

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Manažerské dovednosti

Viktor Garlík

© 2018 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Viktor Garlík

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídicím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.

Teoretická část bakalářské práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.

Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídicích dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

Metodika

V bakalářské práci budou z hlediska metodiky zkoumání dané problematiky využity metody analytické a syntetické.

Při získávání dat budou užity analytické metody, techniky analýzy podnikových dokumentů, organizačních norem a dalších využívaných řídicích nástrojů podniku, dále pak průzkum kvantitativní (dotazování), průzkum kvalitativní (technika řízeného rozhovoru). S tím souvisí uplatnění induktivních a deduktivních metod.

Syntetické metody podporují agregování nových poznatků a přístupů v oblasti manažerských dovedností a výkonnosti pracovníků získaných průzkumem odborné problematiky v podniku, formulování a případné modelování navrhovaných změn kvality zkoumané problematiky.

Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

Klíčová slova

Řízení podniku, řídicí proces, řízení lidských zdrojů, manažerské role, manažerské funkce, manažerské kompetence, manažerské dovednosti, hard dovednosti, soft dovednosti, výkonnost zaměstnanců, výkonnost procesů v organizaci.

Doporučené zdroje informací

- BĚLOHLÁVEK F., KOŠŤAN P., ŠULEŘ O. Management. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing, 2007, 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. Trénink sociálních a manažerských dovedností. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-7261-135-6.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9
- LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1
- PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.
- TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 22. 12. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 1. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 02. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci Manažerské 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 použitých zdrojů 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 9.2. 2018

Podpis:

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu Ing. Josef Kříž, CSc. za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

Manažerské dovednosti

Souhrn

Bakalářská práce je zaměřena na téma Manažerské dovednosti. Tato práce je zaměřena na manažera a na jeho dovednosti v organizaci podniku.

Teoretická část charakterizuje management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké dovednosti, tvrdé dovednosti a manažerské funkce. Manažerské funkce jsou rozděleny na sekvenční a paralelní, kterým jsou přiřazeny manažerské dovednosti.

Manažerské sekvenční funkce a dovednosti jsou plánování, organizování, vedení lidí, management lidských zdrojů, kontrolování, koučink, delegování, motivace, vedení porad, řešení problémů a vyjednávání. Další dovednost je komunikace. Manažerské paralelní funkce a dovednosti jsou analyzování, rozhodování a implementace.

Praktická část dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru analyzujeme charakteristiku manažerů, měkké dovednosti, sekvenční a paralelní manažerské dovednosti, dovednosti vedení lidí, dovednosti v řídicím procesu a závěr dotazníkového šetření je vyhodnocen.

Management zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků manažerských dovednostech. Manažerské funkce jsou typické činnosti, které by měl manažer efektivně vykonávat. Manažer má dosáhnout úspěchu při stanovování cílů podniku a při jejich zajišťování a plnění.

Klíčová slova:

analyzování, dovednosti, delegování, funkce, implementace, kontrolování, koučink, řízení lidských zdrojů, manažer, manažerské, motivace, organizování, osobnost, paralelní, plánování, podnik, rozhodování, sekvenční, vedení lidí, vyjednávání

Managerial skills

Summary

The bachelor work is focused on the subject Managerial skills. This work is focused on the manager and his skills in organisation of the company.

The theoretical part characterizes management, personality manager, managerial skills, competence managerial skills, soft skills, hard skills and managerial function. The managerial functions are divided on sequential and parallel which are assigned to managerial skills.

The managerial sequential functions and skills are planning, organization, leadership, management human resources, monitoring, coaching, delegation, motivation, management meetings, problem solving, and negotiation. The another skill is communication. The managerial parallel functions and skills are analysis, decision making and implementation.

The practical part a questionnaire survey and a controlled interview we analyze managers characteristics, soft skills, sequential and parallel managerial skills, leadership skills, skills in the management process and the conclusion of the questionnaire survey is evaluated.

The management includes selected file of theoretical knowledge managerial skills. The managerial functions are typical activities that the manager do should perform effectively. The manager has achieve success in setting the company's goals and their provisioning and fulfillment.

Keywords:

analysis, skills, delegation, functions, implementation, monitoring, coaching, management human resources, manager, managerial, motivation, organization, personality, parallel, planning, company, decision making, sequential, leadership, negotiation

Obsah

1	Úvod.....	13
2	Cíl práce a metodika.....	14
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika.....	15
	TEORETICKÁ ČÁST.....	16
3	Management.....	16
4	Osobnost manažera.....	17
5	Manažerské dovednosti.....	18
6	Kompetence manažerských dovedností.....	19
6.1	Manažerské role.....	20
7	Měkké a tvrdé dovednosti.....	22
7.1	Schopnost spolupráce s druhými lidmi.....	27
7.2	Schopnost řešit problémy a konflikty.....	27
7.3	Schopnosti vést sám sebe.....	28
7.4	Emoční inteligence.....	30
7.5	Komunikační dovednosti.....	30
7.6	Kreativita a inovativní schopnosti.....	31
7.7	Prezentační dovednosti.....	31
7.8	Řídící a vůdčí schopnosti.....	32
7.9	Time management.....	33
8	Manažerské funkce.....	34
8.1	Plánování.....	34
8.1.1	Druhy plánů.....	35
8.1.2	Postup plánování.....	36
8.2	Organizování.....	36
8.2.1	Charakteristiky organizačních struktur.....	36
8.2.2	Organizační struktura založená na informacích.....	39
8.2.3	Členění organizačních struktur.....	39

8.2.4	Organizační struktury s pružnými prvky	42
8.2.5	Organizační struktury zdůrazňující činnosti	44
8.3	Vedení lidí	48
8.3.1	Styly vedení.....	48
8.3.2	Vedení jako jev	49
8.3.3	Styly vedení podle studií Michiganské university a university Ohio	50
8.3.4	Manažerská mřížka Blakea a Moutonové.....	51
8.3.5	Adairův model.....	52
8.4	Management lidských zdrojů	53
8.4.1	Plánování lidských zdrojů.....	54
8.4.2	Propouštění.....	55
8.4.3	Nábor.....	55
8.4.4	Identifikace a výběr zaměstnanců	55
8.4.5	Uvedení na pracovní místo	56
8.4.6	Školení	57
8.4.7	Management výkonu.....	57
8.4.8	Odměňování	58
8.4.9	Rozvoj kariéry.....	59
8.5	Kontrolování.....	59
8.5.1	Funkce kontrolní činnosti.....	59
8.5.2	Proces kontrolování.....	60
8.6	Koučink	61
8.6.1	Typy koučinku	61
8.7	Analyzování.....	62
8.7.1	Rámcový postup při analyzování	63
8.8	Rozhodování.....	63
8.8.1	Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy	64
8.9	Implementace	65
8.9.1	Implementace strategie	66
8.10	Komunikace.....	66
8.10.1	Neverbální komunikace	67

8.10.2	Verbální komunikace	68
8.10.3	Semiotika	69
8.10.4	Směry komunikace	70
8.10.5	Řídící komunikace	71
8.10.6	Pracovní komunikace.....	72
8.10.7	Efektivní komunikace	73
8.11	Delegování	73
8.11.1	Postup delegování	74
8.12	Motivace.....	75
8.12.1	Pracovní motivace.....	75
8.13	Vedení porad	76
8.13.1	Typy porad.....	77
8.14	Řešení problémů.....	79
8.14.1	Přístupy k řešení konfliktů v manažerské práci	80
8.15	Vyjednávání	80
8.15.1	Strategie vyjednávání.....	81
PRAKTICKÁ ČÁST.....		82
9	Distribuční centrum Kaufland ČR v.o.s.	82
9.1	Rozpínání Kauflandu ČR v.o.s.....	82
10	Dotazníkové šetření v podniku Kaufland ČR v.o.s.	83
10.1	Charakteristika manažerů.....	83
10.2	Měkké dovednosti	89
10.3	Sekvenční manažerská dovednosti.....	91
10.4	Paralelní manažerská dovednosti	92
10.5	Dovednosti vedení lidí	98
10.6	Dovednosti v řídicím procesu	100
10.7	Závěr dotazníkového šetření	103
11	Závěr	104
12	Seznam použitých zdrojů.....	110
13	Seznam použitých symbolů a zkratk.....	113

13.1	Matematické zkratky	114
14	Seznam obrázků	114
15	Seznam tabulek	115
16	Seznam grafů	115
17	Seznam příloh.....	116
18	Přílohy	116

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na téma Manažerské dovednosti. Hlavním cílem bakalářské práce je manažerské dovednosti a jejich měkké a tvrdé dovednosti, které jsou v současné době důležité pro vykonávání manažerské funkce.

Obecné zásady managementu jsou shodné pro různé typy podniků, uplatňují se shodně v podnikatelských subjektech v průmyslu či ve službách, v neziskových organizacích, působících například ve školství, ve zdravotnictví i v kultuře a také v institucích státní správy a regionální či lokální samosprávy. Působení a fungování každého podniku má pochopitelně své specifické rysy, které musí manažer dobře znát. Manažer ve své činnosti musí uplatňovat jak obecné zásady managementu, tak vlastní manažerské dovednosti, ale musí přihlídnout i ke specifickým podmínkám fungování podniku.

Znalost zásad a pravidel manažerských dovedností usnadní i řadovým pracovníkům orientaci ve složité organizaci podniku a urychlí chápání pravidel mezilidské spolupráce. Úspěšným manažerem se může stát jen ten, kdo pro tuto pozici má vrozené předpoklady, dovednosti, ale i znalosti a chuť stále se učit a zdokonalovat.

Rozvoj informačních a komunikačních technologií musí manažerům sloužit především k dosažení efektivnosti. Podniky využívají informační a komunikační techniku pro rozhodování řízení až na základě chyb ve výrobě, v zásobování nebo v logistice. Management představuje uspořádaný soubor poznatků, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jako principy.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce byly manažerské dovednosti a jejich měkké a tvrdé dovednosti, které jsou v současné době důležité pro vykonávání manažerské funkce.

V teoretické části byly charakterizovány management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké a tvrdé dovednosti a manažerské funkce. V manažerských funkcích byly charakterizovány komunikační dovednosti. V kapitole měkké a tvrdé dovednosti popisujeme jejich charakteristiku. Měkké dovednosti byly rozděleny na schopnost spolupráce s druhými lidmi, schopnost řešit problémy a konflikty, schopnosti vést sám sebe, emoční inteligence, komunikační dovednosti, kreativita a inovativní schopnosti, řídicí a vůdčí schopnosti, prezentační dovednosti a time management, které byly popsány v teoretické části a analyzovány v dotazníkovém šetření.

V praktické části formou dotazníkového šetření a řízeného rozhovoru byla analýza charakteristika manažerů, měkké dovednosti, sekvenční a paralelní manažerské dovednosti, dovednosti vedení lidí, dovednosti v řídicím procesu a byl vyhodnocen závěr dotazníkového šetření. Sekvenční dovednosti a jejich funkce byly rozděleny na plánování, organizování, vedení lidí, management lidských zdrojů, kontrolování, koučink, delegování, motivace, vedení porad, řešení problémů a vyjednávání. Paralelní dovednosti a jejich funkce byly rozděleny na analyzování, rozhodování a implementace.

2.2 Metodika

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část byla založena především na poznacích získaných z odborné literatury a z internetových zdrojů.

Teoretická část byla rozdělena na management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké a tvrdé dovednosti a manažerské funkce.

V praktické části bylo provádělo dotazníkové šetření a řízený rozhovor v podniku Kaufland ČR v.o.s., Olomouc, ul. Týnecká a další dotazníkové šetření manažerských dovedností formou internetu v několika podnicích Kaufland ČR v.o.s.. Pro vypracování praktické části byla použita metoda analytická. Na úvodu se informuje o rozpínání podniku Kaufland ČR v.o.s. v dotazníkovém šetření. V dotazníkovém šetření analyzujeme charakteristiku manažerů, měkké dovednosti, sekvenční a paralelní manažerské dovednosti, dovednosti vedení lidí, dovednosti v řídicím procesu a je vyhodnocen závěr dotazníkového šetření. Do sekvenčních dovedností patří delegování, kontrolování, koučink, management lidských zdrojů, motivace, organizování, plánování, řešení problémů, vedení lidí, vedení porad, vyjednávání. K dalším dovednostem patří komunikace. Do paralelních dovedností patří analyzování, rozhodování a implementace. Celkem dotazníkového šetření bylo účastněno 19 manažerů, které bylo anonymní pro všechny osoby.

Veškeré manažerské funkce a dovednosti jsou důležité pro řízení lidských činností v organizaci podniku. Řízením rozumíme takové působení řídicího subjektu na řízený objekt, které u řízeného objektu vyvolá činnosti směřující k dosažení zvoleného cíle. Jejich řídicí činnost je nazývána managementem. Management představuje proces, ve kterém jednotlivci pracují v organizovaných skupinách a efektivně dosahují plánovaných cílů, které byly stanoveny na základě výběru nejvhodnější varianty řešení.

TEORETICKÁ ČÁST

3 Management

Management má tři základní významy. Jak je vidět, mají společný základ. Definice taktéž ukazuje na to, že management je živá disciplína, která se neustále vyvíjí.

Management má významy:

- Označení lidí v organizaci, kteří se zabývají jeho řízením.
- Soubor činností realizovaných vedoucími pracovníky.
- Odborná vědecká disciplína zkoumající příčiny, důsledky a zákonitosti.

Jak je vidět, management označuje jednak vedoucí pracovníky, tedy osoby, které se podílejí na plánování, organizování a chodu organizace, jednak odosobněné principy manažerské práce. Jde vlastně o veškerou náplň práce manažerů a její efektivní pojetí.

Jako třetí vysvětlení pojmu management je označení výzkumných aktivit týkající se pracovní činnosti manažerů pro zvýšení její efektivity, podložení či vyvrácení principů a postupné objevování nových, které budou aplikovatelné na postupně se měnící prostředí.

Management je také často označován jako systematický proces využívání zdrojů k dosažení vytyčených cílů. Manažeři jsou v organizaci od toho, aby plnili podnikovou strategii a dosahovali určených cílů. Mají k tomu svěřené zdroje (lidské, materiálové a finanční) a je na nich, jak je využijí a jaké nástroje k tomu použijí. Jde tedy o plánovaný proces, kde je nutná určitá úroveň znalostí v oboru.

Stejně tak lze management definovat jako dosahování cílů prostřednictvím jiných. Manažeři sice celý proces dosahování cílů organizují, plánují a dohlížejí na něj, sami se jej ovšem přímo neúčastní a práci za ně vykonávají jejich podřízení, ať už jde o manažera na jakékoli úrovni řízení (Vnoučková, 2015, s. 14).

4 Osobnost manažera

Dělení vychází z typologie osobnosti. Poznání daného typu je možné využít pro následné vhodné využití manažera, ale i přizpůsobení chování a jednání, což je důležitým faktorem úspěšného budování a řízení týmu, vytváření dobrých vztahů ke klientům, apod. Pro manažerskou praxi jsou v současnosti nabízeny různé koncepty typologie osobnosti.

Analytická osobnost – je zaměřena na detailní poznávání a posuzování, zaměřuje se na činnosti, které vyžadují pečlivé analyzování. Práce a výsledky jsou spolehlivé a přesné. Tento typ se u sebe i druhých zaměřuje na precizní práci. Analytici vyžadují jasná pravidla, která musí všichni dodržovat. Rozhodují se většinou pomalu, protože pro rozhodnutí vyžadují maximum informací.

Pragmatická osobnost – je orientována na výkon. Vyhledává a baví ji složité situace a náročné úkoly. Tito lidé jsou silně zaměřeni na úspěch. Mají přesně stanovené cíle. Bývají přísní k sobě i k ostatním. Mluví rychle, jasně, hlasitě, stejně tak odpovídají na otázky. Vyžadují věcné jednání, které jednoduše a rychle shrne výhody a nevýhody řešené situace.

Extrovertní osobnost – vyhledává vzrušení a zábavu, zajímá ji prožitek. Má hodně fantazie a imaginace. Mluví hlasitě, nerada se podřizuje striktním normám a pravidlům. Chce svobodu a využívá ji ke generování nápadů. Ty má ve zvyku okamžitě prezentovat. Extroverti jsou nepozorní, roztěkaní, nudí je rozsáhlé výklady. Pokud je daná věc nezaujme, nevěnují se jí.

Sociabilní osobnost – je klidná, orientuje se na pohodu a dobré vztahy. Je citlivá, empatická. Nerada poslouchá nepříjemné věci. Je loajální, ochotná. Na vytvoření vztahu potřebuje více času, ale o to je vztah následně pevnější; snaží se jej udržet. Tyto osobnosti nejsou příliš rozhodné - obávají se špatných rozhodnutí. Neradi by svým rozhodnutím kohokoli či cokoli poškodili (Vnoučková, 2015, s. 20).

5 Manažerské dovednosti

Dovednost lze definovat jako učením získanou dispozici ke správnému, rychlému a úspornému vykonávání určité činnosti vhodnou metodou. Dovednosti nemohou existovat bez odpovídajících schopností a znalostí. Dovednosti však činí schopnosti a znalosti skutečně využitelnými. Dovednosti lze získat specializovaným výcvikem a praxí. Při řízení výkonu manažerských činností se zaměřujeme na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, schopnost sebe-řízení,
- dovednosti koncepčního charakteru, kam můžeme zařadit schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací,
- dovednosti v řízení lidských zdrojů - schopnosti vést lidi, motivovat je, uplatnění technik delegování a vyjednávání,
- dovednosti technické, odborné, apod.

S dovednostmi úzce souvisí také zkušenosti, které umožňují zafixování potřebných dovedností a návyků. Na základě těchto zkušeností pak manažer dokáže správně řídit budoucí vývoj nebo reakce vyplývající z jeho okolí.

Stanovení tří okruhů manažerských dovedností a určení, pro kterou úroveň řízení jsou zejména charakteristické:

- technické dovednosti – potřebné zejména pro nižší management,
- lidské dovednosti – potřebné pro všechny úrovně managementu,
- koncepční dovednosti – mají zásadní význam zejména pro top management.

Dále jsou uvedeny významné dovednosti manažera LEADER. Jde o akronym počátečních písmen anglických výrazů charakterizujících dovednosti manažera.

Tabulka 1 Významné dovednosti manažera LEADER

L	Lead	Vést
E	Enable	Zmocňovat
A	Articulate	Objasňovat
D	Decide	Rozhodovat
E	Encourage	Povzbuzovat
R	Reward	Ocenit

Zdroj: Kříž Josef, Základy řízení. 2015, s. 25.

Aktuální portfolio hlavních činností řídicích pracovníků zahrnuje řízení k dosažení růstu, řízení inovací, řízení procesů, znalostní řízení, systém řízení informačních technologií jako nástroje podpory dosahování růstu, apod. (Kříž, 2015, s. 22–25).

6 Kompetence manažerských dovedností

Manažerské kompetence se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady: řešení konfliktů, koučování zaměstnanců a delegování, hodnocení zaměstnanců, výběr zaměstnanců, strategické plánování a další.

Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Některé příklady: aktivní naslouchání/empatie, vyjednávání, prezentační dovednosti, spolupráce, budování vztahů a další.

Technické kompetence jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi

ně patří například: účetnictví, finance, sběr dat, analýza a sumarizace, řešení problémů a rozhodování, programování, sestavování rozpočtu a další (Kubeš, 2004, s. 34–35).

6.1 Manažerské role

Budeme-li zkoumat činnosti, kterými se manažeři během dne zabývají, zjistíme, že vystupují v několika typech vztahů vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům, klientům či veřejnosti. Jejich chování v různých vztazích se řídí odlišnými pravidly a principy různých rolí, které manažeři zastávají.

Interpersonální role

V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako představitel, vedoucí a spojovatel. **Představitel** reprezentuje organizaci při ceremoniálech. Svou přítomností vyjadřuje zájem firmy na určité skupině pracovníků, uznání výsledků práce nebo hodnotovou orientaci firmy. Úkol by snadno zvládnul některý z jeho zástupců nebo dokonce jejich podřízení.

Manažer vystupuje jako **vedoucí** ve vztahu ke svým podřízeným jejich prostřednictvím realizuje cíle organizace. Snaží se je motivovat a usměrnit jejich práci.

Manažer vykonává roli **spojovatele** v kontaktech s jinými manažery na horizontální úrovni nebo mimo organizaci. Jeho důležitým úkolem je udržovat vztahy mezi jednotlivými útvary a vztahy mezi organizací a jejím okolím.

Informační role

Informační role vycházejí z informací, které manažer získává v interpersonálních vztazích a které dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.

V roli **pozorovatele** vyhledává manažer informace, potřebné pro pochopení organizačního života a důležitých skutečností z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů (porady, informační sítě, tisk), tak neformálními cestami (rozhovory, recepce, sportovní kluby).

Manažer je **šířitelem** informací, které získal zvenčí, do organizace skrze svou roli poradce a šířitelem interních informací svým podřízeným skrze roh vedoucího.

Mluvčí reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním. Svým vystupováním vytváří image na veřejnosti. Hájí zájmy organizace a brání ji před napadáním z jiných stran.

Rozhodovací role

Rozhodování manažera znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě manažerovy autority a jeho přístupu k informacím. Manažer rozhoduje v rolích podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavče.

V roli **podnikatele** manažer vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. V roli pozorovatele nachází nové metody nebo perspektivní aktivity. Využívá příležitostí, řeší problémy a podniká akce ke zlepšení stávající reality. Zavádí nové produkty na trh, mění technologii nebo adaptuje technologii starší.

Manažer jako **řešitel rušivých událostí** musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů. Organizační aktivity většinou neprobíhají hladce a manažeři musejí neustále překonávat nové bariéry, čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, ať už zvenčí nebo zevnitř organizace.

Distributor zdrojů hospodaří se zdroji, jako jsou peníze, lidé, čas, moc, zařízení. To je vcelku snadná úloha v době hojnosti, většinou však organizace pracují v podmínkách nedostatku zdrojů. Manažer dbá, aby rozdělení zdrojů odpovídalo prioritám organizace.

Role **vyjednavče** se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i jinými organizacemi – s podřízenými, kolegy, odboráři, klienty, dodavateli, se státní či místní administrativou. Nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji.

Mintzberg zjistil, že tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích, i když v některých pozicích je více zdůrazněna ta či ona role na úkor ostatních, v závislosti na odborném zaměření nebo na postavení v organizační hierarchii (Bělohávek, 2001, s. 27–28).

7 Měkké a tvrdé dovednosti

Měkké dovednosti jsou více vyžadovány u manažerských a obchodních profesí, méně důležité jsou u odborných a dělnických profesí, kde jsou více zdůrazňovány odborné dovednosti. Měkké dovednosti jsou nedílnou součástí požadavků firmy na pracovní místo, tedy požadavků na odbornou způsobilost vykonávat určitou profesi. Jejich měření je obtížnější než u odborných dovedností, ale lze je během přijímacího řízení také prověřit.

Každý člověk má vrozené a rozvinuté nějaké měkké dovednosti, schopnosti a osobnostní vlastnosti, které jej předurčují lépe či hůře vykonávat určitou profesi. I v případě, že člověk nemá vrozené měkké dovednosti, může se je v průběhu života naučit. Tréning měkkých dovedností je pro úspěch v některých profesích naprosto zásadní. Člověk, který má více rozvinuté měkké vlastnosti má lepší vztahy s lidmi na pracovišti i mimo něj.¹

Tvrdé dovednosti jsou tedy odborné znalosti a dovednosti, které představují odbornou kvalifikaci. Každý člověk si může tvrdé dovednosti osvojit a zlepšit vzděláním, dají se poměrně snadno změřit, neboť mezi ně patří například dovednosti dělnických profesí, jazykové dovednosti, počítačové dovednosti, práce s technologiemi, účetnictví, právní znalosti, apod. Tvrdé dovednosti jsou zásadní u odborných profesí a obecně platí, že dosažení vyšší kvalifikace dává člověku větší šanci při získání kvalitního zaměstnání. Dosažení určité profesní úrovně tvrdých dovedností bývá dokládáno certifikátem nebo jiným potvrzením. Existuje mnoho certifikátů tvrdých dovedností, jejichž získání dává člověku velkou hodnotu na trhu práce (Žáček, 2016, s. 110).

Do manažerských dovedností patří:

- Plánování – znát techniky plánování a aplikovat je v praxi
- Organizování – znát techniky organizování a být schopen je aplikovat
- Řízení lidí – schopnost řídit lidi (jde typicky o tvrdé dovednosti – přidělování úkolů, kontrolování, apod.)

¹ Měkké dovednosti (Soft skills) – ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 16.3. 2016. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2016-03-16]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>.

- Vedení lidí – schopnost vést lidi (jde typicky o měkké dovednosti - motivovat, inspirovat, koučovat, apod.)
- Komunikování – být dobrý komunikátor
- Vyjednávání – schopnost úspěšně vyjednávat
- Rozhodování – znát techniky rozhodování a umět je prakticky aplikovat
- Řešení problémů – umět řešit problémy²

Měkké dovednosti zahrnují:

- komunikativnost, schopnost navázat a udržet kontakty
- spolehlivost, zodpovědnost
- vedení týmu, organizační schopnosti
- schopnost jít příkladem
- odolnost vůči stresu, řešení konfliktů
- talent rychle a správně se rozhodovat
- sebedůvěra
- čestnost, dodržování morálních a etických hodnot, loajalita
- empatie
- kreativní myšlení
- a mnoho dalších³

Tvrdé dovednosti zahrnují:

- jazykové znalosti
- průkazy a certifikáty
- znalost různých programů (například účetních, programovacích, apod.)
- znalost práva

² Manažerské dovednosti - ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 20.8.2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-08-20]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti-1>

³ Co znamenají pojmy hard a soft skills - Inwork.cz. [online]. Poslední aktualizace: 19.11. 2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <https://www.inwork.cz/clanky/147-co-znamenaji-pojmy-hard-a-soft-skills/>

- IT znalost
- technické dovednosti
- znalost většiny učebních oborů
- bezpečnost práce
- a mnoho dalších⁴

Protipólem tvrdých dovedností jsou měkké dovednosti. Měkké dovednosti jsou kompetence v oblasti chování, mají vztah k sociální a emoční inteligenci. Jsou také známé jako interpersonální dovednosti a často jsou důležitou součástí odborné způsobilosti. Měkké dovednosti se dají daleko hůře měřit a jsou méně hmatatelné, ale jsou však neméně důležité než tvrdé dovednosti. Nelze jednu dovednost upřednostnit před druhou, neboť obě jsou důležité (Žáček, 2016, s. 110–111).

Obrázek 1 Požadavky na měkké dovednosti



Zdroj: http://images.slideplayer.cz/12/3992714/slides/slide_11.jpg

⁴ Co znamenají pojmy hard a soft skills - Inwork.cz. [online]. Poslední aktualizace: 19.11. 2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <https://www.inwork.cz/clanky/147-co-znamenaji-pojmy-hard-a-soft-skills/>

U pracovního pohovoru se neseťkáte přímo s pojmem tvrdé dovednosti a měkké dovednosti. Vedoucí pohovoru se neptá na silné stránky, ale jak uchazeč umí pracovat s počítačem, jak umí komunikovat a jak se umí prezentovat. Měkké dovednosti nejsou novým požadavkem, jen nebyly tolik diskutované a potřebné jako dnes. Člověk, který má tyto vlastnosti je výkonnější, efektivnější a má lepší vztahy se spolupracovníky. **V současnosti má uchazeč velkou šanci uspět a je velmi žádaný na trhu práce, pokud jeho měkké dovednosti odpovídajícím způsobem doplňují tvrdé dovednosti.** Právě proto podniky kladou nároky právě na měkké dovednosti, které si prověřují již během přijímacího řízení, vedoucí pohovoru si všímá, které měkké dovednosti uchazeči ovládají a které jim naopak dělají problémy (Žáček, 2016, s. 111).

Tvrdé dovednosti jsou zásadní u odborných profesí - jsou u nich ceněny více než tzv. měkké dovednosti. Obecně platí, že dosažení vyšší kvalifikace dává člověku větší šanci při získání kvalitního zaměstnání. Dosažení určité profesní úrovně tvrdých dovedností bývá dokládáno certifikátem nebo jiným potvrzením. Existuje mnoho certifikátů tvrdých dovedností, jejichž získání dává člověku velkou hodnotu na trhu práce. Tvrdé dovednosti jsou nedílnou součástí požadavků firmy na pracovní místo, tedy požadavků na odbornou způsobilost vykonávat určitou profesi.⁵

Měkké dovednosti tvoří zejména komunikační dovednosti a to jak verbální, tak i neverbální, písemné i ústní, individuální i týmové, předpoklady pro vedení týmu, koncepční a kreativní myšlení, odolnost vůči stresu, zdravé sebevědomí, tolerantnost, uznávání morálních i etických hodnot. Spektrum měkkých dovedností sahá od empatie či znalosti lidí přes komunikativnost nebo sebekritičnost až po schopnost prosadit se, vést tým anebo schopnost nadchnout ostatní pro společný cíl.

Shrneme-li si předchozí, můžeme konstatovat, že měkké dovednosti zahrnují:

- dovednosti, které pomáhají pochopit sebe i ostatní
- usnadňují a zkvalitňují spolupráci s druhými lidmi
- dělí se na konkrétní dovednosti, jako jsou komunikační a prezentační schopnosti týmová spolupráce, zvládání konfliktů, apod.

⁵ Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills) - ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 25.3. 2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-03-25]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>

Pojem měkké dovednosti tak představují schopnosti, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a způsoby jejich chování, ale také se sebou samými. Současné nároky zaměstnavatelů na uchazeče o práci jsou charakteristické požadavky na jejich osobnost. V minulosti byl personalisty kladen důraz většinou jen na odbornost (tvrdé dovednosti) a v současnosti je stále více zajímavá osobnost uchazeče. **Právě s osobností člověka jsou spjaty jeho individuální vlastnosti a schopnosti, které jsou nazývány měkké dovednosti.**

Měkké dovednosti jsou důležité pro uplatnění se na trhu práce a v zaměstnání, a proto **je třeba se jimi zabývat ještě před vstupem do zaměstnání.**

Všechny měkké dovednosti je možné cíleně rozvíjet a zlepšovat, i když někdo pro ně má větší vlohy, někdo menší. Pokud se člověk snaží a usilovně na sobě pracuje, může zlepšit všechny své měkké dovednosti. Jednotlivé dovednosti zahrnované do základních kategorií měkkých dovedností se mezi sebou navzájem propojují a více či méně spolu souvisí a proto rozdělení do následujících částí je především za účelem přehlednosti (Žáček, 2016, s. 111–112).

Každý člověk má rozvinuté nějaké dovednosti, které jej předurčují pro určitou profesi, kde je může nejlépe uplatnit. Dovednosti jsou tedy významné pro výběr a výkon vhodné profese. Nicméně dovednosti lze na rozdíl od schopností v průběhu života rozvíjet. I v případě, že nemá člověk vrozené schopnosti (jak se říká není přirozený talent), může si je vhodnou metodou naučit a dovednosti tak získat (samozřejmě s určitým omezením). Dovednosti jsou tedy jednou z klíčových věcí, které by měl každý člověk umět uplatnit na trhu práce, být schopně popsat a vypíchnout ve svém životopise a při pracovním pohovoru nebo hodnocení. S dovednostmi pracují personalisté, když analyzují práci a definují specifikace pracovního místa.⁶

⁶ Dovednosti (Skills) - ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 27.8.2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-08-27]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/dovednost>

7.1 Schopnost spolupráce s druhými lidmi

Týmová spolupráce je spolupráce lidí různých vlastností, schopností a znalostí na nějakém projektu. Týmová spolupráce se používá především pro složitější úkoly, které vyžadují kreativitu a různé pohledy na problém. Úkoly, které jsou spíše rutinní a nevyžadují příliš inovace je lepší ponechat jednotlivcům, budou tak vyřešeny rychleji. **Manažer se proto vždy musí umět rozhodnout, kdy bude výhodnější pracovat týmově a kdy samostatně.**

Důvěra je základem vztahů s druhými lidmi. Člověk může ovládat techniky prezentace nebo plánování, ale bez důvěry jiných lidí mu to bude k ničemu. Bez důvěry nepřesvědčí žádného posluchače ani nenadchne lidi pro své plány.

Budování důvěry vychází ze tří způsobů komunikace:

- **Komunikujte jasně a srozumitelně** – komunikujte tak, aby posluchačům bylo jasné, co jim sdělujete nebo co po nich chcete. Snažte se vyvarovat pro ně nejasným sdělením.
- **Komunikujte otevřeně a transparentně** – lidé se většinou cítí ohroženi neznámým, proto je důležité, abyste pro ně byli čitelní a důvěryhodní.
- **Dávejte víc důvěry, než očekáváte** – snažte se ostatním dát více důvěry, než očekáváte pro sebe (Žáček, 2016, s. 115).

7.2 Schopnost řešit problémy a konflikty

Problém je sporná, nerozřešená otázka nebo složitý úkol. K řešení problémů vedou následující kroky:

- definování problému
- analýza problému
- produkce různých variant řešení problému
- hodnocení a výběr té nejvhodnější varianty
- implementace a realizace rozhodnutí

- sledování a hodnocení

Je tedy potřeba vidět problémy v souvislostech, rozpoznat jejich příčiny, určit řešení a ověřit si, zda řešení bude správné. K tomu je třeba **analytické myšlení**. Analytické myšlení je proces uvažování, v němž se jeden úsudek odvozuje z druhého a konečným výsledkem jsou správné závěry. Logické myšlení je nezbytné ve vztahu k informacím tak, aby docházelo k výběru toho podstatného, prokazování a prověřování souvztažností.

Konflikty většina lidí nemá ráda, jelikož v nich probouzí emoce, jako jsou hněv, zoufalství, sklíčenost, apod. Při řešení konfliktu je dobré se snažit vcítit do svého partnera, vyjasnit si, o co věcně jde, rozlišovat mezi podnětem ke konfliktu a jeho příčinou, vyhnout se nátlaku a donucování, mluvit o sobě v první osobě jednotného čísla a snažit se najít řešení.

Pochvala je důležitým nástrojem při řešení konfliktů mezi lidmi. Je ale potřeba dodržet některé zásady, a to předně chválit by se mělo pouze, pokud to člověk myslí upřímně, jinak to dotyčný chválený pozná a problémy se mohou ještě zhoršit. Pochvala se nemá ani přehánět, člověk by měl chválit tak, jak to cítí.

Opakem pochvaly je **kritika**, která se používá, pokud nadřizený není spokojen s prací svého podřízeného. Kritika by neměla převažovat nad pochvalou. Při kritizování je potřeba vyvarovat se kritizování osobnosti člověka, být taktní, kritizovat, když se problém objeví, neponižovat kritizovaného a nesvádět vinu na kolektiv, pokud za problém může pouze jednatlivec (Žáček, 2016, s. 116).

7.3 Schopnosti vést sám sebe

Zdravé sebevědomí – je vedle empatie základem zdařilé komunikace a soužití s lidmi. Být zdravě sebevědomý znamená vědomě vnímat sám sebe, tedy své tělo, své pocity, své emoce, znát své silné a slabé stránky, být si vědom svých hranic, ale i možností v oblasti tělesné, duševní i duchovní.

Disciplína, sebeovládání, vytrvalost – chápeme jako schopnost ovládat vlastní pocity a jednání tak, že dokážeme důsledně dosáhnout cíle a proto je třeba ovládnout svoji roztržitost, nutnost okamžitého požitku, ztrátu motivace, apod.

Schopnost prosadit se – souvisí se sebe prezentací a přiměřeně se prosadit znamená přesvědčit, ne přemluvit, ani se vnutit.

Adaptabilita – je v oblasti měkkých dovedností míněno rychlé přizpůsobení se podmínkám, do kterých jedinec vstupuje nebo které se kolem něj vytvářejí.

Schopnost přijímat kritiku – většina lidí, pokud jsou kritizováni, vztahují kritiku ke své osobě a nevztahují ji na své chování v určité situaci, proto se také často ospravedlňují.

Asertivita – je jedna z komunikačních technik a začít jednat asertivně je změna, která musí proběhnout v samotném jedinci ve smyslu změny komunikace s druhými lidmi.

Zvládání stresu – stres je každý tlak, který vyvolává odezvu organismu. U stresu rozlišujeme **distres**, který způsobuje nepříjemné pocity a vyčerpává (tlak úkolů, nedostatek času, nejistota) a **eustres**, který způsobuje příjemné pocity (poznávání, objevování, radost).

Motivace – není lidskou vlastností, je výsledkem procesu závislého na faktorech:

- síla podnětů
- vlastní účinnost
- časová perspektiva
- emoční inteligence

Abychom byli motivovaní, musíme mít stanovené cíle, které jsou v souladu s následujícími klíčovými body:

- **Udržovat napětí a uvolnění v rovnováze** – po době, kdy se soustředíme na plnění svých cílů, musí přijít doba, kdy nabíráme síly, která se označuje jako relaxace.
- **Důvěra ve vlastní síly** – pokud jedinec nevěří, že může věci okolo sebe aktivně ovlivňovat, nemá důvod si vytvářet cíle a pracovat na nich.
- **Rozum a cit musí být v souladu** – lépe se pracuje na cílech, se kterými se vnitřně ztotožníme, jsme s nimi v souladu.
- **Časová perspektiva pro motiv stanovení cílů** – záleží jak jsme orientováni na minulost, přítomnost nebo budoucnost a zda vůbec si stanovíme cíle.
- **Lidské schopnosti potřebují ke svému rozvoji náležitý prostor** – nejen motivace rozhoduje o tom, zda budeme mít úspěch, ale důležité je i prostředí a jeho podmínky, které nemůžeme vždy ovlivnit (Žáček, 2016, s. 120–122).

7.4 Emoční inteligence

Emoční inteligence úzce souvisí se všemi měkkými dovednostmi a znamená schopnost zvládat své emoce a využívat je k bohatosti vlastního života. Nepotlačovat je, ale přijmout, prožít, poznat a kultivovat je. Emoční inteligence je spojována se štěstím a osobním i profesním úspěchem. Emoční inteligence se může v průběhu života měnit a její výši můžeme sami ovlivňovat, jelikož není vrozená, nýbrž získaná.

Emoční inteligence se skládá ze čtyř složek:

- **Sebeuvědomění** – schopnost přesně vnímat své vlastní momentální emoce a pohnutky v dané situaci.
- **Sebeovládání** – schopnost používat své uvědomování emocí tak, abychom zůstali přizpůsobiví a řídili své chování pozitivně.
- **Sociální uvědomění** – schopnost přesně rozpoznat emoce jiných lidí a pochopit, co se s nimi skutečně děje.
- **Řízení vztahů** – schopnost využívat uvědomění svých i cizích emocí a díky tomu řídit interakce. Tato schopnost zaručuje jasnou komunikaci a účinné zvládnání problémů (Žáček, 2016, s. 112–113).

7.5 Komunikační dovednosti

Komunikační dovednosti si můžeme označit jako základ a významnou součást měkkých dovedností. Ovládání komunikovat je dobrým předpokladem pro týmovou spolupráci nebo činnost manažera. Oblast komunikačních dovedností je velmi široká a tak se zaměříme na ty zásadní.

Základní požadavky na komunikaci jsou:

- zřetelnost
- stručnost
- správnost

- úplnost
- zdvořilost

Komunikace ovšem není vždy jen pozitivní a přínosná, má i své negativní projevy. Důležité není jen to, co říkáme, ale i to, jak to říkáme. Pro úspěšnou komunikaci je třeba umět se vžít do ostatních lidí a získat si jejich důvěru (Žáček, 2016, s. 113).

7.6 Kreativita a inovativní schopnosti

Bez inovativních schopností by nebylo pokroku. Inovace neznámá vždy úplně nový nápad, často se jedná o efektivní vylepšení nebo třeba i malou změnu, která přinese velký zisk. K inovacím se přichází většinou kreativními způsoby.

Kreativita je schopnost udělat něco jinak nebo přijít s něčím novým, ať již s novým řešením problému, novou metodou či zařízením nebo novým uměleckým objektem či formou. Kreativita je tedy tvořivý přístup k všedním nebo novým věcem. Tvůrčí aktivita by měla mít dány jasné cíle, bez nich by to byla jen aktivita pro aktivitu a ta je zbytečná, neboť myšlenky, které nejsou využity, nepřinášejí žádný efekt. **Kreativita tedy neznámá jen vymyšlení nových věcí, ale také uvádění je do reality.**

Mezi kreativní techniky patří metaforické myšlení, odklad hodnocení, myšlenkové mapy, kontrolní otázky, morfologická analýza, konfigurační a atributová analýza a další. Ke skupinovým kreativním technikám patří například brainstorming či brainwriting (Žáček, 2016, s. 118).

7.7 Prezentační dovednosti

Základem úspěšné prezentace je pečlivá i když časově náročná příprava. Je vhodné promyslet pro jaké publikum je prezentace určena a tomu pak přizpůsobit svůj vzhled, jazyk, pomůcky a formu přednesu. Cílem prezentace je přesvědčit posluchače, aby věřili řečnickovu názoru a přijali jeho případná doporučení. K tomu je potřeba, aby **měl prezentující jasnou představu o tom co říká a ukázal, že tomu také sám věří.** Při

prezentování je důležité říci to nejpodstatnější jasnou a stručnou formou v co nejkratším čase.

K pomůckám používaným při prezentacích patří datový projektor, fólie, tabule, flipchart, video, apod. Posluchači chtějí nejen slyšet, ale i vidět fakta, souvislosti a příklady a proto je dobré pokusit se dát všechna data do zajímavé vizuální podoby, např. než mít v prezentaci spoustu nic neříkajících čísel je lepší a pro posluchače zajímavější, když jsou v prezentaci grafy a data, která spolu navzájem souvisí (Žáček, 2016, s. 114).

7.8 Řídící a vůdčí schopnosti

Řídící schopnosti jsou například vytváření nových strategií, schopností činit rozhodnutí, řídit zdroje, projekty, prosazovat změny, předvídat, delegovat, vést efektivně porady a schůzky, apod. Řídící schopnosti přinášejí fungující procesy, jednoduché struktury a konkrétní cíle, zajišťují řád, pravidla a jejich kontrolu.

Vůdčí schopnosti vytváří vize a zaujetí pro věc, podporují důvěru a motivaci zaměstnanců a usnadňují změny, které organizace vyžaduje. Vůdčí schopnosti jsou například schopnost pomoci druhým zvýšit jejich výkonnost, efektivně druhé hodnotit, motivovat je, apod.

Schopnost řídit projekt – projekt je jedinečný soubor činností směřujících k předem stanovenému cíli. Projekt má určitý začátek a jasně definovaný konec. Při přípravě projektu je potřeba vytvořit plán projektu, tedy vědět co, kdy, jak, kde a za kolik. Cílem řízení projektu je dodržet časový harmonogram, rozpočet a kvalitu projektu.

Motivace druhých lidí – lidé jsou si za svou vlastní sebemotivací odpovědní sami, avšak manažer projektu by se měl snažit pro svůj tým vytvářet takové prostředí, které ho bude uspokojovat a dále motivovat.

Zvyšování výkonnosti druhých lidí – při hodnocení členů týmu je vhodné objektivně posuzovat jejich silné i slabé stránky, pokládat otevřené otázky, nabízet možnost volby spíše než radu, pravidelně se se členy týmu scházet a vytvářet vzájemnou důvěru a dobré vztahy na osobní úrovni.

Koučování – je rovnocenný vztah mezi koučem a koučovaným, který je založen na důvěře, upřímnosti a otevřenosti. Kouč se pomocí kladení otevřených otázek snaží koučovaného dovést k jeho vlastním odpovědím, díky kterým může lépe pochopit sebe i své okolí, stanovit si svou vizi budoucnosti a od ní odvodit své cíle, které poté začne postupně uskutečňovat.

Vedení porad a schůzek – program porady by měl být zaměřený na konkrétní cíle, které jsou orientovány na výsledky. Vhodné je dělat stručný zápis z každé porady, který je poté rozeslán všem, kterých se týká. Na konci každé porady by si členové týmu měli rozdělit úkoly a vedoucí porady by se měl ujistit, že všichni souhlasí s navrhovanými závěry.

Delegování – delegování znamená předání odpovědnosti za splnění většinou dílčího cíle manažerem nějakému členu týmu. Předávají se takové úkoly, které nejsou pro toho, kdo deleguje prioritní, ale pro delegovaného by prioritní být mohly (Žáček, 2016, s. 118–119).

7.9 Time management

Time management je efektivní řízení svého času. Naučit se plánovat efektivně svůj čas by mělo patřit k prvním technikám v rámci měkkých dovedností. Dokáže-li člověk dobře rozvrhnout svůj čas během dne a využívat skrytých a často zbytečně vyplývaných časových rezerv, získá více času na rozvoj dalších dovedností.

Cíle jsou důležité, jelikož když je člověk nemá, nemůže dělat žádné plány na svůj postup. Neví, čeho chce dosáhnout, tudíž si ani nedokáže vychutnat případný úspěch, protože nepozná, že to je úspěch. Bez cílů také rychle ztrácí motivaci, protože mu jeho snažení může připadat nesmyslné a bezcílné.

Člověk by si měl ujasnit cíle v několika různých oblastech svého života:

- profesní (studijní)
- duševní (schopnosti)
- rodinné a společenské

- duchovní (smysl života)
- finanční

Pro spokojenější život je dobré udržovat rovnováhu mezi všemi oblastmi života, tedy ne se zaměřovat jen na kariérní cíle. Pro připomenutí je dobré si připomenout tzv. **Paretovo⁷ pravidlo** neboli **pravidlo 80/20**, které je použito na mnoho situací v životě. Páterovo pravidlo říká, že například:

- 20 % úsilí přináší 80 % výsledků
- 20% zákazníků přináší 80 % zisku
- 20 % výrobků přináší 80 % obrátu
- 20 % zaměstnanců nese 80 % know-how podniku, apod.

Toto pravidlo samozřejmě nemá úplnou platnost, ale dá se použít k přibližným výpočtům a je praktické k němu přihlížet i při plánování času (Žáček, 2016, s. 117).

8 Manažerské funkce

8.1 Plánování

Plánování je manažerská sekvenční funkce zahrnující stanovení organizačních cílů a výběr vhodných prostředků a způsobu pro jejich dosažení ve stanoveném čase a v požadované kvalitě. Plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů a stanovení postupů a zdrojů, 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 způsobů cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout a zdrojů, které pro dosažení cíle budeme potřebovat.

⁷ Vilfredo Pareto (1848 - 1923) byl italský ekonom, sociolog, politolog a filosof. Publikoval jednoduchou analytickou techniku pomáhající zjednodušit a zacílit řízení a rozhodování, která napomáhá oddělit podstatné faktory řešeného problému od těch méně podstatných a spočívá v matematickém vzorci, který obecně říká, že 20 % příčin způsobuje 80 % důsledků.

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo, jak a s jakými zdroji. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument specifikující akce, které musí organizace uskutečnit.

Z každého plánu by měly být zřejmé tyto skutečnosti:

- **čeho** chceme dosáhnout
- **jak toho chceme dosáhnout**
- **jaké zdroje** budeme potřebovat (Cimbálníková, 2016, s. 75).

8.1.1 Druhy plánů

Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období a oblasti řízení.

Druhy plánů z hlediska úrovně rozhodovacího procesu:

- **Strategické plánování** – navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku (top manažery) a odpovídá mu strategický plán.
- **Taktické plánování** – směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků, k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán.
- **Operativní plánování** – vychází z taktického plánování, z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Operativní plány představují bezprostřední nástroj pro realizaci organizačních cílů.

Délka plánovacího období:

- Dlouhodobé – více než 5 let - podnikatelské záměry
- Střednědobé – 1-5 let - plány výrobních, resp. obchodních činností
- Krátkodobé – operativní řízení (Cimbálníková, 2016, s. 77).

8.1.2 Postup plánování

Při plánování se musí rozhodnout o tom, co se má udělat a jak se to udělá. Musíme si odpovědět na sedm klíčových otázek:

- kdo jsem a co chceme – poslání, vize, rozvojový záměr
- kde jsme teď – situační analýza
- kam se chceme dostat – cíl
- jak se tam dostaneme – postup
- co k tomu budeme potřebovat – zdroje
- jak to dokážeme – implementace
- jak zjistíme, že jsme se tam dostali – kontrola (Cimbálníková, 2016, s. 78).

8.2 Organizování

Organizování jako manažerská funkce v neobecnějším smyslu představuje proces vytváření nebo přetváření organizací. Organizování je cílevědomé uspořádání prvků systému za účelem optimálního dosažení stanovených cílů. Jedná se tedy o vymezení rolí a vzájemných vztahů lidí (jednotlivců, skupin) a prostředků při plnění určitých záměrů. Výsledkem organizování je jedinečný (unikátní), určitým způsobem uspořádaný (seskupený) a z určitého počtu částí složený celek (tým, skupina lidí, spolek, podnik) – organizace, který je formálně popsán v organizační struktuře (Cimbálníková, 2016, s. 97).

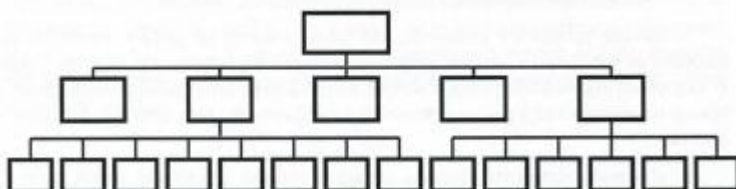
8.2.1 Charakteristiky organizačních struktur

Volba těchto charakteristik závisí na určitých faktorech vnitřních i vnějších a tyto charakteristiky samotné jsou si nepřímě úměrné při konstantní velikosti podniku. Důvodem pro vytváření organizačních úrovní jsou omezené schopnosti manažera přímo řídit větší počet podřízených pracovníků, tedy **manažer je schopen uřídit efektivně jen omezený počet pracovníků**. Tento počet je různý a záleží na dané situaci.

K hlavním charakteristikám organizačních struktur patří:

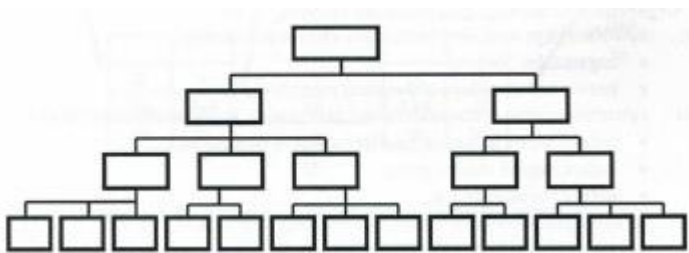
- rozpětí managementu
- počet organizačních úrovní

Obrázek 2 Podnik s úzkým rozpětím managementu



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 34.

Obrázek 3 Podnik s širokým rozpětím managementu



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 34.

V každém podniku je třeba určit, jaký počet podřízených může manažer řídit. Tento počet se v horních hierarchických úrovních podniku obvykle pohybuje od čtyř do osmi podřízených a v dolních hierarchických úrovních (zejména u rutinních prací) od osmi do patnácti a v některých případech někdy i více podřízených. **Počet podřízených, které dokáže manažer efektivně řídit, závisí na řadě faktorů.**

Vedle osobních schopností manažera jako je rychlost chápání, spolupráce s lidmi, získávání důvěry a úcty lze za rozhodující považovat schopnost manažera redukovat potřebný čas na vedení svých podřízených. Tato schopnost přirozeně závisí na manažerovi a jeho práci, ale existuje několik faktorů, které významně ovlivňují četnost a frekvenci kontaktů s podřízenými a tudíž i rozpětí managementu (Žáček, 2016, s. 34).

Tabulka 2 Faktory určující rozpětí managementu

<p>Úzké rozpětí (velký podíl času stráveného s podřízenými) závisí na:</p>	<p>Široké rozpětí (velmi málo času stráveného s podřízenými) závisí na:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Malém nebo žádném výcviku. • Nepřiměřené nebo malé delegaci pravomocí. • Nejasných plánech pro neopakovatelné operace. • Neverifikovatelných cílech a standardech • Rychlé změně vnitřního a vnějšího prostředí. • Používání zastaralých nebo nevhodných komunikačních technik, včetně nejasných instrukcí. • Neefektivních interakcí mezi nadřízeným a podřízeným. • Neefektivních schůzkách. • Větším množstvím odborníků na nižší a vyšší hierarchické úrovni. • Nekompetentním a neškoleném manažerovi. • Složitých úkolech. • Neochotě podřízených nést odpovědnost a přiměřené riziko. • Nevyzrálých podřízených. 	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladném výcviku podřízených. • Jasně delegaci pravomoci pro jasné určené úkoly. • Důkladných plánech pro opakovatelné operace. • Verifikovatelných cílech používaných jako standardy. • Pomalých změnách vnějšího a vnitřního prostředí. • Používání vhodných technik – správná organizační struktura a psaná a ústní komunikace. • Efektivní interakci mezi nadřízeným a podřízeným. • Efektivních schůzkách. • Větším množstvím specialistů na nejvyšších hierarchických úrovních. • Vrcholní manažeři jsou zaměřeni na vnější prostředí. • Kompetentním a školeném manažerovi. • Jednoduchých úkolech. • Ochetě podřízených nést odpovědnost • Vyzrálých podřízených

Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 35.

8.2.2 Organizační struktura založená na informacích

Představa kanceláře budoucnosti se rychle stává skutečností. Je to organizační struktura, kde jsou informace osou a základní strukturní oporou. V mnoha podnicích se všichni rychle snaží přetvářet organizační strukturu kolem toku informací. A kdekoli pokročili ke skutečné automatizaci výroby, dospěli k tomu, že musí změnit a přebudovat organizační strukturu založenou na informacích. **Řízení prostřednictvím cílů a sebeřízení jsou integrujícími principy struktury založené na informacích.**

Nová organizační struktura založená na informacích je plochá, s mnohem menším počtem úrovní řízení než vyžaduje organizace tradiční. Organizační struktura založená na informacích nečiní významným princip **rozpětí managementu**. Nahrazuje jej novým principem, který se nazývá **rozpětí komunikace**. Počet pracovníků, kteří jsou podřízeni jednomu manažerovi, je omezen pouze schopností těch, kteří přejímají odpovědnost za informování manažerů a vztahy směrem nahoru, do stran a dolů. Ukazuje se, že „řízení“ je schopnost získávat informace. Informační systém to pravděpodobně dokáže důkladněji, rychleji a přesněji než systém osobního předávání informací manažerovi. Tradiční organizační struktura je založena na rozhodovací pravomoci – **odshora dolů**, ale nová organizační struktura, která je založena na informacích, spočívá na odpovědnosti a informační tok probíhá **zdola nahoru a pak zpět dolů** (Žáček, 2016, s. 36–37).

8.2.3 Členění organizačních struktur

Organizační struktury představují v podniku kostru, umožňující plnit jeho cíle. Manažer volí základní formu organizační struktury tak, jak má být vytvářena.

Pro členění využijeme členění organizační struktury do tří základních skupin:

- Klasické organizační struktury vycházející z dělby pravomocí
- Organizační struktury s pružnými prvky
- Organizační struktury zdůrazňující činnosti, resp. výsledek těchto činností

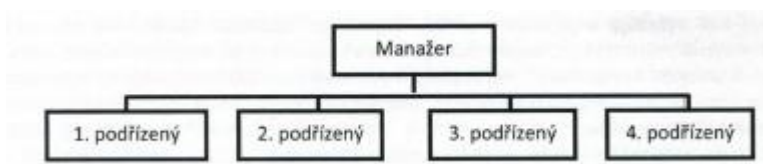
Klasické organizační struktury patří skupiny:

- a) liniová
- b) funkcionální
- c) liniově-štabní

a) Liniová organizační struktura

Liniová organizační struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Tento typ organizační struktury je charakterizován jediným odpovědným manažerem a jednoznačnými vazbami mezi podřízenými a nadřízeným.

Obrázek 4 Liniové organizační struktury



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 38.

b) Funkcionální organizační struktura

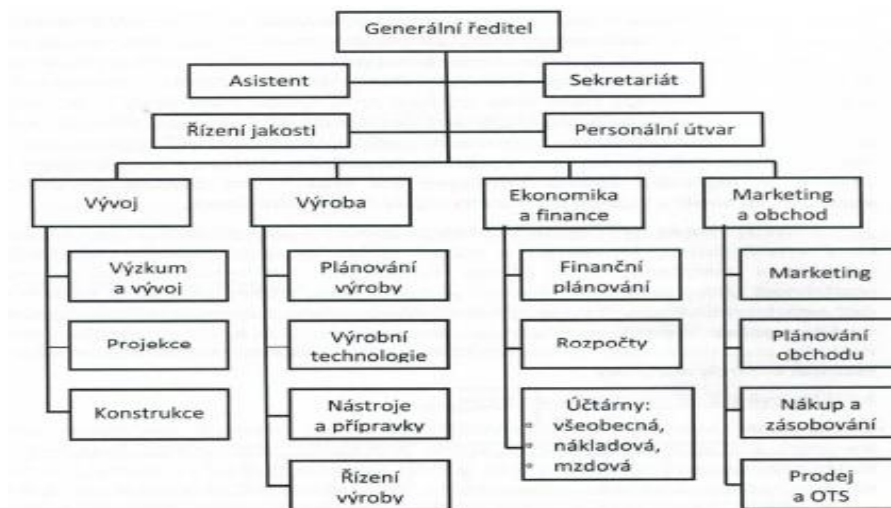
Seskupování činností podle funkcí tzn. funkcionální vytváření organizačních struktur, představuje typické podnikové činnosti. Protože veškerá podniková činnost je zaměřena na vytváření něčeho užitečného, je možné za základní podnikové funkce považovat:

- **výzkum, vývoj a konstrukci** – příprava výrobků nebo služeb pro výrobu
- **výrobu** – vytváření nebo zvětšování užitnosti výrobků nebo služeb
- **ekonomiku a financování** – přijímání, správa a vydávání finančních prostředků podniku
- **marketing a obchod** – vyhledávání zákazníků, kteří jsou ochotni přijmout nabízené výrobky nebo služby za určité ceny nebo náklady

Největší výhodou funkcionálního přístupu spočívá v její logičnosti. Je to navíc způsob, který vytváří jistotu, že význam a prestiž základních činností budou zabezpečovány vrcholovými manažery. Tento přístup vytváří pro funkcionální manažery možnost postřehnout chyby pracovníků, kterých se čas od času mohou dopustit a které

ohrožují postavení hlavních liniových manažerů. Další výhodou tohoto způsobu vytváření organizačních struktur spočívá v respektování principu pracovní specializace.

Obrázek 5 Funkcionální organizační struktura výrobního podniku



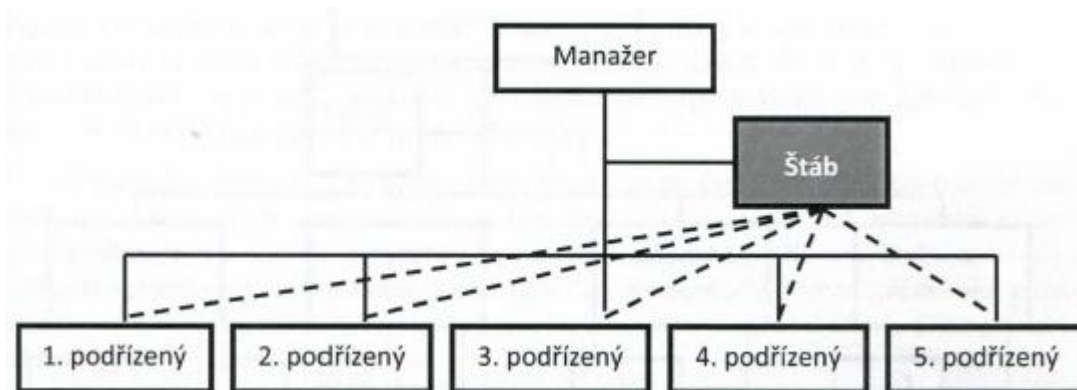
Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 40.

c) Liniově-štabní organizační struktura

Liniově-štabní organizační struktura využívá své výhody, kterou je specializace funkčních manažerů a v důsledku toho jejich vysoká odbornost. Potlačuje však řadu nedostatků funkcionální organizační struktury, jako je velká četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího, křížení kompetencí a absence koordinačních center. Liniově štabní struktura je tvořena dvěma základními složkami – **liniovou a štabní**.

Liniově-štabní organizační struktura je charakterizována rozdílnými úkoly v řízení složky liniové a štabu. **Úkolem liniové složky je komplexní řízení daného útvaru.** Manažer útvaru, který patří liniové složce, je nadřízeným pracovníkem všem pracovníkům útvaru, včetně pracovníků štabu. **Štáb vytváří předpoklady k tomu, aby i se vzrůstající složitostí řízení na vyšších stupních řízení bylo možno dodržet zásadu jediného odpovědného vedoucího** a využít všech kladů, které tento princip zajišťuje a **současně využívat specializace a odbornosti pracovníků štabu** (Žáček, 2016, s. 37–41).

Obrázek 6 Liniové štábní organizační struktury



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 41.

8.2.4 Organizační struktury s pružnými prvky

Organizační struktury s pružnými prvky tvoří v praxi často jen **doplňkové organizační struktury** k dosavadním organizačním strukturám. Zůstává víceméně zachován základní vztah podřízenosti a nadřízenosti, který se nazývá **linie přímé podřízenosti** a pomocí níž se zajišťuje v potřebném rozsahu jednotu příkazů. Současně se však vytvářejí i takové vztahy, dočasné nebo trvalé, které seskupují pracovníky a kolektivy k plnění úkolů, pro něž nebyla základní struktura předem vytvořena.

Pro pružné organizační struktury jsou charakteristické následující rysy:

- dočasnost
- účelovost
- doplňují nebo zdokonalují dosavadní organizační struktury

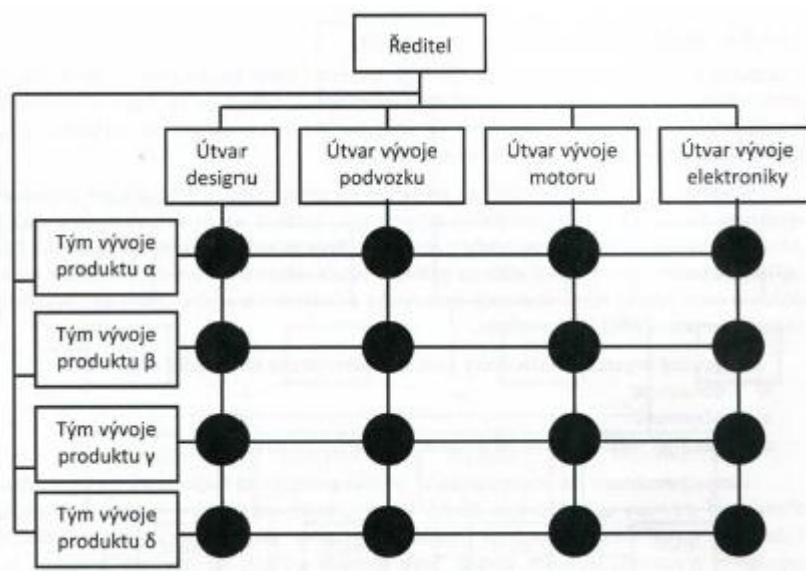
a) Maticová organizační struktura

Maticová struktura je principiálně konfliktní organizační strukturou a pro minimalizování konfliktů pramenících z dvojí podřízenosti členů týmů je vhodné již ve zřizovacím dokumentu projektového řízení vymezit některé podmínky, jako např. objem práce, tzn. dva dny v týdnu a navíc je možné pro tyto dny určit, aby s tím liniovní manažeři neúkolovali členy týmu vlastními úkoly, služebními cestami, apod.

Maticová organizační struktura se často využívá:

- stavebnictví, např. při výstavbě mostů
- letectví a kosmonautice, např. při projektování a výrobě meteorologických satelitů
- marketingu, např. při plánování a realizaci reklamní kampaně pro nový výrobek
- projektování a budování informačních systémů
- projektování složitých celků, např. jaderné elektrárny, kosmický program, apod.
- poradenských podnicích ve kterých různí profesní odborníci pracují společně na různých projektech

Obrázek 7 Maticová organizační struktura ve vývoji



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 44.

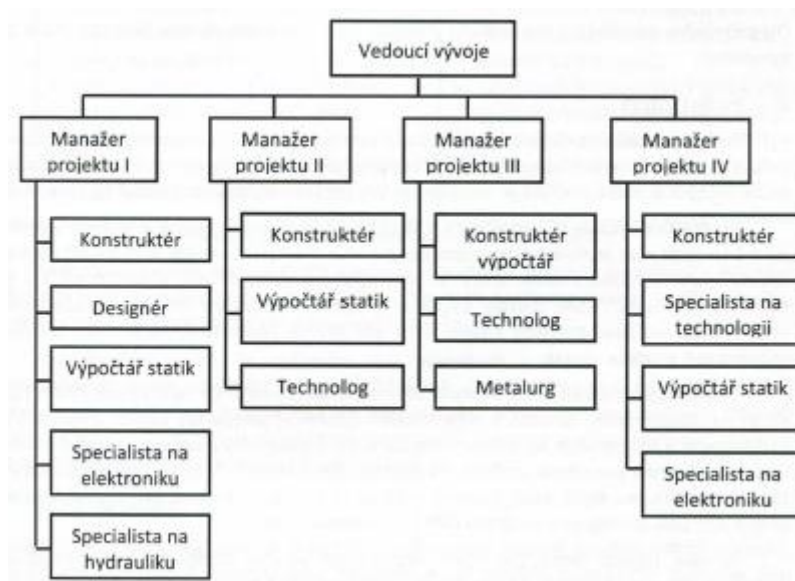
b) Projektová organizační struktura

V závislosti na charakteru projektu se můžeme setkat s následujícími organizačními strukturami, které mají vztah k projektovému řízení:

- **Řídící výbor** – má smysl ustavovat u velkých a významných projektů, které svým postavením představují mezičlánek mezi vrcholovým vedením zadavatele projektu a vedoucím projektu a projektovým týmem.

- **Manažer projektu** – je bezpochyby klíčovým článkem ve struktuře řízení každého projektu. Na osobu manažera projektu jsou kladeny četné nároky, jak pokud jde o jeho kvalifikaci, praktické zkušenosti a i jeho osobní vlastnosti.
- **Projektový tým** – ve většině případů představuje skupinu pracovníků, jejichž počet se v průběhu uskutečňování projektu může měnit a stmelujícím faktorem pro činnost projektového týmu je společný cíl a to je naplnění záměru projektu (Žáček, 2016, s. 43–45).

Obrázek 8 Projektová organizační struktura



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 45.

8.2.5 Organizační struktury zdůrazňující činnosti

Organizačního uspořádání zdůrazňující činnosti, resp. výsledek těchto činností může být vytvořeno:

a) Podle teritorií

Vytváření organizačních struktur podle území používají nejčastěji podniky, jejichž operace pokrývají velkou geografickou oblast. V těchto případech může být výhodné seskupit činnosti podle určitých území a podřídit je manažerům.

Teritoriální vytváření organizačních struktur je oblíbené zejména u velkých podniků, jejichž činnosti jsou značně fyzicky nebo geograficky rozptýlené. Může však nastat i případ, kdy se jedná o místní podnik, který funguje pouze v dané oblasti a přesto mohou být například pracovníci, kteří zajišťují ostrahu, teritoriálně rozděleni do dvou organizačních útvarů a to například pro jižní a severní vstupní bránu. Teritoriální vliv je často používán zejména pro prodej a výrobu.

Obrázek 9 Teritoriální organizační struktura

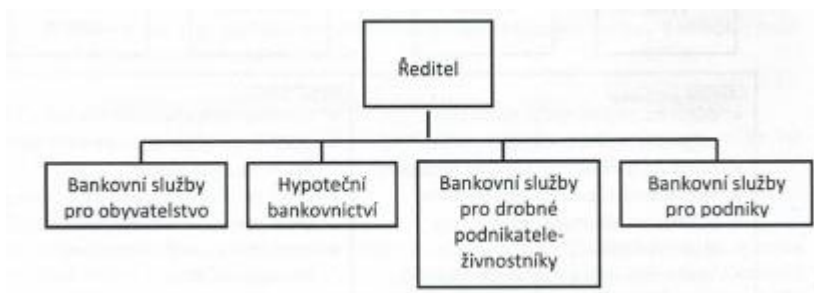


Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 47.

b) Podle zákazníků

Seskupování činností tak, aby odrážely hlavní zákaznické skupiny, používá mnoho podniků, kdy klíčem pro třídění činností jsou zákazníci a tak vzniklé organizační jednotky jsou podřízeny jednomu manažerovi. Tak například může vzniknout organizační jednotka pro velkoobchodní prodej a organizační jednotka pro maloobchodní prodej. Tento způsob se používá zejména tehdy, existují-li vyhraněné zákaznické skupiny. Někdy vznikají zákaznické organizační struktury i na základě produktů.

Obrázek 10 Organizační struktura podle zákazníků

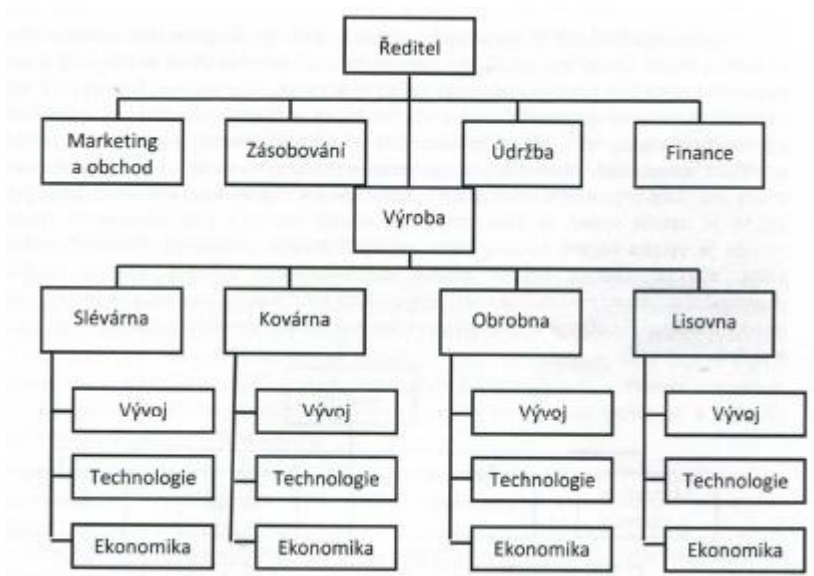


Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 48.

c) Podle technologií

Výrobní podniky často seskupují činnosti vzhledem k nějaké technologii nebo vzhledem k některému typu zařízení. Tento způsob vytváření organizační struktury je možné nalézt v procesech, např. úpravy povrchu nebo v takových částech, kde jsou soustředěny lisovací či obráběcí stroje. Tento druh tvorby organizačních struktur zahrnuje pracovníky a zařízení pro využití k určitým operacím.

Obrázek 11 Výrobní organizační struktura

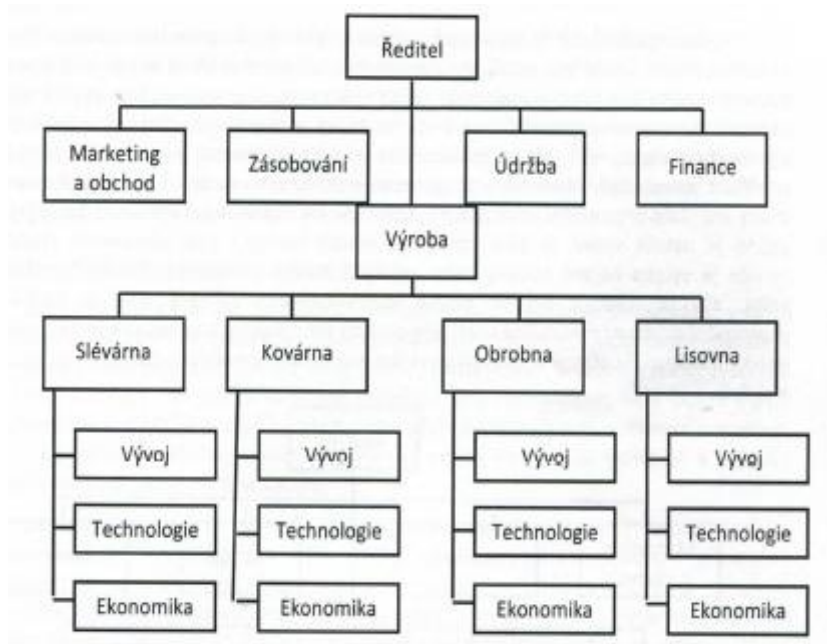


Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 49.

d) Podle produktů nebo produktových řad

Tvorba organizačních struktur podle výrobků nebo výrobních řad poskytuje značné výhody, protože usnadňuje používání speciálního zařízení, např. lisů pro výrobu dílů automobilových karosérií a podporuje určitý typ koordinace a usnadňuje vysoké využití osobních dovedností a speciálních znalostí. Například prodejní úsilí určitého prodejce může být mnohem efektivnější, jestliže je zaměřeno speciálně na prodej jednoho typu produktu, např. automobilů, obráběcích strojů nebo elektrických motorů, které prodejce velmi dobře zná. Tato organizační struktura má velký význam zejména pro takové podniky, jejichž prodej je natolik veliký, že plně opravňuje použití takových specializovaných prodejců (Žáček, 2016, s. 46–50).

Obrázek 12 Organizační struktura podle technologií



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 50.

8.3 Vedení lidí

Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat. Teorie motivace pak vysvětluje, jak jsou *uspokojovány* potřeby lidí a co se v lidech děje před zahájením práce a během činnosti v *průběhu* motivování. Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme *styl vedení*. Styl vedení je chování vedoucího, které může být pro pracovníky stimulující nebo nikoliv (Bělohlávek, 2001, s. 133).

8.3.1 Styly vedení

Tři hlavní styly, které pocházejí z klasické teorie:

- **autoritativní styl** – je založen na přímých příkazech a jejich bezpodmínečném plnění. Moc a rozhodování jsou v tomto případě plně v rukou vedoucího, který přiděluje ostatním pracovníkům úkoly.
- **demokratický styl** – dává pracovníkům možnost vyjádřit svůj názor. Při uplatňování tohoto stylu vedoucí deleguje určitou část své autority, avšak vždy si ponechává hlavní odpovědnost, zejména při konečných rozhodnutích.
- **styl *laisser-faire* (volný průběh)** – tento styl byl založen na tom, že vedoucí ponechal řízení práce plně na svých spolupracovnících a svou autoritu přenechal skupině, která pak samostatně řešila rozdělení i postup práce.

Při volbě daného stylu vedení lidí rozhoduje kombinace mnoha faktorů:

- osobní dispozice, vlastnosti manažera/lídra
- schopnosti podřízených podílet se na řídicích procesech, zejména na rozhodování
- podniková kultura
- převládající trendy ve vedení lidí (Dobrovolná, Vedení lidí, s. 14–15).

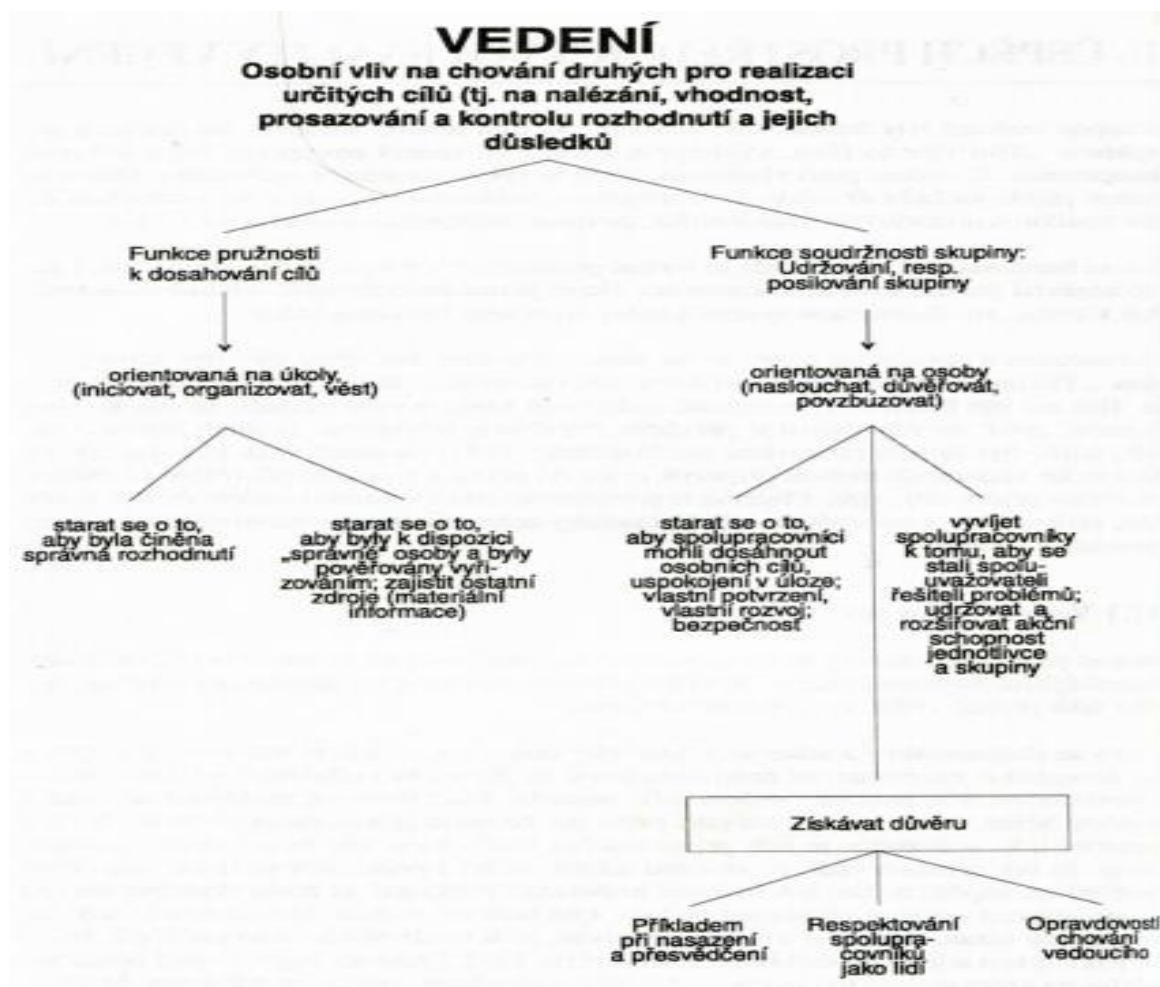
8.3.2 Vedení jako jev

Vedení je mnohvrstevný jev a kdo chce lépe vést, měl by se také obeznámit s nejdůležitějšími *funkcemi vedení*. Často se diskutuje, zdali se má vést *autoritativně, kolegiálně, kooperativně* nebo *demokraticky*. Konečná rozhodnutí v tomto ohledu se posuzuje podle situace a mění se.

Jsou neustále lidé a dokonce je jich velmi mnoho, kteří *chtějí*, aby byli vedeni. Nejenom proto, že tak neustále vědí, co se musí udělat, nýbrž i proto, aby se tímto způsobem podíleli na úspěších, *kterých by sami nedosáhli*. Je-li někdo, kdo pochopil, že také jeho výkon a jeho úspěch bude daleko větší, když i jeho spolupracovníci docílí úspěchy, ze kterých mají užitek, pak lze později říci, že vlastní úspěch je nutno připsat i dobrému představenému vedení.

Na to by měl každý myslet, kdo sám vede a nikdy bychom neměli zapomínat, že *téměř každý, kdo vede, je sám také veden*, poněvadž většina úrovní má nad sebou úroveň vyšší. Vést neznamena jen poroučet. Vést znamená také *spravovat, řídit, motivovat*, opravdu *se snažit* (Schwalbe, 1995, s. 10–111).

Obrázek 13 Vedení pro realizaci určitých cílů



Zdroj: Schwalbe, Barbel. Osobnost kariéra úspěch. 1995. s. 110

8.3.3 Styly vedení podle studií Michiganské university a university Ohio

Ve 40. letech 20. st. přišla Michiganská univerzita s tvrzením, že styly vedení se dají rozlišit podle určujícího zaměření: na úkol nebo na lidi. Vůdčí osobnosti, které se zaměřují spíše na lidi, se snaží udržovat dobré vztahy s podřízenými a vyznávají participativní a demokratický přístup k vedení. Vyznavačům stylu zaměřeného na úkol jde spíše o výsledky a výkony než o pocity lidí. Tito vůdcové se zaměřují na dosažení cíle, používají direktivní styl a kontrolu.

Tím bylo možné rozlišit čtyři styly vedení:

- vysoká míra zaměření na pracovníky i na úkol
 - vysoká míra zaměření na pracovníky, nízké zaměření na úkol
 - nízká míra zaměření na pracovníky i na úkol
 - nízká míra zaměření na pracovníky, vysoké zaměření na úkol
- (McGrath, 2015, s. 50).

Obrázek 14 Styly vedení podle studií Michiganské university a university Ohio



Zdroj: McGrath, James. 89 Nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. 2015, s. 50

8.3.4 Manažerská mřížka Blakea a Moutonové

Blake a Moutonová rozvinuli teorii základních stylů vedení a vytvořili tzv. manažerskou mřížku. Ta určuje, nakolik se manažer zaměřuje na výsledky (orientace na úkol) a nakolik se zajímá o zaměstnance (orientace na pracovníky). Podle toho rozeznává pět stylů vedení.

- **Vedení ve stylu vesnického spolku** – Manažer se příliš nezajímá o splnění úkolů, zato věnuje velkou pozornost sociálním potřebám zaměstnanců.

- **Přísně úkolové vedení** – Manažer se příliš nezajímá o potřeby zaměstnanců. Maximální pozornost věnuje plnění úkolů nebo cílů.
- **Vedení v duchu střední cesty** – Manažer se spokojí s kompromisy. Snaží se spíše vyhovět jak potřebám zaměstnanců, tak požadavkům práce, než aby usiloval o maximální naplnění jednoho či druhého.
- **Vyčerpané vedení** – Manažer nevěnuje valnou pozornost zaměstnancům ani pracovním úkolům. Dělá jen to, co je nezbytně nutné.
- **Týmové vedení** – Manažer klade velký důraz na dosahování výsledků a zároveň usiluje o udržování skvělých pracovních vztahů. Blake a Moutonová doporučují, aby si všichni manažeři osvojili právě tento přístup (McGrath, 2015, s. 52).

Obrázek 15 Manažerská mřížka Blakea a Moutonové



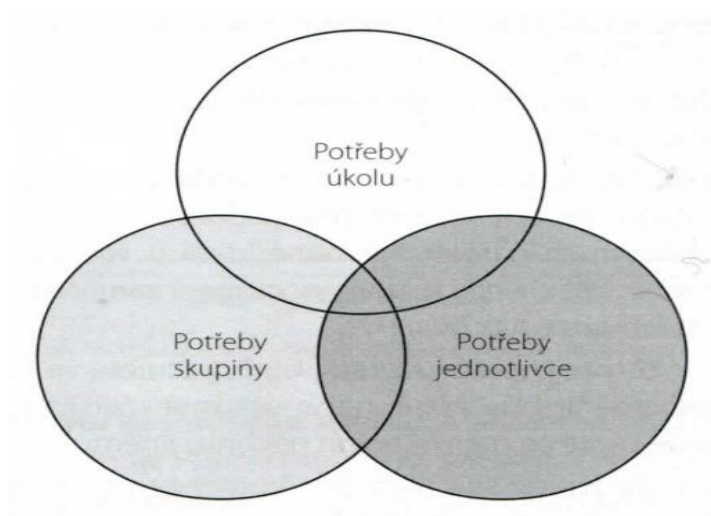
Zdroj: McGrath, James. 89 Nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. 2015, s. 52

8.3.5 Adairův model

Model, který vypracoval John Adair, zahrnuje prvky teorie stylů vedení i kontingenční teorie. Adair zdůrazňuje, že manažer musí neustále vyvažovat potřeby vlastního úkolu, každého jednotlivce i celého týmu. Zároveň uznává, že v určitých chvílích může být nezbytné nadřadit potřeby jednoho prvku ostatním dvěma.

- **Individuální potřeby** – Do této skupiny patří uspokojování potřeb zaměstnanců po stránce koučování, mentoringu a motivace.
- **Skupinové potřeby** – Do této skupiny patří školení, team building, motivování a udržování disciplíny v rámci celého týmu.
- **Potřeby úkolu** – Do této skupiny patří nastavování pracovních standardů, termínů a cílů a zajišťování zdrojů nezbytných k výkonu práce (McGrath, 2015, s. 54).

Obrázek 16 Vymezení odpovědností manažera

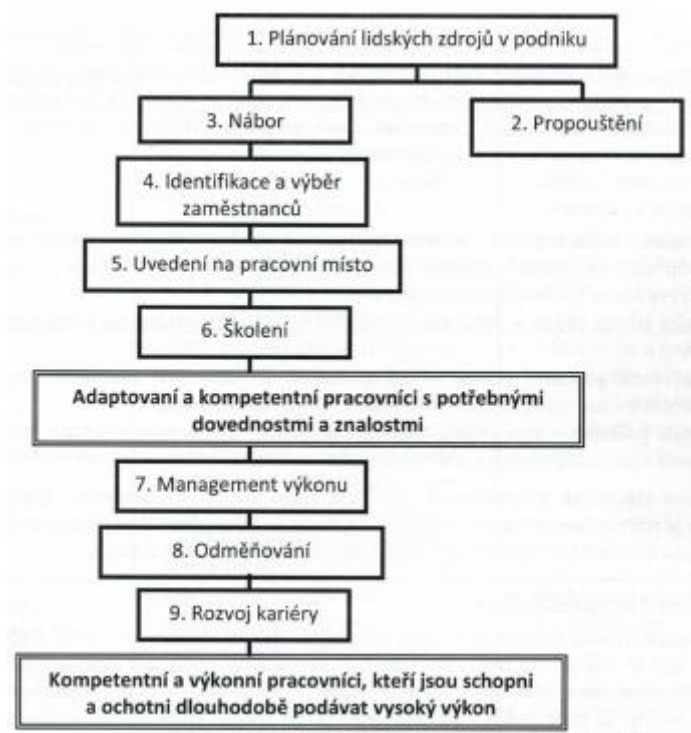


Zdroj: McGrath, James. 89 Nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. 2015, s. 54

8.4 Management lidských zdrojů

Hlavní části procesu managementu lidských zdrojů v podniku zachycuje obrázek, kde je uvedeno celkem **devět klíčových částí**, které jsou základem **vysoké výkonnosti a loajálního vztahu pracovníků k podniku**. První tři činnosti zajišťují identifikování a výběr kompetentních zaměstnanců; další dvě jsou zaměřeny na to, aby zaměstnanci trvale zvyšovali a aktualizovali své znalosti a dovednosti. Tři poslední aktivity pomáhají podniku udržovat si kompetentní a trvale vysoce výkonné zaměstnance (Žáček, 2016, s. 64).

Obrázek 17 Proces managementu lidských zdrojů



Zdroj: Žáček Vladimír, Management podniku, 2016, s. 65.

8.4.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů je proces, prostřednictvím něhož manažeři zajišťují, že podnik bude mít správný počet určitých lidí na správných místech ve správnou dobu, kteří budou schopni efektivně a účinně plnit zadané úkoly. Toto plánování probíhá ve třech krocích:

- posouzení existujících lidských zdrojů
- posouzení budoucích potřeb
- zpracování plánu, jak dosáhnout uspokojení těchto potřeb

Manažeři začínají plánování lidských zdrojů tím, že posuzují současný stav, přičemž informace získávají z formulářů vyplněných zaměstnanci při nástupu, které se průběžně aktualizují a obsahují:

- jméno a příjmení

- vzdělání
- školení
- předcházející zaměstnání
- jazykové znalosti
- zvláštní schopnosti a dovednosti (Žáček, 2016, s. 65).

8.4.2 Propouštění

Pokud se v podniku ukáže, že někde existuje přebytek pracovníků, je to impulsem pro určitý zásah a jednou z možností je propouštění. Propouštění je jednou z variant, ale jiné varianty, např. rekvalifikace, mohou být pro podnik výhodnější. Je třeba si uvědomit, že propouštění není pro žádného manažera příjemné (Žáček, 2016, s. 66).

8.4.3 Nábor

Jsou-li volná pracovní místa v podniku, bývá zahájen proces náboru, tj. hledání, identifikování a získání schopných kandidátů. Vhodné kandidáty může podnik vyhledávat různým způsobem, který je obecně ovlivněn třemi faktory:

- **místním trhem práce** – mnohem výhodnější je provádět nábor na velkém trhu práce
- **úrovni dané pracovní pozice** – což znamená, že čím větší specializaci nebo odbornost pozice vyžaduje, tím bude nábor vyžadovat větší úsilí
- **velikostí podniku** – čím větší a známější je podnik a má dobrou image, dobré pracovní a platové podmínky, tím snazší nábor (Žáček, 2016, s. 66).

8.4.4 Identifikace a výběr zaměstnanců

Jakmile na základě náboru je získána skupina kandidátů, dalším krokem je proces, v němž bude určeno, kdo je pro danou práci nejvhodnější. Tento krok se nazývá **proces**

výběru. Výběr je vlastně předvídání toho, který kandidát bude úspěšný, bude-li přijat. Úspěšnost je míněna v tom smyslu, že bude dobře vykonávat práci podle kritérií, které podnik používá pro její hodnocení.

Hlavním aspektem jakéhokoli výběrového řízení je minimalizovat chybné odmítnutí nebo chybné přijetí a zvýšení pravděpodobnosti správného výběru. Manažeři to dělají na základě výběrových postupů a měli by vždy používat vhodný nástroj pro výběr. Nejznámějšími jsou nástroje:

- analýza vyplněné žádosti kandidáta
- písemné testy
- testy simulující výkon
- pohovor
- zkoumání minulosti
- v některých případech i prozkoušení fyzické zdatnosti (Žáček, 2016, s. 66).

8.4.5 Uvedení na pracovní místo

Zaměstnanec, který nastupuje do nové práce, potřebuje určitou základní orientaci:

- **Orientace na pracovišti** je seznámení nového zaměstnance s útvarem, kam nastupuje, s jeho prací v rámci útvaru a také s ostatními spolupracovníky.
- **Orientace v podniku** je seznámení s cíli, historií, vnitřní politikou, pravidly, vizí a etickým kodexem. Součástí této základní orientace také bývá prohlídka podniku.

V rámci tohoto vstupního školení by měl být nový zaměstnanec seznámen:

- pracovní dobou
- organizačním řádem
- předpisy pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- požárními předpisy
- pravidly odměňování
- požadavky na práci přesčas
- zaměstnaneckými výhodami (Žáček, 2016, s. 68).

8.4.6 Školení

Školení zaměstnanců v oblasti bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a v požární ochraně jsou jedním z typů se kterými se pracovník seznámí ihned na začátku a následně v pravidelných intervalech.

Nároky na práci se mění a dovednosti pracovníků se musí aktualizovat a proto kurzy a školicí programy představují v podniku nemalé finanční prostředky. Je třeba připomenout, že **manažer je odpovědný za volbu školení svých podřízených pracovníků**, protože jakékoli školení nebo kurz musí odpovídat potřebám a nárokům na pracovníka v útvary a zároveň manažer rozhoduje i o typu výcviku a jeho formě.

Výsledkem výše uvedených postupných kroků jsou **adaptovaní a kompetentní pracovníci s potřebnými dovednostmi a znalostmi** (Žáček, 2016, s. 68).

8.4.7 Management výkonu

Manažeři potřebují vědět, zda pracovníci vykonávají práci účinně a efektivně nebo zda tato oblast vyžaduje zlepšení. Hodnocení výkonu zaměstnanců je součástí systému managementu výkonu. Jde o proces definování standardu a hodnocení výkonu zaměstnanců s cílem dospět k objektivnímu rozhodování o lidských zdrojích a k vytvoření dokumentace, která usnadňuje taková rozhodnutí. Hodnocení výkonu je klíčovou částí managementu lidských zdrojů.

K jednotlivým metodám nebo technikám můžeme stručně uvést:

- **Písemná zpráva** – hodnocení výkonu, kdy hodnotitel sepíše zprávu o:
 - silných a slabých stránkách pracovníka
 - výkonu pracovníka v minulosti
 - existujícím potenciálu pracovníka, o námětech na zlepšení
- **Hodnocení kritických událostí** – je metoda zaměřená na hodnocení pracovníka hodnotitelem, kde je popsáno, co zaměstnanec dělal a co bylo typicky efektivní a co neefektivní.

- **Grafická stupnice pro hodnocení** – je metoda využívající soubor faktorů jako jsou kvantita a kvalita práce, znalosti pro danou práci, spolupráce, loajalita, pozornost, čestnost a iniciativa.
- **Stupnice zaměřená na chování** (zkratka **BARS** vyplývá z anglického názvu *Behaviorally Anchored Rating Scales*) – metoda má rostoucí oblibu kombinující hlavní prvky metody hodnocení kritických událostí a grafické stupnice pro měření.
- **Porovnání výkonu osob** – je metoda porovnávající výkon jednotlivce s jiným jednotlivcem nebo s více osobami, což znamená, že jde o nástroj relativního měření a může probíhat ve třech formách:
 - měření ve skupině
 - individuální měření
 - párové srovnávání
- **Splnění stanovených cílů** – je metoda preferovaná při hodnocení výkonu manažerů i pracovníků. Jde o hodnocení, jak byly splněny konkrétní cíle, které byly klíčové pro úspěšné provedení práce.
- **360 stupňový feedback** – je to hodnocení výkonu na základě zpětné vazby ze strany nadřízených, podřízených a spolupracovníků (Žáček, 2016, s. 68–69).

8.4.8 Odměňování

Vytvoření efektivního a vhodného systému odměňování je důležitou součástí procesu managementu lidských zdrojů. Takový systém by měl přitahovat a současně také udržovat kompetentní a talentované zaměstnance, kteří mohou pomoci podniku naplnit jeho poslání a cíle, což se pochopitelně musí odrazit i ve vlivu na strategickou výkonnost podniku.

Úkolem manažerů je vytvořit takový systém odměňování, který by odrážel měnící se charakter práce a pracovišť a působil zároveň i motivačně. Tyto systémy mohou obsahovat různé formy odměn a výhod, jako mzdy, platy a postupy pro jejich změny či další výhody a služby (Žáček, 2016, s. 70).

8.4.9 Rozvoj kariéry

Pojem kariéra budeme chápat v běžném pojetí a to jako postup v podnikové hierarchii a získávání vyšší odměny. Programy pro rozvoj kariéry byly typické tím, že byly zaměřeny na to, aby zaměstnanci rozvíjeli možnosti prožít celý svůj pracovní život v konkrétním podniku a cílem takových programů bylo poskytnutí informací, hodnocení a výcviku, nezbytných pro realizaci cílů kariéry zaměstnance.

Za rozvoj své kariéry je odpovědný jednotlivec, nikoliv podnik. Představa o rostoucí osobní odpovědnosti za vlastní rozvoj kariéry je nazývána **kariérou bez hranic**, kdy jednotlivec definuje svůj kariérový postup, loajalitu k podniku, důležité dovednosti a vlastně svoji tržní hodnotou (Žáček, 2016, s. 70).

8.5 Kontrolování

Kontrolování je manažerskou funkcí u všech manažerů na všech stupních řízení, odlišují se jen postupy a činnosti, které jsou objektem kontroly. Kontrola představuje pro manažery zpětnou vazbu, kterou získávají objektivní představu o řízené realitě. Umožňuje jim včas identifikovat problémy a současně zamezuje vzniku nových (Vnoučková, 2015, s. 166).

8.5.1 Funkce kontrolní činnosti

Kontrolní činnost v organizaci má vytvářet systém, který zaručuje, že je v organizaci z hlediska norem a jejich dodržování všechno v pořádku a že nepůsobí negativní vlivy, které by mohly vnitřně a částečně i z vnějšku ohrožovat dosahování cílů organizace.

Kontrolování plní tři funkce:

- **Inspekční funkce** – objektivní zjišťování a porovnávání skutečného stavu se stavem žádoucím. Nutnou podmínkou k tomu je stanovení žádoucího stavu, kterým je plán, cíl, jehož má být dosaženo, rozhodnutí manažera, vnitropodniková norma

(pracovní řád, pracovní náplň, pracovní postup), zákony a vyhlášky, externí normy (hygienické, kvalita a vlastnosti výrobků) a standardy (chování pracovníků, kodexy).

- **Preventivní funkce** – realizuje se ve formě souhrnu aktivit, které systematicky a cíleně usměřují chování osob tak, aby se zamezilo vzniku odchylek a jejich snížení. Vychází se z předpokladu, že kontrolní činnost již svojí existencí ovlivňuje jednání některých lidí a dodržování žádoucího chování.
- **Eliminační funkce kontroly** – lze ji přirovnat k sítu, které nepropustí dále odchylky od žádoucího stavu. Typickým příkladem je mezioperační kontrola ve výrobě, kde se po určitých výrobních operacích kontrolují výrobky a z dalšího výrobního procesu se vyřazují ty, které neodpovídají kvalitě, funkčnosti výrobku apod. (Vnoučková, 2015, s. 167).

8.5.2 Proces kontrolování

Kontrolní specializovaná pracoviště provádějí z hlediska času kontroly:

- **řádné** – bývají pravidelné (periodické) a plánované; organizace k tomu zpracovávají plány kontrol a jejich termíny bývají známé
- **mimořádné** – v situacích, kdy došlo k nějaké mimořádné události (např. vzniku nežádoucího jevu), kterou nařizuje příslušný manažer a může být **náhlá**
- **náhodné** – např. při dodávkách materiálu, u výrobků apod., kdy se vybere náhodně určitý počet kusů nebo dodávek a kontroluje se jejich kvalita, počet apod., nebo se náhodně kontrolují faktury apod.,
- **statistické** – založené na náhodném výběru prvků (např. výrobků) z kontrolovaného souboru prvků; pro stanovení platných statistických závěrů je nutné určit počet vzorků, velikost souboru a metodu jejich výběru (např. 1 % ze souboru 1 000 kusů)

Kontrola se také člení na **předběžnou**, která předchází fázi realizace činnosti a jejím cílem je zjistit, zda jsou splněny všechny potřebné podmínky pro její realizaci, **průběžnou**, která probíhá po celou dobu realizace (např. po dobu výstavby nové budovy,

po dobu výroby složitého výrobku) a **následnou**, která probíhá po ukončení realizace (např. s jakým výsledkem bylo realizováno rozhodnutí manažera).

Vlastní proces kontrolování pracovníků kontroly probíhá v několika na sebe navazujících krocích:

- **určení objektu** (předmětu) kontroly, nebo cíle kontroly
- **získávání informací** o kontrolované realitě a jejich výběr
- **ověření správnosti informací**
- **hodnocení** zjištěných skutečností, jejich závažnosti a dopadu na organizaci
- **zpracování** písemných zpráv, případně podání ústních informací, formulace závěru z kontroly, návrhy na opatření pro rozhodnutí
- **zpětná kontrola** (opakovaná kontrola), zda byly nebo nebyly zjištěné odchylky zcela nebo zčásti odstraněny (Vnoučková. 2015, s. 168).

8.6 Koučink

Česká asociace koučů chápe koučování jako **proces kontinuální podpory klienta při stanovování a dosahování jeho vlastních profesních i osobních cílů**. Tento proces vede k **trvalému zvyšování kompetence** partnera, přičemž kouč klientovi ponechává **odpovědnost** jak za stanovování cílů a hledání cest k nim, tak i za dosažení konečného výsledku. Základem koučování je **vedení správně pokládanými otázkami**. Tím, že se ptáme a nementorujeme, **vyvoláváme zájem, motivujeme k hledání a objevování vlastního řešení**. Zřejmě nejznámější je definice Timothy Gallweye, podle které **koučování uvolňuje potenciál člověka a umožňuje mu tak maximalizovat jeho výkon** (Čihounková, 2011, s. 15).

8.6.1 Typy koučinku

Koučovat můžeme jednotlivce, týmy, koučovat můžeme sami sebe (sebekoučování) nebo používat koučink jako součást stylu vedení. V rámci firemní praxe pak bývá většinou

ještě rozlišován koučink interní (kdy firma zaměstnává svého vlastního kouče) a externí (najímá si externí kouče na jednotlivé zakázky), či koučink transakční a transformační. Specifika jednotlivých typů koučinku se zde pokusíme stručně shrnout:

Individuální koučink – mívá podobu klasického setkání a rozhovoru kouče s koučovaným, doba jednoho sezení bývá většinou 30 – 120 minut.

Skupinové koučování – účastní se najednou více osob, musí se však vždy jednat o skupinu, která je homogenní a jejíž členy něco spojuje nebo práce na společném projektu.

Koučování při výkonu – např. ve sportu. Vstupujeme s koučovaným kritickou proměnnou (identifikací pro klienta specifického či obecně žádoucího pohybu, projevu chování apod.), s pomocí které stanovíme cíl a škálujeme, jak se nám daří se k cíli posunovat.

Koučování jako styl vedení – je stále častěji více uplatňován ve firmách ve snaze uvolnit potenciál, zvýšit výkonnost, motivaci a odpovědnost zaměstnanců. Projevuje se především snahou omezit přímé příkazy a více zapojit zaměstnance do plánování a rozhodování.

Transakční koučink – je nejběžnějším modelem uplatňovaným ve firmách, který je orientován na zvýšení výkonnosti dle modelu: očekávání (cíl) → změna akce (proces koučování) → změna výkonu (výsledek).

Transformační koučink – se zaměřuje na práci se zkušeností zaměstnance (klienta) ve snaze vytěžit z ní cenné informace pro možné odstranění bariér osobního růstu.

Primárně se v něm jedná o rozvojové cíle podle modelu: zkušenost → změna postoje → změna očekávání → změna jednání (akce) → změna dosahovaných výsledků.

Sebekoučování – se může uplatnit při vlastním seberozvoji, učení či řešení problémů, kdy člověk koučuje sám sebe (Čihounková, 2011, s. 15–16).

8.7 Analyzování

Analyzování je soubor vybraných postupů a metod, které jsou svou podstatou zaměřeny na přiměřeně přesné a spolehlivé poznání zkoumaných jevů a procesů. Pro uvažované sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, vedení lidí, management lidských zdrojů a kontrolování) zahrnuje první kroky při řešení problémů týkajících se dané manažerské funkce (Žáček, 2016, s. 75).

8.7.1 Rámcový postup při analyzování

Vzhledem k tomu, že metody systémové analýzy, popř. další specifické metody, jsou především zásobníkem nástrojů **vyžaduje provádění paralelní manažerské funkce analyzování tvůrčí přístup**. Předpokladem úspěchu pro správné uplatnění analýzy je pochopit věcnou i obsahovou stránku požadavků kladených na analyzování.

Základní logika, jak se analyzování postupu provádí:

- Identifikovat analyzovaný problém.
- Formulovat pro řešení cíle a zpřesnit omezující podmínky.
- Stanovit rozlišovací úroveň analýzy
- Vytvořit vhodný model pro řešení problému analýzou.
- Určit způsob zobrazení modelu.
- Zvolit metody řešení.
- Určit požadavky na techniku řešení.
- Provést analýzu.
- Vyhodnotit výsledky analýzy a ověřit:
 - variantním řešením
 - porovnáním s vhodným vzorem
 - srovnáním se zkušeností
- Využít výsledky analýzy (Žáček, 2016, s. 77).

8.8 Rozhodování

Rozhodování bezesporu patří mezi jedny z nejvýznamnějších činností, které manažeři uskutečňují v rámci managementu. Podstatou rozhodovacího procesu je volba alespoň mezi dvěma možnostmi, dvěma variantami rozhodování. Při manažerském rozhodování se prolínají vědecké přístupy s uměním rozhodovat, tj. s menším či větším podílem intuice.

Význam rozhodování se projevuje především v tom, že kvalita a výsledky těchto procesů, především strategických rozhodovacích procesů, ovlivňují zásadním způsobem efektivnost fungování a budoucí prosperitu těchto organizací (Švecová. 2016, s. 17).

8.8.1 Struktura rozhodovacích procesů a používané přístupy

Vzájemné závislé a návazné činnosti, jež tvoří náplň rozhodovacích procesů, lze dekomponovat do určitých složek, které se označují jako **etapy (fáze)** těchto procesů.

Členění rozhodovacího procesu podle Simona, který rozlišuje tyto čtyři etapy:

- **analýza okolí** – zahrnuje zjišťování podmínek a stanovení jejich příčin
- **návrh řešení** – zaměřený na hledání, tvorbu, rozvíjení a analýzu činnosti
- **volba řešení** – zahrnující hodnocení variantních směrů činnosti
- **kontrola výsledků** – orientovaná na hodnocení skutečně dosažených výsledků (Švecová. 2016, s. 22).

Podrobnější členění rozhodovacích procesů rozlišuje etapy:

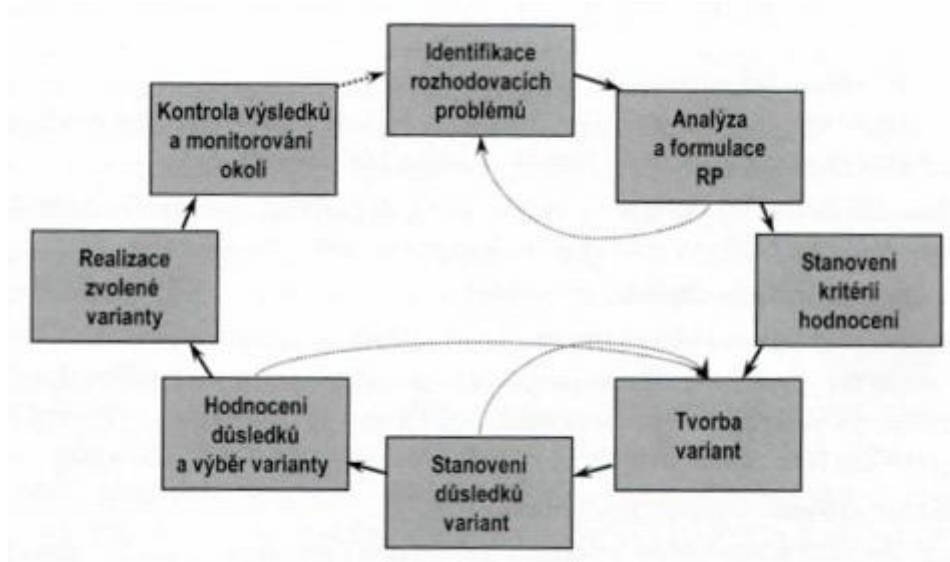
- **Identifikace rozhodovacích problémů** – analýza a vyhodnocování informací různého druhu o firmě i jejím okolí a určitých situacích
- **Analýza a formulace rozhodovacích problémů** – zahrnující určení příčin vzniku problému a cílů jeho řešení
- **Stanovení kritérií hodnocení variant** – posuzovat a hodnotit navržené varianty řešení rozhodovacího problému.
- **Stanovení důsledků variant rozhodování** – předpokládané dopady (účinky) jednotlivých variant rozhodování z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení
- **Hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty určené k realizaci**

Výsledkem procesu hodnocení může být:

- určení buď **celkově nejvýhodnější (optimální) varianty**
- určení tzv. **preferenčního uspořádání variant**
- **Realizace zvolené varianty rozhodování** – představuje praktickou implementaci rozhodnutí

- **Kontrola výsledků realizované varianty** – stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům (Švecová. 2016, s. 22–23).

Obrázek 18 Cyklický charakter rozhodovacího procesu



Zdroj: Švecová, Manažerské rozhodování, 2016, s. 24

8.9 Implementace

Míra efektivnosti každého rozhodnutí je tedy daná mírou realizace, tj. jeho implementací. Jejím účelem je zajistit věčný, zdrojový (lidský, finanční, hmotný a nehmotný potenciál), časový a prostorový soulad se stanovenými cíli každého rozhodnutí s novými nápady a zlepšení procesů. Implementace podle charakteru rozhodnutí probíhá na všech úrovních řízení v souladu se sdílenými hodnotami, s nastavenými pravidly, strategiemi (posláním, vizí) a to prostřednictvím plánů, projektů, porad, přímého vedení lidí, zvolených metod a nástrojů (Grasseová, 2013, s. 281).

8.9.1 Implementace strategie

Formulace strategie je nejdůležitější a nejsložitější manažerskou činností. Teprve implementace strategie **přináší podniku efekt**. Existuje mnoho teorií jak rozhodovat, ale jen málo metod, jak realizaci zabezpečovat. Jde přitom o složitý proces, v němž se promítá mnoho činitelů věcných, finančních a především sociálně psychologických. Dosažení **strategických cílů** není jen výsledkem strategických rozhodnutí. **Krátkodobé řízení** zásob, financí, prodeje, výroby, kvalifikace, technologie, **musí směřovat k plnění strategických cílů**. Všechny signály vycházející z porad top managementu, všechny příkazy, pokyny i odměny musí směřovat k zabezpečení strategických cílů. Top management musí zajistit **konzistentnost mezi strategickým a operativním řízením** (Souček, 2010, s. 9).

8.10 Komunikace

Dva lidé nebo skupina lidí spolu komunikujících vytváří specifické komunikační prostředí dané jejich individualitami. Tento výlučný případ mezilidské komunikace lze ovšem promítnout do obecné roviny typu společenských vztahů. Nelze jednu ani druhou z uvedených rovin přeceňovat nebo nedoceňovat.

Sociální styk zahrnuje tři základní aspekty funkce:

- **komunikační** – jde o otázky výměny informací
Ve styku člověka s člověkem se informace nejen přenáší, ale též zároveň formuje, zpřesňuje a rozvíjí. V sociálně-komunikační činnosti je aktivita nejen na straně vysílatele informace, ale též na straně adresáta.
- **interakční** – otázky výměny aktivit a bezprostřední organizace společné činnosti
Interakci je tudíž možno chápat jako organizaci nějaké společné činnosti. Mezi typické druhy interakce patří např.: spolupráce, soupeření či konkurence, soutěž, dosahování souhlasu, konsensu, vytváření a řešení konfliktů, pomoc druhému, apod.
- **perceptivní** – otázky vnímání se navzájem jednotlivými účastníky sociálního styku

Percepce do určité míry reguluje mezilidské vztahy (jak vnímáme jeden druhého). Na druhé straně lze konstatovat, že úroveň percepce je zásadním způsobem určena schopností sebepoznání jedince. Čím lepší je úroveň sebepoznání, tím dokonalejší bude i poznání druhých.

Formy sdělování:

- **mimoslovně – nonverbálně**

Patří sem především naše pohledy, gesta, doteky, pohybová aktivita a další o nichž bude později pojednáno podrobněji.

- **slovy – verbálně**

Lidé spolu komunikují pomocí slov, ale pravdou je to, že základem řeči jsou věty. Je to teprve řazení slov ve větě, které dává slovu jeho přesnější a úplnější význam.

- **sdělování činy**

Řada činů se obejde beze slov. Čin na nás působí kladně nebo záporně. Hovoříme zde o evalvací a deevalvací, zvyšování a snižování úcty a vážnosti při mezilidském sdělování (Hron, 2013, s. 157–158).

8.10.1 Neverbální komunikace

Při setkání lidí dochází vždy a všude k výměně zpráv mezi nimi. Dokonce i tehdy, nechceme-li sdělit nic, sdělujeme právě tuto skutečnost. Lidé si samozřejmě vždy byli vědomi určitého významu gest, mimických projevů, atd., ale buď jim přisuzovali vedlejší roli v lidské komunikaci nebo roli karikatury běžných sociálních vztahů. V dnešní době je neverbální komunikace bezesporu inspirací pro lidi, pro něž je cílená komunikace profesí.

K formám neverbální komunikace patří:

- *mimika* – výraz obličeje
- *proxemika* – oddálení lidí od sebe
- *haptika* – doteková komunikace
- *posturologie* – postoje lidí při vzájemné komunikaci

- *kinezika* – pohybová komunikace
- *gestika* – pohyby rukou při komunikaci
- *pohledy*
- *tón řeči*
- *úprava zevnějšku*, atd. (Hron, 2013, s. 158).

8.10.2 Verbální komunikace

Verbální komunikace je vývojově mladší způsob dorozumívání. Znamená vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí, případně dorozumívání se nějakým jazykem. Základní členění verbální komunikace je na formu písemnou a ústní, která písemné formě předcházela (Hron, 2013, s. 158).

Pro sdělování informací je proto vhodné:

- Zaujmout vlastní stanovisko k tomu, co jako informaci sdělujete.
- Vzbudit připravenost a ochotu partnera v komunikaci k tomu, aby mohl informaci dobře využít pro řešení svých úkolů, problémů.
- Zaujmout postoj k příjemci našich informací vcítit se do jeho kůže.
- Informovat ve vhodném rozsahu spolehlivě, srozumitelně a objektivně. Nemá význam unavovat někoho záplavou pro něj bezvýznamných sdělení.
- Dbát na to, že jistotu našeho verbálního vystoupení ovlivňuje příjemce.
- Kombinovat ústní informace s názornými.
- Respektovat hledisko významu informace pro příjemce, počítat s případnou citovou reakcí.
- Ověřit si, v jakém rozsahu byla sdělená informace pochopena (Hron, 2013, s. 163–164).

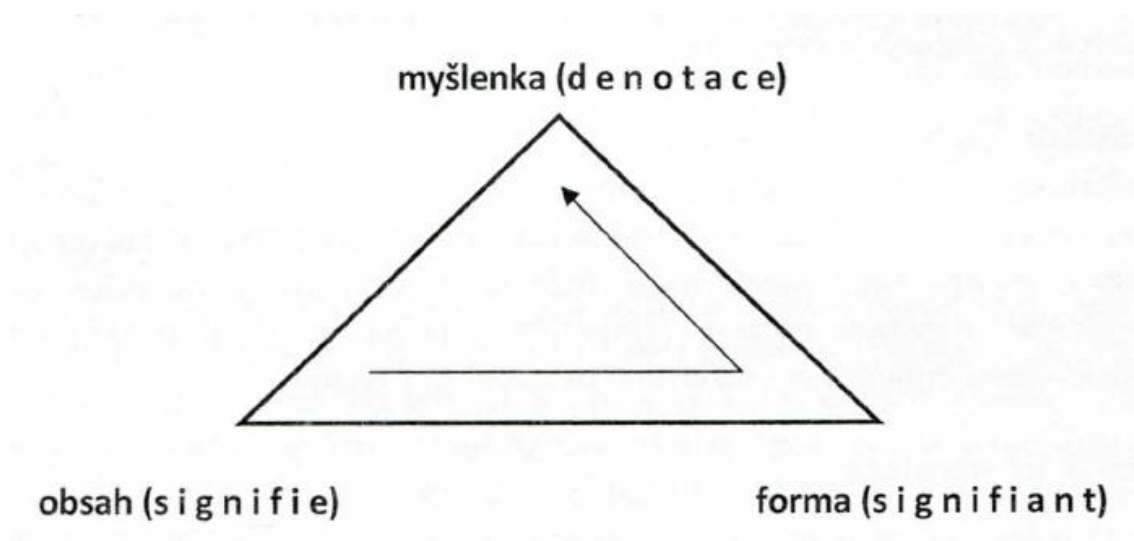
8.10.3 Semiotika

Lidská komunikace není jen slovo, ale celý komplex různých **znaků**, jimiž se něco vypovídá (gesta, pohyb, mimika, různé zvukové prostředky, atd.). Není v lidských schopnostech v komunikačním procesu přenést adresátovi předmět našeho sdělení v objektivně existující realitě. Znaková komunikace sebou přináší jenom určité omezené možnosti dorozumívání, určité zjednodušení objektivní reality.

Každá věc, vlastnost, událost se stává znakem, slouží-li v procesu komunikace k přenosu nějaké myšlenky o skutečnosti nebo o pocitu. Znaky mohou být přirozené (např. dým je znakem ohně, horečka znakem choroby, apod.) nebo uměle vytvořené. Takové znaky si vytvářejí příslušníci různých sociálních, profesních, odborných a jiných společenských skupin. Některé znaky jsou všeobecně konvenční. Slovem znak se označují také signály, indexy, symboly, symptomy a vše ostatní, co slouží dorozumívání.

Výjimečné postavení v semiotické soustavě zaujímá **jazykový znak** slovo. Tento pojem se odlišuje od ostatních, k jeho definici patří předmět komunikace o kterém je řeč (signifíe), jeho pojmenování (signifiant) a naše představa, pocit, myšlenka (denotace) (Hron, 2013, s. 159).

Obrázek 19 Charakteristika jazykového znaku



Zdroj: Hron Jan, Dovednosti v řízení, 2013, s. 159.

8.10.4 Směry komunikace

Organizační struktura by měla poskytovat prostor pro komunikaci ve čtyřech různých směrech: sestupná, vzestupná, horizontální, diagonální. Tyto čtyři směry vytvářejí rámec, v němž se komunikace v organizaci odehrává. Zkoumání každého z těchto směrů umožňuje manažerovi zvážit překážky, stojící v cestě efektivní komunikaci a nalézt prostředky k překonání těchto překážek.

a) Sestupná komunikace

Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na stupních nižších. Sestupná komunikace většinou obsahuje případy řídicích projevů jako jsou příkazy, instrukce, formy delegování, aj. Někdy je představována různými prohlášeními, procedurami, oficiálními stanovisky, podnikovými publikacemi. Důležitou podmínkou pro efektivně působící sestupnou komunikaci je její adekvátnost k potřebám podřízených a pracovníků.

b) Vzestupná komunikace

Pro efektivní řízení je existence vzestupné komunikace nezbytností. Je tím, co umožňuje manažerovi přesvědčit se o **osudu** svého sdělení, je tím, co jeho další rozhodování obohacuje a inspiruje. Forma sdělování od výkonných jednotek k řídicím je často velmi rozdílná a vyžaduje od manažera správné pochopení, nalezení společného jmenovatele všech takto individuálně **šifrovaných** zpráv. Vzestupná zpětná vazba využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je.

c) Horizontální komunikace

Význam horizontální komunikace spočívá v tom, že pomáhá nalézt společný jmenovatel zájmu mezi různými dílčími oblastmi, které svou měrou zajišťují společné podnikové funkce. Nedostatek pochopení mezi různými oblastmi se může negativně projevit v neshodách při plánování, koordinaci, apod. Horizontální komunikace může zároveň svojí účelovostí překonat některé problémy vertikálních komunikací, které se mohou projevit nedostatečnou pružností přenosu.

d) Diagonální komunikace

Diagonální komunikace je pravděpodobně nejméně využívaným komunikačním kanálem v organizaci je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech je lepší, když komunikace bude probíhat diagonálně než aby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně. V některých případech bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce (Hron, 2013, s. 162–163).

8.10.5 Řídící komunikace

Vedení organizací industriální sféry a jejich fungování se vždy spoléhalo na rozhodování řídicích pracovníků. Konstrukce komunikačních kanálů i jejich informační obsah podléhal schematicky definovaným organizačním a řídicím strukturám. S rostoucími nároky společnosti na kvalitu výstupů, cílových produktů všech organizací a také v souvislosti s novou kvalitou komunikačních technologií rostou i nároky na kvalitu komunikace v organizaci.

Je zřejmé, že komunikace nové kvality je podmíněna aktivním zapojením všech členů komunikující skupiny, jejichž komunikace bude sice vycházet z formálních vztahů pravomoci, kompetence, odpovědnosti, atd., ale která bude zároveň jednoznačně orientovaná na společný cíl. Umožní to dosáhnout konkurenční výhody tam, kde výstup z pracovního procesu musí být větší, než vklad jednotlivce, kde se neobejdeme bez týmové práce. Hlavními charakteristickými rysy takové komunikace jsou především **přímost, respekt, společná odpovědnost, cílovost**. Je skutečně nutné pochybovat o úspěšnosti komunikace v organizaci, protože nepřetržitě dochází ke změnám pracoviště a povahy práce lidí (vznikají nové typy pracovních týmů, jiné typy společných vizí) i ke změnám pracovního prostředí (Hron, 2013, s. 174).

8.10.6 Pracovní komunikace

Komunikace by byla jednodušší, kdybychom se mohli krok za krokem řídit nějakým definovaným postupem zajišťujícím úspěch. Ale komunikace je interaktivním a individuálním procesem. Nikdo nemůže a ani by neměl kontrolovat a ovládat reakce druhých lidí. Může ale kontrolovat svůj vlastní přístup ke komunikaci. Kontrola svých vlastních komunikačních postupů a reakcí je v prostředí pracovního kolektivu, lidí, majících společný cíl důležitou podmínkou celkové úrovně komunikace. Je nutné neustále respektovat některé skutečnosti a vycházet z nich:

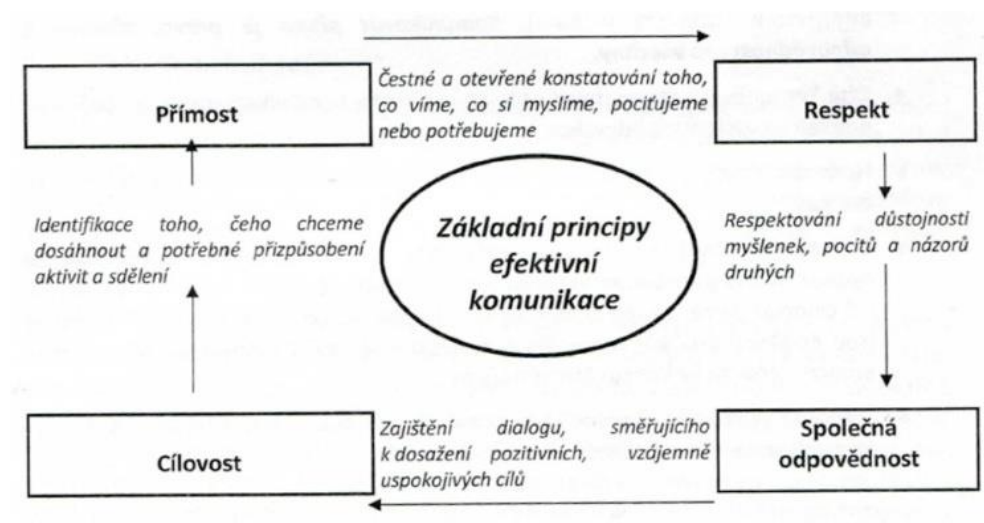
- Lidé komunikují ať už vědomě nebo nevědomě. Pokud se komunikaci vědomě nevěnujeme, je často neúplná a nepřímá.
- Pokud nedostáváme informace přímo, vytváří se podhoubí pro podezírání, negativismus, nedůvěru.
- Protože je komunikace pro úspěch organizace klíčovou záležitostí, může se stát potenciálním bojištěm při usilování o moc a kontrolu nad organizací. Abychom se tomuto nebezpečí vyhnuli, je třeba si uvědomovat a neustále zdůrazňovat, že lidé jsou tím nejcennějším, čím organizace disponuje. Je nutností vytvořit atmosféru důvěry, proto není možné odepírat informace členům organizace.
- Nic neubírá energii a důvěru tak, jako polopravdy a vyhýbání se nepříjemným informacím (zpětným vazbám).
- Obě komunikující strany musí usilovat o přímou komunikaci, protože všichni se podílejí na výsledcích interakce.
- Hodnotící soudy a subjektivismus patří k rysům lidské komunikace, je nutné s tím počítat.
- V ideálu by byla komunikace objektivní a neutrální. Ve skutečnosti je poznamenána působením emocionálních a psychologických faktorů. Oddělit lidi od činností nelze, to co člověk dělá, má vždy osobní rozměr. Osobní dimenze jsou nedílnou součástí komunikace a musíme se snažit nasměrovat s ní spojené emoce a energii ke konstruktivním cílům.
- Záměrná pracovní komunikace není komunikací nepružnou. Má-li být komunikace efektivní, nemůže být mechanická (Hron, 2013, s. 174–175).

8.10.7 Efektivní komunikace

Efektivní komunikace je bezesporu komunikací záměrnou a jejími charakteristickými rysy jsou:

- **Přímost** – jde o čestné a otevřené konstatování toho co víme, myslíme si, cítíme a potřebujeme
- **Respekt** – respektování důstojnosti, myšlenek, pocitů a názorů druhých
- **Společná odpovědnost** – jde o zajištění dialogu směřujícího k dosažení pozitivních, vzájemně uspokojivých cílů
- **Cílovost** – identifikace toho, čeho chceme dosáhnout a potřebné přizpůsobení aktivit a sdělení (Hron, 2013, s. 175–176).

Obrázek 20 Základní principy efektivní komunikace



Zdroj: Hron Jan, Dovednosti v řízení, 2013, s. 176.

8.11 Delegování

Další manažerskou technikou a dovedností je delegování. Využívání této techniky v práci manažera vede k efektivnímu řízení vlastního času, ale zároveň je technikou vedení lidí.

Podstatou delegování je přenesení vymezeného rozsahu pravomocí a odpovědnosti na jinou osobu (zpravidla podřízenou). Některé činnosti mohou být delegovány formálně písemným pověřením, organizačním nebo podpisovým řádem, jiné určeny příkazem. Umění delegování patří k důležitým dovednostem manažera.

Delegování znamená, že manažer přidělí úkol spolu s příslušnou odpovědností a pravomocí pracovníkovi a zajistí, aby pro jeho vykonání měl k dispozici nezbytné podmínky a zdroje. Nicméně úkol zůstává v oblasti odpovědnosti manažera. Manažer se proto nemůže vyhnout konečné odpovědnosti za jakýkoliv nedostatek v kvalitě způsobený pracovníkem (Cimbálníková, 2009, s. 62).

8.11.1 Postup delegování

Efektivní delegování vyžaduje na manažerovi analyzování své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadávání a přiměřenou podporu.

Aby manažer mohl rozhodnout, co delegovat, měl by v první řadě pravidelně analyzovat svou práci z hlediska svých povinností a odpovědností, dále z hlediska hlavních cílů svého útvaru a klíčových oblastí pro jejich dosažení a měl by definovat ty úkoly, které může dělat jen on.

Co delegovat:

- Rutinní práce, společně s příslušnou odpovědností a pravomocí.
- Práce, které jiní dokáží udělat lépe, rychleji a případně ekonomičtěji.
- Rozhodnutí, která dělá manažer nejčastěji. Pracovníkům stačí vysvětlit základní princip, detaily těchto rozhodnutí většinou znají lépe než nadřízený.
- Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti. Rozvíjet a motivovat své podřízené je jednou ze základních povinností manažera.
- Činnosti, které oživí rutinní práci pracovníků. Změna stereotypu bývá vítaným motivačním faktorem.
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka (Šuleř, 2008, s. 216).

8.12 Motivace

Efektivní motivaci pracovníků můžeme považovat za jeden ze základních předpokladů úspěchu manažera. Znalost motivů, pohnutek k činnosti a jejich využití k získání aktivní spolupráce má pro manažera zásadní význam. Znalost konkrétních motivů jednotlivých pracovníků odkrývá možnosti jejich efektivního vedení a stimulace výkonnosti. Řídící pracovník by měl mít zmapovanou hierarchii potřeb podřízených, vědět, o co usilují, jaké mají pracovní cíle, co vše od zaměstnání a své pracovní funkce očekávají.

Peněžní odměna za práci má přirozeně prioritní význam, peníze však nejsou zdaleka jedinou motivací. Každý očekává v zaměstnání, které naplňuje značnou část života, splnění celé řady dalších potřeb. Nejedna manažer přitom fakticky zužuje problematiku motivace na finanční odměňování (Štěpaník, 2010, s. 59).

8.12.1 Pracovní motivace

Dříve než se budeme věnovat popisu a stručnému uvedení významu a možností uplatnění jednotlivých motivačních teorií ve firemní praxi, zbývá ještě vymezit pojem **pracovní motivace**, respektive motivace k pracovní činnosti. Rozumí se jí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek, tj. motivů. Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě) nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Běžně se mluví o potřebě pracovat, o postojích k práci (nebo pracovních postojích), ale také o zaměřenosti osobnosti na určitý typ práce (např. fyzická/manuální práce nebo práce duševní, na výkon orientovaná práce ve firmách nebo práce pro neziskové organizace atp.).

Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a to, jaké motivy jsou prostřednictvím účasti v pracovní činnosti uspokojovány.

Z tohoto hlediska se rozlišují:

- **přímé (vnitřní) motivy** – například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizaci atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení.
- **nepřímé (vnější) motivy** – například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojování jiných potřeb (Tureckiová, 2004, s. 57).

8.13 Vedení porad

Porada je od slova radit se a radit se znamená, že se snažíme vyřešit nějaký problém nebo situaci. Na poradě tak mohou probíhat procesy plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní i jiné.

Rozhodnutí svolat poradu znamená, ujasnit si cíl a smysl porady a rozhodnout, koho na poradu pozvat. S tím souvisí také přidělení rolí. Jednotlivé pracovníky můžeme zvát na poradu za konkrétním účelem. Porada by měla mít jasný program a dosažení cíle porady by mělo být uvedeno v zápisu. Efektivnost porady se odvíjí od způsobu vedení porady, způsobu komunikace, správném využití rozhodovacích technik, apod.

Porada by měla mít jednoznačnou provázanost s cíli organizace. Lidé, kteří se porady zúčastní, by měli vnímat poradu jako příležitost se podílet na rozhodnutích. Rozhodnutí, na kterých se pracovníci sami dohodnou, také více podporují. Porada slouží i k tomu, aby se lidé pro některá opatření snáze rozhodli. Na poradách lze cíleně překonávat stereotypní formy chování a přitáhnout pracovníky k přemýšlení nad problémy organizace. Schopný manažer navíc na poradách posiluje svoji autoritu. Na druhé straně platí, že i když porada může být kolektivním rozhodovacím orgánem, konečná zodpovědnost zůstává na manažerovi (Lojda, 2011, s. 107–108).

8.13.1 Typy porad

Informativní porada

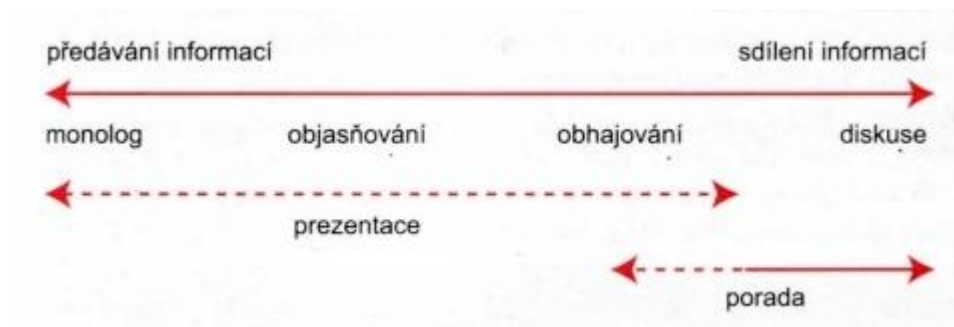
Efektivní šíření informací je klíčovým předpokladem úspěchu firmy. Mezi mnoha různými formami (e-mail, telefon, dopis) se nabízejí i ty, které spočívají ve svolání více lidí na jedno místo za účelem komunikace tváří v tvář.

Informace mohou být prostě předány bez jakékoliv diskuse, mohou být předávány s ověřením, zda byly správně pochopeny – například s prostorem pro otázky a odpovědi (objasňování), mohou být předávány s prostorem pro oponenturu (obhajování) a konečně mohou být opravdu vyměňovány – rovnocenně poskytovány a přijímány všemi účastníky (diskuse).

Na informativních poradách je klíčové stále kontrolovat přiměřenost podávaných informací - z hlediska kvantity i kvality. Je tedy třeba účastníky informacemi nezahltit a současně hlídat, aby všechny sdílené informace byly relevantní pro přítomnou cílovou skupinu. Pokud to nejde zajistit, je dobré zvážit alternativy k poradám a prezentacím – takové alternativy, které umožní oslovit jen vybrané adresáty (již jsem připomněl e-mail a telefon, daleko větší možnosti poskytuje **dialog** – rozhovor s jednotlivcem).

Informativní porada je vhodná například tehdy, chceme-li zjistit názory na určitou firemní kauzu. Většinou ovšem nestačí informace sbírat, obvykle potřebujeme, aby na poradě vzniklo zcela něco nového – například řešení problému nebo rozhodnutí.

Obrázek 21 Informativní porady



Zdroj: Plamínek Jiří, Vedení porad, 2012, s. 25.

Řešitelská porada

Má-li být na poradě něco vyřešeno, platí velmi jednoduchá zásada pro rozlišování problémů, které se na poradě hodí a které nikoliv. Jde o to, zda úloha, která se za problémem skrývá, má konvergentní, nebo divergentní povahu. **Konvergentní úlohy** mají předem daný postup řešení a tím také jednoznačně definovaný výsledek. **Divergentní úlohy** nemají předem daný postup. Postup je třeba vytvořit, odvodit jej speciálně pro danou úlohu.

Rozlišování konvergentních a divergentních úloh je důležité zejména pro volbu subjektu, který bude úlohu řešit. Zatímco konvergentní úlohy vyžadují především soustředění a individuální znalosti a dovednosti, úlohy divergentní potřebují uvolněnou atmosféru, nápady a synergické působení více lidí. Metodický závěr je zřejmý. Na řešitelskou poradou patří divergentní úlohy. Řešení konvergentních úloh svěřte jednotlivci (nebo několika jednotlivcům současně, potřebujete-li vytvořit dynamické podmínky).

S postupným nabíráním zkušeností se pochopitelně u jednotlivců i skupin zužuje objem divergentních úloh a mnohé dříve divergentní úlohy se stávají konvergentními. Tento jev je příznivý v konkrétních případech konkrétních firem či institucí, ale záludný v rámci vývoje lidské společnosti.

Obrázek 22 Řešitelské porady



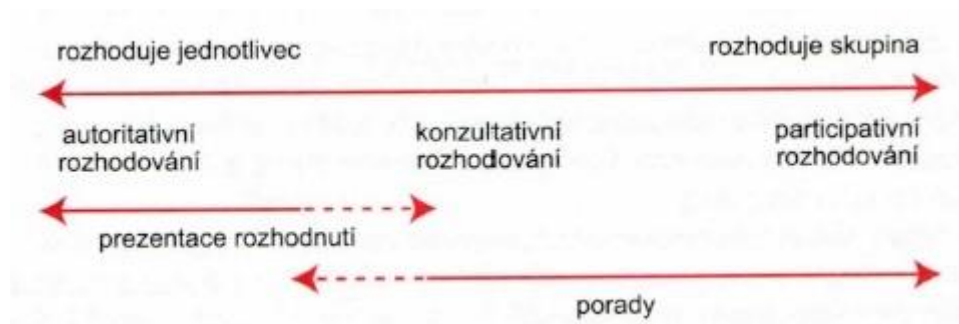
Zdroj: Plamínek Jiří, Vedení porad, 2012, s. 27.

Rozhodovací porada

Na obrázku je znázorněno, pro jaké typy rozhodování se hodí porady. Logicky jde o rozhodování participativní a konzultativní. Pro spokojenost účastníků porady je klíčová jejich **orientace ve stylu** rozhodování, který má být na poradě využit. Mezi zcela zbytečné, ale poměrně časté chyby patří, že vedoucí svolá poradou, kterou považuje za konzultativní, ale vzbudí v účastnících pocit, že půjde o participativní rozhodování. Když potom

rozhodne v rozporu s názory účastníků, je to pro ně frustrující prožitek. Proto je speciálně u rozhodovacích porad – velmi důležité hned na počátku dobře **vysvětlit role a mandáty** lidí, kteří se porady účastní (Plamínek, 2012, s. 24–28).

Obrázek 23 Rozhodovací porady



Zdroj: Plamínek Jiří, Vedení porad, 2012, s. 28.

8.14 Řešení problémů

V dnešním, často dramaticky se měnícím prostředí se schopnost vyhledávat, správně pojmenovávat a efektivně řešit problémy stává životní nutností. Firma, která to nedokáže, je odsouzena ke stagnaci. Není totiž schopna rozpoznat a využít příležitosti ke svému dalšímu rozvoji.

Při řešení problémů je nutné kombinovat přístup **analytický (logický)** a **tvůrčí (kreativní)**. Analytický přístup zajistí jasnou definici a řešení na základě faktů. Tvůrčí přístup nás ochrání před stereotypními řešeními a lépe odpovídá požadavkům dynamicky se měnícího prostředí.

Tvůrčí myšlení (kreativní) je charakteristické tím, že hledá odlišnosti, zkoumá i to nejméně pravděpodobné, přináší nové nápady, nové přístupy k řešení problémů, nové pohledy na věci, je nespojitě a divergentní – úmyslně odbíhá od logických návazností (Vaculík, 2006, s. 33).

Analytické myšlení (logické) je konvergentní, pohybuje se tím nejpravděpodobnějším směrem od jedné relevantní věci k druhé, z ní vyplývající. Je to proces uvažování, v němž se jeden úsudek odvozuje z druhého a konečným výsledkem

jsou správné závěry. Toto logické myšlení probírá informace, vybírá závažné, prokazuje a prověřuje souvztažnosti. Rovněž analytické, logické myšlení je nezbytným atributem efektivního manažera (Vaculík, 2006, s. 41).

8.14.1 Přístupy k řešení konfliktů v manažerské práci

Role manažera se pochopitelně liší podle toho, je-li sám přímým účastníkem konfliktu nebo jeho **mediátorem**, tj. zprostředkovává-li jeho řešení mezi svými podřízenými. **Cílem manažera není v takovém případě sám konflikt vyřešit, ale pomáhat zúčastněným stranám nalézt pro ně (případně pracovní skupinu či organizaci), přijatelné řešení.**

Bylo formulováno několik klíčových pravidel, kterými by se měl manažer řídit, snaží-li se zvládnout konfliktní diskusi mezi dvěma či více podřízenými ve své pracovní skupině či týmu:

- zjistit si co nejvíce **informací**
- zaměřit se na **fakta**
- pracovat s více **alternativami řešení**
- zdůraznit **společné cíle**
- využívat humoru pro **uvolnění atmosféry**
- snažit se zajišťovat **vyváženost diskuse** (tj. nikdo by neměl diskusi dominovat)
- snažit se spíše **řešit problémy** než vnucovat konsensus za každou cenu

(Pavlica, 2015, s. 169).

8.15 Vyjednávání

Vyjednávání je vyšším stupněm komunikace, kdy se každý z partnerů snaží dosáhnout svých cílů. Každý hájí své zájmy a to samo o sobě vede k možným problémům, které pokud se je nepodaří vyřešit, přinášejí konflikty. Vyjednávání se od sebe liší případ od případu a jeho průběh je ovlivněna mnoha faktory. V první řadě záleží na

vyjednávačích – na jejich osobnost asertivitě, empatii, taktu, vstřícnosti a ochotě respektovat druhé. Záleží i na významu cílů, jichž chtějí vyjednávači dosáhnout, a na jejich vzájemných rozporech. Záleží i na pozici jak vyjednávačů, tak i jejich firmy.

Přestože vyjednávání je velmi živý a obtížně zmapovaný organismus můžeme určit tři základní kategorie, které pojmenujeme podle toho, jak vyjednávání probíhá a zejména s jakým výsledkem končí. Jedná se o vyjednávání označené jako **výhra-výhra, výhra-prohra a prohra-prohra** (Khelerová, 2006, s. 32).

8.15.1 Strategie vyjednávání

Zjednodušeně řečeno, strategie vyjednávání je **plánovaný postup**. V rámci vyjednávání máme stanoveny cíle, kterých chceme dosáhnout. Strategie nám říká, **jak našich cílů v rámci vyjednávání dosahovat**, jak postupovat.

Svým způsobem lze říct, že **strategie je ve vyjednávání přítomna více než kterýkoli jiný faktor**, což je v níže uvedeném schématu znázorněno tím, že právě strategie tvoří horní vrchol trojúhelníku. Nevhodně zvolená, případně i vhodně zvolená, ale nevhodně aplikovaná strategie může znamenat pro naše vyjednávání katastrofu a vést k nenaplnění našich cílů. Naopak správně zvolená strategie je schopna z velké části **kompenzovat nedostatky všech ostatních faktorů**. Jinými slovy, při správné strategii lze úspěšně zachránit i situaci, která nám měřeno všemi ostatními hledisky nepřeje. Jakkoli je postavení strategie a její podíl na úspěchu vyjednávání privilegované, **strategie samotná pro úspěch vyjednávání nestačí**.

Strategie může být **statická nebo dynamická**, respektive kombinace obojího. Přinejmenším dynamická část naší strategie se vždy přizpůsobuje aktuálnímu stavu dostupných prostředků a také měnícím se cílům vyjednávání. Stejně tak je ale přirozené, když na základě stanovené strategie hledáme prostředky – může se tedy stát, že naše strategie aktivně ovlivňuje volbu prostředků i zdrojů, se kterými pracujeme, vztah strategie a zdrojů platí rekurzivně. Vždy platí, že **strategie se musí přizpůsobovat cílům vyjednávání, a nikdy ne naopak**.

I když je možné, že existují situace, ve kterých nám nic jiného než právě toto nezbývá, s vysokou pravděpodobností by vyjednávání bez strategie bylo pouze **mrháním zdroji**, přičemž dosažení cílů by bylo daleko více než čímkoli jiným otázkou náhody. Z toho plyne, že mít strategii je **klíčovým faktorem úspěchu vyjednávání**. Aby strategie ve vyjednávání fungovala, měla by být, či přesněji řečeno musí být promyšlená a komplexní (Bednář, 2012, s. 29–31).

PRAKTICKÁ ČÁST

9 Distribuční centrum Kaufland ČR v.o.s.

Dotazníkové šetření probíhalo v několika podnicích Kaufland Česká republika v.o.s. po celé České republice formou internetu. Vyplnění dotazníků je anonymní od 19 manažerů pracujících na různých pozicích a řízeným rozhovorem s manažerem.

9.1 Rozpínání Kauflandu ČR v.o.s.

Obří distribuční centrum Kaufland Česká republika v.o.s. na předměstí Olomouce se opět rozroste. Celkově už popáté. Německý řetězec přitom při rozpínání na pozemcích v Olomouci-Holici využívá získávání potřebných povolení. Celou stavbu totiž rozděluje na menší etapy, u nichž je postup jednodušší. I když ekologové poukazují na to, že investor stavbu záměrně rozděluje na etapy, aby se vyhnul složitostem při posuzování vlivu stavby na životní prostředí, nic proti tomu nedělají.

Pražská firma Alkona Invest CZ v případě distribučního centra Kauflandu používá takzvaná malá EIA - posudek vlivu stavby na životní prostředí, jehož vyřízení trvá zhruba měsíc. I když ke stavbě i během malé EIA může kdokoliv podat připomínky, je to méně pravděpodobné než u takzvané velké EIA. Během složitějšího posuzování totiž investor musí mimo jiné projednat svoje plány také s veřejností. To celý proces zpravidla protáhne na minimálně tři měsíce. Kauflandu všech pět etap prošlo bez problémů s malou EIA. Takzvané salámování staveb si dnes dovolí mnohem méně investorů než dříve.

Distribuční centrum Kauflandu se v červenci 2011 rozrůstá o další sklad. **Nová samostatná budova** se zastavěnou plochou bezmála **14 000 metrů** čtverečních má stát na volném pozemku mezi silnicí do Vsiska nebo obchodního centra Olympia a příjezdovou komunikací od Přerova.

Jak vyplývá z informací v oznámení EIA, Kaufland opět počítá s celodenním provozem kamionové dopravy. Kaufland stojí na předměstí Olomouce **od roku 2002** a za tu dobu se jen skladovací haly rozrostly na téměř **9 hektarů půdy**⁸.

10 Dotazníkové šetření v podniku Kaufland ČR v.o.s.

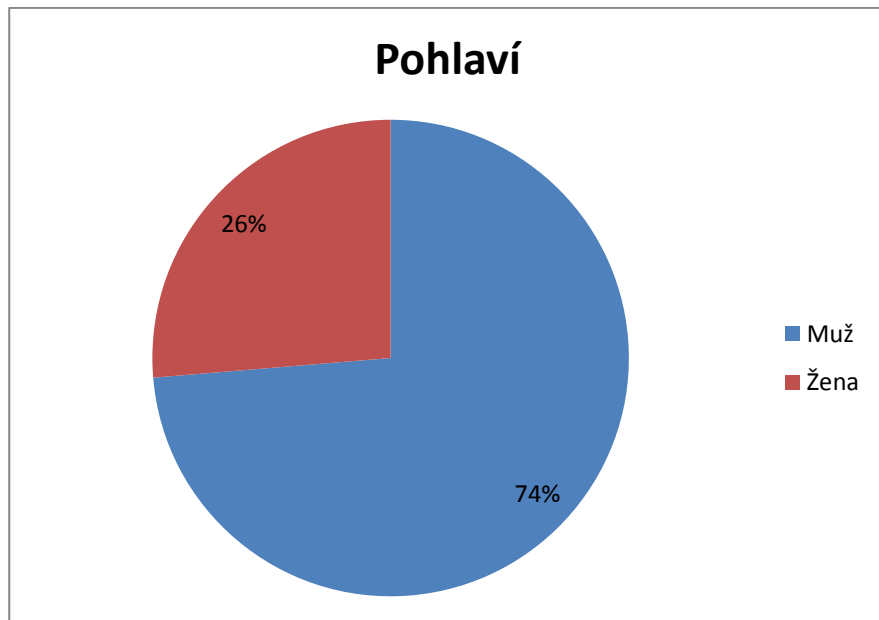
10.1 Charakteristika manažerů

Do charakteristiky manažerských dovedností byly zahrnuty pohlaví manažerů, věk manažerů, vzdělání manažerů, manažerské pozice a počet let na manažerské pozici. Dotazníkového šetření byla celková účast 19 manažerů v podniku Kaufland ČR v.o.s .

⁸ Obří sklad Kauflandu u Olomouce se dál rozpíná. [online]. Poslední aktualizace: 18.3. 2011. Datum reprodukce: 7.1. 2018. [cit. 2011-03-18]. Dostupný z: https://olomouc.idnes.cz/obri-sklad-kauflandu-u-olomouce-se-dal-rozpina-diky-finte-s-povolenimi-1e5-/olomouc-zpravy.aspx?c=A110318_1551116_olomouc-zpravy_sot

Pohlaví manažera

Graf 1 Pohlaví manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 3 Pohlaví manažera

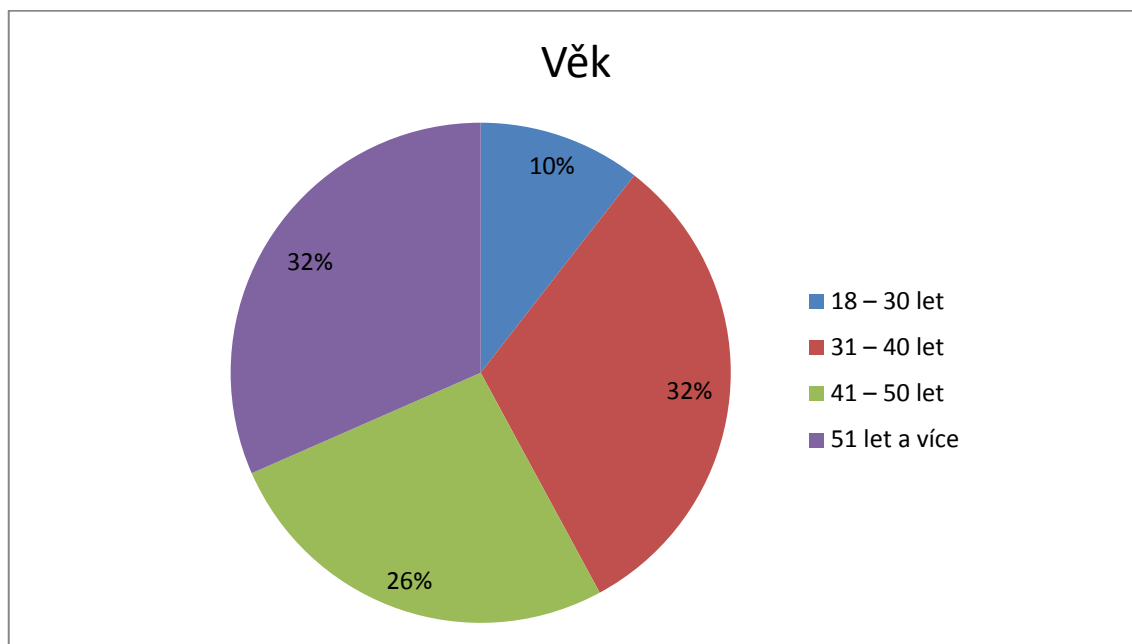
Pohlaví	Manažeri	Počet procent
Muž	14	74 %
Žena	5	26 %
Celkem	19	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 19 manažerů (100%) z toho 14 mužů (74 %) a 5 žen (26 %).

Věk manažerů

Graf 2 Věk manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4 Věk manažerů

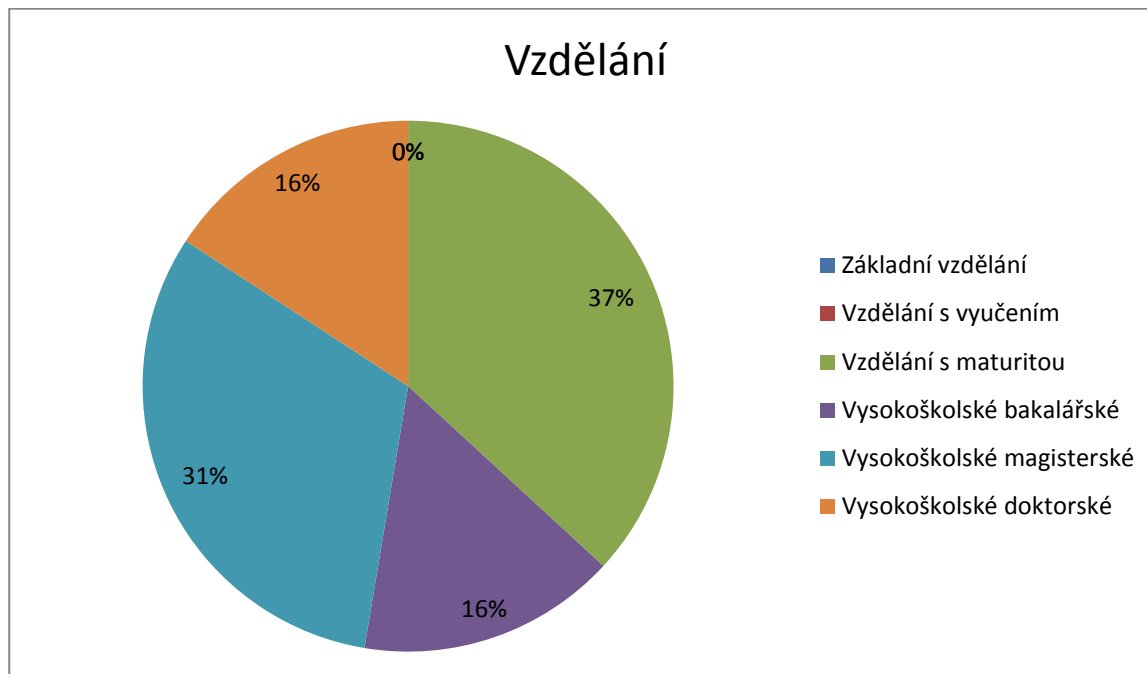
Věk manažerů	Manažeri	Počet procent
18 – 30 let	2	10 %
31 – 40 let	6	32 %
41 – 50 let	5	26 %
51 let a více	6	32 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Věk u 6 manažerů (32 %) bylo nejvíce od 31 – 40 let a 6 manažerů (32 %) od 51 let ve 2 věkových skupinách. Nejméně byly 2 manažeri (10 %) ve věkové skupině od 18 – 30 let.

Vzdělání manažerů

Graf 3 Vzdělání manažera



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5 Vzdělání manažerů

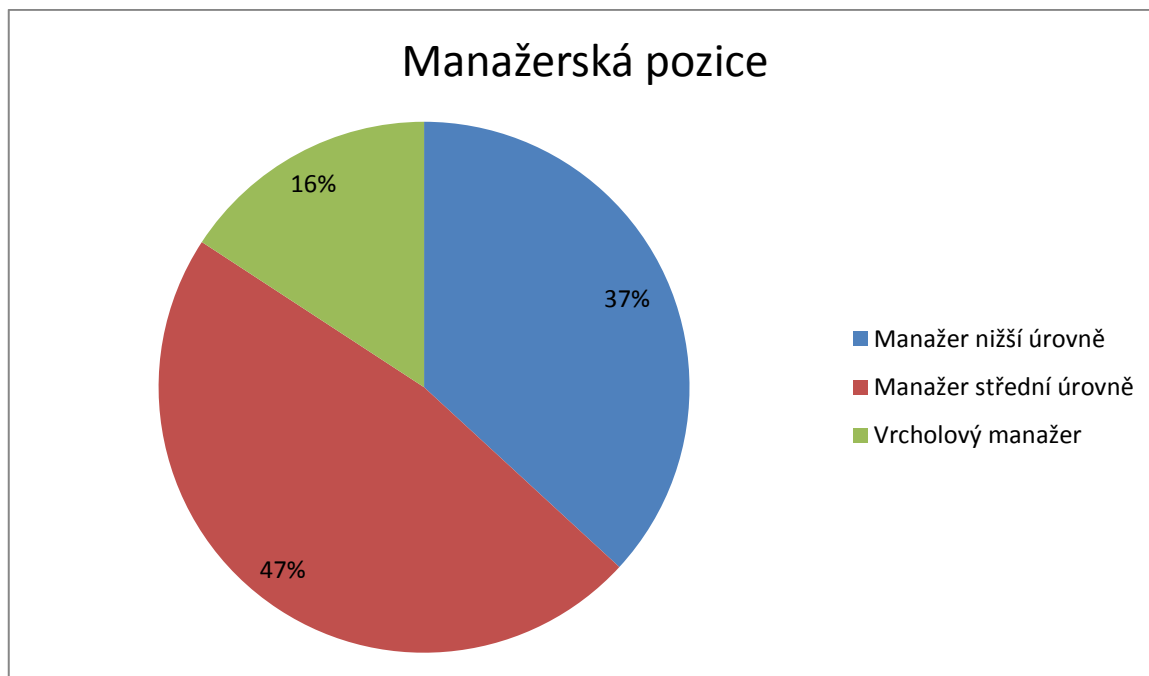
Vzdělání	Manažeři	Počet procent
Základní vzdělání	0	0 %
Vzdělání s vyučením	0	0 %
Vzdělání s maturitou	7	37 %
Vysokoškolské bakalářské	3	16 %
Vysokoškolské magisterské	6	31 %
Vysokoškolské doktorské	3	16 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzdělání s maturitou měli nejvíce 7 manažerů (37 %) a nejméně měli 3 manažeři (16%) vzdělání vysokoškolské doktorské. Základní vzdělání nebo vzdělání s vyučením manažeři neměli.

Manažerská pozice

Graf 4 Manažerská pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6 Manažerská pozice

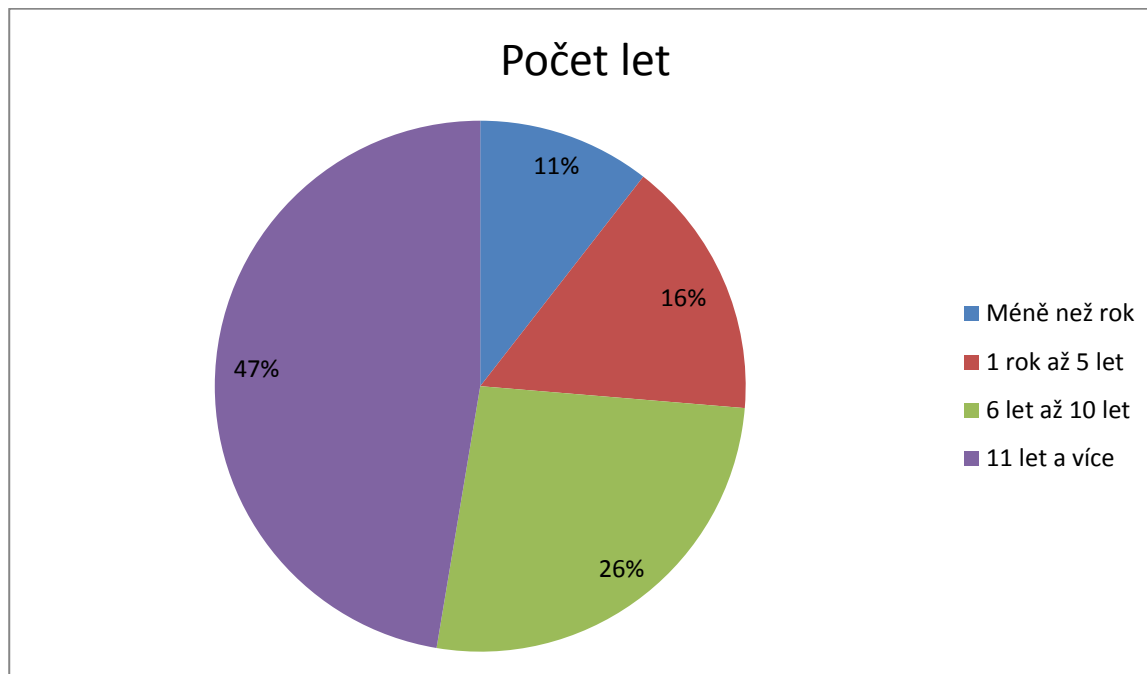
Manažerská pozice	Manažeři	Počet procent
Manažeři nižší úrovně	7	37 %
Manažer střední úrovně	9	47 %
Vrcholový manažer	3	16 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce bylo 9 manažerů (47 %) na střední úrovni na manažerské pozici v zaměstnání a nejméně 3 manažeři (16 %) na vrcholové manažerské pozici.

Počet let na manažerské pozici

Graf 5 Počet let na manažerské pozici



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7 Počet let na manažerské pozici

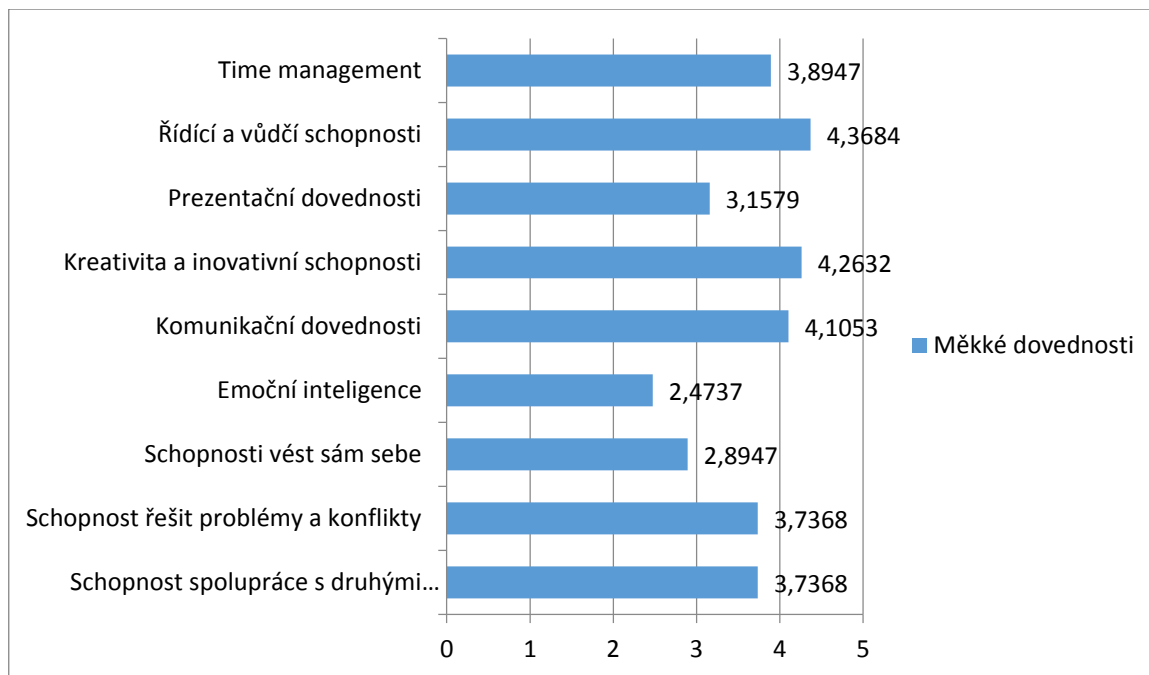
Počet let na manažerské pozici	Manažeři	Počet procent
Méně než rok	2	11 %
1 rok až 5 let	3	16 %
6 let až 10 let	5	26 %
11 let a více	9	47 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 19 manažerů (100%). Nejvíce počet let na manažerské pozici byli 9 manažerů (47 %) a to od 11 let a více let v zaměstnání. Nejméně počet let na manažerské pozici byli 2 manažeři (11 %) a to méně než 1 rok v zaměstnání.

10.2 Měkké dovednosti

Graf 6 Měkké dovednosti manažerů



Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Řídící a vůdčí schopnosti} = \frac{4,3684}{5} * 100 = \mathbf{87,4 \%} \quad 5 = 100 \%$$

$$md_{řv} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+4+5+4+4+4+5+5+5+5+3+5+5+3+5+5+5+3+4+4}{19} = \frac{83}{19} = 4,3684$$

$$\text{Kreativita a inovativní schopnosti} = \frac{4,2632}{5} * 100 = \mathbf{85,2 \%} \quad 5 = 100 \%$$

$$md_{ki} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+3+3+3+5+5+4+5+4+5+5+4+3+5+4+5+5+4+5}{19} = \frac{81}{19} = 4,2632$$

Komunikační dovednosti na 82,1 %.

$$md_{kd} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+4+4+5+3+4+4+4+4+4+5+2+4+5+5+5+5+2}{19} = \frac{78}{19} = 4,1053$$

Time management na 77,9 %.

$$md_{tm} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+3+4+5+5+5+4+5+4+5+5+2+4+4+3+4+4+3+2+3}{19} = \frac{74}{19} = 3,8947$$

Schopnost spolupráce s druhými lidmi na 74,7 %.

$$md_{ss} = \frac{\Sigma m_i}{n} = \frac{5+5+4+4+3+5+5+4+4+4+4+2+5+3+3+2+3+4+2}{19} = \frac{71}{19} = 3,7368$$

Schopnost řešit problémy a konflikty na 74,7 %.

$$md_{sř} = \frac{\Sigma m_i}{n} = \frac{4+4+5+3+4+4+4+5+4+5+2+3+4+4+2+3+4+3+4}{19} = \frac{71}{19} = 3,7368$$

Prezentační dovednosti na 63,2 %.

$$md_{pd} = \frac{\Sigma m_i}{n} = \frac{2+4+4+3+3+4+3+4+3+4+4+3+5+4+1+3+4+1+1}{19} = \frac{60}{19} = 3,1579$$

Schopnosti vést sám sebe = $\frac{2,8947}{5} * 100 = 57,9 \%$ 5 = 100 %

$$md_{sv} = \frac{\Sigma m_i}{n} = \frac{4+3+3+2+3+3+3+4+4+3+2+4+4+1+4+1+2+2+3}{19} = \frac{55}{19} = 2,8947$$

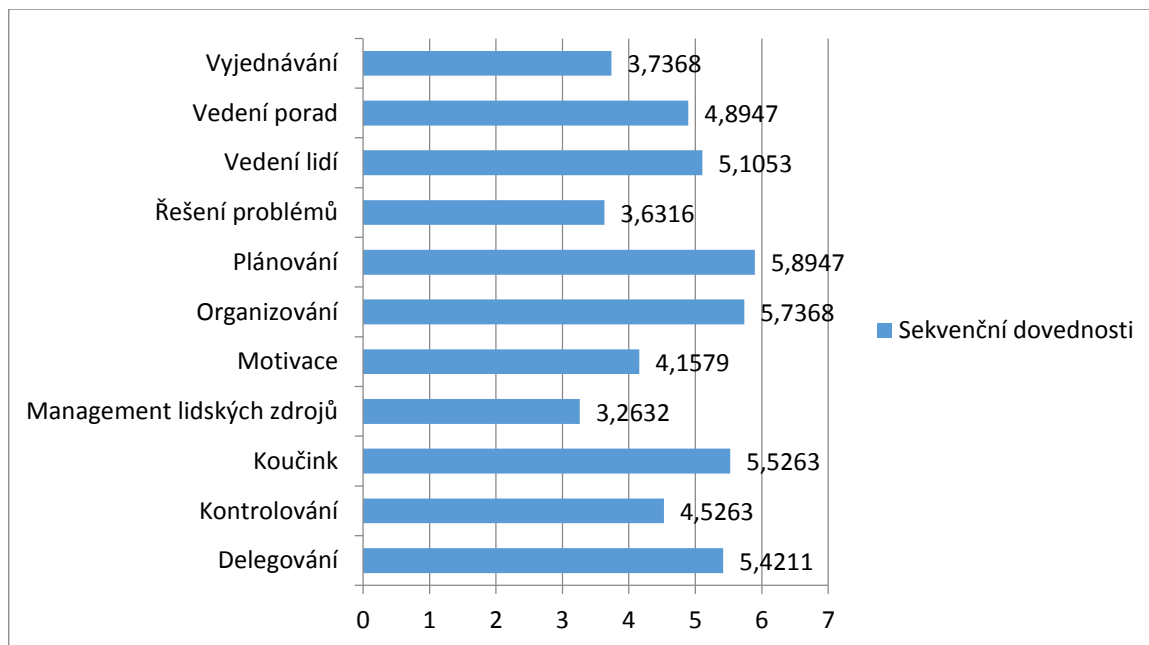
Emoční inteligence = $\frac{2,4737}{5} * 100 = 49,5 \%$ 5 = 100 %

$$md_{ei} = \frac{\Sigma m_i}{n} = \frac{3+4+2+3+4+3+2+4+3+2+1+1+1+2+1+4+3+3+1}{19} = \frac{47}{19} = 2,4737$$

Nejvíce používají měkké dovednosti manažeři Řídící a vůdčí schopnosti na 87,4 % (4,3684) a druhou nejvíce používanou dovednost Kreativita a inovativní schopnosti na 85,2 % (4,2632). Předposlední měkké dovednosti nejméně používají Schopnosti vést sám sebe na 57,9 % (2,8947) a nejméně používanou dovedností je Emoční inteligence na 49,5 % (2,4737).

10.3 Sekvenční manažerská dovednosti

Graf 7 Sekvenční manažerské dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Plánování} = \frac{5,8947}{7} * 100 = \mathbf{84,2 \%} \quad 7 = 100 \%$$

$$sd_p = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+5+7+5+7+6+4+7+7+5+5+6+5+7+5+7+7+5+7}{19} = \frac{112}{19} = 5,8947$$

$$\text{Organizování} = \frac{5,7368}{7} * 100 = \mathbf{81,9 \%} \quad 7 = 100 \%$$

$$sd_o = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+7+6+4+7+4+6+6+6+6+6+5+6+7+6+7+6+4+6}{19} = \frac{109}{19} = 5,7368$$

Koučink na 78,9 %.

$$sd_k = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{7+6+7+7+4+5+4+7+5+7+6+7+6+3+7+7+3+2+5}{19} = \frac{105}{19} = 5,5263$$

Delegování na 77,4 %.

$$sd_d = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{6+5+4+5+7+6+6+6+4+4+4+6+7+5+7+5+5+7+4}{19} = \frac{103}{19} = 5,4211$$

Vedení lidí na 72,9 %.

$$sd_{vl} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+5+7+5+7+3+5+6+5+4+7+4+4+6+4+5+6+6+3}{19} = \frac{97}{19} = 5,1053$$

Vedení porad na 69,9 %.

$$sd_{vp} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+4+5+6+6+5+5+6+7+5+2+3+6+2+6+3+7+7+4}{19} = \frac{93}{19} = 4,8947$$

Kontrolování na 64,7 %.

$$sd_{ko} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+5+6+6+6+4+5+6+6+5+5+3+3+6+4+4+4+3+1}{19} = \frac{86}{19} = 4,5263$$

Motivace na 59,4 %.

$$sd_m = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+4+4+6+6+5+4+6+4+3+4+4+3+4+3+6+5+1+2}{19} = \frac{79}{19} = 4,1579$$

Vyjednávání na 53,4 %.

$$sd_{vy} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+3+6+4+6+6+4+5+5+6+3+2+3+1+2+1+1+5+2+2}{19} = \frac{71}{19} = 3,7368$$

Řešení problémů = $\frac{3,6316}{7} * 100 = 51,8 \%$ 7 = 100 %

$$sd_{rp} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{6+6+4+3+6+5+5+4+6+2+3+2+1+2+2+2+3+5}{19} = \frac{69}{19} = 3,6316$$

Management lidských zdrojů = $\frac{3,2632}{7} * 100 = 46,6 \%$ 7 = 100 %

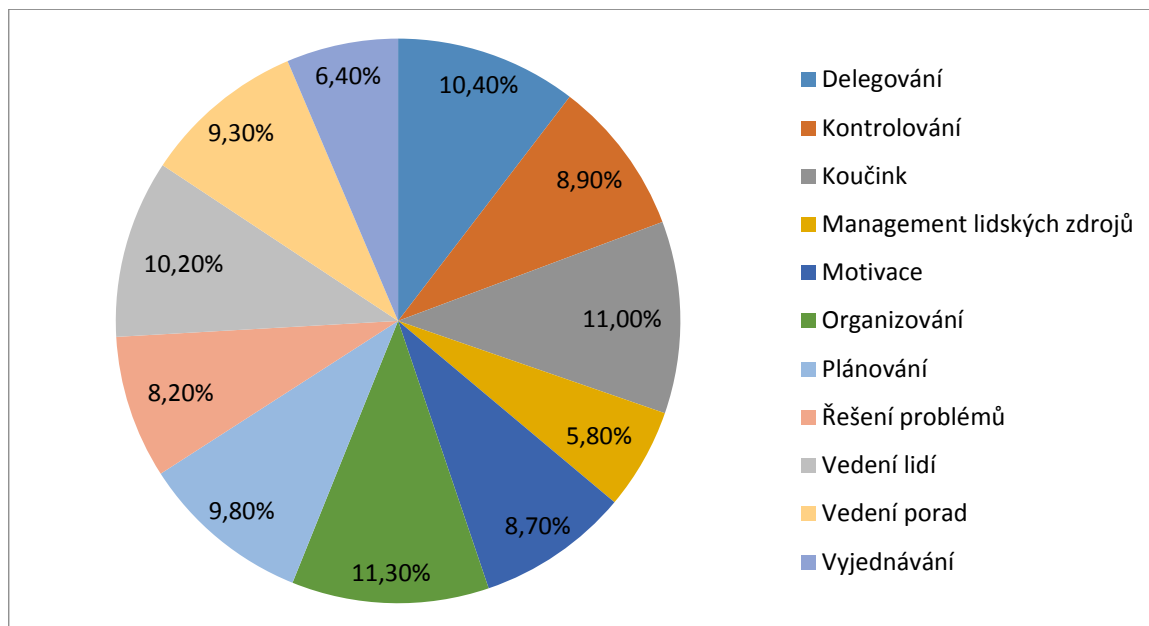
$$sd_{mlz} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{2+1+3+2+6+4+5+5+7+1+1+1+2+5+1+3+4+6+3}{19} = \frac{62}{19} = 3,2632$$

Nejvíce sekvenční dovednost používají manažeři plánování na 84,2 % (5,8947) a druhou nejvíce sekvenční dovednost používají manažeři organizování na 81,9 % (5,7368). Předposlední nejmenší sekvenční dovednost používají manažeři řešení problémů na 51,8 % (3,6316) a nejméně sekvenční dovednost používají manažeři Management lidských zdrojů na 46,6 % (3,2632).

10.4 Paralelní manažerská dovednosti

Analyzování

Graf 8 Analyzování manažerských dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8 Analyzování manažerských dovedností

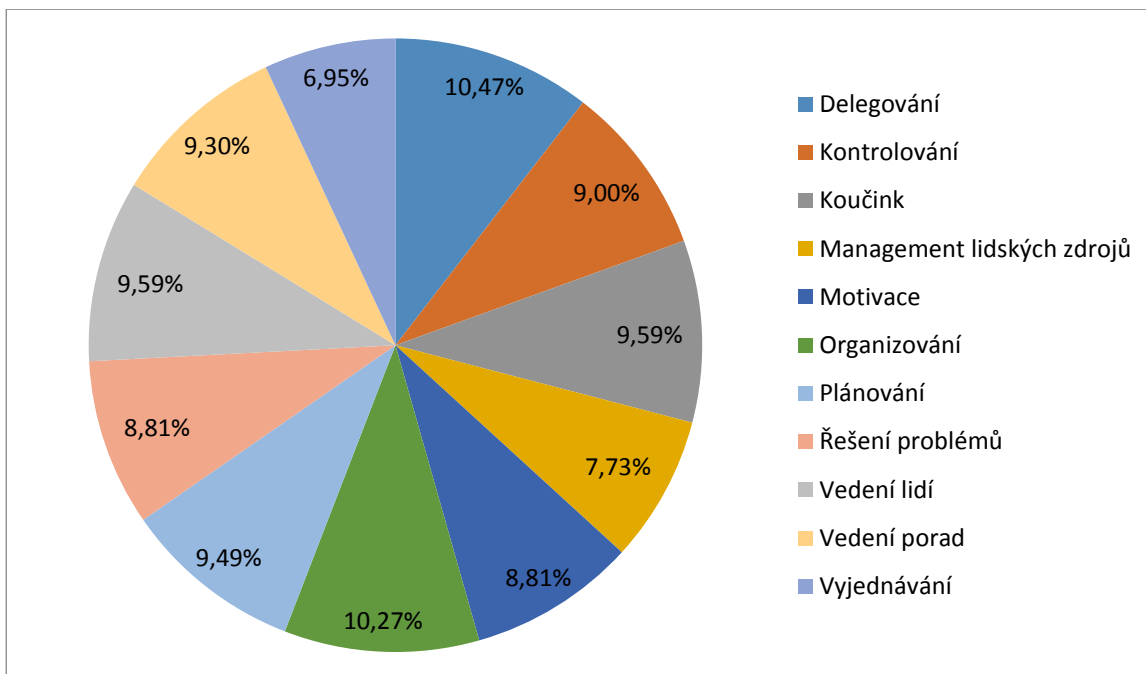
SEKVENČNÍ DOVEDNOSTI	PARALELNÍ DOVEDNOSTI	
	Analyzování	
	Průměrná hodnota 1-7	Počet procent
Organizování	5,9474	11,30 %
Koučink	5,7895	11,00 %
Delegování	5,4737	10,40 %
Vedení lidí	5,3684	10,20 %
Plánování	5,1579	9,80 %
Vedení porad	4,8947	9,30 %
Kontrolování	4,6842	8,90 %
Motivace	4,5789	8,70 %
Řešení problémů	4,3158	8,20 %
Vyjednávání	3,3684	6,40 %
Management lidských zdrojů	3,0526	5,80 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Analyzování na 11,30 % (5,9474) u sekvenční dovednosti Organizování a nejméně paralelní dovednost Analyzování na 5,80 % (3,0526) u sekvenční dovednosti Management lidských zdrojů.

Rozhodování

Graf 9 Rozhodování manažerských dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9 Rozhodování manažerských dovedností

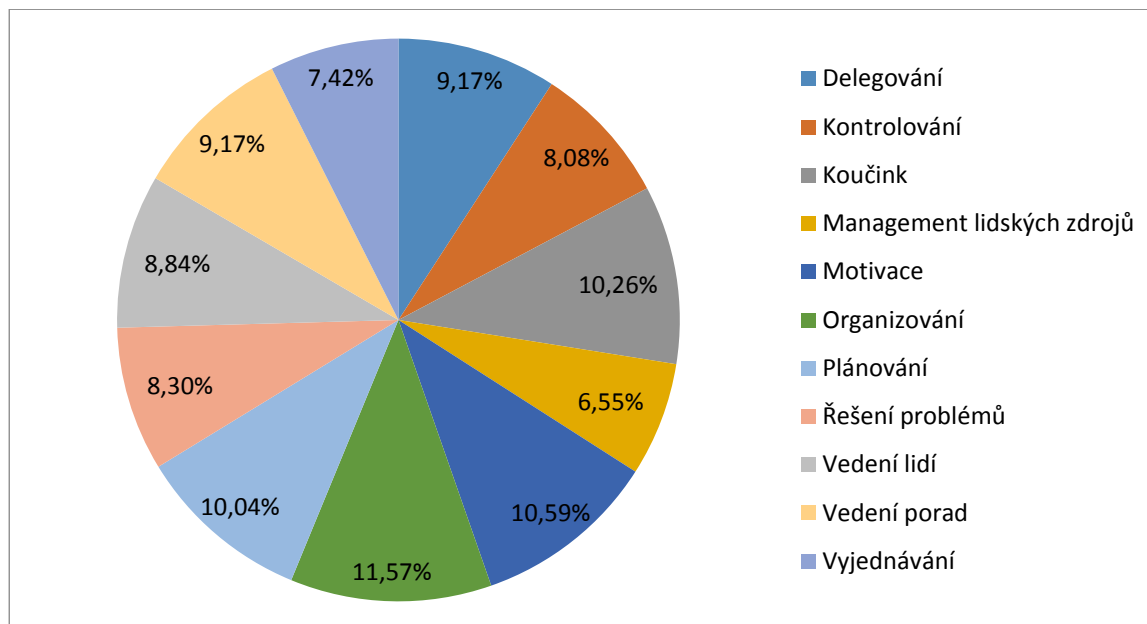
SEKVENČNÍ DOVEDNOSTI	PARALELNÍ DOVEDNOSTI	
	Rozhodování	
	Průměrná hodnota 1-7	Počet procent
Delegování	5,6316	10,47 %
Organizování	5,5263	10,27 %
Koučink	5,1579	9,59 %
Vedení lidí	5,1579	9,59 %
Plánování	5,1053	9,49 %
Vedení porad	5,0000	9,30 %
Kontrolování	4,8421	9,00 %
Motivace	4,7368	8,81 %
Řešení problémů	4,7368	8,81 %
Management lidských zdrojů	4,1579	7,73 %
Vyjednávání	3,7368	6,95 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Rozhodování na 10,47 % (5,6316) u sekvenční dovednosti Delegování a nejméně paralelní dovednost Rozhodování na 6,95 % (3,7368) u sekvenční dovednosti Vyjednávání.

Implementace

Graf 10 Implementace manažerských dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10 Implementace manažerských dovedností

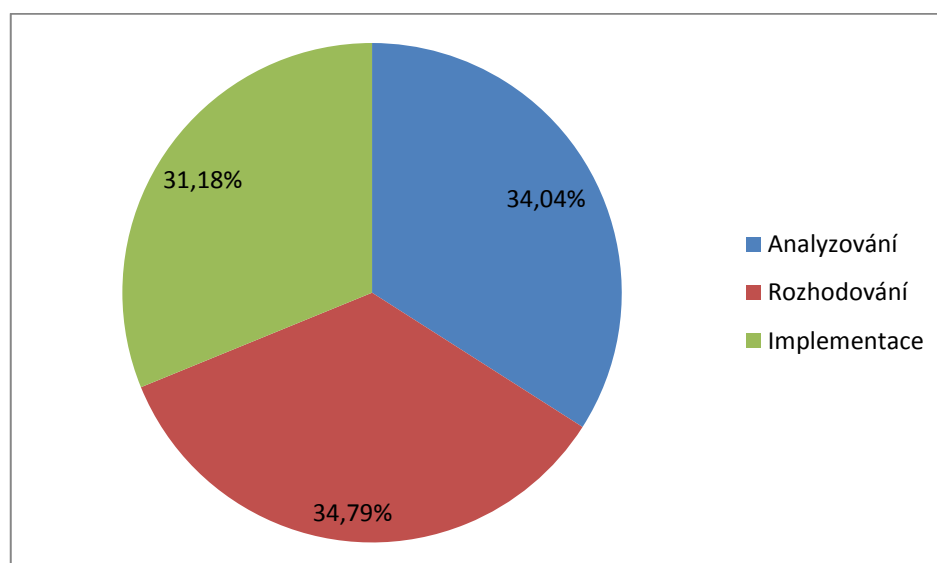
SEKVENČNÍ DOVEDNOSTI	PARALELNÍ DOVEDNOSTI	
	Implementace	
	Průměrná hodnota 1-7	Počet procent
Organizování	5,5789	11,57 %
Motivace	5,1053	10,59 %
Koučink	4,9474	10,26 %
Plánování	4,8421	10,04 %
Delegování	4,4211	9,17 %
Vedení porad	4,4211	9,17 %
Vedení lidí	4,2632	8,84 %
Řešení problémů	4,0000	8,30 %
Kontrolování	3,8947	8,08 %
Vyjednávání	3,5789	7,42 %
Management lidských zdrojů	3,1579	6,55 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Implementace na 11,57 % (5,5789) u sekvenční dovednosti Organizování a nejméně paralelní dovednost Implementace na 6,55 % (3,1579) u sekvenční dovednosti Management lidských zdrojů.

Celkové paralelní dovednosti

Graf 11 Celkové paralelní dovednosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhodování manažeři používají na **34,79 %**.

$$pd_R = \frac{\sum R_i}{n_d} = \frac{5,6316+4,8421+5,1579+4,1579+4,7368+5,5263+5,1053+4,7368+5,1579+5,0000+3,7368}{11}$$

$$pd_R = \frac{53,7894}{11} = 4,8899$$

Analyzování manažeři používají na **34,04 %**.

$$pd_A = \frac{\sum A_i}{n_d} = \frac{5,4737+4,6842+5,7895+3,0526+4,5789+5,9474+5,1579+4,3158+5,3684+4,8947+3,3684}{11}$$

$$pd_A = \frac{52,6315}{11} = 4,7847$$

Implementace manažeři používají na **31,18 %**.

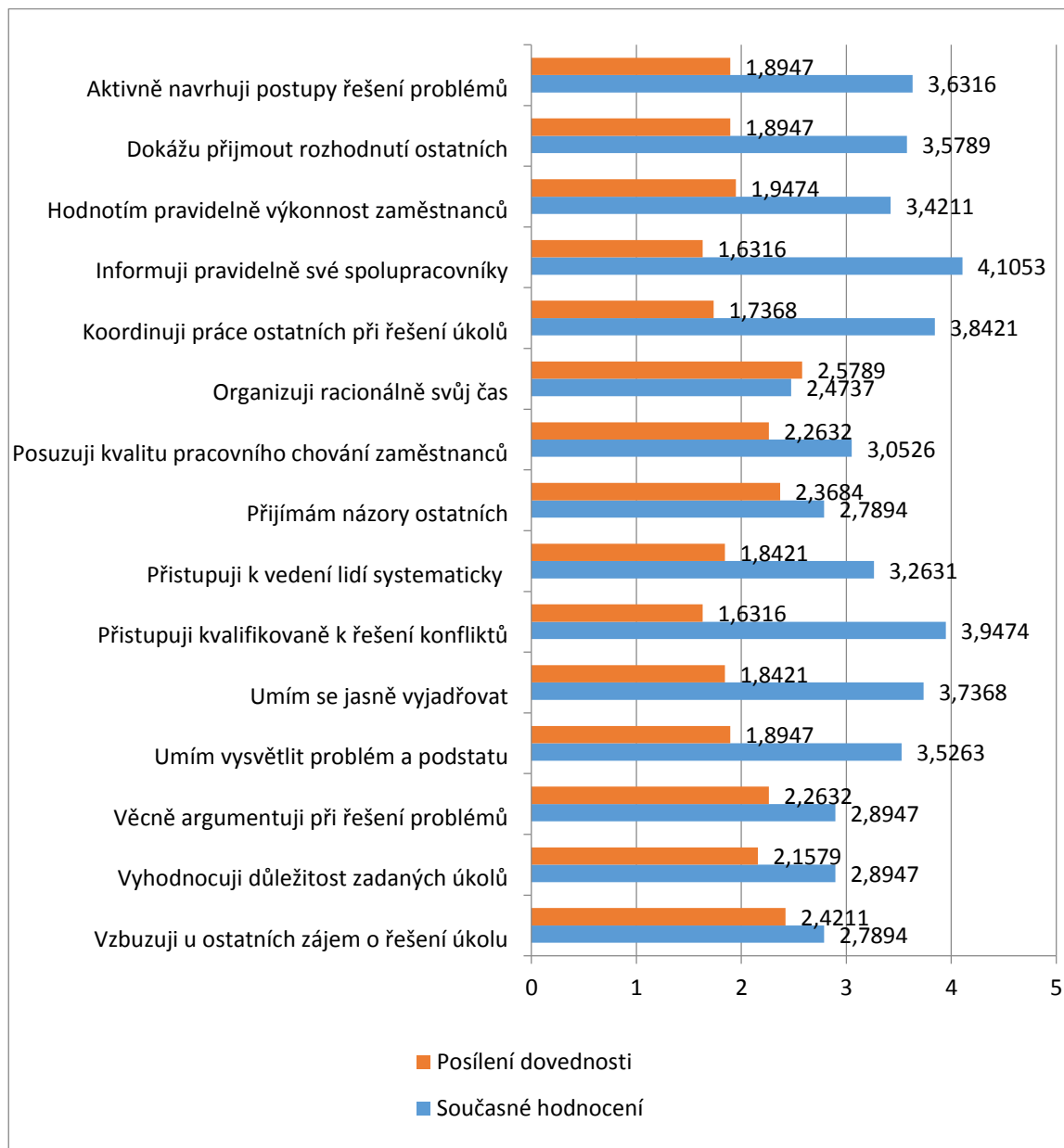
$$pd_I = \frac{\sum I_i}{n_d} = \frac{4,4211+3,8947+4,9474+3,1579+5,1053+5,5789+4,8421+4,0000+4,2632+4,4211+3,5789}{11}$$

$$pd_I = \frac{48,2106}{11} = 4,3828$$

Ze tří paralelních dovedností používají nejvíce manažeři Rozhodování na 34,79 % (4,8899), druhou nejvíce používanou dovednost je Analyzování na 34,04 % (4,7847) a nejméně manažeři používají paralelní dovednost Implementace na 31,18 % (4,3828).

10.5 Dovednosti vedení lidí

Graf 12 Dovednosti vedení lidí



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11 Dovednosti vedení lidí

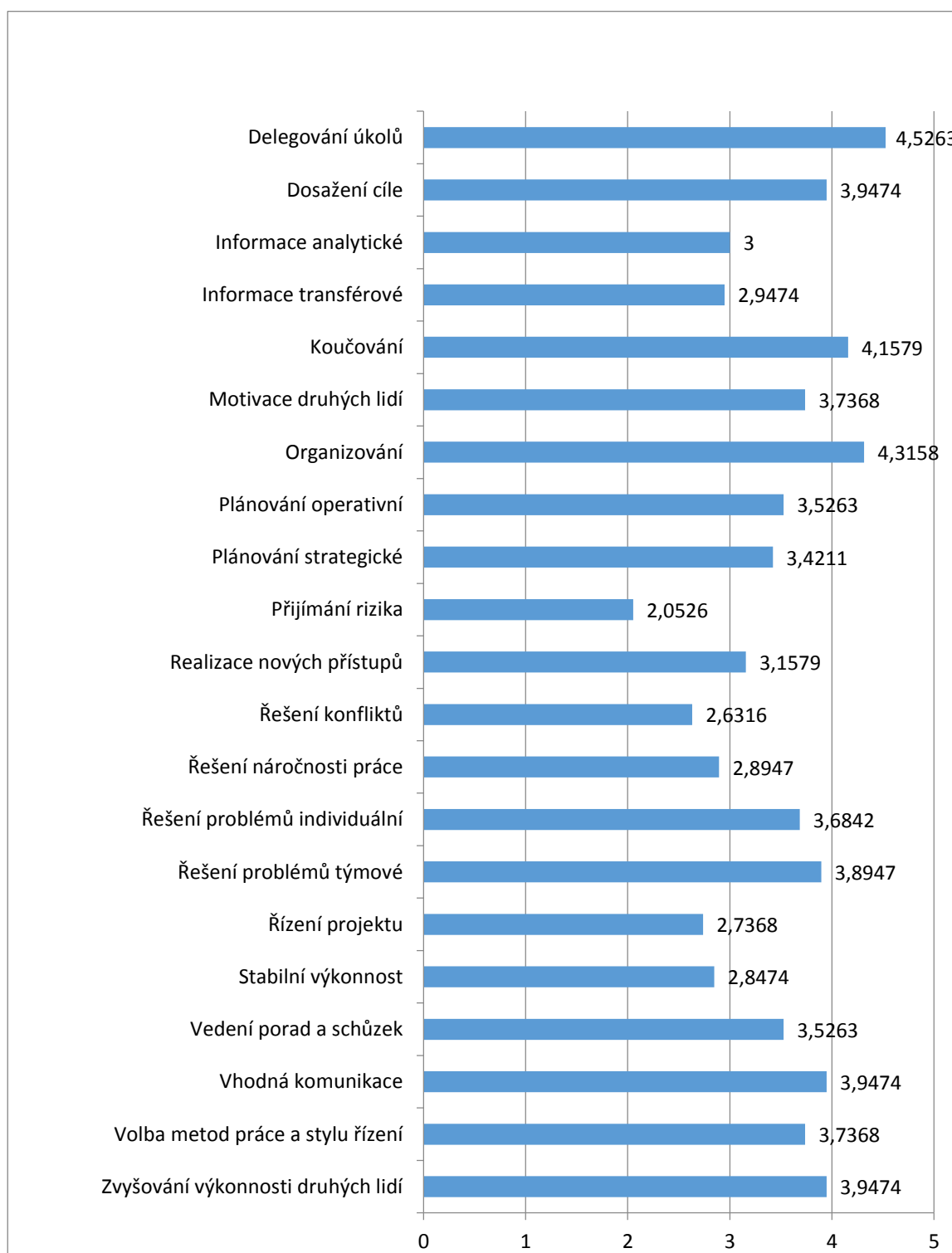
Dovednosti vedení lidí	Průměrná hodnota 1-5	Posílení 1-3
Informuji pravidelně své spolupracovníky	4,1053	1,6316
Přístupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů	3,9474	1,6316
Koordinuji práce ostatních při řešení úkolů	3,8421	1,7368
Umím se jasně vyjadřovat	3,7368	1,8421
Aktivně navrhuji postupy řešení problémů	3,6316	1,8947
Dokážu přijmout rozhodnutí ostatních	3,5789	1,8947
Umím vysvětlit problém a podstatu	3,5263	1,8947
Hodnotím pravidelně výkonnost zaměstnanců	3,4211	1,9474
Přístupuji k vedení lidí systematicky	3,2631	1,8421
Posuzuji kvalitu pracovního chování zaměstnanců	3,0526	2,2632
Věcně argumentuji při řešení problémů	2,8947	2,2632
Vyhodnocuji důležitost zadaných úkolů	2,8947	2,1579
Vzbuzuji u ostatních zájem o řešení úkolu	2,7894	2,4211
Přijímám názory ostatních	2,7894	2,3684
Organizuji racionálně svůj čas	2,4737	2,5789

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce používanou Dovedností vedení lidí Informuji pravidelně své spolupracovníky je na 82,1 % (4,1053) a posílit tuto dovednost mají manažeři na 54,4 % (1,6316). Druhou nejvíce používanou dovedností Přístupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů je na 78,9 % (3,9474) a posílit mají na 54,4 % (1,6316). Předposlední Dovedností vedení lidí Přijímám názory ostatních je na 55,8 % (2,7894) a posílit mají na 78,9 % (2,3684). Poslední nejméně používanou Dovedností vedení lidí Organizuji racionálně svůj čas je na 49,5 % (2,4737) a posílit mají na 85,9 % (2,5789). Nejvíce posílit Dovednost vedení lidí Organizuji racionálně svůj čas mají na 85,9 % (2,5789) a nejméně posílit Informuji pravidelně své spolupracovníky s dovedností Přístupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů stejně na 54,4 % (1,6316).

10.6 Dovednosti v řídicím procesu

Graf 13 Dovednosti v řídicím procesu



Zdroj: Vlastní zpracování

$$\text{Delegování úkolů} = \frac{4,5263}{5} * 100 = \mathbf{90,5 \%} \quad 5 = 100\%$$

$$dřp_{dú} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+3+4+4+5+5+5+4+4+5+5+5+4+5+5+3+5+5}{19} = \frac{86}{19} = 4,5263$$

$$\text{Organizování} = \frac{4,3158}{5} * 100 = \mathbf{86,3 \%} \quad 5 = 100\%$$

$$dřp_o = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+5+4+3+4+4+5+5+5+3+4+4+5+4+4+4+5+5+5}{19} = \frac{82}{19} = 4,3158$$

Koučování na 83,2 %.

$$dřp_k = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+5+5+5+3+4+3+5+2+5+5+5+5+4+4+5+3+1+5}{19} = \frac{79}{19} = 4,1579$$

Dosažení cíle na 78,9 %.

$$dřp_{dc} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+4+3+3+4+3+4+5+5+4+4+4+4+5+5+3+4+3+4}{19} = \frac{75}{19} = 3,9474$$

Vhodná komunikace na 78,9 %.

$$dřp_{19} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+2+4+5+4+4+3+4+3+5+5+3+3+4+5+4+4+5+4}{19} = \frac{75}{19} = 3,9474$$

Zvyšování výkonnosti druhých lidí na 78,9 %.

$$dřp_{zv} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{3+4+5+4+4+4+3+3+4+3+3+5+5+4+5+4+4+3+5}{19} = \frac{75}{19} = 3,9474$$

Řešení problémů týmové na 77,9 %.

$$dřp_{řp} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+4+4+4+5+4+3+4+5+4+4+4+3+3+4+5+3+4+3}{19} = \frac{74}{19} = 3,8947$$

Motivace druhých lidí na 74,7 %.

$$dřp_{mdl} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+4+4+4+4+3+4+3+4+4+5+3+3+3+5+3+4+2+4}{19} = \frac{71}{19} = 3,7368$$

Volba metod práce a stylu řízení na 74,7 %.

$$dřp_{vm} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{5+4+4+4+3+5+2+5+4+4+3+4+5+3+4+2+3+4+3}{19} = \frac{71}{19} = 3,7368$$

Řešení problémů individuální na 73,7 %.

$$dřp_{řpi} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{2+4+4+4+4+3+4+4+5+4+4+4+2+3+3+4+4+4+4}{19} = \frac{70}{19} = 3,6842$$

Vedení porad a schůzek na 70,5 %.

$$dřp_{vps} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+3+5+3+5+4+1+3+4+5+2+1+4+5+3+3+5+4+3}{19} = \frac{67}{19} = 3,5263$$

Plánování operativní na 70,5 %.

$$dřp_{po} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+4+5+2+5+5+3+4+3+2+3+2+3+5+4+3+3+3+4}{19} = \frac{67}{19} = 3,5263$$

Plánování strategické na 68,4 %.

$$dřp_{ps} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{3+4+5+2+5+5+3+3+3+2+3+2+4+5+3+3+3+3+4}{19} = \frac{65}{19} = 3,4211$$

Realizace nových přístupů na 63,2 %.

$$d\check{r}p_{rnp} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{2+5+2+3+3+4+4+4+3+4+4+2+3+3+4+2+3+2+4+3}{19} = \frac{60}{19} = 3,1579$$

Informace analytické na 60 %.

$$d\check{r}p_{ia} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+4+4+3+2+4+2+4+4+3+2+2+3+2+3+2+3+4+2}{19} = \frac{57}{19} = 3,0000$$

Informace transférové na 58,9 %.

$$d\check{r}p_{it} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{3+4+4+4+1+3+2+4+4+4+2+2+3+2+2+4+3}{19} = \frac{56}{19} = 2,9474$$

Stabilní výkonnost na 58,9 %.

$$d\check{r}p_{sv} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{3+4+3+4+1+3+3+2+4+2+4+2+3+4+2+4+2+2+4}{19} = \frac{56}{19} = 2,9474$$

Řešení náročnosti práce na 57,9 %.

$$d\check{r}p_{\check{r}np} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{4+5+3+4+3+1+1+3+4+4+3+4+1+1+4+2+4+3+1}{19} = \frac{55}{19} = 2,8947$$

Řízení projektu na 54,7 %.

$$d\check{r}p_{\check{r}p} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{3+3+2+3+4+4+2+3+3+1+3+3+1+2+4+3+3+3+2}{19} = \frac{52}{19} = 2,7368$$

$$\text{Řešení konfliktů} = \frac{2,6316}{5} * 100 = \mathbf{52,6 \%} \quad 5 = 100 \%$$

$$d\check{r}p_{\check{r}k} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{1+5+3+4+4+2+2+3+3+3+2+2+2+2+1+4+3+2+2}{19} = \frac{50}{19} = 2,6316$$

$$\text{Přijímání rizika} = \frac{2,0526}{5} * 100 = \mathbf{41,1 \%} \quad 5 = 100 \%$$

$$d\check{r}p_{pr} = \frac{\sum m_i}{n} = \frac{3+3+1+1+4+4+1+2+1+3+1+1+4+3+2+1+1+1+2}{19} = \frac{39}{19} = 2,0526$$

Nejvíce dovednost v řídicím procesu používají manažeři Delegování úkolů na 90,5 % (4,5263) a druhou nejvíce dovednost používají manažeři Organizování na 86,3 % (4,3158). Předposlední nejmenší dovednost v řídicím procesu používají manažeři Řešení konfliktů na 52,6 % (2,6316) a nejméně dovednost používají manažeři Přijímání rizika na 41,1 % (2,0526).

10.7 Závěr dotazníkového šetření

Celkem se zúčastnilo dotazníkového šetření 19 manažerů (100%) z toho 14 mužů (74 %) a 5 žen (26 %). Věk u 6 manažerů (32 %) bylo nejvíce od 31 – 40 let a 6 manažerů (32 %) od 51 let ve 2 věkových skupinách. Nejméně byly 2 manažeři (10 %) ve věkové skupině od 18 – 30 let. Vzdělání s maturitou měli nejvíce 7 manažerů (37 %) a nejméně měli 3 manažeři (16%) vzdělání vysokoškolské doktorské. Nejvíce bylo 9 manažerů (47 %) na střední úrovni na manažerské pozici v zaměstnání a nejméně 3 manažeři (16 %) na vrcholové manažerské pozici. Nejvíce počet let na manažerské pozici byly 9 manažerů (47 %) a to od 11 let a více let v zaměstnání a nejméně počet let na manažerské pozici byly 2 manažeři (11 %) a to méně než 1 rok v zaměstnání.

Nejvíce používají měkké dovednosti manažeři Řídící a vůdčí schopnosti na 87,4 % (4,3684) a nejméně používanou dovedností je Emoční inteligence na 49,5 % (2,4737).

Nejvíce sekvenční dovednost používají manažeři plánování na 84,2 % (5,8947) a nejméně sekvenční dovednost používají manažeři Management lidských zdrojů na 46,6 % (3,2632).

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Analyzování na 11,30 % (5,9474) u sekvenční dovednosti Organizování a nejméně paralelní dovednost Analyzování na 5,80 % (3,0526) u sekvenční dovednosti Management lidských zdrojů. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Rozhodování na 10,47 % (5,6316) u sekvenční dovednosti Delegování a nejméně paralelní dovednost Rozhodování na 6,95 % (3,7368) u sekvenční dovednosti Vyjednávání. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce manažeři paralelní dovednost Implementace na 11,57 % (5,5789) u sekvenční dovednosti Organizování a nejméně paralelní dovednost Implementace na 6,55 % (3,1579) u sekvenční dovednosti Management lidských zdrojů.

Ze tří paralelních dovedností používají nejvíce manažeři Rozhodování na 34,79 % (4,8899), druhou nejvíce používanou dovednost je Analyzování na 34,04 % (4,7847) a nejméně manažeři používají paralelní dovednost Implementace na 31,18 % (4,3828).

Nejvíce používanou Dovedností vedení lidí Informuji pravidelně své spolupracovníky je na 82,1 % (4,1053) a posílit tuto dovednost mají manažeři na 54,4 % (1,6316). Poslední nejméně používanou Dovedností vedení lidí Organizují racionálně svůj čas je na 49,5 % (2,4737) a posílit mají na 85,9 % (2,5789). Nejvíce posílit Dovednost vedení lidí Organizují racionálně svůj čas mají na 85,9 % (2,5789) a nejméně posílit Informuji pravidelně své spolupracovníky s dovedností Přistupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů stejně na 54,4 % (1,6316).

Nejvíce dovednost v řídicím procesu používají manažeři Delegování úkolů na 90,5 % (4,5263) a nejméně dovednost používají manažeři Přijímání rizika na 41,1 % (2,0526).

11 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na téma Manažerské dovednosti. Hlavním cílem bakalářské práce byly manažerské dovednosti a jejich měkké a tvrdé dovednosti, které jsou v současné době důležité pro vykonávání manažerské funkce.

V teoretické části byly charakterizovány management, osobnost manažera, manažerské dovednosti, kompetence manažerských dovedností, měkké a tvrdé dovednosti a manažerské funkce. Měkké a tvrdé dovednosti byly rozděleny na schopnost spolupráce s druhými lidmi, schopnost řešit problémy a konflikty, schopnosti vést sám sebe, emoční inteligence, komunikační dovednosti, kreativita a inovativní schopnosti, prezentační dovednosti, řídicí a vůdčí schopnosti a time management.

Do manažerských funkcí byly zahrnuty všechny činnosti, které manažer vykonává. Rozdělení manažerských funkcí je na sekvenční a paralelní. Do sekvenčních funkcí byly charakterizovány dovednosti delegování, kontrolování, koučink, management lidských zdrojů, motivace, organizování, plánování, řešení problémů, vedení lidí, vedení porad, vyjednávání a ostatní dovednosti např. komunikace, motivace. Komunikační dovednosti manažera byla rozdělena v teoretické části na neverbální a verbální komunikaci, semiotiku, směry komunikace, řídicí komunikace, pracovní komunikace a efektivní komunikace. V

části motivace byla zahrnuta pracovní motivace. Do paralelních funkcí byly charakterizovány dovednosti analyzování, rozhodování a implementace.

V praktické části dotazníkového šetření analyzujeme manažerské dovednosti a celkem se účastnilo 19 manažerů. Nejvíce používají měkké dovednosti manažeři Řídící a vůdčí schopnosti na 87,4 % (4,3684) a nejméně používanou měkkou dovedností je Emoční inteligence na 49,5 % (2,4737).

Tabulka 12 Závěr měkkých dovedností

MĚKKÉ DOVEDNOSTI			
Nejvíce používané měkké dovednosti	Počet procent	Nejméně používané měkké dovednosti	Počet procent
Řídící a vůdčí schopnosti	87,4 %	Emoční inteligence	49,5 %
Kreativita a inovativní schopnosti	85,2 %	Schopnosti vést sám sebe	57,9 %
Komunikační dovednosti	82,1 %	Prezentační dovednosti	63,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností nejvíce používají manažeři Plánování 84,2 % (5,8947) a nejméně používají sekvenční dovednost Management lidských zdrojů 46,6 % (3,2632).

Tabulka 13 Závěr sekvenčních dovedností

SEKVENČNÍ DOVEDNOSTI			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti	Počet procent
Plánování	84,2 %	Management lidských zdrojů	46,6 %
Organizování	81,9 %	Řešení problémů	51,8 %
Koučink	78,9 %	Vyjednávání	53,4 %
Delegování	77,4 %	Motivace	59,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Analyzování na 11,30 % (5,9474) je sekvenční dovednost Organizování. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejméně sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Analyzování na 5,80 % (5,9474) je sekvenční dovednost Management lidských zdrojů (3,0526).

Tabulka 14 Závěr analyzování

PARALELNÍ DOVEDNOT – ANALYZOVÁNÍ			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti při analyzování	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti při analyzování	Počet procent
Organizování	11,30 %	Management lidských zdrojů	5,80 %
Koučink	11,00 %	Vyjednávání	6,40 %
Delegování	10,40 %	Řešení problémů	8,20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Rozhodování na 10,47 % (5,6316) je sekvenční dovednost Delegování. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejméně sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Rozhodování na 6,95 % (3,7368) je sekvenční dovednost Vyjednávání.

Tabulka 15 Závěr rozhodování

PARALELNÍ DOVEDNOT – ROZHODOVÁNÍ			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti při rozhodování	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti při rozhodování	Počet procent
Delegování	10,47 %	Vyjednávání	6,95 %
Organizování	10,27 %	Management lidských zdrojů	7,73 %
Koučink	9,59 %	Řešení problémů	8,81 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Z 11 sekvenčních dovedností používají nejvíce sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Implementaci na 11,57 % (5,5789) je sekvenční dovednost Organizování. Z 11 sekvenčních dovedností používají nejméně sekvenční dovednost manažeři při paralelní dovednosti Implementaci na 6,55 % (3,1579) je sekvenční dovednost Management lidských zdrojů.

Tabulka 16 Závěr implementace

PARALELNÍ DOVEDNOT – IMPLEMENTACE			
Nejvíce používané sekvenční dovednosti při implementaci	Počet procent	Nejméně používané sekvenční dovednosti při implementaci	Počet procent
Organizování	11,57 %	Management lidských zdrojů	6,55 %
Motivace	10,59 %	Vyjednávání	7,42 %
Koučink	10,26 %	Kontrolování	8,08 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze všech sekvenčních dovednostech ze tří celkem paralelních dovedností Analyzování, Rozhodování a Implementace používají nejvíce manažeři Rozhodování na 34,79 % (4,8899).

Tabulka 17 Závěr paralelních dovedností

CELKOVÉ PARALELNÍ DOVEDNOSTI	
Nejvíce používané dovednosti	Počet procent
Rozhodování	34,79 %
Analyzování	34,04 %
Implementace	31,18 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce používanou Dovedností vedení lidí Informuji pravidelně své spolupracovníky je na 82,1 % (4,1053) a posílit tuto dovednost by měli manažeři na 54,4

% (1,6316). Nejméně používanou Dovedností vedení lidí Organizují racionálně svůj čas je na 49,5 % (2,4737) a posílit tuto dovednost by měli manažeři na 85,9 % (2,5789).

Tabulka 18 Závěr dovedností vedení lidí

DOVEDNOSTI VEDENÍ LIDÍ			
Nejvíce používané dovednosti vedení lidí	Počet procent	Nejméně používané dovednosti vedení lidí	Počet procent
Informuji pravidelně své spolupracovníky	82,1 %	Organizují racionálně svůj čas	49,5 %
Přistupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů	78,9 %	Přijímám názory ostatních	55,8 %
Koordinuji práce ostatních při řešení úkolů	76,8 %	Vzbuzuji u ostatních zájem o řešení úkolu	55,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce posílit Dovednost vedení lidí Organizují racionálně svůj čas mají na 85,9 % (2,5789). Nejméně posílit Dovednost vedení lidí je Informuji pravidelně své spolupracovníky a Přistupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů na 54,4 % (1,6316).

Tabulka 19 Závěr posílení dovedností vedení lidí

POSÍLENÍ DOVEDNOSTI VEDENÍ LIDÍ			
Nejvíce posílení dovedností vedení lidí	Počet procent	Nejméně posílení dovedností vedení lidí	Počet procent
Organizují racionálně svůj čas	85,9 %	Informuji pravidelně své spolupracovníky	54,4 %
Vzbuzuji u ostatních zájem o řešení úkolu	80,7 %	Přistupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů	54,4 %
Přijímám názory ostatních	78,9 %	Koordinuji práce ostatních při řešení úkolů	57,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce dovednost v řídicím procesu používají manažeři Delegování úkolů na 90,5 % (4,5263) a nejméně dovednost v řídicím procesu používají manažeři Přijímání rizika na 41,1 % (2,0526).

Tabulka 20 Závěr dovedností v řídicím procesu

DOVEDNOSTI V ŘÍDÍCÍM PROCESU			
Nejvíce používané dovednosti v řídicím procesu	Počet procent	Nejméně používané dovednosti v řídicím procesu	Počet procent
Delegování	90,5 %	Přijímání rizika	41,1 %
Organizování	86,3 %	Řešení konfliktů	52,6 %
Koučování	83,2 %	Řízení projektu	54,7 %.

Zdroj: Vlastní zpracování

Manažerská teorie a praktické zkušenosti z managementu potvrzují, že manažerská práce má svoji typickou strukturu a posloupnost činností. Zpravidla se vychází z určitého záměru, tzn. plánu a v něm obsažených cílů společně s úvahou o potřebném zdrojovém zajištění uvažovaných činností potřebných k naplnění cílů. Po rozhodnutí o způsobu realizace probíhá vlastní realizace a kontrolování, do jaké míry se daří cíle plnit, včetně následného ověření, jak byly cíle splněny.

Manažerské dovednosti jsou významným nástrojem pro zkvalitňování řídicích dovedností a zabezpečování výkonnosti organizace.

12 Seznam použitých zdrojů

- [1] BEDNÁŘ, Vojtěch. *Strategie vyjednávání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-3858-1.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavel. ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, CHLÁDKOVÁ, Helena. *Management*. 1. vyd. Brno: B.I.B.S., a.s., 2016. 174 s.. ISBN 978-80-87255-71-1.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Manažerské dovednosti I*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 266 s. ISBN 978-80-244-2281-7.
- [5] Co znamenají pojmy hard a soft skills – Inwork.cz. [online]. Poslední aktualizace: 19.11. 2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-11-19]. Dostupný z: <https://www.inwork.cz/clanky/147-co-znamenaji-pojmy-hard-a-soft-skills/>
- [6] ČIHOUNKOVÁ, Jana. *Koučování*. 1.vyd. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita. 2011. 73 s. ISBN 978-80-7305-586-8.
- [7] DOBROVOLNÁ, Saša. *Vedení lidí*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská universita, 2012. 129 s. ISBN 978-80-7464-123-7.
- [8] Dovednosti (Skills) - ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 27.8.2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-08-27]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/dovednost>
- [9] GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.

- [10] KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera. 2.* přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 144 s. ISBN 80-247-1677-1.
- [11] HRON, Jan. *Dovednosti v řízení.* 1. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita Provozně ekonomická fakulta, 2013. 187 s. ISBN 978-80-213-2417-6.
- [12] KŘÍŽ, Josef. *Základy řízení.* 1. vyd., Dotisk. Praha: Česká zemědělská univerzita Provozně ekonomická fakulta, 2015. 125 s. ISBN 978-80-213-2549-4.
- [13] KUBEŠ, Marián. SPILLEROVÁ, Dagmar. KURNICKÝ, Roman. *Manažerské kompetence.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- [14] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [15] Manažerské dovednosti – ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 20.8.2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-08-20]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti-1>
- [16] McGrath, James. BATES, Bob. *89 Nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi.* 1. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2015, 260 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [17] Měkké dovednosti (Soft skills) – ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 16.3. 2016. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2016-03-16]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/mekke-dovednosti-soft-skills>

- [18] Obrázek 1 Požadavky na měkké dovednosti. [online]. SlidePlayer.cz Inc. 2017. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2014-02-25]. Dostupný z: http://images.slideplayer.cz/12/3992714/slides/slide_11.jpg
- [19] Obří sklad Kauflandu u Olomouce se dál rozpíná. [online]. Poslední aktualizace: 18.3. 2011. Datum reprodukce: 7.1. 2018. [cit. 2011-03-18]. Dostupný z: https://olomouc.idnes.cz/obri-sklad-kauflandu-u-olomouce-se-dal-rozpina-diky-finte-s-povolenimi-1e5-/olomouc-zpravy.aspx?c=A110318_1551116_olomouc-zpravy_sot
- [20] PAVLICA, Karel. JAROŠOVÁ, Eva. KAISER, B. Robert. *Vyvážený leadership: Dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management press, s.r.o., 2015. 238 s. ISBN 978-80-7261-289-5.
- [21] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení porad*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 120 s. ISBN 978-80-247-4118-5.
- [22] SCHWALBE, Barbel. SCHWALBE, Heinz. *Osobnost kariéra úspěch - Rádce úspěšného manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1995. 155 s. ISBN 80-7169-117-8.
- [23] SOUČEK, Zdeněk. ČAPKOVÁ, Kateřina. NAVRÁTILOVÁ, Daniela. ŘÍHA, Michal. *Strategie řízení podniku v superturbulentním globálním světě, Díl 3. Implementace strategie*. 1. vyd. Brno: Tribun EU s.r.o., 2010. 107 s. ISBN 978-80-87240-20-5.
- [24] ŠTĚPANÍK, Jaroslav. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-2494-2.
- [25] ŠVECOVÁ, Lenka. FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování*. 3.vyd. Praha: Ekopress s.r.o., 2016. 474 s. ISBN 978-80-87865-33-0.

- [26] ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera*. 1. vyd., dotisk. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.
- [27] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [28] Tvrdé, odborné dovednosti (Hard skills) - ManagementMania.com. [online]. Poslední aktualizace: 25.3. 2015. Datum reprodukce: 16.2. 2017. [cit. 2015-03-25]. Dostupný z: <https://managementmania.com/cs/tvrde-odborne-dovednosti-hard-skills>
- [29] VACULÍK, Josef. BERKA, Aleš. KUBĚNKA, Michal. *Řízení změn 2. díl*. 1.vyd. Pardubice: Fakulta ekonomicko–správní, 2006. 89 s. ISBN 80-7194-834-9.
- [30] VNOUČKOVÁ, Lucie. ZUZÁK, Roman. *Management*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. 184 s.. ISBN 978-80-87839-49-2.
- [31] ŽÁČEK, Vladimír. *Management podniku*. 2. přepracované vydání. Praha: České vysoké učení technické, 2016. 186 s. ISBN 978-80-01-05980-7.

13 Seznam použitých symbolů a zkratek

aj.	– a jiné	popř.	– popřípadě
apod..	– a podobně	resp.	– respektive
atd.	– a tak dále	tj.	– to jest
BARS	– metoda hodnocení pracovníků	tzn.	– tak zvané
EIA	– hodnocení vlivu životního prostředí	vyd.	– vydání
cit.	– citace		
např.	– například		

13.1 Matematické zkratky

A_i	– analyzování	n	– celkový počet manažerů
$dřp_i$	– dovednosti řídicích procesů	pd_i	– paralelní dovednosti
I_I	– implementace	R_i	– rozhodování
m_i	– počet manažerů	sd_i	– sekvenční dovednosti
md_i	– měkké dovednosti		

14 Seznam obrázků

Obrázek 1 Požadavky na měkké dovednosti.....	24
Obrázek 2 Podnik s úzkým rozpětím managementu.....	37
Obrázek 3 Podnik s širokým rozpětím managementu	37
Obrázek 4 Liniové organizační struktury.....	40
Obrázek 5 Funkcionální organizační struktura výrobního podniku.....	41
Obrázek 6 Liniové štábní organizační struktury	42
Obrázek 7 Maticová organizační struktura ve vývoji	43
Obrázek 8 Projektová organizační struktura	44
Obrázek 9 Teritoriální organizační struktura	45
Obrázek 10 Organizační struktura podle zákazníků	46
Obrázek 11 Výrobní organizační struktura	46
Obrázek 12 Organizační struktura podle technologií	47
Obrázek 13 Vedení pro realizaci určitých cílů.....	50
Obrázek 14 Styly vedení podle studií Michiganské university a university Ohio.....	51
Obrázek 15 Manažerská mřížka Blakea a Moutonové	52
Obrázek 16 Vymezení odpovědností manažera.....	53
Obrázek 17 Proces managementu lidských zdrojů	54
Obrázek 18 Cyklický charakter rozhodovacího procesu	65
Obrázek 19 Charakteristika jazykového znaku.....	69
Obrázek 20 Základní principy efektivní komunikace.....	73
Obrázek 21 Informativní porady.....	77
Obrázek 22 Řešitelské porady.....	78
Obrázek 23 Rozhodovací porady	79

15 Seznam tabulek

Tabulka 1 Významné dovednosti manažera LEADER	19
Tabulka 2 Faktory určující rozpětí managementu	38
Tabulka 3 Pohlaví manažera	84
Tabulka 4 Věk manažerů	85
Tabulka 5 Vzdělání manažerů	86
Tabulka 6 Manažerská pozice.....	87
Tabulka 7 Počet let na manažerské pozici	88
Tabulka 8 Analyzování manažerských dovedností	93
Tabulka 9 Rozhodování manažerských dovedností.....	95
Tabulka 10 Implementace manažerských dovedností	96
Tabulka 11 Dovednosti vedení lidí.....	99
Tabulka 12 Závěr měkkých dovedností.....	105
Tabulka 13 Závěr sekvenčních dovedností.....	105
Tabulka 14 Závěr analyzování.....	106
Tabulka 15 Závěr rozhodování	106
Tabulka 16 Závěr implementace.....	107
Tabulka 17 Závěr paralelních dovedností.....	107
Tabulka 18 Závěr dovedností vedení lidí	108
Tabulka 19 Závěr posílení dovednosti vedení lidí.....	108
Tabulka 20 Závěr dovedností v řídicím procesu	109

16 Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví manažera.....	84
Graf 2 Věk manažera	85
Graf 3 Vzdělání manažera	86
Graf 4 Manažerská pozice	87
Graf 5 Počet let na manažerské pozici.....	88
Graf 6 Měkké dovednosti manažerů.....	89
Graf 7 Sekvenční manažerské dovednosti	91
Graf 8 Analyzování manažerských dovedností	93
Graf 9 Rozhodování manažerských dovedností	94
Graf 10 Implementace manažerských dovedností	96
Graf 11 Celkové paralelní dovednosti	97
Graf 12 Dovednosti vedení lidí.....	98
Graf 13 Dovednosti v řídicím procesu.....	100

17 Seznam příloh

Příloha 1 Vzor tréninkového plánu	116
Příloha 2 Vzor Koučinku	117
Příloha 3 Dotazníkové šetření	118
Příloha 4 Řízený rozhovor	122

18 Přílohy

Příloha 1 Vzor tréninkového plánu

Vzor tréninkového plánu

Tréninkový plán logistiky CZ															
Skledek / oblast	Jméno pracovníka	SAP	Jméno kontrolora		Hodnocení		Doškolení		Trénér	Vyrizeno	Pracovník vychystávky zboží	Hodnocení v práci	Doškolení	Trénér	Vyrizeno
			TPI (ERP)	PA0 (LES)	1	2	3	4							
Požadované znalosti															
Znalost systému (přihlášení, orientace v systému atd.)															
Základní orientace na skladě a na DC.															
Základní přehled o layoutu skladu															
Stavba palet															
Zařizování vnitřních obalů															
Vychystávání po vstávkách															
Udržování pořádku při komisi (spučky, foto, polkožené zboží)															
Dočistování BOZP															
Dočistování stanovených palet (FROG/TKO)															
Znalost sužování závozu															
Znalost dalších speciálních procesů: WE															
WEFL, J105, T2, DD															
Tisk etiket u isklámy, lepení etiket (většně LO etikety)															
Příběžné balení palety (zamezení pádu zboží)															
Znalost tonusového systému															
Nejlepší polkožené tariony, vyslabení předmostí															
Ne/nhodně zboží nepoládáat načezato (tuřčice)															
Znalosti psalujou vychystávání															
Správný postup při vychystávání v J10Z senzitivního zboží															
Ekvalace prážaných CZ (volně mělo a skúped posca)															
Tvorba a nové příjezdí dodané přerušných palet, doozřzení max. doby palety v Abruochu (1 hod.)															
Putování na BSF (učeníě tce příball)															
Znalost vyslabení vážených pobček, MTO															
Znalost principu APV															
Čeková příloha pracovníků v práci															

Příloha 2 Vzor Koučky

Vzor Koučky			
Jméno pracovníka:		Datum nástupu:	Tržba:
		1. týden	
		Koučky 1	Koučky 2
	DATUM:		
	OBLAST:		
	DOBA:		
	VÝKON:		
ORIENTACE VE SKLADU			
SKLADBA PALETY			
FIXACE PALETY			
ZNALOST PŠV			
ODEBÍRÁNÍ Z GZ, ZGZ, MGZ, AKČNÍ ČELA			
SENZITIVNÍ ZBOŽÍ			
ÚKLID			
AUSPAKWARE			
VRATNÉ OBALY			
TISK A LEPENÍ ETIKET			
ZÁVOZ NA BSF			
ABBRUCH, ABRUCHMIX			
DODRŽOVÁNÍ BOZP, PO			
VÝMĚNA BATERIE			
OVLÁDÁNÍ FFZ			
Poznámka:			
Koučky 1			
Koučky 2			
Koučky 3			
Koučky provádí (tržba) podpis:			
Zaměstnanec (žákol) kolokol podpis:			

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Žádám Vás prosím o vyplnění dotazníku na téma Manažerské dovednosti, které slouží pro zpracování bakalářské práce na Provozně ekonomické fakultě v Šumperku. Vyplnění dotazníku je anonymní pro všechny osoby. Dotazníkové šetření je prováděno v podniku Kaufland Česká republika v.o.s.

Student PEF Šumperk: Viktor Garlík
 Telefonní kontakt: 774 905 724
 Zaslání dalších informací: vgarlik@email.cz

Na kolik používáte měkké dovednosti?
 (označte v každém řádku jednu odpověď X) Škála úrovně je od 1 do 5.
 1 – nejméně, 2 – méně, 3 – průměrně, 4 – více, 5 – nejvíce

Měkké dovednosti	1	2	3	4	5
Schopnost spolupráce s druhými lidmi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost řešit problémy a konflikty	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnosti vést sám sebe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emoční inteligence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreativita a inovativní schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezentační dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řídící a vůdčí schopnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Time management	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na kolik používáte sekvenční manažerské dovednosti?
 (označte v každém řádku jednu odpověď X) Škála úrovně od 1 do 7.
 1 – nejméně, 2 – spíše méně, 3 – méně, 4 – průměrně, 5 – spíše více, 6 – více, 7 – nejvíce

Sekvenční dovednosti	1	2	3	4	5	6	7
Delegování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koučink	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Management lidských zdrojů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plánování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení problémů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení lidí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení porad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vyjednávání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Na kolik používáte paralelní manažerské dovednosti?
 (označte v každém řádku jednu odpověď X) Škála úrovně od 1 do 7.
 1 – nejméně, 2 – spíše méně, 3 – méně, 4 – průměrně, 5 – spíše více, 6 – více, 7 – nejvíce

Sekvenční dovednosti	Paralelní dovednosti		
	Analyzování 1,2,3,4,5,6,7	Rozhodování 1,2,3,4,5,6,7	Implementace 1,2,3,4,5,6,7
Delegování			
Kontrolování			
Koučink			
Management lidských zdrojů			
Motivace			
Organizování			
Plánování			
Řešení problémů			
Vedení lidí			
Vedení porad			
Vyjednávání			

Na kolik je vaše současné hodnocení dovednosti vedení lidí a posílení dovedností?
 Současné hodnocení: 1 – nejméně, 2 – méně, 3 – průměrně, 4 – více, 5 – nejvíce
 Posílení dovedností: 1 – méně posílit, 2 – středně posílit, 3 – více posílit
 (napište číslo)

Dovednost vedení lidí	Současné hodnocení 1,2,3,4,5	Posílení dovednosti 1,2,3
Aktivně navrhuji postupy řešení problémů		
Dokážu přijmout rozhodnutí ostatních		
Hodnotím pravidelně výkonnost zaměstnanců		
Informuji pravidelně své spolupracovníky		
Koordinuji práce ostatních při řešení úkolů		
Organizuji racionálně svůj čas		
Posuzuji kvalitu pracovního chování zaměstnanců		
Přijímám názory ostatních		
Přistupuji k vedení lidí systematicky		
Přistupuji kvalifikovaně k řešení konfliktů		
Umím se jasně vyjadřovat		
Umím vysvětlit problém a podstatu		
Věcně argumentuji při řešení problémů		
Vyhodnocuji důležitost zadaných úkolů		
Vzbuzuji u ostatních zájem o řešení úkolu		

Jak hodnotíte uplatňování svých manažerských dovedností v současném řídicím procesu?
 1 – nejméně, 2 – spíše méně, 3 – méně, 4 – průměrně, 5 – spíše více, 6 – více, 7 – nejvíce
 (označte v každém řádku jednu odpověď X)

Dovednosti v řídicím procesu	1	2	3	4	5
Delegování úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dosažení cíle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace analytické	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informace transférové	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koučování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivace druhých lidí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organizování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plánování operativní	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plánování strategické	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přijímání rizika	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realizace nových přístupů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení konfliktů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení náročnosti práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení problémů individuální	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řešení problémů týmové	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Řízení projektu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stabilní výkonnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vedení porad a schůzek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vhodná komunikace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volba metod práce a stylu řízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvyšování výkonnosti druhých lidí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Uveďte vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

Uveďte váš věk:

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

Uveďte vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní vzdělání
- Vzdělání s vyučením
- Vzdělání s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské
- Vysokoškolské doktorské

Na jaké manažerské pozici pracujete:

- Manažer nižší úrovně
- Manažer střední úrovně
- Vrcholový manažer

Kolik let jste zaměstnán na manažerské pozici:

- Méně než rok
- 1 rok až 5 let
- 6 let až 10 let
- 11 let a více

Děkuji Vám za čas strávený vyplněním s tímto dotazníkem.

ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Cíle řízeného rozhovoru

Cílem řízeného rozhovoru bylo zjistit jaké manažeři používají manažerské dovednosti na různých manažerských pozicích. Na jakých pozicích pracují, co vykonávají za práci a jaké manažerské dovednosti používají.

Metodika a zaměření strukturovaného rozhovoru

Metoda řízeného rozhovoru byla založena na **přímém dotazování**, tedy na verbální komunikaci s jedním manažerem nebo s více manažery. Individuální rozhovory byly nejčastější a skupinové rozhovory byly výjimečně, většinou se dvěma manažery.

Standardizovaný rozhovor probíhal podle otázek, jejichž znění byly předem připraveny v různém pořadí na manažerské dovednosti.

Otevřené otázky:

Kolik je operativních manažerů?

Jaké dovednosti vykonává manažer na své pozici?

Co dělá manažer a co má za úkol?

Co vykonáváte za práci na své manažerské pozici?

Celkový počet respondentů řízeného rozhovoru: 8

1 operativní manažeři (muž): 20 min.

2 operativní manažeři (muž): 15 min.

3 operativní manažeři (muž): 20 min.

4 operativní manažeři (žena): 15 min.

Střední úroveň manažera (muž): 20 min.

Střední úroveň manažera (muž): 15 min.

Střední úroveň manažera (žena): 20 min.

Top manažer (muž): 20 min.

Celková délka rozhovorů: 2 hod. 25 min.