Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Manažerské dovednosti

Michaela Soukupová

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Soukupová

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Manažerské dovednosti

Název anglicky

Managerial skills

Cíle práce

Zpracování nových přístupů k řešení rozvoje a uplatnění manažerských dovedností v řídícím procesu ve vybrané organizaci. Na základě provedených analýz zpracovat návrh řešení potřebných změn v zaměření a v kvalitě manažerských dovedností ve vybrané organizaci.
Teoretická část diplomové práce zahrnuje soubor vybraných teoretických poznatků, vztahujících se ke zkoumanému tématu, uvedených v literárních zdrojích a přístupy autorů odborných publikací k řešení této zkoumané problematiky.
Praktická část práce je orientována na analýzu současné úrovně uplatňování manažerských dovedností v řízení organizace a na zpracování návrhu změn v řídících dovednostech (hard dovednostech a soft dovednostech) ovlivňujících zlepšování výkonnosti zaměstnanců a výkonnosti a kvality procesů.

Metodika

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

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

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

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. Management a organizační chování. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R., Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-24706-98-9.

LOJDA, J. Manažerské dovednosti. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011, 184 s. ISBN 978-80-247-3902-1

PAVLICA, K., JAROŚOVÁ, E., KAISER, R. Versatilní vedení-dynamická rovnováha manažerských dovedností. Praha: Management Press. 2010. ISBN 978-80-7261-208-6.

TEMPLAR, R.,JAY R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2018, ISBN 978-80-247-1279-6

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Josef Kříž, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2019

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 11. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Manažerské dovednosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2021 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Josefu Křížovi, CSc. za odborné vedení během zpracovávání této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala všem manažerům a jejich zástupcům za poskytnuté informace, čas i ochotu podílet se na shromažďování podkladů pro tuto práci.

Manažerské dovednosti

Abstrakt

Diplomová práce charakterizuje management, manažera a jeho dovednosti nutné k vykonávání manažerských rolí a funkcí. Práce je orientovaná na liniový management a jeho dovednosti ve společnosti Deutsche Börse Group. První část diplomové práce je soustředěna na teoretická východiska zabývající se problematikou managementu a charakteristikou manažera, jeho vlastností a dovedností. Následně práce pokračuje popsáním postavení managementu v organizaci, manažerských funkcí a rolí manažery vykonávaných. Druhá část diplomové práce je soustředěna na využívání čtyř hlavních manažerských dovedností sedmnácti manažery a jejich zástupci ve zmíněné společnosti a identifikuje míru využívání těchto dovedností, plány manažerů do budoucna v této oblasti a navrhuje možnosti, jak těchto plánů dosáhnout a poskytuje návrhy, jak dovednosti lépe rozvinout nejen pro manažera, ale i pro členy jeho týmu.

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

Management skills

Abstract

This master´s thesis characterizes management, manager and manager´s skills needed for practicing his role. The thesis is oriented on linear management and its skills inorganization Deutsche Börse Group. The first part of the master´s thesis is focused on the theory related to the problematics of management and the characteristics of a manager, his qualities and skills. The thesis then continues on to the description of management in the organization, management functions and roles performed by managers. The second part of the master´s thesis is oriented on four main management skills used by seventeen managers and their deputies in the mentioned company, identifies the level of usage of those skills, goals in this area and suggests possibilities on how to accomplish those goals as well as suggesting on how to develop those skills for the manager and the members of his team.

Keywords: Leading a company, managing a process, managing human resources, management roles, management functions, management competences, management skills, hard skills, soft skills, employee’s performance, organization efficiency.

Obsah

1 Úvod ... 12

2 Cíl práce a metodika ... 13

2.1 Cíl práce ... 13

2.2 Metodika ... 13

3 Literární rešerše ... 16

3.1 Management ... 16

3.1.1 Charakteristika managementu ... 16

3.1.2 Prvky managementu ... 17

3.1.2.1 Lídři minulosti, současnosti a budoucnosti ... 17

3.2 Osobnost manažera ... 19

3.2.1 Vlastnosti, chování, charakter a temperament ... 21

3.2.1.1 Temperament manažera ... 22

3.2.2 Znalosti, dovednosti, kompetence ... 23

3.2.3 Motivy, potřeby, hodnoty a postoje ... 25

3.3 Manažerské dovednosti ... 26

3.3.1 Dovednosti osobního charakteru ... 27

3.3.2 Dovednosti koncepčního charakteru ... 28

3.3.3 Dovedností řízení lidských zdrojů ... 29

3.3.4 Dovednosti technického rázu ... 31

3.3.5 Další důležité manažerské dovednosti ... 31

3.3.5.1 Vedení porad ... 31

3.3.5.2 Prezentování ... 32

3.3.5.3 Komunikování ... 32

3.3.5.4 Řízení informací ... 32

3.3.5.5 Řízení času ... 33

3.3.5.6 Orientace na cíl ... 33

3.3.5.7 Řízení změny ... 33

3.3.5.8 Krizové řízení ... 34

3.3.5.9 Řešení problémů ... 34

3.3.5.10 Týmová práce ... 35

3.3.6 Diagnostikování dovedností ... 35

3.4 Manažerské úrovně ... 36

3.4.1 Liniový Management ... 37

3.4.2 Middle management ... 38

3.4.3 Top management ... 38
3.5 Manažerské funkce ... 39
3.5.1 Plánování ... 41
3.5.1.1 Proces plánování ... 42
3.5.1.2 Druhy plánů ... 43
3.5.1.3 Zásady efektivního plánování ... 44
3.5.1.4 Bariéry plánování ... 45
3.5.2 Organizování ... 46
3.5.2.1 Organizační struktura ... 48
3.5.2.2 Výstupy procesu organizování ... 50
3.5.3 Vedení ... 51
3.5.3.1 Vývoj manažerského vedení ... 52
3.5.3.2 Styly vedení ... 53
3.5.4 Kontrolování ... 55
3.5.4.1 Funkce kontrolního procesu ... 57
3.5.4.2 Průběh kontrolního procesu ... 57
3.6 Manažerské role ... 58
3.6.1 Mezilidské role ... 60
3.6.2 Informační role ... 60
3.6.3 Rozhodovací role ... 61
3.6.4 Vliv manažerských funkcí na manažerské role ... 62

4 Vlastní práce ... 64
4.1 Představení organizace ... 64
4.2 Předmět a postup průzkumu ... 64
4.2.1 Výsledky dotazování ... 65
4.2.1.1 Plánování ... 65
4.2.1.2 Organizování ... 69
4.2.1.3 Vedení ... 74
4.2.1.4 Kontrolování ... 79

5 Výsledky a diskuse ... 84
5.1 Plánování ... 84
5.2 Organizování ... 85
5.3 Vedení ... 86
5.4 Kontrolování ... 87

6 Závěr ... 88

7 Seznam použitých zdrojů 90

8 Přílohy 93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb 25
Obrázek 2: Pyramida řízení 37
Obrázek 3: Principy tvorby hierarchické útvarové struktury 50
Obrázek 4: Kontinuum manažerského a nemanažerského chování podle Tannenbauma a Schmidta 54
Obrázek 5: Kontrolní cyklus 58
Obrázek 6: Manažerské role podle H. Mintzberga 59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí 40
Tabulka 2: Vývoj organizace směrem od klasické k postmoderní 47

Seznam grafů

Graf 1: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Plánujete svůj čas? 65
Graf 2: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Podílíte se na tvoření koncepčních plánů, které ovlivňují váš tým? 66
Graf 3: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Podílíte se plánování denní aktivity vašich podřízených? 67
Graf 4: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně? 68
Graf 5: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Organizujete svou denní aktivitu? 70
Graf 6: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Organizujete denní aktivitu svému týmu? 71
Graf 7: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Máte možnost organizovat práci řadovým zaměstnancům i mimo váš tým? 72
Graf 8: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně? 73
Graf 9: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Jaké máte vztahy se svými podřízenými? 74
Graf 10: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Vznikají ve vašem týmu konflikty? 75
Graf 11: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Jaké další dovednosti používáte při vedení svého týmu? 76
Graf 12: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Používáte nějaké metody, které vám pomáhají vést váš tým? 77
Graf 13: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně? 78
Graf 14: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Kontrolujete svou práci? 80
Graf 15: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Kontrolujete práci svého týmu? 81
Graf 16: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně? 82

1 Úvod

„Oblast vedení a řízení lidí byla vždy velice důležitá v každém velkém či menším společenství a v jakékoliv organizaci. Ačkoliv lidé této oblasti vždy přikládali větší význam, skutečná důležitost managementu se začala dostávat do povědomí až v minulém století. Díky neustálému rozvoji společnosti, a především stále zvětšující se tendenci spoléhat na skupinovou práci lidí, postupem času docházelo ke specializaci jednotlivých činností, jejich dílčích procesů, a hlavně k dělbě práce.“ (vlastní zpracování, 2013) Zvětšující se význam vedoucích pracovníků, přispěl k trendu směrování řadových pracovníků ke specializaci, zodpovědnosti za koordinaci zmíněných procesů, řízení jednotlivců i skupin lidí. Respektive zvětšující se význam vedoucích pracovníků, zapříčinil rozvoj manažerů. (vlastní zpracování, 2013)

Osobnost manažera, jeho dovednosti a míra jejich uplatňování se postupem času staly stěžejní nejen ve společenstvích, ale také v organizacích, které díky svému růstu, organizační hierarchii a provázanosti procesů stojí už nejen na úspěchu svých produktů, ale v první řadě na manažerské práci, která organizace a jejich produkty k úspěchu vede.

Diplomová práce na téma „Manažerské dovednosti“ charakterizuje management, manažera, jeho osobnost a výběr manažerských dovedností. Následně představí úrovně managementu, manažerské funkce a role, které na manažerských dovednostech staví a zanalyzuje využití hlavních manažerských dovedností v organizaci Deutsche Börse Group, zjistí, zda znalost problematiky vyšla spíše z teorie nebo z praxe a určí plán pro budoucí rozvoj vybraných dovedností.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je představit pojmy management, manažer, manažerské dovednosti i pojmy s nimi spojené a zhodnotit využití manažerských dovedností manažery na nejnižší manažerské úrovni ve společnosti Deutsche Börse Group. Dále zjistit stanovené cíle týkající se vybraných dovedností, či takové cíle nastavit, a stanovit plán, který napomůže těchto cílů dosáhnout.

Teoretická část práce je zaměřena na vysvětlení pojmů management a manažer z několika představených zdrojů, bližší popsání osobnosti manažera s cílem vysvětlit základní charakteristiky osobnosti, schopnosti a dovednosti, které by měl manažer mít a ovládat, a dále se soustřeďuje na popsání postavení manažera v organizaci, představení manažerských funkcí a manažerských rolí, které by měl manažer v organizaci vykonávat.

Praktická část práce je orientovaná na představení současného využívání vybraných manažerských funkcí (plánování, organizování, vedení, kontrolování) na nejnižší úrovni managementu ve společnosti Deutsche Börse Group s cílem zjistit stanovené cíle týkající se těchto dovedností, identifikovat možné oblasti ke zlepšení, které by napomohly k výkonnosti zaměstnanců a efektivnějšímu způsobu vykonávání procesů, a následně navrhuje řešení, jak těchto cílů či zlepšení dosáhnout.

2.2 Metodika

Tato diplomová práce se rozděluje na hlavní kapitoly, kterými jsou: úvod, cíl práce, metodika, literární rešerše (teoretická část), vlastní práce (praktická část) a závěr. Podkladem pro zpracování teoretické části bylo studium příslušné literatury týkající se managementu a manažerských dovedností, a teoretická část se následně stala podkladem pro část praktickou, kde dochází k uvedení a k analýze získaných dat ve spolupráci s manažery a jejich zástupci společnosti Deutsche Börse Group.

Teoretická část diplomové práce neboli literární rešerše představuje výsledek vyhledávaných informací k dané problematice, který je vyjádřen jako logicky postavený a ucelený text, který uvádí srovnávání názorů, pojetí i problémů představených v literatuře a

přináší určitý pohled na problematiku managementu a manažerských dovedností z hlediska literárních zdrojů. Literární rešerše je vytvořena jako rešerše orientační, a tedy obsahuje syntézu informací, jejichž účelem je poskytnout objektivní a ucelený přehled o zkoumaném tématu a souvisejících méně známých pojmech.

Praktická část diplomové práce je vytvořena za účelem zjištění způsobu a míry využívání čtyř hlavních manažerských dovedností, plánování, organizování, vedení a kontrolování uplatňovaných ve společnosti Deutsche Börse Group, s následným navržením změn, které povedou k rozvoji těchto dovedností u manažerů, jejich zástupců i řadových zaměstnanců. Pro účely výzkumu byli osloveni manažeři a jejich zástupci ve věku 33 do 55 let, kteří se v organizační struktuře organizace nacházejí na liniové úrovni managementu. Důvodem výběru respondentů v této věkové kategorii bylo především věkové rozhraní manažerů a jejich zástupců na pobočce Deutsche Börse Group v Praze, avšak výběr respondentů z liniové úrovně managementu byl postaven v závislosti na počtu manažerů ochotných ke spolupráci na dotazování na jednotlivých úrovních managementu, na počtu respondentů nutných k získání uceleného vzorku dat, ale především také na nutnosti získání respondentů, kteří se nejvíce dostávají do kontaktu s vykonáváním denní aktivity řadových zaměstnanců. Respondenti prošli třemi koly dotazování, a to v kvantitativním průzkumu formou dotazníku, který byl uskutečněn v listopadu 2019, následně v průzkumu kvalitativním ve formě řízeného rozhovoru uskutečněném v prosinci 2019 a opět formou řízeného rozhovoru v kole třetím doplňujícím, které probíhalo v prosinci 2020. Dotazník byl pro účely kvantitativního průzkumu sestaven podle čtyř hlavních manažerských dovedností do čtyř kategorií – plánování, organizování, vedení a kontrolování – kdy každá kategorie obsahuje pět otázek s výběrem z pěti možných odpovědí. První kolo řízených rozhovorů bylo pro účely kvalitativního průzkumu postaveno do dvou fází, kdy v první fázi došlo k zopakování otázek z průzkumu kvantitativního za účelem možného doplnění a ve fázi druhé byly získány informací o plánech, stanovených cílech i možnostech týkajících se manažerských dovedností. Druhé kolo řízených rozhovorů proběhlo o rok později z důvodu pandemie COVID-19, která značně ovlivnila chod týmu, sekcí i celé společnosti Deutsche Börse Group napříč světem.

Pro zhodnocení získaných dat byly využity metody syntetické, respektive analýza klasifikační a vztahová s cílem zpracování získaných informací týkajících se míry a směru využívání manažerských dovedností liniovou úrovní managementu. A na základě zjištěných stavů byly vypracovány návrhy změn a doporučení, které v případě jejich

aplikace povedou k dosažení stanovených cílů, ke zvýšení výkonnosti řadových zaměstnanců, zvýšení efektivnosti zahrnutých nebo příbuzných procesů, a především dojde osobnímu růstu nejen manažerů, ale také členů jejich týmů.

3 Literární rešerše

3.1 Management

Anglické slovo management je v dnešní době již známý obecně platný a uznávaný pojem, za kterým se skrývá mnoho teorií, studií, průzkumů a v neposlední řadě pak názorů a myšlenek, které už jako takové ukazují, jak rozsáhlý tento pojem je, jak důležité je ovládání jeho jednotlivých aspektů a že se z určitého úhlu pohledu dotýká náplně každé práce, činnosti i každodenního života člověka.

Přestože je tento pojem ať již v anglickém jazyce (nejvíce využívaný) či jazyce českém (pod českým názvem řízení) pouze jednoslovné vyjádření, týká se mnoha odvětví, mnoha různých organizací a zahrnuje mnoho procesů, díky kterým existuje nejen nespočet různých informací, které jsou s touto problematikou spojeny ale i nespočet směrů, kterými se tato problematika může odvíjet.

3.1.1 Charakteristika managementu

Blažek (2011, s. 12) říká, že „Management je složitým, obtížně uchopitelným procesem. To je důvod, proč existuje velké množství definic, z nichž každá zachycuje jen některé z vlastností managementu, nicméně žádná ho nevymezuje komplexně. Podobně je tomu při hledání odpovědí na otázku, z čeho se management skládá. Literatura uvádí různá členění s řadou modifikací.“ A ačkoli, nebo právě proto, že je problematika managementu takto rozsáhlá, názory autorů mohou být shledávány jako různorodé, protichůdné, shodné i doplňující se.

Mnoho autorů definuje management stejně jako Lang (2007, s. 8), který tvrdí, že „Částečně se na management nahlíží jako na část nauky o podniku.“ Nicméně většina autorů toto tvrzení rozvinulo dále a zapojilo sociální úhel pohledu. Například Blažek (2011, s. 12) říká, že „Management je speciálním případem řízení. Je řízením skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí.“ Cejthamr a Dědina (2010, s. 19) tvrzení rozšiřují o Koontz-Weihrichovou definici „Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 24) se ve své definici managementu

dostávají k nástrojům dosahování podnikových cílů a podle Stearnse a uvádí, že „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“ Avšak nejvyhledávanější definicí managementu se zdá být podrobnější vysvětlení, poskytující rozšířenou představu nejen o přímých účastnících managementu, ale také o jeho účelu. Takovou definici zmiňují Cejthamr a Dědina (2005, s. 20) „Management a teorie řízení sleduje chování lidí – vedoucích a podřízených – v průběhu řízení v procesech plánování, organizování, vedení a kontroly, vysvětluje růst, stagnaci či úpadek organizací.“

Management tedy neznamená pouze řízení lidí či řízení podniku. Management popisuje a zkoumá vztah mezi vedoucími a podřízenými pracovníky, nahlíží na jejich vzájemný vztah a vzájemné chování z úhlu pohledu celého podniku, jednotlivých týmů i projektů a v neposlední řadě se zabývá jejich vzájemnou komunikací a spoluprací během jednotlivých procesů řízení za účelem co nejefektivnějšího dosahování podnikových cílů.

Ačkoli je management, jeho funkce, role i dovednosti definovány různými definicemi, které problematiku definují stroze i obšírně a zahrnují více či méně působících faktorů, v širším pohledu se shodují v názoru, že všechny aspekty ležící v rukou managementu jsou považovány za jedny ze základních organizačních faktorů ovlivňující stav i celkovou stabilitu podniku a jeho možný vzestup i případný pád.

3.1.2 Prvky managementu

Jak již bylo uvedeno, pojem management, slova od něj odvozená a jeho cizojazyčné ekvivalenty lze použít k popsání celé škály situací, které ve výsledku smysl tohoto pojmu nejen definují, ale zároveň ho rozšiřují. Velice často se pojem používá k popisu procesu či souboru procesů, ale může označovat také jednotlivce, jejich profesi, skupinu lidí a definovat vztah mezi pracovníky v této skupině.

3.1.2.1 Lídři minulosti, současnosti a budoucnosti

Historie je důkazem, že vedení lidí silnými jedinci bylo již od počátku lidstva stěžejní pro jeho přežití. Přes vedení armád, využívání otroctví a nevolnictví se vedení a

řízení lidí ubíralo k ekonomickým cílům, které jsou více či méně shodné s těmi, kterých se snažíme docílit i dnes.

Folwarczná (2010, s. 14) tvrdí, že „Termín manažer se začal používat především v anglosaských zemích k označování všech osob zodpovídajících za chod organizace nebo služby, ať se jedná o podnikání, veřejnou správu nebo o společenské či neziskové organizace.“ Pokud se tedy na management nahlíží jako na profesi, lze říci, že manažer je ten, kdo vede a řídí své podřízené a procesy v podniku tak, aby plnil cíle jménem a v zájmu jeho vlastníků.

Jak je patrné, pojmy řízení a vedení jsou v této problematice zásadní a úzce spolu souvisí. Armstrong (2008, s. 17) vysvětluje, že „Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.“ „Vedení se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.“ Jinými slovy, aby manažer plnil svou úlohu a aby podnik dosahoval stanovených cílů, musí být každý vedoucí pracovník v organizaci dobrým manažerem zdrojů a také dobrým lídrem lidí.

Lojda (2011, s. 9) říká, že „Současná doba je charakteristická tím, že většinu hybných sil a rolí ve společnosti převzali manažeři.“ Podniky, respektive jejich vznik a růst tedy přešly ze skupiny několika expertů na skupiny expertů řízených jedním manažerem. Folwarczná (2010, s. 15) doplňuje a říká, že „V malých firmách a některých středních firmách je vlastník současně hlavním manažerem organizace. Historický trend však směřuje k oddělení řídící funkce k vlastnictví.“ Je to trend, který vzniká na základě požadavků a vývoje podniku, ale především na základě vývoje celé společnosti.

Globální změny ovlivňují podniky stejně rychle jako jednotlivce, a proto se s růstem změn nebo podniku zvyšuje i počet manažerů na všech úrovních řízení. Veber (2009, s. 35) tvrdí „Ani do budoucna nelze předpokládat, že úloha manažerů ustoupí do pozadí, ba právě naopak, jejich úloha bude posílena některými skutečnostmi:

- Globalizace světové ekonomiky – nutnost vyrovnat se s jejími důsledky pro různé oblasti organizace
- Zrychlování tempa změn
- Náročnost, flexibilita řízení vnitřních provozních procesů
- Rostoucí vliv informační společnosti atd.“

Folwarczná (2010, s. 15) říká, že „V současné době hodně slyšíme o tomto tématu: Jaký má být manažer současnosti, aby obstál v globálním světě plném změn a rostoucí konkurence?“ Podle Armstronga (2008, s. 17) „Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoliv vždy, manažery.“ Armstrong zde naráží na problematiku spojenou s osobností manažera, která hraje značnou roli v jeho postavení v týmu i v podniku. Díky vývoji, který jsme jako společnost prodělali, již nestačí být pouze lídrem. Folwarczná (2010, s. 15) se odkazuje na pojetí Di Kampové, která se zabývá dalšími požadavky na manažera kladené a o manažerovi uvádí:

- Je vzorem pro ostatní
- Zná dobře sebe sama
- Soustavně se vzdělává
- Má potěšení ze změny
- Dokáže myslet systémově
- Dokáže efektivně komunikovat
- Myslí pozitivně
- Umí sebe i ostatní nadchnout
- Je opravdový.

Folwarczná (2010, s. 15) dále tvrdí, že „manažeři se učí řídit především pozorováním svých vlastních nadřízených a kolegů.“ A ačkoli toto tvrzení jen potvrzuje určitý evoluční vývoj, který je v oblasti této profese patrný, je zřejmé, že naprostý základ manažerské práce se přes staletí vývoje nezměnil. Řídit a vést lidi je stále hlavní náplní každého manažera. Ovšem to, co vývoj manažerům přidal, jsou nároky na způsob vedení lidí, na osobnost manažera a i práci sebe se sebou nebo-li manžerský vývoj.

3.2 Osobnost manažera

Na jedné straně se získáním manažerské pozice přichází i určité potvrzení zralosti člověka. Na druhé straně přichází ale také zodpovědnost prohlubovat si jistou vyrovnanost, sebeovládání a sebereflexi. „Postavení manažera ať už na úrovni nejnižšího, středního či

nejvyššího managementu vyžaduje určité předpoklady pro vykonávání této pozice. Týkají se převážně odborných kvalit, osobnosti jako takové a tím i kvalit lidských.“ (vlastní zpracování, 2013)

Ačkoli byly v předchozích kapitolách uvedeny charakteristiky, kterými by měl manažer disponovat, přesto je i tak velice obtížné blíže specifikovat, jaký by měl manažer povahově být, jaké vědomosti by měl mít a jak by se měl v určitých situacích chovat. Manažeři pracují v mnoha oborech, na různých úrovních řízení s různými variacemi odpovědností. Díky této diverzifikaci je i obecná specifikace manažerské osobnosti velice složitá.

Osobnost každého člověka tvoří souhrn osobnostních rysů, které určují prožívání, jednání a záměry jedince. Dle Lojdy (2011, s. 10) lze rysy osobnosti dělit do tří kategorií:

1) Jaký člověk je a jak se projevuje
   - vlastnosti
   - chování
   - charakter
   - temperament
2) Co člověk umí
   - znalosti
   - dovednosti
   - kompetence
3) Co člověk chce a kam směřuje
   - osobnostní motivy
   - potřeby
   - zájmy
   - jak uznává hodnoty
   - jaké jsou jeho postoje.

Mimo jiné dalšími faktory, které mohou osobnost člověka ovlivnit, jsou důsledky onemocnění, nerovnováha nervové a hormonální soustavy, rodinné zázemí, zařazení ve společnosti i kulturní zásady či specifika. Vše výše uvedené ovlivňuje smýšlení, jednání a prožívání každého člověka, ať už je na pozici řadového zaměstnance nebo na pozici jakékoli úrovně managementu.

„Poznání osobnosti jednotlivých jedinců je téměř v každé profesi zásadní. Umožňuje předvídání chování, usnadňuje hledání motivace pro určitého jedince a umožňuje i odhadování profesionální úspěšnosti.“ (vlastní zpracování, 2013)

3.2.1 Vlastnosti, chování, charakter a temperament

Vlastnosti manažera (a obecně každé osobnosti) vyjadřují, jak se manažer (a tedy každá další osobnost) obvykle chová. Jsou to jisté předpoklady chování v běžných situacích. Lojda (2011, s. 11) vysvětluje, že „Některé vlastnosti jsou společné všem lidem, jiné jsou individuální a řada vzorců chování se vyvíjí v souladu se společenskými požadavky závislými na sociálním klimatu a prostředí. Soubor relativně stálých vlastností pak vytváří charakter člověka.“

Charakter každého člověka je tvořen nejen prostředím, v kterém je vychováván, ale také prostředím, v kterém se pohybuje během dospívání a v dospělosti. Je tedy utvářen výchovou a tzv. sebevýchovou a udává jeho vztah k objektivní realitě. Určuje vztah člověka k ostatním lidem, obecným hodnotám a k sobě samému.

Charakter se skládá z volních a morálních vlastností. Volní vlastnosti zastupují souhrn vlastností, které napomáhají překonávat překážky a cílené dosahování cíle. Mezi takové vlastnosti jsou řazeny sebekontrola, svědomitost, odpovědnost, vytrvalost a další, které jsou získávány výchovou i sebevýchovou. Morální vlastnosti představují jistý morální kodex zakomponovaný v osobnosti každého člověka. Jsou to postoje, které jednotlivec zaujímá ve světě a společnosti, a které považuje za důležité.

Lojda (2011, s. 12) shrnuje vlastnosti, které by měli být součástí charakteru manažera do čtyř skupin:

1) Důslednost, odpovědnost, vytrvalost, rozhodnost a sebejistota
2) Komunikativnost, schopnost a spolupráce
3) Smysl pro povinnost, samostatnost, iniciativa a pracovitost
4) Smysl pro spravedlnost a čestné jednání

Dalším velice důležitým faktorem je temperament, což je na jedné straně soubor vrozených vlastností, ale na straně druhé také emotivní dynamika, se kterou tyto vlastnosti

člověk používá. Jinými slovy temperament určuje, jak člověk různé situaci prožívá a jak se v nich chová. Lojda (2011, s. 13) vyjmenovává znaky temperamentu, kterými jsou:

- Rychlost reakce na vnější podněty
- Odolnost vůči silným i dlouhodobě působícím podnětům
- Citovost prožívání
- Míra ovládání emocí
- Výraznost v chování.

Projevy temperamentu mohou být verbální i neverbální.

3.2.1.1 Temperament manažera

Manažeři se z pohledu psychologů stali specifickými osobnostmi, pro které se z širšího úhlu pohledu dají specifikovat typické a hledané znaky temperamentu.

Dominance je jistá úroveň sebejistoty, agresivity a v neposlední řadě také soutěživostí. Všechny zmíněné atributy dominance umožňují manažerovi vést ať už jednotlivce či kolektiv k dosažení cílů týmových i organizačních. Opakem dominance je submisivnost, která je charakteristická převážně pro zaměstnance na místech podřízených, nikoliv na vedoucích pozicích. Submisivnost je velkým pozitivem v týmu, protože submisivní jedinec respektuje potřeby ostatních a je ochotný se podřídit nejen jim, ale i potřebám organizace.

Asertivita je schopnost prosazovat nesouhlas, jiný názor či zájem, ale také odmítnutí požadavků z vnějšího prostředí v případě, že jsou pro jedince nepřijatelné. Je to vlastnost, kterou jednotlivec používá nejen při vnějším nátlaku, ale také v boji proti silné manipulaci. Protikladem asertivity je pasivita, která navazuje na submisivitu, je typická především pro řadové zaměstnance, a vyznačuje se nečinností.

Emoční stabilita je podstatná pro pozice s dlouhodobě vysokou stresovou náročností. Manažer, který je emočně stabilní, je schopný dlouhodobě snést tíhu odpovědnosti a je odolný vůči vyčerpání či jiným negativním vlivům. Opakem emoční stability je emoční labilita. Projevy emoční lability jsou různé. Mezi nejznámější patří stavy úzkosti, snadné rozrušení a rychlé střídání větší škály nálad. Emocionálně labilní člověk trpí nadměrným

stresem a možnými stavy úzkosti, které se s tlakem vyskytujícím se na manažerských pozicích ještě zvětšují.

Jedinci popisováni jako extroverti jsou lidé spontánní, sdílní a velice otevření vůči svému okolí. Extrovert rád žije ve středu společnosti, vyžaduje pozornost ostatních a je vůči svému okolí otevřený natolik, že sdílí své citové i osobní problémy, zkušenosti a myšlenky i se širší společností. Na druhé straně introvert je ke svému okolí více vnímavý, je opatrný ve věcech sdílení svých pocitů i myšlenek a spíše se soustředí na pochopení pocitů okolí. Preferuje menší kolektivy v osobním i pracovním životě, a i v takových kolektivech jedná až po zralé úvaze.

3.2.2 Znalosti, dovednosti, kompetence

Osobnost manažera se skládá nejen z osobních charakteristik, ale také z charakteristik získaných. Jak již bylo řečeno, každý jedinec je formovaný výchovou, ale také prostředím a společností, ve které se pohybuje. Je to tedy jistá forma sebevzdělávání, které přichází s každým novým impulzem či novou zkušeností. Pokud si takto získané znalosti osvojí, stávají se jeho dovednostmi. A pokud si je osvojí natolik, že je začne užívat rutinně s citem pro jejich správné využití, získává tak kompetenci k jejich využívání.

Znalosti zahrnují veškeré informace, které se dají naučit. Mohou to být informace z knih, ze zpráv, sdílené jinými osobami a mohou to být poznatky, které byly získány vlastním studiem nebo výzkumem i vlastní zkušeností. A ačkoli manažerská pozice nemusí vždy vyžadovat hlubokou expertízu v určitém oboru, každá manažerská pozice v každém článku manažerské struktury podniku vždy vyžaduje takovou šíři a hloubku znalostí, aby manažer mohl efektivně rozhodovat v běžných situacích, problémech související s běžnou denní prací i v komplexnějších problémech, které vyžadují určitý nadhled a znalosti. Obojího lze dosáhnout odborným a manažerským vzděláním.

S postupem času a přibývajícími odpracovanými roky, se mění poměr mezi zmíněným typy vzdělání. V začátcích své kariery každý pracovník prosazuje své odborné vzdělání a také ho prohlubuje. S postupem času a svým vývojem pracovník může dosáhnout na manažerskou pozici na liniové úrovni, čímž se pomyslné váhy mezi odborným a manažerským vzděláním začínají přiklánět ke vzdělání manažerskému. S každou novou nabídnutou a přijatou pozicí na vyšších úrovních managementu, tak ustupuje

potřeba odborných znalostí a více a více převažuje potřeba bravurně ovládat znalosti manažerské.

Dovednosti představují praktické návyky, které se získávají hlavně praxí. Ta podněcuje a také poskytuje určitý vývoj jedince nejen v činnostech pracovních, ale také v činnostech společenských, které jsou nezbytné při práci v jakémkoli kolektivu, s klienty i nadřízenými. Samotný vývoj a rychlost vývoje dovedností úzce souvisí se schopnostmi člověka, které vývoj mohou zpomalit, omezit či téměř zastavit. Lojda (2011, s. 19) říká, že „Vznik dovedností je tedy individuálním procesem a závisí na schopnosti přijímat a obohacovat se praktickými zkušenostmi.

Pro potřeby výkonu manažerských činností se zaměřujeme na následující dovednosti:

- dovednosti osobního charakteru, jako je poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebe-řízení,
- dovednosti koncepčního charakteru, kam můžeme zařadit schopnost využívat příležitostí, plánování cílů a sestavování vizí organizací,
- dovednosti řízení lidských zdrojů, kde mezi nejdůležitější dovednosti řadíme schopnost vést lidi, motivovat je, ovládnout techniky delegování a vyjednávání,
- dovednosti technického rázu, kam patří schopnost uplatňování manažerských technik, odbornost apod.“

Dovednosti, které se stávají součástí běžné případně každodenní rutiny, se tak stávají na základě zkušeností, které umožňují zafixování si dovednosti za účelem rychlejší, lepší a celkově efektivnější reakce než v předešlé situaci, na základě přesnějšího odhadu budoucího vývoje.

Kompetence ve svém naprostém základu vyjadřují dvě schopnosti. Nejprve schopnost vykonávat určitou činnost na určité úrovni a také schopnost tuto činnost dokončit na určité úrovni. Jedná se tedy o kombinaci vlastností, které jsou vrozené, a dovedností, které jsou získané. V širším pojetí také vyjadřují flexibilitu, tedy schopnost flexibilně reagovat na měnící se okolnosti, v kterých jakýkoli pracovník nebo manažer musí jednat a rozhodovat se či jen vykonávat každodenní činnost. Dalším rozšířením

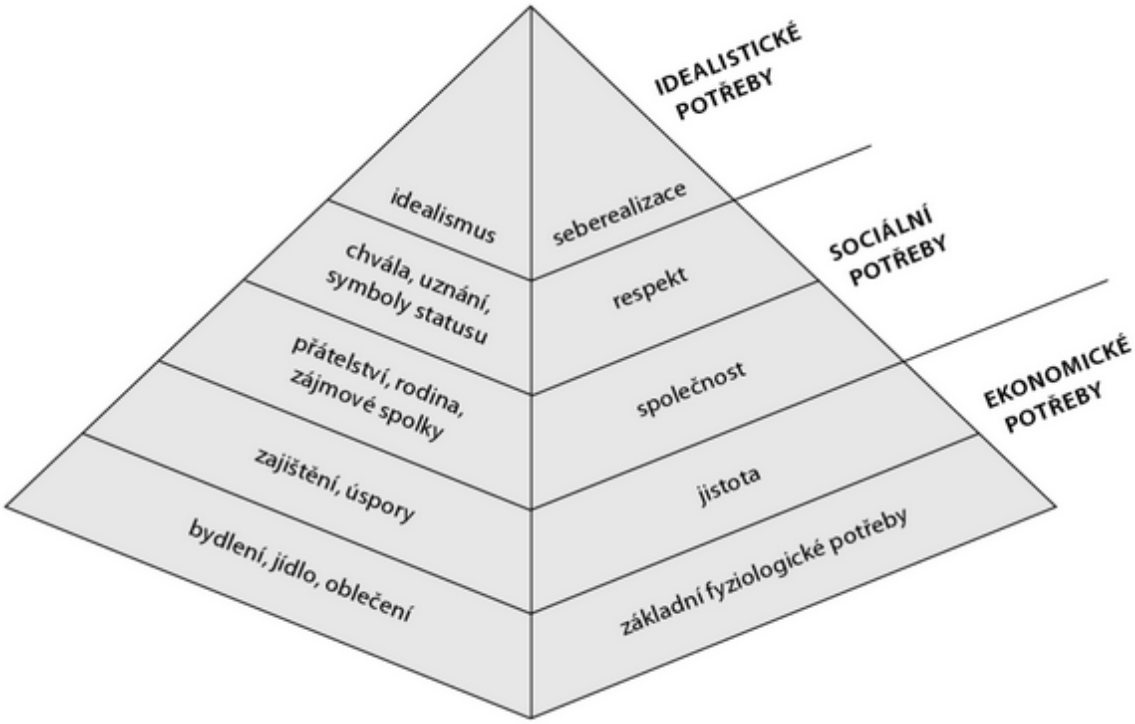
kompetencí je schopnost sebevzdělávání a učení se, která umožňuje nejen vzdělávat se praxí, ale také studiem ať už v rámci školního systému, tak i samostatně. Další schopností je často zmiňovaná schopnost inovace a schopnosti inovativního myšlení již v procesu konání dané činnosti.

Autoři zmiňují další kompetence jako schopnost uplatnit se, předem vyhledávat řešení, ovládat své reakce, vést ostatní, schopnost řešit nepříznivé situace aj., které dávají pojmu kompetence opět širší význam, ale také pomáhají v plnějším popisu tohoto pojmu.

3.2.3 Motivy, potřeby, hodnoty a postoje

Motivy jsou často definované jako pohnutky k jednání, které mohou vzniknout na základě vnitřních podnětů nebo vnějších podnětů. Oba druhy podnětů se ale dotýkají vnitřních potřeb, které vzestupně vyjmenovává Maslowova pyramida potřeb.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Laufer (2008, s. 57)

Lojda (2011. s. 23) uvádí, že „Potřeba je pocitově nebo i fyzicky vnímaný přebytek či nedostatek něčeho, co člověk potřebuje ke spokojenému životu. Příkladem potřeb jsou například potřeby biologické, které nutí člověka k péči o své tělo, nebo potřeby společenské, které jsou vnímané jako potřeba komunikace, společnosti ostatních lidí či uplatnění ve společnosti a oceněních ostatních."

Motivace manažerů vychází z velice specifických potřeb, jako je např. potřeba podávat vysoký výkon, mít vysokou míru zodpovědnosti, překonávat překážky a z potřeby mít jistou formu soutěže v profesním životě, a tedy i určitého rizika. Do dalšího druhu potřeb velice typických pro manažery jsou potřeby udržování přátelských vztahů, potřeba lidí a potřeba jisté míry moci.

Lojda (2011. s. 24) tvrdí, že „Pro manažery je typická vyšší míra uvědomění si vlastního hodnotového žebříčku." Takovými hodnotami může být poznání, užitek, moc, obsah práce aj. Nejvíce zmiňovanými manažerských hodnotami jsou ale peníze, osobní postavení ve společnosti, jistota tohoto postavení, přátelství a kolegialita.

3.3 Manažerské dovednosti

Ačkoli se téměř každý autor, který se zabývá problematikou managementu, zabývá aspoň základními manažerskými dovednostmi, které by měl manažer ovládat na vysoké úrovni, ne vždy se autoři plně shodují v jejich rozdělení a téměř samozřejmostí je diverzita v jejich počtu.

Autoři velice často rozdělují manažerské dovednosti z pole lidského, technického a koncepčního. Avšak literatura také představuje dělení dovedností na dovednosti personálního řízení, dovednosti ve vztahu k jednotlivci a dovednosti ve vztahu ke kolektivu. Dalším dělením může být rozdělení již uvedeno výše, a to rozdělení podle Lojdy (2011, s. 19), který obě zmíněné varianty v podstatě spojuje a uvádí dovednosti osobního charakteru, koncepčního charakteru, dovednosti řízení lidských zdrojů a dovednosti technického rázu.

3.3.1 Dovednosti osobního charakteru

Mezi dovednosti osobního charakteru patří poznání sebe sama, schopnost reflexe a sebereflexe, popřípadě schopnost sebe-řízení. Základem těchto dovedností je inteligence, osobnostní vyspělost a sociální inteligence člověka.

Každý člověk, ať už ve funkci manažera nebo na pozici řadového zaměstnance, prochází jistým vývojem díky každodenním situacím, které pro něj mohou být známé i neznámé. Avšak k osobnímu vývoji nejvíce připívají situace neznámé. Každý člověk by měl umět o těchto každodenních zkouškách přemýšlet, zhodnotit svou reakci na ně, reflektovat přínos těchto situací a uvědomit si možné poučení do budoucna.

Schopnost reflexe je možnost a umění uvažovat nad svými profesními záměry nebo cíli a také hodnotami, které vykonávanou činností i způsobem vykonávané činnosti zaměstnanec splňuje, a především chce splňovat. Toto uvažování vede k lepším a kvalitnějším pracovním výkonům, ale také třeba ke vhodnější pracovní pozici, která pracovníkovi umožní odpovídající seberealizaci i možné cílení k pracovnímu posunu, který nahrazuje jinak možnou stagnaci, ať už na organizačním žebříčku nebo čistě ve vykonávání své vlastní funkce.

Schopnost sebereflexe je s reflexí velice úzce spojena. Průcha a Walterová (2003, s. 259) definují sebereflexi jako „Obecně vědomé sebepoznávání, sebevymezování, sebehodnocení, na jehož základě vzniká u jedince vztah k sobě samému. Jedinec se zamýšlí nad sebou samým, nad zvláštnostmi své osobnosti, ohlíží se zpět za svými činy, myšlenkami, postoji, pocity, city; rekapituluje určitý úsek vlastního života či vlastního chování a rozhodování v situacích, které jsou pro něho významné. Cílem je zhodnotit sebe sama, rozhodnout, co a jak změnit, zvolit strategii pro budoucnost.“ Z toho vyplývá, že sebereflexe je základem pro určitý cílený vývoj, respektive zdokonalování sebe sama, ale je taky nástrojem pro uvědomění si nejen svých slabých stránek, ale také těch silných.

Sebereflexe staví základy pro další dovednost, a to dovednost účelné sebe-řízení. Sebe-řízení představuje práci se zjištěnými informacemi pomocí sebereflexe takovým způsobem, aby manažer i jakýkoli řadový pracovník si díky uvědomění si svých silných i slabých stránek byl schopný zhodnotit, zda by měl či mohl určitou činnost vykonávat sám, anebo ji raději přenechal kolegovi. Sebereflexe také napomáhá s efektivním řízením své vlastní činnosti a ovlivňováním svého jednání v každodenních situacích a situacích méně běžných. Sebe-řízení také ovlivňuje vývoj jedince, pro který opět na základě sebereflexe

mohou být sestaveny určité kroky, které mohou pomoci ve zdokonalení v jiných nutných dovednostech.

3.3.2 Dovednosti koncepčního charakteru

Dovednosti koncepčního charakteru mohou zahrnovat dovednosti jako schopnosti využití příležitosti, plánovat cíle i určování a sestavování vizí pro jednotlivé týmy i celou organizaci.

Schopnost využít příležitostí souvisí se schopností onu příležitost také identifikovat. Mnoho autorů se shoduje ve tvrzení, že ačkoli je téměř jakýkoli zaměstnanec schopný příležitosti využít, většinou je to právě manažer, který je schopný příležitost identifikovat a následně využít, ať už ve prospěch svůj, svého týmu i celé organizace. Obě dovednosti souvisí se schopností prosadit sebe i svého okolí v daných podmínkách, ať už sociálních nebo ekonomických. V případě manažerské práce, manažer využívá příležitostí, které jsou v souladu s týmovými i podnikovými cíli, s cílem nejen odvést dobrou práci, ale také s vidinou budoucího vývoje řadových zaměstnanců, sekcí organizace i organizace jako takové.

Plánování cílů je jednou z dovedností, která je charakteristickou pro manažery projektů a manažery na úrovni nejvyššího managementu neboli top managementu. Avšak i ostatní manažerské úrovně jsou aspoň minimálně do plánování a sestavování cílů zapojeny, i když převážně jen pro svůj okruh působení. Dovednost plánování cílů organizace stojí opět na sociálním a ekonomickém prostředí organizace, ale také na znalostech manažera nejen těchto prostředí, ale i na znalostech mise organizace, znalosti situace týkající se zdrojů organizace a schopnosti analýzy důležitých konstantních i variabilních proměnných, které mohou cíle ovlivnit. Dalšími důležitými dovednostmi, které plánování cílů provází, je také dovednost jasně definovat ať už nejen samotné cíle, ale i metody, které mají pomoci k jejich dosažení. Další dovedností týkající se této oblasti je dovednost cíle formulovat v pozitivním duchu s citem pro motivaci zaměstnanců a v neposlední řadě dovednost sestavování jednotlivých plánů, které tvoří postupné záchytné body a určují, jak, kdy a jakými metodami by měly být stanovené cíle splněny.

Sestavení vizí organizací je jedním z úkolů top managementu a je to dovednost, která souvisí nejen s plánováním, ale také s řízením organizace jako takové. Vize organizace je

tzv. jednoduše popsaná představa ideálního stavu organizace, kterého by měla dosáhnout určenou strategií. Tato dovednost představuje schopnost vizionářského myšlení a jasné představy o tom, kam by organizace měla směřovat tak, aby uspěla v budoucím konkurenčním prostředí. Autoři často zmiňují, že tato dovednost velice často staví na jistém vrozeném citu pro dlouhodobé plánování, ale mnoho z nich také uvádí, že tréninkem a situacemi, do kterých je manažer na jakékoli úrovni staven, lze tuto dovednost získat, ačkoli vlohy pro ni nejsou značně velké.

3.3.3 Dovedností řízení lidských zdrojů

Dovednosti řízení lidských zdrojů zahrnují dovednosti jako je schopnost vést výkonné pracovníky, motivovat je, delegovat jim pravomoci i práci a vyjednávat nejen s nimi, ale i s manažery na všech úrovních managementu.

Dovednost vést lidi je schopnost směrovat své podřízené k plnění požadované činnosti a následně toto vykonávání usměrňovat k požadovanému výsledku. Tato dovednost je silně spjata s autoritou manažera, jeho inspirativním chováním a technikami motivace a delegování. Respektive se dá říci, že vedení lidí je nejen jejich nasměrování, ale zahrnuje také techniky, které stimulují řadové zaměstnance potřebným směrem.

Motivování je manažerská dovednost, která představuje schopnost posilovat pracovní nasazení a iniciativu svých podřízených tak, aby pracovní výkon byl dlouhodobě stabilní, a v případě změny se pohyboval jen pozitivním směrem. Avšak není to proces automatický a ani ne jednotný. Dalším velice specifickým prvkem této dovednosti je, že je čistě na manažerovi, jakou formu motivace nebo kombinace forem zvolí a také jakou formu motivace nebo jaké kombinace forem ovládá tak, aby bylo dosaženo efektivního motivování. Vodáček (2001, s. 161) vysvětluje, že „Umění manažera motivovat spolupracovníky znamená vytvořit v nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jím uvažovaných činností odpovídajících posláním a cílům firmy, resp. její části. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka.“ „Ačkoli se motivace může řídit pozitivním i negativním směrem, ve většině případů se používá cesta pozitivní z důvodu dlouhodobější vyšší výkonnosti a psychologicky zdravějšího efektu na zaměstnance. Přesto i negativní směr má své výhody a pod správným

vedením může zaručit chtěné výsledky. Nicméně kombinace obou směrů je volena mnohem častěji než přímá volba negativního směru." (vlastní zpracování, 2013)

Správné užití této dovednosti z dlouhodobého hlediska podporuje rozvoj pracovníků a předchází tzv. syndromu vyhoření, kdy zaměstnanec už nevidí smysl ve své práci, nemá snahu na sobě pracovat či cokoli měnit. Dovednost využití vhodné motivace se tak stává zásadní pro udržení si kvalifikovaných zaměstnanců, kteří organizaci mohou stále posouvat kupředu.

Delegování představuje schopnost přenášet úkoly na jinou osobu pomocí pověření zvolené osoby za vykonávání rutinních pracovních aktivit. Manažer tak může konat formou přidělení, příkazu i jmenování. Tímto procesem manažer nejen věnuje část své pravomoci, ale také nastavuje pravidla její sdílení s vybraným pracovníkem. Manažer tedy musí být schopný rozeznávat úkoly na ty, které delegovat může, měl by a ty, které delegovat musí. Úkoly, které může delegovat, jsou většinou úkoly, které se snadno předají, které nevyžadují hluboké znalosti problematiky a které mohou být vykonány rychle bez větší pomoci ze strany samotného manažera. Úkoly, které by delegovat měl, jsou činnosti, které umožňují členům týmu něco se naučit, získat více zodpovědnosti či lépe si osvojit získané dovednosti. Avšak úkoly, které delegovány být musí, zahrnují z převážné části rutinní úkony a rutinní administrativu, která může být vykonávána například zástupcem manažera, a která vyžaduje manažerův zásah jen v případě nejasností a jeho případný souhlas před sdílením dokumentace. Schopnost tyto činnost delegovat jasně, bez nutnosti neustálé kontroly je spojená také se schopností důvěry ve své podřízené a jejich práci.

Dovednost vyjednávat je další stěžejní manažerskou dovedností, která pomáhá jakémukoli řadovému zaměstnanci, ale hlavně manažerům prosadit svůj názor v jakémkoli rozhovoru i konfliktu a vyjednat potřebné postavení i zdroje pro své zaměstnance. Tato dovednost pracuje s mnoha dalšími schopnostmi člověka, jako je například schopnost vcítit se, schopnost naslouchat, schopnost kompromisu, ale i schopnost komunikace, řešení konfliktů i asertivního jednání. Asertivita je často používaná ve vyjednávání jako prostředek určitého sebeprosazení, ale také jako obrana proti manipulativnímu jednání či nátlaku. Asertivita není útočná komunikace, ale je to pouze dovednost přímo, jasně a sebejistě sdělit názor druhým tak, aby tento způsob nepřekračoval jejich hranice.

3.3.4 Dovednosti technického rázu

Dovednosti technického rázu jsou dovednosti, které velice často uplatňují manažeři projektů či manažeři specifického odvětví, respektive manažeři, kteří musí mít odborné znalosti pro vedení svého týmu. Mezi takové dovednosti patří uplatňování manažerských technik a odbornost.

Uplatňování manažerských technik je autory definováno jako systematické i analytické metody, které jsou manažery používané při vedení, přijímání rozhodnutí, plánování a kontrole. Těmito technikami jsou techniky odborné (hard skills) a jednání s lidmi (soft skills). Hard skills jsou charakterizovány jako veškeré odborné znalosti, dovednosti a nadání, které manažeři při své pracovní činnosti používají. Soft skills jsou pro manažery často definovány jako využívání tzv. sociální inteligence.

Odbornost je dovednost týkající se ekonomických, technologických i procesních znalostí, které by měl manažer schopen využívat, předávat a hlavně se podle nich řídit v souvislosti s krátkodobými a dlouhodobými plány. Jak již bylo zmíněno, odbornost je velice často dovedností projektových manažerů nebo manažerů pracujících ve specifickém oboru. Důvodem je základní rozhodování, kterému manažer musí každodenně čelit. Bez potřebných znalostí, jeho rozhodnutí může být neefektivní, bez váhy a v nejkrajnější situaci i organizaci poškodit.

3.3.5 Další důležité manažerské dovednosti

3.3.5.1 Vedení porad

Vedení porad je dovedností, která napomáhá nejen sdělovat informace, ale také informace přijímat. Lojda (2011, s. 107) uvádí, že „Porada vždy vytváří prostor pro výměnu názorů, snazší orientaci v problémech pracoviště, transfer informací, sdílení hodnot, vyřešení problém atd.“

Dovednost vedení porad je spjata se schopností upoutat, sdělit informace čistě a jasně, ale také naslouchat, orientovat se v diskutovaných tématech a odpovídat k věci. Za předpokladu, že je tato dovednost uplatňovaná adekvátně k formě porad a zároveň další členové porad takovéto vedení přijímají a reagují na něj, je tato dovednost přínosem v minimalizování chyb v procesech plánování, organizování, řízení a kontroly.

3.3.5.2 Prezentování

Prezentování je obecně shledávána jako jednou z nejsložitějších forem komunikace. Dovednost prezentace správné a efektivní prezentace je přitom jednou z nejdůležitějších dovedností nejen manažerských, ale kohokoli, kdo se ve svém profesním životě setkává se situacemi, kdy musí popsat nějakou činnost, úkol či návrh.

Prezentování je dovednost, která zahrnuje metody určité kontroly sebe, svého hlasu, vyjadřování, neverbální komunikace a také vnitřních pocitů, stresu, a i často zmiňované nálady. Mnoho autorů v novějších publikacích zmiňují jisté přenášení pocitů, které při prezentování vzniká mezi účastníky. Dovednost pozitivního naladění se před vystupováním je tedy další dovedností, s kterou dobré prezentování souvisí.

3.3.5.3 Komunikování

Dovednost komunikace je jednou z manažerských dovedností, bez které svou funkci téměř nemůže vykonávat. Komunikace je nejen základem vztahu se svým týmem, ale také vztahu s manažery na stejné i na vyšších úrovních. Dovednost správně, jednoduše a efektivně komunikovat znamená nejen sdělovat informace, ale také informace předávat takovým způsobem, aby nedošlo k tzv. komunikačním šumům, respektive ke zkreslení informace, a aby všichni účastnící komunikačního procesu dostali takové informace, které jim přísluší a které by dostat měli. Další účele komunikace souvisí s vedením lidí, kdy za použití jistého charisma a správných komunikačních dovedností je manažer schopný své podřízené nadchnout pro změnu, k větší produktivitě, ale i vyvinout lepší vztah zaměstnanců ke své každodenní práci.

3.3.5.4 Řízení informací

Řízení informací je dovednost, která je skutečně velice zásadní manažerská činnost. Informace jsou zdroj a řízení informací představuje dovednost s nimi nakládat. Tedy uložit je, přenést a zobrazit, ale také použít je jako strategickou zbraň.

3.3.5.5 Řízení času

Lojda (2011, s. 40) tvrdí, že „Řízení vlastního času je procesem, na kterém se takřka denně musí zamyslet každý manažer.“ Dovednost využívat svůj čas takovým způsobem, aby byl člověk schopný skloubit svůj pracovní život s životem osobním tak, aby využití času po pracovní stránce bylo efektivní a aby čas, který věnuje svému osobnímu životu, byl stále dostatečný.

Tato dovednost je pilována téměř od povinné školní docházky. Je tedy jasné, že to není jen dovednost manažerská, ale je to dovednost, kterou by měl zvládat každý člověk. Avšak díky poznání, že pracovní den se především manažerům neustále prodlužuje, se řízení času dostalo do popředí diskutovaných témat právě ve spojení s důležitými manažerskými dovednostmi na poli nejen profesním, ale i osobním.

3.3.5.6 Orientace na cíl

Jednou z plánovacích metod je orientace na cíl. Je to taky ale dovednost, která pomáhá manažerům sladit svoje osobní cíle s cíli organizace tak, aby on sám byl spokojený se svou činností, ale také aby s jeho činností byli spokojení i jeho nadřízení.

Dovednost orientovat se na cíl skutečně tkví v rozpoznání cíle či jeho uvědomění a jeho následné, soustavné a systematické plnění.

3.3.5.7 Řízení změny

Schopnost rozeznat nutnost změny a vhodný čas pro ni je stěžejní pro zajištění prosperující společnosti i odpovědí jejich existenčních otázek. Dovednost správně a efektivně řídit změnu je proto stejně důležitá jako rozeznání její nutnosti. Proto tato dovednost souvisí s dalšími dovednostmi jako dovednost myslet analyticky, aplikovat své znalosti v oblastech ekonomických, politických, sociálních i technických, ale také dovednost inovativního myšlení a dovednost dlouhodobé flexibility vůči změnám.

Manažer, který musí tuto dovednost pravidelně využívat, se potýká s vnitřními i vnějšími silami, které působí nejen na organizaci, ale také na změny, které jsou v procesu

aplikace nebo na změny, které se teprve plánují. Měl by také ovládat jednotlivé kroky, na kterých změna stojí, ale především by měl ovládat dovednosti, které souvisí se strategiemi změn. Jako je dovednost komunikace, participace, vyjednávání atd.

3.3.5.8 Krizové řízení

Krizové řízení je postaveno na dovednosti řídit organizaci, respektive vykonávat manažerské funkce a manažerské role za zhoršených podmínek, které trvale nebo po delší dobu ohrožují existenci organizace. Tento termín byl dle Bělohlávka, Košťana a Šulera (2001, s. 227) poprvé použit J.F. Kennedym, který ho použil v roce 1962 za kubánské krize a vytvořil tak další bod manažerské kvalifikace, který se v jejím popisu v pozdějších letech ustálil.

Při krizovém řízení manažer čelí mnoha stresovým situacím a nátlakům. Jeho dovednost dlouhodobě odolávat těmto situacím a dovednost minimalizovat nebo řešit problémy, které díky zmíněnému mohou vznikat, se stává dalšími dovednostmi, které na manažerském dovednostním žebříčku mají své místo.

3.3.5.9 Řešení problémů

Řešení problémů je činnost, která provází celou manažerskou praxi a manažerovu každodenní práci. Dovednost řešit problémy, nalézat vhodné řešení komplikovaných situací a konfliktů nebo vytvářet kompromisy zprvu neexistující, je zatěžkávací zkouškou každého manažera.

Rozhodnout, která strana má pravdu či kterou cestou jít je zpravidla jednou z těžkých manažerských činností. Ale nalézt takový kompromis, který by obě strany přijaly, nebo takový kompromis, který by spojoval benefity konfliktních názorů, je dovednost, která je ceněna nejen na poli manažerském, ale také na poli lidském. Řešení problémů je jednou z činností, kterou si manažer získává své postavení i utvrzuje svou autoritu vůči řadovým zaměstnancům. Pokud tuto činnost manažer vykonává efektivně a

alespoň v očích zaměstnanců spravedlivě, vzniká mezi pracovníky vztah důvěry, který může pronikat i do již vytvořených vztahů v týmu, posilovat je i obnovovat.

3.3.5.10 Týmová práce

Lojda (2011, s. 157) tvrdí, že „Týmová práce v současnosti považována za jednu z nejefektivnějších metod, jak dosahovat cílů ve spolupráci s lidmi na základě jejich uspokojení z práce, “ Dovednost týmové práce je tedy schopnost pracovat v týmu a zároveň dovednost v týmu pracovat efektivně. Vyznačuje se jistou flexibilitou, vysokým pracovním nasazení a výbornou komunikací.

3.3.6 Diagnostikování dovedností

Manažerské dovednosti se s posilováním manažerské funkce v organizaci staly zásadním tématem ve vývoji organizací, ve volbě manažerů na specifické manažerské pozice a v určení plánu osobnostního rozvoje zaměstnanců. Dovednosti, ať už lidské nebo technické, se tak řadí mezi diagnostické sféry profesního života.

Diagnostické metody jsou různorodé. Mohou mít podobu odborné analýzy i skupinových prací, a tak záleží, co organizace či konkrétní manažer od výsledků očekává. Mezi diagnostické metody se řadí polostrukturované a strukturované rozhovory, skupinové práce, případové studie, osobnostní dotazníky a metoda 360° zpětné vazby.

Nejpoužívanější diagnostickou technikou v současné době je development centrum, která zahrnuje soubor skupinových aktivit, které napomáhají sledování a následné určení osobnostních rysů a charakteristik. Je to metoda, která se zabývá analýzou osobnosti, vyvinutými dovednostmi a také určením, na jaké úrovni se dovednosti nachází. Účastníci jsou hodnoceni na základě určitého kompetenčního profilu, který vyjadřuje ideální profil kandidáta a díky jeho srovnání se zjištěnými výsledky se identifikují silné stránky účastníka a také možnosti i místa nutnosti soustředění budoucího rozvoje.

3.4 Manažerské úrovně

Veber (2009, s. 28) tvrdí, že „Manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele řízení firem.“ Autor vyjadřuje důležitost manažerů a jejich vliv na jakoukoli organizaci, ale také tím poukazuje na existenci jistých nároků, které jsou na ně kladené. Veber (2009, s. 28) dále tvrdí, že „Na kvalitě manažerů závisí určování podnikatelských záměrů, hospodářská situace jimi řízené organizace, účelnost jejího organizačního uspořádání, způsob a úroveň vedení lidí atd.“ Autoři také uvádí, že způsob vedení lidí, způsob a míra vykonávaných funkcí, rolí a osvojených dovedností řadí manažery v organizační hierarchii na určité manažerské pozici a na určitý stupeň managementu.

Trend současné doby, tedy rozrůstající se společnosti, ukazuje, že tento růst způsobuje v první řadě také vývoj její vnitřní struktury. Více práce, více lidí i rostoucí oddělení přispívá k nutnosti vytváření jistého členění managementu.

Zvyšující se nároky na rozdělení segmentů podniků, zvyšuje i nároky na jednotlivé manažery jak v oblasti řízení, vedení, a dovedností, tak v oblasti vědomostí. A ačkoli působení manažera bylo v mnoha ohledech více či méně pokládáno za klíčové, přidal se další faktor, že není důležité mít pouze dobré manažery, ale stejně důležité je mít manažery na správném místě.

Postupný vznik úrovní managementu prospěl nejen samotným organizacím, ale otevřel nové možnosti i pro manažery. Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 26) uvádí, že „Rozdíly v úrovni umožňují určení požadavků a dovedností, potřebných pro úspěšné plnění organizačních cílů na dané úrovni, a přitom motivují manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.“ Samozřejmostí se stal možný kariérový postup, který šel ruku v ruce nejen s vědomostním a zkušenostním vývojem manažera, ale také s určitou dávkou motivace vedoucí k první řadě k lepším pracovním výsledkům a následně i k vývoji samotné osobnosti manažera.

Úrovně managementu jsou autory rozdělovány do tří skupin. Lang (2007, s. 12) rozděluje management na:

- Nejnižší
- Střední
- Vrcholový.

Autoři uvádějí další pojmenování jako liniový, střední a vrcholový management anebo liniový, middle a top management. A ačkoli se autoři v názvech úrovní ne vždy shodují, podstata těchto úrovní je více méně totožná.

Obrázek 2: Pyramida řízení

Zdroj: Lang (2007, s. 12)

3.4.1 Liniový Management

Nejnižší neboli liniový management je první úroveň managementu stojící v hierarchii organizace nad výkonnými pracovníky neboli řadovými zaměstnanci. Ačkoli pravomoce této úrovně jsou značně omezené, je to jediná úroveň managementu, která má přímý vliv na každodenní chod práce řadových zaměstnanců. Manažeři na této úrovni jako první vykonávají kontrolu provedené práce a řeší problémy s denním provozem spojené.

Dalším aspektem zodpovědností spadající na liniový management je také rozdělení práce mezi podřízené pracovníky. Svozilová (2016, s. 170) vysvětluje, že „Liniový

manažer má přehled o kvalifikaci svých podřízených i o jejich dostupnosti v době, která je dána harmonogramem jako nedílnou součástí plánu projektu. Liniový manažer by měl být schopen posoudit, zda má dotyčný jedinec dostatečnou kvalifikaci a schopnosti pro plnění role podle popisu obsaženého v podrobném rozpisu prací.“ Je tedy zřejmé, že liniová úroveň je také úrovní stěžejní v otázce plnění žádaných výsledků.

3.4.2 Middle management

Střední management neboli také middle management nepředstavuje pouze práci s řadovými zaměstnanci a plnění požadavků nadřazených úrovní managementu jako tomu platí pro manažery na úrovni liniové, ale představuje také vytváření těchto požadavků či podílení se na jejich tvorbě pomocí bližšího specifikování. Je tedy zřejmé, že ačkoli je úroveň středního managementu v hierarchii organizace vzdálenější od řadových zaměstnanců, přesto se rámcově podílí na řízení jejich denních aktivit nebo minimálně na jejím zajištění.

Charakteristickou funkcí middle managementu je plnění tzv. informačního mostu mezi liniovými manažery a dalšími úrovněmi managementu. Vývojové trendy ale posouvají tuto úroveň manažerů jiným směrem.

Vývojové trendy middle managementu nemusejí být rozeznané ve všech organizacích, přesto jsou patrné v některých středních podnicích. Těmito trendy jsou podle Blažka (2011, s. 15) především měnící se požadavky na styl vedení a stále zvětšující se nutnost využívání informačních technologií, které snižují význam rozsáhlého middle managementu a vytváří přímé spojení liniových manažerů s top managementem.

3.4.3 Top management

Vrcholový manažeři neboli top management završují úrovně managementu na nejvyšším žebříčku. Téměř z každého grafu hierarchie managementu v organizaci je patrné, že jde o velice malou skupinu manažerů, avšak právě tato skupina stojí za vytvářením globálních cílů pro celou organizaci v souladu s přáními jejich vlastníků.

Carpenter (2012, s. 150) tvrdí, že „A critical success factor for firms facing today´s turbulent and competetive environment is the action of an able executive team. Top management teams (TMTs) affect the performance of their firsm in many ways, the most direct being through the strategic decisions they make.“ Ve volném překladu Mason Andrew Carpenter říká, že kritickým faktorem pro firmy, které v dnešní době čelí turbulentnímu a konkurenčnímu prostředí, je akce schopného výkonného týmu. Týmy top managementu ovlivňují výkon svých firem mnoha cestami, ale těmi nejvíce přímými jsou strategická rozhodnutí, které dělají.

Úroveň top managementu představují především generální ředitelé, kteří zastupují podnik v kontaktu s klienty i před samotnými vlastníky podniku. Avšak v některých organizacích existuje jejich tzv. personální identita, kdy vlastník je zároveň také ředitelem. V takovémto případě jsou plněné funkce mezi managementem a vlastníky téměř smazány.

3.5 Manažerské funkce

Podobně jako jakoukoli jinou činnost, i řízení lze rozdělit na dílčí procesy. Jde o činnosti, které dávají manažerské práci určitou strukturu, které se odvíjí od využívání určitých základních manažerských dovedností a jejichž plnění se různí pro každou úroveň managementu.

„Manažerské funkce jsou typické činnosti, které vedoucí pracovník – manažer vykonává ve své práci. Někdy se toto pojetí změkčuje názorem, že jde o podstatné činnosti, které by měl být řídící pracovník schopen zvládnout ve své oblasti působení. Dosažení cílů firmy, což je vlastně posláním manažerské práce, je nejlépe dosaženo vzájemným souladem činnosti manažerských funkcí.“ (Srpová, Řehoř a kolektiv, 2010, s. 120)

V publikacích se počet i pojmenování manažerských funkcí často liší. A ačkoli se autoři nepříliš shodují v pojmenování manažerských funkcí, jejich struktura i význam si je velice podobný. Manažerské funkce uvedené v důležitých teoretických pracích jsou vyjmenovány v tabulce 1:

Tabulka 1: Přehled manažerských funkcí

Manažerské funkce				
podle Druckera	**podle Koontze a Weihricha**	**podle Applebyho**	**podle Fayola**	**podle Gullicka**
■ plánování ■ organizování ■ kontrola ■ motivace a komunikace ■ rozvoj svůj i ostatních	■ plánování ■ organizování ■ vedení lidí ■ kontrola ■ výběr a rozmístění pracovníků	■ plánování ■ organizování ■ přikazování ■ kontrola	■ plánování ■ organizování ■ přikazování ■ kontrola ■ koordinace	■ plánování ■ organizování ■ výběr a umístění lidí ■ přikazování ■ koordinace ■ rozpočtování ■ podávání zpráv (kontrola)

Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010, s. 130)

Manažerské funkce jsou autory nazývány jako funkce návazné, sekvenční či průběžné. Tato pojmenování vycházejí z charakteru manažerských funkcí, který tkví v jisté posloupnosti těchto činností či jejich překrývání. V praxi se lze setkat s překrýváním těchto činností převážně mezi úrovněmi managementu. V jednotlivých procesech na sebe funkce spíše navazují ať už jednotlivě nebo v určitých intervalech či se v případě řízení několika procesů vykonávají průběžně.

Manažerské funkce podle Koontze a Weihricha jsou funkce:

- Plánování
- Organizování
- Vedení lidí
- Kontrola
- Výběr a rozmístění pracovníků.

A ačkoli se tyto procesy prolínají i do běžného života, v managementu mají další nutná specifika.

3.5.1 Plánování

Jedinák (2012, s. 37) definuje manažerskou funkci plánování a říká, že „Plánování chápeme jako cílený proces zaměřený do budoucnosti (vytváří návaznost mezi současnou situací a tou, k níž se chceme dostat), vedoucí k dosažení vytyčených cílů za využití všech zdrojů.“ Bělohlávek (2001, s. 95) podrobněji vysvětluje, že „Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni.“

Plánování je považováno za základ pro všechny další funkce managementu. Ačkoli je zmíněna jako funkce samostatná, bez tohoto základu by sice manažerská práce dosáhla určitých výsledků, avšak ne dlouhodobě progresivních.

Jako předpoklad úspěšného plánu Jedinák (2012, s. 37) zmiňuje především jeho aktivní tvorbu pomocí všech zainteresovaných pracovníků. Proces plánování je činnost beroucí v úvahu mnoho možných faktorů, které mohou jakýmkoli způsobem ovlivnit dosažení vytyčeného cíle a zároveň se skládá z mnoha možných variant, které mohou k dosažení cíle vést. Tato manažerská funkce spočívá nejen ve vytvoření těchto variant, ale také k určení varianty ideální s ohledem na možnosti podniku jakožto organizace jako celku.

Celý proces plánování obsahuje dva aspekty vlivu na organizaci. Především ovlivňuje inovaci, implementaci a efektivitu procesů celé organizace. Ale zároveň má také vliv na vývoj řadových zaměstnanců a manažerů na všech manažerských úrovních. Tento osobnostní a profesní růst se ovšem opět vrací do organizace jako jeden z pilířů dalšího plánování a při opětovné inovaci procesů.

Faktory ovlivňující tvořené plány jsou veškeré zdroje organizace, dosavadní postupy a každodenní činnosti, na kterých budou budoucí plány stát či s nimi jakkoli souviset. Určité cíle organizace jsou plánováním tvořeny, jiné jsou jimi zase upravovány a dalšími se plány mohou řídit. A ačkoli je patrné, že se tato činnost skládá z mnoha dílčích procesů, možných analýz, statistik a třeba i studia dokumentů, je také více než zřejmé, že zvážení výstupů těchto procesů je stěžejní v téměř stejné míře jako finální produkt, respektive plán. „Proto manažer musí umět nejen plánovat do budoucna, ale i téměř předpovídat některé situace a následky svých rozhodnutí.“ (vlastní zpracování, 2013)

Takovéto plánování se nazývá strategické, které spadá do funkcí strategického managementu, který je řazen na nejvyšší neboli top úroveň managementu. Strategické plány jsou vytvářeny na základě mise organizace, respektive ekonomickém a společenském poslání, a vize neboli cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Manažeři, kteří jsou zodpovědní za tvorbu strategických plánů, a tedy strategických cílů organizace, čerpají z mnoha vědních disciplín jako je ekonomie, sociologie, politologie, psychologie aj. Jejich orientace v oblasti vědních disciplín, praktických zkušeností a současných ekonomických, marketingových či jiných globálních trendů je stěžejní pro tvorbu plánů reflektující nejen současné ekonomické možnosti země, ale také současné i budoucí možnosti organizace.

Jak již bylo zmíněno, určité cíle organizace jsou plánováním tvořeny, jiné jsou jimi zase upravovány a další se plány mohou řídit. Činnost managementu každé úrovně závisí na důkladné znalosti stanovených cílů ať už se jedná o cíle platné pro jednotlivé týmy anebo cíle rozsáhlejšího charakteru, tedy cíle globální, respektive platné pro celou organizaci. „Se znalostí cíle souvisí i rozhodnutí o tom, jak ho dosáhnout. Tato skutečnost obsahuje podmínky při dosahování cíle, zdroje, rozvržení a rozdělení úkolů pracovníkům a především plán, na základě kterého se vše uvedené uskuteční. Následuje kontrola, která nám říká, jak moc se skutečnost shoduje s plánem. Pokud se realita od plánu příliš liší, manažer může své předešlé rozhodnutí přehodnotit a změnit, nebo přijme nápravná opatření.“ (vlastní zpracování, 2013)

3.5.1.1 Proces plánování

Celý proces manažerského plánování je rozděleno do několika kroků. V publikacích se uvádí až deset po sobě jdoucích kroků, které celý proces plánování mapují od jeho počátku až do jeho konce.

Prvním krokem je stanovení východisek, které udají směr celému procesu. Je to krok, který zahrnuje zjišťování informací, studium dokumentů a jejich následné vyhodnocení s ohledem určení silných a slabých stránek organizace a hlavně určení prostoru pro inovaci, zlepšení a zefektivnění jejího chodu. Na základě výsledků vyhodnocení se stanoví cíle globální neboli cíle pro celou organizaci, a cíle dílčí, pro jednotlivé sekce či týmy. Manažeři na jednotlivých úrovních managementu následně vytváří obsahovou náplň cíle,

způsob jeho splnění a dobu a místo plnění, čímž již vzniká konkrétnější plán k dosažení stanovených cílů.

Pokud jsou všechny předchozí kroky splněny a existuje již návrh plánu, dalším krokem managementu je vytvoření alternativ plánu, které se následně zhodnotí a po porovnání jejich výhod a nevýhod se vybere optimální alternativa s ohledem na dané možnosti organizace. Následně se začnou formulovat návazné plány, které mají za úkol zajištění splnění žádaného cíle a jedním z posledních kroků je následná realizace vytvořených plánů.

Ve chvíli, kdy se vytvořený plán již implementuje a zabíhá se v provozu, začíná fáze vyhodnocování, která v případě chyb či neočekávaných problémů přináší také rozhodnutí o přijetí nápravného opatření či pouze akceptování existence jistých problémů na určitou dobu. Závěrečnou činností je pak vyhodnocení dosažených výsledků, které může znamenat dlouhodobé přijetí plánu nebo také přechod na jednu z jeho alternativ.

3.5.1.2 Druhy plánů

Druhy plánů jsou autory rozdělovány dle několika rozlišení. Jako velice obecné dělení je považováno dělení dle délky plánovacího období, které plány dělí na:

- Dlouhodobé
- Střednědobé
- Krátkodobé.

Dlouhodobé plány představují především plánování podnikatelských záměrů, které disponuje nejen s myšlenkou rozvoje celé organizace, ale také kalkuluje s větším ziskem. Střednědobé plány jsou aplikovány především na výrobní a obchodní činnosti, které díky své přiměřené délce nechávají možnost reagovat na požadavky trhu v různých obdobích. Krátkodobé plánování se vyskytuje v operativním prostředí, kde se situace, a tedy i denní požadavky, mění velice rychle. Tyto plány obsahují především prioritizaci denních činností či dalších aktivit s ní souvisejících.

Další často zmiňované dělení plánů je dělení dle oblasti řízení, které zmiňuje skupiny plánů souvisejících s určitou sekcí organizace. Takové dělení plánů je následující:

- Plány prodeje
- Plány výrobní
- Plány materiálových toků
- Plány lidských zdrojů
- Plány finanční
- Plány informačních toků aj.

3.5.1.3 Zásady efektivního plánování

Efektivní plánování se spolu s vývojem organizací stalo stěžejní aktivitou v otázce dlouhodobé prosperity podniků. V dnešní době plánování provází organizaci od jejího vzniku a po celou dobu její existence.

Zásady efektivního plánování jsou podle Bělohlávka, Košťana a Šulera (2001, s. 108) následující:

- Podpora vrcholového managementu
- Efektivní komunikace
- Participace
- Integrace
- Srozumitelnost
- Flexibilita
- Sledování a kontrola
- Variantnost.

Zásada o podpoře vrcholového managementu souvisí v zapojení manažerů na ostatních manažerských úrovních do procesu plánování pomocí stanovení času a zdrojů určených pro splnění cílů. Manažeři na nejnižší a střední úrovni managementu poté přebírají iniciativu v bližší specifikaci plánu, respektive v tvorbě dílčích cílů a určení činností, které splnění těchto cílů mají zajistit. Díky efektivní a srozumitelné komunikaci manažeři předávají stanovené záměry a strategie nejen dalším manažerům, ale také řadovým zaměstnancům, kteří, ačkoli se nepodílí na tvorbě těchto strategií, jejich plné

pochopení a také pochopení stanovených cílů, zajišťuje pochopení vývojového směru udávaného organizaci a tím zvětšuje pravděpodobnost, že zaměstnanci očekávání vrcholového managementu snadněji splní.

„Pro každého manažera na jakékoli úrovni jsou důležité i informace o jiných sektorech podniku. Úspěchy napomáhají k přizpůsobení vlastní činnosti. Neúspěchy přináší poučení z chyb. Zásada integrace znamená sladění všech cílů všech jednotek. To zajistí pouze spolupráce jednotlivých zaměstnanců jak se všemi ostatními zaměstnanci, tak se všemi manažery. Hlavní myšlenkou této zásady je zjištění, že je mnohem efektivnější propojení jednotlivých částí celku než jejich souhrn ke konci činnosti. Manažeři musejí neustále sledovat a vyhodnocovat okolní prostředí a na jeho změny flexibilně reagovat. Dále musí vyhodnocovat již vykonanou práci a schválit její správnost. V opačném případě zjednat nápravu. Následuje zjišťování, zda vykonaná změna nezpůsobila potřebu dalších změn.“ (vlastní zpracování, 2013)

3.5.1.4 Bariéry plánování

Překážek efektivního plánování je nespočet. Pohybují se od změn ekonomického prostředí až k chybám jednotlivců, které mohou být zanedbatelné, ale také závažné natolik, že na ně management musí reagovat výměnou alternativy plánu. Mezi nejvíce zmiňované bariéry plánování patří:

- Měnící se prostředí organizace
- Osobní zájmy manažerů
- Nedostatečná znalost organizace
- Odpor ke změnám
- Čas a náklady vynaložené na plánování.

Měnící se prostředí organizace jakékoli dlouhodobé i střednědobé plánování velice znesnadňuje. Pokud jsou změny prostředí příliš rychlé, vytvořené plány se stávají brzo zastaralými a neuplatnitelnými. Tato skutečnost zvyšuje požadavky na schopnosti a znalosti manažerů, kteří se na plánech podílí z pohledu jistého předvídání vývoje ekonomického i sociálního prostředí společnosti.

Ačkoli se předpokládá, že osobní zájmy manažerů by neměly zasahovat do globálního řízení organizace, i tak ji mohou ovlivnit. Nestabilita osobnosti manažera, nízká sebejistota či jen nechuť ke stanovování náročných cílů, může manažery ovlivnit do takové míry, že sobě i svému týmu stanoví pouze takové cíle, které nejsou rizikové a jsou snadněji dosažitelné.

Nedostatečná znalost organizace se stala významnou bariérou plánování především v korporátních společnostech, ve kterých je složitější integrace činností napříč celou organizací. Manažeři si tedy stanovují nižší cíle s cílem postupné integrace anebo přenechávají tuto činnost plně v rukou vyšší úrovně managementu.

Odpor ke změně je faktor vyskytující se nejen mezi manažery, ale mnohem častěji mezi řadovými zaměstnanci, kteří jsou jako hlavní účastnící běžné činnosti, změnami nejvíce ovlivňováni. Nejistota, kterou změny často přináší, tedy může být nejen psychicky, ale z dlouhodobého hlediska i fyzicky náročná.

Čas a náklady souvisí s každou inovací, která je plánovaná ať už napříč organizací nebo pouze pro její určitou sekci. Její správné naplánovaní i následné zavedení vyžaduje vynaložení času, alokování odborníků z jiných projektů, jejich zaplacení a zaplacení technologie, která s inovací může souviset.

3.5.2 Organizování

Trendy ve vývoji organizace a řízení se postupem času měnily. Směry vývoje organizace znázorňuje tabulka 2:

Tabulka 2: Vývoj organizace směrem od klasické k postmoderní

Klasická organizace 1880–1970 *Průmyslový věk*	Moderní organizace 1970–1990 *Technologický věk*	Postmoderní organizace 1990–2010 *Informační věk*
organizace jako stroj	organizace jako otevřený systém	organizace jako pružný nástroj
hierarchické řízení	decentralizované řízení	řízení se přizpůsobuje podmínkám
zaměření na vnitřní procesy	zaměření na lidské vztahy	zaměření na efektivitu, štíhlost a inovace
masová produkce	přizpůsobení se zákazníkovi	být ve správnou dobu na správném místě (trhu)

Zdroj: Dědina a Odcházel (2007, s. 27)

Dědina a Odcházel (2007, s. 17) uvádí, že „Neustále podnik organizovat je nutností, která se své podstatě vyplývá ze současných dramaticky se měnících podmínek na trhu.“ „Provádění organizačního procesu je úkolem managementu. Manažer je kromě jiného organizátorem. Pokouší se ovlivňovat chování organizačních prvků (osob, skupin, organizačních jednotek a společností). Pojem organizace je chápán jako proces strukturalizace těchto prvků, ovšem také jako vytváření silné organizační kultury.“ Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 115) tvrzení v podstatě doplňují „Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů.“ Veber (2009, s. 217) dále vysvětluje, že „V souvislosti s organizováním nestačí jen uspořádat prvky organizace do organizačních struktur, ale vymezit náplň jejich činnosti, zabezpečit jejich koordinaci a kontrolu.“

Obecné činnosti, které jsou v rámci této manažerské funkce organizovány, jsou převážně následující:

- Rozsah práce
- Čas
- Kontrola a koordinace
- Inovace.

Rozsah práce se ve většině případů a za předpokladu, že podnik prospívá, zvětšuje, a proto se většinou z organizování jedné osoby, stává organizování skupin čili organizačních jednotek. Takovými jednotkami mohou být týmy i celé sekce. Organizování času souvisí s potřebou maximalizovat přidanou hodnotu dané služby či výrobku. Dává se se tedy důraz na zkracování doby výrobního procesu a na vytvoření struktury dílčích prací tak, aby se začlenily do stávajících podnikových procesů. Kontrola a koordinace jsou soustavné činnosti představující rovnoměrné rozložení úkolů v týmu i mezi týmy, plynulé plnění úkolů v těchto jednotkách a následnou kontrolu těchto činnosti i jejích výsledků. Inovace je proces, který by měl být v ideálním případě nedílnou součástí každé činnosti, avšak v praxi se inovační proces spustí spíše ve chvíli, kdy už se objevují známky nedostatků procesů současných.

Výše zmíněné činnosti by měly splňovat následující požadavky:

- Jednoduchost
- Různorodost práce
- Efektivnost práce.

Jednoduchost procesů je zásadní pro efektivitu a rychlost vykonané práce. Procesy by měly být variantně koncipované, ale zároveň přímé. Různorodost práce jde ruku v ruce s motivací a vývojem osoby či týmu vykonávající určitou činnost. Ačkoli by měly být procesy nastaveny spíše jednoduše než naopak, také by měly být postaveny do takového odstupňování, aby každá jeho část vyžadovala osvojení určitých znalostí. Efektivnost práce by měl být výsledek určité bilance v organizování procesů tak, aby vznikl optimální poměr mezi vstupy a výstupy zahrnovaných procesů, a tedy i účinností a účelností celého procesu organizovaní.

3.5.2.1 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno, manažer se organizováním snaží ovlivnit chování organizačních prvků s ohledem na jejich funkčnost v celé organizaci i jednotlivě. Blažek (2011, s. 44) říká, že „organizování je možno chápat jako vytváření struktury systému, tedy jako definování prvků systému a zejména vztahů mezi těmito prvky.“ Spojení obou tvrzení

vytváří rozšířenou definici a to, že organizování je vytváření a ovlivňování struktury podniku pomocí definování jejich prvků a vztahů mezi nimi na základě jejich funkčnosti a vlastností.

„Organizační struktura slouží převážně ke koordinaci činnosti jednotlivých členů, respektive k řízení jejich činností. Dále také napomáhá k přehlednosti pravomocí každého zaměstnance a tím i k lepšímu řešení každého problému, či splnění úkolu.“ (vlastní zpracování, 2013)

Blažek (2011, s. 44) tvrdí, že každý systém má svou strukturu a vykazuje určité chování. A ačkoli ve většině případů struktura definuje chování, u dynamických systému lze pozorovat oboustranný vliv, a tedy chování systému také ovlivňuje a následně mění strukturu systému.

3.5.2.1.1 Druhy organizačních struktur

Autoři zmiňují mnoho organizačních struktur. Různými kombinacemi dělby práce, vztahů nadřízeností a podřízeností a rozdělením odpovědnosti vzniká nespočet obecných i jedinečných variant, které se spolu s růstem organizace dále rozvíjejí a dávají tak vzniknout strukturám novým a složitějším.

Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 116) organizační strukturu dělí na:

- Strukturu funkcionální
- Strukturu divizionální.

Struktura funkcionální je popsána jako základní organizační forma, která pracovníky sdružuje podle podobnosti úkolů, dovedností a denních aktivit. Divizionální struktura vzniká odloučením samostatných divizí, které jsou rozděleny podle druhu činností.

Dalším často zmiňovaným dělením organizačních struktur, je dělení popsané Blažkem (2011, s. 44), který popisuje:

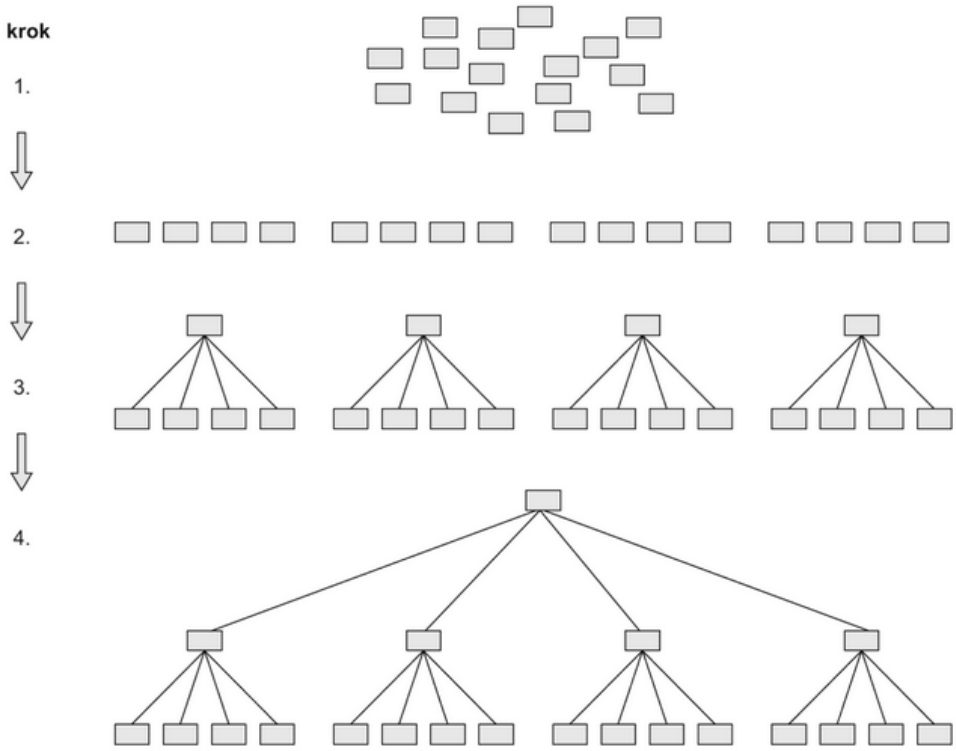
- Strukturu procesní
- Strukturu útvarovou.

Procesní struktura definuje jako soubor činností a jejich infomačních i hmotně-energetických vztahů. Zatímco strukturu útvarovou definuje jako soubor pracovních míst a jejich infomačních i hmotně-energetických vztahů.

Charvát (2006, s. 41) uvádí autory často zmiňovaný názor, že neexistuje ani dobrá a ani špatná organizační struktura. Existuje struktura pouze vyhovující a nevyhovující z pohledu funkčnosti organizace a efektivity jejich procesů.

Postupné kroky tvorby jedné z typů organizační struktury uvádí Blažek (2011, s. 47), kde znázorňuje tvorbu této struktury od jednotlivců až k větším útvarům.

Obrázek 3: Principy tvorby hierarchické útvarové struktury



Zdroj: Blažek (2011, s. 47)

3.5.2.2 Výstupy procesu organizování

Vznik a existence každé organizace má základy na v minulosti vybudovaných pravidlech. Budoucnost organizace stojí na situacích, které organizaci ovlivňují nejen v

současné době, ale i na těch, které organizaci teprve ovlivňovat budou a které dávají důvod vzniku pravidlům novým.

Pokud je rozdíl mezi pravidly současnými i budoucími příliš vysoký tzv. skokový, management se musí potýkat s podobnými a stále opakujícími se problémy, které musí adresovat a na které musí vynaložit čas nutný pro koncepční řízení. V opačném případě, tedy při minimálním rozdílu mezi pravidly současnými a v budoucnu vytvořenými, hrozí velká podobnost mnoha pravidel, které místo podpory chodu organizace ji spíše svazují.

Zmíněná pravidla organizace se vyskytují v podobě organizačních dokumentů, kterými jsou:

- Organizační řád
- Podpisový řád
- Pracovní řád.

Tyto řády upřesňují strukturu organizace, vztahy mezi řadovými zaměstnanci i mezi úrovněmi managementu a stanovují hranice jak pro odpovědnost všech pracovníků, tak pro šíři jejich pravomocí.

3.5.3 Vedení

Každá organizace, každý tým, každé společenství vyžaduje nejen určitou strukturu, řád, ale také vedení, který tento řád nastolí. „Vedení není jen základní součástí procesu managementu, je to také nedílná součást sociální struktury a kultury organizace. Má-li být manažer úspěšný v jednání s lidmi a ovlivňování jejich chování a jednání, je zapotřebí takového stylu vedení, který napomůže vytvoření podpůrné organizační struktury.“ (Cejthamr a Dědina, 2005, s.122)

Blažek (2011, s.175) vysvětluje, že „Vedení lidí je tvůrčí činnost, která může případ od případu nabývat značně odlišných podob, což je do určité míry předurčováno osobností vedoucího pracovníka. Pokud má být styl vedení účinný, musí zohledňovat konkrétní situaci, tj. pracovníky, kteří jsou vedeni, cíle, kterých má být dosaženo, respektive další důležité okolnosti.“ Vedení je tedy další funkce, která je řízena s ohledem na řadové zaměstnance, jejich seskupení i spolupráce a cílů, které mají být splněny, ať už

jednotlivými pracovníky nebo celými týmy či celou organizací. Ačkoli se styly vedení od daných cílů ve většině případů neodvíjí, jejich docílení je hnacím motorem pro výběr a aplikaci takového stylu vedení lidí, který napomůže co nejefektivněji cíle splnit za současného profesního vývoje vedeného pracovníka.

Vodáček (2001, s. 156) vysvětluje, že „Manažer je především vedoucím kolektivu lidí. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky svých spolupracovníků a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj.“ Je zřejmé, že role manažera je v týmu velice podstatná také díky znalosti schopností svého týmu a dovednosti tyto schopnosti efektivně využít pro vykonání daného úkolu i stanovení určitého plánu pro osobnostní, kvalifikační a profesní rozvoj. Vedení představuje především dva úkony, a to motivování a usměrňování.

Motivace je manažery použita nejen ke zdárnému a rychlému dosažení určitého cíle, ale také nadchnutí svých podřízených k jeho splnění za současného usměrňování jejich aktivity za účelem splnění cíle efektivní cestou.

3.5.3.1 Vývoj manažerského vedení

Díky růstu podniků a vzniku národních i nadnárodních organizací, se vedení lidí stalo jedním z nejdiskutovanějších témat dnešní doby. Historicky ale této fázi předcházel značný vývoj. Od upření veškerého soustředění na manažera, který by se měl již s určitými manažerskými rysy rodit, se přešlo k názoru, že i těmto dovednostem se dá naučit. Až v 60. letech začínají být popisovány i další přístupy založeny na teorii, že existuje více stylů vedení a jejich výběr a aplikace záleží na situaci, která má být zvládnuta. 80. léta poodkrývají další úhel pohledu na manažera, a to z pohledu psychologie, kdy se zmiňuje nejen charisma spojené s úspěchy silného manažera, ale i jistou přirozenou motivaci, která je s ním spojována stejně jako přirozené následování manažera.

3.5.3.2 Styly vedení

Styly vedení autoři dělí na několik kategorií. A ačkoli se názvy liší, popis jednotlivých stylů je v publikacích velice podobný. Cejthamr a Dědina (2005, s. 108) rozdělují styly vedení na:

- Autoritářský
- Demokratický
- Skutečný styl laissez-faire.

Blažek (2011, s. 177) popisuje styly vedení ve stejném duchu, se následujícím pojmenováním:

- Autokratický
- Participativní
- Liberální.

Autokratický styl vedení představuje vedoucího pracovníka, který disponuje velice jednoduchou a jednoznačnou komunikací. Rozhoduje sám a své rozhodnutí sděluje formou oznámení a příkazů. Podřízení mají vymezený velice malý prostor pro své vlastní rozhodování. Základem motivace je autorita manažera a možné odměny, které stojí v kontrastu s možnými tresty.

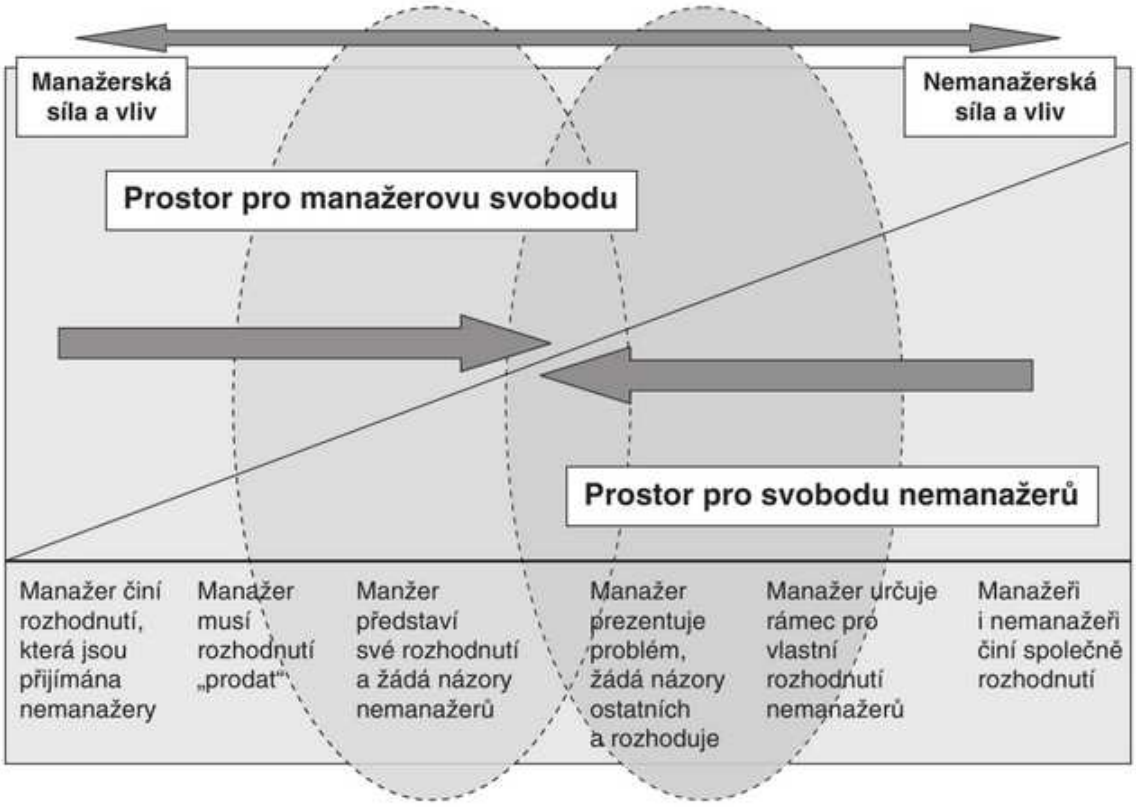
Participativní styl vedení je představuje rovnoprávnější komunikaci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. Komunikace se ale stává složitější. Rozhodování vedoucího pracovníka závisí na určité formě diskuze a tím vzniká i širší prostor pro samostatné rozhodování jednotlivců v týmu. Požadavky a z nich vycházející úkoly jsou vytvářené oběma stranami ve vzájemné spolupráci, což představuje i jistou míru motivace, která je následně doplněna i o odměny.

Liberální styl vedení vyniká především autonomií podřízených. Vedoucí pracovník si ponechává rozhodnutí o cílech týmu a jeho koordinaci, avšak většinu dalších úkonů si tým či jednotlivý členové řídí sami. Komunikace se zužuje na předávání důležitých informací, pomoc při překonávání překážek a zprostředkování vazeb mezi dalšími zaměstnanci

organizace či celými týmy. Hlavními atributy motivace je autonomie, kterou pracovníci disponují, a tedy i možností ovlivňování vykonávaných procesů.

Často zmiňovaný pojem v souvislosti s manažerskou funkcí vedení je tzv. kontinuum vedení, které nerozděluje, neohraničuje manažerské chování, a tedy jednotlivé styly vedení, ale spíše popisuje jejich prolínání či přestup, respektive kontinuitu od ryze autoritativního stylu vedení ke stylu ryze liberálnímu.

Obrázek 4: Kontinuum manažerského a nemanažerského chování podle Tannenbauma a Schmidta



Zdroj: Cejthamr a Dědina (2005, s. 110)

Cejthamr a Dědina (2005, s. 110) popisují tři hlavní skupiny sil, které rozhodují o určení typu vedení. Těmito silami jsou:

- Síly v režii manažera
- Síly v režii podřízených

- Síly zakotvené v situaci.

Síly v režii manažera představují ovlivňování manažerského vedení manažerovou osobností, znalostmi, zkušenostmi a prostředím, ve kterém manažer funkci vedení uplatňuje. Síly v režii podřízených charakterizují ovlivňování mnoha osobami, mnoha různými uplatňovanými potřebami a v neposlední řadě očekáváními týkajících samotného manažera, ale i týkající se jeho vztahu ke svým podřízeným. Síly vycházející ze situace představují tlak, který je na manažera na denní bázi vyvíjen. Tento tlak může být vytvářen nejen situacemi, se kterými se manažer musí vypořádat, ale také s okolím, které ho může do složitých situací dostat.

Všichni manažeři jsou si vědomi vlivů, ať už vnějších nebo vnitřních, které na jejich řízení působí. Úspěšní manažeři jsou si také vědomi toho, že takové vlivy nelze vytěsnit a často ani minimalizovat, ale naopak se s nimi naučili pracovat tak, aby učinili flexibilní sebe, podřízené i situace, které jejich práci provází.

3.5.4 Kontrolování

Manažerská funkce kontrolování je v každém rozdělení zmíněna vždy jako poslední. Důvodem je její provázanost se všemi ostatními funkcemi. Kontrolování představuje jisté ověření, že za pomoci již zmíněných manažerských funkcí, všechny implementované procesy fungují a splňují chtěné požadavky. A ačkoli, jak již bylo zmíněno, je kontrolování uváděno jako poslední manažerská funkce, provází veškeré organizační procesy nejen na jejich konci, ale i během jejich vývoje, implementaci a provozu. Je tedy zřejmé, že kontrola přichází nejen po ukončení určitého úkolu, ale také po ukončení jeho jednotlivých fází.

Shinde (2018, s. 26) říká „Manager ensures that there should be co-ordination between actual performance and standard performance to achieve organizational goals.“ Autor tedy vysvětluje, že manažer kontrolováním zajišťuje koordinaci mezi skutečným výkonem a nastaveným standardem za účelem splnění cílů organizace. To potvrzuje i Vodáček (2001, s. 188) který o funkci kontrolování říká, že „Jejím posláním je včasné a hospodárné zjištění, rozbor a přijetí závěrů k odchylkám, které v řízeném procesu charakterizují rozdíl mezi záměrem (např. plánem) a jeho realizací.“ Zjištění odchylek od

daného plánu vede k dalšímu kroku, a to zjištění efektu těchto odchylek na celý proces. Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 175) doplňují, že „Identifikováním potencionálních odchylek dříve, než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně.“ Jinými slovy se lze nežádoucímu efektu způsobenému odchýlení se od plánu vyhnout. Ovšem autoři také zmiňují, že v praxi to nemusí být vždy volená možnost. Dále vysvětlují, že i když vznikne odchylka od plánu, její bližší průzkum může také odhalit, že za aktuální situace je to odchylka přijatelná či dokonce žádaná. A pokud zhodnocení odchylky ukazuje spíše její negativní vliv, manažer má možnost i tak tento fakt přijmout, anebo se rozhodnout pro přistoupení k nápravným opatřením.

Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 175) uvádí jednotlivé činnosti zahrnuté ve funkci kontrolování a říkají, že „Význam kontroly spočívá zejména v zaměření energie organizace žádoucím směrem, monitorování, hodnocení a ovlivňování organizačního chování, koordinování činností členů organizace a snižování manažerské nejistoty.“

Kontrola tedy vychází ze stanovených cílů organizace, ale také z jejich potřeb a současných trendů. Detailním monitorováním manažer zjišťuje, zda jsou procesy správně implementovány a efektivně vykonávány. Nachází informace o neúmyslných chybách či nesrovnalostech a zjišťuje, zda jsou procesy dodrženy, zda jsou cíle organizace skutečně plněny a zda jsou plněny za úplného plnění plánu či odchýlení od něj. Jedná se tedy o činnost velice zdlouhavou, ale také náročnou na získávání, práci a analýzu dat. Následné zhodnocení získaných dat staví základ pro rozhodnutí o dalším postupu. Pokud jsou předpoklady, na jejichž základě byla strategie zvolena, stále platné, přizpůsobí se i koordinování jednotlivých činností a pravděpodobně se jistým způsobem ovlivní i organizační chování.

„Každá organizace musí mít vytvořen kontrolní systém, který jí umožní správně kontrolovat pracovní činnosti zaměstnanců. Pokud organizace patří mezi výtečné ve své činnosti, kontrolní systémy jí pomáhají násobit schopnosti k dosažení stanovených cílů. Poté přichází koordinování činností, kdy kontrola zajišťuje, že chování a pracovní úsilí zaměstnanců nebude v rozporu se standardy organizace, zásadami a normami. Zabraňuje tedy rozdílnému jednání zaměstnanců. V poslední řadě kontrola přináší snižování nejistoty. Díky kontrolním systémům a jejich zásadám o opakujících se situacích se snižuje nejistota managementu při již uvedené funkci rozhodování.“ (vlastní zpracování, 2013)

3.5.4.1 Funkce kontrolního procesu

Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 176) uvádí, že ačkoli jsou kontrolní procesy díky kontrolovaným činnostem, a i úrovní managementu, který kontrolu provádí, velice různorodé, každý kontrolní proces by měl splňovat následující funkce:

- Dohled
- Srovnávání
- Náprava odchylek
- Ovlivňování budoucích rozhodnutí.

Kontrolní systémy dohlíží na vykonávání činnosti kvůli potvrzení, že kontrolované činnosti splňují požadované cíle či dosahují požadované kvality. Cílem kontroly je porovnat aktuální výkon proti výkonu stanovenému a rozhodnout, zda je nutné v případě odchylek sjednat nápravu, či je zjištěná odchylka akceptovatelná. Nápravná opatření odchylek mohou být buď okamžitá, v případě nutnosti ovlivnit již současný výkon, anebo tzv. nápravná opatření zásadní, která ovlivňuje výkon budoucí na základě podkladů z analýz. Funkce ovlivňování budoucích rozhodnutí představuje zpětnou vazbu, která dává manažerům možnost poučit se z minulých chyb a rozhodnout v budoucnu jinak.

3.5.4.2 Průběh kontrolního procesu

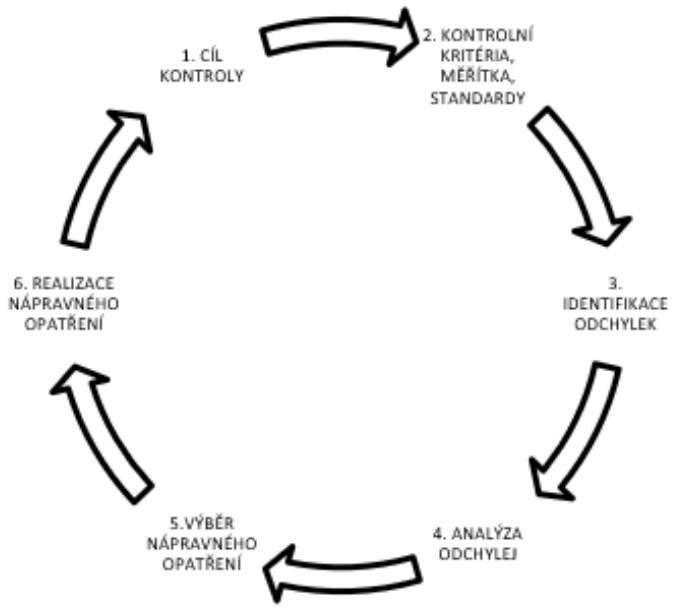
Plán kontrolního procesu je vždy předem definovaný a jeho jednotlivé kroky podrobně specifikovány. Základem požadavků na předem určenou specifikaci je především nutnost vytvoření adekvátního a uceleného obrazu o průběhu kontrolované činnosti, tak aby pravdivě vypovídal o odchylkách od původně stanoveného plánu.

Průběh kontrolního procesu je řízen jeho jednotlivý kroky, které jsou postaveny na funkcích kontrolního procesu.

Prvním krokem je stanovení cílů kontroly, které následuje stanovení kontrolních kritérii, měřítek a standardů, které jsou postaveny ve formě kritérií pro kontrolní proces. Dalším krokem je identifikace odchylek a následně i jejich analýza, jejichž výsledkem je na základě porovnání zkoumané činnosti s kritérii případný výběr nápravného opatření

v případě zjištění odchylek významných. Posledním krokem je realizace nápravného opatření, která by měla buď zjištěné odchylky úplně odstranit nebo je minimalizovat na akceptovatelnou úroveň.

Obrázek 5: Kontrolní cyklus



Zdroj: Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 177)

Přestože, jak již bylo uvedeno, manažerská funkce kontrolování představuje procesy, které mohou být velice různorodé v závislosti na kontrolovaných činnostech a také úrovni managementu, která kontrolní proces provádí, jednotlivé kroky kontrolního procesu jsou neměnné. Tato funkce, jakkoli různorodá a obsáhlá, se tak stává jednou z nejstabilnějších funkcí manažerské činnosti. (vlastní zpracování, 2013)

3.6 Manažerské role

Manažerské dovednosti daly základy nejen manažerským funkcím, ale také manažerským rolím, které manažeři ve své funkci zastávají. Armstrong a Stephens (2008,

s. 41) velice jednoduše vysvětlují podstatu manažerských rolí a říkají, že „Role je úloha, kterou lidé hrají při plnění svých povinností.“ Touto jednoduchou větou autor vystihl provázanost rolí a denní práci manažera, respektive hlavních nadřazených činností, které by měl vykonávat za použití manažerských dovedností. Tyto činnosti jsou proměnlivé. Nelze je vykonávat jednotlivě a ani postupně. Manažer tedy musí být schopen nejen rychle vyhodnotit každou situaci tak, aby zapojil takovou roli a dovednost, kterou daná situace vyžaduje, ale také aby byl schopný se rychle přizpůsobit změnám, které mohou v dané situaci nastat a v případě nutnosti tak zapojit i roli jinou.

V takovýchto podmínkách mohou vznikat jisté situační konflikty. Armstrong a Stephens (2008, s. 41) vysvětlují, že často dochází ke „konfliktu role, kdy to, co si myslí, že by měli dělat, není v souladu s tím, co se o tom, co by měli dělat, domnívají ostatní.“

„Manažerské role jsou podmíněny nejen činnostmi manažera, ale také vztahy vůči nadřízeným a podřízeným pracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, se kterými souvisí jeho pracovní činnost.“ (vlastní zpracování, 2013)

Mnoho autorů se odkazuje na Henryho Mintzberga, který manažerské role rozděluje do tří skupin:

- Mezilidské role
- Informační role
- Rozhodovací role.

Obrázek 6: Manažerské role podle H. Mintzberga

Zdroj: Cejthamr a Dědina (2010, s. 34)

Autoři uvádí různé názvy manažerských rolí ve zmíněných skupinách. V počtech manažerských rolí se autoři často rozchází, avšak podstata zmiňovaných rolí si je velice podobná.

3.6.1 Mezilidské role

Mezi mezilidské role, respektive interpersonální role Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 27) zařadili role představitele, spojovatele a vedoucího.

Role představitele symbolizuje jeho zastoupení organizace. Svou přítomností na jakémkoli jednání či společenské události vyjadřuje důležitost situace, zájem managementu o projednávanou problematiku a také vyjadřuje respekt k situaci samotné, a především respekt k jejím účastníkům. Tato role nepředstavuje hlavní manažerské funkce ani řízení organizace. Vyjadřuje pouze její zastoupení.

Role vedoucího je rolí velice podstatnou. „Manažer si musí být vědom silných i slabých stránek podřízených pracovníků a využít jich tak, aby jejich práce byla efektivní. Zároveň se díky formulaci daných úkolů a následné usměrňování při jejich plnění, snaží o osobní rozvoj podřízených. Vzhledem k tomu, že své podřízené manažer vede, motivuje a usměrňuje jejich práci, nese i odpovědnost za plnění svěřených úkolů a za úspěšnost či neúspěšnost jejich plnění. Prostřednictvím svých podřízených pracovníků plní především cíle organizace.“ (vlastní zpracování, 2013)

Role spojovatele se skládá ze dvou úrovní, a to vnější a vnitřní. Úroveň vnější představuje funkci tzv. mostu, který manažer dělá mezi svým týmem a okolním prostředím, respektive dalšími týmy, sekcemi či celými organizacemi. Úroveň vnitřní vyjadřuje skutečné propojování práce jednotlivých členů týmu i členů samotných tak, aby finální výstup celého procesu dosáhl požadované úrovně.

3.6.2 Informační role

Cejthamr a Dědina (2010, s. 34) poukazují na spojitost infomačních rolí s rolemi mezilidskými a tvrdí, že „se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer

získává při vykonávání mezilidských rolí.“ Mezi informační role patří role pozorovatele, šiřitele a mluvčího.

Role pozorovatele představuje hledání a příjem informací, které mohou posunout vývoj celé organizaci potřebným směrem. Ať už jsou to informace přicházející z vnitřní struktury organizace či z vnějšího okolí, přispívají k aktuálnějšímu pohledu na chod podniku a pravdivější představě o vnitřních i vnějších požadavcích na něj. „Informace mohou být získávány z formálních zdrojů, kterými jsou například porady a tisk. Nebo z neformálních zdrojů, které zahrnují především rozhovory. Někteří autoři uvádí také názvy jako vnitřní a vnější zdroje a informace poté jako oficiální a neoficiální.“ (vlastní zpracování, 2013)

Role šiřitele je úzce spjata s rolí předchozí, respektive rolí pozorovatele. V roli šiřitele manažer získané informace již jen neshromažďuje, ale na základě jejich vyhodnocení, předává informace buď dalším manažerským úrovním nebo řadovým zaměstnancům.

Role mluvčího představuje reprezentování zájmu i názorů podřízeného, týmu, sekce a celé organizace vůči vnitřním či vnějším osobám, skupinám, podnikům i veřejnosti. Manažer při plnění této role může svým vystupováním hájit zájmy zastupované osoby, může být rozhodčím v konfliktu, ale i prostředníkem v jakékoli situaci.

3.6.3 Rozhodovací role

Rozhodovací role mají své základy ve veškerých rolí předešlých. Bělohlávek, Košťan a Šuler (2001, s. 28) mezi rozhodovací role řadí role podnikatele, řešitele rušivých událostí, distributora zdrojů a vyjednavače.

Role podnikatele představuje inovativní manažerské vedení, které spočívá v hledání nových a efektivnějších způsobů vykonávání aktivit podniku, ale i vhodnější vedení aktivit současných. Tato role řídí zavádění nových technologií i projektů, návrhy a výrobu nových produktů s následným marketingem, projektování a následnou implementaci změn za detailnější pomoci nižších úrovní managementu i řadových zaměstnanců. Základem role podnikatele jsou znalosti o podniku, ekonomie a současné ekonomické situaci země, které manažerům v této roli napomáhají vést podnik k prosperitě.

Role řešitele rušivých událostí spočívá ve snaze udržení stability činností podniku. Je to manažerská činnost, která eliminuje očekávané i neočekávané skutečnosti, které znesnadňují dosažení stanovených cílů organizace. Manažer se při vykonávání této role potýká s nepříznivými situacemi v organizaci i mimo ni s cílem minimalizovat rozpory mezi prvky organizace a jimi vykonávaných aktivit.

Manažer vykonávající roli distributora rozděluje veškeré zdroje, které v rámci své funkce může rozdělovat, ať už ve svém týmu či celé organizaci. Takovými zdroji mohou být lidé, peníze, stroje, zásoby i čas. Manažer vykonávající tuto roli by měl mít vyvinutý smysl pro hospodárnost na takové úrovni, aby byl schopný udržet nejen zdárný chod organizace v době nepříznivé, ale také podnik rozvíjet v době příznivé a zároveň odolat tlaku ze strany zaměstnanců s cílem dosáhnout přidělení většího množství zdrojů organizace.

Role vyjednavače se uplatňuje v jakékoli situaci, kdy manažer chce a musí vyjednat či udržet určitou pozici nebo názor. Jeho síla v takové situaci vychází z jeho autority a s ní spojené důvěryhodnosti. S postupem na manažerských úrovních roste manažerova nutnost vyjednávat vůči veřejnosti a snižuje se potřeba vyjednávat s řadovými zaměstnanci. Tuto pozici přebírají manažeři na nižší pozici, pro které se tyto dvě potřeby dostávají téměř do jedné linie.

3.6.4 Vliv manažerských funkcí na manažerské role

Cejthamr a Dědina (2010, s. 35) říkají, že „Mintzbergův model manažerských rolí je přínosným pokusem o realistický přístup k dělení aktivit managementu. Vyskytla se však i kritika tohoto přístupu, která mu vytýká, že mu chybí konkrétnost a že mnoho detailů v jednotlivých rolích se nevztahuje pouze k jednomu faktoru, ale k více faktorům.“ „To v podstatě potvrzuje i upozornění samotného Mintzberga, že je to rozdělení zjednodušené a subjektivní, avšak manažerské role mají několik možností rozdělení. Výše uvedených deset rolí se vzájemně prolíná, doplňuje a společně tvoří celek. Každá manažerská funkce klade různé nároky na manažerské role. U většiny funkcí je požadováno, aby se kladl důraz na určité role zároveň s potlačováním jiných. Je to způsobeno převážně odborností manažerské funkce či postavení v samotné hierarchii managementu. Vyšší úroveň

managementu ve většině případů závisí spíše na rozhodovacích rolích, zatímco nižší úroveň klade důraz na role interpersonální.“ (vlastní zpracování, 2013)

4 Vlastní práce

4.1 Představení organizace

Deutsche Börse Group je mezinárodní burzovní organizace poskytující rozsáhlé množství finančních produktů, služeb a technologií pokrývající veškeré potřeby finančního trhu a jejich zákazníků, kteří hledají cestu pro bezpečné investování. Deutsche Börse tedy představuje poskytovatele údajů o finančním trhu, služeb pro obchodování, vypořádání investičních produktů, ale také jiných služeb jako uschovávání cenných papírů, řízení kolaterálu a likvidity. Vše za vývoje a poskytování nejmodernějších IT systému po celém světě.

Ačkoli hlavní centrum Deutsche Börse Group je ve Frankfurtu, další pobočky má také v Lucembursku, Praze, Londýně, New Yorku, Hong Kongu atd. s více než 7,000 zaměstnanci pracující ve velice široké organizační hierarchii.

4.2 Předmět a postup průzkumu

Pro účely zjištění míry využívání manažerských dovedností a jejich působení na chod týmů organizace a vývoj jednotlivců, byl vytvořený dotazník, který byl předložen sedmnácti řídícím pracovníkům (manažerům nebo jejich zástupcům) Deutsche Börse Group, kteří se v organizaci pohybují na liniové úrovni na pobočce v České republice. Dotazník byl doplněn dvěma řízenými rozhovory. První rozhovor byl proveden za účelem bližšího pochopení funkčnosti týmu, vazeb v jednotlivých týmech a také za účelem bližšího pochopení odpovědí, které v dotazníku byly poskytnuty. Druhý řízený rozhovor byl proveden o rok později za účelem zjištění míry ovlivnění chodu týmů pandemií COVID-19. Dotazování se zúčastnili muži i ženy ve věku 33 do 55, kteří poskytly své odpovědi v dotazníku během měsíce listopadu 2019 a následně pak během řízeného rozhovoru v prosinci 2019 a také o rok později v prosinci 2020.

Liniový manažeři jsou vedoucími různorodých týmů s členy často mluvícími jinými jazyky a pocházejícími z rozdílných kultur. Počet členů týmu se pohybuje od 5 do 25 osob.

4.2.1 Výsledky dotazování

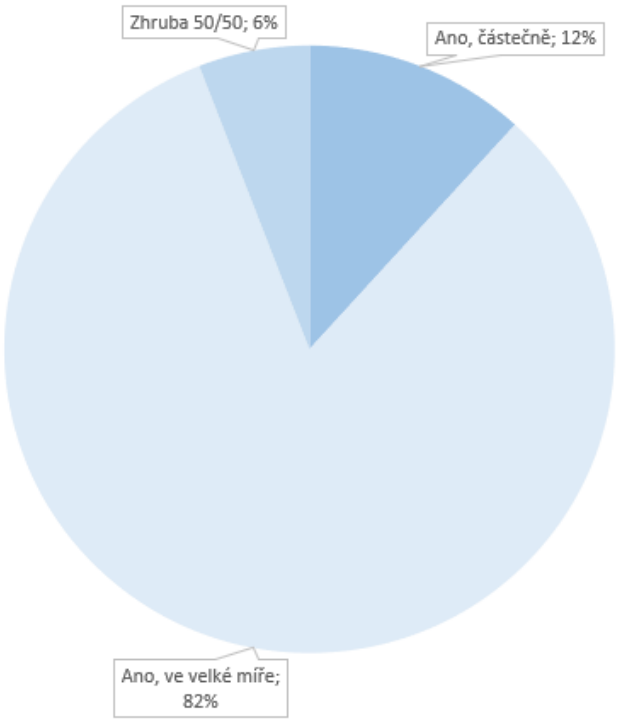
4.2.1.1 Plánování

Jak již bylo uvedeno výše, plánování je jednou z nepodstatnějších manažerských dovedností, kterou by manažer měl ovládat. Tvoří jistou strukturu budoucí práce ať už jednotlivých zaměstnanců, týmů, sekcí i celé organizace.

Liniový manažeři Deutsche Börse Group odpověděli v dotazníku na následující otázky:

- **Otázka:** *Plánujete rozdělení svého času a skladbu svých denních aktivit?*

Graf 1: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Plánujete svůj čas?



Zdroj: Vlastní zpracování

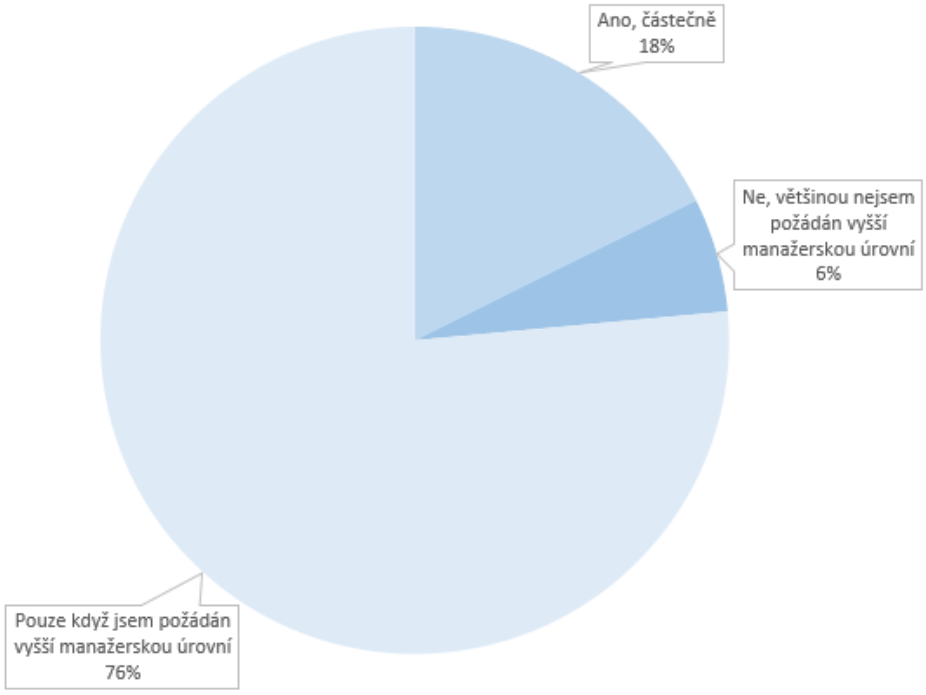
Je zřejmé, že manažeři na liniové úrovni managementu by svůj čas plánovat měli. 82 % z dotázaných odpovědělo, že svůj čas ve velké míře plánovat musí. Při osobním rozhovoru většina z dotázaných odpověděla, že plánovat čas se již v prvních dnech ve funkci stalo zásadní činností s ohledem na koordinaci porad, administrativní práce a času věnovanému týmu spolu s koordinací času věnovanému sobě a svému osobnímu životu.

12 % z dotázaných odpovědělo, že svůj čas plánují částečně. Tito manažeři při osobním rozhovoru zdůraznili, že porady často mívají naplánované svými nadřízenými a jediné, co tedy musí ve svém pracovním čase plánovat, je dostatečná příprava na ně a čas, který potřebují věnovat svému týmu.

6 % z dotázaných, respektive jeden z dotazovaných manažerů odpověděl neutrálně, a tedy svůj čas plánuje zhruba jen z půlky. Při rozhovoru zdůraznil, že má dny tak nabité schůzkami a poradami, že je pro něj zásadní určení priorit pro každý den, a ty splnit. Všechno ostatní v jeho očích musí jít stranou.

- **Otázka:** *Podílíte se na tvoření koncepčních plánů, které ovlivňují váš tým?*

Graf 2: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Podílíte se na tvoření koncepčních plánů, které ovlivňují váš tým?



Zdroj: Vlastní zpracování

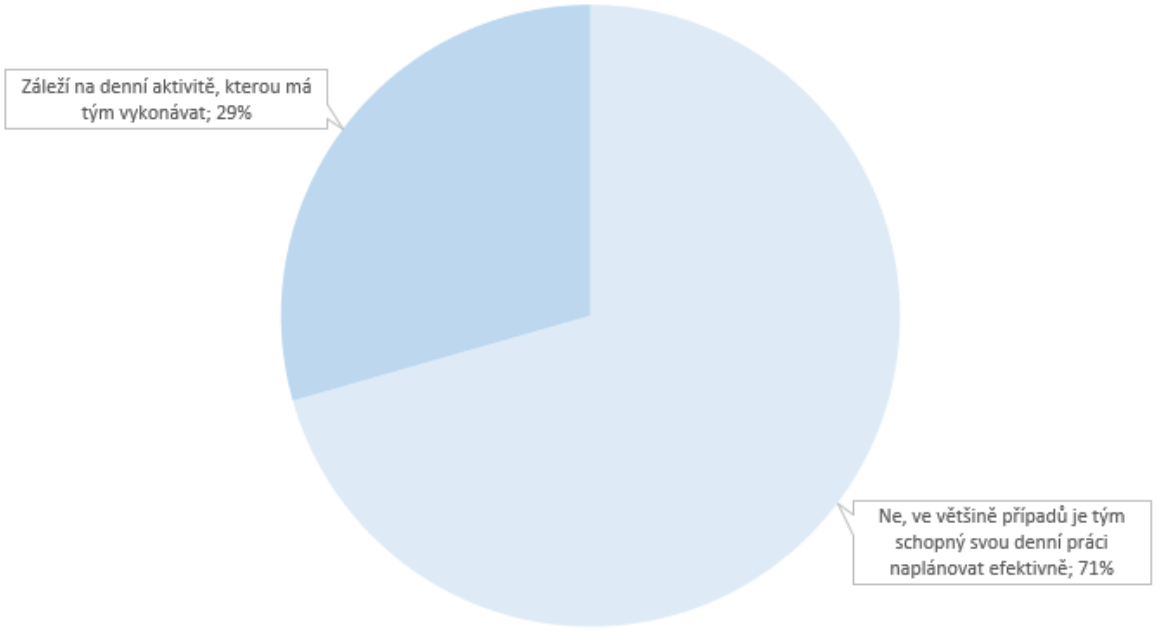
Z odpovědí poskytnutých v dotazníku i při rozhovoru je patrné, že koncepční plánování je téměř v plné režii middle managementu a manažeři na liniové úrovni jsou k procesu přizváni spíše jako poskytovatele názoru, jestli je plán proveditelný nebo není. Takto odpovědělo 76 % dotazovaných.

18 % dotazovaných odpovědělo, že se na koncepčním plánování částečně podílí. Z osobního rozhovoru vyplynulo, že middle management dává těmto manažerům větší prostor na navržení svých vlastních nápadů.

Zbylých 6 % dotazovaných odpovědělo, že ve většině případů nejsou middle managementem přizváni k tvorbě těchto plánů. Ačkoli při rozhovoru zdůraznili, že plán je dále projednáván i s nimi.

- **Otázka:** *Podílíte se plánování denní aktivity vašich podřízených?*

Graf 3: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Podílíte se plánování denní aktivity vašich podřízených?



Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoli by se zdálo, že manažeři mají větší vliv na každodenní dění týmu, jak je patrné z výsledků, ne pro každého manažera toto tvrzení platí. 71 % z dotázaných manažerů uvedlo, že svůj čas si řadový zaměstnanec plánuje sám a manažer zasahuje pouze v případě spolupráce na určité aktivitě. Od svých zaměstnanců manažeři očekávají samostatnost, proaktivitu a předpokládají pouze minimální manažerský zásah, co se týče běžné denní aktivity.

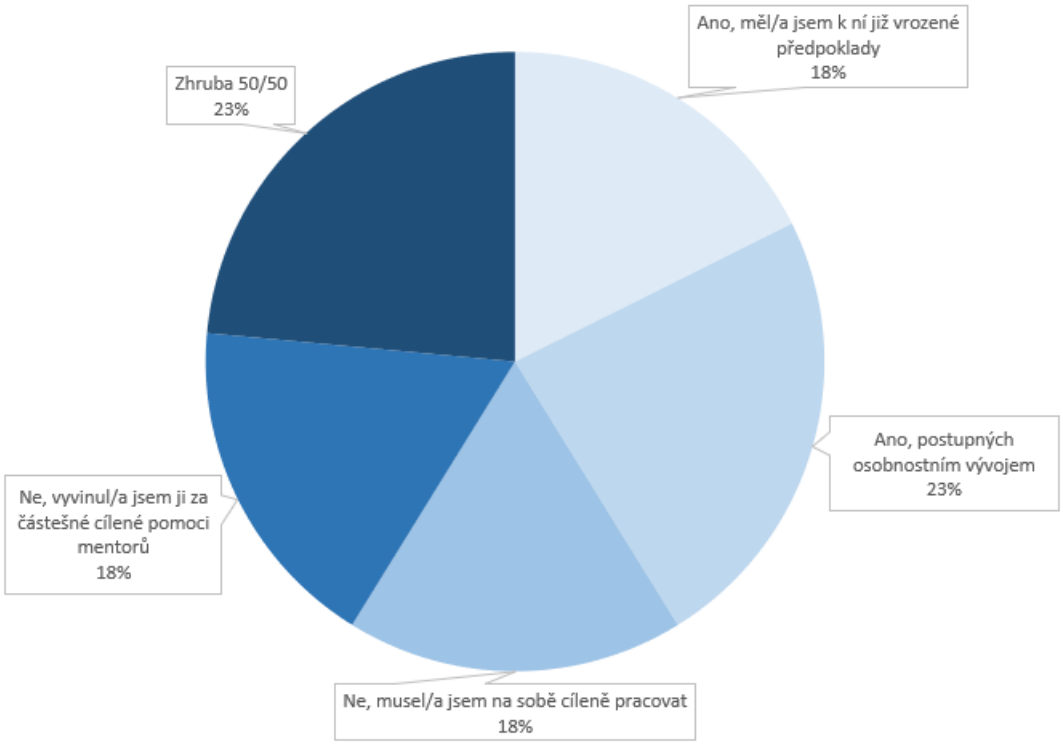
29 % manažerů odpovědělo, že se na plánování denní aktivity svých podřízených podílí v závislosti na aktivitě. Z rozhovoru vyplynulo, že pokud je implementován do denní aktivity nový proces, manažer musí svému týmu naplánovat jeho denní aktivity tak, aby tento proces byl co nejefektivněji plněn již v jeho počátcích.

- **Otázka:** *Podílíte se v případě potřeby na vytváření nápravných opatření potřebných ať už při denní aktivitě nebo při aplikaci inovativního plánu?*

Všichni manažeři odpověděli, že vytváření nápravných opatření je plně v jejich režii. Při řízeném rozhovoru také bylo několikrát zmíněno, že pouze výsledky jejich práce jsou sdělovány nadřazené úrovni managementu.

- **Otázka:** *Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?*

Graf 4: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dovednost plánování a její rozvinutí má rozmanité možnosti. Z dotazování vyplynulo, že 18 % manažerů si je vědomo, že pro tuto dovednost již mělo vrozené

předpoklady. 23 % manažerů odpovědělo, že k této dovednosti došlo postupným osobnostním vývojem a 18 % manažerů odpovědělo, že jsou si vědomi nejen cíleného soustředění na tuto dovednost, ale také jsou si vědomi jistého vedení k této dovednosti, které šlo z nich samotných. Během rozhovoru všichni manažeři, kteří odpověděli viz výše, také zmínili, že si příliš neuvědomovali, že tuto dovednost během své praxe získávají. Teprve na manažerské pozici a při příležitosti tuto dovednost plně uplatnit zjistili, jak moc ji ovládají a jak moc ji dokážou využít.

18 % z dotázaných uvedlo v dotazníku a při rozhovoru, že tuto dovednost vyvinuli za pomoci mentorů, kteří je stavěli do takových situací a dávali jim takové úkoly, aby tuto dovednost rozvinuli. 18 % manažerů odpovědělo, že na sobě cíleně pracovalo. V rozhovoru tito manažeři zmínili, že na sobě pracovali buď vysokoškolským studiem, studiem literatury anebo zkoušením plánování určitých menších projektů (většinou HR projektů), které se v organizaci zavedly.

- **Otázka:** *Je v tomto tématu oblast, kterou byste v budoucnu vylepšili?*

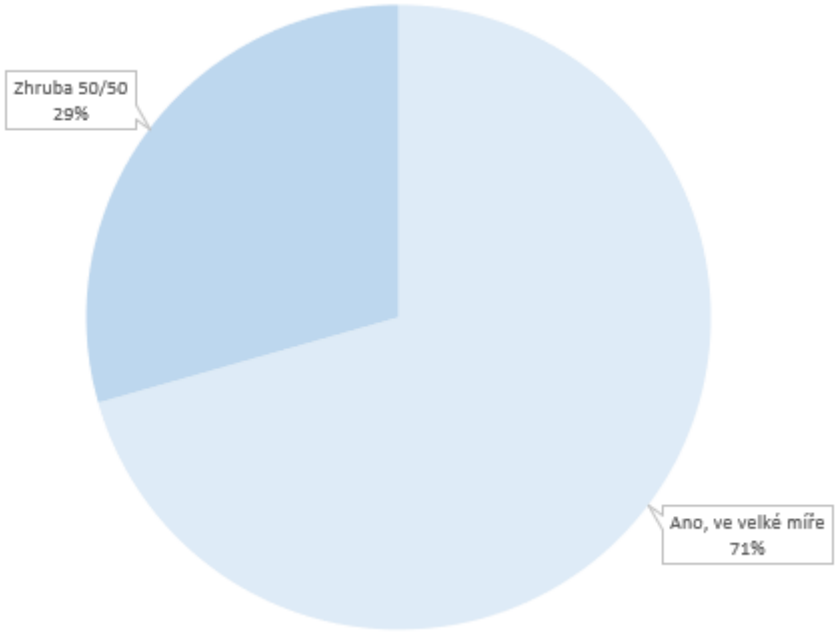
Tato otázka byla položena pouze v rozhovoru. A všichni manažeři odpověděli, že by chtěli do procesu plánování a sestavy nápravných opatření více zahrnout řadové zaměstnance, což by mělo nejen pomoci v rozvoji jeho týmu, ale také k novým nápadům, které dříve nebyli ani zmíněny. Jeden manažer také zmínil, že by se rád v budoucnu zlepšil v plánování svého vlastního dne. V jeho popisu zmínil, že by rád našel soulad mezi jeho tělesným harmonogramem a jeho administrativními povinnostmi tak, aby tyto povinnosti vykonával v takové době, kdy je schopen je fyzicky nejefektivněji zpracovávat.

4.2.1.2 Organizování

Dovednost organizování je součástí základních manažerských funkcí. Jak dotazování ukázalo, manažeři Deutsche Börse Group na liniové úrovni organizují převážně svou práci, ale také práci svých podřízených. Manažeři odpověděli na následující otázky:

- **Otázka:** *Organizujete svou denní aktivitu?*

Graf 5: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Organizujete svou denní aktivitu?



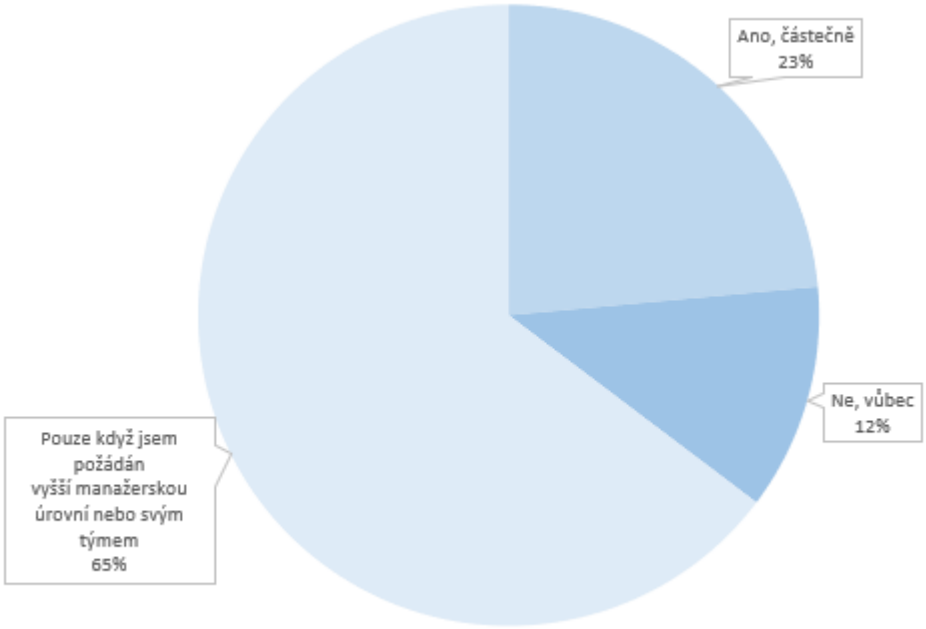
Zdroj: Vlastní zpracování

71 % dotázaných odpovědělo, že svou denní práci organizovat musí. Z osobního rozhovoru vyplynulo, že jde hlavně o prioritizování svých povinností takovým způsobem, aby dostály svých slibů i povinností a zároveň byli k dispozici svému týmu v případě potřeby.

29 % manažerů odpovědělo, že svou práci částečně organizují. Během osobního setkání pak těchto 5 manažerů uvedlo, že veškerou svou nutnou práci zvládají během dne a jde tedy opět jen o prioritizování úkolů takovým způsobem, aby byly z časového hlediska efektivně zvládnuty.

- **Otázka:** *Organizujete denní aktivitu svému týmu?*

Graf 6: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Organizujete denní aktivitu svému týmu?



Zdroj: Vlastní zpracování

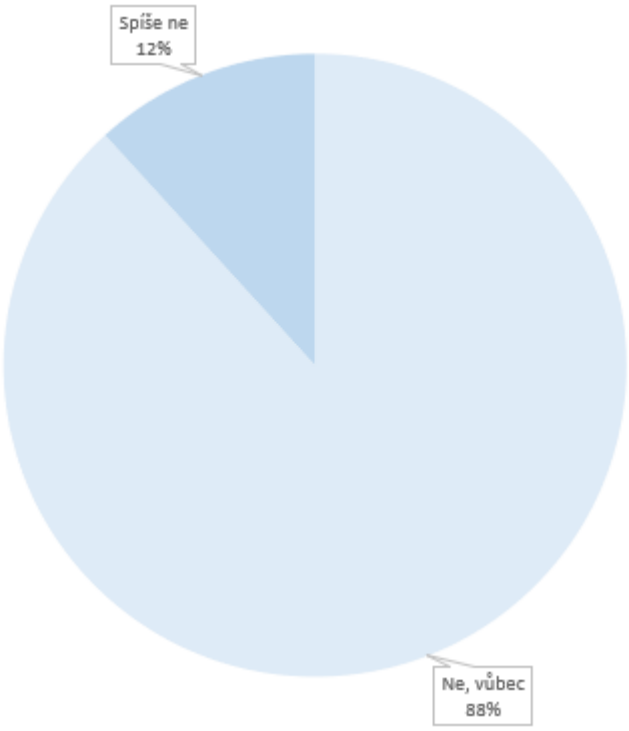
Z grafu je patrné, že 23 % z dotázaných manažerů odpovědělo, že denní aktivity svého týmu částečně organizují. Při následném rozhovoru někteří manažeři zmínili, že jde především o aktivity, které se sice týkají denní práce, ale jsou spíše AD-HOC úkoly. Další manažeři zmínili, že denní aktivity svému týmu organizují při implementaci nového procesu či projektu, ale také v případě časové tísně, která může u časově omezených činnostíí nastat.

65 % manažerů odpovědělo, že denní aktivity svého týmu organizují v případě požadavku ať už ze strany middle managementu nebo požadavku přicházející z týmu samotného. Důvodem bylo uvedení implementace nových procesů do produkce.

12 % manažerů odpovědělo, že práci svého týmu vůbec neorganizují. Během osobního rozhovoru tito manažeři uvedli, že mají týmy, které jsou zaběhnuté, členové týmu jsou v týmu již několik let a zaváděné inovace jsou inovace, které ti samý pracovníci navrhli.

- **Otázka:** *Máte možnost organizovat práci řadovým zaměstnancům i mimo vás tým?*

Graf 7: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Máte možnost organizovat práci řadovým zaměstnancům i mimo váš tým?



Zdroj: Vlastní zpracování

88 % manažerů odpovědělo, že nemá možnost organizovat práci zaměstnancům mimo svůj tým. Následně uvedli, že k jiným týmům často nemají žádný přístup, protože jsou v jiné sekci.

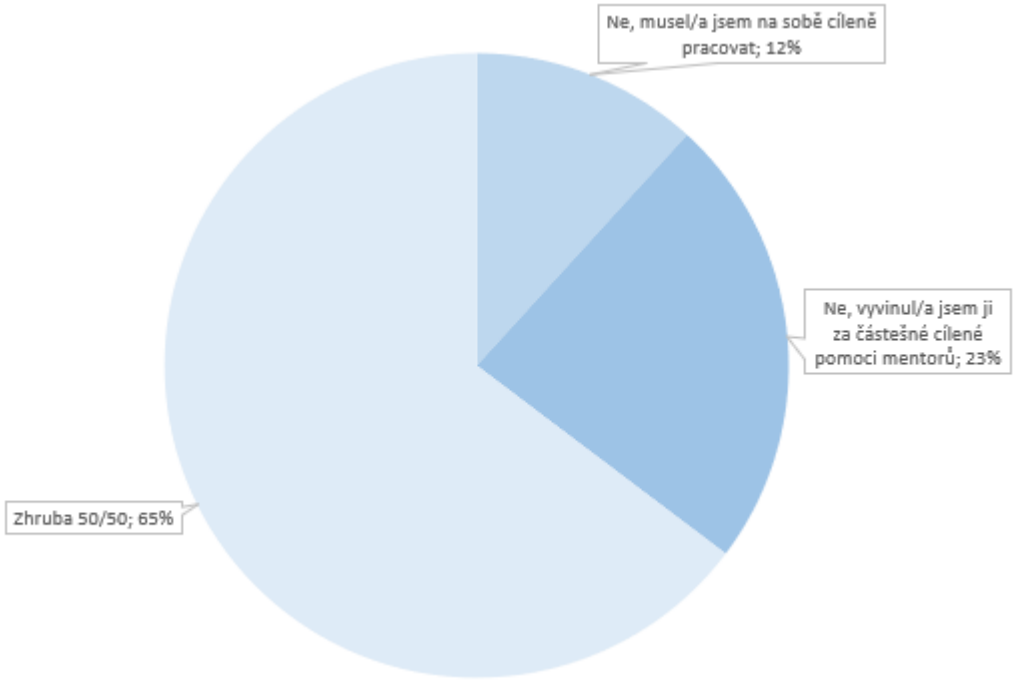
12 % respektive dva manažeři odpověděli, že práci jiných týmů spíše neorganizují. Během rozhovoru uvedli, že sice dělají zástupce jiným manažerům ve stejné sekci, ale potřeba plného zástupu je pouze v případě dlouhodobého onemocnění či dlouhodobé dovolené, a tedy velice zřídka.

- **Otázka:** *Používáte nějaké metody při organizování?*

Všichni manažeři odpověděli, že si nejsou vědomi, že by používali jakékoli metody organizování. Jeden manažer dokonce zmínil, že používá hlavně selský rozum. Jiný manažer uvedl, že být manažer závisí také na tom, zda dovednost organizování ovládá. Kdyby tomu tak nebylo, nemohli by být manažery. Avšak v jedné z předchozích otázek také zmínili, že používají prioritizaci úkolů.

- **<u>Otázka:</u>** *Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?*

Graf 8: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?



Zdroj: Vlastní zpracování

65 % manažerů odpovědělo, že tuto dovednost rozvíjeli jak cíleně, tak přirozenou cestou, a to rozvojem osobnosti v oblasti pracovní i osobní. Následující rozhovor odhalil, že ačkoli manažeři nikdy cíleně nic o této dovednosti nečetli, myslí si, že organizování sebe sama je člověk od malička v nějaké míře učen a organizování druhých přijde časem. Jeden z této skupiny manažerů také zdůraznil, že velkou školou pro něj byla první práce, kde, ačkoli si to neuvědomoval se naučil organizovat čas i poskytnuté zdroje nejen sobě, ale i druhým.

23 % dotázaných manažerů v dotazníku uvedlo, že tuto dovednost rozvinuli díky svým mentorům. Dva manažeři v rozhovoru uvedli, že měli velice schopné manažery v počátcích své kariéry, od kterých mnoho svých dovedností v podstatě odkoukali. Jeden manažer také uvedl, že nejenže měl velice schopného manažera, ale také si ho tento manažer pro mentorování vybral, a to formou zvolení svého zástupce.

12 % manažerů uvedlo, že na této dovednosti cíleně pracovalo. Rozhovor neodhalil speciální metody, které by manažeři pro vyvinutí této dovednosti použili. Většina z nich uvedla studium na vysoké škole a studium literatury.

- **Otázka:** *Je v tomto tématu oblast, kterou byste v budoucnu vylepšili?*

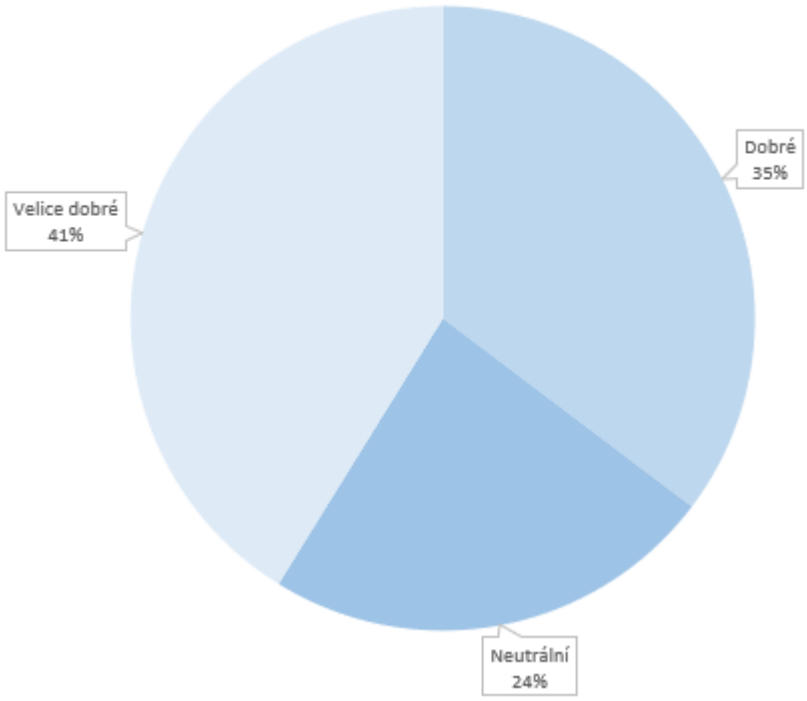
Tato otázka byla položena pouze v rozhovoru. Manažeři nezmínili nic, co by rádi změnili.

4.2.1.3 Vedení

Dovednost vedení je další dovedností, na které manažerská práce stojí. Kladené otázky byly následující:

- **Otázka:** *Jaké máte vztahy se svými podřízenými?*

Graf 9: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Jaké máte vztahy se svými podřízenými?



Zdroj: Vlastní zpracování

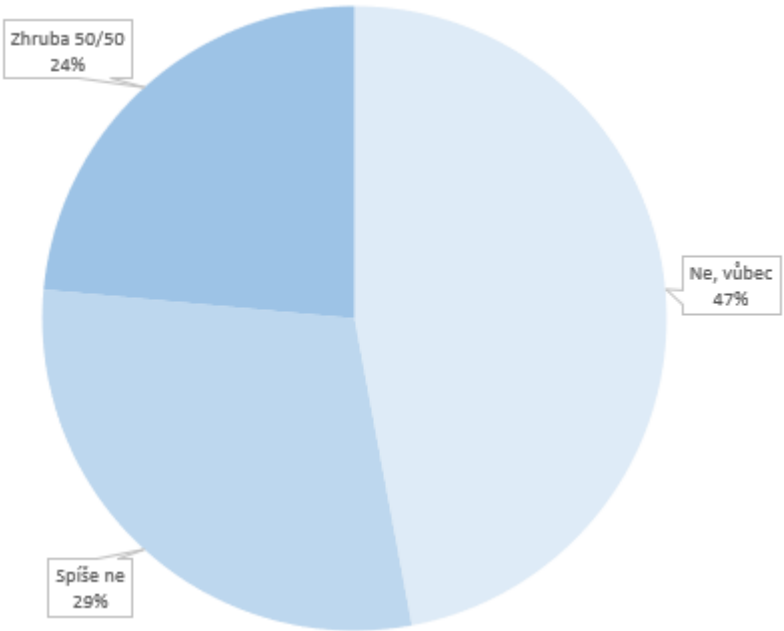
Velice dobré vztahy se svými podřízenými má dle svého názoru 41 % z dotázaných. Během rozhovoru bylo několikrát zmíněno, že je to především proto, že si se členy týmu tzv. sedí a během dne se neustále udržuje dobrá nálada. Další manažer uvedl, že s týmem neustále organizují teambuildingové aktivity, aby se odboural pracovní stres a obměnily se zážitky spojené s kolegy i pracovní prostředí. Další manažer uvedl, že si v týmu jsou všichni podporou a dobré vztahy pramení především z nabízené pomoci druhým, které si navzájem váží.

35 % manažerů uvedlo, že s týmem má dobré vztahy. Pro takové hodnocení uvedli již zmíněné důvody výše.

Zbylých 24 % z dotázaných si myslí, že se svým týmem mají neutrální vztahy. Jeden manažer dle svého mínění uvedl důvod, že je v týmu relativně nový a nemohl tedy vytvořit žádné silné pouto. Jiný manažer uvedl, že v týmu vznikají konflikty díky jednomu členovi. Další manažer zmínil, že se nesnaží si k týmu vytvořit silný vztah, ale nemyslí si, že by to mělo ovlivnit názor jeho podřízených na něj a jeho schopnosti.

- **Otázka:** *Vznikají ve vašem týmu konflikty?*

Graf 10: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Vznikají ve vašem týmu konflikty?



Zdroj: Vlastní zpracování

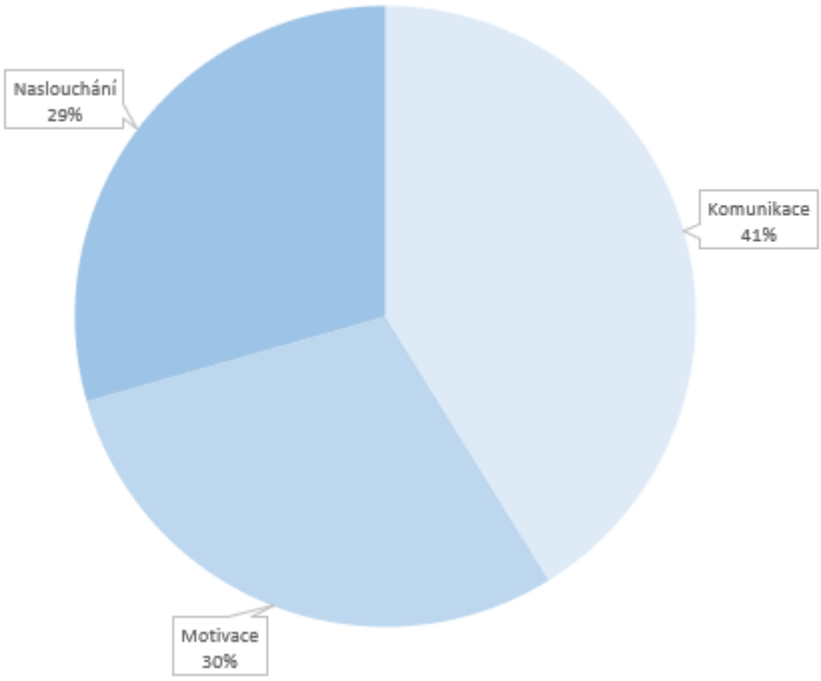
Dle 47 % dotázaných manažerů jsou jejich týmy bez konfliktů. Avšak osobní rozhovor u jednoho manažera odhalil, že konflikty vznikají, ale spíše mezi týmem v Praze a týmem ve Frankfurtu.

29 % manažerů uvedlo, že v týmu sice konflikty někdy vznikají, ale dle jejich názoru jsou to malichernosti, které činnost jejich členů ve velké míře neovlivňuje.

24 % manažerů uvedlo, že konflikty v týmech částečně vznikají. Osobní rozhovor s těmito manažery odhalil názor, že konflikty vzniknout musí kvůli zdravému vyčištění atmosféry a manažeři zasáhnou jen v krajních případech. Další manažer uvedl, že dovednost řešení konfliktů si díky těmto situacím rozvinul tak, že vznikající konflikty dokáže bez větších problémů vyřešit již v počátku.

- **Otázka:** *Jaké další dovednosti používáte při vedení svého týmu?*

Graf 11: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Jaké další dovednosti používáte při vedení svého týmu?



Zdroj: Vlastní zpracování

41 % manažerů používá komunikaci jako hlavní metodu pro vedení svého týmu. Dva manažeři z dotázaných při rozhovoru zmínili, že správné komunikování denních cílů, úkolů ale i požadavků je v jejich očích zásadní pro jejich pochopení a správné plnění. Další

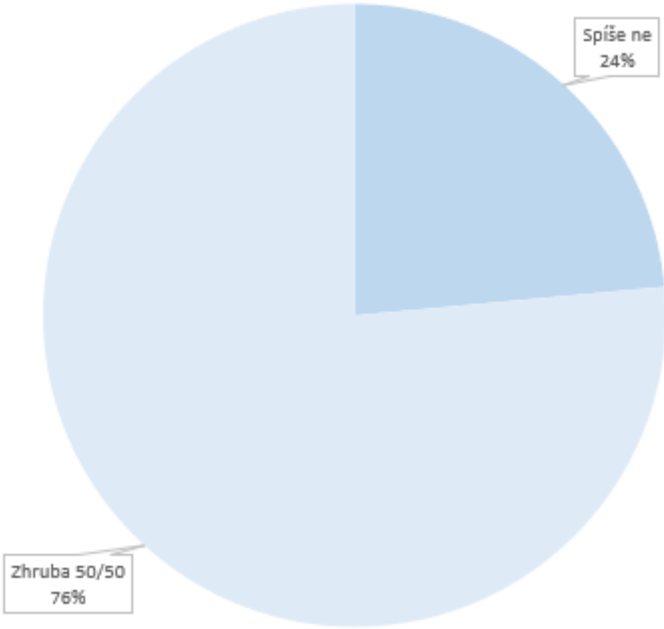
manažer zmínil, že je to také dovednost, díky které předchází nedorozumění, které mohou v procesu nastat.

30 % manažerů uvedlo, že se snaží svůj tým neustále motivovat. Při rozhovoru bylo jedním manažerem uvedeno, že hlavním motivačním nástrojem je pro něj humor, který napomáhá udržet chuť k práci. Další uvedl, že jako motivaci používá přidělování menších jednorázových úkolů, které vytrhnou členy týmu z rutiny a udržuje jejich dlouhodobou snahu na vyšší úrovni.

29 % manažerů uvedlo, že jako další dovednost používá naslouchání, které, jak uvedli v rozhovoru, jim vytváří s týmem určitý vztah důvěry. Ale také manažerům dává možnost být si vědom toho, co se skutečně v týmu děje, jaké má tým požadavky a potřeby.

- **Otázka:** *Používáte nějaké metody, které vám pomáhají vést váš tým?*

Graf 12: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Používáte nějaké metody, které vám pomáhají vést váš tým?



Zdroj: Vlastní zpracování

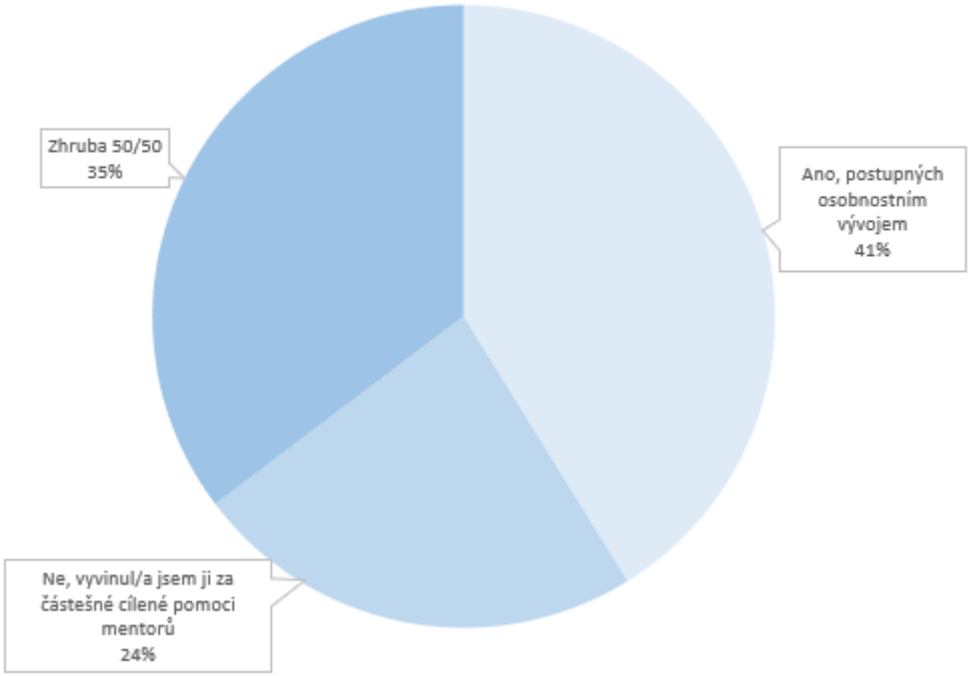
Většina respektive 76 % z dotazovaných manažerů uvedlo, že používá některé metody, při vedení týmu. Avšak osobní rozhovor odhalil, že to jsou více méně strategie, které jim napomáhají v zapojování do denní aktivity týmu více jeho členů. Jeden

z manažerů zmínil, že nechává členy týmu vést přijímací pohovory. Díky tomu, se jeho tým na pohovory musí připravit, rozvine si další dovednosti a nepropadá stereotypu své práce. Další manažer zmínil, že se snaží při rozhodování dávat prostor členům svého týmu k vyjádření nápadů na další postup. Ačkoli sám rozhodne, jakou variantu budou následovat, tým má možnost vyslovit své nápady i své obavy a zároveň mít pocit, že se na rozhodování týkající se dění v týmu podílí.

24 % z dotazovaných manažerů uvedlo, že žádné metody, které by jim napomáhaly vést tým, vědomě nepoužívají. Jeden z dotazovaných uvedl, že pokud byl člověk dosazen na manažerskou pozici, stačí používat selský rozum a mít určitou úroveň sociální inteligence, protože někdo jiný už poznal, že tuto dovednost ovládá.

- **<u>Otázka:</u>** *Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně či cíleně?*

Graf 13: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?



Zdroj: Vlastní zpracování

41 % z dotazovaných manažerů zmínilo, že tuto dovednost získali postupným osobnostním vývojem. Během rozhovoru jeden z manažerů uvedl, že si ani nebyl sám

vědom, že tuto dovednost ovládá, dokud mu to jeho tehdejší kolegové (ostatní členové týmu) neřekli.

35 % manažerů uvedlo, že tato dovednost se nejen vyvíjela postupně přirozeným vývojem osobnosti, ale také na ní pracovali za pomoci svého manažera, účastí v různých projektech či pracovními příležitostmi, které v minulosti měli.

24 % z dotazovaných manažerů uvedlo, že k vyvinutí této dovednosti jim pomohli mentoři, kteří si je buď z týmu vybrali anebo jimi byli manažeři, kteří se snažili svůj tým rovnoměrně posouvat osobnostním vývojem kupředu.

- **Otázka:** *Je v tomto tématu oblast, kterou byste v budoucnu vylepšili?*

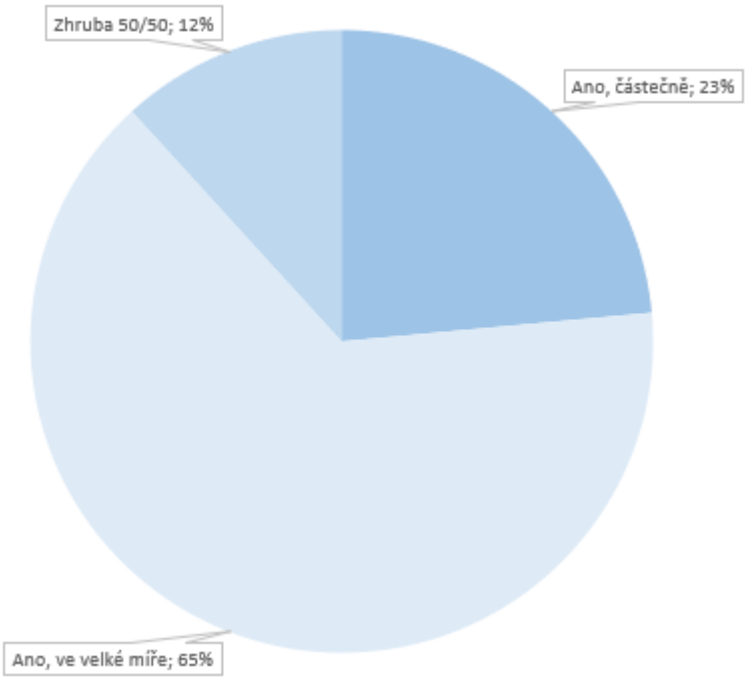
Dva z dotázaných uvedli, že chtějí během příštích 5 let dovést minimálně dva členy týmu k manažerským dovednostem, aby jim manažeři mohli delegovat část své práce a zabývat se spíše plánováním a vzdálenějším organizováních dosavadního týmu. Další manažeři uvedli, že by se rádi naučili vést větší tým i případně vést tým nepřímo, respektive jako zástupce middle managementu. Jeden manažer zmínil, že si je vědom ne příliš populární pozice v týmu, a to by chtěl díky více komunikativnímu stylu vedení změnit.

4.2.1.4 Kontrolování

Kontrola se stala jednou z dovedností, které napomáhá splnění určité činnosti. V podobě manažerské funkce zajišťuje kontrola plnění činnosti s minimálními chybami a v kompletní podobě. Manažeři odpovídali na následující otázky:

- **Otázka:** *Kontrolujete svou práci?*

Graf 14: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Kontrolujete svou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování

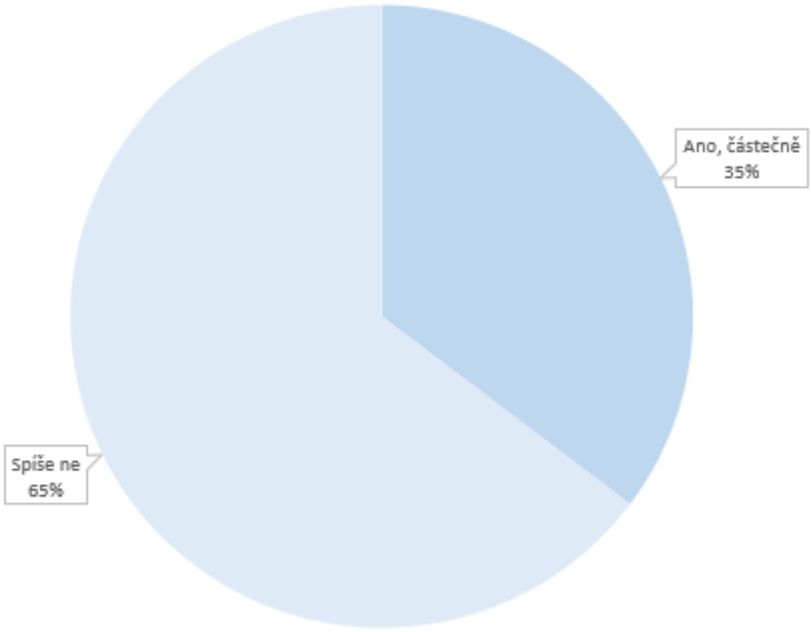
65 % manažerů odpovědělo, že si svou práci ve velké míře kontroluje. V rozhovoru uvedli, že si kontrolují veškeré dokumenty, které odesílají v týmu i mimo tým. Jeden manažer dokonce zmínil, že si svou práci naučil kontrolovat díky své první práci, kde se používal tzv. four eyes principle.

23 % manažerů uvedlo, že si svou práci částečně kontrolují. Během osobního rozhovoru většina z nich uvedla, že svou práci kontrolují v podstatě stejně jako první skupina, ale vynechávají běžnou zautomatizovanou komunikaci v týmu.

Zbylých 12 % manažerů uvedlo, že si svou práci kontrolují, ale také jsou si vědomi, že u některého druhu své práce je tomu naopak. Avšak během rozhovoru vyplynulo, že oba tito manažeři používají pro kontrolu své práce své zástupce.

- **Otázka:** *Kontrolujete práci svého týmu?*

Graf 15: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Kontrolujete práci svého týmu?



Zdroj: Vlastní zpracování

65 % z dotazovaných manažerů odpovědělo, že svůj tým spíše nekontrolují. Během rozhovoru tito manažeři opět zdůraznili, že mají velice dobře zaběhnutý tým s již zaběhnutými činnostmi a denní aktivitu tedy v 99 % případů není třeba kontrolovat. Další manažeři v této skupině zmínili, že kontrolu provádění spíše ve specifických úkolech nebo u specifických lidí. Jeden manažer zmínil, že provádí týdenní porady s týmem, kde sice může dojít ke kontrole, ale porady jsou pro organizační účely.

35 % manažerů uvedlo, že svůj tým částečně kontroluje. Tito manažeři uvedli, že kontroluj provádění v týdenním intervalu, pokud není potřeba jinak.

- **Otázka:** *Provádíte kontrolu svého týmu pravidelně?*

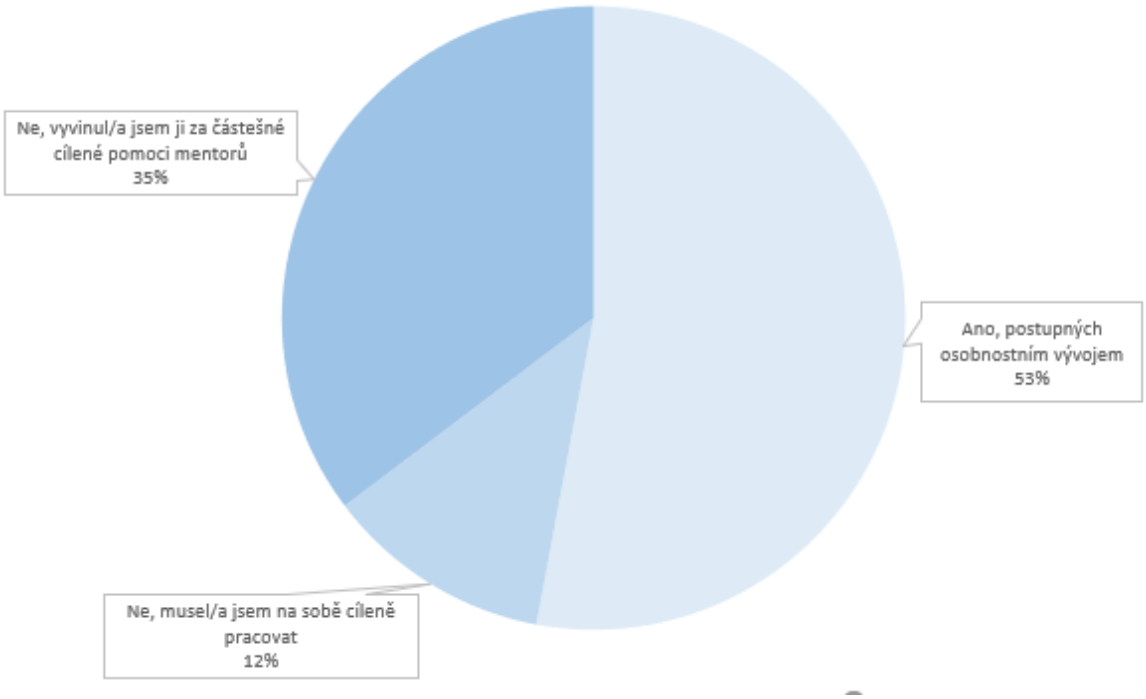
Všichni manažeři odpověděli, že kontrolují práci svého týmu kdykoli je třeba. Ale jak již bylo uvedeno, osobní rozhovor odhalil, že minimálně 35 % manažerů provádí kontrolu v týdenním intervalu.

- **Otázka:** *Používáte nějaké metody, které vám kontrolování zefektivňují či zjednodušují?*

Všichni manažeři uvedli, že žádné metody kontrolování nepoužívají. Vše záleží na práci, kterou kontrolují, ať už jde o jejich práci či práci jejich týmu. Avšak, jak již bylo uvedeno výše, existuje kontrola manažerské práce druhou osobou.

- **Otázka:** *Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?*

Graf 16: Procentní zobrazení odpovědí na otázku – Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?



Zdroj: Vlastní zpracování

53 % odpovědělo, že dovednost kontroly u nich byla vyvinuta postupným osobnostním vývojem. Během rozhovoru několik z nich uvedlo, že se na vytvoření této dovednosti také podílely pracovní pozice, kde ke kontrolování práce druhých docházelo naprosto běžně.

Vyvinutí této dovednosti za pomoci mentorů uvedlo 35 % manažerů. Během rozhovoru jeden z manažerů uvedl, že díky svému jednomu nadřízenému v minulém zaměstnání, který trval na vzájemné kontrole v týmu z důvodu pochopení práce druhých, ale také z důvodu minimalizace chyb, se naučil kontrolovat tak, že už kontrolu bere jako součást denních aktivit a nevnímá ji jako aktivitu, na kterou je potřeba vyšetřit čas či zvláštní úsilí.

12 % manažerů uvedlo, že na sobě museli cíleně pracovat. V rozhovoru pak uvedli, že studovali literaturu kvůli správnému postupu kontroly. Jeden z manažerů dokonce uvedl, že na své pozici řadového zaměstnance kontroloval svou práci i práci svých kolegů více než jednou.

- **Otázka:** *Je v tomto tématu oblast, kterou byste v budoucnu vylepšili?*

Většina manažerů přiznává, že by mohli kontrolu provádět častěji a nenechávat zaměstnancům tolik svobody ve své činnosti. Na druhou stranu většina z nich také zmiňuje, že tento postup se zatím osvědčil, takže nevidí důvod kontrolu zvětšovat. Čtyři manažeři zmínili, že by chtěli, aby se jejich tým naučil spolu natolik spolupracovat, aby docházelo ke vzájemné kontrole na denní bázi. Pět manažerů zmínilo, že by rádi omezili i kontrolu implementačního procesu tak, aby se této kontroly zúčastnili jen ve chvíli, kdy řadoví zaměstnanci objeví chybu. Tak by řadové zaměstnance více propojili s procesem plánování či vytváření nápravných opatření a mohli by si tak otevřít další obzory. Dva manažeři zmínili, že by rádi kontrolu prováděli jen v měsíčním intervalu, kdy by měli možnost se zabývat ucelenějšími procesy a výkony. Avšak sami zmiňují, že toto v současné době není možné.

5 Výsledky a diskuse

Průzkum v organizaci poskytl určité informace o tom, jak liniový management uplatňuje základní manažerské dovednosti. Na základě získaných dat byly stanoveny cíle, kterých manažeři v této oblasti chtějí dosáhnout, návrhy, jak těchto cílů dosáhnout, ale také byla nalezena místa ke zlepšení, která by mohla manažerům pomoci ve svém vlastní rozvoji, ale i rozvoji týmu.

5.1 Plánování

Dovednost plánování se na úrovni liniového managementu Deutsche Börse Group sice uplatňuje, ale více méně spíše na osobní úrovni než úrovni koncepční. Ačkoli mají manažeři na starosti následování stanoveného plánu, výsledky tímto plánem dosažené a případná nápravná opatření nutná k odstranění vznikajících chyb nebo odchylek, na tvorbě dlouhodobých plánu mají podíl spíše okrajový.

Manažeři liniového managementu si sice ve většině případů rozdělení svého času pečlivě plánují, ale také přiznali, že často je plánován za ně v podobě různých porad a meetingů. Do plánování denní aktivity svých podřízených zasahují pouze v případě nutnosti.

Manažeři zmiňují různé cesty rozvinutí této dovednosti. Od přirozeného vývoje do vývoje cíleného pomocí studia literatury či menších projektů.

Během osobního rozhovoru manažeři uvedli, že by chtěli do procesu plánování a sestavy nápravných opatření více zahrnout řadové zaměstnance. Ačkoli zmínili důvody jako dostupnost nových nápadů a další rozvoj členů týmu, překážkou zůstává, že ani oni sami nejsou plně zodpovědní za tvoření těchto plánů. A pokud se tato pravomoc nebude částečně delegovat z middle managementu na management liniový, řadový zaměstnanec neuvidí uplatnění svých nápadů, což by mohlo následně vést k úpadku zájmu o zapojování se v nových procesech. Ačkoli bylo doporučeno delegování této činnosti na liniový management, kompromisem mezi možnostmi, které v týmu jsou a které ne, může být vytvoření malých projektů uvnitř týmu. Mohou to být prezentace na nové téma, shrnutí možností možných nápravných opatření, koučink program, ale i naplánování proškolení

pro celý tým apod. Tyto malé programy umožní rozvoj řadových zaměstnanců v podmínkách, které jsou zatím v organizaci nastaveny.

Během rozhovoru byla také zmíněna potřeba lépe sladit potřeby osobního rázu s osobními povinnostmi. Průzkum katalogu tréninků přístupných v organizaci potvrdil, že na toto téma existuje řada tréninků, které jsou během roku dostupné a většinou se každý rok opakují. Absolvováním těchto tréninků by manažer mohl najít jistý návod, jak sladit své potřeby i povinnosti a zároveň nalézt tzv. časová okna vhodná pro práci administrativní nebo naopak porady či práci s týmem.

5.2 Organizování

Dovednost plánování je v organizaci uplatňována ve značné míře. Ačkoli je organizační struktura pevně stanovena s jasně danými povinnostmi, úlohami a odpovědností, přesto je jistá forma organizování své denní práce charakteristické nejen pro manažery, ale také pro každého řadového zaměstnance.

Manažeři během osobního rozhovoru uvedli, že ačkoli svou práci musí prioritizovat ať už z časových důvodu nebo z důvodu efektivnosti, práci svého týmu už organizují méně. Důvodem větší intervence manažera do denní aktivity týmu byl zmíněn především požadavek ze strany middle managementu, implementace nových procesů i časové tíseň. Zatímco důvodem intervence do denní aktivity jiného týmu bylo zmíněno především zastoupení manažera tohoto týmu.

Manažeři v rozvinutí této dovednosti zmiňují především pomoc mentorů, zkušenosti z prvních prací a vlastní iniciativu.

Ačkoli manažeři nezmínili nic, co by v této oblasti do budoucna zlepšili, s odstupem času a v souvislosti se zkušenostmi ze současné situace způsobené pandemií COVID-19, by ale měla být doporučena lepší organizace a zajištění práce z domova tzv. home office. Protože je tento návrh v úzké souvislosti s plánováním, je patrné, že podobný plán byl stanoven, ale ne veškeré procesy byly plně nastaveny tak, aby mohly být dlouhodobě vykonávány z domova. Ačkoli se tato situace ve společnosti relativně rychle vyřešila, do budoucna by měl být pro takové situace stanoven pevný plán týkající se zorganizování a rozdělení zdrojů dle vykonávaných činností s cílem zajistit možnost nejen dlouhodobého, ale hlavně bezproblémového vykonávání denních pracovních aktivit z domova.

5.3 Vedení

Vedení je dovedností i činností stavěné na několika dílčích činnostech. Avšak pro průzkum byly vybrány spíše otázky týkající se přímo vztahů v týmu.

Dotazování manažeři mají podle výsledku průzkumu poměrně dobrý vztah se svými podřízenými a konflikty v týmu téměř řešit nemusí. Přesto ale osobní rozhovor odhalil, že konflikty vznikají ať už v týmu samotném či mezi týmy.

Mezi dovednosti, které manažeři v Deutsche Börse Group při vedení svého týmu používají, patří naslouchání, motivace a hlavně komunikace. Zmíněné metody používají k vytvoření určité důvěry mezi manažerem a týmem, udržení chuti k práci řadových zaměstnanců a napomáhají k porozumění stanovených cílů týmu i celé organizace.

Mezi metody, které napomáhají manažerům vést tým, byly zmíněny činnosti, které více zapojují členy týmu jak do jeho tvorby, vedení i každodenního denní. Mezi takové činnosti byly zmíněny vedení přijímacích pohovorů, účast na rozhodování a sdílení nápadů.

Jako hlavní příčinu v rozvinutí této dovednosti manažeři zmiňují především postupný osobnostní vývoj, pomoc mentorů i jistý poměr mezi oběma způsoby.

Inovační plán týkající se vedení týmu je dle manažerů především rozvoj svůj i svých podřízených a následující postup na organizačním žebříčku. Manažeři také zmínili dílčí cíle, které tento plán obsahuje, a to například cíl rozsáhlejšího delegování činností a pravomocí na své podřízené. Dále manažeři chtějí získat pro sebe i své podřízené větší pravomoc v oblasti plánování a dalších zkušeností v oblasti vedení na vyšší manažerské pozici. Ačkoli tyto plány mohou být reálné, neobsahují možnosti, které by je uskutečnily. Takovými možnostmi mohou být tréninky zaměřené na soft skills poskytnuté řadovým zaměstnancům. Přidělení podstatnějších úkolů spojených s kontaktem s dalšími týmy s cílem vyvinout smysl pro zodpovědnost i kompletní a kvalitní práci. připraví členy týmu na budoucí delegování manažerských úkolů směřované na ně. V neposlední řadě jako cvičení mohou manažeři také vytvořit neoficiální menší týmy ve svém týmu a pověřit některé zaměstnance jejich vedením. Tímto způsobem si členové týmu nejen zkusí, co obnáší manažerská práce, ale také manažeři si částečně zkusí roli middle managementu.

5.4 Kontrolování

Informace získané z průzkumu týkající se oblasti kontroly uvedli shodující se obraz kontroly téměř pro všechny zúčastněné manažery.

Manažeři uvedli, že svou práci, ať už jde o formu e-mailovou či klasické dokumentace, kontrolují sami nebo za pomoci. Avšak práci svého týmu kontrolují spíše v případě potřeby jako je vykonávání specifických úkolů či v pravidelných intervalech nebo formou porady. V rozhovoru vyplynulo, že častější kontrola není v žádném z týmu nutná stejně tak jako stanovení metod kontroly.

Během dotazování manažeři uvedli, že rozvinutí této dovednosti způsobil především osobnostní vývoj, vliv mentorů, ale také vlastní iniciativa.

Během osobního rozhovoru někteří manažeři zmínili, že by mohli kontrolu vykonávat častěji, ačkoli to prozatím nevidí jako nutnost. Někteří z nich dokonce vyslovili přání provádět kontrolu pouze v měsíčním intervalu. Také byla zmíněna vize, aby se v budoucnu omezila kontrola během implementace nového procesu. Jako plán do budoucna v této oblasti někteří z dotazovaných zmínili, že členové týmu by si měli svou práci kontrolovat navzájem. A to by také mohla být hlavní cesta pro omezení kontroly manažerem. V případě vzájemné kontroly členy týmu i možného využití tzv. four eyes principle by mělo nejen zvýšit odpovědnost týmu za své výsledky, ale také kompletně omezit nutnost kontroly zaběhnutých i implementovaných procesů manažerem. Zaměstnanci by se tak mohli začít zabývat také pravidelné reportováním své práce a manažeři by mohli zavést kontrolu v delších intervalech.

6 Závěr

Pro vytvoření této práce bylo nejdříve nutné nastudovat literaturu týkající se managementu a jeho dovedností a uvést srovnávání názorů, pojetí i problémů představených v literatuře. Toto srovnání přineslo určitý pohled na problematiku managementu, manažerských dovedností, funkcí a rolí z hlediska literárních zdrojů, jehož cílem bylo sestavení teoretických východisek, které byly následně aplikovány ve vlastní práci za účelem zjištění způsobu a míry využívání čtyř hlavních manažerských dovedností, plánování, organizování, vedení a kontrolování, uplatňovaných ve společnosti Deutsche Börse Group, s následným navržením změn, které povedou k rozvoji těchto dovedností u manažerů, jejich zástupců i řadových zaměstnanců.

Pro účely výzkumu byli osloveni manažeři a jejich zástupci, kteří se v organizační struktuře organizace Deutsche Börse Group nacházejí na liniové úrovni managementu. Respondenti prošli třemi koly dotazování, a to v kvantitativním průzkumu formou dotazníku, v průzkumu kvalitativním ve formě řízeného rozhovoru a opět formou řízeného rozhovoru o rok později v doplňujícím třetím kole. Dotazování bylo sestaveno do čtyř kategorií dle čtyř hlavních manažerských dovedností (plánování, organizování, vedení a kontrolování), kdy každá kategorie obsahovala pět otázek, na které v kvantitativním průzkumu byla připravena škála možných odpovědí a kdy v kvalitativním průzkumu manažeři mohli své odpovědi rozvést či upřesnit spolu s uvedením stanovených cílů a potřeb týkajících se těchto dovedností.

Tato práce ukázala, že dovednost plánování se na úrovni liniového managementu ve společnosti Deutsche Börse Group sice uplatňuje, ale více méně spíše na osobní úrovni než úrovni koncepční. Vzhledem ke zmíněné potřebě více zahrnout řadové zaměstnance do tohoto procesu bylo navrženo vytvoření malých projektů uvnitř týmu, které by zajistily rozvoj této dovednosti u řadových zaměstnanců. Dále byl předložen návrh na částečné delegování koncepčního plánování ze střední úrovně managementu na úroveň liniovou z důvodu postupného delegování pravomocí v těchto oblastech nejen na manažera, ale právě na členy jeho týmu. A pro manažery bylo doporučeno absolvování tréninků zabývajících se vyváženého plánování pracovního a osobního života.

Dovednost organizování je v organizaci Deutsche Börse Group uplatňována v daném rozhraní povinností jak manažery, tak řadovými pracovníky. Ačkoli manažeři nezmínili nic, co by v této oblasti do budoucna zlepšili, bylo doporučeno větší soustředění na

zajištění práce z domova. Návrh doporučil vytvoření pevného plánu pro situace podobné stavu pandemie týkající se řádného zorganizování procesů a rozdělení zdrojů s cílem zajistit možnost dlouhodobého vykonávání denních pracovních procesů z domova.

Dovednost vedení byla touto diplomovou prací pojata především z pohledu mezilidských vztahů v týmu a oblastí, které jsou jimi ovlivněny. Vzhledem k manažery stanoveným cílům, kterými jsou osobnostní vývoj týmu, započetí rozsáhlejšího delegování činností a postup na organizačním žebříčku, byla pro řadové zaměstnance navržena účast na tréninicích zaměřených na soft skills, které by měly zajistit základy vývoje schopnosti vedení. Dále bylo doporučeno přidělení specifických úkolů s cílem rozvinout samostatnost a zodpovědnost. A také bylo navrženo vytvoření neoficiálních týmů s jednoduchou strukturou vedení a odpovědnosti uvnitř týmu oficiálních jako cesta rychlejšího a rozsáhlejšího rozvinutí dalších aspektů dovednosti vedení řadovými zaměstnanci i manažery.

Kontrolování se ve společnosti Deutsche Börse Group zdá být nejstabilněji využívanou dovedností ve všech týmech všech sekcí. Díky stanoveným cílům jako je přiměřená kontrola svého týmu, stanovení kontrolního procesu mezi řadovými zaměstnanci s cílem kompletně omezit nutnost kontroly zaběhnutých i implementovaných procesů manažerem, bylo navrženo využití metody four eyes principle, která by měla zajistit zvýšení kontroly mezi členy týmu, a tedy omezení kontroly manažerem na nutné minimum.

Zhodnocení získaných dat s cílem zjistit intenzitu a směr využívání manažerských dovedností na liniové úrovni managementu na pobočce Deutsche Börse Group v Praze, přineslo nejen zmíněné návrhy na změny a doporučení, ale v případě jejich aplikace tato diplomová práce přinesla dosažení stanovených cílů týkajících se manažerských dovedností, zvýšení výkonnosti řadových zaměstnanců, zvýšení efektivnosti zahrnutých procesů a dosažení žádoucího osobního růstu nejen manažerů, ale také členů jejich týmů.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael, c2002. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. Management a leadership. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. Management. Olomouc: Rubico. ISBN 80-858-3945-8.

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

CARPENTER, M. A., 2012. The Handbook of Research on Top Management Teams (Elgar Original Reference). UK: Edward Elgar Publishing, Inc. ISBN 978 1 84844 660.

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

CRAINER, Stuart, 2000. Moderní management: základní myšlenkové směry. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1019-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. Management a moderní organizování firmy. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. Rozvoj a vzdělávání manažerů. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.
HELLER, Robert, 2004. Manuál manažera: vše, co potřebujete vědět o podnikání a manažerské práci. Praha: Ikar. ISBN 80-249-0465-9.

HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. Kreativní management v praxi. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

JEDINÁK, Petr, 2012. Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti. Zlín: Verbum. ISBN 978-80-87500-26-2.

LANG, Helmut, 2007. Management: trendy a teorie. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.

LAUFER, Hartmut, 2008. 99 tipů pro úspěšné vedení lidí. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2445-4.

LOJDA, Jan, 2011. Manažerské dovednosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3902-1.

PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ, 2003. Pedagogický slovník. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 8071787728.

SHINDE, S.V., 2018. Funcions of Management. Raleigh, NC: Lulu Publication. ISBN 978-1-387-57856-6.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0075-0.

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

VODÁČEK, Leo, 2001. Management: teorie a praxe v informační společnosti. 4. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1041-4.

Internetové zdroje

Deutsche Boerse Group [online]. [cit. 2020-03-12]. Dostupné z: https://www.deutsche-boerse.com/dbg-en/our-company/deutsche-boerse-group

8 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Plánování

Plánujete svůj čas?
- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Podílíte se na tvoření koncepčních plánů, které ovlivňují váš tým?
- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Pouze když jsem požádán vyšší manažerskou úrovní
- Ne, většinou nejsem požádán vyšší manažerskou úrovní
- Ne, vůbec

Podílíte se plánování denní aktivity vašich podřízených?
- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Záleží na denní aktivitě, kterou má tým vykonávat
- Ne, ve většině případů je tým schopný svou denní práci naplánovat efektivně
- Ne, vůbec

Podílíte se v případě potřeby na vytváření nápravných opatření potřebných ať už při denní aktivitě nebo při aplikaci inovativního plánu?
- Ano, jsem zodpovědný za vytvoření nápravných opatření
- Ano, jsem částečně zodpovědný za vytvoření nápravných opatření
- Pouze když jsem požádán vyšší manažerskou úrovní
- Ne, většinou nejsem požádán vyšší manažerskou úrovní o vytvoření nápravných opatření

- Ne, vytváření nápravných opatření je v popisu práce vyšší manažerské úrovně

Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?
- Ano, měl/a jsem k ní již vrozené předpoklady
- Ano, postupných osobnostním vývojem
- Zhruba 50/50
- Ne, vyvinul/a jsem ji za částešné cílené pomoci mentorů
- Ne, musel/a jsem na sobě cíleně pracovat

Organizování

Organizujete svou denní aktivitu?
- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Organizujete denní aktivitu svému týmu?
- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Pouze když jsem požádán vyšší manažerskou úrovní
- Ne, většinou nejsem požádán vyšší manažerskou úrovní
- Ne, vůbec

Máte možnost organizovat práci řadovým zaměstnancům i mimo vás tým?
- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Používáte nějaké metody při organizování?

- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše nepoužívám
- Ne, vůbec

Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?

- Ano, měl/a jsem k ní již vrozené předpoklady
- Ano, postupných osobnostním vývojem
- Zhruba 50/50
- Ne, vyvinul/a jsem ji za částešné cílené pomoci mentorů
- Ne, musel/a jsem na sobě cíleně pracovat

Vedení

Jaké máte vztahy se svými podřízenými?

- Velice dobré
- Dobré
- Neutrální
- Ne nejlepší
- Špatné

Vznikají ve vašem týmu konflikty?

- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Jaké další dovednosti používáte při vedení svého týmu?

- Motivace
- Komunikace
- Naslouchání

- Delegování

Používáte nějaké metody, které vám pomáhají vést váš tým?

- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně či cíleně?

- Ano, měl/a jsem k ní již vrozené předpoklady
- Ano, postupných osobnostním vývojem
- Zhruba 50/50
- Ne, vyvinul/a jsem ji za částešné cílené pomoci mentorů
- Ne, musel/a jsem na sobě cíleně pracovat

Kontrolování

Kontrolujete svou práci?

- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Kontrolujete práci svého týmu?

- Ano, ve velké míře
- Ano, částečně
- Zhruba 50/50
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Provádíte kontrolu svého týmu pravidelně?

- Ano, několikrát za den

- Ano, několikrát za týden
- Kdykoli je třeba
- Spíše ne
- Ne, vůbec

Používáte nějaké metody, které vám kontrolování zefektivňují či zjednodušují?
- Ano, ve velké míře
- Ano, pouze některé
- Zhruba 50/50
- Spíše nepoužívám
- Ne, vůbec

Byla tato dovednost u vás vyvinuta přirozeně?
- Ano, měl/a jsem k ní již vrozené předpoklady
- Ano, postupných osobnostním vývojem
- Zhruba 50/50
- Ne, vyvinul/a jsem ji za částešné cílené pomoci mentorů
- Ne, musel/a jsem na sobě cíleně pracovat