



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra řízení

Bakalářská práce

# Hodnocení vybraných manažerských technik

Vypracovala: Lenka Zemanová  
Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka ZEMANOVÁ**  
Osobní číslo: **E14316**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Hodnocení vybraných manažerských technik**  
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat vybrané manažerské techniky na vzorku manažerů a navrhnout možné způsoby zefektivnění jejich práce.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Cíl a metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Armstrong, M. (2011).** *How to manage people.* London: Kogan Page.

**Hroník, F. (2007).** *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada.

**Lojda, J. (2011).** *Manažerské dovednosti.* Praha: Grada.

**Šuleř, O. (2009).** *100 klíčových manažerských technik.* Brno: Computer Press.


**Vodák, J. (2007).** *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav VRCHOTA, Ph.D.**

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
L.S.  
Studentská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Rehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské/diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne .....

.....

Lenka Zemanová

## **Poděkování**

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucímu své bakalářské práce panu Ing. Jaroslavu Vrchotovi za odborné vedení práce, ochotu, cenné rady a trpělivost během vypracování práce. Poděkování patří též všem manažerům za jejich otevřenost a poskytnutí informací.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Literární rešerše</b> .....	<b>6</b>
2.1	Management .....	6
2.1.1	Vývoj managementu .....	6
2.2	Okolí managementu .....	7
2.2.1	Vnější prostředí .....	7
2.2.2	Vnitřní prostředí .....	10
2.3	Rysy managementu .....	11
2.3.1	Osobnost manažera .....	11
2.3.2	Úrovně managementu .....	12
2.4	Základní pojmy managementu .....	14
2.4.1	Management .....	14
2.4.2	Manažer .....	14
2.4.3	Funkce manažera .....	15
2.5	Manažerské techniky .....	15
2.5.1	Technika efektivní porady .....	16
2.5.2	Technika rozhodnutí .....	18
2.5.3	Technika efektivní prezentace .....	20
2.5.4	Technika efektivní komunikace .....	21
2.5.5	Technika sebeprezentace .....	22
2.5.6	Efektivní naslouchání .....	24
2.5.7	Technika „Jak říkat ne“ .....	25
2.5.8	Technika řešení konfliktů .....	25
2.5.9	Technika asertivního chování při konfliktu .....	27
2.5.10	Time management .....	28
<b>3</b>	<b>Cíl a metodika</b> .....	<b>30</b>
<b>4</b>	<b>Vlastní práce</b> .....	<b>33</b>
4.1	Respondent č. 1 .....	33
4.1.1	Pracovní zkušenosti .....	33
4.1.2	Současné zaměstnání .....	33
4.1.3	Použití manažerských technik .....	34
4.1.4	Finanční zhodnocení .....	36

4.1.5	Závěr a opatření .....	37
4.1.6	Osobní návrh.....	38
4.2	Respondent č. 2 .....	39
4.2.1	Pracovní zkušenosti .....	39
4.2.2	Současné zaměstnání .....	39
4.2.3	Použití manažerských technik .....	39
4.2.4	Finanční zhodnocení .....	42
4.2.5	Závěr a opatření .....	43
4.2.6	Osobní návrh.....	44
4.3	Respondent č. 3 .....	44
4.3.1	Pracovní zkušenosti .....	45
4.3.2	Současné zaměstnání: .....	45
4.3.3	Použití manažerských technik .....	45
4.3.4	Finanční zhodnocení .....	47
4.3.5	Závěr a opatření .....	48
4.3.6	Osobní návrh.....	49
4.4	Respondent č. 4 .....	49
4.4.1	Pracovní zkušenosti .....	49
4.4.2	Současné zaměstnání .....	50
4.4.3	Použití manažerských technik .....	50
4.4.4	Finanční zhodnocení .....	52
4.4.5	Závěr a opatření .....	52
4.4.6	Osobní návrh.....	53
4.5	Respondent č. 5 .....	54
4.5.1	Pracovní zkušenosti .....	54
4.5.2	Současné zaměstnání .....	54
4.5.3	Použití manažerských technik .....	54
4.5.4	Finanční zhodnocení .....	56
4.5.5	Závěr a opatření .....	57
4.5.6	Osobní návrh.....	58
4.6	Shrnutí a vyhodnocení údajů.....	58
4.7	Doporučený návrh na zlepšení .....	60
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>62</b>

<b>I. Summary and keywords .....</b>	<b>64</b>
<b>II. Použité zdroje.....</b>	<b>65</b>
<b>III. Seznam obrázků, tabulek a příloh</b>	
i. Seznam obrázků	
i. Seznam tabulek	
i. Seznam příloh	



# 1 Úvod

Znakem každé firmy a tedy každého podnikání je soustavná činnost provozována za účelem dosažení zisku. V průběhu podnikatelské činnosti je zisk nejvyšším bodem úspěchu a jedním z několika ukazatelů prosperity. Pro správné pochopení, proč tento kladný výsledek podnikání ve firmě možno přikládat náležitému použití manažerských technik, lze prezentovat na pyramidě o třech úrovních.

Právě výsledky či ukazatele jako je například finanční zisk, úroveň poptávky, cash flow, počet zaměstnanců či zákazníků, minimalizace nákladů, multinacionální úroveň. To vše (v požadované výši každého konkrétního podniku) a několik dalších ukazatelů patří na nejvyšší stupeň této pyramidy jako úspěch. Těchto kladných a uspokojivých jevů, je možno dosáhnout pouze soustavou synchronizovaných činností, která patří na střední úroveň pyramidy. Mezi ní lze zařadit správnou organizační strukturu systému, spokojené zaměstnance, správný výběr pracovníků, vztahy mezi zaměstnanci, mezi nadřízenými a mezi těmito úrovněmi navzájem, výkonný informační systém a další fungující procesy. Správné vedení, motivování, rozhodování. Dále obecně řečeno zdravé vztahy na pracovišti, spojené s porozuměním a komunikací, efektivní výkonnost, spolupráce. Pramen toho je na nejnižší úrovni pyramidy a tvoří základ celého systému. Jedná se o manažery, kteří jsou se správným použitím odpovídajících manažerských technik podstatou konečného úspěchu, neboť manažerské techniky jsou způsoby, taktiky či metody, jak danou činnost vykonat s co nejefektivnějším výsledkem. Proto se správně prováděnými ostatními činnostmi, funkcemi a úkoly manažera zaručují pozitivní dopady vykonávaných manažerských aktivit. Lze tedy říct, že je to jakýsi doplněk manažerské práce, který se podílí na efektivních výsledcích.

V praxi se nachází nespočet manažerských technik. Na každém konkrétním manažeru záleží, jaké techniky si pro svou práci vybere. Každý manažer může studovat a následně použít několik desítek technik, které bude používat neustále opakovaně či jednorázově. Neexistuje ani přesně vytyčený model pro každou techniku nebo univerzální postup. Důležité je vybrat správnou techniku, pro danou situaci a dále se této situaci přizpůsobit případně použít i spojení několika technik.

Důvodem mého výběru tohoto tématu jako předmět mé bakalářské práce, je zejména rozdílnost použitých postupů stejných činností u jednotlivých manažerů. Pohled na různorodost metod jednání jsem nabyla během své praxe. Každý manažer má

studium a přístup k manažerským technikám samozřejmě rozdílný. Na základě popisů správných způsobů provedení vybraných aktivit, které nabízejí mnozí autoři, lze tyto jednotlivé způsoby manažerů hodnotit, porovnat a nakonec finančně zhodnotit. Výsledkem může být, jak se jednotlivé činnosti, které byly vykonány nesprávným postupem, negativně projeví ve výsledcích firmy a tak by ovlivnily konečný úspěch podnikatelské činnosti a celého podniku. Cílem práce je analýza vybraných manažerských technik na vzorku manažerů a navržení, které by zefektivnilo jejich práci. Proto teoretická část nejdříve obsahuje doporučení autorů a v následné praktické části jsou jednotlivé techniky porovnávány, hodnoceny a výsledkem jsou různá doporučení.

Téma manažerské techniky je mimo jiné velmi aktuálním tématem. Zabývá se jím několik autorů a publikací a to zejména z výše popsaného důvodu a dále proto, že manažerské techniky může využít každý, v různorodých situacích, ve všech oborech a na jakýchkoli úrovních.

## **2 Literární rešerše**

### **2.1 Management**

Management je zároveň umění a zároveň věda, kdy manažer dosahuje požadovaných cílů a úkolů prostřednictvím lidí, kteří jsou jím vedeni. V managementu je hlavní úkol manažera rozhodovat a učinit toto rozhodnutí s pomocí svého týmu. To vše docílí zkušenostmi leadershipu. (Armstrong, 2013)

#### **2.1.1 Vývoj managementu**

Management vznikal postupně s vývojem společnosti a lidstva. Složky, které jsou součástí managementu, existovaly ve společnosti od nepaměti. Jedná se zejména o schopnosti řízení, sdružování lidí, organizování.

Docházelo také k řízení lidí a dosahování daných cílů. Jednalo se zejména o doby objevování mořeplaveb, vystavování dnešních kulturních památek, činnosti různých organizací jakou jsou kupříkladu univerzity, ošetrovny a armády. A právě v oboru vojenství, jako ve veřejném sektoru, došlo k prvnímu uplatnění managementu. Docházelo k změnám a organizaci struktury a systému armády. Další prvotní aplikace principů managementu je zařazena do veřejné správy, tedy opět veřejného sektoru.

Vývoj managementu je popisován jako sjednocení získané vědy – teorie, kvantitativní metody, vědecké zásady; a získané praxe – zkušeností, dovedností, doporučení a vrozených manažerských schopností – umění vést, tvořit, intuitivní schopnosti. To vše umožňuje realizaci manažerských funkcí, vytváření výstupů a opakující se obnovu podnikových systémů. Management je tedy obor, v němž dochází k průniku jak několika disciplín, tak vědních oblastí. Teorii potřebuje manažer pro porozumění a pochopení problémů, praxi pro řešení problémů.

Management se neustále vyvíjí stejně jako světová ekonomika. Tradiční přístupy managementu, které byly používány v minulosti, už nejsou dostačující k moderním technologiím, rozvoji ekonomiky na celosvětové úrovni a k celosvětovému modernímu rozvoji. Manažeři musí být schopni využít a integrovat hmotné i lidské zdroje, informační technologie, operativní rozhodnutí, řízení kolektivu, dovednosti, aby dosáhli požadovaných cílů, s čímž je spojena konkurenční výhoda (Duchoň a spol. 2008; Donnelly a spol. 2007).

## 2.2 Okolí managementu

Mezi základní práci manažerů patří manažerské funkce. Prostředí, kde jsou tyto funkce vykonávány, se neustále mění a tak se mění i výkon manažera. Proto musí každý manažer reagovat na tyto změny a dostatečně znát prostředí, ve kterém pracuje, neboť tyto změny zásadně působí i na realizaci manažerských technik (Donnelly, 2007).

Protože jsou disciplíny oblasti managementu opravdu rozsáhlé, je potřeba, aby docházelo k integraci tvrdých a měkkých prvků systému (Duchoň a spol. 2008).

Tvrdé a měkké prvky systému popisuje Veber a kol. (2009) jako vlivy ve vnitřní oblasti. Tvrdými prvky ve vnitřních oblastech působící na systém jsou hmotné, viditelné, prezentovatelné objekty nebo výstupy, jako jsou například zboží a výsledky služeb, pracovní zázemí, technika, zásoby. Měkkými prvky ve vnitřních oblastech jsou poté nehmatatelné výkony, jednání, chování, ke kterým dochází prostřednictvím systému v organizaci vně i uvnitř. Jedná se tedy o interakce pracovníků, členů organizace, ale i vnějších činitelů, které působí na organizaci zvenku. Mluvíme o konkrétním chování, reakcích, impulsech a vystupování.

Vnější okolím se poté rozumí okolí systému, které na systém vždy ač v menší či vyšší míře působí. Kategorizace vnějších vlivů nese zkratku PEST, je to soustava začátečních písmen jednotlivých vlivů. Jedná se o vlivy: politické, ekonomické, sociální, technické. Takto popisuje okolí managementu Veber (2009).

Donnelly a spol. (2007) a stejně tak Duchoň a spol. (2008) rozdělují okolí managementu na jasně definované vnitřní a vnější prostředí, pouze poté ho definují odlišně.

### 2.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí zahrnuje vlivy, které na organizaci působí zvenku. Vlivy jsou rozděleny na přímé a nepřímé faktory. Úspěšný manažer musí tyto faktory analyzovat, poznat vliv na systém a poté využít pozitivu a naopak eliminovat hrozby, které faktory přinesou.

- Přímé faktory jsou ty, které na organizaci působí přímo. K ovlivnění systému nepotřebují žádné jiné články. Jedná se o:
  1. Zákazníci – ti se zajímají o výstupy organizace. Tento faktor patří do významnějších vlivů, neboť rozhoduje o příjmech organizace, prosperitě, síle na trhu. Zákazníkem může být jednatel nebo jiná organizace, která naopak

mění výstupy sledované organizace na své vstupy. Jestliže se bude organizace snažit odhalit potřeby a přání zákazníků prostřednictvím průzkumu trhu, pozná tužby a preference zákazníků. Tak může tento faktor změnit na velice pozitivní a využít vliv znalostí, což přinese určitou konkurenční výhodu.

2. Konkurenti – jsou to organizace, které navzájem bojují o vstupy, jako jsou lidské zdroje, materiál nebo bojují o zákazníky, kteří žádají jejich výstupy. Proto, aby konkurence udržovala stále silný konkurenční postavení, je potřeba opět okolí a tedy konkurenci zanalyzovat. Může k tomu použít jakékoli primární, či sekundární zdroje, ale cílem je poznat strategii konkurence, konkurenční výhody, silné a slabé stránky, popřípadě i příležitosti a ohrožení konkurence. Z tohoto důvodu dochází k častým tvořením týmů v organizaci, které se soustředí právě na analýzu konkurence.
  3. Dodavatelé – organizace pro své výstupy potřebují potřebný materiál a zdroje, tedy vstupy. Ty jim zajišťují smluvní dodavatelé. Mohou nastat situace, kdy dodavatelé nejsou schopni dodat sjednanou dodávku vstupů. Může se jednat o důvody vnější, jako je politická situace, přírodní katastrofy nebo důvody vnitřní, kterými jsou ekonomická situace v organizaci dodavatele a nespolehlivost výroby. Odběratel spolupracuje buď s výhradním dodavatelem, nebo s několika dodavateli, kteří zajišťují větší konzistenci dodávek.
  4. Lidské zdroje – každý manažer organizace by měl vědět, že pracovníci jsou nejzákladnější složkou podniku. Jsou zdrojem práce a tedy i výstupů. Prostřednictvím kvalitních lidských zdrojů dosahuje manažer požadovaných cílů, s čímž souvisí i odpovídající ohodnocení pracovníků. Jak uvádí Armstrong (2013), lidé jsou pro manažera nejdůležitějším nástrojem pro pohon jiných prostředků, přičemž musí být manažer do tohoto systému osobně zapojen.
- Nepřímé faktory – v okolí organizace je několik dalších subjektů a faktorů, které mohou ovlivňovat fungování systému. Jedná se o skupiny lidí, nové trendy, pokroky doby. Na tyto stále přicházející faktory musí manažer jasně reagovat. Jedná se o výše zmíněnou zkratku PEST:
    1. Technologické – je důležité, aby systém následoval pokrok doby. Novodobá technologie představuje ohromné změny a nové poznatky v mnoha oborech. Organizace by si měla udržovat vývojové pracoviště s odpovědnými pracovníky.

Neměla by zanedbat vzdělávání svých pracovníků v nových technologiích, ale naopak vytvářet nové vlastní technologické pokroky.

2. Ekonomické – tyto vlivy souvisí s ukazateli míry inflace a nezaměstnanosti, GDP, saldo a velikost státního rozpočtu, směnný kurz. Organizace musí sledovat příležitosti a ohrožení plynoucí z těchto ukazatelů. Velice se odráží v růstu či poklesu poptávaného zboží.
3. Politické a legislativní – s těmito vlivy souvisí vydané normy, opatření, zákony, které určují značnou část finančních výdajů systému a jiné požadavky.
4. Kulturní a sociální - ty se odráží v potřebách a přání zákazníků ale i v cílech firem. Přání zákazníků jako nepřímý faktor, který plyne ze sociálního hlediska, může se obrátit i v přímý faktor, jakožto působení zákazníka (Donnelly a spol., 2007).

Naopak Duchoň a spol. (2008) rozděluje vnější prostředí na bezprostřední okolí a všeobecné okolí.

Bezprostřední okolí zahrnuje činnosti, které bezprostředně ovlivňují systém, podnikové procesy. Jedná se o přímé působení dodavatelů, kteří ovlivňují zdroje a vstupní procesy a dále se jedná o zákazníky, kteří naopak stojí u výstupu organizace. Ty ovlivňují výstupy podle svých potřeb a přání pro své vstupy podniku či pro konečné využití. Do těchto faktorů se zařazují i konkurenční firmy, které kvalitou svých výrobků, služeb vedou organizaci k určitým změnám, aby se svou kvalitou uspokojila stejně nebo lépe potřeby a přání zákazníků jako konkurence. Toto bezprostřední působení na systém je prováděno pomocí seskupení vnějších faktorů a to sociálně-politických sil. Do této skupiny patří vláda svými vládními opatřeními, jako jsou daňové systémy, mzdové opatření. Dalším vnějším faktorem je hospodářství, které může být ve stavu růstu, recese, či může mít stabilní stav. Kromě toho jsou vnějším faktorem zvyky konzumní společnosti a odbory a jejich nátlaky jak na vstupní procesy výroby a poskytování služeb, tak na výstupy, jejich kvality a normy.

Všeobecné okolí působí na organizaci nepřímo prostřednictvím několika složek a faktorů. Jedná se o politické, kulturní, přírodní a technologické vlivy. Politické faktory představují mezinárodní vztahy společnosti vůči jiným zemím a silou působení na mezinárodním trhu a otevřenost společnosti. Další je faktor kulturní, který zahrnuje vlivy vycházející z tradic, kultury a z návyků. Technologické zařízení, vynálezy, pokroky, rozvíjející se generace zařízení představují technologické faktory a zdrojové

neboli přírodní faktory jsou pro organizace důležité z pohledu dostupnosti přírodních ale i lidských zdrojů. Toto seskupení vlivů tedy působí nepřímo a tak pomaleji a dlouhodobě ovlivňuje skrz faktory bezprostředního okolí celý systém. Buď působí nepřímo, nebo pomocí změny faktoru obecného okolí.

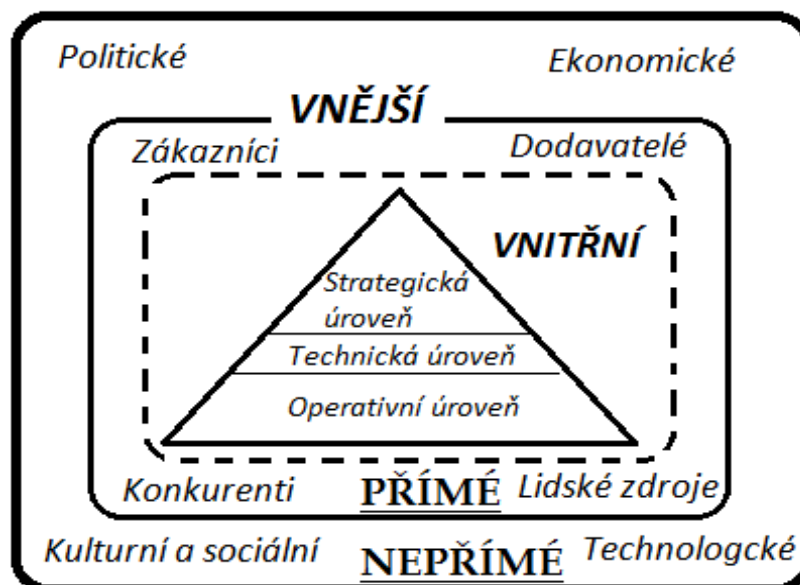
## 2.2.2 Vnitřní prostředí

Donnelly a spol. (2007) jej popisuje jako soubor vlivů, které působí a ovlivňují chod systému každodenně. O jaké soubory se jedná, ovlivňuje to, na jakém stupni řízení manažer působí. Na manažera jsou poté na každém stupni kladeny jiné požadavky. Duchoň a spol. (2008) popisuje vnitřní prostředí organizace naopak jako soubor složek, které jsou nedílnou součástí systému. Jedná se o:

- Management a organizaci – stupně řízení, organizační struktura, systémy, kontrola, vize, informovanost.
- Marketing – požadavky zákazníků, kvalita, obraty, tržby, logistický systém, reklama.
- Lidské zdroje – složení zaměstnanců, vzdělávání, motivace.
- Finanční ukazatele a zdroje.
- Výroba – způsob výroby, technika, vstupy.
- Výzkum a vývoj – výzkumný systém, inovace.

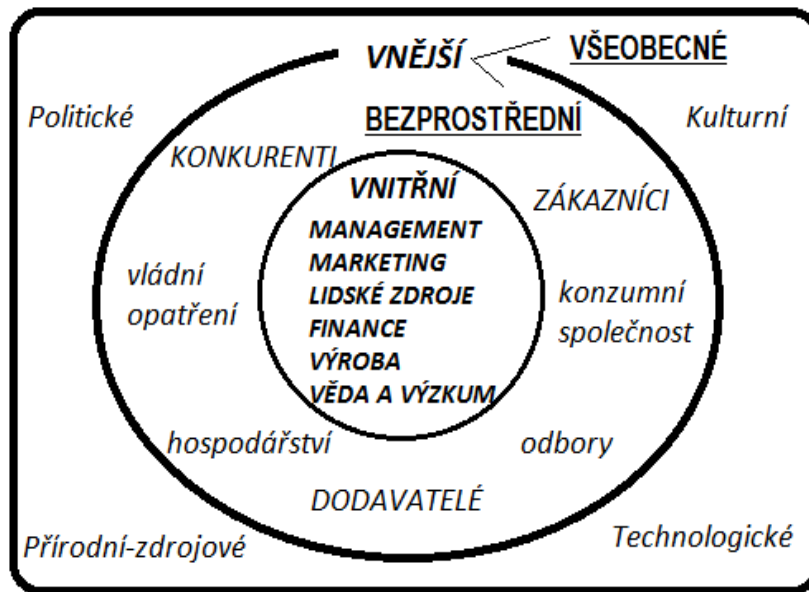
Na následujících obrázcích 1 a 2 jsou graficky vyobrazeny 2 možnosti okolí podniku.

Obrázek 1 - Okolí podniku 1



Přepřacováno autorkou z: Donnelly a spol. (2007)

Obrázek 2 - Okolí podniku 2



Přepřacováno autorkou z: Duchoň a spol. (2008)

## 2.3 Rysy managementu

Osobnost manažera je nedílnou součástí managementu, neboť každý manažer je jinou osobností a tak přístup k manažerským technikám je individuální. Stejně tak úroveň manažerů, jak již bylo zmíněno, tvoří prostředí managementu a také ovlivňují manažerské funkce a navazující manažerské techniky.

### 2.3.1 Osobnost manažera

Osobnost jedince je rys, kterým ho lze charakterizovat. Díky vrozeným i získaným psychickým rysům jako jsou vlastnosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, teorie tak i postoje, názory, potřeby, motivy, lze očekávat, jaké chování a reakce bude vybraný manažer ve svém okolí mít. Bude možno pro tuto osobu vyhledat správné motivační stimuly, předvídat a pochopit její chování, řešení situací. Lidskou osobnost ovlivňují:

1. Biologické faktory: důsledky genetiky, hormonální soustavy a prožitých zranění či onemocnění.
2. Sociální faktory: důsledky blízkého okolí, ve kterém jedinec působí. Jedná se o studijní nebo pracovní kolegy, rodinu v dětství a nově založenou rodinu, o přátele.
3. Faktory kulturní: kulturní, společenské, národnostní zvyky (Šuler 2008).



Osobnost manažera je definicí člověka, který ve spolupráci s ostatními pracovníky a zejména prostřednictvím těchto pracovníků dosahuje určených cílů a vizí. Lojda (2011) popisuje, že úspěšného manažera nelze definovat jasně vymezenou osobností jedince. Abychom poznali osobnost manažera, musíme poznat tři základní roviny, které jsou pro danou osobu rozhodující.

1. Jaký je charakter člověka a chování vybrané osoby – vlastnosti, chování, temperament, povaha.
2. Umění člověka – teorie, zkušenosti.
3. Tužby a směr jedince – potřeby, přání, názory, uznání, zájmy.

### **2.3.2 Úrovně managementu**

Protože manažeři jsou klíčovým prvkem v organizaci, důležitý je nejen výběr a výchova, ale i členění podle úrovně řízení. Rozšiřováním a zvětšováním organizace dochází také ke změnám požadavků na jednotlivé manažery a na rozsah jejich činností. Každý manažer plní cíle týkající se dané úrovně řízení.

1. Linioví manažeři: nachází se na nejnižší úrovni. Pracují v běžném provozu, kde kontrolují každodenní práci, řeší jednoduché problémy a chyby. Hlavním úkolem je vedení podřízených pracovníků. Jedná se o dispečery, mistry, vedoucí úseku.

2. Střední manažeři: ti jsou odpovědní za řízení manažerů na liniové úrovni. Představují většinou vedoucí provozu, střediska, odboru. Koordinují úkoly vykonávané nižšími pracovníky a tak dosahují cílů organizace.

3. Vrcholoví manažeři: neboli top manažeři. Jsou na nejvyšší úrovni řízení, s čímž je spojen i jejich nižší počet. Jsou to většinou ředitelé různých úseků a hlavním úkolem je řízení strategie a dosahování cílů pomocí pracovníků na nižší úrovni (Veber a kol. 2001; Bělohlávek & Košťan & Šuleř, 2001)

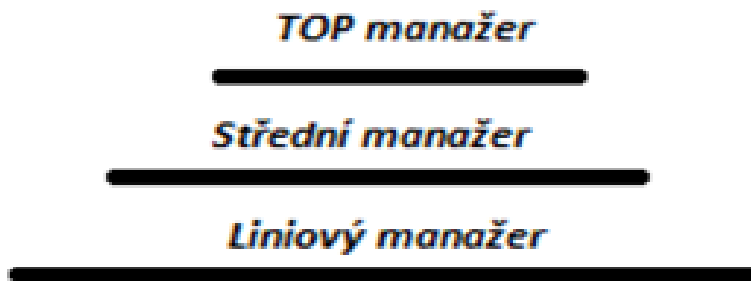
Naopak Veber a kol. (2001) popisuje manažery první linie jako pracovníky pouze o malý stupeň výše nad pracovníky výkonné úrovně. Jejich pracovní náplň tvoří sběr informací a následné poskytování ostatním pracovníkům. Manažeři vrcholové úrovně jsou tvůrci celého konceptu dané organizační jednotky. Veškeré činnosti uvádí do určité

souhry a výsledkem práce jsou konečné výsledky celé organizace. Mimoto přebírají odpovědnost za vlastníky podniku.

První a druhou úroveň manažerů spojuje autor do pojmu „výkonný management“, jehož úkoly jsou například vytvářet komunikační kanály mezi nejvýše a nejnižší postavenými pracovníky, konkretizace pracovních úkolů, průběžná kontrola a hodnocení podřízených pracovníků a kontrola dodržování základních norem a předpisů.

Na obrázcích 1 a 2 jsou zobrazeny možnosti úrovně managementu.

Obrázek 3 - úrovně managementu 1



Zpracováno autorkou z: Bělohávek & Košťan & Šuleř, (2001)

Obrázek 4 - úrovně managementu 2



Zpracováno autorkou z: Veber a kol. (2001)

## **2.4 Základní pojmy managementu**

### **2.4.1 Management**

Management představuje několik funkcí a lidí, které tyto funkce vykonávají. Jsou to určité stupně sociálního postoje, je to odborná disciplína. Management tvoří návody a funkce, které plní profesionální manažeři, ti realizují tuto vědní disciplínu a řídí povinnosti z ní vyplívající.

Dalším pojetím managementu je, že se jedná o proces, který tvoří a vede prostředí organizace, ve kterém se společně pracuje za účelem dosažení podnikových cílů. Management řeší, jak uskutečňovat manažerské funkce, jak se aplikuje v individuálních druzích organizací a jakým způsobem na různých manažerských úrovních. Cílem řízení managementu je přebytek a produktivita, která přináší efektivnost a účinnost (Drucker, 1993; Cejthamr & Dědina, 2010).

Pojem management je používán v souvislostech s činnostmi člověka v podniku, vědní disciplínou, vedením a dovednostmi manažera (Handlíř, 1998).

### **2.4.2 Manažer**

Je profesí, při níž manažer dosahuje prostřednictvím pracovníků a jiných zdrojů určených cílů a podílí se na spoluvytváření cílů organizace (Lednický, 2007).

Podle Khelerové (2006), je manažer osoba, které je přímo svěřen tým pracovníků pro realizaci podnikových cílů. Důležitá je jeho tzv. formální autorita, kterou získá na základě pozitivního vnímání jako vůdčí osobnost ostatními a na základě znalostí. Manažer nikdy není v týmu odborníkem daného oboru, tuto pozici má tzv. univerzalista. Důvodem je, že manažer se musí soustředit více na koncepční otázky, nikoli na novinky v oboru. Dále musí vyjednávat a být vůdcem. Specialistům v oboru, chybí vhodný způsob komunikace, nezájem, individualismus, nerozhodnost, ti se proto mají zajímat i svůj obor, nikoli o koncepci firmy. Manažer má také vliv na atmosféru v týmu, což je důležitým motivačním faktorem pro zaměstnance.

Důležitou součástí práce manažera je reagovat na změny, které jsou nedílnou součástí organizace.

Vnější změny: jedná se o změny ve vnějším prostředí. Například dodavatelské podmínky, požadavky zákazníků.

Vnitřní změny: naopak ve vnitřním prostředí organizace dochází ke změnám v personalistice, technologiích (Vodáček & Vodáčková, 2006).

### **2.4.3 Funkce manažera**

1. Plánování: součástí plánování je zejména výběr úkolů, cílů, aktivit, díky kterým manažer dosáhne požadovaných cílů.
2. Rozhodování: rozhoduje o tom, které aktivity se mají vykonávat a jakým způsobem, s čímž souvisí i časový harmonogram.
3. Organizování: cílem je vytvářet organizační systém, kterého manažer dosáhne uspořádáním zdrojů nutných k dosažení potřebných cílů.
4. Operativní řízení: jedná se o proces komunikace mezi řídicí složkou a složkou, která plní zadané úkoly. V tomto smyslu se jedná o vedení lidí.
5. Kontrolování: jde o průběžnou kontrolu nebo kontrolu na konci procesu. Jedná se o zpětnou vazbu či reakci na výsledky celého managementu.  
Nedílnou součástí funkcí vykonávané manažerem je motivace, není to funkce, ale proces, který trvá v celkovém průběhu managementu. Cílem motivace je stav, kdy pracovníci vykonávají své pracovní úkoly takovým způsobem, že je dosahováno zájmů a cílů organizace (Hrabovský, 2006).

## **2.5 Manažerské techniky**

Být úspěšným a efektivním manažerem nevyžaduje pouze zkušenosti ve vlastním oboru manažera, ale i zkušenosti a znalosti různých odlišných manažerských technik.

Manažerské techniky nejsou pouze krátkodobé triky k motivování zaměstnanců, ale úspěšné metody řízení, které napomáhají k rozvinutí produktivního pracoviště. Existuje nespočet manažerských technik, ale ani jedna z nich není univerzální k různým situacím. Proto je důležité znát a umět realizovat několik technik a používat je v dané situaci. (George, 2016)

## 2.5.1 Technika efektivní porady

Jak uvádí Šuleř: „*Hodnota porady spočívá v akcích, které jsou jejím výsledkem. Porada, která nevede k rozhodnutí, je ztracený čas!*“ (Šuleř, 1995).

Účel porady:

příprava na poradu, je jasně definovaná. Měla by obsahovat odpovědi na následující otázky:

Proč? – účel, cíl, výsledek porady.

Kdo? – účastníci porady a jejich funkce.

Kdy? – nejvhodnější čas, datum, doba trvání.

Co? – téma diskuze, jednotlivé body, potřebné podklady a dokumenty.

Jak? - způsoby jednání, potřebné vybavení.

Kolik? – potřebný čas, potřebné a možné náklady, vybavení (Šuleř, 2008).

Zásady efektivní porady:

1. Porada vždy začíná včas – nejenže je opoždění začátku porady časově náročné, což se obrací i ve finanční ztráty, ale pozdější začátek vede k narušení týmové spolupráce a je to známka nezdvořilosti k ostatním.

Proto existuje několik typů, jak se vyhnout pozdním začátkům:

- a) Vypočítat finanční náklady např. na 10 minut porady a seznámit s částkou všechny účastníky.
- b) Pro opozdilce se nepřerušuje porada s cílem seznámit ho s dosavadním průběhem.
- c) Finanční pokuta za každou minutu pro pozdě příchozí.
- d) Po včasném zahájení zamknutí dveří pro opozdilce a sankce za neúčast.
- e) Opozdilci se pověřují nezáživnými aktivitami na poradě (práce s materiály).
- f) Pro časovou přesnost se porady svolávají na jasně daný čas, který trvá jasných 60s, například 13:16. To vyvolává požadovanou dochvilnost. Čas 13:30 pro některé nedochvilné jedince trvá i v 13:35.
- g) Jestliže nedorazí klíčový účastník, porada se zruší, všem se připomene viník, kvůli kterému musí přijít znova, a opozdilci se připomene poškození ostatních.

2. Všichni účastníci musí znát cíl a program porady.

Nepřipravenost je porušení základních pravidel porad a daný jedinec, který je nepotřebný by měl být na tuto chybu jasně upozorněn a to například zákazem

zasahování do diskuze nebo pověřením nepotřebnou aktivitou při poradě. Účastník si příště svou nepřipravenost rozmyslí.

### 3. Zapisovatel porady.

Je určen zapisovatel, který má dostatek času na zápis, může kontrolovat časový harmonogram a zpravidla je to stále jeden pracovník, aby se udržel styl a srozumitelnost zápisů.

### 4. Dodržená struktura.

Při diskuzích je potřeba dodržovat určitou strukturu.

### 5. Přijímat rozhodnutí.

Každá porada musí vést k jasnému a jednoznačnému rozhodnutí, tato rozhodnutí mohou přímo řešit daný problém, anebo mohou být pouze nástrojem k řešení.

### 6. Shrnovat a zaznamenávat.

Každý projednaný bod by měl na konci mít své shrnutí. O každém rozhodnutí se vedou zápisy, které jsou stručné a srozumitelné.

### 7. Soustředění pozornosti účastníků.

Jestliže se objeví od účastníků poznámky, které by mohly zavést diskusi od řešeného tématu, ihned se tyto poznámky zastaví. V případě, kdy dochází k nejasnostem, je potřeba tyto nejasnosti vyřešit, například vysvětlením vlastními slovy. Tím se lze vyhnout nejasnostem a tedy podpořit soustředění účastníků.

### 8. Zvládat agresí a konflikty.

Porada je místo k řešení sporů a vyjadřování pozitivních ale i negativních názorů a myšlenek. Proto musí manažer dobře ovládat agresí účastníků, aby vyjádření negativ nepřerostlo v nezvladatelné konflikty a narušovalo to tak týmovou práci. Při konfliktu se pracuje pouze s fakty, ty se buď přijímají, nebo odmítají. K jejich zápisu se používá například flip chart, kde jsou fakta dobře viditelná. Při nedostatku faktů jsou tázáni i ostatní účastníci mimo konflikt.

### 9. Aktivní účast všech.

Odpovědný účastných vzbuzuje u ostatních potenciál k řešení problému. Tím zvyšuje nejen nápaditost, ale i odpovědnost za přijetí a realizaci rozhodnutí. Důležité je, že nejlepší nápady nemá pouze účastník s nejsilnějším a nejsebevědomějším hlasem, ale i ostatní, kteří právě potřebují povzbuzení svého potenciálu. Nelson (2016) ve svém článku uvádí, že právě introverti preferují myšlení před mluvením a tak mají dobře promyšlené, čím přispět. Shromažďují informace o dění a spojují si navzájem

jednotlivé příspěvky od ostatních. Jsou to myšlenkové procesy, které jsou důležité, cenné a perspektivní. Proto je potřeba dávat prostor i takovým účastníkům.

10. Konec je pozitivní a včas s celkovým shrnutím.

Nejlepší možností je zakončení v plánovaný čas a za splnění naplánovaného programu se všemi body. Na konci se shrnuje a připomíná o rozhodnutích, které byly učiněny. Frustrující negativní konce vedou k tomu, že účastníci zahajují se stejným pocitem další porady, popř. plněný úkolů a rozhodnutí. Proto se porada ukončuje poděkováním či jiným pozitivním gestem (Šuleř, 2008).

## 2.5.2 Technika rozhodnutí

Šuleř (2009) uvádí jako jednu z možností při rozhodování použít analýzu nákladů a přínosů. Při této metodě se ptáme na otázku, zda se nám dané rozhodnutí vyplatí z tohoto hlediska. V potaz bereme veškeré náklady, přímé i nepřímé, ale i náklady, které nelze vyčíslit (ztížené pracovní podmínky). Stejně tak i výnosy. Výnosy primární, sekundární i nevyčíslitelné (spokojenost).

Při řešení problémů je nejlepší, když se využívá analytické - logické i tvůrčí - kreativní myšlení, jak uvádí Šuleř (2003) ve své další knize.

**Kreativní:** základem jsou konkrétní subjektivní možnosti řešení, při níž se manažer oprostí od stereotypu, přemýšlí o alternativách a hledá ke každému problému věcné konkrétní řešení.

Kreativní myšlení mohou ohrozit některé bariéry, kterých se nelze jednoduše zbavit. Mezi ně patří například manažerův vzor, který bere jedno řešení za vhodné pro všechny. Nebo limitující hranice, které omezují nápady. Dále to může být rozhodnutí, které se očekává od ostatních, strach z kritiky. Jedná se i o domněnky, co by mohlo nastat „kdyby“.

**Logické:** základem logického myšlení je propojenost logiky a faktů k danému problému a udávání struktury těmto podkladům (MU, 2016).

Při logickém myšlení je potřeba vyhýbat se chybám:

1. Paušální tvrzení – lež, která se stává rutinní a věří ji nejen ostatní, ale i sám manažer.

2. Zjednodušené přemýšlení – používání opakujících argumentů a frází, nad kterými nemusí manažer již přemýšlet.
3. Zkreslená realita – manažer nebere v úvahu pohled a názory druhé strany, která posuzuje problém svým úsudkem.
4. Dvojsmysl ve vyjádření – důležitý je význam slova v dané situaci.
5. Falešné logické uvažování - u jednotlivých argumentů se vybírají pozitiva, ale negativa již nejsou posuzována, překrucování argumentů, odvracení pozornosti jiného subjektu od jeho vlastního tvrzení, ignorování a pochybná fakta (Šuleř, 2003). Zde jsou zobrazeny styly manažerského rozhodování podle Victora Vrooma a Philipa Yettona, kterých se lze dočíst v článku od Manktelow (2016), existuje celkem 5 stylů:

**Tabulka 1: jednotlivé styly manažerského rozhodování**

STYL	Autokratický	Konzultativní	Společný - skupinový
VLASTNOSTI	Učinění rozhodnutí samostatně a poté oznámení o rozhodnutí ostatních, aniž by se rozhodnutí účastnili.	Získávání informací a nápadů od ostatních, které může manažer použít při vlastním rozhodnutí.	Rozhodnutí je učiněno dohromady. Role manažera spočívá ve vedení týmu ke společnému závěru.
TYP	A1 - Manažer si vystačí s informacemi, které má z vlastních znalostí a nedotazuje se ostatních.	K1 - Manažer informuje všechny členy týmu o důvodu získávání informací, individuálně se ptá na názory, ovšem není vytvořena diskuze.	S1 - Manažer společně se skupinou dosahují společné shody a rozhodnutí.
	A2 - Manažer získává konkrétní informace od podřízených a na základě toho udělá rozhodnutí. Navíc při dotazování neříká důvod, pouze dané informace shrmažďuje.	K2 - Manažer je za rozhodnutí zodpovědný, ale toto rozhodnutí bylo vytvořeno ve skupinové diskuzi. Naslouchá jiným názorům, perspektivám a získává podmínky k vlastním nápadům.	

Přepracováno autorkou z: Manktelow (2016)



### 2.5.3 Technika efektivní prezentace

1. Cíl – jako první krok si musíme určit cíl, který chceme prezentací dokázat. Cíl musí být jasný, přesný a identifikuje veškeré požadavky – co, jak. Například: „Naše stroje jsou lepší, než konkurenta“. → „Stroje naší firmy zajistí produkci zákazníka větší přesností, než stroje konkurence a navíc je snadno technologicky inovovat.“
2. Příprava – důležité je podrobně znát:
  - a) posluchače – jména a funkce v organizaci, přístup k prezentaci, znalosti, které se týkají prezentace,
  - b) nabízené produkty nebo služby – vlastnosti, cena, velikost, doplňky, dodací podmínky, porovnání s konkurencí,
  - c) společnou historii – zda se setkal zákazník s nabízeným produktem/službou někdy, jakýmkoli způsobem,
  - d) fakta - které se použijí při tvrzení svých argumentů.
3. Struktura – nejhorší je, přecházet z jednoho bodu na druhý, důležité je dodržet:
  - a) Úvod – v úvodu se manažer představí, pozdraví a poděkuje za účast. Seznámí se svým cílem a s prezentací, tedy obsahem a dobou trvání. Dále klade důraz na to, aby se posluchači dotazovali na své nejasnosti.
  - b) Situace – posluchače zavedeme do stejné situace a zároveň ukážeme naši znalost tématu. Např. Růst mezinárodní poptávky po dané službě.
  - c) Problém – představíme problém tématu a tak dáme najevo, že daná situace nemůže dále pokračovat (nižší zisky, nespokojenost zaměstnanců).
  - d) Možnosti – manažer uvede několik možných řešení problému, která navzájem porovnává, ale nedává najevo, ke které možnosti se přikloní.
  - e) Návrh – zde manažer oznámí, jaké možnosti dává přednost, to však musí jasnými argumenty obhájit.
  - f) Shrnutí – shrnutí je potřeba dopředu předpřipravit, shrnuje fakta, doporučení, popis podkladů, opatření, poděkování.
4. Poznámky – nejlepší možností je sepsat si celou prezentaci a tu pak zkrátit na body. Z důvodu času je další možností vypsání pouze důležitých bodů a tou nejméně náročnější vypsání alespoň úvodu a závěru.
5. Řeč – při prezentaci se používají krátká slova i věty, je potřeba se vyhýbat složitějším a technickým výrazům, dále se používají slova v činném vidu, např. potřebujeme Vaši radu, nikoli Vaše rada je očekávána.

6. Pomůcky – tabule, projektory, flip chart. Pomáhají k lepšímu pochopení složitosti, zjednodušenému vysvětlení problému, který se řečí vysvětluje složitě. Lze vyjádřit to, co verbálně nelze, vzbuzují pozornost a přináší pestrost, přináší větší důraz a zůstávají déle na paměti (Jay a spol., 2006).

Dalšími zásadami při prezentaci například Laskowski (1997) uvádí:

1. Do prezentace vložit „kus sebe“ – manažer používá příklady a příběhy z osobního a profesního života. Důležité je se přesvědčit, že příběhy vyzdvihují či podporují argumenty. Toto také dává možnost sdílet své zkušenosti s ostatními.
2. Používat přirozený humor – manažer se nezkouší stát komikem, ale používá přirozený humor. Může si dělat legraci ze sebe samého, ale nikdy tyto hranice nesmí překročit tak, že si bude dělat legraci z publika.
3. Naplánování pozice rukou i těla – manažer musí hledat příležitosti na využití gest. Naplánuje si 3 pozice, ve kterých se bude hýbat a stát. Nikdy se nesmí schovávat za prezentační pult.
4. Sledování všech detailů – manažer si musí být jistý ve všech detailech – místo a čas prezentace, způsob a doba trvání přepravy, čas příjezdu, složení publika, potřebné pomůcky a kdo tyto pomůcky zajistí.

## **2.5.4 Technika efektivní komunikace**

1. Pozor na rozdíl toho co řekneme a toho co uděláme:  
zde je důležitá důvěra. Jestliže se slova neshodují s činy, evokuje to k velké nedůvěře a je jej potřeba rychle a upřímně opravit. Pravidlo je, že komunikace se raději oddaluje, jestliže si jedinec není jistý se svými slovy a činy zároveň.
2. Komplexně jednoduchá komunikace:  
správný manažer přeformuje složité myšlenky a strategie do jednoduchých, posluchači jej dobře porozumí a navíc získají k manažeru osobnější přístup.
3. Najít svůj vlastní hlas:  
manažer používá jazyk, který je jemu vlastní. Důležitá je zřetelná a sebevědomá řeč. Lidé berou manažera poté s větším respektem, chtějí slyšet reálné skutečnosti.
4. Být viditelným:  
pracovat pouze přes počítač nebo předávat zprávy ostatním bez interakce je velice jednoduché, ale e-komunikace nikdy nenahradí komunikaci tváří v tvář. Je potřeba si

v kalendáři kontrolovat, kdy byl manažer v terénu, mezi lidmi a komunikoval a spolupracoval s ostatními.

5. Poslouchat svými očima stejně dobře jako ušima:

důležitá je i neverbální komunikace a zpětná vazba, která není podřízenými sdělena manažerovi přímo (Tardanico, 2012).

## 2.5.5 Technika sebe prezentace

Šuleř (2003) ve své literatuře uvádí několik typů, jak zvládnout správnou sebe prezentaci.

Při nervozitě:

1. Uvolnění – např. cvičením večer před očekávaným okamžikem a zejména chvílí před danou situací je potřeba si zacvičit a zasportovat (běh do schodů), aby se nahromaděný adrenalin rozprostřel po těle a nesvíral hrdlo.
2. Dýchání – správné dýchání při nervozitě je důležité, neboť nervózní nádechy špatně okysličují plíce a to vede ke zhoršení stavu mozku. Proto je důležité stát zpřímá na obou nohách, což vede ke snadnějšímu proudění vzduchu tělem. Další důležitou věcí je dýchat nejdříve do spodní části plic a dýchat zhluboka a pomalu.
3. Nastartování sebevědomí – důležité je nepřetvařovat se a zůstat sebe samou. Výjimka je pouze úvod, který je dopředu připraven.
4. Úvodní slova – i přestože je úvod perfektně natrénován, může se stát, že manažer jej zapomene. Proto musí mít připravené kartičky, kde jsou napsaná úvodní slova, která jej opět vrátí do tématu.
5. Jestliže se v průběhu prezentace stane, že manažer ztratí slova, nesmí čekat, ale pokračovat v mluvení, i když úplně jiným tématem či bodem. Úspěšnou technikou je, když přizná, že ztratil myšlenku a dokáže se sám sobě zasmát. To naopak povede k přátelštější atmosféře mezi ním a druhou stranou.

Zlepšení hlasu:

Jestliže je manažer nervózní, může mít zadýchaný hlas, příliš vysoký nebo tichý hlas, unavený a nevýrazný hlas či používat slovní vatu, tedy slova „ehm“, „prostě“, „a jako“.

Proto s včasným předstihem může natrénovat svůj hlas:

1. Nahrávání hlasu – po nahrávce sám analyzuje chyby, případně může poprosit o poslech a radu někoho jiného.

2. Čtení nahlas – důležité je trénovat intonace, hlasitost, gradace. Výborným posluchačem a hodnotitelem jsou děti, na kterých jednoduše manažer pozná, zda je jeho čtení zajímavé, či ne.
3. Dechová cvičení – lze trénovat nádechy a výdechy např. na 10 dob nebo nádechy nosem a ústa, či do horní nebo dolní části hrudníku.
4. Cvičení výslovnosti – trénink jazykolamy, či vyzpívání jednotlivých hlásek.
5. Začínání s výdechem – úvod a myšlenka zní mnohem sebevědoměji.
6. Navlhčení hlasivek – jedná se o tekutiny, které by se měli pít před projevem. Nejlepší jsou vlažné nápoje bez bublin nebo obyčejná voda pokojové teploty.

Řeč těla:

člověk vnímá své okolí 80% očima, proto je řeč těla velice důležitá. Navíc 55% informací člověk sděluje nonverbálně (Šuleř, 2003).

Při výstupu je potřeba zásadně se vyhnout aktivitám, jako jsou:

1. Ohnutá záda – hrbení zad je známkou neúcty a nepozornosti. Vzpřímený postoj signalizuje sílu a vzbuzuje respekt.
2. Přehnaná gesta – tato gesta dávají najevo, že člověk něco skrývá. Naopak otevřené paže a dlaně od sebe dávají najevo, že člověk je upřímný, otevřený a nic netají.
3. Kontrola hodinek – jeden z nejvíce neuctivých gest, kdy osoba dává najevo, že má zajímavější práci, než je daný rozhovor.
4. Obranná gesta – nohy či ruce dané křížem prozrazují o člověku jasné hranice a tedy negaci, které má k jiné osobě.
5. Hraní s vlasy – znamená, že vystupující osoba se více soustředí na sebe, je nervózní a nepozorná.
6. Nedostatek očního kontaktu – signalizuje malou sebedůvěru a asertivitu.
7. Mnoho očního kontaktu – naopak prozrazuje o dané osobě agresi či potřebnou větší dominanci.
8. Zvednuté obočí – toto je známka malého respektu druhých.
9. Stisk rukou – podobné jako oční kontakt. Jestliže je slabý oční kontakt, signalizuje to malou sebedůvěru a nízkou autoritu. Naopak příliš silný stisk je známka agrese a chťiče větší dominance, jak doplňuje Bradberry (2015).

## 2.5.6 Efektivní naslouchání

Leigh (1992) uvádí ve své knize tři přístupy DR. Petera Wylie a MardyGrothe, jak zlepšit naslouchání druhých lidí. Jedná se o účast, dotazy, výrazy a porozumění.

1. Účast – manažer používá neverbální komunikaci, aby o něm druhá osoba stále věděla. Zejména oční kontakt, který se nesmí přehánět, aby to nebylo druhé straně nepříjemné. Dále řeč těla - přikyvování, mimika, uvolněná pozice, naklonění dopředu. Také je potřeba minimalizovat rušivé vlivy, jako je telefon, nepořádek na stole, nepříjemné návyky (kousání nehtů).
2. Dotazování – manažer začíná rozhovor povzbuzujícími frázemi, jako jsou: „Rád bych se dozvěděl něco o“, „Informujte mě o“, „Co si myslíte a jaké jsou Vaše pocity z“. Používají se otevřené otázky, na které se odpovídá celou větou. Manažer sonduje od druhého, o názoru, situaci, příkladech. Manažer povzbuzuje druhého, že ho rozhovor zajímá, např. frázemi „hm“, „skutečně?“, „to určitě“, ale i neverbální komunikací například tázavými gesty, zvednutím obočí.
3. Znaky porozumění – manažer reaguje kromě na téma i na pocity například frázemi „Mám pocit, že jste“, „Asi jste“, „Pravděpodobně myslíte“. Posluchač parafrázuje to, co druhá osoba řekla, pouze jinými slovy, aby druhý věděl, že ho dotýčný poslouchal. Nakonec posluchač shrne veškeré body, o kterých byl veden rozhovor.

Jako další nástroj efektivního naslouchání může například být:

1. Pečlivé naslouchání a představa daného tématu či slov.  
Podstatou je, že posluchač přiměje svou mysl, aby si vytvořila o informacích konverzace určitý model. Může to být doslovný, či pouze abstraktní obraz, mozek zůstane plně soustředěný a v pohotovosti. Nikdy nelze poslouchat a plánovat si odpovědi.
2. Nepřerušovat a nekládat své názory, myšlenky, řešení.  
Přestože je tento styl v mediích naprosto běžný, je to velice neuctivá záležitost. Manažer si nesmí připustit myšlenky: „Můj názor je důležitější, tvůj mě nezajímá“, „Mám pravdu, ty nikoli“, „Tento rozhovor bude soutěž v argumentech a já vyhraji“. Jestliže má osoba, která hovoří, problém s vyjadřováním, či mluví pomaleji, ani do toho správný posluchač nezasahuje. O radu stejně nestojí a potřebuje si na svou myšlenku přijít sama. Když bude chtít poradit, o pomoc požádá. Posluchač se může

pouze slušně dotázat například: „Chtěl byste slyšet můj názor?“, „Mohl bych doplnit svou myšlenku?“ (Forbes, 2012).

### **2.5.7 Technika „Jak říkat ne“**

Každý manažer se musí vyhnout myšlenkám, jestliže odmítnou žádost, myslí se, že je to sobecké, druhá osoba se urazí, je to nezdvořilé, ostatní očekávají souhlas, budou se cítit provinile nebo snad dostanou strach, že budou neoblíbeni.

Důležité je, aby manažer věděl, že jeho čas je úplně stejně cenný jako čas ostatních lidí. Každý má právo odmítnout a sám si řešit následky a nakonec, když řekne „ne“, odmítá danou žádost, nikoli člověka, který žádá (Šuleř, 2003). Jak dodává Dyrehauge (2010) umění někoho odmítnout je pouze znak sebeúcty a sebevědomí. Odmítnutí neznamená „Nezajímáš mě“, „Otravuješ“, „Nejsi můj přítel“.

Při rozhodování je potřeba dodržovat určitý postup:

1. Posouzení požadavku – zda je požadavek rozumný, zda jej manažer chce učinit, zda je prioritní, následky při odmítnutí.
2. Získání více informací – zaprvé manažer získá více podkladů k rozhodnutí a zadruhé je to jakási příprava na možné odmítnutí (druhá strana pochopí, že to manažer nebere tak automaticky).
3. Odmítnutí – odmítnutí je stručné, výstižné, bez udávání zbytečných důvodů (protože).
4. Upřímnost – jestliže manažer nebude upřímný („Je mi líto“), oslabí svou pozici a druhá strana si může zahrávat s jeho pocity, což by vedlo k možnému nucenému souhlasu.
5. Řeč těla – gesta, mimika, oční kontakt by měli podporovat manažerovu řeč. Pohyby musí být přirozené a klidné. Díky souhře těla a upřímnosti dochází k vyvolání většího respektu (Šuleř, 2003).

### **2.5.8 Technika řešení konfliktů**

O'Bannon (2016) uvádí několik stylů řešení konfliktů, které se navzájem odlišují a tak každý člověk a tedy manažer spadá do některé z těchto kategorií, jednotlivé kategorie popisuje takto:

1. Želva → vyhýbání se: podstatou této kategorie je, že osoba má tendenci vyhýbat se konfliktům. Tato osoba neumí pomoci jiným k dosažení jejich cílů a sama se nevěnuje svým vlastním. Tato technika je dobrá, když je konflikt naprosto triviální popř. osoba nemá šanci na výhru. To také efektivně funguje, jestliže by řešení problémů bylo velmi nákladné. Některé problémy se sice vyřeší sami, ale „doufání“ není správnou a dlouhodobou strategií (O'Bannon, 2016; Meier, 2011).  
Jak uvádí Holeček (2014) želva je klidná, pohodářská, s ušetřenou energií, ale konflikty neřeší a ty poté mohou „pod krunýřem“ vyvěrat.
2. Medvídek → ochota: tato osoba je ve většině situací velmi milá a sympatická. Přináší mír do každé situace. V některých případech se stává jakousi „rohožkou“. Těmto osobám často chybí sebevědomí, proto používají sympatické a milé chování jako cestu k vytvoření svého sebevědomí na jiných osobách. Umožňují ostatním, aby čelili a bojovali s konflikty sami. Meier (2011) popisuje tento styl jako vhodný při konfliktech s expertem či protivníkem, který má lepší řešení. Tato osoba totiž nepodporuje vlastní cíle a záměry. Tím tedy udržuje „dobré vztahy“ s druhou osobou. Podle Holečka (2015) má medvídek na úkor dosažení vlastních cílů a potlačování své osobnosti dobré mezilidské vztahy.
3. Žralok → soutěž: tento styl se vyjímá silou, odvahou a schopností vnést konflikt na povrch. Je vůdcem, který může čelit i despotovi. Při boji se stávají netaktní, ctižádostiví a mohou způsobovat až bolestivé pociťování emocí ostatním. Existuje pouze výhra nebo prohra. Mair (2011) dodává, že tento typ člověka se snaží docílit svých cílů i na úkor druhé strany. Proto je tento typ vhodný při potřebě rychlého řešení a úspěchu. Podle Holečka (2014) nevýhodou žraloka jsou špatné mezilidské vztahy, velký výdej energie, krátkodobě udržitelný stav, ale naopak velmi rychlé vyřešení problémů s většinovým úspěchem.
4. Liška → kompromis: základem je síla a schopnost najít výhru či prohru stejně pro obě strany. Boje mohou být až manipulativní. Druhá strana občas může pociťovat lest či podvod. Tento typ umí dobře komunikovat a přinášet inteligentní řešení. Mair (2011) naopak tvrdí, že je zde prohra - prohra pro obě strany. To se hodí v situacích, kdy je řešení pouze dočasné nebo cíle stran jsou stejně důležité. A Holeček (2014) dodává jednu z nevýhod lišky, kdy kompromis cítí většinou jako prohru – ztrátu, naopak řeší problém velice rychle.
5. Sova → spolupráce: podstatou je nedílčnost. Sovy umí vybudovat respekt, důvěru a silnější mezilidský vztah. Dokáží najít pragmatické řešení, které přináší většinou

výhru na obou stranách. Ke spolupráci musí mít ochotnou stranu k této spolupráci, která by měla být navíc dobře komunikační a emočně inteligentní. Bohužel tento styl má kolikrát dlouhou dobu řešení. Mair (2011) dodává, že tento styl se opravdu vyhýbá výsledku výhra - prohra, efektivitu přináší ve složitých situacích a v potřebě vnesení nových nápadů obou stran.

Holeček (2014) zdůrazňuje, že základem je vyjednávání. Lze najít řešení, které udrží dobré mezilidské vztahy, najde dobré řešení vzhledem k potřebám i prospěchu obou stran. Tento styl je velmi složitý, ale přináší maximální zisk a dlouhodobé řešení.

### **2.5.9 Technika asertivního chování při konfliktu**

Psycholog Piňos (2016) uvádí jako součástí asertivního chování několik bodů, jak se zachovat v konfliktních situacích:

1. Otevřené dveře – druhé straně přizná manažer, že v jeho tvrzení je určitá pravda a tak přizná lehce svou chybu. Zůstává tedy v kontextu, nedovoluje nárůst protivníkovi, ale naopak otevřeně přijímá kritiku, bez potřeby argumentů. Jak uvádí Holeček (2015) manažer nechá agresi volně plout tak, že agresor sám přestane. Stačí pouze při agresivním výpadu říct „Jistěže, někomu se to takhle může zdát“.
2. Sebeotevření – základem je schopnost mluvit o svých pocitech a emocích a tak zajistit úspěšnou komunikaci. Totiž zdrojem konfliktu je v mnoha případech neznalost druhé strany o výrocích, situacích či činech, které jsou manažeru nějakým způsobem nepříjemné (Čadil, 2016). Tedy podle Piňose (2016) manažer přizná své kladné ale zejména i záporné vlastnosti, pocity a tím se naprosto vyhne pocitu úzkosti, nízkého sebevědomí, či viny ze sebe sama.
3. Negativní dotazování – neustále se protivníka ptáme negativními otázkami s cílem zjistit co nejvíc informací o důvodu jeho kritiky. Buď zjistíme potřebné informace ke kritice, či vyčerpáme argumenty, které jsou pouze manipulativní. Karban (2014) vidí tuto metodu jako výhodu, při které lze získat tak cenné informace, které jiným způsobem získat nelze. Je potřeba se oprostít od dojmu, že jde o útok a získat dotazováním co nejvíce informací otázkami.



4. **Selektivní ignorování** – lze se vyhnout nepotřebným argumentům a připomínkám. Stačí dát pouze najevo, že manažer slyšel „Ano, vím, o čem mluvíš“, ale dál není nutno se vyjadřovat. Čadil (2016) dodává k této technice, že cílem je ignorovat, přeslechnout, či se vyhnout útokům, připomínkám, které by manažera zavedli do konfliktu, nepříjemné situace, či v něm vyvolali negativní emoce. Techniku lze doplnit negativním dotazováním, nebo ignorovat útočné komentáře a dostat se k jádru problému. „Tvůj návrh je naprostý výsměch a nesmysl, jak si na tohle mohl vůbec přijít a prezentovat, ty jsi snad úplně mimo?“ → „Navrhuji projít společně body a prodiskutovat možné nejasnosti, či nedostatky.“
5. **Pokažená gramofonová deska** – manažer opakuje pouze to, co chce, což vede k vytrvalosti, prosazení svých cílů, vyhnutí se argumentacím, či manipulace druhé strany. Holeček (2015) uvádí, že je důležité najít pravý okamžik, kdy manažer něco potřebuje nebo o něco usiluje a to opakuje vícekrát.

### **2.5.10 Time management**

Jak uvedl Lakein (1973), jestliže se někdo vmlouvá na nedostatek času, lze sám sobě, neboť existuje takový dostatek času, aby každý mohl provést to, co opravdu chce.

Time management je taktika, díky které manažer bude mít nejen čas na práci, ale pozná a utřídí si priority ve svém čase. Díky tréninku dokáže dosahovat svých pracovních cílů, ale i cílů v osobním životě. Základem je odstranit rušivé elementy a vnímat veškeré podmínky při svých činnostech (Mára, 2015).

Jasně vysvětlení time managementu je přiznání si problému, že člověk nenajde na určité činnosti čas, musí stále něco dohánět, přesouvá se z jedné činnosti na jinou a naopak, či si myslí, že na nic nemá čas. Odstranění těchto nesnází se nazývá time management (Knoblauch & Wöltje, 2006).

Jak udává Knoblauch & Wöltje (2006), důležité je plánovat písemně, neboť tak zůstává mysl čistá na aktuální problémy. Je potřeba si zapisovat veškeré termíny, akce, úkoly, aby měl manažer vždy přehled. Efektivní je si plánovat týdenní program, díky kterému se postaví základ, na kterém se jednodušeji plánují samostatné dny. Navíc se tak rozloží rezervní čas a flexibilita na neočekávané události. A důležité je, nezaměřovat se jen na ty důležité úkoly, ale plnit i ty podřadné, které následně zastiňují ty hlavní.

Jak se můžeme dočíst v literatuře Lojda (2011), důležitým prvkem time managementu je Paretovo pravidlo. Jedná se o to, že 80% výsledku přináší 20% příčin. Tedy 20% stráveného času určitými činnostmi (rozhodování a komunikace) přináší 80% z celkového výsledku (úspěšné plnění úkolů), proto je potřeba najít priority.

Běžní zloději času:

1. Neohlášené návštěvy, kolegové – jeden z nejvíce rušivých elementů. Kolega, který má „malý dotaz“, vyruší „jen na minutu“ nebo přátele, kteří přijeli na návštěvu po několika letech. Stejně tak rušivé telefonáty a klábosení s kolegy (Lojda, 2011). Tomu se lze vyhnout pouhou cedulkou na dveřích, emailem, dopředu stanovený čas, kdy manažer nepřímá návštěvy, asertivně odmítnout návštěvu (Kaněvová, 2016).
2. Pořádek na stole – pořádek a systém ve svém pracovním prostředí je úsporou času, cílem je rychlým pohledem najít podklady, poznámky a další potřebné materiály a sahat na věci jen jednou. Lze se tak vyhnout chaosu a nepřehlednosti, s tím souvisí kupříkladu i hluk (Knoblauch & Wöltje, 2006).
3. Zdlouhavé jednání – důležité je začít včas a končit včas. Nezaobírat se věcí, která je neřešitelná, jednání mít dobře naplánované a připravené.
4. Zbytečné čekání – důležitá je eliminace čekání, na kterém stráví manažer několik hodin ročně.

Latham (2015) uvádí několik zásad při time managementu:

- a) Příliš mnoho priorit znamená nedokončení ani jedné. Priority jsou ty nejhlavnější úkoly, které musí být jasně definované. To vede také k přeskokování z jednoho úkolu na druhý, z čeho opět nebude plně hotov ani jeden.
- b) Jestliže nelze řídit sama sebe, nelze řídit ani čas. Den má 24 hodin a každý člověk musí přijít na správné nástroje a systémy, jak správně těchto několik hodin efektivně využít.
- c) Důležité je vynaložit tolik času na jednotlivé úkoly, kolik je potřeba. Smířit se i s tím, že některé úkoly nelze zvládnout a naučit se i odkládat, případně ignorovat.

### 3 Cíl a metodika

Cílem práce je analyzovat vybrané manažerské techniky na vzorku manažerů a navrhnout možné způsoby zefektivnění jejich práce.

Práce je rozdělena na dvě dílčí části. Pro zkoumání použití manažerských technik v praxi, je potřeba nejdříve nabyt znalosti o daných technikách. K tomu slouží teoretická část, která je rozdělena na dva související úseky. První se zabývá uvedením do problematiky o managementu obecně. Následně ve druhém úseku jsem mnou vybrané techniky popsala a objasnila jejich postup. K tomu jsem použila odbornou literaturu od několika autorů.

Práce je zaměřena na vybraných deset manažerských technik – efektivní porada, rozhodnutí, prezentace, komunikace, naslouchání, sebeprezentace, odmítnutí, řešení konfliktů, asertivita během konfliktů, time management. Tyto techniky jsem vybrala proto, že jsou nejčastěji používány v běžných situacích. Nejenže jsou využity i lidmi v jiném odvětví, ale jsou jistým prostředkem každodenní práce manažerů na všech úrovních a v každém oboru. Dalším důvodem výběru, kromě neustálého opakování technik v praxi, je časté zaměření se na tyto techniky autory odborných textů.

Výzkum byl prováděn prostřednictvím případové studie. Tato metoda je charakterizována jako sběr velkého množství dat k danému případu pouze od několika málo jedinců. Dochází k intenzivnímu studiu konkrétního problému. Důležitá je role výzkumníka, který hledá propojení mezi získanými daty a zkoumaným problémem. Musí zůstat otevřený nečekaným informacím. V datech nachází konfigurace a dále je analyzuje a porovnává mezi sebou navzájem. Jedná se o kvalitativní výzkum, tedy hloubkové pochopení problému, vcítění se, individuální přístup. Z důvodu potřeby pochopení individuálního postoje a použití technik a dále pochopení stanoviska každého manažera, jsem dala přednost kvalitativnímu výzkumu před kvantitativním.

Výzkum byl proveden pomocí řízených rozhovorů. Strukturu rozhovoru jsem si připravila dopředu. Jednalo se o tři okruhy otázek. Nejdříve jsem se představila, řekla, jaký obor studuji a na co je zaměřena má práce. Také jsem respondentovi seznámila s přibližnou strukturou rozhovoru a požádala o jeho maximální otevřenost. Každému respondentovi jsem se zavázala, že informace budou použity jen pro účel práce a bude zachována jejich anonymita. Po jejich souhlasu k nahrávání byl rozhovor započat. První okruh byl seznamovací, jednalo se o rozbor základních informací o manažeru

samotném. Druhý okruh byl zaměřen na použití manažerských technik a poslední na konkrétní manažerův neúspěch. Příklad otázek:

- „Dodržujete nějaké zásady během porad a vyžadujete Vámi určená pravidla na účastnících?“
- „Jak postupujete při rozhodování?“ „Rozhodujete sám nebo po konzultaci, případně jak problém konzultujete?“
- „Jak postupujete během prezentací, Vaše příprava, struktura?“
- „Máte pravidla pro komunikaci?“ „Naopak dbáte na pravidla během naslouchání?“ „Nějaké fráze, myšlenky?“
- „Jak předcházíte nervozitě?“
- „Jak řešíte konflikty během Vaší práce?“ „Dodržujete nějaké zásady během konfliktu?“
- „Umíte říct ne?“ Je to pro Vás složité?“

Otázky pouze naváděly respondenta k myšlenkám. Sloužily jen jako impuls pro pochopení a pro diskuzi. Celý průběh rozhovoru velmi závisel na povaze a myšlenkách každého manažera, mým úkolem bylo usměrňovat rozhovor a navádět manažera k odpovědím. Výzkum jsem započala pilotním rozhovorem. Zjistila jsem, že otázky musím více specifikovat. Faktem je, že pouze někteří manažeři se zajímají o tuto problematiku, proto jsem musela použít lepší deskripce mých myšlenek. Dále jsem přidala doplňkové otázky, které by manažera lépe navedly k záměru daného dotazu a naopak odstranila ty otázky, které by vedly k nepotřebným informacím. Na testovacím rozhovoru jsem také zjistila předpokládaný čas trvání rozhovorů.

Vzorek manažerů byl vybrán nahodilým neboli příležitostným způsobem. Jednalo se o manažery v různé věkové kategorii od třiceti do šedesáti let. Jejich společným znakem byl stejný kraj působení, tedy jihočeský a úroveň managementu. Všichni pracují na úrovni top managementu nebo ve střední linii a řídí několik podřízených. Dalším znakem je několikaletá praxe. Žádný nepůsobil v managementu méně, než patnáct let.

Nejdříve jsem manažery kontaktovala žádostí o uskutečnění rozhovoru. Místo setkání vždy určil respondent. Ve všech případech se jednalo o firmu, ve které pracuje, kromě prvního respondenta, se kterým byl rozhovor uskutečněn ve veřejných prostorech. Průměrná doba trvání jednoho rozhovoru byla dvě hodiny. Rozhovor byl nahráván

na diktafon a zároveň byly sepsány poznámky. Nahrané rozhovory jsou v multimediální formě v příloze.

V praktické části je každému manažeru věnována samostatná kapitola. Úvodní část vždy informuje o manažeru samotném, o současné funkci a o jeho praxi. Poté jsem zanalyzovala jeho použití těch technik, které jsou popsány v teoretické části. Na závěr jsem zkalkulovala špatné použití manažerských technik na konkrétním, manažerem popsaném neúspěchu a navrhla lepší postup tohoto problému opět i s finančním výpočtem. Závěrem každé kapitoly je celkové doporučení k vylepšení dílčích vybraných technik. A nakonec všeobecné shrnutí nejčastějších chyb a nedostatků.

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Respondent č. 1

Respondent úspěšně absolvoval bakalářský studijní program teritoriálního studia, díky čemuž má přehled v oblastech práva, psychologie, ekonomie a managementu. Během studia nabral motivaci od top manažerů z celorepublikově i mezinárodně známých korporací. Zkušenosti nabývá od dvaceti let. Respondentův věk je okolo třiceti let a studiem technik se zabývá čtením odborných knih a článků. Působí ve středním managementu.

#### 4.1.1 Pracovní zkušenosti

V tabulce č. 2 lze vidět pracovní zkušenosti respondenta.

Tabulka 2: respondent č. 1 - pracovní zkušenosti

Pozice	Náplň práce
telefonní operátor přibližně 7 let	péče o kritické zákazníky – řešení konfliktů s klienty, prezentace práce před top manažery a kolegy

Zdroj: zpracováno autorkou

#### 4.1.2 Současné zaměstnání

V současné době pracuje respondent jako regionální manažer jihočeského kraje pro mediální společnosti. Stará se o zajištění reklamních služeb, propagačních akcí, instalace materiálů, merchandisingových služeb, pop prostředků, propagačních materiálů. To vše zajišťuje prostřednictvím svých podřízených, kterých je dohromady 80. Je mezičlánkem mezi vedoucí osobou a pracovníky vykonávající tyto činnosti. Jeho prací je předávat úkoly, kontrolovat výsledek pracovníků, kvalitu této práce, dodržování časů a termínů, dále administrativa a personální zajištění. Důležitá je také starost o rozpočet, který je na tuto práci určen vedoucím. Manažer pracuje tedy převážně v terénu, do firmy chodí předávat pouze výsledky a zaškolovat pracovníky.

### 4.1.3 Použití manažerských technik

**Techniku efektivní porady** používá při předávání informací o IT stránkách, které spravuje. Říká: „*Nejlepší je praktická ukázka.*“ A tak jsou i jeho porady vedeny. Vždy si stanoví odpovědi na tyto otázky:

Proč? -ví, co chce na poradě předvést a ukázat. Kdo? - zná kolegy a přizpůsobuje se cílové skupině. Co? - dobře zná veškerá témata, která jsou předmětem jednání. Kdy? - vždy začínají v přesný čas, který stanoví dostatečně s předstihem. Jak? - Účastníci znají cíl porady, neboť se musí dopředu připravit z manuálu, který jim je zaslán a musí si s sebou donést potřebné příslušenství, stejně jako manažer. Postupuje tedy podle systému přípravy, který popisuje Šuleř (2008). Závěr porady obsahuje dotazy na manažery, shrnutí a rekapitulace nových informací. Manažerovi chybí přesná struktura navazujících kroků a pozitivní zakončení porady.

**Techniku rozhodnutí** používá manažer neustále, zejména při výběru pracovníků. Potencionálním pracovníkům se věnuje, zohledňuje veškeré informace, které při práci s novým podřízeným získal a poté se rozhoduje, zda jej přijme či ne. Rozhodování z ekonomického hlediska podle Šuleře (2009), tedy v souvislosti s vydanými náklady a následně se získanými přínosy, nastává tehdy, kdy se manažer rozhoduje o cestovních nákladech. Musí plánovat jízdu podřízených a svoji jízdu při kontrolách, to neodmyslitelně souvisí i s time managementem. Podle techniky Vrooma a Yettona odpovídá jeho styl rozhodování K1 – sběr a analýza názorů a konečné samostatné rozhodnutí.

**Techniku efektivní prezentace** používá respondent při prezentaci svým spolupracovníkům o nových aktivitách, výhodách, pravidlech, odměňování, portfoliích. Říká, že obsah člení do logických celků, což bere jako strukturu. Daný projekt má nastudovaný, ale jinak je příprava minimální. Používá slova známá svým kolegům a opět jeho pomocníkem jsou pomůcky, jako je notebook. Musí zvládat i nepříjemné dotazy, na ty odpovídá příkladem z praxe, při agresí dokáže druhou stranu utlumit logickým argumentem, opět z praxe. Další manažerovi prezentace jsou při náboru nových pracovníků, kdy jim věnuje několik hodin času, na tyto prezentace má stejný systém jako pro své kolegy. Několik logických celků, notebook a informace o náplni práce.

**Techniku efektivní sebe prezentace** také respondent používá. Přiznal, že jinak se prezentuje před svými vedoucími v centrále, kdy má odbornější řeč a nemá tak autoritativní vystupování, jako před svými podřízenými, u kterých potřebuje zajistit správné plnění úkolů a získat si respekt. Díky praxi manažer nemá problém s nervozitou. Tvrdí „*Hlavní je nekřičet, nemračit se, neodsekávat a používat úsměv*“. Hledí na neverbální komunikaci, říká, že hodně gestikuluje rukama, když chce ukázat chybu, sám ji napraví, aby zaměstnanec viděl správný postup. Manažer dbá na oční kontakt. Chybou je, že necvičí hlas, neboť každý po analýze a poslechu sebe sama zjistí možné nedostatky v obvyklé řeči i v hlasu.

**Techniku efektivní komunikace** používá manažer zejména tehdy, když předává úkoly od vedení svým podřízeným. Ty jsou přeposílány elektronicky a jeho hlavní činností je objasnit strukturu dané zprávy, znění přeformulovat více na pozitivní, na slovní spojení, která jsou podřízeným známá. Také rozděluje komunikaci s nadřízenými kolegy, před kterými mluví více spisovně, používá odborná slova a naopak pro jím vedené spolupracovníky používá v jejich okruhu běžnější řeč. Velké mínus je, že komunikuje zejména skrz komunikační prostředky, tvrdí, že jsou velice spolehlivé. Dokonce některé porady vede přes email. Osobní komunikaci vůči podřízeným používá jen u pomoci při práci a kontrole se zpětnou vazbou.

**Techniku efektivního naslouchání** manažer během správné komunikace také používá. Jak již bylo zmíněno, neodmítne ani kolegy, kteří s ním mluví i o záležitostech, které se netýkají zadaného úkolu. Říká, že taková komunikace utužuje důvěru. Pečlivě naslouchá i při řešení pracovního úkolu. Dbá na neverbální komunikaci, na oční kontakt, utřídí si informace a používá otevřené otázky i znaky porozumění jako jsou „*Ano, vím o to.*“, „*Vím, o čem mluvíte.*“ Na rozhovor reaguje „*Zkusíme to řešit.*“, „*Je to problém, který snadno vyřešíme.*“

**Techniku odmítnutí** manažer často nepoužívá, pouze v případě, kdy podřízení požadují větší mzdy. Upřímně požadavek zamítne, řekne odůvodnění a připomene jiné výhody, které zaměstnanci mají ke své mzdě. Při odmítnutí dbá i na řeč těla, aby nepůsobil výmluvně. Z toho vychází, že manažer vůbec neposuzuje požadavek a nezískává více informací, je možné, že zvýšení mzdy by mohlo být v některých případech velice přínosné.



**Technika řešení konfliktů** pro respondenta není náročná. Říká, že je řeší klidně, nenadává, nezvyšuje svůj hlas, není tedy vůbec cholerický typ. Když ví, že má v konfliktu pravdu, zásadně ji chce prokázat. Umí přiznat chybu, kterou zavinil sám, východiskem některých problémů je i kompromis, jak řekl. To odpovídá na typ lišky, jak popisuje O'Bannon (2016). Přináší inteligentní řešení, umí velmi dobře komunikovat a umí najít i kompromis.

**Techniku asertivního chování při konfliktech** manažer také používá. Přiznává, že veškerý názor přijme, vyposlechne a následně na ně klidným způsobem reaguje. Během konfliktu se dotazuje, aby si upřesnil názory druhé strany, k tomu používá i negativní dotazování, například „*Vysvětlete mi, proč si to myslíte.*“ Jiné asertivní techniky manažer nepoužívá, ty by mu mohly usnadnit řešení některých konfliktních situací.

**Time management** začne na začátku měsíce plánováním mezd, zpracováním úkolů pro podřízené pracovníky, včasným zajištěním lidských zdrojů a financí na kampaně a na konci měsíce přichází kontrola a finalizace. Respondent se drží hesla: „*Každý má čas na to, na co opravdu chce.*“, umí si zorganizovat jak pracovní život, tak i osobní. Vždy si určí hlavní priority a kvůli prioritám, které mohou přijít i náhodou je ochoten odložit, případně ignorovat ty najednou méně důležité. Manažer plánuje na měsíc, protože to jsou periodicky opakující se části. Říká, že není potřeba zapisovat své plány, zapíše si pouze výjimečné termíny, které jsou ve stereotypním plánu neobvyklé. Zde je chyba taková, že si plány nezapisuje, což mu může bránit v ponechání si čisté mysli. Mezi nedostatky patří, že v rámci techniky správného naslouchání neumí odmítnout kolegy, kteří mají potřebu sdělovat své osobní či pracovní problémy, a to vede až k hodinovým konverzacím.

#### **4.1.4 Finanční zhodnocení**

Na poslední otázku, kdy byl respondent dotázán na svůj poslední neúspěch, odpověděl, že problémem je sehnat zaměstnance pro výkon služeb ve městě Písek. Za rok 2016 se na jedné pozici vystříдалo 5 různých lidí. Pro každého z nich respondent absolvoval 4 sezení. Nejdříve se musel ujistit, že jsou vhodní kandidáti, cílem dalších setkání bylo proškolení a každé sezení trvá v průměru 2,5 hodiny. Stálé zaměstnance by si manažer kontroloval v rámci svých objížděk po celém kraji, na tyto individuální schůzky počítá cestovní výlohy 8 Kč/km. Jeho hodinová mzda je 500 Kč, trase z Českých Budějovic do Písku má 60 km a manažer počítá, že jedna cesta trvá hodinu.

Na konci měsíce odevzdává manažer report o splnění úkolů a v případě nedodělaných nebo špatně uskutečněných úkolů podřízených přichází on sám přibližně o 1 000 Kč ze své měsíční mzdy. Shrnutí výdajů lze vidět v tabulce č. 3.

**Tabulka 3: respondent č. 1 - finanční zhodnocení**

4 sezení * 5 lidí =	20 jízd, setkání
20 jízd * 120 km =	2 400 km
2400 km * 8 Kč cestovní výlohy =	<b>19 200 Kč náklady za jízdy</b>
20 setkání * 2,5 h =	50 h
50 h * 500 Kč =	<b>25 000 Kč</b>
20 jízd * 2 h =	40 h na cestě
40 h * 500 Kč =	<b>20 000 Kč</b>
celkem	<b>64 200 Kč</b>
64 200 Kč / 5 lidí =	12 840 Kč za neúspěšného zaměstnance

Zdroj: zpracováno autorkou

Rozpočet, který má manažer na starosti, se za posledních 10 měsíců snížil o **64 200 Kč**. Tato suma ukazuje, kolik stál neúspěšný nábor firmu a manažerovy mzdy byly v průběhu roku dohromady menší o **5 000 Kč**, tedy tolik neúspěch stál jeho samotného.

#### **4.1.5 Závěr a opatření**

Tuto chybu lze předkládat špatnému použití techniky prezentace, kdy má manažer spíše universální postupy při prezentacích. Prezentace přizpůsobuje celé skupině, nikoli jednotlivcům. Nemá určený přesný cíl, například na první schůzce seznámení s určitým tématem, na další přesvědčení, poté motivace. Struktura je také špatně prováděna, protože chybí úvod, vymezení hlavní části a závěr. To může vést k malé motivaci lidí, nevznese do jejich myšlenek, proč je dobré pracovat v jeho týmu, případně posluchači tomu nerozumí. Další důvod může být špatné rozhodnutí. Manažer nezískává dostatek informací o potencionálním zaměstnanci, jeho rozhodnutí je strohé a jednotlivě pracovníky zkouší na pracovní úvazek. Chybu lze také předkládat komunikaci po zaměstnání jedince, kterou provádí zejména přes komunikační prostředky, nikoli osobně. To opět vede k malé motivaci a důvěře. Jestliže by respondent věnoval více

času přípravě prezentace, například 3 hodiny, první schůzce a poznání zájemce by věnoval více setkání, například 3 a v prvních měsících pracovního vztahu by věnoval zaměstnanci více osobních styků, bylo by to více efektivní. Dá se předpokládat, že zaměstnanec vybere napoprvé a další výdaje by nebyly třeba. Finanční návrh je shrnut v tabulce č. 4.

Tabulka 4: respondent č. 1 - finanční návrh

příprava 3 h * 500 Kč/h =	1 500 Kč
(3 setkání * 2,5 h) * 500 Kč/h =	3 750 Kč
8 Kč * (3 jízdy * 120 km) =	2 880 Kč
10 h osobní komunikace * 500 Kč/h =	5 000 Kč
celkem	<b>13 130 Kč</b>
rozdíl <b>64 200 Kč – 13 130 Kč =</b>	<b>51 070 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Finanční rozdíl ohledně nákladů by v takové situaci byl **51 070 Kč**. Tolik by manažer mohl ušetřit, když by použil správně techniky a tak neuzavíral několik pracovních poměrů navíc.

#### 4.1.6 Osobní návrh

- Manažer by měl věnovat důslednější přípravu prezentacím, protože z té plyne úsudek posluchačů,
- mít individuálnější přístup ke každému stálému a nově přijatému zaměstnanci,
- porady ukončit v přesný čas, čímž pomůže i time managementu,
- vyhranit si čas na řešení priorit, čas bez mobilního telefonu, čas bez konverzací a další, které by mu usnadnilo řešení pracovních záležitostí,
- respondent má profesionální jednání i v případech, kdy někteří lidé očekávají osobnější přístup.

## 4.2 Respondent č. 2

Respondentovo vzdělání je střední škola v oboru společného stravování, nyní pracuje v oboru firemního poradenství a vzdělávání firem. Působí zde jako jednatel společnosti a majoritní vlastník, firmu tedy řídí. Respondentovi je okolo padesáti let a studiem technik se zabývá soustavně, z důvodu své náplně práce. Působí jako top manažer.

### 4.2.1 Pracovní zkušenosti

V tabulce č. 5 lze vidět pracovní zkušenosti respondenta.

Tabulka 5: respondent č. 2 - pracovní zkušenosti

Pozice	Náplň práce
obchodní zástupce	poznání struktury dané firmy
obchodní ředitel	realizace top managementu
300 hodin	celkový počet hodin strávených na kurzech managementu

Zdroj: zpracováno autorkou

### 4.2.2 Současné zaměstnání

Manažerův tým se skládá z 18 pracovníků. Úkolem je předávat znalosti managementu manažerům jiných firem, a proto se v managementu neustále vzdělává na různých kurzech, v různých zemích. Další nabídkou podniku je, aby se firmy, jako zákazníci, naučili pracovat se zaměstnanci, jak docílit jejich spokojenosti, výkonnosti a motivaci a vylepšit výkonnost organizace. Předává znalosti o různých praktických technikách používané v managementu. Jeho podřízení jsou lektoři, kteří vedou firmou nabízené kurzy a výcviky pro manažery. Respondent klade důraz na vzdělávání, neboť jak říká: „Změny jsou obrovské, prostředí se mění a ten, kdo se neposouvá, nemůže managementu firmy pomoci.“

### 4.2.3 Použití manažerských technik

**Techniku efektivní porady** používá při potřebě předat informace nebo při řešení problému. Porady manažer pořádá maximálně jedenkrát za měsíc. Běžné řízení vede manažer v rámci individuálních rozhovorů se zaměstnanci. Předmětem porad je zhodnocení situace, poslání a hodnoty firmy v rámci provázání výsledků činnosti a názory podřízených na dané situace. Každý je vybídnut ke komunikaci. Zásadně si nastavuje časový rámec začátku i konce, v případě potřeby čas porady prodlouží. Každý

zaměstnanec má na poradě prostor pro vyjádření, neboť jak říká: „*Každý úkol má svého garanta, tedy správce.*“ Na konci proběhne shrnutí tak, že každý z účastněných musí zapakovat důležitý bod z probraného tématu, jak nazývá: „*Kolečko reflexí.*“

**Techniku rozhodnutí** používá při strategickém řízení firmy, o kterém rozhoduje sám, protože jak říká: „*K rozhodnutí, za které ručím já, nikoho nepotřebuji.*“ Při rozhodování okolo směřování firmy naopak zastává názor: „*Společně rozhodujeme se společníkem, aby i on rozuměl směřování organizace a chtěl jej následovat.*“ Podle teorie Yettona a Vroona odpovídá stylu K1, stejně jako respondent č. 1. Při rozhodování mezi účastníky vybírá toho: „*Který je hodnotově blížký*“, říká. Přestože tomuto by se měl každý manažer vyhnout.

**Techniku efektivní prezentace** používá před zákazníky a na univerzitách. Říká: „*Dobře potřebuji znát cílovou skupinu, téma a hlavně důvod, proč by měla prezentace posluchače zajímat.*“, respondent používá příběhy a jak nazývá „*nevědomé háčky, to jsou vtipy a připomínky, které posluchače vybudí k poslechu.*“ Skupinu vždy do prezentace zapojuje, tím, aby každý představil názor, proč přišel. Když je skupina velká, používá formu hlasování. Vždy propojuje prezentaci s grafikou nebo videem. Strukturu prezentace má manažer připravenou v bodech nebo ji vykresluje na flip chart, aby prezentace: „*Vznikala dohromady na místě*“, jak říká. Manažer získává pozornost i příběhem, který v posluchačích vytvoří emoce a prožitek.

**Techniku efektivní sebeprezentace** používá manažer tak, že se snaží být uvolněný a jak říká: „*Vystupovat spíše neformálně.*“ K uvolnění používá správné dýchání, navlhčení hlasivek, soustředění se na hlas. Jeho taktiku vysvětluje takto: „*Jedná se o kotvu, při níž si můžu naprogramovat mozek na spuštění klidu.*“ Na řeč těla se soustředí zejména na větších setkáních, kdy potřebuje: „*Své myšlenky podtrhnout*“ tak, aby byla gesta zřetelná před celým publikem.“ Při důležitých faktech dává důraz na svůj hlas, ztišuje jej pro získání pozornosti. Problém má s artikulací a s rychlostí řeči, jak říká, proto se sám nahrává. Techniku prezentace a sebeprezentace zná velmi dobře a také tak ji ovládá.

**Na techniku efektivní komunikace** respondent dbá. Sám říká: „*Důležitý je cíl, který sleduji. Např. něco se dozvědět, ovlivnit člověka nebo pouze si popovídat.*“ Podle druhé strany volí respondent jazyk – spisovnost, odpornost, doplnění anglickými odbornými

slovy. Manažer preferuje osobní komunikaci. Říká: „*Když potřebuji být připojen ke druhému člověku, opožděně zrcadlím jeho neverbální komunikaci.*“

**Techniku efektivního naslouchání** aplikuje použitím otevřených otázek při konverzaci. Jak tvrdí: „*Přemýšlím o souvislostech, které jsou za tím, co druhá strana říká.*“ Automaticky používá znaky porozumění, případně se doptává.

**Technika odmítnutí** není respondentovi příjemná. Říká: „*Mám nutkání lidem pomáhat a je pro mě těžké odmítat.*“ Vždy přemýšlí o spojitostech, které odmítnutí nebo souhlas přinese. Posuzuje požadavek, který, jak sám dodává, rozhodnutí oddaluje. Respondent přiznal, že si odmítnutí v méně důležitých situacích zlehčuje výmluvou, ale uvědomuje si: „*Řeč těla dokáže ledacos napovědět a při lhaní jsou gesta specifická.*“

Základem **techniky asertivního chování při konfliktech** je doptávání se na smysl, jak říká: „*Proč se člověk tak chová, co je smyslem konfliktu.*“, například otázkou: „*Jak moc je konflikt užitečný k tomu, čeho potřebujeme docílit?*“ Další technika je postavena na dvou otázkách: „*Přemýšlím o tom, co dělám a dále, kde se bere můj postoj k této činnosti.*“ Když se někdo snaží s manažerem manipulovat, použije techniku sebeotevření, kdy přizná svůj pocit.

Podstatou **time management** je pro respondenta rozdělit čas na pracovní a osobní čas. Přiznává, že některým záležitostem věnuje více času, než je potřeba. Práci si rozděluje do bloků, tzn. čas na vyřizování emailů, hovorů. Říká: „*V každém dnu si vyhráním čas, který není alokovaný na žádný úkol. Ten použiju k neočekávaným situacím.*“ Spolehlivá technika je rozdělení si jednoho úkolu do několika časových řad během více dní. Ten je vhodný pro případ, kdy o jeden den přijde neočekávaným úkolem a na původní povinnosti ztratí jen část z toho jednoho dne. Kdyby měl na původní úkol vyhraněný pouze tento jeden den, úkol by nebyl proveden ani zčásti. Všichni zaměstnanci používají jeden systém, kdy si navzájem vidí do individuálního řízení času, tak se mohou všichni časově sladit. Zásadou je: „*Raději říct, že mám nějaký problém, nestíhám, když je to dopředu, je to v pořádku. Pokud víme o problému dopředu, lze jej řešit, pokud pozdě, je to teprve problém.*“. Manažerova priorita je: „*Zařídít fungování firmy a spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.*“, to je velmi rozsáhlý pojem. Z toho vyplývá, že veškeré úkoly jsou pro respondenta priority bez rozdílu.

#### 4.2.4 Finanční zhodnocení

Na otázku, kdy byl respondent dotázán na svůj poslední neúspěch, odpověděl, že nedokázal zahájit takový počet veřejných výcviků, jaký byl plánován. Původní záměr bylo otevřít tři kurzy, místo toho byl zahájen pouze jeden. Proto, aby se tyto kurzy naplnily, je potřeba velké aktivity při propagaci. Manažer také věřil svým podřízeným, že včas zajistí objednávky od zákazníků, což se nestalo. Firma pro tuto kampaň zvolila příliš malou investici času i peněz.

Tuto chybu lze předkládat neurčení si hlavní priority. Manažer v souvislosti s jedinou hlavní prioritou, zajistit chod firmy a spokojenost, neurčil propagaci a aktivitu, jako důležitou samostatnou prioritu. Špatnou technikou v této situaci byl i špatný odhad času, neboť reklama musí být použita vždy v časovém předstihu, tedy špatný time management. Technika rozhodnutí byla také špatně realizována, manažer nezhodnotil náklady na investici, které by byly v tu chvíli větší, ale následně by přinesly příjmy. Také zanedbal komunikaci s podřízenými, kdy je dostatečně neupozornil na důležitost vytvoření závazné objednávky s klienty. První dva kurzy by přinesly zisk přibližně 30 000 Kč každý a třetí kurz 37 500 Kč. Manažer počítá, že jeho hodinová mzda je 300 Kč, mzda pracovníka je za 1 den práce 350 Kč, neboť pracují na poloviční úvazek. Respondent strávil přípravou 10 h, 2 podřízení zaměstnanci 3 dny. Manažer dále dostává podíl ze zisku. Shrnutí výdajů je v následující tabulce č. 6.

Tabulka 6: respondent č. 2 - finanční zhodnocení

příprava manažera 10 h * 300 Kč =	3 000 Kč
příprava podřízených 2 * (3 dny * 350 Kč) =	2 100 Kč
<b>příprava celkem =</b>	<b>5 100 Kč</b>
příprava na jeden kurz =	1 700 Kč
<b>ztráta zisku za oba kurzy =</b>	<b>67 500 Kč</b>
<b>ztráta celkem (2 * náklady na přípravu jednoho kurzu + ušlý zisk) =</b>	<b>70 900 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

## 4.2.5 Závěr a opatření

Podřízení měli věnovat přípravě a zejména aktivnímu propagování více času, například čtyřnásobek. Měli více komunikovat se zájemci a více jim službu nabízet. Manažer měl zvolit i investici do reklamy od specializované firmy, která by vyšla přibližně na 5 000 Kč. Jednalo by se o bannerové reklamy na internetových vyhledávacích a sociálních sítích. Tím se měl zabývat dávno před uveřejněním nabídky, což by ho odhadem stálo 5 h práce navíc. Tato firma by zajistila nejen úspěšnou reklamu, ale i její spravování po celou dobu nabídky. Jako součástí kontroly a správného zajištění projektu měl manažer uskutečnit porady, kde by zjistil prozatímní zajištění úkolů, takových porad by bylo potřeba alespoň dvě. Ty by stáli manažera 5h dohromady a zaměstnanci by ji měli v rámci své pracovní náplně. Navržené opatření lze vidět v tabulce č. 7.

Tabulka 7: respondent č. 2 - finanční návrh

příprava manažera 20 h (původní a navrhovaný čas) * 300 Kč =	6 000 Kč
příprava podřízených celkem 2 * [(4 h*3 dny) * 350 Kč] =	8 400 Kč
reklama od specializované firmy =	5 000 Kč
<b>náklady celkem</b>	<b>19 400 Kč</b>
rozpočet nákladů na jeden kurz (19 400 Kč/3) =	6 467 Kč
<b>zisk 67 500 Kč – náklady (2 * 6 467 Kč) =</b>	<b>54 566 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Firma díky použití špatných manažerských technik přišla o 3 400 Kč přípravy a zisk se snížil o 67 500 Kč, celková ztráta je tedy **70 900 Kč**. Za doporučeného opatření by naopak zisk přibyl o **54 566 Kč**. Výpočet je proveden za dva původně nenaplněné kurzy. Změna by nastala i u čistého zisku za původně naplněný první kurz. Výsledek shrnuje tabulka č. 8.



Tabulka 8: respondent č. 2 - finanční následek

zisk 1. kurz - původní náklady přípravy (30 000 Kč - 1 700 Kč)	28 300 Kč čistý zisk
zisk 1. kurz - původní náklady přípravy (30 000 Kč - 6 467 Kč)	23 533 Kč čistý zisk
rozdíl čistého zisku	4 767 Kč

Zdroj: zpracováno autorkou

Za první kurz by se zisk díky zvýšeným nákladům na přípravu snížil o 4 767 Kč, přesto by navrhované řešení přineslo 54 566 Kč za ostatní dva kurzy, proto je výhodnější navrhovaná varianta s použitím manažerských technik než původní řešení.

#### 4.2.6 Osobní návrh

- Na poradách chybí struktura, tedy úvod, vymezení hlavní části a závěr. Je důležité porady neprodlužovat, ale držet se vyhraněného času,
- při rozhodnutí je potřeba se oprostít od možnosti, která je manažeru bližší. Je potřeba zvážit všechny možnosti a podrobně je analyzovat,
- při komunikaci je velký předpoklad, že manažer díky své pracovní deformaci používá příliš odborná slova, která mohou být pro méně zkušené lidi nesrozumitelná,
- důležité je při odmítnutí nepoužívat výmluvy, ale stručné argumenty a být upřímný, neboť lež by mohla v budoucnu přinést problémy,
- každý manažer musí mít určené konkrétní priority daných úkolů, aby dosáhl cíle své podnikatelské činnosti, nelze brát záměr podnikání za jednu prioritu, ale za cíl.

### 4.3 Respondent č. 3

Respondent má vysokoškolské vzdělání technického směru. Nyní pracuje v odvětví průmyslu a je mu okolo padesáti let. Manažer se žádným způsobem nezabývá studiem manažerských technik. Působí na úrovni top managementu.

### 4.3.1 Pracovní zkušenosti

V tabulce č. 9 lze vidět pracovní zkušenosti respondenta.

Tabulka 9: respondent č. 3 - pracovní zkušenosti

Odvětví	Pozice
zemědělské družstvo	technik, poté hlavní mechanizátor oddělení
nábytkářská firma	vedoucí montáže a výroby
dřevařská firma	vedoucí výroby
průmyslový podnik	vedoucí výroby

Zdroj: zpracováno autorkou

### 4.3.2 Současné zaměstnání:

Manažer působí ve firmě s průmyslovým zaměřením na pozici ředitele nákupu a dohlíží na správu celého areálu. Je jedním ze 3 vlastníků celé společnosti. Říká, že znalosti získává jedinečně praxí. Působí společně s dalšími vlastníky jako vedoucí pro 120 zaměstnanců.

### 4.3.3 Použití manažerských technik

**Techniku efektivní porady** používá velmi často. Manažer vede několik typů porad. Pro své přímé podřízené má porady každý lichý týden, pro ostatní vedoucí i z liniové úrovně každý sudý týden. Vždy má stanovený přesný čas začátku i konce, to je velmi důležité. Jak říká: „*Aby z porady nevzniklo dlouhé povídání.*“ Účastníci musí být na poradě v přesný čas, jinak dostávají různé úkoly navíc. Manažer si vede zápis z porady, se kterým pracuje do další porady. Na konci shrne informace a poděkuje za účast. Na přípravu porady věnuje hodně času, připravuje se průběžně, shrnuje a analyzuje informace, které budou předmětem porady. Během porad mají všichni účastníci čas na vyjádření svých názorů, jak říká: „*Každý postupně dostane slovo*“. Dbá na aktivitu všech, ale chybí přesné určení cíle porady a sestavení si struktury.

**Techniku rozhodnutí** aplikuje manažer tak, že se snaží rozhodnout za co nejkratší dobu. Říká: „*Rozhoduji o hodně situacích, proto se snažím ušetřit čas.*“ Sám si přiznal: „*Já už takový jsem, většinou učiním rozhodnutí hned.*“ Při rozhodnutí o důležité záležitosti získává informace o možnostech, ty sleduje, analyzuje a poté provede rozhodnutí. Při rozhodování na jeho pozici se jedná vždy o nákladovost, hospodárnost

a návratnost. Respondent odpovídá typu K2 – skupinová diskuze, naslouchání ostatním, podmínky k vlastním názorům.

**Techniku efektivní prezentace** používá manažer při každé poradě. Základem prezentací jsou fotografie a obrázky, nebo jiné grafické podklady. Řídí se hesla: „*Jeden obrázek je více, než deset stránek textu.*“ Při důležité prezentaci si určuje cíl, který chce dosáhnout. Prezentaci určuje podle cílové skupiny. Strukturu prezentace si neurčuje, tvrdí, že: „*Charakter mé práce není o složitých prezentacích*“.

**Technikou efektivní sebeprezentace** se respondent příliš nezabývá. Říká, že praxí přestal být nervózní. Jak říká: „*Řeč těla jsem se naučil během let.*“ Manažer má výhodu hlubšího hlasu a dobré artikulace, proto svůj hlas nijak netrénuje. Tato technika pro manažera tedy není žádným problémem.

**Techniku efektivní komunikace** používá zejména tehdy, kdy obchází své podřízené při provozu a zabývá se jejich činnostmi. Upřednostňuje zásadně osobní komunikaci a osobní přístup. Dodržuje oční kontakt a při skupinové diskusi dbá na nepřerušování se pracovníků navzájem. Při komunikaci se ubezpečuje, že mu druhá strana rozumí. Výhradně rozděluje jazyk podle nižšího a vyššího postavení pracovníků v organizační struktuře.

Na **techniku efektivního naslouchání** se manažer musí soustředit, neboť jak sám říká: „*Jsem velmi neklidný a skáču ostatním do řeči.*“ Druhé straně dává znaky porozumění. Vyvíjí si představu o konzultované záležitosti. Jestliže nerozumí, zeptá se jasnou a stručnou otázkou.

**Techniku odmítnutí** jak tvrdí respondent: „*Už jsem se naučil odmítat, neboť jsem rád, že jsou věci rozhodnuté.*“ A když se odmítá: „*Jde o tu věc nikoli o člověka*“, jak říká. V některých případech manažer neposuzuje požadavek, neboť hledí na svůj první dojem, například: „*Není sympatický, špatná prezentace, špatné krédo firmy, špatná zkušenost.*“ Respondent zásadně nepoužívá výmluvy, aby se vyhnul nesrovnalostem v budoucnu. Jeho odmítnutí je stručné. Respondent by měl v některých případech více posuzovat požadavek a nehledět na svůj první dojem.

**Techniku řešení konfliktů** používá manažer neustále. Jestliže se jedná o konflikty s podřízenými pracovníky, snaží se vytvořit pocit, že oni vyhráli, případně, že vyhrály obě strany. Při řešení konfliktů mezi pracovníky shromažďuje argumenty a poté

rozhodne. Podle O'Bannon (2016) odpovídá stylu lišky – rychle řešený konflikt, inteligentní řešení, možný kompromis.

Při **technice asertivního chování při konfliktech** používá techniku sebeotevření, kdy ostatním přizná své emoce. Vždy se detailně dotazuje, aby zjistil o konfliktu co nejvíce informací. Jak říká: „*Když je problém, to je v pořádku, ale když problém nastane podruhé nebo potřetí to je špatně. Důležité je nevracet se cyklicky k věci.*“ Dotazovat se na informace ohledně konfliktu je velmi přínosnou taktikou, respondent tak může získat velmi cenné údaje.

**Time management** řídí manažer ve firmě sdíleným online kalendářem, kdy navzájem s kolegy vidí do využití času. To je velmi přínosné, neboť nevznikají nesrovnalosti. Den rozdělují na úseky. Jak říká: „*Neumím řídit čas, pouze se o jeho řízení snažím, je to velmi složité.*“ Zapisuje si všechny důležité denní události. V minulosti se manažeru stalo, že špatně určil priority. Jak říká: „*Stane se, že pro kolegy je daná věc prioritou a pro mě pouze banalitou, pak vznikají problémy*“. Umí odmítnout osoby, které by svou konverzací manažera rušili, ale dodává: „*Nejvíc mě ruší nedostatek času.*“

#### 4.3.4 Finanční zhodnocení

Svůj poslední a zásadní neúspěch měl manažer při nákupu elektřiny. Jednalo se o uzavření smlouvy s dodavatelem energie na následující rok a jeho promeškání nejlepší nabídky – tedy nejnižší ceny. Firma má roční spotřebu elektřiny 4,2 GW. Cena v tomto roce byla přibližně 1 052,7 Kč/MW. Na následující rok nabídl dodavatel 972 Kč/MW. Manažer nabídku nepřijal, protože čekal na ještě lepší nabídku. To by dokonce znamenalo, že cena by byla nižší než v předchozím roce. Jelikož se pravděpodobně na mezinárodním trhu stala změna, dodavatelská cena vzrostla na 1 188 Kč/MW. Tabulka č. 10 ukazuje shrnutí nabídek.

Tabulka 10: respondent č. 3 - finanční zhodnocení

rok 2016 – 1 052,7 Kč/MW * 4 200 MW spotřeba		4 421 340 Kč/rok
rok 2017	1. nabídka – 972 Kč/ MW * 4 200 MW spotřeba	4 082 400 Kč/rok
	2. nabídka – 1 188 Kč/ MW * 4 200 MW spotřeba	4 989 600 Kč/rok

Zdroj: zpracováno autorkou

Tuto chybu lze předkládat špatnému použití techniky rozhodnutí a zároveň odmítnutí. Manažer měl důkladně posoudit nabídku. Dále také špatně použitá technika time management, neboť respondent si špatně určil prioritu a pouze vyčkával na nastávající situaci, avšak ji nijak neřešil. Respondent na tuto prioritu, v rámci snížení ročních nákladů, měl přikládat větší důraz. Jak již bylo zmíněno, následně to vedlo ke špatnému rozhodnutí a odmítnutí.

#### 4.3.5 Závěr a opatření

Manažer mohl využít některý kurz pro manažery. Příkladem je kurz pro správné řízení času, plánování, rozhodování. Na kurzu by manažer strávil přibližně 36 hodin, zaplatil okolo 10 000 Kč. Kurz by manažerovi pomohl v určení si priority a ve správném rozhodnutí. Samozřejmě by jej využil i v budoucích situacích. Dále také mohl projednat tuto situaci s odborníkem na energetiku či na komoditní burzy, ta by přibližně stála 2 h manažerovy práce a na investici odborníkovi měl věnovat alespoň 5 000 Kč. Jak ale sám řekl, neumí řídit time management, proto neuměl věnovat více času na analýzu tohoto problému. Manažerova hodinová mzda je 600 Kč. Navržené opatření je shrnuto v tabulce č. 11.

Tabulka 11: respondent č. 3 - finanční návrh

600 Kč * (36 h kurz + 2 h práce)	22 800 Kč
kurz	10 000 Kč
poradce	5000 Kč
celkem náklady	<b>37 800 Kč</b>
cena energie celkem → 1. výhodnější nabídka + náklady (4 082 400 Kč + 37 800 Kč) =	4 120 200 Kč
rozdíl → (1. výhodnější nabídka + náklady) - 2. nabídka (4 082 400 Kč + 37 800 Kč) - 4 989 600 Kč =	<b>869 400 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Předpoklad je, že by ostatní náklady související s uzavřením nové smlouvy zůstaly stejné. Zde je rozdíl v přípravě a investici oproti následku špatného rozhodnutí. Celkové náklady za roční spotřebu elektřiny a pečlivější přípravu mohly být 4 120 200 Kč. Nyní

budou tvořit 4 898 600 Kč. Finanční rozdíl nákladů je v takovém případě **869 400 Kč**. Tedy takovou částku mohl manažer ušetřit při použití správných technik.

#### 4.3.6 Osobní návrh

- Manažer by se měl soustředit na eliminaci mrháním časem při čekání a na správné seřazení jednotlivých činností v čase,
- při technice efektivní prezentace kromě určení cíle a vytvoření struktury lze doporučit i pozitivní závěr,
- při prezentacích se manažer nezabývá strukturou ani individuálním určením na cílovou skupinu,
- u techniky naslouchání je velký problém přerušovat druhou stranu, vkládat do její řeči své myšlenky a názory,
- při odmítnutí je potřeba, aby se manažer vyhnul prvnímu dojmu a požadavek důkladně posoudil.

### 4.4 Respondent č. 4

Respondent vystudoval střední školu ekonomického směru. Nyní pracuje v odvětví dřevozpracujícího průmyslu. Působí na pozici vedoucího oddělení materiálně technického zabezpečení. Nyní je respondentovi okolo třiceti pěti let a studiem manažerských technik se zabývá zejména pro soukromé účely a pouze z takových oborů, které v něm vzbuzují zájem. Působí na úrovni středního managementu.

#### 4.4.1 Pracovní zkušenosti

V tabulce č. 12 lze vidět pracovní zkušenosti respondenta.

Tabulka 12: respondent č. 4 - pracovní zkušenosti

Odvětví	Náplň práce
telefonní operátoři	zákaznický servis – služby zákazníkům
výroba přírodních domů	montáž a expedice výrobků
firma strojírenského zaměření	obchodní oddělení – export do zahraničí

Zdroj: zpracováno autorkou

#### 4.4.2 Současné zaměstnání

Manažer v oddělení nákupu je vedoucím dvěma pracovníkům. Jeho hlavní náplní práce je zajištění nákupu potřebného materiálu, surovin a vybavení. Manažer vyhledává vhodné dodavatele, se kterými následně jedná. S dodavateli musí udržovat stálé kontakt, komunikovat a vyjednávat.

#### 4.4.3 Použití manažerských technik

**Techniku efektivní porady** příliš nepoužívá. Říká: „*Ve chvíli, kdy vzniká problém, tak ho rovnou řešíme.*“ Sám manažer porady neřídí, pouze se jich účastní a interpretuje svou práci a její výsledky. Více tedy používá techniku prezentace. Manažerův názor je: „*Protože v současné době zařizujeme nákup online a u většiny surovin nevznikají skladové zásoby, mizí tak větší strategie a plánování a porady nejsou potřeba.*“

**Techniku rozhodnutí** používá zejména z hlediska nákladů. Říká: „*Důležité je, jak velké je množství do další dodávky, jak časté jsou zakázky, jaká je nejnižší možná cena, jaké jsou možné zásoby a dodavatelské podmínky.*“ Při větších rozhodnutích odpovídá stylu A2 – manažer se většinou rozhoduje sám, podkladem mohou být názory ostatních, ale věří zejména ve své rozhodnutí.

**Techniku efektivní prezentace**, jak již bylo zmíněno, používá zejména při interpretaci své práce na poradách. Říká: „*To je o důsledné přípravě.*“ Je potřeba důkladně naplánovat nákup i s finančními výpočty a prezentovat jej ostatním oddělením z takového hlediska, které je pro tyto oddělení zajímavé a důležité. Proto manažer potřebuje znát dobře cílovou skupinu, v tomto případě ostatní oddělení. Používá dokumentaci dodavatelů a své myšlenky. Před prezentací odešle body ostatním účastníkům, aby znali předmět prezentace. Příprava je tedy důsledná, respondent se soustředí na posluchače, produkty, fakta. Navíc se soustředí před svým výstupem i na názor ostatních, řídí se: „*Víc hlav, víc ví.*“ Také rád používá přirovnání: „*Je dobré přirovnání k rodině či sportu. To všichni znají a zajímají se o to.*“

**Techniku efektivní sebezprezentace** používá respondent zejména při nervozitě. Tu odbourává pomocí dechového cvičení. Součástí jeho přípravy na prezentace je i mluvení do mikrofону. Dbá na řeč těla, rovný postoj a jak říká: „*Nemávat pažemi.*“ Při výstupu má v rukou osnovu, jak dodává: „*Na zaměstnání rukou.*“ Své vystupování

trénuje i před zrcadlem a nechává ohodnotit svými blízkými. Když manažer ztratí myšlenku, publiku to oznámí s humorem.

**Techniku efektivní komunikace** je manažeru známá. Jak říká: „*Nejdůležitější je mluvit srozumitelně.*“ Dodržuje držení těla a oční kontakt. Důležité je: „*Dodržovat kulturu.*“, tedy držet se předmětu komunikace a vymýtit rušení ostatních. Respondent dbá na ráznost, zřejmost a jasnost. Používá pouze takové termíny, které on sám dobře zná a snaží se najít způsob řeči, který vyhovuje i druhé straně a bude pro ni dostatečně srozumitelný.

**Techniku efektivního naslouchání** používá zejména tak, že když do diskuze vstupuje jiná osoba, přímou výzvou ji požádá o pozornost a ticho. Jak říká: „*Chci slyšet co nejvíc, abych se vyhnul nedorozumění.*“, používá otázky například: „*Chápu, to tak správně?*“, „*Ted' to vyznělo tokovým způsobem.*“. Tedy používá dotazování na dané téma a dává druhé straně najevo, že se o daný problém zajímá. Občas používá i znaky porozumění pomocí některých gest. Na konci shrnuje, to co slyšel a pochopil.

**Při technice odmítnutí** manažer myslí na důsledky, které po odmítnutí nastanou. Říká: „*Když něco žádá vedoucí, je skoro jasné, že se musí říct ano.*“ Technikou je, že: „*Nikdy se nesmí začít věta „ne“, to druhá osoba ztratí pozornost a přemýšlí, proč to bylo řečeno.*“ Shromažďuje informace a teprve poté se rozmýšlí. I v případě požadavku od vedoucí osoby by manažer neměl dávat předost myšlence, že odmítá osobu, nikoli pouze požadavek.

**Technika řešení konfliktů** manažeru není vlastní. Jak říká: „*Učím se zachovat chladnou hlavu.*“ Konflikty většinou řeší delším rozmýšlením nebo impulsivním rozčílením. Přiznává: „*Někdy řeším konflikty i odsouváním.*“ Respondent si umí uvědomit svou chybu. V posledním jeho popsaném konfliktu přiznal, že jej řešil velmi špatně, pouze rozčílením, bez asertivity a bez výsledku.

**Techniku asertivního chování při konfliktech** používá otevřením se a vysvětlením druhému své emoce. Vždy se snaží porozumět konfliktu a řešit jej. Jak říká: „*Vyhýbám se domněnkám a vše stavím na faktech.*“ Kdyby manažer používal více technik, které by přispěly k jeho asertivitě, lépe by mohl zvládat konflikty a vyhnout se tak impulsivnímu rozpolcenému chování.

**Time management** se snaží respondent řídit, ale říká: „*Čas se řídí podle nadřazených.*“ Manažer si v bodech zapisuje své plány. Vytváří si denní harmonogram a k vytyčení



priorit používá barevné rozlišení. To je účinný způsob pro odlišení úkolů, ale říká: „Každý den přijde nějaká operativa, která plán naruší.“ Přiznává, že často přichází neočekávané situace.

#### 4.4.4 Finanční zhodnocení

Poslední neúspěch spočíval ve špatném výběru dodavatele. Jednalo se o výměnu stávajícího dodavatele za nového, který měl potřebný materiál v pozměněné podobě. Tento materiál ve zkušebních testech uspěl, když ale firma přijala celou dodávku, materiál byl v jiné a špatné kvalitě, byla tedy chyba na straně dodavatele. Dodávka byla ve stejné hodnotě jako dodávky předchozí, tedy 162 000 Kč. Díky výrobě se špatným materiálem, zmetků ve výrobě, zastavení chodu výroby se náklady navýšily o 50% z ceny dodávky.

Manažer podcenil přípravu na nové rozhodnutí. Sám přiznal, že to byla chyba podcenění problému a navíc nedokázal odhadnout potřebný čas na přípravu a změnu. Přestože je jeho příprava při technice rozhodování důsledná, v této situaci málo analyzoval informace od dodavatele a také o dodavateli samotném. Špatně si určil prioritu, protože si neuvědomil, jaké následky by mohly v případě neúspěchu nastat a jak sám říkal, bylo to riskantní rozhodnutí. Problém byl i v komunikaci, kdy s dodavatelem špatně sjednal dodavatelské podmínky a ten si následně dovolil, v první dodávce, poslat chybný materiál. Shrnutí neúspěchu je v tabulce č. 13.

Tabulka 13: respondent č. 4 - finanční zhodnocení

cena materiálu =	162 000 Kč
<b>50% zvýšené náklady =</b>	<b>81 000 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Manažerova mzda je přibližně 170 Kč a zkušební testy materiálů vyjdou přibližně na 3 000 Kč.

#### 4.4.5 Závěr a opatření

Manažer se mohl přesvědčit o změně dodavatele, tedy o zásadní změně, provedením více testů materiálu, případně otestovat materiál i od jiných zprostředkovatelů, to by odpovídalo na 5 dalších testů. V tomto případě selhal manažer v technice rozhodnutí, time managementu i komunikaci. Do přípravy měl vložit více času, odhadem o 10 h

více (vyjednávání, analýza informací, analýza možných následků) a dále měl dbát i na efektivnější komunikaci s budoucím dodavatelem. Komunikoval s ním pouze přes komunikační technologie, osobní komunikace by byla efektivnější a pomohla by k navázání hlubšího vztahu. Chybou je i špatný time management, opět chybí nastavení si dostatečně důležité priority na úkol. Navržená možnost je shrnuta v tabulce č. 14.

Tabulka 14: respondent č. 4 - finanční návrh

příprava 10 h * 170 Kč/h =	1 700 Kč
5 zkoušek navíc * 3 000 Kč =	15 000 Kč
<b>celkem náklady =</b>	<b>16 700 Kč</b>
<b>rozdíl nákladů</b> → <b>81 000 Kč</b> (špatný materiál a následující náklady) – <b>16 700 Kč</b> (náklady na lepší přípravu) =	<b>64 300 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Lze předpokládat, že ostatní související náklady by byly stejné, včetně nákladů na materiál. Zde je pouze rozdíl v nákladech přípravy a následných nákladech ztráty. Špatně provedená aktivita manažerem stála firmu celkem 81 000 Kč. Naopak lepší příprava bez zbytečných následných nákladů by stála okolo 16 700 Kč. Finanční rozdíl těchto nákladů činí **64 300 Kč**, to je částka, která vznikla z důvodu použití špatných manažerských technik.

#### 4.4.6 Osobní návrh

- Při plánování času je potřeba určit čas pro neočekávané situace či problémy,
- při prezentacích manažeru chybí určení cíle. Vždy musí vědět, čeho chce prezentací dosáhnout. Dalším doporučením je používání pomůcek – flip chart, data projektor, fyzické dokumenty, aby byla prezentace zajímavější a udržela pozornost všech,
- manažeru lze doporučit fyzický pohyb před sebeprezentací, aby odboural nervozitu,
- manažer by měl odmítat podle svých potřeb a nutností a nebrat ohledy na to, koho odmítá,
- konflikty je potřeba řešit racionálním způsobem a držet se určitého postoje,
- při naslouchání by měl manažer více používat nejen fráze, ale i znaky porozumění, aby druhá osoba věděla, že ji vnímá a rozumí.

## 4.5 Respondent č. 5

Respondent má vysokoškolské vzdělání ekonomického směru a nyní je ředitelem oddělení pro výzkum a vývoj v odvětví zabývající se dřevozpracujícím průmyslem a souvisejícími chemikáliemi. Respondentovi je okolo padesáti let a studiem technik se zabýval zejména v minulosti, když nabýval své manažerské praxe. Pracuje na úrovni top managementu.

### 4.5.1 Pracovní zkušenosti

V tabulce č. 15 lze vidět pracovní zkušenosti respondenta.

Tabulka 15: respondent č. 5 - pracovní zkušenosti

Odvětví	Náplň práce
kovovýroba	obchodní ředitel
módní průmysl	referent, obchodník
průmysl kancelářského nábytku	obchodní ředitel

Zdroj: zpracováno autorkou

### 4.5.2 Současné zaměstnání

Manažer se zabývá technologiemi zajišťujícími spolehlivý chod výroby a ostatních souvisejících oddělení. Ve firmě je okolo 100 zaměstnanců, manažer řídí 20 podřízených.

### 4.5.3 Použití manažerských technik

**Techniku efektivní porady** provádí řádným zápisem z porady, kterým se řídí dny mezi další poradou. Jak říká: „*Základem jsou konkrétní lidé s konkrétními úkoly a termíny.*“ Na poradu se připravuje kontrolou těchto úkolů a jejich průběh následně řeší. Říká: „*Studuji neplnění úkolů prací a pak to řeším.*“ Drží se zásady, že porada má být co nejkratší. Dodržuje pravidlo, že za pozdní příchod bude podřízený potrestán, jak přiznává. Také říká: „*Porada musí mít spád, abychom řešili konkrétně a jasně dané úkoly.*“ Určuje si vždy cíl, který chce poradou dosáhnout. Drží se pravidla: „*Hlavní jsou změny, ty znamenají, že firma funguje.*“

**Techniku rozhodnutí** používá zejména demokratickým způsobem. Rozhodování se může zúčastnit každý pracovník svým názorem. Protože manažer řeší zejména investice

do nových technologií, říká: „*Každá investice musí být podložena důkladnými výpočty.*“ To znamená, že důkladně shromažďuje informace, které analyzuje a následně použije pro rozhodnutí. Špatnou taktikou je, že vyhledává údaje týkající se pouze finanční stránky, měl by pozorovat i ostatní informace, které s rozhodnutím souvisejí. Podle teorie Vrooma a Yettona odpovídá manažerské rozhodování stylu K2.

**Techniku efektivní prezentace** používá při prezentacích na poradách. Používá notebook, přes který může vstoupit do všech interních systémů, které slouží jako podklad k řešenému problému. Říká: „*Prezentace jsou velmi důležité. Jedenkrát vidět, vícekrát slyšet.*“ Struktura se skládá z několika bodů, které se postupně řeší. Cíl je: „*Prezentace musí být co možná nejkratší, nejjednodušší, srozumitelná, přesvědčivá. Důležitou součástí jsou praktické příklady.*“ Jestliže se jedná o prezentaci určenou zákazníkům, vždy se skupině přizpůsobí, podle jejího zájmu.

**Techniku efektivní sebezprezentace** poznal manažer na několika školeních, jak říká. Důležitý je vzhled, správná řeč a znalost probírané problematiky k získání pozornosti a autority. Na řeč těla, trénink nervozity či hlasu říká: „*Na to už nyní není čas, to musí být automatické.*“ Což je znak špatného řízení času. Podstatou je: „*Zajímavý obsah a zajímavá nabídka pro partnera*“, říká.

**Techniku efektivní komunikace** přizpůsobuje nejen situaci, ale i druhé straně. Respondent zdůraznil nevýhodu ústní komunikace, a to: „*Vždy se někdo může vymluvit, že to špatně pochopil, nerozuměl, proto je dobré dělat zápis.*“ Důležitý je oční kontakt, přestávky při konverzacích. Respondent používá komunikační technologie minimálně.

**Techniku efektivního naslouchání** chápe tak: „*Nejhorší vedoucí je ten, který nenaslouchá, neposlechne si názory. Vždy musí být rovnováha.*“ Dbá na vyjádření stručných názorů všech zúčastněných. Je si vědom: „*Naslouchání je potřeba povzbuzovat.*“ Používá otázky zejména k utužení pozornosti ostatních naslouchajících. Důležitá je neverbální komunikace, ta prozrazuje o posluchači, zda naslouchá či ne. Manažer používá jednoduché znaky porozumění (kývnutí, jako souhlas).

**Techniku odmítnutí** bere velmi jednoduše, říká: „*Nemůže být vedoucí, který neumí říct ne. Při snaze vyhovět všem dojde k rozpadu kolektivu.*“ Používá jasné a stručné argumenty. Dalším krokem je: „*Být otevřený, nemlžit, nevymlouvat se, nelhat.*“ Věří, že to všichni ocení. U manažera rozhoduje pořadí důležitosti při posuzování požadavku. Dbá na řeč těla, ale říká: „*Podstata je rozhodnutí a sdělení.*“

**Techniku řešení konfliktů** používá zejména při konfliktech podřízených. Respondent zmiňuje i rozvázání pracovního poměru s již několika bývalými zaměstnanci z různých důvodů konfliktu. Říká: „*Kompromis není řešení, někdy se musí rozhodnout, jindy se domluvit.*“ Podle O'Bannona (2016) odpovídá typu sova – důvěra, nové nápady, názory všech, respekt, jasné rozhodnutí.

**Techniku asertivního chování při konfliktech** spojuje respondent s emocemi. Říká: „*Je důležité vcítit se do druhého a pochopit jej.*“ Znalost asertivity manažer má, ale konkrétní asertivní techniky při konfliktu nepoužívá.

**Time management** řídí veškerými zápisy do svého online systému. Oprošťuje se od řešení snadných úkolů a následného odložení složitých. Říká: „*Snáním se plánovat a řešit pouze zásadní úkoly, to ale při takovém pracovním nátlaku někdy nejde.*“ Sleduje plnění úkolů, které má předem naplánované a zapsané. Vyhýbá se prokrastinaci úkolů. Respondent má systém třech úkolů: „*Jeden řeším, druhý si připravuji a na třetí čekám, až mi zbude čas.*“, to znamená, že si určuje priority. Respondent studuje odbornou literaturu o time managementu, proto zná správné taktiky na řízení času.

#### **4.5.4 Finanční zhodnocení**

Poslední manažerův neúspěch bylo špatné uvedení nové technologie do procesu. Z důvodu nedostatku zaměstnanců nahrazuje manažer oddělení výzkumu a vývoje lidský faktor technologicky moderními stroji. Jednalo se o součástku k výrobnímu lisu, kde zaměstnanec kontroloval jeho provoz a po naplnění jej přesypal do zásobníku. Místo dvou zaměstnanců, kteří si mohli svou práci časově řídit (rychlejší tempo – větší pauzy), byl ke stroji dostatečný jeden pracovník, jehož pracovní tempo určoval stroj. S tím jsou zaměstnanci automaticky nespokojeni. Proto uvedení takové technologie do provozu musí být uskutečněno přesvědčující prezentací stroje a výhod a připravení zaměstnanců na jisté změny, které musí zaměstnanci vnímat jako kladné. Manažer ale přípravu podcenil. Zaměstnanci technologii odmítli tak, že se musela z provozu vyřadit.

Je zřejmé, že byla špatně nastavena priorita, na kterou se kladl malý význam. Špatně byla provedena i technika rozhodnutí, neboť manažer si neshromáždil dostatek informací o názorech podřízených a možných dopadech změny. Dále měl použít techniku správné prezentace, díky které by pracovníky s technologií řádně seznámil. Kupní cena stroje byla 800 000 Kč a hodinová mzda manažera je přibližně 650 Kč/h. Stroje byly pořízeny dva, nyní jsou rok uloženy ve skladu. Roční mzda jednoho

zaměstnance a další mzdové náklady tvoří okolo 300 000 Kč. Tabulka č. 16 shrnuje výdaje.

Tabulka 16: respondent č. 5 - finanční zhodnocení

<b>koupě technologie =</b>	<b>1 600 000 Kč</b>
----------------------------	---------------------

Zdroj: zpracováno autorkou

Za jinak běžných podmínek byla navíc uskutečněna neúspěšná investice v hodnotě 1 600 000 Kč, která ničím nepřispěla.

#### 4.5.5 Závěr a opatření

Před uvedením nového stroje měl manažer řádně analyzovat práci podřízených v provozu, jejich postupy a myšlenky při práci a nedílnou součástí je i znalost svých podřízených. Na základě toho mohl manažer připravit prezentaci, která by byla zaměřena individuálně na cílovou skupinu pracovníků v daném úseku. Prezentace by měla jasný cíl – přesvědčení podřízených o výhodách změny. Zároveň by manažer použil efektivní sebe prezentaci, která by byla součástí pozitivního dojmu. Před tímto samotným měl uskutečnit poradou, kde by negativní názory pracovníků shromáždil a na základě nich se připravoval. Díky poradě by také zjistil důležitost rozhodnutí, tedy zásadní prioritu. To vše vyžaduje správnou techniku komunikace a zároveň naslouchání. Získávání poznatků z procesů práce podřízených by přibližně stálo 3 h času. Příprava na poradou a poradou samotná 3 h, analýza názorů a příprava prezentace 6 h, prezentování 1h. Po prezentaci by mohla následovat další poradou, kde by došlo k diskusi a projednávání, přibližně 1h. Návrh řešení lze vidět v tabulce č. 17.

Tabulka 17: respondent č. 5 - finanční návrh

příprava 11 h * 650 Kč/h =	7 150 Kč
prezentace, poradou 3 h * 650 Kč =	1 950 Kč
<b>celkem náklady =</b>	<b>9 100 Kč</b>
<b>náklady + investice (9 100 Kč + 1 600 000 Kč) =</b>	<b>1 609 100 Kč</b>
<b>ušetřené náklady za zaměstnance (2 * 300 000 Kč)</b>	<b>600 000 Kč</b>

Zdroj: zpracováno autorkou

Lze předpokládat, že ostatní související náklady se zavedením by byly stejné. Celková investice by byla **1 609 100 Kč**, ta by ročně organizaci ušetřila **600 000 Kč** mzdových nákladů. Výpočtem je dokázáno, že správné použití manažerských technik by návratnost investice zajistilo do tří let a následující roky by docházelo pouze ke snížení dalších nákladů, již bez další zásadní investice. Opakem je provedení špatných technik, kdy byla uskutečněna špatná investice za 1 600 000 Kč, která nejenže firmu neušetřila od dalších nákladů, ale zároveň není zajištěna její návratnost.

#### **4.5.6 Osobní návrh**

- Manažeru chybí struktura porady a zájem o cílovou skupinu a následné přizpůsobení, dále chybí shrnutí a pozitivní zakončení,
- při prezentacích chybí vypracovaná struktura a určení individuálního cíle ke každé konkrétní prezentaci,
- manažer při technice rozhodnutí dostatečně nedbá na získání co nejvíce informací o problému,
- při technice správného naslouchání manažer nepoužívá zřetelné znaky porozumění,
- respondent by měl používat při konfliktech techniku sebeotevření, kdy vysvětlí své emoce protivníkovi. Manažer se při konfliktech nedotazuje a nezískává více informací o daném názoru, to by v některých případech přineslo jednodušší řešení konfliktu.

#### **4.6 Shrnutí a vyhodnocení údajů**

Z rozhovorů vyplívá, že manažeři nabývají správného použití manažerských technik díky své několikaleté praxe v oboru vedení lidí, vedení podniku nebo alespoň jeho části. Většina respondentů přikládá čas studiu této problematiky. Jedná se o malý zlomek času z důvodu jejich pracovního vytížení, jak se všichni shodují. Pouze jeden manažer plně spoléhá na své praktické zkušenosti a svou autoritu, kterou, jak bylo poznat při osobním setkání, v jeho vedeném úseku má. Naopak jiný respondent studiu technik a managementu věnuje většinu svého pracovního času, neboť to jeho pozice v dané firmě vyžaduje.

Nejhůře zvládatelnou technikou je pro manažery řízení svého času. Všichni manažeři se samozřejmě pokouší zvládat řízení času a přikládají time managementu velký důraz. Jak

plyne z údajů, někteří tuto techniku studují a nachází prostředky pro korekci svých časových odchylek, jiní přiznávají, že time management je pro ně jeden z nejhůře dosažitelných úkolů. Neurčení si priority a přikládání danému problému malý důraz a málo času vede k velkým finančním rozdílům v rozpočtu firem. To lze vidět ve finančním zhodnocení používání technik manažery v konkrétních příkladech. Další shodnou chybou, z hlediska řízení času u jednotlivých respondentů, je nerozložení si času do úseků a nevyhranění si prostoru na nepředvídatelné situace. Takto umí pracovat s časem pouze jeden manažer.

Obecnou chybou respondentů je neurčení si struktury a cíle dané techniky. Jedná se o prezentaci, poradu, komunikaci, případně i o sebeprezentaci. Manažer musí mít u každé své činnosti vyhraněný cíl, aby mohl následně porovnat své výsledky s očekáváním. Struktura je důležitá pro zaujetí a pro posloupnost následných logických kroků během dané činnosti. Vesměs lze říci, že manažeři mají obecně stereotypní přístupy. Většina se například při prezentacích nebo poradách dokáže přizpůsobit cílové skupině, ale k těmto skupinám mají následně neměnné stereotypní postupy. Další opakované chyby se objevují u techniky odmítnutí a rozhodnutí se. Respondenti v některých případech volí subjektivní zájmy a přístupy, před odborným postojem. Z rozhovorů vychází, že vliv má i první dojem. Manažeři v případě nutnosti používají i výmluvy při odmítnutí, to se ale snaží eliminovat, neboť vědí, jaké to přináší riziko. Dobře zvládnutou technikou je řešení konfliktů. Žádný z manažerů není cholerické povahy, ani naopak osobou, která by konflikty odkládala, vyhýbala se jim nebo je neřešila. Celkově nejjednodušší technikou je pro respondenty sebeprezentace. Tu, jak tvrdí všichni manažeři, získali praxí a zkušenostmi.

Zde byly popsány nejčastěji opakované nedostatky technik, které se u jednotlivých manažerů shodovaly a dvě nejlépe zvládnuté techniky. V následující tabulce č. 18 je shrnutí chyb každé techniky, na které by manažeři měli klást větší důraz.



Tabulka 18: nejčastější chyby prováděných technik

TECHNIKA	Porada	Rozhodnutí	Prezentace	Sebeprezentace	Komunikace
CHYBNÉ POSTUPY	-struktura, zaměření se na skupinu, cíl, shrnutí, přesný čas, pozitivní zakončení	-množství informací, nedostatek zdrojů, časové hledisko	-struktura, cíl, použití pomůcek a praktických příkladů, cílová skupina	-fyzický trénink pro uvolnění, trénink hlasu, řeči těla, struktura	-příliš velká odbornost
TECHNIKA	<b>Naslouchání</b>	<b>Odmítnutí</b>	<b>Asertivní řešení konfliktů</b>	<b>Time management</b>	
CHYBNÉ POSTUPY	-znaky porozumění, dotazování, přerušování	-první dojem, subjektivní zájem, výmluvy	-sebeotevření, dotazování, postoje ke konfliktu	-časová rezerva, rozdělení na úseky, seřazení činností, určování priorit, přesný časový plán	

Zdroj: zpracováno autorkou

## 4.7 Doporučený návrh na zlepšení

Z osobních rozhovorů bylo zřejmé, že každý manažer dosahuje žádoucích a příznivých výsledků opakovaných činností díky praxi, kterou nabývají právě v průběhu svého působení v oboru. To nelze popřít. Důležité je ale i hledisko studia. Nejen, že manažer získává znalosti, které následně může uvést do praxe, ale i přehled o současných trendech v oblasti vedení a řízení lidí a dále získává i aktuální a nově zpracované taktiky manažerských technik. Protože ze vzorku zkoumaných manažerů měla většina vysokou školu, lze doporučit studium na základě specializované literatury a odborných výtisků či příspěvků.

Dalším řešením osvojení si teoretických znalostí a zvýšení kvalifikace jsou odborné kurzy. Ty nabízí několik institucí a firem, jejichž nabídka je velmi obsáhlá. Jedná se o krátkodobé či dlouhodobé kurzy, v tuzemsku nebo zahraničí. Jejich okruh specializace je velmi široký. Jsou to kurzy určené na konkrétní způsob managementu, na určitou situaci spojenou s vedením lidí, dále podle typu osobnosti nebo konkrétní chyby či nedostatku. Vzdělávání je zaměřeno buď na dané manažerské funkce a jejich souvislosti, nebo na určité manažerské techniky. Nabídka se také liší podle úrovně

managementu, pozici, odvětví a úrovně pravomoci. Některé firmy nabízí i subjektivně zaměřené řešení na jednotlivce.

Pro pozitivní pracovní výsledky, tedy dobře fungující řízenou firmu či její úsek, napomáhá zpětné finanční zhodnocení manažerské práce a zpětná kontrola své práce. To lze vidět v předešlých kapitolách, kde jsou zhodnoceny odchylky technik jako náklady či ztráty pro firmu. Jen na základě uvědomění si chyb a nedostatků může manažer následnému opakovanému zpochybnění zamezit.

Jednou z možností kontroly své práce je srovnání plánovaných výsledků a skutečně dosažených výsledků po určitém časovém intervalu. To může manažer uskutečnit na základě svého denního, týdenního či měsíčního plánu. Ten, jak bylo popsáno výše, je nezbytný pro každého úspěšného manažera. Manažer tak zjistí, v čem byl úspěšný a naopak. Kterým záležitostem věnoval málo času a následně musel odsouvat jiné úkoly. Opakem může být úkol, který nebyl tak časově náročný na tolik vyhraněného času. Zjistí i špatné časové rozložení jednotlivých úkolů. Dále rozpozná chybu v určení si priorit. Kterému úkolu přikládal malý či příliš velký důraz. Jeho časový plán musí obsahovat úkoly ze všech směrů jeho práce. Nevztahují se tedy jen na daný vedený úsek nebo činnosti vycházející z jeho pracovní náplně, ale i úkoly související s vedením lidí, jejich řízení, kontroly a motivace. Dále vztahu s kolegy a případnými nadřízenými. Zejména musí být správně rozdělen podle priorit. Tato část manažerských aktivit byla pro respondenty velkým problémem.

A další, již zmíněnou možností, je finanční kalkulace. Lze říct, že se jedná o konkrétní vizuální vyjádření své chyby. Totiž grafické a hodnotové znázornění informací pomáhá nejen ve vybraných manažerských technikách, jako pomůcka pro manažera samotného, ale i pro správné použití techniky ve vztahu manažera ke druhé osobě. Přispívá totiž i při zhodnocení technik. Manažer nejdříve získá konkrétní přehled o jím zaviněných zbytečných ztrátách či nákladech a následnou dedukcí zjistí, kde, proč a z jakého důvodu tuto chybu udělal. Poté může navrhnout řešení, které by bývalo efektivnější. Skutečné řešení a navrhovanou možnost porovná a zjistí dopady tohoto rozdílu. Následně se stejným či podobným chybám, které by opakoval v budoucnu, vyhne.

## 5 Závěr

Tématem bakalářské práce bylo analyzovat vybrané manažerské techniky na vzorku manažerů a navrhnout možné způsoby zefektivnění jejich práce. Cílem práce byla analýza daných technik na konkrétních manažerech. Literární přehled obsahuje popis vybraných manažerských technik dle jednotlivých autorů. Ti doporučují různé postupy a taktiky, které vedou k co nejlepšímu výsledku. Následně byl proveden rozbor činností manažerů na základě případové studie podložené řízenými rozhovory.

Analýza byla provedena na deseti technikách v praktickém použití pěti manažerů. Ke zhodnocení technik docházelo jednotlivě pro každého manažera tak, že byly popsány jejich postupy a jejich taktiky. Z průzkumu vyplývá, že manažeři velmi spoléhají na získání dovedností z praxe. Díky případové studii bylo poznáno, že schopnost k manažerským technikám není pro každého samozřejmostí. Někteří manažeři se schopností úspěšného vedení lidí nebo firmy a tedy schopností příznivého použití manažerských technik narodí, jiní tuto způsobilost nabývají zkušenostmi z pracovního života. Nicméně praktické zkušenosti jsou pro každého manažera nejcennější z důvodu nabytí dovedností k technikám i z hlediska procvičení si technik. Konečným výsledkem jsou jednotlivé doporučení pro každého manažera a zároveň obecné návrhy pro účinnější práci manažerů, které vychází z průzkumu znalostí jednotlivých technik a z finanční kalkulace nedostatků a doporučeného návrhu. Tato kalkulace znázorňuje pravdivost a důležitost chyb. Jestliže by si manažer hodnotil tímto způsobem svou práci, mohl by docílit žádoucích výsledků a předcházel by tak opakování svých chyb. Proto každému manažeru byly odeslány výsledky průzkumu, finanční zhodnocení a doporučení. Respondenti tak mohou zkvalitnit své aktivity a zvýšit svůj úspěch. Dalším doporučením pro zefektivnění práce jsou odborné kurzy pro manažery, které by přesně odpovídaly jejich individuálním potřebám. Jako další způsob byla navržena práce s časovým plánem.

Tímto způsobem by bylo možno analýzu rozšířit. Jak manažeři vykonávaly vybrané aktivity před doporučením a jak změnili svůj postup po finančním zhodnocení chyb a po návrhu zefektivnění jejich práce. Každý respondent v tomto případě přijde na to, co je potřebné pro zlepšení. Zda doporučené studium, navrhované kurzy nebo je potřeba si danou techniku více osvojit. Zejména si uvědomí svou nejčastější chybu.

Věřím, že výsledky analýzy budou pro manažery přínosem, který v budoucnu uplatní během své praxe. Pro mě osobně byla práce velmi užitečná. Poznala jsem, jak se teoretické znalosti dají prakticky použít a jak se v praxi odrážejí. Velkou výhodou je i nabytí znalostí o tak užívaných technikách, které jsou vhodné pro každou situaci v životě. A v neposlední řadě, mi bylo potěšením, poznat manažery, kteří jsou ve svém oboru velmi schopní a mají teoretické i praktické znalosti v mnoha směrech. Setkání s nimi pro mne bylo velmi přínosné.

## **I. Summary and keywords**

The object of this work is the Assessment of Management Techniques. The purpose of this thesis is an analysis of the use of management techniques and resultant recommendations for better application of selected techniques. Management techniques consist of a wide range of managerial activities. They are important for everyone who acts, behaves and communicates with other people and wants to achieve positive results during their own activities and work. Each individual technique describes how to carry out selected activities and right procedures and tactics to achieve the best effect.

At first, I chose 10 management techniques which are general and universal. Each individual and each manager who is in charge of different range of tasks could use them. After that, 5 particular managers were addressed for this piece of research.

The theoretical part of this thesis focuses on characterisation of selected techniques. The description is based on recommendations of various authors and contains the explanation of right procedures and their best and the most convenient application.

In practical part of this thesis selected managers and their application of these techniques at their work are analysed. The analysis is based on individual interviews. These interviews have 3 parts. The first part includes the information about manager, the second part focuses on techniques and methods of management techniques he uses and the last part of each interview focuses on manager's mistakes related to selected techniques. The result of this analysis is a comparison of author's recommendations with manager's methods of chosen techniques.

The purpose of presented analysis was to find shortcomings of techniques and to calculate these mistakes financially. If a manager does not use correct technique during his own activity, costs related to the task are often bigger and results are more expensive than they have to be. Both income and expenses are important for each corporation, therefore the knowledge of management techniques should be an integral part of manager's work. The contribution of presented analysis consist in suggestions how to put management techniques to better use and how to carry out manager's work more effectively to prevent repeating of unnecessary mistakes in the future.

Key words: financial losses, corporation managers, calculations of losses

## II. Použité zdroje

- Armstrong, M. (2013). *How to manage people*. London: KoganPage.
- Bělohávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico
- Bradberry, T. (2015). *Pozor na řeč těla. 14 postojů a gest, kterým byste se měli vyhnout* [online]. Retrieved from: <http://www.forbes.cz/poroz-na-rec-tela-14-postoju-a-gest-kterym-byste-se-meli-vyhnout>
- Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing
- Čadil, H. (2016). *Technika sebeotevření* [online]. Retrieved from: <http://www.braintools.cz/toolbox/asertivni-komunikace/technika-sebeotevreni.htm>
- Čadil, H. (2016). *Technika selektivního ignorování* [online]. Retrieved from: <http://www.braintools.cz/toolbox/asertivni-komunikace/selektivni-ignorovani.htm>
- Donatelly, J., James L., John, I. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing
- Drucker, F. (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper and Row.
- Duchoň, B., Šafránková, J. (2008). *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků*. Praha: C. H. Beck
- Dyrehaug, L. (2010). *Naučte se říkat ne* [online]. Retrieved from: <https://psychologie.cz/nauchte-se-rikat-ne/>
- Forbes, Contributors. (2012). *10 Steps To Effective Listening – RSS* [online]. Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/womensmedia/2012/11/09/10-steps-to-effective-listening/#325498b726fb>
- George, N. (2016). *What Are Management Techniques* [online]. Retrieved from: <http://smallbusiness.chron.com/management-techniques-2589.html>
- Handlíř, J. (1998). *Management pro střední a vyšší odborné školy*. Praha: ComputerPress
- Holeček, V. (2014). *Psychologie v učitelské praxi*. Praha: Grada Publishing
- Hrabovský, M., a kol. (2006). *Základy obecného managementu*. Olomouc: UP
- Jay, R., a spol. (2006). *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing

- Kaňevová, J. (2016). *Rušící kolegové a neohlášené návštěvy* [online]. Retrieved from: <http://www.braintools.cz/toolbox/zlodeji-casu-203/rusici-kolegove-a-neohlasene-navstevy.htm>
- Karban, R. (2016). *Asertivní techniky Archives - Tajemství úspěchu „natvrdo“* [online]. Retrieved from: <http://blog.radek-karban.cz/stitky/asertivni-techniky/>
- Khelerová V. (2006). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing
- Knoblauch, J., & Holger, W. (2006). *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: Grada Publishing
- Lakein, A. (1973). *How to get kontrol of your time and your life*. New York: Penguin
- Laskowski, L. (1997). *6 Elements of an Effective Presentation – presentation skills* [online]. Retrieved from: <http://www.ljlseminars.com/elements.htm>
- Latham, A. (2015). *8 secrets smart people know about time management* [online]. Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/annlatham/2015/11/08/8-secrets-smart-people-know-about-time-management/#517222ac279a>
- Lednický, V. (2007). *Základy managementu*. Ostrava: Repronis
- Leigh, A. (1992). *Praktický rádce manažera*. Praha: Svoboda
- Lojda, J. (2011). *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing
- Manktelow, A. (2016). *The Vroom-Yetton-Jago Decision Model – Decision Tools from Mind Tools* [online]. Retrieved from: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTED\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_91.htm)
- Mára, P. (2015). *Time management* [online]. Retrieved from: <http://www.timemanagement.cz/>
- Masarykova Univerzita. (2016). *Analytické myšlení* [online]. Retrieved from: <https://www.muni.cz/tsp/analyticke>
- Meier, D. J. (2010). *Getting Results the Agile Way. A Personal Results System for Work and Life*. Bellevue: Innovation Playhouse LLC
- Nelson, V. (2016). *3 Strategies for Surviving Meetings at Work* [online]. Retrieved from: <http://www.quietrev.com/theater-of-meetings/>

- O'Bannon, B. (2016). *Turtle, Teddy Bear, Shark, Fox, or Owl* [online]. Retrieved from: <http://brentobannon.com/turtle-teddy-bear-shark-fox-or-owl/>
- Piňos, M. (2016). *Asertivita jako strategie jednání* [online]. Retrieved from: <http://www.pinos.cz/text02.html>
- Šuleř, O. (1995). *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico
- Šuleř, O. (2003). *Manažerské dovednosti III*. Olomouc: Rubico
- Šuleř, O. (2003). *Manažerské techniky II*. Olomouc: Rubico
- Šuleř, O. (2008). *Pět rolí manažera a jak je profesionálně zvládat*. Praha: ComputerPress
- Šuleř, O. (2009). *100 klíčových manažerských technik*. Brno: ComputerPress
- Tardanico, S. (2012). *5 Habits of Highly Effective Communicators* [online]. Retrieved from: <http://www.forbes.com/sites/susantardanico/2012/11/29/5-habits-of-highly-effective-communicators/#4669e3e025fc>
- Uhlig, B. (2008). *Time management: staň se pánem svého času*. Praha: Grada Publishing
- Veber, J., a kol. (2001). *Management. Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press
- Veber, J., a kol. (2009). *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press



### **III. Seznam obrázků, tabulek a příloh**

#### **i. Seznam obrázků**

Obrázek 1 - Okolí podniku 1 .....	10
Obrázek 2 - Okolí podniku 2 .....	10
Obrázek 3 - úrovně managementu 1 .....	13
Obrázek 4 - úrovně managementu 2 .....	13

#### **i. Seznam tabulek**

Tabulka 1: jednotlivé styly manažerského rozhodování.....	19
Tabulka 2: respondent č. 1 - pracovní zkušenosti.....	33
Tabulka 3: respondent č. 1 - finanční zhodnocení .....	37
Tabulka 4: respondent č. 1 - finanční návrh .....	38
Tabulka 5: respondent č. 2 - pracovní zkušenosti.....	39
Tabulka 6: respondent č. 2 - finanční zhodnocení .....	42
Tabulka 7: respondent č. 2 - finanční návrh .....	43
Tabulka 8: respondent č. 2 - finanční následek .....	44
Tabulka 9: respondent č. 3 - pracovní zkušenosti.....	45
Tabulka 10: respondent č. 3 - finanční zhodnocení .....	47
Tabulka 11: respondent č. 3 - finanční návrh .....	48
Tabulka 12: respondent č. 4 - pracovní zkušenosti.....	49
Tabulka 13: respondent č. 4 - finanční zhodnocení .....	52
Tabulka 14: respondent č. 4 - finanční návrh .....	53
Tabulka 15: respondent č. 5 - pracovní zkušenosti.....	54
Tabulka 16: respondent č. 5 - finanční zhodnocení .....	57
Tabulka 17: respondent č. 5 - finanční návrh .....	57

Tabulka 18: nejčastější chyby prováděných technik .....	60
---	----

## **i. Seznam příloh**

Příloha 1 – Rozhovory uskutečněné s manažery na přiloženém multimedialním disku