

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Rostislav Kohoutek

Osobnost manažera a jeho úloha ve vedení lidí

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:
Mgr. Jana Krejsová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2012-2015

BACHELOR THESIS

Rostislav Kohoutek

Manager's personality and his role in leading people

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Mgr. Jana Krejsová

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal v práci, řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20. 2. 2015

Jméno autora: Rostislav Kohoutek

Poděkování

Chtěl bych poděkovat Mgr. Janě Krejsové za vstřícnost, ochotu, pochopení a pomoc při vedení této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce popisuje osobnost manažera. Soustředí se na jeho základní vlastnosti jak lidské tak profesní. Práce specifikuje manažerské funkce, kompetence, role a styly řízení. V pozadí nezůstávají faktory, které z obyčejných manažerů dělají úspěšné představitele podniku ovlivňující nejen jejich kulturu.

V závěru práce je popis základních vlastností a dovedností manažera, který vychází z výsledku kvantitativního průzkumu. Zde je patrné, jak jsou vedoucí pracovníci v organizaci vnímáni a jaké vlastnosti jsou od jejich podřízených očekávány.

Klíčová slova

Delegování, kompetence, komunikace, loajalita, motivace, osobnost, postoje, role, schopnosti, výkon.

Annotation

Bachelor thesis describes the personality of the manager. It focuses on the basic characteristics of both human and professional. Work specifies managerial functions, responsibilities, roles and management styles. In the background remain factors of ordinary managers doing successful business leaders influencing not only their cultur.

In conclusion, the description of the basic characteristics and skills manager, based on the results of the quantitative survey. Here it is seen as leaders in the organization are perceived and what features are expected from their subordinates.

Key words

Attitudes, capabilities, communication, competence, delegating, loyalty, motivation, performance, *personality*, roles.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	
1 OSOBNOST MANAŽERA	11
1.1 Osobnost.....	11
1.2 Postoje	12
1.3 Role	12
1.4 Teorie potřeb.....	12
1.5 Schopnosti	13
1.6 Výkon	14
1.7 Loajalita.....	14
1.8 Výběr a přijímání manažera.....	15
2 MANAŽER - PROFESIONÁL ČLOVĚKEM.....	17
2.1 Koučování	18
2.2 Lídr.....	20
2.3 Řešení.....	20
2.4 Změny v organizaci	21
2.5 Brainstorming	22
2.6 Systém 365	22
2.7 Pracovní výkon.....	23
2.8 Delegování	24
2.9 Kompetence	24
2.10 Pochopení pracovních úkolů	25
2.11 Zpětná vazba.....	25
2.12 Vytvoření stimulů a motivací.....	26
2.13 Herzbergova dvoufázováteorie motivace.....	26
2.14 Znalostní management.....	27
2.15 Komunikace	28
2.16 Hodnocení.....	28
2.17 Pochvala	29
2.18 Firemní kultura	29
2.19 Zaměstnanecké výhody.....	31
2.20 Outplacement.....	32

PRAKTICKÁ ČÁST

3.1 Vymezení výzkumného cíle	34
3.2 Otázky a hypotézy	34
3.3 Výzkumný vzorek	35
3.4 Výzkumná metodika	35
3.5 Časová organizace výzkumu	35
3.6 Výsledky výzkumu	36
3.7 Interpretace a diskuse výsledků	47
ZÁVĚR.....	49
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	52
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

Osoba manažera je v každém podniku spojována s celkovým děním. Liniový manažeři odpovídají za svěřenou část podniku a vrcholový manažeři odpovídají za vše. Zda podnik plní ekonomické ukazatele, jsou-li v podniku zaměstnanci s odpovídajícím vzděláním a dostatečným osobním kreditem, zda podniková atmosféra odpovídá minimálně standartu. Důležitá je i motivace a v neposlední řadě i to, jak se podnik chová ke svému okolí. O své konkurenci by měl mít také přehled ba co více, měl by jí důkladně znát. Z těchto několika slov je již patrné, že manažer musí být silná osobnost. Osobnost, která má přehled, znalosti, dovednosti a vše umí spojit tak, aby mohl plnit to, co očekává od něho okolí. Tím plní svou roli, která mu je svěřena. Mnohokrát se dostává do nezávidění hodné situace, kdy musí volit mezi různými kompromisy, a vymýšlet taková řešení, která budou zohledňovat jednotlivé úhly pohledu na daný problém. Měl by být asertivní, ale i laskavý. Schopný na sebe strhnout sympatie jak zaměstnanců, tak obchodních partnerů. Navazování pracovních a obchodních vztahu by mu nemělo činit sebemenší problém. Práce je členěna do několika celků. V první teoretické části si vysvětlíme několik výrazů, které ovlivňují náš pracovní život. V pracovním procesu trávíme podstatnou část života, a pokud chceme něčeho dosáhnout, tak tento čas se prodlužuje. Každý jedinec má jiné představy o svém životě a má i jiná přání, potřeby a priority. Částečně je nám to dáno rodinou a prostředím, ve kterém vyrůstáme, ale svou roli zde hrají i naše potřeby a osobní motivy. Toto, ač si to uvědomujeme nebo ne, každou osobnost silně ovlivňuje v postoji k zaměstnání. Ta osoba, která bude chtít dosáhnout vyššího postavení, bude mít vyšší cíle, se bude o práci zajímat a bude chtít řídit lidi. Bude uvádět v praxi takové pracovní postupy, aby plnil nejen ty úkoly, které mu jsou svěřeny, ale bude chtít plnit i něco na víc. Tím bude splněn předpoklad pracovního postupu. Ruku v ruce s tím souvisí i ohodnocení. Pokud je vyšší, plní si dotyčný své představy a jeho potřeby jsou uspokojovány. Toto je i motivace pro zvýšení pracovního výkonu. Zde je ale důležité, aby si každý, kdo motivuje, a je motivován, byl vědom své profesní hranice. Motivace, pokud je přehnaná, nebo neúměrná, může mít opačný efekt, a místo vzestupu se blíží neúspěch a tím i pád. Vysoké pracovní a časové zatížení může mít negativní vliv na osobní život a nespokojenost v osobním životě může mít za následek - pracovní neúspěch.

V druhé kapitole teoretické části se seznámíme s několika podstatnými rysy manažera. Budeme se věnovat základním nástrojům, které by měl vedoucí pracovník

používat, aby dosahoval požadovaných výsledků, které jsou na něho kladeny. Pokud tyto nástroje jsou správně používány, tak je využíván potenciál zaměstnanců, jsou plněny úkoly a pracovní prostředí je přátelské a klidné. Práce s lidmi se stává snazší a příjemnější.

Manažer by neměl být úzce zaměřen jen na obor, kterým se zabývá. Měl by být i psychologem. Měl by zvládat sám sebe, rozumět si, a jedno a to samé by mělo platit ve vztahu k jeho podřízeným. Úspěchy manažera jsou ukázkou jeho dovedností, znalostí a rozvinutých klíčových kompetencí. Pokud umí komunikovat, řídit a jednat s lidmi je blíž úspěchu, nejen osobnímu, ale celé organizace, kterou řídí. Když jsou zaměstnanci spokojeni a pracují s důvěrou a vědí, proč a jak mají pracovat, dochází k rozvoji organizace. Organizace je živý organizmus, jehož jednotlivé části jsou přímo závislé na druhých. Platí zde jednoduchá rovnice. Schopný manažer – spokojení zaměstnanci – úspěšná firma.

TEORETICKÁ ČÁST

1 OSOBNOST MANAŽERA

1.1 Osobnost

Každý z nás má určitou představu o tom co slovo osobnost znamená. Armstrong osobnost definuje jako relevantně stabilní a trvale stránky jedinců, které je odlišují od jiných lidí. Toto pojetí osobnosti je založené na „ rysech“ a ty určují, jak se bude člověk chovat v řadě různých situací. Každý z nás připisuje lidem ve svém okolí určité rysy a pokoušíme se pochopit, proč se dotyčný chová zrovna tak, jak se chová. Rysy osobností se dají rozdělit do pěti skupin:

- neurotičnost – strach a pocit úzkosti, deprese, nepřátelství, rozpačitost, vznětlivost, bezbrannost a precitlivelost
- extroverze – vroucnost, srdečnost, družnost, snaha se prosadit, činorodost, hledání vzrušení, pozitivní emoce
- otevřenost / vnímavost – sympatie, porozumění, jednání / činnost, myšlenky, hodnoty
- přijemnost – spolehlivost, zodpovědnost, upřímnost, četnost, altruismus, ochota, skromnost, mírnost, vstřícnost, ohleduplnost
- svědomitost – způsobilost, řád a pořádek, smysl pro povinnost, oddanost, usilování o splnění úkolů, sebekázeň, rozvážnost.¹

Každý člověk je jiný a tak je to i s povahovými rysy jedince. Jistě se nedá říct, že někdo patří pouze do jednoho určitého povahového rysu. Vždy se jedná o vzájemné prolínání a jde jen o to, který rys převažuje. Neexistuje asi doporučení, jaká skladba je optimální. To záleží na mnoha faktorech a povaze práce. Nezanedbatelnou roli zde hraje naše rodina, okolí, přátelé a v neposlední řadě vrozené dispozice. Pracovní klima nás bude také významně ovlivňovat. Na každém jednotlivci záleží, do jaké míry se nechá ovlivnit, a do jaké skupiny se zařadí.

¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 213-215. ISBN 978 -80-247-1407-8.

1.2 Postoje

Postoj můžeme definovat jako ustálený způsob myšlení. Vytváří se na základě zkušeností, a je méně stabilní než rysy. Mění se na základě zkušeností a získaných vlivů. V organizaci jsou postoje ovlivněny chováním a politikou managementu.

1.3 Role

Armstrong dále ve své knize uvádí, že pokud jde o práci, tak termín role charakterizuje úlohu, kterou musí pracovník hrát, aby splnil požadavky, které jsou na něho kladeny.² Z toho plyne, že role vyjadřují specifické formy chování potřebné ke splnění daného úkolu vyplývajícího z daného pracovního místa nebo úkolu. Definice pracovní role klade požadavky na to, jak se má práce vykonat a odvolává se na škálu charakteristik chování. Zde můžeme rozlišovat mezi popisem pracovního místa a charakteristikou role. V prvním případě se jedná o seznam hlavních úkolů, které musí pracovník plnit a dodržovat. Ve druhém se jedná o aspekty chování při práci a o výsledky, které se od jedince v této roli očekávají. Dá se tedy říci, že každý hraje předem danou roli. Ta je mu dána pracovním zařazením a od každého se očekává, že bude plnit to, co vyplývá z popisu jeho pracovní pozice. Každý pracovník by se tedy měl podle tohoto chovat, a pokud tomu tak je, pak svou roli plní úspěšně. Výkon v roli je tedy odrazem organizačních souvislostí, vlivem nadřízených pracovníků a podstatnou úlohu zde mají dovednosti a postoje. Jsou-li role neurčité (nevědí, co se od nich očekává), nebo dokonce v konfliktu, pak to má za následek stres a neodpovídající výkon.

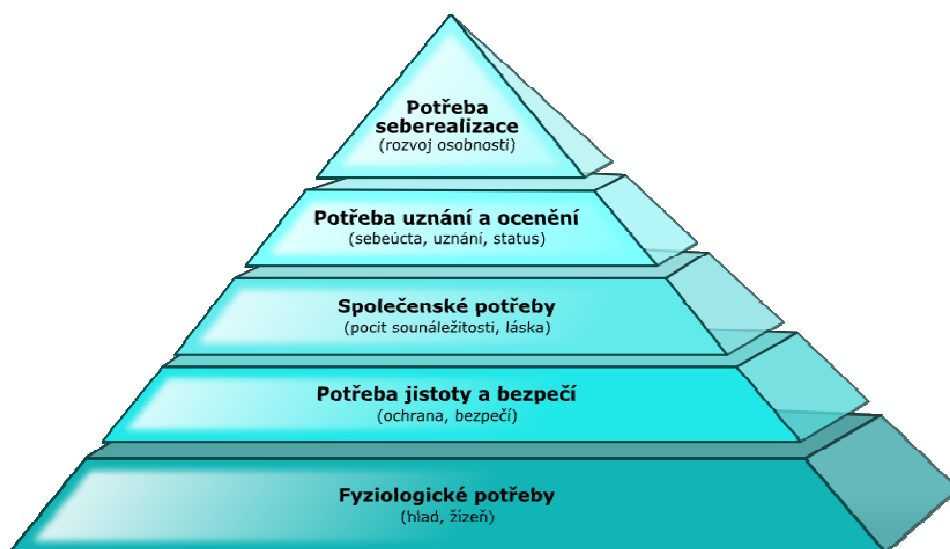
1.4 Teorie potřeb

Proč každý z nás (tedy většina z nás) si hledá práci. Každý má k tomuto jinou motivaci nebo potřebu. Většinu z nás pohání to, že chceme něčeho dosáhnout, nebo něco vlastnit. Nejen v knize Kociánové se dočteme, že teorii potřeb vytvořil v roce 1954 Maslow. On vytvořil všeobecně známou hierarchii lidských potřeb. Tvoří pyramidu, v jejímž základě jsou nejnižší potřeby a ve špičce nejvyšší: fyziologické

² ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 217. ISBN 978 -80-247-1407-8.

potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a seberealizace. Maslow předpokládá, že je nutné nejdříve uspokojit základní potřeby a poté ty další, vyšší. Avšak potřeba po seberealizaci nemůže být zcela uspokojena nikdy. Nižší potřeby jsou upokojujány průběžně. Jistota práce a finanční odměna za ní, pomáhají uspokojit existenční potřeby a pocit bezpečí. Lidé z pravidla pracují v kolektivu jiných lidí a to rozvíjí mezilidské vztahy a uspokojuje potřebu sounáležitosti. Pro většinu z nás je velmi důležité naše pracovní postavení a prestiž, které se nám dostává v zaměstnání. Za naší snahu, by se nám mělo, dostat uznání a ocenění.³

Obrázek 1: Maslowova pyramida



Zdroj: Maslowova pyramida, <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>⁴

1.5 Schopnosti

Osobní charakteristiky podle Koubka, které pracovník využívá k úspěšnému vykonávání práce, se nazývají schopnostmi. Ty se nemění, a jejich vývoj nebývá příliš dynamický. Aby pracovník mohl úspěšně plnit konkrétní práce, musí mít minimální úroveň schopností, znalostí a dovedností. Toto tvoří hranici jeho výkonu.⁵

³ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴ <http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>.

⁵ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010, s. 212. ISBN 978-80-72611-168-3.

1.6 Výkon

Výkon člověka můžeme podle Kociánové charakterizovat jako výsledek jeho pracovní činnosti. Můžeme jej ale ovlivnit. Jedná se o součin schopností, motivace a podmínek, či možností. V případě motivace, je ale nutno dát pozor na tzv. nemotivovanost, protože pokud je motivace vyšší než optimální, tak působí spíše negativně na výkon. K typické pracovní stimulaci patří

- finanční odměna
- pracovní hodnocení (ocenění výkonu a stanovení pracovních perspektiv)
- pracovní podmínky a režim práce
- hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.)
- porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, a zněj vyplývající snaha, usilování, touha a cíle)
- možnost samostatné práce a účast na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce)
- úroveň sociálních výhod.⁶

1.7 Loajalita

Toto slovo je velice často používáno, ale málo kdo přesně ví, co si pod tímto pojmem má představit. Loajalita patří dle Stýbla mezi základní povinnosti zaměstnanců nejednat v rozporu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele. Vymezení této povinnosti může být v pracovním řádu, kolektivní či pracovní smlouvě. Případné porušení těchto povinností může mít za následek pracovněprávní, občanskoprávní, ale i trestněprávní odpovědnost. Pokud je zaměstnanec v pracovním poměru, má zaměstnavatel ochranu zajištěnou zákonem. V případě zaměstnance, který odchází z organizace, se toto řeší konkurenční doložkou.⁷

Konkurenční doložka je dohoda mezi oběma stranami, kde se zaměstnanec zavazuje, že po dobu nejdéle jednoho roku po ukončení zaměstnání nebude vykonávat výdělečnou činnost, která by byla shodná s dosavadní činností a zaměstnavatel se zde zavazuje k poskytnutí finančního vyrovnání po dobu plnění doložky.

⁶ KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, s 37-38. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁷ STÝBLO, J. Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s 210 ISBN- 978-80-7357-627-1.

1.8 Výběr a přijímání manažera

Pokud v organizaci vznikne potřeba k přijetí manažera, vedení společnosti se pravděpodobně nejdříve zaměří do řad svých zaměstnanců. Jsou-li tito průběžně vychováváni a vedeni k tomu, aby mohli postupovat v hierarchii podniku, neměl by být zásadní problém. Když tomu takto není, musí se hledat mimo podnik. Hledání by mělo být cílené, nikoli vedené formou inzerce. Každý by měl znát svou konkurenci a měl by hledat takové kandidáty, jejichž pracovní potenciál není zcela využit. Důležité ale je znát nároky na obsazované místo a okruh podniků působících v jednotlivých odvětvích. Urban dále upozorňuje, že nesmíme zapomínat na skutečnost, že i uchazeč má právo výběru, a toto mít na zřeteli při jednání. Nový zaměstnanec se jistě bude rozhodovat podle platové nabídky a benefitů, které k dané pracovní pozici přísluší. Toto ale nemusí být to jediné, co bude hrát hlavní roli v konečném rozhodování. Svou neméně podstatnou roli podle Urbana bude jistě mít i nabídka možností, jako jsou například:

- další vzdělávání a získávání vyšší kvalifikace
- perspektiva společnosti, její růst a tím vznik možností dalšího profesního růstu
- stabilita zaměstnání, tzn. jaké překážky, v minulosti byla společnost schopna překonat, a zda musela sáhnout k propouštění zaměstnanců
- zda společnost bude společensky zodpovědná, dokáže-li u zaměstnanců vytvořit pocit hrdosti na svou práci a na příslušnost k podniku
- v neposlední řadě samotný přístup společnosti ke svým zaměstnancům, její otevřenost ke komunikaci, informovanost o firemním dění, otevřenost manažerů ke kritice, návrhům, a stížnostem, a přátelský vztah vedení společnosti k zaměstnancům, který není jen pracovní, ale i společenský.

Tyto všechny ukazatele jsou „hmatatelné“ ale aniž si to mnozí uvědomují, tak již v prvním okamžiku, kdy se seznamujeme se společností, ve které bychom mohli pracovat, se začíná vytvářet psychologická smlouva. Ta je nepsaná, a vytváří se na obou stranách, jak u případného zaměstnavatele, tak u zaměstnance. V ní se shromažďují vzájemná očekávání. Jak jsem již naznačil, psychologická smlouva není písemná a ani zcela vyřčená. Dalo by se říci, že na jedné straně je očekávání organizace, co jí nový zaměstnanec přinese a na druhé straně je očekávání, jak se zaměstnanci odmění. Mezi očekávání ze strany organizace jistě patří, že zaměstnanci

uplatní své znalosti, dovednosti, zkušenosti, pracovní úsilí, osobní nasazení a hlavně plný pracovní čas a loajalitu. Na oplátku za to zaměstnanci očekávají mimo platu a benefitů, které k příslušné pozici přísluší, i určité společenské postavení, pracovní jistotu, možnost seberealizace, profesní a odborný rozvoj, odpovídající pracovní prostředí, firemní kulturu a karierní postup. Zde je ale nutno předpokládat, že každý člověk je jiný a tak bude i psychologická smlouva s každým zaměstnancem jiná. Požadavky ze strany společnosti i zaměstnanců se budou lišit. Organizace tedy nesmí předpokládat, že pokud podmínky této smlouvy považují někteří zaměstnanci za spravedlivé, budou mít stejný názor všichni, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni. Vzhledem ke skutečnosti, že smlouva není psaná, tak dochází velice často k jejímu porušování, což může mít za následek nespokojenost jednotlivých účastníků, pokles důvěry a opět se může roztočit nový koloběh hledání a přijímání nových zaměstnanců do vedení společnosti.⁸

⁸ URBAN, J. Byznys je o lidech. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s 45 - 48. ISBN 80-7357-220-6.

2 MANAŽER – PROFESIONÁL ČLOVĚKEM

Manažer by měl být člověk čestný, loajální a dbalý zákonů. Ale i zde najdeme jedince, kteří jsou sobečtí, kterým záleží jen na nich samých. Se slušností a spravedlností si hlavu nelámou. Manažerské pravomoci mohou někomu změnit hodnoty života a výhody, vyplývající z vysokého společenského postavení, změni jeho mravní hodnoty. S tímto se můžeme setkat nejen ve velkých korporacích. Jedincům, kteří vykazují osobnostní poruchy, jako je lhaní, manipulace, egocentrismus, bezohlednost a další destruktivní rysy se věnuje kniha Hadi v oblecích.⁹

Kdo je tedy manažer? Jaké má nástroje pro výkon své funkce. Co by měl ovládat a jaké by měl mít znalosti. Mají všichni manažeři stejnou odpovědnost. Tyto a mnoho dalších otázek bude zodpovězeno v této práci.

Manažer je člověk, který je pověřen řízením celého podniku nebo jeho částí. Z tohoto je již patrné, že se jedná o osobu, která má zodpovědnost za svěřenou část podniku. Kompetence jednotlivých manažerů se budou lišit podle toho, jakou část podniku mám spravovat. Manažery můžeme tedy dělit do dvou základních skupin. Na liniové a vrcholové, nebo chcete-li na top manažery. Těžko se dá říci, kteří jsou důležitější, ale je pravdou, že jedni bez druhých nemohou být. Obzvláště ve velkých podnicích jsou jednotliví manažeři důležití, tedy pokud svou práci vykonávají tak, jak se očekává. Řízení času je klíčovou vlastností každého efektivního manažera. Pro účelné využívání času by každý měl dle Mikuláštika dodržovat několik zásad:

- nesetrvávat ve stereotypu
- omezovat administrativu
- zlepšit informační systém
- stanovovat reálné termíny
- uvědomení si své rezervy
- dělat pouze nutné činnosti
- plánování svých aktivit den předem a zvážení delegování některých aktivit
- každý doklad zpracovávat pouze jednou
- udržovat si prázdný stůl

⁹ BABIAK, Paul a HARE, Robert D. Hadi v oblecích, aneb, Psychopat jde do práce. Vyd. 1. Praha: Academia, 2014, 253 s. Společnost; sv. 6. ISBN 978-80-200-2366-7.

- cíle si rozdělit do krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých
- ve svém plánování by neměl zapomínat na motivační cíle, seberealizaci a vlastní růst
- neměl by si brát práci domů (vede to k neschopnosti se soustředit a mohou se objevovat příznaky workoholismu)
- čas si organizovat sám, nenechat se řídit jinými lidmi, nenechat se manipulovat okolnostmi
- nenechat se zaměstnávat nečekanými návštěvami a nenechávat stále otevřené dveře
- zbavovat se zlovyků a špatných návyků
- poštu a vzkazy třídí pověřený pracovník
- neměl by být přístupný kdykoliv
- dbát na dodržování termínů nejen u sebe, ale i u svých podřízených
- porady jsou zlodějem času (některé jsou zbytečné formální) je nutno je zefektivnit, snížit četnost, zkrátit trvání, vytvořit pravidla.

Samozřejmě, že zásad je mnohem víc, ale tyto jsou jedny z důležitějších.¹⁰

2.1 Koučování

*„Koučování – je naslouchání tomu, jak někdo uvažuje“.*¹¹

Kouče by mělo zajímat, jak protějšek uvažuje, soustřeďuje pozornost, a jak definuje klíčové prvky situace. Kouč by měl poslouchat, jak dotyčný uvažuje nahlas a sledovat tok myšlenek. Následně je komentuje, uspořádá a rozvíjí. Tím se povinnost vyřešit problém nepřesouvá na kouče, ale zůstává na straně koučovaného.¹²

Koučování je tedy hledání cesty jak se stát výkonnějším, motivovanějším a tím i spokojenějším. Pokud opravdu pracujeme se svými podřízenými a navádíme je na správný směr cesty, bez příkazů a direktiv, dobré výsledky se jistě dostaví. Jakým jsme koučem, to poznáme velice rychle a snadno, podle toho, co o nás budou podřízení říkat.

¹⁰ MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007, s 59-61. ISBN 978-80-247-1349-6.

¹¹ GALLWEY, W. T. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004, s 207. ISBN 80-7261-115-1.

¹² GALLWEY, W. T. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004, s 207. ISBN 80-7261-115-1.

o špatném manažerovi podřízení říkají

„dokázali jsme to i přes něj“

o dobrém

„dokázal to“

o výborném

„ dokázali jsme to sami“¹³

Manažer, který je dobrým koučem, by měl být v třetí situaci. Koučování je založeno na trvalém nepřímém vedení. Zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců by měli být podporováni, povzbuzováni a inspirováni. Výsledkem by mělo být pomoci jim získat, rozvinout a uplatnit nové schopnosti a podpořit jejich samostatnost a sebedůvěru. Koučování, které probíhá tímto způsobem, přináší podle Urbana organizaci mnoho pozitivních vlivů, které ovlivní i hospodářský růst:

- zvýšení odborných i osobních předpokladů zaměstnanců, posílení jejich schopnosti chápat svou roli v rámci organizace
- podpora produktivity a tvořivosti zaměstnanců
- možnost posílení rozhodovacích kompetencí pracovníků
- urychlení procesu firemního učení
- posílení inovací
- využití předností týmové spolupráce
- posílení pracovní motivace
- zvýšení osobní odpovědnosti a samostatnosti zaměstnanců
- větší možnost získat a udržet schopné pracovníky
- omezení nežádoucí fluktuace.

Úkolem kouče je pomáhat pracovníkům tak, aby řešení našli sami. Jednotlivými otázkami jim umožňuje získat lepší orientaci v dané problematice, čímž podporuje osobní odpovědnost a podporuje motivaci k dosažení řešení úkolu.¹⁴

¹³ URBAN, J. Byznys je o lidech. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s 149 - 150. ISBN 80-7357-220-6.

¹⁴ URBAN, J. Byznys je o lidech. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, s 149 - 150. ISBN 80-7357-220-6.

2.2 Lídr

Zcela jiným vedoucím pracovníkem je lídr. Jeho úkolem je přijímání informací a jejich vyhodnocení a generování myšlenek. Plamínek uvádí, že u tohoto typu vedoucího pracovníka převládá umění přesvědčovat, formulovat myšlenky, rozpoznávat lidské osobnosti, naslouchat, motivovat a poskytovat zpětnou vazbu.¹⁵

2.3 Řešení

Každá společnost, ať už je v jakémkoli stádiu svého vývoje, se setká s problémem, který je potřeba řešit. Problém narušuje rovnováhu a stabilitu, která je v daný okamžik ve společnosti, ale zároveň pomáhá k rozvoji. Na problém nás může upozornit klient, kdokoli z organizace anebo my sami, budoucí řešitelé. Zde je důležité problém správně definovat tzn. najít jeho příčinu.

Setkali se dva soupeři – Problém a Řešení

Problém se nachystal k boji, ale Řešení jej klidně a bez povšimnutí obešlo a pokračovalo v cestě.

„Tebe ještě neznám,“ volal za ním Problém posměšně,

„ale už vím, že jsi hloupé a zbabělé Řešení, když se mě tolik bojíš.“

„Mylíš se,“ odpovědělo Řešení, „já jsem dobré Řešení a ty mě vlastně vůbec

nezajímáš. Jdu si promluvit s Příčinou. S tou protivnou bábou, která mi tě poslala do cesty, abys mě zdržel.“¹⁶

V této práci se budeme věnovat pouze dvěma způsobům jak generovat co nejvíce názorů k řešení daného problému. Ale konečné řešení bude opět na manažerovi. On odpovídá za spolehlivý chod a výsledky organizace.

¹⁵ PLAMÍNEK, J., R. FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005, s 58. ISBN 80-247-1074-9.

¹⁶ PLAMÍNEK, J. Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 21-27. ISBN: 978-80-247-2437-9.

2.4 Změny v organizaci

Dříve než přikročíme k zavádění změn, měli bychom si uvědomit, že se budeme pohybovat nejméně ve dvou oblastech. Správný manažer by si měl být vědom toho, že se změnami byl měl, začít nejdříve u sebe.

„Lidé v postavení umožňujícím realizovat změny mají sklon vylučovat sami sebe z řad těch, kteří se musí nejdříve změnit sami. My měníme je. Učit se nemusíme my, ale oni.“¹⁷

Toto tvrzení asi nikoho nepřekvapí, protože pokud se nad ním zamyslíme, musíme mu dát za pravdu. Málo kdo, kdo je ve firemní hierarchii nejvýše, je ochotný na sobě pracovat a tím zlepšit svou výkonnost. Dá se říci, že čím je vyšší odpovědnost za inicializaci změn, tím je vyšší nechuť pracovat sám na sobě.

„Odpor ke změnám často neznamena nechuť realizovat určitou konkrétní změnu, ale představuje spíše odpor ke způsobu, jímž se změny realizují.“¹⁸

Když se začnou v organizaci zavádět změny, rozhodně by nikdo neměl mít pocit, že se to děje násilně, nebo že je to spojené s manipulací. V ten okamžik dojde k obraně. Ať vědomě či nevědomě a začneme se všemu novému bránit.

„Odpor ke změnám v korporaci má své kořeny v převládající firemní kultuře založené na příkazování a kontrole.“¹⁹

V případě, že firemní kultura je založena na příkazování a kontrole, může to vyvolávat odpor. Je na každém jednotlivém vedoucím pracovníku, aby zvolil takový postup, který by spojil takové principy jako volba, sebedůvěra anebo vnímání reality.

¹⁷ GALLWEY, W. Timothy. Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

¹⁸ GALLWEY, W. Timothy. Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

¹⁹ GALLWEY, W. Timothy. Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010, 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

2.5 Brainstorming

Je to pravděpodobně nejstarší způsob, jak získat názory všech zúčastněných v co nejkratší době a největším záběru. A jak by takováto „myšlenková bouře“ měla vypadat? Nejprve si musíme uvědomit, že při této metodě dominuje kvantita nad kvalitou. Nejdříve se musí vybrat odpovídající skupina lidí, kteří dostanou zadání formou otázky, a každý navrhuje řešení, které je zapisováno viditelně na flipchart. Je zde důležitá dynamika komunikace. Jednotlivé nápady se nikdy v průběhu brainstormingu nehodnotí a to z toho důvodu, že jednotliví účastníci by se zdráhali říci sporné, nehotové nebo i bláznivé myšlenky. Je zde podstatná uvolněná atmosféra podporující invenci. Při pozdějším vyhodnocování brainstormingu je velmi obtížné hledat autora řešení, je to vždy skupina, která se ho účastnila. Důležité je dodržování jednotlivých fází:

- začátek - zadání otázky
- první vlna návrhů – prvotní, ne příliš hodnotné návrhy
- všechny nápady zapisovat
- nekritizovat a ani posuzovat, je nutno zachovat svobodu a volnost vyjadřování
- atmosféra by měla být uvolněná
- na první pohled špatný návrh může inspirovat někoho jiného k lepšímu návrhu
- druhá generace řešení – zde vznikají originální nápady, na něž se vyplatí čekat
- hodnotí se až po skončení diskuse.²⁰

2.6 Systém 365

Již sám název nám radí, co máme dělat. Vytvořme skupiny o pěti lidech a ti v čase šesti minut se musí dohodnout na třech řešeních. Zde získáváme již propracované a lépe promyšlené nápady, protože jednotlivé návrhy musely být ve

²⁰ SVATOŠOVÁ, V. Tvořivé myšlení a inovace. Praha:Universita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 38 ISBN 978-80-7452-010-5.

skupině schváleny minimálně třemi členy z pěti. Tato metoda je založena na poměrně vysoké rychlosti navržených nápadů, protože je limitována již zmíněnými pěti minutami. Vyhodnocení probíhá stejným způsobem jako u brainstormingu.²¹

V této části jsme si ukázali možnosti, jak získat co nejvíce informací od spolupracovníků k řešení jakéhokoli problému se kterým se setkáme na pracovišti. Opět se nám potvrzuje, že organizace je celek, který by měl spolupracovat.

2.7 Pracovní výkon

Výkon jednotlivých pracovníků je ovlivněn celou řadou vlivů. Ty se dají jednoduše rozdělit do dvou skupin.

Z vnějšího prostředí:

- systém organizace a řízení
- pracovní prostředí a vybavení pracoviště
- technologie pracovních postupů a zpracovávaný materiál
- motivační podněty
- mezilidské vztahy a sociální prostředí.

Osobnostní předpoklady:

- zdravotní stav
- odborná připravenost, tělesné a duševní schopnosti
- morální a charakterové vlastnosti
- motivace a zaměřenost.

Dále se podle Koubka pracovní výkon vztahuje ke stupni plnění úkolů, které plynou z pracovního zařazení jednotlivých pracovníků. Výsledkem je pak spojení a vzájemný poměr úsilí, schopností, a vnímání role:

- úsilí – je v tomto případě množství energie jak fyzické, tak duševní, které je vynaložené pracovníkem k plnění úkolu

²¹ SVATOŠOVÁ, V. Tvořivé myšlení a inovace. Praha:Universita Jana Amose Komenského Praha, 2011, s. 39 ISBN 978-80-7452-010-5.

- schopnost – jsou charakteristiky pracovníka, které používá k úspěšnému vykonání daného úkolu (úroveň znalostí a dovedností pracovníka tvoří horní hranici jeho výkonu)
- vnímání role – jde o pochopení směru, jakým by měl daný pracovník orientovat své úsilí.²²

2.8 Delegování

Pokud je přenesena na někoho jiného pravomoc, nebo je vyslán jako zástupce, to znamená, že pracovník byl delegován. Zde ale musí být bráno na zřetel, zda činnost, ke které byl pracovník delegován, je možné delegovat. Jsou činnosti, u kterých to nelze a naopak, jsou činnosti, u kterých je to přímo vyžadováno. Mezi ty první patří například hodnocení pracovníka, stanovení mzdy, náročné strategické úkoly. Do druhé skupiny patří například úkoly, které pro jejich zdárné splnění vyžaduje přítomnost odborníků, kteří mohou být kompetentnější a rychlejší v rozhodování. Samostatným příkladem mohou být úkoly, které jsou delegovány vybraným pracovníkům v rámci jejich přípravy na vyšší funkci. Podle Mikuláštika by se měly vždy delegovat úkoly rutinní, tedy běžná operativa, která spadá do popisu práce určitého pracovníka.²³

2.9 Kompetence

Kompetencí rozumíme osobní předpoklady jedince k výkonu náročné pracovní činnosti.

Můžeme je dělit do třech základních částí:

- pracovní způsobilost - je to poměr nároků a požadavků na straně jedné a odpovídajících kapacit či vlastností na straně druhé. Pracovník by měl být připravený zvládat pracovní úkoly z hlediska psychických, fyzických, odborných a morálních předpokladů
- kvalifikace pracovníka – souhrn schopností, dovedností, znalostí, vzdělání a praxe

²² KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010, s 199. ISBN 978-80-72611-168-3.

²³ MIKULÁŠTÍK, M. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing, 2007, s 205. ISBN 978-80-247-1349-6.

- kompetence – žádoucí stav pracovních předpokladů, pracovní způsobilosti a kvalifikace v daném pracovním zařazení a konkrétních podmínkách.²⁴

2.10 Pochopení pracovních úkolů

Každý zaměstnanec v organizaci plní pracovní úkoly. Ne vždy jsou ale plněny ke spokojenosti nadřízených nebo vedení organizace. Z pravidla se toto děje, pokud není pracovní úkol řádně vysvětlen a pochopen. Když zaměstnanec neví, proč má daný úkol plnit, co přinese jeho splnění organizaci nebo jemu samotnému, není plněn s patřičnou odpovědností, zájmem a může dojít i k tomu, že se snižuje zájem o samotnou práci. Dbejme tedy na to, aby každý pracovní úkol byl vhodně vysvětlen a pochopen. Pokud tomu tak není, Urban upozorňuje, že je jednoznačně chyba na straně manažerů. Ti předpokládají, že důvody k jeho plnění jsou jasné, známé a srozumitelné. V případě, že řadový zaměstnanec není informován o souvislostech a spojitostech třeba i s jinými odděleními organizace nemusí nebo nemůže dané úkoly pochopit.

Důraz je třeba klást i na priority jednotlivých úkolů a jejich řádné vysvětlení. Každý jednotlivý zaměstnanec samozřejmě bude dávat přednost plnění úkolů, které chápe, jsou příjemnější, lehčí a lépe odpovídají jeho osobě.

Řádné splnění úkolů je součástí pracovní motivace.²⁵

2.11 Zpětná vazba

Zaměstnanec by se měl, co nejdříve dozvědět zda úkoly, které mu byly svěřeny, splnil tak jak to bylo požadováno. Urban uvádí, že k tomuto zjištění je velice důležitá zpětná vazba. Informace ke splnění úkolu by se zaměstnanec měl dozvědět v co nejkratší době a s dostatečným množstvím informací. Tímto způsobem budeme zvyšovat výkonnost jednotlivých pracovníků a tím i cele organizace. Zpětná vazba i důležitým faktorem motivace. V případě že toto nefunguje, mohou se zaměstnanci

²⁴ WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, s 61. ISBN 978-80-247-2361-7.

²⁵ URBAN, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s 53 - 58. ISBN 978-80-247-3955-7.

domnívat, že vše vykonávají, jak mají, a výkonnostní problém organizace může být na straně nadřízeného.²⁶

2.12 Vytvoření systému stimulů a motivací

Tímto systémem by se měl zaměstnanec nepřímo donutit k tomu, aby se choval tak jak se očekává. Měl by sdílet znalosti a jeho přístup by měl být inovativní, samostatný a v případě řešení neznámé obtížné situace, by měl být schopný požádat o pomoc nebo asistenci.²⁷

2.13 Herzbergova dvoufázová teorie motivace

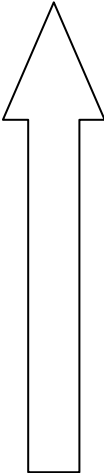
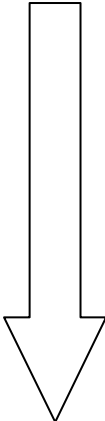
Motivace zaměstnanců je dle Koubka velice důležitá. Pokud je zaměstnanec ve své práci spokojený, odráží se to i na jeho výsledcích. Vždy tím správným motivátorem nemusejí být hmotné statky. Není jednoduché každého zaměstnance motivovat tím správným způsobem. Herzbergova dvoufázová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale na sobě nezávislé faktory. Některé vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Faktory, které vedou ke spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory a faktory nespokojenosti se nazývají hygienické faktory (můžeme se setkat i s názvem udržovací faktory nebo dissatisfactory). Pokud jsou pracovníci se svou prací spokojeni, mají ji rádi a považují ji za významnou, jsou motivováni k tomu, aby jí vykonávali co nejlépe. Příklady jednotlivých motivátorů nalezneme v následující tabulce č. 2.²⁸

²⁶ URBAN, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, s 60. ISBN 978-80-247-3955-7.

²⁷ BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s 166-170. ISBN 978-80-247-1978-8.

²⁸ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010, s 59 - 60. ISBN 978-80-72611-168-3.

Obrázek 2: Faktory Herzbergovy dvoufázové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
<p>Spokojenost</p>  <p>Neutrální stav (žádná spokojenost)</p>	<p>Přítomnost</p> <p>Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu</p>	<p>Přítomnost</p> <p>Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda / plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život</p>	<p>Neutrální stav (žádná spokojenost)</p>  <p>Nespokojenost</p>
	<p>Nepřítomnost</p>	<p>Nepřítomnost</p>	

Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010, s 59 - 60. ISBN 978-80-72611-168-3²⁹.

2.14 Znalostní management

Jednotliví vedoucí pracovníci vědí, že znalostní management je důležitý pro správný chod organizace, ale dle Bureše neví, jak jednotlivé části spojit uvést je v život. Prvním krokem by mělo být stanovení priorit, které můžeme rozdělit do třech skupin na nutné, vhodné a další aktivity. Toto dělení je odvislé na konkrétních podmínkách organizace. Jednotlivé fáze nejsou odděleny, ale mohou se prolínat, nebo přecházet jedna v druhou. Záleží, jaké jsou v organizaci zkušenosti, technologie a informační systémy.³⁰

²⁹ KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2010, s 59 - 60. ISBN 978-80-72611-168-3.

³⁰ BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s 165-176. ISBN 978-80-247-1978-8.

2.15 Komunikace

Komunikace se v organizacích často podceňuje. Právě ona může být tím nástrojem, který nám usnadní cestu k cíli a pomůže nám ho dosáhnout mnohem snadněji.

V prvé řadě si musíme jasně definovat cíl a teprve následně si vybrat způsob komunikace, která může probíhat mnoha způsoby. Nejjednodušší je telefonní hovor, ale ne vždy je správný. Uvědomme si, že jsou různé cíle. Využijme například osobního setkání, presentace, anebo i školení může být tím správným způsobem. Tyto metody jsou časově náročnější, ale ve své podstatě mohou zabrat méně času než již zmiňovaný telefonní hovor.³¹

2.16 Hodnocení

Nedílnou součástí motivace je hodnocení. Tyto dvě činnosti, ač nejsou společné, jedna bez druhé by dle Stýbla neměla být. Hodnocení, je povinností manažera a vedoucího každého pracovního týmu. Ne každý si to ale uvědomuje. Hodnocení slouží k rozvoji pracovníků, podpoře jejich výkonů, korekci chování, pomáhá vzájemné komunikaci a v neposlední řadě je zdrojem povzbuzení a inspirace. Při hodnocení dochází ke shrnutí výkonu zaměstnance za minulé období a ke stanovení nových cílů. Může dojít i k plánování nových výkonnostních cílů a případnému kariéernímu postupu. Je i pomocníkem při tvorbě firemní kultury. Jak se na první pohled může zdát, hodnocení má poukázat na chyby a nedostatky, kterých se zaměstnanec dopustil. Ale není to tak. Naopak. Hodnocení by mělo sloužit k rozpoznání nedostatků, v práci nebo chování, a úkolem je zjistit, v jakých procesech popřípadě postupech potřebují jednotliví pracovníci pomoc svého nadřízeného. Je zde zbytečný strach před touto činností jak z jedné nebo z druhé strany. Rozhodně by toto neměla být administrativní činnost. Je zde možnost, si sdělit potřeby podniku a zaměstnance a dochází ke zpětné vazbě a tak může být plně uplatněna motivace pracovníků a tím růst jejich výkonu.³²

³¹ ALDER, Harry. *NLP pro manažery: jak v práci dosáhnout vynikajících výsledků*. Praha: Pragma, 1997, s 74 – 79. ISBN 80-7205-473-2.

³² STÝBLO, J. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s 258 ISBN- 978-80-7357-627-1.

2.17 Pochvala

Většina manažerů tento nástroj nevyužívají a je to chyba. Pochvala je uznáním jejich úsilí a snahy, kterou museli vynaložit ke splnění úkolů. Pochvala má okamžitý pozitivní vliv na zaměstnance a vede ke zvýšenému pracovnímu úsilí a ke zvýšení pracovního výkonu.³³

2.18 Firemní kultura

Je pravidlem, že organizace, kde je zdravá firemní kultura, jsou výrazně lepší ve všech oblastech a to i finančních. Hlavními představiteli firemní kultury jsou symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování.

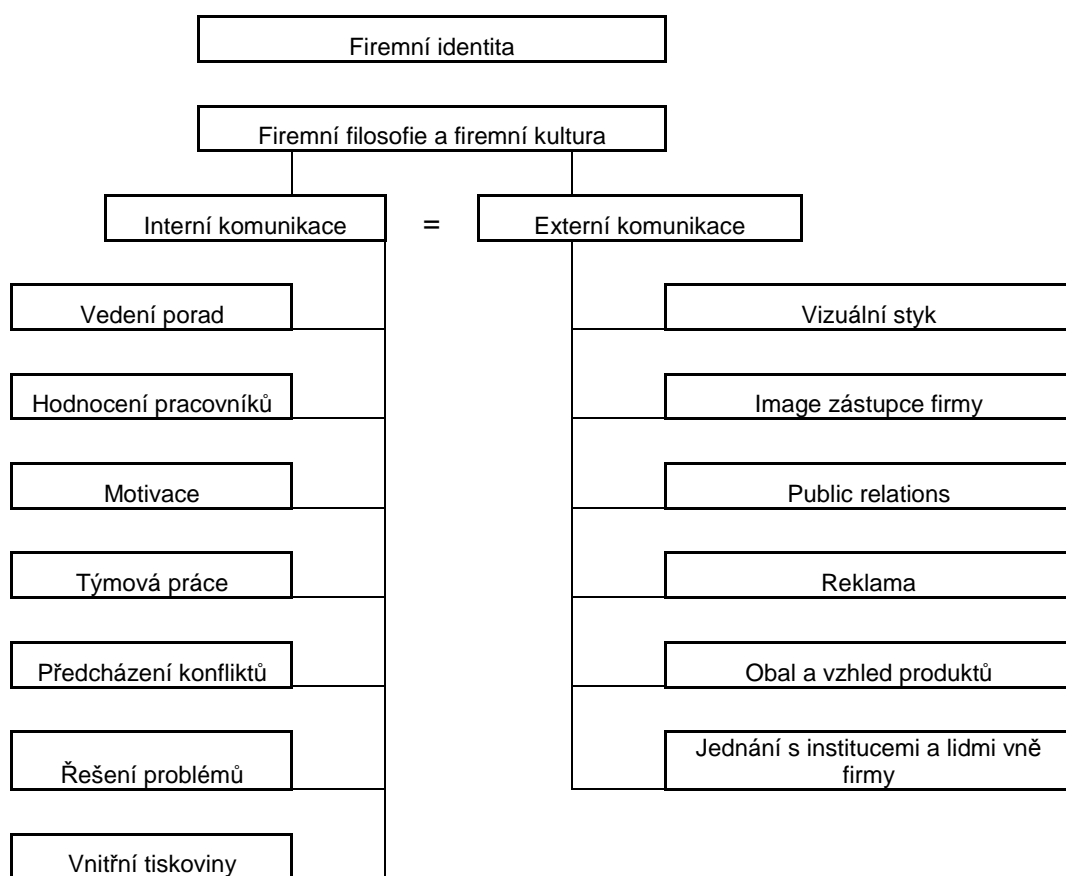
- symboly – jsou to loga společností, firemní oblečení. Pokud jsou vhodně zvoleny, podporují pozitivní vnímání společnosti a ovlivňují postavení na trhu. V opačném případě mohou negativně ovlivnit vidění společnosti
- praktiky - to jsou hodnoty, chování a rituály, které se vykonávají z praktických důvodů a které nesou určité poselství
- jazyk a způsob vyjadřování - je to systém komunikace jak vnitřní tak vnější. Jsou to pevná nepsaná pravidla předepsaného a pevného chování a jednání, formální a neformální normy, klima a ovzduší, které panuje ve společnosti.

Pravidla firemní kultury nemohou být vždy stejná, vždyť ani jednotliví zaměstnanci nejsou stejní. Jde o to, aby byla akceptována. Stýblo dále uvádí, že hodnoty podniku a zaměstnanců musí být v rovnováze. Pokud tomu tak není, nemůže dojít k identifikaci se společností a dochází k pasivitě jednotlivých pracovníků a ke „konzumaci“ podnikových výhod.³⁴

³³ URBAN, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, se 76. ISBN 978-80-247-3955-7.

³⁴ STÝBLO, J. Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s 767 - 768 ISBN- 978-80-7357-627-1.

Obrázek 3: Firemní identita



Zdroj: autor práce, převzato z: STÝBLO, J. Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s 767 - 768 ISBN- 978-80-7357-627-1.³⁵

Pod pojmem firemní kultura si tedy můžeme představit všechny vztahy a faktory, které významně ovlivňují život firmy. Podstatou jsou vztahy mezi lidmi a mezi lidmi a myšlenkami a ty společnost definují.

Navenek společnosti to jsou neformální vzorce chování a vystupování jednotlivých zaměstnanců. Pokud jsou jednotlivé faktory v souladu, je podniková kultura dle Plamínka synergická.

Fungují-li tyto dva vzorce vztahů, můžeme hovořit o společnosti, která je řízena lidmi nebo myšlenkami. Obvykle se ale firemní kultura takto nevymezuje, a je někde mezi těmito možnostmi.

Ve firmě, která je řízena lidmi, dominuje názor nadřízeného. Předpokládá se, že pokud některý pracovník nebude vědět jak postupovat, zeptá se nadřízeného.

³⁵ STÝBLO, J. Personalistika. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, s 767 - 768 ISBN- 978-80-7357-627-1.

Ve firmě, která je vedena myšlenkami, rozhodují vize, cíle, úlohy – jednoduše řečeno myšlenky, kvůli kterým společnost existuje. Pokud jsou zaměstnanci loajální k těmto myšlenkám, jsou schopni sami určit směr svého konání a tak vedoucím pracovníkům zbývá více času na řešení operativních záležitostí. Důležitým předpokladem pro firemní vitalitu je správné řízení firemní kultury. Ta vzniká dlouhodobým procesem. Pokud se do ní necitlivě zasáhne, může být velice snadno a rychle zničena.³⁶

2.19 Zaměstnanecké výhody

Tyto výhody jsou součástí odměny a nemají přímý vztah k pracovním výsledkům. K hlavním důvodům, proč je podniky poskytují, patří dle Urbana snaha získat a udržet kvalitní zaměstnance a nabídnout jim možnost osobní relaxace, ale i daňově zvýhodněný způsob odměny.

Zaměstnanecké výhody můžeme dělit z několika hledisek, ale k hlavním typům patří:

- zaměstnanecké výhody se vztahem k práci – tvoří součást pracovních podmínek, jako například příspěvek na stravování nebo na dopravu, bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno
- hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance sloužící i pro jeho osobní potřebu – automobil k soukromému použití, notebooky, telefony, internetové připojení, příspěvek na odívání
- zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy – nadstandardní zdravotní péče i pro rodinné příslušníky, péče o děti (jesle, tábory), příspěvek na dovolenou, finanční výpomoc, pojištění a připojištění, platové dorovnání v případě nemoci, dárkové šeky při speciálních příležitostech, nabídka vlastních produktů za zvýhodněné ceny, a v neposlední řadě to může být finanční právní a osobní poradenství.³⁷

Dále zaměstnanecké výhody můžeme dle Urbana dělit podle způsobu poskytování:

³⁶ PLAMÍNEK, J., R. FIŠER. Řízení podle kompetencí. Praha: Grada, 2005, s. 29 – 36 ISBN 80-247-1074-9.

³⁷ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. s.144. ISBN 978-80-7357-925-8.

- plošné benefity – jsou nabízeny všem zaměstnancům, bez ohledu na to, zda o ně mají zájem či nikoli
- pružné výhody (kafetérie) – je to možnost si výhody volit podle potřeb, ale tato volba je limitována účtem zaměstnaneckých výhod
- kombinace plošného a flexibilního systému.

Je patrné, že zaměstnanecké benefity mohou zahrnovat velice širokou paletu požitků, skládající se ze zboží, péče, služeb, finančních zvýhodnění. Charakter odměňování mají tehdy, pokud o ně zaměstnanci mají zájem a pořídili by si je, i kdyby si je museli koupit. Péčí o zaměstnance se stávají tehdy, pokud by si je pravděpodobně nekoupili, ale jde o služby, které přispívají k vyššímu pracovnímu výkonu popřípadě k životní spokojenosti zaměstnanců.

„Benefity většinou nevedou k růstu výkonu zaměstnanců, mohou však přispět k její stabilitě, především tehdy, pokud je poskytují i ostatní firmy.“³⁸

2.20 Outplacement

I přes veškerou snahu managementu se organizace může dostat do situace, kdy nebude mít pro stávající zaměstnance dostatek práce. Pak se přistupuje k outplacementu. Jedná se o uvolňování zaměstnanců. Tato činnost je vždy velice nepříjemná. Může se jednat o pracovníky, kteří se společností spojili svůj život a mnohdy v takové organizaci mohou pracovat celé rodiny. Vždy toto má negativní sociální dopad na celou rodinu. Rozhodnutí o tom, kdo opustí společnost, není jednoduché. Plamínek ve své knize uvádí několik kritérií, podle kterých by se mělo postupovat:

- pracovní kázeň – dodržování pracovní doby, slušné jednání s lidmi
- zdravotní stav – nemocnost
- kvalifikace – hluboké znalosti ve svém oboru
- pracovní výsledky – pracovní výkon, iniciativa
- vztah k organizaci – délka zaměstnání u společnosti

³⁸ URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. s145. ISBN 978-80-7357-925-8.

- sociální hledisko – rodinné poměry, počet vyživovaných osob.

Z těchto několika bodů, je patrné, že podnik nejdříve uvolní zaměstnance, kteří mají potíže s pracovní kázní. Toto přispěje k upevnění pracovní kázně na pracovišti.

Zaměstnanci, kteří zůstanou ve společnosti, nebudou chtít zadat příčinu ke svému propuštění a tak se může zvýšit produktivita jednotlivých zaměstnanců.

Pokud bude potřeba přikročit k další etapě, bude rozhodování podstatně složitější. Budeme muset volit mezi lidskou a výkonnostní stránkou.³⁹

³⁹ BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky 1. Vyd. Praha: Grada, 2009, s 96-97. ISBN 978-80-247-2313-6.

PRAKTICKÁ ČÁST

Výzkum, založený na kvantitativním postupu, by měl svými výsledky identifikovat názory zaměstnanců na profesní a vzdělanostní předpoklady, které by měl splňovat každý manažer.

3.1 Vymezení výzkumného cíle

Cílem tohoto výzkumu je zjistit, jaké jednotlivé předpoklady z okruhu vzdělání a praxe by měl splňovat každý manažer dle očekávání podřízených například: stupeň dosaženého vzdělání, délka praxe, znalost podniku, šíře dovedností, věkové hranice, vyšší teoretické znalosti, následné vzdělávání.

3.2 Otázky a hypotézy

V přípravné fázi empirické části této práce byl formulován tento výzkumný problém:

Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti očekávají podřízení od svého nadřízeného?

K tomu, aby bylo možno získat vypovídající výsledky šetření, byly k výzkumnému problému stanoveny tři hypotézy:

Hypotéza č. 1: Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho délky manažerské praxe neboť, svého manažera oceňujete proto, že prošel organizaci od nižších pracovních pozic k vyšším, čímž je zajištěna jeho přímá znalost organizace na všech stupních.

Hypotéza č. 2: Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho věku neboť, manažer vyššího věku využívá vícero praktických znalostí z chodu organizace, které jsou důležité pro správný chod organizace.

Hypotéza č. 3: Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho nejvyššího dosaženého vzdělání neboť, manažer využívá vyšší teoretické znalosti s poznatky každodenní praxe, čímž je dán předpoklad pro úspěšné skloubení praxe s teorií a tím i úspěšné plnění úkolů.

3.3 Výzkumný vzorek

Byli jím zaměstnanci jak ve státní správě, tak v soukromé organizaci celkem 37 účastníků a z toho 27 žen a 13 mužů. Rozesláno bylo 40 dotazníků. Kriteriem bylo, aby jednotliví zaměstnanci nebyli ve vrcholovém managementu v organizaci.

3.4 Výzkumná metodika

K získání potřebných dat byla použita kvantitativní metoda, průzkumu – dotazníkové šetření. Nástrojem byl dotazník, sloužící k získání potřebných údajů pomocí otázek. Dotazníky byly rozesílány jednotlivým respondentům e-mailem. Dotazník tvoří 11 otázek, a je přílohou této bakalářské práce.

3.5 Časová organizace výzkumu

Časová organizace byla sestavena do tří samostatných fází: přípravná fáze, realizační a závěrečná fáze.

V přípravné fázi byl definován výzkumný problém a byly formulovány tři hypotézy. Dále byla stanovena metoda a cíl šetření. Byl sestaven dotazník s 11 otázkami.

V realizační fázi byli jednotliví respondenti požádáni o účast na dotazníkovém šetření, s tím že byli seznámeni s důvody průzkumu a následně jim byl distribuován e-mailem dotazník s průvodním dopisem. Po vrcení dotazníků následovalo zpracování dat, jejich analýza, statistické a grafické znázornění výsledků.

V závěrečné fázi byly shrnuty výsledky prozkumu a vyhodnocení odpovědi ve vztahu k výzkumnému problému, včetně hypotéz.

3.6 Výsledky výzkumu

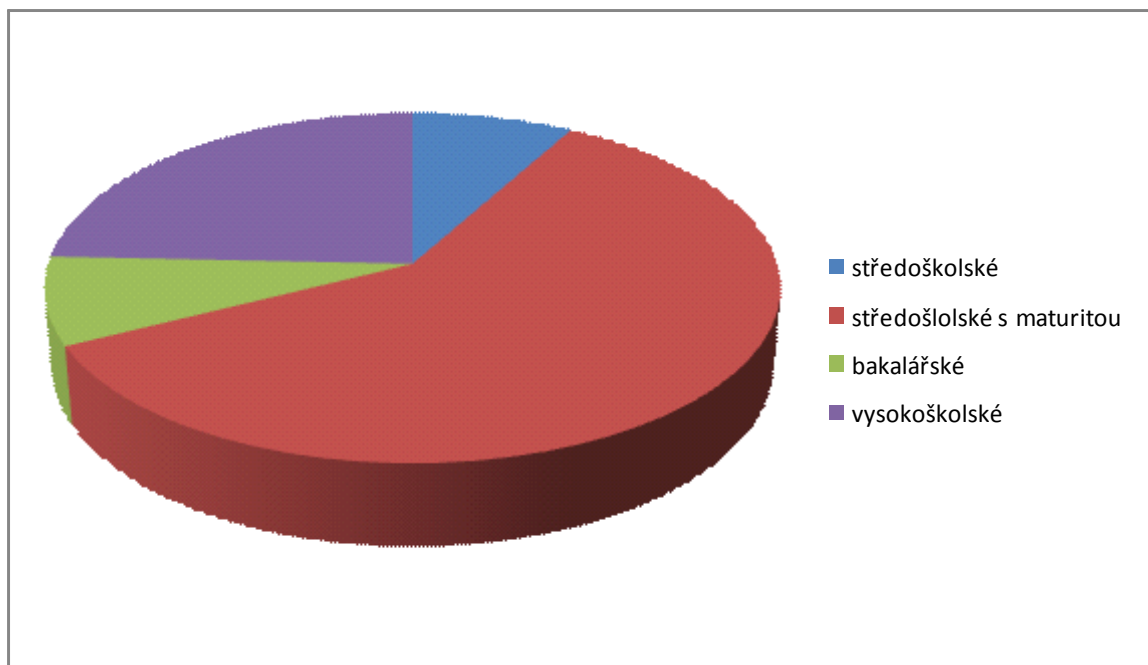
Graf 1: Struktura respondentu průzkumu z hlediska pohlaví



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z rozeslaných 40 dotazníků se vrátilo 37 vyplněných, z nichž bylo 73% žen a 27% mužů.

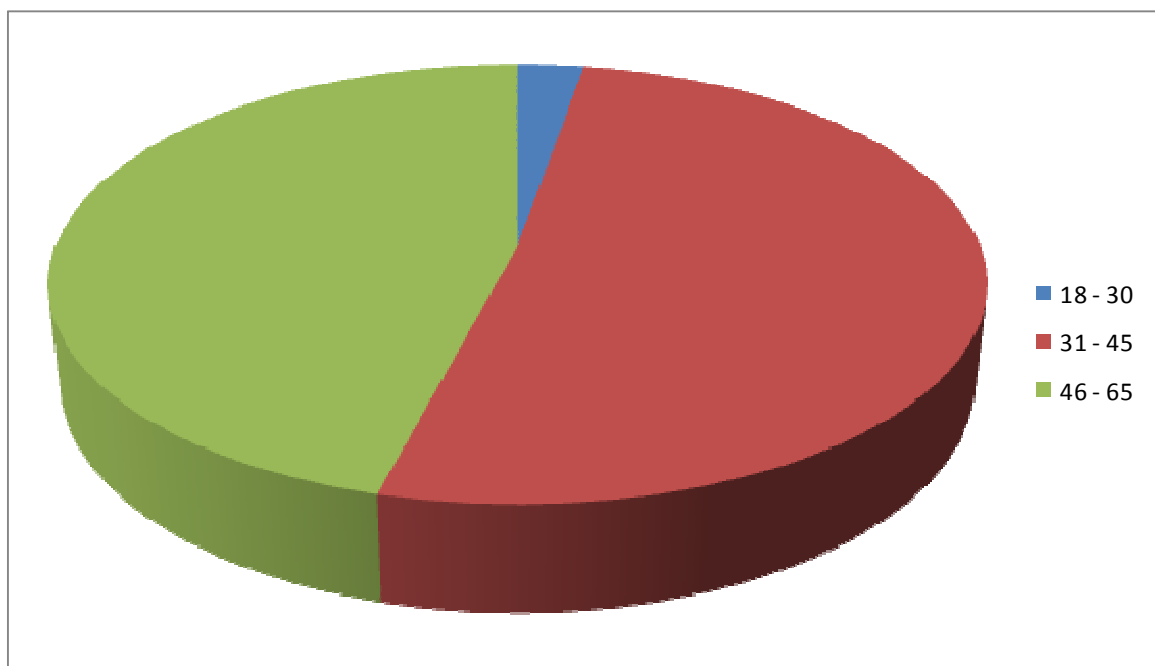
Graf 2: Struktura respondentu průzkumu z hlediska dosaženého vzdělání



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Šetření se zúčastnilo 59% respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou, 24% respondentů má vysokoškolské vzdělání, a po 8% mají zastoupení respondenti s bakalářským a středoškolským vzděláním.

Graf 3: Struktura respondentu průzkumu z hlediska věku



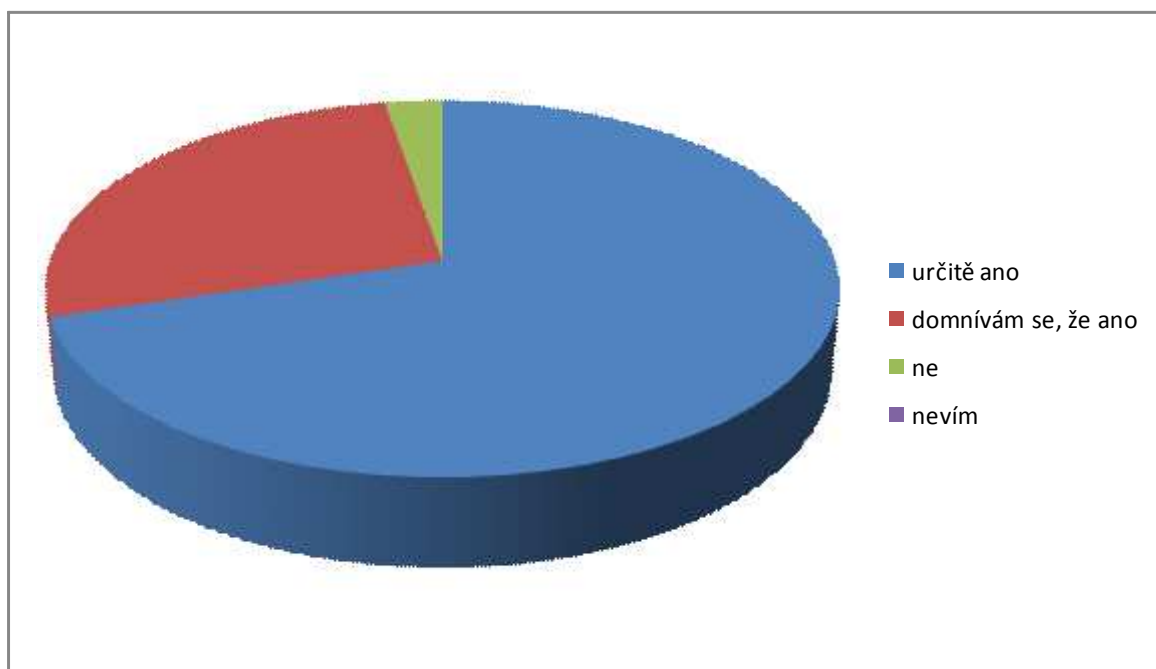
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Z tohoto grafu je patrné, že největší podíl respondentu (51%) byl ve věkovém rozmezí 31 – 45 let. U těchto respondentů se dají předpokládat již určité pracovní návyky a zkušenosti, aby mohli relevantně odpovědět na jednotlivé otázky průzkumu.

První hypotéza zněla:

„Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho délky manažerské praxe neboť, svého manažera oceňujete proto, že prošel organizaci od nižších pracovních pozic k vyšším, čímž je zajištěna jeho přímá znalost organizace na všech stupních.“

Graf 4: Hypotéza první, otázka č. 4



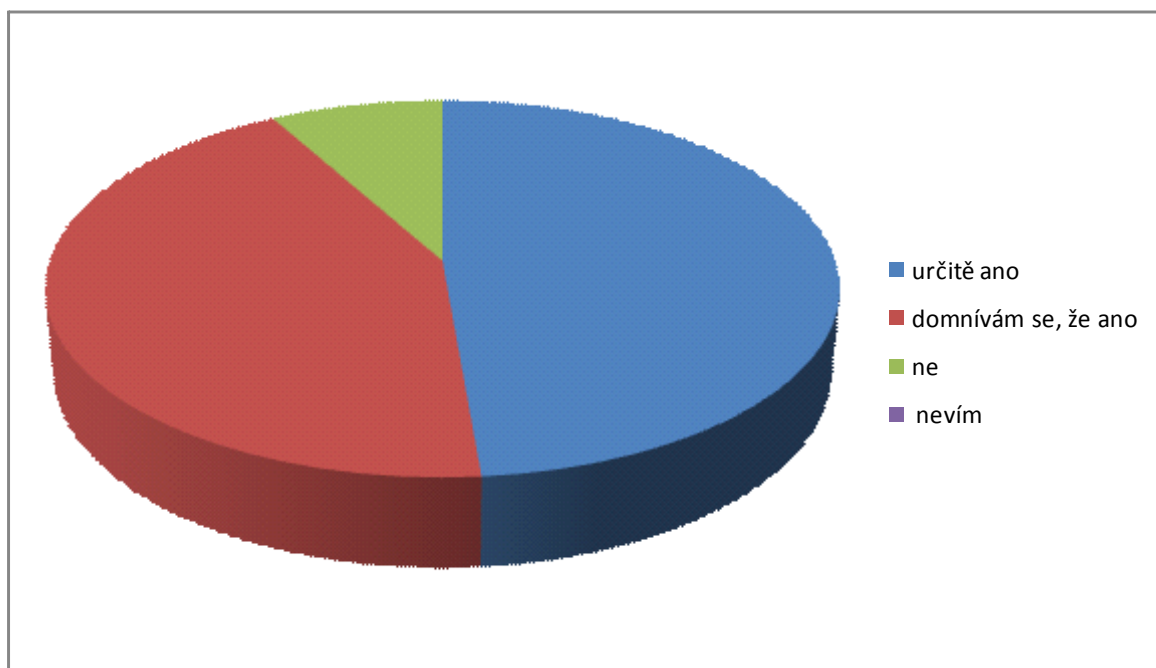
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

K první hypotéze byly stanoveny tři otázky. První z nich, otázka č. 4 zněla:

„Pro správné řízení podniku je důležitá znalost jednotlivých organizačních složek tohoto podniku.“

Na tuto otázku odpovědělo 97% respondentů kladně.

Graf 5: Hypotéza první, otázka č. 5



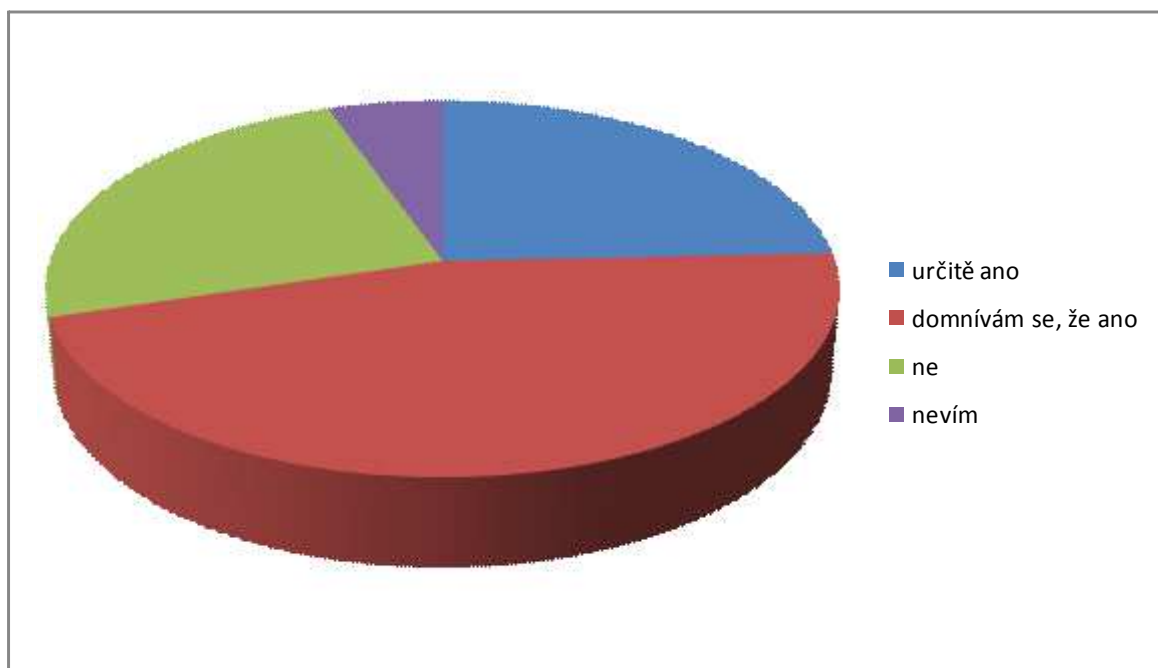
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Druhou otázkou k první hypotéze byla otázka č. 5:

„Pro vrcholového manažera jsou důležité zkušenosti z řízení organizace na nižších stupních.“

Na tuto otázku odpovědělo 92% respondentů kladně.

Graf 6: Hypotéza první, otázka č. 6



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Poslední otázkou k první hypotéze byla otázka č. 6:

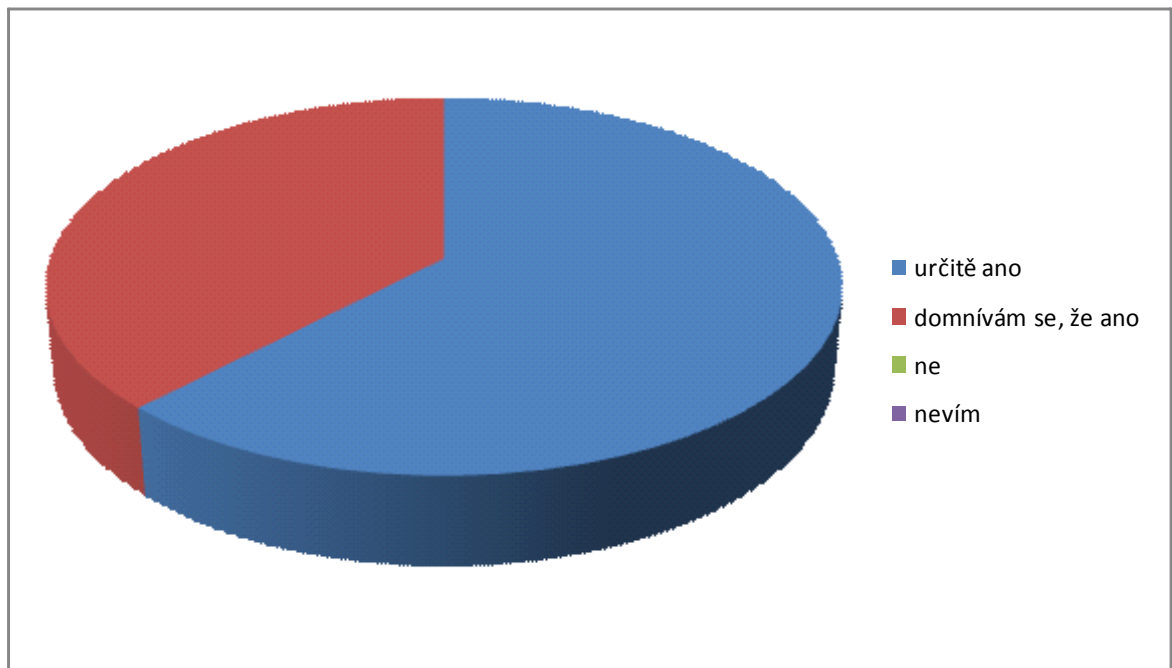
„Vrcholový manažer bez znalostí a zkušeností se řízením organizace nemůže být úspěšný v jejím řízení.“

Souhlasně se s touto otázkou vyjádřilo 70% respondentů.

Druhá hypotéza byla stanovena:

„Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho věku neboť, manažer vyššího věku využívá vícero praktických znalostí z chodu organizace, které jsou důležité pro správný chod organizace.“

Graf 7: Hypotéza druhá, otázka č. 7



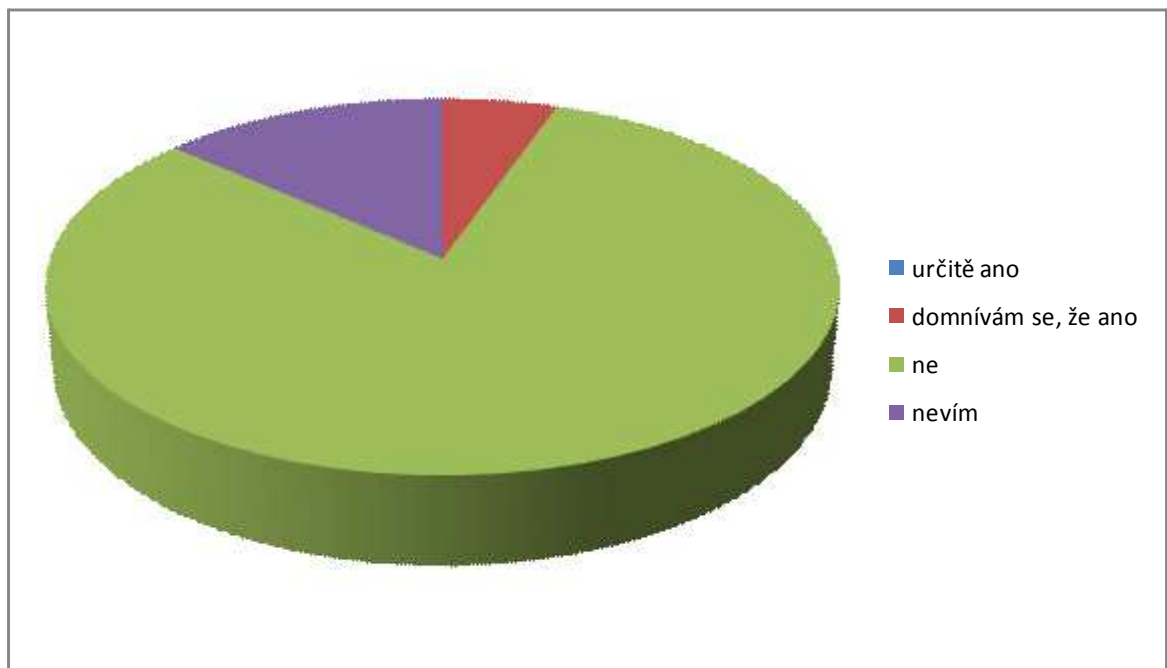
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

První otázkou k druhé hypotéze byla otázka č. 7:

„Praktické znalosti a dovednosti jsou důležité pro správné vedení organizace.“

S touto otázkou souhlasilo plných 100% respondentů.

Graf 8: Hypotéza druhá, otázka č. 8



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Otázka č. 8 se zaměřila na věk manažerů a zněla:

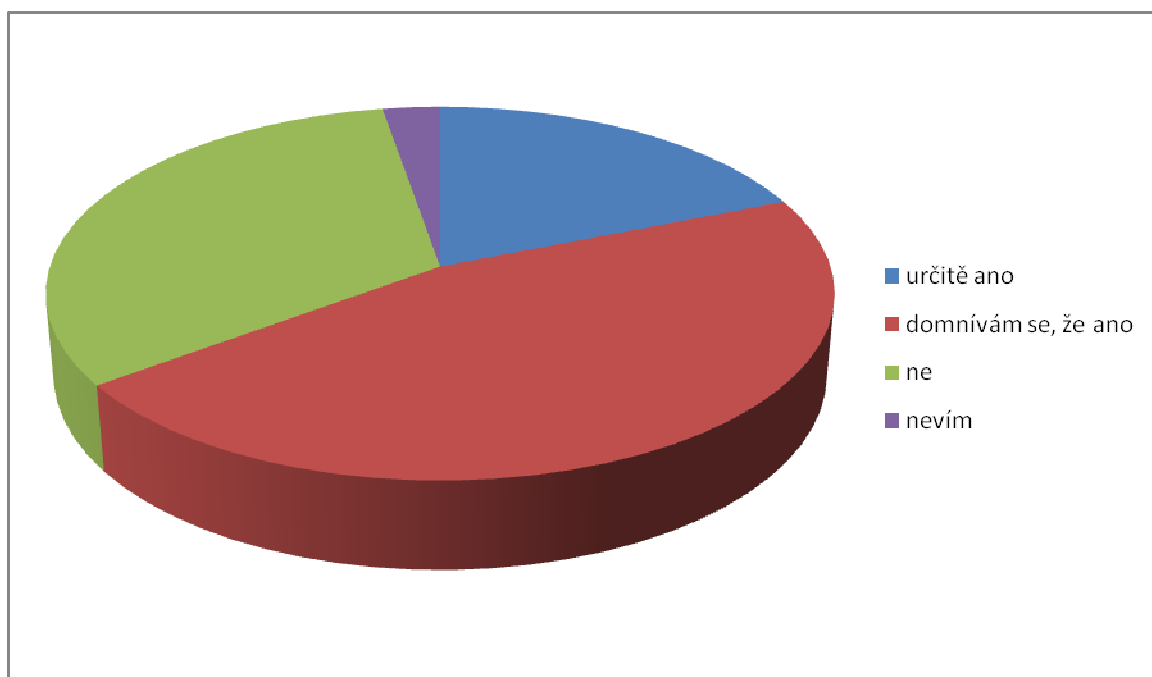
„Manažer mladšího věku je schopnější ve vedení organizace než manažer starší.“

S touto otázkou se nesouhlasně vyjádřilo 95% respondentů.

Třetí hypotéza zněla:

„Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho nejvyššího dosaženého vzdělání neboť, manažer využívá vyšší teoretické znalosti s poznatky každodenní praxe, čímž je dán předpoklad pro úspěšné skloubení praxe s teorií a tím i úspěšné plnění úkolů.“

Graf 9: Hypotéza třetí, otázka č. 9



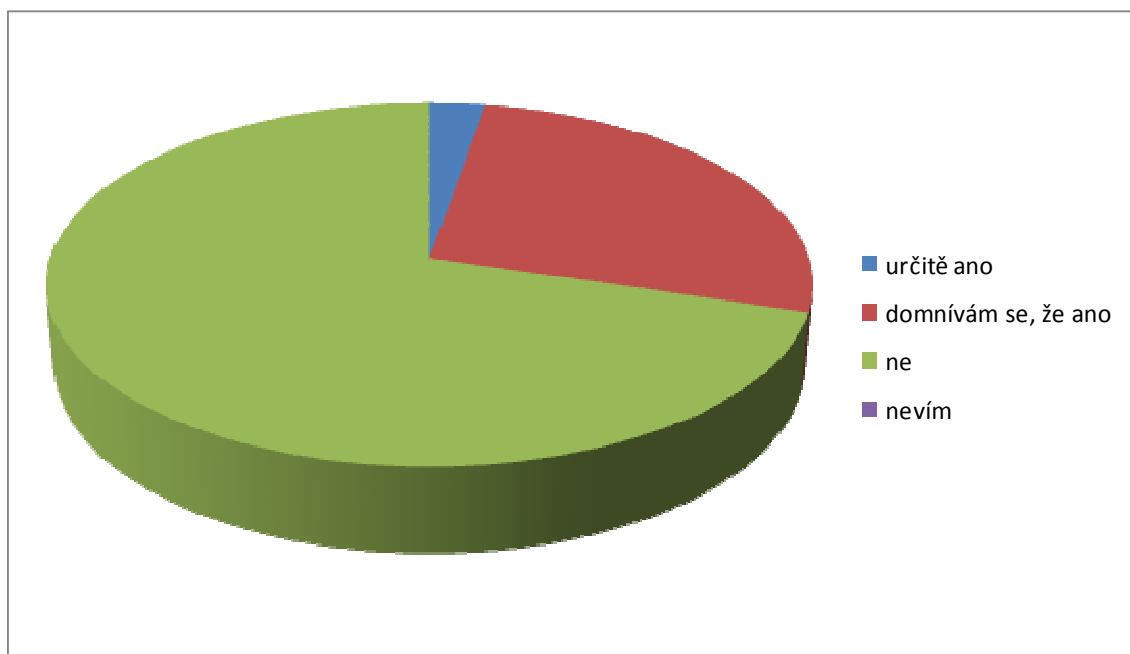
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

K třetí hypotéze byly stanoveny opět tři otázky a první byla otázka č. 9:

„ U vrcholového manažera jsou důležité vyšší teoretické znalosti.“

K této otázce se souhlasně vyjádřilo 65% respondentů.

Graf 10: Hypotéza třetí, otázka č. 10



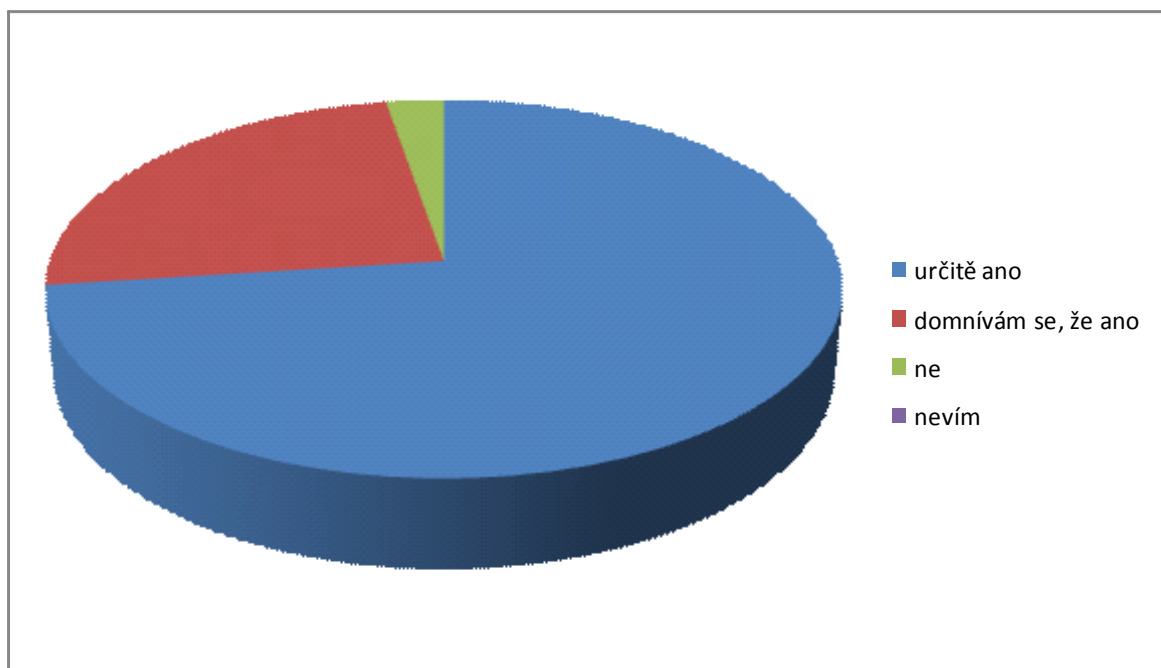
Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Druhou otázkou k třetí hypotéze byla otázka č. 10:

„Vrcholovému manažerovi pro úspěšné plnění povinností plynoucích z jeho pracovního zařazení zcela dostačují znalosti získané praxí.“

Zde odpovědělo 70% respondentů nesouhlasně.

Graf 11: Hypotéza třetí, otázka č. 11



Zdroj: autor práce (vlastní šetření)

Poslední otázkou dotazníkového šetření byla otázka č. 11:

„Měl by manažer na jakémkoli stupni řízení rozvíjet a prohlubovat své vědomosti a dovednosti.“

97% respondentů s touto otázkou vyslovilo souhlas.

3.7 Interpretace a diskuse výsledků

V přípravné fázi empirické části této práce byl formulován tento výzkumný problém: „*Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti očekávají podřízení od svého nadřízeného?*“ K vyhodnocení tohoto problému byly formulovány tři hypotézy.

Hypotéza č. 1: Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho délky manažerské praxe neboť, svého manažera oceňujete proto, že prošel organizaci od nižších pracovních pozic k vyšším, čímž je zajištěna jeho přímá znalost organizace na všech stupních.

Hypotéza č. 2: Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho věku neboť, manažer vyššího věku využívá vícero praktických znalostí z chodu organizace, které jsou důležité pro správný chod organizace. **Hypotéza č. 3:** Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho nejvyššího dosaženého vzdělání neboť, manažer využívá vyšší teoretické znalosti s poznatky každodenní praxe, čímž je dán předpoklad pro úspěšné skloubení praxe s teorií a tím i úspěšné plnění úkolů.

Pro šetření platnosti hypotézy č. 1 byly zvoleny otázky č. 4: „Pro správné řízení podniku je důležitá znalost jednotlivých organizačních složek tohoto podniku“, č. 5: „Pro vrcholového manažera jsou důležité zkušenosti z řízení organizace na nižších stupních“ a č. 6: „Vrcholový manažer bez znalostí a zkušeností se řízením organizace nemůže být úspěšný v jejím řízení“. **Hypotéza č. 1 se potvrzuje**, neboť většina respondentů ve všech otázkách hodnotí znalost jednotlivých organizačních složek jako důležitou pro schopnost řídit organizaci jako celek.

Pro šetření platnosti hypotézy č. 2 byly zvoleny otázky č. 7: „Praktické znalosti a dovednosti jsou důležité pro správné vedení organizace“ a č. 8: „Manažer mladšího věku je schopnější ve vedení organizace než manažer starší.“ **Hypotéza č. 2 se potvrzuje**, neboť většina respondentů potvrdila, že praktické znalosti a dovednosti, které je možno získat pouze dlouholetou praxí, jsou důležité pro správné řízení organizace.

Pro šetření platnosti hypotézy č. 3 byly zvoleny otázky č. 9: „U vrcholového manažera jsou důležité vyšší teoretické znalosti“, č. 10: „Vrcholovému manažerovi pro úspěšné plnění povinností plynoucích z jeho pracovního zařazení zcela dostačují znalosti získané praxí“ a č.11: „Měl by manažer na jakémkoli stupni řízení rozvíjet a prohlubovat své vědomosti a dovednosti.“ **Hypotéza č. 2 se potvrzuje**, neboť šetření potvrdilo, že většina respondentů je přesvědčena, že pouze praktické zkušenosti nejsou nejdůležitější pro řízení organizace, ale že je nutné se dále vzdělávat a tak prohlubovat své vědomosti a znalosti.

Po analýze výše uvedených hypotéz, z nichž:

hypotéza č. 1: „Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho délky manažerské praxe neboť, svého manažera oceňujete proto, že prošel organizací od nižších pracovních pozic k vyšším, čímž je zajištěna jeho přímá znalost organizace na všech stupních“ **SE POTVRDILA;**

hypotéza č. 2: „Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho věku neboť, manažer vyššího věku využívá vícero praktických znalostí z chodu organizace, které jsou důležité pro správný chod organizace“ **SE POTVRDILA;**

Hypotéza č. 3: „Schopnosti manažera nejsou odvislé od jeho nejvyššího dosaženého vzdělání neboť, manažer využívá vyšší teoretické znalosti s poznatky každodenní praxe, čímž je dán předpoklad pro úspěšné skloubení praxe s teorií a tím i úspěšné plnění úkolů“ **SE POTVRDILA,**

přistoupil autor práce k vyhodnocení výzkumného problému: „**Jaké znalosti, schopnosti a dovednosti očekávají podřízení od svého nadřízeného?**“

Z provedeného dotazníkového šetření a ze získaných dat vyplývá, že podřízení od svého nadřízeného očekávají celkovou znalost podniku, vyšší teoretické znalosti, praktické znalosti a neustálou snahu o prohlubování a rozvíjení svých vědomostí a znalostí.

ZÁVĚR

„Není to nejsilnější druh, který přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten, který dokáže nejlépe reagovat na změny.“⁴⁰

Tento citát, který je připisován Charlesu Darwinovi, zcela přesně vystihuje to, čím se tato práce zabývá. Je pravdou, že manažer není druh na vymření, ale manažer, který bude zvládat svou práci a přitom bude přívětivý ke svým podřízeným a povede je správnou cestou, už není tak moc běžný.

Dá se předpokládat, že nároky kladené na manažery se budou neustále zvyšovat. Vliv na toto zvyšování nároků bezesporu má globalizace ekonomiky, rychlost změn, vliv informační společnosti a v neposlední řadě to je zvyšování zájmu zaměstnanců o řízení.

Tato práce by měla ukázat směr, kterým by se každý člověk měl pohybovat, pokud jeho pracovní ambice rostou a stoupá jeho pracovní postavení. Každý takový člověk, dříve než se stane manažerem, by si měl uvědomit, že nejde jen o vedení lidí, o peníze, postavení, ale o to, aby se vytvořil živoucí organizmus, který pokud bude správně živen, se za to odmění. Přesně tak budou reagovat jednotliví podřízení a za správného vedení bude organizace dosahovat vytýčených cílů. Jednotliví pracovníci by se měli navzájem znát a tato skutečnost by se měla převádět do motivace. Vztahy na pracovišti jsou neméně důležité. Pokud zde bude panovat klid a pohoda, mnohé nepříjemné pracovní záležitosti se budou řešit lehčeji. Pracovní nasazení bude vyšší a pracovní tým bude produktivnější.

Manažer v novém tisíciletí již nebude pouze ten, který řídí organizaci, ale bude se muset věnovat i společenským akcím, na kterých bude mít možnost získávat nové známosti a tím i kontakty, které bude moci v budoucnu využít.

Většina znalostí je v duševním vlastnictví lidí, dejme jim prostor pro jejich uvedení v praxi. Vedme zaměstnance, ale nechme jim prostor pro experimenty. Není nic jednoduššího a radostnějšího, než zavádět nové funkční poznatky do praxe. Každý vrcholový manažer po nějaké době ztratí kontakt s okolím, přesněji řečeno s okolím, které je mimo jeho společenské postavení. Ale právě tento segment může být důležitý pro jeho oblast zájmu. Nebojme se dát pravomoc jednotlivým zodpovědným pracovníkům. Právě oni mohou být tím článkem, který bude spojovat manažerské

⁴⁰ Připisováno Charlesu Darwinovi

dovednosti s praxí a odborností. Dejme důvěru podřízeným, ale zároveň je kontrolujeme. Tím posílíme jejich vědomí o moment, že máme zájem o jejich práci.

Chvalme, usmívejme se, važme si práce každého jednotlivce a nebojme se projevit uznání za dobře vykonanou práci. I čisté prostředí na pracovišti je důležité. Vždyť právě na pracovišti trávíme podstatnou část svého produktivního života.

Empirická část této práce se zaměřila na osobnost manažera. Na to, jaký by měl být a co okolí od něho očekává. Z dotazníkového šetření je patrné, že podřízení chtějí mít vedoucího pracovníka, který má praktické znalosti, je znalý problematiky organizace, má osvojeny vyšší teoretické znalosti, a hlavně se bude neustále vzdělávat.

Dá se říci, že toto předpokládá většina zaměstnanců v produktivním věku bez rozdílu, ať se jedná o ženy nebo muže.

Očekává se, že manažer umí plánovat, organizovat ale i kontrolovat. Jeho komunikační schopnosti využívá k motivování a přesvědčování třeba i o potřebě následného vzdělávání na všech stupních. Je vizionář, který umí koncepčně myslet a je otevřený všem změnám a všemu novému. Jeho znalosti jsou jak odborné, tak praktické. Musí být i sociálně zralý. Sociální zralost se týká jeho mravních a lidských hodnot, které jsou z části dědičné a z části získané výchovou. Očekává se, že bude poctivý, zásadový, zdvořilý, ohleduplný ale i bezúhonný.

Toto vše by se mělo odrazit v jeho práci, k přístupu k podřízeným, k jeho stylu řízení. Ve svých rozhodnutích může akceptovat názory podřízených, ale jsou momenty, ve kterých se musí rozhodnout okamžitě bez jakéhokoli váhání. Jedná se o rozhodování pod tlakem okolností nebo času. A zde je odpovědnost zcela na něm. Nejúspěšnější manažeři umí přizpůsobit své rozhodnutí v závislosti na situaci, prostředí nebo na okolní pracovníky.

Důležitým ukazatelem schopnosti manažera je to, jaký má vztah ke svým podřízeným. Měl by mít autoritu, která může vyplývat z jeho postavení, nebo z jeho znalostí, schopností a dovedností. Autorita by se měla posilovat a to například sebevzděláváním a pracovní morálkou. Manažer by měl i umět komunikovat nejen o pracovních záležitostech, ale i věcech, které jsou v životě běžné. Vše by mělo být bezezbytku vysvětleno, a tím se předejde případným nedorozuměním a nesrovnalostem. I případná kritika by měla být podána tak, aby nebyla chápána jako trestání, ale jako snaha o zlepšení stavu.

Manažer, který chce být úspěšný je v práci delší dobu, než je běžné pro jeho podřízené. Je to dáno jeho povinnostmi, které má. Jak dlouhý bude jeho pracovní den,

z části záleží i na něm samotném. Musí si umět řídit svůj čas. Měl by rozeznat, které úkoly může dát k řešení svým podřízeným a se kterými se popasuje sám. Lidé v jeho bezprostředním okolí by mu měli pomoci s rutinními pracemi, nebo je zcela dělat za něj a tím mu šetřit čas na podstatné a důležité záležitosti, které musí řešit on sám. Manažer musí stanovit důležitost jednotlivých úkolů, a posloupnost jejich řešení. On je tím, který určí priority a jejich plnění. Úkolů je vždy mnoho, ale jejich správné seřazení a plnění teprve zajistí prosperitu organizace a tím i spokojenost všech, kteří se jakýmkoli způsobem podíleli na plnění jednotlivých cílů. Ty by měly být postaveny tak, aby směřovaly vždy do budoucnosti. Produktivitu nám nezajistí minulost, ale jen budoucnost.

Tato práce byla napsána jako stručný sylabus pro začínající manažery. Nicméně ji mohou použít i manažeři, kteří již ztratili kontakt s realitou, a cítí, že nedosahují takových výsledků, jakých by měli. Autor se v ní snaží zachytit některé z podstatných činností v práci manažera. Je zřejmé, že každá organizace nebo organizační jednotka je samostatnou částí a ke každé této části se musí přistupovat samostatně.

Připomenutí si základních pravidel, které nás povedou k cíli, není nikdy zbytečné. Tím, že se i manažeři ohlédnou za svou činnost, nikomu neublíží. Naopak, připomenou si sami, co chtěli po svých nadřízených, když byly na začátku své pracovní kariery.

Na začátku této práce byl formulován výzkumný problém. Na jeho základě byly stanoveny tři hypotézy. K získání potřebných dat byla použita kvantitativní metoda, průzkum – dotazníkové šetření. Jeho výsledky byly vyhodnoceny ve vztahu k výzkumnému problému včetně hypotéz. Všechny tři hypotézy se potvrdily. Tímto se podařilo naplnit cíle práce a odpovědět na všechny hypotézy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ALDER, Harry. *NLP pro manažery: jak v práci dosáhnout vynikajících výsledků*. Praha: Pragma, 1997. 216 s. ISBN 80-7205-473-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-8.

BABIAK, Paul a HARE, Robert D. *Hadi v oblecích, aneb, Psychopat jde do práce*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2014. 253 s. Společnost; sv. 6. ISBN 978-80-200-2366-7.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky* 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.

BĚLOHLÁVEK, F. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2013. 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

GALLWEY, W. T. *Tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2004. 2540 s. ISBN 80-7261-115-1.

GALLWEY, W. Timothy. *Inner game pro manažery: tajemství vysoké pracovní výkonnosti*. 2., dopl. vyd. Praha: Management Press, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7261-213-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2010. 399 s. ISBN 978-80-72611-168-3.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PLAMÍNEK, J. *Řešení problémů a rozhodování: Jak přinutit problémy, aby pracovaly ve váš prospěch*. Praha: Grada Publishing, 2008. 144 s. ISBN: 978-80-247-2437-9.

PLAMÍNEK, J., R. FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005, 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

STÝBLO, J. *Personalistika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 984 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*. Praha: Universita Jana Amose Komenského Praha, 2011. 157 s. ISBN 978-80-7452-010-5.

URBAN, J. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, J. Byznys je o lidech. 1. vyd. Praha: ASPI, 2006. 275 s. ISBN 80-7357-220-6.

URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2. rozšířené vyd. Praha: Wolters Kluwert ČR, 2013. 276 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

WAGNEROVÁ, I. Hodnocení a řízení výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://halek.info/www/prezentace/marketing-cviceni4/mcvp4-print.php?projection&l=05>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida.....	12
Obrázek 2: Faktory Herzbergovy dvoufázové teorie motivace	26
Obrázek 3: Firemní identita	29

Seznam grafů

Graf 1: Struktura respondentů průzkumu z hlediska pohlaví	35
Graf 2: Struktura respondentů průzkumu z hlediska dosaženého vzdělání.....	36
Graf 3: Struktura respondentů průzkumu z hlediska věku.....	37
Graf 4: Hypotéza první, otázka č. 4	38
Graf 5: Hypotéza první, otázka č. 5	39
Graf 6: Hypotéza první, otázka č. 6	40
Graf 7: Hypotéza druhá, otázka č. 7	41
Graf 8: Hypotéza druhá, otázka č. 8	42
Graf 9: Hypotéza třetí, otázka č. 9	43
Graf 10: Hypotéza třetí, otázka č. 10	44
Graf 11: Hypotéza třetí, otázka č. 11	45

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Průvodní dopis k dotazníku	I
Příloha B - dotazník.....	II

PŘÍLOHY

Příloha A – Průvodní dopis k dotazníku

Vážená paní, vážený pane,
dovoluji si Vám zaslat dotazník, jehož výsledky budou výhradně sloužit pro zpracování mé bakalářské práce. Tento dotazník je zcela anonymní.

Vámi poskytnuté informace mají důvěrný charakter a budou zpracovány pouze pro účely empirické části mé práce v rámci studia na Univerzitě Jana Amose Komenského v Praze.

Rád bych Vás požádal o spolupráci a vyplnění několika následujících otázek v dotazníku, jejichž vyplnění Vám zabere jen několik málo minut.

Děkuji za ochotu a pomoc

Rostislav Kohoutek

Příloha B – Dotazník

Odpovídající odpověď označte prosím „X“

1. Uvedte Vaše pohlaví:

- | | |
|--------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Muž |
| <input type="checkbox"/> | Žena |

2. Uvedte jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Středoškolské |
| <input type="checkbox"/> | Středoškolské s maturitní |
| <input type="checkbox"/> | Bakalářské |
| <input type="checkbox"/> | Vysokoškolské |

3. Uvedte do jaké věkové kategorie patříte:

- | | |
|--------------------------|---------|
| <input type="checkbox"/> | 18 – 30 |
| <input type="checkbox"/> | 31 – 45 |
| <input type="checkbox"/> | 45 – 65 |

4. Pro správné řízení podniku je důležitá znalost jednotlivých organizačních složek tohoto podniku:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Určitě ano |
| <input type="checkbox"/> | Domnívám se, že ano |
| <input type="checkbox"/> | Ne |
| <input type="checkbox"/> | Nevím |

5. Pro vrcholového manažera jsou důležité zkušenosti z řízení organizace na nižších stupních:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Určitě ano |
| <input type="checkbox"/> | Domnívám se, že ano |
| <input type="checkbox"/> | Ne |
| <input type="checkbox"/> | Nevím |

6. Vrcholový manažer bez znalostí a zkušeností se řízením organizace nemůže být úspěšný v jejím řízení:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Určitě ano |
| <input type="checkbox"/> | Domnívám se, že ano |
| <input type="checkbox"/> | Ne |
| <input type="checkbox"/> | Nevím |

7. Praktické znalosti a dovednosti jsou důležité pro správné vedení organizace:

- Určitě ano
- Domnívám se, že ano
- Ne
- Nevím

8. Manažer mladšího věku je schopnější ve vedení organizace než manažer starší:

- Určitě ano
- Domnívám se, že ano
- Ne
- Nevím

9. U vrcholového manažera jsou důležité vyšší teoretické znalosti:

- Určitě ano
- Domnívám se, že ano
- Ne
- Nevím

10. Vrcholovému manažerovi pro úspěšné plnění povinností plynoucích z jeho pracovního zařazení zcela dostačují znalosti získané praxí:

- Určitě ano
- Domnívám se, že ano
- Ne
- Nevím

11. Měl by manažer na jakémkoli stupni řízení rozvíjet a prohlubovat své vědomosti a dovednosti:

- Určitě ano
- Domnívám se, že ano
- Ne
- Nevím

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Rostislav Kohoutek

Obor: 6208R180 - Manažerská studia - řízení lidských zdrojů (Bc.MS-ŘLZ)

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Osobnost manažera a jeho úloha ve vedení lidí

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 50

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 19

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 1

Počet ostatních zdrojů: 0

Vedoucí práce: Mgr. Jana Krejsová