Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

MANAŽERSKÉ SCHOPNOSTI A DOVEDNOSTI

Michal Vrtiška

© 2009 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Manažerské schopnosti a dovednosti" jsem vypracoval 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 autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.4.2009 Michal Vrtiška

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Bohumile Lhotské za cenné informace a rady pro vypracování této bakalářské práce.

Stejně tak děkuji panu Ondřeji Petránkovi, MBA, manažerovi firmy Hewlett – Packard, za ochotu pomoci mi s touto prací.

Manažerské schopnosti a dovednosti

Manager´s abilities and skills

SOUHRN

Tato práce se zabýva manažerskými schopnostmi a dovednostmi a to jak v teoretické, tak praktické rovině.

První část této práce je teoretická. Jejím cílem je představit nejdůležitější manažerské schopnosti a dovednosti potřebné pro práci vedoucího pracovníka a jejich spávné použití při vykonávání manažerských funkcí.

Druhá, praktická, část práce je zaměřena na konkrétního manažera. Jedná se o manažera oddělení servisu ve firmě Hewlett - Packard s.r.o. Na jeho konrétním případě byla pomocí dotazníku zhodnocena míra, s jakou dané schopnosti ovládá. Aby byl výsledek více objektivní, stejný dotazník byl předložen několika jeho podřízeným s žádostí o vyplnění, jak hodnotí v těchto oblastech svého manažera. Oba výsledky byly porovnány a vyhodnoceny. Na základě výsledků byly diskutovány možnosti dalšího rozvoje.

SUMMARY

This work discuss managers abilities and skills both in theorethical and practical level. First part is theorethical. It's goal is introduce most important skills and abilities which manager should possess and describe how they can be used for effective management work.

Second, practical part, concentrates on particular manager who is support and services operation manager in Hewlett - Packard s.r.o. Based on given questionaire an

assessment was done to find to which extend he possess particular skills and abilities. To make it more impersonal, the same questionaire was presented for some of his subordinates to get their feedback how they evaluate mentioned skills and abilities of their manager. Both results has been compared and evaluated. Based on this some possible improvements has been discussed.

Klíčová slova:
manažer, schopnost, dovednost, motivace, delegování, výběr pracovníka, komunikace

Keywords:
Manager, ability, skill, motivation, delegation, labour recruitment, communication

OBSAH

SOUHRN 1

SUMMARY 1

1 ÚVOD 4

2 CÍL PRÁCE a METODIKA 5

2.1 CÍL PRÁCE 5
2.2 METODIKA 5

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE 7

3.1 Charakteristika pojmu osobnost manažera 7
3.1.1 Definice pojmu manažer 7
3.2 IDEÁLNÍ MANAŽER – JEHO CHARAKTERISTIKY 8
3.2.1 Efektivnost manažera 8
3.2.2 Efektivní styl vedení 9
3.2.3 Kvality ideálního manažera 10
3.3 VLASTNOSTI MANAŽERA 10
3.4 SCHOPNOSTI MANAŽERA 11
3.5 DOVEDNOSTI MANAŽERA 14
3.6 VYBRANÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE 16
3.6.1 PLÁNOVÁNÍ 16
3.6.2 ORGANIZOVÁNÍ 16
3.6.3 PERSONALISTIKA 17
3.6.4 VEDENÍ 18

4 VÝSLEDKY PRÁCE 21

4.1 Charaktersitika objektu zkoumání 21
4.1.1 Cíle společnosti 21
4.2 Charakteristika vybraného manažera 22
4.3 Schopnosti manažera 23
4.4 Manažerské funkce 26
4.5 Kurzy na rozvoj schopností a dovedností 28
4.6 Hodnocení manažera zaměstnanci 28
4.7 Návrhy na zlepšení 29

5 ZÁVĚR 30

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 32

7 PŘÍLOHY 33

7.1 Dotazník 1: Schopnosti vedoucího týmu 33
7.2 Hodnocení manažera zaměstnanci 35
7.3 Řízený rozhovor: 37
7.4 Organizační struktura 40

1 ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou manažera a jeho schopností a dovedností. V dnešní době, kdy je konkurence mezi vedoucími pracovníky stále větší, je pro manažery velmi důležité splňovat stále více náročnější požadavky. Hlavním rysem osobnosti manažera jsou právě jeho schopnosti a dovednosti a správné zacházení s nimi. Firmy hledají na řídící pozice schopné vedoucí pracovníky, kteří jsou schopni udžet chod firmy správným směrem. Nikdo z manažerů se se svými schopnostmi nenarodil. Za získání většiny z nich je dlouhá cesta plná studia a tréninku. Úspěšný a schopný manažer je žádaným zbožím, dá se říci, že v řadě případů má osud firmy ve svých rukou. Náplní této práce je zhodnocení schopností a dovedností konkrétního vrcholného manažera.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 CÍL PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je pomocí výzkumu v konkrétní firmě určit míru, s jakou konkrétní manažer ovládá vybrané manažerské schopnosti a zjištěné výsledky porovnat jak s hodnocením jeho kolegů, tak také s poznatky zjištěnými v teoretické části práce.

2.2 METODIKA

Informace pro vypracování teoretické části práce byly čerpány z uvedených literárních zdrojů.

Výzkum v praktické části byl proveden pomocí dotazníku (viz příloha 7.1), který zkoumá vybrané jednotlivé schopnosti manažera a jejich správné užití v praxi.
Dotazník byl rozdělen na 6 částí podle jednotlivých okruhů schopností. U každé schopnosti bylo 5 možností a manažer měl za úkol uvést u každé schopnosti míru, s jakou danou schopnost ovládá. K zaškrtnutí byly možnosti 1 – 5 (1 – neovládá, 2 – příliš neovládá, 3 – ovládá částečně, 4 – ovládá dobře, 5 – ovládá výborně). Stejný dotazník (viz příloha 7.2) byl poskytnut také 6 pracovníkům, se kterými je manažer v každodenním kontaktu. Pracovníci se skládali z manažerů a nemanažerů (3 manažeři, 3 nemanažeři). To vedlo k lepšímu porovnání (například komunikace nadřízeného s manažery a nemanažery je rozdílná, s manažery řeší problémy týkající se vedení firmy, nemanažeři se k těmto informacím nedostanou). Celkové výsledky z dotazníků 6 pracovníků byly získány aritmetickým průměrem jejich odpovědí.

Další, doplňující informace byly získány pomocí řízeného rozhovoru s manažerem (viz příloha 7.3). Tento rozhovor byl proveden během našeho setkání ve firmě HP. Toto setkání trvalo zhruba 2 hodiny. Manažerovi byly otázky k rozhovoru společně s dotazníkem poslány emailem týden před naší schůzkou. Měl tedy čas se na rozhovor připravit. Na konci setkání odevzdal manažer jak vyplněný dotazník, tak písemné odpovědi na otázky.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Charakteristika pojmu osobnost manažera

Na počátku 20. století začala ve velkých firmách vznikat nová funkce, funkce manažera. Bez osoby manažera bychom si dnes již těžko představili jakoukoli firmu. Právě na začátku 20. století bylo zvykem, že své firmy vedli sami vlastníci. Problém nastal tehdy, když jejich firmy začaly růst a oni sami již nebyli schopni zvládnout vedení celé firmy. Vznikla tedy nová funkce manažera, člověka, který je díky svým schopnostem a vlastnostem způsobilý k vedení lidí a řízení firmy.

3.1.1 Definice pojmu manažer

Nejjednodušší vysvětlení zní, že manažer je člověk, kterému je svěřen tým spolupracovníků, s jehož pomocí realizuje stanovené cíle. V tomto případě vycházíme z takzvané formální autority. Otázkou ale je, jak je tato formální autorita vnímána a akceptována ostatními. Je-li manažer vnímán pozitivně, může získat autoritu jako osobnost nebo autoritu na základě znalostí. Právě ta je velmi důležitá, vedoucí pracovník díky ní získá vážnost a uznání a spolupracovníci jej akceptují jako skvělého odborníka.

Manažer je zároveň vyjednávač a vůdce, což je podstatně náročnější než být pouze odborníkem. Některé výzkumy ukazují, že mnozí uznávaní odborníci v řídící funkci naprosto neuspěli. Přestože měli autoritu odborníka, nezískali autoritu jako vůdčí osobnost. (Khelerová, 2006)

Manažer je osoba, která je ve firmě pověřena plánováním, organizováním, personalistikou, vedením a kontrolováním. Hlavní manažerskou činností na všech organizačních stupních je řízení. (Koontz, Weihrich, 1993)

Úlohou manažera je zejména umění využít odborníků na dosažení vytyčených cílů. (Hron, 2007)

Člověk, který se zaměřuje na přínos a který na sebe bere odpovědnost za výsledky, třeba v poměrně nízkém postavení, je v nejvlastnějším slova smyslu „vrcholový manažer“. Považuje sám sebe za odpovědného za výkon celku. (Drucker, 1992)

3.2 IDEÁLNÍ MANAŽER – JEHO CHARAKTERISTIKY

Definovat ideálního manažera se pokusil Peter F. Drucker. Ten říká, že osobnost manažera může být posuzována zejména ze dvou hledisek. První z nich je zdatnost, jako schopnost dělat věci správně. Druhé hledisko pro posouzení manažera je jeho efektivita.

3.2.1 Efektivnost manažera

Úkolem vedoucího pracovníka je dosáhnout efektivnosti. Od vedoucího pracovníka se především očekává, že zařídí, aby se vykonalo to, co je potřebné. To znamená, že se očekává, že jeho práce bude úspěšná, efektivní.

Efektivnímu řízení se člověk může naučit. Znamená to dělat správné věci, a teprve potom zvažovat, jak je dělat správně.

Práce na tom, čeho je třeba – to je to, co činí odborníkovu práci efektivní. Vysoce kvalifikovaného duševního pracovníka nelze ovšem kontrolovat přísně a do všech podrobností. Lze mu jen pomáhat. Musí řídit sám sebe tak, aby dosahoval co nejlepšího výkonu a přínosu, to znamená, aby pracoval efektivně.

Zaměření na přínos celku je klíčem k efektivnosti vlastní práce, k její správné náplni, k její úrovni, kvalitě a jejím výsledkům. Je klíčem ke vztahům k jiným nadřízeným, kolegům i podřízeným, jakož i k používání nástrojů vedoucího pracovníka, jako jsou porady, schůze a zprávy. (Drucker, 1992)

3.2.2 Efektivní styl vedení

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Postupem času se názory na vedení lidí vyvíjely.
Nejprve se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Tato teorie stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Později se objevil názor, že úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování a že tomuto úspěšnému stylu řízení se dá naučit. V 60. letech byl definován způsob řízení, který zdůrazňuje situaci. V tomto případě neexistuje jeden standardní způsob řízení, styl vedení záleží na dané situaci. Nové názory na vedení lidí se objevily koncem 80. let. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silnou osobností, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace.

Ideální manažer by měl splňovat určité předpoklady, které jsou pro jeho práci nezbytné. Tyto předpoklady můžeme rozdělit na vrozené a získané.

Mezi vrozené předpoklady můžeme zařadit temperament, inteligenci a sociální schopnosti.

Temperament vyjadřuje nejobecnější charakteristiku každého člověka, nejobecnější a nejzákladnější charakteristiku jeho nervového systému. Vnějším projevem temperamentu je rychlost, rytmus a tempo psychomotorických reakcí a emoční vzrušivost.

Sociální schopnosti se rozvíjí ve styku s různými lidmi, v různých okolnostech skutečného života. Je to umění porozumět tomu, co si jiní myslí, cítí, říkají, umějí předávat jiným vlastní pocity, myšlenky. (Hron, 2007)

3.2.3 Kvality ideálního manažera

Je důležité zmínit, že každý úspěšný manažer by se měl svým způsobem vymykat. Znamená to, že by měl být osobnost, kterou si budou jeho kolegové, zaměstnanci, či „soupeři“ pamatovat.

Úspěšný vedoucí se vymyká běžnému průměru svým jednáním, přístupem k ostatním, svým taktem a intuicí, ale i určitými výstřednostmi, které si jeho spolupracovníci pamatují, které jsou pro něj typické a dodávají mu kouzlo osobnosti. Přitom je u dobrého manažera zcela jasná snaha být v tom, co dělá, nejlepší. Toto úsilí a vynaložená snaha se přenáší i na jeho okolí. (Khelerová, 2006)

Schopný vedoucí pracovník se zaměřuje na přínos své práce. Neomezuje se na svou práci, ale směřuje dál k cílům organizace. Ptá se: „Jaký může být můj přínos, aby významně ovlivnil činnost a výsledky instituce, které sloužím?“ Klade důraz na zodpovědnost.

3.3 VLASTNOSTI MANAŽERA

Vlastnost si můžeme představit jako základní rys povahy projevující se v chování člověka.
Vlastnosti vyjadřují stálý způsob chování. Jedinec totiž jedná v určitých situacích podobným způsobem a známe-li člověka, dokážeme odhadnout, jak na to, či ono zareaguje. (Bělohlávek, 2000)

Manažerské vlastnosti můžeme rozdělit na vrozené a získané. Mezi vrozené patří potřeba řídit, potřeba moci a schopnost vcítit se.

1. Potřeba řídit. Jenom ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají dobrými manažery. (Hron, 2007)

Úspěšný manažer má touhu řídit, ovlivňovat ostatní a dosahovat výsledků pomocí úsilí svých podřízených. Je pochopitelné, že mnoho lidí si přeje mít výhody pocházející z manažerských pozic, jako je vysoké postavení a vysoký plat, avšak postrádají základní motivaci pro dosažení výsledků vytvářením takového prostředí, ve kterém jsou lidé schopni pracovat společně směrem ke společným cílům. Touha řídit vyžaduje úsilí, čas, energii a obvykle i mnoho pracovních hodin. (Koontz, Weihrich, 1993)

2. Potřeba moci. Dobří manažeři musí mít silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nemohou spoléhat jen na svou autoritu, ale především na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti.

3. Schopnost vcítit se. Skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro své „protihráče". Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně pracovat. (Hron, 2007)

Mezi získané vlastnosti můžeme zařadit ekonomickou teorii, teorii podnikání, sociálně psychologické znalosti, metody řízení, dobrou duševní a tělesnou kondici. Jak již název napovídá, získané vlastnosti nabude člověk v průběhu života výchovou, vzděláním a výcvikem.

Mezi vlastnosti, kterými by se měl úspěšný manažer vyznačovat patří také asertivita (zdravé sebeprosazování), citová stabilita (vyrovnanost, klid), komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní, odpovědnost, vytrvalost, důslednost a pružnost (připravenost přiměřeně reagovat na neplánované změny situace). (Bělohlávek, 2000)

3.4 SCHOPNOSTI MANAŽERA

Pod pojmem schopnosti rozumíme souhrn vlastností, které společně podmiňují úspěšnost splnění určité činnosti. Přitom jsou schopnosti chápány jako vlastnosti psychických procesů a jako rysy osobnosti.

Mnoha schopnostem se dá naučit, některé si však manažer přináší s sebou. Čím více z uvedených kompetencí může považovat za své, tím lépe pro něj.

Sociální kompetence, tedy schopnost rozpoznávat potřeby, zájmy a napětí v týmu.
Kontaktní schopnost – umění nalézt přístup ke všem členům týmu a zastupovat tým navenek.
Kooperační způsobilost, která přispívá tomu, že tým jak uvnitř, tak i navenek vyvíjí účinnou spolupráci.
Integrační schopnost usnadňuje vytváření a udržování týmu v chodu.
Komunikační schopnost se projevuje ve správném přijímání informací a v jejich precizním předávání (podle potřeby) dále.
Sebekontrola přispívá k udržování pozitivního sociálně-psychologického klimatu v týmu.
Ovládání komunikačních technik pomáhá vedoucímu týmu přesvědčivě moderovat, prezentovat a vyjednávat. (Krüger, 2004)

Schopnosti dále dělíme na obecné a speciální. Inteligence (obecná schopnost) představuje souhrn systémů psychických procesů, které umožňují člověku rychle postřehnout a porozumět situaci, zaujmout k ní správné stanovisko a správně jednat (v nových situacích). (Hron, 2007).

Inteligence je vyjádřena pomocí ukazatele IQ, což je podíl mentálního a fyzického věku násobený stem.

Mezi speciální schopnosti můžeme zařadit:
Verbální schopnost, což je schopnost chápat složité vztahy vyjádřené slovy a schopnost vyjadřovat se. Jedná se o psanou a mluvenou řeč.
Prostorová představivost, paměťová schopnost, umělecká schopnost.
Kinestetická představivost je schopnost představit si výsledný pohyb dynamických jevů.
Numerická schopnost umožňuje správné a rychlé zacházení s čísly.
Percepční pohotovost je rychlý postřeh pro zrakem vnímané detaily.

Psychomotorická schopnost je základem dovednosti, obratnosti a koordinace v pracovní sféře.

Rozvoj obecných i speciálních schopností se opírá o jednotlivé funkce schopnostního aparátu, k němuž patří:

- Vnímání – proces subjektivního odrazu objektivní reality ve vědomí prostřednictvím receptorů.

- Paměť – psychická schopnost a funkce osvojit si, uchovat a vybavovat dřívější zkušenosti. Fyziologickým základem paměti je podmíněný reflex.

- Představivost – vytváření představ jako fyzických rekonstrukcí předmětů nebo dojmů, jako vzpomínkami vybavených zážitků, vjemů, myšlenek, citových stavů apod.

- Pozornost – je soustředěním vědomí na vnější a vnitřní vjemy na určité obsahy, na sledovaný záměr a cíl.

- Myšlení – je nejvyšší formou poznávání, založenou na postihování vztahů mezi předměty a jevy ve zprostředkované podobě naučených schémat, v nichž se uplatňují vjemy, představy a pojmy. Složkami myšlení je chápání a řešení problémů. (Hron, 2007)

Pro vedoucího pracovníka má význam především koncepční (strategické) a operativní myšlení a také pružnost myšlení. Všechny výše uvedené patří do rozumových schopností. (Bělohlávek, 2000)

3.5 DOVEDNOSTI MANAŽERA

Dovednosti jsou způsoby úspěšného plnění činností opírající se o vědomosti a životní praxi, získané záměrným učením a procvičováním. (Hron, 2007)

Pokud chtějí manažeři vykonávat svoji práci efektivně, musí mít potřebné dovednosti, počínaje technickými a konče tvůrčími. Relativní důležitost těchto faktorů závisí na organizační úrovni.

Robert L. Katz identifikoval tři druhy dovedností. Lze je však doplnit ještě čtvrtou – schopnost vytvářet podmínky.

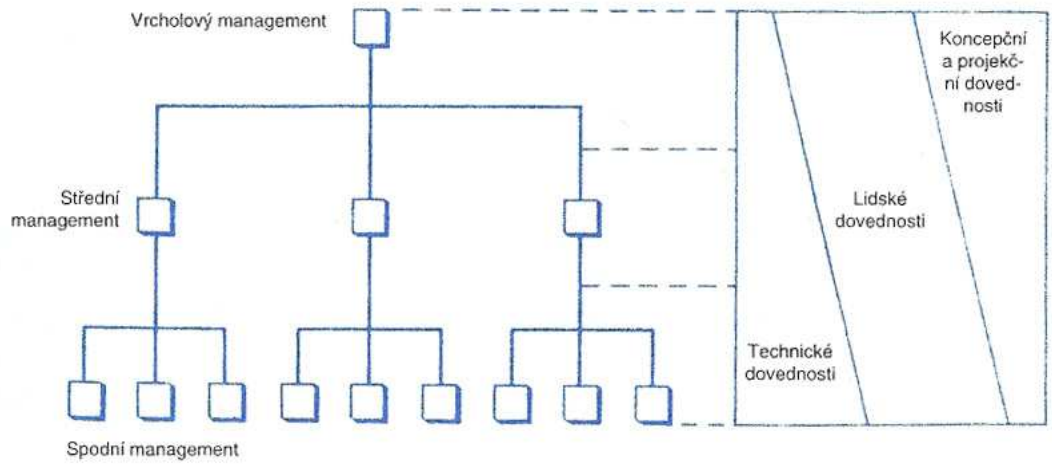
1) Technické dovednosti představují znalosti a zběhlost v činnostech, zahrnujících metody, procesy a postupy. Znamenají tedy práci s nástroji a specifickými technikami.

2) Lidské dovednosti představují schopnost pracovat s lidmi, tj. vytvářet skupinové úsilí, uskutečňovat týmovou práci, vytvářet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpeční a mohou svobodně vyjadřovat své názory.

3) Koncepční dovednosti znamenají schopnost vidět „celkový obraz“, tj. mít schopnost rozpoznat významné prvky dané situace a porozumět vzájemným vztahům mezi nimi.

4) Projekční dovednosti představují schopnost řešit problémy způsobem, který přináší firmě užitek. Aby byla činnost vrcholových manažerů efektivní, musí nejen vidět daný problém, ale musí mít i schopnosti a dovednosti nalézt jeho praktické řešení. Jestliže však manažeři problém pouze vidí a stávají s jeho „pozorovatelem“, pak selhávají. Manažeři musí být schopni nacházet použitelné řešení problému vzhledem k daným okolnostem, které s problémem souvisejí.

Relativní význam těchto dovedností závisí na dané úrovni řídící hierarchie. Jak je patrné z obrázku 1, technické dovednosti mají největší význam na úrovni spodního managementu. Lidské dovednosti jsou rovněž užitečné při častém ovlivňování podřízených. Na druhé straně koncepční dovednosti mají relativně malý význam pro manažery na nejnižší řídící úrovni – pro dohlížitele. Na střední úrovni řízení jsou zapotřebí vyšší technické dovednosti, lidské dovednosti jsou zde však také nezbytné a koncepční dovednosti nabývají většího významu. Na vrcholové úrovni managementu jsou velmi významné koncepční a projekční dovednosti, přičemž lidské dovednosti jsou zvláště významné. Je zde však relativně malá potřeba technických dovedností. Dá se totiž předpokládat, že zvláště u velkých firem využívají vrcholoví manažeři technických dovedností svých podřízených. Avšak u malých firem mohou být technické dovednosti i na nejvyšších stupních řízení docela užitečné. (Koontz, Weihrich, 1993)



obr 1 – proměnlivý význam dovedností na jednotlivých úrovní managementu

3.6 VYBRANÉ MANAŽERSKÉ FUNKCE

Manažerské schopnosti a dovednosti jsou potřeba k vykonávání základních manažerských funkcí. Již velmi dlouhou dobu je stanoveno 5 základních manažerských funkcí. Patří mezi ně plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

3.6.1 PLÁNOVÁNÍ

Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího průběhu činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů. Plánování staví mosty mezi tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Jen velmi zřídka se nám podaří přesně předvídat budoucnost, faktory náhody mohou změnit i ty nejlepší plány. Pokud bychom však neplánovali, ponechali bychom běh věcí náhodě. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje , abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodnutí na cílech, znalostech a důležitých odhadech. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.6.2 ORGANIZOVÁNÍ

Jednotlivé kroky organizování zahrnují formulování cílů a podpůrných cílů, taktik a plánů, identifikování a klasifikování činností, seskupování těchto činností, delegování pravomocí a jejich koordinování stejně jako koordinování informačních vazeb.

3.6.2.1 Organizační struktura

Výsledkem organizování je organizační struktura. Taková struktura přesně definuje a určuje úlohu pracovníka v jakékoli týmové operaci a vzájemný vztah jeho úlohy s ostatními. Vytváření a udržování těchto systémů úloh je podstatou manažerské funkce organizování.

Každá organizační struktura by měla být projektována tak, aby bylo jasné, kdo a jaké úkoly má plnit, kdo je odpovědný za výsledky. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.6.2.2 Delegování

Proces delegování je vnějším projevem řídícího působení řídícího systému (vedoucího) na řízený systém (podřízeného). Tento proces může mít charakter jednorázového nebo relativně trvalého pověření podřízených pracovníků určitými činnostmi. (Hron, 2007)

Delegováním si manažer vytváří časový prostor pro důležité a koncepční úkoly, současně však jde o příležitost k rozvoji pracovníků. Je velmi důležité překonat řadu osobních bariér (pocit nenahraditelnosti, nechuť vzdávat se oblíbené práce, nedůvěra ve schopnosti pracovníků, obava z neoblíbenosti, atd.), ale také zvolit správný postup delegování (promyšlený výběr úkolů, volba vhodného pracovníka, důkladná příprava vlastního delegování, průběžná kontrola a podpora delegování). Po určité době se manažer může od operativního úkolu oprostit (kontrolu si však ponechává) a vytvořit si tak čas pro řešení strategických úkolů. (Bělohlávek, 2008)

Delegování ovšem neznamená, že se bude manažer chovat podle zásady „sejde z očí, sejde z mysli“. Od samého začátku musí být jasné, že manažer musí prověřit minimálně konečný výsledek. U nezkušených nebo nových spolupracovníků se vyplatí občas riskovat i průběžnou kontrolu, zda všechno probíhá, jak má. (Nöllke, 2004)

Předmětem procesu delegování jsou jednotlivé prvky, mezi něž patří jednotlivé činnosti, úkoly, oblasti rozhodování, pravomoc. (Hron, 2007)

3.6.3 PERSONALISTIKA

Manažerská funkce personalistika je definována jako obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizaci disponibilních lidí, najímáním, vybíráním,

umisťováním, povyšováním, ohodnocováním, plánováním povolání, kompenzováním a školením. Týká se to jak uchazečů o určitou práci, tak těch, kteří již práci vykonávají, aby mohli své úkoly plnit účinně a efektivně.
Personalistika ovlivňuje další manažerské funkce, vedení a kontrolování. Například dobře školení manažeři vytváří prostředí, ve kterém lidé, pracující ve skupině, mohou současně dosahovat podnikových i osobních cílů. Jinými slovy řečeno, vhodná personalistika usnadňuje vedení. Podobně výběr kvalitních manažerů ovlivňuje kontrolování třeba tím, že předchází možnosti vzniku významných nežádoucích odchylek. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.6.4 VEDENÍ

Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí takovým způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů. (Koontz, Weihrich, 1993)

P.B.Malone definoval vedení takto: „Vedení = přimět lidi, aby dělali věci rádi."
K tomu, aby byla naplněna první část definice, tedy „přimět lidi, aby dělali věci", mají manažeři nejrůznější možnosti, včetně uplatnění moci, sankcí a hrozeb. Ale k tomu, aby je přiměli, aby dělali věci rádi, musí manažeři zapojit svůj takt, diplomacii a v neposlední řadě kouzlo osobnosti. Jednoduše řečeno, musí být vůdci.

3.6.4.1 Styly vedení pracovníků

Neexistuje návod na to, jak se vůdcem stát, ani neexistuje naprosto jednoznačný styl vedení. Nejčastěji se uvádí klasická typologie řídících stylů podle K. Lewina, která hovoří o stylu autokratickém, demokratickém a takzvaném stylu laissez faire (liberálním) Tuto typologii je možné upravit na styl autokratický, konzultativní, participativní a liberální.

1) Autokratický styl

V tomto případě vedoucí striktně zadává úkoly a často kontroluje jejich plnění. Při tomto řídícím stylu se sice dosahuje vysoké kvantity produkce, ale kvalita nemusí být vždy stoprocentní a iniciativa malá. Pracovníci podávají výkony pouze pod vlivem přímé kontroly. V okamžiku, kdy je kontrola menší, klesá i výkon. Manažeři autokrati se vyznačují hlavně tím, že rozhodování je jejich vlastní doménou, kam nepustí nikoho jiného. Svou pozici jistí tím, že neposkytují ostatním informace. Výsledkem tohoto stylu je značná nespokojenost pracovníků. Na druhou stranu může být oblíben u těch pracovníků, kteří odmítají pracovat samostatně a bojí se rozhodovat. Pro ně je přijatelné, že jim vedoucí úkol jasně zadá, zkontroluje dílčí kroky a díky tomu jim dává pocit jistoty. Další výhodou je rychlost rozhodování.

2) Konzultativní styl

Manažer akceptuje znalosti svých pracovníků. Před rozhodnutím se jich zeptá na názor a teprve po zvážení připomínek se rozhoduje. Tímto způsobem odbourává tlak proti sobě a uvolňuje pracovní atmosféru.

3) Participativní styl

Pracovníci mají možnost plně se podílet na rozhodování (za výsledek ovšem zodpovídá manažer). Výsledky práce bývají velmi kvalitní a tým dosahuje i značné inovativnosti. Členové týmu jsou spokojeni jak s prácí samotnou, tak s mezilidskými vztahy. Manažer se opírá o svou neformální autoritu, nepoužívá běžně metody příkazů a sankcí.

4) Laissez faire (liberální) styl

Vedoucí nechává pracovníky jít svou vlastní cestou, což v tomto případě ovšem znamená, že naprosto neovlivňuje chod skupiny. Není vymezena dělba práce, není dán jasný cíl a nefunguje kontrola ani jiná forma zpětné vazby. Výsledkem je nízká produktivita práce a značná nespokojenost pracovníků. Panuje bezvládí, dochází ke konfliktům, které nikdo neřeší. (Khelerová, 2006)

3.6.4.2 Motivace

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám. (Koontz, Weihrich, 1993)

S motivováním pracovníků se potýká každý manažer. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce, neakceptováním potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy. (Šuleř, 2003)

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí (např. osobního postavení, pracovních výsledků, přátelství, jistoty, odbornosti, samostatnosti, tvořivosti). Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce manažera. (Bělohlávek, 2008)

4 VÝSLEDKY PRÁCE

4.1 Charaktersitika objektu zkoumání

Pro praktickou část byla vybrána firma Hewlett-Packard, s.r.o. Společnost Hewlett-Packard (HP) je předním světovým dodavatelem výrobků, technologií, řešení a služeb pro jednotlivce i podniky. Nabídka společnosti pokrývá IT infrastrukturu, globální služby, podnikovou a domácí výpočetní techniku, zpracování obrázků a tiskové služby.

Společnost HP byla založena v USA v roce 1939, své ústřední sídlo má v Kalifornii. Na českém (respektive československém) trhu působí od roku 1967. v prvních letech svého působení byla řízena z Rakouska, v roce 1979 vzniklo obchodní zastoupení HP v Československu. v květnu 1991 byla založena Hewlett-Packard Československo, spol. s r.o., se stoprocentní majetkovou účastí mateřské společnosti Hewlett-Packard.
Po rozdělení ČSFR v lednu 1993 převzaly funkce HP Československo dvě nástupnické organizace, v České republice to je HEWLETT-PACKARD s.r.o se sídlem v Praze. V květnu 2002 došlo ke spojení společností HP a Compaq, toto spojení bylo právně ukončeno v červnu 2003.

V roce 2008 byla firma na celosvětové úrovni s obratem přes 100 miliard $ největší IT firmou na světě. Stejně tak je její české zastoupení s více jak 1000 zaměstnanci a obratem přes 500 milionů $ (2008) největší IT firmou na českém trhu. Hlavními oblastmi podnikání jsou osobní počítače, tiskárny, servery, záznamová zařízení a služby v oblasti IT. Ve všech těchto oblastech drží 1., resp. 2. (služby) místo na trhu.

4.1.1 Cíle společnosti

Hlavním cílem společnosti je nabídnout takové produkty a služby, aby uspokojily potřeby zákazníků a byly konkurenceschopné.
Společnost HP si uvědomuje, že k dosažení svých cílů je potřeba mimo jiné správného výběru vedoucích pracovníků a systematického rozvoje jejich schopností a dovedností.

Základními body podporujícími tento cíl jsou:

- Vedoucí pracovníci inspirují, podporují firemní spolupráci a mění vize a strategie v činy - zaměřují se na jasně dané cíle.
- Efektivní vedoucí pracovník dokáže přinášet dobré i zlé zprávy a tvořit účinnou zpětnou vazbu . Vedoucí pracovníci demonstrují sebereflexi a vůli akceptovat zpětnou vazbu a plynule se rozvíjet.
- Vedoucí pracovníci demonstrují sebereflexi a vůli akceptovat zpětnou vazbu a plynule se rozvíjet.
- Vedoucí pracovníci mluví jednotně a snaží se eliminovat rušivé vlivy.
- Je důležité hodnotit zaměstnance podle výsledků, které dosáhnou a v porovnání s cíli, které napomáhali vytvářet.

4.2 Charakteristika vybraného manažera

Pro výzkum, který je součástí praktické části této práce, byl požádán o spolupráci pan Ondřej Petránek, MBA. Pan Petránek je vedoucím pracovníkem oddělení servisu ve firmě HP. Je mu 37 let, je tedy v ideálním manažerském věku. Ve firmě působí od roku 1993. Do firmy se dostal prakticky náhodou, začínal jako pomocná pracovní síla a během 15 let se vypracoval až na vedoucího pracovníka servisu pro celou Českou republiku. Zpočátku neměl žádné vyšší ambice, hlavní motivací pro něj bylo pracovat dobře a zodpovědně. Jeho první kontakty s oblastí managementu ho příliš neoslovily, postupem času se mu ovšem zalíbilo, že může věci ovlivňovat k obrazu svému. V současné době má na starosti tým zhruba 100 pracovníků, rozdělených do jednotlivých organizačních jednotek (viz příloha 7.4 – organizační struktura). Nedávno úspěšně dokončil dálkově studium MBA – Master of Business Administration na prestižní škole The Open University. Jak sám říká, k tomuto studiu ho vedla vlastní vůle získat nové zkušenosti a také nabídka od firmy HP, která mu možnost studia nabídla a částečně se na něm finančně podílela.

Mezi hlavní náplň jeho práce patří především koordinace práce a tvorba strategie budoucího směřování týmu.

Jeho největší motivací v současné době je výše zmíněná možnost ovlivnit věci „k obrazu svému“ a zajistit spokojenost všech zainteresovaných. Tato motivace je v HP naplněna. Za největší motivaci pro své zaměstnance považuje možnost podílet se na dobrých výsledcích a rozvoji firmy. Tento faktor zohledňuje již při vybírání nových členů do týmu. Výhodu mají ambiciózní uchazeči, pro které je motivací v práci uspět. Úspěchu svých podřízených se pan Petránek snaží napomoci tím, že jim dává zodpovědnost a volnost v plnění úkolů.

4.3 Schopnosti manažera

První část výzkumu se týká **sociálních schopností**. Jde hlavně o schopnost rozpoznat problémy ostatních, být ohleduplný a umět ocenit své působení na ostatní. Podle sebehodnocení pana Petránka ovládá všechny tyto schopnosti dobře. Umět rozpoznat problém u druhých je pro práci v týmu velmi důležitá vlastnost. Jak doplnil pan Petránek, pokud zpozoruje problém u některého z členů svého týmu, upozorní na něj přímého nadřízeného daného pracovníka a primárně nechá řešení problému na něm. Pouze pokud by si vedoucí pracovník nevěděl s řešením situace rady, angažuje se pan Petránek osobně.

Druhá část je zaměřena na **kontaktní schopnosti**. Podle svého hodnocení ovládá i tyto schopnosti velmi dobře. Pan Petránek má pod sebou více jak 100 zaměstnanců. V případě takto velké pracovní skupiny je velmi důležité, aby i pracovníci na nejnižší organizační úrovni cítili zájem ze strany svého nejvyššího vedoucího. Pan Petránek si je tohoto faktu dobře vědom. Komunikaci se svými podřízenými rozděluje na formální a neformální rovinu. Ve formální rovině se snaží komunikovat s podřízenými převážně přes jejich vedoucí pracovníky. Sleduje tím tak cíl, jak podpořit autoritu přímého nadřízeného. Ve formální rovinně komunikuje osobně pouze pokud zaměstnancův nadřízený není přítomný nebo pokud ho zaměstnanec přímo osloví. V případě přímé komunikace se zaměstnancem informuje vždy zpětně i jeho vedoucího. To platí i v případě emailové komunikace, kopii zprávy vždy posílá vedoucímu pracovníkovi. V neformální rovině (kuchyňka, „obchůzka po patře“ apod.) komunikuje přímo a snaží se o co nejčastější kontakt se všemi podřízenými bez rozdílu. Tomu napomáhá tzv. „open

space“ prostor, kdy zaměstnanci ani jejich vedoucí pracovníci nemají na pracovišti vlastní kanceláře, ale každý má pouze otevřenou buňku vedle ostatních. V rámci firemní kultury „HP way“ má každý pracovník možnost oslovit kteréhokoliv z nadřízených.

Třetí část dotazníku se věnuje **schopnosti spolupracovat**. Klíčovými schopnostmi v této kategorii jsou především umění sdílet a pomáhat rozvíjet názory, myšlenky a nápady druhých. Tomuto účelu napomáhá program „Think-Tank“, což jsou 2 denní výjezdy vybraných manažerů a zaměstnanců, pořádané zhruba 2 krát až 4 krát za rok. Na těchto výjezdech se řeší důležité problémy nebo strategie dalšího rozvoje. Zaměstnanci v rámci tohoto setkání dostanou ve skupinách za úkol vyřešit dílčí úkoly nebo rozvést konkrétní nápad. Jejich spolupráce nekončí tímto výjezdem, ale může trvat další dva, tři roky. Pan stránek uvedl, že výše zmíněnou schopnost sdílet a rozvíjet názory druhých ovládá dobře.

Schopnost pomáhat při potížích souvisí se schopností rozpoznat problém. Jak již bylo zmíněno, pan Petránek se nebrání pomoci při potížích některého ze členů svého týmu, primárně však nechává řešení na přímém nadřízeném daného pracovníka. Dle svého hodnocení ovládá tuto schopnost výborně. Částečné rezervy vidí ve schopnosti sdílet radost z úspěchu ostatních lidí, což je dáno typem jeho povahy.

Schopnost integrace usnadňuje vytváření a udržování týmu v chodu. Důležitým prvkem je umění definovat pravidla hry. Jedním z nástrojů, které definování pravidel umožňují, jsou týmové porady. Pan Petránek organizuje povinné porady každých 14 dní. Trvají zhruba 3 hodiny a účastní se jich kromě pana Petránka dalších 8 manažerů. Tyto porady jsou spíše volnějšího diskusního formátu, program není dopředu znám, agenda se dělá až na místě. Při vedení těchto porad se pan Petránek neřídí přesně danými postupy, ale spoléhá na svoji intuici. Účelem porad je v prvé řadě synchronizace pracovního týmu. Jeho snahou je, aby každý ze zúčastněných dostal na poradě prostor. Jak sám říká, ovládá tuto schopnost částečně.

Dalším důležitým prvkem pro udržení správného chodu týmu je schopnost rozpoznat konflikty a usilovat o jejich řešení. Toto je jedna z mála schopností, kterou pan Petránek

dle svého mínění příliš neovládá. Jak sám uvádí, hůř si těchto věcí všímá. Snaží se proto vytvářet takové prostředí, aby ke konfliktům nebyl důvod. Pokud k problému mezi zaměstnanci dojde, drží si zpočátku odstup. Nejlepší řešení podle něj je, pokud si konflikt vyřeší zaměstnanci mezi sebou. Pan Petránek se snaží situaci zpočátku řešit především neformálně, to znamená cestou aktivního ovlivňování zainteresovaných, např. přátelským rozhovorem na chodbě. Pokud toto řešení nefunguje, přejde k řešení formální cestou.

Pro práci v týmu je další důležitou schopností souhlasit s jinými, ale nevzdávat se přitom svých idejí. Tato schopnost se projevuje u pana Petránka například při týmových poradách. Jak uvedl, snaží se prosadit své názory, ale prioritou při týmové poradě je pro něj nalezení kompromisu, na kterém se všichni zúčastnění shodnou. Pokud výsledek jednání všichni akceptují, zpravidla mívá dlouhého trvání a nemůže se stát, že daná záležitost bude v krátké době řešena znovu. Pan Petránek ovládá tuto schopnost výborně a považuje ji za jednu ze svých silných stránek.

S nalezením kompromisu souvisí také schopnost soustředit různé zájmy k jednomu cíli. Podle svého hodnocení vidí pan Petránek u této schopnosti drobné nedostatky a uvádí, že ji ovládá částečně.

Schopnost sebekontroly přispívá k udržování dobrého klimatu uvnitř pracovního týmu. V tomto ohledu má pan Petránek největší problémy se schopností nechovat se hlučně a dále působit vyrovnaně a předvídatelně. Sám o těchto nedostatcích ví, dává si na ně pozor a snaží se je odstranit.

Jednou ze základních schopností manažera takto velkého týmu je bezesporu **schopnost komunikace**. Je důležité, aby mezi všemi členy týmu fungovala informační provázanost, která závisí na schopnosti předávat dál informace druhým. Pan Petránek se snaží se svými zaměstanaci komunikovat velmi často. Jak zmiňuje, preferuje osobní komunikaci, ale bez emailu se neobejde. Kromě běžné denní emailové komunikace posílá zhruba dvakrát do měsíce informační emaily všem členům svého oddělení.

Důležité informace, týkající se strategie a vedení firmy, probírá pouze osobně na manažerských schůzích.

Důležitá pro práci vedoucího pracovníka je schopnost přesvědčit a získat druhé, která souvisí s přirozenou autoritou manažera. Pan Petránek si myslí, že tuto schopnost ovládá dobře a snaží se ji při své práci často využívat. Určité rezervy vidí ve schopnosti naslouchat, kterou hodnotí stupněm 3 (ovládá částečně).

Největší problémy má podle svého hodnocení se schopností srozumitelně se vyjadřovat. Sám říká, že si je dobře vědom malé slovní zásoby a sám si dokáže představit kultivovanější a klidnější projev. Pan Petránek uvedl, že tuto schopnost neovládá. Podle svých slov se snaží na zlepšení zapracovat, dává si na tento problém pozor a snaží se získat odezvu od posluchačů. Na druhou stranu už si v minulosti ověřil, že pokud se při prezentaci více soustředí na svůj projev, působí pak více strnule a hrubě. S tím souvisí také umění moderovat, což je další schopnost, kterou by chtěl pan Petránek zlepšit. Jelikož si je vědom svých nedostatků v této oblasti komunikace, přemýšlí o kurzu rétoriky.

Schopnost reprezentovat a řečnicky přesvědčovat, schopnost naslouchat a schopnost ovládat techniky vyjednávání ovládá podle svého mínění částečně.

4.4 Manažerské funkce

Protože má pan Petránek pod sebou takto velký tým, jednou z jeho hlavních činností je delegování úkolů a pravomocí na své podřízené. Jak sám říká, nejdůležitějšími kritérii při rozhodování, zda si danou pravomoc či úkol ponechá, jsou urgentnost a důležitost úkolu. Záleží také na tom, kdo jej zadává. Pokud má úkol delegovat, bere ohled na stupeň rozvoje konkrétního pracovníka. Snaží se o diverzifikaci svých týmů a systematický rozvoj jednotlivých pracovníků. Sám uvádí konkrétní příklad. V jeho servisním týmu je hodně techniků. Pokud přijde nový člen, dostane k sobě nejprve mentora. Poté začne vyjíždět k zákazníkům jako doprovod svého zkušenějšího kolegy.

Až postupem času získá nabytými zkušenostmi požadovanou pravomoc, může to být on, kdo bude zaškolovat své novější kolegy. Tento zvolený postup ukazuje na citlivé zacházení a zapracovávání nových členů do týmu. Pokud jde o kontrolu delegovaných úkolů, přiznává sám pan Petránek, že příliš pečlivý není. Kontrolu provádí pouze tehdy, blíží-li se konec termínu pro splnění úkolu, který delegoval na podřízené. Průběžné kontroly téměř nedělá. Preferuje heslo, že dané slovo platí a předpokládá, že úkoly, na kterých se společně dohodli, budou splněny. Zakládá si na tom, že svým pracovníkům věří a zdůrazňuje, že je pro něj velmi důležitá důvěra pracovníků v jeho osobu. Tento fakt zohledňuje také při výběru nových členů svého týmu. Sám přiznává, že na absenci kontroly ze své strany kolikrát doplatil. Tento fakt omlouvá tím, že si je vědom, že je nemožné splnit 100% všech úkolů. Ze zkušenosti ví, že je splněno zhruba 90%. Pokud některý z jeho pracovníků delegovaný úkol nezvládá, má pan Petránek snahu mu pomoci, případně deleguje úkol na někoho jiného. Tento fakt samozřejmě zohledňuje při dalším rozhodování o delegaci a také při hodnocení pracovníka. Jak sám uvádí, delegování úkolů a pravomocí mu zabere zhruba 20% z celkového času.

Nezbytnou součástí jeho práce je také výběr a přijímání nových členů do jeho týmu. Hlavními kritérii při výběru jsou pro něj schopnosti a morální vlastnosti kandidáta se zaměřením na dlouhodobější horizont. Filosofií firmy HP je snaha o obsazování vyšších míst z vlastních zdrojů. Přesto pokud je vypsáno výběrové řízení, mohou se přihlásit i externí uchazeči. Výhodou podle pana Petránka je fakt, že při těchto výběrových řízeních dojde k poznání nových adeptů. Pokud tito externí uchazeči neuspějí, firma o nich ví do budoucna a příště může být nabídnuto místo přímo jim. Manažer si tak rozšiřuje portfolio potencionálních kandidátů.

Výběrové řízení probíhá formou strukturovaného pohovoru. Tento pohovor vede pan Petránek s některým ze svých kolegů. Nezbytnou součástí rozhovoru je navození stresových situací. Vítězného kandidáta vybírají společně. Pokud se nemohou shodnout, hlavní slovo má pan Petránek.

Jestliže se jedná o výběrová řízení do nižších organizačních struktur, deleguje pan Petránek tento úkol na některého ze svých podřízených manažerů. Jak uvádí, tyto

manažery si v minulosti sám vybíral, takže je dobře zná a plně jim důvěřuje. Než vítěze výběrového řízení přijmou, musí si přijít za panem Petránkem pro schválení. Představí mu největší klady kandidáta a seznámí ho s navrhovaným platem. Jak dodává sám pan Petránek, musí být schopni vítězného kandidáta velmi dobře obhájit.
Zpočátku chodil pan Petránek k pohovorům s nimi, postupem času si naopak oni berou k pohovoru jiného ze svých kolegů, kterého průběžně zaškolují.

4.5 Kurzy na rozvoj schopností a dovedností

Pan Petránek se v minulosti účastnil mnoha kurzů zaměřených na manažerské schopnosti. Podle jeho soudu mu nejvíce daly kurzy MCE – Management Centre Europe, což byly týdenní kurzy v zahraničí v anglickém jazyce. Jak sám říká, hodně mu pomohl také kurz koučingu na začátku jeho manažerské kariéry. Na tomto kurzu poznal, že situace v týmu není nikdy dokonalá a manažer se nesmí se situací nikdy zcela spokojit. Podle pana Petránka jsou tyto kurzy velmi užitečné, přesto si stojí za tvrzením, že praxe je přínosnější. V současné době kurzy již příliš nevyhledává. Zdůvodňuje to tím, že je pro něj složité měnit zaběhlé zvyky, pokud na kurzu zjistí, že je dělá odlišně. Velký důraz klade na zkušenosti, snaží se hodně pochytit od zkušenějších manažerů. V současné době zkušenosti získané praxí dále rozvíjí pomocí odborného tisku a literatury. Jak sám říká, nezaměřuje se přímo na své slabé stránky, ale knihy vybírá podle doporučení nebo prvního dojmu. Podle slov pana Petránka mu zcela nejvíce zkušeností a poznatků přineslo studium MBA.

4.6 Hodnocení manažera zaměstnanci

Z hodnocení dotazníků (viz příloha 7.2), které vyplňovali zaměstnanci, vyšel pan Petránek velmi dobře. Na jednu stranu je to bezpochyby tím, že jejich nadřízený je velmi kvalitní manažer, který dobře ovládá většinu z potřebných schopností. Na druhou stranu musí být aspoň částečně přihlédnuto k faktu, že při vyplňování mohla hrát svou roli také autorita a respekt k nadřízenému. Ve velké části odpovědí se hodnocení manažera a jeho podřízených shoduje. Ve všech bodech dotazníku, krom jednoho, byla

průměrná známka zaměstnanců mezi body 4 a 5, což odpovídá možnostem, že danou schopnost ovládá dobře, respektive výborně. Zajímavé je, že zaměstnanci hodnotili pana Petránka pozitivně i u odpovědí, kde on sám byl ke svým schopnostem spíše kritický. Týká se to hlavně schopnosti nechovat se hlučně (manažer uvedl, že danou schopnost neovládá, zaměstnanci naopak hodnotili známkou o průměru 4,8, tedy ovládá výborně), působit vyrovnaně (manažer si udělil známku 2 – příliš neovládá, zaměstnanci 4,65 – ovládá výborně) a především schopnosti srozumitelného vyjadřování. Zde byl pan Petránek k sobě velmi kritický, naopak zaměstnanci si žádného problému s vyjadřováním u pana Petránka nevšimli. Nejnižší známku (průměr 3,95) uvedli pracovníci u schopnosti věnovat rozhovoru potřebný čas. To je zajisté způsobeno tím, že je jejich vedoucí značně časově vytížený. Přesto tato známka znamená, že manažer ovládá tuto schopnost dobře.

Z velké části otázek bylo u většin dosaženo shody také mezi oběmi skupinami dotazovaných (pracovníků manažerů a nemanažerů). Největší rozpor mezi odpověďmi pracovníků – manažerů a pracovníků – nemanažerů byl u schopnosti předávat dál informace druhým. Zatímco pracovníci manažeři odpověděli shodně, že pan Petránek ovládá tuto schopnost výborně, odpovědi pracovníků – nemanažerů byly kritičtější (průměr 3,6). Tento fakt může být způsoben tím, že s pracovníky – manažery je pan Petránek ve styku častěji a řeší s nimi závažné problémy týkající se vedení firmy.

Celkově vyznělo hodnocení pro pana Petránka velmi pozitivně, což znamená, že v očích svých podřízených je velmi dobrým manažerem. I tento fakt jistě podporuje jeho přirozenou autoritu a jeho osoba motivuje zaměstnance k dalšímu rozvoji.

4.7 Návrhy na zlepšení

Pan Petránek ovládá velmi dobře většinu ze schopností, potřebných pro práci manažera. Z výzkumu vyplynula pouze slabší schopnost rozpoznat konflikt uvnitř týmu, slabší schopnost nechovat se hlučně a působit vyrovnaně, schopnost srozumitelně se vyjadřovat a schopnost moderovat. O všech těchto nedostatcích pan Petránek ví. Zmínil se, že na vše výše uvedené se snaží si dávat pozor. Na zlepšení schopnosti srozumitelně

se vyjadřovat by byl nejvhodnější kurz rétoriky. Sám pan Petránek o takovémto kurzu přemýšlí. Na jiném kurzu by si mohl zlepšit techniky moderování. Jak ovšem vyplynulo z rozhovoru, pan Petránek absolvoval v minulosti nespočet kurzů. V současné době dává přednost získávání zkušeností v praxi. Argumentuje tím, že i když nejsou některé jeho schopnosti ideální, neměnil by je. Sám ví, že některé své nedostatky nahrazuje jinými klady. Dohromady tyto klady a zápory tvoří komplexní celek schopností tohoto manažera, díky nimž se dostal v kariéře tak daleko.

S ohledem na postoj pana Petránka neúčastnit se dalších kurzů mu tedy bylo doporučeno samostudium literatury, zaměřené na jeho slabší stránky. Pan Petránek s řešením souhlasil a sám uvedl, že v již započatém samostudiu bude pokračovat a na svých slabších stránkách zapracuje. Zároveň souhlasil s názorem, že je potřeba své stávající schopnosti průběžně udržovat, popřípadě dále rozvíjet.

5 ZÁVĚR

Z vyhodnocení výsledků průzkumu vyšlo najevo, že pan Petránek je velmi dobrým manažerem. Tomu také odpovídá pozice, na které působí. Většinu manažerských schopností ovládá velmi dobře, a tohoto faktu si je sám vědom. Jeho objektivnost při sebehodnocení podrthuje skutečnost, že stejný, v mnoha případech dokonce lepší, názor na něj mají i jeho podřízení. Pan Petránek k sobě umí být i dostatečně kritický. Jak sám uvedl, je si vědom svých rezerv v oblasti komunikačních schopností, především si chce v budoucnu zlepšit své vyjadřování. Při porovnání výsledků dotazníku byl výsledek u schopnosti vyjadřování překvapivý, protože nastal rozpor mezi hodnocením od pracovníků a sebehodnocením pana Petránka. Při našem setkání se pan Petránek vyjadřoval poměrně jasně a srozumitelně, pouze občas hledal trochu déle správný výraz. Určitě tedy danou schopnost ovládá aspoň částečně, on sám je ovšem jiného názoru. Proto byla tato schopnost jednou z mála, které mu byly doporučeny ke zlepšení. Sám pan Petránek uvažuje o kurzu rétoriky.

Pan Petránek se při řízení svého oddělení řídí hodně svou intuicí. Proto také nedodržuje zcela přesně některé manažerské postupy. Největší rozpor je u vedení porad. Jak sám přiznává, program porad není většinou dopředu znám, při řízení se neřídí různými šablonami, ale spoléhá na svou intuici. To samé platí při delegování úkolů, kde dle jeho vlastních slov zanedbává částečně kontrolu. Zdůvodňuje to tím, že hlavní je pro něj důvěra v jeho pracovníky. Jak přiznává, několikrát se mu absence kontroly vymstila.

Přes tyto drobné nedostatky je nutné zmínit, že pan Petránek již řadu let úspěšně vede oddělení, čítající více než 100 lidí v úspěšné mezinárodní firmě. Jak sám uvádí, nejvíce zkušeností získal praxí, a pokud jeho metody již deset let fungují, nemá důvod je výrazně měnit.

Jak lze vyčíst z hodnocení pracovníků, žádný z nich nepochybuje o schopnostech svého nadřízeného a považují ho za dobrého a schopného manažera. Pan Petránek má díky svým manažerským kvalitám mezi svými zaměstnanci přirozenou autoritu. A naopak zaměstnanci mají v osobě svého manažera motivaci k dalšímu osobnímu růstu.

Pan Ondřej Petránek je manažerem, který vyznává spíše participativní styl. Dává svým zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování. Důležitá je pro něj důvěra, motivace a mezilidské vztahy v jeho týmu. Působí velmi uvolněně, cílevědomě a odhodlaně. Pod jeho vedením dosahuje oddělení servisu velmi dobrých výsledků.

Z celkového pohledu může být pan Petránek charakterizován jako velmi úspěšný manažer, který ovládá valnou většinu manažerských schopností a dovedností.

.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, a.s 2008, ISBN 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak řídit a vést lidi. Brno: Computer Press, a.s. 2000, ISBN 80-7226-308-0

BĚLOHLÁVEK, F.: Jak vést svůj tým. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008, ISBN 978-80-247-1975-7

DRUCKER, P.F.: Efektivní vedoucí. Praha: Management Press 1. 1992, ISBN 80-85603-02-0

HRON, J.: Teorie řízení. Praha: ČZU v Praze 2007, ISBN 978-80-213-0695-0

KHELEROVÁ, V.: Komunikační a obchodní dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006, ISBN 80-247-1677-1

KOONTZ, H; WEIHRICH H.: Management. Praha: Victoria Publishing 1993, ISBN 80-85605-45-7

KRÜGER, W.:Vedení týmu. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004, ISBN 80-247-0780-2

NÖLLKE,M.: Praktický management. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004, ISBN 80-247-0912-0

ŠULEŘ, O.: Manažerské techniky III. Olomouc: Rubico 2003. ISBN 80-85839-87-3

7 PŘÍLOHY

7.1 Dotazník 1*:* Schopnosti vedoucího týmu

Manažer danou schopnost:

1- neovládá
2- příliš neovládá
3- ovládá částečně
4- ovládá dobře
5- ovládá výborně

Oblast schopnosti	Charakteristika profilujících schopností (bodové hodnocení ve stupnici **1 -> 5**)				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Sociální schopnost					
Schopnost rozpoznat problémy a pocity u ostatních				4	
Ohleduplnost k potřebám druhých				4	
Schopnost realistického ocenění svého působení na druhé lidi				4	
Kontaktní schopnost					
Schopnost sám od sebe přistoupit k ostatním a navázat s nimi hovor				4	
Schopnost vyložit otevřeně cíle, úmysly, metody					5
Schopnost nabídnout radu					5
Schopnost vyjít s důvěrou vstříc druhým lidem					5
Schopnost spolupracovat					
Schopnost sdílet a pomáhat rozvíjet názory, myšlenky, nápady druhých				4	
Schopnost pomáhat při potížích					5
Schopnost sdílet radost z úspěchů ostatních lidí			3		

	1	2	3	4	5
Schopnost integrace					
Schopnost definovat pravidla hry			3		
Schopnost soustředit různé zájmy k jednomu cíli			3		
Schopnost rozpoznat konflikty a usilovat o jejich řešení		2			
Schopnost souhlasit s jinými, ale nevzdávat se přitom svých idejí					5
Schopnost sebekontroly					
Schopnost nereagovat agresivně				4	
Schopnost nechovat se hlučně	1				
Schopnost nevyvolávat napětí/agresi			3		
Schopnost působit vyrovnaně, předvídatelně		2			
Schopnost komunikace					
Schopnost předávat dál informace druhým			3		
Schopnost přesvědčit a získat druhé				4	
Schopnost naslouchat			3		
Schopnost věnovat rozhovoru potřebný čas		2			
Schopnost srozumitelného vyjadřování	1				
Schopnost moderování		2			
Schopnost reprezentovat a řečnicky přesvědčovat			3		
Schopnost ovládat techniky vyjednávání			3		

7.2 Hodnocení manažera zaměstnanci

Oblast schopnosti	Průměrná známka M – prac. manažeři N – prac. nemanažeři		
	M	N	**celkem**
Sociální schopnost			
Schopnost rozpoznat problémy a pocity u ostatních	4	4,3	4,15
Ohleduplnost k potřebám druhých	4,6	4,6	4,6
Schopnost realistického ocenění svého působení na druhé lidi	4,3	4,3	4,3
Kontaktní schopnost			
Schopnost sám od sebe přistoupit k ostatním a navázat s nimi hovor	5	4	4,5
Schopnost vyložit otevřeně cíle, úmysly, metody	4	4,6	4,4
Schopnost nabídnout radu	4,6	4,3	4,15
Schopnost vyjít s důvěrou vstříc druhým lidem	4,6	4,6	4,6
Schopnost spolupracovat			
Schopnost sdílet a pomáhat rozvíjet názory, myšlenky, nápady druhých	4,6	4,6	4,6
Schopnost pomáhat při potížích	5	4,6	4,8
Schopnost sdílet radost z úspěchů ostatních lidí	4,6	4,3	4,45
Schopnost integrace			
Schopnost definovat pravidla hry	4	4	4
Schopnost soustředit různé zájmy k jednomu cíli	4,3	4	4,15
Schopnost rozpoznat konflikty a usilovat o jejich řešení	4,3	4,6	4,45
Schopnost souhlasit s jinými, ale nevzdávat se přitom svých idejí	4,6	4,3	4,45

Schopnost sebekontroly			
Schopnost nereagovat agresivně	4,6	4,6	4,6
Schopnost nechovat se hlučně	5	4,6	4,8
Schopnost nevyvolávat napětí/agresi	4,6	4,3	4,4
Schopnost působit vyrovnaně, předvídatelně	5	4,3	4,65
Schopnost komunikace			
Schopnost předávat dál informace druhým	5	3,6	4,3
Schopnost přesvědčit a získat druhé	4	4,6	4,3
Schopnost naslouchat	4,3	4,3	4,3
Schopnost věnovat rozhovoru potřebný čas	4,3	3,6	3,95
Schopnost srozumitelného vyjadřování	4,3	4,3	4,3
Schopnost moderování	4,6	5	4,8
Schopnost reprezentovat a řečnicky přesvědčovat	4,3	4,6	4,45
Schopnost ovládat techniky vyjednávání	4,3	4,3	4,3

7.3 Řízený rozhovor:

1) **Pokud je potřeba, komunikujete s každým členem Vašeho oddělení osobně, nebo přes jeho nadřízeného**?

Obojí, ale snažím se vždy podporovat autoritu přímého nadřízeného. Ve formální rovině v převážné většině případů komunikuji pouze na manažerské úrovni. Osobně komunikuji pokud není zaměstnancův nadřízený přítomný nebo pokud mě daný zaměstnanec osloví. Osobně komunikuji například v případě, kdy daný člověk nepatří přímo do mého oddělení, ale já potřebuji jeho pomoc nebo radu. V takovém případě dotyčného oslovím sám, následně informuji i jeho přímého nadřízeného.
Velmi důležité je, aby komunikovali podřízení se svým přímým nadřízeným.
V případě, že některý ze zaměstnanců udělá chybu, nechávám řešení problému na jeho nadřízeném. Pouze v případě, že by mě jeho nadřízený požádal o pomoc, promluvím s dotyčným osobně. V neformální rovině (kuchyňka, při "obchůzce" po patře apod.) komunikuji napřímo a snažím se o co nejčastější kontakt se všemi podřízenými bez rozdílu.

2) **Jaký typ komunikace se svými podřízenými je u Vás nejčastější. Jakému typu komunikace dáváte přednost a proč?**

Preferuji osobní komunikaci, ovšem např. bez mailu to dnes nejde. Jednou, dvakrát do měsíce posílám hromadný email pro všechny členy mého oddělení, ovšem tento email má spíše informační charakter. Pokud píši email konkrétnímu zaměstnanci, vždy posílám kopii i jeho nadřízenému, aby byl informován. Záležitosti, které se týkají strategie a vedení firmy, řeším pouze osobně na schůzích.

3) Jak často a jakou formou organizujete týmové porady?

Každé 2 týdny máme povinnou poradu ,která trvá zhruba tři hodiny. Jedná se spíše o volnější diskusní formát, program dopředu není znám, agenda se dělá až na místě. Této porady se účastní 8 lidí, manažerů. Účelem těchto porad je hlavně synchronizace našeho týmu, snažím se, aby každý dostal na poradě prostor. Při vedení těchto porad se neřídím přesně danými postupy, spoléhám hlavně na svoji intuici. Co se týká rozhodování, je těžké rozhodnout některé věci přímo na poradě, protože každý z 8 manažerů má pod sebou svá oddělení a každý kouká na daný problém z jiného pohledu. Pokud na rozhodnutí dojde, mou snahou je aby se na něm podíleli všichni manažeři, já konečný výsledek odsouhlasím. Samozřejmě se snažím prosadit také svůj názor, ale prioritní pro mě je, aby se všichni shodli na kompromisu. Pokud výsledek všichni akceptují, zpravidla mívá dlouhého trvání a nemůže se stát, že problém budeme v krátké době řešit znovu.

Dále pořádáme jednou za 6 týdnů tzv. Kaleidoskop. Tato setkání jsou dobrovolná, mají volnější formát. Na těchto setkáních s probírají spíše zajímavější témata, popřípadě jsou na ně pozváni různí hosté.

2-4x za rok je pořádán 2 denní výjezdní Think-Tank, což je výjezd vybraných manažerů a zaměstnanců, na kterém se řeší důležité záležitosti a problémy, s důrazem na výhled do budoucna 1-3 let.

4) **Jaká kritéria jsou pro Vás nejdůležitější při rozhodování, zda si danou pravomoc či úkol ponecháte nebo budete delegovat?**

Otázky rozvoje, urgentnost a důležitost úkolu, kdo jej zadává. Snažím se o to, aby byly týmy diverzifikované. Jsem si vědom toho, že u někoho trvá zpočátku déle, než se vyškolí, ale vím, že tento člověk poté bude velmi schopný a svědomitý. Jiní naopak zvládají práci už od samého začátku. pro mě je důležité mít v týmu oba typy.
Delegování úkolů a pravomocí mi zabere zhruba 20% z celkového času.
Úkoly na své podřízené deleguji neustále.

5) **Popište, jak se rozhodujete při delegování pravomoci**.

Ze zkušeností, podle schopností jak daný pracovník úkol zvládá. V našem servisním týmu je hodně techniků, pokud přijde nový, je potřeba na to brát ohledy. Zpočátku nikam nejezdí, dostane mentora. Postupem času začne postupně vyjíždět k případům, ale pouze jako doprovod kolegy, až s nabytými zkušenostmi získá požadovanou pravomoc. Za nějaký čas už to může být zase on, kdo bude zaškolovat novější kolegy.

6) Jak často a jakým způsobem probíhá kontrola Vámi delegovaných úkolů?

Kontrola u mě probíhá méně často, preferuji heslo, že dané slovo platí a na čem jsme se shodli všichni chceme dotáhnout. Kontrolu provádím pouze v případě, že se blíží konec termínu pro splnění mnou delegovaného úkolu. Pokud se jedná například pouze o delegovaný úkol komunikovat určitou záležitost dál, tak pracovníka nekontroluji. Zakládám si na tom, že svým lidem věřím a důležitá je pro mě také jejich důvěra ve mně. Toto kritérium zohledňuji také při výběru pracovníků do svého týmu. Samozřejmě jsem kolikrát doplatil na to, že kontrola z mé strany není tak častá, ale podle mého názoru je nemožné splnit 100% všech úkolů. Ze zkušenosti vím, že splněno je zhruba 90%. Pokud některý z pověřených pracovníků nezvládá, mám snahu mu pomoci, případně deleguji úkol na někoho jiného. Samozřejmě při příštím rozhodování na to budu brát ohled a odrazí se to i na hodnocení pracovníka.

7) **Popište proces výběru nových členů do Vašeho týmu**.

Vždy je nás na výběr více; zaměřuji se na dlouhodobější horizont/schopnosti kandidáta a na jeho morální vlastnosti
V HP je snaha o obsazování vyšších míst z vlastních zdrojů. Pokud se nová pozice objeví, informuji o tom naše zaměstnance, kteří mají možnost se na dané místo přihlásit. Samozřejmě je vypsáno výběrové řízení, do kterého se můžou přihlásit jak lidé z jiných oddělení v HP, tak také ostatní mimo HP, kteří mají o danou pozici zájem. Výhodou je možnost porovnání našich pracovníků s ostatními pracovníky z vně firmy. Kladem je, že pokud nás některý z pracovníků z vně firmy zaujme, ale přesto místo nezíská, víme

o něm pro příští výběrové řízení. Pro manažera je velmi důležité, aby věděl o potencionálních kandidátech.
Výběrové řízení vždy probíhá formou strukturalizovaného pohovoru, který vedeme ve dvou. Následně se rozhodujeme o kandidátovi společně, ale hlavní slovo zůstává mě. Nezbytnou součástí rozhovoru je navození stresových situací.

Co se týká výběru pracovníků do nižších výběrových struktur v mém oddělení, tuto činnost deleguji na své podřízené manažery. Tyto manažery jsem si kdysi sám vybíral, takže je velmi dobře znám a plně věřím jejich schopnostem a také jejich výběru. Než vítěze výběrového řízení přijmou, vždy za mnou přijdou pro schválení, představí mi jeho největší klady, seznámí mě s navrhovaným platem, musí dokázat vítěze velmi dobře obhájit.
Zpočátku jsem chodil k pohovorům s nimi, postupem času už si naopak oni berou k pohovoru jiného ze svých kolegů, kterého tak průběžně zaškolují.

8) **Účastnil jste se kurzů zaměřených na rozvoj schopností či dovedností manažera? Pokud ano, jakých? Máte pocit, že Vám pomohly**?

Účastnil jsem se mnoha kurzů. Nejvíce mi asi daly kurzy MCE – Management Centre Europe, což byly týdenní kurzy v zahraničí v angličtině. Těchto kurzů jsem se dříve účastnil díky spolupráci mezi MCE a HP. Hodně mi také dal kurz koučingu na začátku mé manažerské kariéry, na kterém jsem si uvědomil, že situace v týmu nemůže být nikdy dokonalá a že se člověk nesmí se situací nikdy zcela spokojit. Tyto kurzy mi určitě pomohly, přesto si myslím, že praxe je přínosnější. Je také složité účastnit se těchto kurzů v době, kdy máte některé metody zažité, a následně na školení zjistíte, že je deset let neděláte dobře. Důraz kladu také na zkušenosti, pokud jednáte se zkušenějšími manažery, můžete se od nich hodně věcí naučit.

9) Jakým způsobem dále rozvíjíte své manažerské techniky?

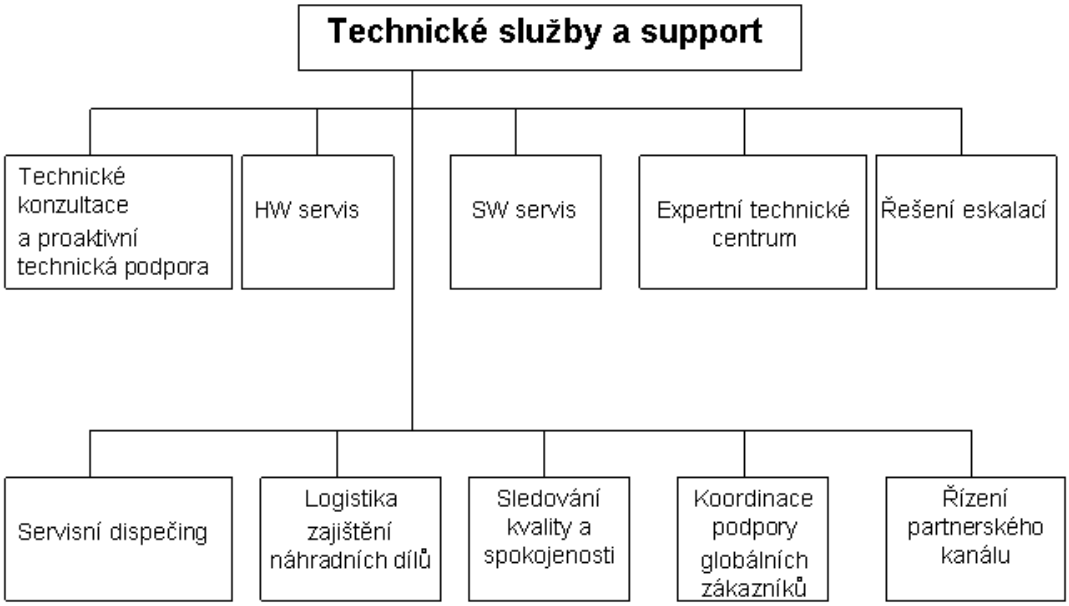
Pomocí literatury, tisku, hodně mi dalo studium MBA.
Literaturu nevybírám příliš systematicky, nezaměřuji se přímo na své slabé stránky, knihy vybírám podle doporučení nebo prvního dojmu.

10) Co je pro Vás největší motivací?

Když mohu věci ovlivňovat k obrazu svému a panuje spokojenost všech zainteresovaných. Tato motivace je v HP naplněna. V osobním životě je pro mne největší motivací harmonie vztahů. Další motivací je samozřejmě také ekonomická otázka, aby byla rodina zajištěna, ale není to pro mne to hlavní. Samozřejmě chápu, že pokud má někdo nízký příjem, je toto pro něj hlavní priorita.

11) Jakým způsobem motivujete své podřízené?

Dávám jim zodpovědnost a volnost v plnění úkolů; když je třeba, pomohu
Na toto myslím už při výběru lidí do týmu, snažím se najít takové, pro které je motivací do práce jít, dosáhnout v ní dobrých výsledků a pomoct k rozvoji a úspěchu firmy.

Pracovníky se snažíme motivovat i jinou cestou, snažíme se vytvořit pohodu na pracovišti, k čemuž pomáhají také různé akce pro zaměstnance.

7.4 Organizační struktura