

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Pracoviště: Ekonomická fakulta – Katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Využívání moderních manažerských technik při
řízení vybraných subjektů

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.

Autor:

Petra Hoduláková

2009

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra GAŠKOVÁ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Využívání moderních manažerských technik při řízení
vybraných subjektů**

Zásady pro vypracování:

Stručná charakteristika:

Rozvoj každého podniku je výrazně závislý na osobnosti manažera a současně na znalosti řady technik, které racionalizují manažerskou činnost.

Cíl práce:

Ve vybraném subjektu provést rozbor používaných manažerských technik charakterizovat úroveň jejich využívání a posoudit efektivnost.

Postup řešení:

1. Prostudovat literární prameny zaměřené k dané problematice. 2. Provést výzkum využívání manažerských technik ve vybraném subjektu. 3. Vyhodnotit výsledky výzkumu a určit předpoklady využití manažerských technik. 4. Navrhnout optimální systém využívání manažerských technik a posoudit jeho efektivnost.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Cíl, metodika, hypotézy. 4. Analýza současného stavu. 5. Diskuze. 6. Návrh optimálního systému využívání manažerských technik. 7. Závěr. 8. Přehled použité literatury. 9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle možností
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. Management. Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3
STÝBLO, J. Efektivní manažer. Ostrava : Montanex, s. r. o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. Olomouc : Rubico, s. r. o., 1995, 225 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky II Olomouc : Rubico, s. r. o., 1997, 213 s. ISBN 80-85839-19-9
ŠULEŘ, O. Manažerské techniky III Olomouc : Rubico, s. r. o., 1. vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3
WARD, M. 50 základních manažerských technik. Praha : Management Press, 1998, 197 s. ISBN 80-85943-59-X
Moderní řízení, Ekonom, Hospodářské noviny, Internet

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vladimír Štípek, Ph.D.
Katedra řízení
Datum zadání diplomové práce: 30. března 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2009


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
L.S.


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2007

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Využívání moderních manažerských technik při řízení vybraných subjektů vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47b Zákona č. 111/1998 Sb. V plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách. Dostupné na internetu: http://www.jcu.cz/education/zverej_kvalif_praci. Opatření rektora o zveřejňování disertačních, diplomových, bakalářských a rigorózních prací studentů JU (R 83 z 20.4.2007).

V Kladně 27. 11. 2009

Petra Hoduláková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Vladimíru Štípkovi, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Současně děkuji vedení podniku za ochotu a poskytnutí potřebných informací a možnosti provedení průzkumu.

OBSAH

1	ÚVOD	4
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED	5
2.1	Pojem manažerské techniky	5
2.2	Vnitřní podmínky organizace	5
2.3	Informační a znalostní podpora manažerské práce	7
2.3.1	Učící se organizace a management znalostí	7
2.4	Řízení a vedení	7
2.4.1	Tvůrčí vedení spolupracovníků neboli leadership	8
2.4.2	Styly vedení	9
2.4.3	Transformační a transakční vedení	10
2.4.4	McGregorova teorie X a Y	10
2.4.5	Situační vedení	11
2.5	Komunikace	12
2.5.1	Efektivní porada	13
2.5.2	Brainstorming	13
2.5.3	Think Tank (zásobárna nápadů)	14
2.5.4	Setkávání přes úroveň	14
2.6	Přístupy k řízení	14
2.6.1	Delegování	14
2.6.2	Motivace	17
2.6.3	Zpětná vazba	19
2.6.3.1	Metoda 360°	20
2.6.4	Týmy a týmová spolupráce	20
2.6.4.1	Složení a velikost týmu	21
2.6.5	Koučování	22
2.6.5.1	Cíle koučování	23
2.6.5.2	Koučování spolupracovníků	24
2.6.5.3	Vedlejší efekty	26

2.6.6	Řízení podle cílů (MBO)	26
2.7	Organizování	27
2.7.1	Time management	27
2.7.2	Outsourcing	29
3	CÍL A METODIKA PRÁCE	31
3.1	Cíl práce	31
3.1.1	Stanovené hypotézy	31
3.2	Metodika zpracování literárního přehledu	31
3.3	Metodika zpracování analytické části (sběr dat)	31
3.4	Metodika zpracování dat	32
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
4.1	Charakteristika firmy	33
4.2	Analýza stylu řízení	34
4.2.1	Efektivnost řídicího stylu	34
4.2.2	Jste transformační vedoucí?	41
4.3	Analýza interní komunikace	44
4.3.1	Jednotnost týmu a odpovědnost za komunikaci firmy?	44
4.3.2	Komunikační propojení v rámci hierarchie, dělby práce a procesů	46
4.3.3	Komunikační schopnosti a dovednosti managementu	48
4.3.4	Překážky v komunikaci, otevřená komunikace a zpětná vazba	50
4.4	Analýza motivace	54
5	DISKUZE	58
5.1	Zhodnocení průzkumu stylu řízení	58
5.2	Zhodnocení průzkumu úrovně interní komunikace	58
5.3	Zhodnocení průzkumu motivace	61
5.4	Nedostatky	61
5.5	Potvrzení hypotéz	62

6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	63
6.1	Ekonomický přínos dle navrhovaných doporučení	66
7	ZÁVĚR	69
8	SUMMARY	70
9	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	71

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Bez managementu nelze úspěšně podnikat a zajistit si tak prosperitu firmy. Podle P. F. Druckera podnik, který chce obstát v konkurenčním střetu na trhu, a to nejen dnes, ale zejména v budoucnu, musí dosahovat svých cílů cestou zvyšování inovativnosti a produktivity všech svých klíčových zdrojů. Rozhodující roli v realizaci této podnikatelské filosofie sehrávají a budou stále více sehrávat lidé vzdělaní, schopní, kreativní a výkonní, lidé ochotní ztotožnit své osobní cíle s cíli podnikovými. K tomu, aby mohli zaměstnanci tuto roli sehrát, potřebují mít funkční a motivační pracovní prostředí. Odpovědnost v tomto směru spočívá na manažerech, kteří svým jednáním a chováním mohou v podniku vytvořit atmosféru důvěry a spolupráce.

Manažerské techniky jsou aplikovány ve všech aspektech plánování, vedení, organizování a kontroly. Hrají důležitou roli ve všech oblastech dovedností, postupů a činností, které je napomáhají provádět efektivněji. V moderním managementu je práce s lidmi považována za hlavní náplň činnosti manažerů. Lidé jsou totiž považováni za největší kapitál dobrých firem. Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj. Mnoho osobností dnešního světového managementu se shoduje v tom, že klíčem k úspěšné manažerské práci je tvůrčí myšlení a proaktivní jednání vedoucích pracovníků a podnikatelů.

Tato diplomová práce je zaměřena na rozbor úrovně využívání moderních manažerských metod při řízení ve vybrané společnosti, a to v oblasti vedení lidí. Cílem je charakterizovat úroveň jejich využívání a posoudit jejich efektivnost. Rozbor je zaměřen především na posouzení metod vedení a stylu řízení manažerů společnosti. Součástí práce je provedená studie úrovně interní komunikace z pohledu zaměstnanců, která současně ukáže případné nejasnosti, rozpory a bariéry. Interní komunikace je základem řízení a má vliv na fungování celé společnosti a její prosperitu. Efektivní nastavení komunikačního propojení je důležité nejen pro soulad všech pracovních činností, ale také pro pracovní výkony, pracovní chování, motivaci a loajalitu zaměstnanců. V závěru práce jsou navržena optimální řešení a doporučení, které by měli pomoci k řešení nedostatků.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Pojem manažerské techniky

Manažerské techniky jsou aplikovány ve všech aspektech plánování, vedení, organizování a kontroly. Hrají důležitou roli ve všech oblastech dovedností, postupů a činností – ať už obecně při řešení problémů nebo zvláště pak tím, že umožňují provádět činnosti efektivněji (Šuleř, 1995).

Britský autor, ekonom a manažer Michael Armstrong definuje manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole (Šuleř, 1995). Užívány jsou zejména v těchto oblastech:

- Obecný management
- Marketing management
- Provozní management
- Finanční management
- Personální management
- Vědecký management
- Výkonnost a efektivita

Ward (1995) roztřídil základní manažerské techniky do následujících skupin, resp. částí řízení:

- Strategické řízení
- Řízení marketingu
- Řízení tvorby cen
- Finanční řízení
- Operativní řízení
- Řízení rozhodovacího procesu
- Řízení čísel
- Řízení lidí
- Řízení přípravy a vzdělávání
- Sebeřízení
- Řízení změny

2.2 Vnitřní podmínky organizace

Vnitřní podmínky organizace se liší, obecně se mohou rozlišovat na dvě skupiny faktorů, tzv.:

- „*Tvrdé prvky prosperity*“, dané hmotnými, hmatatelnými, představitelnými veličinami.
- „*Měkké prvky prosperity*“, představované nehmotnými, neviditelnými akty, ke kterým dochází při jednání, chování, vystupování lidí uvnitř organizace i vně.

Dříve byl kladen důraz na hmatatelné, viditelné měřitelné faktory, přímo vytvářející podnikový zisk. Ukazuje se, že, neměřitelné faktory se podílejí podstatnou měrou na podnikové prosperitě. Podmínkou je vzájemná vyváženost tvrdých a měkkých faktorů při efektivním podnikovém řízení (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006).

Tabulka 1: Příklady měkkých a tvrdých prvků prosperity

TVRDÉ PRVKY	MĚKKÉ PRVKY
Organizační struktury	Neformální organizace (neformální vztahy v organizaci)
Řídící struktury	Podniková kultura
Výrobní struktury	Etika
Technologické struktury	Tvůrčí vedení
Technické struktury	Chování managementu
Ekonomické struktury	Styl řízení
Organizační normy	Neformální komunikace (neformální informační systémy)
Kompetenční vztahy (pravomoci)	Neformální delegování
Zákony, vyhlášky, nařízení vlády	Sdílení hodnot v podniku
Stanovy, statuty, organizační řády	Týmová organizace
Informační systémy (formální)	Koučování
Psaný kodex chování	Kvalifikace, schopnosti, dovednosti pracovníků
Systém plánování	Sebekontrola, samoorganizace, samořízení
Rozpočetnictví, účetnictví	Sebevzdělávání (celoživotní)
Systém operativního řízení	Iniciativa pracovníků
Systém kontroly	Vnímavost k potřebám klientů, zákazníků

Zdroj: Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006

V současné době je snahou mnoha autorů poskytnout čtenářům více či méně přehledný, systémově ucelený výklad poznatků moderního managementu. Autoři Vodáček, Vodáčková (2006) uvádějí, že většina vedoucích osobností dnešního světového managementu se shodují v tom, že klíčem k úspěšné manažerské práci je *tvůrčí myšlení* a *proaktivní jednání* vedoucích pracovníků a podnikatelů.

2.3 Informační a znalostní podpora manažerské práce

Moderní manažerské myšlení a jednání jsou v posledním desetiletí založeny především na umění práce s informacemi a znalostmi. Nejde o módní krátkodobou vlnu, ale o vyústění technického, ekonomického, kulturního a sociálního rozvoje do období, pro něž je charakteristická zásadní kvalitativní změna významu a postavení informací (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.3.1 Učící se organizace a management znalostí

Současná společnost je podle slov mnoha odborníků označována jako společnost informační nebo znalostní. Manažeři jsou v současnosti konfrontováni s neustále a nepředvídatelně se měnícím prostředím. Úspěšné organizace musí být schopné se rychle učit a reagovat. Učící se organizace je taková, která má schopnost se trvale učit, přizpůsobovat a měnit (Kareš, Drlíková, Brabcová 2006).

Nejen teorie, ale zejména praxe moderního managementu posledních let prokazuje, že manažeři a jimi řízené organizace mohou získávat výraznou konkurenční výhodu právě prostřednictvím své profesionálně dobré práce s daty, informacemi a znalostmi. Umění práce s daty, informacemi a znalostmi se tak stává plodným podhoubím vytváření nových konkurenčních výhod a podnikatelských úspěchů, a to v dlouhodobějším horizontu. Proto je velmi důležité, aby manažeři věnovali své „informační gramotnosti“ prvořadou pozornost (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Jednou z klíčových myšlenek „učících se organizací“, popřípadě „organizací založených na znalostech“ je cílevědomé a příležitostné sdílení informací mezi více spolupracujícími lidmi, kdy může docházet k obohacení znalostního zázemí organizace, popř. jejích částí, např. týmů (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.4 Řízení a vedení

Manažer je především vedoucím kolektivu spolupracovníků. Svou znalostí metod vedení a motivace lidí zhodnocuje pro organizaci jejich schopnosti, znalosti, dovednosti a užitečné návyky a usměrňuje jejich další profesní a kvalifikační rozvoj.

V moderním managementu je práce s lidmi považována za hlavní náplň činnosti manažerů. Lidé jsou totiž považováni za největší kapitál dobrých firem (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Autoři Armstrong a Stephens (2008) definují rozdíl mezi řízením a vedením následně:

- *Řízení* se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí.
- *Vedení* se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti.

Tento rozdíl je důležitý. *Řízení* se týká hlavně zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Ale tam, kde jsou zapojeni lidé – a to je téměř vždy – je nemožné dosahovat výsledků, aniž by bylo zabezpečeno efektivního vedení. Armstrong a Stephens (2008) dále zdůrazňují, že nestačí být dobrým manažerem zdrojů; musíte být také dobrým lídrem lidí.

2.4.1 Tvůrčí vedení spolupracovníků neboli leadership

Současná manažerská literatura diferencuje mezi obvyklým *funkčním vedením spolupracovníků* („managementship“) a jeho se dynamicky se rozvíjejícím *tvůrčím vedením* („leadership“). Oba způsoby existují vedle sebe, částečně se mohou překrývat a doplňovat.

Zatímco „*managementship*“ představuje dosavadní tradiční způsob především autoritativně, popř. administrativně založeného vedení lidí, „*leadership*“ je podstatně méně formálním a především tvůrčím vedením spolupracovníků.

„*Leadership*“ je pojem, který dosud nemá v českém jazyce jasný a jednoznačný překlad. Často se používá ne příliš sympatický pojem „vůdcovství“ nebo „tvůrčí vedení“ nebo „charismatické vedení“ apod. Představitel se označuje jako „lídř“ nebo „vůdčí osobnost“.

Rozborem současné manažerské literatury lze dojít k názoru, že pro dobré tvůrčí vedoucí („lídř“) jsou příznačné tyto charakteristické rysy:

- Proaktivní myšlení a jednání.
- Vedení spolupracovníků k postupnému naplňování vize a dosažení vytyčených cílů, včetně jejich aktivní účasti na jejich případném dotváření.
- Vytváření dobrého znalostního, inovačního a kulturního zázemí organizace i jejího kolektivu.
- Porozumění psychice spolupracovníků .
- Schopnost získat loajalitu.
- Schopnost motivovat.

V zahraniční i domácí literatuře lze najít řadu názorů na typické rysy „lídrů“. Převažují názory, že některé z typických rysů „lídra“ jsou sice vrozené, ale buď musí být následně rozvinuty, nebo mohou být plně vypěstovány. Zajímavý je jednoznačný závěr, že metodám tvůrčího vedení („leadershipu“) se lze naučit. Jde o optimistické poselství pro mladé manažery (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.4.2 Styly vedení

Obvykle se v manažerské literatuře uvažují tři základní styly tvůrčího vedení spolupracovníků uvedené v následující tabulce.

Tabulka 2: Tři základní styly vedení spolupracovníků

<p style="text-align: center;">Autokratický styl</p>	<p>„Lídr“ silou své osobnosti rozhoduje sám, jedná formou příkazů, využívá autority svého postavení k ovlivnění chování ostatních, a k motivaci pak i diferenciaci odměn, o kterých rozhoduje.</p>
<p style="text-align: center;">Demokratický, resp. participativní styl</p>	<p>„Lídr“ zpravidla formuluje úkoly i postupy jejich zvládnutí za účasti spolupracovníků. Neformálně koordinuje průběh prací, konzultuje s kolektivem dosažené výsledky. Motivuje příkladem i možností aktivní účasti spolupracovníků na díle, jeho hodnocení i odměnách.</p>
<p style="text-align: center;">Volný styl, resp. styl „na volné uzdě“</p>	<p>„Lídr“ spolupracovníkům ponechává výraznou volnost jednání. Znamená to především, že mohou buď přímo stanovit nebo rozpracovat cíle své činnosti a mají volné ruce při přístupu k jejich realizaci. Hlavní role „lídra“ spočívá v podpoře jejich práce předáváním či zprostředkováním informací, v pomoci překonávání překážek a ve zprostředkování klíčových vazeb na partnery.</p>

Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2006

Dle autorů Vodáček, Vodáčková (2006) je dnes rozvíjen především demokratický (participativní) a volný styl tvůrčího vedení. Stýblo (1993) zastává názor, že styl volného vedení nepřispívá k efektivnímu managementu, a to díky extrémně nízkému úsilí při dosahování cílů podniku. Charakterizuje jej jako: stanov si úkol a přenechej výsledek Bohu.

Stýblo (1993) dále rozlišuje tzv. *konzultativně participativní styl* vedení, kdy manažer široce deleguje pravomoci, podporuje participaci a chce znát názory druhých.

Uvedení autoři se shodují v názoru, že v případě, kdy přetrvává autokratický styl, obsahuje zpravidla ve větší míře prvky tolerance. Určité rysy manažerského stylu jsou dominující, rozhodující. Důležité je uvědomit si, že styl práce tvůrčích vedoucích se může podle situace výrazně měnit, a to i pro stejný kolektiv.

Příklady protichůdných stylů (Armstrong, Stephens, 2008):

- Charismatický/necharismatický.
- Autokratický/demokratický.
- Umožňovatel/kontrolor.
- Transakční/transformační.

2.4.3 Transformační a transakční vedení

Transakční lídři nabízejí lidem za ochotu vyhovět peníze, práci a jistotu. Naproti tomu *transformační lídři* motivují lidi k tomu, aby usilovali o náročnější cíle (Armstrong, Stephens, 2008).

Autoři Donnelly, Gibson, Ivanchevich (1997) uvádějí, že vedoucí, které charakterizují jejich podřízení jako *transformační*, jsou líčeni jako charizmatičtější a více intelektuálně stimulující, než vedoucí charakterizovaní jako transakční. Hrdinské vedení podle Burnse vykazuje takový vedoucí, který podněcuje a přetváří (transformuje) své následovníky. Transformační vedoucí je osobou, která projevuje nebo vytváří charismatické vedení, inspirační vedení, intelektuální stimulaci a atmosféru, které si každý jednotlivý následovník či podřízený váží. Vedoucí jsou za účelem splnění cílů schopni stimulovat, měnit a využívat hodnoty, názory a potřeby svých spolupracovníků. Ti, kteří to dělají v rychle se měnících nebo krizových situacích, jsou transformační vedoucí. *Transakční* vedení je založeno na vzájemném vztahu výměny mezi vedoucími a podřízenými (např. výměna práce za odměnu).

2.4.4 McGregorova teorie X a Y

McGregorova „teorie X a Y“ vychází z empirických rozborů. Je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.

„Teorie X“ vychází z *mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník:*

- Nemá své zaměstnání rád, považuje ho za přítěž.
- Považuje se za námezdní sílu, nemá vyšší ambice se uplatnit.

- Preferuje pasivitu před aktivitou a iniciativou.

„Teorie Y“ naopak vychází z opačného mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník:

- Má přirozený sklon k práci.
- Necítí svou práci jenom jako podmínku zajištění svých existenčních potřeb.
- Pociťuje snahu uplatnit se a přijmout odpovědnost za rozhodování.

Jestliže by vedoucí pracovník vyšel z extrémních předpokladů „teorie X“, resp. když v jeho myšlení převažují, pak logicky dospěje k nutnosti vedení lidí na krátkém vodítku centrální rozhodovací – toto vedení se v manažerské literatuře obvykle označuje jako naprosto autoritativní, resp. autokratické či direktivní vedení. Jde o vedení bez rozhodovací autonomie vedených spolupracovníků.

„Teorie Y“ naopak vychází z opačného mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník má přirozený sklon k práci a pociťuje snahu se uplatnit. V tomto případě by pro vedoucího plynula nutnost preferovat volný, demokratický styl a participativní charakter vedení spolupracovníků. Takové vedení se v manažerské praxi označuje jako naprosto liberální, resp. demokratické či nedirektivní vedení. Jde o vedení s plnou rozhodovací autonomií vedených spolupracovníků.

I když se dnes v moderním managementu vážky preferencí přiklánějí směrem k „teorii Y“, rozumné řešení se vždy hledá jako kompromis obou teorií (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.4.5 Situační vedení

Autoři Armstrong a Stephens (2008) uvádí, že situace, v nichž lídři a jejich týmy fungují, ovlivňují přístupy, které lídři uplatňují. Neexistuje žádný ideální styl vedení. Všechno závisí na okolnostech. Mezi faktory ovlivňující míru vhodnosti nějakého stylu patří typ organizace, povaha úkolu, charakteristiky skupiny a zejména osobnost lídra.

Na úkol orientovaný přístup (autokratický, kontrolorský, transakční) může být nejlepším přístupem v případě krizových situací nebo v případě, kdy má lídr moc, formální podporu nadřízených a relativně dobře strukturovaný, jasný úkol. V méně dobře strukturovaných nebo nejasných situacích, kde výsledky závisejí na tom, jak dobře skupina spolupracuje a má vědomí společného účelu, pravděpodobně dosáhnou lépe dobrých výsledků lídři, kteří se zaměřují na udržování dobrých vztahů - demokratičtí, usnadňovatelé a transformační (Armstrong, Stephens, 2008).

2.5 Komunikace

Interní komunikace není izolovaný proces. Naopak je to souhrn mnoha činností zasahující do všech oblastí řízení firmy. Efektivně fungující vnitrofiremní komunikace je výsledkem fungování mnoha prvků v řízení firmy, je výsledkem jednotné odpovědnosti managementu a jednotné implementace základních zásad a principů kultury firmy do řízení firmy (Holá, 2006).

Autoři Donnelly, Gibson, Ivancevich (1995) ve své publikaci zdůrazňují také význam komunikace. V současném globálním ekonomickém prostředí je úspěch firmy do značné míry závislý na tom, jak je organizace schopna efektivně řídit kulturně heterogenní pracovní sílu. V zájmu efektivního řízení lidí je třeba porozumět komunikaci. Manažeři zřídka pracují s věcmi, ale zpravidla pracují s informacemi o věcech. *Komunikace* tak prostupuje všemi manažerskými činnostmi, ať už jde o plánování, organizování, vedení, či kontrolu.

O manažerské roli říci, že ji z 20 % procent tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % její prosazování, tj. komunikování. Lidé uznávají potřebu komunikovat, ale považují to za obtížné. Mezi tím, kdo sděluje, a tím, kdo přijímá, existují všechny druhy bariér (Armstrong, Stephens, 2008).

Bariéry komunikace (Armstrong, Stephens, 2008):

- Slyšíme, co slyšet chceme.
- Ignorování informací, které se nám nelíbí.
- Vnímání osoby přicházející se sdělením.
- Vliv skupiny.
- Pro různé lidi znamenají slova různé věci.
- Neverbální komunikace.
- Emoce.
- Šum/hluk.
- Velikost organizace.

Všichni manažeři by měli mít osvojené potřebné komunikační schopnosti a dovednosti, měli by být vedeni k sebereflexi a usilovat v této oblasti o osobní rozvoj. Firma by měl dbát na proškolení a vzdělávání v oblasti interní komunikace, měla by vést a napomáhat k rozvoji manažerských kvalit, vymáhat odpovědnost a poskytovat manažerům zpětnou vazbu v této oblasti řízení. Pro manažery je vhodné absolvovat trénink systematického koučování maximalizovat tak jeho komunikační schopnost a naučit jej technikám koučování spolupracovníků (Holá, 2006).

2.5.1 Efektivní porada

Šuleř (1995) zdůrazňuje důležitost porad, které jsou nezbytné pro navázání přímé komunikace, vytvoření osobních kontaktů, budování „týmového ducha“, vyjasnění nedorozumění a zmatků. *Pravidelné porady* managementu mohou být příležitostí systematicky odstraňovat překážky v práci. *Efektivní porada* uspoří peníze i čas. Většinou však porady nejsou tak efektivní, jak by mohly být a pro většinu účastníků se stávají jen ztrátou času. Techniku efektivní přípravy a vedení porady by měl ovládat každý manažer.

Porady jsou svolávány za různými účely, podle toho je můžeme rozdělit takto (Šuleř, 1995):

- *Formální* – předem připravené s programem. Nejčastěji pravidelné porady managementu.
- *Účelové* – svolané zpravidla s malým předstihem a bez pevného programu (například porada svolaná v reakci na krizový vývoj nebo schůzka s klientem).
- *Řešitelské* – cílem je vyřešení problému nebo produkce nových nápadů.
- *Informační* – schůzky, jejichž účelem je informovat ostatní. Mohou to být třeba krátké ranní porady útvárů.

2.5.2 Brainstorming

Brainstorming se řadí mezi *zvláštní typy porad*, které se úmyslně vymykají běžným zvyklostem a využívají techniky tvůrčího řešení problému. Úkolem brainstormingu je co v nejkratším čase vyprodukovat co nejvíce originálních myšlenek.

Podstata této techniky je založena na třech základních poznacích:

1. Čím více nápadů, přístupů, myšlenek, tím spíše nalezneme správné řešení.
2. Skupina dokáže vyprodukovat v krátkém čase podstatně více, a především podstatně originálnějších nápadů, než to dokáže stejný počet jednotlivců.
3. Naše myšlení potřebuje oddělit tvůrčí fázi myšlení od kritické resp. myšlení intuitivní od logického.

Vedoucím brainstormingu by neměl být formální vedoucí (nadřízený), měl by to být člověk tvořivý, taktní, pohotový, se smyslem pro humor, který dokáže lidi strhnout a povzbudit. Účastníci by měli být pozváni na brainstorming, aniž by byli přesně seznámeni s problémem, kterého se bude brainstorming týkat. Během brainstormingu je zakázána jakákoli kritika, účastníci musí popustit uzdu své fantazii, snažit se rozvíjet myšlenky druhých a navazovat na ně. Každý účastník se má snažit přispět co největším počtem nápadů. Po ukončení vlastní diskuse následuje zpracování výsledků (Šuleř, 1995).

2.5.3 Think Tank (zásobárna nápadů)

Tato technika je založena na rozdílných zkušenostech lidí z rozdílných, ale i stejných oborů. *Více hlav více ví*, to je princip *think tanku*, nevyčerpatelné zásobárny informací a nápadů, kterou užívá většina velkých organizací. Při vytváření skupiny think tanku se nejdříve stanovuje obecný cíl, přizvou se dva až tři kolegové, kteří se dobře znají a mohli by být přínosem dosažení zvoleného cíle. Snahou diskuse je dosáhnout konkrétního cíle, žádné informace by neměly proniknout navenek. Pokud to bude ve prospěch produktivity jednání, lze přizvat další členy. Zásady vedení porady by měly být při zasedáních think tank skupiny dodržovány ještě přísněji než u běžných porad, think tank má jediné pravidlo – dosáhnout cíle (Šuleř, 1995).

2.5.4 Setkávání přes úroveň

Zejména v těžkých časech je vhodné využít i *netradičních technik motivování*. Zaměstnanci nahlízejí na firemní problémy ze svého úhlu pohledu a mohou tak vznikat fámy. Setkávání přes úroveň představuje *přímou komunikaci* vyšších nadřízených s pracovníky, tedy přes jednu či více úrovní řízení. Na těchto setkání se zaměstnanci mohou ptát na cokoli, co je zajímavé. Zásadou je, že neexistují žádná tabu a nikdo z pracovníků nesmí být za svůj názor kritizován. Setkání se mohou konat buď pravidelně (čtvrtletní či pololetní setkání ředitele se všemi zaměstnanci), nebo za výjimečných (krizových) situací. Tato technika umožňuje šíření nezkreslených informací, osvětlování aktuálních cílů, včasné předávání důležitých informací a získání důvěry zaměstnanců (Šuleř, 2003).

2.6 Přístupy k řízení

2.6.1 Delegování

K delegování dochází, když nadřízený, podle svého uvážení, přeneše určité úkoly, ale také pravomoci své funkce, na jednoho či více podřízených pracovníků. Termín „*delegování*“ se často plete s termínem „*posilování pravomoci*“. Při posilování pravomoci dochází k tomu, že určité pravomoci jsou přeneseny na pracovní místo (funkci) a stávají se součástí popisu tohoto pracovního místa (Armstrong, Stephens, 2008).

Výhody delegování:

- Více času na důležité věci.
- Více práce za kratší čas.

- Nové nápady a přístupy.
- Rozvoj kompetencí pracovníků.
- Motivování pracovníků.
- Snazší hodnocení pracovníků.
- Jednodušší kontrola.
- Vyhnutí se stagnaci.

Šuleř (1995) uvádí, že přes nesporné výhody, které přináší delegování manažerům, jejich podřízeným i organizaci, často převládá názor: „Jestliže chceš, aby něco bylo uděláno pořádně, udělej si to sám!“

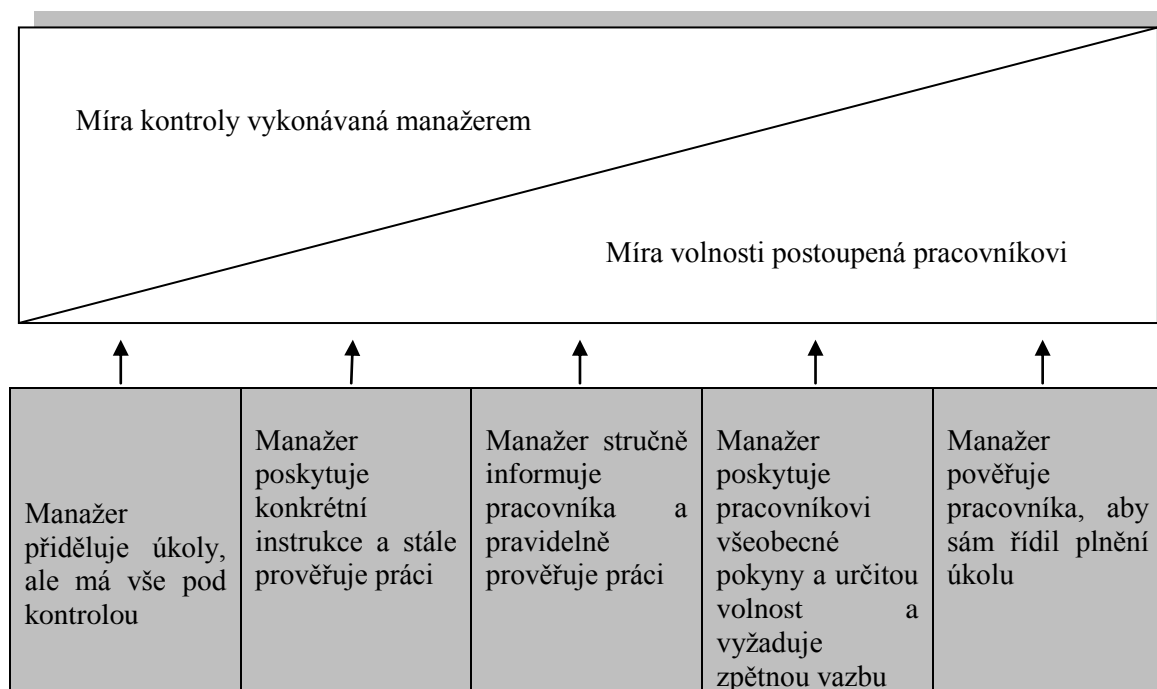
Godefroy a Clark (in Šuleř, 1995) uvádějí třicet nejčastějších výmluv proč nedelegovat, z čehož vyplývá, že existuje celá řada „důvodů“, proč nedelegovat. Šuleř ve své publikaci uvádí příčiny toho, proč se celá řada manažerů vyhýbá delegování a jak tyto bariéry překonat.

Šuleř (1995) upozorňuje na možné *bariéry delegování*:

- Pocit nenahraditelnosti (omnipotence).
- Nechuť opustit něco, co dobře umíme.
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníků.
- Obava z neoblíbenosti.
- Definování úkolu.
- Ego.
- Náklady.
- Obava z přehnaného delegován.
- Nepochopení ze strany vyššího nadřízeného.

Delegování je proces, který může mít souvislou řadu podob od totální kontroly (jedinec, jemuž byla práce přidělena, nemá žádnou volnost podnikat akce) k úplnému podstoupení pravomocí (jedinec je zcela oprávněn provádět práci).

Obrázek 1: Míra delegování



Zdroj: (Armstrong, Stephens, 2008)

Efektivní delegování vyžaduje analýzu své práce, plánování, výběr vhodných pracovníků, správný způsob zadání a přiměřenou podporu (Šuleř, 1995).

Co delegovat:

- Rutinní práce s příslušnou pravomocí.
- Práce, které jiní mohou udělat lépe, rychleji a případně ekonomičtěji.
- Rozhodnutí, která se opakují a manažer je dělá nejčastěji.
- Práce, které umožní podřízeným získat užitečné zkušenosti, rozvíjet je a motivovat.
- Činnosti, které ožíví rutinní práci podřízených. Změna stereotypu bývá vítaným motivačním faktorem.
- Činnosti, které učiní práci pracovníka komplexnější. Možnost vidět výsledky své práce v širším kontextu zvyšuje motivaci pracovníka (Šuleř, 1995).

Dle autorů Armstrong a Stephens (2008) v případě delegování, musí být zabezpečeno, aby lidé, na něž se deleguje, chápali :

- Proč je třeba práci udělat.
- Co se od nich očekává.
- V jakém termínu by to měli udělat.

- Jaké mají pravomoci, aby mohli učinit rozhodnutí.
- Které problémy mají hlásit.
- Jaké informace o pokroku nebo dokončení úkolu musejí předkládat.
- Jaké vedení a sledování jim navrhuje.
- Jaké budou mít zdroje pro vykonávání práce a jaké pomoci se jim dostane.

Je možné rozlišovat mezi měkkým a tvrdým delegováním. *K tvrdému delegování dochází*, když manažer přesně vymezí co a jak se má dělat, kdy se očekávají výsledky, práce je kontrolována. *K měkkému delegování dochází*, když se dojde k všeobecné dohodě, čeho má být dosaženo a manažer nechává pracovníka, aby se s úkolem vypořádal sám. Měla by být dohodnuta míra předaných pravomocí, definovány rozhodnutí, o nichž by měl být manažer informován včetně odchylek a výjimek (Armstrong, Stephens, 2008).

2.6.2 Motivace

Šuleř (2003) tvrdí, že nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči firmě, odmítáním mimořádné nebo přesčasové práce, neakceptováním potřebných změn, ignorováním žádostí o pomoc, odchody z firmy. Manažer může k motivování využívat principy působení lidských potřeb, modifikovat chování pracovníků manipulací s důsledky tohoto chování, používat techniky koučování, setkávání „přes úroveň“ a metodu 360°.

Autoři Vodáček, Vodáčková (2006) upozorňují na to, že v české manažerské praxi se obvykle motivace chápe jen ve směru pozitivním. Znamená to, že se motivací rozumí vytváření podmínek, které jsou pro spolupracovníky atraktivní, vyvolávají u nich ochotu a zájem na kvalitním řešení úkolů či tvůrčí aktivitě apod. V západní manažerské literatuře jde zpravidla o pojetí obecnější. Uvažuje se jak *pozitivní motivace*, tak i *negativní motivace*. Znamená to, že se používá jak „cukr, tak i bič“. Negativní motivace může pak znamenat obavu před trestem, špatným hodnocením, snížením odměny či platu, horším zařazením apod.

Manažerská literatura často rozlišuje mezi *motivováním* a *manipulací*. *Manipulace* je projevem snahy vedoucího pracovníka přímo svým jednáním spolupracovníky ovlivňovat. *Motivace* je zaměřena na vytvoření určitých podmínek, které působí na chování spolupracovníků (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Autoři Kareš, Drlíková, Brabcová (2006) zdůrazňují, že v podmínkách klasické školy managementu byla rozhodujícím motivačním faktorem mzda. V podmínkách

psychologicko-sociální školy byla odmítnuta mzda jako jediný a nejúčinnější motivační faktor a byla zdůrazněna potřeba základních sociálních potřeb na pracovišti.

Motivací se rozumí vnitřní proces utváření cílů. Motivaci ovlivňují:

- Vnitřní kritéria daná člověkem.
- Vnější kritéria daná okolím (společnost, normy, morální kodex).

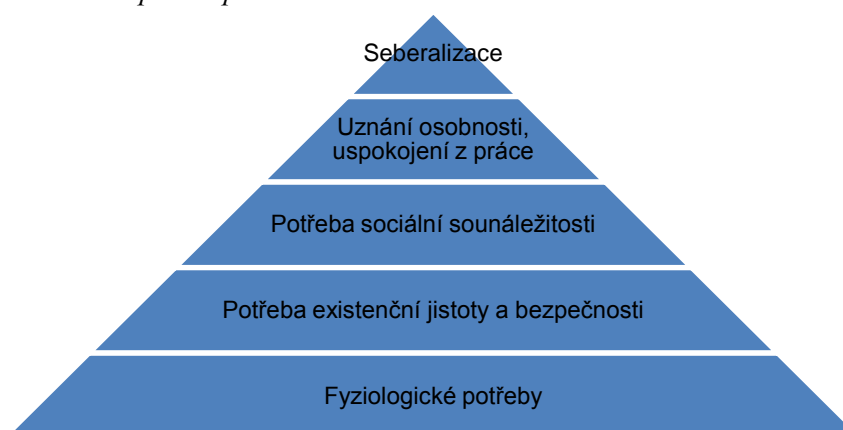
Stimulace představuje soubor vnějších incentívů (podnětů, pobídek) usměrňujících jednání pracovníků a působících na jejich motivaci.

Motiv je vlastní vnitřní impulz (vnitřní pohnutka) pro jednání člověka. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit, nebo ultumit.

Stimul má žádoucí účinek jenom, když je v souladu s motivačním profilem člověka.

Mezi nejznámější teorie motivace patří *Maslowova teorie hierarchie potřeb*. Ve své teorii Maslow předpokládá, že potřeby lidí lze klasifikovat do pěti hierarchicky uspořádaných skupin. Napřed musí být uspokojeny potřeby nižší úrovně, aby se rozhodující mohla stát další úroveň potřeb. Z teorie vyplývá, že umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin (či jednotlivců) v oblastech, kde vede lidi. Měl by umět zároveň včas posoudit, zda jak se mění situace, s předstihem načasovat a ve vhodnou dobu využít adekvátní motivační působení (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle A.Maslowa



Zdroj: Vodáček, Vodáčková, 2006

Šuleř (2003) zdůrazňuje, že znalost motivů různých lidí může výrazně přispět k úspěšnosti práce manažera. Uvádí tyto motivy různých lidí:

- Peníze.
- Osobní postavení.

- Pracovní výsledky, výkon.
- Přátelství.
- Jistota.
- Odbornost.
- Samostatnost.
- Tvořivost.

2.6.3 Zpětná vazba

Autoři Armstrong a Stephens (2008) uvádí, že cílem zpětné vazby je poskytovat lidem informaci, která jim umožní pochopit, jak pracovali a jak efektivní bylo jejich chování. *Zpětná vazba* by měla zlepšovat toto pochopení tak, aby bylo možné podniknout odpovídající kroky. V ideálním případě by měla být zpětná vazba zabudována do práce. Pracovník by měl být schopen sám sledovat, jak pracuje, aby mohl iniciovat rychlé kroky k nápravě. Ale není to vždy snadné a povinností manažera je pak zpětnou vazbu zabezpečovat. Autoři dále zdůrazňují, že zpětná vazba by měla být založena na faktech, nikoliv na subjektivních soudech.

Zásady poskytování zpětné vazby (Armstrong, Stephens, 2008):

- *Zabudování zpětné vazby do práce.* Pokud není možné zabudovat do práce, měla by být poskytována tak rychle, jak je to jen možné, a hned poté, co se určitá činnost uskutečnila, ideálně během následujícího dne nebo dvou dnů.
- *Poskytovat zpětnou vazbu na základě skutečných událostí.*
- *Popisovat, nikoliv soudit.* Zpětná vazba by měla být prezentována jako popis toho, co se stalo. Neměla by být doprovázena nějakými soudy nebo názory.
- *Odvolávat se na konkrétní chování.* Zpětná vazba by se měla týkat konkrétních příkladů chování, neměla by vyjadřovat nějaké všeobecné, nekonkrétní pocity nebo dojmy.
- *Pokládat otázky.* Spíše pokládat otázky než předkládat tvrzení: „, Proč k tomu podle Vás došlo?“
- *Umožnit lidem, aby sami přemýšleli o tom, co dělat.* Povzbuzovat lidi, aby sami přicházeli se svými vlastními řešeními toho, co by měli udělat nebo toho jak by se měli chovat.
- *Vybrat hlavní problémy.* Je třeba vybrat hlavní problémy a při poskytování zpětné vazby se soustředit na ně. Existuje hranice v tom, kolik kritiky člověk snese.
- *Jasně se zaměřit.* Zaměřit se na ty stránky výkonu, ve kterých se může pracovník zlepšit.

- *Ukázat pochopení.* Jestliže někdo pracoval špatně, zjistěte, zda k tomu došlo kvůli okolnostem, které neměl pracovník pod kontrolou, a ukažte mu, že to chápete.

Šuleř (2003) rozlišuje *pozitivní a negativní zpětnou vazbu*. Autor upozorňuje na skutečnost, že pracovník, který od počátku plní zadanou práci dobře nebo dokonce lépe než se očekávalo, po čase bez pozitivní zpětné vazby (např. pochvaly) začne úkol odbývat a jeho výkon bude klesat. Pracovník, který od počátku nedosahuje požadovaných výsledků, má bez negativní zpětné vazby tendenci se domnívat, že to vlastně stačí a jeho výkon bude časem ještě nižší. Naopak včasná zpětná vazba mu může pomoci výkon dostat na požadovanou úroveň. Dávání pozitivní a negativní zpětné vazby by se mělo také odehrávat podle určitých pravidel:

Pozitivní zpětná vazba

- Dávat ve správné formě vždy, když pracovník plní naše očekávání nebo je dokonce překračuje.
- Měla by být poskytnuta co nejdříve.
- Měla by se vždy dávat před ostatními členy pracovního kolektivu.

Negativní zpětná vazba

- Měla by následovat po výkonu neodpovídající očekávání, vždy by měla odpovídat okolnostem zadaného úkolu a osoby pracovníka.
- Co nejdříve po zjištění stavu kontrolou.
- Dávána vždy beze svědků.

2.6.3.1 Metoda 360°

Systém zpětné vazby 360° (360 Degree Feedback Systém) zahrnuje do hodnocení manažera nejen nadřízeného ale i jeho kolegy, podřízené, dodavatele, zákazníky. Hodnocení kolegů a podřízených však zůstává anonymní. Pomáhá manažerům získat zpětnou vazbu, pohled na dopad vlastní činnosti a rozhodování.

Výhody metody 360° (Šuleř, 2003):

- Může poměrně rychle umožnit celému týmu dosáhnout vyšší efektivity.
- Zaměstnanci cítí, že managementu na jejich názoru záleží a jsou proto otevřenější spolupráci.
- Manažer si uvědomí potřebu a směr svého rozvoje.

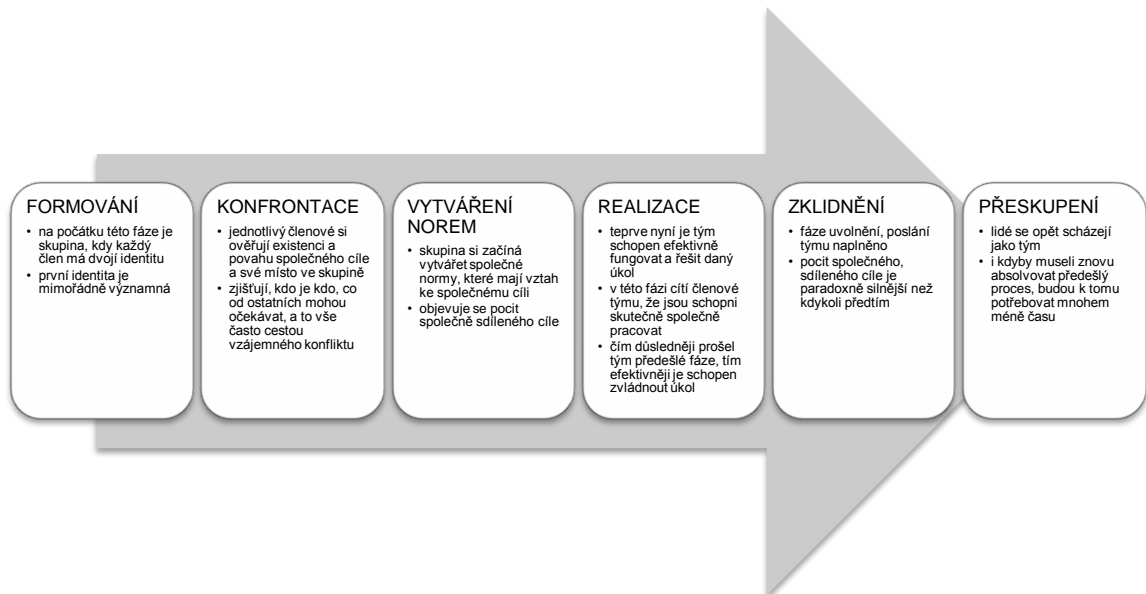
2.6.4 Týmy a týmová spolupráce

V dnešní době se stále častěji setkáváme se složitějšími pracovními úkoly a situacemi. Jejich řešení si vyžaduje mnoho kvalifikovaných spolupracovníků společně pracujících

v týmu, kolektivně, kreativně, nestandardně či nerutinně řešících dané úkoly a situace. Týmem rozumíme skupinu spolupracujících lidí, které spojují společné cíle a sdílená vůle těchto jasně stanovených a reálně splnitelných cílů dosáhnout. Tím se liší od pracovní skupiny, ve které mohou lidé, na rozdíl od týmu, vykonávat práci samostatně (Horváthová, 2009).

Dle Warda (1995) tým nebude efektivní dokud úspěšně neprojde fázemi procesu uvedeného v následujícím schématu.

Obrázek 3: Fáze procesu vytvoření efektivního týmu



Zdroj: Ward, 1995

Členové efektivního pracovního týmu chápou stanovený cíl, cítí zodpovědnost za řešení úkolů a jsou iniciativní. V týmu panuje neformální, uvolněná atmosféra. Každému jednotlivci je dán dostatečný prostor k diskuzi, kritika je žádoucí (Horváthová, 2009).

2.6.4.1 Složení a velikost týmu

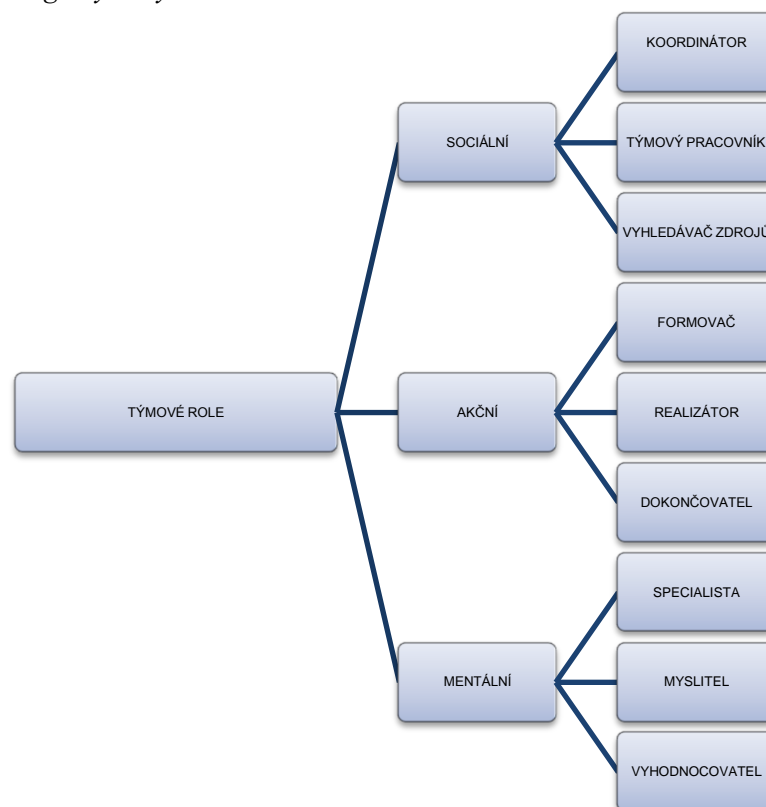
Uvedení autoři se shodují v názoru, že k dosažení stanoveného cíle a splnění zadaného úkolu je potřeba stanovit požadovanou odbornou kvalifikaci členů týmu, jejich požadované osobnostní charakteristiky, kdo bude vedoucím týmu a určit jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát.

Podstatná je i velikost týmu, nejčastěji se uvádí jako nejvhodnější počet pět až jedenáct členů, ideálně sedm. Obecně lze říci, že by měl mít takovou velikost, aby v něm zastoupení jednotlivci měli požadované znalosti a dovednosti a dal se bez problému řídit.

Dělení týmových rolí existuje několik, nejznámější je typologie týmových rolí dle R.M.Belbina, anglického profesora týmového managementu, který rozdělil role do tří

základních skupin. První skupinou jsou role „sociální“, orientované na lidi. Druhou skupinu představují role „akční“, orientované na akci. Třetí skupinu tvoří role „mentální“, orientované na myšlení (Horváthová, 2009).

Obrázek 4: Typologie týmových rolí dle R.M.Belbina



Zdroj: Horváthová, 2009

2.6.5 Koučování

Koučování jako nástroj produktivity práce a rozvoje lidí nabývá v podnicích na oblibě. Koučování je soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuze a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků (Šuleř, 2003).

Autoři Armstrong a Stephens (2008) definují koučování jako osobní přístup (obvykle dvou osob) odehrávající se při výkonu práce, používaný manažery a školiteli k tomu, aby se pomohlo lidem rozvíjet jejich dovednosti a úroveň schopností.

Odborníci rozlišují rozvojové a exekutivní koučování. *Rozvojové koučování* se soustřeďuje na odstranění specifických mezer a nedostatků ve znalostech, dovednostech a způsobu jednání lidí a na posílení silných stránek. Naproti tomu *exekutivní koučování* se zaměřuje na členy top managementu, u nichž nejde o odstraňování mezer ve znalostech a dovednostech, ale spíše o to, aby pochopili, jak působí na svoje okolí a jak se na ně dívá okolní svět, tj. investoři, zákazníci, zaměstnanci a veřejnost.

Stacke (2005) rozlišuje tři typy koučování: *koučování osob, koučování týmu a koučování ve firmě*. Upozorňuje na to, že koučování není určeno výlučně pro profesionály, kteří asistují jednotlivcům při jejich osobním vývoji. Koučování prezentuje jako převoditelnou a zevšeobecnitelnou metodu. Koučování pojímá jako stav mysli a pracovní metodu, ke které můžeme přivést všechny vedoucí pracovníky ve firmě, aby si ji osvojili a používali tuto technologii valorizace lidských zdrojů.

Dle Šuleře (2003) může manažer využívat proaktivního nebo reaktivního typu koučování. *Proaktivní koučování* je možno využívat při pravidelném vyhodnocování a plánování dalšího osobního rozvoje. Jako součást procesu delegování. *Reaktivní koučování* je možno využívat jako součást procesu řešení problémů. Když se chce manažer přesvědčit, že pracovník bude dobře pokračovat v práci nebo si přeje dosáhnout změny/zlepšení v úsilí/chování pracovníka.

Potřeba koučování může vyplynout z formálních nebo neformálních zkoumání pracovního výkonu (hodnocení pracovníků), ale příležitosti pro koučování se objevují i během normálních každodenních činností. Pokaždé, když na někoho delegujete nějaký nový úkol, je tu příležitost pro koučování, neboť je třeba danému spolupracovníkovi pomoci, aby se naučil nějaké nové dovednosti nebo postupy, které jsou pro vykonávání dané práce potřebné (Armstrong, Stephens, 2008).

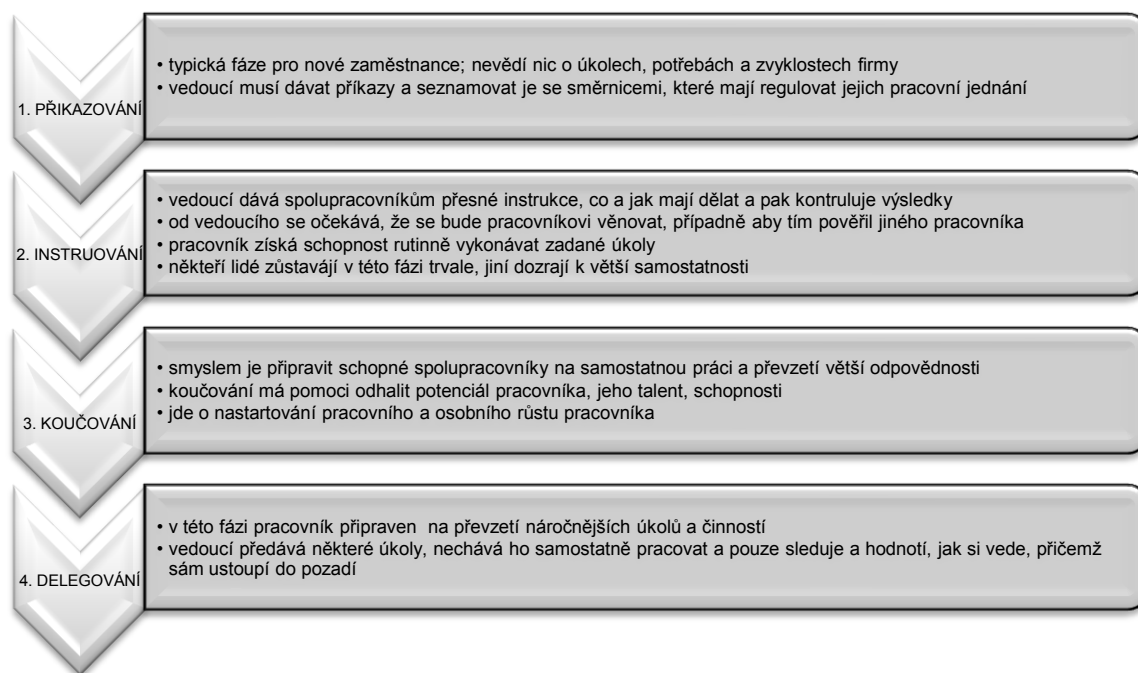
2.6.5.1 Cíle koučování

Autoři Armstrong a Stephens (2008) shrnují cíle koučování následně:

- Pomoci lidem, aby si uvědomili, jak pracují, kde je třeba se zlepšit a co se potřebují naučit.
- Uvést řízené delegování do praxe; jinými slovy, manažeři tak mohou delegovat nové úkoly nebo rozšířené oblasti práce, poskytovat nezbytné pokyny, jak by měly být úkoly nebo práce provedeny a sledovat výkon při vykonávání dané práce.
- Umožnit manažerům a pracovníkům využít jakékoliv vzniklé situace jako příležitosti k učení a vzdělávání.
- Umožnit v případě potřeby poskytování vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly, ale vždy tak, že se spíše pomáhá lidem, aby sami našli poučení, než aby se jim podávalo instrukcí, co a jak dělat.

Jednou z možností uplatnění koučování ve vedení lidí je možnost přijmout *koučování jako součást situačního vedení*, které má 4 fáze, podle toho v jakém stavu jsou spolupracovníci k potřebám a úkolům organizace (Jůnková, 2009).

Obrázek 5: Fáze situačního vedení lidí



Zdroj: Jůnková, 2009

2.6.5.2 Koučování spolupracovníků

Koučování je v podstatě podpora objevování a lepšího využívání potenciálů člověka. *Potenciál* je schopnost osvojit si s relativně malým úsilím nějaký ucelený soubor dovedností a využít tuto schopnost k žádoucímu výsledku. Takový potenciál je zpravidla propojen s vnitřní motivací. Jinak vyjádřeno motivace se dostaví tehdy, když člověk pozná svůj potenciál a když to dokáže rozpoznat a ocenit i jeho okolí (Náhlovský, 2008).

Přístup manažera k využití potenciálu lze shrnout do tří bodů (Náhlovský, 2008):

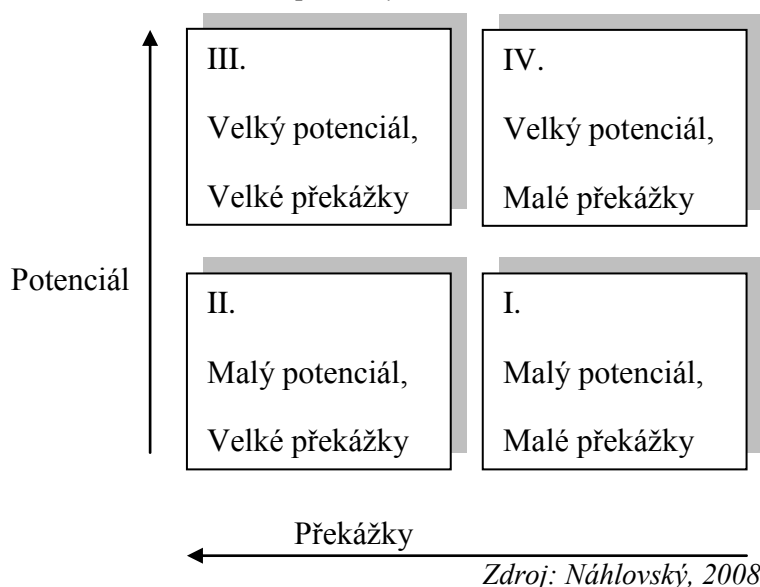
- Odhadnout využitelný potenciál vybraných spolupracovníků a začít s nimi o tom mluvit tak, aby si ho s plnou vážností plně uvědomili.
- Odhalit osobní překážky na straně vybraných spolupracovníků a pomoci jim je překonávat.
- Odhalit negativní vlivy a překážky okolí – především kolektivu a firemní kultury a začít na ně působit.

Využití potenciálů člověk může bránit:

- Stres.
- Nedostatek sebedůvěry.
- Negativní postoj k firmě, pocit křivdy, negativní postoj k managementu.

- Negativní postoje a vnitřní stavy (například pesimismus).
- Celková pasivita, pohodlnost, nedostatek vůle a energie k poznávání a učení.
- Negativní vlivy okolí (sociální, věcné a životní podmínky, nepříznivě působící kultura firmy).

Obrázek 6: Potenciál a překážky



Z obrázku lze vyvodit následující závěry pro manažerskou praxi:

- Pro výběr nástupců manažerů jsou nejvhodnější lidé z kvadrantu IV., kteří mají velký potenciál a malé překážky.
- Lidé z kvadrantu I. a III. Stojí za to, aby dostávali podněty a přiměřené šance k osobnímu růstu.
- Nemám smysl investovat příliš mnoho času a pozornosti do lidí z kvadrantu II., ale to neznamená je úplně odepsat.
- Je třeba mít na paměti, že překážky využití potenciálu se mohou časem měnit k lepšímu i horšímu. Dále je zde riziko subjektivismu při odhadování potenciálu a hodnocení překážek neboli zařazování jednotlivců do jednotlivých kvadrantů.
- Uvedený přístup nemá vést koučování privilegované elity mezi zaměstnanci a tím i demotivovat všechny ostatní (Náhlovský, 2008).

Charakteristika dobrého kouče (Šuleř, 2003):

- Důvěra v potenciál pracovníků.
- Participativní styl.

- Důraz na „učení se“.
- Lidský zájem.
- Nezasahování do práce.
- Naslouchání.
- Akceptování pomoci.
- Otevřená komunikace.
- Dávání práci smysl.
- Systém hodnocení jako podpora.

2.6.5.3 Vedlejší efekty

Při koučování spolupracovníků může manažer odhalit negativní vlivy okolí a firemní kultury na motivaci lidí k osobním růstu. Pak může začít na tyto vlivy systematicky působit s cílem přeměnit jejich působení z minusu na plus. To znamená dosáhnout toho, aby firemní kultura podporovala a povzbuzovala lidi k osobnímu růstu, k poznávání a využívání svého potenciálu. V tom může být významný vedlejší účinek koučování v praxi manažera s vůdčími ambicemi. Vyhledávání a rozvíjení talentovaných lidí je jeden z nejnápadnějších příspěvků manažera pro efektivnost a růst firmy. Metoda koučování mu v plnění tohoto úkolu může účinně pomoci (Náhlovský, 2008).

2.6.6 Řízení podle cílů (MBO)

Technika řízení podle cílů (Management by Objectives) je postavena na dosahování dohody mezi manažery a jejich podřízenými na cílech a výkonových normách, na základě kterých budou potom hodnoceni (Šuleř, 1995).

Vodáček, Vodáčková (2006) zdůrazňují, že se MBO (Management by Objectives) je důležitou součástí plánovací soustavy v organizační jednotce, tak aby bylo dosaženo harmonického sladění, plnění a kontroly dosahování cílů na jednotlivých úrovních hierarchické soustavy struktury organizace.

Existuje řada modifikací MBO, jak uvádí Vodáček, Vodáčková (2006), které odrážejí jak specifčnost strukturní skladby a potřeb organizačních jednotek, tak také snahu odstranit některá úskalí. Někdy mají stejný název, jindy se liší i označením, jako např. „*řízení podle výsledků*“ („Management by Results“ nebo modernější „Performance Management“), „*cílové řízení*“ („Goals Management“), „*řízení a kontrola podle cílů*“ („Goals and Control Management“). Některé z nich jsou koncipovány na základě využití počítačově podporovaných dialogových systémů, jiné řeší i návaznosti na soustavu odměňování nebo rozpočtování či racionální tvorbu organizačních struktur.

Obvyklá logika MBO vychází z následných kroků (Vodáček, Vodáčková, 2006):

- Formulace strategických cílů na úrovni vrcholového vedení organizace, kterých se účastní vedoucí pracovníci bezprostředně nižší úrovně hierarchického řízení. Faktem je, že pracovníci nižší úrovně, kteří se zúčastnili projednání cílů je pak lépe chápou a považují za svou povinnost cíle akceptovat a dále prosazovat.
- Tito vedoucí pracovníci analogicky zajišťují tvorbu cílů jimi vedených útvarů. I zde účast vedoucích pracovníků další nižší úrovně řízení dává předpoklady jak pro sladění, tak i případné prohloubení a zdokonalení vytvářené hierarchie cílů. V zásadě stejným způsobem se postupuje pro následné nižší úrovně řízení. Tímto způsobem nabývají cíle na konkrétnosti.
- Jsou stanovena pravidla pro zpětnovazební informování a kontrolu plnění cílů jednotlivých úrovní. Kromě využití vhodných informačních systémů se osvědčují i schůzky vedoucích pracovníků.
- Z úrovně plnění či neplnění stanovených cílů se vyvozují příslušné závěry.

Stýblo (1993) dále uvádí, že manažeři, kteří se rozhodli používat metodu řízení podle cílů sami hodnotí, že jejími hlavními výhodami jsou:

- Orientace lidí na vysoké výkony.
- Rozhodování na základě konsensu managementu a zaměstnanců.
- Preferování týmovosti a řízení lidských zdrojů podniku.
- Otevřenost a vzájemná důvěra při plnění povinností.
- Vysoká míra flexibility podle aktuálních potřeb konkrétních úkolů.
- Radost z výsledků dobře vykonané kolektivní práce.
- Zvýšení pocitu sounáležitosti a firemní hrdosti.

Předpoklady uplatnění metod cílového řízení (Stýblo, 1993):

- Pracovníci na všech organizačních úrovních mají schopnosti a způsobilost k úspěšnému řešení úkolů, překonávání překážek a k zajištění jeho prosperity a konkurenceschopnosti.
- Pracovníci v podstatě vědí, jaké změny jsou potřebné k dosažení žádoucích cílů a chtějí se na nich aktivně podílet.

2.7 Organizování

2.7.1 Time management

Time management je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití pracovního i osobního času. Řízení času je v

současnosti chápáno jako nedílná součást managementu. První úvahy o čase manažera jsou připisovány P. F. Druckerovi.

V dnešní uspěchané době je Time Management téměř nutností každého úspěšného jedince. *V současnosti existují již čtyři generace tzv. Time Managementu.*

Autoři Kareš, Drlíková a Brabcová (2006) uvádí následující členění jednotlivých fází time managementu podle Pacovského (2000):

- *První generace time managementu – “CO má být uděláno?”*
Pokus o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly, činnosti. Výsledkem je přehled úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění.
- *Druhá generace time managementu – “CO + KDY má být uděláno?”*
Seznam úkolů je přiřazován k časové ose. Nejen co, ale kdy má být uděláno - zápisy do diáře.
- *Třetí generace time managementu – “CO + KDY + JAK má být uděláno?”*
K předcházejícím podnětům se přiřazují priority, precizuje se kdy a hlouběji jak. Zavádí se pojem cílů, priorit, delegování a týmové práce.
- *Čtvrtá generace time managementu.*
Doplňuje, rozvíjí a v některých bodech přímo popírá generace předchozí.

Time management 4. generace prosazuje odlišné vnímání člověka. Přijetí celé filozofie představuje vytvoření nového životního stylu. Jeho základem je pět principů, ze kterých se odvíjí další myšlenky (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006):

1. Člověk je více než čas.
2. Zevnitř je víc než zvenku.
3. Cesta je víc než cíl.
4. Pomalu je víc než rychle.
5. Celek je víc než část.

Autoři dále zdůrazňují rozdíl mezi snahou třetí a čtvrté generace time managementu. *Jednou z hlavních snah třetí generace* je snaha svázat čas do denních, týdenních, měsíčních a ročních vzájemně provázaných plánů. Málokdo je však schopen udržet všechny tyto čtyři plány aktuální, většina lidí pak volí kompromis – denní plán. Nevýhodou je, že většina projektů přesahuje denní plán a chybí vzájemné vazby. *Principem čtvrté generace* je plánování pouze v jedné periodě, a to v týdenní. Dochází tak získání jednoduchosti, souladu, přehlednosti, nadhledu i prodrobnosti. Time management čtvrté generace klade důraz na prioritní plnění tzv. úkolů nenaléhavých důležitých a proaktivní přístup.

V souvislosti s time managementem zmiňuje mnoho autorů *Paretovo pravidlo*, známým také jako *pravidlo 80/20*. Z definice tzv. Paretova principu vyplývá, že jen pětina toho, čemu se věnujeme, nám přináší 80 % všech výsledků:

- 20% zákazníků nebo výrobků znamená 80% obratu.
- 20% času stráveného na poradě ovlivní 80% usnesení.
- 20% pracovníků udělá 80% práce.

Paretův zákon v pojetí Time managementu se týká nalezení klíčových prvků a úkolů, které přinesou největší efekt a teprve pak, je-li to potřeba, je možné pracovat na detailech.

Také Šuleř (1995) tvrdí, že není pochyb o tom, že Paretovo pravidlo jde ruku v ruce s efektivitou a zdůrazňuje jednu z nejužitečnějších a přitom nejvíce ignorovanou aplikaci tohoto pravidla - 20 % úsilí produkuje 80% efektu. Dle Petera Druckera jsou výsledky způsobeny děláním SPRÁVNÉ věci, nikoli děláním věci správně.

2.7.2 Outsourcing

Outsourcing (angl. *out*, vně, a *source*, zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti čili subkontraktorovi, specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a (nebo) k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti (Wikipedie, 2009).

Autoři Vodáček, Vodáčková (2006) uvádějí některé výhody a nevýhody outsourcingu:

K výhodám mohou patřit

- Možnost využití specializace a soustředit se na klíčové oblasti práce, resp. nezatěžovat se zdroji, činnostmi a procesy, které lze výhodně koupit.
- Zlepšení vybraných parametrů outsourcingovaných výrobků, služeb a procesů.
- Snížení nehospodárnosti využívání zaměstnanců a dalších zdrojů, které byly vázány na činnosti a procesy, jež jsou předmětem outsourcingu.

K nevýhodám mohou patřit

- Nezbytná závislost na poskytovatelích outsourcingovaných zdrojů, činností a procesů.
- Rizika spojená se zajištěním hodnotové metriky (např. včasnost, jakost, inovační úroveň, změny cen a jiné).
- Vznik rizik úniku citlivých informací.
- Nutnost vytvářet smluvní vztahy, dále pak i řízení a kontrolu obchodních vztahů s dodavateli outsourcingovaných prací (možnost nečekaných vícenákladů).

Autoři dále zdůrazňují, že pro rozhodnutí o zavedení outsourcingu některých prací (zdrojů, činností, procesů) je vhodné provést expertní posouzení.

Také Nejedlý (2008) poukazuje na to, že v praxi dochází k chybám, které outsourcing mění v komplikovanou, problematickou a drahou záležitost. *Jako časté a závažné chyby*, se kterými se v praxi setkal, uvádí:

- *Nezkušený dodavatel, problémy s kvalitou.*
- *„Móda outsourcingu“* – je nutné zvážit nejen aspekty ekonomické, ale i rizika přerušení dodávek, nedodržování termínů, nejisté kvality atd.
- *Předání strategických činností* – závislost na dodavateli.
- *Činnosti neobsažené ve smlouvě neděláme* – v případě, kdy je metoda outsourcingu vnímána jako nástroj snižování počtu zaměstnanců a nikoli tak, jak byla původně zamýšlena. Smlouvy obsahuje pouze formálně definované činnosti, avšak k hladkému chodu výroby nebo poskytování služby jsou potřeba také další, nenápadné, opomíjené a přesto důležité aktivity.
- *Solidnost dodavatele.*
- *Vedlejší efekty* – prodloužení doby pro poskytnutí outsourcované služby, která je zapotřebí až v případě určité konkrétní události (typicky servis zařízení). Vznikají časové prostoje; změna komunikace – dříve neformální kontakty se mění na formalizované předávání požadavků a sledování jejich plnění – často se stává, že tato komunikace a kontrola může plně zaměstnat několik vašich zaměstnanců.
- *Poskytnutí údajů s databází zákazníků* – pro některé firmy není překážkou ani odstavec ve smlouvě o zachování mlčenlivosti.

Diplomová práce byla zpracována dle postupů stanovených v metodice Technika zpracování bakalářských a diplomových prací (Bunešová, Vaněček, 2009). Obchodní společnost, která je předmětem analýzy diplomové práce a je zdrojem informací, si v rámci zachování anonymity nepřeje být jmenována. Pro účely této diplomové práce proto nebude uvedeno její obchodní jméno, ale použito fiktivní označení AB Technika. Informace o společnosti byly získávány metodou šetření, a to formou nestandardizovaného rozhovoru a dotazníkové metody. Rozhovory byly vedeny s manažerem společnosti, respondenty anonymních dotazníků se stali všichni zaměstnanci společnosti, informace byly dále doplněny o data získaná studiem interních dokumentů společnosti.

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení stavu a úrovně využívání moderních manažerských technik v oblasti vedení lidí ve společnosti AB technika. Na základě průzkumu bude charakterizován a zhodnocen styl vedení řídicích pracovníků. Dále bude proveden průzkum a zhodnocení úrovně interní komunikace, která má zásadní vliv na fungování celé společnosti, je základem řízení a ovlivňuje její prosperitu. Po vyhodnocení získaných informací budou navržena optimální řešení a doporučení v oblasti využívání moderních manažerských technik při řízení lidí.

3.1.1 Stanovené hypotézy

Jsou stanoveny dvě hypotézy:

1. Ve společnosti převládá tvůrčí způsob vedení lidí, manažeři tendují spíše k tzv. konzultativně participativnímu stylu vedení, nebrání se delegování svých pravomocí a vytváří dobré motivační prostředí.
2. Ve společnosti je dobré komunikační propojení mezi managementem, zaměstnanci a týmy. Vedení pěstuje zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci.

3.2 Metodika zpracování literárního přehledu

Na základě doporučené a prostudované literatury k danému tématu byl zpracován literární přehled. Získané informace a názory jednotlivých autorů, které se týkají problematiky moderních metod řízení, byly jednotlivě zapisovány a navzájem srovnávány.

3.3 Metodika zpracování analytické části (sběr dat)

Analytická část diplomové práce se skládá ze dvou hlavních částí. První část je věnována charakteristice společnosti AB technika, jejímu vývoji a současnému postavení na trhu. V druhé části je analyzována úroveň a styl vedení lidí, který uplatňují řídicí pracovníci, dále úroveň a fungování interní komunikace a motivace zaměstnanců. Analytická část je zakončena vyhodnocením výsledků šetření a návrhem optimálních řešení a doporučení.

Nástrojem sběru dat se pro účely diplomové práce stal nestandardizovaný rozhovor, který vychází z rámcového cíle, dále pak dotazníky a studium interní dokumentace. Rozhovory s jedním z manažerů společnosti byly uskutečněny v prostorách společnosti. Dotazníky byly zpracovány a rozeslány v elektronické podobě všem respondentům. Šetření se zúčastnili všichni zaměstnanci.

3.4 Metodika zpracování dat

Informace získané pomocí dotazníkové metody jsou vyhodnoceny a v některých případech vyjádřeny formou grafu pomocí softwaru Microsoft Excel. Výsledky jsou vždy stručně charakterizovány a shrnuty. Informace získané dalším šetřením formou rozhovoru nebo studiem interních zdrojů jsou stručně prezentovány.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

4.1 Charakteristika firmy

Na přání vedení společnosti nebude v diplomové práci v rámci zachování anonymity uvedeno obchodní jméno společnosti, ale fiktivní označení AB Technika.

Firma AB Technika je velkoobchodní a maloobchodní firmou, zástupcem a distributorem třech zahraničních firem, vyrábějící motorové a truhlářské stroje, dále pak zahradní techniku. Pro tyto firmy společnost AB Technika zajišťuje veškeré služby spojené s distribucí, to znamená od atestů, propagace, přes skladové a přepravní služby až po velkoobchodní distribuci a servis. Ve všech případech se jedná o značkové zboží kvalitních firem. Dalším sortimentem navazujícím na sortiment truhlářských strojů jsou pilové kotouče. V současné době je objem velkoobchodu uskutečňován prostřednictvím dealerské sítě, která má cca 150 zástupců po celé ČR a dále v síti vlastních prodejen.

Společnost působí na trhu již od počátku devadesátých let minulého století a v průběhu doby prakticky neměnila svůj prodejní sortiment, což má za následek stále pevnější postavení společnosti na trhu v jednotlivých sortimentních skupinách.

Prodejní sortiment je složen ze čtyř hlavních skupin, kde nejvýznamější a stále meziročně rostoucí podíl má sortiment motorové stroje, a to cca 80%, dále pak sortiment zahradní techniky – cca 7%, dále pak sortiment truhlářských strojů – cca 9% a na to navazující sortiment ručního nářadí a nástrojů – cca 3% z celkového obratu.

V hospodářském roce 2007 společnost dosáhla obratu bezmála 272 mil. Kč, což je mírný nárůst oproti předchozímu účetnímu období, kdy bylo dosaženo obratu 270 mil. Kč. Tato hodnota ve srovnání s obratem let 2004 a 2005, které byly cca 240 mil. Kč, znamená výrazný nárůst (+13%).

Vývoj objemu tržeb s rostoucí obchodní marží v sortimentu motorové stroje potvrzuje předpoklad, že stále více zákazníků dává při nákupu přednost značkovému a kvalitnímu zboží, mezi které tyto výrobky se svou kvalitou a inovativností jednoznačně patří, před výrobky méně prestižních značek s cenovou úrovní jen o málo nižší. Společnosti se tak daří držet a posilovat svoje pozice na jednotlivých trzích a docilovat kladného hospodářského výsledku a to také díky dlouhodobé systematické práci ve směru k zákazníkům.

Management společnosti, kde bude prováděn průzkum, je tvořen třemi manažery. Společnost má čtyřicet zaměstnanců, organizační struktura je postavena na týmech spolupracovníků, kteří zajišťují dané oddělení a související servis. Jedná se o obchodní oddělení (zahrnující i pracovníky pro zajištění ostatní agendy společnosti), účtárna, IT oddělení, technické oddělení a servis. Pro marketingové ani jiné aktivity si společnost nenajímá externí služby.

Vedení společnosti se snaží o loajalitu zaměstnanců, stejně tak jako u ostatních partnerů (zákazníci, dealeri), podporuje neformální kulturu. Podporuje vzdělávání svých zaměstnanců prostřednictvím jazykových kurzů. Dle svého hodnocení mají zájem o názory svých zaměstnanců na fungování firmy a přistupují k jejich hodnocení spravedlivě. Od roku 2007 byl zaveden nový systém peněžního odměňování zaměstnanců, který byl z pohyblivých odměn převeden na fixní částky. Tento systém je dle názoru zaměstnanců i vedení spravedlivější, jelikož předchozí nastavení systému, u kterého pohyblivé složky odměn vycházely například ze stavu zásob, ne vždy odrážel aktuální výkon zaměstnanců a byl v některých případech demotivující. Management se snaží motivovat zaměstnance především finanční odměnou.

4.2 Analýza stylu řízení

Pro analýzu stylu řízení byla zvolena metoda anonymního dotazníku. Manažeři byli požádáni, aby vyplnili následující dotazníky, které jsou součástí přílohy této práce:

- Styl řízení – efektivní manažer (Stýblo, J., 1993)
- Jste transformační vedoucí? (Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., 1997)

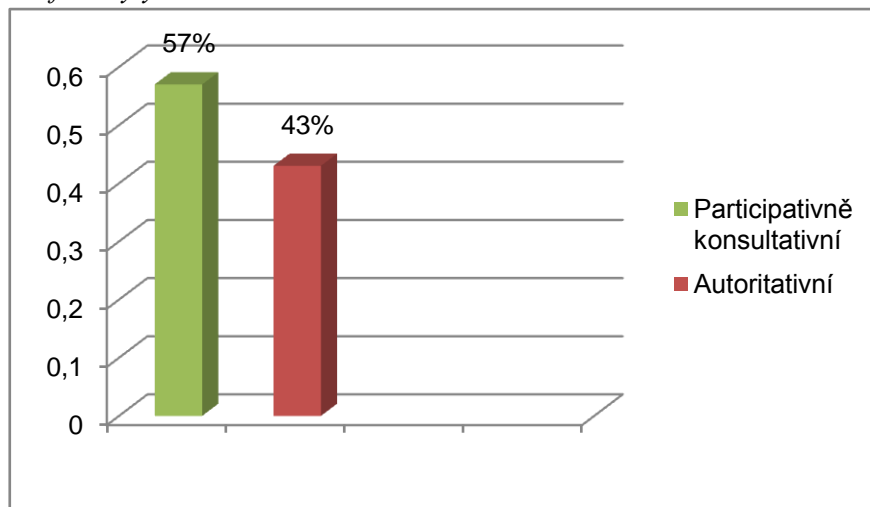
4.2.1 Efektivnost řídicího stylu

Pro zjištění stylu řízení byl použit dotazník *Styl řízení* (Stýblo, J., 1993), který je osvědčený a velmi často používaný. Je interpretován dle Goodwortha a uvozen sloganem „Jak vycházet co nejlépe se sebou a s lidmi, které vedu“. Dotazník zodpovídá tři základní otázky:

- *K jakému stylu řízení tenduje vedoucí pracovník?*
- *Jakým způsobem motivuje?*
- *Jak „uzavřený – otevřený“ je manažer? (myšleno směrem k výměně informací a ke komunikaci)*

Styl řízení

Graf 1: Styly řízení



Zdroj: autorka

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že u manažerů převažuje participativně konsultativní styl řízení. Výsledky dotazníku ukázaly, že autoritativní styl řízení preferuje 43% řídicích pracovníků, u zbylých 57 % převažuje participativně konsultativní styl řízení. Procentuální rozdíl mezi těmito styly není velký.

Pro zlepšení představy rozdílu mezi autoritativním a participativně konsultativním stylem vedením je následně uvedeno několik příkladů z dotazníku, které respondenti zodpověděli.

1. Manažer by měl pravidelně členy svého týmu povzbuzovat výměnou vzájemných názorů, dokonce i jsou-li s jeho v neshodě.

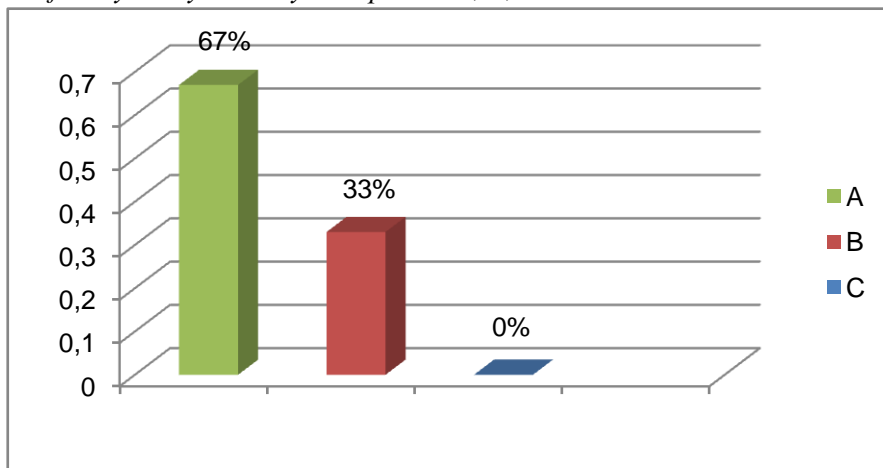
Odpovědi:

A – souhlasím, přispívá to zdravé komunikaci.

B – bylo by to dobré, ale v mé situaci je to luxus.

C – nesouhlasím, takové „mítinky“ jsou nebezpečné.

Graf 2: Výsledky uvedených odpovědí A, B, C



Zdroj: autorka

Výsledky:

Většina respondentů uvedla odpověď A, která ukazuje, že převažuje participativně konsultativní styl vedení nad autoritativním.

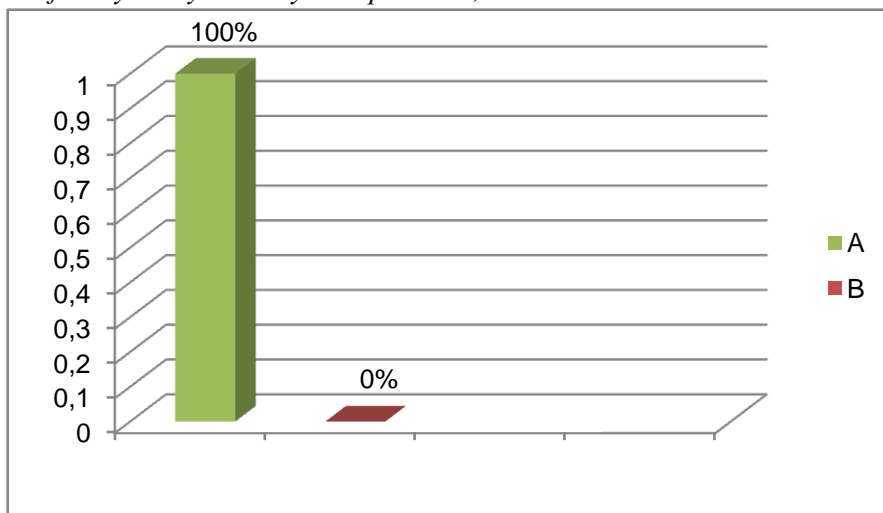
2. Efektivní manažer stanoví cíle, určuje politiku a vytyčuje plán.

Odpovědi:

A – tato definice vystihuje můj přístup k managementu.

B – tato definice nevystihuje můj přístup k managementu.

Graf 3: Výsledky uvedených odpovědí A, B



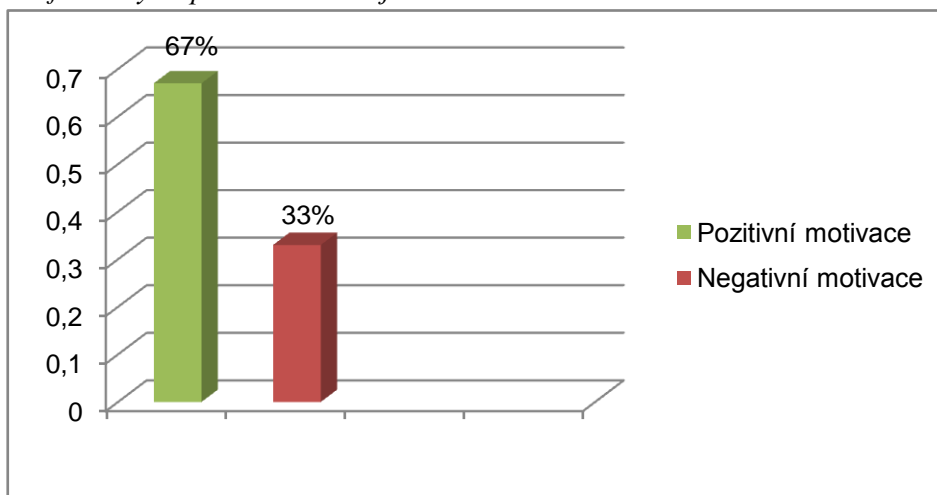
Zdroj: autorka

Výsledky:

Výsledky grafu ukazují, že všichni respondenti upřednostili odpověď A před B, z čehož v tomto případě vyplývá jasná převaha autoritativního způsobu vedení.

Jakým způsobem motivujete?

Graf 4: Jakým způsobem motivujete?



Zdroj: autorka

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že řídicí pracovníci volí pozitivní motivaci z 67 %, negativní motivaci používají z 33%. Procentuální rozdíl mezi oběma způsoby motivace je velký.

Pro umožnění lepší představy rozdílu mezi pozitivní a negativní motivací je následně uvedeno několik příkladů z dotazníku, které respondenti zodpověděli.

1. Manažer usiluje o stabilní udržení přátelské pracovní atmosféry a o satisfakci týmových vztahů.

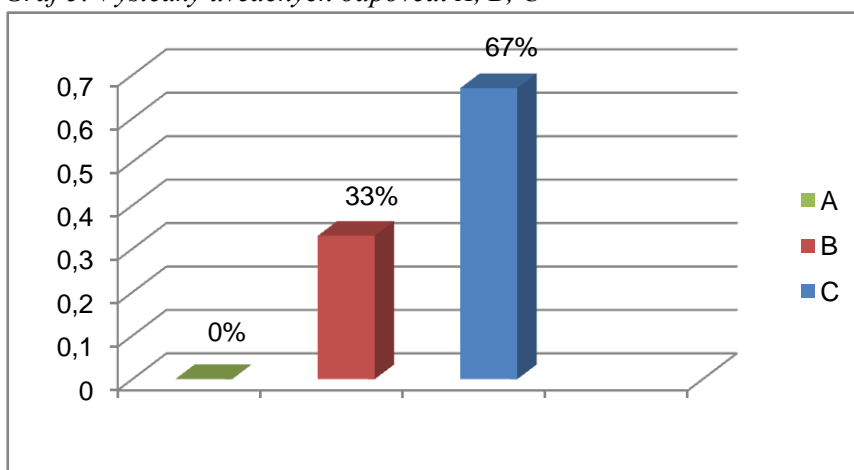
Odpovědi:

A – Co si myslí – práce, že je sociální klub?

B – nemohu říci nesouhlasím, ale v reálné praxi to není jednoduché.

C – plně souhlasím.

Graf 5: Výsledky uvedených odpovědí A, B, C



Zdroj: autorka

Výsledky:

Výsledky grafu ukazují, že 67% respondentů uvedlo odpověď C, která koresponduje s pozitivním způsobem motivace. Žádný respondent neuvedl odpověď A, která představuje negativní způsob motivace. Zbývající respondenti (33 %) uvedli odpověď B, která jasně neříká, zda v praxi užívají pozitivní motivaci.

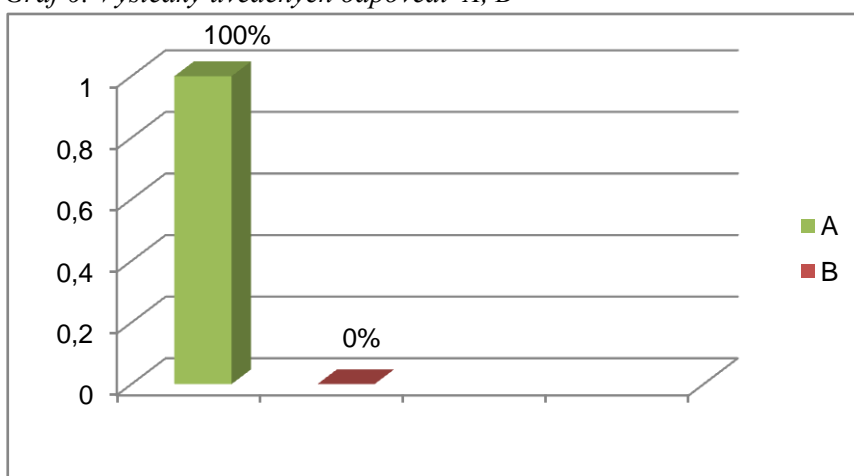
2. Delegování je jednoduché, jde o předání některých prvků plnění úkolů podřízeným a manažer to má dělat.

Odpovědi:

A – souhlasím, je to tak.

B – ne, je to omyl delegovat tímto způsobem.

Graf 6: Výsledky uvedených odpovědí A, B



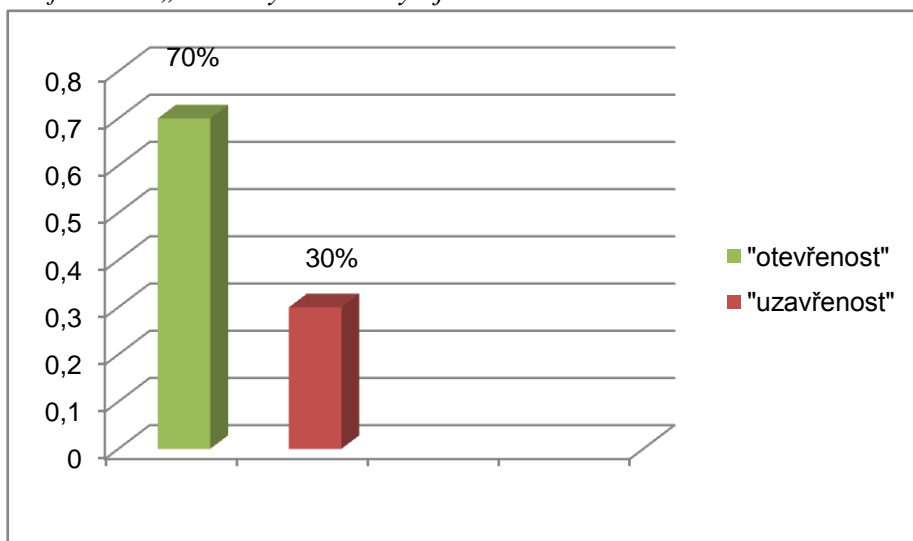
Zdroj: autorka

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že všichni respondenti uvedli odpověď A, která poukazuje na negativní způsob motivace.

Jak „uzavřený - otevřený“ jste manažer (myšleno směrem k výměně informací a ke komunikaci)?

Graf 7 : Jak „uzavřený – otevřený“ jste manažer?



Zdroj: autorka

Výsledky:

Výsledky dotazníku ukázaly, že „otevřenost“ (70%) pracovníků převažuje nad „uzavřeností“ (30%), myšleno směrem k výměně informací a ke komunikaci. Procentuální rozdíl mezi těmito styly je značný.

Pro zlepšení představy rozdílu mezi „otevřeným“ a „uzavřeným“ manažerem je následně uvedeno několik příkladů z dotazníku, které respondenti zodpověděli.

1. Nevýhodou delegování je tendence posilovat význam podřízených.

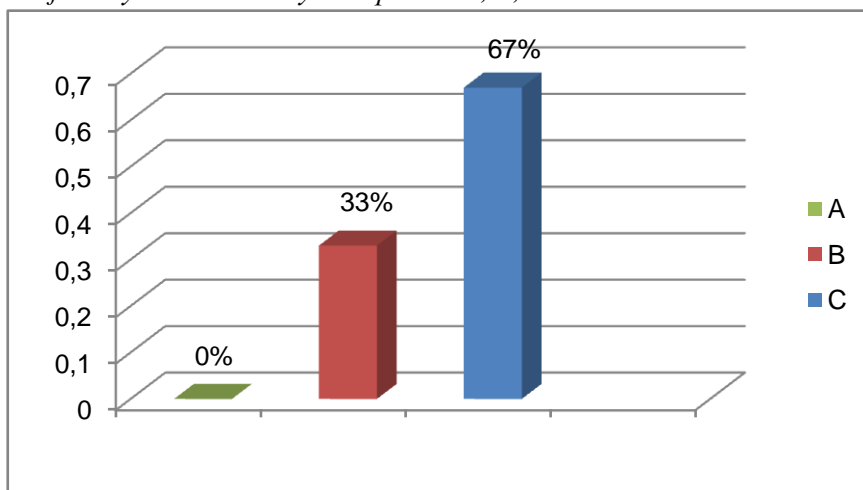
Odpovědi:

A – existuje vážné riziko ztráty jeho autority.

B – ať je to správně nebo dobře, stává se to málokdy.

C – nesmysl, motivace je přece nejsilnější prvek delegování.

Graf 8: Výsledek uvedených odpovědí A, B, C



Zdroj: autorka

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že 67% respondentů uvedlo odpověď C, která představuje pozitivní škálu odpovědí směřující k „otevřenosti“. Zbývající respondenti (33%) uvedli odpověď B, která představuje negativní škálu odpovědí směřující k uzavřenosti.

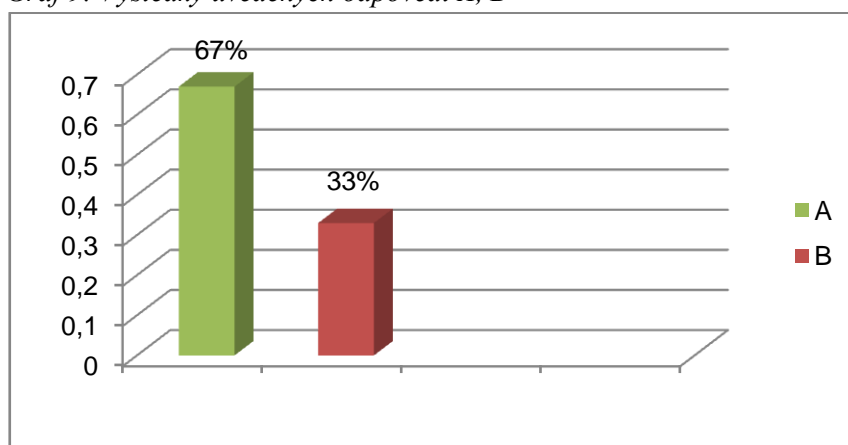
2. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění stanovených úkolů.

Odpovědi:

A – souhlasím, má-li jen několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při docilování stanovených úkolů.

B – nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěch. Přesto si však nemůže dovolit příliš volné vztahy.

Graf 9: Výsledky uvedených odpovědí A, B



Zdroj: autorka

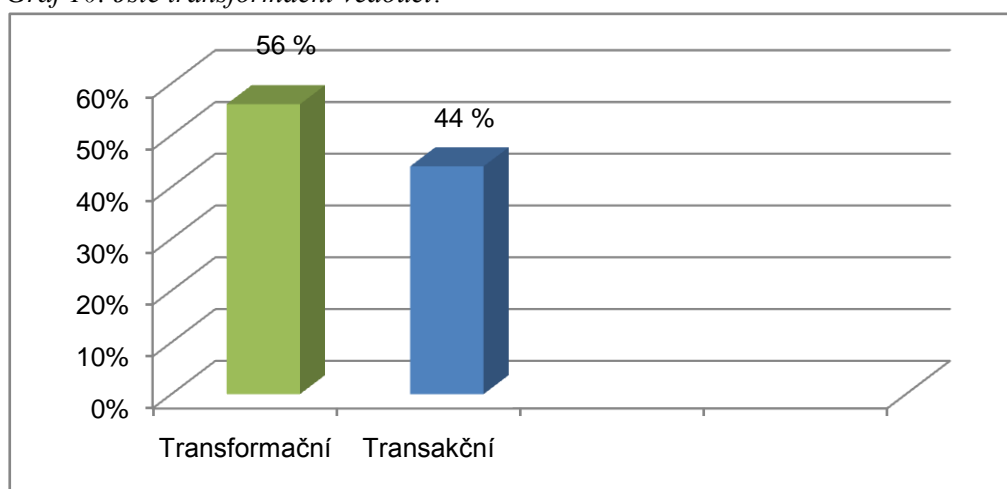
Výsledky:

Graf ukazuje, že 67% respondentů uvedlo odpověď A, která koresponduje s negativní škálou odpovědí směřující k „uzavřenosti“. Zbýlých 33% respondentů uvedlo odpověď B, která směřuje k „otevřenosti“.

4.2.2 Jste transformační vedoucí?

Pro průzkum byl použit dotazník *Jste transformační vedoucí?* (Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., 1997), jehož cílem je zhodnotit orientaci stylu vedení manažerů, a to zda jde spíše o transakční nebo transformační styl vedení. Respondenti měli za úkol rozdělit mezi dvojice tvrzení A a B pět bodů. Rozdělení provedli dle svého názoru, vnímání sebe sama nebo podle toho, které z obou tvrzení je charakterizuje nejlépe.

Graf 10: *Jste transformační vedoucí?*



Zdroj: autorka

Výsledky:

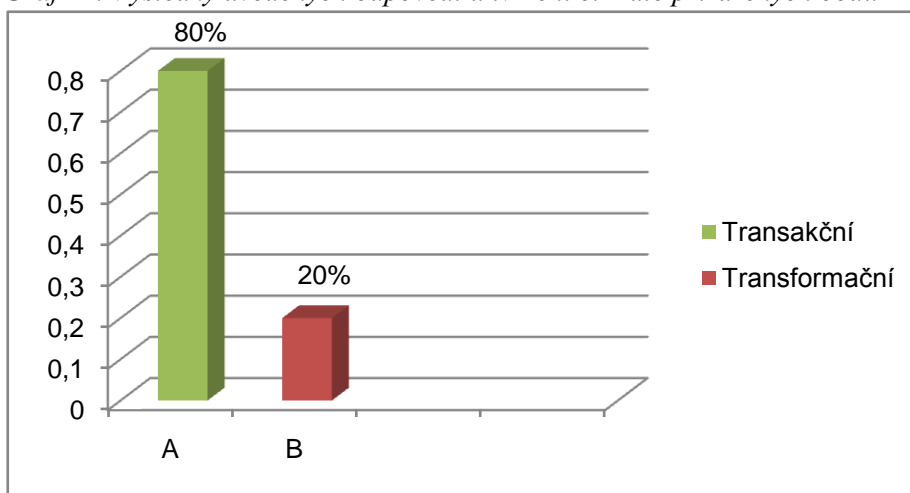
Z výsledků grafu vyplývá, že u oslovených manažerů převažuje transformační styl (56%) vedení nad transakčním (44%). Procentuální rozdíl však není příliš veliký.

Pro zlepšení představy rozdílu mezi transformačním a transakčním stylem vedení je následně uvedeno několik příkladů tvrzení z dotazníku.

1. A – starám se, aby moji podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce.

B – starám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.

Graf 11: Výsledky uvedených odpovědí u tvrzení č. 1 dle přiřazených bodů



Zdroj: autorka

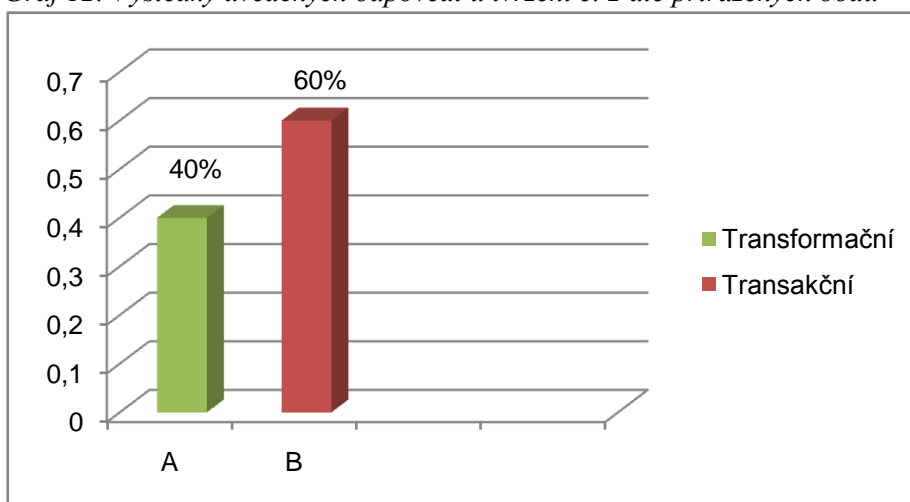
Výsledky:

Z grafu vyplývá, že z 80% je styl vedení respondentů orientován k transakčnímu stylu vedení a za ochotu vyhovět nabízejí peníze. Z pouhých 20% se snaží podřízené motivovat k tomu, aby usilovali o náročnější cíle.

2. A – věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem, i když nikoli v běžném školním slova smyslu.

B – věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem.

Graf 12: Výsledky uvedených odpovědí u tvrzení č. 2 dle přiřazených bodů



Zdroj: autorka

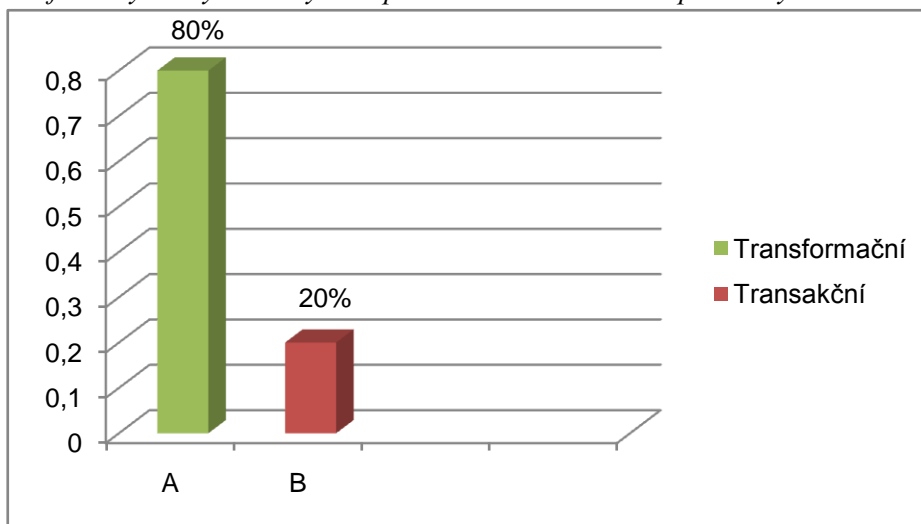
Výsledky:

Výsledky grafu ukazují, že i v tomto případě u respondentů převládá transakční styl vedení (60%) nad transformačním (40%).

3. A – moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a mými názory.

B – moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení a funkce.

Graf 13: Výsledky uvedených odpovědí u tvrzení č. 3 dle přiřazených bodů



Zdroj: autorka

Výsledky:

V tomto případě vyplývá, že u respondentů převažuje transformační styl vedení (80%) nad transakčním (20%). Procentuální rozdíl je značný.

4.3 Analýza interní komunikace

Pro průzkum byla zvolena metoda anonymního dotazníku. Všichni zaměstnanci byli požádáni, aby vyplnili dotazník *Interní komunikace* (Holá, J., 2006), který je součástí přílohy této práce. Cílem průzkumu je porovnat hodnocení nastavení a fungování interní komunikace pracovníky, jak uspokojivě interní komunikace funguje, jaké jsou její nedostatky a kde jsou stávající nebo potenciální zdroje nedorozumění mezi vedením firmy a zaměstnanci. Otázky v průzkumu mají za cíl zjistit úroveň nastavení interní komunikace v následujících tématech.

- *Je management jednotný a cítí odpovědnost za komunikaci firmy?*
- *Je ve firmě správně nastavené komunikační propojení?*
- *Mají manažeři dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti?*
- *Pěstuje firma zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci?*

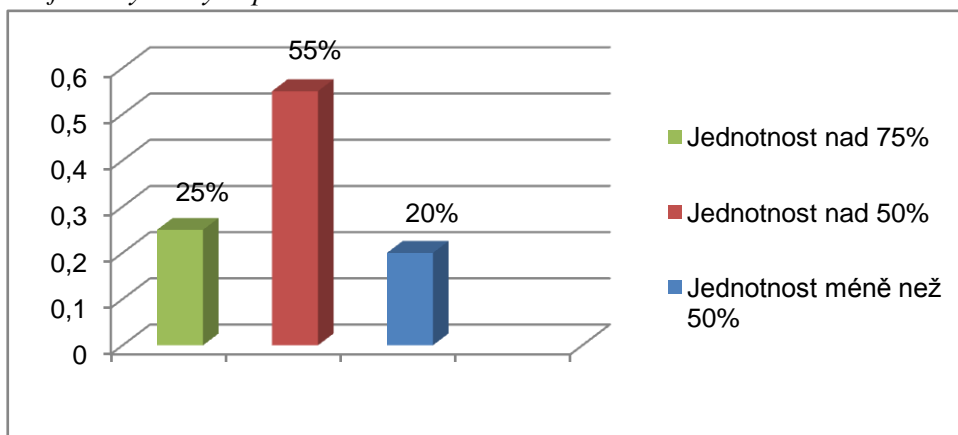
Pro zjednodušení jsou uvedeny jen některé otázky z dotazníku, které respondenti zodpověděli. Výsledky jsou zobrazeny v grafech s krátkých zhodnocením.

4.3.1 Jednotnost týmu a odpovědnost za komunikaci firmy?

Výsledky vybraných otázek 28, 29 a 30 z dotazníku *Interní komunikace*.

Otázka 28: Na kolik procent odhadujete jednotnost týmu vedení (hovoří stejně o důležitých záležitostech firmy, dbají na dodržování stejných pravidel, chovají se podle stejných zásad, na řešení problémů se shodnou ...)?

Graf 14: Výsledky odpovědi na otázku 28



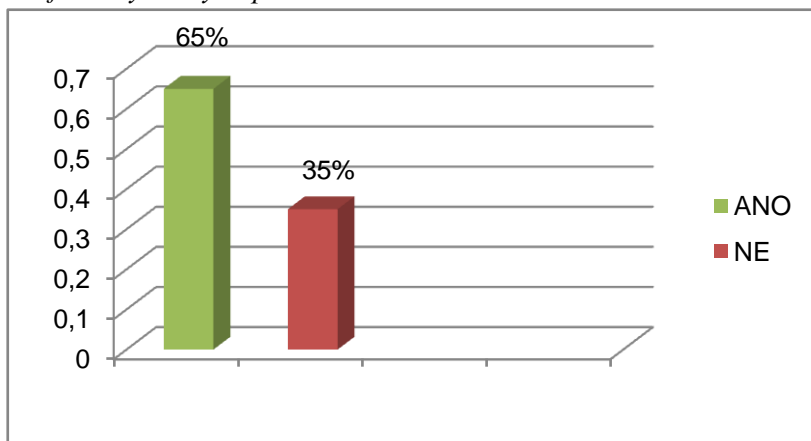
Zdroj: autorka

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že 25% zaměstnanců ohodnotilo jednotnost managementu 75% a více, 55% zaměstnanců ohodnotilo jednotnost managementu na 50-75%. Zbývajících 20% respondentů hodnotí jednotnost na méně jak 50%.

Otázka 29: Máte pocit, že se vedení chová zodpovědně?

Graf 15: Výsledky odpovědí na otázku 29



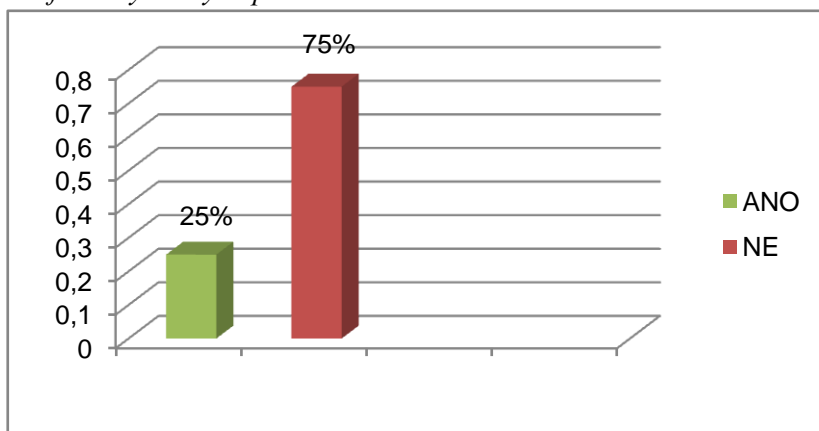
Zdroj: autorka

Výsledky:

Z odpovědí vyplývá, že 65% zaměstnanců si myslí, že vedení se chová zodpovědně. Zbývajících 35% respondentů má pocit, že chování vedení firmy je nezodpovědné.

Otázka 30: Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve firmě, že mu záleží na Vašem pochopení a spolupráci?)

Graf 16: Výsledky odpovědí na otázku 30



Zdroj: autorka

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že pouhých 25% zaměstnanců má pocit, že jim vedení srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti. Zbýlých 75% zaměstnanců toto považuje za nedostatečné. V tomto případě je nespokojenost s komunikací vedení značná.

4.3.2 Komunikační propojení v rámci hierarchie, dělby práce a procesů

Následně jsou uvedeny výsledky vybraných otázek 31, 41 a 44.

Otázka 31: Domníváte se, že jednotlivé týmy spolu dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit?

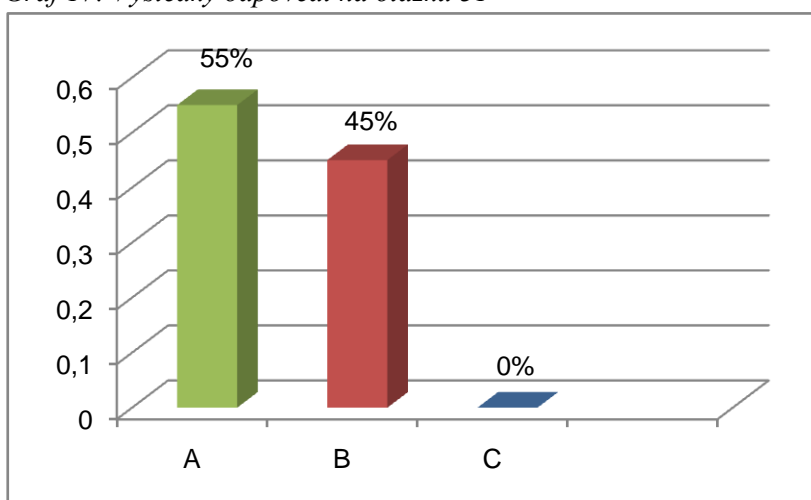
Odpovědi:

A – ano, komunikace mezi týmy je dobře nastavená a všichni víceméně spolupracují.

B – ne, spolupráce vážne a dá velkou práci problémy řešit.

C – ne, hlavně nikdo nic nechce řešit.

Graf 17: Výsledky odpovědí na otázku 31



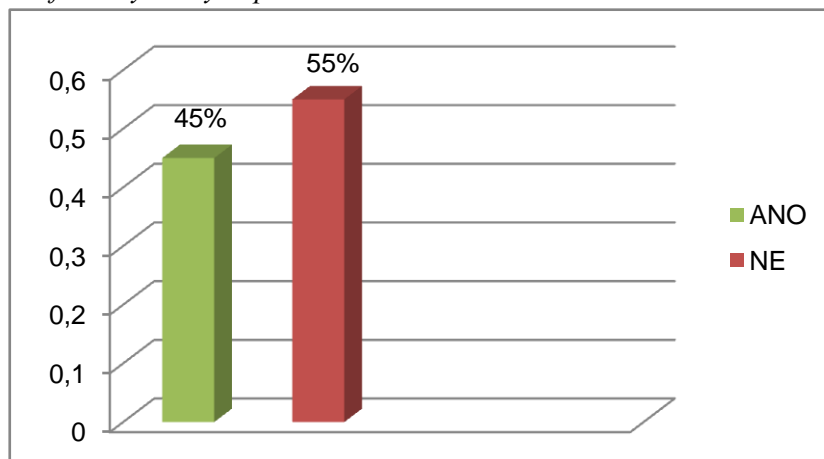
Zdroj: autorka

Výsledky:

Více jak polovina zaměstnanců (55%) považuje nastavenou komunikaci mezi týmy za dobrou a mají pocit, že víceméně spolupracují. Zbývajících 45% zaměstnanců uvedlo odpověď B a mají pocit, že spolupráce mezi týmy vážne a dá velkou práci problémy řešit. Procento nespokojených zaměstnanců s komunikací mezi jednotlivými týmy je značné.

Otázka 41: Domníváte se, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně (celofiremní setkání, porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?

Graf 18: Výsledky odpovědí na otázku 41



Zdroj: autorka

Výsledky:

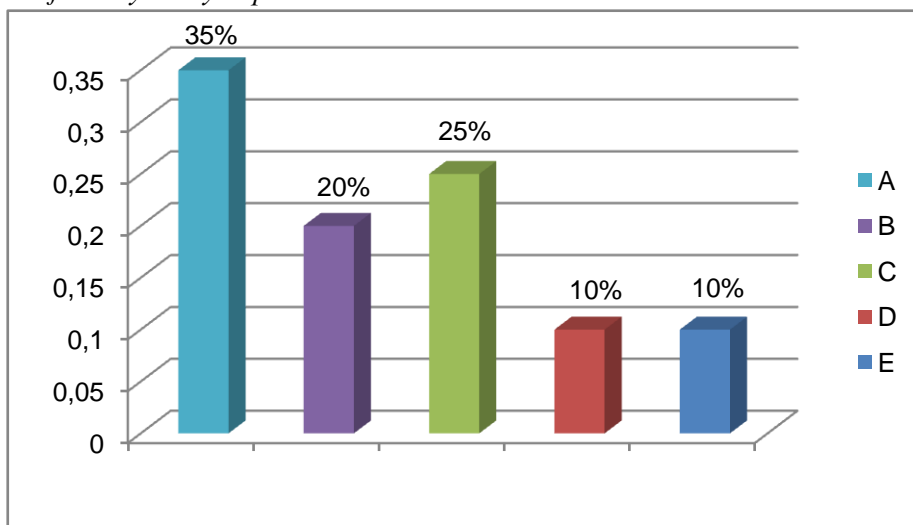
Z grafu vyplývá, že 45% zaměstnanců považuje nastavení interní komunikace za dobré a efektivní. Zbývajících 55% zaměstnanců toto nastavení považuje za nedostatečné. V tomto případě převažují nespokojení zaměstnanci s nastavením a fungováním interní komunikace.

Otázka 44: Stává se ve firmě, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?

Odpovědi:

- A – většinou nestává, pokud se vyjíměčně stane, zeptám se odpovědného manažera.
- B – většinou nestává, oficiálních informací je dost.
- C – stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme.
- D – stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se.
- E – informace k nám prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší.

Graf 19: Výsledky odpovědí na otázku 44



Zdroj: autorka

Výsledky:

Třetina zaměstnanců (35%) uvedla, že se k nim důležité informace dostávají spíše z oficiálních zdrojů, pokud se tak vyjímečně stane, že se k nim dostanou z neoficiálních zdrojů, zeptají se odpovědného manažera. Část zaměstnanců (20%) má pocit, že je oficiálních informací dost a nedostávají se k nim z neoficiálních zdrojů. Při součtu těchto dvou skupin respondentů z výzkumu vyplývá, že 55% zaměstnanců má pocit, že důležité informace k nim přicházejí z oficiálních zdrojů. Dalších 25% respondentů uvedlo, že se k nim důležité informací dostávají spíše z neoficiálních zdrojů, ihned to s kolegy probírají a příležitostně se zeptají nadřízeného. Část zaměstnanců (10%) uvedlo, že se k nim důležité informace dostávají z neoficiálních zdrojů často, s kolegy to probírají, ale nadřízených se neptají. Zbývajících 10% zaměstnanců má pocit, že k nim důležité informace prosakují hlavně z neoficiálních zdrojů a nikdo to neřeší. Poslední tři skupiny zaměstnanců lze shrnout tak, že 45% zaměstnanců má pocit, že se k nim důležité informace nedostávají z oficiálního zdroje, tj. od managementu.

4.3.3 Komunikační schopnosti a dovednosti managementu

Následně jsou uvedeny výsledky vybraných otázek z dotazníku 1, 9 a 10.

Otázka 1: Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?

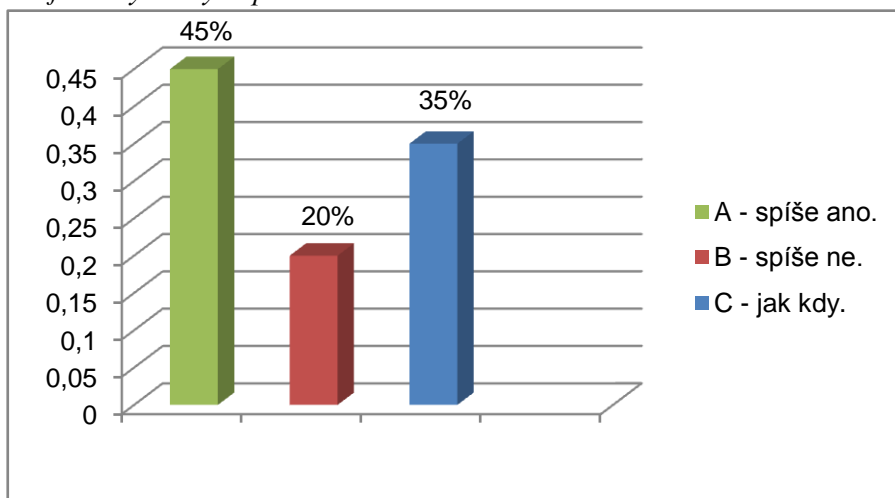
Odpovědi:

A – spíše ano.

B – spíše ne.

C – jak kdy.

Graf 20: Výsledky odpovědi na otázku 1



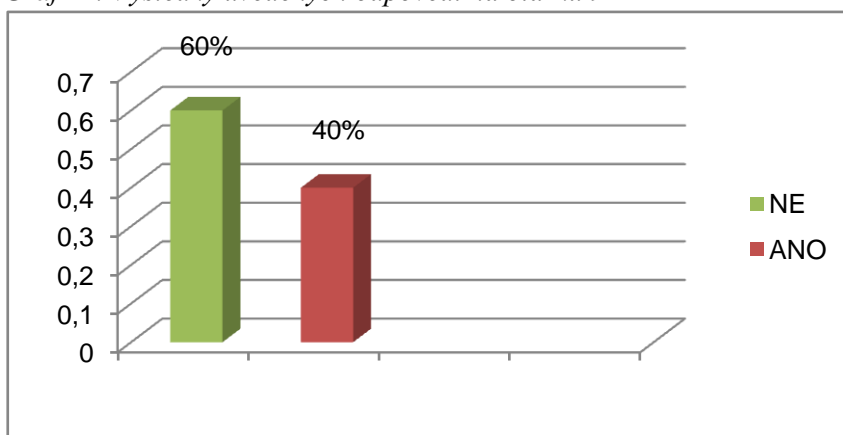
Zdroj: autorka

Výsledky:

Z uvedeného grafu vyplývá, že 45% respondentů se domnívá, že s nimi vedení hovoří otevřeně, sděluje jim důležité informace o firmě a nic nezastírá. Oproti tomu 20% zaměstnanců si myslí, že s nimi vedení nejedná otevřeně. Zbývajících 35% zaměstnanců má pocit, že záleží na situaci, vedení s nimi jedná někdy otevřeně a ne vždy sděluje důležité informace. Tedy méně než polovina zaměstnanců (45%) považuje jednání managementu za zcela otevřené, co se týká sdělování důležitých informací.

Otázka 9: Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o Vaši pracovní pozici nebo odměňování?

Graf 21: Výsledky uvedených odpovědi na otázku 9



Zdroj: autorka

Výsledky:

Větší část respondentů (60%) uvádí, že se neobává otevřeně říkat svůj názor na fungování firmy. Zbytek respondentů (40%) uvedlo, že se obává říkat otevřeně svůj názor na fungování firmy, a to ze strachu o odměňování nebo o svou pracovní pozici.

Otázka 10: Dostává se Vám prostoru pro Vaše hodnocení nadřízeného a vedení firmy při pravidelném hodnocení Vašeho pracovního výkonu a pracovního výkonu? (Když hodnotí Vás, můžete také hodnotit?)

Odpovědi:

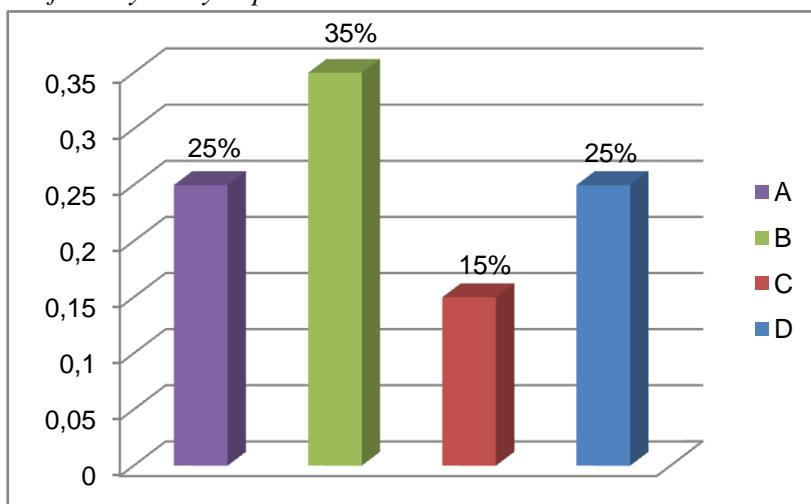
A – ano, mohu také hodnotit.

B – ne, nemohu, není mi dán prostor.

C – nehodnotím, i když je mi dán prostor.

D – obávám se hovořit otevřeně.

Graf 22: Výsledky odpovědí na otázku 10



Zdroj: autorka

Výsledky:

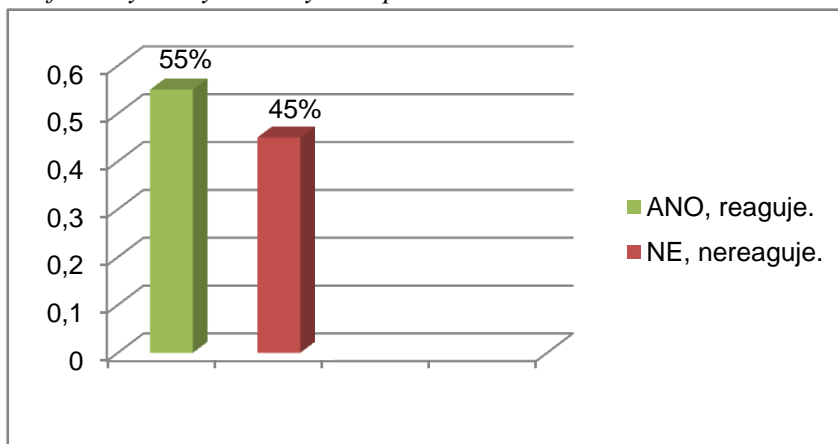
Z grafu vyplývá, že pouhých 25% zaměstnanců si myslí, že je jim dán prostor a mohou hodnotit. Dalších 35% uvádí, že nemohou hodnotit, protože jim k tomu není dán prostor. Menší část respondentů (15%) uvedlo, že ač je jim dán prostor k hodnocení, tak nehodnotí. Zbývajících 25% zaměstnanců uvedlo, že se obává hovořit otevřeně.

4.3.4 Překážky v komunikaci, otevřená komunikace a zpětná vazba

Následně jsou uvedeny výsledky vybraných otázek z dotazníku 7, 43, 46 a 50.

Otázka 7: Reaguje vedení firmy podle Vás na námítky, návrhy, připomínky, je ochotno s Vámi diskutovat nebo máte pocit, že nereaguje a je úplně jedno jaký je Váš názor nebo návrh?

Graf 23: Výsledky uvedených odpovědí na otázku 7



Zdroj: autorka

Výsledky:

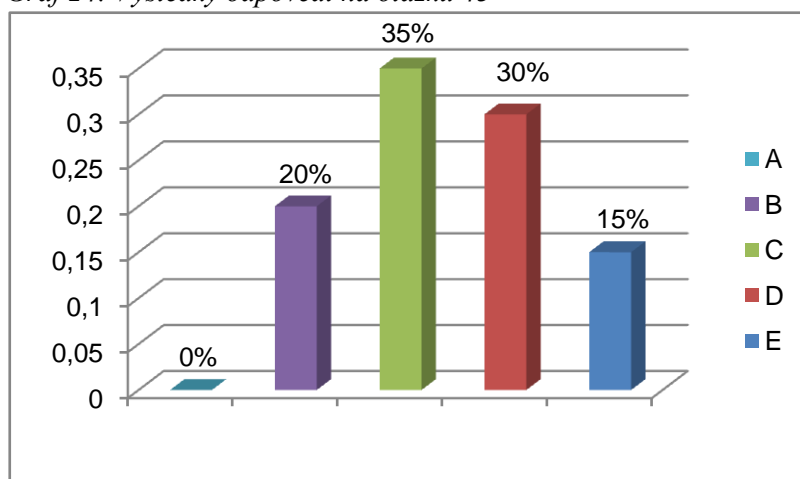
Z uvedených odpovědí vyplývá, že téměř polovina respondentů (45%) má pocit, že vedení firmy na jejich námítky a návrhy nereaguje, vedení není ochotno diskutovat a je mu jedno, jaký názor mají zaměstnanci. Zbývajících 55% zaměstnanců uvedlo kladnou odpověď.

Otázka 43: Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu?

Odpovědi:

- A – spíše neochota jednotlivých spolupracovníků.
- B – nedostatek času.
- C – špatně nastavené procesy.
- D – nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků.
- E – žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen.

Graf 24: Výsledky odpovědí na otázku 43



Zdroj: autorka

Výsledky:

Žádný ze zaměstnanců nevedl, že by překážkou v komunikaci byla spíše neochota spolupracovníků, 20% zaměstnanců uvedlo, že překážkou je nedostatek času. Největší počet zaměstnanců (35%) si myslí, že překážkou v komunikaci jsou především špatně nastavené procesy. Dalších 30% respondentů má pocit, že jsou to hlavně špatné komunikační dovednosti jednotlivých spolupracovníků, které jsou překážkou ve vzájemné komunikaci. Z toho vyplývá, že více jak polovina (65%) zaměstnanců si myslí, že největší překážkou v komunikaci jsou špatně nastavené procesy a nedostatečné komunikační dovednosti. Pouhých 15% zaměstnanců nevidí žádné překážky v komunikaci a je spokojeno.

Otázka 46: Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?

Odpovědi:

A – více porad, více firemních akcí.

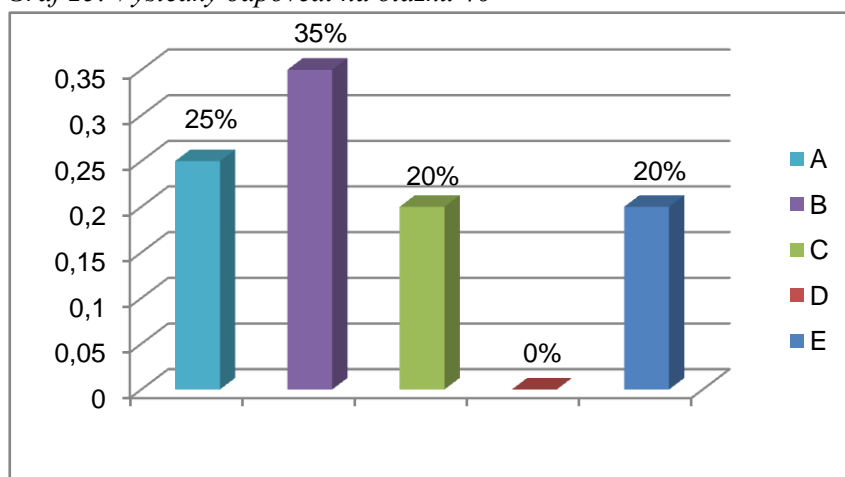
B – pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě.

C – intranet (vnitřní internetové stránky, kde by byly všechny potřebné informace soustředěny).

D – firemní časopis a noviny.

E – jiné, uveďte: více komunikace a více porad zaměřených na řešení problémů a postupů s konkrétním závěrem.

Graf 25: Výsledky odpovědi na otázku 46



Zdroj: autorka

Výsledky:

Více porad a firemních akcí by uvítalo 25% zaměstnanců. Část respondentů (35%) uvedlo, že by jako další interní prostředek komunikace přivítalo pravidelné e-mailové zpravodajství. Intranet zvolilo 20% respondentů. Žádný ze zaměstnanců (0%) neprojevil zájem o firemní časopis a noviny. Část respondentů (20%) uvedlo svůj vlastní názor, uvítali by především více komunikace na poradách, které by řešily konkrétní problémy a postupu a měly jasný závěr. Z tohoto vyplývá, že velké procento zaměstnanců (45%) by uvítalo více porad s jasným programem a závěrem.

Otázka 50: Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného manažera a vedení firmy podobnou formou jako je tento dotazník?

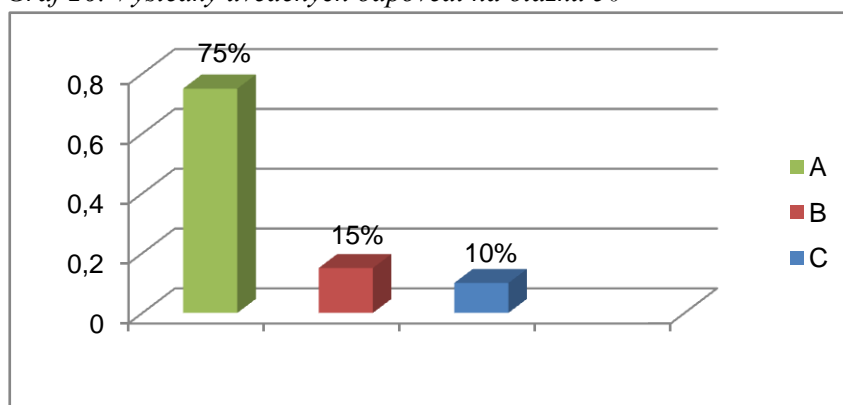
Odpovědi:

A – ano, určitě je to dobrá možnost jak sdělit své názory.

B – ne, své názory mohu bez obav prezentovat i jinými formami.

C – ne, nechci své názory prezentovat vůbec.

Graf 26: Výsledky uvedených odpovědí na otázku 50



Zdroj: autorka

Výsledky:

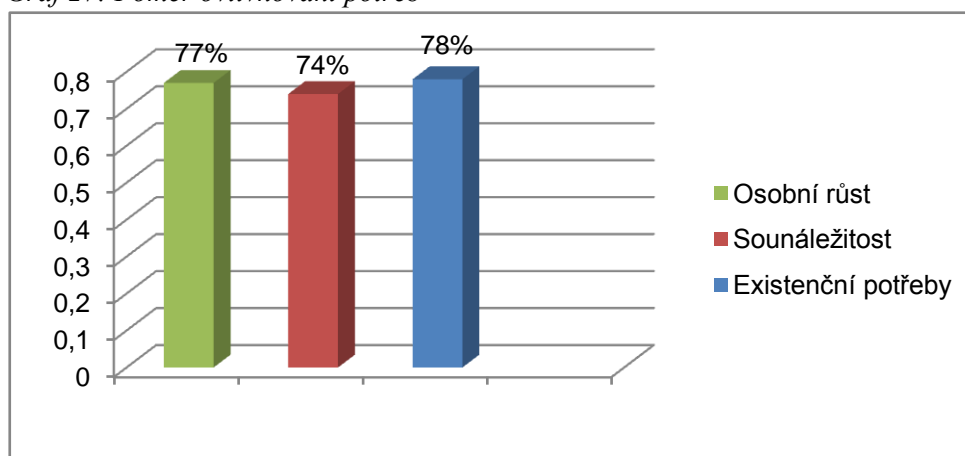
Většina zaměstnanců (75%) by uvítala možnost pravidelného hodnocení svého nadřízeného a vedení firmy podobnou formou jako je tento dotazník, 15% zaměstnanců uvedlo, že může své názory prezentovat bez obav a 10% zaměstnanců dokonce nechce své názory prezentovat vůbec.

4.4 Analýza motivace

Pro průzkum byla zvolena metoda anonymního dotazníku. Všichni zaměstnanci byli požádáni, aby vyplnili dotazník *Víte co Vás motivuje?* (Zadražilová, D., Khelerová, V., 1994), který je součástí přílohy diplomové práce. Dotazník má za úkol napovědět, které potřeby zaměstnance nejvíce ovlivňují. Respondenti měli za úkol si představit, že chtějí změnit zaměstnání a následně zaškrtnout ve formuláři odpověď, která nejspíš vyjadřuje jejich postoj. Cílem tohoto průzkumu bylo zjištění, v jakém poměru níže uvedených potřeb jsou zaměstnanci ovlivňováni.

- *Potřeba osobního růstu*
- *Potřeba sounáležitosti*
- *Existenční potřeby*

Graf 27: Poměr ovlivňování potřeb



Zdroj: autorka

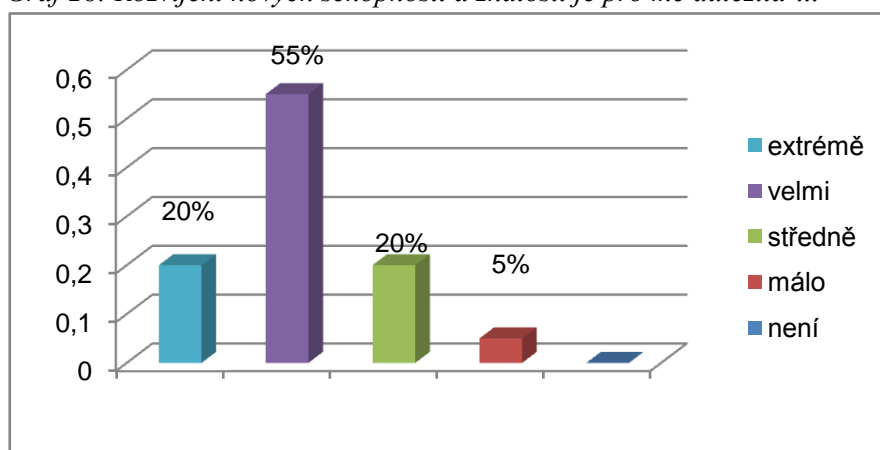
Výsledky:

Z grafu je patrné, že zaměstnanci jsou nejvíce ovlivňováni existenčními potřebami (78%) a potřebou osobního růstu (77%), kdy rozdíl mezi jednotlivými kategoriemi je pouhé 1%. Mezi existenční potřeby patří dobrá mzda, pravidelný platový postup, pocit jistoty zaměstnání apod. Do kategorie osobního růstu se například řadí rozvíjení nových schopností a znalostí, příležitost k nezávislému myšlení a možnost osobního růstu. Další potřebou, kterou jsou zaměstnanci ovlivňováni je potřeba sounáležitosti, v tomto případě ze 74%. Do této kategorie patří například dobrá spolupráce s kolegy, možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti, otevřenost a upřímnost kolegů.

Příklady zodpovězených otázek z dotazníku:

Potřeba osobního růstu

Graf 28: Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě důležitá ...



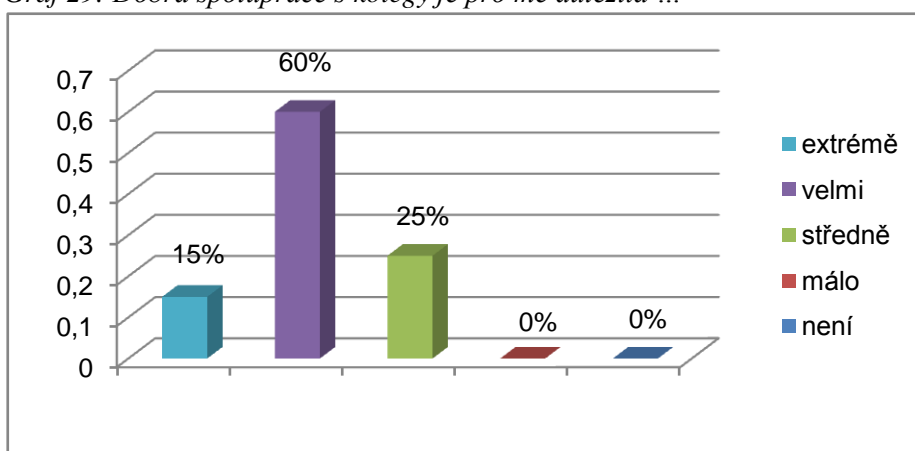
Zdroj: autorka

Výsledky:

Pro více než polovinu zaměstnanců (55%) je rozvíjení nových schopností a znalostí velmi důležité a 20% zaměstnanců dokonce toto považují za extrémě důležité. Zbývajících 20% zaměstnanců považuje tento rozvoj za středně důležitý a pouhých 5% za málo důležitý. Žádný ze zaměstnanců neuvěděl, že rozvoj nových schopností a dovedností je pro něj nedůležitý. Pokud shrneme první dvě skupiny, tak pro většinu zaměstnanců je osobní rozvoj velmi až extrémě důležitý.

Potřeba sounáležitosti

Graf 29: Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě důležitá ...



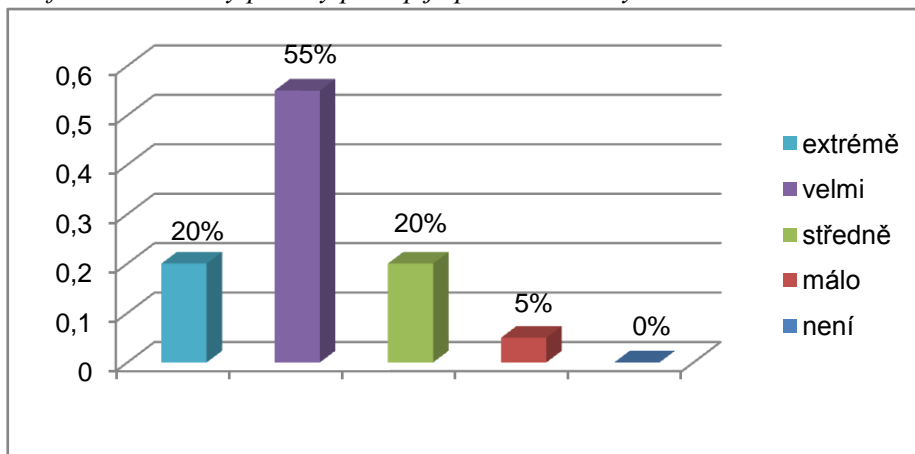
Zdroj: autorka

Výsledky:

Dobrou spoluprací s kolegy považuje 60% zaměstnanců za velmi důležitou a 15% za extrémě důležitou. Za středně důležitou ji považuje 25% zaměstnanců. Pro žádného ze zaměstnanců (0%) není spolupráce s kolegy nedůležitá nebo málo důležitá. Pokud shrneme první dvě skupiny, tak pro 75% zaměstnanců je potřeba sounáležitost velmi až extrémě důležitá.

Existenční potřeby

Graf 30: Pravidelný platový postup je pro mě důležitý ...



Zdroj: autorka

Výsledky:

Více než polovina zaměstnanců (55%) považuje pravidelný platový postup za velmi důležitý a 20% za extrémě důležitý. Dalších 20% zaměstnanců uvedlo, že platový postup je pro ně středně důležitý a dokonce 5% zaměstnanců jej považuje za málo důležitý. Žádný ze zaměstnanců nevedl, že pravidelný platový postup není důležitý. V tomto případě je pro většinu zaměstnanců (75%) platový postup velmi až extrémě důležitý a jsou tedy silně ovlivňováni existenčními potřebami.

5 DISKUZE

5.1 Zhodnocení průzkumu stylu řízení

K první části průzkumu stylu řízení byl použit dotazník *Styl řízení – efektivní manažer* (Stýblo, J., 1993). Vyhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že u vedoucích pracovníků převládá participativně konzultativní styl řízení nad autoritativním. Participativně konzultativní styl vedení se vyznačuje tím, že manažer široce deleguje pravomoci, podporuje participaci a chce znát názory druhých. Manažeři si uvědomují, že povzbuzování spolupracovníků ke vzájemné výměně názorů prospívá zdravé komunikaci.

Procentuální rozdíl mezi těmito styly není příliš velký, k autoritativnímu stylu vedení se přiklání vedoucí pracovníci ve 43%. Autoritativní styl se vyznačuje přísným dodržováním stanovených pravidel, direktivními nařízeními a kontrolou. V autoritativním stylu vedení se vedoucí pracovníci shodli v přístupu stanovení cílů, určování politiky a vytyčení plánu. Třetina z nich považuje povzbuzování týmu k výměně vzájemných názorů za luxus.

Výsledky hodnotící jakým způsobem vedoucí pracovníci motivují své zaměstnance jsou velmi pozitivní. V tomto případě převládá pozitivní způsob motivace, kdy manažeři usilují o stabilní udržení přátelské atmosféry na pracovišti a o satisfakci týmových vztahů na pracovišti. Třetina manažerů uvádí, že dosažení tohoto není v reálné praxi jednoduché. Respondenti se překvapivě shodují v názoru, že delegování je jednoduché a jde pouze o předání některých prvků plnění úkolů svým podřízeným.

Výsledky průzkumu z pohledu jak „uzavření“ nebo „otevření“ jsou manažeři směrem k výměně informací a ke komunikaci jsou pozitivní. „Otevřenost“ manažerů převažuje nad „uzavřeností“. V celkovém hodnocení jsou manažeři „otevření“ v 70%.

Část manažerů (67%) se shodla v názoru, že motivace je nejsilnější prvek delegování. Zbývající část manažerů bohužel tento názor nezastává. Negativní škála odpovědí, ke které se většina manažerů přiklonila, byla v případě názoru na vedení podřízených k plnění stanovených úkolů. V tomto případě se manažeři ve většině domnívají, že pokud znají dobře své podřízené, tak nemají potřebu je vést k plnění stanovených úkolů. Naopak třetina manažerů se domnívá, že působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěch. Přesto si však nemůže dovolit příliš volné vztahy.

Cílem další části průzkumu stylu řízení, bylo zjištění a zhodnocení orientace stylu vedení manažerů, zda jde spíše o transakční nebo o transformační způsob. Výsledky jsou vyhodnocením dotazníku *Jste transformační vedoucí?* (Donnelly, J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., 1997).

Výsledky průzkumu ukázaly, že u manažerů převládá transformační způsob vedení (56%), nad transakčním (44%). Výsledky jsou ale poměrně těsné, oba styly vedení se u manažerů velmi prolínají. Transakční způsob vedení například značně převládá v pohledu na odměňování podřízených. Většina manažerů (80%) uvedla, že se hlavně starají o to, aby jejich podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce. Zbývajících 20% považuje za důležité starat se o všechno, co jejich podřízení v životě chtějí. Tato menšina si uvědomuje, že motivací podřízených nemusí být pouze existenční potřeby, ale například i silná potřeba seberealizace. Část manažerů (40%) uvádí, že významnou součástí jejich role je být i „učitelem“ a ne jenom podporovatelem a usnadňovatelem, s tímto se ztotožnilo 60% manažerů. Pozitivní je, že většina (80%) si je vědoma toho, že moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z jejich schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili s nimi a jejich názory a ne z jejich postavení a funkce.

5.2 Zhodnocení průzkumu úrovně interní komunikace

Další analyzovanou částí byla interní komunikace. Vyhodnocením dotazníku *Interní komunikace* (Holá, J., 2006), který zodpovídali všichni zaměstnanci kromě managementu.

Jednotnost týmu vedení

Hodnocení jednotnosti týmu vedení (managementu) zaměstnanci není příliš pozitivní. Polovina zaměstnanců (55%) hodnotí a odhaduje jednotnost vedení na 75 - 100% (hovoří stejně o důležitých záležitostech firmy, dbají na dodržování stejných pravidel, chovají se podle stejných zásad, shodnou se na řešení problémů...). Část zaměstnanců (20%) dokonce tuto jednotnost odhaduje na méně než 50%. Další část zaměstnanců (35%) se dokonce domnívá, že se vedení chová nezodpovědně. To, že není vedení hodnoceno 100% jako jednotné, může být důsledek nejednotnosti v interpretaci důležitých záležitostí firmy a nedostatečných komunikačních schopnostech manažerů. Z tohoto důvodu zřejmě většina zaměstnanců (75%) uvedla, že má výhrady v otázce dostatečně srozumitelného vysvětlování důležitých záležitostí ze strany manažerů. Z toho vyplývá, že někdy mohou manažerům unikat zdánlivě nedůležité detaily, které jsou však podstatné pro práci jejich spolupracovníků. K odhalení nedostatků v komunikačních schopnostech a dovednostech manažerů by mohlo pomoci hodnocení manažerů ve 360° zpětné vazbě. Dále by se manažeři měli více soustředit, aby důležité změny a s nimi spojené informace důsledně prezentovali.

Komunikační propojení

Hodnocení komunikačního propojení v rámci hierarchie, dělby práce a procesů poukázalo na některé nedostatky. Někteří zaměstnanci mají pocit (45%), že spolupráce mezi jednotlivými týmy vážne a dá velkou práci problémy řešit. Dokonce více jak polovina zaměstnanců (55%) se domnívá, že interní komunikace není dobře nastavená (porady, manuály, informační systém apod.). Hodnocení způsobu získávání důležitých informací ukazuje opět na rezervy v manažerské komunikaci. Někteří zaměstnanci uvedli (45%), že se často stane to, že informace přicházejí z neoficiálních zdrojů než s oficiálních. Využitím zpětné vazby manažer – pracovník by bylo možné odhalit slabiny této komunikace a následně zdokonalit systém.

Komunikační schopnosti a dovednosti manažerů

V části hodnotící komunikační schopnosti a dovednosti managementu se setkáváme s názory pracovníků, které ukazují na nedostatky v této oblasti. Část zaměstnanců (20%) projevila názor, že s nimi vedení nehovoří otevřeně, 35% zaměstnanců uvedlo, že vedení hovoří otevřeně „jak kdy“. Větší část zaměstnanců (60%) má pocit, že může říkat svůj názor na fungování společnosti otevřeně. Špatné je, že zbývající část (40%) má obavu otevřeně sdělovat svůj názor. V hodnocení zpětné vazby většina zaměstnanců uvádí, že nemohou své nadřazené hodnotit, a to buď z důvodu, že jim není dán prostor (35%) nebo se bojí hovořit otevřeně (25%). Jen malá část zaměstnanců uvádí, že je jim dán prostor k hodnocení manažerů. Někteří uvádí, že ač je jim dán prostor, tak nehodnotí.

Bariéry komunikace, otevřená komunikace a zpětná vazba

Názory na překážky v komunikaci v pracovním týmu se různí. Největší část zaměstnanců (35%) si myslí, že největší překážkou jsou špatně nastavené procesy, další (30%) jsou názoru, že to jsou nedostatečné komunikační dovednosti vedení. Pouhých 15% zaměstnanců je spokojeno a nevidí v komunikaci žádné překážky, 25% zaměstnanců by přivítalo jako další z prostředků interní komunikace více porad a firemních akcí. Část zaměstnanců (20%) připojilo vlastní názor, který se opět týkal porad – více porad s jasným programem a závěrem. Většina zaměstnanců (75%) by uvítala možnost pravidelného hodnocení svého nadřazeného a vedení společnosti podobnou formou jako je tento dotazník. Vedení přistupuje k řešení problému často z odlišného úhlu než pracovník, nevěnuje čas komunikaci, pracovníci mají pocit neinformovanosti, porady často nemají jasný cíl. Výsledkem jsou nedorozumění, které mohou vést k pocitu obavy z vyjadřování vlastního názoru apod.

5.3 Zhodnocení průzkumu motivace

Výsledky části, která měla za úkol napovědět, které potřeby zaměstnance nejvíce ovlivňují, jsou následující. V celkovém hodnocení jsou zaměstnanci nejvíce ovlivňováni existenčními potřebami (78%) a překvapivě i velmi potřebou osobního růstu (77%), což dokazuje, že jsou zaměstnanci velmi orientováni na rozvoj svých schopností a znalostí. Zaměstnanci (74%) jsou také velmi ovlivňováni potřebou sounáležitosti, dobré vztahy na pracovišti jsou pro velmi důležité. Více než polovina zaměstnanců (55%) uvádí, že je pro ně rozvoj nových schopností a znalostí velmi důležitá, pro některé dokonce extrémě (20%). Nikdo ze zaměstnanců neuvádí, že by tento rozvoj považoval za nedůležitý. Dobrá spolupráce s kolegy je pro 60% zaměstnanců velmi důležitá. Nikdo nepovažuje spolupráci s kolegy za málo důležitou nebo dokonce nedůležitou. V otázce pravidelného pracovního postupu se více jak polovina zaměstnanců (55%) shodla v názoru, že je to pro ně velmi důležité, v některých případech až extrémě důležité (20%). Výsledky poukazují na skutečnost, že velká část zaměstnanců je silně ovlivňována nejenom existenčními potřebami, ale i potřebou osobního růstu. Toto by si mělo vedení společnosti uvědomit a využít k nastavení správné motivace spolupracovníků, která není vedena pouze skrze výměnu výkon – finanční odměna.

5.4 Nedostatky

Z celého průzkumu vyplývají následující základní nedostatky:

- U manažerů se ve velkém procentu projevil autoritativní způsob vedení, který se vyznačuje přísným dodržováním stanovených pravidel, direktivními nařízeními a kontrolou.
- U manažerů sice převládá transformační způsob vedení, ale transakční způsob se projevuje ve 44%. Transakční způsob vedení například značně převládá v pohledu na odměňování podřízených, které se nesnaží dostatečně motivovat zaměstnance, aby usilovali o náročnější cíle.
- Vedení nedbá dostatečně na jednotnost vlastních názorů a jejich interpretaci směrem k zaměstnancům. Manažeři by měli více dbát na rozvoj svých komunikačních schopností a dovedností.
- Zaměstnanci nejsou přesvědčeni o efektivnosti porad, postrádají konkrétní cíl, mají často pocit neinformovanosti. Část zaměstnanců vidí jako překážku v komunikaci mezi jednotlivými týmy špatně nastavené procesy.

- Ne vždy poskytují manažeři prostor svým pracovníkům pro hodnocení. Vedení příliš nedbá na udržování zpětné vazby.
- Manažeři nejsou pravidelně hodnoceni 360° zpětnou vazbou a nemají tak podněty pro vlastní rozvoj. Hodnocení by napomohlo k odhalení nedostatků.

5.5 Potvrzení hypotéz

Byly stanoveny dvě hypotézy:

1. Ve společnosti převládá tvůrčí způsob vedení lidí, manažeři tendují spíše k tzv. konzultativně participativnímu stylu vedení, nebrání se delegování svých pravomocí a vytváří dobré motivační prostředí.

Výsledky průzkumu potvrzují, že u manažerů převládá tvůrčí způsob vedení lidí, ale ne s jednoznačnou převahou. Manažeři sice tendují k transformačnímu způsobu vedení, ale nevytváří zcela motivující prostředí pro spolupracovníky. V některých případech převládá spíše autoritativní způsob vedení.

2. Ve společnosti je dobré komunikační propojení mezi managementem, zaměstnanci a týmy. Vedení pěstuje zpětnou vazbu a otevřenou komunikaci.

Výsledky průzkumu zcela nepotvrzují tuto hypotézu. Komunikační propojení mezi managementem, zaměstnanci a týmy má i své slabiny. Vedení nedbá na udržování zpětné vazby, zaměstnanci mají v některých případech pocit, že je vedení dostatečně neinformuje o důležitých záležitostech.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

VEDENÍ

Průzkum potvrdil, že u manažerů převládá participativně konzultativní způsob vedení nad autoritativním. Participativní styl vedení můžeme označit jako tzv. tvůrčí způsob vedení, kdy vedoucí pracovník podporuje participaci, chce znát názory druhých, je otevřený v komunikaci, má dobrou schopnost motivovat, široce deleguje pravomoci. Oba způsoby vedení existují vedle sebe, částečně se mohou překrývat a doplňovat. Neexistuje žádný ideální styl vedení, míra uplatnění stylu vedení závisí na okolnostech, např. autoritativní způsob může být nejlepší v krizových situacích. Výsledky průzkumu ukazují, že autoritativní způsob vedení se projevuje u manažerů ve velké míře (44%). Autoritativní styl vedení se vyznačuje přísným dodržováním stanovených pravidel, direktivními nařízeními a kontrolou, nedává prostor k diskusi a není motivující. V některých případech může být tento způsob vedení pro zaměstnance nepřijatelný a demotivující, proto by bylo vhodné, aby se manažeři snažili potlačit autoritativní způsob vedení a více podpořili tvůrčí způsob vedení:

➤ **Koučování**

Pro manažery by bylo přínosné projít školením koučování. Jeho hlavním cílem je přimět manažery k přehodnocení sebe samých a svého chování, tak aby se jejich každodenní manažerská práce rozvíjela a měla účinný dopad. Tato metoda umožňuje analyzovat chování v různých situacích, vytvářet určité vztahy, metody práce a mobilizovat pracovníky, aby směřovali ke zvolenému cíli. Koučování jako nástroj produktivity práce a rozvoje lidí nabývá v podnicích na oblibě. Je to soustavný proces, během kterého se manažer pokouší skrze řízené diskuze a aktivity pracovníkovi pomoci se rozvíjet, řešit problémy nebo dosahovat lepších výsledků. Manažeři by především mohli lépe rozpoznat potenciál vybraných spolupracovníků, odhalit osobní překážky, negativní vlivy a překážky okolí a začít na ně působit. Cílem koučování může být i uvedení řízeného delegování do praxe; jinými slovy, manažeři tak mohou delegovat nové úkoly nebo rozšířené oblasti práce, poskytovat nezbytné pokyny, jak by měly být úkoly nebo práce provedeny, a sledovat výkon při vykonávání dané práce. Koučování poskytne vedení v tom, jak vykonávat konkrétní úkoly. Dále pomůže pracovníkům, aby sami našli poučení, než aby se jim podávalo instrukcí, co a jak dělat. Toto vše povede k potlačení direktivního způsobu vedení.

➤ **Delegování**

Dalším návrhem vedoucím ke zlepšení stylu řízení je již zmíněné delegování, na které by se měli manažeři zaměřit. Z průzkumu vyšlo najevo, že se delegování

manžeři sice nebrání, ale jeho podstatu vidí jen v předání určitých částí úkolu a ne úkolu jako celku. V tomto případě se nejedná o správné delegování. Měli by si uvědomit, že delegovat neznamená zbavit se odpovědnosti, ale dát možnost podřízeným rozhodovat se v oblastech, které spadají do jejich kompetence. Cílem je zvýšení hodnoty spolupracovníků, delegování jim poskytne prostor pro vlastní iniciativu a posílí tak vědomí, že mohou přispívat ve velké míře ke společným projektům. Tento způsob vedení může být velmi vhodný v případě, že jsou pracovníci silně motivováni potřebou osobní růstu, což se v průzkumu potvrdilo.

➤ **Motivační pracovní prostředí**

Dalším doporučením je zaměřením se na vytváření motivačního pracovního prostředí a to nejenom skrze uspokojení existenčních potřeb. Vedení se snaží motivovat své podřízené především finanční odměnou. Nesmí být opomíjeno to, že motivaci zaměstnanců bude zvyšovat především taková práce, která jim napomáhá k dosažení jejich cílů a napomáhá k rozvoji jejich schopností a dovedností. Průzkum ukázal, že pro značnou část zaměstnanců je osobní rozvoj velmi důležitý a kladou důraz na možnost rozvoje nových dovedností a znalostí, ocení příležitost k nezávislému myšlení. Vedení by mělo brát v úvahu takové faktory a podporovat tím rozvoj svých zaměstnanců. Pozornost by se měla věnovat i nadále programům vzdělávání, zaměstnanci by měli mít možnost vyjádřit se jakým směrem by se chtěli dále rozvíjet.

KOMUNIKAČNÍ PROSTŘEDKY A PROPOJENÍ

Efektivní komunikace je pro efektivní řízení nesmírně důležitá, komunikace prostupuje všemi manažerskými činnostmi, ať už jde o plánování, organizování, vedení či kontrolu. Z průzkumu jasně vyplynulo, že interní komunikace má svá slabá místa. Vedení nedbá dostatečně na jednotnost svých názorů a jejich interpretaci směrem k zaměstnancům. Zaměstnanci nejsou přesvědčeni o efektivnosti porad, postrádají konkrétní cíl, mají často pocit neinformovanosti. někteří zaměstnanci mají pocit, že komunikace mezi jednotlivými týmy vázne díky nedostatečně nastaveným procesům. Vedení nedbá na udržování zpětné vazby. Ve společnosti je potřeba zlepšit interní komunikaci, zvýšit důvěru zaměstnanců v konání vedení a zlepšit komunikační schopnosti a dovednosti manažerů. Návrhy pro zlepšení komunikace:

➤ **Systém hodnocení 360°**

Pro posun manažerské komunikace je nutná zpětná vazba, která by identifikovala slabé stránky komunikace manažera. V tomto případě je vhodné zavést hodnocení 360° zpětné vazby pro manažery. Jedná se o hodnocení nadřízeným, kolegy a spolupracovníky ve vedeném týmu (podřízenými). Manažeři by měli být vedeni k tomu, aby řízením pracovníků dávali prostor pro jejich vlastní hodnocení

manažera a firmy. Dále by měli dbát na to, aby dodržovali základní jednotné principy firemní komunikace.

➤ **Vytvoření systému zpětné vazby**

Dalším doporučením je vytvoření systému zpětné vazby v týmech i v celé společnosti, a to formou dávání většího prostoru pro diskuzi změn, hodnocení akcí, hodnocení změn, hodnocení fungování firmy. Intranet je dalším vhodným nástrojem pro získávání zpětné vazby, umožňuje téměř okamžitou odezvu, lze uspořádat různé zaměstnanecké ankety a sledovat změny on-line. Další velmi vhodnou příležitostí pro získání zpětné vazby a také pro neformální diskuzi jsou společenské akce firmy. Tyto akce se mohou konat v rámci různých příležitostí (výročí firmy, konec důležitého období apod.) a mohou být spojené s interní prezentací.

➤ **Komunikační trénink**

Manažerům lze doporučit komunikační trénink zaměřený na zlepšení jejich schopností a dovedností. Manažeři by měli být vedeni k osobnímu rozvoji, protože ovlivňují všechny pracovníky a mají pro fungování společnosti klíčovou úlohu. Tuto úlohu velmi dobře splní také osvojení si techniky již zmíněného koučingu.

➤ **Efektivní porada**

Dalším doporučením podporující interní komunikaci je zlepšení techniky přípravy a vedení porad. Z průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali více porad zaměřených na určitý cíl a řešení problémů. Jasně formulovaný cíl je základem úspěchu jakékoli porady. Ten kdo vede poradu by měl při jejím zahájení cíl stručně formulovat. Manažeři by se měli více soustředit na přípravu programu porady a s ním i seznámit účastníky. Je důležité, aby porada směřovala k přijetí určitého rozhodnutí. V případě potřeby vyřešení problému, který nemá zřejmé řešení, svolat tzv. řešitelské porady. Toto je nejspíše opomíjeno, zaměstnanci uvádí, že jim často nejsou známi cíle, přijatá rozhodnutí a závěry. Dalším krokem může být zavedení systému zveřejnění dosažených dohod (závěrů, opatření apod.), které se na poradě odsouhlasili, e-mailem nebo na intranetu. Efektivní porada systematicky odstraňuje překážky, uspoří peníze i čas.

➤ **Manuály činností, e-mailové zpravodajství**

Firmě může ve fungování velmi napomoci sepsání manuálu jednotlivých činností v jednotlivých procesech, funkcích nebo konkrétních aktivitách. Popis práce jednotlivých pracovních míst, jejich kompetencí, zodpovědností a návazností na další činnosti, to vše by velmi dobře napomohlo orientaci pracovníka ve firmě a

výkonu požadované práce. Ve firmě by tak byly zcela jasně nastavené procesy, které jsou nutné k fungování společnosti. Manuály je nutné zpřístupnit všem zaměstnancům, a to nejlépe na intranetu. V rámci vylepšení komunikačního propojení zavést vedle týmových porad více e-mailových zpravodajství. K zaměstnancům se tak budou dostávat ve stejný čas jednotné informace a podpoří se tak celková informovanost zaměstnanců, předejde se případným nedorozuměním a celkově se zrychlí tok informací.

6.1 Ekonomický přínos dle navrhovaných doporučení

Pokud se vedení bude věnovat a řídit dostatečně návrženými doporučeními a jejich implementaci, lze předpokládat celkové zlepšení pracovního prostředí a jeho fungování. Zaměstnanci budou motivováni k vyšším pracovním výkonům a zvýší se pocit důležitosti jejich práce. Dále se eliminují překážky v komunikaci, budou posíleny komunikační schopnosti a dovednosti,lepší se sdílení informací a jejich distribuce. Toto vše bude mít pozitivní vliv na efektivnější využití pracovní doby. Dojde ke zvýšení produktivity práce, zkrátí se čas potřebný k vykonávání činností a to uspoří i zbytečné náklady.

Odhad ekonomických dopadů je proveden na základě dat získaných z účetní uzávěrky za období 1.10.2007 – 30.9.2008.

Produktivita práce

Metoda hodnotových ukazatelů:

$$P_p = Q/T \quad P_p = 271\,400/50 = 5\,428$$

Kde:

P_p – produktivita na hlavu

Q – prodeje v tis. Kč (zboží, vlastní výrobky a služby)

T – počet zaměstnanců

Produktivita na 1 zaměstnance je 5 428 tis. Kč.

V důsledku navrhovaných opatření lze předpokládat zvýšení produktivity na 1 zaměstnance. V případě, že dojde ke zvýšení o 5%, potom se produktivita zvýší následně:

$$P_p = 5\,428 \times 1,05 = 5\,699 \text{ tis. Kč}$$

Produktivita se tedy může zvýšit o 271 tis. Kč. na 1 zaměstnance. Tudiž by došlo ke zvýšení obrátu.

Zvýšení přidané hodnoty na vyplacenou korunu:

Při zvýšení produktivity uvedeným odhadem se zvýší přidaná hodnota na vyplacenou korunu o 508 Kč.

$P = \text{prodeje} - (\text{náklady na zboží, materiál, služby, energie}) / \text{celkem vyplacené mzdy}$

$$P = 271\,400 - 230\,273 / 26\,714 = 1,539$$

Zvýšení hodnoty prodeje při zachování stejných nákladů.

$$P = 284\,950 - 230\,273 / 26\,714 = 2,047$$

Snížení nákladů na zaměstnance

Nespokojení a demotivovaní zaměstnanci budou přemýšlet o odchodu ze společnosti. Do budoucna je nutné dbát na udržení dobrých pracovníků, i v době hospodářské krize je spokojenost zaměstnanců velmi důležitá pro prosperitu firmy. Odchod kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců znamená pro společnost finanční ztrátu. Výčíslení nákladů na zapracování a získání 1 nového zaměstnance je následující:

Získání nového pracovníka – 2 x průměrný plat zaměstnance (2 x 30 000 Kč). Tato odměna je vyplácena personální agentuře, která zprostředkovává nábor nových zaměstnanců, na základě konkrétních požadavků zaměstnavatele. V některých případech se může jednat i o vyšší odměnu.

Zaškolení pracovníka bude trvat minimálně 1 měsíc, v tomto období je možné považovat produktivitu práce tohoto pracovníka za nulovou. V případě, že nového zaměstnance bude zaškolovat jiný pracovník, pak osobní náklady na nového zaměstnance, které činí v průměru 40 500 Kč za náklad. Náklady na získání a zapracování nového zaměstnance jsou minimálně 100 500 Kč. Úspory při zabránění odchodu a přijímání nových pracovníků tak mohou být značné.

Snížení počtu zaměstnanců

Je zřejmé, že v době celosvětové hospodářské krize bude management reagovat na celkovou ekonomickou situaci tím, že uplatní některá úsporná opatření. Z důvodů jisté opatrnosti se dají očekávat opatření týkající se mzdové umírněnosti, která může vést ke snižování počtu zaměstnanců. Navrhovaná doporučení budou mít velmi pozitivní vliv na zefektivnění jednotlivých činností a na výkonnost pracovníků. Případné snížení počtu zaměstnanců by tedy nemuselo negativně ovlivnit fungování jednotlivých týmů a pracovních úseků, výkonnost společnosti by byla do jisté míry zachována. Úspory za osobní náklady na 1 zaměstnance ročně mohou činit až 486 000 Kč. V případě snižování zaměstnanců je tedy velmi důležité zefektivňování činností, které mají vliv na produktivitu práce.

Průměrné měsíční osobní náklady na 1 zaměstnance: 40 500 Kč

Zvyšování efektivnosti porad, úspora času

Uvedenými opatřeními dojde k zefektivnění porad. Hlavními funkcemi porady jsou - analýza problému, informovat ostatní a přijmout rozhodnutí. Funkčnost porady je brána jako stupeň splnění uvedených funkcí v procentech. Z výsledků šetření lze usuzovat, že funkčnost porady není 100%, současný odhad splnění funkčnosti je 60%. V případě zavedení efektivnějšího vedení porad viz doporučení, lze předpokládat zvýšení splnění uvedených funkcí, týkající se především informovanosti zaměstnanců a cíle porady. V případě zefektivnění porady o cca 40% by se čas strávený na poradách mohl zkrátit o cca 24 minut. Hlavním přínosem je především úspora času a jeho efektivnější využití, tudíž i efektivnější využití osobních nákladů na zaměstnance.

Náklady na zajištění porady jsou vyjádřeny jako osobní náklady na zaměstnance, které jsou přepočteny na 1 hodinu práce. Porady se účastní v průměru 1 řídicí pracovník a 5 zaměstnanců. Ve finančním vyjádření by toto opatření vedlo k úspoře 610 Kč nákladů na poradu (60 minut).

Osobní náklady na 1 zaměstnance v Kč: 469 000

Osobní náklady 1 zaměstnance na 1 pracovní hodinu: 230 Kč

Osobní náklady na 1 řídicího pracovníka v Kč: 770 000

Osobní náklady 1 zaměstnance na 1 pracovní hodinu: 377 Kč

Náklady na zajištění porady (1 hodina): 1 527 Kč

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo charakterizovat a posoudit úroveň využívání moderních manažerských metod v oblasti vedení lidí ve vybrané společnosti. Průzkum byl především zaměřen na posouzení stylu vedení manažerů společnosti a úrovně fungování interní komunikace. Průzkum odhalil některé nedostatky v oblasti komunikačních schopností a dovedností řídicích pracovníků, jejich způsobu vedení a v nastavení a fungování interní komunikace.

Řídit znamená dosahovat výsledků prostřednictvím lidí a s jejich pomocí, toto je jedna z definic managementu. Předpoklady pro úspěšné vykonávání manažerské pozice se týkají jak osobnosti manažera, tak jeho odborných kvalit, schopností, znalostí a postojů. Úspěšní manažeři se vyznačují tím, že vědí, že učení nikdy nekončí a že to platí pro ně i pro jejich spolupracovníky bez ohledu na postavení v organizaci. Součástí práce manažera je vytvořit v organizaci funkční prostředí, dbát na využívání vzdělávání a další rozvoj. Dobří manažeři si umí nalézt čas na to, aby poznali, co jejich spolupracovníci umí a co je motivuje.

V následujících letech hodlá společnost AB Technika pokračovat v nastoupené cestě a posilovat svoje pozice na jednotlivých trzích dle sortimentu. Společnost má v dnešní době vybudované velice dobré materiální i personální zázemí, což jí dává velice dobré předpoklady pro úspěšný rozvoj i v dalších letech. Nicméně z důvodů celosvětové ekonomické krize a z ní vyplývající opatrnosti bude společnost nejspíš nucena uplatňovat některá úsporná opatření, tak aby i přes případný pokles obchodní marže byl docílen kladný hospodářský výsledek. Pokud se vedení společnosti bude věnovat a řídit dostatečně návrženými doporučeními a jejich implementaci, lze předpokládat celkové zlepšení pracovního prostředí a jeho fungování, které je velmi důležité pro prosperitu společnosti a udržení dosažených pozic na trhu i v době celosvětové ekonomické krize.

8 SUMMARY

Company, wanting to be successful in competitive and challenging environment not only on today's market but mainly in the future, must be able to achieve its goals through innovation and productivity in all its key sources.

Educated, capable and creative people play the main role in the realisation of this business philosophy and will be even more important in the future. People willing to identify and coordinate their personal aims with the aims of their company. To be able to achieve all objectives, employees will need supportive and encouraging working environment. The people responsible for its creation are the managers, who must be able to maintain atmosphere of trust and cooperation through their behaviour. The key for successful managerial work is proactive and inspirational thinking of all superiors and businessmen alike.

This thesis focuses on analysis of the level of utilising modern managerial methods to lead a specific group of people, particularly in the area of people management. The aim is to analyse the level and usage and review their effectiveness.

Theoretical part of this thesis focuses on knowledge acquired from the recommended literature describing this topic. The information and opinions of individual authors of these books are described and compared.

Practical part of this thesis concentrates on analysis of selected company and its review. Analytical part consists of two main points. The first part is dedicated to the characteristics of the company, progress and development of its position on the market today. The second part of the thesis analyses the level and style of people's management skills used by the superiors within certain organizations. Methods of motivating the employees and the level of internal communication, which influences the whole company fundamentally are also looked into; it is crucial for the people who are part of the management and leadership group of the company and therefore influences its prosperity.

Analytical part is closed by a review of results of the research and suggestions of optimal solutions and recommendations of how to utilise modern managerial methods while leading people.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BUNEŠOVÁ, M., VANĚČEK, D., *Technika zpracování bakalářských a diplomových prací*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2009, 45 s. ISBN 978-80-7394-151-2.

DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

EDERSHEIM, E. H. *Management podle Druckera – odkazy zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.

HOLÁ, J. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, 2006, 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

HORVÁTHOVÁ, P. *Moderní řízení. Tým a týmová spolupráce*. 2009, č.1. Dostupný na World Wide Web: http://modernirizeni.ihned.cz/2-33169890-600000_d-d8

JŮNKOVÁ, U. J. *Moderní řízení: Koučování ve vedení lidí*. 2009, č.1. Dostupný na World Wide Web: http://modernirizeni.ihned.cz/2-33169760-600000_d-db

KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. České Budějovice : Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 1. vydání, 2006, 137 s. ISBN 80-7040-852-9.

NÁHLOVSKÝ, P. *Moderní řízení: Manažerské poradenství a koučování*. 2008, č.2.

NEJEDLÝ, M. *Moderní řízení: Z praxe outsourcingu*. 2008, č.7.

STACKE, É. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2005, 153 s. ISBN 80-247-0937-6.

STÝBLO, J. *Efektivní manažer*. Ostrava : Montanex, s.r.o., 1993, 140 s. ISBN 80-85300-65-6.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1997, 213 s. ISBN 80-85839-87-3.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky III*. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1.vydání, 2003, 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc : Rubico, s.r.o., 1995, 225 s. ISBN 80-85839-89-X.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2006, 293 s. ISBN 80-7261-143-7.

WARD, M. *50 základních manažerských technik*. Praha : Management Press, 1997, 197 s. ISBN 80-85943-59-X.

ZADRAŽILOVÁ, D., KHELEROVÁ, V. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada Publusing, 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2.

WIKIPEDIE, OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE. [online]. 2009. Dostupný na World Wide Web: <http://cs.wikipedia.org/wiki> >

INTERNÍ DOKUMENTACE SPOLEČNOSTI AB Technika:

Výroční zpráva 2007

Účetní uzávěrka za období 1.10. 2007 – 30. 9. 2008

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Tabulka 1: Příklady měkkých a tvrdých prvků prosperity	str. 6
Tabulka 2: Tři základní styly vedení spolupracovníků	str. 9
Obrázek 1: Míra delegování	str. 16
Obrázek 2: Hierarchie potřeb podle A. Maslowa	str. 18
Obrázek 3: Fáze procesu vytvoření efektivního týmu	str. 21
Obrázek 4: Typologie týmových rolí dle R. M. Belbina	str. 22
Obrázek 5: Fáze situačního vedení lidí	str. 24
Obrázek 6: Potenciál a překážky	str. 25
Graf 1: Styly řízení	str. 35
Graf 2: Výsledky uvedených odpovědí A, B, C	str. 36
Graf 3: Výsledky uvedených odpovědí A, B	str. 36
Graf 4: Jakým způsobem motivujete?	str. 37
Graf 5: Výsledky uvedených odpovědí A, B, C	str. 38
Graf 6: Výsledky uvedených odpovědí A, B	str. 38
Graf 7: Jak „otevřený – uzavřený“ jste manažer?	str. 39
Graf 8: Výsledky uvedených odpovědí A, B, C	str. 40
Graf 9: Výsledky uvedených odpovědí A, B	str. 40
Graf 10: Jste transformační vedoucí?	str. 41
Graf 11: Výsledky uvedených odpovědí u tvrzení č. 1	str. 42
Graf 12: Výsledky uvedených odpovědí u tvrzení č. 2	str. 43
Graf 13: Výsledky uvedených odpovědí u tvrzení č. 3	str. 43
Graf 14: Výsledky odpovědí na otázku 28	str. 44
Graf 15: Výsledky odpovědí na otázku 29	str. 45
Graf 16: Výsledky odpovědí na otázku 30	str. 45
Graf 17: Výsledky odpovědí na otázku 31	str. 46

Graf 18: Výsledky odpovědí na otázku 41	str. 47
Graf 19: Výsledky odpovědí na otázku 44	str. 48
Graf 20: Výsledky odpovědí na otázku 1	str. 49
Graf 21: Výsledky odpovědí na otázku 9	str. 49
Graf 22: Výsledky odpovědí na otázku 10	str. 50
Graf 23: Výsledky odpovědí na otázku 7	str. 51
Graf 24: Výsledky odpovědí na otázku 43	str. 52
Graf 25: Výsledky odpovědí na otázku 46	str. 53
Graf 26: Výsledky odpovědí na otázku 50	str. 54
Graf 27: Poměr ovlivňování potřeb	str. 55
Graf 28: Rozvíjení nových schopností a znalostí ...	str. 55
Graf 29: Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě důležitá ...	str. 56
Graf 30: Pravidelný platový postup je pro mě důležitý ...	str. 57

SEZNAM PŘÍLOH

1. Dotazník STYL ŘÍZENÍ – EFEKTIVNÍ MANAŽER
2. Dotazník JSTE TRANSFORMAČNÍ VEDOUCÍ?
3. Dotazník INTERNÍ KOMUNIKACE
4. Dotazník VÍTE CO VÁS MOTIVUJE?

PŘÍLOHA 1

DOTAZNÍK Styl řízení – efektivní manažer (Stýblo, J., 1993)

1. Častým profesionálním osudem manažera je, že se cítí jinak než ho vidí ostatní. Vžívat se do role kapitána týmu je nereálné – práce není hra.

= souhlasím	1
= nesouhlasím	2
2. Je možné udělat práci většinou stimulující a plnou změn?

= souhlasím	3
= nesouhlasím	4
3. Manažer by měl pravidelně členy svého týmu povzbuzovat výměnou vzájemných názorů, dokonce i jsou-li s jeho v neshodě.

= souhlasím, přispívá to zdravé komunikaci	5
= bylo by to dobré, ale v mé situaci je to luxus	6
= nesouhlasím, takové „mítinky“ jsou nebezpečné	7
4. Nevýhodou delegování je tendence posilovat význam podřízených.

= existuje vážné riziko ztráty jeho autority	8
= ať je to správně nebo dobře, stává se to málokdy	9
= nesmysl – motivace je přece nejsilnější prvek delegování	10
5. Prioritou managementu je zajišťovat, aby se podřízení podrobovali firemním pravidlům a respektovali všechna pravidla.

= souhlasím bezvýhradně	11
= efektivní manažer nemusí mít stálou kontrolu dodržování pravidel, provádí jí svým správným řízením	12
= to je pouze učebnicové pravidlo	13
6. Průměrný zaměstnanec chce být veden a dává tomu přednost před vlastní odpovědností.

= většina lidí chce vědět co a jak a nevyžaduje nijakou zvláštní odpovědnost	14
= průměrný zaměstnanec chce vědět co a jak má dělat a co víc vítá růst příležitostí a podíl na odpovědnosti	15
7. Kompetenční manažer nikdy nežádá podřízené o provedení úkolů, které by sám nezvládl.

= souhlasím – to je znamení dobrého manažera	16
= nesouhlasím, to je typ nekompetentního manažera	17
8. Manažer usiluje o stabilní udržení přátelské pracovní atmosféry a o satisfakci týmových vztahů.

= co si myslí – práce, že je sociální klub?	18
= nemohu říci nesouhlasím, ale v reálné praxi to není jednoduché	19
= plně souhlasím	20
9. Manažer s dobrou znalostí podřízených nemá potřebu je vést k plnění stanovených úkolů.

= souhlasím, má-li několik podřízených, může být daleko více bezprostřední při docilování stanovených úkolů	21
---	----

= nesouhlasím, působí-li pouze formální silou, nedocílí úspěch.	
Přesto si však nemůže dovolit příliš volné vztahy	22
10. Podstata efektivního managementu spočívá v udržování pořádku. Manažer rozhoduje co se bude dělat a jak se na tom bude podřízený podílet.	
= souhlasím	23
= nesouhlasím, je to příliš autokratické	24
11. Podřízeným hrdým na svoji práci a výkon náleží odměna	
= to je omyl, někteří jsou hrdí, jiní ne	25
= souhlasím	26
12. Delegování je jednoduché, jde o předání některých prvků plnění úkolů podřízeným a manažer to má dělat	
= souhlasím, je to tak	27
= ne, to je omyl delegovat tímto způsobem	28
13. Efektivní manažer stále zdůrazňuje všem svým podřízeným potřebu být mezi prvními.	
= nesouhlasím, efektivní manažer nemá takovou potřebu	29
= souhlasím, podstatou manažerovy práce je motivovat pracovníky ke stále vyššímu úsilí	30
14. Hlavní, co je potřeba pracovníky učit, je nejen akceptovat pracovní podmínky, ale vyhledávat užitečné změny.	
= souhlasím	31
= nesouhlasím	32
15. Pro optimální rozhodnutí má manažer definovat problém a limity jeho řešení, podřízení potom jako tým rozhodnutí připraví a zabezpečí	
= ne, to není můj vkus	33
= souhlasím obecně	34
16. Nejlepší cestou jak manažer může rozvíjet kompetence podřízených je udržovat vysokou míru delegování úkolů a vyvíjet tlak na zvyšování jejich výkonů.	
= souhlasím, míra tlaku musí být rozmanitá a přiměřená	35
= nemyslím, že je to nejlepší cesta rozvoje kompetence	36
17. Moudrý manažer pravidelně připomíná podřízeným, že jejich práce závisí na schopnosti firmy být efektivní	
= nesouhlasím	37
= souhlasím	38
18. V případě, že má manažer návštěvníka, má jej ujist'ovat, že vše dělá ve prospěch týmu.	
= v některých případech ano, jindy ne	39
= souhlasím, takto utvrdí hosta o svém úsilí pracovat pro podnik jako tým	40
19. Efektivní manažer stanoví cíle, určuje politiku a vytyčuje plán	
= tato definice vystihuje můj přístup k managementu	41
= tato definice nevystihuje můj přístup k managementu	42
20. Manažer má zajišťovat efektivitu řízením svých podřízených v tom duchu, aby minimalizoval konflikty, podporoval vytváření interpersonálních vztahů a spolupráce.	
= souhlasím	43
= nesouhlasím, toto nepatří k manažerovým prioritám	44

21. Manažer má upevňovat tým i za cenu, že se zbaví toho, kdo narušuje tým
 = jde-li o někoho, kdo podává vysoký výkon, nesouhlasím 45
 = souhlasím, úsilí týmu musí být podporováno všemi bez rozdílu 46
22. Manažer má přebírat iniciativu v rozhodování, ale má být vždy ochoten přijmout názory svých podřízených před finálním rozhodnutím.
 = ano, tak to má být 47
 = nesouhlasím, taková rozhodnutí nebývají produktivní 48
23. Manažer, který je neinformovaný může způsobit komplikace a obtíže v řízení
 = má soustrast s takovým manažerem 49
 = taková osoba není skutečný manažer 50
 = mám-li dobře dělat svoji práci, musím si v první řadě umět informace obstarat 51
24. Všeobecně se zamítá autokratický řídicí přístup „kapitánů průmyslu“, ale rozhodnout o tom byl vždy oříšek. Co si o tom myslíte?
 = jeden z hlavních současných problémů je, že existuje totální nedostatek disciplíny. Takový přístup je proto zdravý 52
 = cokoli se v tomto smyslu říká je nesmysl 53
 = nejsem na tom zainteresován, musím si poradit sám 54
25. Práce je džungle, kde jeden potírá druhého. Musím se držet na nohou a nepřemýšlet o dobrém či špatném managementu.
 = pro moje peníze to není otázka číslo jedna, souhlasím 55
 = nesmysl – nejsem slepý a vidím, že pochybnosti o vlivu stylu nejsou namístě 56

Teze č. 1: K jakému stylu tendujete k autoritativnímu nebo participativně konsultativnímu?

Autoritativní styl koresponduje s čísly: 7, 11, 18, 23, 25, 27, 30, 33, 35, 38, 41, 44, 46, 48, 49, 52

Participativně konsultativní styl s čísly: 2, 5, 12, 15, 20, 22, 24, 28, 36, 37, 42, 43, 45, 47, 50, 53

Teze č. 2: Jakým způsobem motivujete?

Pozitivní motivaci volí ti, kdo označili odpovědi číslo: 3, 5, 10, 15, 20, 22, 26, 28, 29, 31, 38, 47

Negativní motivaci odpovídá škála čísel: 1, 4, 6, 14, 18, 21, 25, 27, 30, 32, 37, 48

Teze č. 3: Jak „uzavřený – otevřený“ jste manažer? (myšleno směrem k výměně informací a ke komunikaci)

Pozitivní škála směřující k „otevřenosti“ je dána čísly odpovědí: 5, 10, 12, 16, 22, 29, 33, 37, 39, 56

Negativní škála je dána čísly odpovědí: 8, 11, 14, 19, 21, 30, 34, 38, 40, 55

PŘÍLOHA 2

DOTAZNÍK – Jste transformační vedoucí?

Donnelly, Gibson, Ivancevich: *Management*.

Přiřaďte následujícím tvrzením příslušné body. U každé z deseti dvojic tvrzení rozdělte pět bodů mezi tvrzení A a B podle vašeho názoru, vnímání sebe sama nebo podle toho, které z obou tvrzení vás charakterizuje lépe. Oněch pět bodů může být rozděleno mezi tvrzení A a B následujícími způsoby: 5 pro A, 0 pro B; 4 pro A, 1 pro B; 3 pro A, 2 pro B; 2 pro A, 3 pro B; 1 pro A, 4 pro B; 0 pro A, 5 pro B; ale v žádném případě rovným dílem 2,5 pro A i B.

1. ___ A. Mým posláním jako vedoucího je udržování stability.
___ B. Mým posláním jako vedoucího je změna.
2. ___ A. Jako vedoucí musím být příčinnou událostí.
___ B. Jako vedoucí musím napomáhat událostem.
3. ___ A. Starám se, aby moji podřízení byli spravedlivě odměňováni podle své práce.
___ B. Starám se o všechno, co moji podřízení v životě chtějí.
4. ___ A. Preferuji dlouhodobé myšlení: Co by mělo být.
___ B. Preferuji krátkodobé myšlení: Co je realistické.
5. ___ A. Jako vedoucí věnuji dosti energie na řízení jednotlivých, ale příbuzných cílů.
___ B. Jako vedoucí věnuji dosti energie na povzbuzování nadějí, očekávání a aspirací mezi podřízenými.
6. ___ A. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být i učitelem, i když nikoli v běžném školním slova smyslu.
___ B. Věřím, že významnou součástí mé role vedoucího je být podporovatelem a usnadňovatelem.
7. ___ A. Jako vedoucí musím mít stejnou morálku jako moji podřízení.
___ B. Jako vedoucí musím představovat vyšší morálku.
8. ___ A. Těší mě stimulovat podřízené, aby chtěli dělat více.
___ B. Těší mě odměňovat podřízené za dobrou práci.
9. ___ A. Vedení by mělo být praktické.
___ B. Vedení by mělo inspirovat.
10. ___ A. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mé schopnosti přimět lidi, aby se ztotožnili se mnou a mými názory.
___ B. Moje moc ovlivňovat ostatní primárně vyplývá z mého postavení a funkce.

Vyhodnocovací tabulka k dotazníku

Transformační
Vaše body

Transakční
Vaše body

1. B:	1. A:
2. A:	2. B:
3. B:	3. A:
4. A:	4. B:
5. B:	5. A:
6. A:	6. B:
7. B:	7. A:
8. A:	8. B:
9. B:	9. A:
10. A:	10. B:
Celkem:	Celkem:

Vyšší počet bodů v součtu sloupce ukazuje nakolik souhlasíte a vidíte sebe sama buď jako transformačního vedoucího, nebo jako transakčního vedoucího.

PŘÍLOHA 3

DOTAZNÍK – Interní komunikace (Holá, J. 2006)

- 1. Domníváte se, že vedení firmy s Vámi hovoří otevřeně, že nic nezastírá a důležité informace o firmě Vám sděluje?**
Spíše ano.
Spíše ne.
Jak kdy.
- 2. Znáte plány firmy na letošní rok?**
Ano.
Ne.
- 3. Znáte výsledky firmy za uplynulé období?**
Ano.
Ne.
- 4. Víte jak si stojí firma na trhu, v jaké je aktuální pozici?**
Ano.
Ne.
- 5. Znáte hlavní body vize, strategie firmy?**
Ano.
Ne.
- 6. Vyzývá Vás vedení firmy k návrhům na zlepšení fungování firmy?**
Ano.
Ne.
- 7. Reaguje vedení firmy podle Vás na námítky, návrhy, připomínky, je ochotno s Vámi diskutovat nebo máte pocit, že nereaguje a je úplně jedno jaký je Váš názor nebo návrh?**
Ano, reaguje.
Ne, nereaguje.
- 8. Máte pocit, že vedení firmy řeší problémy, pokud se vyskytnou?**
Ano, řeší.
Ne, neřeší.
Jak kdy (podle typu problému).
- 9. Obáváte se otevřeně říkat, jaký je Váš názor na fungování firmy, ze strachu o vaši pracovní pozici nebo odměňování?**
Ano, obávám.
Ne, neobávám.
- 10. Dostává se Vám prostoru pro Vaše hodnocení nadřízeného a vedení firmy při pravidelném hodnocení Vašeho pracovního výkonu? (když hodnotí Vás, můžete také hodnotit?)**
Ano, mohu také hodnotit.
Ne, nemohu, není mi dán prostor.
Nehodnotím, i když je mi dán prostor.
Obávám se hovořit otevřeně.

- 11. Máte pocit, že vedení (vašeho nadřízeného manažera) zajímám Váš názor na fungování firmy, týmu, že Vám naslouchá ...?**
Ano, mám pocit, že můj názor přispívá k dobru věci.
Ne, i když něco řeknu, je to jedno, není brán zřetel na můj názor.
Ne, bojím se cokoli říct.
- 12. Věříte v perspektivní budoucnost firmy (v horizontu 5-10 let)? Věříte, že všechny změny, které ve firmě probíhají sledují správný cíl?**
Ano, mám pocit, že firma je dlouhodobě perspektivní.
Nevěřím, poslední změny mi přijdou zbytečné.
Nevím, je mi to jedno.
- 13. Máte pocit, že jste pro firmu důležitý (vaše práce), že si Vás firma váží jako svého partnera?**
Ano, mám pocit, že odvádím dobrou práci a firma si mne váží.
Ne, připadám si zbytečný (á).
Nevím, je mi to jedno.
- 14. Máte pocit, že někteří vybraní pracovníci jsou důležitější a někteří nejsou důležití?**
Mám pocit, že všichni zaměstnanci jsou stejně důležití.
Někteří vybraní jsou evidentně pro firmu důležitější.
Nevím, je mi to jedno.
- 15. Setkal jste se ve firmě s náznaky diskriminace, šikanování, harasmentu, mobingu (např. pomluvy a psychické šikanování)?**
Ne, nikdy a věřím, že by vedení zasáhlo.
Ano, ale vše se vyřešilo, vedení zasáhlo.
Ano, dokonce i ze strany vedení.
Nevím, je mi to jedno.
- 16. Máte pocit, že ve firmě je spravedlivé prostředí, že by případné nespravedlnosti vedení řešilo?**
Ano.
Ne.
Nevím, je mi to jedno.
- 17. Domníváte se, že vedení firmy se chová příkladně, že to co vyžaduje od zaměstnanců, samo dodržuje?**
Spíše ano.
Spíš ne.
- 18. Důvěřujete svému vedení? Máte pocit, že dělá to co říká a říká, co si myslí?**
Ano.
Ne.
Jak kdy.
- 19. Domníváte se, že pokud někdo ve firmě porušuje pravidla, je potrestán?**
Ano.
Ne, někomu projde všechno.
Ne, všem prochází všechno.
- 20. Jste ve firmě spokojen?**
Ano, víceméně ano.

Ano, ale chtěl bych dělat jinou práci.

Ne, nejsem spokojen.

21. Spojujete svou pracovní kariéru s touto firmou?

Ano, rád bych zde pracoval i nadále.

Zatím ano, ale chtěl bych dělat jinou práci.

Zatím ano, ale jen pár let.

Zatím nevím.

Ne, hned jak budu mít příležitost odejdu.

22. Domníváte se, že jste k firmě loajální (odvádíte svou práci dobře, jste rádi, že pracujete v této firmě, kdykoli je potřeba pomůžete i nad rámec svých povinností)?

Domnívám se, že ano, jsem loajální.

Nedomnívám se, že jsem loajální.

Nevím, je mi to jedno.

23. Máte dobrý pocit z toho, že pracujete v této firmě?

Ano, práce mě těší, na firmu jsem pyšný.

Ano, ale moc se tím nechlubím.

Ne, nikomu to raději neříkám.

Nevím, je mi to jedno.

24. Doporučil byste tuto firmu svým přátelům jako zaměstnavatele?

Ano, domnívám se, že firma je dobrý zaměstnavatel.

Ano, hlavně když práci nabízí.

Ne, nikomu to nedoporučuji.

25. Jaký je Váš názor na produkty, které firma prodává?

Jsou kvalitní a mohu je doporučit.

Asi jsou dobré, ale nikomu je nedoporučuji.

Nejsou dobré, nikomu je nedoporučuji.

26. Jak byste charakterizoval firmu jako dodavatele?

Spolehlivý, dodává kvalitní produkty, zákazníci jsou pro firmu důležití, firma se snaží poskytovat co nejlepší služby.

Firma se snaží prodat za každou cenu.

Nevím, je mi to jedno.

27. Jak byste charakterizoval firmu jako zaměstnavatele?

Firma si váží svých zaměstnanců, vytváří jim dobré podmínky k práci, o své zaměstnance pečuje a respektuje je jako své partnery.

Firma je běžný zaměstnavatel, který platí za odvedenou práci. Firma je zaměstnavatel, který potřebuje zaměstnance na práci, ale více se o ně nezajímá.

28. Na kolik procent odhadujete jednotnost týmu vedení (hovoří stejně o důležitých záležitostech firmy, dbají na dodržování stejných pravidel, chovají se podle stejných zásad, na řešení problémů se shodnou ...)?

29. Máte pocit, že vedení firmy se chová zodpovědně?

Ano.

Ne.

- 30. Máte pocit, že Vám vedení firmy dostatečně srozumitelně vysvětluje důležité záležitosti (např. změny a nové věci ve firmě, že mu záleží na Vašem pochopení a spolupráci)?**
Ano.
Ne.
- 31. Domníváte se, že jednotlivé týmy spolu dobře spolupracují a existuje vůle v případě problémů věci řešit?**
Ano, komunikace mezi týmy je dobře nastavená a všichni víceméně spolupracují.
Ne, spolupráce drhne a dá velkou práci problémy řešit.
Ne, hlavně nikdo nic nechce řešit.
- 32. Znáte organizační strukturu firmy (kdo co dělá a proč to dělá?)**
Víceméně ano.
Mám jakousi mlhavou představu.
Ne.
- 33. Jak byste charakterizovali kulturu vaší firmy (základní hodnoty, podle kterých se firma chová ke všem svým partnerům, vztah firmy, resp. managementu ke spravedlivosti, čestnosti a pravdě, respekt k zákazníkům a k zaměstnancům)?**
Vysoká úroveň čestnosti, spravedlivosti a respektu ke všem partnerům firmy.
Běžná úroveň.
Nízká až velmi nízká.
- 34. Ve firmě se Vám dobře spolupracuje v týmu, s kolegy i s vedením, formální i neformální vztahy fungují na dobré úrovni.**
Ano.
Jak kdy, jak s kým.
Ne, spíš ne, vztahy mezi lidmi ve firmě nejsou dobré.
- 35. Domníváte se, že když nastoupí nový pracovník do firmy, je mu věnována potřebná péče na zapracování a orientaci a adaptaci ve firmě?**
Ano, spíše ano.
Ne, spíše ne.
Celkem ano, ale určitě by to chtělo zlepšit.
- 36. Když nastoupí nový pracovník do firmy, jste seznámeni s tím proč přišel, co bude dělat?**
Ano, spíše ano.
Ne, spíše ne.
- 37. Když přijde nový pracovník do Vašeho pracovního týmu snažíte se mu pomoci v orientaci a adaptaci?**
Ano, vždy když jsem o to požádán.
Ano, vždy.
Ne.
- 38. Máte pocit, že systém odměňování ve vaší firmě je spravedlivý?**
Ano.
Ne.

39. Vy osobně jste spokojen se systémem odměňování – odráží vaše pracovní výkony i výkonnost celé firmy? (Neberte v úvahu vyšší platu a odměn – ty by samozřejmě mohly být vždy vyšší.)

Ano.

Ne.

40. Jak vnímáte personální politiku firmy (to co Vám firma poskytuje navíc – připojištění, příspěvky na oběd, akce pro zaměstnance, školení, řízení vaší kariéry...)?

Vše co firma poskytuje navíc velmi oceňuji.

Nemám pocit, že by mi firma dávala něco navíc.

Firma se snaží, ale uvítal bych spíše něco jiného.

Raději bych chtěl navýšení platu.

41. Domníváte se, že je interní komunikace ve firmě nastavena dobře a funguje efektivně (celofiremní setkání, porady, manuály, informační systém, informační a komunikační technologie – telefony, počítače)?

Ano.

Ne.

42. Jaké překážky vidíte v interní komunikaci mezi Vámi a firmou, resp. managementem?

Spíše neochota, nezájem managementu.

Spíše nedůslednost managementu.

Nedostatek času.

Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti managementu.

Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen.

43. Jaké překážky v komunikaci vidíte ve Vašem pracovním týmu?

Spíše neochota jednotlivých spolupracovníků.

Nedostatek času.

Špatně nastavené procesy.

Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti jednotlivých pracovníků.

Žádné překážky nevidím, s komunikací jsem spokojen.

44. Stává se ve firmě, že důležité informace k Vám přicházejí spíše z neoficiálních zdrojů než od oficiálního zdroje – managementu? Co v tom případě děláte?

Většinou nestává, pokud se výjimečně stane, zeptám se odpovědného manažera.

Většinou nestává, oficiálních informací je dost.

Stává se to často, hned to s kolegy probíráme a příležitostně se zeptáme.

Stává se to často, hned to s kolegy probíráme, neptáme se.

Informace k nám prosakují hlavně s neoficiálních zdrojů, nikdo to neřeší.

45. Chtěli byste absolvovat komunikační trénink?

Ano.

Ne.

Už jsem absolvoval.

46. Které z dalších prostředků interní komunikace byste přivítal?

Více porad, více firemních akcí.

Pravidelné e-mailové zpravodajství o tom, co se děje ve firmě.

Intranet (vnitřní internetové stránky), kde by byly všechny potřebné informace soustředěny.

Firemní časopis a noviny.

Jiné (uved'te).

47. Co byste navrhol(a) zlepšit v komunikaci ve firmě (uved'te)

48. Domníváte se, že dostatečně efektivní komunikace ve Vašem pracovním týmu, dostatek aktuálních informací má vliv na Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

Ano.

Ne.

49. Domníváte se, že způsob, jak s Vámi váš nadřízený manažer komunikuje a jak jedná a chová se, přímo ovlivňuje Vaše pracovní výkony a pracovní chování?

Ano.

Ne.

50. Přivítali byste možnost pravidelně hodnotit svého nadřízeného manažera a vedení firmy podobnou formou jako je tento dotazník?

Ano, určitě je to dobrá možnost jak sdělit své názory.

Ne, své názory mohu bez obav prezentovat i jinými formami.

Ne, nechci své názory prezentovat vůbec.

PŘÍLOHA 4

DOTAZNÍK – Víte co Vás motivuje? (Zadrazilová, D., Khelerová, V., 1994)

Vyplnění následujícího testu Vám pomůže napovědět, co Vás motivuje, tj. které potřeby Vás nejvíce ovlivňují. Představte si, že chcete změnit zaměstnání. Zaškrtněte v následujícím formuláři odpověď, která nejspíš vyjadřuje Váš postoj.

	extrémně důležitá	velmi důležitá	středně důležitá	málo důležitá	není důležitá
	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
1. Dobrá spolupráce s kolegy je pro mě...					
2. Rozvíjení nových schopností a znalostí je pro mě...					
3. Dobrá mzda je pro mě...					
4. Být ostatními uznáván je pro mě...					
5. Příležitost k nezávislému myšlení a jednání je pro mě...					
6. Pravidelný platový postup je pro mě...					
7. Možnost rozvíjet přátelské vztahy na pracovišti je pro mě...					
8. Pocit vlastní důležitosti a sebeocení je pro mě...					
9. Program vedlejších výhod je pro mě...					

10. Otevřenost a upřímnost kolegů je pro mě...					
11. Možnost osobního růstu je pro mě...					
12. Pocit jistoty zaměstnání je pro mě...					

Nyní zjistíte, v jakém poměru jste ovlivňováni:

- a) potřebou osobního růstu (součet bodů u odpovědí na otázky 2, 5, 8, 11),
- b) potřebou sounáležitosti (součet bodů u odpovědí na otázky 1, 4, 7, 10),
- c) existenčními potřebami (součet bodů u odpovědí na otázky 3, 6, 9, 12).