

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ
Magisterské prezenční studium 2003-2008



Zuzana Krištofová

Specifické nároky funkcí vedoucích pracovníků
Specific Requirements of Executive's Functions

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Oponent diplomové práce.....

Datum obhajoby.....

Výsledek obhajoby.....

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, které jsem použila.

V Praze, dne 25. 2. 2008

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla velmi poděkovat vedoucí mé diplomové práce PhDr. Michaele Tureckiové, CSc. za její zájem, trpělivé vedení, praktické připomínky a cenný čas, který práci věnovala.

Motto: „Průměrní manažeři hrají dámu, špičkoví šachy...“

OBSAH:

0 ÚVOD.....	11
1 LÍDR NEBO MANAŽER	13
1.1 POZICE A FUNKCE MANAŽERA.....	15
2 VÝCHODISKA, PRINCIPY A TECHNIKY MANAŽERSKÉ PRÁCE	17
2.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	17
2.2 MANAŽERSKÁ PRÁCE.....	18
2.3 MANAŽERSKÉ TECHNIKY	20
2.4 EFEKTIVNOST A BARIÉRY MANAŽERSKÉ PRÁCE	21
3 TYPY ŘÍDÍCÍCH PRACOVNÍKŮ	23
4 OSOBNOST MANAŽERA.....	26
4.1 OBECNÉ OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY	26
4.2 OSOBNOSTNÍ CHARAKTERISTIKY MANAŽERA.....	27
4.2.1 <i>Osobnostní kvalita manažera</i>	30
5 ROLE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	33
5.1 ROLE, POZICE A STATUS ZE SOCIÁLNĚ PSYCHOLOGICKÉHO HLEDISKA	33
5.2 ROLE ŘÍDÍCÍHO PRACOVNÍKA	34
5.2.1 <i>Formální a neformální prvky manažerské role</i>	35
5.3 ROLE MANAŽERA PODLE MINTZBERGA.....	36
6 POVINNOSTI A ODPOVĚDNOST VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	38
6.1 SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA	40

7 KOMPETENCE MANAŽERA.....	41
7.1 ZÁKLADNÍ SLOŽKY KOMPETENCE	42
7.2 MODELY MANAŽERSKÝCH KOMPETENCÍ.....	43
8 VYBRANÉ MANAŽERSKÉ DOVEDNOSTI.....	47
8.1 ROZHODOVÁNÍ.....	47
8.2 KOMUNIKAČNÍ DOVEDNOSTI.....	50
8.2.1 <i>Umění naslouchat</i>	51
8.3 KOOPERACE V PRACOVNÍM PROCESU	52
8.3.1 <i>Vedoucí jako koordinátor</i>	53
8.4 ASERTIVITA PRO MANAŽERY.....	55
8.4.1 <i>Asertivita v řízení</i>	56
8.5 DELEGOVÁNÍ	57
8.6 POZITIVNÍ MYŠLENÍ.....	58
8.7 ZVLÁDÁNÍ PRACOVNÍCH KONFLIKTŮ	59
8.7.1 <i>Způsoby zvládnání pracovních konfliktů</i>	60
8.8 FACILITACE.....	63
8.9 VYJEDNÁVÁNÍ	64
8.9.1 <i>Proces vyjednávání</i>	65
8.9.2 <i>Vedoucí jako vyjednávač</i>	66
8.10 MEDIACE	67
8.10.1 <i>Proces mediace</i>	68
8.10.2 <i>Vedoucí pracovník jako mediátor</i>	69
8.11 VEDOUCÍ TÝMU.....	71
8.11.1 <i>Vedoucí týmu jako moderátor</i>	72
9 EFEKTIVNÍ MOTIVACE	73
9.1 MOTIVAČNÍ TYPOLOGIE VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ	73
9.2 UMĚNÍ MOTIVOVAT.....	74
9.3 MOTIVACE A STYL ŘÍZENÍ	75

10 ETIKA PRÁCE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA.....	77
10.1 OBCHODNÍ ETIKA	77
10.1.1 <i>Obecné zásady obchodní etiky</i>	78
10.2 ETIKA ŘÍZENÍ	79
10.2.1 <i>Manažerská etika</i>	79
11 MODERNÍ ZPŮSOBY VEDENÍ LIDÍ	83
11.1 LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENTSHIP	83
11.2 VEDENÍ LIDÍ	84
11.2.1 <i>Transformační lídr a transakční manažer</i>	84
11.3 VLASTNOSTI DOBRÉHO LÍDRA	85
11.4 ROLE A KOMPETENCE LÍDRA	87
11.5 EFEKTIVNÍHO VŮDCOVSTVÍ.....	89
12 TRENDY OVLIVŇUJÍCÍ POŽADAVKY NA MANAŽERY	90
12.1 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK.....	90
12.2 EUROMANAŽER.....	91
12.3 KRIZOVÝ MANAŽER	92
12.4 KONCEPT CSR A Z NĚHO VYPLÝVAJÍCÍ POŽADAVKY NA MANAŽERA	93
12.5 MANAŽER A LÍDR Z POHLEDU ŘÍZENÍ PODLE KOMPETENCÍ	95
13 ZÁVĚR	98

14 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ	102
14.1 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ MONOGRAFICKÉ PUBLIKACE	102
14.2 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ V SERIÁLOVÝCH PUBLIKACÍCH	107
14.3 SOUPIS CITACÍ ELEKTRONICKÝCH DOKUMENTŮ	109
15 BIBLIOGRAFIE	110
15.1 BIBLIOGRAFIE MONOGRAFICKÝCH PUBLIKACÍ	110
15.2 BIBLIOGRAFIE SERIÁLOVÝCH PUBLIKACÍ	114
15.3 BIBLIOGRAFIE ELEKTRONICKÝCH DOKUMENTŮ	120
16 SEZNAM PŘÍLOH	123
PŘÍLOHA A: ROLE VEDOUČÍCH	124
PŘÍLOHA B: SPOLUPRÁCE A SOUPEŘENÍ	125
PŘÍLOHA C: MATICE KOMPETENCÍ PRO VEDOUČÍHO TÝMU	126
PŘÍLOHA D: KODEX ČESKÉHO MANAŽERA	127
PŘÍLOHA E: TEST OSOBNÍCH PROBLÉMŮ MANAŽERA	128
PŘÍLOHA F: DESATERO ÚSPĚŠNÉHO MANAŽERA	133

Resumé

Cílem této práce je seznámit čtenáře s problematikou požadavků, které jsou kladeny na manažery a lídry, a zmapovat to, jakými znalostmi, vlastnostmi a schopnostmi by měl oplývat úspěšný manažer, respektive vedoucí pracovník.

Během přípravy a psaní jsem si uvědomila, že nejde jen o manažera jako takového. Je nutné vzít v úvahu i organizaci a její specifika, nejenom z hlediska oblasti působení, ale i z hlediska fáze vývoje, stylu řízení, firemní kultury apod. Z toho vyplývají i odlišné požadavky na manažera.

Mnozí odborníci stále hledají univerzální prototyp ideálního manažera a lídra. Domnívají se přitom, že ta správná cesta vede přes určité vlastnosti a osobnostní znaky. Myslím si, že i přes snahu teoretických výzkumů, praxe úspěšně naznačuje, že tento ideál neexistuje. Úspěšní a efektivní manažeři a lídři jsou tak různí, jak jen lidé mohou být, přesto mají některé společné znaky.

Na základě prostudované literatury jsem dospěla ke stručné definici efektivního manažera - lídra, která ovšem ani zdaleka není univerzální. Takový manažer je orientovaný jak na výsledky, tak také na lidi, je silně motivovaný a dokáže motivovat i své spolupracovníky, je spolehlivý, má pozitivní myšlení, je vnitřně strukturovaný s výbornými organizačními schopnostmi, adaptibilní, komunikativní a dokáže kolem sebe soustředit schopné lidi. Nedílnou součástí jeho osobnostního profilu je rozvinutá emocionální inteligence, sebeuvědomění a sebereflexe.

Mým cílem bylo také se zaměřit na osobnost lídra. A jak by mohl znít stručný závěr? Správný lídr musí být vnímán mezi spolupracovníky jako „jeden z nás“, jako „první z nás“ a především jako „nejlepší z nás“.

Resume

The content of my thesis work involves informing readers of the difficult demands placed upon managers and leaders. In this thesis work I attempted to chart the skills, personal traits and abilities in which a successful manager should be abundant.

In the course of studying and writing this work I realized that it isn't simply reliant upon the manager himself. It is necessary to additionally consider the organization and associated specific aspects, not only from the applicable industry perspective, but also from the perspective of the development phase, management style, corporate culture, etc. From these factors arise different demands on managers.

Many experts continue to search for the universal prototype of the ideal manager and leader. They believe that the true path leads through certain character and personality elements. Despite the efforts of theoretical research, I think experience successfully shows that this ideal does not exist. Successful and effective managers and leaders are as varied as people can be nevertheless they have some common traits.

On the basis of well-studied literature, I arrived upon a concise definition for an effective manager, which is of course, far from being universal. This kind of manager is equally oriented around results and people, is seriously motivated and able to motivate fellow colleagues, is trustworthy, has a positive attitude, is internally structured with excellent organizational capabilities, is adaptable, communicative and able to surround himself with capable people. Emotional intelligence, self-confidence and self-criticism are also integral parts of his personality profile.

My goal was also to focus on the characteristics of a leader. And how could the conclusion sound brief? A proper leader must be considered as "one of us", as "the largest one of us", and above all else, "the best one of us".

0 Úvod

Řídící práce má specifické znaky, které se promítají do nároků na řídicí funkce, respektive do nároků na vedoucí pracovníky - manažery. Podmínkou úspěchu je splnění předpokladů pro řídicí činnost na dané úrovni. Často se vedou diskuse o tom, co má u dobrého manažera převládat - zda vědomosti či talent, nebo přirozené předpoklady a schopnosti k řízení.

A právě tato diplomová práce má za svůj cíl shrnout a poskytnout přehled nároků na osobnost a na činnosti manažera, definovat náležitosti jeho pozice a role. Dále bych chtěla upozornit na konkrétní přístupy vedení a na práci vedoucího s jednotlivci, s pracovními týmy a na plošné působení vedoucího v organizaci. Ve své práci bych se chtěla zaměřit na požadavky na všechny vedoucí pracovníky – tedy na všech řídicích úrovních.

Důležitou součástí práce je definování rozdílů mezi manažerem a lídrem. Větší pozornost budu věnovat lídrovi, jeho vlastnostem, rolím, kompetencím a nástrojům, které by měl využívat k efektivnímu vedení lidí.

Ve své práci bych také chtěla nastínit problematiku manažerských funkcí, které jsou východisky pro odvozování manažerských technik a obsahů činností vedoucích pracovníků. Z nich také vyplývají manažerské role jako nároky na chování těchto pracovníků a jako nároky na znalosti – ve smyslu kompetencí - a na jejich vlastnosti.

U nositelů vedoucích pozic bych se chtěla orientovat na osobnostní determinanty výkonnosti, tedy na duševní předpoklady vedoucího pracovníka, na osobnostní vlastnosti včetně morálních, na pracovní

zaměření, dále na motivaci k práci a také částečně na odbornou připravenost a na úroveň jeho kvalifikace - a to v případě, kdy se řízení bere jako profese.

Obecně lze stanovit následující požadavky na pracovníka. Jedná se o schopnosti, znalosti, příslušné role a speciálně požadované dovednosti. Kritéria pracovní kompetence jsou dána odbornou přípravou a výcvikem, zkušenostmi, motivací a praxí. Z hlediska organizačních a společenských podmínek jde například o vhodnost vedoucího pracovníka pro konkrétní organizaci. Tedy jaké jsou požadavky podnikové kultury a požadavky na schopnost pracovníka přizpůsobit se.

Také se budu zabývat manažerskou etikou, konceptem sociální odpovědnosti, leadershipem, manažerskými pravomocemi, povinnostmi, odpovědnostmi a kompetencemi. Chtěla bych se rovněž věnovat vybraným manažerským dovednostem a z nich vyvodit ty nejdůležitější, které by měl efektivní manažer ovládat. V této části práce nelze opominout manažerské rozhodování, delegování, komunikaci, vedení týmu a zvládání pracovních konfliktů, ale také velice zajímavou oblast mediace, facilitace a vyjednávání.

Krátce bych se chtěla věnovat i oblasti týkající se nastupujících a trvajících manažerských trendů, jako je role manažera v řízení podle kompetencí, oblast euromanažerství a znalostního managementu.

Naopak se v diplomové práci nebudu zabývat historickým vývojem a využitím různých koncepcí managementu.

1 Lídr nebo manažer

Na začátku je třeba vymezit základní pojmy, které budu ve své diplomové práci používat. Jedná se o pojmy manažer, vedoucí a řídicí pracovník a také lídr. Poslední pojem je podrobně popsán v kapitole, která pojednává o leadershipu. Lídr bývá obvykle překládán jako vůdce nebo vedoucí pracovník. Nejedná se ale o synonymum ke slovu manažer. Slovo lídr spíše zdůrazňuje tvůrčí charakter práce vůdčí osobnosti kolektivu (Vodáček, L, Vodáčková, O., 2001, s. 18).

Řídicí pracovník uvádí do pohybu pracovní procesy, dává tomuto pohybu řád a podmiňuje účinnost všech probíhajících procesů v organizaci. U řídicího pracovníka může být rozsah působení na lidi rozdílný, záleží například na velikosti firmy, či na zaměření oblasti - například technické. V tomto případě se může jednat o zprostředkované řízení lidí (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 135).

Pokud budeme hovořit o vedoucím pracovníkovi, důraz je kladen právě na působení na lidi. Jeho cílem je jejich usměrňování, podněcování k práci, k usměrňování jejich motivace a výkonu práce, kontrola, hodnocení, odměňování a k řízení jejich kariéry (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 136). Vedoucí pracovník ovlivňuje své podřízené každodenně a přímo na pracovišti.

Manažer je moderní a populární označení, které inklinuje k anglosaským přístupům a pramenům. Manažerem můžeme rozumět také samostatně pracujícího odborníka, kterého ovšem nelze nazývat vedoucím pracovníkem. Profese manažera je spojována s podnikatelskou sférou, tedy s podniky, závody, se školským managementem, se zdravotnickou sférou, atd. (Vodáček, L, Vodáčková, O., 2001, s. 19).

Občas bývají jako manažeři označováni všichni vedoucí, tj. linioví řídicí pracovníci, někdy se pojmu manažer užívá jen pro liniového pracovníka na vyšší, respektive střední úrovni řízení. Pokud bychom respektovali uvedené charakteristiky, závisí použití pojmu manažer - i pro vedoucí pracovníky na nižší úrovni řízení - na ekonomické struktuře podniku a na možnosti uplatňovat podnikavost (Armstrong, M., 1995, s. 125 - 126).

Podnikavost lze chápat jako snahu vytvořit hodnotu a to rozpoznáním podnikatelské příležitosti a manažerským přijetím rizika, které je této příležitosti úměrné. Důležitými aspekty jsou komunikativní a manažerské dovednosti a mobilizace lidských, finančních a hmotných zdrojů, jež jsou nezbytné k tomu, aby se záměr mohl zhodnotit (Kao, J., 1989, p. 91).

Roli přitom hraje nejen podnikavost orientovaná navenek na trh, tzv. entrepreneurship (vnější podnikavost), ale i intrapreneurship (vnitřní podnikavost). Entrepreneurship je možné definovat jako schopnost objevit nebo vytvořit a hlavně efektivně využít příležitosti, které vznikají z aktivní součinnosti s okolím – s dodavateli, zákazníky, s obchodními partnery. Intrapreneurship představuje tvůrčí a efektivní využívání vnitropodnikových příležitostí, je to podnikatelská snaha o inovaci. Oba tyto typy podnikavosti by se měly doplňovat, a pokud tomu tak je, lze hovořit i o vedoucích pracovnících na nejnižším stupni řízení jako o manažerech (Vodáček, L, Vodáčková, O., 2002, s. 27).

Hlavní úlohou manažera je zajištění stability organizace a snaha o dosažení co nejlepších výsledků. Manažer rozhoduje a řídí výkon svých podřízených, úkoluje je a dohlíží, aby vše bylo splněno řádně a včas. Práce manažera vychází z přesvědčení, že s lidmi lze nakládat jako s jakýmkoli

zdrojem – lze je plánovat, organizovat, stabilizovat, koordinovat a kontrolovat.

Naproti tomu úloha lídra je primárně strategická – vytváření nových příležitostí, jejich vyhledávání, stanovení vizí a naplnění poslání organizace. Lídr klade důraz na mezilidské pracovní vztahy a stává se vizionářem, jehož práce si nachází následovníky a příznivce. Leadership lze vymezit především na základě projevené ochoty pracovníků následovat vedoucího, která vzniká v důsledku respektu a důvěry mezi všemi zúčastněnými (Tureckiová, M., 2007, s. 18 - 20).

Na základě prostudované literatury se domnívám, že dosud neexistuje jednotná terminologie, která by sjednotila pojmy používané v této oblasti. V celé se diplomové práci proto budu volně nakládat s pojmy manažer a vedoucí, respektive řídicí pracovník, a budu je považovat za synonyma.

1.1 Pozice a funkce manažera

Úlohou manažera je především využít ostatních odborníků, aby dosáhl plánovaných cílů. Manažeři jsou charakterizováni jako profesionálové, kteří se umí učit z vývoje trhu, vyhovět jeho nárokům a ovlivňovat jej. Ovládají manažerské rozhodování, které je složité a rizikové. Dokáží se rozhodovat na základě neúplných informací, expertízy doplňují vlastními vědomostmi, zkušenostmi, intuicí a fantazií. Manažeři přebírají odpovědnost za výsledky práce jiných lidí, plní řídicí činnosti, funkce a aktivity (Truneček, J., 1993, s. 56 - 57). Manažer je ten, kdo má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Zájem o

vztahy u něj rozhodně není na prvním místě, primární je dosažení stanoveného cíle (Tureckiová, M., 2007, s. 19).

„Je v podstatě vykonavatelem řídicí funkce, reprezentuje zájmy a potřeby organizace, ve které působí, nebo úseku, za které přímo zodpovídá, a stává se „delegátem“ odpovědnosti, důvěry a svěřených pravomocí“ (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 14). Každý manažer musí být také rádcem. Poradenství patří k popisu jeho manažerské práce.

Trochu jiný pohled na manažera nabízí J. Stýblo, který ho vidí na pomezí manažera - lídra. Tito manažeři jsou schopni předvídat i účinně a rychle reagovat na nově vzniklé situace. Jednoznačně se orientují na nové vědecké poznatky, na výzkum a vývoj a na růst kvalifikace pracovníků. Využívají široké škály stimulů k práci, zajímají se o spokojenost pracovníků v podniku.

Ti z manažerů, kteří upoutali pozornost svými vynikajícími výsledky, mají společnou charakteristiku - mají vizi budoucího vývoje. Vizi, jak postupovat, jak formulovat postupné cíle a usměrňovat úsilí k jejich splnění, mají promyšlenou volbu cest a prostředků k dosažení cílů. Základem manažerství je ekonomika a podnikání, ale manažer se neobejde bez sociálních, kulturních, ekologických a mravních souvislostí. (Stýblo, J., 1993, s. 18 - 19).

„Manažer je ten, který vede, řídí, spravuje práci zaměstnanců, provádí jejich efektivní kontrolu, ovlivňuje druhé k plnění vlastní vůle, vyhledává a nachází cestu spolupráce s ostatními, je dostatečně způsobilý k tomu, aby zabezpečil podnikovou politiku“ (Stýblo, J., 1993, s. 5).

Čím je manažer na vyšší pozici, tím více se musí řídit jakýmsi principem univerzálnosti. Na vyšších pozicích je rovněž důležité mít nejen vrozené specifické dispozice, ale i znalosti získané intenzivním studiem.

2 Východiska, principy a techniky manažerské práce

2.1 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi se nazývají takové činnosti, které by měl manažer zvládnout a vykonávat ve své práci. Jedná se o první nastínění požadavků na manažery v teorii managementu. Existují nejrůznější klasifikace a pojetí manažerských funkcí, ale věnovat se budu v této kapitole jen jedné - klasifikaci Harolda Koontze a Heinze Weihricha. Jedná se o plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků (respektive personální zajištění), vedení lidí a kontrolu. Tyto manažerské funkce bývají také označovány jako sekvenční manažerské funkce.

Pro doplnění je třeba také zmínit funkce průběžné, neboli paralelní, které sekvenčními funkcemi prostupují. Jde o analýzu řešených problémů, rozhodování a realizaci (respektive implementaci) (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 51).

Tento koncept manažerských funkcí kritizoval například Henri Mintzberg, který říká, že realita činnosti vedoucích pracovníků se dá shrnout do deseti „rolí“ (in: Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 51). Konceptem manažerských rolí se zabývám v kapitole Role vedoucího pracovníka.

Za koncept podobný manažerským funkcím, který staví na faktu, že integrovaný systém je efektivnější než působení dílčích částí, se považuje pojetí kritických faktorů úspěchu. V teorii managementu bychom našli více koncepcí, já bych však chtěla zmínit pouze jednu, a to koncepci „7S“¹.

¹ Koncepce „7S“ autorů J. Peters a R. H. Waterman se objevila v jejich knize Hledání dokonalosti a bývá také někdy označována jako tzv. „šťastný atom“.

„7S“ označuje sedm významných faktorů v manažerské činnosti, které spolu blízce souvisí – strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, sdílené hodnoty, styl manažerské práce a schopnosti.

Zde je na první pohled patrné překrývání se s manažerskými funkcemi. Strategie souvisí s funkcí plánování, struktura s funkcí organizování, zbylé „S“ se koncentrují na lidi, stejně jako zajištění lidí, jejich vedení a kontrola.

Ať už koncept manažerských funkcí nebo kritické faktory úspěchu, obě koncepce pomáhají manažerům v orientaci v jejich práci, usnadňují proces uvědomování si klíčových činností a poukazují na vzájemnou podmíněnost řešení úloh vyplývajících z jednotlivých manažerských funkcí.

2.2 Manažerská práce

Důležitými parametry, které se týkají manažerské práce a které primárně ovlivňují činnosti řídicích pracovníků, jsou objektivní a základní podmínky činnosti manažerů a jejich jednání s lidmi (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 126).

Na manažerskou práci je možno nahlížet z více stran – například z pohledu manažerských rolí nebo personálních procesů. Bedrnová a Nový považují za základní podmínky, které ovlivňují činnost manažerů, dělbu práce, hierarchii moci, systémy komunikace a ovlivňování a principy a způsoby odměňování. Tyto procesy dávají stabilizovaný rámec všem procesům probíhajícím v podniku (2002, s. 127 – 135).

V souvislosti s dělbou práce je nutné v organizaci vyřešit základní rozdělení činností, kooperace, úkolů a povinností. Na tento proces lze

nahlížet ze dvou pohledů. Zaprvé striktně, tedy co nejpodrobněji a co nej přesněji vymezit okruhy profesně specifických činností, stanovit konkrétní požadavky na kvalifikaci pracovníků - profesiogramy nebo profily a popisy pracovních míst, nebo zadruhé je možné vnímat práci jako skupinovou činnost. V tomto případě se nároky vymezují v podobě týmových požadavků.

V systému hierarchie moci je třeba vymezit řídicí strukturu organizace, určit kompetence, práva a odpovědnosti. V této souvislosti se objevuje tzv. řídicí pyramida – tedy různé úrovně řízení. Rozlišuje se řízení na nižší úrovni a pro tuto úroveň je typická každodenní operativa. Dále liniový management, pro který je charakteristická taktická orientace, a vrcholový management. Pro vrcholový management je příznačný souhrn strategických činností koncepčního charakteru, málo strukturované problémy, snižuje se opakovatelnost podmínek a situací a naopak se zvyšuje rozsah pravomocí.

Odměňování a hodnocení jsou základní a velmi důležité procesy, které jsou v kompetenci vedoucího. Právě řídicí pracovník by měl mít představu, jak jeho lidé pracují, a při hodnocení by měl prosazovat princip spravedlnosti zakotvený v celoorganizačních principech. Důležitá je také osobní participace vedoucího na tomto procesu, rovný přístup ke všem zaměstnancům vycházející z Adamsovy teorie rovnosti, princip neambivalentnosti (neodměňuje se zároveň při trestání) a zpětná vazba pro podřízené.

Posledním procesem, který má přímou vazbu na manažerskou práci, je systém komunikace a ovlivňování. Manažeři musí znát dobře své lidi – jejich motivační profil, jít jim osobním příkladem, využívat vhodné způsoby komunikace a stimulace k usměrňování jejich pracovní činnosti.

2.3 Manažerské techniky

Vedoucí pracovník by měl ovládat také manažerské techniky. Jde o soustavné a analytické metody využívané vedoucími pracovníky při rozhodování, vedení lidí, při zvýšení výkonnosti, motivace a efektivnosti, dále pak při plánovacích a kontrolních procesech a využívají se ve všech oblastech managementu (Šuleř, O., 1995, s. 10 – 13). Využívání a zvládání těchto technik slouží manažerům k usnadňování a urychlování procesů s cílem zvýšit jejich produktivitu, kvalitu práce a spokojenost zákazníků a dodavatelů.

Nutným požadavkem na úspěšného manažera je tedy ovládnutí těchto technik souvisejících s manažerskými funkcemi. Pojetí manažerských technik citovaného autora je jen jedno z mnoha možných. Jedná se o plánování – techniky prognózování, strategické analýzy, SMART cíle; efektivní vedení – MBO, řízení podle výkonu a podle kompetencí, efektivní porady, brainstorming, delfská metoda, delegování, řízení kariéry, rozvojové programy; dále o techniky, které souvisí s organizováním – proces organizační změny, project-management, manažerské rozhodování, reengineering, krizový management, systém just-in-time; a o techniky týkající se kontroly – audity, kroužky jakosti, TQM (Šuleř, O., 1997, 2003).

2.4 Efektivnost a bariéry manažerské práce

Vícerozměrnost manažerské práce se projevuje působením mnoha sil najednou. Nejvýraznějšími charakteristikami manažerské práce jsou konfliktnost cílů, práce s nejistotou a s rizikem, odpovědnost za výsledky, práce se všemi svěřenými zdroji a odpovědnost za příležitosti i neúspěchy, plnění řídicích činností (funkcí a aktivit) a v neposlední řadě vedení lidí (Truneček, J., 1993, s. 65 – 66).

Cíle, podle kterých se manažeři rozhodují, jsou konfliktní. Cíle mohou mít různý charakter, například ekonomický - minimální náklady, ze strany podřízených maximální mzdy, nebo ekologický atd. Nesnadným úkolem manažera je zajistit vyrovnanost cílů. Manažeři se pohybují v proměnlivém a rizikovém prostředí, mají velkou zodpovědnost, jak za své výsledky, tak i za práci svých podřízených. Tyto podmínky musí schopný manažer zvládnout, to znamená naučit se rozhodovat se i ve stresu a adaptovat se na tento permanentní stav nejistoty. Úspěch manažerské práce závisí rovněž na umění jednat a komunikovat s lidmi (Truneček, J., 1993, s. 65 – 68).

Podle P. F. Druckera si každý efektivní manažer musí osvojit následující návyky. Schopní vedoucí pracovníci vědí, jakým směrem plyne jejich čas, mají svůj čas pod kontrolou. Své úsilí orientují více na výsledky než na svou práci. K efektivnosti práce využívají nejen svůj potenciál, ale i síly svých spolupracovníků a podřízených. Stanoví si priority a na tyto oblasti se soustředí. V neposlední řadě schopní vedoucí pracovníci činí efektivní rozhodnutí (Drucker, F., P., 1992, s. 28).

Efektivnost a práce manažerů má stále ještě řadu slabých míst. Mezi nejzávažnější bariéry manažerské úspěšnosti patří příliš operativní přístup

k problémům, přílišné zaměření na detaily, snaha kontrolovat veškeré činnosti na pracovišti a zabývat se velkým množstvím nedůležitých činností. Velkou chybou je nedocení konceptního řízení.

Manažer by se měl soustředit na své spolupracovníky, protože skrze ně je hodnocen i on samotný. Je důležité, aby vedoucí pracovník podporoval rozvoj znalostí, zkušeností a dovedností svých spolupracovníků, koučování, delegování vybraných úkolů na podřízené a sám se soustředil na strategické úkoly (Bělohávek, F., 2005, s. 71).

3 Typy řídicích pracovníků

Řízení je profesí, kterou vykonávají speciálně připravení lidé. To znamená, že je možné řízení chápat jako konkrétní systém činností, vyžadující určitý okruh znalostí a dovedností, a také jako základ pro získání určité pozice, určitého místa ve struktuře organizace a z širšího hlediska i ve struktuře sociální společnosti.

Vedoucí pracovník zabývající se řídicí prací v tradičně řízení velké firmě samozřejmě nemusí vykonávat celé široké spektrum činností². Čím je pracovník v řídicí hierarchii umístěn níže, tím více potřebuje specifické odborné znalosti, zejména technické. A naopak. Čím je v řídicí hierarchii postaven výše, tím víc jsou požadavky nezávislé na druhu podnikání. Vedoucí pracovníci mohou tedy přecházet i mezi různě zaměřenými podniky (Truneček, J., 1993, s. 56).

Existují různé typy řídicích pracovníků odlišující se zařazením do řídicí funkce (Provazník, V., 2002, s. 181 - 182). Z hlediska vykonávaných činností se rozlišují linioví a štábní řídicí pracovníci. Linioví, tj. ti řídicí pracovníci, kteří přímo řídí výrobní a další procesy a vedou pracovní skupiny a týmy, vysílají příkazy a instrukce po vertikále směrem dolů a zpětná vazba probíhá přes kontrolní procesy. Štábní řídicí pracovníci se obvykle přímo neúčastní procesu řízení, ale často vytvářejí důležité informační zázemí pro liniové pracovníky. V této souvislosti se mluví o specialistech. Specialisté se orientují na určitou vymezenou oblast, zabývají se konkrétními, úzce zaměřenými činnostmi do hloubky. Protikladem těchto pracovníků jsou generalisté. Ti musí obsáhnout širokou řadu činností – systémově a synergicky (Stýblo, J., 1993, s. 17 – 19).

² To ovšem už neplatí v malých firmách a v organizacích s maticovým uspořádáním.

Existují také funkce liniově-štábní, kdy se jedná o pracovníky, kteří se náplní své pracovní činnosti zařazují mezi štábní pracovníky, ale jsou vedoucími určité pracovní skupiny nebo kolektivu (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 111).

Z hlediska postavení v hierarchické řídicí struktuře se odlišují svým postavením řídicí pracovníci na určitém stupni řízení - na vyšší, na střední a na nižší úrovni řízení.

Řídicí pracovníci, kteří jsou na strategické úrovni řízení, se orientují zejména na koncepční činnost, na vztahy s vnějším prostředím, rozhodují o cílech, vizích a sjednocují činnost nižších stupňů řízení. Je to stupeň řízení, na kterém se formuje podniková politika, kde se dělají konečná rozhodnutí. Výkon takové řídicí funkce klade značné nároky na celkový osobnostní a odborný profil. Tyto požadavky jsou vyspecifikovány podle charakteristik konkrétních organizací.

Požadavky na vedoucí pracovníky na této úrovni řízení vyplývají z různých kombinací žádoucích vlastností a předpokladů. Nepostradatelné jsou širší znalosti a rozhled, postoj a zkušenost manažera, potřebný je smysl pro osobní povinnosti a odpovědnost za plnění svěřených úkolů a za fungování organizace jako celku. Schopnost jednat s lidmi je nedílnou součástí výbavy efektivního řídicího pracovníka. Technické znalosti jsou nutné především v menších firmách, v těch větších manažeři získávají tyto znalosti od specialistů.

V hierarchické struktuře organizace následuje další kategorie řídicích pracovníků a to na střední (správní) úrovni řízení. Jedná se například o vedoucí závodu, či divize nebo provozu, jejichž náplní práce jsou částečně koncepční záležitosti, dále operativní činnosti. Přichází přímo do kontaktu s podřízenými, které řídí, uvádí v život reálnou podnikovou politiku, vedou

pracovní skupiny a týmy, při práci prokazují své organizační a plánovací schopnosti, rozhodují, motivují podřízené a pracují s důležitými informacemi.

Poslední hierarchickou skupinou v organizaci jsou řídicí pracovníci na nižší úrovni řízení. Ti se stávají vedoucími výkonných pracovních skupin, přímými řídicími pracovníky transformačních procesů. Výkonný manažer denně řeší neodkladné úkoly a problémy, vykonává funkce realizátorů a kontrolorů. Na nižší úrovni řízení dochází k důležitému procesu - týkající se zpětné vazby - a to k získávání informací od podřízených. Členitost této práce je relativně malá, převažují dílčí odborné činnosti.

Nároky na tyto pracovníky se odráží především ve schopnosti komunikace, v jednání s podřízenými. Zvláštními nároky jsou znalost profese a odborné kvalifikace, spolehlivost a usilovnost (Provazník, V., 2002, s. 181 – 184, Fuller, D., 2004, s. 42 - 47).

4 Osobnost manažera

V obecné rovině musí každý pracovník splňovat k úspěšnému vykonávání své práce profesní způsobilost. Tu tvoří fyzická, psychická, odborná, morální a občanská způsobilost. Dalším determinantem je pracovní výkonnost, tedy připravenost pracovníků podávat určité výkony. Výkonnost je ovlivňována řadou činitelů, které jsou objektivní i subjektivní povahy. Jedná se o podmínky technické, ekonomické, organizační, společenské, osobnostní a situační podmínky výkonnosti (Provazník, V., 2002, s. 130 - 135). V této kapitole se zaměřím na psychickou způsobilost a na osobnostní podmínky výkonnosti manažera.

V 50. a 60. letech dvacátého století ve Spojených státech začíná objevovat přístup, který je nazván teorie vlastností. Hlavním úkolem tohoto přístupu je poskytnout a vymezit vlastnosti vedoucího pracovníka, které jsou důležité pro řízení a usnadnit tak výběr vedoucích pracovníků.

4.1 Obecné osobnostní charakteristiky

Mezi osobnostní charakteristiky patří osobnostní předpoklady - vlohy, schopnosti (vlastnosti senzomotorických a intelektových výkonů), charakterové (zhodnocené vlastnosti jednání) a volní (seberegulační) vlastnosti, emocionalita (vlastnosti emocí, zahrnující vlastnosti temperamentu), respektive temperament (vlastnosti vzrušivosti), hodnotový systém, talent, nadání, zručnost, obratnost, individuální motivační charakteristiky – motivy, potřeby, zájmy, postoje, aspirace, společenské postavení a prestiž, další oblastí jsou odborné vědomosti, znalosti a dovednosti a fyzické a psychické dispozice (Nakonečný, M., 2005, s. 85).

4.2 Osobnostní charakteristiky manažera

Osobnost je systém dispozic, tj. vnitřních způsobnosti k nějaké činnosti, které tvoří strukturu (Nakonečný, M., 1998, s. 498).

Z obecné teorie se odvozují konkrétní požadavky na vlastnosti manažera. Souhrnně tyto osobnostní charakteristiky nazýváme rysy osobnosti. Mezi schopnosti patří rozumové schopnosti (inteligence) a pro vedoucího pracovníka má význam koncepční (strategické) a operativní myšlení a pružnost myšlení. Mezi znalosti, jež by měl mít vedoucí pracovník, neodmyslitelně patří odborná znalost a znalost managementu (obecné znalosti řízení). Dovednosti jsou znalosti využitě v praxi, vedoucí pracovník je získá výcvikem a praxí, dalo by se hovořit o praktických návycích.

Další oblastí, o které bych se chtěla zmínit, je profesní způsobilost. Vedoucí pracovník by se měl vyznačovat dobrou organizací práce, řízením času, vedením lidí, motivováním, delegováním, efektivní komunikací i v cizích jazycích a prací s počítači, asertivním jednáním, citovou stabilitou, empatií, komunikativností a schopností přesvědčovat a ovlivňovat druhé, určitě i odpovědností, vytrvalostí, důsledností a flexibilitou. Mezi postoje, které jsou významné pro úspěch vedoucího pracovníka, bych uvedla orientaci na výkon, na výsledek práce, orientaci na zákazníka, na tým, loajalitu k firmě a k morálním hodnotám a čestnost (Bělohlávek, F., 2005, s. 14 – 15).

Z hlediska úspěchu ve vedoucí pozici jsou podle Bělohlávka důležité následující rysy osobnosti. Silná orientace na výkon i na lidi, vyvinutý cit pro realitu, tedy přiměřený odhad situace, sebekontrola a sebedůvěra, ochota přijímat odpovědnost, vytrvalost, připravenost hledat nová a

netradiční řešení (kreativita), asertivita (přiměřené sebeprosazování) a odolnost proti stresu (1994, s. 48 – 49).

R. Zucha (1993, s. 130) uvádí jako podstatné řídicí kvality schopnost prosazování, vitalitu, energii, schopnost kontaktování a odvahu riskovat.

Podle výzkumu, který provedli Katz a Kahn (in: Zucha, 1993, s. 130), úspěšní američtí vedoucí prokazují schopnost pracovat efektivně ve stresových podmínkách, zájem dosáhnout spolupráce ostatních při řešení problémů, schopnost objektivním způsobem pochybovat o svém úsudku a svém vlastním jednání, schopnost bez velkého nepřátelství nebo stížností oplatit úder, taktně vyjádřit nepřátelství, přijmout vítězství nebo porážku s úsměvem, schopnost zdvořile oponovat opačným rozhodnutím nadřízeného, schopnost identifikovat se se sebou samým a se skupinou, ke které patřím a schopnost stanovit reálné cíle.

Další zajímavý soupis osobních manažerských charakteristik nabízí autoři Schneiderová a kolektiv (2005, s. 47 – 56). Jedná se o intelektový potenciál, schopnost rozlišovat drobné detaily, přirozené psychomotorické tempo – rychlost řešení problémů, dále je to kvalita řešení, logické myšlení, inovativnost, smysl pro spolupráci, emocionální stabilita, dominance, společenská aktivita, realismus, důvěra k lidem, optimistická sebedůvěra, smysl pro experiment, soběstačnost, schopnost volního úsilí, vnitřní pohoda, dynamika interakce s prostředím, aspirace, anticipace, tendence nespolehat na náhodu, sociální exhibicionismus, rizikovost, schopnost zachovat „klidnou hlavu“, odolnost vůči rušivým vlivům, aktivnost, extroverze a neuropsychická stabilita.

Dalším odborníkem, který se zabýval problematikou, jakými osobními vlastnostmi se tedy liší úspěšní vedoucí pracovníci od ostatních, je V. Provazník (2002, s. 183 – 184), a uvádí následující souhrn odlišných

znaků. Jde o vyšší úroveň rozumových schopností, vyšší míru flexibility (pružnosti a přizpůsobivosti), bystřejší orientaci, hlubší a širší znalosti, odpovědnější plnění pracovních povinností, lepší předpoklady pro organizační práci, vysokou aspirační úroveň, vyšší míru inovativnosti a tvořivosti, častější vstupy do sociálních interakcí, předávání a vyžadování většího množství informací, převládající dominanci, celkově vyšší odolnost vůči neuropsychické zátěži a určitý nadhled a smysl pro humor.

Další výčet vlastností a osobních kvalit dobrých manažerů uvádí M. Armstrong. Mezi tyto vlastnosti patří znalost základních faktů, příslušné profesionální vzdělání, neustálá vnímavost k událostem, analytické schopnosti, způsobilost řešit problémy a rozhodovat se, schopnost úsudku, společenské schopnosti a zkušenosti, emocionální odolnost, činorodost, tvořivost, duševní bystrost, vyvážené vědomosti, zkušenosti a sebepoznání. Dále uvádí ochotu tvrdě pracovat, vytrvalost, ochotu riskovat, schopnost vzbuzovat entuziasmus a houževnatost (Armstrong, M., 1995, s. 20 – 21). Manažer, který by chtěl být úspěšným inovátorem, by měl mít tyto schopnosti a vlastnosti. Být tvořivý, jasně a konstruktivně myslet, mít tah na branku a „drive“ – schopnost dovádět věci k úspěšnému konci (Armstrong, M., 1995, s. 145 – 146).

P. F. Drucker uvádí, že osobnost manažera může být posuzována zejména ze dvou hledisek. Buď z hlediska výkonnosti jako schopnosti dělat věci správně, nebo z hlediska efektivnosti. Podle Druckera je efektivita klíčem k úspěchu podniku. Otázkou tedy není jen "jak věci dělat správně (princip managementu), ale jak najít správné věci a koncentrovat na ně veškeré zdroje" (Drucker, P. F., 1992, s. 11 – 14).

Osobního úspěchu může manažer dosáhnout podle P. F. Druckera (in: Armstrong, M., 1995, s. 132 – 133), pokud zná sám sebe, ví, co chce, rozvíjí své zkušenosti, pracuje na svých cílech a využívá své vlastnosti a

chování k tomu být úspěšný. Efektivním manažerem se může stát tedy jen takový manažer, který je orientovaný na úspěch a na uznání, silně motivovaný, spolehlivý a s pozitivními názory, dobře organizovaný a strukturovaný, s organizačními schopnostmi, adaptabilní, s charisma a se schopností dobře komunikovat a budovat výkonné týmy. Důležitou vlastností je již zmiňovaná sebeorganizace, sebeřízení a sebekontrola.

V praxi jsou tyto osobnostní charakteristiky pomocí psychologických nástrojů změřeny a skutečně používány k porovnání manažerů.

Z uvedených přehledů jsem vytvořila jeden souhrnný, který obsahuje opakující se vlastnosti a schopnosti. Úspěšný a efektivní manažer musí být kreativní a odolný vůči stresu a rušivým vlivům, důležitá je jeho sebereflexe a sociální a emocionální vyzrálost. Tento manažer by se měl orientovat jak na úspěch a uznání, tak i na lidi - měl mít smysl pro spolupráci - a také by měl být ochotný riskovat. Nedílnou součástí by mělo být profesionální vzdělání, analytické schopnosti, logické myšlení a schopnost úsudku.

4.2.1 Osobnostní kvalita manažera

Bedrnová a Nový zavádí pojem osobnostní kvalita. A právě této otázce bych chtěla věnovat následující část. Podle jejich názoru podstata výjimečnosti osobnosti manažera spočívá v přiblížení se reálné sebereflexe (tzv. aktuální osobní kvalita) k osobní ideální kvalitě. Tohoto směřování k „ideálu“ je způsobilý jen jedinec schopný přiměřeného sebehodnocení a je vlastní jen flexibilním a učícím se jedincům.

Aktuální stav osobnosti je reflexí všeho dosud prožitého, tj. zkušeností, znalostí, je odrazem jeho postojů, zaměřenosti, vytrvalosti,

ovlivňuje ho temperament a charakterové vlastnosti a projevuje se asertivním sebeprosazováním a vystupováním na veřejnosti.

Osobnostní kvalita se mění časem, ovlivňuje jedincovy schopnosti, tak i způsoby sebemotivace a motivace druhých. V této koncepci je tedy ještě nutné uvést charakteristiky ideální osobní kvality (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 140 - 142). Ta se zaprvé vyznačuje pracovními a osobními kompetencemi³. Úspěšně uplatněné kompetence není možné využívat stoprocentně bez dostatečné sebedůvěry, zdravého sebehodnocení i bez relativně objektivního zhodnocení vnější situace. Významné jsou rozvinuté sociální kompetence, které napomáhají ke zdravým sociálním kontaktům mezi jedinci, k prosazení a k zařazení se do společnosti. Nepostradatelnou skutečností koncepce ideální osobní kvality je pozitivní uvažování a proaktivní jednání. Tyto kompetence slouží k výkladu vlastního chování a prožívání, k vyhledávání příležitostí, působí jako výzva. Jsou využívány k vlastnímu rozvíjení se a učení se ze zkušeností. Součástí této koncepce ideálního profilu je velká dávka pracovní ochoty a výkonové motivace⁴.

Podle J. S. Livingstona můžeme osobnostní kvality rozhodující pro úspěch manažerů vyjádřit ve třech vzájemně provázaných rovinách. Jedná se o potřebu řídit, potřebu moci a o schopnost vcítit se⁵. Jen ti lidé, kteří chtějí řídit ostatní a mají z této činnosti uspokojení, se stávají úspěšnými manažery. Další jeho tezí je, že jen dobří manažeři mají silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nemohou se spoléhat jen na svou autoritu, ale především na své špičkové znalosti, zkušenosti a dovednosti. A také, že

³ Kompetence v tomto pojetí vyjadřují způsobilost člověka uplatnit se v konkrétních pracovních podmínkách.

⁴ Tento termín poprvé použil německý psycholog H. Heckhausen, který výkonovou motivaci definoval jako snahu či úsilí jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné dosáhnout úspěchu, či naopak neúspěchu (Tureckiová, M., 2004, s. 69).

⁵ Zde se jednoznačně nabízí srovnání s motivační teorií McClellanda, která uvádí tři typy potřeb manažerů – potřeba sounáležitosti, moci a u Livingstona taktéž zmiňovaná potřeba úspěchu (O motivační teorii McClellanda více v kapitole Efektivní motivace).

skutečný manažer musí mít cit a pochopení pro svého „protihráče“. Musí si vědět rady s často se vyskytujícími emocionálními reakcemi lidí v organizaci, aby s nimi mohl účinně spolupracovat (Truneček, J., 1993, s. 58).

Pokud bych se na tomto místě měla pouštět do úvah, tento profil spíše směřuje od schopného manažera k efektivnímu lídru. Více jsem se rozdílkům mezi lídrem a manažerem věnovala v kapitole první. Tato problematika je také částečně řešena v kapitole Moderní způsoby vedení lidí.

5 Role vedoucího pracovníka

5.1 Role, pozice a status ze sociálně psychologického hlediska

Ze sociálně psychologického hlediska pojem role vyjadřuje očekávání sociálního okolí na chování jedince v určité situaci z hlediska jeho věku, pohlaví a socioekonomického statusu. Role jsou situačně a konvenčně podmíněné způsoby chování a můžeme je chápat jako více či méně záměrný způsob sebereprezentace (Nakonečný, M., 2005, s. 85 - 86). S rolemi je spojeno nejen jednání, ale i snahy a cítění. Realizace role je funkcí osobnosti, tj. realizace role je determinována individuálními zvláštnostmi osobních dispozic (Reichel, J., 2004, s. 145 – 154).

V rámci studia základních vztahů osobnosti ke společenským a sociálním systémům se dostávám blíže ke kategorii vztahů - status, pozice, role. V každém sociálním systému zaujímá jedinec dočasnější nebo trvalejší pozici, která je projevem jeho sociální funkce. Pozice obecně vyjadřuje místo, které jedinec zaujímá v malé skupině z hlediska své oblíbenosti, aktivity a dalších hledisek (Nakonečný, M., 2005, s. 86).

Pojem status vyjadřuje určitou pozici jedince v sociálně stratifikované struktuře. Status bývá chápán jako trvalejší pozice, jako místo, které jedinec zaujímá v určitém sociálním systému na základě svých vrozených, získaných a připsaných vlastností. Důležitým činitelem statusu je povolání, ale činitelem statusu může být vše, čím jedinec působí na druhé. Symboly statusu jsou jeho výrazným vnějším znakem a jsou často úzkostlivě dodržovány a vyžadovány (Nakonečný, M., 2005, s. 85).

5.2 Role řídicího pracovníka

Role řídicích pracovníků souvisí s pozicí. Pozice řídicího pracovníka je definované funkční místo v řídicí a sociální struktuře organizace pověřené souborem úkolů a činností a souborem pravomocí. Status v tomto kontextu představuje trvalejší pozici, charakterizovanou autoritou a prestiží (neformální, akceptační autoritou).

Roli řídicího pracovníka můžeme proto rovněž definovat jako výsledek určených a oficiálně stanovených úkolů a přiznaných neformálních norem (tj. spontánně vzniklých požadavků na řídicího pracovníka). V roli nalézáme jak formální prvky, plynoucí z faktu oficiálního delegování, tak neformální, spontánně se tvořící prvky. Zdrojem tohoto jevu jsou interakce uvnitř pracovní skupiny a vztahy spolupracovníků (Stýbla, J., 1993, s. 19).

Podle Stýbla (1993) je rovněž možné analyzovat následující manažerské role. Jedná se o analytika, plánovače, realizátora změn, nositele zdrojů, komunikačního partnera, vychovatele, řešitele problémů, pomocníka druhých, koordinátora, tvůrce týmu a výkonného vedoucího. V manažerské praxi se i tyto role prolínají a také záleží na konkrétní situaci ve firmě, na fázi řídicího procesu či na stavu trhu. V příloze A nabízím podrobnější přehled manažerských rolí.

5.2.1 Formální a neformální prvky manažerské role

Formální prvky role vedoucích pracovníků souvisí s formulováním cílů a zásad pracovního týmu nebo skupiny, s poskytováním a získáváním informací, s koordinací pracovní činnosti, s hodnocením, odměňováním i kritikou nedostatků, dále pak s plněním stimulační funkce, s určováním ekonomické strategie a politiky a s plněním ekologické funkce, tj. péče o pracovní prostředí a dodržování hygienických norem. S výkonem formální role je spojena autorita, která vyplývá z hierarchického postavení vedoucího pracovníka v řídicí struktuře podniku a z pravomoci funkčního místa.

Neformální role vedoucího pracovníka je spojena s neformálními normami a prvky. Mezi prvky, které ovlivňují neformální roli vedoucího, lze podle Provazníka (2002, s. 170 - 171) uvést zejména osobnostní kvalitu, styly řízení, utváření ideologie pracovní skupiny⁶, harmonizování vztahů uvnitř pracovní skupiny, přebírání odpovědnosti za výsledky práce spolupracovníků a vytváření atmosféry pochopení. Naplnění neformální role přináší neformální autoritu. Role vedoucích pracovníků získávají také různé obsahy z hlediska specifické činnosti, míry pravomoci a z pozice v organizační struktuře.

⁶ Vytváření hodnot, etických a dalších norem a způsobů myšlení lidí ve skupině, ovlivňování názorů a postojů členů skupiny

5.3 Role manažera podle Mintzberga

Právě formální autoritu a postavení manažera v organizaci studoval Henri Mintzberg⁷ a popsal obsah řídicí práce pomocí úloh, neboli organizovaných souborů chování identifikovaných s příslušnou pozicí. Právě tato klasifikace rolí je srovnatelná s manažerskými funkcemi, kterým jsem věnovala druhou kapitolu, a lze ji také použít jako výchozí teorii, jež udává požadavky na manažery.

Formální autorita podle tohoto pojetí dává vznik třem interpersonálním, třem informačním a čtyřem rozhodovacím rolím, ze kterých je možno definovat nároky kladené na manažery (Truneček, J., 1993, s. 63 – 64).

Interpersonální úlohy zahrnují základní interpersonální vztahy a jedná se o roli představitele organizace (povinnosti ceremoniálního charakteru), roli vůdce (schopnost motivovat, vést a povzbuzovat své spolupracovníky) a roli prostředníka (koordinátora, který zajišťuje efektivní komunikace napříč organizací i vně).

Druhou skupinou jsou informační role (úlohy), tedy role monitora a rozšiřovatele (práce s informacemi) a role mluvčího. V posledním případě manažer musí předávat některé informace například zájmových skupinám, členům správních rad, akcionářům, spotřebitelským skupinám. Informace znamenají základ pro rozhodnutí.

Do třetí kategorie mezi rozhodovací role patří role podnikatele (iniciátora změn, manažer jde příkladem v přizpůsobení se novým podmínkám), dále pak role „narázníku“ (schopnost jednat v krizové situaci – krizový management, schopnost čelit negativním vlivům, stresu) a

⁷ Povaha manažerské práce, New York, 1973

v neposlední řadě role distributora zdrojů. Důležitou úlohu v roli distributora hraje time management spolupracovníků, o kterých vedoucí pracovník rozhoduje, plánování, předvídání a intuice. Poslední rozhodovací rolí je role vyjednávače. Manažer v této roli musí ovládat vyjednávací strategie a působit na druhé. Různá pojetí rolí poskytují představu, jak složitá a pestrá je činnost vedoucích, jak významný je jejich vliv a jak vysoké nároky jsou na ně kladeny.

6 Povinnosti a odpovědnost vedoucího pracovníka

Činnost vedoucího pracovníka vyžaduje pracovat také s pojmem povinnost a odpovědnost. Jistě bychom našli rozličný výčet, a proto jsem se soustředila na ty povinnosti, které kladnou na manažery osobní nároky.

Mezi hlavní povinnosti podle mého názoru patří podněcování spolupracovníků k rozvíjení vlastní iniciativy, podpora jejich seberealizace a dalšího profesního vzdělávání, vytváření takových podmínek, které umožní spolupracovníkům plnit úkoly a to takovým způsobem, že budou v souladu se záměrem manažera.

Odpovědnost v pracovních činnostech znamená přijetí všech souvislostí spojených s pracovní aktivitou. Problém odpovědnosti je ovšem hodně složitý. Vedoucí pracovník přijímá odpovědnost služební (za vykonání přijatých úkolů), právní (povinnost nést důsledky stanovené v právních i v podnikových předpisech) i morální (za jednání, které se neshoduje se společenskými normami, více kapitola o etice manažerské práce) (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 301).

Odpovědnost tedy pramení z konkrétní pozice a ze vztahů, které z toho vyplývají. Tyto odpovědnosti mohou být delegované, explicitní nebo implicitní. Delegované odpovědnosti jsou přenesené, nadřizený se jich ale v plné míře nezprostí. Explicitní jsou takové, které vyplývají z popisu práce. V této souvislosti by se dalo mluvit o odpovědnosti a povinnostech jako o synonymech. A implicitní jsou faktorem růstu v důležité práci. Samotný fakt, že je jedinec konkrétní prací pověřen, předpokládá jeho kompetentnost⁸ (Fuller, D., 2004, s. 55).

⁸ Kompetentnost v tomto pojetí v sobě obsahuje jak způsobilost (obecnou, pracovní), tak i pravomoc a odpovědnost (Tureckiová, M., 2004, s. 30).

Od manažera se tedy předpokládá schopnost nést zodpovědnost, neutíkat před ní a umět se s ní vyrovnat. Každý tedy odpovídá za své vlastní výsledky. Problematická je pak odpovědnost vedoucího pracovníka, který sice úkol přijal, ale má jej vykonávat s podřízenými. Problematika povinností, ale zejména odpovědnosti a moci, respektive pravomoci, je úzce spojena s problematikou delegování (více kapitola Vybrané manažerské dovednosti).

Poslední výzkumy manažerských stylů ukazují vzájemnou propojenost odpovědnosti s vedením. Existuje tzv. pětiúrovňový „model odpovědnosti“ (Antonioni, D., 2003, p. 9). Podle tohoto modelu na první úrovni manažer staví technickou schopnost, na druhé úrovni jsou dovednosti v sociálních interakcích, na třetí schopnosti řízení, na čtvrtém strategické konceptuální dovednosti. A právě nejvyšší úroveň patří odpovědnosti.

Autor „modelu odpovědnosti“ Jim Collins (in: Antonioni, D. 2003, p. 10 – 13) rozlišuje několik vývojových stádií vedení s odpovědností. Jednotlivé stupně jsou altruismus, výkonnost, konformismus a sebeobrana, při čemž úspěšný lídr se projevuje právě altruisticky, zájem ostatních staví nad svůj vlastní, přebírá odpovědnost za chyby a selhání. Velký význam pro takto pojatou odpovědnost má emocionální inteligence manažera a jeho sebeuvědomění a sebereflexe.

6.1 Sociální odpovědnost vedoucího pracovníka

Úsilí o firemní sociální odpovědnost zahrnuje tři základní oblasti. Jedná se o oblast ekonomickou – kodex chování firmy a manažerů, transparentnost, odmítání korupce a budování vztahů firmy s jejím okolím. Druhá oblast je sociální – firemní filantropie, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, dodržování pracovních standardů, vyváženost pracovního a osobního života a rovné příležitosti a třetí je environmentální oblast – tedy ekologická výroba, produkty a služby, ekologická firemní politika a ochrana přírodních zdrojů (Thompson, A., 2004, s. 14 – 15).

Prostředí organizace je součástí sociálních a ekonomických struktur společnosti, proto je nezbytné stanovovat a dodržovat určitá pravidla a normy chování. S tím souvisí koncept sociální odpovědnosti vedoucího pracovníka. V uvedené oblasti dochází k velice úzkému propojení oblastí etiky a manažerské sociální zodpovědnosti, proto je možné označovat tuto problematiku souhrnně pod označením „procesy sociální politiky“ („Social Policy Processes“) (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 59).

„Sociální odpovědnost vedoucího pracovníka vyjadřuje ochotu a morální i kvalifikační připravenost vedoucích pracovníků nést důsledky svého jednání vůči vnitřnímu a vnějšímu společenskému prostředí a respektovat jeho potřeby“ (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 59 – 60). Vedoucí pracovník by měl vyjadřovat svůj aktivní postoj a angažovat se v problémech sociální odpovědnosti. Dále problematiku sociální odpovědnosti rozvádím v kapitole zabývající se trendy – Koncept CSR (Corporate Social Responsibility).

7 Kompetence manažera

Termín kompetence můžeme vykládat různými způsoby. Kompetenci lze vnímat jako formální, věcnou a odbornou odpovědnost, pravomoc nebo oprávnění. Další možností je kompetence jako schopnost a připravenost racionálně a přiměřeně jednat v profesním, společenském a soukromém životě. Třetí a často opomíjený význam kompetence se vztahuje ke schopnosti jednotlivce se prosadit v konkrétních situacích soutěže a konkurence (Beneš, M., 2004).

Manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti, způsobilosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat manažerský výkon. Zahrnují více schopností, dovedností, množství vědomostí, navíc jsou v kompetenci přítomny i postoje, motivace a zkušenosti (Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R., 2004, s. 15). Jedná se o metodický nástroj, který napomáhá držet tempo v nárocích dnešní doby kladených na manažery.

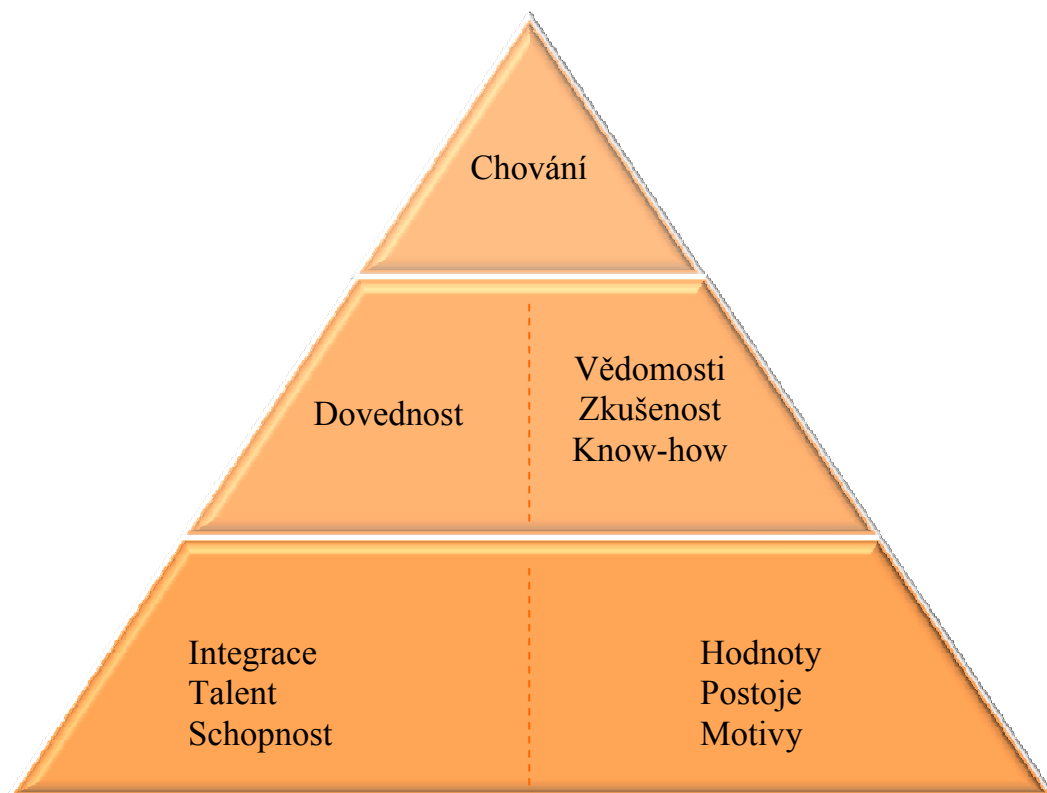
Kompetence můžeme také chápat jako sociálně ekonomický znak, schopnost vykonávat určitou funkci a dosahovat přitom konkrétní výkonnosti (Medzihorský, Š., 2004, s. 45).

7.1 Základní složky kompetence

Kompetence ve smyslu způsobilostí obsahují tyto základní složky – osobnostní rysy a vnímání sebe samého, motivy, vědomosti, dovednosti, schopnosti, dále pak motivy, temperament, charakter, hodnoty, schopnost podat efektivní výkon, talent a postoje (Medzihorský, Š, 2004, s. 45).

Kompetence je složena z různých zdrojů – vědomosti, zkušenosti, dovednosti, hodnoty, postoje, motivy, talent, schopnosti atd., které jsou propojeny s chováním a jednáním. To znamená, že kompetence se odráží v chování jedince a naopak, že kompetence v sobě obsahuje chování (Tureckiová, M., Veteška, J., 2007, s. 21).

Obr. 1 Hierarchický model struktury kompetence



(zdroj: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R., 2004, s. 28)

7.2 Modely manažerských kompetencí

Existují kompetence, stejně jako některé osobnostní charakteristiky, které odlišují právě ty úspěšnější manažery od méně úspěšných. Z těch nejznámějších jsem sestavila následující přehled nejvýznamnějších (Belz, H., Sigrist, M., 2001, s. 27 – 29, 165 – 168, 174, a Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R., 2004, s. 32 - 37). Řazení těchto modelů je chronologické.

Katz a Kahn jsou autoři koncepce dovedností z roku 1969 (in: Bedrnová, E., Nový, I. 2001, s. 118). Jedná se o metodu, která zprostředkovává profil vedoucího pracovníka pomocí analýzy postavení. Schopnost řídit, být tedy dobrým manažerem, je určena těmito schopnostmi a dovednostmi. Prvními jsou schopnosti koncepční. Ty v sobě obsahují možnost vidět organizaci jako celek, pochopit její části, tzn. schopnost koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity organizace. Druhou oblastí jsou schopnosti lidské. Vztahují se na interakce, kooperativní prostředí ve skupině a v pracovním týmu, vyžadují sociální zralost vedoucí osobnosti. Jedná se o schopnost pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky, jak jednotlivce, tak i skupiny. Poslední skupinou jsou technické a technicko – administrativní schopnosti a dovednosti. Týkají se specializovaných činností, technik a metod.

Takzvané klíčové kompetence poprvé popsal Mertens v roce 1974. Jedná se o kompetence základní - základní myšlenkové operace; horizontální sloužící k získání a zpracování informací; rozšiřující kompetence, tedy znalosti pro určité povolání a kompetence dobové doplňující mezery vzhledem k novým znalostem.

Podle D. McClellanda se jedná o pět základních, které jsou považovány za důležité pro manažerskou práci. Jsou to speciální vědomosti, intelektuální, mezilidská, pracovní a podnikatelská zralost (in: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R., 2004, s. 20).

Další členění představuje v roce 1993 Spencer, který pracuje s pojmy - prahové a odlišující kompetence. Prahové, neboli minimální, jsou základními charakteristikami, které jsou nutné pro určitou pozici. Tyto kompetence nerozlišují, zda se jedná o pracovníka vynikajícího nebo průměrného. Odlišující kompetence vyjadřují určitou nadstavbu nadprahových kompetencí pro nadměrný výkon.

Dělení klíčových kompetencí podle H. Belze a M. Siegrista uvedené v roce 1995 přináší další přehled manažerských kompetencí, jejichž nositelé budou úspěšnější než ti, kteří tyto kompetence neovládají. Mezi tyto kompetence patří komunikace a spolupráce – umění naslouchat, jasně se vyjadřovat, opakovat, shrnovat, vnímat neverbální sdělení a potřeby; řešení problémů a tvořivost - tedy schopnost rozpoznat problém a tvořivě jej řešit; dále pak samostatnost a výkonnost – schopnost samostatně svou práci plánovat, provádět ji a kontrolovat; odpovědnost; spolehlivost; myšlení a učení - včetně schopnosti řídit své vlastní učení a myslet v souvislostech; zdůvodňování a hodnocení - umět zdůvodnit i kritickou posoudit společnou i cizí práci; a reflexivita - schopnost člověka hodnotit vlastní výkon sebekriticky.

Kompetence se postupně začaly sdružovat do modelů. První model manažerských kompetencí se objevil již v 70. letech 20. století. Tyto modely kopírují celkový manažerský cyklus v souvislosti měnících se podmínkách a nárocích kladených na špičkové manažery.

Dalším, kdo se zabýval kompetenčními modely, byl Schröder. Rozlišuje kompetence na základní a kompetence vysokého výkonu⁹. Základní jsou potřebné pro vlastní výkon manažera a vztahují se ke konkrétním úkolům a kompetence vysokého výkonu jsou relativně stabilní

⁹ Zde se nabízí srovnání s již zmiňovanou koncepcí prahových a odlišujících kompetencí Spencera.

projevy chování pro nadprůměrné výkony, které jsou potřeba v turbulentním prostředí, ty umožňují manažerům efektivně vést.

Kompetence vysokého výkonu poté rozdělil do čtyř oblastí. Jedná se o kompetence kognitivní - zabývající se vyhledáváním informací a tvorbou konceptů; kompetence motivační - řízení interakce, empatie, orientace na rozvoj; kompetence směrové – týkající se sebedůvěry a vlivu na druhé; a výkonové kompetence - vyjadřující orientaci na výkon a na cíl (in: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R., 2004, s. 22).

Carrol a McCrackin přicházejí v roce 1997 s dalším výčtem kompetencí pro výkon manažera. Mezi ně patří klíčové kompetence pro všechny zaměstnance, kompetence týmové, kompetence funkční - finance, vývoj, rozvoj a marketing; a vůdcovské kompetence.

Jiný pohled na dělení kompetencí použil Tyron v roce 2003. Jedná se o profil, který vzniká kombinací manažerských, interpersonálních a technických kompetencí.

Mezi manažerské kompetence Tyron řadí řešení konfliktů, koučování, hodnocení, strategické plánování, delegování a výběr zaměstnanců. Interpersonální kompetence jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a interakci mezi spolupracovníky a pomáhají při zajištění skupinových cílů, jako je vyjednávání a při aktivním naslouchání. Dále je možné mezi ně počítat prezentační dovednosti, spolupráci a budování pracovních i osobních vztahů. Technické kompetence se vztahují na specifické činnosti, například účetnictví, programování, sběr dat, analýzy.

Zajímavý koncept nabízí D. Goleman, Boyatzis a McKee, kteří nabízí dělení kompetencí na čistě technické dovednosti, kognitivní schopnosti - práce s informacemi, analytické myšlení a způsoby učení; a podle nich nejdůležitější složka, která odlišuje úspěšné vedoucí pracovníky, a to rysy emoční inteligence. Pod rysy emoční inteligence je možné si

představit uvědomování si sebe sama - sebehodnocení, sebedůvěru, emocionální uvědomování; sociální uvědomování – empatii; řízení sebe samotného - sebekontrolu, přizpůsobivost, iniciativu a optimismus; a řízení vztahů – inspirování se, vliv, rozvoj druhých, řízení konfliktů a týmovou spolupráci (in: Kubeš, M., Spillerová, D., Kurnický, R., 2004, s. 37).

8 Vybrané manažerské dovednosti

V úvodu této kapitoly bych chtěla upozornit na skutečnost, že všechny mnou vybrané manažerské dovednosti, spolu navzájem souvisí a není možné je v praxi uměle oddělit.

8.1 Rozhodování

Rozhodování obecně je procesem výběru jedné z variant řešení problému, respektive potvrzením doporučené varianty řešení. Existují různé typy rozhodovacích procesů a při rozhodování je možné využít řady metod. V této subkapitole se soustředím pouze na rozhodování na úrovni jednotlivce - osobní rozhodování. Osobní rozhodování souvisí s individuální odpovědností (více kapitola Povinnosti a odpovědnosti vedoucího pracovníka).

Osobní rozhodování má v praxi dvě úrovně. Jedná se o rozhodování podle principu schůdnosti řešení a podle principu správnosti řešení. Jednodušší cestou je rozhodování podle schůdnosti řešení. Vedoucí pracovníci často podléhají vnějším tlakům, protože je to rozhodování pohodlné, vyzkoušené a lze odpovědnost přenést právě na vnější tlak. Na druhé straně je nezbytné vnímat i princip správnosti. V tom případě jde o rozhodování, které je v souladu s vnitřním přesvědčením jedince, s jeho hodnotami, postoji i zásadami. Tento princip lze osvětlit pomocí následujících zásad (Plamínek, J., 1994, s. 139 – 140).

Vedoucí by měl přijímat odpovědnost za svá rozhodnutí a snažit se rozhodovat na základě svého hlubokého přesvědčení, na základě principů,

kterým věří a uznává je. Všechna rozhodnutí, které manažer uskuteční, by měla tvořit logicky propojený rámec. Nenechat naléhavé, aby vytlačovalo důležité¹⁰. Při rozhodování o věcné stránce problému nezapomínat na vztahy k ostatním lidem.

Rozhodování je pouze jedním z úkolů vedoucího pracovníka, je to jeho specifický úkol. Rozhodování je vlastně systematický proces s jasně definovanými prvky a s vymezeným pořadím jednotlivých kroků. Efektivní rozhodnutí se zakládá na nejvyšší úrovni koncepčního chápání, realizace provedení rozhodnutí by mělo být naopak co nejjednodušší a co nejbližší pracovní praxi (Drucker, P. F., 1992, s. 92).

Základními prvky při rozhodování jsou fakta, znalosti, zkušenosti, rozbor a úsudek (Fuller, D., 2004, s. 118). Rozhodnutí v sobě obsahuje teoretické i praktické poznatky. Je to proces, při kterém dochází k vysvětlení pozorovaných jevů ve světle myšlenkových pochodů.

Vedoucí pracovník, který se rozhoduje, dá raději přednost nevyvratitelným faktům před zprostředkovanými informacemi. Je důležité vybrat si alespoň správné zdroje, pokud fakta nejsou k dispozici. V druhém kroku rozhodovacího procesu je třeba využít veškerých znalostí, nemá-li pracovník dostatek správných znalostí, měl by se obrátit na spolupracovníky o radu. V rozhodovacím procesu se dále využívají jak osobní, tak i zprostředkované zkušenosti. Pokud tyto závěry k dispozici nejsou, je nutné se uchýlit k novému zjišťování, k experimentování. Následným nutným krokem je rozbor faktů, znalostí a zkušeností, přihlídnutí k souvislostem a k aspektům podobnosti s předchozími problémy. Tam, kde podklady pro proces zhodnocení chybí, nebo již není čas, může zkušený vedoucí pracovník přistoupit k intuitivnímu řešení.

¹⁰ Stanovení priorit podle tzv. Eisenhowerova principu. Postatou tohoto principu je správně rozvrhnout povinnosti a úkoly. Priority jsou jednotlivým úkolům přidělovány podle kritérií naléhavosti a důležitosti. Podle toho, jak vysoká či nízká je naléhavost, popřípadě důležitost nějakého úkolu, lze rozlišit čtyři možnosti hodnocení a následného zpracování úkolů.

Kvalitní úsudek je nenahraditelný a je základní kvalitou vedoucího pracovníka (obr. 2) (Fuller, D., 2004, s. 167 – 168).

Obr. 2 Základní prvky rozhodovacího procesu

Základní prvky rozhodovacího procesu	
ORIGINÁL:	NAHRAZENO:
Fakta	Informace
Znalosti (osobní)	Rady
Zkušenosti	Experiment
Rozbor	Intuice
Úsudek	(neexistuje)

(zdroj: Fuller, D., 2004, s. 167)

Sloan a Vail se zabývali také rozhodovacím procesem a nabízí pět základních prvků efektivního rozhodovacího procesu (in: Drucker, P. F., 1992, s. 98 – 99). Za první se jedná o jasné uvědomění si toho, že problém lze vyřešit stanovením si určitých pravidel a principů; za druhé vymezením podmínek a zvláštních požadavků; za třetí uvědomění si, co je správné a co je považováno za řešení, ne za kompromis, přizpůsobování či ústupek; za čtvrté začlenění realizační akce do rozhodnutí a za páté velmi důležitá zpětná vazba, která „dohlíží“ na platnost a efektivnost rozhodnutí.

8.2 Komunikační dovednosti

Velmi důležité pro vedení a řízení je komunikační styl manažera. Manažer by se měl naučit zvládat turbulentní a dynamické prostředí, proměnné situační faktory a interakce. Manažer nejen že by měl ovládat skvěle komunikační dovednosti, ale rovněž podporovat formální, ale i velice důležitou neformální komunikaci a optimalizovat komunikační podmínky a prostředí.

Základem sociálního chování vedoucího pracovníka je schopnost komunikace. Komunikační dovednost je umění ovládat při komunikaci s druhými své chování tak, aby bylo v souladu s našimi cíli (Holá, L., 2003, s. 89). Vedoucí pracovník by se měl vyjadřovat přesně, mít vyvinutý jazykový cit, měl by využívat širokou slovní zásobu a adekvátní pojmenování, být pohotový.

Komunikační dovednosti vedoucího pracovníka se dělí na rovinu psychologickou (intelekt, znalosti, povahové předpoklady k řízení) a na rovinu sociální (kulturní a etnický kontext, množství informací) (Vybíral, Z., 2000, s. 37). Mezi komunikační dovednosti lze také zařadit aktivní naslouchání, empatické porozumění, verbální reflexe, umění interpretace a konfrontace, strukturování rozhovoru a zdrženlivost.

Zvládnutí komunikačních dovedností přispívá rovněž k efektivnímu vedení porad. Porada, zpráva, návrh – to jsou typické pracovní situace vedoucího pracovníka. Jedná se o nástroje každodenní práce manažera. Efektivně vedená porada má svůj stanovený účel a očekávaný přínos. Svě spolupracovníky by měl vedoucí podněcovat při poradách k novým nápadům a myšlenkám. (Drucker, P. F., 1992, s. 60 – 61).

Komunikace vedoucího pracovníka má velký přínos i k motivaci. Vedoucí by proto měl vždy zvolit nejvhodnější komunikační metody

(písemné zprávy, schůze, emailová korespondence, apod.), jasně sdělovat potřebné s dostatečnými informacemi, umožňovat zpětnou vazbu, správně si vše načasovat a zabránit případným fámám (Forsyth, P., 2000, s. 83).

8.2.1 Umění naslouchat

Aktivní naslouchání znamená dobrou obousměrnou komunikaci, přispívá k řešení problémů a k efektivnímu plánování. Je chápáno jako aktivní činnost, tj. vnímání, promýšlení, uvědomování, které mají velký význam pro pochopení ostatních účastníků. Je charakterizováno vzájemným respektem a aktivním zapojením – úsměvy, přikyvováním, povzbuzováním hovořícího, vizuálním kontaktem, uvolněným držením těla a především myšlenkovou rekapitulací, vnímáním, promýšlením a aktivním uvědomováním (O'Brienová, P., 1999, s. 37 – 38).

Vedoucí by neměl své spolupracovníky při řeči přerušovat, měl by se o ně zajímat, snažit se je pochopit a přijmout je, měl by být bdělý a pozorný (Plamínek, J., 1994, s. 42 – 43).

K lepšímu naslouchání také povede, pokud si vedoucí pracovník opravdu udělá dostatečný čas, vyloučí vyrušování třetí osobou, minimalizuje veškeré rušivé vlivy, zvětší energii a úsilí při poslechu a získá dostatečné znalosti o účelu rozhovoru. Schopnost naslouchání manažer může zdokonalit aktivní účastí pomocí neverbální komunikace (kontakt očí, používání řeči těla), dále použitím informativních dotazů a výrazů porozumění (Leigh, A., 1992, s. 128 – 132).

Vedoucí pracovník by se měl na svého spolupracovníka soustředit, dívat se mu do očí, nevzrušovat se a vyslechnout si nejdříve fakta a

informace, rozhodně se vyhnout osobním dojmům a hádkám (Forsyth, P., 2000, s. 54).

8.3 Kooperace v pracovním procesu

Kooperace může být definována jako spolupodílení se dvou nebo více lidí, případně skupin lidí na společném úkolu. Při této spolupráci jsou potlačovány zájmy protichůdné a naopak posilovány souladné tendence. Znakem kooperace je i určitá míra sladění a harmonického uspořádání činností jednajících osob.

J. Křivohlavý (2002, s. 41 – 43) vymezuje kooperaci jako ohled na společné zájmy. Pro kooperaci je charakteristické, že celkový objem hodnot se zvyšuje. Každý dostane něco a všichni jsou na konci bohatší než na začátku. Přitažlivým cílem spolupráce je spravedlivé rozdělení hodnot (zisků). Kooperace je protipólem k soupeření. Porovnání nabízím ve srovnávací tabulce v příloze B.

J. Křivohlavý rozlišuje jako kooperativní formy koexistenci¹¹, toleranci, koordinaci individuálních činností, integraci cílů, kooperaci, reciprocitu¹², solidaritu, rekongiliaci¹³, altruismus, proexistenci¹⁴ (in: Holá, L., 2003, s. 66). Solidarita ve vzájemných vztazích představuje soudržnost kooperujících partnerů, projevující se ve vzájemné podpoře. Poměrně neznámým pojmem a pro mě novým je rekongiliace. Jedná se o ochotu partnerů k odpouštění, jeden z podstatných kroků usmíření partnerů.

¹¹ Existence vedle sebe

¹² Reciprocitu můžeme chápat jako vzájemnou náklonnost, ochotu odplácet dobrým dobré.

¹³ „Reconcilio“ – smířit se, opět sjednat jednotu

¹⁴ Proexistence - ochota pomoci druhému člověku za cenu vlastní škody (vše Holá, L., 2003, s. 66).

Altruismus ve vzájemných vztazích představuje nesobeckost individuálních projevů až šlechtnost.

8.3.1 Vedoucí jako koordinátor

Pojem koordinace označuje soubor všech operací, které vedou k určitému výsledku. Koordinace slouží k integraci činností a jejím základem je dobrá spolupráce a komunikace, pevný tým a uplatněný vůdcovský princip.

Prvním krokem je plánování. Tedy rozhodnout, co udělat a kdy, rozdělit úkoly, určit priority, udělat časové a finanční kalkulace. Nástroje, které přitom vedoucí pracovník používá, jsou delegace, efektivní komunikace a organizace práce, plánování aktivit a jejich kontrola (Armstrong, M., 1995, s. 72 – 74).

Vedoucí pracovník musí koordinovat všechny řídicí práce, tj. plánování, organizování, výběr a rozmíst'ování pracovníků, vedení lidí, kontrolu i informační, rozhodovací a další procesy. Proto koordinace patří do oblastí řídicí práce¹⁵, jejímž cílem je sladit všechny činnosti obsahově, časově, prostorově a věcně při plnění daného úkolu. Představuje synchronizaci dílčích činností v zájmu plnění hlavního cíle podniku. Koordinace významně souvisí s mírou centralizace a decentralizace v řízení a rozhodování.

Koordinátor je v podstatě každý vedoucí pracovník a vyžaduje se od něj, aby byl bdělý, pružný ve své činnosti.

¹⁵ Zakladatel koncepce manažerských funkcí H. Fayol zařadil koordinaci do funkcí správy. Své místo má i systému POSDCORB Luthera Gulicka. Integrovaní ve své koncepci manažerských funkcí zdůrazňuje i guru světového managementu P. F. Drucker.

Ždímal rozlišuje tři typy vedoucích - koordinátorů, které se podle něho neustále v historii managementu objevují. Jedná se o Kapitána, Režiséra a Dirigenta (Ždímal, M., 1992, s. 16).

Kapitán je expertem na povely a rozkazy. Je neúprosný, co se týče termínů a splněných úkolů. Kapitán je odvozen z vojenské organizace a aplikace v reálu není doporučována. Nebere v potaz rozvíjení osobnosti spolupracovníků, v žádném případě nepodněcuje jejich motivační struktury ani hodnotové orientace.

Režisér umí dobře odhadnout lidi, přidělit jim vhodné role a úkoly, má osobní charisma, bývá respektován a umí spolupracovníky vyburcovat k dobrým pracovním výkonům.

Role dirigenta je všeobecně upřednostňována, odpovídá novým trendům managementu. Dirigent je výborný koordinátor, klade na své spolupracovníky vysoké nároky, dokáže strhnout k excelentním výkonům, má autoritu. Překážky bere jako výzvu a jde týmu příkladem.

Odlišit tyto typy v praxi lze velmi obtížně, při různých úkolech vynikající vedoucí působí v různých rolích. Nicméně role koordinátora ve složitých situacích vyžaduje režiséřskou, respektive dirigentskou roli. Dirigentskou zejména v týmech a autoregulačních skupinách a za situací, kdy předpokládáme vznik spontánní kooperace.

8.4 Asertivita pro manažery

Asertivitou se rozumí sebeprosazení, nenásilně projevené sebevědomí, schopnost vyjednat si svou vlastní pozici, aniž bychom omezili práva druhých, schopnost působit na druhé. Od manažera se požaduje bezpodmínečně asertivní chování. Existují různé postupy, jak využít vlastního sebeprosazení. V různých situacích je záhodno využít jiný přístup. Lze zaujmout nekompromisní postoj, nebo pouze objasnit své názory, či přesvědčit druhé použitím faktů, rozumných argumentů, zdůraznit výhody takového řešení, předvídat námitky případných slabin, nebo projevit vstřícnost, vyzdvihnout názory druhých a ocenit je, sjednotit své myšlenky s ostatními. Cílem posledního postupu je získat druhé na svou stranu. Svým nadšením pro věc vnuknout druhým pocit, že jsou součástí konkrétního projektu či celku. (Armstrong, M., 1995, s. 28 - 29).

Asertivita znamená být odpovědný sám za sebe, být dobrým vůdcem, zvládat krizové situace, dobře naslouchat druhým a komunikovat s nimi. Asertivní chování se vyznačuje umírněným projevem, dobrým vizuálním kontaktem, vyrovnaným postojem k problémům, nadhledem, klidnou reakcí na odmítnutí, uvolněnými pohyby těla a klidným, příjemným hlasem (O'Brienová, P., 1999, s. 21 – 22).

Asertivní chování je založeno na dosahování cílů bez poškození zájmů ostatních, ochraně vlastních práv a respektování práv druhých. Opírá se o přiměřené sebevědomí a důvěru, sociální a emocionální expresivitu a vyznačuje se samostatným rozhodováním a odpovědností (Typologie lidského chování pro manažery a podnikatele, 2005, s. 50).

8.4.1 Asertivita v řízení

Asertivita v řízení se zabývá poměrně širokou oblastí, týká se například tvořivé komunikace, je spjata s hledáním pozitivních řešení (tj. takové řešení, které uspokojí všechny strany) a s otázkami kompromisu a rovnováhy. Manažer, který je asertivní, informuje včas a dostatečně své spolupracovníky, naslouchá jim, respektuje jejich osobnost, dává prostor společné komunikaci, jejich návrhům a iniciativě, projevuje se čestně a otevřeně (O'Brienová, P., 1999, s. 11).

Asertivita posiluje neformální autoritu vedoucího, stává se součástí jeho profesionality. Profesionalita jde ovšem dále než asertivita. Asertivně chovající se manažer prosazuje především „sám sebe“, profesionálně jednající se manažer má na mysli širší zájmy kolektivu a firmy. Profesionalita se stává integrujícím prvkem – obsahuje v sobě osobní i neosobní přístup. Takový manažer jedná podle určitých zásad, bez osobních preferencí, sympatií, avšak i antipatií (Kolajová, L., Asertivní profesionál, 2004).

Asertivní manažer je ochoten jednat a vyjednávat, upoutá na sebe pozornost při pracovních schůzkách a poradách, urovnává konflikty, nenechá se ovládat vlastními emocemi, nevyhýbá se nepříjemným rozhodnutím, trvá na svém stanovisku, které si předtím dobře rozmyslel, hodnotí a oceňuje přínosy druhých, vytváří a vede konstruktivní tým, řeší problémy a vysvětluje žádoucí postupy (O'Brienová, P., 1999, s. 12).

8.5 Delegování

Delegování je proces, při kterém se vedoucí pracovníci dělí o moc se svými podřízenými. Z delegovaných úkolů a pravomocí pak vyplývá odpovědnost za splnění úkolu. Delegování dílčím prvků procesu dává prostor pro vznik odpovědnosti podřízeným vůči vedoucímu pracovníkovi za řádné plnění svěřených úkolů a využití prostředků a zdrojů (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 551).

Každý vedoucí pracovník je odpovědný nejen za svoji práci, ale i za práci svých spolupracovníků. Problematická část delegování většinou spočívá v tom, že vedoucí pracovníci zpravidla vědí, jak a proč delegovat, znají jeho výhody, ale neudělají si čas na to, aby delegovali komplexně a důsledně (Bělohlávek, F., 2005, s. 77 – 78).

Výhody předávání pravomocí jsou nesporné, ovšem existují i určité překážky, které v tomto procesu manažerovi brání. Pomineme-li překážky vyplývající z vyšších nákladů a z nedostatku podpory z okolí, převážná většina jich je přímo na straně vedoucího pracovníka. Jsou jimi neochota vzdát se činností, nedostatek schopností u spolupracovníků, nedostatečně vyspecifikovaná definice delegovaného úkolu, činnosti a překážky plynoucí z osobní povahy manažera (bojí se, že ztratí pocit důležitosti a vlastní hodnoty), z jeho domýšlivosti a ze strachu z příliš velké míry delegování. Manažer se obává neúspěchu a nežádoucího vlivu, ztráty rozmanité činnosti a málo kvalitních výsledků. (Leigh, A., 1992, s. 94).

Vedoucí pracovník ztrácí pocit nenahraditelnosti, nemá chuť opustit činnosti, které ovládá a umí. Vedoucí pracovník také v mnohých případech nedůvěřuje ve schopnosti svých spolupracovníků. Mezi další bariéry může patřit také časová náročnost při definování a vysvětlování úkolu (Bělohlávek, F., 2005, s. 76 – 78).

Delegování přináší nesporné výhody (Šuleř, O., 1995). Jedná se ve výsledku o notnou úsporu času, vedoucí pracovník se „zbaví“ některých méně důležitých a rutinních úkolů a vytvoří si prostor pro řešení koncepčních věcí. Při delegování také dochází k rozvoji kompetencí spolupracovníků, k testování jejich výkonnosti a úspěšnosti a také k jejich motivování.

E. Bedrnová a I. Nový (2002, s. 166) nabízí krátký seznam principů delegování, který nevyžaduje ani přehnané časové nároky. Podle tohoto principu se stačí zaměřit na výběr správných lidí, delegovat nejen příjemné, ale rovněž i nepříjemné záležitosti, celý proces delegování si zevrubně rozmyslet, delegovat kvalifikovaně a postupně, delegovat předem, logicky, přesně a uceleně.

8.6 Pozitivní myšlení

Manažer by měl umět myslet a řídit pozitivně. Jde o základní myšlenku H. M. Herbst a znamená objevit kvality svých spolupracovníků, poskytnou jim prostor pro jejich iniciativu a stanovit přesná pravidla kontroly (Herbst, H. M., 1995, s. 13).

Pozitivní emoce jsou významným předpokladem úspěchu, efektivity a naděje. Úroveň výkonů spolupracovníků je možné stimulovat právě pozitivním přístupem. Optimistická citová reakce pomáhá nalézt i dostatek sebemotivace. Pozitivní myšlení tedy znamená hledat v každé situaci nové příležitosti, zkoumat nové aspekty, hledat na všem cokoli užitečného, učit se z minulých chyb, hovořit spíše o budoucnosti než o minulosti. Dále je třeba, aby manažer eliminoval negativní, sobecké a vágní myšlení a vyhledával tvůrčí příležitosti (Scott, B., Soderberg, S., 1994, s. 68 a 71).

8.7 Zvládání pracovních konfliktů

Pojem konflikt označuje situaci, kdy dochází ke střetu dvou nebo více protichůdných, přibližně stejně silných snah, sil, tendencí, názorů či motivů. Konflikt je běžnou součástí života jedince i společnosti. Je možné ho jednoduše brát jako střet něčeho s něčím.

Podle J. Plamínka (1994, s. 13 – 14) je možné konflikty rozdělit do dvou kategorií a to na spory a problémy. Jako spor lze označit konflikt, u něhož se s konkrétními způsoby věcného řešení identifikují určité osoby nebo skupiny osob. Spor je tedy personifikovaný problém, protože je částečně nebo úplně ztotožněn s účastníky, kteří hájí odlišné postoje. Jako problém lze označit konflikt, u něhož se s konkrétními věcnými způsoby řešení neidentifikují určité osoby nebo skupiny osob. V takovém případě převažuje společný zájem nalézt řešení nad tendencí účastníků předem preferovat nějaký konkrétní výsledek. Problém lze charakterizovat jako depersonifikovaný spor.

Při řešení konfliktních situací je rozumné dodržovat hlavní zásady – depersonifikovat problém, tedy důsledně oddělit otázky osob od projednávaného problému – emocionální od předmětných, definovat a hledat všechny i ty skryté příčiny problému, stanovit si priority, posoudit důležitost zájmů všech zainteresovaných subjektů, formulovat kritéria optimálního řešení, ujasnit si veškeré možné varianty, zpracovat si plán řešení, naplánovat si dílčí kroky, ujasnit odpovědnosti a pravomoci konkrétních pracovníků, učinit správná rozhodnutí a realizovat vybranou variantu (Čakrt, M., 2000).

Konfliktům se nelze vyhýbat a ani to není rozumné. S konflikty je třeba naučit se žít jak v pracovním, tak i soukromém životě. Konflikty jsou legitimní, protože každý člověk má právo na názor, na své vlastní myšlenky

a zájmy - jde o jedno z nejzákladnějších lidských práv. Každý člověk má právo na svobodu slova, tj. na vyjádření svého názoru. Dále je třeba chovat respekt k odlišnostem. Nemá smysl negovat, zesměšňovat nebo dokonce ignorovat odlišné názory, je třeba jim naslouchat, přemýšlet o nich a především je i jejich nositele respektovat. Je třeba také uznat prospěšnost odlišností, které jsou nejen přirozené, ale právě prospěšné - totožné názory jsou bezcenné pro tříbení stanovisek a nápadů, bez odlišností by vuschla lidská invence (Plamínek, J., 1994, s. 14 – 15). A toto všechno si uvědomuje i dobrý vedoucí.

8.7.1 Způsoby zvládání pracovních konfliktů

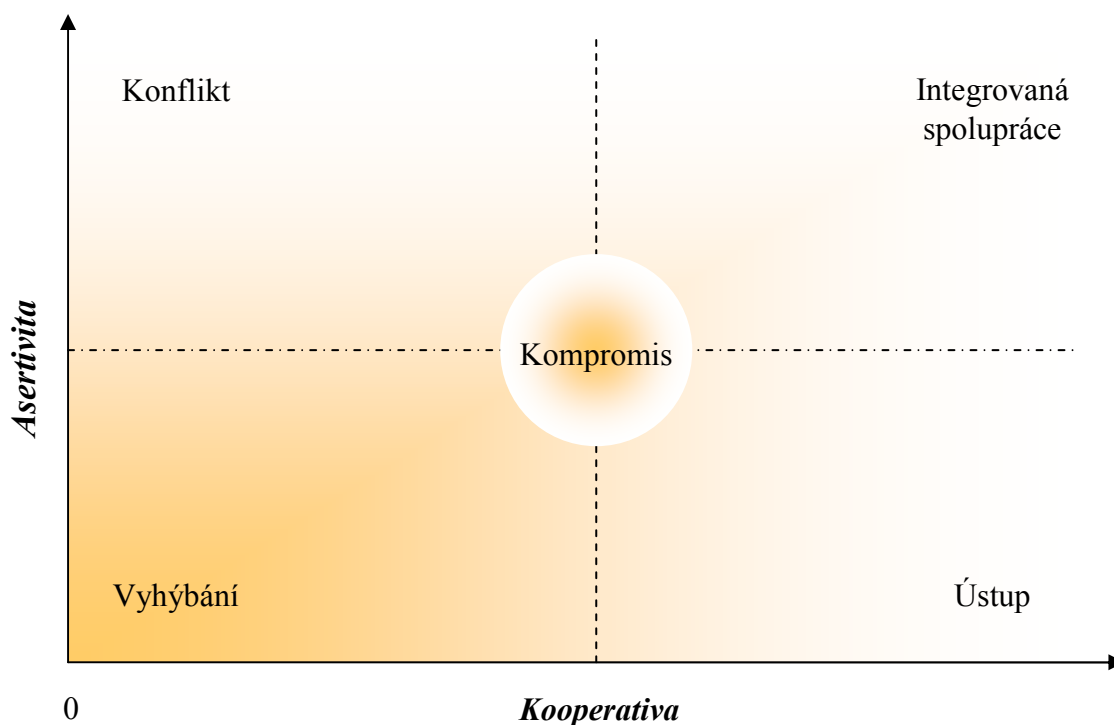
Vedoucí pracovník si musí už od počátku uvědomovat nejen negativní stránku jakéhokoli konfliktu na pracovišti, ale i jeho prospěšnost. Konflikty mohou znamenat v činnosti organizace a skupin komplikace, ale pokud jsou věcné a bez afektů, mohou jejich racionální řešení naopak přispívat k rozvoji organizace a pracovních skupin (Nakonečný, M., 2005., s. 156 – 157).

Ke konfliktům lze přistupovat ze dvou základních směrů. Prvním z nich je ochota ke spolupráci, tedy kooperativnost. V tomto pojetí se snaží jedna strana vyjít vstříc zájmům strany druhé. Druhým způsobem je asertivita, tedy míra, v níž jedna strana usiluje o prosazení svých vlastních zájmů.

Odborná literatura rozlišuje pět základních přístupů, a to konfrontaci - agresivní a nekooperativní řešení s důrazem na vlastní zájmy; integrovanou spolupráci – vyznačující se asertivní snahou prosadit vlastní zájem a současně být kooperativní. Třetím způsobem je vyhýbání se problémů, toto řešení je neasertivní, které podceňuje vlastní zájmy i zájmy

druhé strany; další možné je ústupné řešení. Ústupné řešení je silně neasertivní a nebere v úvahu ohled na vlastní zájmy, ale je kooperativní. Poslední řešení je mírně asertivní a zároveň kooperativní a vyznačuje se kompromisem (Čakrt, M., 2000, s. 69 - 72).

Obr. 3 Kontinuum konfliktu



(zdroj: Čakrt, M., 2000, s. 70)

Ze všech možných přístupů bych se chtěla věnovat především konfrontaci a to z následujících důvodů. Tato situace může nastat tehdy, pokud jeden z účastníků konfliktů může využít svého dominantního postavení, které vyplývá z jeho formální pozice, tedy z pozice vedoucího postavení. Tento konflikt je především o pravomoci, moci a o síle. Hlavní problém, který vzniká při aplikaci tohoto přístupu, je vznik velice nepříjemné interakce, možných pocitů nepřátelství a touhy po odplatě.

Konfrontace je využívána především autoritativními vedoucími a výsledkem bývají pocit ponížení a porážky na druhé straně.

Ale jak už bylo naznačeno, ani jeden přístup není jen špatný nebo dobrý. Vedoucí pracovník může přiměřeně využít konfrontace v následujících situacích. Tam, kde je vyžadována rychlá a rozhodná akce, tam, kde má vedoucí pracovník více informací než ostatní a je si svým řešením naprosto jistý, nebo když je třeba učinit nepopulární opatření v obecném zájmu, a v neposlední řadě tam, kde by jakýkoli jiný přístup byl hodnocen jako jeho slabost (Čakrt, M., 2000, s. 74).

Konfliktní situace stimulují nejen mezilidské vztahy, ale také nutí lidi tvořivě myslet a podporují jejich adaptaci na nové podmínky. Konflikty zajišťují vývoj a zbrojí proti stagnaci. Vedoucí pracovník se k existujícímu konfliktu může postavit více způsoby. Může zůstat pasivní, nebo zvolit cestu násilí, delegovat problém nebo jednat. Delegace problémů zapojuje do procesu třetí stranu, obrací se na vnější autoritu s žádostí, aby rozhodla za ně (Plamínek, J., 1994, s. 18 – 19).

Obr. 4 Hlavní typy jednání

Typy jednání		Úroveň diskuse	
		dialog	trialog
Předmět diskuse	spor	vyjednávání	mediace
	problém	projednávání ¹⁶	facilitace

(zdroj: Plamínek, J., 1994, s. 22)

¹⁶ Účastník projednávání se na řešení problému dívá z jeho věcné stránky. Projednávání je dlouhý proces a jeho účastníci mají nejrůznější role (vedoucí, facilitátor, zapisovatel, rozhodčí, pozorovatel atd.). Nejčastějším cílem projednávání bývá vyřešení problému a rozhodnutí a rozlišujeme dva základní typy projednávání – interní porady a veřejné schůze (Plamínek, J., 1994, s. 128 – 165).

8.8 Facilitace

Výraz facilitace má svůj původ v latinském slově a znamená usnadnění či podporu určitých procesů a činností ve smyslu zlepšení výkonu. Facilitátor nepůsobí na samotný obsah diskuse a účastníci se mohou plně soustředit na věcnou podstatu problému. Facilitace je účinná metoda, jak vést a zvládat i velmi složitá skupinová nebo vícestranná jednání. Facilitátor dohlíží především na dynamiku a efektivitu jednání a pomáhá hledat reálná řešení. Základní podmínkou pro funkčnost facilitace je naprostá nestrannost facilitátora (<http://www.conflict.cz/main.php>).

Facilitátor hraje při řešení problémů velmi podobnou roli jako mediátor při řešení sporů. Facilitátor je zodpovědný za proces, za jeho účinnost a dodržování pravidel. Vyznačuje se nezávislostí, neutrálností, usnadňuje komunikaci a pochopení, navrhuje účastníkům postup a harmonogram jednání, pomáhá účastníkům zvládat krizové okamžiky, řídí diskusi a může navrhnout řešení, ale co je důležité, nerozhoduje (Plamínek, J., 1994, s. 130).

Facilitátor musí také dobře obstát v krizových a patových situacích. Krize je taková situace, kdy při projednávání došlo k ohrožení dosažení cíle. Je úkolem facilitátora krizi předvídat, předcházet jí a pokud k ní dojde, tak ji i zvládnout. Patové situace jsou charakteristické tím, že další postup k cíli projednávání je podmíněn tím, aby někdo z účastníků učinil krok, do kterého se mu moc nechce, protože je nevýhodný, nevhodný nebo neúnosný (Plamínek, J., 1994, s. 175 – 177).

8.9 Vyjednávání

V běžném každodenním životě i v řídicí praxi se člověk setkává s pojmem vyjednávání. Vyjednávání je vlastně snaha ovlivnit ostatní lidi výměnou názorů, nebo smlouváním a jeho podstatou je řešení pro obě strany. Cílem je tedy dosáhnout shody v odlišných potřebách, motivech a najít společný zájem (Leigh, A., 1992, s. 58). Vyjednávání se týká personifikovaných problémů, tedy sporů, a je metodou pro přímé účastníky těchto sporů (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, s. 149).

V podstatě rozlišujeme tři hlavní druhy vyjednávání – poziční, konstruktivní a kooperativní. Poziční (kompetitivní) vyjednávání se vyznačuje snahou získat co největší podíl na zisku, nepodávat žádné vyjasňující informace, neustupovat, napadat druhou stranu a v žádném případě neustupovat ze svých pozic. Takové vyjednávání končí na jedné straně vítězem, na druhé poraženým (strategie „win – lose“). Věcná stránka vystupuje do popředí, procesní je často redukována v rituál (Holá, L, 2003, s. 100).

Druhý typ – konstruktivní (principiální) vyjednávání je úplně odlišné. Hlavním cílem je vyjít vstříc všem zúčastněným. Toto vyjednávání spočívá ve striktním oddělení nepodstatných záležitostí od podstatných. Je důležité uplatňovat následující zásady. Oddělit lidi od problému, zaměřit se na zájmy a ne na pozici, vytvořit možná řešení přínosná pro obě strany a trvat na objektivitě kritérií (Riskin, L. L., Arnold, T., Keating, J. M., 1996, s. 20 – 23).

V následujících podkapitolách se zaměřím na konstruktivní vyjednávání. Kooperativní vyjednávání lze považovat za odnož

konstruktivního vyjednávání (Holá, L., 2003, s. 101) a klade velký důraz na kooperaci mezi partnery.

8.9.1 Proces vyjednávání

Vedoucí pracovník by měl znát svého oponenta – jaké má rozhodovací pravomoci, jaké informace má k dispozici, znát jeho i své slabé a silné stránky. Vedoucí pracovník jako vyjednávač by měl stanovit základní pravidla, znát základní postupy a činnosti, stanovit cíle, taktiku celého procesu vyjednávání a priority cílů. Ujasnit si, zda výsledkem má být vítězství – vítězství, nebo zda-li jedna strana bude poražena, a stanovit časový harmonogram (Plamínek, J., 1994, s. 104 – 117).

Postup vyjednávání obsahuje tři prvky, které platí obecně pro nejrůznější situace v řízení, ať se jedná o formální či neformální stránku.

Prvním úkolem je příprava na vyjednávání. Tedy seznámení se navzájem, účastníci by měli poznat a vyjádřit své cíle a záměry a poskytnout si zpětnou vazbu. Důležité je získat potřebné informace, zhodnotit postoje a zájmy protistrany, zanalyzovat celou situaci. V přípravné fázi je nutné, aby manažer obstaral veškeré prostředky pro strukturování vlastního postupu, přípravy, procvičení taktiky a navrhl protistraně termíny.

Poté následuje krok vlastního zahájení procesu vyjednávání. Manažer musí sledovat ostražitě celý proces a dospět k výhodnému ujednání, vypracovat a dokumentovat výslednou smlouvu a sledovat, zda dochází k jejímu naplnění (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 217 – 223).

Poslední fází je realizace dohody, stanovení časového harmonogramu a základních pravidel pro uvedení dohody do praxe. Na realizaci dohody se mají podílet obě strany (Leigh, A., 1992, s. 57 – 59).

8.9.2 Vedoucí jako vyjednaváč

Osobnost vyjednaváčů - manažerů je důležitým faktorem vyjednávání. V následujícím souhrnu definuji požadavky, které vyplývají z role vyjednaváče. Dobrý vyjednaváč by měl být všestranný, pružný, přizpůsobit se různým druhům vyjednávání, zodpovědný, iniciativní, sebevědomý, vnímavý, ambiciózní, realistický, rozumný a racionální, bystrý, schopný si získat důvěru druhých, průbojný, znát dopodrobna celou problematiku, mít nadhled, měl by se umět velice dobře ovládat a rozlišovat prioritní záležitosti. Vyjednaváč – manažer by měl být zdvořilý a trpělivý, nečinít náhlá a nepotvrzená rozhodnutí, ani neočekávané ústupky. Manažer – vyjednaváč nesmí zanedbat přípravu, která k vyjednávání náleží, systematicky si připravit veškeré podklady, přemýšlet, v čem je ochoten ustoupit a v čem nikoli, vydefinovat si dílčí i konečné cíle.

Na manažera – vyjednaváče - jsou kladeny vysoké nároky během celého procesu. Musí shromažďovat a analyzovat informace, poukázat na shodné body a na rozdíly mezi přístupy stran. Na veškeré informace musí vyjednaváč pohlížet kriticky a ověřovat různé informační zdroje. Neodpustitelné chyby vznikají nedostatečnou přípravou, užíváním zastrahujícího chování, netrpělivostí, dychtivostí, naivitou i přílišnou důvěrou, ignorací konfliktu a používáním nevhodných argumentů. K nejhorším vlastnostem vyjednaváče je přílišná vznětlivost, agresivita a nejistota (Leigh, A., 1992, s. 55).

8.10 Mediace

Mediace je technika řešení konfliktu jako specifické formy interakce. Dále je mediace definovaná jako zásah do konfliktu třetí, neutrální stranou, která pomáhá konfliktním stranám ve vedení nebo řešení jejich sporu (Holá, L., 2003, s. 49 - 50).

Procesní expert (mediátor) pomáhá účastníkům s procesem řešení sporu, aniž by zasahoval do věcné podstaty výsledného řešení (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, s. 149).

Když selže vyjednávání, nedokáží-li se mezi sebou dohodnout protistrany vlastními silami, je třeba zvolit jinou cestu a někomu třetímu, nezávislému, svěřit kontrolu nad procesem vyjednávání. Pak se jedná o mediaci a nezávislá osoba je mediátor. Mediace je neformální, strukturovaný proces řešení konfliktů. Osobou se stává nezávislý odborník, který podporuje své klienty a hledá vhodné řešení. Mediátor o výsledku sporu nerozhoduje, jen pomáhá vytvořit přijatelnou dohodu. Výsledkem mediace je jasně formulovaná, pro všechny strany přijatelná dohoda. Tento způsob nabízí ve svém výsledku kooperativní a dokonce v některých případech i netušená kreativní podnikatelská řešení (Efektivní mediace, 2003, s. 1).

Proces mediace je poměrně složitý, přesto lze stanovit určité základní principy a výhody. Jedná se o rychlost, dobrovolnost, nižší finanční náklady, vstřícnost, kooperaci, orientaci na budoucnost, pochopení odlišností, hledání nových možností, nestrannost, neutralitu, svobodu rozhodování, převzetí zodpovědnosti, důvěru a důvěrnost (Holá, L., 2003, s. 37 – 43).

Cílem této mediace je dosáhnout výsledku, se kterým budou souhlasit všichni, rozhodování se týká všech zúčastněných stran a může přinést zcela netradiční řešení výhodná pro všechny (Riskin, L. L., Arnold, T., Keating, J. M., 1996, s. 10 – 11).

Hlavní smysl mediace je řízení konfliktu spíše než nalezení konkrétního řešení. Mediace je jistý model, jak se naučit spolupracovat a také, jak řešit konflikt komunikací (Holá, L., 2003, s. 46).

8.10.1 Proces mediace

Existuje řada postupů a způsobů dělení mediačního procesu. Snažila jsem se z přehledů, které jsem měla k dispozici, vytvořit vlastní postup.

Jako první a určující krok je příprava mediace. Na začátku se vedou úvodní rozhovory, buď s každým účastníkem zvlášť nebo dojde přímo k zahájení mediace. Mediátor se snaží v této fázi zjistit co nejvíce užitečných informací, pokouší se vysvětlit účel mediace a navrhne účastníkům určitá pravidla, podle kterých se bude mediace odehrávat, navrhne také program a časový horizont. Cílem prvních kroků je získat důvěru účastníků a strukturovat celý proces.

Další krok je důležitý k porozumění zájmů protistran. Cílem fáze je opustit původní soupeřivé pozice a přejít k postupnému odhalování vlastních zájmů, motivů, potřeb a porozumění partnerovi.

Následným krokem je hledání alternativních řešení. Dalším krokem je celkové zhodnocení, vyjednávání a následné rozhodnutí pro vybrané řešení. Výsledkem je rámcová dohoda o způsobu řešení. Sjednání dohody je třeba jasně formulovat do podoby dohody, která podléhá určité společenské

kontrole a dojde k ratifikaci dohodnutého řešení (Holá, L., 2003, s. 106 – 109).

8.10.2 Vedoucí pracovník jako mediátor

Osobnost vedoucího pracovníka má specifický význam pro zvládnání pracovních konfliktů. Jedná se především o jeho odbornou úroveň, kvalifikaci, prestiž, stabilitu osobnosti, zvládnutí své emocionality, charakterové vlastnosti, nároky v oblasti myšlení - samostatnost, kritičnost, iniciativa, konstruktivní myšlení, vynalézavost, schopnost zpracovat informace, schopnost systémovosti, koncepčnost, improvizace, atd.

Nezbytný je také morální profil vedoucího pracovníka, tím mám na mysli především jeho nestrannost, poctivost, spolehlivost, sebejistotu; dále schopnost reagovat přiměřeně dle situace, duševní odolnost a organizační schopnosti.

Neodmyslitelnou součástí osobnosti vedoucího pracovníka jako mediátora jsou sociální dovednosti - umění jednat s lidmi, komunikační dovednosti; vnější projev - kulturnost, celkový vzhled, vystupování a znalost společenských pravidel; formální vzdělání apod. (Holá, L., 2003, s. 82 – 83).

Vedoucí pracovník v této pozici by měl bravurně ovládat efektivní komunikaci a vedení porad a jednání. Konflikt vyžaduje multidisciplinární přístup, proto by měl mít mediátor odborné vzdělání a to z oborů psychologie, sociologie, práva, poradenství, teorie řízení apod.

Mezi kompetence mediátora patří jak znalosti a funkční dovednosti, tak i ty sociálně psychologické. Zvládnutí technických dovedností znamená

znalost a umění používat různé procedury, techniky, systémy a metody související s celým procesem mediace. Sociální dovednosti jsou víceméně individuálně pojaté i hodnocené. Mají vliv na postoje vedoucích pracovníků – mediátorů, na chování a na mezilidské vztahy a ovlivňují je kulturní hodnoty a pocitová stránka (Holá, L., 2003, s. 82).

L. Holá ve své knize navrhuje jakési „minimum pro mediátory“. Je to vzdělávací kurz, který se skládá z následujících pěti stupňů. První stupeň – základy komunikace pro mediátory (verbální a neverbální) a sebezpoznavací dotazníky (například typologie MBTI); druhý stupeň – seznámení s fázemi mediačního procesu; třetí stupeň – vedení individuálního rozhovoru, ujasňování si cílů; čtvrtý stupeň – teorie a praxe vyjednávání a řešení problému, stanovení kritérií, kooperace, atd.; pátý stupeň – právní minimum pro mediátory a tvorba dohod, seznámení se s typickými druhy smluv, právní postavení mediace v ČR a supervize (Holá, L., 2003, s. 85).

Mediátor rozhoduje o tom, jak bude vyjednávání probíhat a nese za celý proces odpovědnost. Mezi hlavní funkce mediátora patří přesvědčovat účastníky, aby se rozhodli hovořit, pomáhá zúčastněným pochopit proces mediace, vytváří atmosféru pro vyjednávání, dále udržuje strukturu jednání a snaží se vyjasňovat nedorozumění. (Riskin, L. L., Arnold, T., Keating, J. M., 1996, s. 30).

Dalšími úkoly jsou nashromáždění všech důležitých informací a seznámení se s potřebnými materiály. Mediátor celý proces moderuje, usnadňuje komunikaci a shrnuje projevy. Musí sledovat věcnou stránku řešení z odstupů, pomáhá analyzovat situaci a dostupné informace, snaží se formulovat zájmy protistran a zprostředkovat dohodu (Riskin, L. L., Arnold, T., Keating, J. M., 1996, s. 12 – 13). Tento pracovník musí vytvářet atmosféru spolupráce a musí být schopen ovládat své emoce, být

přístupný novým informacím, musí jasně směřovat k cílům, stanovit a dodržet termíny řešení problému.

8.11 Vedoucí týmu

V odborné literatuře jsou často vedeny diskuse, jaké vlastnosti má mít úspěšný vedoucí týmu, respektive jaké jsou podmínky úspěšnosti. O. Neuberger (in: Nakonečný, M., 2005, s. 160) stanovil tyto aktivity úspěšného vedoucího pracovních týmů – podporování spolupráce mezi členy, urovnávání konfliktů, povzbuzování a motivování iniciativy, reprezentace skupiny, stanovování cílů, činění rozhodnutí, organizování a koordinování průběhu činností, informování členů skupiny, kontrolování pracovních výsledků a starání se o blaho jednotlivců.

Dále musí mít vedoucí profesní autoritu (prestiž), důvěru a musí být velice dobrým organizátorem. Vedoucí pracovník musí volit ve vztahu k podřízeným správný poměr mezi vřelostí a odstupem a musí se vyvarovat nespravedlivého zacházení (Nakonečný, M., 2005, s. 160).

Vedení týmu je velmi náročným úkolem, a proto bych chtěla věnovat svou pozornost požadavkům na vedoucího pracovníka jako vedoucího týmu. Podle R. H. Baye (2000, s. 54 – 55) musí vedoucí pracovník splňovat tři základní podmínky vedoucí k úspěšnému řízení týmu – vést, vyžadovat a podporovat.

Vedoucí týmu by měl vytvářet rámcové podmínky pro úspěšnou práci, vést k uplatňování cílů a systému kontroly, budovat systém zpětné vazby, rozvíjet sebeřízení, sebeorganizaci a sebekontrolu týmu. Měl by vyžadovat týmovou práci, která je především orientovaná na přání zákazníků a na zlepšování pracovních procesů, vyžadovat od svého týmu flexibilitu a uplatňovat standardizované pracovní metody. Důležitá je také

podpora jednotlivců v týmu, vedoucí pracovník by měl přispívat k rozvíjení samostatnosti a vyspělosti týmu (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 161 – 163).

Existují i specifické kompetence, které potřebuje úspěšný vedoucí týmu. Jde o odborné kompetence v řídicí oblasti, ale především o další tři druhy – o strategicko – organizační, metodické a sociální kompetence. V příloze C nabízím matici kompetencí pro vedoucího týmu. Vedoucí týmu by měl být schopen si do svého týmu vybírat a hledat vhodné, firemní kulturu podporující a schopné pracovníky (Bay, R. H., 2000, s. 57).

8.11.1 Vedoucí týmu jako moderátor

Vedoucí týmu se často objevuje i v roli moderátora týmu. Moderace aktivním způsobem podporuje odpovědnost spolupracovníků, otevřenost a spolupráci členů pracovního týmu. Vedoucí jako moderátor musí podporovat a podněcovat svůj pracovní tým, vytvářet atmosféru důvěry, dodávat odvalu vyjadřovat své názory, více se ptát a naslouchat než mluvit. Takový vedoucí pracovník musí dobře znát vztahy ve skupině, musí umět řešit konflikty a vyrovnávat napětí. Ke splnění role moderátora by měl vedoucí týmu naplňovat jisté kompetence. Mezi požadavky na vedoucího pracovníka patří metodické a sociální kompetence (Bay, R. H., 2000, s. 60).

Vedoucí pracovník by měl jistým projevem přesvědčit své spolupracovníky, měl by ovládat moderační techniky a techniky práce ve skupině, být systematický, umět jasně definovat problémy a být nápomocný k jejich řešení. Dále by měl umět vytvářet zdravou a otevřenou atmosféru při práci, komunikovat se členy týmu a sledovat jejich práci, věnovat čas prevenci a všimnout si začínajících konfliktů a podporovat iniciativu spolupracovníků.

9 Efektivní motivace

9.1 Motivační typologie vedoucích pracovníků

Manažerskou motivaci zkoumal například D. McClelland z Harvardovy univerzity. Identifikoval tři potřeby, které tvoří základní pilíř motivace u manažerů. Jeho koncepce rozlišuje mezi následujícími typy jednání. Jedná se o mocenské, výkonové (motiv úspěchu) a o sdružovací jednání. Autoři J. Dědina a V. Cejthamr (2007, s. 147) dokonce uvádí ještě čtvrtou potřebu a to motiv vyvarování se.

McClelland došel na základě výzkumu k závěru, že lidé s vysokou potřebou úspěchu (výkonu) lze charakterizovat těmito vlastnostmi – berou na sebe rádi zodpovědnost za řešení problémů, mají tendenci stanovovat si přiměřeně vysoké cíle a pracovat s rizikem. Potřebují informace a zpětnou vazbu o kvalitě své práce. Hledají inovace a zkratky a vyhýbají se rutinním činnostem (Dědina, J., Cejthamr, V., 2007, s. 148).

Výsledky McClellandových studií ukazují, že manažeři mají vysokou potřebu úspěchu, poměrně vysokou potřebu moci a nízkou potřebu sdružování se. Je zajímavé, že podle McClellanda jsou nejsilněji motivováni úspěchem ředitelé malých společností, naopak u ředitelů nadnárodních korporací se častěji vyskytuje velká potřeba moci (in: Hniličková, H., 2008).

Mocenské jednání se projevuje v potřebě ovládat lidi, využívat vlastního postavení a v uplatňování vlastní autority. Dalšími motivy je potřeba být uznávaný mezi ostatními a potřeba přátelské sounáležitosti. Poslední typ vedoucího pracovníka se více orientuje na lidi než na pracovní úkoly (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 168 – 169).

9.2 Umění motivovat

Umění manažera motivovat své spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť aktivně se angažovat při plnění jím uvažovaných činností, které odpovídají posláním a cílům firmy. Jde o spojení osobního zájmu a úsilí účastníka pracovního procesu s potřebami organizační jednotky, a to cílevědomým působením vedoucího pracovníka (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 161).

Umění manažera motivovat znamená, že vedoucí pracovník umí své lidi namotivovat a ví, které motivy jsou pro jeho spolupracovníky dominantní. Zda jsou to peníze, osobní postavení, pracovní výsledky, výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost nebo tvořivost (Bělohávek, F., 2005, s. 42 – 43).

Je také důležité si uvědomit, že existuje nejen pozitivní, ale i negativní motivace. Pod negativní motivací si můžeme například představit obavu před trestem, špatné hodnocení, snížení odměny, prémie, nebo benefitů, horší pracovní zařazení aj. Dále je třeba také se zabývat rozdílem mezi motivací a manipulací. Motivace se zaměřuje na vytváření takového prostředí, které působí na chování spolupracovníků. Manipulace je projevem snahy vedoucího přímo svým chováním a jednáním ovlivňovat druhé (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 162).

Výrazným činitelem pro úspěšné vykonávání manažerské profese je rovněž sebemotivace. H. Koontz a H. Weihrich (1993, s. 412) uvádí doporučení pro manažery k vlastnímu motivování. Podle těchto doporučení by si manažeři měli stanovovat cíle i sami pro sebe, doplňovat neustále své dlouhodobé cíle krátkodobými cíli a postupy realizace, osvojovat a využívat nové poznatky, studovat, měnit své pracovní zařazení, stanovit si cíle pro

vlastní funkční pozice, snažit se stát se opravdovým odborníkem, využívat své silné stránky a zdokonalovat se v oblastech, které jsou těmi slabšími. Dále by se manažeři měli motivovat sebeodměňováním a měli by využívat zpětnou vazbu.

Jiní autoři doporučují k rozvoji manažerské sebemotivace práci v náročném, ale přátelském prostředí. Významným motivátorem je soutěživost, možnost spolupráce s vynikajícími odborníky a osobnostmi (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 176 – 177).

9.3 Motivace a styl řízení

Nejenže řídicí styl ovlivňuje motivaci spolupracovníků, ale také motivace vedoucího pracovníka výrazně ovlivňuje styl řízení. Například vysoce oceňována bývá ochota vedoucích pracovníků k sociální pomoci a angažovanosti. Tedy umět navodit pocit spokojenosti, vzbudit radost a podpořit spolupracovníky. Styl řízení bývá stále častěji dáván do souvislosti s potřebou a schopností lidí se rozvíjet. Při vyhodnocení stylu řízení je třeba vzít v úvahu osobnostní strukturu vedoucího pracovníka, přihlídnout k motivačním faktorům, zejména stimulátorům pracovního chování a jednání, a k jeho předpokladům v oblasti intelektuální aktivity.

J. Stýblo na základě těchto aspektů definoval dva protikladné typy stylu řízení. Mezi charakteristiky osobnostní struktury uvádí sebehodnocení, sebereflexi, autonomii, nezávislost, stupeň vnitřní kontroly, zájem nebo nezájem o věci kolem sebe, připravenost zdokonalovat se a ochotu se učit. Motivaci vedoucích pracovníků určil podle následujících aspektů. Potřeba úspěchu a její míra, ambiciózní cíle, stupeň samostatnosti, úroveň aspirace a úroveň seberealizace. Mezi předpoklady v intelektuální

sféře uvádí reflexi vlastních aktivit a prožitků, inteligenci, paměť, pozornost, vnímání a jejich kvalitu, některé specifické schopnosti – například kreativitu, schopnost intuice, a otevřenost k novým poznatkům a informacím.

Výslednicí je pak buď styl expanzivní nebo stabilní řídicí styl. Expanzivní zaměření klade důraz na inovaci, změnu, rozvoj a dynamiku, takový vedoucí pracovník přijímá svou zodpovědnost, čelí překážkám, ovlivňuje okolí. Expanzivní vedoucí pracovník je nezávislý, velmi samostatný, má vysokou potřebu úspěchu a je otevřený vůči novému.

Stabilní řídicí styl se naopak vyznačuje tradičními hodnotami, je zaměřen na „známé, osvědčené a zaběhnuté“. Tento řídicí pracovník klade důraz na dlouhodobé kontakty, převládá u něj vysoký stupeň vnitřní kontroly, odbornost v práci a určitý stupeň dogmatismu (Stýblo, J., 1992, s. 43 – 45).

Při bližším pohledu, musím konstatovat, že Stýblo nabízí pouze nové označení pro již definované řídicí styly – jedná se o problematiku transformačního lídra a transakčního manažera (Bernard M. Bass). Této problematice je věnován oddíl 11.2.1.

10 Etika práce vedoucího pracovníka

Etikou se rozumí nauka o lidských záměrech a jednání z hlediska dobra a zla, nauka o štěstí a smyslu života. Je tedy teorií morálky (vůle jednotlivce ke vztahům a činům a jejích projevů) a mravnosti (takové vůle a jejích projevů uplatňované obecně společností) (Vaněk, J., 1992, s. 7).

„Etika podnikání zahrnuje morální zásady a normy, které usměrňují chování ve světě podnikání. Zda specifické chování je správné nebo ne, etické nebo neetické, často určuje veřejnost prostřednictvím sdělovacích prostředků, zájmových skupin a podnikatelských organizací a také prostřednictvím osobní morálky a hodnot jednotlivců“ (Šroněk, I., 1995, s. 174). Etikou je možné také označit disciplínu, která se zabývá tím, co je dobré a co špatné, morální povinností a svědomím. Osobní etika bývá chápána jako pravidla, která jednotlivci uplatňují ve svém osobním životě.

10.1 Obchodní etika

Obchodní etika může být charakterizována jako přístup, perspektiva, ale i výzva. V praxi jde především o vytváření takové firemní kultury, která je založena na důvěře a odpovědnosti. Hlavním cílem obchodní etiky je snaha spojit vysokou výkonnost společnosti se smysluplným posláním a s určitými principy. Zabývá se například očekáváním společnosti, poctivou konkurencí a reklamou, vztahem k široké veřejnosti, sociální odpovědnosti a chováním společnosti (Steinmann, H., Lohr, A., 1995, s. 6).

Obchodní etika může být také vymezena jako „reflexe etických principů do veškerých podnikatelských činností zahrnujících individuální,

korporativní a společenské normy a hodnoty“. Pilířem obchodní etiky jsou takové zásady chování vedoucího pracovníka, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání jako činnost nebylo uskutečnitelné (Šroněk, I., 1995, s. 174 - 179).

Vedoucí pracovník působí v rovině tzv. makroekonomických vztahů. Tím myslím, že jeho chování se projevuje k zákazníkovi (kvalita služeb, dodržování lhůt, vyřizování reklamací, etiketa jednání), k dodavatelům, ke konkurenci (etický přístup k problému získávání pracovníků), k obyvatelstvu a prostředí a k širšímu okruhu společnosti (otázka přesouvání činností do levnějších oblastí, kvalita a etika reklamy, sponzorování). Na úrovni vztahů v organizaci (mikroekonomická rovina) zasahují etické principy do komunikace, obsazování pozic, dále ovlivňují problematiku vhodných pracovních podmínek a oblast bezpečnosti práce, mají vliv na hodnocení zaměstnanců (benefity a symboly postavení v organizaci) a na firemní kulturu.

10.1.1 Obecné zásady obchodní etiky

Předmětem tohoto oboru na úrovni organizace jsou především cíle, struktury, strategie, politiky a praktiky, dále firemní kultura a sociální mikroklima, dobrá pověst, integrita a odpovědnost (Steinmann, H., Lohr, A., 1995, s. 6). Z toho také vyplývají základní obecné zásady etiky, které lze shrnout do následujících bodů. Dobrovolně dodržovat zákony. Zachovávat důvěrnost (obchodní, technické, osobní informace, „know-how“). Vyhýbat se střetu zájmů. Věnovat práci řádnou péči. A jednat v dobré víře (dodržovat sliby, plnit smlouvy, používat poctivé obchodní praktiky) (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 526).

10.2 Etika řízení

Významnou součástí podnikové etiky je etika řízení, která je součástí profesionální etiky. Profesionální etika se zabývá etickými principy a aspekty, kterým je třeba věnovat pozornost v činnostech představitelů různých profesí, a do kterých se promítají i specifické zásady vyplývající z různých profesních činností (Bláha, J., Dytrt, Z. 2003, s. 69).

10.2.1 Manažerská etika

Dalším pojmem je manažerská etika, která by se dala pokládat za synonymum etiky řízení. Za manažerskou etiku se považuje takové úsilí pracovníků, které promítá zásady etiky do všech fází rozhodování a řídicí práce. Jejím významným úkolem je získávat zaměstnance pro plnění podnikových cílů a vychází z odpovědnosti manažera za postavení organizace v ekonomickém okolí, z odpovědnosti k vlastníkovi organizace, z odpovědnosti za zabezpečení svých spolupracovníků a samozřejmě i své rodiny (Bláha, J., Dytrt, Z., 2003, s. 38 – 39).

V manažerské etice se dostáváme do problému, jak sloučit na první pohled neslučitelné oblasti. Výsledkem by měla být aplikace morálky a erudice¹⁷ do každodenní praxe řízení, dodržování zásad manažerské etiky, analýza současné úrovně manažerské etiky a její zdokonalování a prohlubování a analýza přínosu manažerské etiky pro kulturu řízeného objektu (Bláha, J., Dytrt, Z., 2003, s. 44).

¹⁷ Erudice v tomto významu chápána jako systém celoživotního vzdělávání, růst osobnosti, kvalifikace, strategického myšlení a vedení lidí, schopnost syntézy a synergie a duševní hygieny.

Etické jednání je výslednicí vnějších podmínek (politicko - správní faktory, média, podnikatelské prostředí, kulturně - výchovné faktory atd.), organizačních podmínek (organizační struktura, normy, směrnice, kultura, systémy odměn a trestů) a individuálních vlivů a postojů. Mezi etické požadavky na vedoucího zaměstnance tedy můžeme řadit vnitřní přesvědčení o významu etického jednání, hodnotový systém a postoje, svědomí, emoční zralost, převažuje-li u jedince spíše vnitřní nebo vnější kontrola, úroveň a stupeň morálního vývoje (Bláha, J., Dytrt, Z., 2003, s. 60 – 64).

Vedoucí pracovníci jsou odpovědní za vytváření kultury, která podporuje etiku rozhodování a jednání pomocí institucionalizace etiky (Bedrnová, E., Nový, I., 2002, s. 526). Znamená to, že je nutné aplikovat a integrovat etické zásady do každodenních aktivit. Toho lze dosáhnout uplatňováním vhodné taktiky organizace nebo zavedením etických zásad - etického kodexu – a také etickým vzděláváním v rámci rozvojových programů managementu.

Manažer by měl vědomě podporovat nástroje, které je možno uplatnit při využívání etických principů. Mezi tyto etické aspekty řízení se podle mého názoru může řadit řízení organizace v souvislosti s globalizací a interkulturním managementem, v podnikatelské vizi je to formulování etických hodnot, zavádění politiky rovných příležitostí, etické jednání a jeho odměňování, odstranění šikany a mobbingu¹⁸ na pracovišti, podpora personální politiky organizace, loajality vůči organizaci a komunikace. Tedy seznámení spolupracovníků s etickým kodexem, s hodnotami organizace, podpora zpětné vazby v komunikaci, otevřenost a transparentnost. Poskytovat informace, dbát na soulad norem, hodnot a

¹⁸ Mobbing je charakterizován jako „systematické intrikování, šikanování a lumpárny – tedy psychoteror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy, popřípadě nadřízeným (bossing) s cílem někoho poškodit aktivním a trvalým tlakem (Bláha, J., Dytrt, Z., 2003, s. 125).

pravidel, vytvářet atmosféru respektu, důvěry a odpovědnosti. A především vedoucí pracovník by měl jít příkladem.

Manažer by měl také podporovat vzdělávací etické programy, poskytnout zaměstnancům možnost získat znalosti o předmětu etiky, základních pojmech, pomoci spolupracovníkům uvědomit si význam etického jednání, umožnit vlastní sebepoznání, zejména osobnostních rysů, zdůraznit důležitost převzetí odpovědnosti za vlastní jednání (Bláha, J., Dytrt, Z., 2003, s. 124 – 126).

Realita etiky v podnikání, manažerské etiky či etiky v řízení přináší trochu jiný pohled. Podle nejrůznějších výzkumů a odborníků na manažerskou etiku, se dá soudit, že zájem o tuto oblast klesá. Neexistuje vlastně ani dostatečné povědomí o tom, jaký obsah a jaké místo má etika v managementu a v ekonomice vůbec. Manažeři mají z uplatňování etiky obavu, nevěří, že by se jim etické chování mohlo vyplatit. V podstatě mají obavu, že jim etické jednání komplikuje jejich práci, jsou netrpěliví a velmi skeptičtí a to se poté přenáší i na jejich podřízené a spolupracovníky (Bláha, J., Dytrt, Z., 2003, s. 147 – 150).

Oblast manažerské etiky se podle mého názoru nejvíce promítá do manažerského rozhodování. Při tomto rozhodování mohou vznikat četné konflikty, například mezi osobní morálkou, hodnotami manažera a hodnotami organizace. Další konfliktní situace mohou vznikat ze střetu zájmu, kdy informace mohou představovat etický problém.

Každý vedoucí pracovník by měl začít s uplatňováním etických zásad nejprve sám u sebe. Jít příkladem svým spolupracovníkům, vytvářet, ale také dodržovat a prosazovat předpisy a „pravidla hry“, postihovat prohřešky, vzdělávat své pracovníky v oblasti etiky a odměňovat etické chování. Pokud chce vedoucí vést eticky, musí vytvořit svým

spolupracovníků k tomu vhodné pracovní prostředí, které je v souladu s etickými normami (Hodnotové systémy a etika, 2003, s. 70).

Určité etické zásady pro řídicí práci jsou v České republice formulovány v Kodexu českého manažera (Příloha D), který vypracovala Česká manažerská asociace (www.cma.cz). Takový kodex vlastně představuje ideální souhrn vlastností a způsobů vykonávání této profese. Jsou zde identifikovány morální požadavky, které slouží k regulaci mezilidských vztahů nejen na pracovišti a k chování a jednání, včetně společenské odpovědnosti.

11 Moderní způsoby vedení lidí

11.1 Leadership versus Managementship

„Lídři jsou srdcem byznysu, určují směr, formují vize, dokáží rozpoznat příležitosti. Většinou se jedná o osobnosti obdařené silným kouzlem osobnosti. Lídr se orientuje na lidi, má je rád a projevuje o své kolegy a spolupracovníky skutečný zájem. Uvědomuje si, že soukromý a pracovní život se nedá zcela oddělit, že i skvělí lidé mohou mít někdy špatný den.“ (Leadership versus Management, 2004, s. 58).

Podle Weisse mezi hlavní rozdíly mezi typickým manažerem a skutečným vůdcem patří následující. Typický manažer přijímá svou odpovědnost, vyžaduje od ostatních respekt, plní cíle a respektuje předpisy podniku, plní požadavky nadřízených, hlavním cílem při jednání s podřízenými je obhájit sám sebe a při jednání s nadřízenými se plně přizpůsobuje jejich požadavkům.

Oproti tomu skutečný vůdce odpovědnost vyhledává, respekt si získává tou nejpřirozenější cestou – svou osobností a také dosaženými výsledky, bojuje za své spolupracovníky a podřízené i za cenu osobní ztráty, překračuje předpisy podniku, když je to kvůli výsledkům, chce a snaží se překročit cíle podniku (Weiss, W. H., 2000, p. 3 - 6).

11.2 Vedení lidí

Vedení lidí jako manažerská funkce je popsáno jako schopnost, dovednost či umění vedoucích vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění poslání své práce. (Vodáček, L., Vodáčková, O., 2001, s. 156).

Jiná definice uvádí, že vedení je souborem postupů, které využívá vedoucí v každodenní interakci s podřízenými a spolupracovníky nebo lze uvést, že vedení lidí je každodenní bezprostřední působení vedoucího na jemu podřízené pracovníky na pracovišti, na jejich aktivitu tak, aby úspěšně plnili rozhodnutí vedoucího pracovníka a přispívali k dosažení cílů podniku (Armstrong, M., 1995, s. 156 – 157).

Výsledky celé organizace závisí na kvalitě vedení lidí. Vedoucí pracovník by se měl snažit vést své lidi takovým způsobem, aby se rozvíjela jejich pracovní aktivita, byli uvědoměli a ukázněni, aby spolupracovali, aby využíval jejich jedinečnosti a specifických vlastností, schopností a dovedností. Měl by dbát o spokojenost v pracovním životě i o osobní satisfakci. Pro úspěšnost vedoucího pracovníka je velice důležitý styl řízení nebo jednání.

11.2.1 Transformační lídr a transakční manažer

V tomto oddílu nabízím jedno ze základních porovnání a určení významných rozdílů mezi klasickým „transakčním manažerem“ a novým „transformačním vůdcem“.

Bass rozlišuje dva druhy vedení. Transakční vedení, založené na směně a principu, že dobrá práce bude oceněna, špatná potrestána, je pro dnešní podmínky již nedostačující. Styl vedení vhodný do prostředí neustálých změn a inovací je transformační. Transformační lídr dokáže vést své spolupracovníky pomocí charisma, osobní úcty, citového povzbuzení a stimulace myšlení, dokáže je přesvědčit a strhnout k následování.

V krátkém přehledu nabízím požadavky, které jsou kladeny na transformačního vůdce podle F. Bělohlávka (2005, s. 21). Transformační vůdce hledí do budoucna, snaží se formulovat dlouhodobou vizi a určit strategické cíle, budoucí úspěšnost je pro něho důležitější než současné výsledky, deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami, řídí řešení problému, učí lidi, jak se s problémy vyrovnávat, a stimuluje jejich práci na problému, snaží se situaci změnit, narušuje současný systém a snaží se hledat systém lepší, koučuje a rozvíjí lidi, snaží se situaci změnit, kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování, opírá se o své osobní působení na lidi, jde vzorem, ovlivňuje, přesvědčuje, k vedení využívá především síly své osobnosti, která je uznávána na spolupracovníky.

11.3 Vlastnosti dobrého lídra

Vůdcem může být člověk s jedinečnou kombinací charakteristických vlastností, faktorů úspěšnosti a rysů osobnosti. Cílem vůdce je, aby jeho podřízení a spolupracovníci vykonali potřebné na základě ochoty a vzájemné součinnosti.

Podle Johna Adaira (in: Armstrong, M., 1995, s. 158 – 159) existuje významných dvanáct vlastností, které mají úspěšní vedoucí pracovníci.

Jedná se o schopnost rozhodnout se, vést, dále o poctivost, entusiasmus, představitivost, ochotu tvrdě pracovat, analytické schopnosti, empatii, schopnost všimnout si příležitosti a zvládnout nepříjemné situace, schopnost se rychle přizpůsobit změně a ochotu riskovat. Úspěšní vedoucí pracovníci – vůdci staví na svém přirozeném talentu, na získaných zkušenostech a osvojující si celou řadu znalostí. Jedná se tedy o určitou směs schopností, znalostí a typů specifických zkušeností.

M. Armstrong dále uvádí faktory, které charakterizují úspěšné lídry (1995, s. 159). Jde o efektivní práci s lidmi, důležitá je zkušenost vyplývající z dřívější odpovědnosti za složité úkoly, potřeba úspěchu, dřívější zkušenost ve vedoucí pozici, schopnost vyjednávat a uzavírat dohody. Do „top“ desítky dále patří ochota nést riziko, schopnost mít více nápadů než druzí, mít talent a schopnosti, které umožní měnit styl vedení podle potřeby. Ke specifikaci úspěšného vůdce je nutné přihlídnout k očekávání, které mají podřízení a spolupracovníci.

Mezi charakteristiky úspěšného lídra by mělo patřit také následující. Schopnost se prosazovat, tah na branku a průbojnost („drive“), čestnost a poctivost, schopnost motivovat, sebedůvěra, rozumové schopnosti, kreativita a flexibilita, energičnost, optimismus, vnímavost (Weiss, W. H., 2000, p. 3 – 6).

Jednou z možných koncepcí žádoucích vlastností, schopností a dovedností lídra je také ta, v níž je každé písmeno anglického slova „leader“ reprezentováno jednou významnou kvalitou.

L jako „lead“ (vést). Opravdoví vůdci vedou v tom smyslu, že jdou v čele skupiny místo toho, aby skupinu pouze následovali. Vůdci volí cíl i cestu k cíli.

E jako „enable“ (uschopňovat, umožňovat). Vůdci dávají druhým lidem možnost dosáhnout určitého významu tím, že působí jako facilitátoři,

moderátoři a mentoři. Opravdoví vůdci dosahují svých cílů tím, že umožňují ostatním dosáhnout jejich cíle.

A jako „articulate“ (vyjasňovat vizi). Vůdci dokážou jasně komunikovat dynamickou a inspirující vizi, která motivuje ostatní k následování. Především toto jejich poslání je tím, čím se lídr odlišuje od manažera.

D jako „decide“ (rozhodovat se). Být vůdcem vyžaduje prozkoumat více možností a pak se pro jednu z nich rozhodnout. Vůdci často diskutují s lidmi a delegují odpovědnost. Vůdci přijímají odvážná rozhodnutí, kalkulují s riziky a jsou inovativní.

E jako „encourage“ (povzbuzovat). Vůdci povzbuzují lidi k učení a růstu. Lídři dokážou vytvořit a udržet prostředí podporující vysokou výkonnost a zmocňují lidi tím, že jim zajišťují příležitosti k učení.

R jako „reward“ (odměňovat). Skuteční vůdci dokážou ocenit, pochválit a odměnit výsledky dosažené jinými lidmi. Uznávají a odměňují a poskytují zpětnou vazbu. (Efektivní vůdce, 2004, s. 78 – 79).

11.4 Role a kompetence lídra

Abych mohla popsat kompetence lídra, je nutné si nejprve vymezit jeho role. Lídři mají v podstatě dvě základní. Za prvé jsou odpovědní za splnění úkolů, za druhé musí udržovat efektivní vztahy na pracovišti, mezi sebou navzájem, mezi spolupracovníky a mezi skupinami. Jak zdůraznil Adair ve své práci „Action Centred Leadership“, při plnění svých rolí musí uspokojovat základní požadavky kladených na vůdce. Jde o požadavky na úkoly - provedení práce ovlivňuje důvěru vedoucího pracovníka, zklamání, nespokojenost, kritiku a vývoj celé skupiny; dále požadavky na skupinu - vybudovat a udržovat ducha a morálku skupiny; a posledními jsou

požadavky na jednotlivce - sladit požadavky jedince s požadavky skupiny, uspokojit potřeby jednotlivce. Tyto potřeby se vzájemně doplňují a na jejich uspokojení závisí úspěšnost lídra (in: Armstrong, M., 2002, s. 196).

Rozšířené pojetí funkcí – rolí lídra nabízí opět M. Armstrong. Lídr se podle něj objevuje v následujících úlohách. Vůdce jako vizionář (orientace na budoucnosti, na misi a vizi), vůdce v řídicí funkci (funkce koordinátora a vyjednavače), vůdce jako plánovač, vůdce jako tvůrce vnitřní politiky, vůdce jako odborník, vůdce jako tvůrce vztahů v pracovním týmu či skupině, vůdce jako supervizor (zajišťuje odměny a tresty) (Armstrong, M., 1995, s. 161 – 162).

Podle uznávaného amerického profesora Warrena Bennis mají úspěšní vůdci tyto základní kompetence - řízení pozornosti, řízení významu, řízení důvěry a řízení sebe sama.

Řízením pozornosti je myšleno upoutáváním pozornosti a vzbuzování oddanosti spolupracovníků díky vizi. Dále lídři musí být výtečnými komunikátory, musí umět vyjádřit složité myšlenky ve srozumitelném jazyce pomocí jednoduchých představ, musí být odborníky ve třídění informací (Warren Bennis o vůdcích, 2001, s. 25).

V dalších letech W. Bennis formuloval a podrobněji popsal další způsobilosti a kompetence úspěšných vůdců. Úspěšný lídr začíná vždy od cíle formulováním vize, zaujme a motivuje své spolupracovníky, buduje přizpůsobivou, reakce schopnou sociální síť vztahů na pracovišti, vytváří trvalou důvěru, vychovává své následníky, je dobrým koučem a mentorem (Čím se vyznačuje dobrý lídr. Šest způsobilostí vůdčích osobnosti podle Warrena Bennis, 2004).

Dalším, kdo se problematikou kompetencí lídra zabývá, je W. H. Weiss, který definoval tři základní kompetence. Jedná se o schopnost diagnostikovat – být schopen pochopit situaci; schopnost se adaptovat – tzn.

přizpůsobit své chování a ostatní zdroje; a schopnost jasně komunikovat (Weiss, W. H., 2003, p. 17).

11.5 Efektivního vůdcovství

Podle dalších teorií zabývajících se hledáním dokonalých lídrů neexistuje ideální typ manažera nebo vůdce a úspěšní lidé se řídí jednoduchými zásadami nezávisle na tom, jaké jsou jejich osobní vlastnosti. F. Mailik (2005, s. 56 – 57) nabízí následující pravidla. Úspěšný lídr se zajímá především o výsledky, vše ostatní je pro něj druhořadé. Další zásada říká, že efektivní lídr má mít na mysli především příspěvek k celku, dále, že tajemství efektivity vedoucího pracovníka je koncentrace a že je třeba se předně soustředit na své silné stránky. Zlatým pravidlem, na kterém se shoduje mnoho autorů, je potřeba důvěry a důvěryhodnosti. Dobrý lídr dělá vše proto, aby kolem sebe vytvořil prostředí plné důvěry, která znamená zejména spolehlivost a předvídatelnost. Poslední uvedenou zásadou je pozitivní myšlení – úspěšný lídr myslí pozitivně a konstruktivně, neboť negativní postoj a očekávání jsou překážkou dosažení úspěchu.

Podle jiných autorů (Rook, D., Torbet, W. R., 2005, p. 57 – 69) se vůdci od sebe příliš neliší svou osobností nebo svým stylem řízení, ale jde spíše o jejich vnitřní logiku jednání - o to, jak ovlivňují své okolí a jak reagují, když je ohrožena jejich moc nebo bezpečí. Tato vnitřní logika jednání vyjadřuje, jak manažeři interpretují své jednání a okolní svět. Je to konkrétní způsob uvažování, které je možné měnit, pracovat na něm a zdokonalovat ho.

12 Trendy ovlivňující požadavky na manažery

12.1 Znalostní pracovník

Podle J. Trunečka (2004, s. 21) může být znalostním pracovníkem ten, kdo vykonává jak práci manuální, tak i „znalostní“. Jde o profese, které jsou zaměřeny na informace, počítače, Internet, ale také profese ve zdravotnictví, automechanici atd.

Znalostní pracovník se vyznačuje orientací v oboru, zná výrobky a trhy, má dobré komunikační schopnosti, je energický, schopný pracovat v proměnlivých podmínkách, není jen obecně inteligentní, ale má i sociální a emoční inteligenci, dokáže zvažovat lidská, politická i obchodní hlediska a umí přebírat iniciativu a zároveň uvážlivě podstupovat rizika (Truneček, J., 2004, s. 83).

Truneček také hovoří o tzv. „Golden Collar“. Tímto termínem označuje talentované znalostní jedince (vůdce, pracovníky s vysokým potenciálem růstu, proaktivní manažery a lídry), které si organizace vychovávají a chrání (Truneček, J., 2004, s. 81). Golden Collar („Zlatý límeček“) je tedy znalostní pracovník na nejvyšší podnikové úrovni, jenž představuje velké nehmotné aktivum každé organizace.

Produktivita znalostního pracovníka je podle Druckera (in: Truneček, J., 2004, s. 24) určována těmito nejvýraznějšími faktory. Znalostní pracovník se dobře orientuje v pracovním úkolu a je schopen si stanovit, co je cílem jeho práce. Tito pracovníci disponují také velkou autonomií a odpovědností. Nepřetržité inovace a permanentní učení jsou dalším parametrem práce znalostního pracovníka a produktivita jeho práce je nejen otázkou množství vykonané práce, ale také otázkou kvality. Znalosti i pracovníci disponující znalostmi jsou v organizaci považováni za velice cenné kapitálové aktivum.

Komplexní souhrn požadavků uvádí M. Antošová (2007, s. 51). Podle ní se znalostní manažer vyznačuje hlubokými znalostmi ve svém oboru, které využívá v širších souvislostech, projevuje se u něj synteticko – analytické myšlení, schopnost tvorby variantních závěrů, využívá intuici, ovládá schopnost improvizace, dokáže kriticky interpretovat získané informace. Znalostní manažer musí mít přirozenou autoritu v podniku, musí být loajální, důvěryhodný, musí být schopen systematicky a kreativně pracovat s informacemi, znalostmi, zkušenostmi a vědomostmi. Mezi další požadavky nelze opominout předpoklady pro týmovou hru, sdílení vlastních znalostí a zkušeností s druhými, počítačovou gramotnost a znalost cizích jazyků.

Znalostní pracovník v učící se organizaci působí v procesu učení jako tvůrce a průvodce. Je ochoten se o své znalosti podělit, zprostředkovat je a rozšiřovat. Vedle odborných znalostí je pozornost soustředěna na oblast metodické kompetence - zaměření na procesy, schopnost rozhodovat se, plánovat a řešit problémy a schopnost delegovat; a na oblast sociální kompetence (Stýblo, J., 1993, s. 73).

12.2 Euromanažer

Euromanažerství se rovněž stalo trendovou záležitostí. Dnešní informační éra by mohla být dobou „euromanagementu“ a „euroleadershipu“. Nastupující nové vedení lidí a řízení procesů, vztahů a věcí ve velkých mezinárodních korporacích přináší nové „know-how“ a přímo si říká o aktivní sdílení informací, o výměnu mezinárodních manažerských zkušeností a o výchovu euromanažerů. Podle britských vědců se projevuje dvěma typy způsobilostí. Jde o způsobilosti typu

„doing“ (konání) a typu „being“ (bytí). Do způsobilosti typu „doing“ se řadí například tvorba mezinárodní strategie, koučování a kooperace přesahující hranice zemí, funkce nositele změny, osobní efektivnost. Druhá kategorie se týká toho, jak manažer myslí a uvažuje. Tvoří ji kognitivní komplexnost (schopnost vidět situaci z více zorných úhlů), emocionální energie (psychická odolnost, zvýšená míra stresu) a psychologická vyspělost (projevující se touhou objevovat nové a respektem ke všem lidem bez ohledu na rasu a národnost) (Kubeš, M., Spillerová, D., 2004, s. 153).

Interkulturní kompetence je nutnou výbavou a především předpokladem každého manažera působícího v multikulturním prostředí. Je to schopnost vstupovat do interkulturních sociálních interakcí, adaptovat se v těchto podmínkách, pochopit kulturní standardy a efektivně řešit problémy (Nový, 2001, s. 33 - 34). Proces osvojení multikulturních dovedností prochází třemi fázemi: uvědoměním, osvojením znalostí a osvojením dovedností (Hofstede, G., 1999, s. 177).

12.3 Krizový manažer

Řízení podniku v krizové situaci (Crisis Management) je velmi specifické a žádá si své postupy. Podnikoví manažeři reagují odlišně a podle úrovně své kontroly. Vznik a identifikace krize bývá doprovázen šokem a následným stresem, proto je u krizového manažera velmi důležitou osobnostní charakteristikou odolnost vůči stresu. Ta je ovlivněna také aktuálním psychickým a fyzickým stavem. Vysoká odolnost proti stresu se projevuje rychlou akceschopností a adekvátními a jistými reakcemi. Manažer se také nesmí bát nepopulárních opatření a musí komunikovat vzniklou situaci svým spolupracovníkům. Manažer se v době krize stává vůdcem a musí svojí novou roli obhájit. Jeho úkolem je formulace nových

cílů a nalezení cest k jejich dosažení (Zuzák, R., Königová, M., 2005, s. 76 – 77).

Mezi vlastnosti krizového manažera dále určitě patří rozhodnost. Dobrý manažer, který zvládá zcela programově krizové okamžiky, musí rychle reagovat a rozhodnout se. Je třeba, aby postupoval krok za krokem následujícím způsobem (Armstrong, M., 1995, s. 112). Nejprve je důležité identifikovat a popsat situaci, přesně určit cíle a vytvořit správné hypotézy. Získat potřebné informace a analyzovat je. Navrhnou možné scénáře, průběhy akcí, možné zaměření a zhodnotit vše. Rozhodnout se, realizovat a kontrolovat proces řízení.

12.4 Koncept CSR a z něho vyplývající požadavky na manažera

Koncept CSR (Corporate Social Responsibility) znamená společenskou a sociální odpovědnost firmy. Tento poměrně složitý koncept už není jen otázkou módy, ale stává se nutností. CSR je dobrovolné integrování společenských, sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí. CSR je způsob podnikání, který jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání (Evropská Unie, Zelená kniha, 2001).

Základními identifikačními charakteristikami CSR je vliv stability firmy na míru zaměstnanosti i minimalizace míry nezaměstnanosti v regionu, šetrné čerpání přírodních zdrojů a jejich obnovitelnost, vyšší a rozvíjející se úroveň vzdělanosti a vznik výzkumných a vývojových sociálních a produktových center (Horáček, V., 2006). Koncept CSR je důkazem, že image firmy nebo „goodwill“ (pověst) již není jen otázkou

ekonomických ukazatelů, ale mnohem častěji se hodnotí přínos společnosti pro region a stát.

Tento koncept s sebou přináší požadavky na manažery. Kreativita a inovace jsou předpokladem pro naplnění sociální a společenské odpovědnosti firmy v procesu globalizace. Sociální odpovědnost je také realizačním nástrojem etiky, který je možné aplikovat na ekonomickou, sociální a environmentální oblast. Tento nástroj vyžaduje od kompetentního manažera uplatňování etických postojů v managementu organizace a aktivní podíl na etickém chování v rámci ekonomické oblasti. Manažer se také musí koncentrovat na stimulaci lidských zdrojů, konkrétně na oblast vzdělání, na oblast kariérního a odborného rozvoje podřízených, na zdraví a bezpečnost, na dodržování pracovních standardů, na uplatňování politiky rovných příležitostí, na soulad pracovního a osobního života zaměstnanců, na dodržování lidských práv a odpovědnosti, na stabilizaci a na partnerství.

Manažer by měl podporovat týmovou práci a tvůrčí myšlení a jako vedoucí pracovního týmu se aktivně podílet na rozvoji partnerských vztahů. Dále by měl přispívat k budování systematického vzdělávání, formování etických postojů a k budování dobrého jména firmy (Dytrt, Z., 2007).

12.5 Manažer a lídr z pohledu řízení podle kompetencí

V této kapitole se zaměřím na manažera a lídra ve specifickém pohledu, a to v pohledu řízení podle kompetencí. Řízení podle kompetencí¹⁹ („Management by Competencies“, MbC) je přístup k řízení firem založený na harmonickém rozvoji „tvrdých“ (věcné faktory řízení) a „měkkých“ (lidské zdroje) aspektů podnikání.

Nejprve je ale důležité zdůraznit, že řízení podle kompetencí (MbC) je specifická česká metodika systému řízení lidských zdrojů podle kompetencí – „Competency by Management“ (CBM). „České“ řízení podle kompetencí je celé založeno na systému personální práce v organizacích – na „Competency by Management“.

Abych se mohla zaměřit na manažera a lídra z pohledu MbC, je nutné alespoň naznačit, co se skrývá pod pojmem CBM. CBM je podle Armstronga nástroj personální práce, který sdružuje strategické personální procesy do jednoho systému. V centru tohoto systému je právě soustava profesních kompetencí. Mezi sdružené procesy se řadí získávání a výběr pracovníků, jejich vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování (in: Tureckiová, M., Veteška, J., 2007, s. 78 - 79). CBM je přístupem, který klade důraz a vyžaduje flexibilitu, předpokládá zaměřenost na zákazníka, rychlou reakci na změny na trhu a podílejí se na něm v různé míře všichni členové organizace (Tureckiová, M., Veteška, J., 2007, s. 78, 81).

¹⁹ Manažerská metoda „Management by Competencies“ vznikla v českém a slovenském firemním prostředí a vychází proto z místních podmínek, které byly navíc obohaceny o moderní manažerské přístupy posledních let. Řízení podle kompetencí (MbC) se soustředí na firemní výzvy s cílem poznat a odstranit firemní problémy a umět jim předcházet. Učí organizaci vytvořit kromě stavu stability, který je dočasný, i tzv. vitální organizaci. Teorie vitality (Jiří Plamínek, 2000, 2002) definuje základní vitální znaky firmy (užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku) a nastiňuje strategii péče o firmu. Řízení podle kompetencí (MbC) je však jen jeden pohled, koncept „Competency Based Management“ (CBM) je mnohem širší.

Kompetence v přístupu MbC je vnímána jako souhrn dosahovaného výkonu – tedy lidské práce – a přinášeného potenciálu – lidských zdrojů. Podstatou MbC je vytvoření synergického modelu mezi požadavky a možnostmi ve firmách (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, s. 16 - 18).

Tento přístup je oceňován především pro své velké přínosy – jak na úrovni primárních (přímé výstupy zavádění řízení podle kompetencí), tak i sekundárních dopadů, které se projevují dlouhodobou celkovou úspěšností (vitalitou) firmy. Jde především o soubor primárních dopadů a to konkrétně o vyjasnění a vydefinování srozumitelné definice směřování firmy a o definici požadavků na výkon zaměstnance, tedy jeho úloh, pravomocí a odpovědností, dále o identifikaci lidských zdrojů, nastavení podmínek pro efektivní fungování všech procesů, zavedení celkového hodnocení, rozvoj firemní kultury a mnoha dalších.

Mezi přínosy, které se projeví v důsledku přímých dopadů zavedení MbC, patří omezení kompetenčních sporů a celkové zlepšení mezilidských vztahů, zlepšení interní i externí komunikace, vyšší loajalita, zvýšení iniciativnosti ve firmě a průhlednosti firmy a vyšší úspěšnost zavádění změn (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, s. 20).

Specifickou roli v MbC má manažer. Jeho role se mění s rozvojem firemní vitality. Pokud se firma řeší existenční problém, MbC podporuje tradiční direktivní řízení založené na autoritě. V případě, že je firma v rozvoji, role manažera se mění a tím se mění i podoba řízení. Vztah podřízenosti a nadřízenosti je nadále stanoven, ale více závisí na charakteru úkolu. Tento trend usnadňuje práci v týmu a rozvoj horizontální kariéry, podporuje opuštění od direktivního řídicího stylu a ovlivňuje stabilitu a dynamiku firmy (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, s. 18).

Podle MbC na sebe role lídra a manažera navazují. Proto se nejdříve zaměřím na roli lídra. Role lídra vyžaduje zcela unikátní kompetence. Podstatou jeho aktivit je přijímání a hodnocení informací na straně vstupů a

rozhodování a přesvědčování (schopnost formulovat myšlenky, rozpoznávat lidské osobnosti, naslouchat, motivovat, poskytovat zpětnou vazbu) na straně výstupů (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, s. 58). Lídr definuje strategické cíle a určuje pravidla.

Role manažera je v celém pojetí MbC komplikovanější. Jeho úkolem je zajistit, aby zvolené cíle byly dosaženy prostřednictvím jiných lidí, a dekomponovat strategické cíle do dílčích cílů, procesů a projektů. K tomu, aby byl manažer úspěšným, musí být schopný analyticky a systémově myslet, mít schopnost myslet v souvislostech a zadávat úkoly, musí umět delegovat, koordinovat výkony, motivovat, rozhodovat o metodách, hodnotit výsledky, přijímat zpětnou vazbu, být flexibilní a kreativní (Plamínek, J., Fišer, R., 2005, s. 60). Od manažera se rovněž požaduje schopnost vidět do budoucnosti, umět řídit lidské zdroje a monitorovat zdroje obecně, definovat produkty, procesy, struktury, úlohy a kompetence, motivovat a integrovat lidi.

V systému MbC je důležitá taktéž role vykonavatele, který dosahuje cílů vlastním bezprostředním výkonem.

13 Závěr

Efektivnost řízení je požadavek jak se stát lepším a lze se jí naučit. Manažer musí zvládnout spoustu činností týkajících se organizace práce, umění rozhodovat, řešit problémy anebo pracovat s lidmi. Uspěť jako manažer v dnešním světě už není ovšem pouze otázkou odvahy a vůle. Je třeba nejrůznějších znalostí a dovedností, které usnadní lepší využití možností, efektivnější práce s lidmi a schopnost mobilizovat potenciál spolupracovníků v organizaci. Úspěch již ovšem nezaručí ani a pouze specializované odborné znalosti. Tyto dovednosti jsou podle mého názoru spíše nahrazovány znalostmi širšími. Ty jsou klíčem k orientaci v každodenních složitých, rychlých a často neočekávaných situacích, ve kterých se vyplatí vidět v souvislostech a do budoucna. Důležité je proto získat komplexní pohled na fungování organizace jako celku, nacházet optimální řešení, ale zároveň si všimnout specifik jednotlivých procesů a činností.

Úskalím této problematiky je skutečnost, že ani odborníci se neshodli na konkrétních vlastnostech, na jejich kombinaci či počtu. Každý člověk je nesporným originálem. Problém je také specifikovat konkrétní nároky a odlišit je podle stupně řízení. Nelze tedy podle mého názoru určit obecně platné charakteristiky úspěšnosti v řízení. Není také možné zcela odhlédnout od sociálního a kulturního kontextu organizace. Vždy je nutné brát v úvahu národní specifika a odlišné sociální podmínky.

Efektivní manažer toho musí umět opravdu hodně. Tato práce by měla přispět k zamyšlení, možná také jako inspirace k uvažování, jak se stát efektivním vedoucím pracovníkem. Zcela prakticky se domnívám, že úspěšný manažer by měl primárně efektivně plánovat svůj čas, stanovovat specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické, termínované vlastní i

týmové cíle, účinně delegovat, orientovat se v týmových rolích, klidně zvládat problémové situace a cíleně vést pracovní porady.

Takový manažer by měl klást důraz na tři základní oblasti. Jedná se o jeho vlastní rozvoj, plánování osobních cílů, životních rolí, poslání a kariérního rozvoje. Měl by mít ujasněnou vlastní „životní filosofii“, stanovené osobní a profesní priority a pozitivně myslet.

Domnívám se, že druhou oblastí je týmová práce, motivace týmu, využití týmových rolí pro zvýšení efektivity a výkonnosti. Do této oblasti bych zařadila ten správný a „na míru šitý“ styl vedení, stanovení odpovědností, využívání zpětné vazby a průběžné kontroly a efektivní zadávání úkolů.

Třetí oblastí je podle mého mínění zvládnutí manažerských technik. Tedy zvládnutí konfliktů v týmu, diagnostika problému, vyjednávání a jeho řešení, zefektivnění verbální i neverbální komunikace, využívání brainstormingu a podobných technik.

Úspěšnost vedoucího pracovníka je rovněž závislá na složení pracovní skupiny, kterou vede. Je důležité, aby dokázal předcházet konfliktům uvnitř skupiny, aby dokázal uspokojovat potřeby spolupracovníků, pochopil jejich zájmy a postoje, dokázal pracovat s jejich individuální motivací a zdravě se ve skupině prosadil jako lídr.

Efektivnost práce manažera se může značně zvýšit, bude-li věnovat větší pozornost rozvoji zkušeností, znalostí a dovedností spolupracovníků, věnovat se jejich koučování, delegování úkolů a mít čas pro řešení strategických úkolů.

Důležitou a nepostradatelnou vlastností každého dobrého manažera by měla být otevřenost, srdečnost a předvídatost. Manažer by měl být spravedlivý, přístupný, rozhodný, měl by respektovat své podřízené a jejich názory, měl by být čestný a ne příliš tajnůstkářský.

Pokud se zamyslím nad pojmem kompetentní manažer, vyvstane přede mnou především člověk, který naslouchá ostatním, jeho oddělení funguje, jeho lidé jsou spokojeni. Člověk, který bez problémů komunikuje, je obětavý a pravdomluvný, získává si svou autoritu znalostmi, prosadí svůj názor, má důležité kontakty a podporuje svůj tým.

Mluvím-li o řízení, mám prioritně na mysli procesy, mluvím-li o vedení, mám na mysli v první řadě lidi. Leadership pro mě znamená schopnost vytvoření pozitivní vize pro lidi, které lídr vede, správnou komunikaci této vize a následné vedení lidí k jejímu dosažení. Lídr by měl mít schopnost rychlé adaptace, autentické zkušenosti, osobní vyzrálost a hluboké vědomosti. Mezi další podmínky ke „vzniku“ lídra bych zařadila vhodný okamžik a příznivé prostředí, ochotu pracovat s rizikem, vysoký stupeň sebereflexe a ochotu se učit a rozvíjet, být otevřený novým věcem.

A jaké jsou tedy požadavky na vedoucí pracovníky – na lídry? Je téměř nemožné sumarizovat tyto požadavky. Na základě prostudované literatury a osobních zkušeností nabízím tento výčet. Jedná se o interdisciplinární a celosvětový rozhled, schopnost strategicky myslet, předvídat budoucí trendy a vyvolávat změny, inovovat, rychle rozhodovat, schopnost motivovat spolupracovníky pro náročné úkoly, jít příkladem svým entusiasmem. Mít respekt a autoritu založenou na znalostech a výsledcích, být průbojný a asertivní, dodržovat zákony a etické principy.

V dnešní interkulturní společnosti je považováno již za standard umět světové jazyky, být otevřený novým možnostem, například využití informačních technologií a mít vysokou frustrační toleranci – tedy být psychicky i fyzicky dostatečně odolný proti stresu.

Pokud bych měla shrnout požadavky na úspěšné manažery, souhlasila bych s názorem Tomáše Hajzlera (2004, s. 36). Ten definoval patnáct základních „manažerských genů“ a oblastí, které jsem ve své diplomové práci taktéž zmínila. Mezi těmito „geny“ jsou zahrnuty jak

vlastnosti a dovednosti z leadershipu, tak i z managementu. Manažer, který je úspěšný ve své práci, je odvážný, sebevědomý, má „charakter“, jde za svou vlastní a jasnou vizí, má plno energie, nebojí se improvizovat, komunikuje otevřeně a dostatečně, zajímá se o vztahy a buduje je, je náročný k sobě, ale i ke svým spolupracovníkům, orientuje se na úspěch, deleguje, je to týmový hráč, plánuje a organizuje, dokáže se zaměřit na výsledky a najít zlatou cestu mezi slepým plněním cílů a spokojeností v týmu.

Ve své krátké praxi jsem především v kontaktu s personálními manažery, a pokud bych mohla zhodnotit požadavky právě na tyto manažery, řadím mezi optimální vlastnosti následující. V první řadě je to autorita, důvěra, vysoká schopnost empatie a sociální inteligence. Rozhodně je to také schopnost umět naslouchat druhým, být osobnostně v souladu s hodnotami společnosti. HR manažer by měl být také taktní, schopný sebeovládání a dokázat se stejnou měrou orientovat jak na úkol, tak i na mezilidské vztahy.

14 Soupis bibliografických citací

14.1 Soupis bibliografických citací monografické publikace

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002, s. 196. ISBN 80-247-0469-2

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. Praha : Victoria Publishing, 1995, s. 20, 21, 28 – 29, 72, 73, 74, 112, 125 – 126, 132 – 133, 137, 145 – 146, 156 – 157, 158 – 159, 161 – 162, 163, 196. ISBN 80-85865-66-1

BAY, H. R. *Účinné vedení týmů*. Praha : Grada Publishing, 2000, s. 54 – 55, 57, 60. ISBN 80-247-9068-8

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I., *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2002, s. 14, 76 – 78, 118, 126, 128 – 135, 135, 136, 140, 141 – 142, 150 – 152, 161, 163, 166, 217 – 223, 301, 526, 551. ISBN 80-7261-064-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Moc, vliv, autorita*. Praha : Management Press, 2001, s. 77, 81 – 82, 87, 118. ISBN 80-7261-053-8

BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha : Grada Publishing, 1994, s. 48 – 49. ISBN 80-7169-083-X

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd., Brno : Computer Press, 2005, s. 14 – 15, 21, 42 – 43, 71, 77 – 78. ISBN 80-251-0505-9

BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení. Východiska, metody, cvičení a hry*. Praha : Portál, 2001, s. 27 – 28, 165 – 168, 174. ISBN 80-7178-479-6

BENEŠ, M. *K problematice pojmu kompetence*. 2004.

BLÁHA, J., DYTRT, Z. *Manažerská etika*. Praha : Management Press, 2003, s. 38 – 39, 44, 69, 124 – 126, 147 – 150. ISBN 80-7261-084-8

ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2000, s. 69 – 72. ISBN 80-85943-81-6

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, 2007, dotisk, s. 147 - 148. ISBN: 80-247-1300-4

DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. 2.vyd. Praha : Management Press, 1992, s. 11 – 14, 28, 60 – 61, 92, 98 – 99. ISBN 80-85603-02-0

DYTRT, Z. *Úloha kreativity v managementu a podnikání. Společenská a sociální odpovědnost firmy*. Hradec Králové, 2007.

FORSYTH, P. *Jak motivovat lidi. Rozvoj osobnosti*. Praha : Computer Press, 2000, s. 54, 83. ISBN 80-7226-386

FULLER, D. *Vést nebo být veden*. 2. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004, s. 42 – 47, 55, 118, 167 – 168. ISBN 80-86851-03-6

HERBST, H., M. *Pozitivně řídit. Účinně aktivizovat kvality spolupracovníků*. Praha : Victoria Publishing, 1995, s. 13. ISBN 80-85865-87-4

HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace: Spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha : Universita Karlova, 1999, s. 174. ISBN 80-85899-72-8

HOLÁ, L. *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha : Grada Publishing, 2003, s. 37 – 43, 46, 49 – 50, 66, 89, 100, 101, 106 – 109. ISBN 80-247-0467-6

KAO, J. *Entrepreneurship, Creativity and Organization – Text, Cases, and Readings*. Pentice Hall, Englewood Cliffs, 1989. p. 91.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 15, 20, 28, 32 – 37, 153. ISBN 80-247-0698-9

KŘIVOHLAVÝ, J. *Konflikty mezi lidmi*. Praha : Portál, 2002, s. 41 – 43. ISBN 80-7178-642-X

LEIGH, A. *Praktický rádce manažera*. Praha : Svoboda, 1992, s. 55, 57 – 59, 128 – 132. ISBN 80-205-0264-5

NAKONEČNÝ, M. *Základy psychologie*. Praha : Academia, 1998. s. 98, 498 ISBN 80-200-1290-7

NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha : Grada Publishing, 2005. s. 85 - 86, 156 – 157, 160. ISBN 80-247-0577-X

O'BRIENOVÁ, P. *Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1999, s. 11, 12, 21 – 22, 37 – 38. ISBN 80-85943-87-5

PLAMÍNEK, J. *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha : Argo, 1998, s. 13 – 14, 15, 18 – 19, 22, 63 – 64, 104 – 117, 130, 139 – 140. ISBN 80-85794-14-4

PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha : Grada, 2005, s. 16 – 18, 20, 58 – 62, 106, 149. ISBN 80-247-1074-9

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha : Grada Publishing, 2002, s. 130 – 135, 168 – 169, 170 – 171, 181 – 182, 183 – 184.

ISBN 80-247-0470-6

REICHEL, J. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha : Eurolex Bohemia, Edice andragogika, 2004, s. 145 – 154. ISBN 80-86432-80-7

RISKIN, L. L., ARNOLD, T., KEATING, Jr. J. M. *Mediace aneb Jak řešit konflikty*. Praha : Facia, 1996, s. 10 – 11, 12 – 13, 20 – 23, 30. ISBN 80-901710-6-0

SCOTT, B., SÖDERBERG, S. *Umění řídit*. Praha : Victoria Publishing, 1994, s. 17, 68, 71. ISBN 80-85865-18-1

STEINMANN, H., LÖHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha : Victoria Publishing, 1995, s. 6. ISBN 80-85865-56-4

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava : Montanex, 1993, s. 5, 16 – 17, 18 – 19, 32 – 33, 73, 88, 91 – 92. ISBN 80-85300-65-6

ŠRONĚK, I. *Etiketa a etika v podnikání*. Praha : Management Press, 1995, s. 10 – 13. ISBN 80-85603-94-2

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. 70 technik moderního managementu. Olomouc : Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. 80 technik moderního managementu. Olomouc : Rubico, 1997. ISBN 80-85839-87-3

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. 90 technik moderního managementu. Olomouc : Rubico, 2003. ISBN 80-85839-90-3

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha : C. H. Beck, 2004. s. 21, 24, 81, 83. ISBN 80-7179-884-3

TRUNEČEK, J. *Management podniku*. Praha : Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 1993. s. 56 – 57, 63 – 64, 65 – 66, 67 – 68. ISBN 80-7070-267-1

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha : Grada Publishing, 2004, s. 18 – 19, 20, 30, 69. ISBN 80-247-0405-6

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 18 – 20. ISBN 978-80-247-0882-9

TURECKIOVÁ, M., VETEŠKA, J. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha : Grada Publishing, 2007, s. 21, 78 – 79, 81. ISBN 80-247-1770-0

VANĚK, J. *Základy sociální a ekonomické etiky*. Skripta. VŠE : Praha, 1992, s. 7, ISBN 80-7079-926-9

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 18, 19, 27, 51, 59 – 60, 111, 156, 161 – 162, 168 – 168, 176 – 177. ISBN 80-7261-041-4

VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000, s. 37, ISBN 80-7178-291-2

ZUCHA, R. O. *Praktická příprava manažera*. Praha : Management Press, 1993, s. 130. ISBN 80-85603-32-2

ŽDÍMAL, M. *Příručka moderního manažera aneb jak vést sám sebe*. Praha : Management Press, 1992, s. 15 – 16. ISBN 80-85603-23-3

Práce manažera: folklór a skutečnost. Pracovní text. Tureckiová, M., březen 2000

14.2 Soupis bibliografických citací v seriálových publikacích

ANTONIONI, D. *Leading with Responsibility.* Industrial Management, 2003, no. 12., p. 9 – 15

ANTOŠOVÁ, M. *Co podnik očekává od manažera znalostí.* Moderní řízení, 2007, č. 6, s. 50 - 52

ČAKRT, M. *Metodika zvládání konfliktů na pracovišti.* Moderní řízení, 2000, roč. 35, č. 1, s. 61 - 63

HAJZLER, T. *DNA nejlepších manažerů.* HR Forum, 2004, č. 10, s. 36

KAZÍK, P. *Správný manažerský styl.* Moderní řízení, 2004, č. 3, s. 71

MAILIK, F. *Die Grundsätze der Führung – einfach aber nicht leicht.* New Management, 2005, no. 3, s. 56 - 57

MEDZIHORSKÝ, Š. *Kompetence v managementu.* Moderní řízení, 2004, č. 7, s. 45 - 46

PAVLÍK, P. *Akční kompetence. Klíčová složka inteligence 21. stolní.* Andragogika, 2002, čtvrtletí 1., č. 1

PETROVÁ, H. *Management času a vyváženost pracovního a osobního života topmanažerů.* Personál, časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2003, č. 9, s. 5

ROOK, D., TORBET, W. R. *7 Transformations of Leadership*. Harvard Business Review, 2005, no 2, p. 57 - 69

SCHNEINEROVÁ, K., UHLÁŘ, K., LIŠKOVÁ, E., KOUCOUREK, V. *Osobnost vedoucích pracovníků*. Psychologie v ekonomické praxi, 2005, ročník XL, č. 1 – 2, 47 – 56 s., ISSN 0033 - 300X

THOMPSON, A. *Odpovědnost - nezbytnost nebo standard?* Moderní řízení, 2004, č. 8, s. 13 - 15

WEISS, W. H. *Leadership: what are the requisites*. Supervision, 2000, no. 11, p. 3 – 6

WEISS, W. H. *Leadership*. Supervision, 2003, no. 11, p. 17 - 20

ZUZÁK, R., KONIGOVA, M. *Krizová výbava manažera*. Moderní řízení, 2005, č. 6. s. 76 - 77

Efektivní vůdce. Moderní řízení, 2004, č. 4, s. 78 - 79

Leadership versus Management. Moderní řízení, 2004, č. 3, s. 58

Typologie lidského chování pro manažery a podnikatele. Moderní řízení, 2005, č. 8, s. 50

Warren Bennis o vůdcích. Moderní řízení, 2001, č. 6, s. 25

14.3 Soupis citací elektronických dokumentů

HNILICOVÁ, H. *Motivace k pracovnímu výkonu*. [cit. 24. 2. 2008 20.30 h.]
Dostupné na Word Wide Web: <http://kostron.cz/texty/123-25.doc>

KOLAJOVÁ, L. *Asertivní profesionál*. 12. 2. 2004 [cit. 2. 11. 2007, 14.30 h]
Dostupné na Word Wide Web: <http://modernirizeni.ihned.cz>

Efektivní mediace. 2003 [cit. 18. 5. 2005] Dostupné na Word Wide Web:
<http://modernirizeni.ihned.cz>

Kodex manažera. Česká manažerská asociace. Praha, duben 1998. [cit. 20. 10. 2006, 16.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.cma.cz>

Manažerská psychologie. Přednášky a cvičení – rok 2000. [cit. 20. 10. 2006, 15.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.mendelu.cz/user/jj1033>

Zelená kniha. Evropská unie, 2002 [cit. 20. 12. 2007 10.59 h] Dostupné na Word Wide Web:

http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf

15 Bibliografie

15.1 Bibliografie monografických publikací

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1

BARTOŠEK, J. *Kultura manažerské komunikace*. Brno : VUT, učební texty, 1999

BEDRNOVÁ, E. *Jmenuji Vás vedoucím pracovníkem*. Praha : Horizont., 1987. ISBN 40-053-87

BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998, s. 205. ISBN 80-7169-459-2

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc : Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

CLEGG, B, BIRSCH, P. *Intenzivní kurz vedení lidí*. Brno : Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0356-0

COLEMAN, R., BARRIE, G. *525 způsobů jak se stát lepším manažerem*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1994. ISBN 80-85603-68-3

DRUCKER, P. F. *Management pro 21. století. Cestou k zítřku*. Praha : Management. Press, 1993, s. 75 – 79. ISBN 80-85603-28-4

ETZIONI, A. *Modern Organizations. Foundations of Modern Sociology Series*. New Jersey : Prentice – Hall, INC. Englewood Cliffs, 1964. ISBN 64-17073

FREEMANTLE, D. *Superšéf. O úspěšném řízení lidí od A až do Z.* Praha : Management Press, 1995. ISBN 80-85603-72-1

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. McKEE, A. *Primal Leadership. Learning to lead with Emotional Intelligence.* Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, 2002. ISBN 1-57851-486-X

HÁJEK, J. *Malá kniha o šéfech aneb Jak se vyznat v představených.* Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-13-1

HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník.* Praha : Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X

KATZ, D., KAHN, R. L. *The Social Psychology of Organizations.* 2.vyd. New York, 1978, s. 35.

KELLER: *Sociologie byrokracie a organizace.* Praha: Sociologické nakladatelství, 1996, s. 140 – 142. ISBN 80-85850-15-X

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.* Praha : Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-375-8

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

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.* 3. vyd. Praha : Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3

KRATOCHVÍL, I. *O řízení vážně i s úsměvem.* Kladno : Ing. Vladimír Macek, 2000. ISBN 80-86091-32-5

McGILL, M, A. *Řízení konfliktů*. Praha : Grada Publishing, 1996.

ISBN 80-7169-136-4

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Zlín : UTB, učební texty, 2001

MIKULÁŠTÍK, M. *Psychologie práce pro manažery. Manažerská psychologie*.

Zlín : UTB, učební texty, 2001

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikace v řídicí práce a v obchodním vyjednávání*. Zlín :

UTB, učební texty, 2002

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2001. s. 33-34. ISBN 80-7261-042-2

PROKOPENKO J, KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha :

Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6

SANG, K. H. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. Praha :

Management Press, 1996, ISBN 80-85943-96-4

SCHWALBE, B., SCHWALBE H. *Osobnost, kariéra, úspěch. Rádce úspěšného*

manažera. Praha : Grada Publishing, 1995. ISBN 80-7169-117-8

SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera. Předvídání úspěchu vedoucích*

pracovníků. Praha : Credit Management. 1995. ISBN 80-85605-10-4

STÝBLO, J. *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. Praha : Grada

Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1

STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha : Management Press, 1992, s. 43 – 45. ISBN 80-85603-05-5

SORCHER, M. *Tajemství úspěchu manažera. Předvídání úspěchu vedoucích pracovníků*. Hradec Králové : Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-10-4

ŠTIKAR, J., RYMEŠ, M., RIEGEL, K., HOSKOVEC, J. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha : Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-091-2

TEPPER, B. B. *Delegování pracovních úkolů a povinností*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 80-86715-15-9

TEPPER, B. B. *Manažerské znalosti a dovednosti*. Praha : Grada Publishing, 1996. ISBN 3-86126-625-3

TERMANN, S. *Umění přesvědčit a vyjednat*. Praha : Grada Publishing, rok, ISBN 80-247-0304-1

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha : C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3

URBAN, D. *Emocionální inteligence. Šance pro nekonvenční myšlení a alternativní rozhodování*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-79-4

Morální dimenze ekonomiky. Iluze, nebo imperativ? Diskusní fórum. Praha : Agora, Psychologický ústav FF UK, 1998. ISBN 80-86820-00-9

VELKÝ SOCIOLOGICKÝ SLOVNÍK, edit.: Petrušek, M., Vodáková, A., Linhart, J. Praha : Karolinum, 1996. ISBN 80-7184-311-3

15.2 Bibliografie seriálových publikací

BAREŠOVÁ, A. *Manažer nebo Leader*. HR Forum, 2004, č. 5, s. 6 - 7

BAŠISTOVÁ, A., MIZLA, M. *Hodnotový žebříček manažerů*. Moderní řízení, č. 8, s. 62 - 63

BENDA, O. *Povolání: Lídr*. HR Forum, 2005, č. 1, s. 18 - 20

BENDA, O. *Manžeři versus Lídři*. HR Forum, 2004, č. 5, s. 16 – 19

BIELOUS, G. A. *Five worst disciplinary mistakes*. Supervision, 2005, no. 2, p. 16 - 18

BOBKOVÁ, P. *Personalisté & Manažeři - budování vyváženého vztahu*. HR Forum, 2004, č. 12, s. 6 - 7

BRUCH, H., GOSHAL, S. *Beware Manager*. Harvard Business Review, 2002, no. 2., p. 63 - 69

BRYNDA, H. *Jack Welch: Nahrad'te diktátory lidry!* HR Forum, 2005, č. 1, s. 22 - 24

ČAKRT, M. *Tajemství manažerské komunikace*. Moderní řízení, 2004, č. 8, s. 63 – 66

ČAKRT, M. *Tajemství manažerské komunikace II*. Moderní řízení, 2004, č. 7, s. 64 - 66

FIŠERA, I. *Hledání manažerské moudrosti*. HR Forum, 2003, č. 9, s. 53

GILAROVÁ, R. *Interpersonální aspekty manažerské práce*. Výzkum současných českých manažerů. *Moderní řízení*, 2002, č. 10, s. 41 - 43

GOFFEE, R., JONES, G. *Why Should Anyone Be Led You?* *Harvard Business Review*, no. 9/10, p. 63 - 70

HAJZLER, T. *Leadership v nových časech*. *HR Forum*, 2004, č. 5, s. 20 - 21

HASTÍKOVÁ, P. *Investice do rozvoje manažerů se jistě vyplatí*. *Personál*, časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 1999, č. 7 - 8, s. 18

HAVLÍK, K. *Kdo se stává zajatcem manažerského syndromu*. *Personál*, časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2003, č. 9, s. 13

HYNEK, J. *Znalostní manažer - nová pracovní pozice nabývající na významu*. *HR Forum*, 2003, č. 7, s. 19

HYNEK, J. *Manažeři, pozor na ústa*. *HR Forum*, 2004, č. 10, s. 32 - 33

CHOCHOLOUŠ, I. *Rodíme se leadery, nebo se jimi stáváme?* *HR Forum*, 2005, č. 1, s. 6 - 8

JIREC, A. *Benefity a jejich význam v oblasti motivace manažerů v České republice*. *HR Fórum*, 2003, č. 2, s. 5 - 6

KADLEC, P. *Rozvoj stylů řízení*. *HR Forum*, 2004, č. 5, s. 8 - 9

KAZÍK, P. *Vyladění individuálního manažerského stylu*. *HR Forum*, 2004, č. 5, s. 22

KETS de VRIES, M., FLORENT-TREACYOVÁ, E. *Noví globální lídři*. 2001, č. 2, s. 12 - 13

KREIM, R. *Manažerské kompetence techniků*. *Moderní řízení*, 2004, č. 3, s. 54 - 57

KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence pro rozšířenou Evropu*. *Moderní řízení*, 2004, č. 5. s. 64 - 65

LANDA, O. *Strategické vůdcovství*. *Moderní řízení*, 2002, č. 6, s. 23 – 24

MENKES, J. *Hiring for Smarts*. *Harvard Business Review*, 2005, no. 11., p. 100 - 109

NEKOLOVÁ, I. *Situační vedení je stále aktuální*. *Moderní řízení*, 2005, č. 8, s. 56

NĚMEC, O. *Specifika rozvoje manažerů*. *HR Forum*, 2002, č. 11, s. 8

PITRA, Z. *Vstup do EU - výzva pro manažery českých firem*. *Moderní řízení*, 2003, č. 6, s. 49 - 50

PRŮŠA, J. *Leadership očima praxe*. *Moderní řízení*, 2004, č. 8. s. 67 - 68

ROTTEROVÁ, B. *"Top Guns" - "Vrcholoví střelci"*. *HR Forum*, 2002, č. 10, s. 38 - 39

SOUČEK, Z. *Jak objevovat a připravovat budoucí lídry*. *Moderní řízení*, 2001, č. 6, s. 33 - 34

SPREIRER, S. W., FONTAINE, M. H., MALLORY, R. *Jak objevovat a připravovat budoucí lídry*. *Moderní řízení*, 2001, č. 6, s. 34

STAŇKOVÁ, P. *Potřebujeme víc leadery, nebo manažery?* HR Forum, 2005, č. 1, s. 10 - 13

STANLEY, L. *Burnout: a managers worst nightmare.* SuperVision, 2005, no. 3, p. 11 - 13

STOKLASOVÁ, S. *Analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb manažerů.* Personál, časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2004, č. 1, s. 16 - 17

STOKLASOVÁ, S. *Osobní rozvoj manažera.* Personál, časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2004, č. 1, s. 28 - 29

STUHLÍK, R. *Profil kvalit leadera.* HR Forum, 2004, č. 5, s. 10

ŠTĚCH, J. *Vzdělávání manažerů - (ne)snadná úloha personálních útvarů.* Personál, časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2001, č. 4, s. 5 - 6

THOMASOVÁ, E. *Organizační trendy.* Moderní řízení, 2004, č. 2, s. 13 - 15

TRUNEČEK, J. *Výchova manažerů v Čechách.* Moderní řízení, 2002, č. 10, s. 4 - 7

UBREŽIOVÁ, I. *Národní a mezinárodní manažer. Je v tom rozdíl?* Moderní řízení, 2002, č. 12, s. 50 - 54

URBAN, J. *Skupinové rozhodování.* Moderní řízení, 2005, č. 6, s. 73 - 75

URBAN, J. *Řídící styly. Principy situačního řízení.* Moderní řízení, 2004, č. 3, s. 56 - 61

URBAN, J. *Manažerský styl podléhá firemnímu vývoji.* Moderní řízení, 2001, č. 2, s. 57 - 59

VANĚK, P. *Kompetentní pracovní výkon manažera*. HR Forum, 2004, č. 4, s. 26 - 27

VANĚK, P. *Kompetentní manažer*. HR Forum, 2004, č. 3, s. 28

VYMĚTAL, J. *Golden collar - nový typ vedoucí osobnosti*. Moderní řízení, 2001, č. 11, s. 66 - 68

VYMĚTAL, J. *Řízení znalostí ve firemní praxi*. Moderní řízení, 2001, č. 11, s. 4 - 8

YEO, R. K. *Developing tomorrow's leaders: why their worldviews of today matter?* Industrial and Commercial Training, 2006, no. 2, p. 63 - 69

ZBOŘIL, Z. *Vůdce, leader, nebo předák*. HR Forum, 2005, č. 1, s. 14
Co trápí a co láká manažery. Moderní řízení, ze studie Spencer Stuart, 2002, č. 7, s. 9 - 10

Čeští manažeři očima jejich zahraničních kolegů. Moderní řízení, výsledky průzkumu Mercuri International, 2002, č. 12, s. 54 – 55

EQ: zkušenosti z praxe. Moderní řízení, 2004, č. 7, s. 69 - 71

Etické vedení. Moderní řízení, 2003, č. 6, s. 79 - 81

Etika podniku: aktivně proti prohřeškům. Moderní řízení, 2001, č. 6, s. 77 - 79

Globální lídři na příkladech. Moderní řízení, 2001, č. 6, s. 22 – 23

Hodnotové systémy a etika. Moderní řízení, 2003, č. 1, s. 70

Interkulturní kompetence manažera. Moderní řízení, 2004, č. 10., s. 68 – 69

Jen mládí a dobrý nápad nestačí. Klíčové faktory vedoucí k úspěchu. Hospodářské noviny, 2001, 19. února, příloha Kariéra, s. 6

Komu vyhovují modely manažerských kompetencí. HR Forum, 2004, č. 11, s. 30 - 32

Model manažera pro 21. století. Hospodářské noviny, 2002, 11. února, příloha Kariéra, s. 1 a 8

Osobní image manažera. Moderní řízení, 2002, č. 7, s. 69 – 71

Priority topmanažerů ve světě. Moderní řízení, podle TZ Accenture, 2005, č. 3, s. 17

Víte, co je niterný leadership? Moderní řízení, 2002, č. 12, s. 40 – 41

Vlastnosti, které Goldman Sachs vyžaduje u svých lídrů. HR Forum, 2005, č. 1, s. 9

15.3 Bibliografie elektronických dokumentů

HAWORTH, M. *Relationship Building – 5 Tips and 5 Questions*. [cit. 30. 3. 2005, 9.30 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.insite.cz>

HORÁČEK, V. *Kam až dosáhne Corporate Social Responsibility 2006* [cit. 21. 11. 2007 14.00 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/socialni-odovednost/kam-az-dosahne-corporate-social-responsibility>

MAREK, P. *Proč delegovat*. 22.6. 2004. [cit. 11. 10. 2006, 16.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

MAREK, P. *Emocionální inteligence v leadershipu*. 18.6.2004 [cit. 11. 10. 2006, 17.00 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

MAREK, P. *Konflikty na pracovišti I*. 29.7.2004 [cit. 11. 10. 2006, 15.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

MAREK, P. *Konflikty na pracovišti II*. 30.7.2004 [cit. 11. 10. 2006, 15.30 h.] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

MAREK, P. *Konflikty na pracovišti III*. 2.8. 2004. [cit. 11. 10. 2006, 15.30 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

MAREK, P. *Zdraví manažerů ve světle průzkumu*. 16. 8. 2004 [cit. 11. 10. 2006, 17.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

MAREK, P. *Soft skills. Důležitá složka Vašich dovedností II*. 11. 1. 2005 [cit. 11. 10. 2006, 17.05 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

HAJZLER, T. *16 manažerský hříchů*. 13. 7. 2004. [cit. 11. 10. 2006, 15.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.peoplecomm.cz>

HÁLEK, J. *Základní pojmy managementu. Kapitola Podnikavost*. [cit. 30. 10. 2006, 10.00 h] Dostupné na Word Wide Web: http://www.halek.info/dokumenty/dpo_p_09.pps

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Vzhůru do Evropy*. 2003. [cit. 18. 5. 2005] Dostupné na Word Wide Web: <http://kariera.iHNed.cz>

NOUZOVÁ, Z. *Jak mohou manažeři zvýšit produktivitu práce?* 8.4. 2006. [cit. 10. 10. 2006 15.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín

SMRČKA, J. *Efektivní využívání moci*. 2003 [cit. 18. 5. 2005] Dostupné na Word Wide Web: <http://modernirizeni.ihned.cz>

ZELENÝ, M. *Čas vůdců už byl*. 14.10. 2005. [cit. 12. 10. 2006, 17.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.modernirizeni.iHNed.cz>

Bezpohlavní vedoucí. InfoServis, 12. 8. 2004. [cit. 11. 10. 2006, 16.00 h]
Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

Čím se vyznačuje dobrý lídr. Šest způsobilostí vůdčích osobnosti podle Warrena Bennis. 24. 5. 2004 [cit. 11. 10. 2006, 16.15 h.]. Dostupné na Word Wide Web: <http://www.kariera.iHNed.cz>

Čtyři kroky k vyšší výkonnosti. InfoServis, 6. 9. 2004 [cit. 11. 10. 2006, 16.00 h.]
Dostupné na Word Wide Web: <http://www.personalista.com>, otevřený internetový HR magazín.

Osobní test lídra. [cit. 1. 10. 2006, 10.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.insite.cz>

Osobnost manažera a zásady time managementu. [cit. 20. 10. 2006, 16.00 h]
Dostupné na Word Wide Web: <http://www.seminarky.cz>

Sdílené vůdcovství. 15. 4. 2004 [cit. 21. 10. 2006, 16.00 h] Dostupné na Word Wide Web: <http://www.insite.cz>

Vybrané kapitoly řízení. Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze. 1999/2000
[cit. 9. 11. 2005 16.16 h] Dostupné na Word Wide Web: http://www.muweb.atlas.cz/skolstvi/v_p_r/

16 Seznam příloh

Příloha A: Role vedoucích (zdroj: Stýblo, J., 1993, s. 19 – 24)

Příloha B: Spolupráce a soupeření (zdroj: Křivohlavý, J., 2002, s. 44 – 46)

Příloha C: Matice kompetencí pro vedoucího týmu (zdroj: Bay, R. H., 2000, s. 57)

Příloha D: Kodex českého manažera (zdroj: www.cma.cz)

Příloha E: Test osobních problémů manažera (zdroj: Bělohávek, F., 2005, s. 85 – 89)

Příloha F: Desatero úspěšného manažera (zdroj: Kazík, P. 2004, s. 71)

Příloha A: Role vedoucích

ROLE VEDOUČÍCH					
Role	Znalosti	Dovednosti	Postoj	Hodnoty	
Analytik	Přehled metod statistiky Základy ekonomie, logiky, psychologie, sociologie a vlastního oboru	Sběr a analýza informací Odhad trendů na základě relevantních dat	Ochota zkoumat informace Pocit uspokojení z práce s daty, grafy, empirickými údaji	Správná analýza užitečná pro rozhodování	
Plánovač	Plánovacích principů Plánovacích technik a postupů	Převedení cílů do plánovacích programů Přehledání možností pravděpodobnosti výsledků Vývoj plánu v limitech omezených zdrojů Zpracování velkých čísel v realitě rozvoje společnosti (realizace plánu)	Přání projektovat minulost a současnost do budoucnosti Přání transponovat filosofii do praxe	Plán jako směr aktivity Apkace cílů do konkrétního užítí	
Realizátor změn	Rozeznat, jaké možnosti nastávají ve společnosti, organizaci, ve skupině Zavádění a prosazování změn	Analýzy potřeb změn z komplexního hlediska řešení potřeb podniků Iniciovat změny, podněcovat lidi ke změnám	Přání kooperovat a sdílet řešení s ostatními, věsí je ke změnám	Růličko vztahy, systémové organizace aj. hodnoty	
Nositel zdrojů	Agend a okruhů informací o zdrojích	Rozmístování sítě nositelů zdrojů		Spolupráce s veřejností v konkurenčním prostředí	
Komunikační partner	Principů a procesů komunikace Ovlivňování, přesvědčování lidí Kanálů komunikace	Naslouchat, jasně hovořit "Profesionálního jazyka" Vstoupit do komunikačních sítí	Ochota sdílet názory a pocity své s ostatními Důvěryhodnost (ochota divětovat)	spolupráce s ostatními subjekty Potřeba širokého porozumění	
Vychovatel	Principů učení a vzdělávání Vyučovacích metod a postupů Metod "Learning by doing"	Vedení lidí v práci Identifikovat potřeby lidí vzdělávat se Ukazovat napříkladěch co je potřebné Vytváření příznivého klimatu pro podnikové vzdělávání	Ochota se učit se a překonávat obtíže vzděláváním	Práce naskývá příležitost k učení Kultivace osobnosti pracovníků	
Řešitel problémů	Postup řešení problémů Hledání a identifikace problémů Techniky analýzy a ohodnocení variant řešení Psychologie a sociologie	Sběr a analýza dat Tvorbou variant rozhodování Zohlednění vlivů působících na řešení problému Vytváření klimatu otevřenosti a podpory	Problémy je třeba nacházet a překonávat	Hledání viny nepaměť řešení problémů Nezamírají, problémové orientovaný přístup Vše, co je pro optimální řešení prospěšné Zdravé klima řešící konflikty a stimulující k výkonnosti	
Pomocník druhých	Systému a procesů vazeb částí a celku Zásad komunikace Sedlování informací a stanovení priorit	Znárodnosti a implementace nových systémů a procesů Efektivní jednání Vedení jednotlivců, skupin a stanovení cílů	Systémový přístup k řízení	Část musí tvořit s celkem jeden organismus	
Tvůrce týmu	Techniky výstavby a vývoje týmu	Vytváření týmu z individualit a skupin	Přání vytvořit efektivní tým spolupracovníků vzájemně podporujících své "ja"	Respektování lidského potenciálu	
Výkonný vedoucí	Plánování, organizace, kontrola a praxe i teorie managementu, vedení personálu	Jaké zdroje mají být efektivně využity v řídicích procesech	Systematickosti v práci nadšení pro nové cesty, způsoby a metody managementu	Zdroje musí být využity pro naplnění cílů	

Příloha B: Spolupráce a soupeření

Porovnání spolupráce a soupeření		
	SPOLUPRÁCE	SOUPEŘENÍ
Citlivost je zvýšena pro:	podobnosti	rozdílnosti
Je zkruseno vnímání partnera:	partner je viděn lepší než je	partner je viděn horší než je
Snaha:	sejít se a shodnout	zdůraznit rozpory
Pojetí situace:	oba jsme na tom stejně	já jsem na tom hůře
Motivace:	benevolence (chci své o tvé dobro)	malevolence (chci jen své dobro, ale tobě nic dobrého nepřiji)
Vzájemný vztah:	přátelství	nepřátelství
Interakce:	kontakty, rozhovor, dialog	předstíraný nezájem a vyhýbání se kontaktu
Důvěra k druhému:	velká	nepatrná až žádná
Podezřavost:	neexistuje	běžná
Pohotovost (k čemu):	nabídnout ruku k pomoci	získat každou maličkost pro sebe
Vzájemná informovanost:	dobrá	špatná
Co má hodnotu:	společný zisk	jen vlastní zisk
Způsob sdělování:	otevřené dotazování a odpovídání	slídění, předstírání, maskování
Způsob informování:	aby oba věděli vše, co potřebují vědět	aby soupeř nevěděl nic
Vidění problému:	oboustranné	jednostranné
Vidění obtíží:	oboustranné	jednostranné
Oprávněnost požadavků je viděna:	na obou stranách	jen na vlastní straně
Snaha rozsah konfliktu:	zmenšovat, tlumit	zvětšovat, stupňovat
Vlastní malý ústupek je viděn jako:	nepodstatný	nepřipustný
Malý ústupek druhé strany je viděn jako:	projev dobré vůle k řešení	naše velké vítězství

Příloha C: Matice kompetencí pro vedoucího týmu

MATICE KOMPETENCÍ PRO VEDENÍ TÝMU			
	STRATEGICKO-ORGANIZAČNÍ KOMPETENCE	METODICKÁ KOMPETENCE	SOCIÁLNÍ KOMPETENCE
VÉST	strategická orientace na orientace na potřeby zákazníka, na kontinuální proces zlepšování sjednávat cíle a dosahovat jich budovat systém controllingu implementovat model vztáhu interní zákazník dodavatel zvyšovat schopnost týmu řídit sám sebe a regulovat informační tok budovat systém zpětné vazby zastupovat tým navenek	řídit poradý týmu moderovat řešení procesů provádět analýzu silných a slabých stránek týmu být vzorem v metodické práci uplatňováním techniky prezentace, projektového managementu, vední diskuse a	styl řízení orientovaný na týmovou práci management konfliktu poskytovat týmu zpětnou vazbu vést diskusi s jednotlivými pracovníky motivace týmu koučování při řešení problémových a krizových situací budovat pozitivní kulturu komunikace
VYŽADOVAT	přejímání odpovědnosti za náročné cíle a controlling permanentní zlepšování procesů aktivní účast všech pracovníků na procesech vyžadovat řešení vysoký stupeň sebeorganizace každého člena týmu získávání víceoborové kvalifikace	převzít moderaci poradý týmu vyžadovat uplatňování dohodnutých standardů a metod samostatné analýzy procesních řetězců převzít prezentaci (interně i externě) definovat požadavky zákazníků a dodavatelů	akceptovat členy týmu vzájemné konstruktivní jednání vzájemná pomoc při potížích zapojovat se do týmové práce vyjadřovat otevřené kritiku a sám ji přijímat být spolehlivý čas hlásit odchylky od standardů, cílů, atd.
PODPOROVAT	pomáhat v problémových situacích dosáhnout cíle pomáhat při rozšiřování schopnosti týmu řešit problémy sebeorganizace posilovat učení týmu v rámci interních procesů	výcvik týmu ve všech důležitých metodických aspektech a on the job koučování v problémových situacích příp. účast na seminářích, technika moderace, projektový management, techniky prezentace	vytvářet v týmu situace k získání zpětné vazby poskytovat zpětnou vazbu o stupni vyspělosti týmu příp. účast na seminářích: techniky vedení diskusí

Příloha D: Kodex českého manažera

1. Manažeři se hlásí k osobní svobodě a odpovědnosti.
2. Manažer považuje zaměstnance podniku za spolupracovníky, kterým připravuje podmínky k tomu, aby mohli dobrovolně přijímat své odpovědnosti a tvůrčím způsobem přispívat k rozvoji firmy.
3. Manažer nese spoluzodpovědnost za životní úroveň v této zemi.
4. Manažeři se zasazují za výkonné a konkurenceschopné hospodářství a podporují mezinárodní spolupráci.
5. Manažeři rozvíjejí vnitropodnikové i nadpodnikové partnerské vztahy.
6. Manažeři jsou přesvědčeni, že další vzdělávání a intenzivní spolupráce mezi vědou a hospodářstvím jsou předpokladem pro další pokrok.
7. Manažeři zajišťují osobní rozvoj spolupracovníků včetně jejich trvalého vzdělávání pečují o zvyšování kvalifikačních předpokladů i pracovní kariéru zaměstnanců podniku.
8. Manažeři si stanovují cíle poskytovat pravidelné, srozumitelné a pravdivé informace vlastníkům, spolupracovníkům, podnikovým zástupcům, zákazníkům a představitelům veřejné moci za účelem dosažení a zpevnění oboustranné důvěry.
9. Manažeři jsou si vědomi své zodpovědnosti vůči společnosti.
10. My, členové České manažerské asociace apelujeme na všechny naše manažery, aby se řídili těmito zásadami, jimiž se upevňuje postavení a prestiž managementu k prosazení společných požadavků a zájmů.

Příloha E: Test osobních problémů manažera**NÁVOD:**

Máte před sebou řadu otázek, které se týkají vašeho způsobu řízení. Pro každou z nich je stanoveno 10 variant odpovědí. Snažte se rozdělit mezi těchto otázek 10 bodů. Těm odpovědím, které vás vystihují, dáte více bodů, a těm, které vám neodpovídají, dáte málo bodů nebo 0 bodů. V krajním případě lze rozdělit všem odpovědím po jednom bodu nebo jedné odpovědi 10 bodů a ostatním nic.

TEST:**A. Věci nestíhám, protože:**

1. mám příliš mnoho úkolů v průběhu týdne nebo dne
2. během práce se objeví množství naléhavějších činností
3. chci, aby práce byla provedena opravdu kvalitně
4. lidé přicházejí s různými požadavky a mně pak nezůstane čas
5. musím mnoho věcí dělat sám, protože podřízení na to nemají
6. jsem celkově unavený a nemám takovou výkonnost jako dříve
7. se mně nechce některé věci dělat
8. vím, že ostatní mají časovou rezervu, a mohou všechno dohnat
9. mám málo kvalitní spolupracovníky nebo podřízené
10. vždycky všechno stíhnu

B. Spolupracovníci mi vyčítají, že:

11. dělám mnoho věcí najednou
12. zabývám se množstvím méně důležitých úkolů
13. moc si s věcmi hraji
14. jsem příliš měkký vůči ostatním
15. všechno bych nejraději udělal sám
16. příliš se přetěžuji

17. jsem nezodpovědný
18. se starám jen o své povinnosti a málo jim pomáhám
19. že se nezajímám o jejich pocity
20. nestane se, že by mi něco vyčetli

C. Když na důležitou schůzku přijdu pozdě nebo nepřijdu, je to proto, že:

21. jsem měl současně nebo těsně jinou akci
22. zrovna se vyskytly jisté provozní problémy
23. bylo potřeba něco jiného důkladně dopracovat
24. nehodilo se odejít z jiného jednání
25. neměl jsem nikoho, komu bych svěřil práci, kterou bylo nutno udělat
26. necítil jsem se dobře
27. jsem si řekl, že se tolik nestane
28. musím řešit jiné důležité věci a partner se může chvíli přizpůsobit
29. já schůzku za příliš důležitou nepovažuji
30. zatím se mi dařilo vždycky přijít včas

D. Neudělám to, co jsem si naplánoval na den nebo na týden, protože:

31. nastane něco, s čím jsem nepočítal
32. jsou věci naléhavější než to, co jsem si naplánoval
33. se snažím věci dělat pořádně a to zabere více času
34. se snažím pomoci někomu jinému
35. musím dělat věci za pracovníky, kteří to neumějí
36. chyběl mi odpočinek, a proto jsem podával nižší výkon
37. jsem se věnoval zajímavějším záležitostem
38. ostatní neudělali to, co mají
39. nepřistoupím na žádné kompromisy a trvám na svém dokud jiní neustoupí
40. vždy se mi podaří splnit týdenní nebo denní plány

E. Nemám rád práci, která vyžaduje:

41. důsledné a přesné plánování
42. koncepční a strategické úvahy
43. rychlost bez ohledu na kvalitu
44. sebeprosazení vůči jiným lidem
45. spoléhání na podřízené
46. zbytečný klid a malé nasazení
47. přílišnou odpovědnost a mnoho práce
48. značnou závislost na spolupráci s jinými lidmi
49. pochopení ostatních lidí
50. mám rád každou práci

F. Řekl bych, že jsem člověk:

51. který nepotřebuje plánovat a zvládne situaci citem
52. operativní a dobrý organizátor
53. důkladný a přesný
54. vždy ochotný a přátelský
55. nedůvěřivý vůči schopnostem ostatních
56. pracující s mimořádným nasazením
57. který se cítí v pohodě ať se děje co se děje
58. samotný, který si nejlépe všechno udělá sám
59. který dokáže donutit ostatní, aby dělali, co mají
60. žádá z uvedených vlastností se mě netýká

G. Mým nedostatkem je:

61. určitá chaotičnost
62. přílišný důraz na operativu
63. perfekcionismus a hraní s detaily
64. přílišná dobrosrdečnost
65. neochota delegovat
66. podcenění odpočinku a rekreace

67. jistá nezodpovědnost

68. přílišné spoléhají na sebe, nechut' spolupracovat

69. tvrdost vůči spolupracovníkům a podřízeným

70. jiné nedostatky

VYHODNOCENÍ:

1) Zaznamenejte do tabulky vaše údaje a pak je sečtěte v jednotlivých řádcích.

Oblast	A	B	C	D	E	F	G	Součet
Plánování	1	11	21	31	41	51	61	
Koncepčnost	2	12	22	32	42	52	62	
Efektivnost	3	13	23	33	43	53	63	
Asertivita	4	14	24	34	44	54	64	
Delegování	5	15	25	35	45	55	65	
Relaxace	6	16	26	36	46	56	66	
Odpovědnost	7	17	27	37	47	57	67	
Týmový duch	8	18	28	38	48	58	68	
Vztah k lidem	9	19	29	39	49	59	69	
Ostatní	10	20	30	40	50	60	70	

2) Řádek ostatní škrtneme. Potom nejvyšší součet znamená vaši nejproblémovější oblast, která si vyžádá úsilí ke zdokonalení. Následují další problémové oblasti. Tam, kde jsou nízké řádkové součty, jde o záležitosti relativně bezproblémové.

Co znamenají jednotlivé oblasti?

Vysoká hodnota v:

- *plánování* se vyznačuje opomíjením plánů, nesystematičností, nejasností cílů, častou nepřipraveností k úkolům, jejím výsledkem je chaos,
- *koncepčnosti* se vztahuje k velkému důrazu na operativní činnosti, opomíjení strategických a dlouhodobých úkolů, která vede k novému a novému narůstání dalších operativních problémů,
- *efektivnosti* postihuje přílišný perfekcionismus, snahu řešit věci až do posledního detailu, hraní si s nepodstatnými maličkostmi, které ve svém důsledku odvádí od věcí podstatných a zdržuje,
- *asertivitě* je dána přílišným ustupováním ostatním, snahou vyjít všem vstříc na úkor vlastních zájmů, výsledkem je nedosahování vlastních cílů,
- *delegování* spočívá v nedůvěře ve schopnosti spolupracovníků, nechutí předávat úkoly ostatním, obavy z potenciálních konkurentů v řadách kolegů, vede k pracovnímu přetížení,
- *relaxaci* vyplývá z nadměrného pracovního vytížení, podcenění odpočinku, zanedbávání duševní hygieny, následkem je psychické vyčerpání nebo dokonce zdravotní problémy,
- *odpovědnosti* je příznakem lehkomyšlnosti, nedbalosti a zanedbávání povinností, doplácí na to jedinec i jeho okolí ztrátou dobré pověsti a opožděným doháněním zanedbaných povinností,
- *týmovém duchu* ukazuje přílišný individualismus, neschopnost spolupracovat s ostatními, sledování vlastních cílů, vede k odcizení vůči spolupracovníkům a snižuje výkonnost oddělení nebo firmy jako celku,
- *vztahu k lidem* vyjadřuje bezohlednost, nezájem o své bližní, nadměrnou tvrdost, výsledkem je negativní reakce ze strany spolupracovníků i zhoršení atmosféry na pracovišti,
- *kategorii „ostatní“* nemá v podstatě z hlediska testu význam.

Příloha F: Desatero úspěšného manažera

1. Cítím potřebu moci – chci ostatní vést?
2. Jsem cílevědomý, mám sebedůvěru a sebekontrolu?
3. Prokázal jsem sociální intelekt – umění práce s lidmi?
4. Jsem vizionář – umím přijímat výzvy?
5. Důslednost, zásadovost, čestnost – jsou to moje vlastnosti?
6. Jsem považován za člověka, který má výrazné charisma?
7. Dosáhl jsem vzdělání – mám všeobecný přehled?
8. Dbám o svou image?
9. Prokazuji komunikační dispozice?
10. Jsem jiný než ostatní?

Evidenční list knihovny

Diplomové práce se půjčují pouze prezenčně!

Uživatel

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou práci

Křištofová, Z.: Specifické nároky funkcí vedoucích pracovníků

využije ve své práci, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude půjčená práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude půjčená práce využita	Datum, podpis

Pokračování evidenčního listu knihovny

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude půjčená práce využita	Datum, podpis