

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci

Katedra sociologie a andragogiky

Eva Mikešová

Vybrané manažerské techniky a jejich aplikace ve škole

Selected management techniques and their application in school

Bakalářská práce

Vedoucí práce Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

Olomouc 2014

Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně a uvedla v ní všechny použité zdroje, literaturu a další prameny.

.....
Eva Mikešová

V Kolíně 22. března 2014

Děkuji **Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.** za odborné vedení bakalářské práce. Při jejím zpracování mi poskytoval cenné rady a pomoc.

V Kolíně 22. března 2014

OBSAH

Úvod	5
A. TEORETICKÁ ČÁST	
1 Management	8
1.1 Historie managementu	8
1.2 Proces řízení	10
2 Manažerské funkce	12
2.1 Plánování	13
2.2 Organizování	14
2.3 Vedení	15
2.4 Kontrolování	16
2.5 Rozhodování	17
3 Manažerské role	20
4 Řídící pracovníci	22
4.1 Osobnost manažera.....	22
5 Manažerské techniky	24
5.1 Vybrané manažerské techniky	25
5.1.1 Vedení porad	25
5.1.2 Delegování	28
B. PRAKTICKÁ ČÁST	
6 Praktická část	33
6.1 Cíl a metodika	33
6.2 Charakteristika organizace	34
6.3 Metodologie výzkumu	38
6.4 Výsledky výzkumu	40
6.4.1 Dotazníky	40
6.4.2 Vyhodnocení rozhovoru	54
6.5 Porovnání výsledků výzkumu	55
6.5.1 Vedení porad	55
6.5.2 Delegování	57
Závěr	59
Seznam použité literatury.....	61
Seznam obrázků.....	62
Seznam grafů	63
Seznam příloh.....	64

Úvod

Pracuji jako účetní v Dětském domově ve Zručí nad Sázavou. Jsme malá organizace, zařadila bych svou pozici do středního managementu. Na počátku studia školského managementu mi při přednáškách managementu připadalo, že hodně věcí ve své práci vlastně dělám podvědomě. Mám jednu podřízenou, se kterou máme přátelský vztah a pracovní problémy jsme schopny v klidu vyřešit.

Ale postupem času a s přibývajícimi vědomostmi mi došlo, že jen intuitivní vedení nestačí. Dobrý manažer by se měl neustále vzdělávat a sledovat nové trendy. Samozřejmě nestačí jen teoretické znalosti, ale je potřeba je umět i správně použít v praxi. Při každé přednášce se tedy snažím informace zasadit do reality. Nemám s vedením většího kolektivu dost zkušeností, proto se mi to ne vždy daří. Zajímalo mne tedy, jak pracuje naše ředitelka při vedení kolektivu DD.

Snad každý dospělý člověk se zúčastnil nějaké porady či schůze, zkušenosti z absolvovaných porad mají lidé různé. Od pocitů spokojenost s průběhem a tvůrčím řešením problémů až k pocitu naprosto formálního jednání a ztraceného času. Až při studiu jsem si uvědomila, jak je důležité si porady dostatečně připravit. Obdobné je to i s technikou delegování. Každý člověk byl někdy úkolován nadřazeným a každý řídicí pracovník je více či méně nucen úkolovat. Ne vždy jsou tyto činnosti jednoduché.

Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Manažerské techniky a jejich využití ve škole“. Za cíl jsem si stanovila popsat a analyzovat využívání vybraných manažerských technik a to vedení porad a delegování v Dětském domově a Školní jídelně Zruč nad Sázavou. Chci zhodnotit jejich přiměřenost a účinnost.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části chci popsat historii managementu, představit management jako vědní obor, proces řízení a jako řídicí pracovníky. Pomocí odborné literatury vymezím základní manažerské funkce a role. Poslední kapitulu teoretické části věnuji manažerským technikám a jejich využití. Podrobněji popíšu vybrané manažerské techniky, vedení porad a delegování, které budu v praktické části zkoumat. V praktické části nejprve popíšu cíl výzkumu, v další kapitole představím organizaci Dětský domov a Školní jídelna Zruč nad Sázavou, její vizi, poslání, organizační strukturu i finanční aspekty. Další kapitulu věnuji metodologii výzkumu, kde popíšu přípravu dotazníkového šetření a rozhovoru. Závěrečnou kapitolou chci shrnout výsledky výzkumu a vzájemně je porovnat.

Předpokládaným výstupem praktické části je návrh opatření k lepšímu využívání vybraných manažerských technik.

Ke splnění cílů bude využita metoda studia odborné literatury, sloužící k získání informací o dané problematice: Pro výzkum použiji dotazníkové šetření a rozhovor. Výsledky výzkumu porovnáám a zhodnotím, navrhnu doporučení pro zlepšení využívání těchto manažerských technik.

Teoretická část

1. Management

„Management je souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace.“(Veber, 2009)

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací“(Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002)

„Management je proces a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“(Koontz, Weihrich 1993)

„Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006)

1.1. Historie managementu

Historie managementu sahá až do starověku, v antických dobách museli vládcové spravovat rozsáhlé říše a řídit velké armády. Rozvoj managementu má poměrně krátkou historii. Systematické studium managementu započalo teprve na konci 19. století.

I. etapa začátek 20. století

Management jako novodobý pojem či věda se začal rozvíjet až koncem 19. století a začátkem 20. století, kdy vznikaly první snahy řídit zaměstnance. Toto období je nazýváno taylorismus neboli klasický management charakteristický řízením pomocí operativního managementu. V té době byl poprvé vytvořen snímek pracovního dne, vznikla úkolová mzda.

II. etapa po druhé světové válce

Experty v oblasti managementu se stávají bývalí vojáci, ti do managementu přinesli plánování a mnoho dalších poznatků z armády . V této době se objevuje řada špičkových manažerů. Tato doba se také označuje jako manažerská revoluce.

III. etapa – konec 70. let minulého století

Zaměstnanci se začínají podílet na řízení, zvyšuje se kvalifikace. Manažeři jsou duchem podnikání. Management je velmi podobný tomu dnešnímu.

IV. etapa od 90. let minulého století do současnosti

Založená na využívání počítačové a kancelářské techniky. Zaměstnanci získávají kromě podílu na řízení i část majetku podniku v podobě zaměstnaneckých akcií, takže se podílejí i na jeho zisku. Uvádí se i etapa zvaná management 21. století, zde se dbá na další vylepšení spolupráce mezi společností a zaměstnanci.

Původně americký výraz management má v současnosti mezinárodní platnost. Lze jej chápat ve třech významových rovinách(Blažek, 2011):

- Proces řízení
- Řídící pracovníci
- Vědní obor – soubor poznatků o řízení

1.2. Proces řízení

V historii managementu dochází ke stálému obnovování a prohlubování dřívějších směrů a poznatků o řízení. Vývoj manažerského myšlení a jednání by se dle Blažka (2011) dal shrnout do těchto pěti základních konceptů řízení:

- ⇒ Koncept manažerských funkcí:
 - Plánování
 - Organizování
 - Personalistika
 - Vedení
 - Kontrolování
- ⇒ Koncept manažerských rolí, rozdělených do těchto skupin:
 - Interpersonální role
 - Informační role
 - Rozhodovací role
- ⇒ Koncept řídicího cyklu
 - Rozhodování
 - Ovlivňování
 - Kontrolování
- ⇒ Koncept kritických faktorů úspěchu
 - Strategie
 - Struktura
 - Spolupracovníci
 - Systém managementu
 - Sdílené hodnoty
 - Styl managementu
 - Schopnosti

- ⇒ Koncept manažerských komponent
- Okolní prostředí
 - Plánování
 - Organizování
 - Manažerské procesy
 - Kontrolování
 - Rozhodování
 - Lidské zdroje
 - Organizační kultura
 - Informační systémy a komunikace

2. Manažerské funkce

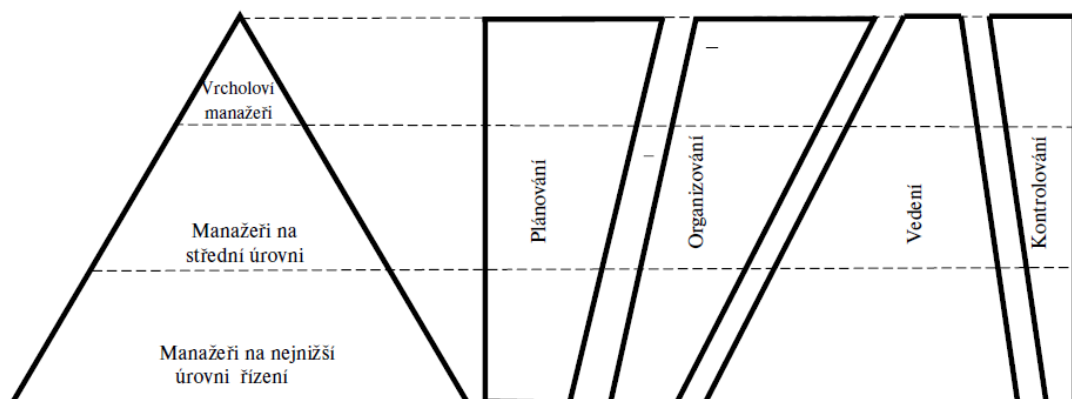
„Management, je proces neustálého plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006). Je to proces, neboť jde o soustavu následných úkolů a aktivit, které jsou vzájemně provázané, je zaměřený na dosahování cílů organizace. Tyto aktivity nazýváme základní manažerské funkce. Jednotlivé manažerské funkce mohou být v různé míře využívány, např. podle schopností či osobních preferencí manažera nebo podle požadavků organizace. Všechny funkce jsou ale nedílnou součástí řídicího procesu a jsou vzájemně propojeny. Manažerské funkce (činnosti, aktivity) jsou typické úlohy, které vedoucí pracovník v procesu své řídicí práce řeší. Rozlišujeme manažerské funkce sekvenční a průběžné.

Základními sekvenčními manažerskými funkcemi jsou:

- plánování
- organizování
- vedení
- kontrolování

Rozhodování je průběžná manažerská funkce, prostupující všemi funkcemi sekvenčními.

Veber říká: „Zvládat „řemeslo“ manažera, znamená zvládat základní manažerské funkce.“ (2009)



Obr. č. 1 Manažeři a struktura manažerských funkcí (Koontz, Weihrich)

2.1. Plánování

Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování. Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.

Plánování je činnost, při které manažer řeší čeho chce organizace dosáhnout – cíle a určuje jakým způsobem toho chce dosáhnout – strategie. Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování. Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.

Plánování má v managementu řídicí úlohu, obvykle začíná prognózováním, což je výpověď o možném budoucím vývoji. Zabývá se delším časovým obdobím. Prognózy využívají vědecký přístup, většinou je zde několik variant, optimálně by měly být zpracovány tři varianty:

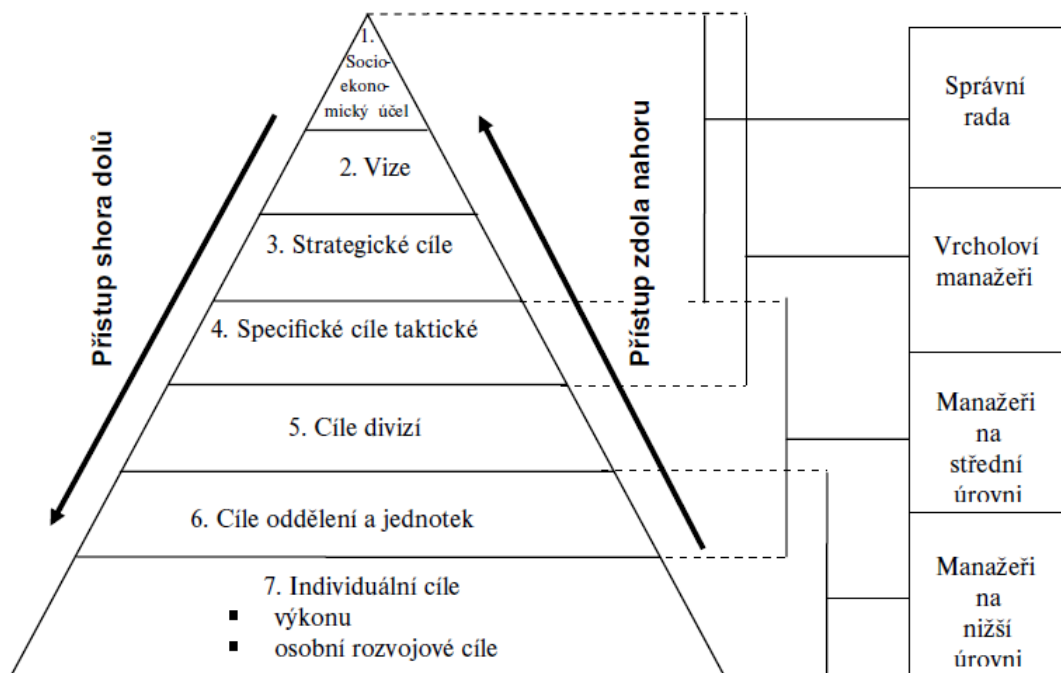
- optimistická
- střední
- opatrná

Prognózy se zpracovávají na patnáct a více let. Navazují na ně dlouhodobé (strategické) plány, na více než pět let. V manažerské praxi mají největší význam plány střednědobé (taktické), na jeden rok až pět let a plány krátkodobé, kratší než jeden rok (operativní). Strategické plánování je klíčové pro dlouhodobé směřování organizace (podniku), pro marketing, pro rozhodování o investicích, pro rozvoj lidských zdrojů, pro výzkum a vývoj. Taktické a operativní plánování hraje největší roli v těch oblastech organizace, kde dochází k velkým tokům zdrojů, zejména finančních zdrojů a materiálu ve výrobě.

Základními prvky plánování podle Cimbálníkové (2008) jsou:

- Cíle – stavy, kterých má být dosaženo za určitý čas
- Postupy – způsoby, které jsou plánovány pro dosažení cílů, Podle rozsahu se plánované postupy nazývají strategie, taktiky, postupy. Manažer musí nalézt různé možnosti jak dosáhnout cílů a vybrat tu nejvhodnější.
- zdroje – prostředky(lidé, materiál, energie, finance), které budou potřeba k dosažení cílů. Manažer musí rozhodnout jaké zdroje budou zapotřebí a kdy. Plán by tedy měl určit i objem požadovaných zdrojů, jejich dostupnost a alokaci. V této fázi plánování jsou nástrojem rozpočty, které určují objem a strukturu potřebných zdrojů.

- Implementace – určení pracovníků a jejich úkolů zaměřených na realizaci plánu. Manažer musí rozhodnout, kdo za co bude odpovídat, jaké bude mít pravomoce a jak bude motivován.
- kontrola – v každém plánu musí být také stanovena a v určitých časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění. Měla by být stanovena měřítko kontroly a způsoby kterými budou hodnoceny dosažené výsledky.



Obr. č. 2 Hierarchie cílů

2.2. Organizování

Organizování je cílevědomá, soustavná činnost, jejímž cílem je uspořádat prvky v systému jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému. (Veber, 2009)

je to tedy vymezení vzájemných vztahů lidí (jednotlivců i skupin) a prostředků při plnění určitých záměrů. Je to nepřetržitý proces, mezi pracovníky a organizací existuje určitá dělba práce, to znamená rozdělení činností a práce tak, aby byly splněny cíle organizace.

Práce se rozděluje :

- podle úkolů – práce se rozdělí na jednotlivé úkony a ty jsou pak přidělovány jednotlivým pracovníkům.
- podle pravomoci - vychází z teze, že celá organizace lépe pracuje, pokud pracovníci přesně vědí kdy a co mají udělat a za jakou práci mají odpovědnost, musí jim být delegována určitá pravomoc, autorita

Výsledkem organizování je vytvoření organizačních struktur.

Organizování má za úkol vytvořit:

- fungující strukturu
- stabilní strukturu
- hierarchickou strukturu

Organizační struktura je organizační pyramida, která vyjadřuje , jak je firma organizačně uspořádána.

Máme stanoveny cíle, zpracované jednotlivé plány, vytvořenu organizační strukturu, do této struktury dosadíme lidi a tím můžeme zahájit činností, kterými budeme dosahovat cíle. K zahájení činnosti je nutné vést a motivovat pracovníky k dosažení stanovených cílů.

2.3. Vedení

Vedení je proces ovlivňování lidí tak, aby jejich činnost přispívala k dosahování skupinových a organizačních cílů (Cimbáliková, 2008)

Základní podmínkou pro úspěch fungování každé organizace je snaha efektivně využít vlastního lidského potenciálu. Schopnosti lidí se spojují s finančními a hmotnými zdroji, aby rozvíjely to, co bývá označováno jako základní kompetence (způsobilost) či schopnost organizace (Veber, 2009).

Motivace znamená umění vytvořit u pracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které směřují k plnění cílů organizace.

Máme různé styly vedení a motivování, ani o jednom se nedá říct, že je nejlepší.

Styly vedení ovlivňuje mnoho faktorů jsou to především:

- manažer
- skupina
- pracovní prostředí

Existuje mnoho proměnných, které jsou základem vedení v dané organizaci.

Mezi ně patří dle Cimbalníkové (2008) například:

- charakteristika manažera, jeho osobnost, schopnosti, hodnotový systém, osobní důvěryhodnost, aj.
- typ síly, který manažer uplatňuje
- charakteristika podřízených, jejich potřeby, očekávání, postoje, znalosti, důvěra a zkušenosti
- vztah manažera a skupiny a mezi členy skupiny navzájem
- typ a povaha organizace a stupeň vývoje organizace
- struktura organizace a systém managementu
- vliv vnějšího prostředí
- organizační kultura v organizaci
- povaha manažerských rozhodnutí
- povaha úkolu, problému, který má být řešen
- metody organizace práce

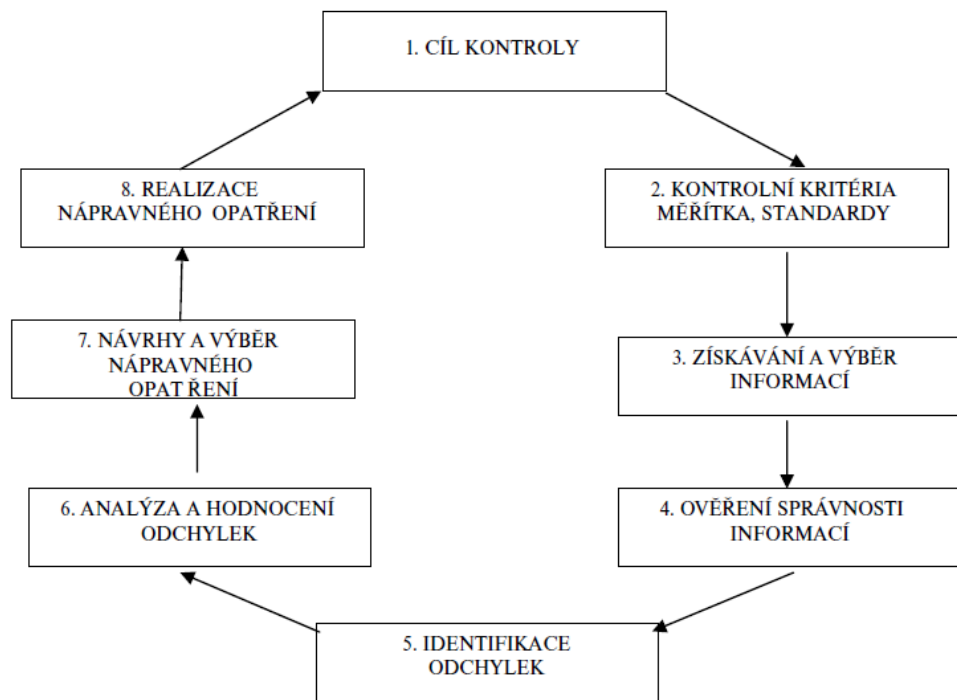
2.4. Kontrolování

Kontrolování je manažerská funkce, která srovnává očekávané a skutečné hodnoty, z tohoto srovnání vyplývají příslušné kontrolní závěry a nápravná opatření. Na všech stupních řízení je kontrolování nedílnou součástí manažerské práce. Smyslem kontrolování je zjištění skutečného stavu a porovnat ho se stavem plánovaným.

Kontrolní procesy jsou buď vnitřní nebo externí. Vnitřní kontrola je realizována zpravidla řídicími pracovníky uvnitř organizace. Externí kontrola je vykonávána strukturami z vnějšího okolí organizace, například finanční úřad, česká školní inspekce, zdravotní pojišťovny, okresní správa sociálního zabezpečení, kontrola BOZP a pod.

Fázemi kontroly dle Vebera (2009) jsou:

- určení předmětu kontroly
- získání a výběr informací pro kontrolu
- ověření správnosti získaných informací
- hodnocení kontrolovaných skutečností
- závěry a návrhy opatření
- zpětná kontrola



Obr. č. 3 Kontrolní cyklus

Podle Cimbálníkové (2008) rozeznáváme v kontrolním procesu tři základní kategorie:

- stanovení standardů
- srovnání vykonané práce vzhledem ke stanoveným standardům
- korekce odchylek

2.5. Rozhodování

Rozhodování podle Vebera (2009) patří k nejvýznamnějším činnostem, které manažeři v rámci managementu provádějí. Bývá chápáno jak jádro řízení. Manažer se musí rozhodovat prakticky při každé své činnosti, nejvíce při plánování, jehož jádrem jsou především rozhodovací procesy.

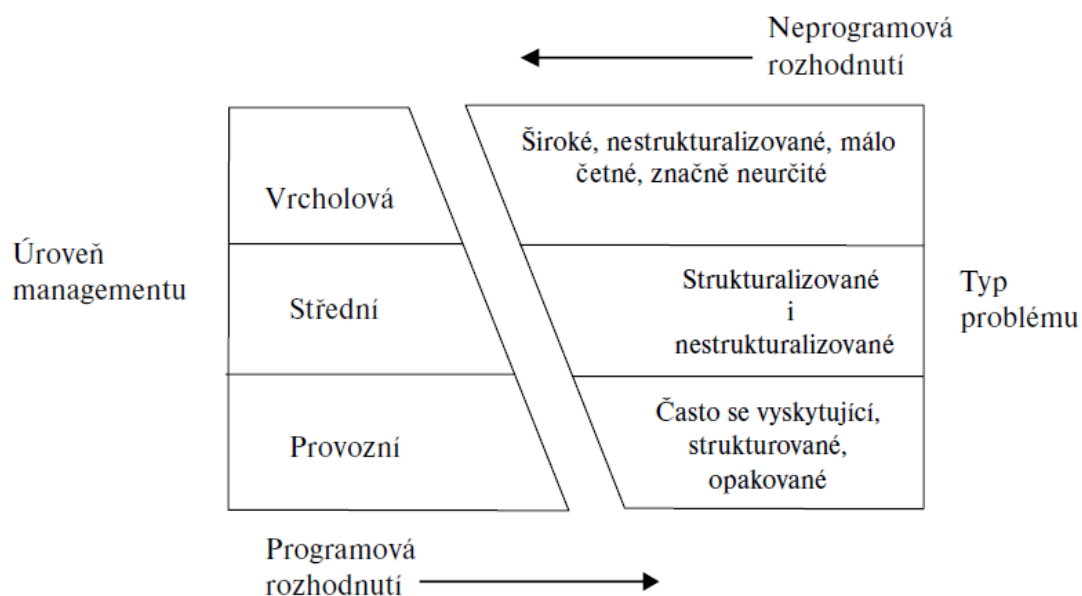
Rozeznáváme dva základní typy rozhodování:

- programová - řeší opakované a rutinní problémy
- neprogramová – řeší složité ojedinělé problémy

Každá úroveň managementu řeší různé typy problémů:

- běžné
- krizové
- příležitosti

Běžné a krizové problémy jsou zřejmé, příležitosti musíme obvykle vyhledávat. Obecně se dá říci čím vyšší management tím složitější problémy.



Obr. č. 4 Typy problémů a typy rozhodnutí vzhledem k úrovni managementu

Rozhodování jsou procesy, kterými chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. Těmito procesy jsou podle Cimbálikové (2008):

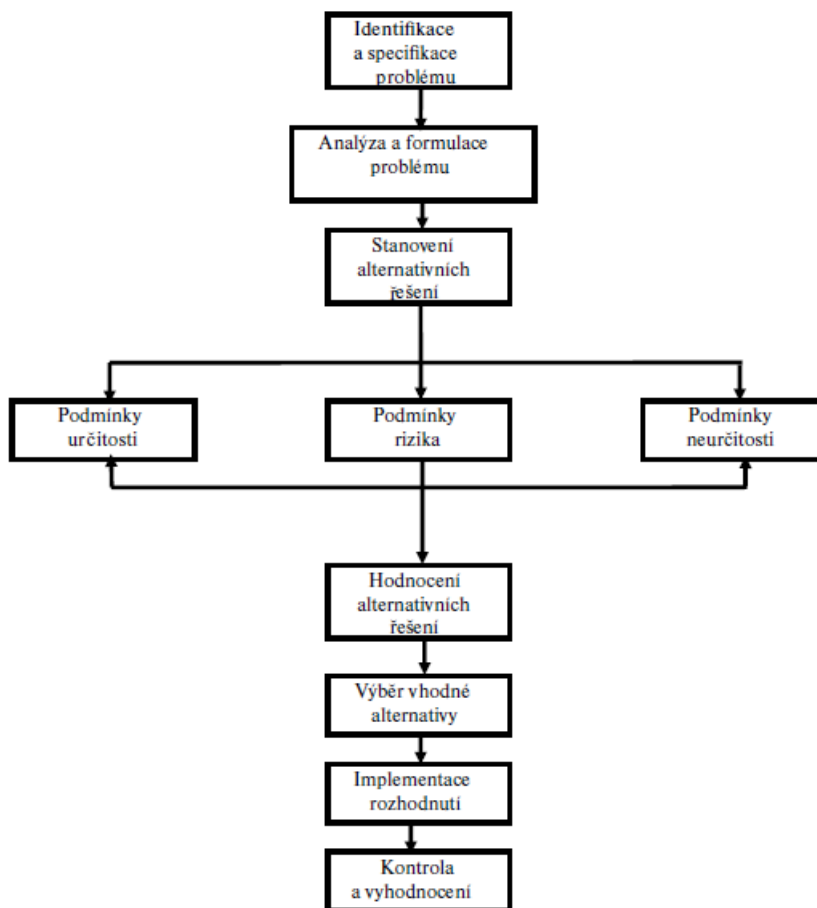
- proces analyzování
- hledání řešení a uvažování

Výsledkem je rozhodnutí.

Rozhodovací proces se skládá z několika etap:

- identifikace problému – je to první etapa rozhodovacího procesu, podstatou identifikace je uvědomění si problému, založené na systematickém získávání, analýze a vyhodnocování informací různého druhu, týkající se firmy a jejího okolí.
 - analýza a formulace problému - bližší poznání problému, posoudit, zda jsou příčiny daného problému známy, případně zda je jejich poznání pro řešení podstatné
 - tvorba variant rozhodování – vypracování co nejširšího souboru odlišných variant řešení
 - hodnocení alternativních řešení – stanovením kritérií hodnocení, určením důsledků variant, následné hodnocení variant
 - výběr varianty určené k realizaci – výběr je velmi ovlivněn osobním přístupem rozhodovatele: optimistický, pesimistický, opatrně optimistický, nerozhodný
 - realizace vybrané varianty

- kontrola výsledků – stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům, zjištění zda je problém vyřešen, zda nedošlo ke vzniku jiných problémů, stanovit korekční opatření

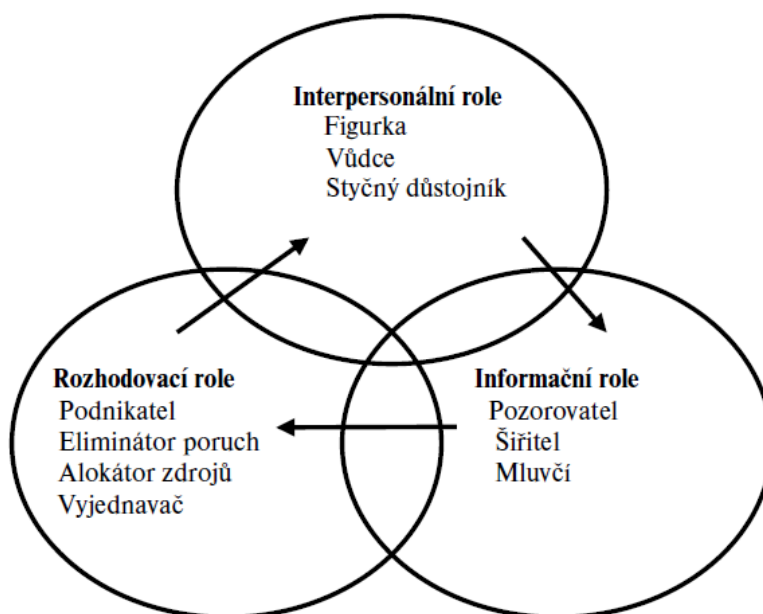


Obr. č. 5 Rozhodovací proces

3. Manažerské role

Manažeři při své činnosti vystupují v několika různých vztazích, s podřízenými, se spolupracovníky, s klienty, nadřízenými i veřejností. Rozlišujeme deset manažerských rolí, které tvoří tři odlišné skupiny.

V manažerských rolích pak manažeři vystupují vůči klientům, veřejnosti, nadřízeným, spolupracovníkům a podřízeným.



Obr. Manažerské role

Interpersonální role (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006) v mezilidských vztazích, vyplývá z formálních pravomocí,

- představitel – reprezentuje organizaci při různých ceremoniálech, vyjadřuje zájem organizace na určité skupině pracovníků, uznání pracovních výsledků a pod.
- vedoucí – ve vztahu ke svým podřízeným, motivuje je a usměrňuje jejich práci, zvažuje formy jejich osobního rozvoje, hodnotí výsledky jejich práce a formuluje úkoly na další období
- spojovatel – v kontaktech s jinými manažery, uvnitř organizace i mimo ni, tato role má velké nároky na disponibilní čas manažerů

Informační role - manažer zabezpečuje získávání a poskytování informací

- pozorovatel – vyhledává a shromažďuje informace, které by mohly mít vliv na činnost organizace
- šířitel informací – poskytuje získané informace podřízeným pracovníkům
- mluvčí – reprezentuje organizaci na veřejnosti

Rozhodovací role – rozhodování manažera znamená tvorbu strategických organizačních rozhodnutí na základě jeho autority a jeho přístupu k informacím

- podnikatel – nachází nové metody a aktivity, vymýšlí, podněcuje a projektuje změny. Řeší problémy, využívá příležitosti, vyhledává nové metody, postupy a technologie pro zvýšení efektivity organizace
- eliminátor poruch – reaguje na neočekávané skutečnosti, které by mohly ohrozit dosahování cílů. Manažeři zde vracejí organizacím stabilitu a odstraňují rozpory mezi stranami a cíli.
- distributor zdrojů – rozděluje zdroje organizace jako lidé, čas, peníze, moc a zařízení. Rozdělení musí odpovídat prioritám organizace, zdroje musí být maximálně využité a přinášet největší užitek
- role vyjednávače – projevuje se v různých typech jednání s jednotlivci, útvary či jinými organizacemi, cílem je získání výhodného postavení pro svou organizaci. Čím vyšší úroveň manažera v organizaci, tím více času věnují vyjednávání

4. Řídící pracovníci

Řídící pracovníci, jsou pracovníci ve firmách, kteří provádějí management. V minulé době manažer vydával rozkazy a podřízení jej plnili. Dnes, kdy se zvyšuje participace zaměstnanců organizace na řízení, je řada činností, které dříve náležely jen vedoucímu, realizována částečně nebo zcela ostatními pracovníky. Tím se zvyšují nároky na práci manažera. Ten musí pracovníkům dávat prostor pro samostatnou práci, motivovat je aby chtěli a uměli efektivně tento prostor využít. V dnešní době jsou tedy na manažera kladeny vysoké nároky na jeho znalosti, schopnosti a dovednost. Manažer se musí neustále vzdělávat a vytvářet podmínky pro další vzdělávání svých spolupracovníků.

Požadavky na manažery se liší podle stupně řízení v organizaci.

Manažeři podle stupně řízení (Bělohlávek, 2006):

- linioví manažeři nejnižší úroveň manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobě, vedoucí oddělení, vrchní sestry. Vedou zaměstnance při každodenních úkolech, kontrolují, napravují chyby nebo řeší problémy v provozu
- střední manažeři, řídí manažery liniové, případně řadové pracovníky. Koordinují vykonávané úkoly za účelem dosažení cílů organizace
- vrcholoví manažeři, jsou nejmenší manažerskou skupinou. Odpovídají za výkonnost celé organizace. Formulují strategické cíle a strategie organizace, vedou lidi, kontrolují a organizují.

V různých typech organizací se setkáváme s různými modifikacemi tohoto základního rozdělení. Velké organizace s větším počtem středisek mají více vrcholových a středních manažerů. Naproti tomu v malých organizacích chybí střední manažeři.

4.1. Osobnost manažera

Osobnost manažera nelze jednoznačně definovat. Každý stupeň úrovně manažerů si vyžaduje jiné schopnosti a vlastnosti. Osobnost manažera by měla být podle Cimbalníkové (2008) syntézou:

- vlastností
- znalosti a dovedností
- schopností
- potřeb, postojů a hodnot

Vedoucí pracovník – manažer vede a řídí mnoho lidí, působí tak na jedince i pracovní skupiny. Měl by tedy podle Bedrnové (1998) umět:

- jasně a konkrétně vymežit pracovníkům záměr a cíl
- zřetelně vyjadřovat své příkazy, přání, pokyny, náměty apod.
- přesně formulovat své myšlenky a věcně a srozumitelně je pracovníkům sdělovat
- rozhodovat i ve složitých situacích
- akceptovat jednání pracovníků, rozumět jim, tolerovat je a usměrňovat
- poskytovat pracovníkům zpětnou vazbu a také ji od nich přijímat a očekávat
- snadno se orientovat i v náročných problémech
- tvořivě přistupovat k řešení odborných a řídicích situací
- dobře organizovat a kontrolovat práci řízených pracovníků
- pružně reagovat v nových situacích
- zvládat i náročnější psychickou zátěž
- jednat ve shodě se svým svědomím, být důsledným, čestný a odpovědný

5. Manažerské techniky

Manažer při své práci využívá různé metody, tyto metody nazýváme manažerské techniky. Vývoj manažerských technik v poslední době postupuje velmi rychle. Manažerské techniky jsou využívány ve všech oblastech řízení, nejen manažery velkých firem, ale i firem menších také neziskových organizací. Moderní management poskytuje mnoho technik, metod a postupů, které manažerům usnadňují a zefektivňují jejich práci. Každý manažer by se proto měl neustále vzdělávat a soustavně se rozvíjet, mimo jiné i ve zvládnutí a využívání manažerských technik. Manažerské techniky jsou výsledkem zobecněných a osvědčených zkušeností z praxe, ale také výsledkem výzkumů a teoretických poznatků.

„Britský autor, ekonom a manažer Michael Armstrong (1986) definuje manažerské techniky jako systematické a analytické metody používané manažery při přijímání rozhodnutí, zlepšování výkonnosti a efektivnosti a zejména pak při plánování a kontrole.“ (Šulěř, 2003)

Manažerské techniky odlišujeme od:

- manažerských dovedností – záleží na osobních dovednostech a jsou rozvíjeny zkušenostmi a výcvikem
- postupů – skládají se z různých administrativních úkolů, návodů a systémů
- činností nebo funkcí – jsou prováděny různé administrativní úkoly při využití postupů a dovedností tak, aby bylo dosaženo žádoucího výsledku

Manažerské dovednosti jsou aplikovány při všech manažerských funkcích, jako je plánování, vedení, organizování, kontrolování a rozhodování, umožňují tak manažerům tyto činnosti provádět efektivněji.

Manažerské techniky jsou užívány zejména v těchto oblastech řízení (Šulěř, 2003):

- Obecný management (SWOT analýza, řízení podle cílů, efektivní porada apod.)
- Marketing management (průzkum trhu, prognózování, výroková analýza, atd.)
- Provozní management (JIT, TQM)
- Finanční management (analytické, plánovací, rozpočtové a kontrolní techniky)
- Personální management (audit lidských zdrojů, kariérové plány, analýzy pracovní pozice apod.)
- Vědecký management (lineární programování, ABC analýza)
- Výkonnost a efektivita (audit řízení)

5.1. Vybrané manažerské techniky

5.1.1. Vedení porad

Porady, jednání, schůze a jiná podobná setkávání zaměstnanců patří k fungování každé organizace a jsou významnou součástí řídicího procesu. Pokud není porada dokonale připravena, pak ji účastníci hodnotí jako ztrátu času. Naproti tomu organizačně dobře zvládnutá porada je přínosem nejen pro její účastníky, ale i pro celou firmu.

Základní typy porad:

- interní – pravidelné, informační, svolané za určitým cílem, zaměřené na vyhledání řešení konkrétního problému apod.
- veřejné – otevřené pro všechny příchozí, např. jednání zastupitelstva obce

Porady mají různé funkce, mezi tři základní funkce patří (Chobotová, Pobořil, 2005):

- funkce řídicí
 - rozhodování, organizování, delegování
 - posuzování, řešení problémů
 - koordinování činností
 - kontrolování
 - ukládání úkolů, přijímání opatření
- funkce komunikační
 - posilování sounáležitosti, setkávání lidí
 - diskutování
 - sdělování názorů
 - chápání druhých
- funkce motivační
 - účast na poradě
 - získání informací
 - prezentace sebe nebo určité věci
 - spoluúčast na rozhodování, při řešení problému
 - inspirace

Porady, které nebyly řádně připraveny mohou vyvolat mnoho záporů, kromě již zmiňované ztráty času to mohou být například:

- únava, pokles motivace účastníků
- chybná rozhodování
- zhoršení vztahů
- nárůst osobních konfliktů
- pokles vzájemné důvěry a autority

Naproti tomu dobře připravená a vedená porada přináší mnoho kladů, například:

- posílení sounáležitosti
- dobrý vliv na mezilidské vztahy, rozšiřování manažerských znalostí
- posílení sounáležitosti
- úspora času a vlastní energie
- snížení rizika chybného rozhodování
- úspěšné řešení pracovních problémů

Hlavní chyby porad:

- příliš mnoho účastníků
- nepřítomnost klíčových účastníků
- nedostatek pravomocí účastníků
- velké časové nároky
- porada nemá jasně vymezený program a cíl
- chybná nebo odložená rozhodnutí
- nudný průběh
- porada jako monolog
- špatná příprava
- špatná komunikace – nejasná prezentace, bariéry v komunikaci a pod.
- nezáměr a nesoustředěnost účastníků
- nedostatky v řízení porady – odbíhání od tématu, neefektivní diskuse, nekontrolovaný čas a pod.
- problémy s výstupy a závěry porady – nejasné nebo bez závěrů
- nedostatečný zápis – špatně instruovaný zapisovatel

Zásady efektivní porady:

- Jasně formulovat cíl porady
- Věnovat čas přípravě porady
- Dobře připravit program porady
- Určit účastníky porady
- Určit role na poradě
- Začít a končit včas
- Ujistit se, zda všichni znají cíl a program porady a mají podpůrné materiály
- Dodržovat časový harmonogram
- Udržovat otevřenou, stručnou a výstižnou komunikaci
- Dbát na rovné příležitosti k vyjádření
- Udržovat diskusi k tématu
- Vést poradu ke stanovenému cíli
- Zhodnotit průběh a závěry porady

Příprava porady by měla v první řadě začít určením cíle porady, tedy čeho chceme poradou dosáhnout, poté by měla sledovat tyto otázky (Běhounek, Košťan, Šuleř, 2006):

- co? – body jednání, podklady
- proč? – výsledek, rozhodnutí
- jak? – způsob projednání, pořadí
- kdo? – účastníci, předsedající
- kdy? – datum konání, denní doba
- kolik? – čas, náklady, vybavení

Zásady vedení porady (Běhounek, Košťan, Šuleř, 2006):

- začínat včas
- všichni znají cíl a program porady
- určení zapisovatele
- dodržení struktury diskuse:
 - fakta – popis problému, jeho projevy, veškeré dostupné údaje
 - argumenty – hledání příčin vzniku problému, interpretace faktů
 - návrhy řešení – díky předchozím dvěma bodům bude návrhů méně, ale měly by být v souladu se všemi fakty a argumenty
- příjem rozhodnutí – nemusí to být rozhodnutí jak problém vyřešit, ale jak problém řešit – např. svolání speciální řešitelské porady

- shrnovat a zaznamenávat – každý bod programu, by měl být krátce shrnut, rozhodnutí je třeba srozumitelně zaznamenat i se jménem odpovědné osoby a termínem splnění
- soustředit pozornost účastníků – neodbíhat od tématu
- zvládat agresi a konflikty
- všechny vtáhnout do aktivní účasti
- končit včas, celkovým shrnutím a pozitivně

Vyhodnocení porady

Každý předsedající by měl poradu zhodnotit, měl by si klást zejména tyto otázky (Bělohlávek, Košťan, Šulěř, 2006):

- Byl dodržen program porady? Pokud ne, proč?
- Dosáhl jsem toho, proč jsem poradu svolal? V případě, že se mi to nepodařilo, proč?
- Byl dodržen časový limit? Případně v čem byla příčina jeho překročení?
- Přišli účastníci na poradu připraveni? Kdo a proč nebyl připraven?
- Dal jsem všem stejnou příležitost říci názor na projednávanou otázku?
- Bylo dosaženo konsenzu?
- Dal jsem účastníkům příležitost vyjádřit se k efektivnosti porady?
- Co udělám, abych se těmito nedostatky příště vyhnul?

5.1.2. Delegování

Delegování je jedna z manažerských činností, kdy manažer přiděluje svým podřízeným úkoly a pravomoci a odpovědnosti, které vedou ke splnění zadaných úkolů. "

Cílem delegování je růst efektivity práce, zisk, stabilita, konkurence a trvale udržitelný rozvoj firmy (Cipro, 2009).

Delegování vyžaduje hodně úsilí, ale přináší mnoho výhod manažerovi, podřízenému i organizaci. Delegování není prosté úkolování, je to dlouhodobý proces, kdy manažer postupně vkládá důvěru ve svého podřízeného, tím ho postupně testuje zvyšující se náročností přidělených odpovědností a současně ho vybavuje stále rozsáhlejšími pravomocemi (Cipro, 2009).

Delegování tedy můžeme podle Cipra (2009) chápat jako:

- investici do pracovníka
- úsporu času manažera
- nástroj motivování a rozvoje pracovníka
- projev důvěry vůči spolupracovníkům
- diagnostiku schopností kolegů
- seberozvoj

Delegování vyžaduje kvalitní formu komunikace manažera s podřízenými, také velmi záleží na osobnostní struktuře manažera, která se odráží ve stylu vedení a v prosazování jeho formální i neformální autority.

Přínosy pro manažera (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006):

- více času na důležité věci
- více práce v kratším času
- rozvoj kompetencí pracovníků
- nové nápady a přístupy
- motivace pracovníků
- jednodušší hodnocení pracovníků
- jednodušší kontrola
- vyhnutí se stagnaci

Přínosy pro pracovníky (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006):

- profesionální růst
- lepší pracovní výsledky
- zvýšený zájem o práci
- sebeuspokojení

Přínosy pro organizaci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006):

- vyšší efektivita
- příprava personálních náhrad
- stabilizace pracovníků

Delegování přináší mnoho výhod, ale existují proti němu také výhrady jak ze strany manažera i podřízeného, například (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2006):

- pro manažera je jednodušší a rychlejší udělat práci sám, než ji vysvětlit pracovníkovi
- práce podřízeného nedosahuje takových kvalit jako práce manažera
- delegováním se manažer připravuje o možnost kontroly
- delegování dává pracovníkům velkou pravomoc
- vedoucí má dostatek času, nepotřebuje tedy delegovat apod.

Tyto výhrady by měl manažer zvládnout a vyvarovat se jich.

Postup delegování:

- analýza pracovních úkolů a výběr vhodných k delegování
- charakteristika delegovaného úkolu
- určení vhodných lidí pro plnění delegovaných úkolů
- zvolit správný způsob zadání úkolů a přiměřenou kontrolu
- kontrola delegování

Delegované úkoly můžeme podle (Cimbálníkové, 2010) rozdělit do pěti zón delegování:

- zóna 1 – úkoly, které musí vyřizovat manažer – mise, všeobecné cíle, politika a strategie, schválení rozpočtů, přijímání a propouštění zaměstnanců, jednání o platech
- zóna 2 – úkoly, které by manažer měl vyřizovat – velké a složité úkoly, které nejlépe vyřídí manažer za přispění ostatních, delegovat je může pouze v případě velkého časového tlaku
- zóna 3 – úkoly, které manažer může delegovat – tyto úkoly může vyříditi, po zaškolení a při důkladném vedení a monitorování, některý z pracovníků. Právě zde může manažer delegováním získat zmenšení časového tlaku a čas potřebný pro jiné úkoly
- zóna 4 – úkoly, které by měl manažer delegovat – úkoly, které se dají provést bez manažera, které by se měly vyříditi i v manažerově nepřítomnosti. Zaměstnanec pro ně má nezbytnou kompetentnost, pokud dostane potřebné informace a vodítka. Jsou to úkoly, které se musí provést, aby mohla organizace za všech okolností fungovat pružně a rychle.
- zóna 5 – úkoly, které musí manažer delegovat – úkoly, které tvoří přirozenou část práce pracovníků, které plně fungují i bez zásahů manažera. Ostatní je vyřídí rychleji a lépe. Úkoly, které jsou implementací rozhodnutí.

Úkol, který má být delegován musí být jasně formulován a měl by splňovat zásady pravidla SMART (specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný). Manažer musí určit požadavky na splnění úkolu, přičemž se musí přizpůsobit složitosti a obtížnosti úkolu, jeho prioritě a potřebnosti, potřebě znalostí, dovedností a schopností, které jsou ke splnění daného úkolu potřeba. Pro každý delegovaný úkol je potřeba zpracovat předpoklady pro jeho plnění.

Při určení vhodných lidí pro plnění delegovaných úkolů je třeba brát v úvahu, zda daná osoba má čas úkol plnit, je-li kvalifikovaná a schopná daný úkol splnit. Pokud ne, zda ji to lze za přiměřený čas naučit. Je příslušná osoba spolehlivá, je ochotna a schopna přijmout novou odpovědnost?

Způsob zadání úkolů a jejich kontrola

Při tvrdém delegování je přesně zadán úkol, postup a termín splnění naproti tomu při měkkém delegování se manažer s pracovníkem dohodnou na zadání a termínu úkolu a ostatní nechá manažer na pracovníkovi. Delegovat může manažer písemně nebo ústně, obsáhle či stručně. Manažer si také musí určit jak bude zadaný úkol sledovat, jak vysokou frekvenci kontaktů s delegovanou osobou zvolí, jakým stylem bude školit a vést.

Po zvážení těchto skutečností si sepíše instrukce pro každý úkol a zkonzultuje je s pracovníkem. U každého úkolu musí manažer také určit kritéria hodnocení, které může po diskusi s pracovníky dále upravit. Je potřeba, aby si manažer vypracoval rezervní plán, pro případ že delegovaný pracovník úkol nezvládá.

Úloha řídicího pracovníka v procesu delegování:

- projevit osobní zájem o plnění svěřených úkolů
- motivace, vedení, vzdělávání
- Zjišťování pocitů pracovníků při plnění svěřených úkolů
- využívání inovací a nových myšlenek, které vyplynou z delegování úkolů
- pochvala za úspěšné zvládnutí svěřených úkolů

Kontrola delegování probíhá ve třech fázích:

- při předávání úkolu – pochopení pracovníka, jaké výsledky jsou od něho očekávány, porozumění úkolu apod.
- průběžná kontrola – při domluvené frekvenci kontaktů, vyhodnocení plnění dílčích úkolů, přijímání případných opatření
- závěrečná kontrola – úkol splněn včas, v požadované kvalitě, je vykonán efektivně apod.

Praktická část

6. Praktická část

6.1. Cíl a metodika

V teoretické části bakalářské práce jsem popsala vývoj managementu, základní manažerské funkce a role, osobnost manažera. Na závěr teoretické části jsem popsala vybrané manažerské techniky. V praktické části bych chtěla zjistit efektivitu vedení porad v Dětském domově ve Zruči nad Sázavou a využití techniky delegování, odhalit slabé a silné stránky ve využívání těchto metod.

Pro svůj výzkum jsem si vybrala Dětský domov a školní jídelnu ve Zruči nad Sázavou, kde pracuji jako účetní. Z manažerských technik jsem vybrala techniku vedení porad, u které bych chtěla zjistit efektivitu vedení pedagogických porad. Druhou technikou, kterou chci zkoumat, je technika delegování úkolů ředitelkou školy na pedagogické pracovníky.

Cílem mé bakalářské práce je ověřit aplikaci a využití vybraných manažerských technik v konkrétní organizaci. Zjistit zda dané techniky jsou efektivně využívány při řízení organizace. V úvodu představím organizaci, ve které budu výzkum provádět, , dále popíši cíle a přípravu průzkumu , v další kapitole se budu zabývat analýzou provedeného výzkumu, nakonec výsledky výzkumu zhodnotím a případně navrhu opatření.

Objektem zkoumání je Dětský domov a Školní jídelna Zruč nad Sázavou.

Předmětem zkoumání je efektivnost vybraných manažerských technik využívaných v dětském domově.

V dětském domově jsou porady využívány k vedení pedagogických, technicko-hospodářských i provozních zaměstnanců. Pedagogické porady jsou měsíční. Porady technicko-hospodářských pracovníků jednou za dva týdny. Porady provozních zaměstnanců jsou čtvrtletní.

Při výzkumu použiji dotazníkové metody a rozhovoru k zjištění, jakým způsobem se vybrané manažerské techniky aplikují v dětském domově a zhodnotím jejich efektivitu při řízení dětského domova.

6.2. Charakteristika organizace

Dětský domov a Školní jídelna Zruč nad Sázavou je příspěvková organizace. Zřizovatelem je Krajský úřad Středočeského kraje. Je to školské zařízení zajišťující výkon ústavní a ochranné výchovy dětí a mládeže ve věku od 3 do 18 let, popř. do ukončení profesní přípravy na budoucí povolání, nejdéle však do 26 let. V případě umístění nezletilé matky s dítětem, přijímají děti již prakticky od narození.

Historie zařízení se datuje od 1. 4. 1952, kdy se v prostorách hodkovského zámečku, v okrese Kutná Hora, otevřel zvláštní dětský domov se zvláštní školou. V roce 1958 bylo zařízení přejmenováno na Zvláštní školu internátní v Hodkově. V roce 1960 byl v areálu dobudován nový školní pavilon a kapacita zařízení byla snížena z 80 dětí na 65. V roce 1989 z důvodu zchátralosti objektu a také na základě vznesených restitučních nároků bylo zařízení přestěhováno do nového působiště. Od 8. 10. 1990 dětský domov obýval prostory bývalé Školy v přírodě na okraji Zbraslavic v těsné blízkosti letiště Aeroklubu. Objekt bývalé Školy v přírodě je umístěn v krásné přírodě, ale pro celoroční pobyt dětí byl zcela nevyhovující a byl vlastně provizoriem na dlouhých 12 let. 1. 7. 2002 se dětský domov přestěhoval do upravené budovy bývalého internátu Integrované školy ve Zručí nad Sázavou. Od školního roku 2002/2003 už není součástí domova speciální škola. Tím došlo k zásadním změnám ve struktuře zaměstnanců, změnila se organizace celého zařízení a postupně byly kladeny i vyšší nároky na děti, především co se týká chování a samostatnosti. Děti navštěvují místní školy - MŠ, ZŠ, starší děti po skončení základní školní docházky navštěvují různá OU a SOU, popř. střední školy v okolních městech.

V návaznosti na zákon č. 109/2002Sb. o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy ve školských zařízeních a o preventivně výchovné péči ve školských zařízeních a o změnách dalších zákonů se DD Zruč nad Sázavou postupně změnil z dětského domova internátního typu v rodinný dětský domov.

V současnosti v dětském domově pracuje 25 zaměstnanců, z toho 15 pedagogických pracovníků (12 žen a 3 muži) a 10 nepedagogických pracovníků (8 žen a 2 muži). Kapacita dětského domova je 32 dětí, nyní zde žije 30 dětí ve 4 rodinných skupinách. Obrat dětského domova v roce 2013 činil 11 212 757 Kč, hospodářský výsledek byl 0 Kč.

Vize dětského domova

Vychovat samostatné jedince, kteří budou schopni se začlenit do společnosti a založit fungující rodiny.

Poslání dětského domova

„Jsme příspěvková organizace zřizovaná středočeským krajem, jako školské zařízení zajišťující výkon ústavní výchovy dětí a mládeže, která nemůže být ze závažných důvodů vychovávána ve vlastní rodině. S pomocí kvalifikovaných pedagogů vytváříme v dětském domově prostředí co nejlépe nahrazující rodinu a připravujeme svěřené děti pro vstup do samostatného života.“

Hlavní činností organizace je zajišťování ústavní výchovy dětí a mládeže ve věku od 3 do 18 let, popř. do ukončení profesní přípravy na povolání, nejdéle však do 26 let. Zajišťuje výchovnou, hmotnou a sociální péči včetně stravování, ošacení a věcného vybavení dětem a mládeži, která nemůže být ze závažných důvodů vychovávána ve vlastní rodině a nemůže být osvojena nebo umístěna v jiné formě náhradní rodinné péče. Školní jídelna, která je součástí dětského domova zajišťuje celodenní stravování našich chovanců a zaměstnanců dětského domova (pouze obědy). Zaměřuje se na ústavní výchovu pro nezletilé matky s dětmi. Přízemní část budovy DD je pronajímána jako zdravotní středisko a středisko záchranné služby – příjmy z pronájmu jsou odváděny zřizovateli.

Finanční aspekty

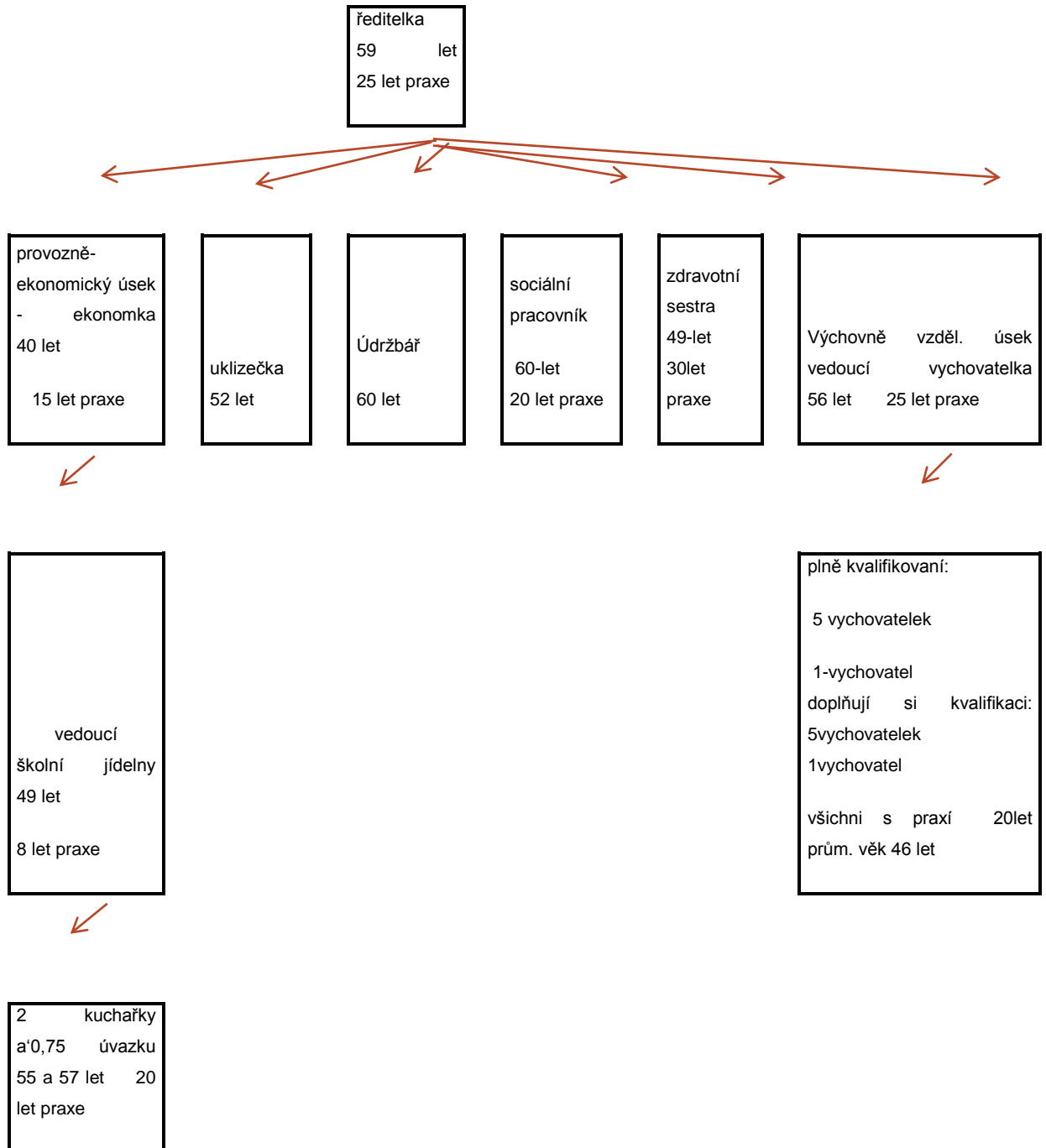
Dětský domov příspěvková organizace zřízená Středočeským krajem. Zřizovatel organizaci poskytuje finanční dotace na zabezpečení provozu, jsou to prostředky týkající se investičních a neinvestičních výdajů, oprav a ostatních výdajů nevýrobní povahy a stát, ze státního rozpočtu, prostřednictvím krajského úřadu poskytuje finanční dotace na mzdy a náhrady mezd, platy a náhrady platů, odměny, kryje výdaje na úhradu pojistného sociálního a zdravotního pojištění, na příděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, dále výdaje na vzdělávání pedagogických zaměstnanců – školení, kurzy přímo související s rozvojem organizace. Výše finanční dotace se odvíjí od stanovených republikových normativů. Dále dětský domov získává prostředky ze sponzorských darů, z dávek státní sociální podpory – přídavky na děti a ošetřovného od rodičů dětí v dětském domově.

Struktura výnosů:

- 66 % dotace ze státního rozpočtu
- 21 % dotace z rozpočtu kraje
- 8 % prodej služeb (platby od nájemníků na služby, ošetřovné, přídavky, stravné zaměstnanců)
- 5 % použití vlastních fondů (rezervní fond, sponzorské dary, fond odměn)

Organizační struktura, personální zajištění, vedení firmy

Organizační struktura je široká, liniová (přímá rozhodovací pravomoc)



Klíčové osobnosti organizace

Ředitelka DD – statutární orgán, zpracovává koncepci DD a zajišťuje jeho rozvoj
 Zástupkyně ředitelky – vedoucí vychovatelka, řídí pedagogickou činnost v DD

6.3. Metodologie výzkumu

Pro výzkum jsem zvolila dotazníkové šetření. Dotazník je soustava otázek a slouží ke zjišťování informací v populaci nebo vybrané skupině lidí, je to jeden z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé průzkumy. Jeho výhodou je, že v poměrně krátké době z něho lze získat mnoho informací, které se pak dají jednodušeji zpracovat. Dotazník má samozřejmě i spoustu nevýhod jako například malá návratnost, neobjektivní nebo nepravdivé odpovědi, měření názorů a postojů.

Po prostudování dostupné literatury jsem vytvořila dotazník, který jsem předložila pedagogickým pracovníkům dětského domova. Dotazník je anonymní, obsahuje 25 uzavřených otázek, na které, pokud v dotazníku nebylo uvedeno jinak, respondenti odpovídali čísly 1 – 5, kdy tato čísla znamenají:

1 – vždy, 2 – většinou, 3 – občas, 4 – zřídka, 5 – nikdy. V dětském domově pracuje 14 pedagogických pracovníků. Ze čtrnácti rozdaných dotazníků se mi vrátilo 12 vyplněných, což je 85,7%.

Dotazník má dvě části . V první části dotazníku se otázky vážou k technice porad a v druhé části k technice delegování. Otázky jsem volila s ohledem na cíl zkoumání.

V části vedení porad mne zajímal způsob přípravy porad, jak jsou pracovníci informováni o cíli a programu porady a zda mají k dispozici podklady k poradě tak, aby mohli být na poradu připraveni. Za účelem zjišťování těchto skutečností jsem formulovala otázky č. 1 až 4. Dále mne zajímalo, jak je vlastní porada řízena, zda jsou určováni předsedající a zapisovatel, zda je dodržován časový harmonogram porad. K tomuto okruhu zjištění jsem formulovala otázky 5 až 7. Otázkám iniciativy účastníků porady a diskuze jsem věnovala otázky 8 až 10. V otázkách 11 a 12 jsem pak zjišťovala, zda je hodnocen průběh porady, formulován závěr a zda je z porad vytvářen zápis, zda a jak je k dispozici jednotlivým účastníkům porad.

V druhé části dotazníku věnované delegování jsem se zaměřila na to, zda je využíváno delegování, zda jsou ze strany delegujícího vytvářeny podmínky pro úspěšné plnění delegovaných úkolů (otázky 13 až 17), jaký je přístup jednotlivých pracovníků k delegovaným úkolům (otázky 18 až 20) , jak probíhá komunikace delegujícího a pracovníků na něž jsou úkoly delegovány v průběhu plnění zadaného úkolu, jak jsou přijímány navrhované způsoby řešení (otázky 21 až 23) . V závěru mne zajímalo motivování delegovaných a přínos delegování k produktivitě práce a osobnímu rozvoji pracovníků (otázky 24 až 27) .

Dotazník pro pedagogické pracovníky je uveden v příloze. Dotazníkové šetření proběhlo od 20. ledna 2014 do 20. února 2014.

Další výzkumnou metodou, kterou jsem pro svůj výzkum zvolila, je rozhovor s ředitelkou dětského domova. Rozhovor byl polostandardizovaný a individuální, otázky k tomuto rozhovoru jsou uvedené v příloze. Otázky pro rozhovor jsem formulovala obdobně jako v dotazníku, abych měla větší možnost srovnání. Při rozhovoru jsem pak mohla jednotlivé otázky ještě doplnit a rozšířit podle aktuální situace. Rozhovor proběhl 25. února 2014.

6.4. Výsledky výzkumu

6.4.1. Dotazníky

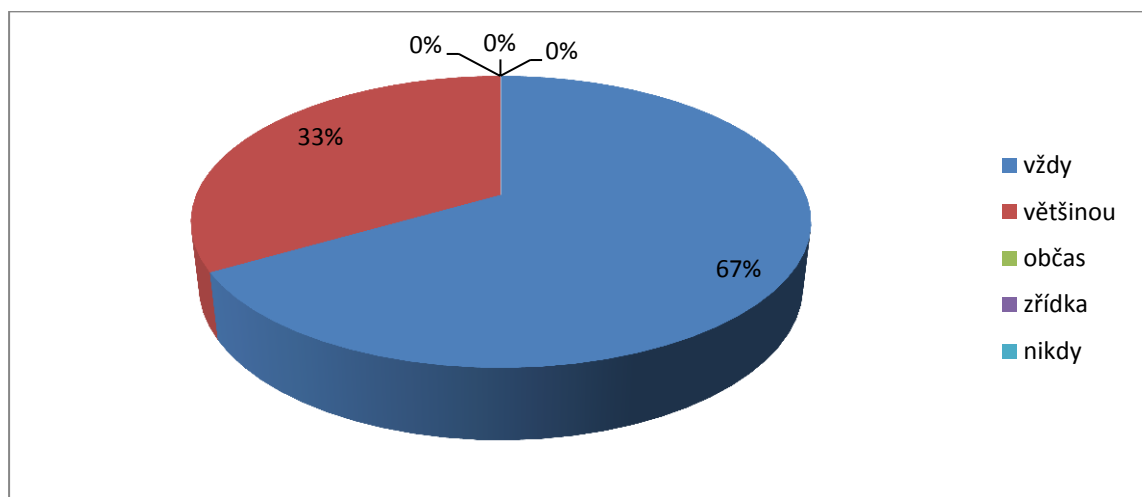
Vyplněné dotazníky jsem zpracovala a pomocí grafů znázornila.

Otázka č. 1: Jsou porady svolávány pravidelně?

Otázka zaměřená na způsob přípravy porad.

67% dotazovaných udává, že porady jsou svolávány pravidelně **vždy**, zbylých 33% dotazovaných udává, že jsou **většinou** pravidelně svolávány.

Graf č. 1 Pravidelnost porad

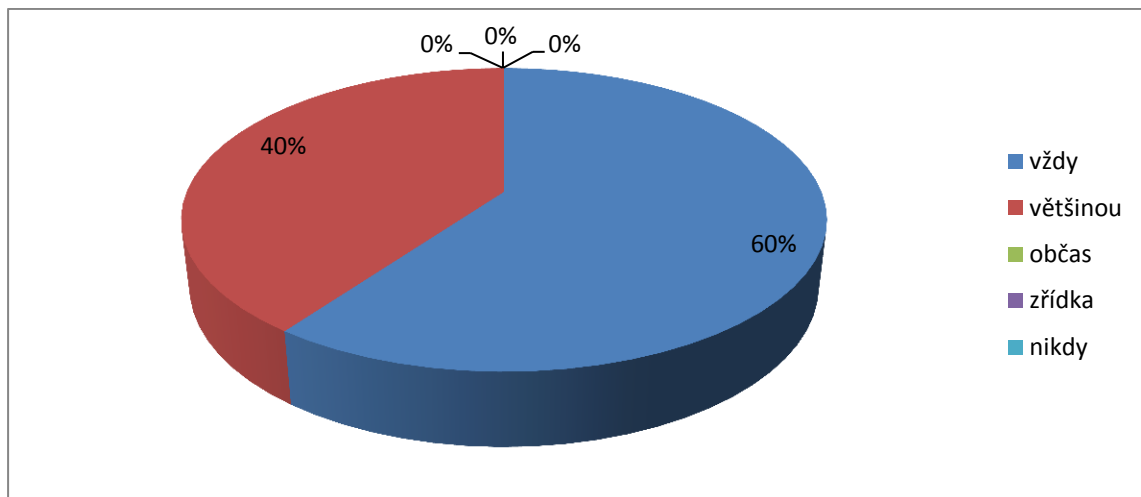


Otázka č. 2: Účastníte se porad pravidelně?

Otázka zaměřená na přípravu a využití porad.

60% dotazovaných potvrdilo účast **vždy** a 40% **většinou**.

Graf č. 2 Účast na poradách

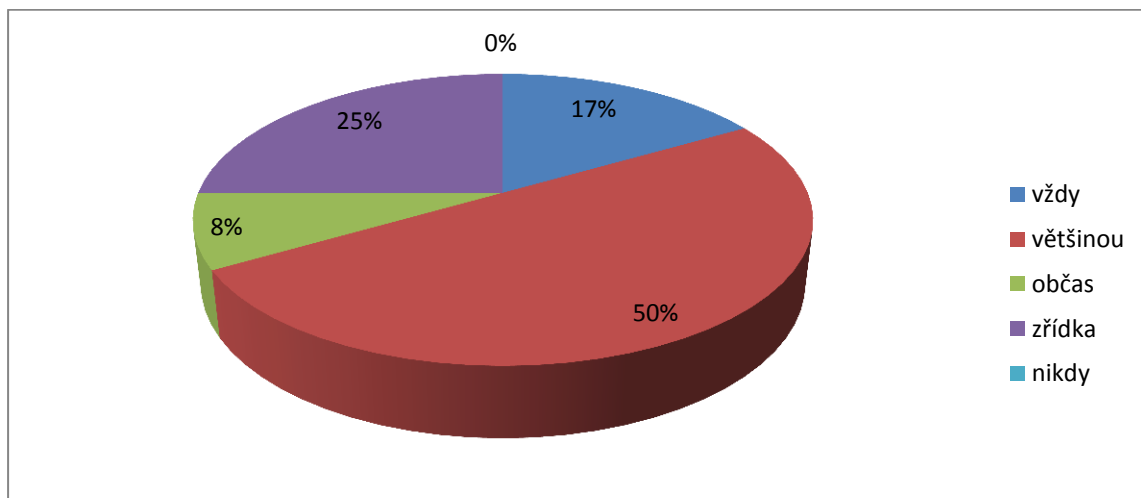


Otázka č. 3: Znáte dopředu cíl, program a časový harmonogram porady?

Otázka zaměřená na správný způsob přípravy porad.

17% dotazovaných odpovědělo **vždy**, 60% **většinou**, 8% **občas**, 25% **zřídka**.

Graf č. 3 Cíl porady

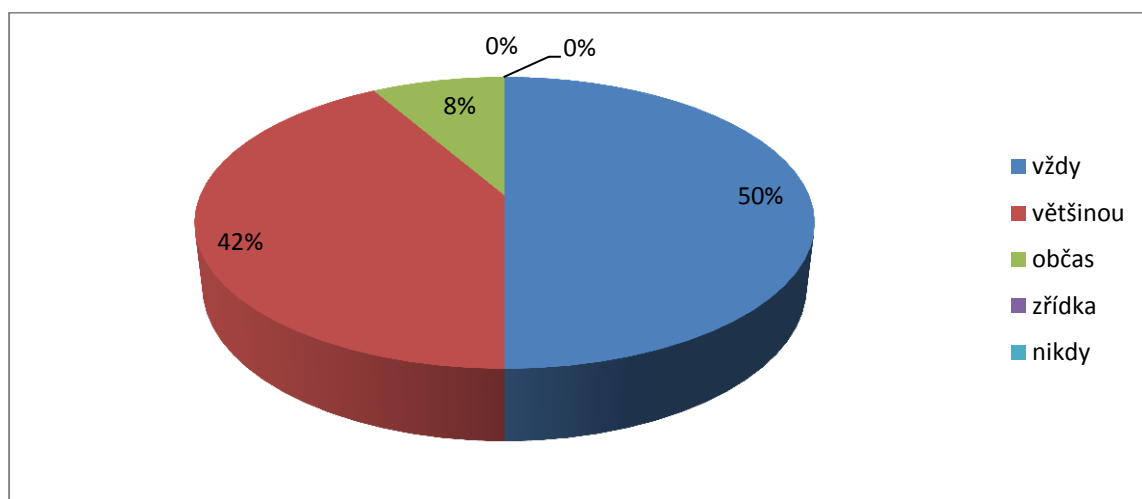


Otázka č. 4: Máte předem k dispozici podklady potřebné k poradě?

Otázka zaměřená na správný způsob přípravy porad.

Na tuto otázku odpovědělo 50% dotazovaných, že poklady mají k dispozici **vždy** dopředu, 42% odpovědělo **většinou** a 8% **občas**.

Graf č. 4 Podklady k dispozici

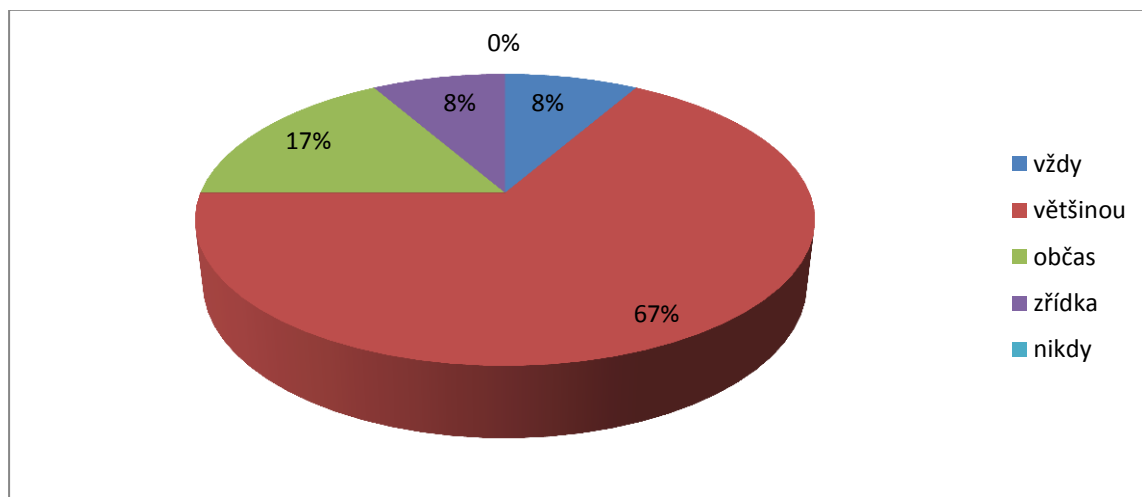


Otázka č. 5: Začínají a končí porady včas?

Otázka zaměřená na způsob vedení porad.

Na tuto otázku odpověděli dotazovaní takto: 8% **vždy**, 67% **většinou**, 17% **občas** a 8% **zřídka**.

Graf č. 5 Dodržování časů

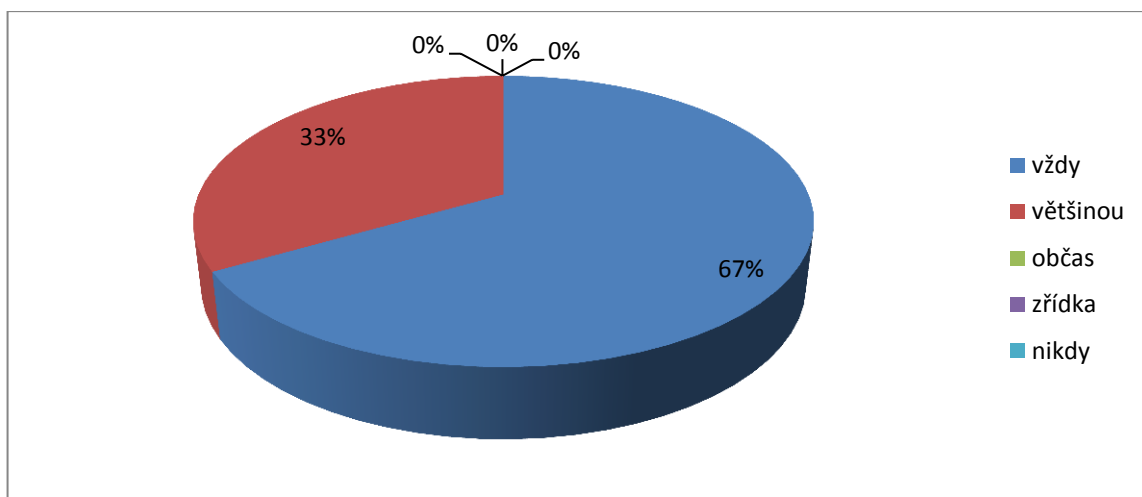


Otázka č. 6: Je na poradách jasně určen předsedají a zapisovatel?

Otázka zaměřená na způsob vedení porad.

Dle 67% dotazovaných jsou na poradách **vždy** určeni předsedající a zapisovatel, 33% odpovědělo, že **většinou** je určen předsedající a zapisovatel

Graf č. 6 Určení zapisovatele a předsedajícího

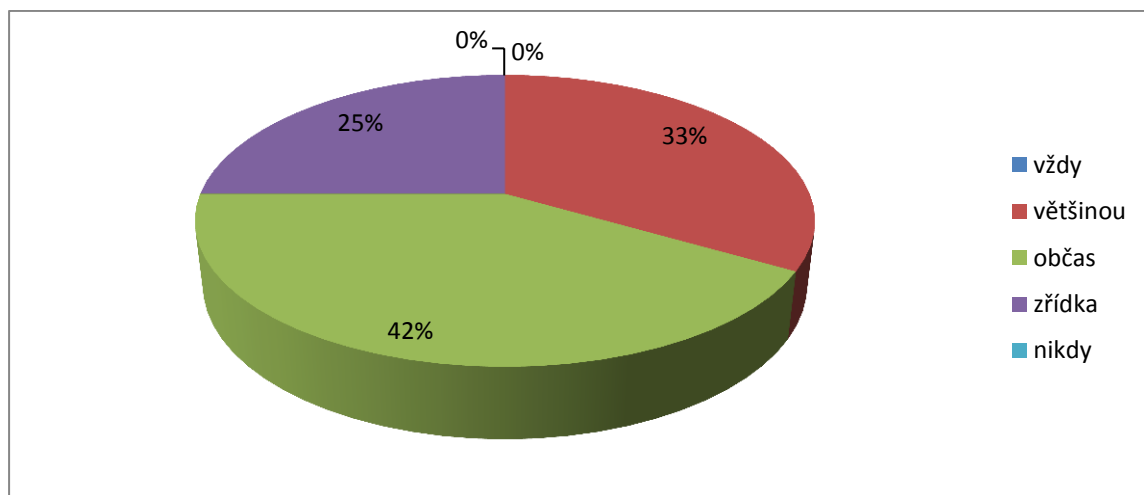


Otázka č. 7: Je při poradách dodržován časový harmonogram?

Otázka zaměřená na způsob vedení porad.

Na tuto otázku odpovědělo 33%, že časový harmonogram je **většinou** dodržován, 42% **občas** je dodržován a 25% **zřídka** je dodržován.

Graf č. 7 Dodržování časového harmonogramu

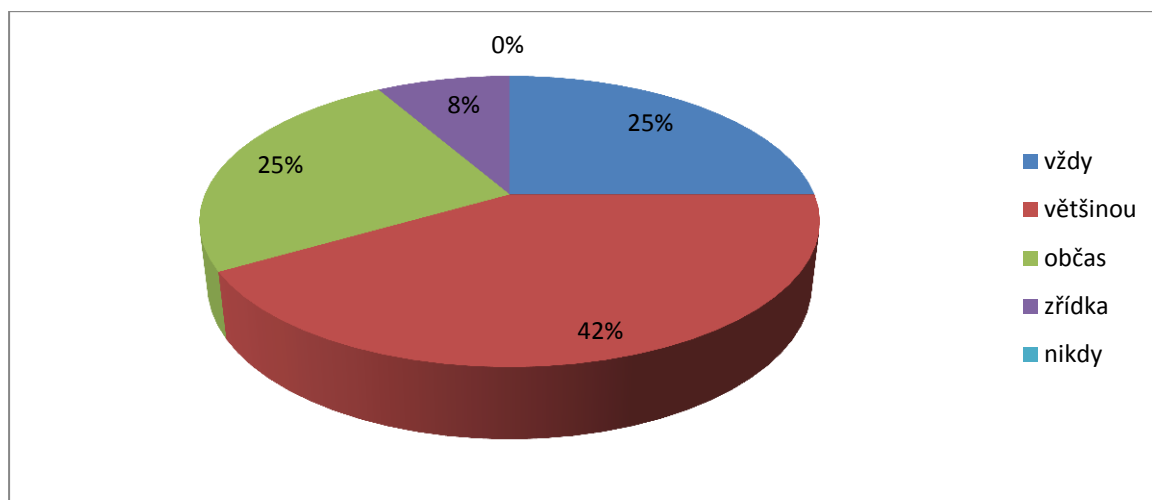


Otázka č. 8: Je na poradách otevřená a věcná komunikace?

Otázka zaměřená na komunikaci a diskuzi při poradě.

25% dotazovaných uvedlo, že komunikace je **vždy** otevřená a věcná, 42% si myslí, že je komunikace **většinou** věcná a otevřená, 25 % že otevřená a věcná komunikace je jen **občas** a 8% si myslí, že otevřená a věcná komunikace je jen **zřídka**.

Graf č. 8 Komunikace

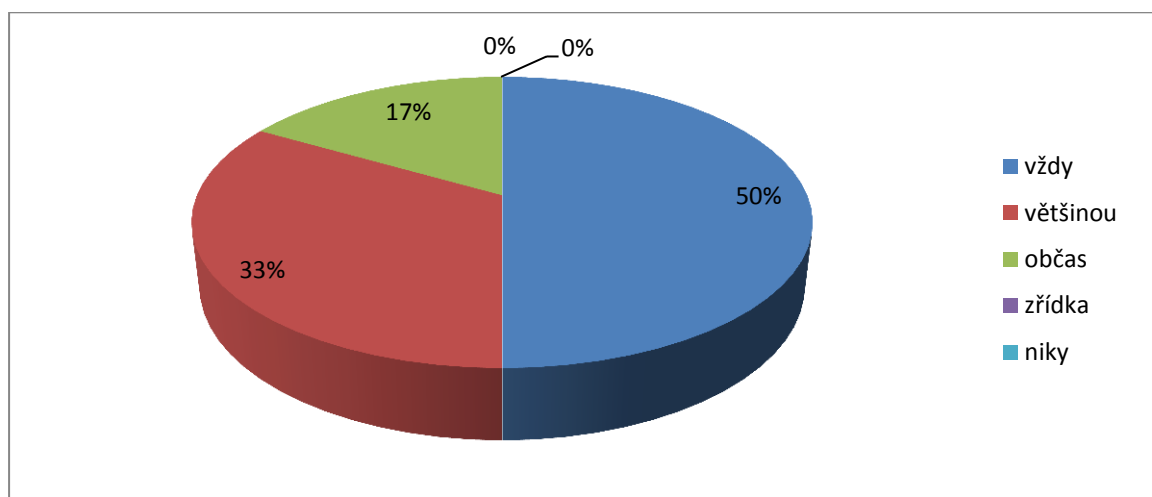


Otázka č. 9: Mohou se v diskusi vyjádřit všichni účastníci?

Otázka zaměřená na komunikaci a diskuzi při poradě.

50% dotazovaných odpovědělo, že **vždy** se mohou vyjádřit všichni, 33% odpovědělo **většinou** se mohou vyjádřit všichni a 17% si myslí, že všichni se mohou vyjádřit jen **občas**.

Graf č. 9 Možnost vyjádření

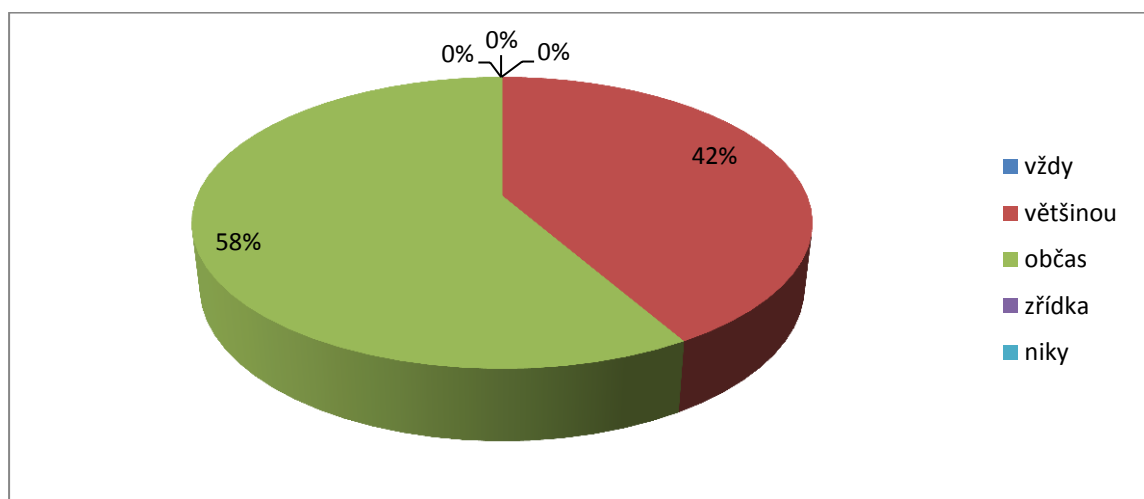


Otázka č. 10: Je diskuse vedena k tématu?

Otázka zaměřená na komunikaci a diskuzi při poradě.

42% si myslí, že diskuse je **většinou** vedena k tématu, 58% uvedlo, že diskuse k tématu je vedena **občas**.

Graf č. 10 Diskuse k tématu

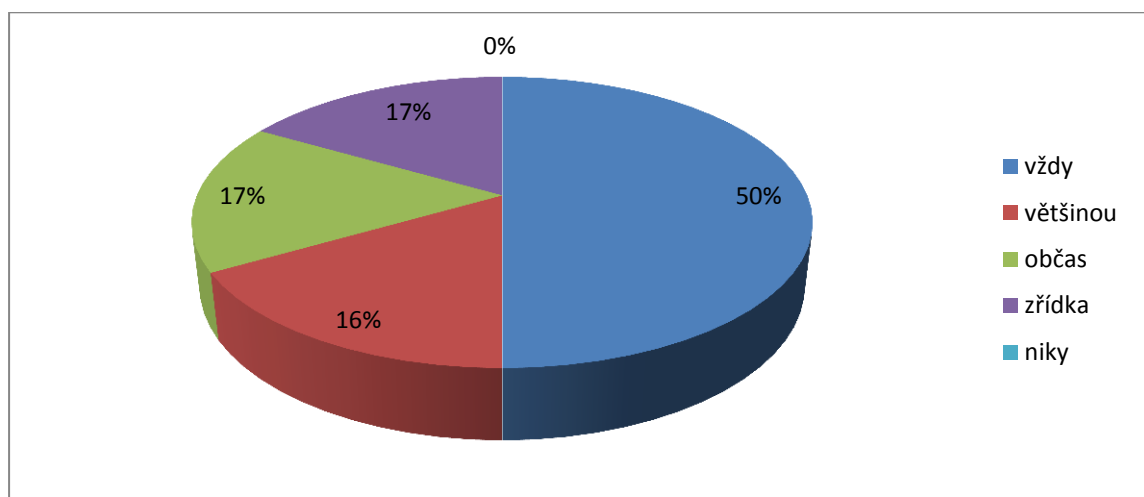


Otázka č. 11: Je na konci porady zhodnocen její průběh a závěry?

Otázka zaměřená na zhodnocení porady a využití závěrů porady .

Na tuto otázku 50% dotazovaných odpovědělo, že **vždy** je na konci porady zhodnocen její průběh a závěr, 16% odpovědělo, že **většinou** je zhodnocen průběh a závěr porady, 17% **občas** a 17% **zřídka**.

Graf č. 11 Zhodnocení porady

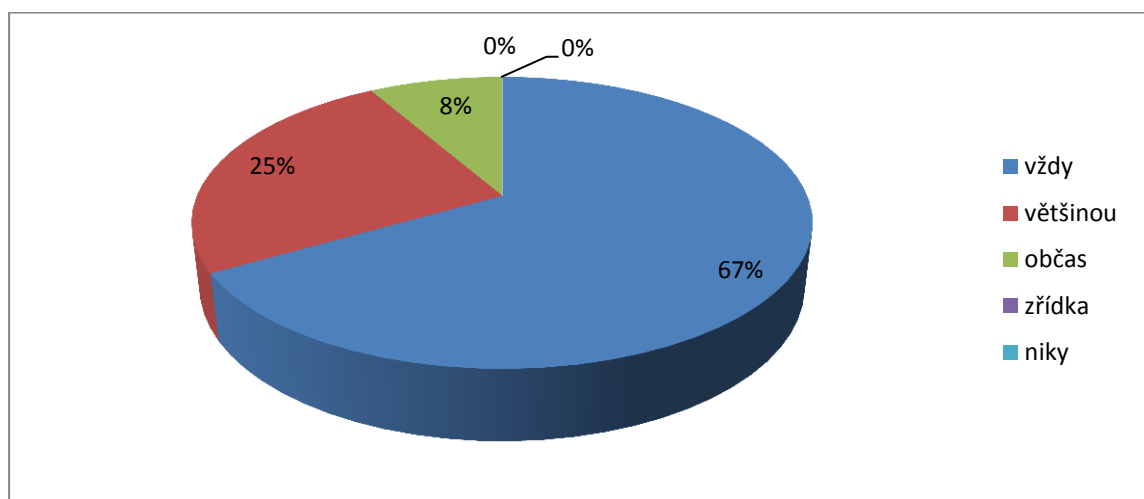


Otázka č. 12: Je z porad vytvořen zápis, pokud ano, mají ho všichni účastníci k dispozici?

Otázka zaměřená na zhodnocení porady a využití závěrů porady .

Podle 67% dotazovaných je zápis vytvořen **vždy**, 25% si myslí, že zápis je tvořen **většinou** a podle 8% dotazovaných je zápis vyhotoven **občas**.

Graf č. 12 Zápis z porady

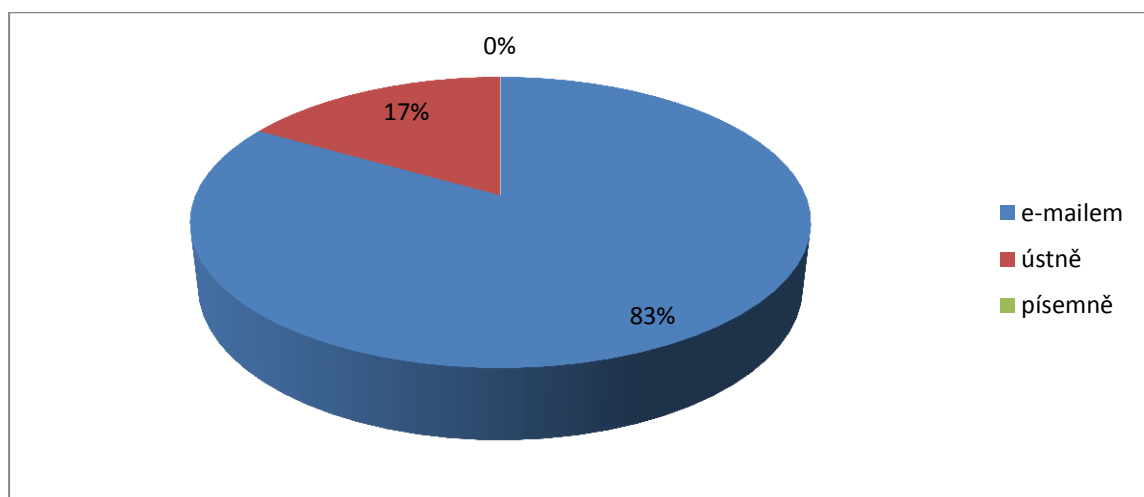


Otázka č. 13: Deleguje na Vás ředitelka úkoly, pokud ano, jakým způsobem dostáváte informace k těmto úkolům.

Otázka zaměřená na využití techniky delegování a přípravu delegování.

100 % delegovaných odpovědělo, že na ně jsou úkoly delegovány. 83% dotazovaných dostává informace k delegovaným úkolům e-mailem, 17% ústně.

Graf č. 13 Způsob delegování

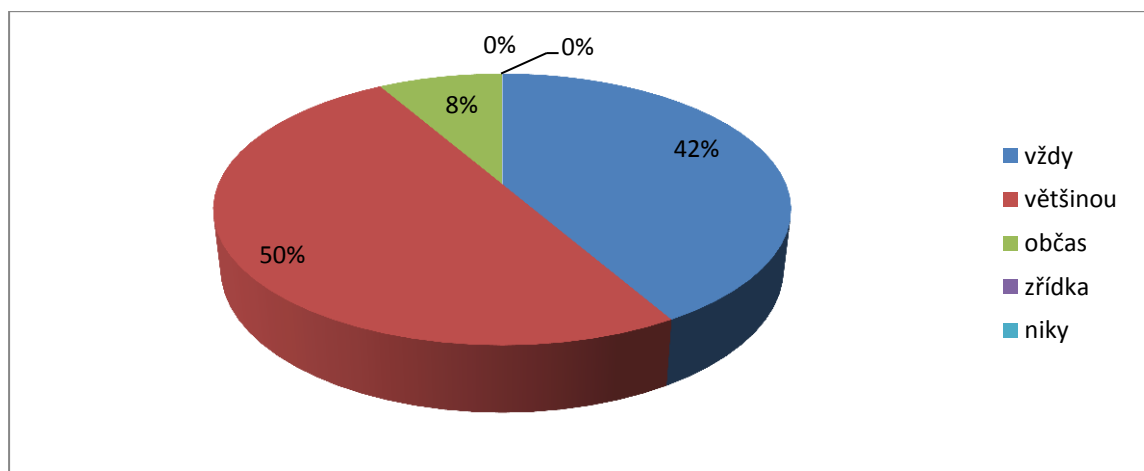


Otázka č. 14: Deleguje Vám ředitelka, podle Vašeho názoru, úkoly včas, abyste měli dostatek času na jejich zpracování?

Otázka zaměřená na využití techniky delegování a přípravu delegování.

42% zaměstnanců dostává úkoly **vždy** včas, 50% **většinou** včas, 8% má dostatek času ke zpracování úkolu jen **občas**.

Graf č. 14 Čas na zpracování úkolů

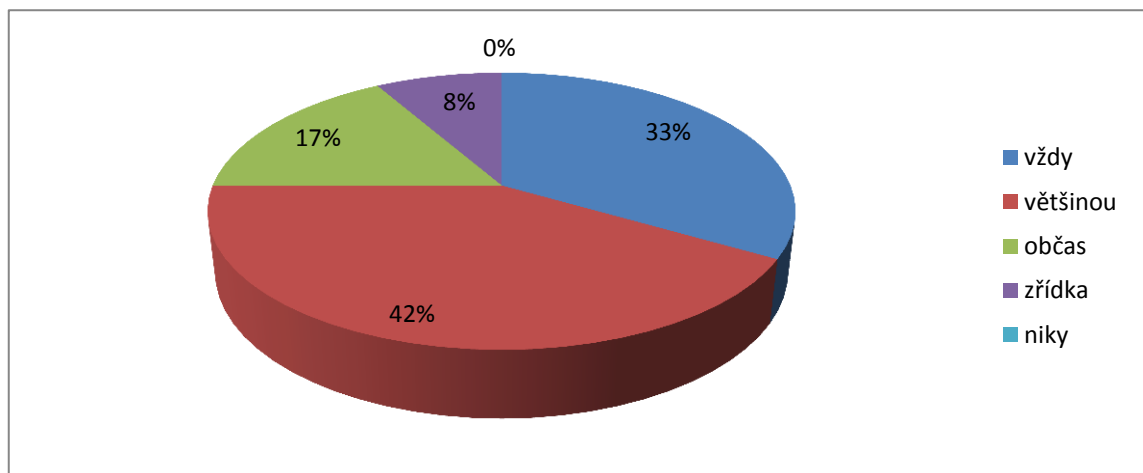


Otázka č. 15: Ujišťuje se ředitelka při zadávání úkolu, zda máte potřebné schopnosti ke splnění úkolu?

Otázka zaměřená na využití techniky delegování a přípravu delegování.

33% odpovědělo, že se ředitelka **vždy** ujišťuje o schopnostech delegovaného, 42% že se ředitelka ujišťuje **většinou**, 17% že se ředitelka ujišťuje o schopnostech delegovaného jen **občas**, 8% odpovědělo, že ředitelka se ujišťuje o schopnostech delegovaného jen **zřídka**.

Graf č. 15 Zjištění schopností

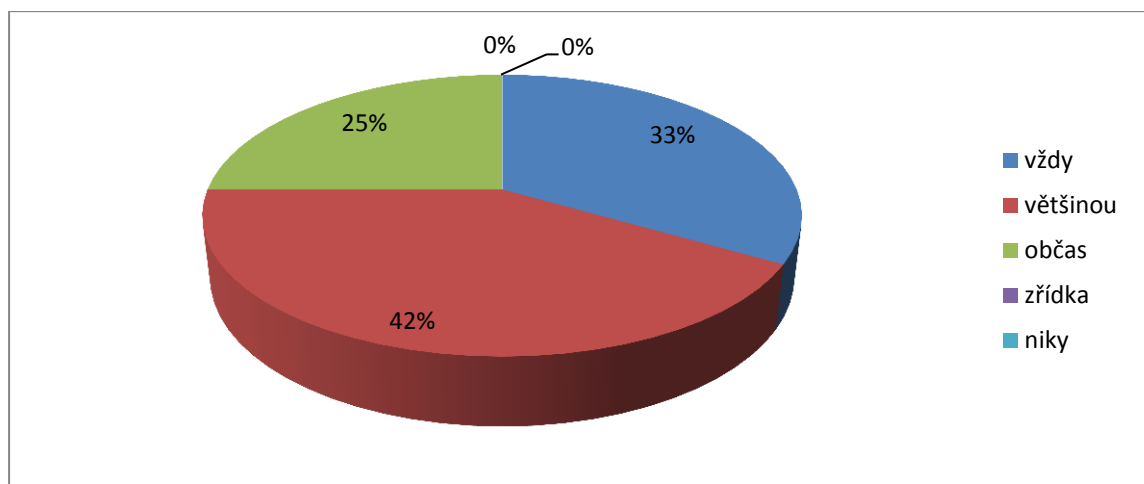


Otázka č. 16: V případě, že si delegovaná úloha vyžaduje proškolení, poskytuje Vám ho ředitelka?

Otázka zaměřená na využití techniky delegování a přípravu delegování.

33% dotazovaných je **vždy** poskytnuto proškolení, 42% je **většinou** poskytnuto proškolení, 25% je proškolení poskytnuto **občas**.

Graf č. 16 Poskytnutí proškolení

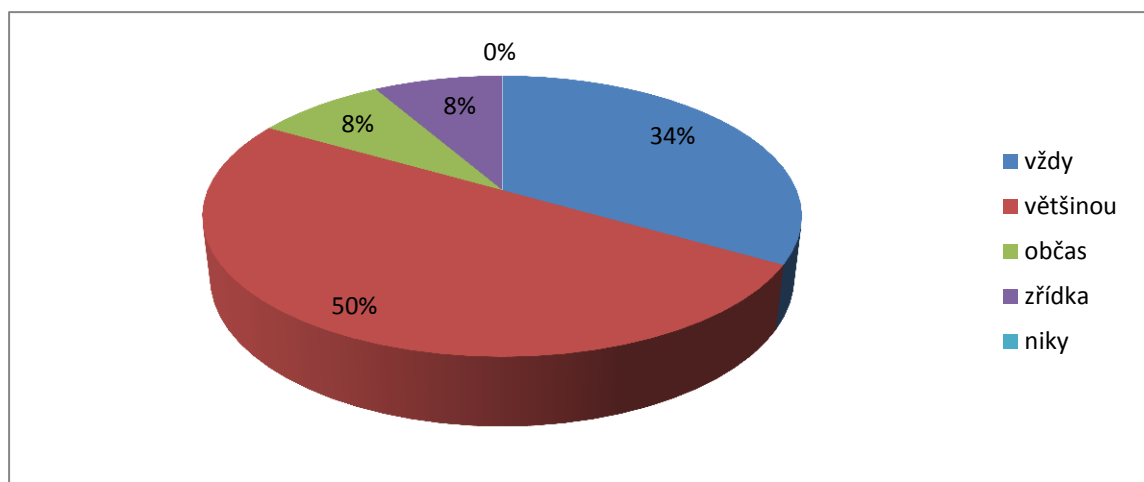


Otázka č. 17: Poskytuje Vám ředitelka všechny potřebné podklady k delegovanému úkolu?

Otázka zaměřená na využití techniky delegování a přípravu delegování.

34% dotazovaných dostává **vždy** všechny podklady k delegovaným úkolům od ředitelky, 50% dotazovaných je dostává podklady **většinou**, 8% dotazovaných je dostává **občas** a 8% dotazovaných je dostává **zřídka**.

Graf č. 17 Podklady k úkolům

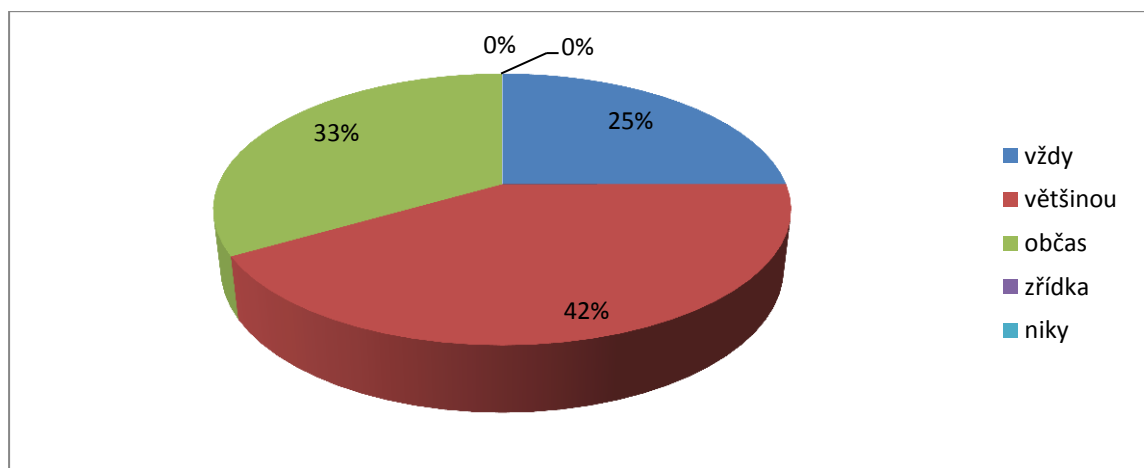


Otázka č. 18: Jste schopen zpracovat delegované úkoly v pracovní době?

Otázka zaměřená na přístup a aktivitu delegovaných k zadaným úkolům.

Na tuto otázku odpovědělo 25% dotazovaných, že zadané úkoly zvládá **vždy** zpracovat v pracovní době, 42% dotazovaných **většinou** zpracovává svěřené úkoly v pracovní době a 33% dotazovaných **občas** zvládá zpracovat úkoly v pracovní době.

Graf č. 18 Zpracování úkolů v pracovní době

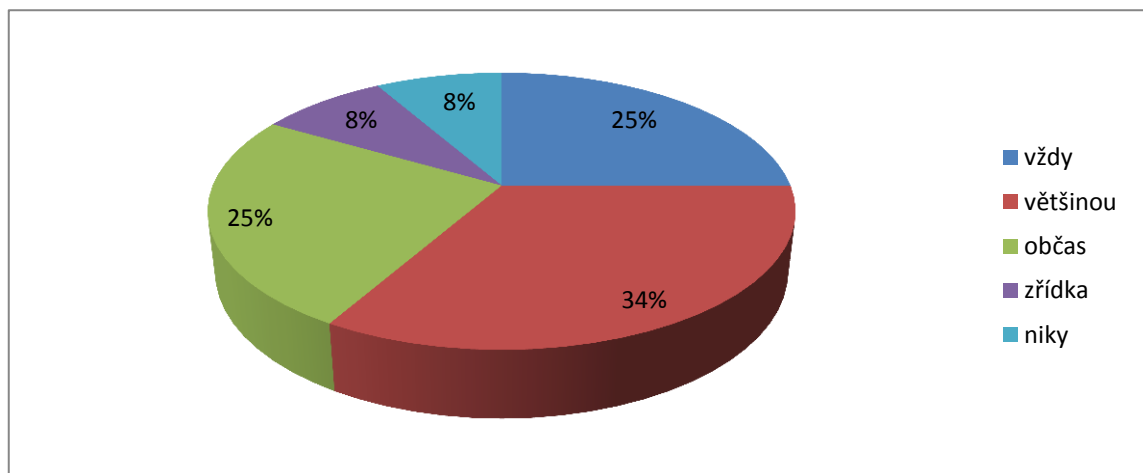


Otázka č. 19: Berete delegovaný úkol jako výzvu ukázat Vaše schopnosti?

Otázka zaměřená na přístup a aktivitu delegovaných k zadaným úkolům.

25% dotazovaných **vždy** považuje delegované úkoly za výzvu, jak ukázat své schopnosti, 34% dotazovaných **většinou** považuje delegované úkoly jako výzvu, 25% delegované úkoly považuje za výzvu občas, 8% je považuje za výzvu jen **zřídka** a 8% je **nikdy** nepovažuje za výzvu.

Graf č. 19 Delegování jako výzva

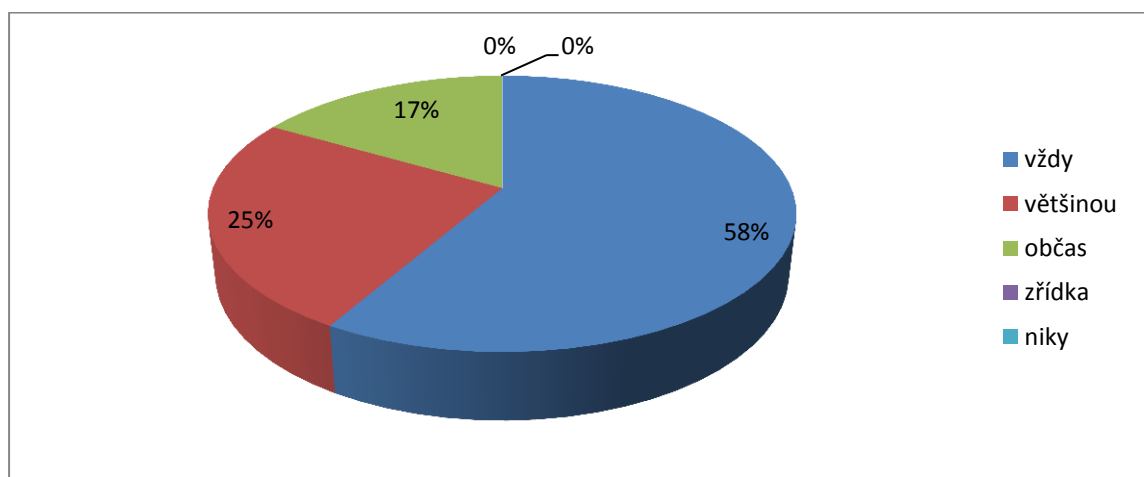


Otázka č. 20: Cítíte se zodpovědný za zpracování zadané úlohy?

Otázka zaměřená na přístup a aktivitu delegovaných k zadaným úkolům.

58% dotazovaných se **vždy** cítí odpovědnými za svěřené úkoly, 25% dotazovaných se **většinou** cítí odpovědnými a 17% dotazovaných se cítí odpovědnými **občas**.

Graf č. 20 Zodpovědnost za úkoly

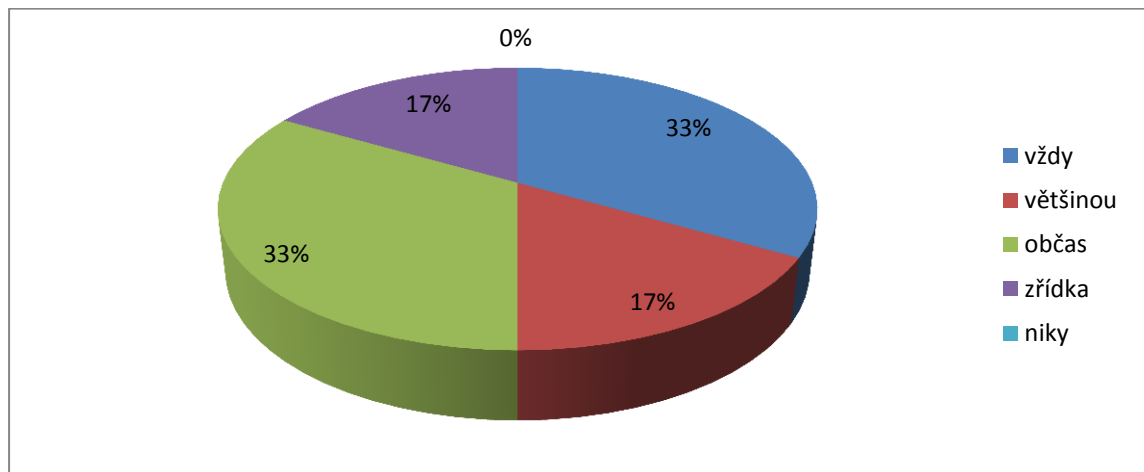


Otázka č. 21: Informujete ředitelku o průběhu plnění zadaného úkolu?

Otázka zaměřená na komunikaci při plnění delegovaných úkolů a na aplikaci způsobů řešení úkolů navržených delegovaným.

33% dotazovaných **vždy** průběžně informuje ředitelku o plnění úkolu, 17% dotazovaných **většinou** průběžně informuje, 33% dotazovaných průběžně informuje **občas** a 17% dotazovaných průběžně informuje jen **zřídka**.

Graf č. 21 Informace o průběhu

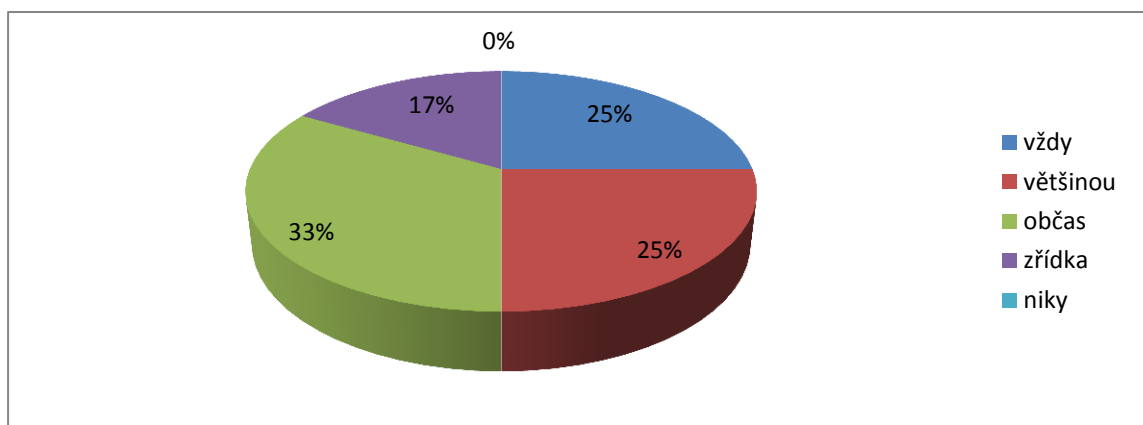


Otázka č. 22: Je ředitelka ochotná přijmout jiný způsob řešení úkolu, než jaký by použila sama?

Otázka zaměřená na komunikaci při plnění delegovaných úkolů a na aplikaci způsobů řešení úkolů navržených delegovaným.

Podle 25% dotazovaných je **vždy** ředitelka ochotná přijmout jiný způsob řešení úkolu, podle 25% dotazovaných je tomu tak **většinou**, 33% si myslí, že ředitelka akceptuje jiný způsob řešení **občas** a podle 17% dotazovaných akceptuje ředitelka jiný způsob řešení **zřídka**.

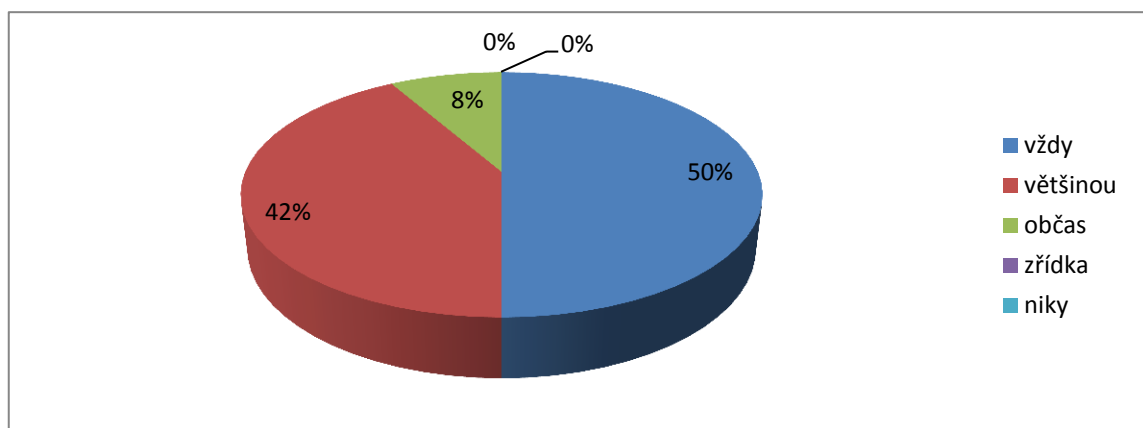
Graf č. 22 Akceptace jiného způsobu práce



Otázka č. 23: Dodržujete termíny odevzdání delegovaných úkolů?

Otázka zaměřená na komunikaci při plnění delegovaných úkolů a na aplikaci způsobů řešení úkolů navržených delegovaným

50% dotazovaných odevzdává zpracované úkoly **vždy** včas, 42% dotazovaných je odevzdává **většinou** v termínu a 8% dotazovaných dodržuje termín odevzdání **občas**. Graf č. 23 Dodržování termínů

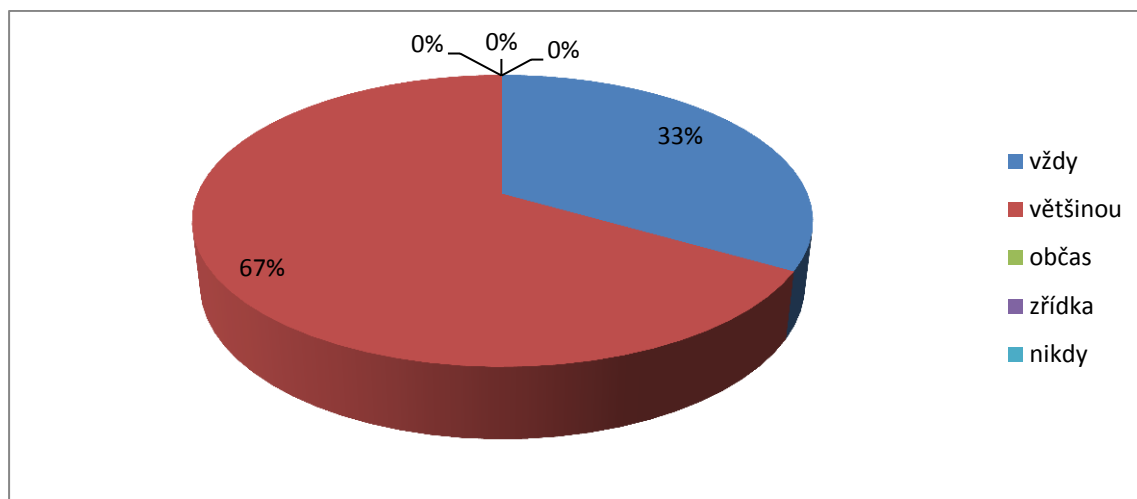


Otázka č. 24: Snaží se Vás ředitelka při delegování motivovat ?

Otázka zaměřená na motivaci delegovaných a na postoje k delegování.

33% uvedlo, že je ředitelka vždy motivuje a 67% uvedlo, že ředitelka je motivuje většinou.

Graf č. 24 Motivace

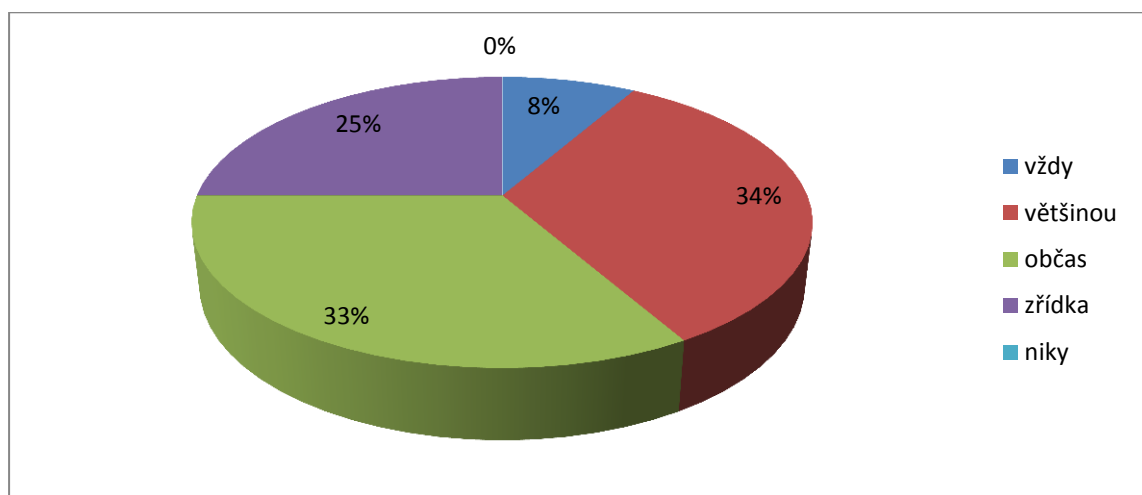


Otázka č. 25: Vnímáte používané způsoby motivování za dostatečné?

Otázka zaměřená na motivaci delegovaných a na postoje k delegování.

8% dotazovaných si myslí, že jsou **vždy** motivováni dostatečně při delegování úkolů, 34% dotazovaných si myslí, že jsou **většinou** motivováni dostatečně, 33% dotazovaných je dostatečně motivováno **občas** a 25% dotazovaných je dostatečně motivováno pouze **zřídka**.

Graf č. 25 Dostatečnost motivace

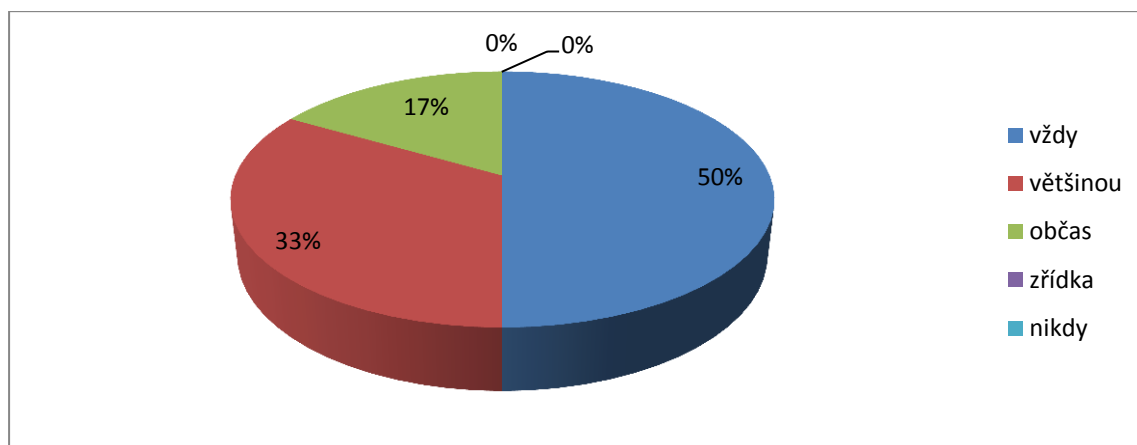


Otázka č. 26: Myslíte si, že delegování zvyšuje produktivitu práce?

Otázka zaměřená na motivaci delegovaných a na postoje k delegování.

50% dotazovaných si myslí, že delegování **vždy** zvyšuje produktivitu práce, 33% dotazovaných si myslí, že delegování **většinou** zvyšuje produktivitu, 17% dotazovaných odpovědělo, že delegování přispívá k zvýšení produktivity práce **občas**.

Graf č. 26 Delegování jako zvyšování produktivity

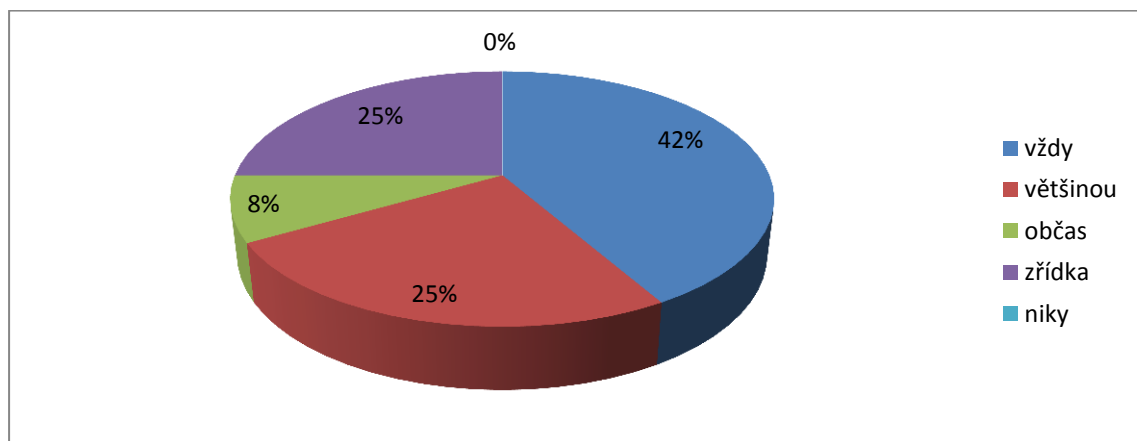


Otázka č. 27: Myslíte si, že delegování rozvíjí Vaše schopnosti?

Otázka zaměřená na motivaci delegovaných a na postoje k delegování.

42% dotazovaných si myslí, že delegování **vždy** rozvíjí schopnosti pracovníků, 25% dotazovaných si myslí, že delegování **většinou** rozvíjí schopnosti, 8% dotazovaných odpovědělo, že delegování přispívá k rozvíjení osobnosti **občas** a 25% si myslí, že k tomuto dochází **zřídka**.

Graf č. 27 Delegování jako přínos k rozvoji schopností pracovníků



6.4.2. Vyhodnocení rozhovoru

Rozhovorem jsem zjistila, že ředitelka dětského domova vykonává tuto funkci již více jak 12 let. Porady pedagogických pracovníků svolává vždy jedenkrát v měsíci, mimo letní prázdniny, kdy je provoz domova omezen vybíráním dovolených zaměstnanců a účastí dětí na letních táborech. Cíl a program porady si sestaví asi týden před konáním porady a vyvěsí ho na nástěnku ve sborovně, spolu s termínem porady. Časový harmonogram podrobněji nestanovuje. Porady většinou začínají včas, konec porady se liší podle průběhu diskuse. Na začátku porady všechny přivítá, zopakuje cíl a program porady a určí zapisovatele a předsedajícího, kterým je většinou ona sama. Přestože si časový harmonogram podrobně nestanovuje, snaží se jednotlivé body programu zbytečně neprotahovat, aby se porada nestala časově moc náročnou. Při diskusi se snaží, aby byla otevřená a všichni měli možnost se k danému problému vyjádřit. Bohužel se často stává, že se diskuse stočí jiným směrem. V takovém případě ředitelka musí diskutující vracet zpět k tématům porady. V rozhovoru mi ředitelka sdělila, že toto je občas velmi obtížné. Ne vždy se vyjadřují v diskusi všichni. Na závěr porady zhodnotí a do tří dnů od konání porady je zpracován zápis, který je předán účastníkům porady. Na otázku zda využívá techniku delegování, mi odpověděla, že ano a velmi často, protože jinak by musela být v práci neustále. Většinou úkoly deleguje e-mailem, některé ústně, vždy upřesní, jak má být úkol splněn a v jakém termínu, poskytuje co nejvíce materiálů ke splnění zadaných úkolů. Někdy si potřebné informace musí podřízený najít sám. Za léta práce v dětském domově má ke svým podřízeným velkou důvěru, ale i přesto se cítí za svěřované úkoly zodpovědná. Na otázku, zda se vždy ujišťuje že má pracovník potřebné schopnosti ke splnění úkolu, odpověděla, že ne vždy, protože své zaměstnance již velmi dobře zná a ví co po nich může vyžadovat. Ujišťuje se většinou jen při delegování nových úkolů nebo při delegování nových zaměstnanců. Pro zpracování úkolů se snaží dát zaměstnancům dostatek času, ovšem někdy je potřeba zpracovávat úkoly i v časové tísní. Pokud si to delegovaný úkol vyžaduje, poskytne zaškolení sama nebo vyšle zaměstnance na školení. U některých úkolů si musí zaměstnanci najít potřebnou literaturu sami a prostudovat si ji. Při delegování vyzývá zaměstnance, aby si vypracovali plán plnění delegovaných úkolů zpracovali sami a předložili jej ke schválení. Termíny odevzdání úkolů jsou většinou dodržovány, samozřejmě se najdou i notoričtí opožděnci. V průběhu delegování a zpracovávání delegovaných úkolů se snaží zaměstnance motivovat, bohužel díky nedostatečnému financování školství, to většinou nemůže být motivace formou finanční odměny. Na otázku zda je ochotna přijmout jiný způsob řešení úkolu, odpověděla, že samozřejmě a někdy dokonce zaměstnanci najdou mnohem lepší a jednodušší způsob řešení, který pak velmi ráda využívá sama. Delegování je pro ni neodmyslitelnou součástí její

manažerské práce. Po létech ve funkci vidí, že i zaměstnanci delegování získávají nové zkušenosti a schopnosti a jejich celková produktivita roste.

6.5. Porovnání výsledků výzkumu

6.5.1. Vedení porad

Využívání a příprava porad.

Porad pedagogických pracovníků, které se konají pravidelně jednou měsíčně se zúčastňují většinou všichni pedagogičtí pracovníci. Všichni mají možnost se seznámit s cíli a programem porady. všichni mají k dispozici materiály k poradě. Z odpovědí účastníků ale vyplynulo, že 33 % účastníků porad se domnívá že se seznámení s cílem a programem porady v předstihu jsou jen občas nebo zřídka, tj. pokud se předem neseznámili s cílem a programem porady, nepřichází na poradu připraveni. Jsou tedy zřejmě rezervy ve způsobu oznamování cílů a programů porady v předstihu.

Řízení průběhu porady

Porady většinou začínají včas. Přesný pracovní harmonogram není zpracován, proto se porady občas prodlouží nad plánovaný konec. Na poradách je určen zapisovatel i předsedající.

Zapojení účastníků, diskuse

Všichni účastníci porady mají možnost se na poradě vyjádřit a zapojit se do diskuse, která je věcná a otevřená. Pozitivní je, že to tak vnímá většina pedagogů, jen tři pedagogové si myslí, že tomu tak není, stejně tak jen dva pedagogové jsou přesvědčeni, že se nemohou všichni v diskusích otevřeně vyjádřit.

Diskuse je zpravidla vedena k tématu, pokud se výrazně odchyluje od tématu, koriguje předsedající (ředitelka diskusi tak, aby byla vedena k tématu). Obdobně to hodnotí i dotazovaní účastníci, kdy cca polovina dotazovaných je přesvědčena, že je diskuse vedena pouze k tématům porad, cca polovina dotazovaných uvádí, že diskuse k tématu je vedena občas. Z toho vyplývá, že část diskuse je věnována tématům mimo program porad, což jistě ovlivňuje efektivitu porad.

Na konci je průběh a závěr porady zhodnocen, jen dva zaměstnanci si myslí, že tomu tak je jen občas a dva si myslí, že jen zřídka. Z porad je vždy zhotoven zápis, který je k dispozici všem účastníkům porady. Cca 1/4 zaměstnanců však uvádí, že zápis je zpracován většinou, 8 % uvádí že jen občas. Tj. část zaměstnanců je zřejmě se způsobem prezentace zápisu seznámena nedostatečně a dostane se jim do ruky jen v případě, že se jich osobně týká.

Pedagogické porady jsou vcelku dobře vedeny, pravidelně se jich zúčastňují všichni pedagogičtí pracovníci.

Doporučení:

- program a cíle porad jsou stanoveny předem a vyvěšeny na nástěnce. Cca 1/3 zaměstnanců však vnímá pouze datum a čas porady, s programem se předem neseznámí a na poradě tak mohou být nepřípravěni diskutovat k tématu. Zlepšit způsob vyhlášení programu a cílů porad tak, aby je každý z účastníků porad zaregistroval – např. adresným zasláním e-mailem s výzvou účastníkům, aby se na poradě připravili.
- Písemně zpracovat cíl a program porady a rozeslat je všem účastníkům, nespolehat se jen na vyvěšení na nástěnce
- Zpracovat časový harmonogram porady a dodržovat ho, tím se zrychlí její průběh a nebude časově zasahovat do dalších povinností zaměstnanců
- Část diskuse na poradách je vedena k tématům jež se netýkají naplánovaného programu a cílů porady. To je zčásti způsobeno tím, že práce v dětském domově přináší aktuálně denní problémy nutné řešit, zčásti nedisciplinovaností diskutujících. Vyřešit principiálně tento problém – např. na počátku porady je možné se dotázat, zda má někdo návrh na rozšíření programu porad (případně tuto možnost inzerovat již při zaslání programu a cílů porady předem e-mailem), na závěr porady pak zařadit bod Různé. V průběhu porady pak striktně dodržovat diskuzi k jednotlivým bodům. Takové řešení by urychlilo a zefektivnilo vedení porad.
- Ředitelka by měla více vybízet všechny zaměstnance k aktivní účasti na diskusích

6.5.2. Delegování

Zhodnocením dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelkou dětského domova jsem dospěla k názoru, že ředitelka běžně využívá manažerskou techniku delegování při své práci a pedagogičtí pracovníci mají k delegovaným úkolům vcelku kladný postoj, ke kterým mají celkem dostatek času na jejich zpracování, stejně tak mají většinou i dostatek informací. Za splnění úkolů se většinou cítí zodpovědní. Ředitelka svůj tým, za dobu své praxe, dostatečně poznala a podle toho jednotlivé úkoly deleguje. V případě potřeby, v závislosti na typu delegovaného úkolu, jsou zaměstnanci proškolení. Někdy jsou pověřeni samostudiem. Jak již bylo uvedeno výše jsou úkoly delegovány včas, tudíž většina pedagogů plní úkoly v termínu. Více jak polovina pedagogů bere svěřené úkoly jako výzvu ukázat své schopnosti. Většinou informují ředitelku o průběhu plnění zadaných úkolů. Ředitelka je ochotná akceptovat i jiné způsoby plnění delegovaných úkolů, což takto vnímá cca 1/2 dotazovaných, druhá polovina vnímá ochotu ředitelky akceptovat jiná řešení jen občas nebo zřídka. Ředitelka se snaží zaměstnance co nejvíce motivovat, v rámci daných možností. , většina zaměstnanců přiznává snahu ředitelky motivovat, jen malá část zaměstnanců ale vnímá motivaci jako dostatečnou , cca polovina delegovaných uvádí, že motivace (nefinanční) je pro ně nedostatečná. Dle ředitelky delegování zvyšuje produktivitu práce a rozvíjí schopnosti pracovníků . O vlivu delegování na produktivitu práce organizace Je přesvědčena i většina pedagogických pracovníků, ale cca 1/3 pracovníků vnímá delegování jako „práci navíc“ a delegování jako přínos pro rozvoj vlastních schopností vnímá jen občas nebo zřídka.

Doporučení:

- Ředitelka musí delegované úkoly zadávat vždy s dostatečným předstihem, aby bylo možné úkoly zpracovat v termínu, delegované úkoly nesmí zasahovat do přímé pedagogické činnosti ani do soukromí
- Úkoly zadávat jasně a srozumitelně s dostatkem informací, dohledávání informací zaměstnancem je zdržuje od plnění daného termínu včas, může se také stát, že si zaměstnanec najde chybné informace
- Věnovat větší pozornost proškolení, samostudium nemusí být vždy dostačující
- S ohledem na to, že prostředky na finanční motivování delegovaných jsou omezené, snažit se lépe využít ostatní motivační prostředky a jejich vnímání ze strany delegovaných,
- Snažit se přesvědčit „skeptiky“, že delegování není zbavování se nepříjemných úkolů, ale naopak delegování může rozvíjet jejich schopnosti a produktivitu práce

Výzkumem bylo zjištěno, že manažerské techniky delegování a vedení porad jsou efektivně využívány a přinášejí organizaci pozitivní výsledky. Pedagogičtí pracovníci zpracovávají pro dětský domov mnoho volnočasových aktivit pro své svěřence, zpracovávají metodologii své práce pro potřeby dětského domova a podobně. Na poradách projednávají různé organizační problémy a diskutují jejich zpracování.

Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala vybranými manažerskými technikami (vedením porad a delegováním) v Dětském domově a Školní jídelně Zruč nad Sázavou. Zkoumala jsem jejich přiměřenost a efektivitu při řízení domova.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem stručně popsala historii managementu, vymezila pojmy management, manažerské funkce a role. Popsala jsem proces řízení a osobnost manažera. Poslední kapitole teoretické části jsem věnovala objasnění pojmu manažerské techniky a jejich využití. Podrobněji jsem popsala manažerskou techniku vedení porad a delegování. Praktické části popsala cíl zkoumání, představila jsem organizaci dětského domova, její vize a poslání, finanční situaci a organizační strukturu. V další kapitole jsem popsala metodiku výzkumu, tj. přípravu dotazníku a rozhovoru. V následující kapitole jsem představila výsledky šetření, které jsem pomocí grafů znázornila. Závěrečnou kapitole jsem věnovala zhodnocení výsledků šetření.

Cílem bakalářské práce bylo ověření využívání vybraných manažerských technik, konkrétně vedení porad pedagogických pracovníků DD a delegování úkolů pedagogickým pracovníkům, analyzovat jejich přiměřenost a efektivnost. Dotazníkové šetření jsem provedla u pedagogických pracovníků dětského domova. Aby byl výzkum objektivní, uskutečnila jsem rozhovor s ředitelkou domova.

Technika vedení porad : Porovnáním výše uvedených šetření jsem dospěla k závěru, že porady jsou vcelku dobře připraveny, problém byl shledán v informovanosti o cílech a programu porady předem. Bylo doporučeno adresné zasílání cíle a programu s výzvou účastníkům, aby se na poradu připravili. Dalším zjištěným nedostatkem bylo odbíhání od tématu při diskusích, tím se i porady nepřiměřeně protahují. Bylo doporučeno zpracovat časový harmonogram a dodržovat ho. Ředitelka by měla vést diskusi tak, aby všichni měli možnost se vyjádřit a eliminovat diskusní příspěvky mimo téma porady.

Manažerská technika delegování : Technika je ředitelkou velmi využívána a pedagogičtí pracovníci mají k delegovaným úkolům kladný vztah, i když někteří vnímají delegování jako „práci navíc“. Ředitelce bylo doporučeno přesnější zadávání úkolů a v maximální míře využívat motivaci při delegování. I přes tyto nedostatky

jsem shledala manažerské techniky vedení porad a delegování jako dostačující a efektivní pro potřeby dětského domova. Závěry tohoto výzkumu a celé práce mohou napomoci k ještě lepšímu využití zkoumaných metod v dětském domově.

Práci jsem zpracovávala velmi pečlivě, dotazníky jsem předala respondentům osobně s prosbou o jejich vyplnění. To bylo, myslím, důvodem celkem vysoké návratnosti. Pro mne samotnou bylo zpracovávání bakalářské práce velkou výzvou. Naučila jsem se pracovat s odbornou literaturou v mnohem větší míře než doposud, mohla jsem podrobněji nahlédnout na práci ředitelky dětského domova a mnohé se naučit. Získané poznatky určitě využiji i ve své práci.

Seznam použité literatury

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
2. BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
3. BLAŽEK, L. *Management*. Praha : Grada Publishing Praha, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
4. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Management* Olomouc : UPOL filozofická fakulta, 2008. ISBN 978-80-244-2088-2.
5. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc : UPOL filozofická fakulta, 2009. ISBN 978-80-244-2281-7.
6. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské techniky pro vedoucí pracovníky ve školství*. Olomouc : UPOL filozofická fakulta, 2010. ISBN 978-80-244-2651-8.
7. CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2945-9.
8. DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J.H. *Management*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-7169-422-3.
9. PITRA, Z. *Základy managementu*. Praha : Professional publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-33-7.
10. PLAMÍNEK, J. *Vedení porad*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2073-9.
11. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky II*. Olomouc : Rubiko, 1997. ISBN 80-85839-19-9.
12. ŠULEŘ, O. *Porada jako efektivní nástroj řízení*. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2091-0.
13. VEBER, J. a kol. *Management*. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
14. WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. Praha : Victoria publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Manažeri a struktura manažerských funkcí (Koontz, Weihrich)

Obrázek č. 2 Hierarchie cílů

Obrázek č. 3 Kontrolní cyklus

Obrázek č. 4 Typy problémů a typy rozhodnutí vzhledem k úrovni managementu

Obrázek č. 5 Rozhodovací proces

Seznam grafů

Graf č. 1 Pravidelnost porad

Graf č. 2 Účast na poradách

Graf č. 3 Cíl porady

Graf č. 4 Podklady k dispozici

Graf č. 5 Dodržování času

Graf č. 6 Určení zapisovatele a předsedajícího

Graf č. 7 Dodržování časového harmonogramu

Graf č. 8 Komunikace

Graf č. 9 Možnost vyjádření

Graf č. 10 Diskuse k tématu

Graf č. 11 Zhodnocení porady

Graf č. 12 Zápis z porady

Graf č. 13 Způsob delegování

Graf č. 14 Čas na zpracování úkolů

Graf č. 15 Zjištění schopností

Graf č. 16 Poskytnutí proškolení

Graf č. 17 Podklady k úkolům

Graf č. 18 Zpracování úkolů v pracovní době

Graf č. 19 Delegování jako výzva

Graf č. 20 Zodpovědnost za úkoly

Graf č. 21 Informace o průběhu

Graf č. 22 Akceptace jiného způsobu práce

Graf č. 23 Dodržování termínů

Graf č. 24 Motivace

Graf č. 25 Dostatečnost motivace

Graf č. 26 Delegování jako zvyšování produktivity

Graf č. 27 Delegování jako přínos k rozvoji schopností pracovníků

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník pro pedagogické pracovníky

Příloha č. 2 Otázky pro rozhovor s ředitelkou dětského domova

Příloha č. 1

Dotazník pro pedagogické pracovníky – vychovatele dětského domova:

Vážení kolegové,

končím studium na vysoké škole, v oboru školský management. Zpracovávám bakalářskou práci na téma „Vybrané manažerské techniky využívané ve školství“. Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala manažerské techniky vedení porad a delegování. Chtěla bych Vás, proto, požádat o pomoc formou vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní a informace z něj získané využiji jen pro zpracování méj bakalářské práce.

Děkuji za spolupráci

Eva Mikešová

Dotazník pro pedagogické pracovníky

Jednotlivé otázky, mimo otázku č.13, prosím, ohodnoťte známkou jako ve škole, od 1 do 5, kdy jednotlivé známky znamenají:

1 – vždy, 2 – většinou, 3 – občas, 4 – zřídka, 5 – nikdy

Otázka č. 1: Jsou porady svolávány pravidelně?

Otázka č. 2: Účastníte se porad pravidelně?

Otázka č. 3: Znáte dopředu cíl, program a časový harmonogram porady?

Otázka č. 4: Máte předem k dispozici podklady potřebné k poradě?

Otázka č. 5: Začínají a končí porady včas?

Otázka č. 6: Je na poradách jasně určen předsedají a zapisovatel?

Otázka č. 7: Je při poradách dodržován časový harmonogram?

Otázka č. 8: Vládne na poradách otevřená a věcná komunikace?

Otázka č. 9: Mohou se v diskusi vyjádřit všichni účastníci?

Otázka č. 10: Je diskuse vedena k tématu?

Otázka č. 11: Je na konci porady zhodnocen její průběh a závěry?

Otázka č. 12: Je z porad vytvořen zápis, pokud ano, mají ho všichni účastníci k dispozici?

Otázka č. 13: Deleguje na Vás ředitelka úkoly, pokud ano, jakým způsobem dostáváte informace k těmto úkolům.

Otázka č. 14: Deleguje Vám ředitelka, podle Vašeho názoru, úkoly včas, abyste měli dostatek času na jejich zpracování?

Otázka č. 15: Ujišťuje se ředitelka při zadávání úkolu, zda máte potřebné schopnosti ke splnění úkolu?

Otázka č. 16: V případě, že si delegovaná úloha vyžaduje proškolení, poskytuje Vám ho ředitelka?

Otázka č. 17: Poskytuje Vám ředitelka všechny potřebné podklady k delegovanému úkolu?

Otázka č. 18: Jste schopen zpracovat delegované úkoly v pracovní době?

Otázka č. 19: Berete delegovaný úkol jako výzvu ukázat Vaše schopnosti?

Otázka č. 20: Cítíte se zodpovědný za zpracování zadané úlohy?

Otázka č. 21: Informujete ředitelku o průběhu plnění zadaného úkolu?

Otázka č. 22: Je ředitelka ochotná přijmout jiný způsob řešení úkolu, než jaký by použila sama?

Otázka č. 23: Dodržujete termíny odevzdání delegovaných úkolů?

Otázka č. 24: Motivuje Vás ředitelka při delegování?

Otázka č. 25: Je způsob motivace pro vás dostatečný ?

Otázka č. 26: Myslíte si, že delegování zvyšuje produktivitu práce ?

Otázka č. 27: Myslíte si, že delegování zvyšuje rozvíjí Vaše schopnosti?

Příloha č. 2

Otázky pro rozhovor s ředitelkou dětského domova :

1. Jak dlouho pracujete v dětském domově ve své funkci?
2. Svoláváte porady pravidelně a jak často?
3. Máte dopředu stanovený cíl, program a časový harmonogram porady?
4. Kdy jsou účastníci porady seznámeni s cílem, programem a časovým harmonogramem porady?
5. Začínáte a končíte porady včas?
6. Ujistíte se na začátku porady, že všichni rozumějí cíli porady?
7. Určujete na začátku porady zapisovatele a předsedajícího?
8. Dodržujete časový harmonogram?
9. Myslíte si, že vytváříte atmosféru otevřenou a věcnou komunikaci?
10. Mají na poradách všichni účastníci příležitost se vyjádřit?
11. Diskutují účastníci? Pokud ano, je to vždy k tématu?
12. Jakým způsobem reagujete, pokud je diskusní příspěvek mimo téma?
13. Zhodnotíte na konci porady průběh a závěry porady?
14. Zpracováváte z porad písemný záznam?
15. Využíváte při své práci manažerskou techniku delegování?
16. Jakým způsobem delegujete úkoly? (mail, ústně, písemně)
17. Zadáváte jasné pokyny k provedení delegované práce?
18. Cítíte zodpovědnost za delegované úkoly?
19. Máte důvěru ve své podřízené?
20. Ujišťujete se při zadávání úkolu, zda má podřízený potřebné schopnosti ke splnění úkolu?
21. Poskytujete pracovníkům dostatek času na zpracování daného úkolu?
22. Pokud si to delegovaný úkol vyžaduje, poskytujete svým podřízeným proškolení?
23. Podporujete podřízené při vytváření vlastních rozhodnutí a plánů plnění zadaných úkolů?
24. Dodržují zaměstnanci termíny odevzdání delegovaných úkolů?
25. Motivujete zaměstnance při delegování?
26. Jste ochotna přijmout, když zaměstnanec řeší úkol jinak než vy?
27. Myslíte si, že delegování je dobrý prostředek k dosažení větší produktivity práce podřízených, rozvíjejí se při delegování jejich schopnosti?

Anotace

Jméno a příjmení autora: Eva Mikešová

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci, katedra sociologie a andragogiky

Název bakalářské diplomové práce: Vybrané manažerské techniky a jejich aplikace ve škole

Vedoucí práce: Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc.

Počet znaků: 60 258

Počet příloh: 2

Počet použitých zdrojů: 14

Klíčová slova: management, osobnost manažera, manažerské techniky, delegování, vedení porad.

Anotace:

Tématem této bakalářské práce jsou „Manažerské techniky a jejich využití ve škole“, cílem bakalářské práce je popsat a analyzovat využívání vybraných manažerských technik, delegování a vedení porad, v Dětském domově a Školní jídelně Zruč nad Sázavou, zhodnotit jejich přiměřenost a účinnost.

Pro zpracování teoretické části práce jsem využila studium odborné literatury. V úvodu teoretické části popisuji management jako vědu a proces řízení, jeho historii, základní manažerské funkce a role. V dalších kapitolách se zabývám řídicími pracovníky a osobností manažera. V poslední kapitole teoretické části definuji manažerské techniky jako nástroj manažera a podrobně se zabývám vybranými technikami delegování a vedení porad.

V praktické části uvádím charakteristiku organizace, ve které jsem prováděla svůj výzkum. K výzkumu jsem využila dotazníkové šetření a rozhovor. Obě tyto metody se zaměřily na problematiku vedení pedagogických porad v dětském domově a na manažerskou techniku delegování. Informace, které jsem výzkumem získala jsem zpracovala a na jejich základě jsem navrhla doporučení, ke zlepšení využívání těchto metod.

Abstract

The topic of this thesis is " Management techniques and their use in school " , aim of this thesis is to describe and analyze the use of selected management techniques , delegating and leadership of meetings in the Children's home and school cafeteria in Zruč nad Sázavou, assess their adequacy and effectiveness.

For processing of the theoretical part I used the study of specialized literature. In introduction of theoretical part I describe management as a science and management process, its history, basic management functions and roles. In other chapters I deal with management personalities. In the last chapter of the theoretical part I define management techniques as a tools of the manager and in detail I deal with selected techniques of delegation and meeting management .

In the practical part I characterize organization in which I made my research. I have used the questionnaire and interview for the research. Both of these methods have focused on issues of educational leadership of meetings in an orphanage and management techniques of delegation. The information I received, was compiled and on its basis I propose recommendations to improve the use of these methods.

Keywords : management, personality of the manager, management techniques, delegation, meeting management .

Filozofická fakulta Univerzity Palackého v Olomouci
Katedra sociologie a andragogiky
Akademický rok: 2010/2011

PODKLAD PRO ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE STUDENTA

Příjmení, jméno, titul: Mikešová Eva

Osobní číslo: 10473

Studijní obor: Školský management

Téma česky: Vybrané manažerské techniky a jejich aplikace ve škole

Název anglicky: Selected management techniques and their application in school

Vedoucí práce (příjmení, jméno, titul): Doc. Mgr. Ing. Karel Chadt, CSc
e-mail: karel.chadt@skoda-auto.cz

Zásady pro vypracování:

1. Písemná specifikace výzkumného záměru, specifikace cíle práce, objektu, předmětu a návrh metodiky zkoumání – září 2011
2. Rešerše literatury z oblasti managementu a písemné vypracování východisek práce – říjen 2011
3. Zpracování teoretických východisek a formulace první verze teoretické části – listopad 2011
4. Realizace šetření na stanoveném vzorku respondentů – prosinec 2011
5. Vyhodnocení výsledků šetření a formulace první verze interpretace – leden 2012
6. Zpracování textu, konzultace a úpravy – únor 2012
7. Předložení definitivní podoby práce k závěrečné konzultaci – 15. březen 2012

Rozsah práce: 40 -60 normostran

Seznam doporučené literatury:

1. Blažek L.: Management, Grada Publishing, Praha, 2010
2. Šuleř, O.: Manažerské techniky, Rubico, Olomouc, 2003
3. Veber J. a kol.: Management, Management Press, Praha, 2009
4. Donnelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M.: Management. Grada Publishing, Praha, 1997
5. Bedrnová, E., Nový, I.: Psychologie a sociologie řízení. Management Press, Praha, 1998

Podpis studenta:


.....

Datum:

14.4.2011
.....

Podpis vedoucího práce:


.....

Datum:

.....