2010)

Manažerské úrovně jsou vzájemně propojené, navazují na sebe a dělí se také na základě úrovní řízení. Na Obrázku 1 je vyobrazena hierarchie manažerských úrovní, hierarchie úrovní řízení a vzájemná vazba mezi nimi.

Obr. 1 Organizační hierarchie



Zdroj: vlastní

Rozlišujeme tři úrovně managementu – strategickou úroveň, kde působí TOP manažeři, funkční úroveň, na které jsou manažeři druhé linie a poslední je úroveň operativní s liniovými manažery. (Jakubíková, 2008)

3.5 Úrovně řízení

„Většina činností v každé firmě se realizuje ve třech odlišných úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. Jedná se o úroveň strategickou, taktickou a operativní.“ (Srpková, Řehoř a kol., 2010, s. 117) Autoři se obsahově shodují, ale každý používá jiná pojmenování. V této bakalářské práci bude používáno toto rozdělení:

- Strategická úroveň řízení
- Taktická úroveň řízení
- Operativní úroveň řízení

3.5.1 Strategické řízení

„Strategické řízení se zabývá organizací jako celkem, jejími cíli, charakteristikami, zdroji a schopnostmi, ale také prostředím, ve kterém organizace působí. Analyzuje příležitosti i možné hrozby, analyzuje konkurenci a také bere v úvahu ty sociální skupiny, které mají na organizaci vliv (majitelé, akcionáři), nebo které naopak organizace svými aktivitami a jejich dopady ovlivňuje (místní obyvatelé, rodina, další sociální skupiny).“ (Hospodářová, 2008, s. 14)

Stejný názor mají i Srpová, Řehoř a kol. (2008, s. 117), uvádějí, že: „*Strategická úroveň je zaměřena na fungování firmy či organizace v širším sociálním prostředí a okolí. Zajišťuje soulad technických činností s požadavky společnosti a plnění potřeb zaměstnanců v souladu se zodpovědností vůči nim i vůči společnosti. Určuje dlouhodobé cíle a směry rozvoje firmy i vztahy s okolím. Pracovníkům této úrovně říkáme vrcholový management.*“.

Na strategické úrovni je organizace vnímána v širším kontextu, protože pohlíží na organizaci jako na celek a zabývá se nejen vnitřním prostředím organizace, ale také vnějším, které na organizaci působí anebo organizace působí na něj.

Strategické řízení je záležitostí vrcholového managementu, v časovém kontextu dlouhodobou a tak „*se orientuje na základní směry vývoje, nikoliv na detaily: proto je nezbytné podnikové strategické řízení „doplnit“ řízením taktickým a operativním, která jsou zaměřena právě na detailnější pohled na vývoj podniku*“ (Synek, Kislingerová, 2010, s. 172)

3.5.2 Taktické řízení

„*Taktické řízení má za úkol stanovit a řídit postupy a prostředky, které vedou k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Při taktickém řízení dochází ke konkretizaci strategických cílů a prostředků, zahrnut je užší okruh činností. Tento charakter taktického řízení umožňuje větší konkrétnost a jmenovitost, v mnohem větší míře jsou využívány kvantitativní cíle, jako je objem prodeje, podíl na trhu, výše zisku, výnosnost kapitálu.*“ (Synek, Kislingerová, 2010, s. 172) „*Cílem taktického rozhodování je konkretizace zajišťování cílů.*“ (Fotr, Vacík, Souček a kol., 2012, s. 29)

Zaměření taktické úrovně je především na koordinaci činností operační úrovně, spolupráci jednotlivých oddělení mezi sebou a na organizační provázanost činností na sebe navazujících. Náplní práce manažerů na této úrovni je zajištění řízení operačních činností a vazeb mezi výrobcí a uživateli. Manažeři by měli zajistit správné zdroje pro plnění operačních úkolů a potřeby uživatelů pro stanovování operačních úkolů. (Srpová, Řehoř a kol., 2010)

3.5.3 Operativní řízení

Základním úkolem manažerů na této úrovni je, co nejlepší využití zdrojů pro zajištění požadovaných úkolů a cílů. (Srpková, Řehoř a kolektiv, 2010) „*Operativní řízení pokrývá provozní činnosti.*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 29)

Jedná se o konkrétní a detailní řízení, které je obsaženo v krátkém časovém období. Nástrojem operativního řízení jsou vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení. Z toho je evidentní, že operativní řízení je zaměřeno na vnitřní fungování organizace a úzké okolí, což potvrzuje i Hospodářová (2008, s. 14) „*operativní řízení se zabývá činností uvnitř organizace a činností týkající se bezprostředních partnerů, jako jsou zákazníci nebo dodavatelé.*“ V rámci operativního řízení probíhají stále se opakující činnosti, zabývající se konkrétními úkoly a problémy.

Strategie podniku, taktické a operativní řízení musí být konzistentní. Důležité je, aby manažeři plně respektovali požadavky provázanosti strategického, taktického a operativního řízení. Přehledný souhrn je popsán v Tabulce 2.

Tab. 2 – Rozdílnost a vzájemná provázanost jednotlivých úrovní řízení

Rozlišovací hledisko	Úroveň řízení		
	Strategická	Taktická	Operativní
Časový úsek	Dlouhodobý (roky)	Střednědobý (měsíce)	Krátkodobý (týdny, dny)
Úroveň managementu	TOP management	Manažeři 2. linie	Manažeři 1. linie
Působnost	Komplexní (organizace jako celek)	Užší okruh činností	Konkrétní a detailní činnosti
Cíl	Strategický	Konkretizace strategického	Specifikace taktického
Informace	Malé množství	Větší množství	Velké množství
Výsledek	Známo až po delší době	Zřetelné dříve	Téměř ihned

Zdroj: vlastní

Strategické řízení je v kompetenci TOP manažerů, soustřeďuje se na organizaci jako celek, na její strategické cíle v dlouhém časovém období. Pro rozhodování je k dispozici omezený počet informací a právě proto je zde těžší kvantifikovatelnost cílů. Výsledky tohoto řízení jsou známy vzhledem k dlouhodobosti až po delší době.

Taktické řízení je záležitostí střednědobou, na které se podílejí manažeři druhé úrovně. Zabývá se již užším okruhem činností, konkretizuje strategické cíle. Pracuje se zde s větším počtem informací a výsledky jsou viditelné o něco dříve, než na úrovni strategické.

Na nejnižším stupni probíhá řízení operativní. Realizuje se manažery první linie v nejkratším časovém úseku (dny, týdny). Je zaměřeno na konkrétní a velice úzkou činnost, která detailně konkretizuje řízení taktické. Na této úrovni je k dispozici velké množství informací a výsledky jsou známy téměř ihned.

Podle Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 4) lze strategické, taktické a operativní řízení „*charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly*“. Soubor těchto vyjmenovaných činností bude v této práci nazýván jako manažerské funkce, které budou specifikovány v následující kapitole.

3.6 Manažerské funkce

“Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší.“ Hron (2000, str. 30) *„Každý manažer bez rozdílu by měl být odpovědný za realizaci činností, které umožní takovou práci jednotlivců, jež optimálně přispěje k dosahování skupinových cílů.“* (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 20)

Manažerské funkce jako typické činnosti vykonávají všichni manažeři. Liší se pouze v čase, který daným funkcím řízení věnují a to podle toho, na jaké úrovni řízení se nacházejí. Jednotlivými autory jsou děleny různě, v literatuře neexistuje jejich jednotné dělení. Většina literatur uvádí, že existuje těchto pět základních manažerských funkcí:

- **Plánování** – stanovení cílů, určit varianty, určit termín;

- **Organizování** – stanovení organizační struktury a úkolů jednotlivým lidem (určování pravomocí, odpovědnost);
- **Vedení lidí** – ovlivňování a motivování lidí, usměrňování a odměňování;
- **Rozhodování** – znalost rizik a používání modelů rozhodování;
- **Kontrola** – zjišťování odchylek, hledání příčin a způsobu nápravy.

3.6.1 Plánování

„Plánování je proces, ve kterém manažer formuje cíl a cesty k jeho dosažení.“ (Hron, 2000, str. 30). Stejný názor má i Řehoř, Srpová a kol. (2010), kteří ještě zahrnují důležitý aspekt a to je čas, respektive budoucnost. Zaměřuje se tedy na budoucí vývoj.

Trochu jinak, ale stále se zaměřením na budoucnost, definuje plánování Žůrková, (2007, s. 9) mělo by *„identifikovat, co se stane v budoucnu, nastanou-li určité skutečnosti, abychom byli schopni čelit možným překvapením a změnám podmínek“*.

Armstrong (2007, s. 37) ho specifikuje více do hloubky: *„plánování má praktický dopad v tom, že optimalizuje využívání zdrojů a/nebo je činí flexibilnějšími, že formuje a rozvíjí dovednost, které vyžadují čas, identifikuje potenciální problémy a minimalizuje možnosti udělat špatné rozhodnutí“*.

V organizaci se sestavuje nespočet plánů, které na sebe navazují. Lze je vymezit takto (Řehoř, Srpová a kol., 2010):

- **z hlediska času** - dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické), krátkodobé (operativní);
- **z věcného hlediska** - obchodní, výrobní, personální, technického rozvoje, investic, finanční aj.;
- **z hlediska organizace** – plány týkající se organizace jako celku až po plány jednotlivých oddělení.

Ucelenější definice nabízejí Jakubíková a Veber. Výše uvedený text se dá shrnout tvrzeními těchto dvou autorů:

„Každé plánování, ať již strategického nebo taktického, je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jakým způsobem. Redukuje možnosti omylů. Nutí podnikatele a manažery firem zkoumat vnější podnikatelské prostředí, konkurenci, partnery, stávající i potenciální zákazníky a silné a slabé stránky firmy.“ (Jakubíková, 2008, s. 33)

„Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohu sehrávají manažeři, je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z variant cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout.“ (Veber a kol., 2008, s. 41)

První fází plánování je vytyčení cílů na základě předem daných kritérií. Za nejdůležitější kritérium je považována jeho měřitelnost a uskutečnitelnost. *„Cíle potřebujeme k tomu, aby všichni zaměstnanci věděli nejen, co mají dělat, ale i co se očekává, že při své práci dosáhnou. Cíle také napomáhají definovat postavení organizace ve vnějším prostředí. Cíle jsou důležité i pro měření výkonu nebo úspěšnosti organizace. Znamená to, že by měly být vždy měřitelné a dosažitelné. Cíl je sdělitelným budoucím stavem.“* (Lojda, 2011, s. 38)

Dále následuje stanovení variant plánů, k čemuž jsou potřeba určité informace a nakonec určení času, do kdy musí být cíl splněn. Stanovení variant je složitý proces, který zde nebude blíže specifikován.

Pro definování cílů v praxi často slouží metoda **SMART** obsahující výše uvedená teoretická tvrzení. SMART je zkratka anglických termínů pro jednotlivá kritéria (oblasti), která používáme při určování cílů:

- **S** – Specific (specifický) - cíl musí být definován přesně.
- **M** – Measurable (měřitelný) - splnění cíle musí být možné změřit. Měřením se rozumí posouzení, do jaké míry bylo cíle dosaženo.

- **A** – Accepted (akceptovaný) - cíl musí být akceptovaný odpovědnou osobou.
- **R** – Realistic (reálný) - cíl musí být reálný.
- **T** – Timed (časově ohraničený) - cíl musí mít daný termín.

Bez racionálně stanoveného cíle, strategie a postupu k jeho dosažení nelze provádět účinné organizování nebo kontrolu.

3.6.2 Organizování

Další důležitou funkcí manažera je správné organizování, které navazuje na předchozí funkci „plánování“. *„Efektivní podniky zajišťují, aby bylo kolektivní úsilí směřující k dosažení konkrétních cílů organizované.“* (Armstrong, 2009 s. 51) Jinými slovy, po naplánování konkrétního cíle, je nutné přejít k jeho organizovanému naplnění. *„Manažerská činnost probíhá v organizovaném prostředí, které podporuje, ale zároveň limituje, řídící aktivity.“* (Blažek, 2014, s. 18)

Hron (2000, s. 30) definuje organizování takto: *„Obvykle se chápe jako vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých záměrů a úkolů. Formou zabezpečování těchto úkolů jsou organizační struktury.“*

Důležitost organizování zdůrazňuje Veber (2009). Popisuje výsledky organizované skupiny jako lepší, nežli výsledky stejné skupiny, bez potřebné organizace. Organizování považuje za jednu z hlavních manažerských funkcí.

Armstrong (2009, s. 51) líčí organizování jako rozdělování mnoha manažerských úkolů do činností a dalších procesů a v návaznosti na to i stanovování nástrojů zajišťujících efektivní vykonávání procesů a koordinaci odpovídajících činností.

Organizování představuje proces, při němž se bere v potaz organizace jako celek. Je nutné, aby sama organizace měla správně nastavenou organizační strukturu. Jen tak bude možné se zabývat jednotlivými procesy, činnostmi a potřebnými nástroji, které směřují k daným cílům organizace a které je zapotřebí také dále organizovat.

Organizace je hierarchické uspořádání, kde je vymezen vztah nadřízenosti a podřízenosti. Zároveň jsou jasně vymezené pravomoci a odpovědnost jednotlivých členů, kteří společně pomocí organizované činnosti dosahují stanovených cílů.

Jiný náhled na organizování má Synek, Kislingerová (2010), podle kterých je výsledkem organizování dělba práce. Tento náhled není v rozporu s předcházejícími názory. Potvrzuje to již zmíněný fakt, že v organizaci jsou jasně stanovené pravomoci, které opravňují jednotlivé členy k výkonu určité práce. Právě dělba práce přispívá ke správnému organizování společnosti a k přiblížení se vytyčenému cíli, jelikož jasně stanovuje, kdo má jaké povinnosti.

Logiku procesu organizování vyjadřuje Dalův systém **OSCAR**:

- Objectives – cíle;
- Specialization – specializace;
- Coordination – koordinace;
- Autohority – pravomoc;
- Responsibility – zodpovědnost.

zdroj: www.managementmania.com/cs/oscar

3.6.3 Vedení lidí

Pojem „vedení lidí“ Hron (31, s. 31) vysvětluje takto: „Zpravidla tento pojem zahrnuje schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů.“ Dle Daigelera (2008) je vedení nutné k tomu, aby společnosti mohly plnit svůj základní úkol, to znamená, aby produkovaly zisk. Dále uvádí, že dosahování cílů se realizuje pouze s pomocí zaměstnanců. Proto klade důraz při vedení nejen na plnění jednotlivých úkolů, ale také na vnímání jednotlivých pracovníků. Aby pracovník svou práci vykonával dobře, musí manažer brát ohledy na jeho potřeby a také si uvědomovat již zmíněnou individualitu lidí. Co platí na jednoho, nemusí platit na druhého.

Odborná literatura uvádí, že vedení lidí se může realizovat různými způsoby a vymezuje různé styly vedení. Franková (2011) chápe styly vedení jako určité způsoby, kterými manažeři ovlivňují své podřízené, aby přispívali k dosahování cílů společnosti. Stejného názoru je i Laufer (2008).

Podle Laufera (2008) existují dva styly vedení¹ lidí, demokratický a autokratický. U obou těchto stylů uvádí jejich silné a slabé stránky. Nakonec dochází k závěru, že nelze jasně určit, který z těchto způsobů vedení lidí je ten správný, a proto neexistuje obecně platná koncepce vedení. Vždy je potřeba, přizpůsobit se dané situaci. Tento styl nazývá jako „situační“. Situační styl je podle Doležala, Máchala, Lacko a kol., (2012) takový styl, kdy manažer nepraktikuje vždy jeden vyhraněný styl, nýbrž přizpůsobuje vedení situacím a jednotlivým lidem. Daňková (2008) je stejného názoru jako Laufer (2008), Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012), jen s tím rozdílem, že přidává ještě styl liberální. Podle těchto autorů rozlišujeme následující styly vedení lidí:

- **Autokratický styl řízení** - vylučuje možnost účasti podřízených na řízení firmy, nadřízený o všem rozhoduje sám.
- **Demokratický styl** - zaměřuje se na delegování pravomocí (viz následující kapitola), přičemž ale zodpovědnost za konečné rozhodnutí stojí stále na vedoucím. Manažer s tímto stylem vedení využívá a oceňuje vlastnosti, schopnosti a kvality podřízených. (Plevová a kol., 2012)
- **Liberální styl** - manažer nechává své podřízené, aby si sami rozvrhli jednotlivé úkoly a jejich průběh. Dle Plamínka (2011) je liberální styl příznačný neuváženým předáváním práv a odpovědnosti. Plevová a kol. (2012) je toho názoru, že vede k nízké autoritě, ale vysoké oblíbenosti manažera.
- **Situační styl řízení** - manažer využívá výše zmíněné styly v závislosti na situaci a potřebách jedince. (Laufer (2008), Daňková (2008) a Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012))

¹ Místo pojmu „styl řízení, je někdy uváděn pojem „styl vedení“. V této práci to bude bráno jako synonymum.

3.6.3.1 Delegování

K delegování dochází ve chvíli, kdy manažer v zájmu dosažení určitých cílů předá část svých úkolů na své podřízené a to z toho důvodu, že na ně nemá čas nebo je dělat nechce. (Armstrong, 2008)

Stejného názoru je i Lojda (2007). Charakterizuje delegování, jako předání úkolů manažera na své podřízené, což mu umožňuje efektivněji využít jejich čas a pomocí techniky vedení pak zvyšovat výkonnost svého týmu a zároveň jej tím motivovat.

Názor obou autorů ještě potvrzuje následující tvrzení „*Delegování musíme chápat jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi.*“ (Cipro, 2009)

Delegování chápeme jako předání kompetencí, které dotyčnému poskytují pravomoci k vykonávání určité činnosti a spolu s tím, nese za své výkony také odpovědnost. Manažer vkládá důvěru do svých podřízených, rozvíjí jejich schopnosti a dovednosti. Delegování je forma motivace, z širšího hlediska slouží jako motivační nástroj a také pomáhá k rozvoji pracovníků, což umožňuje efektivnější dosahování cílů organizace. Hlavním cílem delegování je prosperita organizace, konkurenceschopnost a stabilita. (Cipro, 2009)

Armstrong popisuje delegování jako proces, který se liší v tom, zda manažer preferuje naprostou kontrolu, kdy jedinec, kterému byla práce delegována, nemá žádnou volnost nebo zda se jedná o úplné postoupení pravomocí.

Výhody delegování spatřujeme ve využívání odborných znalostí a zkušeností, podněcování a rozvíjení dovedností, podporování iniciativy, samostatnosti a kompetence pracovníků. Často se pozitivně projevuje na motivaci k výkonu a spokojenosti s prací. (Meier, 2009)

3.6.3.2 Motivace

„Pojem motivace můžeme vysvětlit jako vnitřní proces, který spolupůsobí na to, že se v určité situaci zachováme způsobem, který povede k dosažení cíle.“ (Tureckiová, 2007)

Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Vysokého výkonu lze dosáhnout skrze správně namotivované zaměstnance, kteří jsou ochotni vynaložit dobrovolné úsilí a udělat něco navíc. Ke správné motivaci je nezbytná kvalita vedení zaměstnanců. (Armstrong, Taylor, 2015)

Úkolem každého manažera je motivovat své podřízené. Lze ho vnímat jako jeden z nejtěžších, které manažer vykonává. Pojem motivace se užívá hodně široce, a proto manažeři ne vždy vědí, jak správně funguje. A to není jediný důvod, proč někteří manažeři své podřízené nemotivují nebo alespoň ne efektivně. (Urbana, 2010)

Srpová, Řehoř a kol. (2010) zmiňují, že je těžké rozpoznat široké individuální spektrum potřeb zaměstnanců a tudíž dosáhnout celoplošné efektivní motivace. Šikýř (2014) považuje za efektivní využívat individuální motivaci a tudíž individuální přístup (situační řízení) a to v závislosti na aktuální úrovni motivace, schopnosti a výkonu zaměstnanců.

Vodák, Kucharčíková (2011) uvádějí, že nejlepší formou motivace je osobní příklad manažera. Pro většinu zaměstnanců je dle Fairweather (2009) největším motivačním faktorem samotná práce. Tím je myšleno, že náplň práce, kterou zaměstnanec vykonává je zajímavá a zaměstnanec ji dělá rád. Urban (2013) tvrdí, že největší vliv má na pokles spokojenosti či ztrátu motivace zaměstnanců jednání jejich přímých nadřízených. Jde většinou o jednání, které je zbytečné a nesouvisí s „objektivními“ podmínkami práce.

Lze říci, že motivace je nedílnou součástí vedení lidí. Přispívá k vyššímu využití schopností zaměstnanců a k dosahování lepších výsledků. Nelze ale jednoznačně určit, jaký druh motivace je nejefektivnější, protože vždy záleží na individualitě lidí. Pochopení procesu motivace a jeho vazeb s dalšími částmi procesu vedení lidí je jedním z nedůležitějších úkolů tvořivého manažera. (Tureckiová, 2007)

3.6.4 Rozhodování

Rozhodování lze obecně definovat, jako volbu mezi více variantami chování (minimálně dvěma) vedoucími k naplnění určitého cíle. Samozřejmě záleží na tom, jaká je organizační struktura firmy a na jaké úrovni manažer svou funkci vykonává. (Blažek, 2014)

Rozhodování je zároveň proces „při kterém manažeři identifikují problémy společnosti a pokoušejí se je řešit. Kvalita učiněných rozhodování představuje měřítko efektivnosti manažera a jeho hodnoty pro organizaci.“ (Vochozka, Mulač a kol., 2012)

Manažer by se měl v procesu rozhodování držet čtyř hlavních atributů, které zvyšují efektivnost jeho rozhodnutí a přispívají k dobrým výsledkům. „*Jedná se o kvalitu, včasnost, akceptaci a etickou vhodnost.*“ (Cejthamr, Dědina, 2010) Všichni zainteresovaní by měli rozhodnutí chápat, akceptovat a umět ho implementovat. Je nutné dbát na efektivitu tohoto procesu, viz Obrázek 2.

Podle situace, za které rozhodování realizujeme, rozlišujeme (Dědina, Odcházal, 2007):

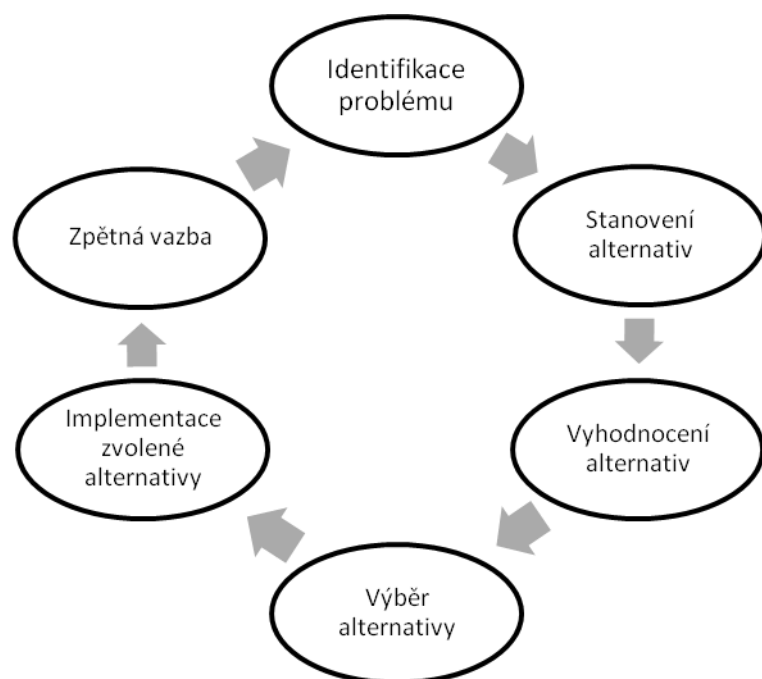
- **Rozhodování za jistoty**
 - Rozhodování za jistoty znamená, že manažer zná všechny alternativy a s jistotou ví, která nastane a jaké budou její následky.
- **Rozhodování za rizika**
 - Rozhodování za rizika je realizované v případě, kdy manažer zná všechny alternativy a pravděpodobnost s jakou mohou nastat.
- **Rozhodování za nejistoty**
 - Rozhodování za nejistoty je takové, kdy manažer nezná všechny alternativy, které mohou nastat a nedokáže určit ani jejich pravděpodobnost.

3.6.4.1 Efektivní rozhodovací proces

Nejprve je nutné identifikovat problém, což se provádí systematickým zjišťováním, analýzou a vyhodnocováním informací. Následně na to navazuje stanovení všech možných

alternativ řešení, jejich vyhodnocení a volba té nejlepší. Implementace potom znamená nutnost přijmutí a pochopení zvolené alternativy všech zúčastněných. Celý proces je zakončen zpětnou vazbou, která zjišťuje odchylky reálného výsledku od stanovených cílů.

Obr. 2. Efektivní rozhodovací proces



Zdroj: Váchal, Pártlová (2008)

Při rozhodování se používají různé modely, které jsou zaměřené na budoucnost. „Tyto modely spočívají zpravidla vždy na více nebo méně jistých očekávaních týkajících se činností, reakcí, trendů a okolí.“ (Wöhe, Kislingerová, 2007) V této práci více rozváděny nebudou.

Každým rozhodnutím chce manažer dojít ke stanovenému cíli. Ke zjištění, zda tomu tak je, slouží další manažerská funkce - kontrola.

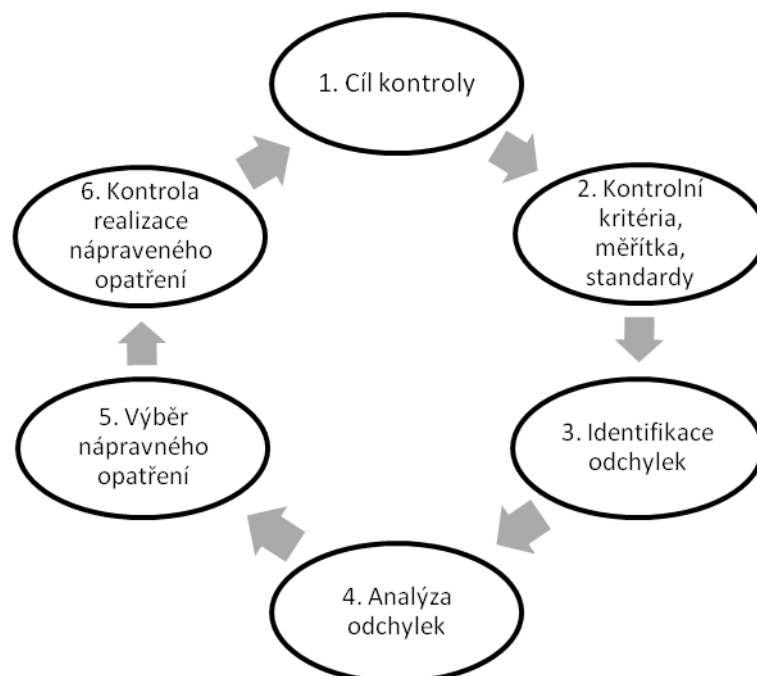
3.6.5 Kontrola

Kontrola je další nástroj k lepšímu dosahování organizačních cílů a používá se na všech úrovních managementu.

Skrze kontrolu zajišťujeme soulad mezi uskutečněnými aktivitami a očekáváním. Je to proces sledování, rozboru a přijetí závěrů v závislosti na zjištěných odchylkách. (Jakubíková, 2012)

Kontrola slouží k odstranění zjištěných odchylek, které vznikly právě nesouladem uskutečněných aktivit s původním cílem. Odchytky mohou být nevýznamné, kdy není potřeba je řešit, nebo významné, které řešení vyžadují. Kontrola má své fáze procesu:

Obr. 3 – Fáze kontrolního procesu



Zdroj: vlastní

Proces začíná určením cíle – proč kontrolu provádíme. Na to navazuje druhá fáze procesu a to je stanovení kontrolních kritérií, měřítek a standardů, na základě kterých bude kontrola realizována. Následuje zjištění odchylek, tzn. určení rozdílu mezi realitou a původním cílem a jejich následná analýza. Ta slouží k tomu, aby bylo možné vybrat nápravné řešení a realizovat ho. V poslední fázi je provedena kontrola realizovaného nápravného opatření.

4. Vlastní práce

Praktická část byla zpracovávána ve firmě, která si nepřála být jmenována. Jedná se o firmu, která se zabývá od počátku 90. let marketingovým výzkumem trhu. V současné době zaměstnává zhruba 80 lidí na hlavní pracovní poměr a dále také spolupracuje s tazatelskou sítí čítající cca 900 proškolených tazatelů.

V teoretické části práce, v kapitole 3.6.3. Manažerské funkce - Vedení lidí (s. 31), jsou uvedeny různé styly vedení lidí, které manažer může aplikovat na své podřízené. Podle většiny autorů má právě vedení lidí velký vliv na dosahování firemních cílů a proto je tomu věnována praktická část.

- Laufer (str. 32) ve svém díle uvádí, že klasická teorie rozlišuje styly vedení na **autokratický** a **demokratický**.
- Daňková (str. 32) k tomu přidává ještě třetí členění a to **liberální**.
- Dle těchto a dalších autorů viz kapitola 3.5.3. Vedení lidí (s. 31) existuje ještě **situační** styl vedení lidí, kdy manažer nepraktikuje vždy jeden vyhraněný styl, nýbrž přizpůsobuje vedení situacím a jednotlivým lidem.

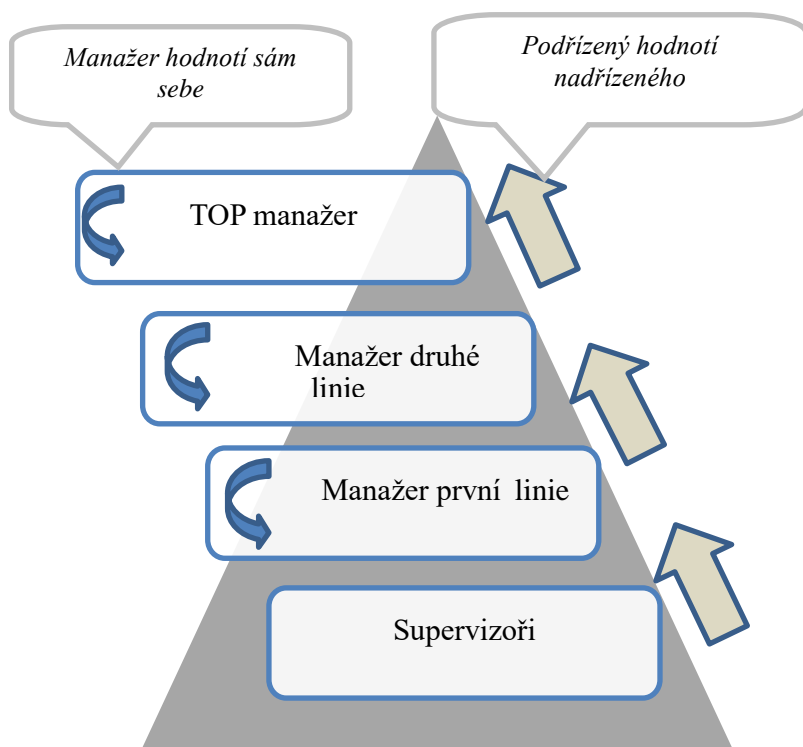
Vlastní práce se zabývá manažerskou funkcí – Vedením lidí. Zkoumání jsou manažeři na všech úrovních managementu s cílem zjistit, jaký styl vedení lidí upřednostňují jednotliví manažeři v organizaci a jak tento styl vedení lidí ovlivňuje jednotlivé podřízené. Autorka v této společnosti pracuje jako projektový manažer. Dílčím cílem je objevit, jaký význam má pro daný styl vedení lidí motivace, kterou jednotliví autoři právě s vedením lidí spojují. Každý z autorů přikládá váhu jinému typu motivace, proto bude toto téma diskutováno v rámci vyhodnocení dotazníkového šetření.

Pro výzkumné účely byla zvolena metoda dotazníkového šetření, osobního rozhovoru a metoda observační.

Autorka porovnává výsledky dvou dotazníkových šetření, které se skládají ze 4 základních otázek. V prvním dotazníkovém šetření byl manažer hodnocen svými podřízenými formou zpětné vazby, v druhém dotazníkovém šetření manažer hodnotil sám

sebe. Zpětná vazba je použita z důvodu větší objektivity, protože sebehodnocení je subjektivní záležitostí. Uvedené manažery hodnotili vždy dva přímí podřízení. Dotazníky byly vyplněny elektronickou formou a návratnost byla stoprocentní. V případě nejasných odpovědí byl proveden ještě osobní rozhovor a jednotlivé otázky doplněny do vytištěných vyplněných dotazníků. Takto bylo postupováno na všech úrovní managementu v rámci jedné společnosti.

Obr. 4 – Hierarchie šetření



Zdroj: vlastní

4.1 Zhodnocení výzkumného šetření

Tato podkapitola obsahuje čistě výsledky výzkumného šetření, tak jak vyplynuly z vyplněných dotazníků a případného osobního rozhovoru, proto je následující text zpracován neformálně. Vždy jsou uvedeny odpovědi nadřízeného manažera na konkrétní otázku, ve vzájemném vztahu s odpověďmi jeho podřízených.

4.1.1 TOP Manažer

1. Jaký je Váš styl vedení lidí? / Jaký styl vedení lidí využívá Váš nadřízený?

TOP manažer uvedl, že jsou situace, nad kterými chce mít kontrolu a z části je řídit sám, ale ve většině případů nechává podstatnou část práce na svých podřízených a věnuje se důležitějším záležitostem. V osobním rozhovoru specifikoval, že se jedná například o vize firmy. Se svými podřízenými jedná férově, s respektem a vždy mají u něj dveře otevřené. Preferuje týmovou práci před individuální.

Podřízení na stejnou otázku odpověděli, že styl vedení jejich nadřízeného je benevolentní. Nic jim nepřikazuje a vždy se s ním dá domluvit. Pokud mají zadanou práci, je zcela na nich, jakým způsobem si ji zkoordinují. Na tomto se shodli oba podřízení.

2. Vnímáte tento styl jako efektivní? Proč?

TOP manažer shledává tento styl vedení jako efektivní a to zejména z pohledu finančních výsledků společnosti. Finanční výsledky celé společnosti jsou pro něj primární, čemuž také v mnoha případech podřizuje svá rozhodnutí a efektivní řízení lidí (ve smyslu dosahování firemních cílů) nemusí být v souladu se spokojeností jeho podřízených. Po této odpovědi, byl dotázán, jestli by mohl uvést konkrétní případ. Řekl, že vznikají situace, kdy musí vyvinout na své podřízené časový tlak.

Jeho podřízení spatřují efektivitu převážně v tom, že jim ponechává velký prostor a příliš nezasahuje do chodu jednotlivých oddělení. Vnímají a přebírají tak plně zodpovědnost. V případě, že vznikne problém, mohou ho s nadřízeným konzultovat a společně vymyslet způsob, jak ho co nejlépe vyřešit. Jeden z podřízených ale naopak uvedl, že v této době nadřízený častěji vstupuje do řízení jeho práce. Cítí se více pod tlakem, protože je častěji svým nadřízeným kontrolován.

3. Delegujete práci na své podřízené? / Deleguje na Vás nadřízený svou práci?

TOP manažer odpověděl, že vzhledem k jeho časové vytíženosti preferuje delegaci práce na své přímé podřízené. Zároveň si uvědomuje, že za splnění cíle je stále zodpovědný on. Ve výjimečných případech se nedá hovořit o delegaci práce, protože jsou situace, se kterými mají jeho podřízení více osobních zkušeností. V těchto případech jim dává zcela volnou ruku a tím i velký prostor pro seberealizaci. Tudíž vše nechává na nich, včetně zodpovědnosti.

Stejného názoru jsou i podřízení. Z části na tuto otázku odpověděli už v předchozích dvou otázkách.

4. Motivujete své podřízené, pokud ano, jak? / Motivuje Vás váš nadřízený, pokud ano, jak?

TOP manažer odpověděl, že se motivací nezabývá tak, jak by měl a že v tomto ohledu není ideálním manažerem. Je toho názoru, že nejefektivnější motivace se jednoznačně nedá určit, protože na každého platí něco jiného. Uvedl, že někdo má rád peníze, jiný zodpovědnost, další titul, někteří preferují zajímavou náplň práce. U každého je to jiné a v praxi se velmi často uplatní od každého trochu. Nicméně on sám to takto neaplikuje. Nejčastěji motivuje finančně.

Podřízení se opět shodli na tom, že největší motivací je pro něj již zmíněná delegace práce a volnost. To jim dává možnost jednat samostatně a dál tak rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti. Jeden podřízený uvedl ještě navíc pozitivní myšlení, které se TOP manažer snaží přenést na ostatní.

4.1.2 Manažer druhé linie

1. Jaký je Váš styl vedení lidí? / Jaký styl vedení lidí využívá Váš nadřízený?

Manažer uvedl, že jeho styl vedení lidí spočívá v rozdělení práce mezi jednotlivé podřízené. Průběh a odpovědnost ponechává na nich.

Stejného názoru byli i jeho podřízení.

2. Vnímáte tento styl jako efektivní? Proč?

Manažer svůj styl vedení lidí shledává jako efektivní, protože ukládá zodpovědnost jednotlivým lidem a to je nutí nad prací přemýšlet. Měli by být schopni samostatně plnit všechny úkony, které jsou potřeba a nečekat na příkazy od vedení.

Podřízení se shodli, že efektivní je. Jeden podřízený jako důvod uvedl, že jeho nadřízený umí efektivně rozdělit jednotlivé úkoly a i on sám jich stíhá hodně najednou.

Druhý spatřuje efektivitu v tom, že se každý může dostatečně projevit a vnést do rozhodování vlastní zkušenosti a znalosti.

3. Delegujete práci na své podřízené? / Deleguje na Vás nadřízený svou práci?

Na tuto otázku manažer odpověděl, že se snaží a to v takové míře, aby se pokud možno, úkoly daly stihnout v rámci pracovní doby a odpovídaly schopnostem podřízených.

První podřízený uvedl, že teď už ano, ale ne vždy tomu tak bylo. V osobním rozhovoru byl požádán o vysvětlení, proč tomu tak nebylo dříve. Uvedl, že to bylo pravděpodobně nedostatečnou důvěrou a také tím, že si nadřízený více věcí chtěl dělat sám. Ne vždy to ovšem stíhal. Nyní na něj práci deleguje, ale stále si nemyslí, že by mu svěřil důležitější úkoly.

Druhý řekl, že většinou ano. Záleží, o jaký druh práce se jedná a na tom, kdo se na daný úkol nejvíce hodí. Jeho nadřízený se vždy snaží delegovat úkoly v závislosti na pracovní vytíženosti jednotlivých podřízených.

4. Motivujete své podřízené, pokud ano, jak? / Motivuje Vás váš nadřízený, pokud ano, jak?

Manažer uvedl, že spíše ano. Snaží se je motivovat a to finančně nebo nějakým zážitkem.

První podřízený uvedl ano. Pokud se člověk snaží, projeví se to na odměnách a to je pro něj osobně zajímavá motivace.

Druhý podřízený uvedl, že spíše ne. Proto byl ještě v osobním rozhovoru dotázán, co by pro něj bylo motivací. Uvedl, že osobní pochvala od nadřízeného a svěřeni náročnějšího úkolu, který by ho posunul zase o kus dál.

4.1.3 Manažer první linie

1. Jaký je Váš styl vedení lidí? / Jaký styl vedení lidí využívá Váš nadřízený?

Manažer první linie uvedl, že je otevřen jakýmkoli námitkám, protože je toho názoru, že by dané věci, pokud to jde, měli všichni rozumět a současně si je vědom toho, že o řadě věcí mohou jeho podřízení vědět více, než on. Jde mu o to, aby nasměrování procesu bylo co nejlepší, a to často nemusí vědět zrovna on sám. Do běžné pracovní činnosti nezasahuje, protože předpokládá, že každý ví, co má dělat. Základní náplň práce jeho podřízených je totiž celkem rutinní záležitost.

První podřízený uvedl, že ve výkonu jeho práce mu manažer nechává volnou ruku a nestojí mu za zády. Pokud má nějaký problém, ví, že se na svého nadřízeného může obrátit. Na druhou stranu zmiňuje, že nadřízený o jeho práci neví tolik, kolik by měl. Několikrát se stalo, že začal zpochybňovat mnoho let zaběhnutá pravidla a podívoval se

nad možností fungování. Také ještě zmínil, že se jeho nadřízený nedokáže dostatečně vžít do pozice jeho podřízených a vzhledem k tomu, že není v kontaktu s nepřímými podřízenými, měl by určitým způsobem respektovat to, co mu jeho podřízení říkají.

Druhý podřízený uvedl, že manažer očekává, že každý podřízený ví, jaká je jeho úloha, co je obsahem jeho pracovní pozice. Z toho důvodu nezasahuje do organizace jeho práce. Nechává zcela na nich, aby se realizovali, jak nejlépe umí. Aby své pracovní povinnosti realizovali způsobem jim vlastním. Pokud dělají svou práci dobře, dá jim to najevo právě tím, že jim do ničeho nezasahuje. To ovšem neznamená, že zcela zanedbává zpětnou vazbu vůči svým podřízeným. Není to ten typ vedoucího, který by nahlas oceňoval každý pracovní krok, ale pokud nastane situace, kterou vyhodnotí z jeho pohledu, jako něčím nestandardním, dokáže jejich práci náležitě ocenit nebo naopak dokáže využít svou pozici nadřízeného a vyjádří svou nesouhlas. Nesouhlas dokáže projevit někdy velmi tvrdě, ale ve většině případů to podřízený vnímá jako kritiku konstruktivní. Tzn., že jako pracovník na vedoucí pozici se nezabývá věcmi samozřejmými, plně si uvědomuje svou pozici nadřízeného. Dlouho trvá, než si ke svým podřízeným získá pracovní důvěru, ale pokud ji už má, dokáže být velmi vstřícný. Je otevřený novým nápadům. Kontrolu svých podřízených vykonává pomocí rozhovorů, kdy zjišťuje, jak se pracovníci orientují ve svých úkolech a jaký mají přehled o dané problematice.

2. Vnímáte tento styl jako efektivní? Proč?

Manažer tento styl považuje za efektivním, ale jen za podmíněk, kdy podřízení dobře porozumí rozvržené práci a tím neprodlužují dobu, za kterou by to zvládl sám. Každopádně efektivita tkví v tom, že se sami podílí na procesech a zvyšuje se jejich angažovanost v pracovním procesu.

První podřízený vnímá styl vedení manažera, jako efektivní jen částečně. Někdy je v práci příjemná atmosféra, která je pro něj jednou z nejdůležitějších aspektů. Nebojí se chodit do práce, necítí se pod velkým tlakem a do práce se těší. Manažerovi věří a jak již uvedl, může za ním přijít s jakýmkoliv problémem. Jenže pak jsou dny, kdy je hodně práce a manažer je nepříjemný a nervózní, což má dopad i na náladu jeho podřízených. I oni

sami jsou pak více vystresovaní. Dále mu vadí, když manažer podrazí jeho autoritu před jeho podřízenými a ještě navíc, když nezná všechny podrobnosti.

Druhý podřízený uvedl, že styl vedení jeho manažera podněcuje k seberealizaci a z pohledu motivace ho označuje za efektivní. Na druhou stranu podotýká, že to, že má podřízený volnou ruku v plnění pracovních úkolů ho žene dál a dál a pro podřízené, je pak těžké poznat přesnou hranici mezi jednotlivými stupni řízení a on sám si není někdy zcela jist, zda z hlediska svých kompetencí a pravomocí může daný krok ještě vykonat. Dle jeho pohledu se nadřízený nezabývá věcmi pro něj samozřejmými a to způsobuje nedostatky v předávání informací.

3. Delegujete práci na své podřízené? / Deleguje na Vás nadřízený svou práci?

Manažer se o to snaží, ale pouze pokud má rozumnou jistotu, že to dobře dopadne. V osobním rozhovoru to vysvětlil tak, že ne každému podřízenému svěří stejně náročný úkol.

První podřízený uvedl, že jen výjimečně a pouze jednoduchou práci. V osobním rozhovoru byl dotázán, zda by dokázal vysvětlit proč. Řekl, že mu jeho nadřízený pravděpodobně nedůvěřuje.

Druhý podřízený odpověděl, že v některých případech ano. Nedeleguje ji, aby si sám práci ulehčil, ale deleguje ji pouze ve chvíli, kdy si je jist, že jí podřízený zvládne. Pokud si podřízení získají jeho důvěru, což není lehké, pak na něj manažer svou práci deleguje. Podřízený to pak vnímá jako formu ocenění, uznání, což na něj působí jako určitá motivace.

4. Motivujete své podřízené, pokud ano, jak? / Motivuje Vás váš nadřízený, pokud ano, jak?

Manažer odpověděl, že se snaží s podřízenými jednat slušně, hezky, tak jak si myslí, že by se s lidmi jednat mělo. Občas je ale nepříjemný a to většinou díky aktuálnímu

stresu. Motivací se nezabývá. V osobním rozhovoru byl alespoň dotázán, jaký druh motivace je podle něj nejdůležitější. Řekl, že peníze nebo smysluplná práce, která naplňuje.

První podřízený uvedl, že ano a to finanční odměnou na konci roku. Ale podřízenému chybí osobní pochvala za dobře odvedenou práci.

Druhý podřízený na tuto otázku odpověděl již ve svých předchozích odpovědích.

5. Diskuze

Tato část práce obsahuje diskusi nad výsledky výzkumného šetření, které jsou dávány do souvislostí s odbornou literaturou. Pro plné pochopení situace je u každého hodnoceného manažera uvedena stručná charakteristika jeho úlohy v organizaci.

5.1 TOP manažer

TOP manažer pracuje na pozici zástupce ředitele a jeho náplň práce je velmi různorodá. Základní činnosti se vztahují k organizaci projektů, vedení lidí, kontrole firemních financí, zlepšování vnitrofiremních procesů, akvizici nových klientů a zakázek. Má dva přímé podřízené a cca 1000 nepřímých podřízených.

Vrcholový manažer nevyužívá pouze jeden vyhraněný styl vedení lidí. Podřízeným pracovní úkoly deleguje a rozsah kompetencí vždy záleží na konkrétní situaci. V některých případech nese za splnění cíle stále odpovědnost TOP manažer, v některých naopak odpovědnost přenáší plně na jeho podřízené. V těch případech, kdy si ponechává odpovědnost on, se chodí informovat o průběžných výsledcích. Pokud je vše v pořádku do řízení nezasahuje. V opačném případě vstupuje do rozhodnutí podřízených a častěji je kontroluje. To potvrzuje nezastupitelnou úlohu kontroly, jako manažerské funkce.

Z výše uvedeného vyplývá, že TOP manažer střídá dva styly vedení. Podle Armstronga je to styl demokratický a podle Daňkové, Dostála a Sojky styl liberální. Jedná se o tzv. **situační styl řízení**. Tato problematika je popsána v kapitole 3.5.3. Vedení lidí (s. 31).

Skrze delegaci, kdy ponechává vrcholový manažer podřízeným prostor pro samostatné jednání, rozvíjí jejich schopnosti a dovednosti. A to je podřízenými vnímáno jako motivace. Je to potvrzením názoru Meiera, Cipra (s. 33), kteří tvrdí, že delegace může sloužit, jako nástroj motivace.

Je nutné podotknout, že ačkoliv manažer uvedl, že se motivací nezabývá, přesto zde zcela přirozeně funguje a přispívá k efektivitě práce. Pro TOP manažera jsou primárním cílem finanční výsledky firmy a tomu podřizuje svá rozhodnutí, tedy i způsob vedení lidí.

Z toho lze odvodit, že v tomto případě situační styl vedení lidí přispívá i k dosahování lepších výsledků.

5.2 Manažer druhé linie

Manažer druhé linie vykonává pozici vedoucího oddělení call centra. Náplní jeho práce je zajištění plynulého chodu celého oddělení. Konkrétně rozhoduje o tom, které projekty se budou v rámci oddělení realizovat, které ne a to především z hlediska vytíženosti. Vytváří cenové kalkulace, rozděluje a kontroluje práci svých podřízených. V některých případech zastává stejnou funkci, jako jeho podřízení. To znamená, že stejně jako oni má na starosti vedení svého projektu.

Manažer druhé linie klade důraz na předávání kompetencí, tzn. i odpovědnosti na jeho podřízené. Vyžaduje, aby byli schopni samostatně uvažovat. Rozdělí jednotlivé úkoly a stanoví cíl, který se má splnit. Realizaci rozdělených úkolů nechává na svých podřízených a jen se informuje o průběžných výsledcích. Pokud nastane problém, poradí, ale problém za podřízené neřeší. Odpovědnost za vyřešený problém přenechává zcela na nich. Náročnost svěřené práce závisí na důvěře a také schopnostech podřízených. Jejich možnosti a znalosti jsou vyhodnocovány subjektivním názorem manažera. To zapříčiňuje, že trvá nějaký čas, než začne manažer podřízenému věřit a svěřit mu těžší úkol, který by umožňoval větší rozvoj jeho znalostí a dovedností.

Z výzkumného šetření vyplývá, že styl vedení lidí manažera druhé linie lze považovat za efektivní ve vztahu výkonu a času. Eliminuje časové prostoje, kdy by podřízení čekali na jeho příkazy. Tato skutečnost potvrzuje názor Lojdy (str. 33), který bere delegování, jako efektivní a to z pohledu zvyšování výkonnosti jeho týmu a časové úspory manažera.

Z pohledu motivace tento styl lze považovat za efektivní jen z části. Manažer rozděluje práci mezi své podřízené a oni tak mohou vnést do rozhodování vlastní zkušenosti a znalosti. Přístupem manažera se cítí motivován pouze jeden z podřízených, který uvedl, že je pro něj motivací nejen finanční odměna, ale i to, že se sám může realizovat. Druhý podřízený se ale motivován necítí, chybí mu svěřením náročnějšího úkolu.

Tento styl vedení lidí nelze zařadit do žádné kategorie, která je uvedena v teoretických východiscích, protože manažer svou práci deleguje a delegace je dle zmíněných autorů řazena do stylu demokratického, přičemž konečná odpovědnost zůstává na manažerovi. V tomto případě, je ale ponechána na podřízených.

5.3 Manažer první linie

Manažer první linie pracuje jako projektový manažer. To obnáší vedení projektů, vytváření skriptů, práci s databázemi, vytváření analýz a statistik. Dále řešení provozních záležitostí, které se týkají především jeho podřízených. Přímých podřízených má pod sebou 17 a nepřímých okolo 400. Jeho přímí podřízení pracují na pozici supervizor call centra. Jejich náplní práce je vedení, kontrola, motivace operátorů a hlídání základních statistik u jednotlivých projektů.

Manažer první linie do běžného chodu práce supervizorů nezasahuje, předpokládá, že supervizoři jednotlivým procesům na své úrovni řízení rozumí. Primární je pro něj to, aby nasměrování celého procesu bylo co nejlepší, proto je otevřen jakýmkoliv námitkám. Je si vědom toho, že o řadě věcí mohou jeho podřízení vědět více, než on. Proto zapojuje supervizory i do procesu rozhodování.

Na základě dotazníkového šetření lze říci, že manažer aplikuje odlišnou míru delegace úkolů na jednotlivé supervizory. Manažer supervizorům nechává volnou ruku při výkonu běžných činností, ale svěřením náročnějších úkolů, které nejsou standardní, a nese za ně odpovědnost on sám, zde není časté a už vůbec ne automatické. Dochází k němu pouze ve chvíli, kdy manažer svému podřízenému plně důvěřuje. Z jednotlivých odpovědí vyplývá, že jeden z podřízených má vyšší důvěru manažera a jsou mu svěřovány náročnější úkoly. To mu umožňuje větší seberealizaci a rozvoj. Zároveň je to pro něj forma ocenění a motivace. Na druhého podřízeného práce delegována není. Uvědomuje si, že je to pravděpodobně nízkou důvěrou a také proto manažer nerespektuje tolik jeho názory. Chybí mu motivace formou pochvaly za dobře odvedenou práci.

Jak je uvedeno v teoretických východiscích, tento styl vedení lidí je opět situační. Odvíjí se od konkrétních situací a individualitě podřízených. Dle Armstronga (s. 32) je to styl demokratický a dle Daňkové a Plamínka (s. 32) liberální. Styl vedení lze pokládat za efektivní jen částečně. A to ve chvíli, kdy manažer svému podřízenému věří a když není pod stresem, což mimo jiné potvrzuje názor Lojdy (s. 15), že manažer musí mít dobrou emocionální stabilitu. V případě špatné nálady manažera dochází k demotivaci podřízených a tím i snížení jejich výkonu.

5.4 Závěrečné zhodnocení

Na základě předchozího zjištění bude závěrem této práce sestavení tabulky, ve které jsou vypsány jednotlivé aspekty ovlivňující práci přímých podřízených.

Tab. 3 – Aspekty ovlivňující práci podřízených

	Top manažer		Manažer druhé linie		Manažer druhé linie	
	Podřízený					
	1.	2.	1.	2.	1.	2.
Styl vedení lidí	situační		liberální/demokratický		situační	
Plná důvěra	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Delegace náročnějších úkolů	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Rozvoj schopností, znalostí a dovedností	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE
Motivace	ANO	ANO	ANO	NE	ANO	NE

Zdroj: vlastní

Z Tabulky 3 vyplývá, že hlavním činitelem, působícím na práci přímých podřízených, není manažerův styl vedení lidí. Přestože manažer první a manažer druhé linie aplikují odlišný styl vedení lidí, ovlivňuje to jejich podřízené úplně stejně a to z důvodu rozdílné **důvěry** v jednotlivé pracovníky. Právě důvěra je hlavním iniciátorem

toho, jak moc náročné úkoly jim manažer svěří. V případě nízké důvěry je delegace omezená na méně náročnou práci. To zapříčiňuje nedostatečné rozvíjení schopností, znalostí a dovedností, protože jsou pracovníci limitováni stále stejně náročnými úkoly a tudíž nemůže dojít k postupnému rozvíjení jejich schopností, znalostí a dovedností. To způsobuje nedostatečnou motivaci jednotlivých podřízených. V opačném případě, kdy manažer podřízeným věří a svěřuje jim náročnější úkoly, jsou motivováni, protože jim jejich práce umožňuje dále se rozvíjet. Je evidentní, že jednotlivé aspekty uvedené v Tabulce 3 jsou na sobě závislé.

6. Závěr

V této bakalářské práci byl řešen pojem manažer a s ním spojené vlastnosti, role a funkce. Manažer je osoba, která je zodpovědná za dosahování firemních cílů. Těchto cílů dosahuje prostřednictvím lidí. Bez ohledu na to, na jaké úrovni řízení se v organizaci nachází. A právě proto, že je manažer v neustálém kontaktu s lidmi, věnuje se vlastní práci manažerské funkci – Vedení lidí. Ačkoliv neexistuje přesný návod, jak správně své podřízené vést, lze získat z různých teoretických poznatků mnoho cenných informací.

Ve vlastní práci byly porovnány výsledky dvou dotazníkových šetření, které se skládají ze 4 základních otázek. V prvním dotazníkovém šetření byl manažer hodnocen svými podřízenými formou zpětné vazby, v druhém dotazníkovém šetření manažer hodnotil sám sebe. Zpětná vazba je použita z důvodu větší objektivity, protože sebehodnocení je subjektivní záležitostí. Uvedené manažery hodnotili vždy dva přímí podřízení. V případě nejasných odpovědí byl proveden ještě osobní rozhovor.

Pomocí těchto informací a informací získaných v teoretické části bylo stanoveno, jaké styly vedení lidí manažeři upřednostňují. TOP manažer a manažer první linie aplikují situační styl řízení. Jednotlivé styly se střídají v závislosti na konkrétní situaci. I přes to, že styl vedení lidí manažera druhé linie se tolik neodlišuje, nebylo možné ho na základě teoretických východisek zařadit do členění. Jeho styl řízení se dá popsat, jako kombinace dvou stylů, a to liberálního a demokratického. Manažer deleguje práci, ale zároveň předává odpovědnost na podřízeného.

Zjištěné styly vedení nebyly shledány jako rozhodující faktor ovlivňující práci podřízených, nýbrž to byla míra důvěry.

Rozdílnost u jednotlivých stylů spatřujeme v tom, že TOP manažer svým podřízeným věří a tento styl vedení lidí působí, jako přirozená motivace na oba přímé podřízené a tudíž přispívá k větší efektivitě práce. U manažerů první a druhé linie je problém v tom, že nevěří všem svým podřízeným. A tudíž jim nesvěřují stejně náročnou práci. To má vliv na míru motivace a s ní i spojenou efektivitu práce. Každý člověk musí mít potřebné schopnosti, dovednosti a znalosti, aby svou práci mohl správně a efektivně

vykonávat. A pokud bude stále limitován nízkou důvěrou a díky ní méně náročnými úkoly, nemůže k potřebnému rozvoji dojít.

Autorka navrhuje, aby manažer první a manažer druhé linie začal na podřízené postupně delegovat náročnější úkoly. Zároveň, aby také zvýšil kontrolu a to z důvodu eliminace chyb, které by mohly vzniknout nezkušeností nebo nedostatečnými schopnostmi jednotlivých podřízených. Mohla by to být jedna z cest, jak dále rozvíjet jejich schopnosti, dovednosti, umožnit jim získání více osobních zkušeností a zvýšit tak míru motivace.

7. Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- DAIGELER, Thomas. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč : [rady pro všechny manažery]*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2047-0.
- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4275-5.
- DOSTÁL, Petr. Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1338-1.
- DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- FAIRWEATHER, A. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3002-8.
- FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. Grafologie pro personalisty a manažery. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.

- FOLWARCZNÁ, Ivana. Rozvoj a vzdělávání manažerů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
- FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- HRON, Jan. Teorie řízení. Vyd. 4. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2011. ISBN 978-80-213-0695-0.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- KHELEROVÁ, Vladimíra. Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3566-5.
- KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- LAHNEROVÁ, Dagmar. Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4406-3.
- LAUFER, Hartmut. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.
- CIPRO, Martin. Delegování jako způsob manažerského myšlení. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.

- LOJDA, Jan. Manažerské dovednosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8.
- PAUKNEROVÁ, Daniela. Psychologie pro ekonomy a manažery. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
- PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.
- SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.

VÁCHAL, Jan a Petra PÁRTLOVÁ. Strategický management. 2. vyd., Ve VŠTE ČB 1. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. ISBN 978-80-903888-7-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

Další zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání* [online]. Překlad Martin Šikýř. Praha: Grada Publishing, 2015 [cit. 2016-03-06]. ISBN 978-80-247-5258-7.

Managementmania.com: OSCAR. [cit. online 8. 12. 2015]. URL:
< <https://managementmania.com/cs/oscar> >

8. Přílohy

Příloha 1: Dotazník – manažer

Příloha 2: Dotazník – podřízený

Příloha 1

1. Jaký je Váš styl vedení lidí?
2. Vnímáte tento styl jako efektivní? Proč?
3. Delegujete práci na své podřízené?
4. Motivujete své podřízené, pokud ano, jak?

Příloha 2

1. Jaký styl vedení lidí využívá Váš nadřízený?
2. Vnímáte tento styl jako efektivní? Proč?
3. Deleguje na Vás nadřízený svou práci?
4. Motivuje Vás váš nadřízený, pokud ano, jak?