

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autorita manažera a možnosti jejího rozvíjení

Manager's authority and possibilities of its
development

STUDIJNÍ PROGRAM

Specializace v pedagogice

STUDIJNÍ OBOR

Učitelství praktického vyučování a odb. výcviku

VEDOUcí PRÁCE

prof. PhDr. Alena Vališová, CSc.

BĚLUNEK

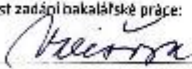


ONDŘEJ

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Bělupek	Jméno:	Ondřej	Osobní číslo:	475098
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávatel(k) katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	(B7507) Specializace v pedagogice				
Studijní obor:	(7507R056) Učitelství praktického vyučování a odborného výcviku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Autorita manažera a možnosti jejího rozvíjení		
Název bakalářské práce anglicky:	Manager's authority and possibilities of its development		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl práce: Analyzovat předpoklady autority manažera ve firmách a empiricky je ověřit. Práce má charakter teoreticko - empirický. Teoretická část: Analýza pojmu autorita, typologie autority a osobnosti manažera. Empirická část: Stanovení hypotéz za využití metody dotazníků a zhodnocení výsledku výzkumného šetření (forma řízeného rozhovoru). Závěr: Doporučení pro specifikaci profilu manažera ve spojení manažer + lídr.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Moc, vliv, autorita. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-053-8. BLANCHARD, Kenneth H. a Robert LORBER. Minutový manažer v praxi. Praha: ISBN 978-80-7390-061-6. BLANCHARD, Kenneth H., Patricia ZIGARMI a Dree ZIGARMI. Leadership & minutový manažer: zvyšování efektivity prostřednictvím metody Situačního vedení. Praha: ISBN 978-80-7390-073-1. VALIŠOVÁ, Alena. Autorita v edukační a sociální práci. Pardubice: Univerzita Pardubice 2012. ISBN 978-80-7395-50-6.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	prof. PhDr. Alena Vališová, CSc., oddělení pedagogických a psychologických studií MÚ		
Jméno a pracoviště konzultant(ka) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	12.12.2019	Termín odevzdání bakalářské práce:	30.04.2020
Platnost zadání bakalářské práce:	23.09.2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

BĚLUNEK, Ondřej. *Autorita manažera a možnosti jejího rozvíjení*.
Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické
v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 30. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí práce paní profesorce PhDr. Aleně Vališové, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, nasměrování do problematiky, ochotu a inspiraci. Stejně tak děkuji paní Mgr. Markétě Olšiakové za pomoc při realizaci výzkumné části práce.

Abstrakt

Otázka efektivně vedeného pracovního týmu je po mnoho let bezpochyby široce rozsáhlým tématem k výzkumu na sociálně ekonomickém poli a také v souvislé oblasti psychosociální.

Je to nejen otázka osobnosti manažera a jeho schopností, ale jde zároveň o spolupráci pracovního týmu. Proto je základní definicí dobře vedeného pracovního kolektivu schopnost efektivní interakce. Nakolik by měl manažer osobní předpoklady a kvalitního vzdělání v oboru, natolik by byla jeho snaha zbytečná v případě nezkoordinovaného pracovního týmu.

Tak bohatý výzkumný záměr by se do rozsahu závěrečné práce nemohl úspěšně vměstnat. Výzkumná otázka byla proto zúžena na hypotézu autority manažera a možnosti jejího rozvíjení. Souvisejícím hlediskem průzkumu byl v zadané práci rozbor kompetencí manažera. V teoretické části práce byla popsána problematika autority manažera s ohledem na jeho osobní předpoklady a společenskou reflexi pracovních schopností při vedení kolektivu. Praktická část práce byla obecně vedena kvalitativním rozbohem ankety. Závěrečná práce byla koncipována převážně jako teoreticko - empirická.

Předmětem výzkumu byla jednak kvalitativní analýza elektronicky reprodukováné ankety anonymním respondentům a také doplňující autoevaluační dotazník angažovaného manažera. Ukázalo se, že některé z otázek respondenti zodpověděli v negativním významu a bylo zapotřebí doplnit průzkum mínění pracovního týmu o názor a vyjádření samotného manažera.

Ze závěru výzkumu by pak mělo vyplynout, jakým způsobem ve stručnosti přistupovat k lidskému pracovnímu potenciálu tak, aby byly výsledky společné práce týmu ekonomicky úspěšné a také psychosociálně přínosné.

Při posuzování autority manažera je důležitý hlavně postoj takového člověka ke svěřené práci v principu. Na této úrovni pracovního zařazení je měřítkem nejen finančně profitující organizace podniku ale i sociálně trvale únosná situace v pracovním kolektivu. Společensky orientovaná spokojenost zainteresovaných členů pracovního týmu je často obousměrně působícím faktorem úspěchu při pracovních úkolech.

Cílem závěrečné práce bylo pokusit se zjistit, nakolik je dobře vnímaný manažer také dobře fungujícím vedoucím pracovního kolektivu na základě uplatňování své osobní autority. Bylo však pochopitelně obtížné určit, zda se při průzkumu nedopouští respondenti nesprávných úsudků na základě falešných předpokladů například. Analýza výsledků průzkumu nemohla přitom jistě postihnout všechny aspekty reálně fungující autority zainteresovaného manažera.

Klíčová slova

Analýza pojmu autorita, definice autority; typologie a kritéria členění autority; autoritativní a antiautoritativní výchova; vztah mezi výchovou a autoritou; autorita v kontextu ontogeneze; zdroje autority; osobnost manažera pro efektivní vedení týmu; kvalita řízení pracovního týmu; systémy optimální analýzy.

Abstract

For many years, the question of an effectively led work team has undoubtedly been a broad topic for research in the socio-economic field, as well as in the coherent psychosocial field.

It is not only a question of the personality of the manager and his abilities, but it is also about the cooperation of the work team. Therefore, the basic definition of a well-run team is the ability to interact effectively. How much would the manager have personal prerequisites and quality education in the industry, his efforts would be unnecessary in the case of an uncoordinated work team.

Such a rich research plan could not successfully fit into the scope of the final thesis.

The research question was therefore narrowed to the hypothesis of manager authority and possibilities of its development. A related aspect of the survey was the analysis of the competencies of the manager.

The theoretical part of the thesis describes the issue of manager's authority with regard to his personal prerequisites and social reflection of working abilities in the management of the team. The practical part of the work was generally led by qualitative analysis of the survey. The theses was conceived mainly as theoretical - empirical.

The subject of the research was both a qualitative analysis of an electronically reproduced survey for anonymous respondents and a supplementary self-evaluation questionnaire of an engaged manager. It turned out that some of the questions were answered in a negative way by the respondents and it was necessary to supplement the opinion survey of the work team with the opinion and statements of the manager himself.

The conclusion of the research should show how to briefly approach to the human working potential so that the results of the team work together are economically successful and also psychosocially beneficial. When assessing the authority of a manager, the attitude of such a person to the assigned work in principle is important. At this job level it is a measure not only of financially profitable organization of the company but also of socially sustainable situation in the working team. Socially

oriented satisfaction of working team members is often a bidirectional factor in success of work tasks.

The aim of the thesis was to try to find out how well a well-behaved manager is also a well functioning team leader based on the exercise of his personal authority. However, it was understandably difficult to determine whether respondents were guilty of misjudgment based on false prejudices, for example. Survey analysis of the survey could not cover all aspects of the real functioning authority of the concerned manager.

Key words

Analysis of authority, definition of authority; typology and criteria of division of authority; authoritative and anti-authoritarian education; the relationship between education and authority; authority in the context of ontogenesis; sources of authority; manager personality for effective team management; quality of work team management; optimal analysis systems

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	7
1 Členění a typologie autority	10
1.1 Sociální podmíněnost autority	11
2 Kritéria autority manažera	12
3 Základy efektivního managementu	13
3.1 Charakteristika efektivity managementu	14
3.2 Pracovní zásady dobrého manažera	15
3.3 Manažerské schopnosti a dovednosti	15
4 Manažer ze sociálně psychologického pohledu	16
5 Předpoklady úspěchu v profesi manažera v kontextu historie ..	19
6 Atributy dobrého manažera	21
6.1 Jaké je očekávání od manažera?	21
6.2 Role manažera jako tvůrce a iniciátora týmu	21
6.3 Role manažera jako vizionáře týmu	22
6.4 Funkce a úlohy vedoucího týmu	22
PRAKTICKÁ ČÁST	25
1 Cíle a úkoly výzkumu	26
2 Výzkumný vzorek	26
3 Metody výzkumu	27
4 Zhodnocení výsledků výzkumu	29
5 Diskuse a závěry výzkumu	49
Závěr	51
Seznam obrázků	54

Úvod

„Jednat autoritářsky je ten nejjistější způsob, jak všechnu autoritu ztratit. “

Robert Sabatier, francouzský básník a spisovatel

Toto motto naznačuje ústřední myšlenku, na níž je téma bakalářské práce založeno. V průběhu svého profesního života jsem denně konfrontován s potřebou diskuze nad efektivním uplatňováním autority ve vedoucí pozici.

Z toho je patrné, že autorita je vždy společenskou relací mezi vedoucí osobou nebo vedoucím týmem a mezi podřízenými osobami v sociálně hierarchicky vymezeném pracovním týmu.

Jde pak zjevně o schopnost vedoucích pracovníků vést pracovní tým k co nejlepším pracovním výkonům a výsledkům v rámci vzájemné komunikace a úspěšné spolupráce.

Otázku úspěšnosti vedení pracovního týmu však nelze omezit pouze na pragmatickou složku pracovního výkonu organizační jednotky, ale i na tzv. psychosociálně pracovní klima v týmu.

Ve sféře moci a rozhodování je autorita spojována s mírou a rozsahem vlivu a práv osoby na rozhodování sebe i druhých. Může být založena na věku, na vzdělání, na formální pozici. Německá filozofka Dr. Hannah Arendtová s vědeckým vlivem na poli fenomenologie považuje proto autoritu za právo rozhodovat, nikoliv moc rozhodovat.

V teoretické části je pozornost věnována otázkám nahlížení na pojem autorita z pohledu jejího členění a typů. Primární oblastí zájmu jsou následně základy efektivního managementu, kde se dotýkáme zásad dobrého lídra a manažerských schopností, dovedností a stěžejních rolí, které v úspěšném týmu zastává. Ucelený vhled v základním pojetí tématu autorita získáváme také vstupem do kontextu historie v daném tématu.

V empirické části, jejímž těžištěm je dotazníkové šetření metodou výzkumu mínění členů pracovního týmu, se snažím na základě konkrétně směřovaných otázek naplnit hlavní cíl, jež jsem si stanovil. Tím je zjistit, jakou možnost má manažer při uplatňování své autority s ohledem na seberozvoj a výkon pracovního týmu. Zároveň jsem si kladl

dílčí cíle, kde se snažím prověřit, jaký vliv má manažer na pracovní výkon a atmosféru týmu. Výsledek šetření poté prezentuje způsob, jakým pracovní tým přijímá a respektuje manažera. Hledal jsem možnosti eventuálního poučení pro další strategii pro vedení týmu.

TEORETICKÁ ČÁST

Základní pojmy - autorita

Výraz autorita pocházející z latiny ze slova *auctor* - tvůrce, činitel a ze slova *auctoritas* - moc, vliv označuje osobu, jejíž smýšlení, postoje či rozhodnutí další členové skupiny zpravidla přijímají a jednají dle nich anebo také jejich vztah k osobě, od níž taková rozhodnutí, rady a postoje očekávají.

Podstatným atributem autority je, že neužívá násilí. Pokud je v nějaké situaci potřeba použít donucení, nelze hovořit o autoritě, nýbrž o uplatňování moci. Pouze v případě, že obě strany uznávají autoritu vůdce, se jedná o přirozeně akceptovaného lídra.

„Hranice mezi pojmy moc a autorita je tenká ale jasně definovaná. Autorita musí obsahovat prvek legitimacy, tj. vychází z práva nadřazených dávat rozkazy podřazeným, kteří toto právo přirozeně akceptují. Mocí na rozdíl od autority rozumíme uplatňování vlastních zájmů jedinců či skupin i přes odpor druhých.“ (Petrušek, 2018, online - Sociologická encyklopedie)

Sociologie definuje pojmem autorita vyšší postavení jedné osoby nebo skupiny nad druhou, pramenící z víry, zvyklostí nebo mimořádné osobnosti jednotlivce či skupiny. Autoritou bývá prohlášen jedinec či instituce, jež mají nevyumělkovanou vážnost a rozhodující vliv. Z hlediska historie se autorita opírá o věk a hlubší znalost zákonitostí v životě. V současnosti naproti tomu pracujeme s významem tohoto slova bez ohledu na jednotlivce a nespojujeme ji s neosobním úřadem.

Zatímco autorita je sociální vztah mezi nositelem a objektem autority s formalizovanou strukturou, moc je pouze síla využívaná k dosažení cíle s více či méně formální podobou a donucovací složkou. Je tedy zásadní rozdíl mezi laicky řečeno přirozenou autoritou a uplatňovanou mocí nad lidmi. Autorita by měla být sama o sobě vymahatelná bez donucování.

„Poslušnost v protikladu moci a autority vyjadřuje v lidském chování stav podřízení se, vykonávání rozkazů, nebo být ovládán jiným způsobem. Poslušnost autoritě je sociálně psychologický pojem související se sociálním vlivem ve skupinách. Na rozdíl od ostatních typů sociálních vlivů je vyvolaný tlak explicitní.“ (Vališová, 1998, s. 13-15)

Jak dále uvádí Vališová (1998) autorita člověku ukládá jednat tak, jak pro něj není přirozené. Současně vychází ze sledování, zda jedinec úkol opravdu uskutečnil. Ten, kdo je v roli podřízeného

pracuje ve stavu, kdy přenáší zodpovědnost za dopady svého jednání na autoritu.

Při objasňování slova autorita je nezpochybnitelně důležité si uvědomit vědecký výklad pojmu. Celistvě je možné autoritu interpretovat podle jednotlivých vědních disciplín – například školu jako instituci a zde autoritu lze vnímat z hlediska funkcí pohledem sociologie, psychologie a pedagogiky. I přesto je posuzování zúžené na vybrané úhly pohledu a jednotlivé aspekty.

Brugger (1994) uvádí, že v pojetí vlivu není soulad, jedná se o pojem složitý, jeho použití bývá nepřesné, často až zkreslené. Jedná se o autoritu osobní, pravou, opravdovou, přirozenou, ale i o autoritu mocenskou, vladařskou, úřední nebo direktivní. Je také uvažováno o diktátorském chování, o vlivu nadřízených, dospělých, rodičů nebo starších, o autoritě učitele, o autoritativním a autoritářském stylu výchovy, o autoritářské osobnosti, o autoritativním modelu řízení, o permisivní výchově. Významová nejasnost patří k typickým znakům současné doby, nese s sebou nezřídka zakrytí nebo překrytí významného souboru jiných představ s autoritou těsně souvisejících (nezávislost, ovlivňování, odpovědnost, vliv, význam, zvyklost, právo, povinnost).

Autorita je většinou chápána v trojí rovině nazírání:

- všeobecně uznávaná vážnost, vliv, úcta, obdiv;
- obecně uznávaný odborník, vlivný činitel;
- ve smyslu úřadu (stát, věda, státní symboly, právo, policie)

Pro nejčastěji uplatňovaná synonyma pojmu autorita se v současnosti jeví významy slov: vliv; dominance; řízení a kompetence.

Z hlediska původu slova autorita lze uvést latinské auctoritas, které znamenalo pomoc, garanci, zaručenost, důvěryhodnost a autentičnost v pozitivním smyslu slova. Příbuzné slovo z latiny auctor představovalo napomahatele, podporovatel, předloha, vzor, předchůdce. Kmenový základ obou slov augó vyjadřovalo slovesa jako podporovat ve vzrůstu, zvětšovat, rozmnožovat, zvelebovat, obohatit, obdařit. Historický vývoj společnosti nicméně často nedbají etymologie, posunují i docela pozměňují obsahové smysly. Koncepce důležitosti ovlivnily sociologické a politologické výzkumy o vztahu autority a moci, rovněž o vztahu autority a vlády, a také autority a sociálního tlaku. Stará představa, že autorita se neslučuje se svobodou a demokracií, vznikla neoprávněnou identifikací moci a

autority nebo snížením vlivu jen na teror a zamlčení. K pravým aspektům moci ale patří nejen násilí a potlačení, ale zároveň ucelená a vedoucí pozice, přesila a moc, vedení a oddanost, souhlas a kooperace, reputace a vážnost. Politickoeconomická moc se svou řídicí a organizátorskou funkcí je tedy nezbytná i v moderní demokratické společnosti. Podstatné je však, jak vyloučit formy dohánění a libovůle, jak zajistit lidská práva, zásady demokratického přístupu a lidství obecně.

Lze konstatovat, že vliv je svým základem lidská proměnná, která spoluvytváří předpisy kolektivní existence, řídicí zásady společenství, spolu podmiňuje její biologické přežití, evoluci jednotlivců i předávání zkušeností pro jednotlivé generace – je ručitelem kladných hodnotových soustav, značnou podmínkou evoluce humánních schopností a podstatou činností skupin v nejširším slova smyslu. (Kučerová 1999 in Vališová 2008)

1 Členění a typologie autority

Druhovitost autority souvisí s uspořádáním kritérií dělení, která se mohou překrývat a užívat jako souznačné významy. Hledisko nositele autority ve vývoji dějinném: rodičovské, silnějších, starších, panovníků, náboženské, úřední a vědecké. (Průcha 1998 in Vališová 2008)

Charakteristika typů autority dle Vališové (1998):

- Autorita skutečná a zdánlivá.
Autorita skutečná znamená, že zaměstnanci akceptují nastavenou cestu k cíli, plní úkoly, společně týmově postupují i nepříznivými situacemi.
Autorita zdánlivá se vyznačuje opakem, tedy tým nevěří svému vůdci, ztrácí ochotu k plnění úkolů a v krizi vedoucí pracovník autoritu u podřízených ztrácí.
- Autorita přirozená a získaná.
Autorita přirozená přichází s vrozenými schopnostmi, umem spontánně jednat, profesní zdatností a temperamentem.
Získaná autorita vychází z autority přirozené, je jejím vývojovým stupněm, který je buď omezen či obohacen výchovou, zkušenostmi a úsilím člověka.
- Autorita osobní, poziční a funkční.
Osobní autorita je dána individuálními vlastnostmi manažera a tím, co ze své osobnosti do skupiny přináší.

Poziční autorita vykazuje společenský vliv daný funkcí, kterou ve firmě vykonává, je mu přiřazena vedením společnosti.

Funkční autorita je dána tím, jak jedinec naplňuje očekávání ostatních, jak kvalitně dovede zpracovat své povinnosti a jak úspěšně svou roli a funkci naplňuje.

- Autorita formální a neformální

Autorita formální je měřítkem vlivu pramenícího z pozice a vykonávané práce v organizaci a také získaným stupínkem ve struktuře firmy. Nezáleží zde na individuálních dovednostech vedoucího.

Neformální autorita stojí na odbornosti a osobnostních rysech člověka, který na okolí působí přirozeně pozitivně.

- Autorita statutární, charismatická, odborná a morální.

Statutární autorita je oprávněně připodobňována k formální a poziční autoritě.

Charismatická autorita pramení z osobnosti člověka, její sílu ovlivňuje životní energie, zdravá sebedůvěra, dovednost komunikace, vlídnost a diplomacie a také to, jak jedinec vypadá.

Odborná autorita je získávána v průběhu života pracovní praxí a tím, co se člověk v rámci odbornosti naučil.

Morální autorita je rozvíjena obvykle v dlouhém životním období poctivostí a zodpovědností vůči sobě a celé společnosti.

Jak uvádí Průcha a Mareš (1995), během užití typologie autority v konkrétních situacích je náročné uchopit mezi jednotlivými druhy autorit rozdíly. Jak v osobní, tak pracovní oblasti. Nejnáročnější pak bývá zachovat soulad mezi uplatňováním statutární, odborné a osobní (tj. charismatické) autority, a to také i v prostředí školy a rodiny. Jsou jedinci, jejichž autorita je pro ostatní dána jejich odborností, u jiných převažují morální vlastnosti a lidskost. Jiní mohou být respektováni čistě v rámci titulu či pozice ve společnosti. *„Vhodná kombinace všech druhů autority, i když z hlediska použití situačně a časově podmíněná, bývá shrnována pod komplexním pojmem globální autorita.“* (Průcha, Mareš, 1995, s. 29)

1.1 Sociální podmíněnost autority

Chápeme-li autoritu jako vzájemný vztah mezi nositelem autority, člověkem působícím na své okolí vlastním pozitivním vlivem, a příjemcem autority, adresátem vlivu, který nositele autority zároveň respektuje, uznává a přijímá, je nutné uvědomit si základní aspekty působení autority:

- Aspekt relativnosti - člověk získává autoritu v časovém období a vyhraňuje se vůči svému sociálnímu okolí, konkrétním skupinám

na svém pracovišti, v rodině, či v referenční skupině. Nemusí mít rozhodně shodnou míru autority v rozličných směrech svého působení, v různých zájmových skupinách, má ale autoritu například v dané době a ve vztahu k jednotlivým členům.

- Aspekt asymetričnosti - nositel autority ovlivňuje ostatní ve svém okolí rozhodujícím, převažujícím způsobem, vytváří přitom vztah nadřízenosti a podřízenosti, jistý vztah vedení a následování. Takový vztah může pramenit z formální pozice nositele autority anebo také z jeho neformálního postavení, případně z kombinace obojího sociálního statutu. Příjemce vlivu takové autority podmiňuje existenci autority tím, že vliv nositele autority akceptuje, uznává a respektuje.

Sociální podmíněnost autority zpochybňuje mínění vlivu jako znaků lidí, kterou je obdařen nehledě na okolí (pravděpodobně to jsou osobnostní rysy, které autoritu pomáhají získávat a udržovat). V sociální souvislosti může být autorita vysvětlována jako „hra sociálních rolí“, kdy jednu část poměru tvoří role vedoucí, zatímco druhá role je „následující“ (např. rodiče a děti, učitelé a žáci). Tyto sociální role se navzájem dotvářejí, regulují, jsou doplňkové, ovšem nesouměrné (nelze je ztotožňovat). Ve výsledném efektu je potřebné uznávat odlišnosti sociálních rolí a příslušné kompetence z těchto rolí pocházející. (Jedlička, Kota, Slavík, 2018 in Vališová 1998)

2 Kritéria autority manažera

Autorita každého manažera je jeho osobnostní i profesní kvalitou nesoucí s sebou míru jeho úspěchu vedení pracovního týmu. Takový pracovní kolektiv nese rovněž tak úspěšné výsledky. Manažer je stručně řečeno vedoucí pracovník, jenž zodpovídá za chod a správnou funkci svěřené organizace. Aby se někdo stal manažerem, musí vynikat potřebnými znalostmi a dovednostmi.

Tuto pracovní pozici může ovšem vykonávat jen omezený okruh lidí. Ne každý člověk má v sobě tak neochvějnou přirozenou formu autority a dovednost vést úspěšně ostatní. Základní podmínkou úspěšného vykonávání manažerské funkce je splnění nezbytných předpokladů pro realizaci řídicí činnosti na dané úrovni pracovního týmu.

Jak uvádí Prukner (2014) autorita manažera je dána kombinací vrozených a získaných dispozic. Pokud budeme autoritu analyzovat, můžeme ji rozčlenit na formální a neformální.

Formální autorita je dána pozicí lídra. Ten ji získal na základě určeného statutu ve firmě či společnosti. Nebyla mu připsána přirozeně kvůli jeho charakterovým rysům.

Neformální autoritou je popsán manažer, kterého podřízení respektují přirozeně na základě jeho osobnostního umu. Jedná se o následující kritéria:

- odborná kompetence (dovednosti a znalost specifické problematiky)
- morální část autority - vedoucí pracovník vytváří jasné pracovní podmínky, kontroluje je, stanovuje chod a řád, jedná nezištně, zajišťuje blaho týmu, je důvěryhodný a lze se o něj
- charisma manažera - je komunikačně zdatný, dovede komunikovat problémy i kvality, je orientován na výsledky i týmový klima, je reprezentativním ambasadorem

Prukner (2014) dále hovoří o čtyřech modalitách autority manažera. Jedná se o modalitu formální - mocenskou, morální, odborná a charismatická.

Znalost uvedených modalit je pro dobrého manažera stěžejní. Ideálním stavem je kombinace všech čtyř variant. Pokud manažer nedisponuje dovednostmi charakteristickými pro všechny čtyři skupiny, přichází na řadu vlastní sebereflexe a seberozvoj.

Manažer je obecně chápaný jako zaměstnanec, jež na základě prohlášení do funkce a v rámci svých kompetencí praktikuje řízení podřízených. Klíčovým bodem náplně práce je pro manažera kontroling členů týmu, udávání tempa práce, zorganizování činností a využití jejich profesní kapacity.

3 Základy efektivního managementu

Prukner (2017) klade důraz na odlišení významů řízení a tvůrčího vedení, a to v teorii i praxi managementu. Manažer řídí, kdežto lídr aplikuje tvůrčí vedení. Lídr určuje tempo týmu, jehož úspěchy jsou závislé na správném vedení. Úspěch lídra je procentuálně tipován tak, že z 80 % roste díky nabytým zkušenostem, zbylých 20% tvoří teoretické znalosti a kurzy. Z historického hlediska má člověk tendenci kráčet po boku lídra, který uspokojí také vlastní ambice zaměstnance. Lídr funguje efektivně v případě, že jeho moc není dána pouze oficiální pozicí, ale především jeho osobnostními rysy. Mezi ty řadíme zejména charisma, schopnost motivovat a nadchnout své zaměstnance pro společné cíle. Je důvěryhodný, respektuhodný a uznávaný. Je vzorem pro tým. Nezabývá se tím, co se odehrálo dříve, jeho plány a cíle směřují dlouhodobě kupředu.

Pro management je nezbytný kolektiv osob, které s ním přicházejí do kontaktu a svým jednáním a kompetenčností ho ovlivňují. Z toho vyplívá, že je velmi důležité zapojení celého týmu pracovníků. Vztah mezi managementem a týmem pracovníků závisí na vedoucím. V jeho kompetenci je zmocňovat, informovat, vést, koučovat pracovníky k tomu, aby management správně chápali a dokázali se orientovat v dané obchodní situaci.

„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně.“ (Řezáč, 2009, s. 19) Řezáč pokračuje tvrzením, že společnosti v současnosti jsou často nadměrně řízené, ale chybí jim vedení. Pracovníci ve vrcholovém managementu mnohdy chápou lépe určování pravidel, procesů a postupů než tvorbu motivujících vizí a cílů, které jejich podřízené nadchnou. V tom případě nejsou vůdci, ale manažeři.

Prukner (2014) dále jmenuje průzkum realizovaný roku 1988 s podporou časopisu Fortune. Dotázaných 206 osob, které působily v pozicích vrcholového managementu odpovídalo na otázky směřující k definici efektivního lídra a pojmenování jeho charakteristik. Pouze jedna třetina se neshodla se zbytkem v přesvědčení, že úspěšný vůdce potřebuje jistý talent, který dále podporuje různými školeními, sebezkušeností a seberozvojem, dále praktickým vykonáváním role vedoucího a předáváním úkolů podřízeným.

3.1 Charakteristika efektivity managementu

Z průzkumu vyplynulo sedm klíčových charakteristik úspěšného manažera pracovního týmu:

- Důvěra ve své zaměstnance, předávání kompetencí
- Nastavuje vizi rozkvětu firmy, je inspirativní a dovede přesvědčit podřízené, aby jeho vizi následovali
- v krizových situacích určí „pravidla hry“ a jedná direktivně
- dovede riskovat
- má odborné kompetence, kterými si získává respekt podřízených
- podporuje diskuzi v rámci odlišných názorů
- pojmenovává situace a problémy, vysvětluje je jednoduše týmu, orientuje se v problematice

Úkoly a povinnosti manažera nebo vedoucího týmu:

1. Plánování - vytyčit cíle, vymezení variant, stanovení termínů
2. Organizování - definování konkrétních úkolů podřízených, rozdělení kompetencí, zodpovědnost
3. Řízení - motivování a odměňování
4. Rozhodování - uskutečnit takové rozhodnutí, které je k dané situaci žádoucí
5. Kontrola - pozorování a hledání možností v řešení pracovních událostí (Robbins, Finley, 2005)

Krom každodenních povinností a dlouhodobých úkolů a také součtu jednotlivých zodpovědností, musí být manažerovi svěřeny i patřičné kompetence a pravomoci. Bez nich by totiž své požadavky, které klade na pracovní tým, nemohl efektivně vymáhat.

3.2 Pracovní zásady dobrého manažera

Dobrý manažer by měl dodržovat zásady pro udržení efektivnosti jeho práce. Měl by stanovit jasné cíle pro tým a i to, jak cílů dosáhnout. Měl by svým konáním předcházet nezdaru a komplikace eliminovat, spíše než se jimi posléze zabývat. Je současně důležité stanovit si priority zaměření práce, načasování a naplánování řešení úkolů.

Manažerův zájem by se neměl zaobírat pouze samotnou firmou o sobě samé, ale měl by brát v potaz také zájmy dalších subjektů - majitelů a zákazníků a uvažovat o jejich spokojenosti.

Dobrý manažer musí hledat rovnováhu, byť by mohly být tyto zájmy i v přímých rozporech.

Manažer pracuje zejména skrz své zaměstnance. Má zodpovědnost za jejich výsledky, burcuje je k pracovnímu výkonu a snaží se o soulad jejich osobních potřeb i potřeb firmy. Informuje své podřízené i nadřízené o svých záměrech. Reaguje na chyby v systému pracovního procesu, rozhoduje a vyjednává.

3.3 Manažerské schopnosti a dovednosti

Stejně jako zaměstnanci, tak i manažeři musí pochopitelně plnit stanovené úkoly, řídit svou práci a ostatní pracovníky. Být dobrým manažerem nebo dokonce lídrem znamená mít osvojené dovednosti a znalosti, a to na poli sociální a osobnostní psychologie zejména.

Podle Lojda (2011) rozlišujeme tři okruhy dovedností manažera:

- Lidské dovednosti chápeme jako schopnosti, kterými manažer řeší příznivé či nepříznivé situace na pracovišti. Osobnost manažera tyto schopnosti využívá v každodenním provozu ke správné komunikaci, k empatickému vyjádření, ve spolupráci a nebo k pochopení potřeb svého týmu.
- Technické dovednosti manažera jsou obsáhlou složkou prvků v pracovním procesu, které slouží v mnoha oblastech pracovní náplně. Manažer těmito způsobilostmi řídí provoz, komunikuje s týmem či klientelou a usnadňuje dohled nad prováděnou prací. Tyto dovednosti jsou nezbytné, neboť v dnešní době moderních technologií usnadňují práci a zlepšují její orientaci.
- Koncepčními dovednostmi manažer nahlíží do blízké budoucnosti a předchází nepříhodným situacím nebo naopak jde naproti možnostem přínosu či zlepšení. (Lojda, 2011)

Úspěšný lídr ovládá tyto dovednosti:

- umí nastavit cíle práce
- srozumitelně prezentuje své
- dovede komunikovat s různorodými typy osobností
- má porozumění vůči svým podřízeným a akceptuje je
- v kritických momentech je schopen učinit rozhodnutí
- dávat i přijmout feedback
- provádět kvalitní kontroling úkolů a ovládat jejich srozumitelné zadávání
- být flexibilní

Nedílnou součástí profese, která hraje významnou roli v působení manažera je autorita, a to obě její složky. Formální autorita vystupuje jako vůdčí postavení ve skupině od kterého se očekává adekvátní chování a příznivé ovlivňování v řešení situací, které si žádají autoritativní přístup. Neformální autorita je založená na vrozených a získaných předpokladech. Ne každá osoba je schopna vyzařovat správně fungující autoritativní složky chování.

(Robbins, Finley, 2005)

4 Manažer ze sociálně psychologického pohledu

Podle Kučerové in Vališová (1999) správné zacházení s manažerskou pozicí vyžaduje vrozené či získané předpoklady pro tuto činnost.

Nutno podotknout, že ne každá osoba je vhodná na pozici vedoucího. Je výhodou, když je osobnost manažera obohacena o obě dvě složky těchto zmíněných předpokladů. S vrozenými vlastnostmi přicházíme na tento svět a ovlivňovat je můžeme jen z části, za to předpoklady získané vstřebáváme během našeho života, a to procesem učení a poznávání, jejich úroveň ovlivňujeme do plné míry.
(Kučerová 1998 in Vališová 1999)

Manažer by měl mít v principu dobrou schopnost komunikovat. Komunikace je neodmyslitelná pro řízení pracovního týmu a pro členy týmu. Cítí pak vlastní důležitost v týmu, vědí, že jsou pro tým významní, že se s nimi počítá a že záleží na jejich dojmech ze společné práce. Takový pracovník dělá svoji práci dobře, a to se poté kladně projevuje v celé organizaci pracovního týmu. Pokud vedoucí se svými zaměstnanci dostatečně nehovoří, vede to vždy k nespokojenosti zaměstnanců, a tím k hůře vykonané práci a často k nespokojenosti zákazníků. Součástí procesu komunikace je i zpětná vazba. Je to odezva na vyslané sdělení, je to hlavně oboustranná výměna informací.

Komunikace se dělí na vnější a vnitřní. Vnitřní komunikace se odehrává mezi vedením a podřízenými. Vnější pak nastává mezi klienty a ostatními partnery pracovní organizace. Komunikace může být přitom písemná a verbální. Výhodou verbální – ústní komunikace je rychlost a promptní feedback. Mimo jiné je při tom vždy psychologicky vnímán i výraz obličeje a jiné prvky neverbální komunikace mezi lidmi, které u písemné komunikace pochopitelně musí chybět. Pro manažera je verbální komunikace velmi důležitým prvkem vedení pracovního týmu. Písemná komunikace je proto spíše formální cestou organizace týmu a zpětná vazba bývá tímto způsobem kontrolovaná, případně sankciovaná. Tímto sdělením se obvykle řeší reklamace či evidence.

Jedním z hlavních úkolů manažera je motivace pracovního týmu. Manažer by měl spolehlivě umět vést skupinu, tým i jednotlivce požadovaným směrem k výkonu. Každého ale motivuje jiný atribut autority, někoho pochvala, jiného uznání a jiného zas odměna. Každý člověk je jiný, liší se vzájemně věkem, ekonomickým postavením. Manažer by měl být schopen rozeznat potřeby svého týmu, a tím vědět, jak své zaměstnance motivovat. Obecně se ví, že ten, kdo má motivaci je v práci úspěšnější a sám se sebou je spokojený.



Obr. č. 1 Ekonomicko sociální role manažera pracovního týmu
Informační zdroj - Manažer info: informační bulletin České manažerské asociace. Praha: Česká manažerská asociace, 2018 s. 12

Dle Webera a Škody (1997) sociologická šetření managementu, auditu, assessmenty a mapování kompetencí zaměstnanců vypovídají, že zásadním problémem úspěšnosti manažerů není teoretická znalost principů a postupů vedení, ale nepochopení manažerské role.

Není proto divu, že manažerské kurzy nepřinášejí očekávaný efekt. Jsou zpravidla orientovány na přenos vedoucích technik a téměř nepomáhají ke kýžené změně role pracovníka, který se ocitá v manažerské pozici bez kvalifikované průpravy.

Manažeři obvykle nepřicházejí do manažerských pozic rovnou ze školy. Po absolvování se stávají nejprve odborníky ve svém oboru a svou profesní prestiž stavějí posléze až na tom, jak svou odbornost a blízké činnosti zdolávají.

Jestliže se prokázali jako dobří odborníci a řádně vykonávají svou práci, vedoucí pracovníci si jich po jisté době všimnou a při vhodné příležitosti obvykle navrhnou povýšení na vedoucí místo. A často se zde stává, že někteří noví manažeři nejsou schopni novou roli zvládnout. Jde tady totiž o zásadní změnu sociálně ekonomické role, která je v předchozím životě zatím nemohla zasáhnout.

Ve své profesní minulosti se většina manažerů opírala o svou prestiž, uznání a vlastní odbornost. Dostávají se tak do situací, kdy jejich odborné znalosti a dovednosti již nejsou zásadními pro úspěch a pro hodnocení svým okolím. Často pak nechápou, proč je jejich nadřazení i podřazení již nechválí, když přitom pracují více než v předešlé době. Nerozumí tomu, proč je lidé přestávají oceňovat jako odborníky a že se postoje druhých zcela přeměnily. Pozměnily se totiž předpoklady, které se vážou na současnou úlohu v pracovním týmu.

Pokud ne, je pro něj vyšší pozice zdrojem frustrace a osobní nespokojenosti.

5 Předpoklady úspěchu v profesi manažera v kontextu historie

Lidé dnes stejně jako dřív byli ochotni následovat osvědčené lídry. Jak ale takový lídr vypadá? Je to jen otázka tzv. přirozené autority? Anebo jde o výsledek mnoha zkušeností a znalostí? Stejně dnes jako dřív se nad touto otázkou zamýšleli mnozí vzdělanci s větším či menším vlivem na politiku a dění ve společnosti.

Jak je popsáno ve spisu Vladař (2007) jedním z osvícenců byl nepochybně Niccolò Machiavelli žijící v době vrcholné renesance v Itálii. S postupem času získal přívlastky jako italský politik, filozof, diplomat, spisovatel, historik, vojenský teoretik a polyhistor, mnohými je jmenován zakladatelem politologie. Ve svých dílech pojmenovává politicko - mocenský ideál a možnosti jak vytvořit stabilní jednotnou zemi, které vládne osvědčený vůdce.

V období roků 1513 až 1520 kdy byl uvržen do politické nemilosti, vytvořil své dominantní spisy: Rozpravy nad prvními deseti knihami Tita Livie a na následujících řádcích citovanou knihu Vladař. K jeho originálnímu pojetí a názorům v rámci politiky ho podnítilo právě vyloučení z politického života a odstup od politického dění.

Machiavelli se stal po vydání Vladaře diskutovaným a názory na toto dílo se rozcházely. V budoucnu z něj ale vycházelo mnoho dalších teoretiků. Spis Vladař obsahuje 26 stručných oddílů, první vydání proběhlo až po smrti autora roku 1532. Ve svém díle Machiavelli popisuje, jak funguje moc, pojmenovává skutečné potíže daného období a celého státu. Toužil po jednotnosti země, po moudrém vůdci, který různými způsoby zajistí blahobyt. Výchozí tezí je to, že by vládce neměl spoléhat jen na vlastní moc.

„O věcech, za něž se lidem, a především knížatům, dostává pochvaly nebo potupy.“ (N. Machiavelli, 2007, s. 111) V této kapitole se Machiavelli zabývá problematikou působení na poddané a spojence. Řeší, jak věci v realitě opravdu jsou, namísto toho, jak vypadají z vnějšího pohledu či jak si ostatní představují, aby ideálně byly. Popisuje důležitost jednání dle toho, jak situace je, místo vlastních vysněných představ dokonalého řešení situace. Panovník by měl hledět při svých rozhodnutích namísto oblíbenosti svého okolí na

širší kontext a převzít zodpovědnost za své rozhodnutí. A to i přes prvotní nelibost poddaných či spojenců. Je to on, který nese břímě zodpovědnosti, jež vychází z jeho vysoké pozice. Správný panovník ví, že názory ostatních se různí, každý člověk vnímá danou vlastnost panovníka odlišně, proto se nelze zavděčit všem. S tímto vědomím podniká rozhodnutí, o kterých je přesvědčen. I panovník je člověk, který není dokonalý, může chybovat, ale měl by činit vlastní rozhodnutí s dobrým úmyslem a vizí prospěchu pro celou zem. (Machiavelli, 2007)

Další kapitola hovoří **O štědrosti a skouposti**. Štědrost je hodnocena jako jednou ze ctností, avšak i to má svá pravidla. Panovník by měl volit zlatou střední cestu mezi proječováním okázalosti a cudnosti. Ani jedno nevede k úspěchu. Moudrý panovník by neměl hledět, zda je posuzován okolím jako lakomec, stejně tak nelze jednat neekonomicky a dopřávat poddaným příliš hojnosti. Za štědrého svého panovníka jeho lid prohlásí v případě, že poznají, že uchrání zem a bezpečí na základě jeho hospodárnosti a vlastních příjmů. To je cesta k udržení si postu štědrého vůdce. Vládce by neměl hromadit peníze na úkor svých poddaných, to je špatná vlastnost. Pokud ale má jmění dostatek, pak by měl zabezpečení a hojnost své zemi dopřát. V tomto případě se mění tato vlastnost v dobrou. (Machiavelli, 2007)

Dále Machiavelli hovoří **O tvrdosti a shovívavosti, a zda je lepší být oblíbený nebo obávaný**. Pokud si má panovník vybrat mezi oblíbeností a respektem, měl by vždy volit druhou možnost, nepletme si ho však se strachem. Poddaní, kteří cítí ve společnosti řád, pořádek a blahobyť, přijímají nadvládu panovníka. Pokud trest postihne jednotlivce a je jako důsledek adekvátně vysvětlen, je společností přijímán a panovníkovi pomáhá udržet respekt. Přistupovat je ale potřeba s rozmyslem a lidskostí. Ani koupená autorita nemá dlouhodobý efekt, ten má až loajalita založená na morálce a neosobních cílech vystavěných v zájmu vyššího dobra. (Machiavelli, 2007)

Dále k tématu autority zmiňme kapitolu rozebírající **Jak má vládce plnit dané slovo**. Představa ideálního panovníka je charakterizována čestností, ušlechtilostí a držením slova. V praxi je ale žádoucí, aby panovník nebyl zcela čitelný a naivní ve svých ideálech. Měl by konat situačně a pokud ví, že blahobyť své země nezajistí pozitivní vlastností, ukázat svou odvahu a jednat i způsobem, který obecně není kvitován. Za úspěšný výsledek jeho snažený hovoří u panovníka spokojený lid, který na konci nehodnotí způsob, jakým panovník

blahobytu dosáhnul. Lidé vidí primárně výsledek snažení. (Machiavelli, 2007)

Postačí i v dnešním technologickém věku lídrům takové myšlenky a ideály, anebo nejsou Machiavelliho myšlenky docela překonány? Rozhodně lze mnoho předpokladů dobrého lídra dnešní doby stále odvodit od zásad vedení dobrého vládce před více než sedmi sty lety.

6 Atributy dobrého manažera

6.1 Jaké je očekávání od manažera?

Trefným přístupem dobrého řízení pracovního týmu je definováno jako dopracování se k úspěchům - cílům, s pomocí ostatních. Tohoto důležitého aspektu v managementu je příčinou selhání mnohých manažerů. Nejsou totiž ochotni přijmout docela novou sociální roli, ve které není vždy tím nejvýznamnějším jejich odborná schopnost, o již se do této chvíle ve své odbornosti tak úspěšně opírali, ale schopnost co nejlépe využít potenciál týmu lidí, který mají k dispozici. Co je tedy přesně obsahem sociální úloha vedoucího a co je podstatou pro evaluaci jeho zdařilosti při vedení týmu? Které jsou ty chybějící atributy manažerské role?

6.2 Role manažera jako tvůrce a iniciátora týmu

Manažer nesmí svoji sociální roli brát ve smyslu: „Já jsem tady teď nejlepší odborník a ostatní jsou moji asistenti“. Takové stanovisko vede obyčejně k tomu, že se snaží dělat zvládnout všechno sám a své podřízené využívá pouze na nevýznamné pomocné práce, nevyužívá naplno jejich pracovní potenciál a profesně své kolegy nerozvíjí. Ztrácí pak postupně kontrolu nejen nad časem a výkonem svých zaměstnanců ale i kontrolu nad svou vlastní prací. Manažerskou funkci již neobhájí tím, že svému oboru rozumí. Jeho hlavní náplní je vedení lidí a přenášení odpovědnosti kromě zadávání práce. Zásadní odborností je totiž především řízení pracovního týmu a součástí vedení druhých lidí je, že manažer dokáže nejschopnější odborníky v oboru rozpoznat a přivést je ke spolupráci do týmu. Pro mnoho manažerů je obtížné tzv. si pustit do týmu lidi, kteří mají lepší odborné kvality než on sám. To je ovšem předpoklad dynamického rozvoje úspěšného pracovního týmu a také úspěchu manažera jako lídra.

6.3 Role manažera jako vizionáře týmu

Někteří manažeři říkají: „Nemohu vytvářet jakékoli vize, na to jsem malý pán.“ Pracují bez vyšších cílů a nových vizí anebo čekají, že vize přijde odněkud shora z vedení podniku a státu. To bývá často zásadní omyl. Každý vedoucí pracovního týmu musí mít pro sebe a svůj kolektiv vizi a misi - cíl, kterým se ubírá celý tým. Lidé následují toho, kdo jim ukazuje, kam se mají dostat a co jim to přinese, diskutuje s nimi přitom o cestě ke společnému cíli. Definování vize usnadňuje rozhodování při pracovních úkolech a výzvách týmu. Idea je měřítkem všech významných rozhodnutí dobrého manažera pracovního týmu.

Schopnost manažera k rozhodování je fundamentální součástí jeho role. V praxi je ale manažerům udělována spíše role prostředníka mezi svým týmem a vedením či vlastníkem podniku. Platí však bezpochyby, že i nesprávné rozhodnutí je správnější než nulové rozhodnutí. Členové týmu očekávají od manažera oprávněně, že bude konečným bodem ve většině problémů, s nimiž k němu docházejí a ne pouze poštovní schránkou s nejistou zárukou doručení výš pro rozhodnutí. I taková potřeba je příčinnou, proč vedoucí nemůže obětovat zbytečně tolik ze své kapacity pro odbornou práci. Manažer potřebuje věnovat svůj pracovní čas sestavování plánů, postupů a dopadů vůči své vizi, chceme-li cíli, ke kterému směřuje. Bez cíle nelze učinit adekvátně profesionální a situačně přizpůsobivé rozhodnutí. Nemůže být úspěšným lídrem, pokud jej vyrušuje od vlastní činnosti řešení problémů kolegů a rozhodování o jejich výsledku. Dnešní dynamická doba je charakteristická častým řešením problémů, hledáním nejvhodnějšího výsledku. Manažer musí být stěžejním článkem týmu, který udává směr. (Blanchard, Lorbard, 2018)

6.4 Funkce a úlohy vedoucího týmu

Členové pracovního týmu předpokládají, že jim manažer nabídne pomoc, vedení, zpětnou vazbu, adekvátní hodnocení výkonu a také motivaci. K tomu může využít správně připravené soustavy pracovního vývoje edukace zaměstnanců. Součástí role manažera je ale zejména jeho role trenéra a kouče pracovního týmu. Právě taková schopnost je základem úspěchu celé řady vynikajících manažerů. Problém je, že někteří manažeři říkají: „Na koučování druhých nemám čas, sotva zvládám vlastní práci ". Je to ale bludný kruh: nemohou mít čas na koučování druhých, když je vlastně manažersky nevedou a dělají

většinu týmové práce sami, a proto ani nemohou delegovat úkoly, protože by je členové týmu bez správného vedení nemuseli sami zvládnout.

Jestliže se manažerovi podaří ze začarovaného kruhu vystoupit a koučování bere jako svoji dominantní roli, má vyhráno a s ním i celý tým. Dobré koučování je ovšem velmi náročná úloha. Pokud si lze v postmoderní době ovšem myslet, že koučink je nová moderní metoda, která pomáhá dosáhnout vlastních cílů a realizovat svůj potenciál, jde o hrubý omyl. Kořeny koučinku totiž sahají do období 400 let před naším letopočtem.

Prapůvodce myšlenky koučinku je řecký filozof Sókratés, učitel Platónův. Ten zvolil oproti tehdejším myslitelům a učitelům jiný přístup ke svým žákům. Neříkal jim, co mají a co nemají dělat, ale ptal se jich na to. Toto dotazování a naslouchání bylo později označeno jako tzv. „Sókratovský rozhovor“. Moudrý Sókratés brzy zjistil, jak jeho rozhovor funguje. Sókratés svým rozhovorem totiž aktivoval skryté zdroje svých žáků a oni byli více motivováni ke změně a k uskutečnění toho, co si opravdu přejí.

Tato metoda byla zapovězena hlavně s příchodem křesťanství. Odpovědné a samostatné jednání, svobodná vůle a osud ve vlastních rukou, nebyl pro ty, co vládli a ovládali žádoucí. Tento základní princip používal už Sokrates a dodnes je aktivně využíván v procesech koučování. Vliv autority se promíjí do prosazení svých názorů a zájmů. Dokáže ovlivnit práci, interesy, mínění a jednání osob, které nad sebou mají člověka obohaceného o tento předpoklad. V tomto dějství je velice důležité užívat takové formy autority, které jsou správně načasované a určené osobám, kterým náleží.

Pro přirozeně funkční autoritu charismatického lídra platí tedy zřejmě konstrukt vědeckého týmu sociologa Roye Wallise uveřejněný v odborném časopise Social Compass v roce 1982. Ti ve výsledcích svého výzkumu odhalili Weberovo stanovisko, že charisma se netýká jednotlivé osoby. Jedná se o společenský vztah, který je utvořen v dané situaci. Jedná se o vztah, který je vystavěný v rámci sociální interakce. Během určité struktury společenských vztahů vzniká vzájemné určování hodnot a statutů. Pomyslný charismatický lídr je povzbuzován lichotkami a označováním silného postavení, ke kterému směřuje. Tomu uzpůsobuje své chování, aby dostal kompetencím, které mu byly svěřeny. Jedná tedy v souladu s obrazem, který získal. Jeho spolupracovníci, přátelé a zástupci, kteří jsou v nejbližším kruhu se těší z jakéhosi výsostného postavení spolu s ním. Jelikož je uznal za výjimečné, jsou mu loajální a uznávají jeho vůdcovskou roli. Je původcem jejich vlastní spokojenosti s postavením. Tito blízcí členové vůdcova okolí hlásají jak svůj vlastní významný

statut, tak uznání svému lídrovi. Potvrzují tak opakovaně jeho pozici i u nových potenciálních členů skupiny. Charisma je ale proměnlivým vlastnictvím, jež je potřeba stále utužovat. Blízké okolí vůdce musí být bezpodmínečně ohraničeno na ty, kteří nezpochybní jeho postavení. Vůdce jim oplácí stejnou mincí a ujišťuje je v jejich vyvýšení ve společnosti, jde tedy o vzájemný vztah a uznání. Toto zajistí vůdcevu líbivost a zamezí případnému odejmutí uznání. Kdo není ochotný přijímat nároky vůdce a akceptovat je, stává se ohrožen vyloučením ze skupiny.

Pro oblast managementu je pojem charismatický manažer definovaný podle školy *Transformational leadership* takzvanými „čtyřmi I“: idealizovaný vliv, inspirační motivace, intelektuální stimulace, individuální pozornost k podřízeným. S tímto vymezením dobrého managementu lidského pracovního potenciálu úzce souvisí definice kouče spíše než-li manažera jako pouze vedoucího pracovního týmu. Proces koučinku je velice rozsáhlou operací, která může kladně ovlivnit rozvoj člověka v jeho oblasti působení. Dále může předcházet nepříznivým situacím nebo i syndromu vyhoření. Dokáže sjednotit tým a najít problém a jeho řešení. Samozřejmostí je dobře vybraný a zkušený kouč, který nesmí být součástí pracovního týmu. Název vznikl z anglického slova coach a do českého jazyka byl převzat jako koučing. V mezinárodních vztazích mezi kouči se definuje koučování jako spolupráce s klientem v tvůrčím procesu, který vyvolává v klientech a jejich skupinách inspiraci, zamyšlení, hledání příčin a možností zlepšování osobního a pracovního potenciálu.

Osobnost kouče může působit v několika oblastech na stejné úrovni, může to být partner, průvodce, znalec, poradce, důvěrník a další. Podporuje svěřenou skupinu osob tak, aby jeho výstup a ovlivňování přineslo kladný výsledek. Kouč nesmí zneužít svou pravomoc a skupinu vést směrem, který není v zájmu týmu a nebo je v rozporu s principy správného koučování.

Kouč neradí, nic nedoporučuje ani neschvaluje, nic nepodsouvá ani nikoho vlastně nikam nesměřuje, aby neovlivňoval ostatní svým postojem. Je zde důležitá především absolutní důvěra kouče v sebe sama a v druhého, v jeho celistvost a schopnost najít řešení.

PRAKTICKÁ ČÁST

Metodologie výzkumného šetření

1 Cíle a úkoly výzkumu

Cílem závěrečné práce bylo pokusit se drobným průzkumem zjistit, jakou možnost má manažer při uplatňování své autority stran rozvíjení svých schopností a výkonu pracovního týmu.

Hlavní výzkumnou otázkou bylo prověřit na základě dotazů respondentům, jaký vliv má manažer na pracovní výkon a také atmosféru týmu.

K tomu byly v dotazníku zvoleny základní typy otázek o teoreticky akceptovaných kompetencích a také atributech osobnosti manažera.

Vedlejší výzkumné otázky vyplynuly z pokládaných otázek typu, zda manažer rozumí členům pracovního týmu, zda umí také přiznat svou chybu a zda má zdravé sebevědomí a sebedůvěru.

Výstup ankety měl ukázat, jakým způsobem je manažer svým pracovním týmem přijímán a respektován především, a jestli je možné se z odpovědí respondentů dále případně poučit v další strategii a taktice při vedení týmu.

Pro zpracování výzkumných otázek bylo podstatné vrátit se nejprve k dříve prostudované odborné literatuře v oblasti managementu a koučinku na poli lidských zdrojů, a z části se zabývat i některými z doporučených pedagogicko-psychologických titulů.

Dotazníkové šetření bylo vybráno jako jedna z kvantitativních metod výzkumu mínění veřejnosti, která je často využívána v sociologii.

Tato metoda se rovněž tak používá v pomáhajících profesích, např. v psychologii, kulturní a sociální antropologii, ale i v oboru sociálního managementu, marketingu, či v prognostice, v oborech průzkumu demografie.

2 Výzkumný vzorek

Pro vybranou kohortu průzkumu byl osloven přímo pracovní tým zpracovatele závěrečné práce, který sestává ze čtrnácti členů. Větší polovinu tvoří ženy a menší polovinu tvoří muži s rozdílem dvou členů týmu. Věk členů pracovního týmu se pohybuje od 25 let do 39 let, průměrem je 32 let věku všech členů. Všichni se online výzkumu formou dotazníku účastnili ochotně a odpovídali poměrně jednoznačně.

Vzhledem k nízkému počtu respondentů byl pro potřeby výzkumu zvolen tzv. prostý záměrný výběr, kdy výzkumník volí respondenty splňující obecné podmínky pro výzkum s vůlí se na něm (ač pouze anonymně) podílet. Hledisko funkční hierarchie členů v pracovním týmu nebylo při daném průzkumu zohledněno.

Výzkumy prováděné prostřednictvím dotazníkového šetření lze měřit sociologické jevy a jejich analýzu za použití řady matematických modulů a statistických technik. Dotazníky jsou všeobecně zaslány či sděleny vybrané skupině respondentů. Díky dané metodě je možné provést rozsáhlý sběr s velkým množstvím dat i s méně podrobnými informacemi. Tyto informace mohou být následně aplikovány na širší okruh lidí. V tomto případě se jednalo o průzkum malého rozsahu.

3 Metody výzkumu

Pro způsob výzkumu byla zvolena explorativní metoda formou dotazníku - anonymní ankety. Posuzovací škálou byly čtyři stručně položené uzavřené otázky od pozitivní odpovědi až po negativní. Obsahová analýza odpovědí respondentů byla následně podrobená částečně kvalitativnímu šetření se záměrem vyvodit koncepční důsledky pro další postup při vedení osloveného pracovního týmu. Hypotézy výzkumu byly v zadané závěrečné práci podrobeny kvalitativním výzkumem ve formě standardizovaného interaktivního dotazníku přes webové rozhraní aplikace Google s tzv. uzavřenými typy pokládaných otázek. Výzkumný vzorek obsahoval celkem 14 respondentů. Odpovědi respondentů byly zčásti očekávané, ale zčásti i překvapivé s výzvou k hledání chyb a omylů ve vedení pracovního kolektivu. Dotazník samozřejmě obsahoval v závěru krátké poděkování respondentům za ochotu ke sdílení názorů. Nechyběla zde ani zmínka o tom, že údaje nebudou zneužity ani při publikování výsledků šetření.

Výzkumná hypotéza byla formulována bezpochyby stručně a jednoznačně, neobsahovala v žádném směru dvě nebo více alternativ.

Otázkou je ovšem tzv. validita výstupů průzkumu daného výběrem vzorku v porovnání k jiné výběrové skupině pracovního týmu. To, co platí pro jednu organizovanou skupinu, nemusí platit pro jinou pracovně sjednocenou skupinu lidí. Porovnáním více podobných průzkumů se shodně položenými otázkami respondentům by se snad dalo uvažovat o sociologicky kvalitním výnosu výzkumu.

Nevýhodou mohlo být rovněž odlišné pochopení otázek u jednotlivých respondentů nebo záměrně lživé odpovědi a z toho plynoucí nevhodně srovnatelná metodika dotazníku. Pro ideální vyhodnocení průzkumu mínění členů pracovního týmu by bylo proto na místě předkládat pravděpodobně další doplňující otázky opět v anonymní formě dotazníkového šetření. Je zásadní otázkou, zda by byli respondenti výzkumné ankety ochotni i k otevřenému typu otázek a odpovědí.

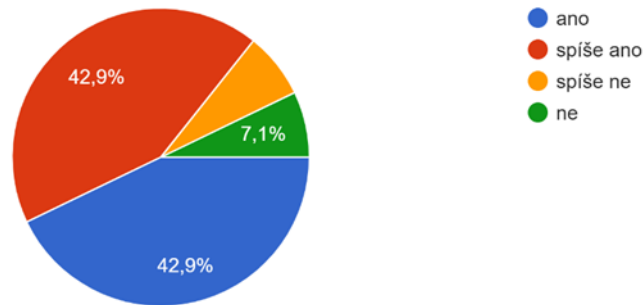
Podrobný rozbor zodpovězeného dotazníku je v následujícím textu práce přílohou pro každé jednotlivé části okruhu pokládaných otázek. Jde však vždy o jen subjektivní názor výzkumníka, jenž by mohl být zkreslený výhradně vlastním pohledem na problémy při vedení týmu. V těchto ohledech se osvědčuje v praxi komplexní činnost supervizora ve formě longitudinálního auditu při interakci a produkci pracovního týmu například. Samotný dotazník s online způsobem vyhodnocování uzavřených otázek je přílohou závěrečné práce.

4 Zhodnocení výsledků výzkumu

ROZBOR DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

1) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE ČLOVĚK NA SVÉM MÍSTĚ, JAK SE ŘÍKÁVÁ?

14 odpovědí



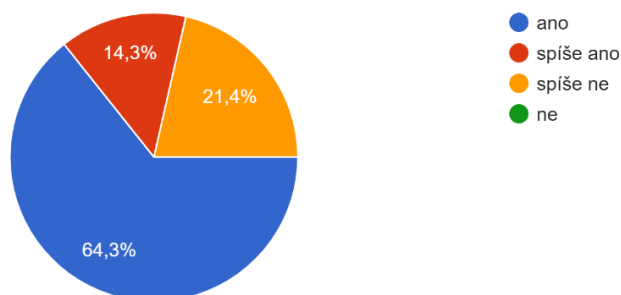
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

1) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE ČLOVĚK NA SVÉM MÍSTĚ, JAK SE ŘÍKÁVÁ?

Odpovědi ukazují na většinou pozitivní hodnocení mého vedení práce. Pouze drobné procento týmu je s nastavením mé osobnosti výhradně nespokojené a stejně velká část týmu je se mnou mírně nespokojená. Je jen škoda, že se podobně moji pracovníci nevyslovují, když jde o zadávání a plnění úkolů. Často bych ocenil přímé hodnocení mého přístupu při jednání v kolektivu. Chápu nicméně, že je to pro některé zřejmě obtížné z různých osobních důvodů.

2) MYSLÍTE SI, ŽE MÁ VÁŠ MANAŽER OSOBNÍ SCHOPNOSTI PRO VEDENÍ TÝMU?

14 odpovědí



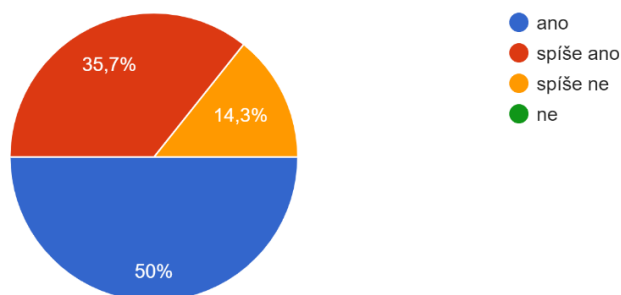
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

2) MYSLÍTE SI, ŽE MÁ VÁŠ MANAŽER OSOBNÍ SCHOPNOSTI PRO VEDENÍ TÝMU?

S tím, že výsledky mého jednání budou úspěšné po profesní stránce počítám vždy. S výsledkem této otázky mohu být také spokojen až na slabé výjimky zjevně. V manažerské pozici je potřeba tým motivovat pozitivním směrem, lidé manažera následují, proto musí vidět mé přesvědčení o úspěchu. Úspěch je v mé profesi hodnocen na několika úrovních, ať formou úspěšných čísel nebo např. vyvinutím aktivity vedoucí k potenciálnímu úspěchu. Já vstupuji do každé činnosti s přesvědčením o úspěchu v profesním i osobním životě.

3) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PLÁNOVAT SITUACE V PRACOVNÍM TÝMU?

14 odpovědí



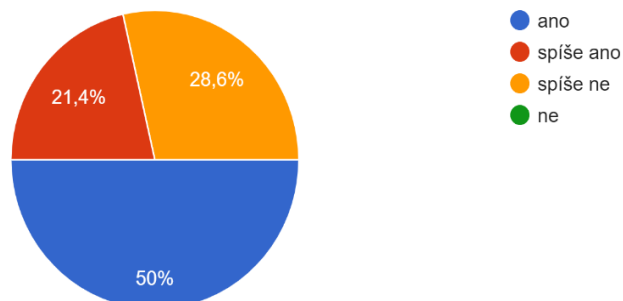
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

3) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PLÁNOVAT SITUACE V PRACOVNÍM TÝMU?

Opět lze usuzovat na víceméně pozitivní ohlas na vedení práce v týmu. Dokonce nikdo není vysloveně nespokojený s organizací práce. Organizace práce je pro fungování týmu zásadní. Jeho jednotliví členové potřebují znát strukturu dne, aby věděli, kterou činnost budou vykonávat a jak dlouho. Manažer může velmi často sklouznout do stádia, kdy přestane svým zaměstnancům práci organizovat. Faktorů může být mnoho, ze své praxe mohu uvést, např. myslí si, že zaměstnanci své povinnosti již znají a mohou vykonávat samostatně; zaměřuje se na svou práci, místo na práci týmu.

4) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER ZVLÁDÁ DOBŘE ORGANIZACI PRÁCE V TÝMU?

14 odpovědí



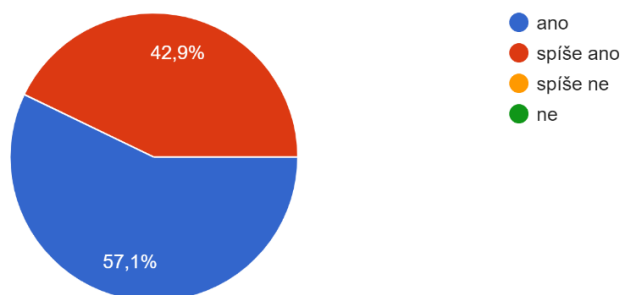
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

4) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER ZVLÁDÁ DOBŘE ORGANIZACI PRÁCE V TÝMU?

Lze konstatovat, že i tato otázka ukázala na podobně pozitivní reakci členů mého týmu. Dvojnásobná je ale část, která je v tomto případě spíše nespokojená. Bylo by cenné zjistit konkrétní důvody. Často se lze setkat s nelibostí členů týmu v případě, že je jim zadán úkol, který jim nevyhovuje, nebaví je, činí jim problémy a ví, že kolega je v dané činnosti lepší a rádi by na něj úkol přehodili. V této oblasti je do budoucna důležité nahlížet na organizaci práce individuálně, efektivně, vysvětlit, co a proč je potřeba vykonat právě v daný moment a ujistit se, že zaměstnanec ví, jak úkol zpracovat.

5) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ ZADÁVAT JEDNOZNAČNĚ PRACOVNÍ ÚKOLY?

14 odpovědí



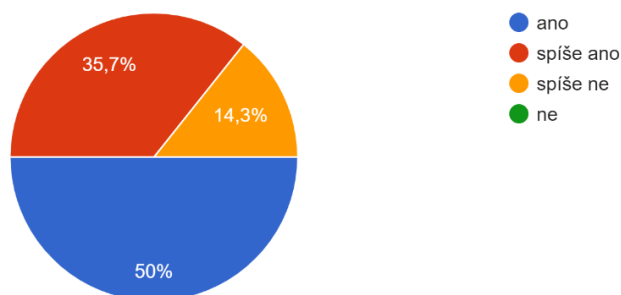
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

5) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ JEDNOZNAČNĚ ZADÁVAT PRACOVNÍ ÚKOLY?

Pozitivní reakce respondentů svědčí z velké většiny o správném způsobu zadávání práce. Odpovědnost přijímám za každé okolnosti. Je to spojené s přesvědčením o správnosti postupů v daném okamžiku. Protože se ve svém zaměstnání cítím být na svém místě, nedělá mi problém být stěžejním článkem s odpovědností za odvedenou práci. Pokud se jedná o negativní dopady, přijmu je také, situaci při delegování a reflexi práce členů týmu se snažím vždy řešit adekvátním způsobem.

6) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ SPRÁVNĚ A ÚČINNĚ V TÝMU KOMUNIKOVAT?

14 odpovědí



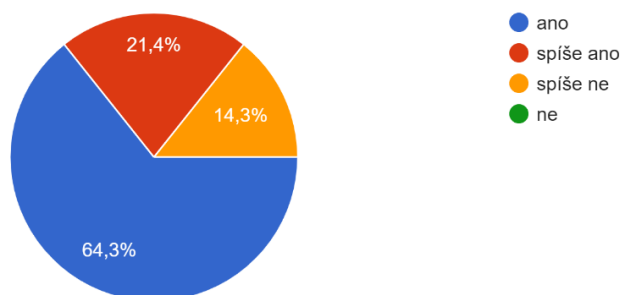
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

6) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ SPRÁVNĚ A ÚČINNĚ V TÝMU KOMUNIKOVAT?

I v tomto případě jsou respondenti víceméně spokojeni s výměnou informací v rámci pracovního týmu. Celá polovina je výhradně spokojená, druhá polovina již ne tak docela. Je proto na místě, abych si dal do pořádku nejen svůj způsob při předávání instrukcí a při kontrole zpětné vazby, ale měl bych se zaměřit také na otázky komunikace v rámci užšího kruhu svých přímých podřízených pro vedení týmu.

7) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE SCHOPEN ODHADOVAT OBTÍŽNÉ SITUACE?

14 odpovědí



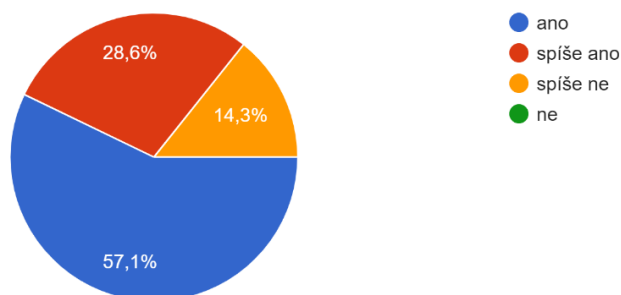
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

7) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE SCHOPEN ODHADOVAT OBTÍŽNÉ SITUACE?

Odpovědi jsou vesměs kladné až na výjimky, které bych rád poznal a napravil ke své jistotě při jednání pod tlakem, a které naše práce čas od času vyžaduje. Nejistotou ve svém chování jinak při vedení pracovního kolektivu i v rizikových situacích netrpím. Domnívám se, že je to dáno zkušenostmi, které nabývám věkem a situacemi, kterými jsem již prošel. Jednám tedy už na základě pozitivních vzorců, které se mi osvědčily, dovedu analyzovat situaci anebo se jí v daný moment přizpůsobit. Základem pro mě je předvídat situaci a být na ni adekvátně připraven.

8) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ ODHADNOUT I RIZIKA PŘI PRACOVNÍCH ÚKOLECH?

14 odpovědí



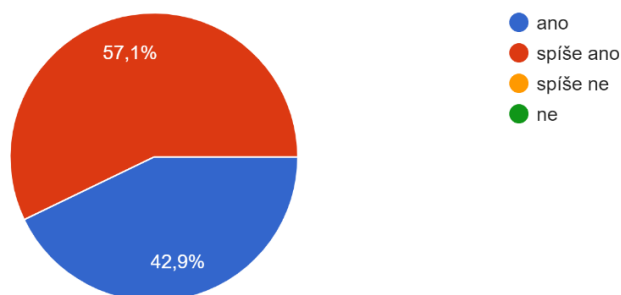
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

8) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ ODHADNOUT I RIZIKA PŘI PRACOVNÍCH ÚKOLECH?

Konotace respondentů jsou i v této otázce ve značné většině pozitivní. Ve 14 % je odpověď poněkud nerozhodná až negativní, kde by bylo zapotřebí prohlédnout důvody, proč se část pracovníků cítí patrně ohrožená mým vedením a rozhodováním v pracovním procesu.

9) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE SCHOPEN SE SPRÁVNĚ ROZHODOVAT?

14 odpovědí

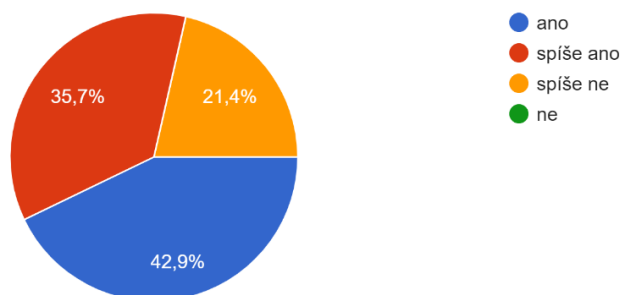


Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

9) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE SCHOPEN SE SPRÁVNĚ ROZHODOVAT?
Podobně jako v předchozí otázce vedoucí k náhledu na mé rozhodovací kompetence je pracovní tým spokojen a nepochybuje o mém vedení. Větší část pracovního týmu si tím nicméně není tak úplně jistá. Budu se muset zaměřit na ukazatele zpětné vazby při výsledcích rozhodovacího procesu ve společné práci ale i v mé osobní vedoucí činnosti.

10) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ TAKÉ PROSADIT SVÁ ROZHODNUTÍ?

14 odpovědí

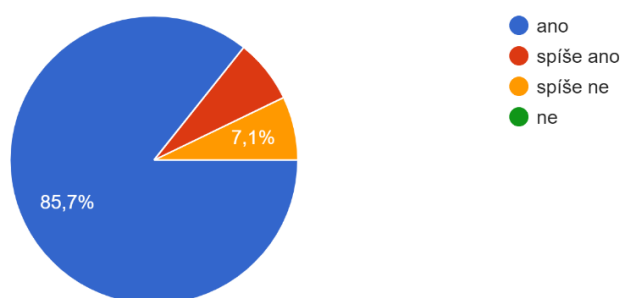


Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

10) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ TAKÉ PROSADIT SVÁ ROZHODNUTÍ?
Z výsledku je zjevné, že velká část pracovního týmu o efektivním prosazování účinků a důsledků naší společné práce pochybuje. Problém v této oblasti může vznikat v případě, že manažer dostatečně neodprezentuje týmu své rozhodnutí, neujistí se, že všichni členové pochopili svou úlohu ve věci, která je od manažera nastavována, a hlavně nezdůvodní, proč je činnost pro fungování týmu důležitá. Do budoucna je tedy potřeba zaměřit se na předávání srozumitelných pokynů, jejich zdůvodnění a důslednost při kontrole zpracování.

11) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER DOKÁŽE TZV. DELEGOVAT KOMPETENCE?

14 odpovědí



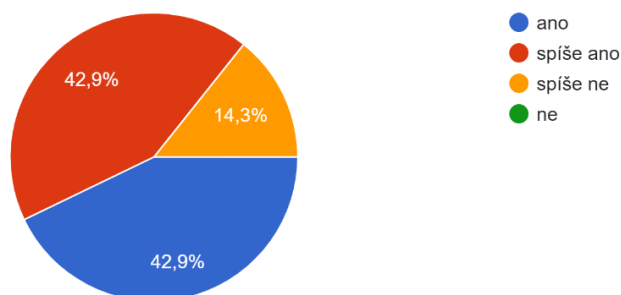
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

11) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER DOKÁŽE TZV. DELEGOVAT KOMPETENCE?

Zde je odpovědní formulář jednoznačně pozitivní a svědčí to pravděpodobně o dobře vedeném přenášení odpovědnosti na jednotlivé členy pracovního týmu. Zřejmě dva lidé nejsou s tímto názorem docela shodní. Rád bych zapracoval na komplexní analýze účinků při rozdělování práce a následně sběru dat z plnění činnosti na společných úkolech.

12) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER ROZUMÍ SVÝM ČLENŮM PRACOVNÍHO TÝMU?

14 odpovědí

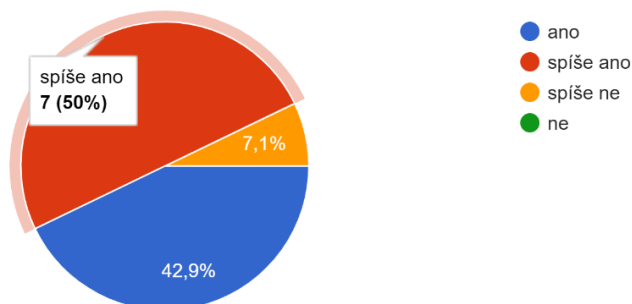


Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

12) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER ROZUMÍ SVÝM ČLENŮM PRACOVNÍHO TÝMU? Podobně jako u první otázky ankety je část pracovního týmu subjektivně nespokojená s mou osobností zřejmě a necítí bohužel empatie. Vlastní mínění si ve své profesi vždy týmu nicméně rád nastíním a jsem připraven na společný dialog. Diskuze mě baví, dodává mi energii, obvykle spoléhám, že se po dialogu a argumentaci tým přikloní k mému přesvědčení. Často vnímám, že ostatní jednají podle mého vzoru. Souvisí to se správnou argumentací a mírou energie, kterou k činnosti sám přispívám. Tým se nechává strhnout pozitivním příkladem a sami pak k práci přistupují s větší efektivitou a naopak. Pokud jsem jako manažer negativní, odráží se to negativně na výsledcích týmu.

13) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PRACOVNÍ TÝM MOTIVOVAT PRO VÝKON?

14 odpovědí



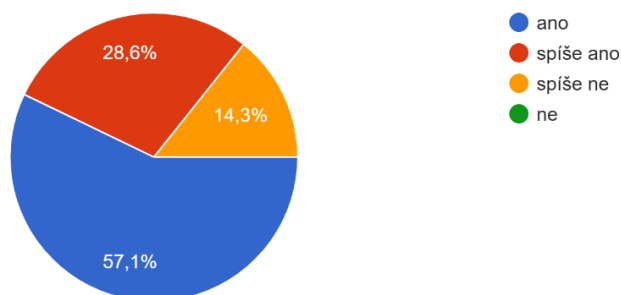
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

13) MYSLÍTE SI, ŽE UMÍ VÁŠ MANAŽER MOTIVOVAT PRACOVNÍ TÝM PRO VÝKON?

I zde je patrné, že jeden člen týmu není s mým vedením úplně spokojený a zřejmě se žel necítí vyslyšený a přijatý ve svých potřebách. Rád bych strhnul ke společnému nasazení i jen jednoho nezačleněného a nespokojeného z pracovního týmu. Otázkou je, v čem schopnost motivace u manažera spočívá a jestli je schopen spolehlivě přenést své nadšení i na druhé, a pak je držet s pocitem úspěchu až do završení pracovního úkolu.

14) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PRACOVNÍ TÝM PODPOROVAT I V KRIZOVÝCH SITUACÍCH?

14 odpovědí



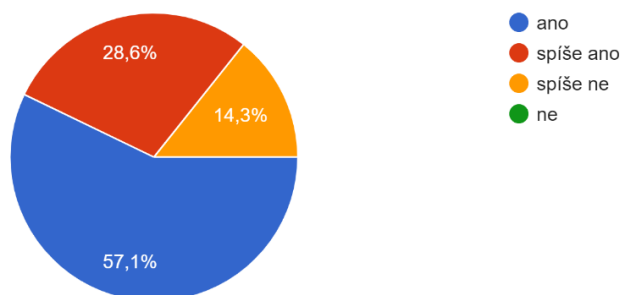
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

14) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PRACOVNÍ TÝM PODPOROVAT I V KRIZOVÝCH SITUACÍCH?

Odpovědi respondentů směřují k pozitivnímu hodnocení tohoto aspektu vedení našeho kolektivu. Cítí naštěstí podporu i v rizikových momentech a dokážou ocenit můj неотřesitelný přístup v krizi. Vedení při společenských událostech se automaticky a přirozeně ujímám. Vidím spojitost v mém přesvědčení o vlastním potenciálu k úspěšnému řešení, přehledu v situacích a znalosti profese. Současně jsem v rámci své osobnosti přirozeně dominantní a je mi vlastní udávat tempo situacím. Problém s prosazením sebe nebo svého názoru jsem nikdy neměl. Neznám obavu z vlastního názoru a mám ho i v případech, kdy se většina lidí či kolegů bojí ho vyjádřit. Domnívám se, že dovednost prosadit se je v mé přirozenosti, obvykle se mi daří učinit tak nekonfliktním způsobem, prosazují se ale i za cenu konfliktu, což je pro mě výzvou a neubírá mi to energii.

15) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ VZÍT ZA SVŮJ PRACOVNÍ TÝM TAKÉ ODPOVĚDNOST?

14 odpovědí



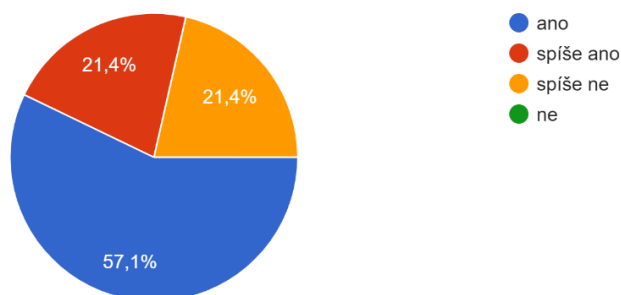
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

15) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ VZÍT ZA SVŮJ PRACOVNÍ TÝM TAKÉ ODPOVĚDNOST?

Kladné konotace jsou v této otázce obzvláště potěšitelné, protože mnohdy výsledky pracovního záběru neposkytují takové uspokojení. Je pak obtížné zodpovídat se i z nedostatků společné práce. Je ale vidět, že členové týmu jsou s tímto aspektem managementu souhlasní.

16) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PROVÁDĚT PATŘIČNOU KONTROLU PRACOVNÍHO VÝKONU V TÝMU?

14 odpovědí



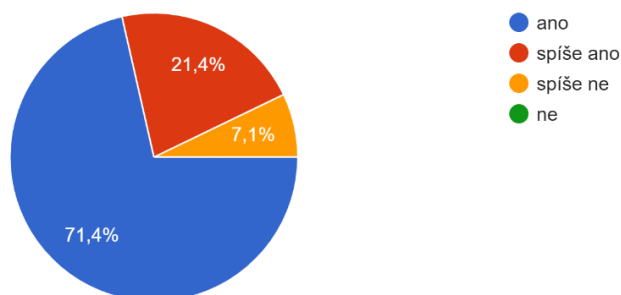
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

16) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PROVÁDĚT PATŘIČNOU KONTROLU PRACOVNÍHO VÝKONU V TÝMU?

Tento graf ukazuje na vesměs dobrou kontrolu odvedené práce týmu, ač je zde část ne zcela rozhodných členů. Snad se dá dopátrat nějakou formou zpětné vazby k účinnější kontrole všech členů pracovního týmu tak, aby se část kolektivu necítila přinejmenším neocenená za svou práci vzhledem k druhým nevykazujícím takové nasazení. Pokud mají zaměstnanci pocit, že není od manažera prováděna patřičná kontrola pracovního výkonu lze předpokládat, že nedochází k pravidelným k individuálním či skupinovým zhodnocením celého týmu či jeho jednotlivců. V tom případě je dobré nastavit průběžnou kontrolu činnosti zpracovávané zaměstnanci, nastavení cílů a zhodnocení jejich plnění.

17) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ SVŮJ PRACOVNÍ TÝM TAKÉ SPRAVEDLIVĚ ODMĚNIT?

14 odpovědí



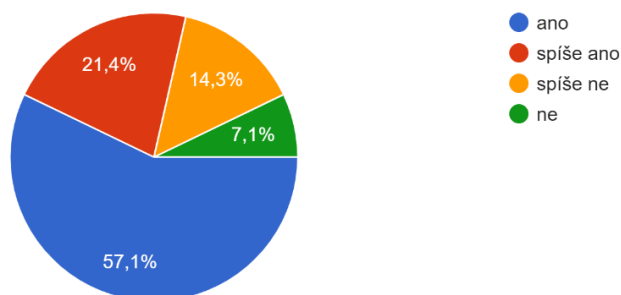
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

17) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ SVŮJ PRACOVNÍ TÝM TAKÉ SPRAVEDLIVĚ ODMĚNIT?

Tato otázka nastavila velmi zajímavou otázku finančního zadostiučinění práce členů týmu. Zdá se, že jsou z valné většiny spokojeni až na jednoho člena pracovního týmu. Věřím, že se dá tento deficit napravit konkrétnějším škálováním při odměňování pracovníků. Radami a doporučeními ale pravidelně reflektuji práci svého týmu nebo jeho jednotlivců. Dialogem či zhodnocením jejich výkonů se snažím svůj tým vést k co nejlepším výsledkům. Ostatním kolegům poradím v případě, že mě o to požádají, jsem soustředěný na vlastní výkony.

18) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ I PŘIZNAT SVOU CHYBU PŘED PRACOVNÍM TÝMEM?

14 odpovědí



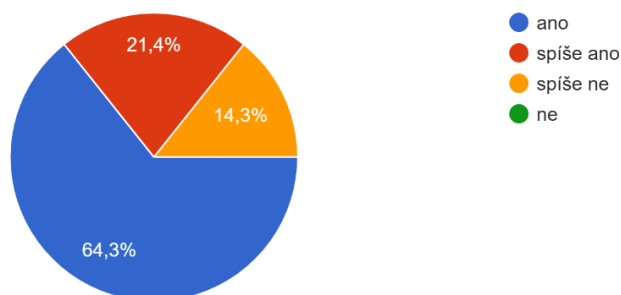
Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

18) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ I PŘIZNAT SVOU CHYBU PŘED PRACOVNÍM TÝMEM?

Zde je patrné, že někteří členové týmu nevidí docela pozitivně mou snahu přiznat si chyby. Budu se muset zřejmě častěji vyznávat ze svých nedostatků při práci a volat po společné nápravě všechny v pracovním týmu. Většina pracovníků je však z těchto odpovědí spokojená se vzájemnou kooperací v kolektivu a s mým osobním zaujetím pro týmovou práci.

19) MYSLÍTE SI, ŽE MÁ VÁŠ MANAŽER ZDRAVÉ SEBEVĚDOMÍ A SEBEDŮVĚRU?

14 odpovědí

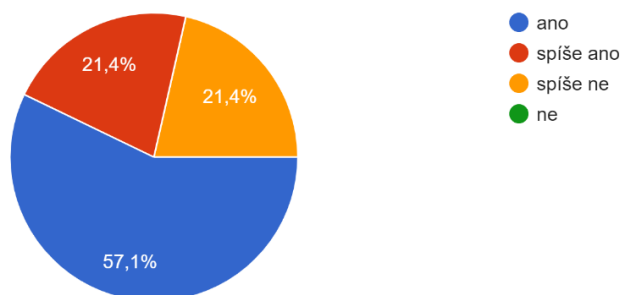


Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

19) MYSLÍTE SI, ŽE MÁ VÁŠ MANAŽER ZDRAVÉ SEBEVĚDOMÍ A SEBEDŮVĚRU?
Ve většině odpovědí je pozitivní reakce na mé osobnostní nastavení při práci. Část týmu je nejistá ve svém pohledu, avšak naštěstí ne zcela negativní v dané věci. Cítím se často o krok před ostatními. Je pro mě zábavné znát informace, které mi zajišťují orientaci v problematice či nějaké situaci a situaci následně uchopit ku svému prospěchu. Se závistí ze strany druhých se nicméně setkávám, ale nebojuji s ní. Zaměřuji se výhradně na sebe a svůj pracovní výkon a profesně na úspěch svého pracovního týmu.

20) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER MÁ V SOBĚ ROVNĚŽ TZV. PŘIROZENOU AUTORITU?

14 odpovědí



Komentář k pozitivní i negativní části zpětné vazby členů pracovního týmu:

20) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER MÁ V SOBĚ ROVNĚŽ TZV. PŘIROZENOU AUTORITU?

Valná většina respondentů vidí v mém pracovním a organizačním přístupu dokonce přirozenou autoritu. Pokud tým prozatím necítí přirozenou autoritu manažera je to pravděpodobně nenaplnění některé či některých kompetencí manažera. V takovém případě se domnívám, že je vhodné požádat o zpětnou vazbu tým a nadřízeného, uvědomit manažerské chování, sebevzdělávat se v tomto oboru, využít kouče.

5 Diskuse a závěry výzkumu

Jednotlivé otázky a odpovědi ankety prokázaly uspokojivě zvolenou hypotézu výzkumu k problému autority manažera alespoň v rámci jeho nejbližšího pracovního týmu. Výzkumná hypotéza byla potvrzena alespoň s ohledem na spokojenost členů pracovního týmu se svým vedením. Anketa ale poukázala i na některé aspekty nespokojenosti pracovníků. A toho je obvykle nejvíce zapotřebí ke změně přístupu v organizaci lidí vedených společným pracovním výkonem. Závěry průzkumu se dají také uplatnit pro inovace v sociálně ekonomické taktice vedení týmu. Pro další postup by bylo na místě provádět podobnou evaluaci pravidelně a s kvalitativním zhodnocením důvodů i dílčí nespokojenosti. Není však jednoduchým úkolem odfiltrovat při podobně vedených průzkumech subjektivní náhled a názor respondentů nebo stereotypní přístup při plnění opakované ankety. Problematika strategie managementu pracovního týmu by však musela být podrobena rozsáhlejšímu a hlubšímu výzkumu, aby se dalo usuzovat na signifikantní parametry takového výzkumu a možnosti optimalizace.

Existují generacemi ověřené metody efektivní organizace činnosti v pracovním týmu lidí, které se vyznačují poměrně jednoduchou strukturou potřeb a nároků na manažera pracovního kolektivu. Dříve se k pojmenování aspektů společně vedené práce využívaly jiné odborné termíny jazyka. Pragmatismus společného výkonu za účelem obživy nebo vytváření nadhodnoty však zůstává neměnný, jde o harmonizaci možností, schopností a výkonu jednotlivých členů pracovního týmu.

Pro úspěšné vedení a výkon pracovního týmu seznámí vedoucí kolektivu své členy na začátku denní nebo týdenní směny podrobně s náplní práce, rozdělí úkoly mezi jednotlivé pracovníky, určí očekávaný časový plán práce, a ověří zároveň, zda zaměstnanci ví, jak úkol splnit. Motivuje pak tím, jaký přínos bude mít pro pracovní tým, pokud bude konkrétní práce dobře odvedená.

V případě neúspěšného vedení pracovního týmu manažer úkoly nerozdělí a udělá je sám, kolektiv lidí se nudí a snaží se zdůvodnit si v obavě výčitek vedoucího svou práci nějakou zástupnou činností. Špatný vedoucí také často práci zadá ale nevysvětlí a neověří, zda lidé ví, jak ji mají udělat. Tým je zmatený, volí složitější formy zpracování úkolu a výsledek je neefektivní - špatně zpracovaný, zabírá více pracovního času, než je nutné a vyskytuje se vysoká chybovost výkonů.

Pro kontrolu úspěšného vedení manažer práci týmu pravidelně kontroluje, dává týmu zpětnou vazbu. Pozitivní zpětnou vazbu obratem

sdělí a podpoří zaměstnance v další úspěšné práci. Probere s lidmi také nedostatky a probere se zaměstnanci, jak se jich zbavit a jak konkrétně dojít ke správným výsledkům práce.

Neúspěšné vedení pracovního týmu se vyznačuje zadáváním práce bez kontroly jejího splnění. Zaměstnanci nemají zpětnou vazbu, neví, zda ji odvedli správně nebo ne. Nemají z toho tedy žádnou normálně očekávanou emoci a práce je postupně přestane zajímat. Pokud členové týmu nemají zpětnou vazbu na svou práci, mohou dál zpracovávat své úkoly špatně, vznikají pak opakované chyby a vady, které postupem času negativně ovlivní výkon celého týmu.

Demonstrace práce vyžaduje v případě úspěšného vedení znalost manažera, jaké aktivity během dne zaměstnanci zpracovávají, a zná jejich časový rámec. Přitom tyto pracovní úkoly umí sám bezchybně svému týmu lidí předvést a zvládnout. Je schopen úkoly zpracovat i za nepřítomnosti zaměstnanců anebo postup plnění uložit jinému vybranému členovi pracovního týmu.

Při neúspěšném vedení pracovního kolektivu vedoucí týmu neumí udělat postupy, které jeho podřízený zpracovává. Když potřebuje zaměstnanec poradit, manažer tápe v možnostech řešení. Pokud přijde do pracovního týmu nový člen, vedoucí kolektivu neprokáže své schopnosti praktickou ukázkou. Pokud zaměstnanec onemocní, neumí ani zastoupit jeho práci.

Pro motivaci je dobrý manažer veden zejména pravidelným hodnocením výsledků členů pracovního týmu podle nastavených systémů organizace práce. Probere například ukazatele pracovního výkonu a přístup, který při práci shledává jako kladný nebo nevhodný. Zhodnotí splnění a nesplnění pracovních cílů. Nastaví nové cíle práce a stanoví akční plán rozvoje výkonu zaměstnanců, přičemž své zaměstnance adekvátně finančně ohodnotí.

Neúspěšný manažer nerealizuje pravidelná osobní setkání se členy svého pracovního týmu. Zaměstnanci nemají podněty ke zlepšení svého výkonu a ani potřebnou zpětnou vazbu, chybí jim v zaměstnání nutný aspekt osobního rozvoje. Zaměstnanec není za svou práci adekvátně ohodnocen, ať už slovně, tak finančně. Je na tom stále stejně jako kolegové, kteří například nejsou ve své práci tak dobří, a nemá dále motivaci, aby si udržoval kvalitu a pracovní nasazení.

Závěr

V bakalářské práci se snažím uchopit problematiku autority manažera v týmu a definovat možnosti jejího rozvíjení. Hlavní oblastí mého záběru se stala otázka úspěšnosti vedení pracovního týmu. Tato práce otevírá možnost zjistit, jak lze z pozice manažera uplatňovat svou autoritu prostřednictvím rozvíjení vlastních schopností.

Bakalářská práce je členěna do dvou částí. Teoretická část je zaměřena na popsání základních vlivů, kterými je autorita jedince ve společnosti utvářena a podporována. Začátek práce je věnován charakteristice pojmu autorita, dále pak deskripci členění a typologie autority. Na následujících stránkách objasňuji kritéria autority manažera. Prostor je zde věnován tématu manažerských předpokladů, které vedou k úspěchu či neúspěchu v této profesi. Pokračujeme charakteristikou efektivitu managementu s ohledem na pracovní zásady dobrého manažera a jeho individuální schopnosti se začleněním psychologického pohledu. Po cenném historickém náhledu do problematiky dále snáze pokračuji definováním rolí manažera v jeho týmu. Z analýzy následujícího šetření lze usuzovat, že potřeby jednotlivých pracovních týmů mívají v otázce přirozené autority jejich lídrů společné jmenovatele bez ohledu na dobu a prostředí.

Kvalitativní forma výzkumného šetření, které je součástí praktické části, zjišťuje atributy charakteru manažera, podporující přijetí a respekt členů svého týmu. Nacházeli jsme tak poučení pro další strategii ve vedení týmu. Ze závěrečných zjednodušujících schémat dobrého vedení pracovního kolektivu je patrné, že i manažer se musí řídit základními sociálně psychologickými poznatky a uplatňovat rovněž dostatek lidské empatie vůči svým členům pracovního týmu pro udržování pracovního nasazení a výkonu lidí. Úspěch pracovního týmu se totiž nedá měřit jen výškou zisku a kvalitou jeho produkce. Jde tady o lidský rozměr spolupráce a kooperace lidí vedených společným cílem, avšak současně v rámci lidské socializace.

Autoritou neoplývá každý manažer a tou přirozenou autoritou jen málokterý manažer týmu lidí. Důvodů je více a jejich rozkrytí není právě jednoduchou otázkou i pro vědce na poli sociologie nebo psychologie například. V mnohém lze ale stále hledat filozofickou úroveň náhledu na věci.

Seznam použité literatury

- ARENDDT, Hannah. *Krize kultury*. Praha: Mladá fronta, 1994. ISBN 80-204-0424-4.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2003. Business books. ISBN 80-7226-840-6.
- BLANCHARD, Kenneth H. a Robert LORBER. *Minutový manažer v praxi*. Praha: Dobrovský, 2018. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-081-6.
- BRUGGER, W. *Filosofický slovník*. Praha: Naše vojsko, 1994, ISBN 80-206-0409-X
- JEDLIČKA, Richard, Jaroslav KOŤA a Jan SLAVÍK. *Pedagogická psychologie pro učitele: psychologie ve výchově a vzdělávání*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0586-1.
- LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. 1. vydání. Havlíčkův Brod: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- MACHIAVELLI, Niccolò. *Vladař*. Praha: Albatros Media, 2007. ISBN 80-87021-73-6.
- PETRUSEK, Miloslav. *Základy sociologie*. Praha: Akademie veřejné správy, 2009. ISBN 978-80-87207-02-4.
- PRŮCHA, Jan, ed. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- ROBBINS, Harvey, FINLEY, Michael. *Šéfem ze dne na den: co dělat, když musíme nečekaně převzít odpovědnost za lidi a výsledky*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-133-X.
- ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
- VALIŠOVÁ, Alena. *Autorita jako pedagogický problém*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-624-4.
- VALIŠOVÁ, Alena. *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: Grada, 2008. Psychologie pro každého. ISBN 978-80-247-2282-5.

VALIŠOVÁ, A. Soudobá škola, autorita a strukturované formy vedení. In VALIŠOVÁ, A. et al. *Autorita jako pedagogický problém*. Praha: Karolinum, 1998, ISBN 80-7184-624-4.

WEBER, Max a Jan ŠKODA. *Autorita, etika a společnost: pohled sociologa do dějin*. Praha: Mladá fronta, 1997. ISBN 80-204-0611-5.

Elektronické zdroje

Sociologická encyklopedie, 2017, AV ČR Praha,
<https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Autorita>

PRUKNER, Vítězslav. *Manažerské dovednosti*, e-kniha, Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4329-4. Dostupné na [www:
https://publi.cz/books/114/Cover.html](http://www.publi.cz/books/114/Cover.html)

Seznam obrázků

Obr.č.1 *Ekonomicko sociální role manažera pracovního týmu.....18*
Informační zdroj - Manažer info: bulletin České manažerské asociace. Praha: Česká manažerská asociace, 2018.

PŘÍLOHA

KOPIE GOOGLE FORMULÁŘE PRO ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ:

Výzkumný dotazník k bakalářské práci - schopnosti manažera

1) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE ČLOVĚK NA SVÉM MÍSTĚ,
JAK SE ŘÍKÁVÁ?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

2) MYSLÍTE SI, ŽE MÁ VÁŠ MANAŽER OSOBNÍ SCHOPNOSTI PRO VEDENÍ
TÝMU?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

3) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PLÁNOVAT SITUACE V PRACOVNÍM
TÝMU?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

4) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER ZVLÁDÁ DOBŘE ORGANIZACI PRÁCE
V TÝMU?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

5) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ ZADÁVAT JEDNOZNAČNĚ PRACOVNÍ
ÚKOLY?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

6) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ SPRÁVNĚ A ÚČINNĚ V TÝMU
KOMUNIKOVAT?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

7) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE SCHOPEN ODHADOVAT OBTÍŽNÉ SITUACE?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

8) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ ODHADNOUT I RIZIKA PŘI PRACOVNÍCH ÚKOLECH?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

9) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER JE SCHOPEN SE SPRÁVNĚ ROZHODOVAT?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

10) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ TAKÉ PROSADIT SVÁ ROZHODNUTÍ?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

11) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER DOKÁŽE TZV. DELEGOVAT KOMPETENCE?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

12) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER ROZUMÍ SVÝM ČLENŮM PRACOVNÍHO TÝMU?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

13) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PRACOVNÍ TÝM MOTIVOVAT PRO VÝKON?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne
- ✓ ne

14) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PRACOVNÍ TÝM PODPOROVAT I V KRIZOVÝCH SITUACÍCH?

- ✓ ano
- ✓ spíše ano
- ✓ spíše ne

✓ ne

15) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ VZÍT ZA SVŮJ PRACOVNÍ TÝM TAKÉ ODPOVĚDNOST?

✓ ano

✓ spíše ano

✓ spíše ne

✓ ne

16) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ PROVÁDĚT PATŘIČNOU KONTROLU PRACOVNÍHO VÝKONU V TÝMU?

✓ ano

✓ spíše ano

✓ spíše ne

✓ ne

17) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ SVŮJ PRACOVNÍ TÝM TAKÉ SPRAVEDLIVĚ ODMĚNIT?

✓ ano

✓ spíše ano

✓ spíše ne

✓ ne

18) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER UMÍ I PŘIZNAT SVOU CHYBU PŘED PRACOVNÍM TÝMEM?

✓ ano

✓ spíše ano

✓ spíše ne

✓ ne

19) MYSLÍTE SI, ŽE MÁ VÁŠ MANAŽER ZDRAVÉ SEBEVĚDOMÍ A SEBEDŮVĚRU?

✓ ano

✓ spíše ano

✓ spíše ne

✓ ne

20) MYSLÍTE SI, ŽE VÁŠ MANAŽER MÁ V SOBĚ ROVNĚŽ TZV. PŘIROZENOU AUTORITU?

✓ ano

✓ spíše ano

✓ spíše ne

✓ ne

