


Manažerské styly řízení a aplikace ve vybrané organizaci

Zuzana Hudečková

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana HUDEČKOVÁ**
Osobní číslo: **L090507**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Manažerské styly řízení a aplikace ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednání o manažerských stylech řízení
2. Zpracování analýzy stylů řízení realizovaných ve zvolené organizaci
3. Vypracování návrhu vhodných opatření ke zkvalitnění úrovně řízení v řešené oblasti

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael; STEPHENS, Tina. Management a leadership. Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

[2] DĚDINA, Jiří; CEJTHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

[3] BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Josef Navrátil, DrSc.**
Ústav managementu

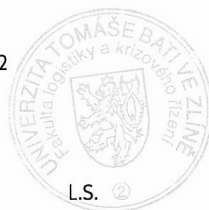
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.5.2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

V bakalářské práci jsou obsaženy poznatky z oblasti managementu. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola pojednává o managementu se zaměřením na manažerské funkce. Druhá kapitola je o manažerských stylech řízení. Pozornost je zde věnována řízení, stylům a teoriím řízení. Třetí kapitola se věnuje marketingovému výzkumu a to především z hlediska dotazování. Praktická část se zabývá aplikováním teorie do praxe, tedy využívání stylů řízení čtyř vedoucích ve firmě Ing. Jiří Šašinka- YARO. Na základě vyhodnocení navrhuje doporučení pro zlepšení úrovně řízení.

Klíčová slova:

Dotazování, management, manažer, manažerské funkce, styly řízení, teorie řízení.

ABSTRACT

There are latest findings in management incorporated in this Bachelor thesis. The theoretical part is separated in three chapters. The first chapter deals with management focused on managerial functions. The second chapter is focused on management styles. Close attention is paid to management, management styles and theory of management. The third chapter concerns itself with marketing researches especially focused on forms of questioning. The practical part applies described theory in practice which means employment of management styles of four managers in the company Ing. Jiří Šašinka- YARO. Last part of this thesis proposes the recommendation for management improvement.

Keywords:

Questioning, management, manager, managerial functions, management styles, theory of management

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce, panu prof. Ing. Josefu Navrátilovi, DrSc. za jeho trpělivost, cenné rady a připomínky během zpracování bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POJETÍ MANAGEMENTU	10
2 MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ.....	19
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
5 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ MAJITELE SPOLEČNOSTI.....	35
6 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO FAKTURAČNÍHO ODDĚLENÍ	39
7 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO SKLADU.....	42
8 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO EKONOMICKÉHO ODDĚLENÍ	45
9 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ JEDNOTLIVÝCH VEDOUCÍ.....	48
ZÁVĚR	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

V době 21. století by mělo být známo, že pokud chce podnik prosperovat a udržet si svoji pozici na trhu v rámci neustálého konkurenčního boje, pak nestačí mít jen perfektní technické vybavení s plně kvalifikovanými specialisty a pracovníky, pokud manažer nedokáže správně řídit podnik.

To je také důvod, proč jsem si manažerské styly řízení vybrala jako téma své bakalářské práce. Cílem mé práce je pojednání o manažerských stylech řízení, kterým se podrobně věnuji v teoretické části a to především v rámci základního rozdělení na autokratické, demokratické a benevolentní styly řízení. Úspěšný manažer je ten, který podle dané situace využívá konkrétní styl řízení nebo vhodně kombinuje prvky více stylů řízení, avšak nikdy nemůže kombinovat extrémní styly řízení, kterými jsou autokratický a liberální styl řízení. V teoretické části se rovněž zaměřuji na objasnění poznatků z hlediska managementu všeobecně, manažerských funkcí a také se zmiňuji o McGregorově teorii X a Y, jelikož jsem názoru, že na různé typy pracovníků lze uplatnit jiný styl řízení a proto by manažer měl vědět jak pracovat s pracovníky typu X a naopak co vyžaduje řízení u pracovníků typu Y. V praktické části představuji firmu Ing. Jiří Šašinka- YARO, ve které zpracovávám analýzu stylu řízení u čtyř vedoucích pracovníků, kde každý z nich má ve firmě rozdílné postavení proto se liší i jejich upřednostňovaný styl řízení. Jinak se staví také k delegování, řešení konfliktů a poskytování zpětné vazby.

Podle zjištěných výsledků jednotlivých analýz navrhuji v poslední části bakalářské práce každému vedoucímu doporučení, čili nápravná opatření jejich stylu řízení, včetně konkrétních kurzů, které by mohly vést ke zkvalitnění úrovně a ke zvýšení efektivity řízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POJETÍ MANAGEMENTU

Management je vědecká disciplína a oblast studia, která se věnuje stanovením postupů, jak co nejlépe dosáhnout cílů organizace. Zkoumá a rozpracovává soubor přístupů, doporučení a metod, které manažeři používají k řízení činností v organizaci.

Management lze považovat za soubor teoretických a praktických poznatků, které umožňují dosáhnout stanovených cílů, které byly určeny nadřízeným nebo jsou v pravomoci manažera, který je dokáže dosáhnout efektivním využitím zdrojů ve skupinové práci. Management je svým obsahem značně obecnou disciplínou se širokým záběrem, jelikož ho lze aplikovat na různých organizačních úrovních.

Význam anglického „management“ odpovídá českému slovu *řídít*. Avšak v porovnání s „to manage“ by doslovný překlad znamenal *zvládnout* či *dosáhnout*. Čili management umožňuje dosahovat stanovených cílů s efektivním využíváním zdrojů. Současná podoba managementu přišla až se vznikem moderního průmyslu na počátku 20. století. Jeho vývoj a vznik byl umožněn nejen průmyslovou revolucí, ale hlavně zásadními změnami 19. stol., které osvobodily lidskou práci.

Vývoj teorií managementu

Teorie, která převládala do 20. let 20. století je teorií *klasického řízení*, kde počátky managementu jsou spojeny s rozvojem průmyslu. Klasiky uchvacovalo přesné fungování strojů a ty se staly vzorem pro řízení lidské práce. Ideálem se stala jednoznačně definovaná organizace s přesným vymezením činností, pravomocí a odpovědností. Nejznámějším představitelem tohoto přístupu se stal Frederick Taylor, který svou knihou *„The Principles of Scientific Management“* dal managementu název.

20. a 30. léta lze charakterizovat jako *teorie lidských vztahů*. Podstatným rysem této teorie je pohled na člověka jako „člověka ekonomického“. Základem je, že manažer operuje v sociálních systémech, které nejsou totéž co technické a člověk na rozdíl od stroje má určité pocity, zájmy a na jeho chování má vliv pracovní skupina. Vznik teorie lidských vztahů neboli human relations je spojován s výzkumem produktivity práce. Experimenty ukázaly, že na produktivitu mají významný vliv neformální vztahy sounáležitosti, možnost sebeuplatnění, styl řízení apod.

Počátkem 40. let se pozornost přesunula ze skupiny na jedince a za hlavní zdroje dalšího zvyšování produktivity je považováno uspokojení osobního rozvoje jednotlivce.

50tá léta jsou charakterizována teorií *humanistickou*. Nejznámějším představitelem je Abraham Maslow a jeho teorie potřeb.

V 60tých a 70tých letech je pozornost věnována *moderně (universalistické přístupy)*.

Moderní názory na řízení jsou charakteristické různými snahami o nalezení universálního principu, který by objasnil veškerá chování organizace. Systémový přístup vychází z aplikace teorie systémů do řízení. Je zde charakteristický komplexní pohled na objektivní realitu a zavádí se model, na kterém se hledá optimální varianta řešení. Kvantitativní přístup navázal na klasické „vědecké“ řízení tím, že management chápe jako logické procesy, které lze transformovat do matematických vztahů.

Pragmatické přístupy (postmoderna) jsou charakteristické pro 80tá a 90tá léta. Jsou zásadním obratem ve vývoji teorie řízení. Projevuje se silná tendence chápat management jako „umění“ řídit. Uměním se rozumí intuice při rozhodování a schopnost využít zkušeností jiného manažera. [9]

Management jako specifická aktivita

Management je uznáván jako významný činitel ovlivňující prosperitu jednotlivých organizací. Organizace s nejlepším technickým vybavením a kvalifikovaným personálem stále nemusí být zárukou úspěchu, je-li špatně řízena. Slovem management lze pojmenovat řízení i skupinu řídicích pracovníků čili manažerů. Může tedy jít o označení funkce nebo označení skupiny lidí, kteří tyto funkce vykonávají.

Management jako vědní disciplína

Management jako vědní disciplína představuje uspořádaný souhrn poznatků, většinou vyvozovaných z praxe, které jsou zpracovány do návodů pro jednání nebo jsou zpracovány do podoby principů. Vychází z poznatků z oblasti více vědních disciplín jako ekonomie, matematika, psychologie, sociologie. Management v sobě má i prvky umění, které souvisejí s individuální schopností manažera. Jedná se o umění manažera jak jednat pracovníky, vystupovat, rozhodovat a organizovat. Management podle Peter Ferdinand Druckera je ale spíše praktická činnost než vědní disciplína. Management přirovnává k medicíně kde úspěšný manažer, je ten, jehož podnik prosperuje. Stejně úspěšný je i lékař, který vyléčí svého pacienta.

Management neboli řízení by mělo vertikálně (na různých stupních řízení) a horizontálně (na jednom stupni řízení) propojovat útvary a pracovníky prostřednictvím plánování, organizování a kontroly. [10]

Vykonavateli managementu jsou pracovníci organizace v řídicí funkci tj. *manažeři*.

Manažerská práce již není pouhým myšlením a rozhodováním, ale jde o tvůrčí proces koučování a přenášení víry na ostatní pracovníky s cílevědomou podporou. Manažer je vynikající komunikátor a tvůrce hodnot, dále vytváří podmínky pro výkon práce, příjmy, výrobky, služby, životní styl a znalosti. [6]

Efektivní manažeři

- Zabezpečují, aby se dělalo to, co se dělat má.
- Dokážou přijít s myšlenkami, které zřetelně předpovídají a odhadují budoucnost.
- Plánují efektivní využívání zdrojů.
- Předurčují směr a zajišťují, aby každý věděl, co se od něj očekává.
- Dávají impulz a řídí změnu směřující ke zlepšení.
- Přizpůsobují se proměnlivým požadavkům a okolnostem.
- Neustále sledují výkon či provádí nápravná opatření v případě potřeby.
- Pohotově řeší nečekané problémy a současně se snaží jim předcházet. [1]

Hierarchie manažerů

Línioví manažeři–nachází se na nejnižší úrovni hierarchie. Jejich hlavním úkolem je vedení řadových pracovníků, kontrolování či řešení problémů vyskytujících se v provozu. Příkladem jsou dispečeři v dopravě, administrativní vedoucí apod.

Střední manažeři–odpovídají za řízení líniových manažerů. Koordinují vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů. Jedná se o vedoucí provozu, vedoucí odborů či vedoucí středisek.

Vrcholoví manažeři(Top manažeři)- nachází se na nejvyšší úrovni hierarchie. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Formulují organizační strategie, vedou podřízené a kontrolují plnění cílů. Mezi top manažery patří generální ředitelé, ředitelé divizí či náměstci ředitelů. [9]

Manažer by měl vyvinout takový způsob práce a kroky, které by vycházely z lepšího pochopení motivace a lidského chování. S tím souvisí dva předpoklady, které navrhl

McGregor a tyto dva předpoklady nazval *Teorií X a Y*. Obě teorie byly postaveny na protichůdných předpokladech o lidech v práci a představují filozofie ovlivňující manažerské chování a strategie.

Teorie X

Teorie X v podstatě představuje metodu cukru a biče, na které jsou postaveny tradiční organizace. Teorie byla hromadně přijímána a prosazována před rozvinutím přístupu postaveného na lidských vztazích.

Teorie X vychází z následujících předpokladů:

- Člověk je líný s vrozeným odporem k práci.
- Člověk bez ctižádosti a zodpovědnosti, který si ze všeho nejvíce cení jistoty.
- Vyžaduje se neustálý dohled a kontrolování při práci.
- Při řízení je uplatňována hrozba trestu, chce-li podnik dosáhnout stanovených cílů.
- Motivování je uskutečňováno jen na fyziologické úrovni a úrovni jistoty.

Hlavním principem této teorie je řízení pomocí centralizovaného organizačního systému a uplatňování autority. Avšak tradiční používání systému odměn a trestů může vyústit do autoritativního stylu managementu.

Diktátorský styl managementu funguje u práce, která je velmi úzce specifikována, úkoly jsou přímo určeny a výstupy jsou přesně změřitelné. Příkladem mohou být složité výrobní procesy ve výrobních podnicích. Proto je vhodné používat teorii X u typu práce kde je zachována určitá úroveň výkonu či pokud se jedná o krizové a obtížné situace. Přístup teorie X je rovněž doporučován při nedostatku času, ve stavu nouze nebo tam, kde je prioritní podmínkou použít autoritu ke kontrole plnění úkolů.

Teorie Y

Protikladem k teorii X je teorie Y, kde hlavním principem je propojení individuálních cílů s cíli organizace.

Teorie Y vychází z následujících předpokladů:

- Práce je pro člověka něco tak přirozeného jako například pohyb.

- Jedná se o člověka zodpovědného, samostatného, který se sám řídí, rozhoduje a kontroluje.
- Člověk využívá tvořivého řešení u organizačních problémů, intelektuální potenciál není z velké části využíván.
- Motivace se vyskytuje jen na úrovni vážnosti, vlastní aktualizace či fyziologické úrovni a jistoty.

McGregor z téhle teorie vyvozuje, že právě tento přístup je tím nejlepším způsobem, jak donutit ostatní členy organizace ke spolupráci. Úkolem managementu je vytvořit takové podmínky, ve kterých by pracovníci mohli dosáhnout svých vlastních cílů prostřednictvím cílů organizace. Teorii Y je nejvhodnější používat u práce vědecké, technické a profesionální nebo tam, kde je odevzdání se cílům podniku téměř předpokladem členství, jako například u dobrovolných a charitativních organizací. [4]

Manažerské funkce

Obsah managementu lze charakterizovat typickými činnostmi, které manažer vykonává. V manažerské literatuře se vyskytují různá pojetí a klasifikace těchto činností, které jsou označovány jako funkce manažerské. Základní klasifikace zahrnuje pět manažerských funkcí: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování.

Plánování

Plánování je činnost, jejímž vyústěním je plán jako cílově definovaný záměr na splnění stanovených cílů. Plánování v podstatě představuje stanovení skupiny cílů a časového postupu jejich dosažení, jelikož plánování charakterizují aspekty jako počáteční stav, cíl(čeho se chce dosáhnout) a posledním aspektem je způsob realizace plánu.

Organizování

Organizování lze definovat jako vymezení činností potřebných ke splnění plánovaných cílů, jejich vzájemných vazeb, časového a prostorového uspořádání. Je nezbytné také správně zařadit odpovídající zdroje a vymezit pravomoci a odpovědnosti ve vytvořených strukturách. [9]

S organizováním souvisí činnost **delegování**, na kterou jsem se zaměřila i ve své praktické části. Snažila jsem se zjistit u každého z vedoucích, zda využívají nebo nevyužívají delegování ve své pracovní činnosti a pokud ano, v jakém rozsahu a jakým způsobem delegují. Delegování může být definováno jako přenesení úloh a s tím spojených pravomocí a povinností z náplně práce manažera do náplně práce jeho pracovníků a to buď jednorázově, nebo trvale. Delegování je tedy nástrojem motivování a rozvíjení pracovníků a také metoda, která počítá s vyšší mírou samostatnosti, odpovědnosti a také pravomocí pracovníků. [8]

Delegování lze realizovat tam, kde management preferuje týmovou práci. Základním principem úspěchu je dosáhnout takového stavu, kdy jsou pracovníci daleko schopnější než samotný manažer. Tím manažer dokáže lépe rozdělovat kompetence podle individuálních kvalit pracovníků a sám má více času zabývat se podstatnějšími cíli. Jeho hlavním úkolem je pak definování cílů, rozdělování zdrojů, motivování pracovníků a průběžné kontrolování dílčích cílů. Manažer často zaměňuje delegování s pouhým úkolováním podřízených či definuje podřízeným míru odpovědnosti bez dostatečných pravomocí.

Hlavním cílem delegování je růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurenceschopnost a trvalý rozvoj firmy. Naplnění hlavních cílů vede přes dílčí cíle.

- Delegování pomáhá manažerovi s time managementem priorit a napomáhá mu v efektivním využívání času.
- Manažer má o to více času věnovat se důležitějším úkolům, tedy i svému kariérovému růstu tím, že má možnost rozvíjet své schopnosti, učit se a získávat nové zkušenosti.
- Podřízení chápou delegování tak, že mají větší míru odpovědnosti a vykonávají složitější úkoly, které dříve činil pouze manažer a to v nich vyvolává pocit důvěry, kterou jim tím manažer vyjadřuje.
- Díky delegování manažer poznává pracovníky, se kterými může počítat do budoucnosti a testuje si své podřízené výhledově i jako své nástupce. [5]

Možný způsob rozlišování delegování

- **Měkké-** dohodne se, čeho má být dosaženo a nechá se pracovníka vypořádat s úkolem samotného. Stranou se zůstane do doby, dokud nebudou určité výsledky práce.

- **Tvrdé-** přesně se stanoví, co má pracovník dělat, způsob provedení a datum kdy má být práce dokončena. Poté dochází jen k pravidelné kontrole. [1]

Postup pro úspěšné delegování

Správný výběr úkolu- manažer by měl delegovat rutinní práce, drobná opakující se rozhodnutí, práce umožňující rozvoj pracovníků či úkoly, které pracovníci dokážou udělat rychleji, kvalitněji a ekonomičtěji.

Výběr vhodného pracovníka- při výběru pracovníka by si měl manažer položit otázky jako, kterým pracovníkům pomůže delegovaný úkoly v profesním růstu, kdo je připraven na povýšení, apod.

Příprava delegování- je potřeba stanovit cíl, úroveň, které má být dosaženo, rozpočet, rozsah delegované pravomoci, informace, termíny kontroly apod.

Vysvětlení úkolu- je nutné sdělit veškeré důležité informace, prodiskutovat požadovanou kvalitu zpracování úkolu, vysvětlit smysl a důvody, proč je důležité úkol splnit a hlavně co se od pracovníka, na kterého byl úkol delegován, očekává.

Průběžná kontrola a podpora delegování- manažer by měl dát najevo, zda-li pracovník odvádí dobrou práci a po delší době, kdy není nutná kontrola, by měl zdůraznit důležitost úkolu. [2]

Personalistika

Personalistika zahrnuje získávání, výběr a efektivní rozmístování lidských zdrojů s přihlédnutím k jejich schopnostem, dovednostem a znalostem. Součástí této třetí manažerské funkce je hodnocení výkonu pracovníků a to ovlivňuje odměňování a personální změny. Úkolem každého manažera je mít v organizační struktuře naplněny všechny pracovní pozice kvalifikovanými pracovníky a udržovat tyto pozice obsazené.

Vedení

Manažerská funkce vedení je definována jako proces ovlivňování lidí způsobem, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových cílů a cílů organizace, tj. cílů jejího podnikání. Pro manažera je důležité vědět, že každý pracovník je jedinečnou osobností, která má své potřeby, touhy, znalosti, dovednosti a určitý potenciál, který jen dobrý manažer odhadne a dokáže využít.

Úspěch ve vedení je zásadně podmíněn způsobem jednání manažera s pracovníky (manažerskou komunikací), chováním manažera vůči pracovníkům (manažerskou identifikací), vhodnými stimuly a vytvořením motivačního prostředí a také autoritou založenou na osobnostních vlastnostech a odborné kompetenci. [9]

Kontrolování

Pátou manažerskou funkcí je kontrolování, jehož posláním je včasné a hospodárné zjištění stavu a odchylek, které představují rozdíl mezi skutečným a očekávaným stavem. Kontrolování je tedy proces poznávání skutečného stavu a zjištění, zda se dodržuje veškerá činnost a také stanovená pravidla a předpisy. Součástí kontrolního procesu je zpětná vazba, na kterou jsem se stejně jako u delegování zaměřila ve své praktické části.

Zpětnou vazbu lze zařadit také mezi základní prvky komunikace, kde umožňuje zjistit, zda určité sdělení bylo řádně přijato.

Prostřednictvím zpětnovazební informace pracovníci zjišťují, jak efektivní byly jejich kroky a postupy při výkonu práce a tím upravují své chování. Povinnost zabezpečovat zpětnou vazbu má manažer. [1]

Velmi důležitá je konkrétnost a poskytovat zpětnou vazbu založenou na faktech a nehodnotit pracovníka, ale jeho práci. Nejčastější chybou manažera bývá příliš obecné hodnocení, místo aby vysvětlil, co bylo vykonáno dobře a co ne. [2]

Cílem zpětné vazby je poskytovat pracovníkům informaci, jak efektivní bylo jejich chování a jak pracovali. Zpětná vazba by měla zlepšovat tohle pochopení, aby bylo možné udělat nápravná opatření. Může jít o nápravné kroky, kdy zpětná vazba ukázala, že něco v postupu práce bylo špatně, ale naopak také podniknout kroky k lepšímu využití příležitostí, které byly odhaleny. V tomhle případě může být zpětná vazba motivací, protože jde o určité uznání a ocenění úspěšnosti.

Zásady pro poskytování zpětné vazby

- Zpětná vazba neznamená automaticky kritiku. Měla by být poskytována i v případě, že pracovník vykonal něco dobře.
- Zpětná vazba musí být věcná, konkrétní a měla by se týkat pozorovaných projevů chování, nikoliv osobnosti hodnoceného.
- Důležitá je pravidelnost a vhodně zvolené místo a čas. Manažer by měl poskytovat zpětnou vazbu nejlépe mezi čtyřma očima, než před celým kolektivem pracovníků.

- Manažer by si měl předem připravit jasnou osnovu zpětné vazby s pokladovými daty, dokumenty či příklady.
- Ze zpětné vazby mohou vyplývat konkrétní opatření nebo úkoly a manažerby měl hodnoceného pracovníka zapojit do procesu navrhovaných opravných řešení.

2 MANAŽERSKÉ STYLY ŘÍZENÍ

Řízení

Řízení patří mezi jedny z nejdůležitějších lidských činností a současně se stalo jednou z podmínek pro zabezpečení koordinace a zaměření jedinců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a ke sklonu spoléhat na skupinové úsilí, specializaci činností a dělbu práce. Přírozeným dopadem tohoto procesu byl narůstající význam specialistů, zaměřených na koordinaci tohoto úsilí jednotlivců či skupin manažerů. Manažer musí být schopen prioritně nastavit určitý optimální systém řízení dané organizace, odvozený především od účelu, který má daná organizace splňovat. Od tohoto systému řízení je odvozen systém organizační architektury podniku.[4]

Řízení procházelo v minulostivývoji, než došlo do dnešní podoby. Například po roce 1989 se změnilo v řízení to, že byla zrušena centralizace, dále byl eliminován vliv politizace a ideologizace v řídicí práci a třetí pozitivum byla humanizace v řízení. To znamená, že postupně mizela nedoceňovaná práce s lidmi, ekonomismus a technokratismus byl nahrazen větší citlivostí k pracovníkům, k jejich potřebám, motivům a seberealizace. V bývalém režimu ani řídicí pracovníci nebyli do manažerských funkcí jako manažer připravováni. Jeho kvalifikace byla výrazně technická, technologická nebo ekonomická. Člověk byl chápán pouze jako jednotka výrobní síly. Společnost znamenala hodně, kdežto jedinec neznamenal nic. [8]

Řízení je velmi často charakterizováno jako proces zabezpečování toho, aby se prostřednictvím pracovníků něčeho dosáhlo nebo něco udělalo. V této formulaci se řízení ukazuje jako účelová činnost. Základní definicí může být, že řízení se týká rozhodování o tom, co dělat a zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím pracovníků udělalo. Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má manažer k dispozici a právě prostřednictvím tohoto zdroje jsou řízeny a využívány ostatní zdroje. Britské Centrum pro manažerské standardy konstatuje, že hlavním smyslem řízení je udávat směr, usnadňovat změnu a dosahovat výsledků pomocí efektivního, kreativního a odpovědného využívání zdrojů.

Řízení je proces obsahující směsici racionálních, logických, na řešení problémů zaměřených rozhodovacích činností a intuitivních, na momentálním úsudku založených situací. Jde tedy jak o vědu, tak o umění.

Práce manažera je rozmanitá a jde v ní o neustálé přizpůsobování se situaci. Do značné míry je ovládána událostmi, které má manažer jen málo kdy pod kontrolou, a dynamickou sítí vzájemných vztahů s ostatními pracovníky. Manažer se snaží mít pod kontrolou své okolí, své prostředí, ale někdy má toto okolí a prostředí pod kontrolou právě manažera. Manažer se může vědomě snažit o plánování, organizování, řízení a kontrolu, ale jeho život se nevyhnutelně stává neuspořádaným sledem událostí a náhod.

Řízení je také orientace na zvládnutí obtížností pomocí plánování a alokace peněžních prostředků s cílem řádně dosahovat výsledků, nikoliv změny. Dále jde o schopnost plnit plány pomocí vytváření personálních systémů, které mohou realizovat plány tak přesně a efektivně, jak je to jen možné. Zabezpečování plnění plánu lze také pomocí kontroly a řešení problémů formálním a neformálním porovnáváním výsledků s plánem, zjišťování odchylek a poté plánování a organizování směřující k řešení problémů.

Řízení lze tedy charakterizovat slovy: organizování, plánování a alokace peněžních prostředků (rozpočtování), racionalita a kontrola, reagování na situace a nechuť riskovat. [1]

Úroveň řízení

Strategické řízení

Cíle jsou stanovované v obecnější podobě, jsou nestrukturované a málo detailní. Jedná se o řízení odpovídající vrcholovému managementu. Hledá a volí optimální strategie rozvoje, tak aby byly efektivně využity zdroje. [3]

Taktické řízení

Navazuje obvykle na cíle strategické, je jejich praktickým rozpracováním do konkrétní podoby a převážně je náplní práce středního managementu.

Operativní řízení

Jedná se o konkrétní detailní a rutinní práce, které jsou měřitelné a méně náročné na tvořivé myšlení. Rozhodování je programované, úkoly se zadávají pravidelně každý den. Takové řízení odpovídá nízkému managementu. [8]

Styly řízení

Styly řízení představují způsob činnosti manažera, charakterizují postupy rozhodování manažera a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách.

Jde především o vztah manažera k pracovníkům, který vyplývá z osobních znalostí manažera, jeho autority, zkušeností a schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí a o uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních. V historii řízení se uplatňovaly všechny možné řídicí styly, od fyzických trestů, přes hrozby a uplácení.

Styly řízení se řadí mezi neodlučitelné vlastnosti manažera. Právě manažer se ve své řídicí práci setkává s řadou rozmanitých situací, které vyžadují odpovídající způsob řešení. Manažer má možnost zvolit takový přístup, při kterém se rozhoduje zcela nezávisle na názorech svých pracovníků nebo naopak s nimi konečné rozhodnutí spoluvytváří. Konkrétní podmínky v některých případech vyžadují pouze určitý způsob rozhodování, avšak většina manažerských rozhodnutí je takového charakteru, že má manažer možnost volby způsobu rozhodnutí. Do jisté míry je však vědomě či podvědomě determinován typem situace (řízení pod tlakem, běžný provoz), závažností rozhodnutí (rizikový problém, důsledky chybného rozhodnutí) a postoji pracovníků (ochota či neochota respektovat řídicí cíl). [11]

Řízení organizace je velmi složitý proces. Je to dáno tím, že jednotlivé články organizace, které se zabývají různými činnostmi, nemohou fungovat bez určité koordinace, motivace a kontroly. A právě motivace, koordinace a kontrola se odvíjejí od stylů řízení, uplatňovaných v konkrétních organizacích. Styly řízení vychází ze dvou aspektů. První z nich jsou osobnostní kvality manažera, protože právě on rozhoduje a proto jeho schopnosti, dovednosti, temperament a postoje závisí, jakým směrem se jeho styl řízení bude ubírat. Druhým aspektem jsou situační faktory, kam se řadí prostředí, ve kterém se proces řízení odehrává, hodnotová orientace skupiny která je řízena a nakonec naléhavost řešení konkrétní situace. [13]

Teorie stylů řízení

Do 50tých let 20. století převládaly názory, že pro úspěšnou práci manažera jsou důležité určité osobnostní rysy, tedy určité vlastnosti, s kterými se manažer rodí a předurčují ho k tomu, aby byl úspěšným manažerem.

Jsou to rysy, které jsou vrozenou, genetickou výbavou. Vedle toho existují naopak vlastnosti, které lze rozvinout tréninkem. Mezi nejdůležitější manažerské rysy patří inteligence, sebedůvěra a technologické znalosti v oboru. [8]

Existuje mnoho teorií řízení, které se snaží pochopit způsob práce s podřízenými a manažer by rozhodně měl tyto teorie znát. A to jako východisko pro svou vlastní praxi, a aby si dokázal uvědomit, co je v jeho přístupu stereotypní a co ochromuje motivaci a komunikaci. Dále jakým směrem by měl změnit přístup, aby zvýšil efektivitu vlastní práce i práce svého týmu. Není žádný způsob řízení, který by se dal označit jako ten nejlepší. Vždy se musí brát v úvahu situace, vlastnosti a chování každého pracovníka v týmu.

Příklad teorií stylů řízení:

Teorie stylu řízení manažera

Je to teorie, která identifikovala určitou tendenci chovat se rutinním, stejným způsobem. Rozlišují se tři styly řízení a to autoritativní, demokratický a liberální.

Autokratický (autoritativní)- manažer sám stanovuje úkoly, sám rozhoduje i kontroluje plnění. Při motivování využívá autority svého slova, komunikace převažuje ve formě shora dolů v podobě příkazů. Manažer potlačuje individuální iniciativu a seberealizaci. Výhoda autokratického stylu je ve stabilitě pracovní výkonnosti a v přehlednosti systému odpovědnosti a plnění úkolů.

Demokratický (participativní)- manažer úkoly i postupy práce rozděluje při vzájemné spolupráci s podřízenými. Koordinace a kontrola probíhá neformálně a komunikace je dvoustranná. Nevýhodou demokratického stylu je časová náročnost.

Laissez- faire (liberální)- podřízení mají možnost se samostatně řídit, rozhodovat i kontrolovat pracovní úsilí a kvalitu práce. Manažer pouze informuje o důležitých věcech, podporuje a pomáhá při překonávání překážek. Nevýhodou toho stylu je především potenciální dezorganizace (chaos) a reálná dezorganizace při nepřítomnosti manažera.

Teorie syntézy

Ideální manažer by měl být syntézou čtyř základních postojů při řízení organizace. Jelikož syntéza těchto postojů je u jednoho manažera pouhým ideálem, mělo by být zastoupení těchto čtyř přístupů rozloženo mezi řídicí tým, tak aby se vzájemně doplňovaly.

- Schopný tvůrce (budovatel, stvořitel).
- Inovátor (usiluje o originální přístup k řešení).
- Integrátor.
- Administrátor (vykonavatel správy).

Pokud kterákoliv z těchto vlastností nesplňuje danou normu, je možno říci, že úroveň řízení není optimální.

Rozhodovací strom

Teorie vychází z apriorního vyhodnocování situace a postupů, které by měly vést ke správnému rozhodnutí. Rozlišují se celkem pět stylů řízení.

- A1 autoritativní řízení z informací získaných samotným manažerem.
- A2 autoritativní řízení na základě informací, které manažer získal od svých spolupracovníků.
- C1 konzultativní řízení, kdy s určitými jedinci manažer konzultuje danou problematiku a při rozhodování je respektování informací z konzultace plně závislé na rozhodnutí manažera.
- C2 konzultace problému se spolupracovníky, avšak rozhodnutí o dalším postupu je opět na manažerovi.
- G2 týmové řízení a diskuze nad problémem, která končí dohodou neboli konsenzem, ale manažer má stále možnost uplatnit právo veta.

Autoři teorie rozhodovacího stromu jsou Victor Vroom a Philip Yetton.

Úkolová expediční teorie

Úkolová expediční teorie doporučuje manažerovi, aby pomáhal pracovníkům metodicky, v podobě návodů, podpory práce a pracovního úsilí v takové míře, jak ji pracovníci potřebují. Za splněné úkoly by měl manažer poskytovat adekvátní (odpovídající) odměnu. Rozlišují se styly řízení direktivní, podporující, participativní a výkonově orientované. Jejich volba je závislá na úkolu pracovníků, na systému kontroly a autority a na pracovní skupině. Direktivní řízení- používá se u pracovníků, u nichž převládá vnější kontrola, uložené úkoly jsou náročné, nejasné a schopnosti pracovníků jsou na nižší úrovni.

Podporující-využívá se v situaci, kdy pracovníci pracují na velmi náročných úkolech, jejich schopnosti jsou dostačující a tak podávaný výkon je pravidelný a kvalitní.

Participativní-ve vedení převládá vnitřní kontrola s dobrou motivací, avšak zkušenosti s výkonem určitých úkolů u pracovníků jsou menší.

Výkonově orientované- pracovníci vykonávají takovou práci, která jim není dost jasná, a současně nejsou dostatečně motivováni.

Transformační řízení manažera

Podstatou transformační teorie vedení je předpoklad, že pracovníci mají potřebuseberozvoje, seberealizace a dosahovat vyšších cílů. Mají potřebu sloužit určitému vyššími cíli, řádu. Transformace lze dosáhnout rozšiřováním potřeb a pozvednutím úrovně uvědomění o postupech jak dosáhnout cíle či úspěchu.Transformační řízení rozlišuje čtyřitypy řízeníjako charisma, inspirativní řízení, individualizovaná úcta a intelektuální stimulace.

Charisma je styl řízení založený na emoční vazbě, obdivu osobnosti či důvěře v poslání jedince. V krizových situacích vzniká potřeba pracovníků opřít se o někoho silného. Avšak počáteční důvěra a slepé následování, může skončit u velkého zklamání.

Inspirativní řízení manažera, vyvolává u ostatních pracovníků důvěru, zájem a také svou komunikací podněcuje, motivuje a apeluje na vyšší cíle. Pracovníci musí být přesvědčeni, že společně vymezené cíle jsou tak významné, že stojí pro ně i něco obětovat.

Individualizovaná úcta je velmi silný a sugestivní vliv projevený ze strany manažera na své pracovníky a zejména na ty, kteří mají nižší sebedůvěru.

Manažer musí vědět, co má pro takového pracovníka největší hodnotu a pak můžou komunikovat o jeho prioritách, názorech a postojích. To vyvolává pocit porozumění a vyvolaná důvěra může býtvyzkoušena delegováním.

Intelektuální stimulace je vyvolání pocitu u pracovníků, že mají příležitost přemýšlet o strategických záležitostech a mají možnost měnit rutinní věci. Jejich myšlení a nové návrhy jsou následně oceňovány ze strany manažera. To má smysl pro inovaci, při řešení úkolů málo strukturovaných a neurčitých.

Autorem teorie transformačního řízení manažera je Bernard Bass.

Transakční řízení manažera

Teorie transakčního řízení spočívá v tom, že odměňování pracovníků je realizováno jako protislužba (něco za něco). Styly transakčního řízení jsou podmíněná odměna a řízení výjimkou.

Podmíněná odměna je charakterizována jako podmínka, kterou musí pracovník splnit, aby byl kladně ohodnocen či nebyl potrestán. Pozitivní nebo negativní sankce by měly vždy bezprostředně následovat po provedené práci, která je hodnocena.

Řízení výjimkou je řízení s omezeným zasahováním a s omezeným hodnocením. Manažer si všímá pouze výjimečných projevů a to, co je, v mezích normy zůstává bez povšimnutí. Tento způsob řízení má svůj smysl tehdy, když má manažer příliš pracovníků nebo když je v časové tísní a není schopen sledovat vše, co je v jeho kompetenci. Tento styl řízení má smysl i tehdy, když manažer vede zodpovědné pracovníky, kteří vyžadují větší prostor pro samostatnost.

Autorem teorie transakčního řízení je Bernard Bass. [8]

Jednotlivé teorie stylů řízení vyústily do podoby základních typů stylů řízení. Jedná se o autokratický, liberální a demokratický styly řízení.

Autokratický (byrokratický) styl řízení

Autokratický styl řízení je maximálně centralizovaný a příkazový. Veškerá rozhodování má v kompetenci vedoucí pracovník. Ten při rozhodování vychází a odvolává se na přesné vyhlášky či směrnice a nepřipouští žádné diskuse. Pracovníci řízení autokratickým vedoucím nemají možnost vyjadřovat své názory a myšlenky, které by mohly vést například k větší efektivitě práce. Vzhledem k tomu, že nejsou informováni o výsledcích své činnosti, pak může být práce odváděna nekvalitně. Naopak pod autokratickým vedoucím pracovníci dosahují vysoké výkonnosti.

Autokratický styl je tedy stavěn na rozkazech a příkazech a proto se velmi často vyskytují napjaté a nevyrovnané vztahy na pracovišti. Účinnost tohoto stylu řízení závisí na schop-

nostech a osobnosti manažera. Typický autokratický vůdce vždy dosáhne stanoveného cíle a výsledek práce je vždy kvalitní, spojí-li se kvalita jeho osobnosti s jeho schopnostmi a schopnostmi jeho pracovníků.

Autokratický styl řízení se využívá tam, je-li nutná jasná organizace a musí se striktně plnit dané rozkazy (armáda, policie), je-li v řídicí práci nutný důraz na kontrolu (při plnění bezpečnostních předpisů), je-li nutná přísná pracovní kázeň (zdravotnictví) a nakonec je-li potřeba podat jednorázový vysoký výkon (neočekávaná situace v organizaci).

Liberální styl řízení

Liberální styl řízení je minimálně centralizovaný a je opakem autokratického stylu řízení. Manažer výrazným způsobem nezasahuje do činnosti svých pracovníků a ti jsou na svém manažerovi velmi málo závislí. Manažer své názory poskytuje jen, je-li na ně dotázán, čili jeho role je spíše odborným rádcem. V takto řízené skupině pracovníků nebývají stanoveny normy a předpisy chování, ale přesto každý pracovník ví, co má dělat a kde je jeho místo.

Liberální styl řízení lze použít ve vědeckých či výzkumných pracovištích. Je vhodný tam, kde jsou vysoce kvalifikovaní odborníci, kteří pracují zodpovědně a samostatně a jsou silně motivováni svou prací a následnými výsledky. Liberální styl se může použít i v případech, kdy nezáleží na výkonu jednotlivých pracovníků, ale jde o trávení volného času (zájmové spolky).

Demokratický (partnerský) styl řízení

Demokratický styl řízení je optimálně centralizovaný a je považován za nejvhodnější ve většině pracovních skupin. Manažer a jeho pracovníci se vzájemně respektují. Pracovníci jsou informováni o činnostech a cílech organizace. Podílejí se a spolupracují na rozhodování. Manažer uděluje méně příkazů a snaží se podporovat iniciativu, inovační návrhy a nápady a je přístupný ke komunikaci i o jiných věcech, než jenom o těch, které ho zajímají. Produktivita práce je sice pouze průměrná, zato však kvalitní a dlouhodobě vyrovnaná a udržitelná. Pracovníci bývají na jejich výsledcích zainteresováni a to je při řízení také plně využíváno. Takto řízená skupina pracovníků dokáže v případě nutnosti (v krizových situacích) dosáhnout velmi vysokých výkonů. [13]

V polovině 60tých let minulého století přišel Rensis Likert s tradičním členěním manažerských stylů řízení do čtyř skupin.

Autoritativní

Autoritativní styl řízení, je styl s příkazovýmurčovánímúkolů, kdy veškerá rozhodnutí jsou prováděna bez jakéhokoliv zapojení pracovníků. A proto se manažer ani nesnaží o vytvoření prostředí vzájemné důvěry.

Benevolentní

Benevolentní styl řízení označuje situaci, kdy je manažer sice autokratický, ale se snahou o vytvoření přátelského prostředí. Při motivování používá manažer systém odměn a trestů a při rozhodování, se v řadě případů obrací na své pracovníky.

Konzultativní

Konzultativní styl řízení podporuje oboustrannou komunikaci, i když převážná rozhodnutí jsou uskutečňována na nejvyšší úrovni. Při motivování manažer využívá hlavně pozitivních nástrojů, tedy odměn. Při rozhodování, si nejprve manažer vyslechne názory a myšlenky svých pracovníků a pak teprve udělá konečné rozhodnutí.

Participativní

Při participativním stylu řízení, podporuje manažer aktivní zapojení svých pracovníků, kterým plně důvěřuje do té míry, že sami vytyčují cíle a vytvářejí přízniví prostředí pro jejich realizaci.

Existuje rovněž řada úsměvných pokusů o třídění manažerů do skupin, podle jejich postojů a stylů řízení. Tato třídění mají pragmatické kořeny a bývají mezi manažery velmi populární a právě proto se o nich ve své práci zmiňují, jelikož to beru jako určité odlehčení od klasického třídění. Styl řízení výstižně charakterizuje už jeho metaforický název.

Kilimandžáro neustále zdůrazňuje důležitost a široký rozsah své práce, i když ve skutečnosti o nic závažného nejde. I všedním maličkostem přikládá velký význam.

Sisyfos je zahlcen úkoly a prací, avšak podle jeho mínění nikdo nedovede vykonat práci tak dobře jako on. Manažer nedůvěřuje svým podřízeným a tím také nedeleguje.

Hasič likviduje problémy, které se vytvořily. Neustále řeší maléry, aniž by měl čas věnovat se jiným úkolům, činnostem.

Panikář řeší veškeré věci a úkoly v neustálém zmatku. Manažer si sám vytváří problémy a tím je v organizaci značně neoblíbený.

Hnidopich se snaží dosáhnout absolutní dokonalosti. Každá maličkost je důležitá a tím je řešení problému neúměrně protahováno. Manažer je neobyčejně pracovitý.

Fantasta vytváří nereálné strategie a investiční varianty a často si nedá rozmluvit, že jeho myšlenky jsou nereálné.

Cestovatel se v organizaci vyskytuje jen málo, protože si vždy najde možnost úniku. Okolí si na jeho chování zvykne tak, že od něj nic nevyžadují, nic nemusí řešit.

Byrokrata se nejraději opírá o zákony, vyhlášky, nařízení a předpisy. Neustoupí ze svého rozhodnutí, ani když se zákon ukáže jako nesmyslný. Tento typ manažera je nepřítelem veškerých změn, jelikož odporují platným předpisům.

Mrtvý brouk se ke všem problémům staví nevšímavě a snaží se jim vyhnout. Událostem ponechává volný průběh a čeká, že se problémy vyřeší samy. [11]

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum lze definovat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají vztahy a jevy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Jedná se především o výzkum trhu, chování zákazníka, distribučních cen, produktů a cen. Moderní marketingový výzkum se orientuje na pochopení zákazníka, jeho potřeb a chování na trhu. Čili ve středu zájmu je zákazník (spotřebitel) a uspokojování jeho potřeb.

Marketingový výzkum vychází z odlišných typů informací. Všechny informace použité ve výzkumu musí být relevantní (významné), validní (platné), dostatečně rychlé, spolehlivé a nákladově přijatelné. Využívá interních a externích zdrojů, kde interní zdroje chápe jako firemní smlouvy a dohody, základní údaje o dodavatelích a zákaznících, cenách a reklamách. Mezi externí zdroje lze zařadit znalosti o exportu či importu dané činnosti firmy, nových technologiích či o vývoji konkrétního odvětví trhu.

Postup marketingového výzkumu

Definování problému a cílů výzkumu

Definování problému a určení cíle je mnohdy nejdůležitější krok v celém marketingovém výzkumu, protože dobře definovaný problém, je napůl vyřešený problém.

Analýza situace

Po definování problému, je užitečné provést analýzu situace v informační oblasti, tj. informace, které jsou nezbytné pro řešení, které z nich jsou dostupné a které je naopak nutné zajistit. V podstatě se pracuje s primárními a sekundárními zdroji informací.

Sběr informací

Primární a sekundární informace se získávají pomocí kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum zjišťuje faktické a kvantitativně zjistitelné údaje. Odpovídá na otázky „kolik“ a „v jaké souvislosti“. Kvalitativní výzkum upírá pozornost na otázky „proč“ a „jakým způsobem“. Kvalitativní výzkum se také od kvantitativního liší tím, že jeho podstatou je analýza vztahů, závislostí a příčin u zkoumané jednotky.

Analýza a interpretace informací

Po shromáždění všech údajů následuje jejich analýza a interpretace. U kvantitativního výzkumu se jedná o statistické veličiny. U kvalitativního výzkumu je rozebrán každý „případ“ a dále dochází k vyhodnocení použitých nepřímých psychologických postupů a nalezení příčin a motivů.

Závěrečná zpráva

Posledním krokem marketingového výzkumu je zpracování a prezentace závěrečné zprávy. Výsledky výzkumu jsou podkladem pro marketingová rozhodnutí ohledně problému, který byl předmětem šetření.[12]

Mezi základní techniky marketingového výzkumu patří **dotazování**, které se řadí k nejrozšířenějším postupům. Dotazování se uskutečňuje pomocí nástrojů (dotazníků) a vhodně zvolené komunikace mezi výzkumníkem a dotazovaným čili respondentem. Může se jednat o kontakt přímý nebo bezprostřední.

Dotazník jsem využila pro získání informací potřebných pro analýzu manažerských stylů v praktické části bakalářské práce. Vedoucím firmy jsem poskytla předem připravený seznam otázek. Odpovědi na otázky jsem získala při přímé kontaktu formou rozhovoru. Otázky byly charakteru otevřeného, kde byla vedoucím poskytnuta absolutní volnost odpovědi. Vedoucí dostali prostor k zamyšlení a nebyli omezeni variantami odpovědí, což by v případě uzavřených otázek nebylo možné.

Rozdíl mezi otevřenými a uzavřenými otázkami

Otevřené otázky nepředkládají respondentovi žádné varianty odpovědí, proto se může vyjádřit zcela svobodně, svými slovy a podle svého názoru. Patří sem typy otázek s otevřeným koncem jako:

- Volné- respondentovi je ponechána při formulaci odpovědi absolutní volnost.
- Asociační- respondent uvede slovo, které si první uvědomí při reakci na danou otázku.
- Volné dokončení věty- dotazovaná osoba podle svého úsudku dokončí předloženou větu.
- Dokončení obrázku- respondentovi je předložen obrázek dvou osob, jedna něco říká a dotazovaný má doplnit reakci druhé osoby.

- Dokončení povídky- dotazované osobě je předložena povídka a jeho úkolem je dokončit ji.
- Dokončení tematického námětu- úkolem respondenta je vymyslet příběh o tom, co se na předloženém obrázku stalo nebo se může stát.

Výhody otevřených otázek jsou, že ponechávají volnost odpovědi, nevyskytují se v nich omezovací varianty odpovědi a dotazovaný má volnost široce se zamyslet. Naopak nevýhodou může být obtížné zpracování dotazníku a u odpovědí je nutné vytvořit systém kategorie a zařazování.

Uzavřené otázky předem uvádějí několik možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný musí vybrat jednu či několik odpovědí. Mezi uzavřené otázky se řadí:

- Dichotomické- binární, nabízejí pouze dvě možnosti odpovědi (ano – ne). Výhodou je snadné zpracování.
- Výběrové- polytomické, s možností výběru jen jedné varianty odpovědi.
- Výčtové- polytomické, s možností výběru několika variant odpovědí. Umožňují volnější výběr odpovědi, což více odpovídá skutečnosti.
- Polytomické- s uvedením pořadí variant. Působí příznivě na respondenta, neboť mu umožňují určovat u variant pořadí.

Výhodou uzavřených otázek je rychlé a jednoduché vyplnění dotazníku a snadné nasměrování respondenta, na to co nás zajímá. Avšak nevýhodou je, že dotazovaný se může vyjadřovat jen v určitých variantách a nahodilé vyplnění zastírá jeho neznalost nebo nezáměr o danou problematiku a tím jsou uzavřené otázky považovány za méně závazné. [7]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

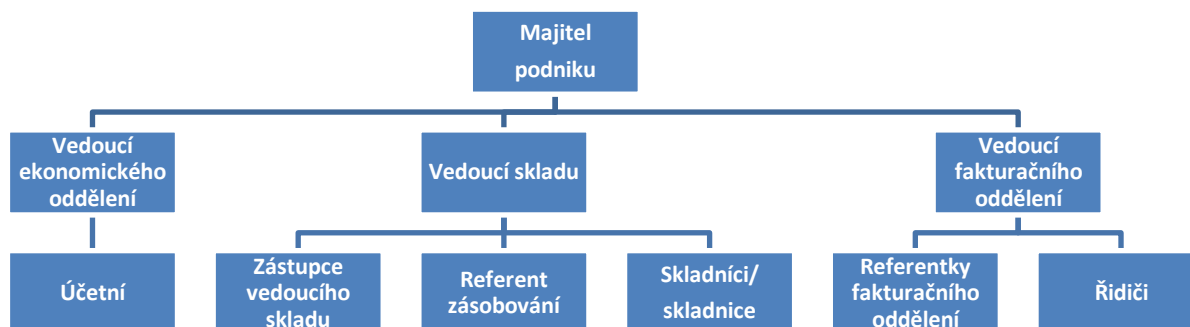
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Firma Ing. Jiří Šašinka- YARO, vznikla roku 1991 a sídlila v Uherském Hradišti. Jedná se o velkoobchod, který skladuje veškeré balené potraviny a následně je podle objednávek restaurací, jídelen, hotelů rozváží po celé jižní Moravě. Centrálou je od roku 1994 Uherský Ostroh, kam se firma přestěhovala z důvodu vhodných skladových prostorů. V Uherském Hradišti zůstala pouze pobočka, kde v současné době sídlí ekonomické oddělení. Velkoobchod YARO ve svých počátcích spolupracoval výhradně se zahraničím, proto také vznikl název Jaro s písmenem ypsilon, a to z důvodu, že písmeno „j“ se v angličtině vyslovuje jiným způsobem a tím by název Jaro ztratilo svůj význam. Ze začátku firma disponovala pouze dvěma dodávkami a úzkým personálem, který se neustále rozrůstal. Mimo majitele Jiřího Šašinky, který má hlavní řídicí kompetence, jsou zde také dva hlavní vedoucí.

První je vedoucí fakturačního oddělení, který vykonává nákup, řízení objednávek a zprostředkovává kontakt s obchodními zástupci, se kterými velkoobchod úzce spolupracuje z hlediska objednávek od jejich zákazníků. Jejich počet je celkem patnáct a jedná se o obchodní zástupce firem Nestlé, Knorr, Rama, Lipton, Hellmans apod. Vedoucí fakturačního oddělení mimo to řídí také devět řidičů a čtyři pomocné referentky. Řidiči rozvážejí zboží ve skříňových Aviiích, jejichž počet je devět a pro případ nouze jsou k dispozici dvě náhradní Avie. Z důvodu nedostatečných prostor, nejsou vozidlagarážované. Avšak v budoucnu by majitel rád našel prostory v blízkosti velkoobchodu, kde by byla možnost uschování a to především v zimním období.

Druhým vedoucím je vedoucí skladu, tzv. hlavní skladník, který má pod sebou jednoho zástupce a pět skladníků, kteří zabezpečují uskladnění zboží a osm skladnic, které zajišťují expedici zboží. Pod vedoucího skladu spadá také referent zásobování, který dohlíží na veškeré skladové zásoby a částečně řídí jejich pohyb. Skladové prostory čítají rozlohu okolo 500 m². Sklady jsou temperovány. V zimě je teplota udržována do minima pěti stupňů a naopak v létě nepřesáhne teplotu 25 stupňů a to díky dostupné klimatizaci.

Pracovníky velkoobchodu jsou rovněž tři účetní z ekonomického oddělení, které má své kanceláře v Uherském Hradišti.

Organizační struktura velkoobchodu YARO

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní

5 ANALÝZA STYLŮ ŘÍZENÍ MAJITELE SPOLEČNOSTI

Vztah s pracovníky

Ze začátku svého podnikání ve společnosti YARO se majitel snažil vytvořit se svými pracovníky určitý kamarádský vztah a tím vytvářet přátelské pracovní prostředí. Vycházel s nimi jak po pracovní, tak mimopracovní stránce. To však vedlo k tomu, že výkon přidělených úkolů a činností byl neúplný, příkazy byly brány na lehkou váhu a v případě problému se velmi obtížně udělovaly postihy a kázeňská opatření. Také pracovní morálka byla uvolněná a přátelského prostředí bylo spíše zneužíváno. Po pár letech majitel přehodnotil a radikálně změnil svůj přístup. V současné době má se svými pracovníky čistě pracovní vztah. Snaží se ke všem přistupovat stejně jak v přidělování úkolů, tak v případě nutnosti aplikování postihů. Stejný přístup ke všem je jeden z důvodů, proč ve svém podniku nezaměstnává své rodinné příslušníky. V budoucnu by však do podniku rád zapracoval svoji manželku, aby v případě nutnosti existoval někdo, kdo za něj firmu dokáže řídit a rozumí ji. Majitel siu sebe a svých pracovníků zakládá na tom, aby si lidově řečeno nebrali rodinné problémy a záležitosti do práce a naopak práci domů.

Typy pracovníků

Ve společnosti se z devadesáti procent vyskytují pracovníci, kteří potřebují být majitelem-neustále řízení, vykonávají jen ty úkoly, které jim byly přiděleny, z vlastní iniciativy ani nemají zájem zapojit se do vedlejších činností, teda činností mimo jejich rámec povinností. Při plnění úkolů je nutné neustále vykonávat kontrolu, dohled. Tento typ pracovníků nijak zvlášť nevyžaduje zpětnou vazbu, jelikož o nějaké osobní či profesní zlepšení nestojí. Práci berou jen jako druh obživy k zajištění základních lidských potřeb. Jedná se o řadové pracovníky.

Zbýlých deset procent pokrývají vedoucí pracovníci. Ti jsou v práci samostatní, zodpovědní a vykonávají i ty úkoly, které nemají v popisu práce. Mají velkou snahu dosáhnout stanovených cílů. Jedná se o pracovníky takzvané perfekcionalisty, kteří vyžadují, aby vše bylo dokonalé a perfektní. To se samozřejmě ne vždy podaří a případný neúspěch berou jako osobní prohru. Pracovníci se snaží o neustálé zlepšování jak po stránce vzdělání, tak profesní. Tím vyžadují zpětnou vazbu, aby se v případě nedokonalostí dokázali poučit z chyb a do budoucna se jim vyvarovali. Zvyšování nároků a obtížnosti úkolů berou jako osobní výzvu.

Upřednostňovaný styl řízení

Majitel řídí z velké části firmu sám. Avšak k dispozici má třivedoucí, kteří podávají kvalitní pracovní výkony, a bez jejich přítomnosti nedělá žádná rozhodnutí, která by patřila do kompetencí jejich řízení. Nesnaží se prosazovat a dávat najevo svoji autoritu a moc za každé situace. Preferuje oboustrannou komunikaci a respektuje své pracovníky. Řídí se mottem, chybami se člověk učí a nemá problémy přiznat svoji chybu či mylná rozhodnutí. Nerad dělá ukvapená rozhodnutí, a proto poskytuje prostor pro názory, návrhy a myšlenky ostatních a rád vidí danou situaci i z jiného než z vlastního pohledu. To je také důvod, proč zařadil do pracovní náplně pravidelné pořádání firemních porad, kde se nejčastěji diskutuje jak nad budoucím vývojem, inovací či nad problémem vzniklým za běžného provozu a s ním spojená nápravná opatření. Styl, který preferuje a používá v každodenní pracovní činnosti je demokratický.

Avšak ne za všech situací se lze demokratickým stylem řídit. V krizových situacích, kdy je plnění úkolů pod časovým tlakem, majitel vykonává řízení formou příkazů a rozkazů a rozhoduje bez zapojení svých pracovníků, jelikož není prostor a čas pro diskuzi. Tenhle styl využívá také tehdy, potřebuje-li zvýšit efektivitu a výkon práce.

Řešení konfliktů

Vyskytne-li se ve firmě problém, majitel nerad dělá ukvapená rozhodnutí a raději daný problém řeší s chladnou hlavou. Sám přiznal, že v minulosti ve vypjatých situacích udělal unáhlené kroky, kterých dodatečně litoval, a proto se snaží řešit vše v klidu, bez emocí.

Pan majitel měl ve své firmě jednoho problémového pracovníka. Konkrétně to byl řidič, který do firmy YARO nastoupil po pětileté praxi, kterou získal u konkurenční firmy. Díky letitým zkušenostem nepotřeboval žádné zaučení. Znojemský kraj, který dostal, jako svůj region znal dobře, takže žádné větší problémy s výkonem práce neměl. Vše fungovalo, jak mělo první půl rok a když zjistil, že práci ve firmě má po snižování stavu jistou, začal se ke své práci stavět velmi laxně. Začalo to pozdními příchody do práce, neplněním základních povinností a ignorováním příkazů majitele. Majitel zprvu řešil vzniklou situaci pouhým ústním napomenutím, ale jelikož nedošlo k očekávané změně k lepšímu, podal na řidiče písemnou stížnost. Avšak ani písemná zpráva nepřinesla změnu v chování a dokonce se problém rozšířil o odcizení denní tržby, kterou po skončení rozvozu zboží každodenně odevzdával ve fakturačním oddělení. Majiteli nezbývalo než podat trestní oznámení a okamžitě s ním ukončit pracovní poměr.

Díky tomuto případu si na řešení problémů vytvořil určité postupné kroky, jelikož zastává názor, že na každého člověka platí a zabere něco jiného. Někomu stačí pouze pohrozit, někdo se zamyslí nad písemnou stížností a napomenutím a u některých zabere až snížení finančního ohodnocení o zrušení prémie či jiných bonusů. Krádež, alkohol či jiná hrubá porušení kázně se samozřejmě jinak než výpovědí řešit nedají.

Delegování

Majitel se k delegování staví negativně a to z důvodu vlastního přesvědčení, že ty úkoly a činnosti, které jsou v jeho kompetenci, vykonává nejlépe on sám. Do určité míry jde také o menší nedůvěru ve své pracovníky a tak se denně zabývá rutinními záležitostmi, které by zvládl i řadový pracovník.

Pozitiva řízení

Velkým pozitivem je prostor pro názory a myšlenky. Majitel je velmi otevřený a přístupný pro vzájemnou konverzaci. Díky tomu zavedl do pracovní náplně pravidelné pořádání firemních porad, kde umožňuje účast všem svým pracovníkům. K dispozici jsou také školení a semináře, které mohou vylepšit jejich výkon práce. Sám majitel se snaží nad nikým nepovyšovat a ostatní pracovníky bere za sebe rovné a snaží se ke všem chovat stejně, jak u přidělování úkolů, tak u případných trestů či postihů. K dispozici dává na požádání informace o současném stavu firmy jak z hospodářského, tak ekonomického hlediska. Bere to jako určitou motivaci pracovníků k vyšším výkonům, protože v případě vyšších finančních příjmů pro firmu, mohou dostat prémie či bonusy k jejich měsíčnímu finančnímu ohodnocení. Konflikty a problémy se snaží řešit přátelskou konverzací, protože zastává názor, že nic není neřešitelné.

Negativa řízení

Majitel velmi neefektivně využívá svůj čas z důvodu toho, že se zabývá mechanickou prací, která se denně opakuje, a proto by ji mohl vykonávat i řadový pracovník a tím by měl k dispozici víc času na důležitější práci. Nevyužívání delegování může u ostatních pracovníků vyvolat pocit nedůvěry, dále má omezené možnosti hodnocení a dochází o možné nové nápady a přístupy při výkonu úkolů, jelikož co člověk to jiný způsob práce a někdy může být práce efektivnější a výkonnější než samotného majitele. Pocit nenahraditelnosti, by měl být nahrazen větší důvěrou ve své pracovníky nebo alespoň ve své vedoucí.

Dalším negativem je, že v současné době má přístup k určitým informacím jen sám majitel a v případě například zdravotních problémů, ho nemá kdo nahradit a řídit firmu tak, aby nebyl narušen pravidelný chod firmy.

6 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO FAKTURAČNÍHO ODDĚLENÍ

Vztah s podřízenými

Vedoucí fakturačního oddělení má dvě odlišné skupiny podřízených. První skupinu tvoří řidiči, které vedoucí řídí spolu s majitelem. Druhou skupinu podřízených tvoří referentky, které vedoucí řídí sama. Vedoucí má k jednotlivým skupinám i odlišný přístup a vztah. Ačkoliv řidiče řídí vedoucí z velké části sama, má k nim velmi chladný až nepřátelský vztah způsobený vzájemným nerespektováním. Tenhle vztah má vedoucí i z důvodu, že ji řidiči v soukromí označují za diktátora, který jen rozděljuje příkazy a v případě problému i tresty. Kdežto majitele berou za „kamaráda“, s kterým diskutují technické a dopravní záležitosti týkající se Avií a dodávek k zákazníkům. Tím s majitelem nemají problém komunikovat, najít společnou řeč. K vedoucí si společnou řeč stále nenašli a ani se o to nějak nepokoušeli. Jestli je důvodem rozdílné pohlaví, to je otázka, na kterou jsem však ve firmě odpověď nenašla. Rozhodně se to nevylučuje, protože referentky jsou všechny ženského pohlaví a vztah k nim má vedoucí přátelský bez rivality či naschválnů, kterých se jí od řidičů čas od času dostává. Pohodové pracovní prostředí v kanceláři referentek je také výsledkem kvalitně odváděné práce.

Typy podřízených

Tak jak má vedoucí odlišný přístup k jednotlivým skupinám podřízených, stejně se i obě skupiny liší z hlediska přístupu a postoji k práci. Řidiči jsou typickým příkladem pro teorii X, naopak referentky berou práci jako svoji součást, kterou nevykonávají jen proto, že za ni každý měsíc dostávají peněžní ohodnocení, ale proto, že práci berou jako prostor pro seberealizaci a uplatnění svých znalostí v daném oboru. Na odlišnosti teorií X a Y stojí také fakt, že s referentkami se zatím nikdy žádný problém neřešila, kdežto u řidičů, kde většina má k výkonu svých pracovních povinností laxní přístup, je problémů více než méně.

Poslední problém, který vedoucí řešila, nastal tuto zimu. Letošní zima, ač nebyla dlouhá, o to byla dost mrazivá a způsobila nejeden problém při provozu firmy YARO. Teplota klesla i pod mínus 20 stupňů, tzn., že nafta, kterou řidiči tankovali do svých Avií, zamrzala. Proto vedoucí po konzultaci s majitelem, nařídila všem řidičům, aby začali tankovat arktickou naftu, která je sice dražší, ale rozhodně by měla zabránit problému nastartování Avií. Tento příkaz dostali řidiči ještě v době, kdy se teplota pohybovala okolo mínus 15 stupňů, čili ti,

co se příkazem neřídili a novou naftu ještě nenatankovali, problém neměli. Avšak jednoho rána z deseti řidičů nastartovalo pouhých pět, tedy ti, co arktickou naftu natankovanou měli. Zbýlých pět řidičů vzniklý problém vedoucímu neohlásili v naději, že Avie se jim podaří zprovoznit, ale bez úspěchu. Vedoucí se o problému dozvěděla hned po několika telefonátech rozčilených zákazníků, kterým ten den objednané zboží nebylo doručeno. Vedoucí si dané řidiče okamžitě pozvala do kanceláře, kde jim bez jakékoliv vzájemné komunikace či vysvětlení důvodu vzniku nefunkčních Avíí, snížila mzdu o 500 Kč a daný den jim dala neplacenou dovolenou s tím, že pokud v budoucnu ještě jednou neuposlechnou příkaz, hrozí jim okamžitá výpověď. To na sebe nenechalo dlouho čekat a týden po tomto incidentu dostal jeden řidič výpověď za opakované neuposlechnutí a nerespektování příkazů vedoucího čili současný počet řidičů je devět.

Upřednostňovaný styl řízení

Fakturační oddělení denně shromažďuje veškeré objednávky zákazníků, které zprostředkovávají obchodní zástupci. Objednávky se třídí a rozdělují podle měst, kde sídlí daný zákazník a datumů na kdy si zákazník objednané zboží přeje doručit. Tzn., že každé ráno se řidičům odevzdává seznam zákazníků, které musí ten den navštívit a ve skladu mu je naloženo odpovídající zboží dle objednávek. Jakmile řidič všechno zboží doručí, musí ještě denní tržbu odevzdat ve fakturačním oddělení spolu se všemi potvrzeními o převzetí zboží zákazníkem. I když je vedoucí s řidiči v kontaktu dvakrát denně a to při předávání denních objednávek a tržeb, vzájemný kontakt je založen na velmi omezené komunikaci. Vedoucí se nijak nezajímá o jejich názory, myšlenky a ani nedává prostor pro konzultaci. Styl řízení je založen jen na rozdělování příkazů a tomuto odpovídá autokratický styl. Opačný přístup k řízení má však vedoucí k referentkám. U referentek se snaží podporovat jejich iniciativu, nové nápady a návrhy. K tomu také přizpůsobuje komunikaci, tedy před každým rozhodnutím si vyslechne myšlenky ostatních a pak teprve učiní konečná rozhodnutí. Řízení je postaveno jen na doporučení, které by mohly zkvalitnit vykonávanou práci referentek. Upřednostňovaný styl řízení je demokratický.

Delegování

Vedoucí se snaží využívat delegování v každodenním pracovním dnu a to hned z několika důvodů. Ušetří si více času na náročnější práci, při plnění svěřených úkolů může vidět, jak se daná referentka s úkolem vypořádala a zda s ní bude moci počítat i v budoucnu. Dalším důvodem je, že vedoucí si hledá svého zástupce, kterému bude plně důvěřovat pro jeho

zodpovědnost a pracovní profesionalitu a to v případě své nepřítomnosti z důvodu nemoci, školení, dovolené apod.

Vedoucí deleguje způsobem, že vybere referentku, zadá ji úkol, stanoví cíle, kterých má být dosaženo a zůstává stranou, dokud nejsou nějaké výsledky práce. Samozřejmě v případě nejasností či problémů pomůže nebo navrhne konkrétní způsob řešení delegované činnosti. Ale upřednostňuje ponechat postup výkonu úkolu na pověřené referentce, jelikož každý má jiný postoj k práci a tím můžou vzniknout nová řešení a nápady.

Pozitiva a negativa řízení

Vedoucí je na jednu stranu učebnicovým příkladem jak má správný vedoucí vypadat.

Nemá problémy se vzájemnou komunikací, nepovyšuje se nad ostatními, respektuje své podřízené, ponechává jim prostor pro seberealizaci či jejich myšlenky, deleguje i činnosti, ve kterých se cítí silná, ale podřízeným mohou naopak pomoci k jejich profesnímu růstu apod. Na druhou stranu je i vedoucím tzv. diktátorem, tedy mezi podřízenými velmi neoblíbeným. Rozdává pouze příkazy, je nepřístupná pro jakoukoliv komunikaci, nezajímají jí názory podřízených, uděluje tresty bez možnosti vysvětlení příčiny vzniku daného problému ze strany podřízených apod. Podle mého názoru, co jsem mohla situaci ve firmě vidět si myslím, že autoritativní styl řízení uplatňovaný u řidičů je jediným možným způsobem, jak si vedoucí dokáže udělat respekt. V minulosti se totiž setkala s množstvím naschválů, které jí akorát dostávaly do stresu a tak pracovala dlouhý čas pod velkým tlakem. Příkladem takového naschvalu bylo opožděné odevzdávání denní tržby jedním řidičem. Ten si zjistil otevírací dobu místní banky, kam se tržby ukládaly, jelikož firma nedisponovala žádným trezorem pro úschovu peněz a cenin. A tak řidič odevzdával tržbu až v době, kdy měla banka zavřeno a tak vedoucí musela mít nemalou částku do dalšího dne u sebe. Samozřejmě v případě ztráty by jí musela uhradit z vlastní peněženky. Po opakovaném opožděném odevzdání peněz na to upozornila majitele. Tomu však řidič argumentoval tím, že mu vedoucí ukládá tolik práce, že to dříve odevzdávat nestíhá. Majitel, který konflikty nejraději řeší v klidu, danou situaci vyřešil zakoupením trezoru a tak problém s penězi byl ukončen. Ale vedoucí si od té doby rozdělila podřízené do dvou skupin. Ke každé se chová tak, jak se daná skupina podřízených chovají k ní.

7 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO SKLADU

Vztah s podřízenými

Vedoucí skladu řídí veškeré skladníky firmy YARO včetně svého zástupce, který tvoří mezičlánek mezi fakturačním oddělením a skladem. Skladníci jsou rozděleni na dvě skupiny a to ženského a mužského pohlaví. Mužská část vykonává tu fyzicky náročnější práci, jako nakládání zboží do Avíí podle konkrétních denních objednávek. Skladnice zase třídí zboží a ukládají ho na určené místo ve skladu a připravují zboží na palety podle příjemek a výdejek, které jim zprostředkovává zástupce skladníka. Teoreticky se může zdát, že každý podřízený ví, kde je jeho místo a co má dělat. Avšak praxe je mnohdy jiná a tak se stává, že práce je vykonávána v chaosu a pod vysokým tlakem, který na podřízené přenáší sám vedoucí, jelikož práci pod časovým tlakem nedokáže zvládat tak, jak by měl. Zmatek na pracovišti je výsledkem toho, že vedoucí neovládá time management.

Ač vedoucí v minulosti pracoval na stejné pozici jako skladníci, které v současné době řídí, nijak podle toho svoje chování nepřizpůsobuje. Svojí povahou cholerika je především ve stresových situacích velmi výbušný a útočný a vztek si vybíjí na svých podřízených. Ti po mnoha zkušenostech s negativní náladou jejich vedoucího se nesnaží o žádnou vzájemnou komunikaci, při které by měli prostor o sdělení vlastních návrhů, které by mohly vylepšit úroveň či chod oddělení skladu obecně.

Vedoucí je rovněž velmi zásadový na dodržování směrnic a snaží se ke všem chovat stejným způsobem, ať už se jedná o skladníky nebo skladnice. Svoji pozici nadřazenosti a tím spojenou autoritu a moc dává často najevo.

Typy podřízených

Podřízení podle postoje k práci nejsou ani typem pracovníků X, kteří práci vnímají s odporem, avšak ani typem Y, kteří ji naopak berou jako přirozenou součást svého života. Skladníci jsou vhodnou kombinací obou teorií. Práci berou jako svoji povinnost, do které musí denně chodit a dělají jen to, co jim je nařízeno, bez jakéhokoliv zapojení vlastní iniciativy a nápadů. Avšak současně jsou dny, kdy od vedoucího vyžadují volný prostor pro seberealizaci, tak aby si podle sebe udělali plán dne, utřídili si povinnosti, co musí za ten den udělat a postup práce navrhnout podle svého nejlepšího uvážení. Zde vedoucí pouze vykoná kontrolu nad výsledkem práce a je-li to nutné, navrhne nápravné kroky, které by výsledek práce mohly vylepšit, nebo práci bere za vyřízenou.

Upřednostňovaný styl řízení

Vedoucího skladu výstižně charakterizují dva styly řízení s metaforickým názvem, které jsem uvedla ve své teoretické části. Jedná se o panikáře a byrokrata. Požadají-lihopodřízení o např. prodloužení přestávek či změnu pracovní doby, tak tyhle dotazy řeší vedoucí způsobem, že se odvolá na platné předpisy a nařízení, které firma má, aniž by se sám pokusil podřízeným vyhovět. Současně je vedoucí velkým nepřítelem změn, protože nerad mění zaběhlý způsob a postupy práce, i kdyby se mělo jednat o inovace, které by vedly k lepším výsledkům činnosti práce. Rovněž jako panikář řeší a řídí oddělení skladu ve zmatku a právě špatným time managementem tento chaos vytváří. To může způsobit několik problémů, jejichž vinu si nikdy nepřizná, protože on sám je neomylný a na většinu podřízeným se dívá jako na ty neschopné. On jako vedoucí, který má nadřazenou pozici by nikdy neuznal, že jeho řízení zapříčinilo nějaké problémy. Vždy první hledá chybu u ostatních a až na posledním místě a to s odstupem času u sebe.

Ve svém řízení používá metodu příkazů a sankcí. Vede jednostrannou komunikaci, bez jakýchkoliv otázek a dotazů ze stany podřízených. Při zadávání úkolu stručně vysvětlí, jak by se měl řešit a očekává už jen výsledky konečné práce. Avšak v případě že podřízení neví jak úkol splnit či nastane nečekaný problém, vzniklý časový skluz se projevuje na vedoucím výbušností, jelikož stresové situace neumí ovládat. Sám se zdržuje výhrůzkami výpovědi či snížení měsíčního platového ohodnocení, aniž by konkrétně vysvětlil, co podřízení mají dělat, či vzniklý problém týmovou prací začal řešit. U špatné organizace práce ani autokratický styl řízení není zárukou dosažení cíle a efektivních výsledků práce.

Delegování

Vedoucí uplatňuje delegování ve své řízení u svého zástupce, kterého si před lety sám vybral. Tehdy pracoval jako řadový skladník a pro svoje schopnosti a získané zkušenosti ve firmě YARO, byl vhodným kandidátem pro pozici zástupce. Po pár letech v této pozici už přesně ví, co má dělat a jaké jsou jeho povinnosti v případě nepřítomnosti vedoucího.

Ze začátku využívání delegování, se vedoucí nerad vzdával práce, u kterých měl pocit, že jen on sám je dokáže konat nejlépe a současně se obával, že jeho zástupce by mohl být lepší a tím by ohrozil jeho pozici vedoucího. S delegováním souvisí také svěřování důvěrných informací o chodu podniku. Tyto informace spolu projednávají bez přítomnosti ostatních podřízených.

Při běžných činnostech má zástupce neomezené možnosti a vedoucí ho nechává rozhodovat o veškerých záležitostech. Za ponechaný prostor však vedoucí očekává skvělé výsledky práce.

Vedoucí, který nerad diskutuje nebo projednává záležitosti skladového oddělení se svými podřízenými, rady přenechává na svém zástupci, který naopak oboustrannou komunikaci bere za základ řízení. Vedoucí zástupci pouze zadá téma, které by se mělo na poradě projednat, jako např. odstranění určitých překážek v práci a pak jen vyžaduje písemný stručným záznamem o výsledcích rady. Tedy na jakých opatřeních se zástupce s podřízenými domluvil a co by mělo zabránit opakovaným nedostatkům.

Z hlediska poskytování zpětné vazby, vedoucí využívá pouze slovního ohodnocení a komentování výsledků práce zástupce.

Pozitiva řízení

Pozitivem řízení je výborná spolupráce se zástupcem, s kterým nemá problém komunikovat a řešit problémy. Protože právě zástupce mu pomáhá s organizací práce a se stresovými situacemi, do kterých se vedoucí často dostává.

Negativa řízení

Negativem řízení je v první řadě uplatňování autority za každé situace, pocit neomylnosti a nerespektování svých podřízených.

Vedoucí by měl při řešení konfliktů jednat s chladnou hlavou, jelikož výhrůžky výpovědi z práce nebo snížení mzdy nemusí až tak motivovat podřízené k odstranění vzniklých chyb. Vzájemná komunikace a vyslechnutí názorů podřízených může v mnoha případech zabránit případným chybám a ušetřit čas pozdějším vysvětlováním zadaného úkolu, který při původním strohém podání nebyl pochopen.

Hlavní negativum řízení je špatné hospodaření času vedoucího. Ten by si měl v první řadě zvolit, co zařadit do svého denního programu, co jsou prvořadé úkoly a co naopak nejsou. Naléhavé úkoly by měl řešit ihned, u těch méně důležitých si stanovit pevný termín vyřízení úkolu. O podstatnou část pracovního dne se vedoucí připravuje sám a tochaotickou prací, jelikož nedokáže zvládat stresové situace.

8 ANALÝZA STYLU ŘÍZENÍ VEDOUCÍHO EKONOMICKÉHO ODDĚLENÍ

Analýza stylu řízení u vedoucího ekonomického oddělení byla obtížná v tom, že vedoucí je vedoucím jen z toho důvodu, aby si majitel ulehčil komunikaci s ekonomickým oddělením. Čili majitel vybral dle svého uvážení nejzodpovědnější účetní s nejdelsí praxí v oboru a s ní řeší veškeré vzniklé nesrovnalosti, problémy a chod ekonomického oddělení obecně. Vedoucí je jinak na stejné úrovni, jak po stránce specializaci a složitosti práce, tak i v platebním ohodnocení jako zbylé dvě účetní.

Vztah s pracovníky

Vedoucí bere ostatní pracovníce ekonomického oddělení spíše jako své kolegyně, než své podřízené, a tomu také odpovídá kamarádské pracovní prostředí. Se svými kolegyněmi má jak pracovní, tak i mimo pracovní vztah založený na vzájemné důvěře a pomoci. Bohužel zde neplatí pravidlo, které ve firmě zavedl sám majitel, a to je, že pracovní problémy by se neměly brát domů a naopak rodinné starosti do práce. Pracovní porady nejsou tak často sjednávány, jelikož je zde snaha o řešení cílů či vizí v okamžiku jejich vzniku. To samé platí i při vniklých komplikacích či problémech. Vedoucí nijak nerozděluje úkoly či příkazy, jelikož zde platí, že každý ví, kde je jeho místo a co má dělat, včetně dodržování příslušných norem a směrnic.

Typy pracovníků

V ekonomickém oddělení se vyskytují pracovníci typu Y, jelikož jejich prioritou je v první řadě splnění pracovních povinností. Jsou samostatní, zodpovědní, sami se řídí a stanovují postupy výkonu práce a tím se i sami rozhodují a kontrolují. Dá se mluvit i o určitém workoholismu, tedy závislosti na práci, a to z toho důvodu, že obě účetní pracují nejen pro firmu YARO, ale i pro jiné firmy a proto jsou zvyklé pracovat i mimo kancelář dlouho do noci. I v případě problému se snaží pracovat do té doby, než daný problém vyřeší a právě tehdy můžou jít s klidným svědomím domů. Avšak i tohle pracovní nasazení má své negativní stránky, jelikož nedostatečný odpočinek vede ke snížení výkonnosti a efektivity práce.

Řešení konfliktů

Jelikož je vedoucí na stejné úrovni s kolegyněmi, tak problémy neřeší jen on sám, ale ve spolupráci s ostatními. Dalo by se mluvit o týmové práci, ale právě ta je v ekonomickém oddělení velkým problémem. Pokus o týmovou práci většinou skončil dřív, než začal a to hned z několika důvodů. Tím hlavním je, že v pomyslném týmu se vyskytují hned tři odlišné typy osobností. Jedná se o extroverta, introverta a dominantní osobnost. Každý z nich má jiné postoje, názory a způsoby řešení problémů a právě rozdílné pohledy na věc a její řešení se dostávají do určitých konfliktů. Introvert si své názory a postoje většinou nechává pro sebe, což může u ostatních vyvolat pocit nezájmu. Extrovert může být velice aktivní při řešení komplikací, což se může jevit povrchně až agresivně a dominantní osoba zase považuje své názory a řešení za ty pravé a ostatní se pokouší ignorovat. A právě tohle jsou důvody, proč týmovou práci při řešení konfliktů nevyužívají, ale existuje tu snaha v budoucnosti to napravit.

Upřednostňovaný styl řízení

Vedoucí nemá důvod zasahovat do práce svých kolegyň, nemusí nikoho úkolovat ani kontrolovat. Na pracovišti se vyskytují kvalifikovaní odborníci z hlediska daní, účetnictví a ekonomické agendy všeobecně, kteří jsou plně zapojeni do výsledků své práce. Čili jde jednoznačně o liberální styl řízení. Vedoucí však tento styl neupřednostňuje od začátku svého řízení. V minulosti totiž účetní zneužívaly volné pracovní morálky. Jako první řešily úkoly, které se týkaly jiných podniků, kde byly placeny od jednotlivých splněných úkolů. Tím své povinnosti ve firmě YARO odkládaly a plnily je v mnoha případech až na poslední chvíli. Což jednou zapříčinilo pozdější výplaty mezd. V tomto případě byl vedoucí nucen využívat autokratický styl, protože jako vedoucí je odpovědný za všechny vzniklé problémy. Příkazový styl řízení však danou situaci v krátké době napravit, naučil ostatní kolegyně zodpovědnosti a tak se do jeho řízení vrátil liberální styl.

Pozitiva řízení

Jelikož vedoucí využívá volný styl řízení a jeho pozice v ekonomickém oddělení je na stejné úrovni s kolegyněmi, tak se nejedná o řízení v pravém slova smyslu. S jistotou by se dalo říct, že se každý řídí sám a vedoucí pouze koordinuje úkoly a vykonávané činnosti po konzultaci s majitelem.

Vedoucí vystupuje jako určitý mezičlánek, který zprostředkovává přenos informací od majitele ke kolegyním. A pokud ony mají nějaké inovační návrhy apod., tak naopak zprostředkovává přenos od kolegyň k majiteli. Může se to zdát zbytečně komplikované a složité, ale z pohledu majitele je tahle forma jednodušší v tom, že pracuje s jednou osobou a ne se třemi najednou.

Velkým pozitivem je vytvořené přátelské pracovní prostředí, vztahy založené na důvěře, vzájemné pomoci, respektování názorů a postojů ostatních a ty jsou výsledkem kvalitně odváděné práce.

Negativa řízení

Hlavním negativem v řízení je nevyužívání týmové práce, která by byla v rovné pozici vedoucí a kolegyň ideálním řešením, jelikož každý pracovník týmu má svůj způsob myšlení a také jiné zkušenosti a dovednosti. Při společném řešení úkolů i problémů se zkušenosti a dovednosti jednotlivých pracovníků kombinují. Na problém lze pak nahlížet z různých úhlů pohledu a tím se nabízí širší možnosti řešení.

Druhým negativem je neexistující nadřazená pozice v ekonomickém oddělení. Z tohoto důvodu vedoucí nevyužívá delegování, které by mu ušetřilo čas na důležitější práci, protože jako každý jiný vedoucí denně dělá rutinní, opakující se práce. Jelikož ostatní pracovníky bere jako své kolegyně, tak nemá na které podřízené své rutinní úkoly delegovat.

9 NÁVRHY KEZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ JEDNOTLIVÝCH VEDOUCÍ

Majitel společnosti

- Majitel by měl řídit (koordinovat) pouze své vedoucí a nezasahovat, ať už cíleně či nevědomky, do řízení podřízených, kteří jsou už řízení odpovídajícím vedoucím daného oddělení.
- Projevování větší důvěry ve své vedoucí, protože oni jsou ti, co mu „dělají“ jméno podniku. Postupně jim svěřovat náročnější úkoly, které by mohly prověřit jejich profesní znalost a znalost firmy YARO. V případě úspěchu podat hodnocení, které povede k jejich dalšímu profesnímu růstu či povýšení na zástupce majitele.
- Lepší timemanagement práce, který ušetří čas na náročnější činnosti. Zahrnout do svých každodenních povinností vypracovaný plán, kde jsou seřazeny nejdůležitější úkoly, které je nutno udělat ihned, naléhavé úkoly termínovat a často opakující se úkoly standardizovat (delegovat).

Doporučený kurz

- Efektivní delegování (v příloze P II jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).
- Time management pro pokročilé (v příloze P V jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).

Vedoucí fakturačního oddělení

- Předejít vytváření skupin u podřízených podle oblíbenosti a mít jeden stejný styl řízení ke všem podřízeným. Řidiče motivovat k lepšímu postoji k práci, tak aby plně respektovali své povinnosti.
- Lépe zvládat stresové situace při řešení problémů ponechat prostor pro vysvětlení důvodu vzniku nastalé komplikace. Výhrůžky o výpovědi z práce použít jako poslední možnost a předejít problémům ze strany podřízených.

Doporučený kurz

- Manažer v zátěži: sebeřízení pro vedoucí pracovníky (v příloze P IV jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).

- Obratná komunikace v konfliktních situacích (v příloze P VI jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).

Vedoucí skladu

- Postupně měnit své chování o postoje k podřízeným, problémy řešit bez emocí a nejlépe s odstupem času a vyhnout se tak unáhleným rozhodnutím.
- Snažit se o zabudování zpětné vazby u podřízených, zhodnotit výsledky jejich odváděné práce a společně zkonzultovat pozitivní či negativní hodnocení.
- Při zadávání úkolů více komunikovat a poskytovat prostor pro názory a myšlenky podřízených a tím vytvářet důvěrné prostředí, které by mohlo předejít stresovým a vypjatým situacím.

Doporučený kurz

- Manažer v zátěži: sebeřízení pro vedoucí pracovníky (v příloze P IV jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).
- Time management pro pokročilé (v příloze P V jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).
- Obratná komunikace v konfliktních situacích (v příloze P VI jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).

Vedoucí ekonomického oddělení

- Zavedení týmové práce a tím zefektivnění výsledků práce.
- Optimálně zvolený styl řízení, který je výsledkem kvalitně odváděné práce a dobrého pracovního kolektivu.

Doporučený kurz

- Rozvoj týmu a využívání potenciálu členů týmu (v příloze P III jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).
- Time management pro pokročilé (v příloze P V jsou uvedeny konkrétní informace o kurzu).

Kalkulace doporučených kurzů

Tabulka 1: Kalkulace kurzů

Název kurzu	Početve- doucích	Datum koná- ní kurzu (rok 2012)	Cena kurzu na osobu	Délka kurzu	Místo kurzu
Efektivní dele- gování	1	2. 6.	5900 Kč	1 den (8 lekcí)	Praha
Rozvoj týmu	1	19.-20.	11900 Kč	2 dny (14 lekcí)	Praha
Manažer v zátěži	2	4. 6.- 5. 6.	11900 Kč	2 dny (14 lekcí)	Praha
Time manage- ment pro po- kročilé	3	1. 6.	3499 Kč	1 den (6 lekcí)	Brno
Obratná komu- nikace v kon- fliktních situa- cích	2	6. 6.	3499 Kč	1 den (6 lekcí)	Brno

Zdroj: Vlastní

Celkové náklady na školení pro vedoucí jsou 59095 Kč bez DPH (v přílohách P II- P VI jsou uvedeny bližší informace o jednotlivých kurzech).

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat styly řízení realizovaných ve zvolené organizaci a vypracovat návrhy ke zlepšení řízení jednotlivých vedoucích. Pro svoji analýzu řízení jsem si vybrala firmu Ing. Jiří Šašinka- YARO, sídlící v Uherském Ostrohu. Jedná se o velkoobchod, který existuje přes 21 let a jeho hlavní činností je skladování balených potravin a následný rozvoz do podniků po jižní Moravě.

Před analýzou řízení jsem se v teoretické části podrobně zabývala jednotlivými styly řízení a to jak v základním členění na demokratický, liberální a autokratický styl řízení, tak také na styly řízení podle metaforického názvu, které vystihují jednotlivé postoje manažerů a jejich způsob řízení. Kromě stylů řízení jsem se věnovala manažerským funkcím a konkrétně jsem objasnila principy delegování a zpětné vazby, které jsem využila pro svoji analýzu stylů řízení.

K zjištění informací pro cíl mé práce jsem použila dotazník. Sestavila jsem celkem devět otázek, které jsem dopředu poslala každému vedoucímu, aby si předběžně připravil odpovědi na jednotlivé otázky. Odpovědi jsem získala až při osobním setkání, které probíhalo formou rozhovoru, kde každý vedoucí odpovídal na kladené otázky. Na základě zjištěných informací o stylu řízení každého vedoucího jsem vypracovala pozitiva a negativa řízení, které mi pomohly k vyhodnocení odpovídajícího stylu řízení, který vedoucí upřednostňuje a využívá při své pracovní činnosti. Následně jsem navrhla doporučení ke zlepšení celkové úrovně řízení včetně doporučených kurzů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

[2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Praha: ComputerPress, 2000. ISBN 80-7226-308-0.

[3] BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

[4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

[5] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.

[6] DONELLY, James H., GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

[7] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum*. Brno: ComputerPress, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.

[8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

[9] NAVRÁTIL, Josef. *Studijní opory*. Uherské Hradiště, 2009.

[10] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizácia*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

[11] VEBER, Jaromír a kol. *Management- Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

[12] VYSEKALOVÁ, Jitka a kol. *Marketing*. Praha: FORTUNA, 2006. ISBN 80-7168-979-3.

Internetové zdroje:

[13] *Styly řízení* [online]. [cit. 2012-03-04]. Dostupné z: <http://www.referaty10.com>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti	34
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kalkulace kurzů.....	50
---------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník
- P II Efektivní delegování
- P III Rozvoj týmu a využívání potenciálu členů týmu
- P IV Manažer v zátěži: sebeřízení pro vedoucí pracovníky
- P V Time management pro pokročilé
- P VI Obratná komunikace v konfliktních situacích

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

1. Počet podřízených, které vedoucí řídí.
2. Vztah s podřízenými.
3. Typy podřízených.
4. Hodnocení pracovního kolektivu.
5. Poskytování prostoru pro názor podřízených.
6. Upřednostňovaný styl řízení.
7. Způsob řešení konfliktů.
8. Využívání delegování v pracovní činnosti.
9. Poskytování zpětné vazby.

PŘÍLOHA P II: EFEKTIVNÍ DELEGOVÁNÍ

Kurz Efektivní delegování pořádané firmou TUTOR- komplexní vzdělávání
Stránka 1 z 2

Efektivní delegování

Kurz je zařazen do kategorií veřejných kurzů

Dodavatel

Profil firmy EduCity: TUTOR- komplexní vzdělávání
Odkaz na www dodavatele:

<http://www.tutor.cz>



Akce

Typ akce: kurz
Popis akce: bližší popis na stránkách dodavatele
Vedeno v jazyce: česky
ID akce: BK00618821

Místo konání

Region: Praha
Adresa: U Půjčovny 952/2, Praha 1

Termín

Termín zahájení: 2. 6. 2012
Termín ukončení: 2. 6. 2012
Od- do: 9:00- 17:00, den: sobota
Doba trvání: 1 den

Cena

Cena: 5900 Kč
Popis ceny: 5900 Kč + DPH 20%

Popis veřejného kurzu Efektivní delegování

Pro koho je kurz určen:

- Manažerům, kteří se chtějí odtížit, zlepšit se v delegování a rozvinout tak celý svůj potenciál. Trénink se soustředí na rozkrývání priorit, vhodné delegování úkolů, kompetencí a zodpovědnosti dolů. Najděte si vlastní jistý a udržitelný styl delegování a naučte se práci i s obtížnými podřízenými.

Přidaná hodnota tohoto tréninku pro Vás:

- Zlepšíte se ve správném a efektivním zadávání úkolů svým kolegům.
- Naučíte se rozpoznat situace, které můžete zcela bez obav delegovat svým podřízeným a kolegům.
- Zjistíte jakými způsoby jednat a co dělat s obtížnými podřízenými.

<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/efektivni-delegovani/BK00618821>
30. 3. 2012

Obsah tréninku:

Jako šéf nemůžete dělat všechno sám – soustřed'te se na důležité!

- "Rád bych delegoval, ale ..." – jak rozpoznat, co předat dál a co ne.
- Jaké činnosti předat na koho: delegace úkolů a zodpovědnosti.
- Čas letí jako bláznivý? Rozhodování a delegování pod tlakem času.

Najděte si Váš vlastní styl mezi autoritou a kolegiálnítou:

- Přátelsky, ale závazně: tak jde delegovat bez nařizování.
- Jasně a zřetelně zadání úkolů: předcházení nedorozumění včasnými otázkami.
- Kontrola – ale jak? Vyvážení odstupů a důvěry.
- Vytvoření zpětných vazeb.

Psychologie spolupráce – jak prohlédnout, co je za problémy a bojkotováním:

- Nemějte strach před ztrátou moci a kontroly: udržení všech nitek v jedné ruce

Co dělat s obtížnými podřízenými?

- Příliš velký lajdák? Příliš pomalý? Co musíte změnit, pokud Vám delegování nefunguje?
- Probouzí se odpor? Reagujte rychle
- Delegování, když nejste formálně nadřízený
- Jak zabránit pokušení, vzít si delegované úkoly zpátky na sebe

Všechny kurzy zajišťujeme ve spolupráci společností [top vision](#) a [Tutor](#) (skupina [EDUA Group](#))

Máte-li dotazy, kontaktujte TUTOR- komplexní vzdělávání

Email: tutor@tutor.cz

Skype: [tutor_eu](#)

ICQ: 204-565-894

ZÁKAZNICKÁ LINKA: 210 084 210 | Po - Čt: 8:30 - 18:30, Pá: 8:30 - 17:00

PŘÍLOHA P III: ROZVOJ TÝMU A VYUŽÍVÁNÍ POTENCIÁLU ČLENŮ TÝMU

Kurz Rozvoj týmu a využívání potenciálu členů týmu, pořádané firmou TUTOR- komplexní vzdělávání
Stránka 1 z 2

Rozvoj týmu a využívání potenciálu členů týmu

Kurz je zařazen do kategorií veřejných kurzů

Dodavatel

Profil firmy EduCity: TUTOR- komplexní vzdělávání

Odkaz na www dodavatele:

<http://www.tutor.cz>



Akce

Typ akce: kurz

Popis akce: bližší popis na stránkách dodavatele

Vedeno v jazyce: česky

ID akce: BK00618813

Místo konání

Region: Praha

Adresa: U Půjčovny 952/2, Praha 1

Termín

Termín zahájení: 19. 6. 2012

Termín ukončení: 20. 6. 2012

Od- do: 9:00- 17:00, dny: úterý- středa

Doba trvání: 2 dny

Cena

Cena: 11900 Kč

Popis ceny: 11900 Kč + DPH 20%

Popis veřejného kurzu Rozvoj týmu a využívání potenciálu členů týmu

Pro koho je kurz určen:

- Kurz je určený zkušeným manažerům, kteří ví, že díky využití synergie jednotlivců lze dosáhnout nadprůměrných výsledků.
- Trénink se soustředí na řešení nejčastějších poruch v chování týmů, které vedou k polarizacím názorů a neschopnosti konsensu, ale i přehnanému skupinovému myšlení s uniformním rozhodováním.

Přidaná hodnota tohoto tréninku pro Vás:

- Dozvíte se jak co nejlépe využít potenciálu Vašeho týmu k „vysněným“ výsledkům.
- Naučíte se překonávat individualitu v týmu a konstruktivně překonávat překážky společné spolupráce.
- Získáte návod, jak správně rozvíjet svůj tým.

<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/rozvoj-tymu-a-vyuzivani-potencialu-clenu-tymu/BK0061883>
30. 3. 2012

- Vyzkoušíte si, jak řešit některé typické problémy týmů.

Cesta od skupiny k týmu: k vysněnému týmu!

- Co dělá z týmu sehraný tým?
- Proč zvládat v týmu více rozdílných rolí? Jaká je Vaše vlastní pozice?
- Stádia vývoje týmu a zralosti týmu
- Aktivace týmu Vaší vlastní energií a motivací

Táhnutí za jeden provaz s jasnými pravidly:

- Jasně vědomí společného cíle a motivace k jeho naplánování
- Podporujte pochopení a přijetí týmové strategie, vzájemných dohod a měřítek výkonu
- Podporujte uvědomění si vlastního vlivu na jiné členy týmu
- Podporujte uvědomění si pracovních požadavků a překážek

Terapie týmu / rozvoj týmu:

- Chybně nastavené mechanismy interní komunikace.
- Selhávání intuitivního řízení týmu.
- Řešení typických problémů: obavy z osobního.
- Hodnocení, kolektivní nicnedělání, otrávenost z neefektivních porad.

Rozvoj týmu přes zvládnutí individualit a individuální coaching:

- Napětí mezi jednotlivcem × týmem × organizací.
- Individuální a týmová motivace.
- Synchronizace pracovního výkonu s ostatními členy týmu.
- Zvládnutí námitek jednotlivce k ostatním členům týmu.
- Věcná zpětná vazba a používání přímé mluvy.

Všechny kurzy zajišťujeme ve spolupráci společností [top vision](#) a [Tutor](#) (skupina EDUA Group)

Máte-li dotazy, kontaktujte TUTOR- komplexní vzdělávání

Email: tutor@tutor.cz

Skype: [tutor_eu](#)

ICQ: 204-565-894

ZÁKAZNICKÁ LINKA: 210 084 210 | Po - Čt: 8:30 - 18:30, Pá: 8:30 - 17:00

PŘÍLOHA P IV: MANŽER V ZÁTĚŽI: SEBEŘÍZENÍ PRO VEDOUcí PRACOVNÍKY

Kurz Manažer v zátěži: sebeřízení pro vedoucí, pořádané firmou TUTOR- komplexní vzdělávání
Stránka 1 z 2

Manažer v zátěži: sebeřízení pro vedoucí pracovníky

Kurz je zařazen do kategorií veřejných kurzů

Dodavatel

Profil firmy EduCity: TUTOR- komplexní vzdělávání

Odkaz na www dodavatele:

<http://www.tutor.cz>



Akce

Typ akce: kurz

Popis akce: bližší popis na stránkách dodavatele

Vedeno v jazyce: český

ID akce: BK00618832

Místo konání

Region: Praha

Adresa: U Půjčovny 952/2, Praha 1

Termín

Termín zahájení: 4. 6. 2012

Termín ukončení: 5. 6. 2012

Od- do: 9:00- 17:00, dny: pondělí- úterý

Doba trvání: 2 dny

Cena

Cena: 11900 Kč

Popis ceny: 11900 Kč + DPH 20%

Popis veřejného kurzu Manažer v zátěži: sebeřízení pro vedoucí pracovníky

Komu je tento trénink určen:

Tento trénink je určen všem vedoucím, kteří se dostávají do situací pod tlakem a chtějí načerpat nové síly a zvýšit svou efektivitu pomocí sebeřízení a sebepoznání.

Přidaná hodnota tohoto tréninku pro účastníky:

Identifikací svých slabých a silných stránek naleznou návod pro dosažení vnitřní rovnováhy, seznámí se s účinnými způsoby zvládnání negativního stresu a využívání stresu pozitivního, definovat své cíle a kroky k jejich dosažení a jak dobře stanovit cíle aby byl správně pochopení úkolů, odhalit výkonové, časové, komunikační a osobnostní rezervy v plnění pracovních úkolů.

Program

Výkonové vlastnosti a sebepoznání:

- Osobnost člověka a její aspekty, sebevědomí, sebedůvěra, sebepoznání, zpětná vazba od druhých, sebecit, prožívání emocí.
- Ideální sebeobraz, temperament, schopnosti a dovednosti, vůle, instinkty, empatie.

Vztahové strategie:

- Rozmanité způsoby komunikace a vztahování se krůzným situacím i lidem: základní rysy, výhody a možné důsledky chování.

Sladění osobních cílů s pracovními cíli:

- Hledání "zlodějů času".
- Práce se snímky dne.

Stanovení vlastních priorit:

- Rozlišení úkolů z hlediska naléhavosti a důležitosti.
- Identifikace úkolů nejvyššího významu.
- Respektování biorytmu při plánování dne.

Plánování a delegování:

- Plánování v různém časovém horizontu.
- Delegování jako nástroj řízení a jako nástroj rozvoje svého týmu.
- Chápat delegování jako zdroj vlastního času.
- Pravidla správného delegování.

Zvládání stresu a náročných situací:

- Energie a syndrom vyhoření.
- Dobíjení baterií, pozitivní aktivity.
- Stres a jeho zvládání.

Všechny kurzy zajišťujeme ve spolupráci společností [top vision](#) a [Tutor](#) (skupina [EDUA Group](#))

Máte-li dotazy, kontaktujte TUTOR- komplexní vzdělávání

Email: tutor@tutor.cz

Skype: [tutor_eu](#)

ICQ: 204-565-894

ZÁKAZNICKÁ LINKA: 210 084 210 | Po - Čt: 8:30 - 18:30, Pá: 8:30 - 17:00

PŘÍLOHA P V: TIME MANAGEMENT PRO POKROČILÉ

Kurz Time management pro pokročilé, pořádané firmou TUTOR- komplexní vzdělávání
Stránka 1 z 2

Time management pro pokročilé

Kurz je zařazen do kategorií veřejných kurzů

Dodavatel

Profil firmy EduCity: TUTOR- komplexní vzdělávání

Odkaz na www dodavatele:

<http://www.tutor.cz>



Akce

Typ akce: kurz

Popis akce: bližší popis na stránkách dodavatele

Vedeno v jazyce: česky

ID akce: BK00618458

Místo konání

Region: Brno

Adresa: Moravské náměstí 3, 60200 Brno

Termín

Termín zahájení: 4. 6. 2012

Termín ukončení: 4. 6. 2012

Od- do: 9:00- 16:00, den: pondělí

Doba trvání:

Cena

Cena: 3499 Kč

Popis ceny: 3499 Kč + DPH 20%

Popis veřejného kurzu Time management pro pokročilé

Komu je kurz určen:

Všem, kteří již znají klasické postupy v práci s časem, a přesto stále v time managementu selhávají nebo mají rezervy.

Každému, kdo má zájem se seznámit s touto problematikou a chce na sobě pracovat.

Co vám kurz nabízí:

- Proč lidé strukturují čas.
- Poznání různé kvality jednotlivých časových struktur.
- Jak pracovat s růzností vnímání času.
- Co jsou to časové „drivers“ a jak s nimi pracovat.
- Jak a proč si vytváříme negativní postoje v práci s časem.
- Využití time managementu pro práci v týmu.

<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/time-management-pro-pokrocile/BK00618458>

30. 3. 2012

Cíle kurzu:

- Naučíte se, jak hledat své osobní „drivers“.
- Dozvíte se, jak využívat časové struktury ve svůj prospěch.
- Naučíte se vytvářet pozitivní postoje v práci s časem.
- Procvičíte si některé postupy prakticky.

Ukázka z programu kurzu:

- Strukturování času
- Východní a západní vnímání času
- Využití strukturování a vnímání času v týmové práci
- Časové "drivers"
- Simulace – trénink

Všechny kurzy zajišťujeme ve spolupráci společností [top vision](#) a [Tutor](#) (skupina [EDUA Group](#))

Máte-li dotazy, kontaktujte TUTOR- komplexní vzdělávání

Email: tutor@tutor.cz

Skype: [tutor_eu](#)

ICQ: 204-565-894

ZÁKAZNICKÁ LINKA: 210 084 210 | Po - Čt: 8:30 - 18:30, Pá: 8:30 - 17:00

PŘÍLOHA P VI: OBRATNÁ KOMUNIKACE V KONFLIKTNÍCH SITUACÍCH

Kurz Obratná komunikace v konfliktních situacích, pořádané firmou TUTOR- komplexní vzdělávání
Stránka 1 z 2

Obratná komunikace v konfliktních situacích

Kurz je zařazen do kategorií veřejných kurzů

Dodavatel

Profil firmy EduCity: TUTOR- komplexní vzdělávání

Odkaz na www dodavatele:

<http://www.tutor.cz>



Akce

Typ akce: kurz

Popis akce: bližší popis na stránkách dodavatele

Vedeno v jazyce: česky

ID akce: BK00618429

Místo konání

Region: Brno

Adresa: Moravské náměstí 3, 60200 Brno

Termín

Termín zahájení: 6. 6. 2012

Termín ukončení: 6. 6. 2012

Od- do: 9:00- 16:00, den: středa

Doba trvání: 1 den

Cena

Cena: 3499 Kč

Popis ceny: 3499 Kč + DPH 20%

Popis veřejného kurzu Obratná komunikace v konfliktních situacích

Komu je kurz určen:

- Manažerům;
- Vedoucím pracovníkům;
- Všem, kteří jsou vystaveni konfrontačním situacím;
- Všem, kteří chtějí optimálně řešit konfliktní situace.

Obsah kurzu „Obratná komunikace v konfliktních situacích“:

- Poznat základní typy konfliktů.
- Jaké jsou psychologické charakteristiky.
- Vznik a vývoj konfliktu (spouštěcí mechanismy konfliktů).
- Vztah jedinec a konflikt.
- Jakými způsoby je možné konflikty řešit.
- Charakteristiky a specifika řešení problémů.
- Role v konfliktu.
- Pravidla a návody na řešení krizí.

<http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/obratna-komunikace-v-konfliktnich-situacich-1/BK00618429>

30. 3. 2012

- Efektivní komunikace v konfliktních situacích.

Cíle kurzu „Obratná komunikace v konfliktních situacích“:

- Naučíte se strategie řešení konfliktních situacích.
- Osvojíte si komunikační dovednosti, které vám pomohou řešit obtížné situace.
- Diagnostikujete individuální tendence při vystavení konfliktu.
- Budete schopni analyzovat jednotlivé techniky ve specifických konfliktních situacích.
- Naučíte se positiva a negativa rolí, které jsou součástí konfliktu.

Ukázka z programu kurzu:

- Základní typy konfliktů
- Psychologické charakteristiky
- Vývoj konfliktu
- Jedinec a konflikt (umíte řešit konflikty?, test, vyhodnocení)
- Způsoby řešení konfliktů
- Charakteristiky řešení a vhodné užití
- Spouštěcí mechanismy konfliktů
- Řešení konfliktů metodou 3 kroků
- Typy a role v konfliktu
- Typologie Gretze a Drozdecka
- Konfliktní a kritické situace
- Pravidla a návody na řešení krizí

Všechny kurzy zajišťujeme ve spolupráci společností [top vision](#) a [Tutor](#) (skupina [EDUA Group](#))

Máte-li dotazy, kontaktujte TUTOR- komplexní vzdělávání

Email: tutor@tutor.cz

Skype: [tutor_eu](#)

ICQ: 204-565-894

ZÁKAZNICKÁ LINKA: 210 084 210 | Po - Čt: 8:30 - 18:30, Pá: 8:30 - 17:00