

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

STUDIJNÍ PROGRAM: B6208 EKONOMIKA A MANAGEMENT

STUDIJNÍ OBOR: ŘÍZENÍ A EKONOMIKA PODNIKU

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**NOVÉ PŘÍSTUPY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
SOUVISEJÍCÍ S VEDENÍM LIDÍ**

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor bakalářské práce: Martina Čermáková

2012

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

Jméno a příjmení: **Martina ČERMÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E09385**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Nové přístupy v řízení lidských zdrojů související
s vedením lidí**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Specifikovat rozhodující nové přístupy v řízení lidských zdrojů související s vedením lidí.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k problematice řízení lidských zdrojů a vedení lidí. Nejdůležitější informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření je nutno sestavit funkční dotazník, za pomoci dalších informací, jako jsou neřízené rozhovory, přímé zúčastněné pozorování apod. Kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami a doplnit analýzou kvalitativních dat. Po utřídění a analýze dat i získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení současného stavu řízení lidských zdrojů v organizaci v souvislosti s vedením lidí. V závěru se dopracovat k syntéze zobecněných poznatků pro danou organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Charakteristika objektu zkoumání, 4. Metodika výzkumu, 5. Výsledky výzkumu, 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Plamínek, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas Managementu. Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.
Daigeler, T. Vedení lidí v kostce. Praha: Grada Publishing, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
Haberleitner, E. Deistler, E. Ungvari, R. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada Publishing, 2009. 225 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
Krninská, R. Řízení lidských zdrojů. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
Tureckiová, M. Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
Suchý, J. Náhlovský, P. Koučování v manažerské praxi. Praha: Grada Publishing, 2007. 124 s. ISBN 978-80-247-1692-3.
Vodák, J. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci s názvem: „Nové přístupy v řízení lidských zdrojů související s vedením lidí“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a s použitím literatury uvedené v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejnily posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

.....
Martina Čermáková

V Českých Budějovicích dne 18. dubna 2012

Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za vedení této práce a za cenné rady, podněty a připomínky, které mi poskytla v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Děkuji také Ing. Lence Plašilové za vstřícnost a ochotu a za poskytnutí cenných informací, které byly přínosem této bakalářské práce.

OBSAH

1. Úvod	- 3 -
2. Literární rešerše.....	- 5 -
2.1 Řízení lidských zdrojů.....	- 5 -
2.1.1 Osobnost člověka.....	- 6 -
2.1.2 Způsobnost k úloze.....	- 8 -
2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů.....	- 10 -
2.2 Vedení lidí.....	- 12 -
2.2.1 Versatilita a vedení lidí.....	- 14 -
2.2.2 Versatilní přístup k týmům a jejich vedení.....	- 16 -
2.3 Nové přístupy ve vedení lidí	- 18 -
2.3.1 Koučování.....	- 18 -
2.3.2 Delegování.....	- 20 -
2.3.3 Znalostní management a učící se organizace	- 23 -
2.3.4 Svobodná firma	- 28 -
3. Charakteristika objektu zkoumání	- 30 -
3.1 Allianz pojišťovna.....	- 30 -
3.2 Produkty pojišťovny.....	- 31 -
3.3 Sponzorství.....	- 31 -
3.3.1 Globální sponzorství.....	- 31 -
3.3.2 Sponzorství v České republice	- 32 -
4. Metodika výzkumu	- 33 -
4.1 Cíl práce	- 33 -
4.2 Technika zpracování dat a použité metody.....	- 33 -
4.2.1 Neřízené rozhovory	- 34 -
4.2.2 Pozorování.....	- 34 -
4.2.3 Dotazníkové šetření	- 34 -
4.2.4 Sběr dat z dotazníkového šetření	- 35 -
4.2.5 Zpracování výsledků	- 36 -
5. Výsledky výzkumu	- 37 -
5.1 Identifikační otázky.....	- 37 -

5.2 Výsledky výzkumu dotýkající se řízení lidských zdrojů	- 42 -
5.3 Výsledky výzkumu dotýkající se vedení lidí a týmů	- 60 -
5.4 Výsledky výzkumu dotýkající se nových přístupů k vedení lidí	- 70 -
5.5 Závěrečná diskuse	- 84 -
6. Závěr	- 88 -
7. Summary.....	- 90 -
8. Přehled použité literatury	- 91 -
9. Přílohy	- 97 -

1. Úvod

V dnešní době se klade čím dál tím větší důraz na lidské zdroje. Každá větší organizace má své oddělení Lidských zdrojů neboli Human Resource. Je to dáno hlavně tím, že si organizace postupem času uvědomily, že to nejcennější co mají, není finanční kapitál ani půda a suroviny, ale právě lidé. Bez lidí by organizace nefungovala.

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení kvalitativní i kvantitativní stránky těchto zdrojů. Kvalitativní stránkou se myslí výkonnost, motivace, talent, kreativnost a identifikace s cíli firmy. Kvantitativní stránku tvoří počet, věková a profesní struktura a kvalifikace.

Cílem této práce je specifikovat nové přístupy v řízení lidských zdrojů související s vedením lidí. Mezi nové přístupy můžeme zařadit například koučování či delegování nebo velice mladý směr – tzv. svobodnou firmu. Tyto přístupy by měly zajistit větší péči o rozvoj lidských zdrojů a to po stránce odborné, profesní, ale i po stránce psychické, osobnostní. Lidský zdroj je vlastně pracovník, tedy člověk. Proto musíme dbát o rozvoj jeho potenciálu - pracovních dovedností, zkušeností, znalostí, ale musíme respektovat pracovníka jako lidskou bytost, která vládne vlastním rozumem, vlastními názory a vůlí. Každý pracovník je ochoten zvýšit svůj pracovní výkon při různých motivačních pobídkách. Proto je důležité při aplikaci nových přístupů nezapomínat na motivaci a stimulaci.

To, jak organizace přistupují ke svým zaměstnancům, má samozřejmě vliv na výkon celé organizace. Výsledek dlouhodobé péče o lidské zdroje může být kladný a organizace může být úspěšná, ale samozřejmě špatná a nedbalá péče o ně, může vést k nižším výkonům, nespokojenosti zaměstnanců, ale i klientů, které organizace má.

V dnešní době se řízení přesouvá spíše do vedení lidských zdrojů. Už samotný pojem vedení má lepší účinky než pojem řízení. Pod pojmem řízení si většina lidí

představí direktivní rozhodnutí nadřízeného. Naproti tomu vedení může evokovat přátelštější přístup k pracovníkům. Vedení organizace nebo jednotlivých oddělení, či jednotlivých pracovníků je založeno na specifikaci úkolů, na zvládnutí těchto úkolů a na jejich plnění. Vedoucí pracovník tak využívá schopností a dovedností podřízeného, který tímto rozvíjí svůj vlastní potenciál. Proto je velice důležité využívat nové přístupy, ale hlavně musíme poskytovat pracovníkům dostatečné množství možností k jejich zdokonalování po všech stránkách. Je třeba nabízet vzdělávací kurzy s různým zaměřením, ať už odborné kurzy či kurzy jazykové a organizovat různé vzdělávací a poznávací akce v rámci zaměstnání.

Nové přístupy v řízení lidských zdrojů (např. delegování pravomocí) mají napomáhat k lepší a efektivnější péči o personální zdroje, tak aby zavedený přístup byl přínosný pro vedoucího, ale zároveň, aby byl přínosný i pro pracovníka. Nové přístupy mají vedoucímu pomoci k získání časového prostoru na důležité a složité úkoly, vedoucí k zefektivnění práce a v neposlední řadě také dochází k lepším vztahům na pracovišti. Naopak pracovník v nových přístupech nachází více odpovědnosti, pravomocí a osobnostní růst. Proto zavedený přístup by měl být prospěšný oběma stranám, respektive by měl vést ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Z těchto důvodů jsem se zaměřila právě na problematiku nových přístupů v řízení lidských zdrojů související s vedením lidí.

2. Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Termíny „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ do značné míry nahradily termín „personální řízení“ ve smyslu označení procesů týkajících se řízení lidí v organizacích.

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace (Armstrong, 2007).

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a jeho pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonávané práce - personálního a sociálního rozvoje. Lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání, a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení (Koubek, 2007).

Podle Kotlera (2006) řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat někdy v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace.

Podle Duchoně a Šafránkové (2008) lze řízení lidských zdrojů charakterizovat, jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků.

Cílem řízení lidských zdrojů je jak zabezpečení kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, věková a profesní struktura a formální kvalifikace), tak rovněž kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy). Z toho

vyplývá, že řízení lidských zdrojů lze charakterizovat, jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí firmy i požadavky pracovníků (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

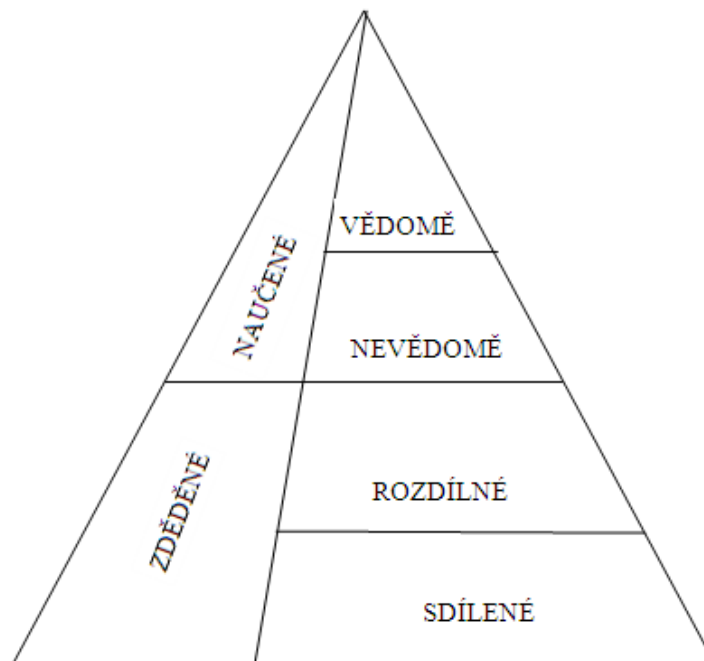
Storey in Armstrong (2007) se domnívá, že řízení lidských zdrojů lze považovat za „soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie“. Uvádí pak čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

1. zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
2. strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
3. ústřední role liniiových manažerů;
4. spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů (Armstrong, 2007).

2.1.1 Osobnost člověka

Úspěch firmy je v nebezpečné míře závislý na velmi nejistém, vrtkavém a rizikovém faktoru – totiž na chování lidí uvnitř i vně firmy.

Chování lidí nám odkrývá tzv. pyramida osobnosti (obrázek 1), která pomáhá jako praktický model lidské osobnosti při řešení různých témat, která lidé do života firem přinášejí (Plamínek, 2011).



Obrázek 1: Pyramida osobnosti (Plamínek, 2011)

Dědíme především to, co nám umožňuje bezprostředně přežít jako jednotlivci i biologickému druhu a co nám umožňuje vytvářet stabilní skupiny a společnosti. To úplně základní dědíme nejčastěji všichni stejně. Dostáváme to nejlepší, co úspěšně prošlo miliardami let vývoje života na Zemi. Dostáváme to v podobě instinktů, pudů a archetypálních vzorců chování, jimž se nemůžeme beztrápně vzepřít. Víme, jak pečovat o děti, umíme se chovat jako lovci i jako kořist, rozlišujeme mezi vlastním a cizím, sdílíme nejzásadnější hodnoty. Tato vrstva **sdílených** zděděných vlastností se v našem chování projeví zejména v kritických situacích, kdy jde o individuální nebo rodové přežití nebo o zcela základní hodnoty.

Abychom se však mohli vyvíjet, nesmíme být zcela stejní. Proto dědíme některé rysy odlišné - a to zejména způsob, jak vnímáme podněty a jak s nimi pracujeme. Odlišně vnímáme riziko, jinak si užíváme života, jsme různě uzavření, liší se míra vlivu rozumu a citů na naše chování. Tato vrstva **rozdílných** zděděných vlastností se v našem chování projevuje nejvíce v nejistých situacích, obsahujících nejednoznačnost a riziko.

Všechno dědit nemůžeme. Praktickému uplatňování vzorců vztahového chování se proto **učíme** – osvojujeme si je v závislosti na situaci, do níž se narodíme a komunikačních a vztahových prostředí, jež v průběhu života potkáváme. Jde o **nevědomé** učení, které se například projevuje ve formě návyků. Tato vrstva naší

osobnosti dominuje v rutinních problémových a rozhodovacích situacích, které známe a ve kterých se dobře pohybujeme a orientujeme, nebo si to alespoň myslíme.

Učit se můžeme i **vědomě** – promyšleně získávat vzdělání nebo racionálně měnit své chování. Jde o výsledek vědomého úsilí. Při moderním vzdělávání klademe důraz na vznik návyků – dokud něco neprovádíme nevědomě, nemůžeme se spolehnout, že nás to nezradí právě v době, kdy to potřebujeme nejvíce – tedy při potížích a v krizích. Orientace lidské osobnosti je důležitá i při vedení lidí – je třeba vědět, která vrstva lidské osobnosti právě ovládá člověka, od něhož potřebujeme určité chování (Plamínek, 2011).

2.1.2 Způsobilost k úloze

Od jednotlivých lidí pracujících pro systémy typu firem a organizací očekáváme především dvě věci – že budou podávat požadovaný výkon a nabízet a využívat požadované lidské zdroje. Jsou-li tyto dvě podmínky u určitého člověka splněny, můžeme o něm říci, že je způsobilý vzhledem k dané úloze. Zde můžeme použít i pojem kompetentní. Kompetence, resp. způsobilost vzhledem k úloze, má tedy dvě složky – **vlastní výkon** (tedy lidskou práci) a **potenciál k tomuto výkonu** (tedy lidské zdroje). Člověk je kompetentní, pokud vyhovuje požadavkům v obou složkách způsobilosti – pokud prokazuje relevantní zdroje a podává očekávaný výkon. Zatímco výkon bývá relativně dobře definovaný, měřitelný a hodnotitelný, lidské zdroje jsou často hodnocení přístupné obtížněji – již proto představují potenciál, který se může a nemusí viditelně a pravidelně projevovat měřitelnými výkony.

Lidské zdroje může dělit do tří skupin, jimiž jsou schopnosti, vlastnosti a postoje (Plamínek, 2011).

Řízení lidských zdrojů založené na **schopnostech** se týká použití pojmu „schopnost“ a výsledků analýzy schopností za účelem informování a zlepšování procesů řízení pracovního výkonu, získávání a výběru, rozvoje pracovníků a odměňování pracovníků. Pojetí schopnosti v posledních letech ovládlo myšlení i praxi v oblasti lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Mansfield in Armstrong (2007) definuje schopnost jako „zásadní, danému člověku vlastní charakteristiky, které vedou k efektivnímu nebo vynikajícímu výkonu“.

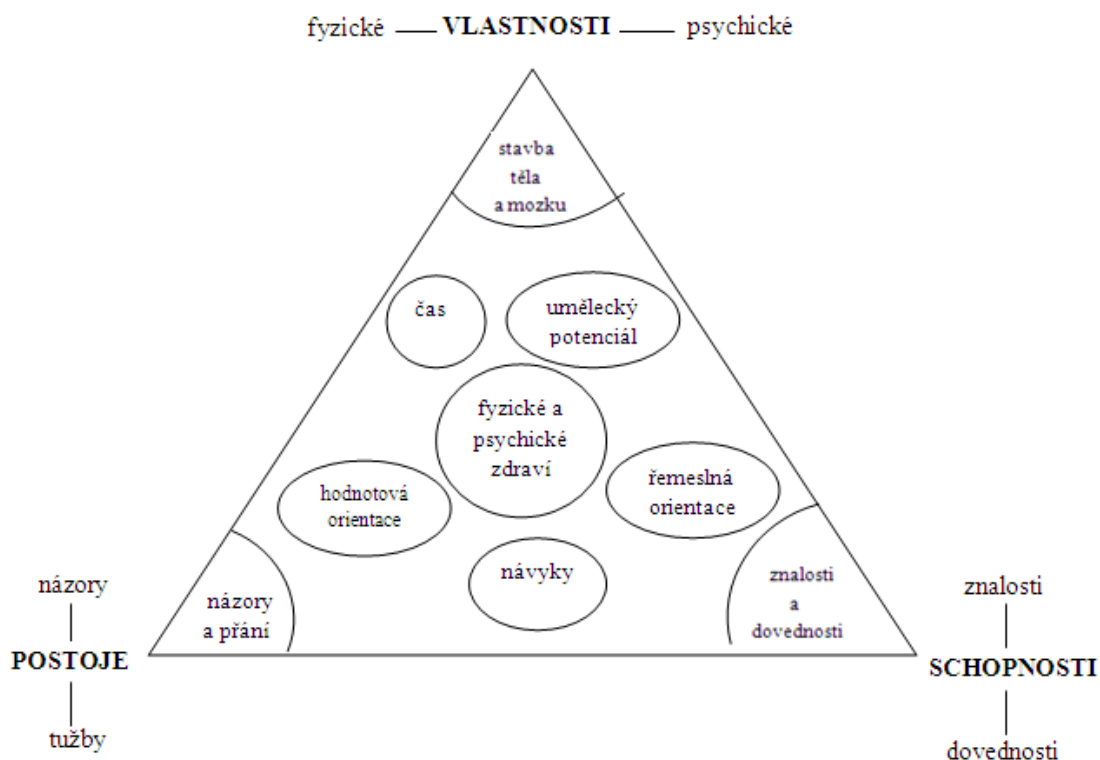
Rankin in Armstrong (2007) charakterizuje schopnost jako „definice dovedností a chování, které organizace očekávají, že budou jejich pracovníci uplatňovat ve své práci“.

Dle Plamínka (2011) je schopnost souhrnné označení znalostí a dovedností, tedy toho, co člověk ví a zná, a toho, co umí a dovede udělat. Podstatnou část znalostí a dovedností jsme si osvojili teprve v průběhu života, a to vědomě i nevědomě.

Jako **vlastnosti** označujeme soubor lidských zdrojů, které nelze efektivně měnit běžnými manažerskými metodami – obvykle proto, že jsou ze své podstaty nezměnitelné nebo změnitelné příliš obtížně. Vlastnosti souvisejí s naší biologickou nebo psychickou podstatou, jsou obvykle zděděné a blízké tomu, co Erich Fromm nebo Gordon Allport označovali jako temperament. Člověka určitých vlastností můžeme vybrat a získat jen „hotového“. Později, v průběhu výkonu můžeme vlastnosti konkrétního člověka již pouze trpělivě poznávat, ale nemůžeme je měnit. Díky jejich pochopení ovšem můžeme předvídat a ovlivňovat chování jejich nositele (Plamínek, 2011).

Postoj může být zhruba definován jako ustálený způsob myšlení. Postoje mají hodnotící povahu. Jak uvedli Makin a kol. in Armstrong (2007), „jakýkoliv postoj obsahuje hodnocení toho, zda se objekt, jehož se to týká, líbí nebo nelíbí“. Postoje se vytvářejí na základě nových zkušeností nebo absorbovaných vlivů. V organizacích jsou ovlivněny faktory kultury (hodnotami a normami), chováním managementu (stylem řízení), politikou, týkající se například odměňování, uznání, povyšování a kvality pracovního života a ovlivňují je i tzv. „referenční skupiny“ (skupiny, s nimiž se lidé identifikují). (Armstrong, 2007).

Obrázek 2 uvádí příklady vlastností, schopností a postojů, které hrají významnou roli při vedení a řízení lidí. Lehce si tak můžeme představit nejen to, jaké konkrétní zdroje do jednotlivých skupin patří, ale i to, které lidské zdroje jsou neobnovitelné (čas) a obnovitelné (motivy) nebo které se používáním vyčerpávají (energie) či naopak rozvíjejí (dovednosti) anebo přímo vytvářejí (návyky). (Plamínek, 2011).



2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů

Vlastnosti, jednu ze tří skupin lidských zdrojů, tedy nemůžeme ovlivňovat, zatímco zbylé dvě – postoje a schopnosti – ano. Vlastnosti tedy poznáváme a využíváme, schopnosti a postoje můžeme navíc i měnit a rozvíjet. Plamínek (2011) rozlišuje mezi lidmi čtyři typy právě podle toho, zda chtějí a umí udělat to, co se od nich očekává.

Umí, ale nechce. Lidé, kteří jsou zároveň schopní a neochotní, obvykle představují pro firmu naléhavý problém. Ostatní je totiž mohou pro jejich schopnosti napodobovat, a protože negativní postoje se hůře napodobují než dobré schopnosti, stávají se vzorem k napodobování, jenž bývá vzhledem k jejich nízké loajalitě pro firmu nebezpečný. Manažer by se měl co nejrychleji postarat o příznivou změnu jejich postojů, a způsobit tedy vlastně jejich posun do jiného kvadrantu. Pokud se mu to nepodaří v průběhu

několika týdnů, jde o námět k úvahám, zda je příslušný člověk pro firmu skutečně nepostradatelný.

Umí a chce. V této kategorii bychom rádi viděli všechny lidi, kteří pro nás pracují. Mít zde všechny své zaměstnance je cílem rozvoje lidských zdrojů. Schopní a ochotní jsou v naší péči z pohledu naléhavosti na řadě jako druzí. Po zvládnutí problémů s předcházející skupinou je nejdůležitějším úkolem péče o lidské zdroje a jejich udržení v pravém horním kvadrantu. Zanedbávání péče o tuto skupinu, provázené pocitem, že tady je všechno v pořádku, není tedy žádný důvod zasahovat, je jednou z častých chyb péče o lidské zdroje firmy.

Chce, ale neumí. Snaživí, ale neschopní lidé představují pro firmu obecně nejmenší problém. Tito lidé nemají houfy obdivovatelů, a nejsou-li příliš aktivní, nepředstavují akutní problém, jejich problémy zpravidla řešíme až po zvládnutí ostatních skupin. Zdroje z této skupiny, můžeme do pravého horního kvadrantu dostat dvěma způsoby – změnou schopností nebo změnou požadavků.

Neumí a nechce. Ani tito lidé nejsou napodobovanými vzory, z pohledu naléhavosti jsou až třetí a přicházejí na řadu po zvládnutí témat horních kvadrantů. Nerozhodneme-li se jich zbavit (což nebývá vzhledem k povaze nezaměstnanosti nebo třeba síle odborů vždy snadné), snažíme se je dostat do pravého horního kvadrantu přes pravý dolní kvadrant (Plamínek, 2011).

SCHOPNOSTI dostatečné nedostatečné	SCHOPNÍ, ALE NEOCHOTNÍ	SCHOPNÍ, A OCHOTNÍ
	NESCHOPNÍ, A NEOCHOTNÍ	NESCHOPNÍ, ALE OCHOTNÍ
	nepříznivé	příznivé
	POSTOJE	

Obrázek 3: Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů (Plamínek, 2011)

2.2 Vedení lidí

Způsob, jakým manažeři vedou své pracovníky, má rozhodující vliv na efektivnost práce pracovních skupin, oddělení i celých organizací. Vlastníci nebo vrcholové vedení se proto vždycky silně zajímalo o to, jak jednají jednotliví vedoucí a jak by bylo možné zvýšit výkonnost (Bělohávek, 2005).

Styly vedení jsou obvyklé způsoby jednání manažera ve vztahu ke skupině, kterou vede, a k jejím jednotlivým členům. V míře, s jakou se členové skupiny podílejí na rozhodování, se projevuje jednak vztahem manažera k nim a jednak mírou připravenosti spolupracovníků přijmout odpovědnost s rozhodovací pravomocí nedílně spjatou. Rozlišujeme autoritářský styl (manažer sám rozhoduje, ale nezneužívá své pravomoci); autoritativní styl (manažer rozhoduje sám, dává příkazy a očekává jejich splnění); konzultativní styl (demokratický, manažer rozhoduje sám na základě konzultací

s vybranými členy skupiny); participativní styl (pokročilá varianta stylu demokratického, přijato je rozhodnutí považované za nejlepší, bez ohledu na to, kdo je autorem); delegativní styl (viz. delegování) (Tureckiová, 2007).

Trh klade požadavky na organizaci a očekává odpovídající výkony – do takového prostředí je zasazena činnost vedoucího. Aby bylo možné tyto výkony podávat, vytváří organizace požadované profily pracovníků a očekává od nich odpovídající profesionální chování (výkony jednotlivce, týmovou práci, aktivitu atd.). Vedoucí je v tomto procesu řídicím centrem, které je navíc ovlivňováno společností a společenskými změnami. Musí se starat o stabilitu organizace v tomto náročném prostředí.

Ve své funkci musí vedoucí vyhovět jak požadavkům pracovníků, tak organizace. Umění spočívá ve vytvoření rovnováhy mezi potřebami organizace, členů skupiny a vedoucím samotným (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

Ve zkratce lze rozdělit vývoj názorů na vedení do několika etap, časově rozvržených zhruba po dvaceti letech:

- V začátcích se pozornost soustředila na definici rysů úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů stavěla na osobních kvalitách vedoucích a předpokládala, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Mezi rysy, které charakterizují dobrého vedoucího, patří schopnosti, znalosti a dovednosti, vlastnosti osobnosti a postoje.
- Koncem 40. let se objevuje nový přístup – úspěšný vedoucí se vyznačuje správným způsobem chování. Chování vedoucích pracovníků v různých situacích je relativně podobné, stálé a málo se mění. Některé styly řízení – způsoby chování - jsou úspěšné, ale jiné jsou neúspěšné nebo méně úspěšné. Úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Základním kritériem pro rozlišení stylů řízení je orientace na lidi a orientace na úkol. V prvním případě jde o snahu o uspokojení všech potřeb pracovníků, o vytvoření a udržení přátelské atmosféry na pracovišti. Ve druhém případě jde o úsilí splnit uložené úkoly a dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu.
- Situationalistický přístup začíná převládat koncem 60. let a zdůrazňuje situaci. Neexistuje jeden univerzálně platný styl řízení. Každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Dobrý vedoucí se teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba

postupovat. Ukazuje se, že týmový styl vedení není vždycky nejvhodnější. Tam, kde je nutno rychle rozhodnout a kde je v ohrožení lidské zdraví, bude určitě lepší vedení autoritativní. Ve skupině výzkumníků, kteří nadšeně pracují na dokončení vynálezu, se dobře osvědčí i volný průběh. Výběr správného způsobu řízení je tedy určován situací. Při volbě způsobu vedení vezmeme jako základní podmínku situace v úvahu především zralost pracovníků. Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedle zralosti pracovníka, která je dána dovednostmi a technickými znalostmi potřebnými ke splnění úkolu, existuje také zralost psychologická, která spočívá v připravenosti následovatelů přijmout odpovědnost za splnění úkolu.

- Počátkem 80. let se objevují nové názory na vedení lidí, souhrnně nazvané nové vedení. Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem, silou osobnosti, která mu umožní získat lidi a strhnout je pro plnění cílů organizace. Dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely citovou stránku vztahu mezi vedoucím a pracovníkem. Přitom mnozí vedoucí silně ovlivňují právě emocionalitu podřízených a díky tomu dokáží měnit – transformovat – firmu a okolní svět. Takovému vedoucímu říkáme transformační vedoucí. Jindy vedoucí využívá tradičních motivačních prostředků – odměňování a postihování pracovníků, což nazýváme transakční vedení. Transakční vedení spočívá tedy ve vzájemné transakci – směně či „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem (Bělohávek, 2005).

2.2.1 Versatilita a vedení lidí

Pojem versatilita znamená schopnost používat protichůdné postupy, je to umění ubránit se preferenci určitých způsobů vedení lidí na úkor jejich protipólů. Je to zručnost v zacházení s různými řídicími postupy a dovednostmi, je to umění používat je ve správné míře a v odpovídající situaci, schopnost nenechat se unést svými vlastními přednostmi.

Myšlenka versatility a versatilního přístupu k vedení lidí je založena na třech klíčových principech:

Princip 1: Versatilní vedoucí nepoužívají žádný postup v přehnané míře. Je běžné, že se přirozeně spoléháme zejména na ty řídicí postupy a techniky, které nám vyhovují a které se nám osvědčily v minulosti. Uvedený sklon však může vyústit v přehnané používání našich předností a silných stránek. Obrazně řečeno, čím raději máme určitý nástroj, tím raději a častěji na něj spoléháme a tím zjednodušeněji vnímáme realitu. Versatilita nespočívá v pouhém disponování potřebnou dovedností; její podstat tkví v používání toho kterého postupu ve správné míře a ve správný čas. Řada problémů s řídicí činností paradoxně souvisí se silnými stránkami přetaženými do neproduktivního extrému. Dalo by se říci, že silná stránka manažera se stává jeho slabinou.

Princip 2: Versatilní vedoucí uplatňují protichůdné postupy vyváženě. Když na nějakou svoji silnou stránku nadměrně spoléháme, většinou tak činíme na úkor používání postupu, který je jejím doplňujícím protipólem. Manažeři, kteří se snaží mít všechno pod kontrolou a neustále do všeho zasahují, mají obvykle problémy s delegováním a zapojováním lidí do řídicích procesů. Manažeři vybavení výbornými odbornými znalostmi a kompetencemi se často až příliš zabývají technickými detaily plněných úkolů a přehlížejí jejich širší organizační souvislosti, zapomínají na řešení strategických otázek.

Různé výzkumy a studie postupně vedly k identifikaci řady protikladných dimenzí vedení: autokratický versus demokratický styl, orientace na úkoly versus orientace na lidi, zaměření na stabilitu versus zaměření na změnu, transformační versus transakční přístup atd. Společným rysem těchto dvojic je přitom skutečnost, že každá jejich strana představuje důležitou funkci a pro efektivní vedení je nepostradatelná. Z toho vyplývá, že organizace potřebují manažery, kteří vědí, že každá strana mince má svůj význam a hraje důležitou roli.

Princip 3: Versatilní vedoucí správně vyhodnocují situaci a adekvátně na ni reagují. Versatilita předpokládá správné čtení situace a znalost optimálních způsobů jejího řešení. Versatilní manažer nejedná pudově či návykově, ale účelně – ví, kdy má zakročit a kdy má poskytnout prostor svým lidem; ví, kdy se má ve svém týmu či

organizaci zabývat plánováním a zaváděním rozvojových změn a kdy je potřebné se soustředit zejména na plnění daných úkolů atd. Vedoucí, kteří nedokážou přizpůsobovat své přístupy potřebám a očekáváním svých lidí, aktuálním nárokům té které situace, nebývají dlouhodobě efektivní. Versatilita tedy předpokládá správné vyhodnocování situace a znalost postupů, kterými bychom na ni měli optimálně reagovat. Versatilní vedení se zakládá na znalosti a pochopení významu širokého spektra protikladných, vzájemně se doplňujících postupů. Pokud manažer nebude některému z těchto přístupů dostatečně rozumět a doceňovat jeho roli, nikdy si ho plně neosvojí a nikdy tím pádem nebude plně efektivní (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

2.2.2 Versatilní přístup k týmům a jejich vedení

Tým není jakákoliv skupina, jakýkoliv kolektiv. Tým je soudržný sociální útvar, v němž se lidé navzájem doplňují a spolupracují, aby podali určitý společný výkon (Jirásek, 1993).

Týmy působící v podmínkách organizací lze považovat za specifické případy malých pracovních skupin. Vedle reaktivně nízkého počtu členů se obecně vyznačují možnostmi vzájemné osobní interakce, sledováním společných cílů, vzájemnou závislostí jednotlivých členů s pocitem spolupatričnosti. Skutečný tým se potom od běžných pracovních skupin odlišuje zejména některými kvalitativními znaky – silná identifikace se skupinou, pocit loajality a oddanosti vůči týmu, nadšení pro společnou věc a cíle, ochota vynaložit mimořádné úsilí pro společný úspěch (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Podle Meiera (2009) existují dvě rozdílné podoby týmů – pracovní a přechodné. Pracovní týmy, které spolupracují neustále a mohou existovat dlouhou dobu, podléhají však více či méně vysoké fluktuaci. Přechodné týmy, vznikají za účelem vyřešení určitého úkolu a dosažení jistého cíle. Typickými příklady jsou projektové týmy a pracovní skupiny na zlepšování kvality.

Důležitým předpokladem pro rozvoj týmu ke špičkovým výkonům je jeho správné složení. Je třeba při výběru členů týmů brát v úvahu odbornou kvalifikaci, osobnostní profil a předpoklady pro týmovou práci (Krüger, 2004).

Vznik a existence skutečně efektivních a výkonných pracovních týmů je podmíněna versatilními dovednostmi jejich vedoucích (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

Vedoucí týmu má specifickou roli. Vede celý projekt, má odpovědnost za splnění cílů projektu, závisí na něm obsahová, finanční a cílová rozhodnutí, podává zprávy o stavu projektu. Hlavní rolí vedoucího týmu je odborné vedení, dále pak by vedoucí týmu měl vytvořit společná pravidla pro práci, udržovat vysokou hladinu energie v týmu, podporovat komunikaci a měl by umět naslouchat ostatním členům týmu (Duchon, Šafránková, 2008).

V praxi to znamená, že manažeři odpovědní za fungování svěřených skupin pracovníků se musí umět pružně, a situaci přiměřeně, pohybovat mezi protipóly několika důležitých dimenzí:

- Osobní interakce versus interakce na dálku – členové každého týmu potřebují trávit určitý čas společně, měli by se vzájemně dobře poznat, musí mít možnost si vyříkat různé záležitosti, včetně případných sporů atd. Na druhé straně není možné a ani žádoucí, aby členové týmu byli spolu neustále.
- Centralizace vedení versus decentralizace vedení – o vzniku a existenci týmů vždy rozhoduje konkrétní řídicí subjekt (ať už individuální nebo kolektivní). Ten má obvykle značný vliv na vymezení úkolů a cílů týmu, ale také na jeho složení, přičemž sám obvykle také určuje, kdo konkrétně bude za činnost celého týmu odpovídat. V praxi tedy nejde ani tak o to, zda pracovní tým má mít oficiálního vedoucího, jako spíše o řešení dilematu, v jakých situacích je žádoucí, aby vedoucí moc a odpovědnost centralizoval a kdy by ji měl decentralizovat.
- Podpora jednoty a vzájemné soudržnosti versus podpora a využívání různorodosti a konfliktů – versatilní týmový vedoucí musí umět jednak tým sjednocovat, jednak v něm vytvářet prostor k vyjadřování a uplatňování individuálních stanovisek a názorů.
- Skupinové rozhodování versus individuální rozhodování – versatilní vedení týmů předpokládá pružné a situaci přiměřené používání jak skupinových, tak individuálních metod.
- Orientace na plnění úkolů versus orientace na udržení pozitivních vztahů – v této souvislosti se hovoří o dvou okruzích tzv. funkčních rolí. Jde o úkolové

role, přispívající k výkonu zadaných či potřebných prací, a vztahové role, přispívající k tvorbě a udržování pozitivní atmosféry. Funkční role si lidé osvojují v souvislosti se získáním zkušeností s principy efektivní skupinové a týmové práce (Pavlica, Jarošová, Kaiser, 2010).

2.3 Nové přístupy ve vedení lidí

2.3.1 Koučování

Koučování znamená rozvíjení potenciálu všech pracovníků podle jejich aktuální úrovně rozvoje, aby mohli optimalizovat své výkony. Koučování aktivuje schopnost člověka, aby zvyšoval svůj výkon sám od sebe. Pomáhá mu učit se sám, místo aby jej učil někdo jiný. Koučování znamená, že vedoucí vnímá své úkoly a jedná s pracovníky tak, aby dokázali poznat a rozšiřovat své možnosti, a mohli tak zvyšovat svou výkonnost a motivaci. V koučování se jedná o odhadnutí potenciálu pracovníků, společné vypracování a formulování cílů a úkolů, společnou definici odpovědnosti, metod a kontrolních bodů, o pravidelnou výměnu očekávání a reciproční poskytování zpětné vazby (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

Podle Daňkové (2008) základním nástrojem koučování nejsou podrobné instrukce, ale otázky, které pracovníka dovedou k uvědomění si problému, jaké má možnosti řešení a aby věc zrealizoval do konce. Hlavním cílem je tedy zlepšit výkon koučovaného pracovníka.

Podle Fisher-Epe se koučováním rozumí kombinace individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku.

Koučování je nástroj pro rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího. Je to individuální forma rozvoje pracovníků. Vedoucí učí novým znalostem a dovednostem za aktivní účasti pracovníka. Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění svých instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník (Bělohávek, 2005).

Ve výkladových slovnících se slovo koučovat definuje jako „vyučovat, pomáhat překonat obtíže, připravovat, naznačovat, poskytovat fakta.“ Koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. (Whitmore, 2007)

Koučování se vyznačuje následujícími charakteristikami:

- Koučování je nástrojem vedoucího pro osobní rozvoj lidí na pracovišti.
- Koučováním se iniciuje rozvoj osobnosti, spočívající jak ve zralosti pro plnění úkolů (schopnosti, dovednosti), tak v psychické zralosti (sebedůvěra, odvaha, motivace, smysl konání, ochota převzít odpovědnost) pro dané pracovní místo.
- Koučováním se má docílit trvalého zlepšení pracovních výsledků.
- Koučování je důvěrným procesem mezi nadřízeným a příslušným pracovníkem za tím účelem, aby pracovník byl ještě lepší. Základem je partnerský vztah obou zúčastněných.
- Koučování je podporou při řešení problémů, a to formou, která podporuje a rozvíjí pracovníkovy kompetence řešit problémy.
- Koučování je proces, který končí, je-li dosaženo společného cíle nadřízeného a pracovníka. Většinou se spolupráce mezi koučujícím vedoucím a příslušným pracovníkem vyznačuje sledem mnoha dílčích procesů koučování, bez časového ohraničení.
- Koučováním se pracovník stává člověkem, kterého se daná věc týká, člověkem, který se na věci podílí. Uvědomuje si své možnosti ovlivnit situaci a stále více požaduje důvěru ve své schopnosti, jež také v rámci dosažení cíle využívá.
- Koučování je procesem společného rozvoje mezi nadřízeným a pracovníkem a nelze jej proto nařídít. Vynucené koučování nemůže existovat, protože v důsledku nese odpovědnost za to, co udělá s nabídkou rozvoje od vedoucího, sám pracovník. Ten nese ovšem i odpovědnost za důsledky, které s sebou může nést odmítnutí této nabídky (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

U pracovníka, který má možnost dosáhnout na vlastní odpovědnost úspěchu, sám činit rozhodnutí a stále se při tom učit a rozvíjet, se posiluje pocit vlastní hodnoty a sebedůvěra. Vidí hodnotu svého přispění ke společnému dílu. Vnímá, že je pro něj koučování užitečné, protože s jeho pomocí nachází smysl své práce a zvyšuje motivaci (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

Dle Becka (2004) je motivace soubor faktorů vnějších a vnitřních, které vedou k většímu výkonu organismu. Usměrnjuje chování jedince a jeho jednání pro dosažení určitého cíle.

Obecně se zlepšuje pracovní atmosféra, protože vzájemný respekt a týmová práce se stávají samozřejmostí. S rostoucím sebevědomím navíc pracovník poznává, že si i sám může splnit přání mít určitou jistotu uprostřed stále se měnících životních podmínek, neboť není tolik odkázán na nadřízené. Jeho schopnosti a osobnost mu umožňují být nezávislý a zvládat nejrůznější situace.

Pokud jde o vedoucího, tak jemu koučování přináší více času. Místo aby musel být jako doposud zapojen do konkrétních pracovních úkonů, kde působí jako odborník, řeší, pobízí, kontroluje, může se jako koučující vedoucí více věnovat strategickým úvahám a cílenému rozvoji pracovníků. Vedoucí se rozvíjí spolu s pracovníky.

Z pohledu firmy slouží koučování k celkovému zvýšení výkonnosti a produktivity. Koučováním se dosahuje toho, že jednotlivci a skupiny více a více využívají svůj potenciál, což je stále potřebnější pro přežití firmy. Firma uplatňující koučování je atraktivnější pro své zákazníky. Klient bude rád v kontaktu s lidmi, kteří pracují v příjemné atmosféře a přenášejí do vztahu se zákazníkem svou pozitivní energii. Koučováním změněný vzájemný postoj lidí přináší partnerské vztahy, v kterých se zákazník cítí chápán, ceněn a akceptován (Haberleitner, Deistler, Ungvari, 2009).

2.3.2 Delegování

Delegování je chápáno jako dlouhodobý proces, při němž manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného nebo kolegu, kterého postupně testuje zvyšující se náročností svěřených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi. Delegování lze chápat jako investici do pracovníka, jejíž návratnost se

může projevit až po delší době. Delegování není pouze předávání pravomocí, ale je to nástroj k motivování a rozvíjení pracovníka (Cipro, 2009).

Šuler in Bělohlávek (2005) uvádí, že je důležité, aby se pracovníci rozvíjeli a byli schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám. Od vedoucích se však očekává ještě jeden krok: odvážné rozhodnutí, že se vzdají činnosti, kterou doposud vykonávali sami a delegují ji na některého z pracovníků. Delegování přináší nesporné výhody:

1. **Úspora času** je dána tím, že vedoucí se zbaví mnohých činností, které doposud vykonával sám a nyní je předává podřízeným.
2. **Změna obsahu práce.** Díky delegování se vedoucí zbavuje méně důležitých aktivit, zejména pak prací rutinního charakteru a vytvoří si prostor pro řešení koncepčních záležitostí, na které doposud zbývalo málo času. S narůstajícím stupněm řízení by měl stoupat podíl práce vedoucí a klesat množství práce výkonné.
3. **Rozvoj kompetencí pracovníků** je přínosem jak pro vedoucího, tak pro podřízené. Každý pracovník, který dostává náročnější úkol, se na tomto úkolu učí novým, složitějším věcem. Postupným delegováním náročnějších a náročnějších úkolů se rozvíjejí kompetence pracovníka.
4. **Testování pracovníků.** Delegování prověřuje způsobilost pracovníka pro povýšení do odpovědnější funkce. Delegováním náročnějšího a odpovědnějšího úkolu se přesně zjistí, zda je pracovník pro vyšší funkci vhodný či nikoliv.
5. **Motivování pracovníků.** Zadávaní obtížnějších úkolů a jejich zvládnutí uspokojuje potřeby uznání a seberealizace pracovníků. Usilují o lepší výsledky, aby ukázali, že zvládnou více než doposud a že mají perspektivu pro další postup.

Dále Šuler in Bělohlávek (2005) uvádí, že mnozí vedoucí si neuvědomují výše uvedené výhody a podléhají řadě bariér delegování:

1. **Pocit nenahraditelnosti.** Vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže věc udělat řádně. Nejde však o rozhodování mezi kvalitou práce manažera a kvalitou práce

podřízeného, ale o přínos práce manažera, který by měl raději dělat důležité úkoly než úkoly podružné.

2. **Nechuť opustit něco, co dobře známe.** Pro člověka bývá často bolestivé dovolit někomu, aby vykonával činnosti, které on sám dobře umí. Má-li být výsledek na stejně vysoké úrovni, jakou měl on sám, je to takřka nemožné. Delegování znamená připravenost akceptovat možnost, že úkol bude splněn za delší dobu, možnost, že výsledek bude horší kvality, vyšší riziko selhání a možnost vzniku nežádoucích účinků, ztrátu příležitosti udržovat úroveň vlastních dovedností.
3. **Nedůvěra ve schopnosti pracovníků.** Manažeři se často vyhýbají delegování, protože nemají důvěru ve své podřízené, přisuzují jim nedostatek zkušeností nebo schopností pro dokončení uložené práce. Chyba však bývá v manažerech samotných: buďto přijali nekompetentní lidi, nebo zanedbali svou důležitou povinnost – rozvíjet potenciál podřízených.
4. **Obava z neoblíbenosti.** Snaha delegovat nemusí být vždy u pracovníků přijímána s nadšením. Může převládnout pocit, že jsou vedoucím zneužíváni, může se projevit strach, že případný neúspěch se odrazí na jejich budoucnosti. Většině manažerů záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými a proto raději riskují nezvládnutí úkolu, než aby zatěžovali své podřízené.
5. **Další bariéry.** Obtížnost definování úkolu a představa času stráveného vysvětlováním vyvolá u vedoucího nechuť složitý úkol delegovat. Tím se však odsuzuje k opakovanému vykonávání úkolu v budoucnosti. Některé úkoly dávají vedoucímu pocit osobního významu a důležitosti. Přesunutí takových úkolů na jiné pracovníky může být přijímáno neochotně. Nadměrné delegování může ohrozit zdroje nebo výsledky práce. I při delegování je vhodné znát míru. Vyšší nadřízený může hledět na delegování jako na zbavování se povinností a odbývání uložené práce.

Delegováním si vedoucí vytváří prostor pro důležité a koncepční úkoly, současně však jde o příležitost k rozvoji pracovníků. Je velmi důležité překonat řadu osobních bariér, ale také zvolit správný postup delegování. Po určité době se vedoucí může

od operativního úkolu oprostít a vytvořit si tak čas pro řešení strategických úkolů (Bělohávek, 2005).

2.3.3 Znalostní management a učící se organizace

Management znalostí je disciplína managementu specializovaná na znalosti. Lidstvo pracuje se znalostmi a hledá způsob jak je řídit odjakživa. Z toho pohledu tedy nejde o nic nového. Rozdíl oproti předchozím obdobím je způsoben technologickou a vědeckou vyspělostí současných generací (Mládková, 2005a).

Znalost je vytvářena v lidské mysli a její kvalita a význam jsou ohodnocovány pomocí činnosti (Mládková, 2005b).

Truneček in Mládková (2005a) uvádí, že znalost je schopnost využít své vzdělávání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi ba danou situaci.

Davenport in Mládková (2005b) uvádí, že znalost je z informace vytvářena pomocí *srovnávání* – srovnáváme nové informace s tím, co známe z podobných či jiných situací; *souvislosti* – hodnotíme význam informace pro rozhodování a činnost; *spojování* – hledáme vztah ke znalostem, které již my nebo jiní lidé mají; *konverzace* – hledáme, co si jiní lidé o informaci myslí.

Každá znalost má tzv. explicitní a tacitní dimenzi. Explicitní dimenze neboli explicitní znalost, je totožná s pojmem informace. Explicitní znalost můžeme formálně vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního či jiného záznamu, formulí, specifikací či manuálem. Znamená to, že jí můžeme skladovat, přenášet nebo si jí předávat mezi sebou. Tacitní znalost je kombinací explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Tacitní znalost je vždy vázána na člověka či skupiny lidí. Velké množství tacitních znalostí je podvědomých. Organizace mají v tacitních znalostech velký potenciál, protože je velmi těžké je napodobit. Tacitní znalost vzniká a je interpretována v hlavě jedince a nelze ji plně sdílet, protože každý člověk si vytváří na základě své vlastní zkušenosti své vlastní tacitní znalosti (Mládková, 2005b).

Účelem managementu znalostí je zajistit, aby pracovník měl k dispozici znalost, kterou potřebuje; aby ji měl k dispozici ve chvíli, kdy potřebuje a aby šlo o pracovníka, který znalost skutečně potřebuje. Cílem tedy je zefektivnit práci organizace se znalostmi a zajistit, aby praví lidé, měli v pravou chvíli k dispozici pravé znalosti, tj. znalostní pracovník (Mládková, 2005a).

Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je z větší části založena na práci se znalostmi. Znalostní pracovník má specifickou znalost nebo soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité, a které si organizace nemůže opatřit jinak než pomocí tohoto, nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostní pracovník může být člověk, kterého si ostatní vysoce cení jako specialisty.

Charakteristické rysy znalostního pracovníka: má znalost, která je pro organizaci důležitá; dokáže tuto znalost prakticky využít; jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přisuzovat význam, ostatní pracovníci mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, tj. nemohou se jí z nějakého důvodu naučit, nebo ji nemohou či nesmí použít (je vázána na určitý certifikát); znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to pravidlem (Mládková, 2005b).

Management znalostí vznikl jako reakce na růst významu znalostí pro organizaci. Znalosti jsou jedním z hlavních zdrojů, které organizace potřebují pro tvorbu hodnoty pro zákazníka, a který rozhoduje o úspěšnosti či neúspěšnosti v podnikání.

Při práci a řízení znalostí naráží organizace na velký problém. Organizace znalosti nemůže vlastnit. Znalosti jsou vždy vázány na svého nositele, kterým je buď člověk, nebo skupina lidí. Management znalostí poskytuje organizacím soubor nástrojů a metod, které jim umožňují zlepšit využívání a práci se znalostmi. Zprůchodňuje komunikační a znalostní kanály (Mládková, 2005a).

Přínosy managementu znalostí se projevují následovně:

- Roste inovativní kapacita firmy – firma lépe využívá pracovníky i znalosti, získává nové dovednosti, lépe se jí vytváří nové produkty a služby, zvyšuje se kvalita.
- Roste reakceschopnost firmy – to se především projevuje růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování.

- Zlepšuje se orientace firmy na zákazníka – firma si lépe zákazníky udrží i lépe získává. Je schopna rychleji reagovat na změnu požadavků na výrobek a jeho kvalitu.
- Zlepšují se dodavatelské sítě – roste efektivita dodavatelských řetězců, integrace logistiky.
- Roste tzv. vnitřní kvalita – roste procesní inovativnost, provozní efektivita, pracovní morálka.

Organizace, která se rozhodne řídit své znalosti a využít management znalostí k zlepšení svých výkonů, by měla určit svou znalostní strategii. Rozlišujeme dva základní typy znalostních strategií – strategie **personalizační** a strategie **kodifikační**. To, který typ strategie organizace zvolí, závisí na charakteru její činnosti, strategii organizace a základních cílech. Strategii kodifikační volí hlavně organizace, které ke své práci potřebují široké databáze obsahující velké množství dat. Tyto organizace řídí znalosti v explicitní formě. Strategii personalizační by měly dát přednost organizace, které pracují především se znalostmi tacitními. Tyto organizace se soustředí především na budování kultury a klimatu podporující spolupráci, důvěru, často spolupracují s experty a snaží se vytvářet lidské sítě.

Dále musí organizace zjistit, do jaké skupiny patří její organizační struktura. Z hlediska managementu znalostí můžeme každou organizační strukturu zařadit do jedné ze tří skupin – organizační struktura **shora dolů**, **zdola nahoru** a **kombinované** organizační struktury (ze středu nahoru a pak dolů). Mezi organizační struktury shora dolů patří klasické hierarchické organizační struktury založené na dělbě práce. Tyto organizační struktury mají z hlediska managementu znalostí pouze omezené možnosti. Znalosti, a to pouze vybrané jednoduché explicitní znalosti, jsou předávány především směrem shora dolů. Organizační struktury zdola nahoru jsou flexibilní, ploché organizační struktury. Mají menší počet organizačních úrovní. Ve strukturách tohoto typu bývají pravomoci vázány nikoliv na hierarchickou úroveň, ale na znalosti, které konkrétní pracovník má. Skupina kombinovaných organizačních struktur je kombinací dvou předchozích skupin.

Dále je třeba stanovit reálné cíle svých znalostních aktivit, přínosy, které od managementu znalostí organizace očekává a také musí určit to, jak bude znalosti měřit.

Dalším krokem je zpracování plánu zavádění managementu znalostí, protože management znalostí bývá zaváděn v celé organizaci najednou, je důležité, aby se mu dostalo aktivní a důsledné podpory ze strany vrcholového vedení.

Organizace také musí obsadit klíčové pozice, zajistit zodpovědnost a pravomoci týkající se managementu znalostí. Musí ohodnotit trh znalostí v organizaci a odstranit hlavní neefektivnosti, vytvořit prostředí vhodné pro management znalostí, zajistit v hodné prostředky a nástroje pro práci s explicitními a tacitními znalostmi.

Management znalostí je moderní a rychle se rozvíjející disciplína. Při zavádění managementu znalostí v organizaci je třeba věnovat pozornost konkrétním podmínkám organizace, její strategii a cílům, organizační struktuře, trhu znalostí atd. Management znalostí může zlepšit způsob, jakým organizace pracuje se znalostmi, ale nebude-li v souladu s jejím systémem řízení, může velmi těžko působit na výkony a produktivitu organizace (Mládková, 2005a).

Management znalostí je jakýsi proces, kterým se udržují a rozvíjejí znalosti v rámci podniku a tvoří složku organizačního učení. Organizační učení je nástroj pro adaptaci podniku na změny, eliminaci minulých chyb a udržování znalostí.

Watkins a Marsick in Tichá (2005) zastávají názor, že učící se organizace je taková organizace, kde dochází k učení na úrovni jednotlivců, týmů, organizace, dokonce i na úrovni komunity, se kterou je organizace v kontaktu. Je to setrvalý, strategicky využitelný proces, který rozvíjí způsobilost organizace inovovat a růst. Boydell in Tichá (2005) dodává, že je to organizace, která podporuje učení všech svých členů, a která se na základě učení postupně transformuje.

Učení je vlastně způsob, kterým se měníme (my, organizace, tým atd.) ve vztahu k minulému stavu. V tomto duchu lze vymezit čtyři typy učení. Prvním je **získávání znalostí** (učit se co) a **získávání dovedností** (učit se jak). Tyto dva typy jsou nejznámější a jsou používané ve spojení teorie a praxe. Třetím typem učení je **osobní rozvoj**. Znamená to, že se jeho prostřednictvím člověk stává více sám sebou; kromě znalostí a dovedností se týká také účelu, smyslu a identity. Osobní rozvoj se poslední

dobou stává velmi důležitým v pracovním prostředí. Čtvrtým typem je **společné bádání**, které je klíčem k organizačnímu učení. Učení je často vnímáno jako záležitost jedince, ale učení se odehrává i mezi lidmi, ve vztazích mezi nimi. Jednotlivci mohou spolupracovat v tzv. kolektivním učení. Výsledkem se stává to, čeho skupina dosáhne společně. Společné bádání je tedy jakýmsi mostem mezi učením jednotlivce a učící se organizací (Tichá, 2005).

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2007) rozlišujeme tři přístupy k realizaci vzdělávání:

- Musí se realizovat – přičemž jde o základní požadavky na vzdělání, často dané legislativou a potřebnou dovedností, bez nichž není možné, aby pracovníci vykonávali požadované práce a dosahovali požadovaných cílů.
- Mělo by se realizovat – v tomto případě jde o dovednosti pravděpodobně přinášející podniku užitek, například manažerské dovednosti.
- Podnik je chce realizovat – přičemž přínosy nemusejí být okamžitě viditelné, ale jsou zřejmé v dlouhodobém horizontu.

Jak je již řečeno výše, učení a vzdělávání je velice důležité. Je třeba velice pečlivě promyslet způsob vzdělávání pracovníků. Rozlišujeme tři typy způsobu vzdělávání: vzdělávání mimo pracoviště, samostudium a vzdělávání na pracovišti. Pokud jde o **vzdělávání mimo pracoviště**, tak vzdělávání ve třídách je nejvhodnější pro předávání základních znalostí nebo v situacích, kdy chceme zvýšit míru zapojení školeného. Ideální je rovněž v případech vytváření podnikové kultury, sdílení technických znalostí. Typickými kurzy mimo pracoviště je např. školení dovedností v oblasti poskytování služeb, teambuilding, školení v oblasti používání nových technologií aj.

Samostudium je vhodné pro prohloubení a naučení se základních znalostí a umožňuje, aby si studující sám zvolil, co považuje za potřebné, stanovil vlastní rozvrh a postupoval vlastním tempem. Oblastmi vhodnými pro samostudium jsou opakování základních znalostí, učení se nové technologii, základní seznámení se s novým systémem nebo změnami v podnikových plánech nebo politikách.

Zdaleka nejefektivnějším přístupem ke vzdělávání je **vzdělávání na pracovišti**. Efektivita tohoto přístupu spočívá v možnosti aplikovat znalosti a dovednosti získané během tradičního školení nebo při samostudiu do reálných podmínek.

Dnes se stále více organizací přiklání k integrovanému přístupu vzdělávání, který kombinuje vzdělávání na pracovišti, samostudium a vzdělávání ve třídách. Úspěch je skryt v optimální kombinaci těchto tří metod, tj. použití té, která je za daných podmínek v určitém okamžiku nejefektivnější (Walker a kol., 2003).

2.3.4 Svobodná firma

Základním principem tohoto směru je namísto klasického schématu vedení společnosti směrem od shora dolů, pravý opak.

Tedy převzetí svobody, ale i odpovědnosti každého jednotlivce za své vlastní rozhodnutí na pracovišti. Na první pohled se může zdát, že okamžitě upadne firma do anarchie, což ovšem neplatí za podmínky, že jsou správně nastaveny cíle a vize organizace, kterou buď spoluvytvářeli zaměstnanci, nebo jsou s ní alespoň ztotožnění a řídí se jí.

Důsledkem pak tedy je, že lidé v zaměstnání dělají to, co je baví (tím pádem to dělají nejlépe, jak dokážou). Bonusem pak samozřejmě je, že firmě se daří daleko lépe a tento úspěch se přímo propadá ke všem zaměstnancům, ať už lepší kulturou, náladou, nebo na opačném konci spektra, lepším finančním ohodnocením za úspěch apod. (interní zdroj podniku Et Netera).

Principy svobodné firmy:

1. Závazek – Lidé se dobrovolně zavazují k tomu, že udělají to, či ono.
2. Mistrovství, smysluplnost a autonomie – Systém stojí na třech základních lidských potřebách. Čím víc, tím hlubší a silnější motivace. Čím více vnitřní motivace, tím méně je třeba vytahovat politiku cukru a biče.
3. Sebeřízení – Je třeba menší míra koordinace, aby organizace fungovala.
4. Angažovanost – Čím více se podaří naplnit potřeby z bodu 2., tím více lidí se cítí zapojeno, tím více mají chuť do práce. To znamená, že systém je nejenom funkční a samořídící, ale existuje v něm i vášeň, chuť a nápaditost a především svoboda a samostatnost.

Svobodné firmy tedy přináší nový pohled na práci. Vychází z předpokladu, že to co děláme rádi, děláme dobře (Carney, Getz, 2011).

3. Charakteristika objektu zkoumání

3.1 Allianz pojišťovna

Allianz pojišťovna je stoprocentní dceřinou společností Allianz New Europe Holding GmbH a součástí předního světového pojišťovacího koncernu Allianz SE. Na český trh vstoupila v roce 1993 a během svého působení v České republice se vypracovala mezi tři největší české pojišťovny.

Začínala s nabídkou životního pojištění, pojištěním majetku občanů, od roku 1995 nabízí také havarijní pojištění. V roce 1999 se stala jednou z 12 pojišťoven, které začaly nabízet povinné ručení. Dnes svou širší produktů uspokojí jak privátní, tak firemní zákazníci. Nabízí životní pojištění, pojištění majetku a odpovědnosti občanů, majetkové pojištění pro podnikatele, pojištění profesní odpovědnosti, pojištění průmyslových rizik, komplexní autopojištění pro občany i společnosti, cestovní pojištění a penzijní připojištění.

Allianz pojišťovna je jediným akcionářem Allianz penzijního fondu, který byl založen v roce 1994. Je také jediným společníkem Allianz kontakt, s.r.o. a Allianz Generální služby, s.r.o.

Na území České republiky má Allianz pojišťovna 11 regionálních ředitelství, která řídí více než 1900 pojišťovacích poradců. Mimo vlastní síť realizuje Allianz pojišťovna obchodní činnost také ve spolupráci s vybranými makléři a bankami. Své služby nabízí i prostřednictvím prodejců motorových vozidel, servisů, cestovních kanceláří a dalších partnerů.

Zázemí Allianz Group poskytuje výhodu při využití mezinárodního know-how a zaručuje přístup ke kapitálové síle celého koncernu. Pro zajištění rizik využívá Allianz pojišťovna výlučně renomovaných společností, jako např. Allianz SE, Swiss Re, Munich Re a dalších.

Cílem Allianz je neustále zlepšovat clientský servis, rozšiřovat nabídku kvalitních produktů a služeb a vycházet tak co nejvíce vstříc svým klientům. Díky širokému portfoliu produktů dokázala pojistit takové projekty, jako byla svého času největší, a díky tragédii nejslavnější, loď Titanic. Ze světových pojišťovacích rarit Allianz lze zmínit také donedávna nejvyšší budovu Petronas Towers v malajské metropoli, největší větrnou elektrárnu v Kalifornii nebo nejdelší závěsný most Tsing Ma v Honkongu (Allianz pojišťovna).

3.2 Produkty pojišťovny

Allianz pojišťovna nabízí pojištění osob; autopojištění – povinné ručení, havarijní pojištění, pojištění skel, zavazadel, náhradního vozidla a úrazové pojištění osob ve vozidle; pojištění majetku občanů – pojištění domácností, nemovitostí, odpovědnosti, rekreačních objektů a plavidel; pojištění podnikatelů a průmyslu – komplexní pojištění podnikatelů, nemovitostí, movitých věcí, odpovědnosti, nákladu, přerušení provozu, elektroniky a další; cestovní pojištění – pojištění léčebných výloh v zahraničí, úrazové pojištění, pojištění zavazadel, odpovědnosti za škody a další; penzijní připojištění – výběr z šestnácti druhů penzí, spoření s garancí, daňové zvýhodnění a další.

3.3 Sponzorství

3.3.1 Globální sponzorství

Součástí strategie Allianz SE je spojení firemního jména s významnými světovými projekty a aktivitami. Allianz SE je stálým partnerem akcí a projektů, jako například závody Formule 1, či fotbalové Allianz Arény v Mnichově. Od roku 2006 je Zlatým partnerem, Mezinárodního paralympijský výbor, který cíleně podporuje mladé atlety. V roce 2009 Allianz vstoupila do nového unikátního globálního partnerství s východoskotským golfovým klubem St. Andrews Links Trust.

3.3.2 Sponzorství v České republice

Allianz pojišťovna si uvědomuje své významné postavení na českém trhu. Finančně přispívá a aktivně se zapojuje do řady významných projektů zaměřených na děti, mládež a rodinu. Hlavními oblastmi sponzorství jsou sport, kultura, vzdělávání a charita. Cílem je nejen podpořit a spojit značku Allianz se zajímavými projekty, ale také umožnit těmto skupinám zapojit se do nich. Mezi nejznámější současně podporované projekty patří: Svaz lyžařů ČR – alpské lyžování, Česká Miss, Pražský mezinárodní maratón, Divadlo Minor či Botanická zahrada Praha, Strom splněných přání nadace Venduly Svobodové, nadace Bílá pastelka aj.

4. Metodika výzkumu

4.1 Cíl práce

Cíl práce:

Cílem této bakalářské práce je specifikovat rozhodující nové přístupy v řízení lidských zdrojů související s vedením lidí.

Dílčí cíle práce:

1. Vymezit zkoumanou problematiku týkající se nových přístupů v řízení lidských zdrojů se zaměřením na vedení lidí.
2. Definovat zkoumaný soubor.
3. Pomocí funkčního dotazníku analyzovat úroveň lidských zdrojů a přístup k novým směrům ve vybrané organizaci.
4. Získaná data vyhodnotit příslušnými metodami a na základě těchto dat zhodnotit stav řízení lidských zdrojů v organizaci v souvislosti s vedením lidí. Vypracování návrhů a doporučení pro vybranou organizaci.

4.2 Technika zpracování dat a použité metody

Podklady pro literární rešerši byly získány studiem literárních pramenů a odborné literatury zabývající se řízením lidských zdrojů, vedením lidí, novými přístupy jako je delegování či koučování. Všechna tato literatura byla sepsána v Přehledu použité literatury na konci této práce.

Data pro zpracování vlastní práce byla získána z vnitropodnikových materiálů, pomocí neřízených rozhovorů a přímým zúčastněným pozorováním. Na základě těchto dat byl sestaven dotazník. Rozhovory i pozorování byly použity do diskuze.

Data získaná dotazníkem byla zpracována pomocí aplikace Microsoft Office Word a Excel. Na základě výsledků byla provedena analýza současného stavu řízení lidských

zdrojů, vedení lidí a přístup k novým směrům ve vybrané organizaci a bylo navrženo doporučení dané organizaci.

4.2.1 Neřízené rozhovory

Během období jednoho roku bylo zjištěno, díky rozhovorům s pracovníci úseku rozvoje lidských zdrojů, dostatečné množství informací potřebných pro tuto práci. Komunikace probíhala formou osobních setkání a prostřednictvím emailové pošty. Při osobním setkání probíhal rozhovor volně, bez předem připravených témat či otázek.

4.2.2 Pozorování

V rámci spolupráce s vybranou organizací mi byl umožněn sběr dat pomocí pozorování. Bylo provedeno pozorování v úseku likvidace. Pozorovatel nijak nezasahoval do pozorovaných skutečností.

4.2.3 Dotazníkové šetření

Dalším z použitých způsobů sběru dat bylo dotazníkové šetření. Byl sestaven dotazník, který byl prokonzultován s pracovníci úseku rozvoje lidských zdrojů.

Poté byl dotazník rozdán průřezově v několika úsecích organizace. Bylo osloveno 100 respondentů. Dotazník obsahuje 30 otázek, kde respondent musí označit pouze jednu odpověď, není-li stanoveno jinak.

Při sestavování dotazníku bylo dbáno na základní principy a náležitosti, které metoda dotazování má mít. Dotazník byl rozdělen na tři části. První část je tzv. hlavička, kde je nutné uvést základní údaje o tazateli, důvod vytvoření dotazníku a k jakému účelu budou výsledky použity. Dále nesmí chybět upozornění na anonymitu a pokyny k vyplňování. Nedbale sestavená hlavička může způsobit tzv. „haló efekt“ a tím může dojít k ovlivnění respondenta buď pozitivně, záporně, nebo v ideálním případě, ho neovlivní vůbec. Proto na tyto skutečnosti bylo při sestavování hlavičky přihlíženo.

Druhá část se zabývá identifikací respondenta. Přesněji jde o pohlaví, věk, který je uveden pouze v rozmezí, aby respondent nenabyl dojmu, že anonymita není zaručena. Dále jde o nejvyšší dosažené vzdělání a o pracovní pozici.

Třetí část se zabývá samotným tématem. Vzhledem k rozsáhlosti tématu byla tato část rozdělena do tří menších oddílů – řízení lidských zdrojů, vedení lidí a týmů a nové přístupy k vedení lidí. Otázky vycházejí z literární rešerše a vyplývají z rozhovorů a pozorování v dané organizaci.

Při sestavování dotazníků je často chybováno ve správném položení otázky. Může jít například o jazykovou nesrozumitelnost. Respondent nerozumí, na co se ho ptáme, proto je důležité vyhnout se použití hantýrky, žargonu či cizích výrazů bez vysvětlení jejich významu. Dále jsou častou chybou sugestivní otázky, které podsouvají respondentovi názory. Jde například o otázky začínající „Doufám, že...“. Další chybou jsou mlhavé nejednoznačné otázky, kdy použijeme výrazy typu občas, někdy atd. Každý si pod pojmem „občas“ představí jiný časový horizont. Dále je třeba se vyhnout dvouhlavňovým otázkám, kdy se ptáme na dvě věci. Respondent neví, na jakou má odpovědět. Dalšími bariérami se může stát například chybný výčet alternativ, to znamená, že varianty nebudou vyčerpávající. V neposlední řadě je třeba se vyhnout hypotetickým otázkám, otázkám o názoru někoho jiného atd. Proto při sestavování dotazníku bylo pečlivě přihlíženo k těmto skutečnostem.

Poslední částí dotazníku je poděkování za respondentův čas a trpělivost.

4.2.4 Sběr dat z dotazníkového šetření

V dotazníku byly použity otázky polouzavřené, uzavřené a v jednom případě bylo použito škálování. Na samém začátku dotazníku je upozornění, že je tento dotazník anonymní. Aby anonymita byla zaručena a respondent byl uklidněn, že se jeho odpovědi nedostanou k nepovolané osobě, byly dotazníky rozdávány jedním ze zaměstnanců. Po vyplnění byly hromadně vráceny zaměstnanci, který je rozdával. Respondent k zaměstnanci na stejné úrovni má větší důvěru a proto byl zvolen tento postup rozdávání a sběru dotazníků.

Pro tento účel bylo připraveno 120 dotazníků v tištěné formě. Dotazníků bylo navraceno 114, z toho 14 nebylo možné pro účely analýzy použít z důvodu chybného vyplnění respondentem. Za chybné vyplnění bylo považováno zaškrtnutí více odpovědí, i přesto, že v dotazníku se upozorňuje, že respondent může zvolit pouze jednu odpověď, nevyplnění některé z otázek, či připsání názoru v uzavřených otázkách apod.

4.2.5 Zpracování výsledků

Výsledky dotazníku byly zpracovány po otázkách do tabulek. Pro přehlednost byl dále vytvořen ke každé z otázek výsečový graf, zachycující procentuální vyjádření alternativ jednotlivých otázek.

Tato práce byla zpracována pomocí programu Microsoft Office Word a Excel.

5. Výsledky výzkumu

Dotazník (viz příloha č. 1) se skládá z 30 otázek, rozdělených do tří částí. Každá otázka je zpracována do tabulky, kde nalezneme samotnou otázku, výčet odpovědí, počet odpovědí a počet vyjádřený v procentech. Jelikož bylo osloveno přesně 100 respondentů, bude se vždy počet odpovědí rovnat počtu v procentech.

Dále je ke každé otázce vytvořený výsečový graf, který znázorňuje, jak velkou část z celku představuje každá z možných alternativ. Za grafem vždy následují výsledky a diskuse.

5.1 Identifikační otázky

První čtyři otázky byly zaměřeny na identifikaci respondenta.

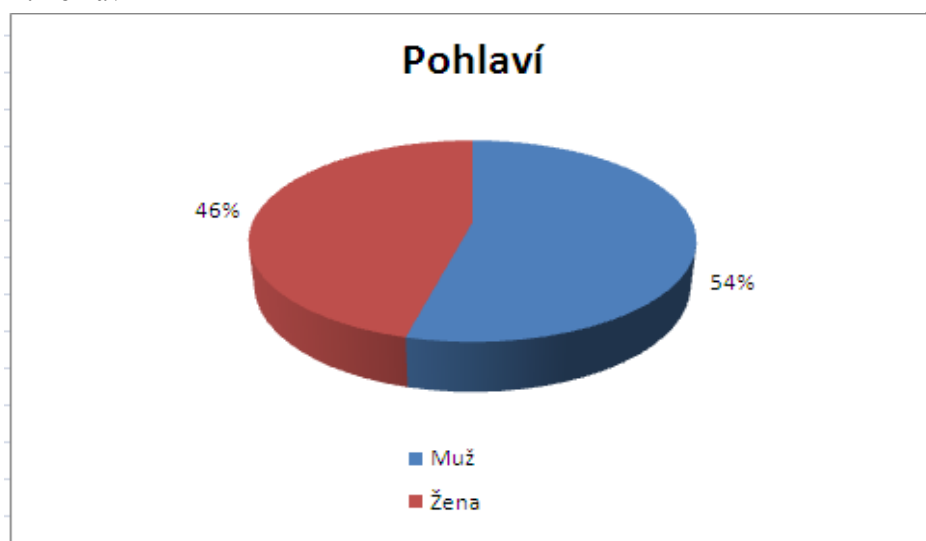
1. otázka: Jste?

Tabulka 1: Pohlaví

	Počet	%
Muž	54	54
Žena	46	46
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Dotazník vyplnilo 100 respondentů pracujících na hlavní centrále Allianz pojišťovny v Praze. Přesněji 54% mužů a 46% žen.

Diskuse:

Z výsledků je patrné, že počet žen a mužů ve vybrané organizaci je téměř vyvážený. Nejde o markantní procentuální rozdíl.

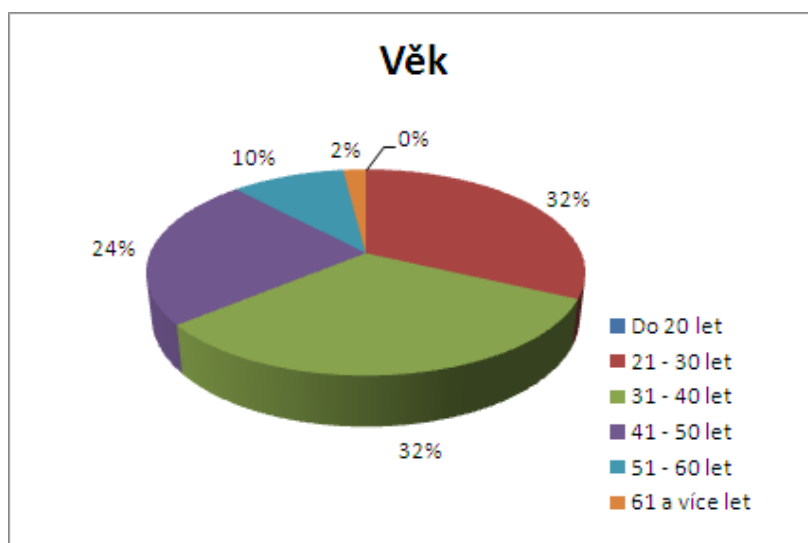
2. otázka: Váš věk?

Tabulka 2: Věk

	Počet	%
Do 20 let	0	0
21 - 30 let	32	32
31 - 40 let	32	32
41 - 50 let	24	24
51 - 60 let	10	10
61 a více let	2	2
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

V této otázce byly zohledněny výsledky z tabulky 1 k těmto výsledkům: ve věku do 20 let z dotazovaných nepracuje na centrále v Praze nikdo. V rozmezí od 21 let do 30 let pracuje 32% z dotazovaných, z toho 11 mužů (34,4%) a 21 žen (65,6%). Dotazovaných ve věku od 31 – 40 let bylo též 32%. Mužů v této skupině bylo 19 (59,4%) a žen 13 (40,6%). Do rozmezí 41 až 50 let se přihlásilo 24% dotázaných. Z toho mužů bylo 15 (62,5%) a ženy zaujímají počet 9 (37,5%). Další skupinu tvoří respondenti, kteří věkově zapadají do skupiny 51 – 60 let. Tato skupina tvoří z celkového počtu 10%. Z toho je 7 (70%) mužů a 3 (30%) žen. Poslední kategorií je 61 a více let, do které patří 2% respondentů. Toto procento tvoří pouze muži.

Diskuse:

Tato otázka měla zmapovat věkové rozložení ve vybrané organizaci. Do 20 let tam nepracuje nikdo. To můžeme vysvětlit tím, že v dnešní době mladí lidé studují co nejdéle. Ve druhé skupině mladých lidí (21-30 let) se nachází 32 respondentů, kdy mezi počtem mužů a žen je markantní rozdíl (1/3 mužů a 2/3 žen). To můžeme přisuzovat tomu, že v dnešní době studuje na vysokých školách ekonomického zaměření více žen než mužů, proto počet žen v tomto oboru stoupá. V další skupině do 31 let do 40 let, mají převahu muži, ovšem tento rozdíl není tak velký. Ve skupině od 41 do 50 let převahují opět muži. Přesněji mužů jsou 2/3 a žen je 1/3. Jak vidíme je to přesně obráceně, jak tomu bylo u skupiny 21-30 let. Ve skupině 51 – 60 let tomu není s převahou jinak a rozdíl mezi počtem mužů a žen roste (70% mužů a 30% žen). Nad 61 let můžeme najít pouze muže. Tedy ve vybrané organizaci najdeme muže v převaze ve všech skupinách, s výjimkou skupiny mladých lidí 21-30 let.

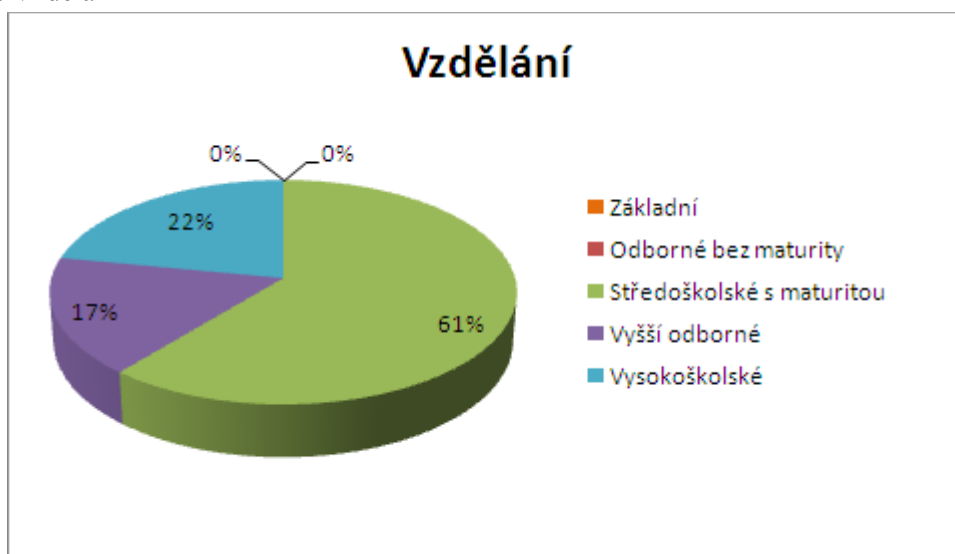
3. otázka: Nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Vzdělání

	Počet	%
Základní	0	0
Odborné bez maturity	0	0
Středoškolské s maturitou	61	61
Vyšší odborné	17	17
Vysokoškolské	22	22
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Pokud jde o vzdělání, tak základní a odborné vzdělání bez maturity má 0% z dotázaných. Středoškolské vzdělání s maturitou má jasná většina, přesněji 61% z celkového počtu. Vyšší odborné vzdělání zaujímá 22% a zbylá procenta, tedy 17% dotázaných má vzdělání vysokoškolské.

Diskuse:

Z výsledků jasně vidíme, že zhruba 3/5 dotázaných má středoškolské vzdělání s maturitou. Zde bychom mohli poznamenat, že vzdělání při výběru pracovníků nehrálo

hlavní roli, spíše muselo jít o znalosti a zkušenosti. Podíváme-li se na to z jiného úhlu, tak 43 respondentů z těchto 3/5 je starších 30 let. Z toho vyplývá, že dříve neměl každý tu možnost dosáhnout vyššího vzdělání než středoškolského, jako je tomu dnes. Také tuto skutečnost můžeme přisuzovat tomu, že valná většina dotázaných jsou zaměstnanci a ne pracovníci působící ve vyšším managementu. Podíváme-li se na skupinu vysokoškolsky vzdělaných, vyjde nám 22% z celku. Z toho je 11% respondentů mladší 30 let. Zde se nám potvrzuje, že v dnešní době, mají mladí lidé větší možnosti, mají možnost studovat, co chtějí téměř bez omezení.

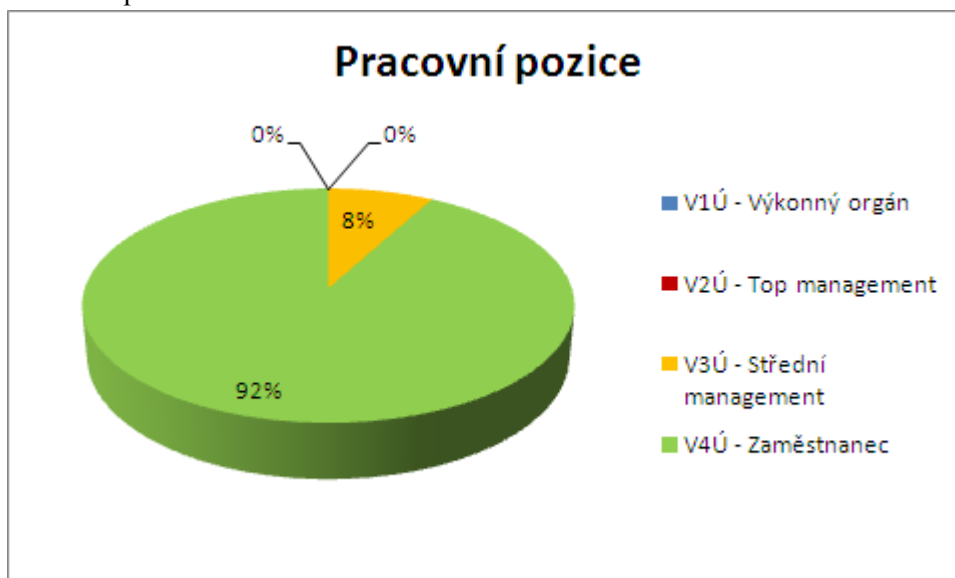
4. otázka: Vaše pracovní pozice?

Tabulka 4: Pracovní pozice

	Počet	%
V1Ú - Výkonný orgán	0	0
V2Ú - Top management	0	0
V3Ú - Střední management	8	8
V4Ú - Zaměstnanec	92	92
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Ze sta dotázaných pracuje drtivá většina (92%) jako zaměstnanci Allianz pojišťovny v sekci V4Ú. Zbytek, tedy 8% působí ve středním managementu (V3Ú).

Diskuse:

Označení V1Ú – V4Ú (viz tabulka 4) používá vybraná organizace, pro rozlišení úrovní. Každý pracovník přesně ví, do jaké skupiny se řadí. Se skupinami V1Ú a V2Ú nebyl navázán kontakt. Na žádost personalisty bylo dotazníkové šetření aplikováno na pracovníky středního managementu (V3Ú), ale především na zaměstnance (V4Ú), proto procentuální zastoupení u pozic V2Ú a V1Ú je 0%.

5.2 Výsledky výzkumu dotýkající se řízení lidských zdrojů

Dále následuje vyhodnocení otázek 5 – 16, které se týkají lidských zdrojů, komunikace a školení či jiných akcí. Graf bude i nadále tvořen na základě sta vyplněných dotazníků.

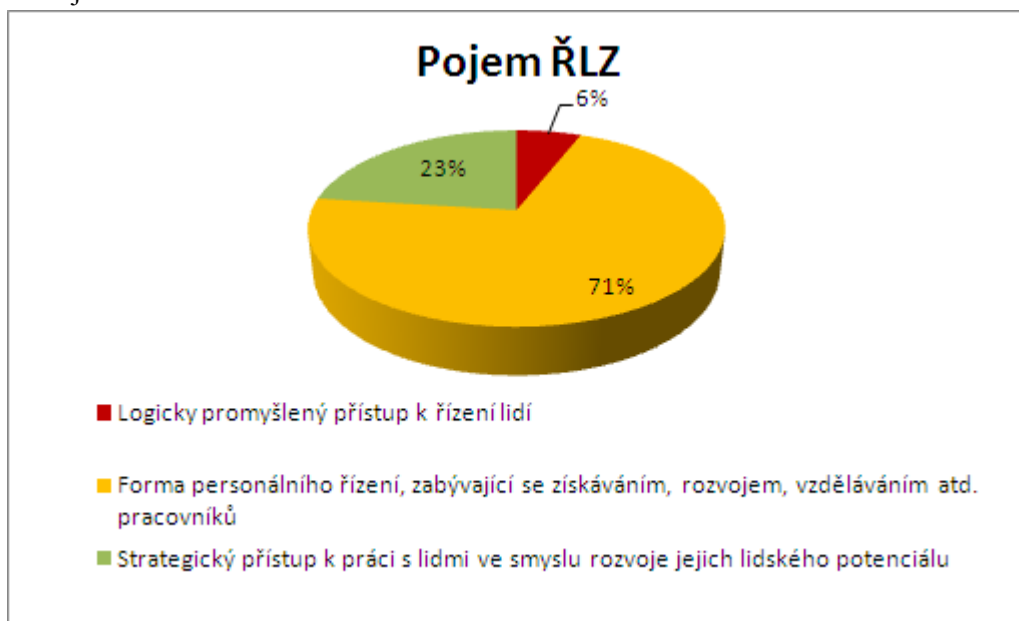
5. otázka: Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů?

Tabulka 5: Vnímání pojmu ŘLZ

	Počet	%
Logicky promyšlený přístup k řízení lidí	6	6
Forma personálního řízení, zabývající se získáváním, rozvojem, vzděláváním atd. pracovníků	71	71
Strategický přístup k práci s lidmi ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu	23	23
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 5: Pojem ŘLZ



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Ze sta dotázaných, 71% zastává názor, že pojem řízení lidských zdrojů představuje formu personálního řízení, zabývající se získáváním, rozvojem, vzděláváním atd. pracovníků. Názor, že řízení lidských zdrojů je strategický přístup k práci s lidmi ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu, zastává 23% z dotázaných.

A pouhých 6% se přiklání k logicky promyšlenému přístupu k řízení lidí.

Diskuse:

Z celkových výsledků jasně plyne, že téměř $\frac{3}{4}$ dotazovaných, vnímá řízení lidských zdrojů jako personální řízení. Ovšem podíváme-li se detailněji na strukturu odpovědí, vyjde najevo, že $\frac{3}{4}$ zaměstnanců vnímají ŘLZ jako formu řízení. Vnímají, že jsou řízení. Na druhou stranu většina lidí ze středního managementu, vnímá ŘLZ jako strategický přístup k práci s lidmi. Je to velice zajímavé zjištění, protože zde vidíme, že lidé na nižších pozicích mají jiný názor než lidé na pozicích vyšších. Z toho plyne, že mezi managementem a zaměstnanci jsou komunikační bariéry. Informovanost

zaměstnanců je na mnohem nižší úrovni, proto také berou řízení lidských zdrojů jako personální řízení a ne jako strategický přístup k práci s lidmi.

6. otázka: Jak byste ohodnotil/a funkčnost komunikačních toků?

Tato otázka byla vyhodnocena pomocí průměru. U každého toku, byly sečteny hodnoty (1 nejlepší, 5 nejhorší) a poté vyděleny celkovým počtem (100).

Tabulka 6: Komunikační toky

	Počet	Průměr
Vzestupný tok	246	2,46
Sestupný tok	281	2,81
Horizontální tok	234	2,34
Diagonální tok	294	2,94

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky a diskuse:

Z tabulky je zřejmé, že diagonální komunikační tok, funguje nejméně – 2,94. Je to ovšem logické, protože komunikace mezi jednotlivými pracovními obory či odděleními, nemá prioritní význam. Co je, ale velice překvapivé je, že sestupný tok, tedy od nadřízeného k podřízenému funguje na 2,81, tedy téměř 3. Lze říci, že toto zjištění se stává problémem, protože podřízení mohou mít pocit, že se jim tolik nedůvěřuje a že nemají dostatečné informace. Pokud jde o komunikační tok vzestupný (2,46), tedy od podřízeného k nadřízenému, je to o něco lepší, než tok opačným směrem. Nejlepší komunikace je viditelná v horizontálním toku (2,34), tedy mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni. Je to přirozené, že lidé na stejné úrovni si budou rozumět lépe a tedy ta komunikace nebude tolik váznout. Ovšem co je trochu zarážející, všechny toky se pohybují mezi hodnotami 2 a 3.

7. otázka: Jste spokojen/a s úrovní Vašich znalostí a dovedností = schopností v rámci Vašeho zaměstnání?

Tabulka 7: Spokojenost se schopnostmi

	Počet	%
Ano, zcela	4	4
Ano, ale vždy je co zlepšovat	71	71
Mám schopnosti, které jsou dostačující k výkonu mé práce, víc nepotřebuji	12	12
Ne, proto na zlepšení mých schopností neustále pracuji	13	13
Ne, ale nevádí mi to	0	0
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6: Spokojenost se schopnostmi



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Téměř 1/4 (71%) z dotázaných je spokojena se svými schopnostmi, ale zastávají názor, že je vždy co zlepšovat. Pouhé 4% jsou zcela spokojeni a 12% má schopnosti, které jsou dostačující k výkonu práce a víc nepotřebují. Ze sta dotázaných odpovědělo

13%, že spokojeni nejsou, proto na svých schopnostech neustále pracují. Žádný z dotázaných neodpověděl, že spokojený není, ale nevdí mu to.

Diskuse:

Z grafu je patrné že $\frac{3}{4}$ dotázaných zastávají kladný názor, tedy že jsou spokojeni se svými znalostmi a dovednostmi. Skutečnost, že nikdo neoznačil odpověď, že spokojený není a nevdí mu to, nás přivádí na myšlenku, že takto je to jediné správně, protože člověk, který spokojený není a nehodlá s tím nic dělat, není zodpovědný, je laxní ke své práci a takového pracovníka by málo která organizace chtěla zaměstnávat.

8. otázka: Jak si považujete odborného vzdělávání v rámci svého zaměstnání?

Tabulka 8: Odborné vzdělání v rámci zaměstnání

	Počet	%
Velmi přínosné	11	11
Dostačující	43	43
Nezbytné k výkonu mé práce	27	27
Nedostačující	18	18
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 7: Odborné vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Jen 11% z dotázaných se domnívá, že odborné vzdělání v rámci jejich zaměstnání je velmi přínosné. Vzdělání v rámci zaměstnání považuje za dostačující 44%, 27% zastává názor, že odborné vzdělávání je nezbytné k výkonu jejich práce a překvapujících 18% si myslí, že je nedostačující.

Diskuse:

Zde je třeba říci, že je patrné, že téměř 1/5 dotázaných si myslí, že odborné vzdělávání v rámci zaměstnání je nedostačující. Zde by bylo žádoucí se zamyslet, proč tomu tak je. Při detailnějším prozkoumání zjistíme, že záporné odpovědi vycházejí hlavně od zaměstnanců. Nejspíš je to způsobeno tím, že nabízené odborné vzdělání není přizpůsobeno potřebám zaměstnanců, ale je zaměřeno na pracovníky managementu, kteří berou odborné vzdělávání za nezbytné, protože je na ně kladen větší nárok a proto odborné vzdělávání je nezbytné k tomu, aby mohli vykonávat svou práci. Z toho plyne, že proto je odborné vzdělání pro zaměstnance nedostačující.

9. otázka: Využíváte nabídky školení či jiných vzdělávacích aktivit v rámci vašeho zaměstnání?

Tabulka 9: Využití vzdělávacích aktivit

	Počet	%
Ne	26	26
Ano, volím 1 kurz	30	30
Ano, volím 2 kurzy	32	32
Ano, volím 3 kurzy	9	9
Ano, volím 4 a více kurzů	3	3
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8: Využití vzdělávacích aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Pětina dotázaných, přesněji 26%, odpovědělo, že nabízená školení a různé vzdělávací kurzy nevolí. Zbytek, tedy 74% dotazovaných odpovědělo kladně. Přesněji 32% volí kurzy dva, 30% volí kurz jeden, dále tři kurzy zvolilo 9% z celkového počtu dotazovaných a 3% volí čtyři a více kurzů.

Diskuse:

Je patrné že 3/4 dotazovaných nabídky školení a kurzů využívají. Střední management vybírá kurz jeden či dva. Zajímavější výsledky můžeme vidět u zaměstnanců. Téměř 30% zaměstnanců se neúčastní žádných kurzů a žádných školení. Půjdeme-li ještě více do hloubky, zjistíme, že téměř ¼ zaměstnanců, kteří zvolili zápornou odpověď, zvolili v otázce číslo 8, že odborné vzdělávání je nezbytné k výkonu práce. Z toho lze usuzovat, že vědí, že je to nezbytné, ovšem kurzů se i přesto neúčastní.

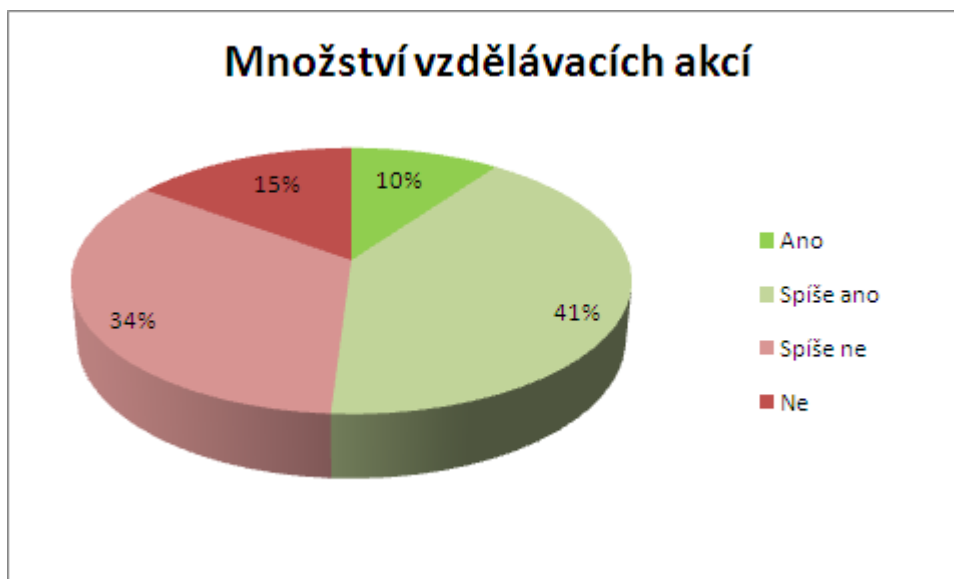
10. otázka: Myslíte, že množství nabízených školení či jiných vzdělávacích akcí v rámci Vašeho zaměstnání je dostačující?

Tabulka 10: Množství vzdělávacích aktivit

	Počet	%
Ano	10	10
Spíše ano	41	41
Spíše ne	34	34
Ne	15	15
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 9: Množství vzdělávacích akcí



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Z grafu je patrné, že 41% z dotazovaných zastává názor, že ano, množství nabízených školení či jiných vzdělávacích akcí v rámci zaměstnání je dostačující. K odpovědi spíše ano se přiklání 10%, k názoru, že množství nabízených školení spíše dostačující není, se přiklání 15% a zbytek, tedy 34% si myslí, že dostatečný není.

Diskuse:

Zde jsou názory téměř vyrovnané. Kladný názor zastává 51% z dotázaných a záporný názor zastává 49%. Podíváme-li se na odpovědi středního managementu, vidíme, že valná většina je kladného názoru. Tedy záporné odpovědi vycházejí od zaměstnanců. Může to být způsobeno tím, že nabízená školení či jiné akce, jsou nevyhovující pro zaměstnance, jak již bylo řečeno výše, z důvodu větší odbornosti kurzů či neatraktivnosti pro ně, proto mají pocit, že nabídka je nedostačující. Toto si můžeme vysvětlit tím, že pokud vnímají množství vzdělávacích akcí za nedostačující, znamená to, že v nabídce není celé spektrum školení a kurzů, z toho plyne, že jim tyto kurzy nedávají, co by chtěli nebo požadovali. Polovina záporných odpovědí ze sta je hodně. Organizace by se měla zaměřit na to, jak zapojit více zaměstnance, jaké kurzy by byly pro ně vhodné atd.

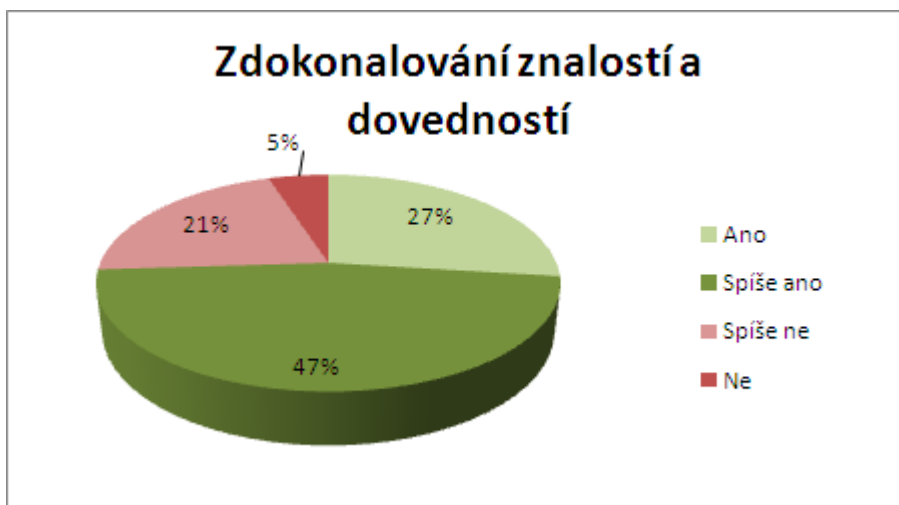
11. otázka: Myslíte si, že školení a vzdělávací akce v rámci zaměstnání, vedou k zdokonalování znalostí a dovedností a tím pádem k lepšímu výkonu?

Tabulka 11: Zdokonalování znalostí a dovedností

	Počet	%
Ano	27	27
Spíše ano	47	47
Spíše ne	21	21
Ne	5	5
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10: Zdokonalování znalostí a dovedností



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Jak můžeme vidět, tak 27% respondentů volilo odpověď ano, tedy, že vzdělávací akce vedou k zdokonalování znalostí a dovedností a tím pádem k lepšímu výkonu, 47% se přiklání k spíše ano. Pokud jde o záporné odpovědi, tak 21% zaškrtnulo spíše ne a 5% ne.

Diskuse:

Je patrné, že 3/4 všech respondentů má kladný názor. Tedy že mají dojem, že školení a kurzy vedou k zdokonalení jejich dovedností a znalostí. Zbývající čtvrtina má názor opačný. Z toho plyne, že tato čtvrtina nemá informace o tom, kam se posouvá vývoj, nemají znalost o učících se organizacích, nemají ponětí o tom, že kurzy a školení by k zdokonalování vést měly. Zde se projevuje opět komunikační bariéra.

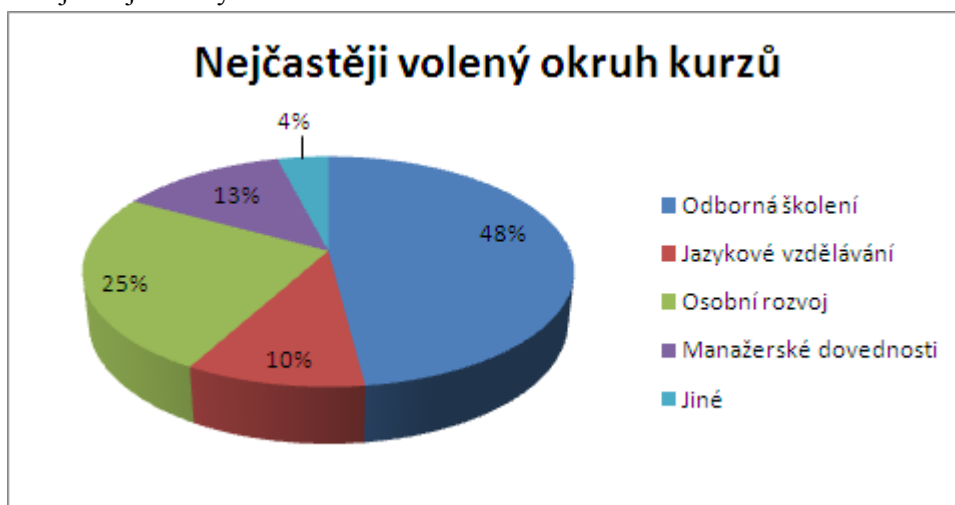
12. otázka: Jaký okruh z nabízených kurzů nejčastěji volíte?

Tabulka 12: Volený okruh kurzů

	Počet	%
Odborná školení	48	48
Jazykové vzdělávání	10	10
Osobní rozvoj:	---	---
Komunikační dovednosti	16	16
Prezentační dovednosti	2	2
Vyjednávání & argumentace	4	4
Time & stress management	1	1
Emoční inteligence	2	2
Jiné	0	0
Manažerské dovednosti	13	13
Jiné	4	4
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Nejčastěji volený okruh kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Odpověď odborná školení zvolilo 48% z dotázaných, tedy téměř polovina. Kurzy osobního rozvoje zaměřené na komunikační dovednosti (16%), prezenční dovednosti (2%), vyjednávání a argumentaci (4%), time a stress management (1%) a emoční inteligenci (2%). Manažerské kurzy volí 13% ze sta, o jazykové kurzy má zájem 10% a odpověď jiné uvedlo 4% z dotázaných.

Diskuse:

Jak můžeme vidět, téměř celá polovina ze sta dotázaných volí odborná školení, to může svědčit o tom, že chtějí rozvíjet znalosti a dovednosti ve svém oboru, tím pádem mají zájem o rozvoj svých dovedností a chtějí zlepšit svůj pracovní výkon. Osobní rozvoj je důležitý pro čtvrtinu dotázaných. Tato možnost odpovědi měla dále na výběr alternativy osobního rozvoje. Valná většina z této čtvrtiny volí kurzy komunikačních dovedností - 16%. Zbytek dotázaných volí prezenční dovednosti (2%), vyjednávání a argumentaci (4%), emoční inteligenci (2%) a time a stress management (1%). Jak můžeme vidět z grafu, polovina dotázaných volí kurzy odborné. Vyjdeme-li z předpokladu, že čím více je osobnost rozvinuta, tím podává vyšší výkon a stoupá kvalita odvedené práce, zjistíme, že polovina ze sta si tuto skutečnost neuvědomuje, protože osobní rozvoj je nezbytným krokem k zdokonalení odborných znalostí. Pokud se blíže podíváme na odpovědi středního managementu, zjistíme, že 5 z 8 dotázaných volí kurzy manažerské. To je ovšem přirozené, protože jako lidé na vyšších pozicích, potřebují tyto dovednosti ve větší míře než zaměstnanci na úrovních nižších. Překvapujícím výsledkem se stává, jazykové vzdělávání, s pouhými 10% z dotázaných. V dnešní době, je trendem studování cizích jazyků. Proto bylo předpokládáno, že jestliže organizace nabízí tyto kurzy v rámci vzdělávacích aktivit, bude o ně větší zájem. Tento předpoklad byl nesprávný. Odpověď jiné byla zaškrtnuta pouze 4x a pokaždé doplněna o fakt, že respondent nevolí kurz žádný.

13. otázka: Účastníte se dobrovolně dalších mimopodnikových vzdělávacích kurzů ve svém volném čase?

Tabulka 13: Dobrovolné mimopodnikové vzdělávání

	Počet	%
Ne	41	41
Spíše ne	26	26
Spíše ano	1	1
Ano:	---	---
Jazykové kurzy	24	24
Kurzy psychologie	0	0
Manažerské kurzy	2	2
Studium na VŠ	2	2
Kurzy komunikace	3	3
Jiné	1	1
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12: Dobrovolné mimopodnikové vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Jak můžeme z grafu vyčíst, 41% dotázaných zvolilo odpověď ne, tedy že se neúčastní mimopodnikového vzdělávání v rámci svého volného času, 26% zvolilo odpověď spíše ne. Spíše ano volilo pouze jediné procento z dotázaných a zbytek, tedy 32% volilo odpověď ano, mimopodnikově se vzdělávají.

Diskuse:

Neochotu vzdělávání ve volném čase projevily 2/3 respondentů. Vrátime-li se k otázce číslo 10, připomeneme si, výsledky této otázky. Tedy že téměř polovina dotázaných záporně reaguje na množství nabízených školení a kurzů v rámci zaměstnání. Proto, na základě otázky 10, bylo předpokládáno, že pokud pracovníci berou množství jako nedostačující, budou hledat vzdělávací aktivity mimo své zaměstnání. Ovšem vysoké procento dotázaných (67%) na otázku 13 odpovídá opět záporně. Podíváme-li se na kladné odpovědi, tak zjistíme, že více jak 1/4 dotázaných tuto odpověď preferovala. V tabulce 13 můžeme vidět rozepsané kladné odpovědi. Nejčastěji, ve volném čase, jsou voleny jazykové kurzy (24%). Což je také překvapující, když nabízené kurzy jazyků v rámci zaměstnání nejsou využívány ve velké míře. To může naznačovat, že kvalita jazykových kurzů není na vysoké úrovni, když pracovníci vyhledávají tyto kurzy jinde. Manažerské kurzy volí pouze 2% ze sta dotázaných, studium na vysoké škole ztrhli pouze dva respondenti. Kurzy komunikace volí 3% pracovníků. Jediná odpověď jiné, byla doplněna o informaci, že tento respondent volí odborné kurzy. Je zvláštní, že tyto kurzy nevyužívá v zaměstnání.

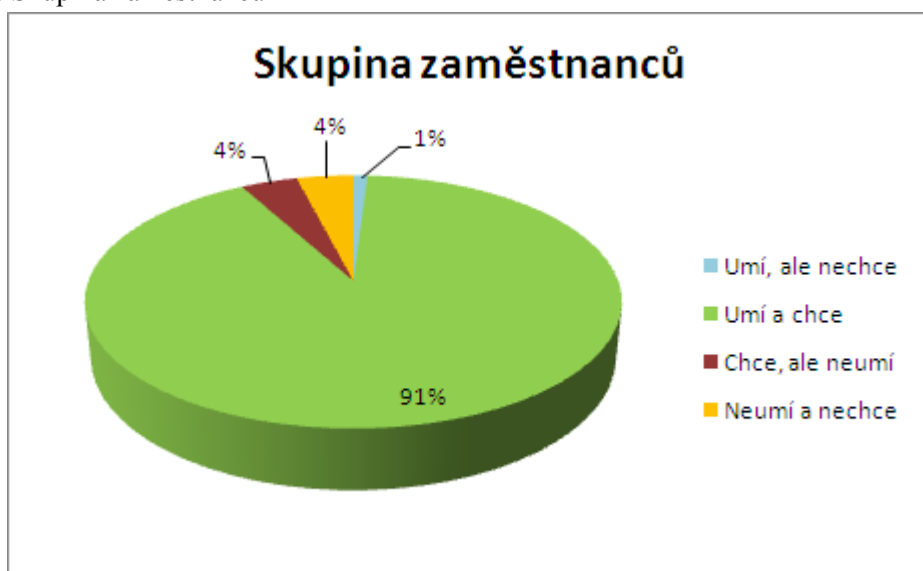
14. otázka: Mezi jakou skupinu zaměstnanců byste se zařadil/a?

Tabulka 14: Skupina zaměstnanců

	Počet	%
Umí, ale nechce	1	1
Umí a chce	91	91
Chce, ale neumí	4	4
Neumí a nechce	4	4
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13: Skupina zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Z grafu je patrné, že 91%, na otázku do jaké skupiny zaměstnanců by se zařadili, volilo odpověď „Umí a chce“. Odpověď „Chce, ale neumí“, volila 4%, stejně na tom byla odpověď „Neumí a nechce“. Zbývající procento patří odpovědi „Umí, ale nechce“.

Diskuse:

Rozdělení lidí na skupiny podle toho, zda chtějí a umí udělat to, co se od nich očekává, definoval Plamínek (2011). Předpokladem k této otázce bylo, že každý dotázaný samozřejmě označí odpověď „Umí a chce“. Tedy, že je to člověk zároveň schopný a ochotný. Protože ne každý by sám o sobě řekl, že je to člověk například neaktivní a neschopný. Ovšem předpoklad se vyplnil jen z určité části. Jak můžeme vidět, odpověď „Chce, ale neumí“, označila 4% ze sta dotázaných. Jsou to tedy lidé snaživí, ale jejich schopnosti nejsou způsobilé k výkonu. Tato skupina nepředstavuje pro organizaci velký problém. Větším problémem se stávají lidé, kteří se zařadili do skupiny „Neumí a nechce“. Tedy lidé neaktivní a ještě neschopní. Plamínek zastává názor, že pokud se organizace nerozhodne se těchto lidí zbavit, snaží se je dostat do skupiny schopní a ochotní, přes skupinu neschopní, ale ochotní. Největším problémem se ale stává skupina lidí „Umí, ale nechce“, lidé schopní a zároveň neochotní. Ze sta dotázaných se do této skupiny zařadil pouze jeden respondent. Problémem tento člověk může být z toho důvodu, že ho ostatní mohou pro jeho schopnosti začít napodobovat a tím pádem začnou napodobovat jeho neochotu. Nadřízený pracovník by se měl postarat o jeho přesun do jiné skupiny, jinak by se měl zamyslet, zda je tento člověk v organizaci skutečně nepostradatelný. Zde se opět projevuje komunikační bariéra, protože lidé, kteří se zařadili do dvou posledních skupin, nejsou motivováni a vedení se k nim nedostává.

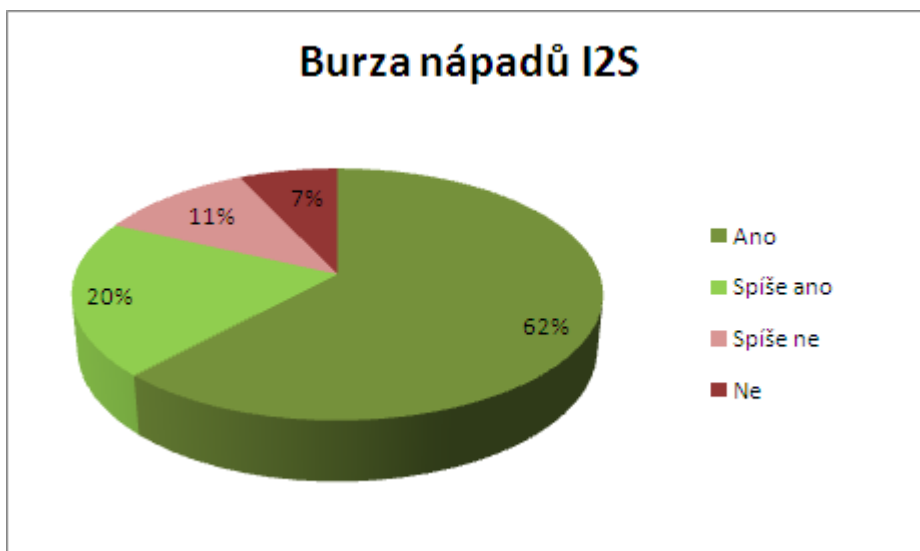
15. otázka: Máte povědomí o burze nápadů I2S (Idea to Success)?

Tabulka 15: Burza nápadů I2S

	Počet	%
Ano	62	62
Spíše ano	20	20
Spíše ne	11	11
Ne	7	7
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14: Burza nápadů I2S



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Na otázku, zda mají respondenti povědomí o burze nápadů I2S, odpovědělo ano 62%, 20% spíše ano, 11% spíše ne a zbytek, tedy 7% ne.

Diskuse:

Tato otázka byla zařazena do dotazníku na přání organizace samotné. Burza nápadů neboli Idea to Success, je prostor pro nápady všech zaměstnanců vybrané organizace. Tato burza funguje následovně: pokud má pracovník nápad, sepíše jej ve speciálním programu. Nápad nejprve jde k přímému nadřízenému, který nápad buď odsouhlasí, nebo naopak. Pokud ho odsouhlasí, putuje nápad do příslušného oddělení, kterého se to týká. Pokud dojde k odsouhlasení, tak pracovník obdrží certifikát a jakmile dojde k uskutečnění nápadu, dostane pracovník zprávu o jeho zavedení. Jak můžeme vidět z grafu, 82% dotázaných o této burze povědomí má. Téměř 1/5 dotázaných o burze spíše neví, nebo o ní neví vůbec. To svědčí opět o nekvalitních komunikačních tocích a špatném informačním systému a zároveň o vedení. Zaměstnanci nejsou k tomu vedeni, aby se o burzu zajímali a využívali ji.

16. otázka: Využíváte této příležitosti pro návrh nápadů?

Tabulka 16: Využití I2S (Idea to Success)

	Počet	%
Ano, využívám; už jsem měl/a několik návrhů a obdržel/a jsem certifikát	32	32
Ano, využívám; už jsem měl/a několik návrhů, ale bohužel nebyly přijaty	13	13
Ne, nevyžívám, nemám nápad	25	25
Ne nevyžívám, nápad by byl, ale je to zbytečné	30	30
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Využití I2S (Idea to Success)



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Graf nám prozrazuje, že pokud jde o využití burzy nápadů, 32% využívá tuto burzu a dokonce obdrželi certifikát, 13% burzu využívá, ale jejich návrhy nebyly přijaty. Odpověď ne, nevyužívám, nemám nápad, zvolilo 25% dotázaných, a 30% burzu nevyužívá, protože je to zbytečné, i když nápad mají.

Diskuse:

Více jak polovina dotázaných tuto příležitost nevyužívá. Názor, že návrh je zbytečné podávat zastává 30% respondentů. Tady by se chtělo zamyslet nad tím, proč pracovníci nabývají tohoto dojmu, že je to zbytečné. Lze předpokládat, že příčinou jsou předchozí záporné zkušenosti. Tedy, že návrh přijat byl, ale po dlouhé době nebyl stále uskutečněn, proto se už ani nesnaží podávat návrhy jiné. Pracovníci se nacházejí v demotivačním stavu a tomu by se mělo předejít.

5.3 Výsledky výzkumu dotýkající se vedení lidí a týmů

Vedením lidí a týmů se zabývají v dotazníku otázky 17 až 22. Byl zjišťován názor na vedoucího, na jeho vedení. Dále byl zjišťován vztah s nadřízeným, názor na týmy a na jejich úspěšnost.

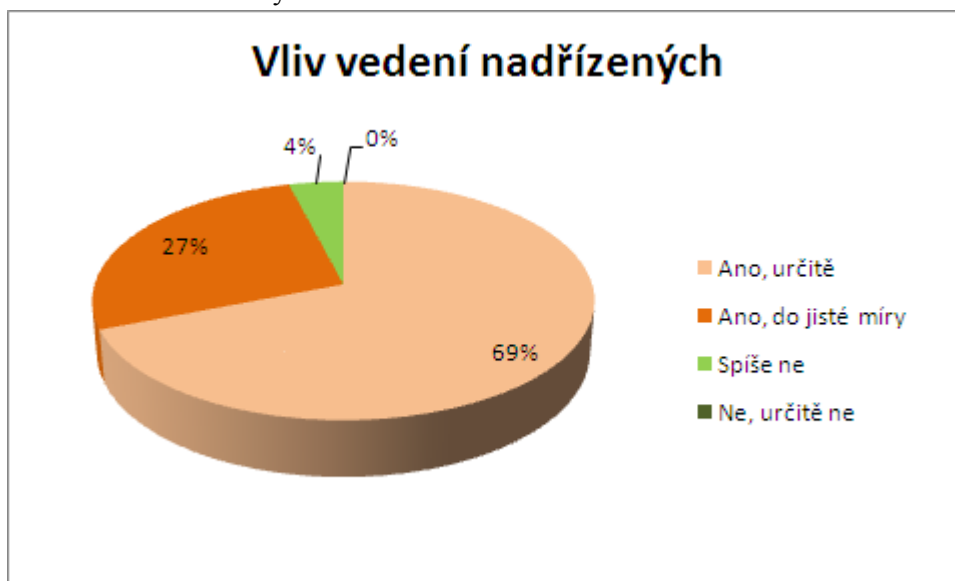
17. otázka: Myslíte si, že způsob vedení nadřízených, má vliv na efektivitu práce jednotlivců, pracovních skupin či oddělení?

Tabulka 17: Vliv vedení nadřízených

	Počet	%
Ano, určitě	69	69
Ano, do jisté míry	27	27
Spíše ne	4	4
Ne, určitě ne	0	0
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 16: Vliv vedení nadřízených



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Jak můžeme vidět, 69% respondentů odpovědělo, že způsob vedení nadřízeného má určitě vliv na efektivitu jednotlivců, pracovních skupin či oddělení. Odpověď, že vliv je pouze jen do určité míry zastává 27%. Spíše ne zaškrtnla 4% ze sta a odpověď určitě ne nezaškrtnl nikdo.

Diskuse:

Celých 96% dotázaných má dojem, že vedení nadřízeného má kladný vliv na efektivitu pracovníků. Ovšem 4% dotázaných mají názor, že způsob vedení nemá vliv na efektivitu pracovníků. Tedy tuto otázku hodnotí záporně. Zde by se mělo zamyslet nad tím, proč tento názor mají. Lze se domnívat, že v rozhodování u této otázky hraje roli to, jak schopného vedoucího mají respondenti. Jestliže má někdo velmi schopného vedoucího a jeho vedení posouvá jednotlivce, pracovní skupinu či oddělení kupředu, je jasné, že odpověď bude kladná. Pokud je tomu naopak, bude odpověď záporného charakteru.

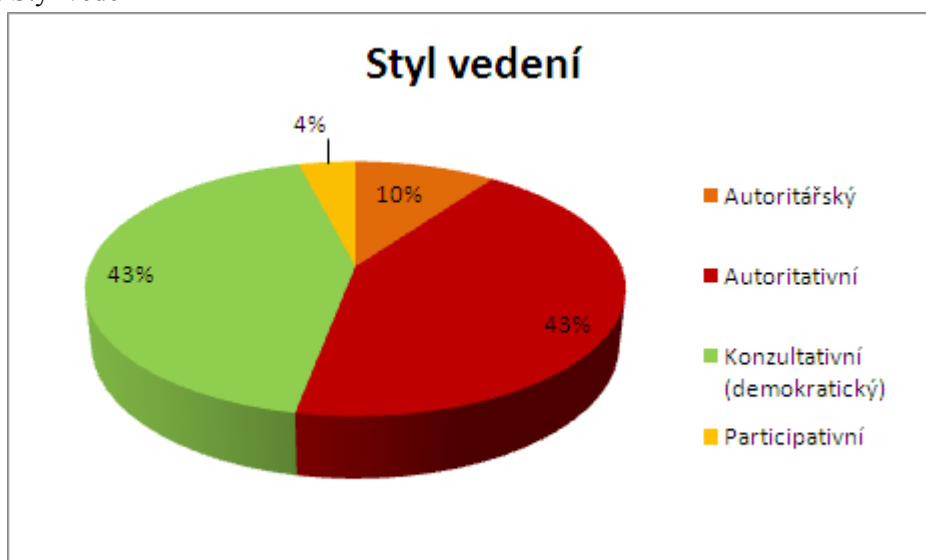
18. otázka: S jakým stylem vedení se nejčastěji setkáváte v práci?

Tabulka 18: Styl vedení

	Počet	%
Autoritářský	10	10
Autoritativní	43	43
Konzultativní (demokratický)	43	43
Participativní	4	4
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 17: Styl vedení



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Na otázku s jakým stylem vedení se nejčastěji dotázaný setkává ve svém zaměstnání, zvolilo 43% autoritativní styl a dalších 43% konzultativní. S autoritářským stylem se nejčastěji setkává 10% dotázaných a zbytek, tedy 4% volí styl participativní.

Diskuse:

Styly vedení definovala Tureckiová (2007) jako způsoby jednání vedoucího ve vztahu ke skupině nebo k jednotlivcům, které vede. Jak vidíme 2/5 (43%) dotázaných se

v zaměstnání setkává s autoritativním stylem. Tedy, že vedoucí sám rozhoduje, dává příkazy a očekává jejich splnění. Přesně stejný počet zaujímá konzultativní styl (43%), neboli demokratický styl, kdy vedoucí rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy skupiny či oddělení. S těmito styly vedení se tedy můžeme ve vybrané organizaci setkat nejčastěji. Autoritářský styl vedení zaznamenalo 10% respondentů, tedy vedoucí sám rozhoduje, ale své pravomoc nezneužívá. Nejmenší procento (4%) zvolilo participativní styl, který je pokročilou variantou stylu demokratického. Znamená, že je přijato rozhodnutí považované za nejlepší, bez ohledu na to, kdo je autorem. Naposledy zmíněný styl je nepřátelštějším a velice motivujícím stylem vedení. Tento styl ukazuje zaměstnancům, že návrh vedoucího nemusí být vždy nejlepší, a že jejich vedoucí se nebrání tomu, aby byl přijat jiný návrh než jeho. To je pro zaměstnance motivující a dochází k vylepšení vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. Ovšem 4% je velmi málo. Naproti tomu styl autoritativní (43%), je nejméně motivující a vážně komunikace, protože vedoucí se neptá na názory a rozhoduje sám.

19. otázka: Kdyby jste měl/a definovat vztah k nadřízenému:

Tabulka 19: Vztah k nadřízenému

	Počet	%
Kladný, přátelský	46	46
Kladný, ale komunikace se pohybuje pouze na pracovní úrovni	42	42
Záporný, komunikujeme pouze v nezbytných případech	12	12
Záporný, komunikaci se vyhýbám	0	0
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Vztah k nadřízenému



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Vztah k nadřízenému, jako kladný, přátelský definovalo 46% z dotázaných. Kladný vztah, kdy komunikace probíhá pouze na úrovni pracovní, má se svým nadřízeným 42% z dotázaných. Zbytek, tedy 12% se přiklání k názoru, že jejich vztah k nadřízenému je záporný a komunikace probíhá mezi nimi pouze v nezbytných případech.

Diskuse:

Z výsledků vyplývá, že vysoké procento z dotázaných má ke svému nadřízenému kladný názor. Prozkoumáme-li detailněji kladné a záporné výsledky a použijeme-li výsledky z předchozí otázky (18. otázka), dojdeme k zajímavým výstupům. Ze 46% dotázaných, kteří volili kladnou, přátelskou alternativu, v předchozí otázce zaškrtnuli odpověď, že se setkávají se stylem konzultativním (demokratickým). Tedy vedoucí konzultuje s vybranými členy a na základě těchto konzultací udělá rozhodnutí. Tedy fungují tu určité komunikační toky a to má vliv na vztah k nadřízenému. Pokud se teď podíváme na záporné odpovědi (12%), tak zjistíme, že 3/4 těchto respondentů zaškrtnuli v předchozí otázce, že se setkávají se stylem autoritativním. Tedy že vedoucí jen rozdává příkazy a čeká na jejich splnění, rozhoduje sám. To vede ke špatné komunikaci

a ke špatným vztahům. Proto tito lidé se přiklání k záporné odpovědi, kdy komunikace probíhá jen v nezbytných případech. Zde se nám potvrzuje, že vedení má vliv na zaměstnance, na jeho efektivitu, a na vztahy na pracovišti.

20. otázka: Myslíte si, že míra podílu, který máte na rozhodování je dostatečná?

Tabulka 20: Podíl na rozhodování

	Počet	%
Ano	12	12
Spíše ano	48	48
Spíše ne	33	33
Ne	7	7
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19: Podíl na rozhodování



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Z grafu vidíme, že 48% zvolilo odpověď, že míra podílu, kterou mají na rozhodování je spíše dostatečná, a 12% zvolilo, že je dostatečná. Odpověď spíše ne označilo 33% a zbytek, tedy 7% zaškrtnulo, že ne, dostatečná není.

Diskuse:

Jak můžeme vidět, 3/5 z dotázaných, mají kladný názor, tedy, že míra podílu, který mají na rozhodování je buď dostatečná, nebo spíše dostatečná. Celé 2/5 zastávají názor, že míra na rozhodování je nedostatečná nebo spíše nedostatečná. Podíváme-li se detailněji na záporné odpovědi, zjistíme, že 3/4 z nich, zaškrtnuli v otázce 18, že se setkávají se stylem autoritativním – vedoucí sám rozhoduje, dává příkazy. Tady opět můžeme vidět, že styl vedení se odráží v názorech a chování pracovníka. Pracovníci můžou nabývat dojmu, že nadřizený do nich nekládá tolik důvěry, protože nemají dostatečnou míru podílu na rozhodování. To opět může působit na pracovníka demotivně.

21. otázka: Preferujete práci jednotlivce nebo práci v týmu?

Tabulka 21: Jednotlivec či tým?

	Počet	%
Raději pracuji sám/sama a spoléhám sám/sama na sebe	8	8
Raději pracuji sám/sama, s tím, že nejasnosti konzultuji s kolegy	53	53
Raději pracuji sám/sama, protože	1	1
Vyhovuje mi týmová práce, protože se vzájemně doplníme, každý umí něco	36	36
Vyhovuje mi týmová práce, protože na mě nepřipadá tolik zodpovědnosti za výsledek	2	2
Vyhovuje mi týmová práce, protože	0	0
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 20: Jednotlivec či tým?



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Odpověď, že raději pracuje respondent sám, s tím, že nejasnosti konzultuje s kolegy, zaškrtno 53%. Pro samostatnou práci, kde se pracovníci raději spoléhají sami na sebe, zaškrtno 8% a 1% z dotázaných se přiklání k odpovědi, že raději pracují sami, protože jsou zodpovědní za svou vlastní práci. Týmová práce, kde se členové vzájemně doplní, vyhovuje 36%, 2% volí týmovou práci, protože na ně nepřipadá tolik zodpovědnosti za výsledek. Poslední z nabízených odpovědí, tedy týmová práce s možností vysvětlit proč tomu tak je nezaškrtnl nikdo, tedy 0%.

Diskuse:

Více jak polovina z dotázaných preferuje samostatnou práci, s tím, že mají možnost konzultovat případné nejasnosti se svými kolegy. Lze předpokládat, že tomu je z toho důvodu, že tito lidé, chtějí rozvíjet svůj vlastní potenciál a jsou připraveni nést zodpovědnost za svou vlastní práci. Ovšem neporadí si se všemi problémy, který jejich

úkol obnáší, a proto potřebují ke konzultacím své kolegy. Pro samostatnou práci, z důvodu, že se raději spoléhají sami na sebe, se rozhodlo pouze 8%. Bylo předpokládáno, že toto procento bude vyšší. Týmová práce vyhovuje dohromady zhruba 2/5 dotázaných a to buď z důvodu, že se členové vzájemně doplňují (36%) nebo z důvodu, že na ně nepřipadá tolik zodpovědnosti za výsledek (2%). Je velice příznivé, že tuto odpověď zvolili pouze 2% respondentů, protože tito lidé se radši budou dělit o uznání s jinými lidmi, než aby v případě neúspěchu, padala zodpovědnost pouze na ně. Tito lidé nebudou téměř nikdy schopní splnit úkol pouze sami, protože strach z neúspěchu jim to nedovolí.

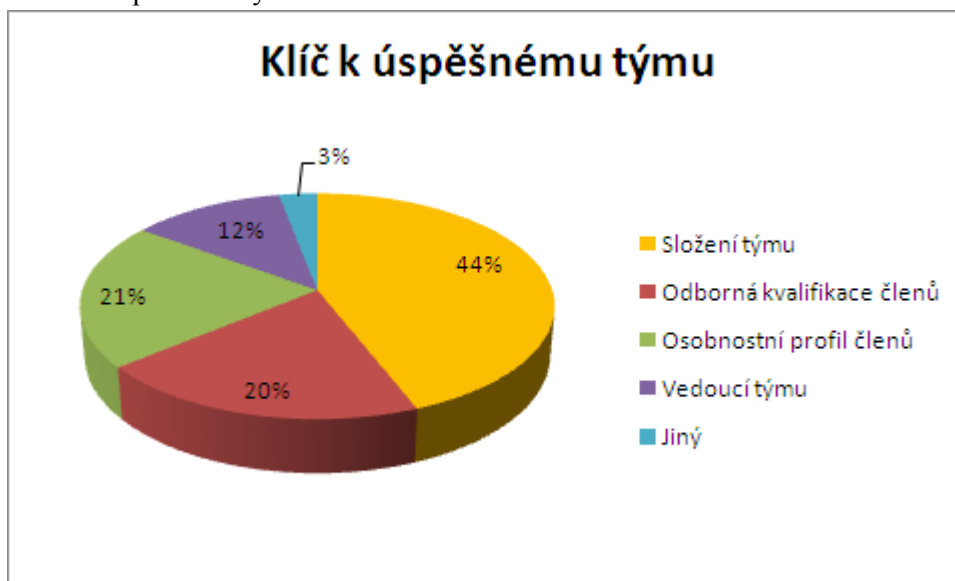
22. otázka: Co je podle Vás hlavním klíčem k úspěšnému týmu, který podává špičkové výkony?

Tabulka 22: Klíč k úspěšnému týmu

	Počet	%
Složení týmu	44	44
Odborná kvalifikace členů	20	20
Osobnostní profil členů	21	21
Vedoucí týmu	12	12
Jiný	3	3
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 21: Klíč k úspěšnému týmu



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Je patrné, že 44% dotázaných zastává názor, že klíčem k úspěšnému týmu, je hlavně jeho složení. Odbornou kvalifikaci zaškrtnulo 20%, 21% označilo, že klíčem je osobnostní profil členů, 12% se domnívá, že hlavním klíčem je vedoucí týmu a pouhé 3% označili odpověď jiné, která byla doplněna o informaci, že klíčem je dobrý kolektiv, vzájemná komunikace a důvěra.

Diskuse:

Více jak 2/5 dotázaných, se domnívá, že klíčem k úspěchu týmu je složení týmu. Důležitým předpokladem, pro rozvoj týmu ke špičkovým výkonům, je právě jeho správné složení. Ovšem je třeba si uvědomit, že při výběru členů do týmu, je třeba brát v úvahu jak odbornou kvalifikaci (21% - tedy 1/5) členů a osobnostní profil (20% - opět 1/5). Pokud jde o vedoucího týmu (12%), tak ten má specifickou roli, vede projekt, má odpovědnost za splnění cílů, měl by umět naslouchat ostatním členům a podporovat komunikaci. Jak vidíme, vše na sebe navazuje, správné složení týmu vede ke špičkovým výkonům, a odborná kvalifikace a osobnostní profil hraje roli ve složení týmu.

5.4 Výsledky výzkumu dotýkající se nových přístupů k vedení lidí

Novými přístupy se zabývaly otázky 23 až 30. Šlo o zjištění, zda dotázaní znají nové přístupy k vedení lidí, a zdali jsou si vědomi toho, že jsou tyto přístupy aplikovány u nich v organizaci. Dále šlo o zjištění jejich názorů na tyto přístupy, ať už aplikovány u nich jsou nebo naopak.

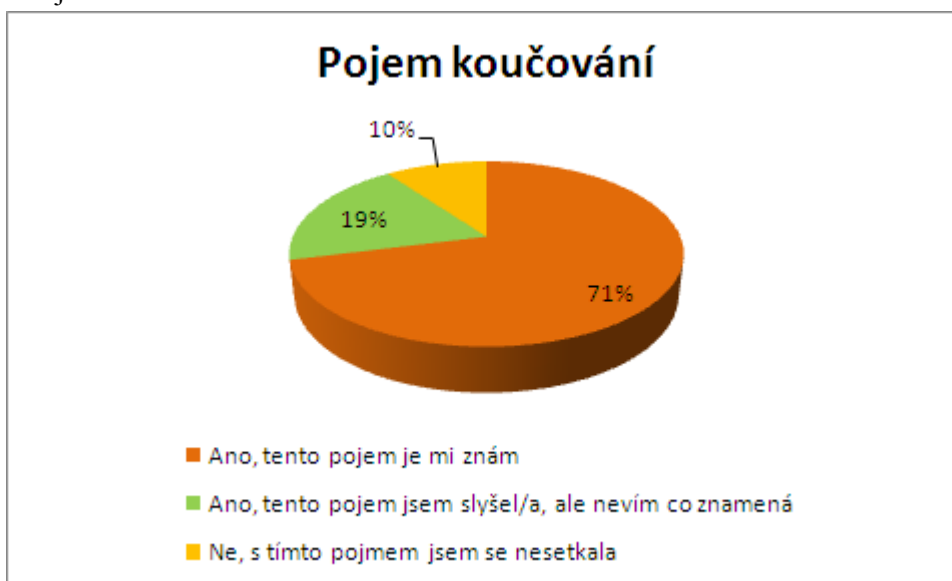
23. otázka: Setkal/a jste se někdy s pojmem „koučování“ v oblasti vedení lidí?

Tabulka 23: Pojem koučování

	Počet	%
Ano, tento pojem je mi znám	71	71
Ano, tento pojem jsem slyšel/a, ale nevím, co znamená	19	19
Ne, s tímto pojmem jsem se nesečkala	10	10
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 22: Pojem koučování



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

S pojmem koučování se někdy setkala 71% z dotázaných a vědí, co tento pojem znamená, 19% tento pojem sice slyšelo, ale neví, co znamená. Zbytek, tedy přesněji 10% se s tímto pojmem neseťkala.

Diskuse:

Z výsledků vyplývá, že téměř 30% dotázaných buď pojem koučování nezná, nebo neví, co znamená. To můžeme přisuzovat opět špatné komunikaci a špatným vzdělávacím akcím, protože tyto odpovědi vycházejí pouze od zaměstnanců. Tedy, že zaměstnanci nemají dostatečné informace a vzdělání, aby tento pojem znali a zároveň aby znali jeho význam.

24. otázka: Pro vysvětlení, pojem „koučování“ znamená: Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovník.

Koučování ve Vaší organizaci:

Tabulka 24: Koučování ve vybrané organizaci

	Počet	%
Ano, běžně funguje	9	9
Ano, ale funguje jak kdy, závisí to na povaze úkolu	54	54
Ne, u nás se tento přístup nevyskytuje, nechci, aby tu byl	16	16
Ne, u nás se tento přístup nevyskytuje, ale chtěl/a bych ho u nás mít	21	21
Jiné	0	0
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Koučování ve vybrané organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Nejčastější odpovědí (54%), bylo, že koučování ve vybrané organizaci funguje jak kdy, protože to závisí na povaze úkolu. Názor, že koučování funguje běžně, označilo pouhých 9% z dotázaných. Zápornou odpověď, že se ve vybrané organizaci koučování nevyskytuje a ani respondenti nechtějí, aby u nich bylo, zaškrtnulo 16% a 21% má názor, že tento přístup se u nich nevyskytuje, ale chtěli by ho tam mít. Odpověď jiné neoznačil nikdo (0%).

Diskuse:

Jak můžeme z grafu vyčíst, více jak polovina dotázaných si je vědoma, že tento přístup se u nich v organizaci vyskytuje, ale pouze u některých úkolů. Lze se domnívat, že to je způsobeno tím, že nadřízení, u složitějších úkolů nenechají pracovníka, aby si zvolil postup sám, proto mu direktivně přidělí postup, jak má dojít k cíli. To může vést ke snížení motivace, protože pracovník se může domnívat, že jeho schopnosti nejsou způsobilé k tomu, aby úkol dokončil sám, a že do něj vedoucí nevkládá dostatečnou

důvěru. Podíváme-li se blíže na odpověď ano, běžně funguje, tak zjistíme, že téměř polovina, jsou zaměstnanci středního managementu, tedy lze předpokládat, že koučování je u nich na denním pořádku. Více jak 1/5 dotázaných se domnívá, že u nich v organizaci koučování není, ale chtěli by ho tam mít. Toto můžeme vysvětlit tím, že tito pracovníci nejspíš dostávají návod ke každému úkolu, jak mají dojít k požadovanému cíli, ale rádi by si postup volili sami, dle svého uvážení. Naopak 16% dotázaných by koučování ani nechtělo. To jsou naopak lidé, kteří by sami postup při plnění úkolu nedokázali určit, proto přijímají pokyny od nadřízeného a vyhovuje jim to. Dalším velice zajímavým výsledkem, použijeme-li výsledky z předešlé otázky, je, že 13% z dotázaných, pojem koučování nezná, nebo neví, co znamená, ale v otázce 24 odpověděli, že u nich ve firmě funguje. To naznačuje opět špatnou komunikaci sestupnou, protože pracovníci nejsou s tímto pojmem seznámeni, a po vysvětlení toho pojmu, určili, že to u nich v organizaci je. Tedy lze se domnívat, že nebyli seznámeni s tím, že směr koučování je na ně vůbec aplikován.

25. otázka: Říká Vám něco pojem „delegování“?

Tabulka 25: Pojem delegování

	Počet	%
Ano, tento pojem je mi znám	78	78
Ano, tento pojem jsem slyšel/a, ale nevím, co znamená	11	11
Ne, s tímto pojmem jsem se neseetkala	11	11
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 24: Pojem delegování



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Je patrné, že 78% z dotázaných, pojem delegování zná, 11% o tomto pojmu slyšelo, ovšem neznají jeho význam, a posledních 11% se s tímto pojmem nesetkala.

Diskuse:

Téměř 3/5 z dotázaných se s pojmem delegování setkala a zná jeho význam. Ovšem zbylé 2/5 tento pojem buď nezná vůbec, nebo neví jeho význam. Prozkoumáme-li detailněji tyto odpovědi, zjistíme, že tyto 2/5 jsou tvořeny pouze zaměstnanci. Lze zde opět poukázat na špatnou informovanost a odborné vzdělání zaměstnanců.

26. otázka: Delegování = proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Delegování vede k rozvoji pracovníka, který je stále schopnější zvládat náročnější úkoly, které by vedoucí musel vykonávat sám. Vedoucí deleguje činnosti na pracovníka.

Delegování ve Vaší organizaci:

Tabulka 26: Delegování ve vybrané organizaci

	Počet	%
Ano, u nás delegování funguje, ale mě se to netýká	16	16
Ano, u nás delegování funguje, týká se mě to, a jsem spokojený/á s tímto přístupem	43	43
Ano, u nás delegování funguje, týká se mě to, ale spokojil/a bych se s tradičnějšími přístupy	29	29
Ne, u nás delegování nefunguje, ale byl/a bych rád/a kdyby ano	7	7
Ne, u nás delegování nefunguje, ale zavést bych ho nechtěl/a	5	5
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 25: Delegování ve vybrané organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Jak můžeme vidět, 43% dotázaných zastává názor, že u nich v organizaci delegování funguje a jsou si vědomi, že se jich tento přístup týká a jsou s ním spokojeni. Další skupinou je 29% dotázaných, kteří vědí, že u nich delegování funguje, ale raději by se spokojili s tradičnějšími přístupy ve vedení lidí, 16% dotázaných jsou toho názoru, že

delegování u nich funguje, ale jich samotných se to netýká. Respondentů, kteří si myslí, že se u nich delegování nevyskytuje, ale byli by rádi, kdyby ano, je 7% a zbytek, tedy 5% zastává názor, že delegování u nich není, a zavést by ho nechtěli.

Diskuse:

Více jak 2/5 dotázaných si je vědomo, že delegování u nich funguje a s tímto přístupem ve vedení lidí jsou spokojeni. Tedy tyto pracovníci se rozvíjejí a jsou schopni zvládat náročnější úkoly, které by jinak musel vykonávat vedoucí sám. Vysoké procento (29%) zaujímá názor, že by se dotázaní raději spokojili s tradičnějšími přístupy. To může naznačovat, že jejich vedoucí aplikuje delegování špatným způsobem nebo lze předpokládat, že podléhá nějaké bariéře, a proto nejsou delegovaní zaměstnanci s tímto přístupem spokojeni, nebo mohou mít pocit, že jim vedoucí dává mnoho úkolů a mohou nabýt dojmu, že jsou zneužíváni. Další skupinu tvoří 16% respondentů, kteří o delegování vědí, ale jich samotných se to netýká. Tedy tyto lidé vnímají, že je u nich tento přístup aplikován, ale nejsou jeho součástí. To lze vysvětlit tím, že vedoucí buď neudělali odvážné rozhodnutí, že se vzdají některých svých dobře známých činností, nebo pracovníci nemají k tomuto přístupu předpoklady. Ze sta dotázaných 7% zastává názor, že se u nich delegování neaplikuje, ale chtěli by ho tam mít. To může svědčit o tom, že tyto lidé by uvítali větší důvěru od svého vedoucího a rádi by rozvíjeli sami sebe. Pouhých 5% dotázaných by tento přístup ani nechtělo, což může naznačovat, že jim plně vyhovuje dosavadní přístup, a že nechtějí na sebe brát větší zodpovědnost, než berou na sebe nyní.

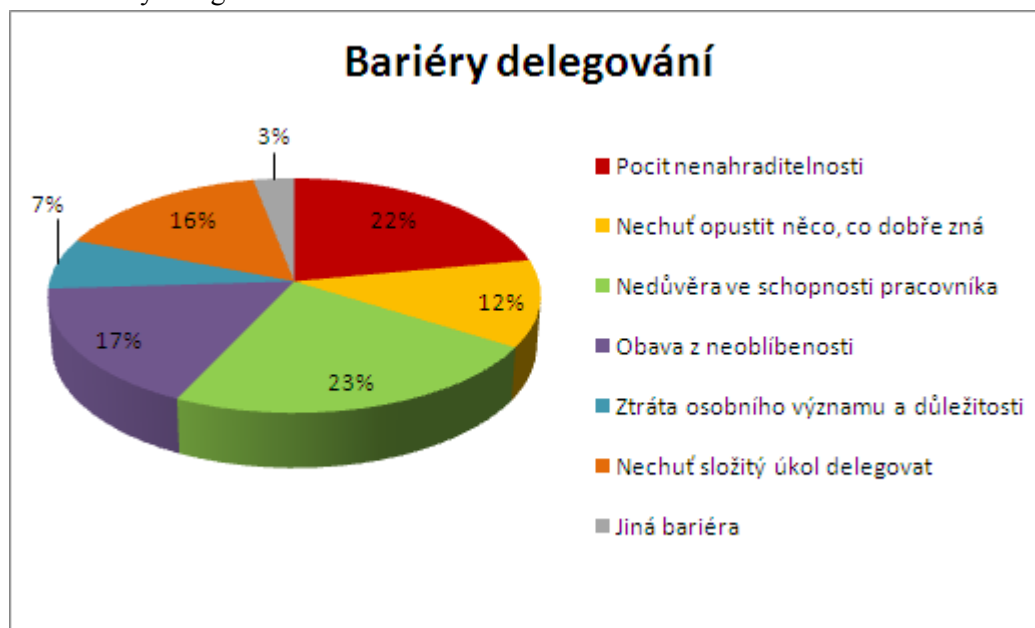
27. otázka: Co podle Vás, by mohlo být (je) největší bariérou delegování, které by Váš vedoucí mohl podlehnout (podléhá)?

Tabulka 27: Bariéry delegování

	Počet	%
Pocit nenahraditelnosti	22	22
Nechuť opustit něco, co dobře zná	12	12
Nedůvěra ve schopnosti pracovníka	23	23
Obava z neoblíbenosti	17	17
Ztráta osobního významu a důležitosti	7	7
Nechuť složitý úkol delegovat	16	16
Jiná bariéra	3	3
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26: Bariéry delegování



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Z grafu vyplývá, že 23% z dotázaných má názor, že největší bariérou delegování, které by jejich vedoucí mohl podlehnout, je nedůvěra ve schopnosti pracovníka, 22% si myslí, že je to pocit nenahraditelnosti, obavu z neoblíbenosti označilo 17% dotázaných.

Nechuť složitý úkol delegovat označilo 16%, 12% si myslí, že bariérou by mohla být nechuť opustit něco, co vedoucí dobře zná, 7% zastává názor, že vedoucí má strach ze ztráty osobního významu a důležitosti, a zbytek, tedy 3% mají jiný názor.

Diskuse:

Delegování přináší mnoho výhod, jako je například úspora času, testování a motivování pracovníků aj. Ovšem mnozí vedoucí si neuvědomují tyto výhody a podléhají řadě bariér, které delegování může přinášet. Jak můžeme vidět, nejvyšší procento, 23%, má odpověď, že největší bariérou, které by respondentův vedoucí mohl podlehnout, je nedůvěra ve schopnosti pracovníka. Tedy, že vedoucí má nedostatečnou důvěru v pracovníka a přisuzuje mu nedostatek zkušeností a schopností pro dokončení uložené práce. Tedy více jak 1/5 dotázaných, si uvědomuje, že do něj vedoucí nevkládá tolik důvěry a může to na něj působit velmi demotivně. Více jak 1/5 (22%) označilo odpověď, že bariérou může být pocit nenahraditelnosti. Tedy vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže udělat věc řádně a nejlépe. Zde si vedoucí neuvědomuje, že nejde o kvalitu práce vedoucího nebo podřízeného, ale jde o přínos práce jeho samotného, protože by měl spíše pracovat na důležitých úkolech. Méně jak 1/5 má názor, že hlavní bariérou delegování je obava z neoblíbenosti. Většině vedoucím záleží na tom, jak jsou vnímáni svými podřízenými, proto raději nebudou zatěžovat své podřízené, aby podřízený pracovník nenabyl dojmu, že je zneužíván. Odpověď nechuť složitý úkol delegovat, zaškrtno 16% dotázaných. Tedy tito pracovníci se domnívají, že jejich vedoucí jim nedá složitější úkoly, jen z toho důvodu, že při představě času stráveného nad vysvětlováním, raději úkol udělají sami. Další bariérou je nechuť opustit, něco, co vedoucí dobře zná (12%), to znamená, že je pro vedoucího bolestivé, dovolit někomu, aby vykonával něco, co sám dobře umí. Pokud jde o ztrátu významu a osobní důležitosti, tak tuto odpověď označilo 7% z dotázaných a zbytek, tedy přesněji 3% zvolilo odpověď jiné. Tyto odpovědi byly doplněny o informaci, že jeden respondent, neví jakou bariéru zvolit, další má dojem, že jeho vedoucí by žádné bariéry nepodlehla a poslední respondent, má dojem, že by jeho vedoucí nechtěl, aby mu viděl tzv. do karet. Tedy shrneme-li výsledky této otázky, hlavní bariérou je nedůvěra v pracovníka

samotného a v jeho schopnosti. Zde by si měli vedoucí uvědomit, že delegováním si sami vytvářejí prostor pro důležité úkoly a zároveň tak rozvíjejí potenciál pracovníka.

28. otázka: V poslední době se začíná vyvíjet nový směr ve vedení lidí a to tzv. svobodná firma. Je to specifický způsob vedení firmy, kdy zaměstnanci si volí sami, co budou dělat. Samozřejmě volí podle toho, co je baví, k čemu mají nejbližší, co je zajímavé. Tento směr vychází z předpokladu, že to co děláme rádi, děláme dobře!

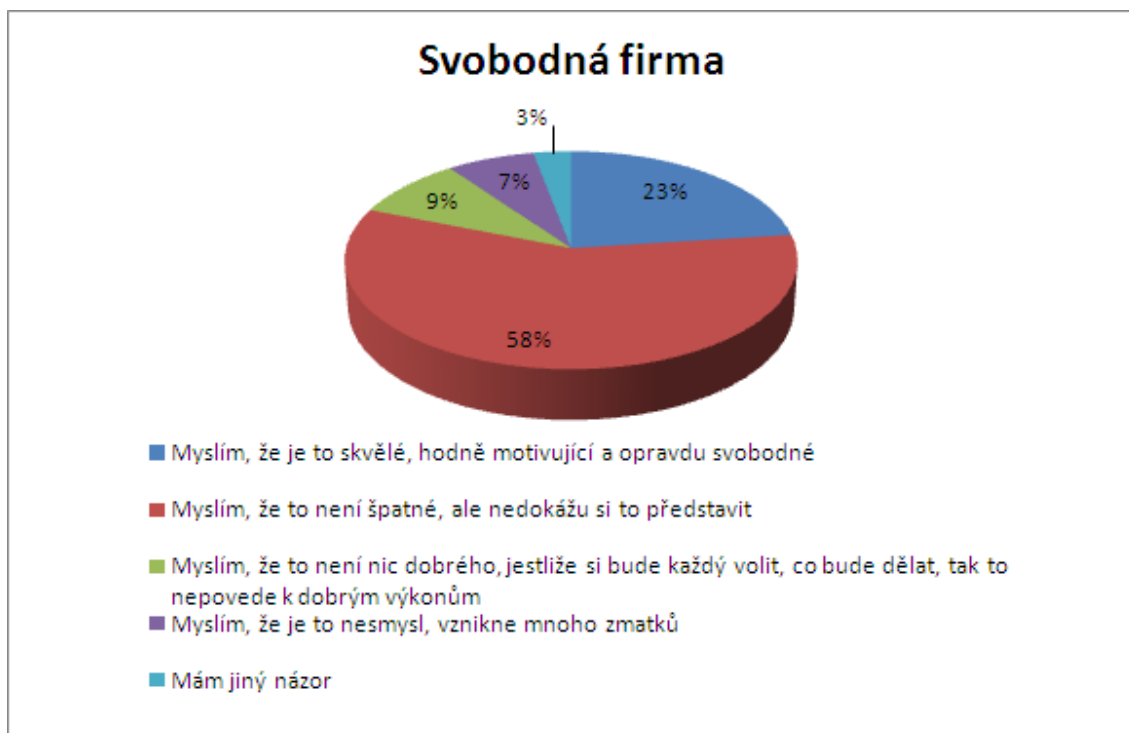
Jaký je Váš názor na tento směr?

Tabulka 28: Svobodná firma

	Počet	%
Myslím, že je to skvělé, hodně motivující a opravdu svobodné	23	23
Myslím, že to není špatné, ale nedokážu si to představit	58	58
Myslím, že to není nic dobrého, jestliže si bude každý volit, co bude dělat, tak to nepovede k dobrým výkonům	9	9
Myslím, že je to nesmysl, vznikne mnoho zmatků	7	7
Mám jiný názor	3	3
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 27: Svobodná firma



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Je patrné, že 58% dotázaných si myslí, že tzv. svobodná firma, není špatný přístup, ale nedokážou si to představit v praxi. Další skupinu tvoří 23% z dotázaných, s názorem, že je to skvělé, hodně motivující a opravdu svobodné, 9% má dojem, že to není nic dobrého, jestliže si bude každý volit, co bude dělat, tak to nepovede k dobrým výkonům. 7% dotázaných si myslí, že svobodná firma je nesmysl, protože vznikne mnoho zmatků. Zbytek, přesněji 3%, má jiný názor.

Diskuse:

Téměř 3/5 dotázaných, má na svobodnou firmu kladný názor, ale v praxi už si to nedokážou představit. Dotázaným byla problematika svobodné firmy nastíněná pouze okrajově, byla jim vysvětlena základní myšlenka. Důsledkem svobodné firmy je, že lidé v zaměstnání dělají to, co je baví. Více jak 1/5 má pozitivní názor na tento směr, myslí si, že je to svobodné a motivující. Lze říci, že tato pětina se nebrání novým přístupům a

jsou ochotni přijmout nové principy a zkusit jiný směr, než směry tradiční. Názor, že svobodná firma není nic dobrého, uvedlo 9% ze sta. Na první pohled se může zdát, že organizace by okamžitě upadla do anarchie, ovšem toto tvrzení neplatí, pokud jsou správně nastaveny cíle a vize organizace, na které se zaměstnanci podíleli nebo se s ní ztotožňují. Dalším názorem bylo, že svobodná firma je nesmysl, který vyvolá mnoho zmatku, tento názor zastává pouhých 7% z dotázaných. Zbytek, tedy 3% má jiný názor, doplnění o poznámku, že tento směr je velice zajímavý, ale personalista musí být odborník a musí poznat kvalitu pracovníka, dalším názorem bylo, že to nelze aplikovat u všech činností. Tedy shrneme-li výsledek této otázky, tak vysoké procento má na tento směr pozitivní názor, ale představit si to nedokáže a dále pětině dotázaných se tento směr velmi zamlouvá.

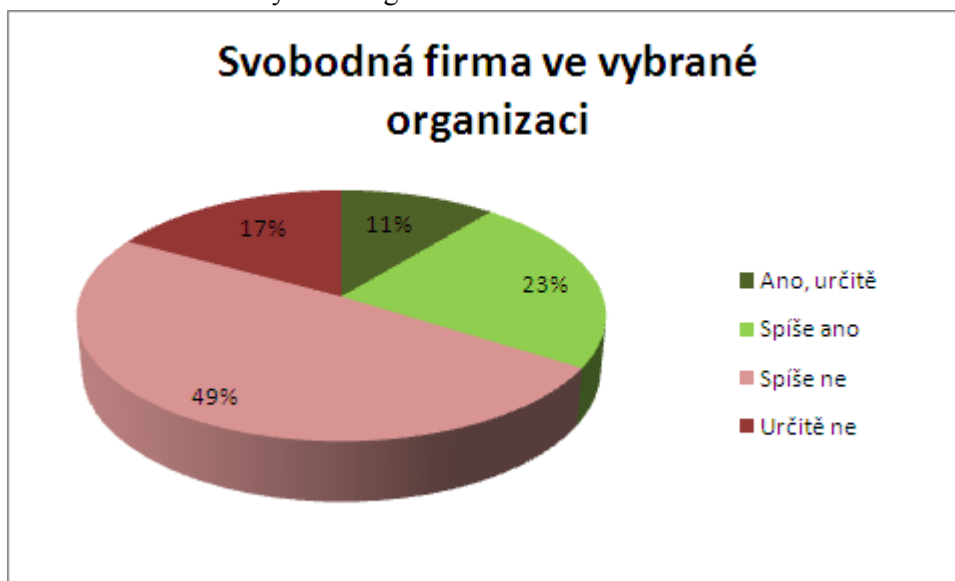
29. otázka: Dokážete si představit, že by se tento směr zavedl u Vás v organizaci?

Tabulka 29: Svobodná firma ve vybrané organizaci

	Počet	%
Ano, určitě	11	11
Spíše ano	23	23
Spíše ne	49	49
Určitě ne	17	17
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 28: Svobodná firma ve vybrané organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Na otázku, zda by si směr svobodnou firmu, dokázal respondent představit u nich v organizaci, odpovědělo 49% spíše ne, určitě ne označilo 17% z dotázaných. Kladnou odpověď určitě ano, označilo 11% a zbylých 23% připadá na odpověď spíše ano.

Diskuse:

Jak vidíme z výsledků více jak 3/5 (66%) dotázaných odpovědělo negativně, tedy že buď si svobodnou firmu u nich nedokážou spíše představit, nebo vůbec představit. Tato otázka měla dále možnost vyjádřit svůj názor. Většina se domnívá, že by určitý druh úkolů nebyl nikdy dokončen, že by to nevedlo k dobrým výkonům a že by vznikl mnohem větší chaos, než vládne v organizaci dnes. Z toho plyne, že ve firmě, je zmatek, který by byl jen prohlouben novým přístupem, jako je svobodná firma. Dalším názorem bylo, že by organizace na tento druh vedení nikdy nepřistoupila, protože má zavedená pravidla, podle kterých se řídí dlouhá léta, a není ochotna přijímat nové přístupy k vedení lidí. Zbylých 34% má kladný názor, tedy že by si to představit dokázali určitě nebo spíše ano. Tyto odpovědi byly doplněny o názory, že princip tohoto přístupu zajišťuje větší nadšení a efektivitu, jeden z respondentů se domnívá, že by stálo

za to, tento směr alespoň zkusit, v určitých odděleních. Dalším velice zajímavým názorem bylo, že respondent částečně tento přístup zažil, a domnívá se, že je to pouze o lidech, o tom jaký k tomu mají přístup. Jak můžeme vidět, převládá názor záporný, ovšem doplňující informace, nám dávají najevo, že nejde o to, že by to nechtěli pracovníci, ale pracovníci mají dojem, že by to organizace nepřipustila.

30. otázka: Máte dojem, že kdybyste si své pracovní úkoly volil/a sám/sama, pracoval/a byste efektivněji?

Tabulka 30: Efektivita práce

	Počet	%
Ano	45	45
Myslím, že by se nic nezměnilo	50	50
Ne	5	5
Celkem	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 29: Efektivita práce



Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky:

Z grafu jasně vyplývá, že přesná polovina (50%) z dotázaných se domnívá, že by se nic nezměnilo, tedy že nepracovali efektivněji než doteď. Názor, že by efektivněji pracovali, zastává 45% dotázaných a pouhých 5% se domnívá, že by efektivněji nepracovali.

Diskuse:

Přesná polovina dotázaných má dojem, že by se na jejich výkonu nic nezměnilo, že by pracovali stejně efektivně jako teď. Předpokladem bylo, že se efektivita po zavedení svobodné firmy zvýší. Ovšem tento předpoklad se nám nepotvrdil. Vysoké procento, tedy 45% si myslí, že by pracovali efektivněji než teď. Zbytek, přesněji 5% má názor, že ne, nepracovali by efektivněji. Je to zvláštní zjištění, protože za předpokladu, že by se lidé dobrovolně zavazovali k různým úkolům, je předpokladem, že je to bude bavit víc a tedy jejich práce bude lepší a efektivnější.

5.5 Závěrečná diskuse

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 100 respondentů, z nichž 54% byli muži a zbytek, tedy 46% byly ženy. Co se týká věkového rozvrstvení, tak lidí od 20 do 40 let pracuje nejvíce a tuto skupinu tvoří z velké části ženy, to je způsobeno tím, že na ekonomických školách studuje stále více žen, a proto procento ženského pohlaví v tomto oboru stoupá. Pokud jde o vzdělání, převládá středoškolské s maturitou, to může svědčit o tom, že vzdělání při výběru pracovníků nehraje tak velkou roli, spíše jde o znalosti a dovednosti či o praxi. Valná většina z dotázaných (92%) byli zaměstnanci na nižších pozicích. Zbýlých 8% tvoří pracovníci působící ve středním managementu. Proto celý výzkum byl založen na názorech a předsvědčcích právě zaměstnanců, doplněný o pohled středního managementu. Tedy především šlo o zjištění úrovně lidských zdrojů a způsobu vedení zaměstnanců na nižších pozicích.

Podíváme-li se na výsledky dotýkající se řízení lidských zdrojů, zjistíme překvapující závěry plynoucí z dotazníkového šetření. Zaměstnanci vnímají řízení lidských zdrojů jako personální řízení, které se zabývá získáváním, rozvojem, vzděláváním atd. pracovníků. Nejsou natolik informováni, aby přistupovali k řízení lidských zdrojů jako ke strategickému přístupu k práci s lidmi ve smyslu rozvoje jejich potenciálu. Největší bariérou, která způsobuje neinformovanost zaměstnanců, je komunikační tok sestupný, tedy od nadřízeného k podřízenému. Tím, že zaměstnanci nedostávají dostatečné informace, můžou nabývat dojmu, že se jim nedůvěřuje a jejich výkon tím může být značně poznamenán. Pracovník, který není informován, se nemůže nikdy ztotožnit s cíli a vizí organizace. Proto je zde na místě doporučit zaměřit se na komunikační toky, především na tok sestupný. Odstraněním nebo alespoň snížením této bariéry vzniknou lepší vztahy mezi zaměstnanci a vedením, zaměstnanci budou mít pocit větší důvěry a informovanosti.

Velice zajímavé výsledky přinesl výzkum o školeních a vzdělávacích akcích. Pětina zaměstnanců má pocit, že nabízené školení a kurzy nejsou dostačující. Lze říci, že je to způsobenou tím, že kurzy nejsou přizpůsobené potřebám zaměstnanců pracujících na nižších pozicích. Proto 30% respondentů se různých kurzů a vzdělávacích akcí v rámci zaměstnání vůbec neúčastní, protože jim kurz nepřinese to, co by potřebovali, nebo oč by stáli. Pokud jde o množství těchto kurzů, tak téměř polovina dotázaných není spokojena. Na otázku, zda školení či vzdělávací akce vedou k zdokonalování znalostí a dovedností, potažmo k vyššímu výkonu, čtvrtina dotázaných zastává záporný názor. Doporučením by zde bylo, aby se organizace zaměřila na potřeby zaměstnanců, měli by se zamyslet nad tím, jak zaměstnance více zapojit, jaké kurzy by pro ně byly vhodné, aby rozvíjely zaměstnancův potenciál.

Pokud jde o výsledky dotýkající se vedení lidí, přináší výzkum opět zajímavé výsledky. Téměř většina dotázaných zastává názor, že způsob vedení nadřízeného má vliv na efektivitu práce jednotlivců, pracovních skupin či oddělení. Toto tvrzení se potvrdilo v několika otázkách. Zaměříme-li se na styly vedení, se kterými se můžeme ve vybrané organizaci setkat, zjistíme, že více jak 2/5 dotázaných se setkávají se stylem autoritativním, tedy, že vedoucí rozhoduje sám, dává příkazy a očekává jejich splnění a

stejný počet dotázaných se setkává se stylem demokratickým, kdy vedoucí rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy skupiny. Tedy dva téměř protichůdné styly vedení zaujímají nejvyšší procenta. Pokud se podíváme na vztah k nadřízenému, zjistíme, že velmi vysoké procento má k svému nadřízenému kladný až přátelský vztah, většina těchto lidí se setkává se stylem demokratickým. Naopak tomu je u zaměstnanců, kteří mají ke svému nadřízenému vztah záporný, kdy komunikují pouze v nezbytných případech. Zde se ukázalo, že tyto pracovníci se setkávají spíše s autoritativním stylem vedení. Můžeme tak vidět, že styl vedení má vliv na vztahy s podřízenými. Pokud jde o míru podílu na rozhodování, tak 2/5 dotázaných si myslí, že tato míra je nedostatečná, a opět se tyto pracovníci převážně setkávají se stylem autoritativním. Opět se tedy potvrzuje, že způsob jednání vedoucího ve vztahu ke skupině nebo k jednotlivcům, které vede, má vliv na vztahy mezi nimi, na výkon práce atd. Zde by se organizace měla zamyslet, nad tím, jestli by více vedoucích nemělo využívat spíše styl demokratický, popřípadě styl participativní, tedy pokročilou verzi stylu demokratického, kde je přijato rozhodnutí, považované za nejlepší, bez ohledu na to, kdo je autorem.

Pokud jde o výsledky výzkumu týkajícího se nových přístupů, byl zjišťován názor na koučování, delegování a svobodnou firmu. Téměř 30% z dotázaných pojem koučování nezná, nebo nezná jeho význam. Ovšem po vysvětlení daného pojmu, většina zaměstnanců označila odpověď, že u nich v organizaci se koučování vyskytuje. To značí opět špatnou informovanost, tedy že zaměstnanci vůbec nevědí, že nějaký takový směr je na ně aplikován. Více jak polovina dotázaných odpověděla, že koučování u nich funguje, ale závisí to na povaze úkolu. Lze se domnívat, že to je způsobeno tím, že nadřízení u složitějších úkolů nenechají pracovníka, aby si zvolil postup sám, proto mu direktivně přidělí postup, jak má dojít k cíli. To může vést k snížení motivace, protože pracovník se může domnívat, že jeho schopnosti nejsou způsobilé k tomu, aby úkol dokončil sám, a že do něj vedoucí nekládá dostatečnou důvěru. Proto je zde na místě doporučit organizaci, aby při koučování dávala jasně najevo, že jde o koučování, aby o tom zaměstnanec věděl a snažit se nechat pracovníka, aby si určil postup práce sám i ve složitějších úkolech.

Přístup delegování je na tom mnohem lépe. Více jak 2/5 dotázaných jsou s delegováním spokojeny a jsou si vědomy, že tento přístup u nich funguje. Dalších 30% si je také vědomo, že delegování u nich v organizaci funguje, ovšem spokojili by se s tradičnějšími přístupy. Pokud jde o bariéry, kterým by mohl vedoucí podlehnout při delegování, tak zvítězil názor, že důvěra ve schopnosti pracovníka není tak velká. Zde lze doporučit, že jestliže nemá pracovník dostatečné zkušenosti a schopnosti, musí se vedoucí snažit je rozvinout, aby mohl na pracovníka delegovat stále složitější úkoly. Za povšimnutí stojí i bariéra, že vedoucí se domnívá, že je nenahraditelný, že jen on sám dokáže věc udělat řádně. To, zda vedoucí podlehne bariérám nebo ne, už záleží na něm samém. Delegování vytváří vedoucímu více časového prostoru a zároveň dává pracovníkovi možnost pro seberealizaci a pro rozvoj jeho potenciálu.

Více jak 4/5 z dotázaných mají kladný názor na svobodnou firmu, ale zároveň odpovídají záporně, na otázku, zda by si tento směr dokázali představit u nich v organizaci nebo v určitém oddělení. Je to pochopitelné, protože politika organizace na takový styl vedení není a nebude připravena. Zaměstnanci se domnívají, že by to způsobilo více zmatků, než způsobuje stávající systém a že organizace není ochotna nové přístupy přijímat.

6. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo specifikovat rozhodující nové přístupy v řízení lidských zdrojů související s vedením lidí. Za tímto účelem byl proveden výzkum pomocí dotazníkového šetření podporován neřízenými rozhovory a pozorováním ve vybrané organizaci.

Allianz pojišťovna působí nejen na českém trhu, ale je významnou pojišťovnou známou po celém světě. Výzkum byl prováděn na centrále v Praze, kde sídlí generální ředitelství. Allianz pojišťovna je dceřinou společností Allianz New Europe Holding GmbH, která má sídlo ve Vídni. Na centrále, kde byl výzkum prováděn, působí přes 800 zaměstnanců.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 100 respondentů, z nichž 54% byli muži a 46% ženy, 92% byli zaměstnanci pracující na nižších pozicích a zbytek, tedy 8% byly pracovníci středního managementu.

Pokud jde o vnímání pojmu řízení lidských zdrojů, tak téměř 3/4 dotázaných vnímají řízení lidských zdrojů jako personální řízení, nikoliv jako strategický přístup k práci s lidmi, tento názor zastává téměř 1/3. Největší bariérou, která způsobuje neinformovanost zaměstnanců, se podle výzkumu stává sestupný komunikační tok.

Pětina dotázaných má názor, že nabízená školení a vzdělávací akce jsou nedostačující, protože jsou nepřizpůsobené potřebám zaměstnanců na nižších pozicích, proto 30% respondentů se těchto kurzů neúčastní.

Více jak 2/5 dotázaných se setkává s autoritativním stylem vedením a stejná část se setkává se stylem demokratickým. Pokud se podíváme na vztah k nadřízenému, zjistíme, že velmi vysoké procento má ke svému nadřízenému kladný až přátelský vztah, většina těchto lidí se setkává se stylem demokratickým. Naopak tomu je u zaměstnanců, kteří mají ke svému nadřízenému vztah záporný, kdy komunikují pouze v nezbytných případech. Zde se ukázalo, že tito pracovníci se setkávají spíše s autoritativním stylem vedení. Zde můžeme vidět, že styl vedení má vliv na vztahy s podřízenými.

Výsledky výzkumu dále ukázaly, že téměř 30% dotázaných pojem koučování buď nezná vůbec, nebo nezná jeho význam. Po vysvětlení pojmu koučování, více jak 3/5 označili, že koučování ve vybrané organizaci funguje. Naproti tomu 2/5 s přístupem delegování jsou spokojeni a jsou si vědomi, že u nich funguje. Dalších 30% by se spokojilo s tradičnějšími přístupy. Největší bariérou delegování podle výzkumu je nedůvěra ve schopnosti pracovníka. Výsledky dotýkající se svobodné firmy dopadly následovně: 4/5 mají na svobodnou firmu kladný názor, ale zároveň by si tento přístup nedokázali představit u nich v organizaci, kdy se domnívají, že by bylo více zmatků, než způsobuje stávající systém.

Na základě výzkumu byla provedena syntéza, která je podrobně rozebrána v závěrečné diskusi. Z této syntézy vyplývají tyto návrhy pro danou organizaci:

- Zlepšení komunikačních toků, zejména tok sestupný,
- dbát o dostatečnou informovanost zaměstnanců,
- zaměřit se na potřeby zaměstnanců a nabídnout jim adekvátní kurzy,
- více používat ve vedení styl demokratický,
- při používání nových přístupů dbát na informovanost zaměstnanců, aby vůbec věděli, že se setkávají s tímto přístupem,
- uvědomit si, že nové přístupy mají pomoci vedoucímu k vytvoření většího časového prostoru a zaměstnanci má být přístup nápomocen k rozvíjení jeho potenciálu.

Závěrem je třeba říci, že pro znalostní ekonomiku jsou nové přístupy vedení zaměstnanců nutné. Jde o zajištění toho, aby pracovník měl dostatečné informace a znalosti, které potřebuje, a aby je měl k dispozici v pravou chvíli. Znalosti pracovníka jsou pro organizaci nesmírně důležité. Zároveň roste inovativní kapacita organizace, roste reakceschopnost, zlepšuje se orientace organizace na zákazníka, zlepšují se dodavatelské sítě či roste vnitřní kvalita. To vše je provázáno se znalostní ekonomikou, která nové přístupy využívá a bez nichž se organizace v budoucnu neobejde.

7. Summary

New approaches in the human resources management related to leadership

The objective of this bachelor study is to specify decisive approaches in the human resources management related to leadership of people.

Research was realized in cooperation with headquarters of Allianz in Czech Republic. For the purpose of research the level of human resource management, leadership and access to new methods of management was used the questionnaire survey supported by other techniques such as uncontrolled interviews or a participating observation.

The research shows that the human resource management in the organization could be at a higher level. There are visible differences between employees on lower positions and the middle management. This may affect a performance, results and relationships on the workplace.

Based on the analysis can be recommended to the organization to focus on communication flows, especially a downward flow. In addition, the organization should also focus on awareness of employees on lower positions, because these people have the feeling that they are overlooked. Other recommendation concerns trainings and educational events at work. Employees on lower positions have opinion that training and educational events are not adjusted for their knowledge and needs. Therefore is justified that the organization have to focus on the needs of employees, to reflect on how to further engage employees and what courses would be suitable for them to develop their potential.

Proposed changes could help the organization to higher employee satisfaction, better relationships at work and would also built a stronger HR system.

Keywords: human resources management, leadership, development of human potential, new approaches

8. Přehled použité literatury

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) BECK, Robert Clarence. *Motivation : Theories and Principles*. 1st ed. New Jersey : Pearson Education, 2004. 470 s. ISBN 0-13-111445-X.
- 3) BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno : CP Books, 2005. 100 s. ISBN 80-251-0505-9.
- 4) CARNEY, Brian; GETZ, Isaac. *Svoboda v práci : Jak nechat zaměstnance dělat co chtějí a tím zvýšit produktivitu, zisk a růst*. 1. vyd. Praha : PeopleComm, 2011. 254 s. ISBN 978-80-904890-1-1.
- 5) CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 159 s. ISBN 978-80-247-2945-9.
- 6) DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
- 7) DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování - Kdy, Jak a Proč : Rady pro všechny manažery*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 107 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
- 8) DUCHOŇ, Bedřich; ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management : Intergrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- 9) ET NETERA, *Svoboda v práci*. Praha, 2012. 2 s. Interní zdroj.

- 10) FISCHER-EPE, Maren. *Koučování : Zásady a techniky profesního doprovázení*. 1. vyd. Praha : Portál, 2006. 187 s. ISBN 80-7367-140-9.
- 11) HABERLEITNER, Elisabeth; DEISTLER, Elisabeth; UNGVARI, Robert. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi : Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 255 s. ISBN 978-80-247-2654-0.
- 12) JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.
- 13) KLEIBL, Jiří ; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana ; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- 14) KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4 rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.
- 15) KOTLER, Philip. *Marketing*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- 16) KRNINSKÁ, Růžena. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
- 17) KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů : Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 108 s. ISBN 80-247-0780-2.
- 18) MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem : 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.

- 19) MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze – Fakulta podnikohospodářská, 2005a. 191 s. ISBN 80-245-0878-8.
- 20) MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu : Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2005b. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- 21) PAVLICA, Karel ; JAROŠOVÁ, Eva ; KAISER, B. Robert. *Versatilní vedení : Dynamická rovnováha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2010. 222 s. ISBN 978-80-7261-208-6.
- 22) PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem : Praktický atlas managementu*. 4. zcela přepr. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 157 s. ISBN 978-80-247-3664-8.
- 23) STACKE, Édouard. *Koučování pro manažery a firemní týmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 154 s. ISBN 80-247-0937-6.
- 24) TICHÁ, Ivana. *Učí se organizace*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.
- 25) TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1.vyd. Praha : C.H. Beck, 2004. 269 s. ISBN 80-7179-884-3.
- 26) TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 122 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- 27) VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.

- 28) WALKER, J. Alfred a kol. *Moderní personální management : Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8.
- 29) WHITMORE, John. *Koučování : Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti*. 2. rozš. vyd. Praha : Management Press, 2007. 185 s. ISBN 978-80-7261-101-0.

Seznam použitých obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Pyramida osobnosti (Plamínek, 2011)	- 7 -
Obrázek 2: Trojúhelník lidských zdrojů (Plamínek, 2011)	- 10 -
Obrázek 3: Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů (Plamínek, 2011).....	- 12 -

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Pohlaví	- 37 -
Tabulka 2: Věk	- 38 -
Tabulka 3: Vzdělání	- 40 -
Tabulka 4: Pracovní pozice	- 41 -
Tabulka 5: Vnímání pojmu ŘLZ.....	- 42 -
Tabulka 6: Komunikační toky	- 44 -
Tabulka 7: Spokojenost se schopnostmi	- 45 -
Tabulka 8: Odborné vzdělání v rámci zaměstnání	- 46 -
Tabulka 9: Využití vzdělávacích aktivit	- 48 -
Tabulka 10: Množství vzdělávacích aktivit	- 49 -
Tabulka 11: Zdokonalování znalostí a dovedností	- 50 -
Tabulka 12: Volený okruh kurzů.....	- 52 -
Tabulka 13: Dobrovolné mimopodnikové vzdělávání.....	- 54 -
Tabulka 14: Skupina zaměstnanců	- 56 -
Tabulka 15: Burza nápadů I2S	- 57 -
Tabulka 16: Využití I2S (Idea to Success)	- 59 -
Tabulka 17: Vliv vedení nadřízených.....	- 60 -
Tabulka 18: Styl vedení	- 62 -
Tabulka 19: Vztah k nadřízenému	- 63 -
Tabulka 20: Podíl na rozhodování.....	- 65 -
Tabulka 21: Jednotlivec či tým?	- 66 -
Tabulka 22: Klíč k úspěšnému týmu	- 68 -
Tabulka 23: Pojem koučování	- 70 -
Tabulka 24: Koučování ve vybrané organizaci	- 71 -
Tabulka 25: Pojem delegování	- 73 -
Tabulka 26: Delegování ve vybrané organizaci	- 75 -
Tabulka 27: Bariéry delegování	- 77 -
Tabulka 28: Svobodná firma	- 79 -
Tabulka 29: Svobodná firma ve vybrané organizaci.....	- 81 -
Tabulka 30: Efektivita práce	- 83 -

Seznam grafů:

Graf 1: Pohlaví.....	- 37 -
Graf 2: Věk.....	- 38 -
Graf 3: Vzdělání.....	- 40 -
Graf 4: Pracovní pozice	- 41 -
Graf 5: Pojem ŘLZ.....	- 43 -
Graf 6: Spokojenost se schopnostmi.....	- 45 -
Graf 7: Odborné vzdělání	- 47 -
Graf 8: Využití vzdělávacích aktivit.....	- 48 -
Graf 9: Množství vzdělávacích akcí	- 49 -
Graf 10: Zdokonalování znalostí a dovedností.....	- 51 -
Graf 11: Nejčastěji volený okruh kurzů	- 52 -
Graf 12: Dobrovolné mimopodnikové vzdělávání	- 54 -
Graf 13: Skupina zaměstnanců.....	- 56 -
Graf 14: Burza nápadů I2S.....	- 58 -
Graf 15: Využití I2S (Idea to Success).....	- 59 -
Graf 16: Vliv vedení nadřízených	- 61 -
Graf 17: Styl vedení	- 62 -
Graf 18: Vztah k nadřízenému.....	- 64 -
Graf 19: Podíl na rozhodování.....	- 65 -
Graf 20: Jednotlivec či tým?	- 67 -
Graf 21: Klíč k úspěšnému týmu	- 69 -
Graf 22: Pojem koučování	- 70 -
Graf 23: Koučování ve vybrané organizaci	- 72 -
Graf 24: Pojem delegování.....	- 74 -
Graf 25: Delegování ve vybrané organizaci.....	- 75 -
Graf 26: Bariéry delegování	- 77 -
Graf 27: Svobodná firma	- 80 -
Graf 28: Svobodná firma ve vybrané organizaci	- 82 -
Graf 29: Efektivita práce	- 83 -

9. Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník

DOTAZNÍK

I. část - hlavička

Vážený respondente,

jmenuji se Martina Čermáková a jsem studentkou třetího ročníku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích obor Řízení a ekonomika podniku.

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který je jedním z klíčových bodů mé bakalářské práce. Tento dotazník je **ANONYMNÍ** a jeho cílem je zmapování řízení lidských zdrojů, vedení lidí a aplikace nových přístupů ve Vaší organizaci. Výsledky dotazníku budou použity pouze pro účely mé práce.

Prosím vždy zaškrtněte pouze JEDNU odpověď, pro kterou jste se rozhodl/a.

Předem Vám děkuji za spolupráci a za Váš čas!

II. část – identifikační otázky

1) Jste

- Muž
- Žena

2) Váš věk

- Do 20 let
- 21 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více

3) Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní
- Odborné bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4) Vaše pracovní pozice

- V1Ú – výkonný orgán
- V2Ú – top management
- V3Ú – střední management
- V4Ú – zaměstnanec

III. Samotné téma

A) Řízení lidských zdrojů

5) Co si představujete pod pojmem řízení lidských zdrojů (ŘLZ)?

- Logicky promyšlený přístup k řízení lidí
- Forma personálního řízení, zabývající se získáváním, rozvojem, vzděláváním atd. pracovníků
- Strategický přístup k práci s lidmi ve smyslu rozvoje jejich lidského potenciálu

6) Jak byste ohodnotil/a funkčnost komunikačních toků ve vaší organizaci? (každý tok ohodnot'te od 1-5 -> jedna nejlepší, pět nejhorší)

- Vzestupný tok (od podřízeného k nadřízenému)
1 2 3 4 5
- sestupný tok (od nadřízeného k podřízenému)
1 2 3 4 5
- horizontální tok (mezi zaměstnanci na stejné organizační úrovni)
1 2 3 4 5
- diagonální tok (probíhá mezi pracovními obory, odděleními)
1 2 3 4 5

7) Jste spokojen/a s úrovní Vašich znalostí a dovedností = schopností v rámci Vašeho zaměstnání?

- Ano, zcela
- Ano, ale vždy je co zlepšovat
- Mám schopnosti, které jsou dostačující k výkonu mé práce, víc nepotřebuji
- Ne, proto na zlepšení mých schopností neustále pracuji
- Ne, ale nevadí mi to

8) Jak si považujete odborného vzdělávání v rámci svého zaměstnání?

- Velmi přínosné
- Dostačující
- Nezbytné k výkonu mé práce
- Nedostačující

9) Využíváte nabídky školení či jiných vzdělávacích aktivit v rámci Vašeho zaměstnání? Pokud ano, v jaké míře?

- Ne
- Ano, volím 1 kurz
- Ano, volím 2 kurzy
- Ano, volím 3 kurzy
- Ano, volím 4 a více kurzů

10) Myslíte, že množství nabízených školení či jiných vzdělávacích akcí v rámci Vašeho zaměstnání je dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11) Myslíte si, že školení a vzdělávací akce v rámci Vašeho zaměstnání, vedou k zdokonalování znalostí a dovedností a tím pádem k lepšímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12) Jaký okruh z nabízených kurzů v rámci Vašeho zaměstnání **nejčastěji** volíte? (prosím zaškrtněte **pouze jednu** z nabízených odpovědí)

- Odborná školení
- Jazykové vzdělávání
- Osobní rozvoj:
 - Komunikační dovednosti
 - Prezentační dovednosti
 - Vyjednávání & argumentace
 - Time & stress management
 - Emoční inteligence
 - Jiné, prosím uveďte jaké

- Manažerské dovednosti
- Jiné, prosím uveďte jaké

.....
.....
.....
.....

13) Účastníte se dobrovolně dalších mimopodnikových vzdělávacích kurzů ve svém volném čase?

- Ne
- Spíše ne
- Spíše ano
- Ano (dále zaškrtněte, jaký typ kurzů využíváte)
 - Jazykové kurzy
 - Kurzy psychologie
 - Manažerské kurzy
 - Studium na VŠ
 - Kurzy komunikace
 - Jiné, uveďte prosím jaké

.....

14) Mezi jakou skupinu zaměstnanců byste se zařadil/a ?

- Umí, ale nechce (člověk zároveň schopný, ale neochotný)
- Umí a chce (člověk zároveň schopný a ochotný)
- Chce, ale neumí (člověk snaživý, ale neschopný)
- Neumí a nechce (člověk neaktivní, neschopný)

15) Máte povědomí o burze nápadů I2S (Ideas to Success)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16) Využíváte této příležitosti pro návrh nápadů?

- Ano, využívám; už jsem měl/a několik návrhů a obdržel/a jsem certifikát
- Ano, využívám; už jsem měl/a několik návrhů, ale bohužel nebyly přijaty
- Ne, nevyžívám, nemám nápad
- Ne, nevyžívám, nápad by byl, ale je to zbytečné

B) Vedení lidí a týmů

17) Myslíte si, že způsob vedení nadřízených, má vliv na efektivitu práce jednotlivců, pracovních skupin či oddělení?

- Ano, určitě
- Ano, do jisté míry
- Spíše ne
- Ne, určitě ne

18) S jakým stylem vedení se nejčastěji setkáváte v práci?

- Autoritářský styl (vedoucí sám rozhoduje, ale nezneužívá své pravomoci)
- Autoritativní styl (vedoucí rozhoduje sám, dává příkazy a očekává jejich splnění)
- Konzultativní neboli demokratický styl (vedoucí rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy skupiny (oddělení)
- Participativní styl (je přijato rozhodnutí považované za nejlepší bez ohledu na to, kdo je autorem)

19) Kdyby jste měl/a definovat vztah k nadřízenému

- Kladný, přátelský
- Kladný, ale komunikace se pohybuje pouze na pracovní úrovni
- Záporný, komunikujeme pouze v nezbytných případech
- Záporný, komunikaci se vyhýbám

20) Myslíte si, že míra podílu, který máte na rozhodování je dostatečná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21) Preferujete práci jednotlivce nebo práci v týmu?

- Raději pracuji sám/sama a spoléhám sám/sama na sebe
- Raději pracuji sám/sama, s tím, že nejasnosti konzultuji s kolegy
- Raději pracuji sám/sama, protože
.....
- Vyhovuje mi týmová práce, protože se vzájemně doplníme, každý umí něco
- Vyhovuje mi týmová práce, protože na mě nepřipadá tolik zodpovědnosti za výsledek
- Vyhovuje mi týmová práce, protože
.....

22) Co je podle Vás hlavním klíčem k úspěšnému týmu, který podává špičkové výkony?

- Složení týmu
- Odborná kvalifikace členů
- Osobnostní profil členů
- Vedoucí týmu
- Jiný, prosím uveďte jaký
.....

C) Nové přístupy k vedení lidí

23) Setkal/a jste se někdy s pojmem „koučování“ v oblasti vedení lidí?

- Ano, tento pojem je mi znám
- Ano, tento pojem jsem slyšel/a, ale nevím, co znamená
- Ne s tímto pojmem jsem se neseťkal/a

24) Pro vysvětlení, pojem „koučování“ znamená: Místo tradičního ukládání úkolů, kdy vedoucí stanovuje postup a způsob realizace pouze na základě vlastního uvážení a pak diriguje pracovníka k přesnému plnění instrukcí, dostává rozhodující roli v určení postupu pracovníka.

Koučování ve Vaší organizaci:

- Ano, běžně funguje
 - Ano, ale funguje jak kdy, závisí to na povaze úkolu
 - Ne, u nás se tento přístup nevyskytuje, nechci, aby tu byl
 - Ne, u nás se tento přístup nevyskytuje, ale chtěl/a bych ho u nás mít
- Jiné (zde máte prostor na jiné vyjádření)

.....
.....
.....

25) Říká Vám něco pojem „delegování“?

- Ano, tento pojem je mi znám
- Ano, tento pojem jsem slyšel/a, ale nevím, co znamená
- Ne s tímto pojmem jsem se neseťkal/a

26) Delegování = proces, při němž vedoucí vkládá postupně důvěru do svého podřízeného či kolegy. Delegování vede k rozvoji pracovníka, který je stále schopnější zvládat náročnější úkoly, které by vedoucí musel vykonávat sám. Vedoucí deleguje činnosti na pracovníka.

Delegování ve Vaší organizaci:

- Ano, u nás delegování funguje, ale mě se to netýká
- Ano, u nás delegování funguje, týká se mě to, a jsem spokojený/á s tímto přístupem
- Ano, u nás delegování funguje, týká se mě to, ale spokojil/a bych se s tradičnějšími přístupem
- Ne, u nás delegování nefunguje, ale byl/a bych rád/a kdyby ano
- Ne, u nás delegování nefunguje, a zavést bych to nechtěl/a

27) Co podle Vás, by mohlo být (je) největší bariérou delegování, které by Váš vedoucí mohl podlehnout (podléhá)? Prosím zaškrtněte **pouze jednu** odpověď!

- Pocit nenahraditelnosti (vedoucí se domnívá, že jen on sám dokáže věc udělat řádně)
- Nechuť opustit něco, co dobře zná (je těžké dovolit někomu, aby vykonával činnosti, které on sám dobře umí)
- Nedůvěra ve schopnosti pracovníka (malá důvěra v pracovníka, vedoucí mu přisuzuje nedostatek zkušeností nebo schopností pro dokončení uložené práce)
- Obava z neoblíbenosti (u pracovníků se může projevit pocit, že jsou vedoucím zneužíváni; může se projevit strach, že případný neúspěch se odrazí v budoucnosti)
- Ztráta osobního významu a důležitosti
- Nechuť složitý úkol delegovat (představa času stráveného vysvětlováním může vyvolat nechuť)
- Jiná bariéra, uveďte prosím jaká

.....

28) V poslední době se začíná vyvíjet nový směr ve vedení lidí a to tzv. svobodná firma. Je to specifický způsob vedení firmy, kdy zaměstnanci si volí sami z jakési nabídky úkolů, co budou dělat. Samozřejmě volí podle toho, co je baví, k čemu mají nejbližší, co je zajímavé. Tento směr vychází z předpokladu, že to co děláme rádi, děláme dobře!

Jaký je Váš názor na tento směr?

- Myslím, že je to skvělé, hodně motivující a opravdu svobodné
- Myslím, že to není špatné, ale nedokážu si to představit
- Myslím, že to není nic dobrého, jestliže si bude každý volit, co bude dělat, tak to nepovede k dobrým výkonům
- Myslím, že je to nesmysl, vznikne mnoho zmatků
- Mám jiný názor, Uveďte prosím jaký

.....
.....

29) Dokážete si představit, že by se tento směr zavedl u Vás v organizaci (nebo v určitých odděleních)?

- Ano, určitě
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne

Prosím uveďte důvod Vašeho rozhodnutí (ať už bylo kladné či záporné)

.....
.....
.....

30) Máte dojem, že kdybyste si své pracovní úkoly volil/a sám/sama, pracoval/a byste efektivněji?

- Ano
- Myslím, že by se nic nezměnilo
- Ne

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a hlavně za Váš čas strávený nad ním!

Přeji Vám příjemný den a mnoho úspěchů v profesním i osobním životě.

S pozdravem Martina Čermáková.

