

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Vedení lidí ve vybrané společnosti**

**Ondřej Šváb**

© 2023 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ondřej Šváb

Podnikání a administrativa

Název práce

**Vedení lidí ve vybrané společnosti**

Název anglicky

**Leadership in the selected company**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit způsob vedení lidí ve vybrané společnosti, konkrétně Hellobank. V případě zjištění nedostatků, budou navržena vhodná opatření vedoucí ke zlepšení způsobu vedení ve společnosti.

### Metodika

Teoretická část diplomové práce bude zaměřena na vysvětlení odborných pojmů z oblasti vedení lidí analýzou sekundárních zdrojů a metodou deskripce. Pojmy z teoretické části budou čerpány z relevantních knižních a internetových zdrojů. Analytická část práce bude zpracována na základě výstupů z kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran textu bez příloh

**Klíčová slova**

vedení lidí, motivace, řízení lidských zdrojů, management, koučování, komunikace

---

**Doporučené zdroje informací**

- ARMSTRONG, M. *Armstrong's essential human resource management practice : a guide to people management*. London: Kogan Page, 2010. ISBN 978-0-7494-5989-5.
- ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- CHRISTIANI, A. *Motivace : klíč k úspěchu a spokojenosti : 111 tipů*. V Praze: Ikar, 2004. ISBN 80-249-0311-3.
- MONDY, R W. – MONDY, J B. *Human resource management*. Boston: Prentice Hall, 2012. ISBN 9780132553001.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
- STOREY, R. *Působení na druhé : [příručka podnětů, metod a technik k navázání dobrého pracovního vztahu a ke zlepšení komunikace na pracovišti]*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-215-7.
- ULRICH, D. – SMALLWOOD, W N. – SWEETMAN, K. – PIŇOS, T. *Kodex lídrů : pět základních pravidel vedení lidí*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-375-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2022/23 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Dobroslava Pletichová

**Garantující pracoviště**

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 9. 2. 2023

**prof. Ing. Lukáš Čechura, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2023

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2023

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Vedení lidí ve vybrané společnosti" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2023

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Dobroslave Pletichové za pomoc při vedení mé diplomové práce a Ing. Ivaně Horákové za proběhlé konzultace ohledně diplomové práce.

# Vedení lidí ve vybrané společnosti

## Abstrakt

Diplomová práce je soustředěna na vedení lidí ve vybrané společnosti. Hlavním cílem práce je identifikovat a zhodnotit způsob vedení lidí této společnosti. V případě zjištění nedostatků pak navrhnout vhodná opatření, která pomohou ke zlepšení způsobu vedení lidí ve společnosti. Teoretická část práce se zabývá vysvětlením pojmů z oblasti vedení lidí a managementu. Popisuje styly vedení lidí, dále aktéry, kteří se ve společnosti vyskytují. Zásadní v teoretické části je přiblížení a vysvětlení manažerských činností, které zajišťují bezproblémové vedení společnosti. Analytická část práce je soustředěna na situaci ve vybraném podniku, konkrétně co se týče poskytování informací zaměstnancům, odměňování a benefity a v neposlední řadě také rozvoj zaměstnanců. V analytické části jsou vypracována dotazníková šetření, které jsou rozděleny na dvě části, kdy první část je soustředěna pouze pro zaměstnance a druhá část čistě pro vedoucí pracovníky v daných úsecích společnosti. Výstupy z těchto šetření jsou základem pro zjištění situace ve společnosti a následně pro navržení vhodných opatření, které povedou ke zlepšení v oblasti řízení lidských zdrojů a také spokojenosti zaměstnanců.

**Klíčová slova:** komunikace, koučování, management, motivace, řízení lidských zdrojů, vedení lidí, zaměstnanci

# Leadership in the selected company

## **Abstract**

This thesis is focused on the management of people in a selected company, namely Hellobank, which is under the auspices of the French bank BNP Paribas. The main goal of the thesis is to identify and evaluate the way of company management. If deficiencies are identified, then propose appropriate measures that will help to improve the way people are led in the company. The theoretical part of the thesis deals with the explanation of concepts from the field of people management and management. It describes the leadership styles of people and also describes the actors that exist in society. The fundamental part in the theoretical part is the approximation and explanation of the manager's activities, which ensure the smooth running of the company. The analytical part of the thesis focuses on the situation in the selected company, specifically regarding the provision of information to employees, remuneration and benefits and, last but not least, employee development. In the analytical part, questionnaire surveys are prepared, which are divided into two parts, where the first part is focused only on employees and the second part is purely for managers in the given sections of the company. The results of these investigations are the basis for determining the situation in the company and subsequently for proposing appropriate measures that will lead to improvement in the field of human resources management and employee satisfaction.

**Keywords:** management of people, motivation, coaching, management, employee, communication

# Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
Cíl práce .....	11
Metodika .....	11
<b>3. Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
Řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů.....	12
1.1.2 Teorie řízení lidských zdrojů .....	12
1.1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů.....	15
1.1.4 Modely řízení lidských zdrojů .....	17
Management.....	19
1.1.5 Koncepty manažerského jednání a myšlení.....	21
1.1.6 Osobnost manažera .....	23
1.1.7 Vlastnosti manažera.....	24
1.1.8 Manažerské role .....	24
1.1.9 Manažerské dovednosti.....	26
1.1.10 Manažerské funkce .....	27
1.1.10.1 Rozhodování.....	28
1.1.10.1.1 Rozhodovací proces .....	28
1.1.10.2 Plánování .....	28
1.1.10.3 Organizování .....	31
1.1.10.4 Personalistika.....	32
1.1.10.5 Kontrola.....	33
1.1.10.6 Vedení lidí .....	34
1.1.11 Motivace .....	43
1.1.11.1 Typy motivace .....	44
1.1.11.2 Motivační program .....	44
1.1.11.3 Motivace vs. Stimulace .....	45
1.1.12 Komunikace .....	45
1.1.12.1 Dělení komunikace.....	46
1.1.12.2 Komunikační proces.....	47
<b>4. Vlastní práce.....</b>	<b>49</b>
Charakteristika vybrané společnosti .....	49



1.1.13	Benefity.....	52
1.1.14	Vzdělání.....	52
	Dotazníkové šetření.....	52
1.1.15	Zaměstnanecký dotazník.....	53
1.1.16	Rozhovory s vedoucími pracovníky .....	68
<b>5.</b>	<b>Výsledky a navržená opatření.....</b>	<b>80</b>
	Pravidelné koučky 1 to 1.....	80
	Změna školícího systému.....	81
	Změna systému odměňování.....	82
	Zlepšení součinnosti jednotlivých týmu a oddělení .....	82
	Omezení práce z domova .....	83
	Větší zájem o zaměstnance .....	83
<b>6.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>85</b>
<b>7.</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>86</b>
	Odborná literatura .....	86
<b>8.</b>	<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>90</b>
	Seznam obrázků .....	90
	Seznam tabulek .....	90
	Seznam grafů.....	90
	Seznam použitých zkratk.....	91
<b>9.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>92</b>

# 1. Úvod

Diplomová práce se soustředí na vedení lidí ve vybrané společnosti. Hlavní podstatou a účelem zpracování je zjištění stavu ve společnosti v oblasti vedení lidí a případným návrhem na zlepšení této problematiky, protože spokojenost zaměstnanců, jako hlavní pracovní složka uvnitř každé společnosti je základ pro dobré a správné fungování společnosti. Základem pro správně nastavené vedení lidí je kvalifikovanost vedoucích pracovníků, kteří dokážou efektivně reagovat a vést své podřízené tak, aby bylo dosaženo požadovaných cílů společnosti. V současné době je stěžejní, aby společnost v čele s vedoucími pracovníky dokázala svým podřízeným zajistit maximální komfort, a to jak, po stránce zázemí, ve kterém zaměstnanci pracují, tak i po stránce, vnímání si sami sebe jako důležitou součást společnosti.

K tomu, aby byla naplněna zmíněná očekávání, je zapotřebí zkoumat manažerské dovednosti vedoucích pracovníků a s tím samozřejmě spojené správné zacházení s tím nejdůležitějším prvkem ve společnosti, tedy lidmi. Jako stěžejní je zajistit pracovníkům odpovídající motivaci v dnešní, nepříliš příznivé době, kdy inflace, a tudíž i zajištění základních lidských potřeb není samozřejmostí. s tímto je logicky spojena motivace peněžní odměny za vykonanou práci. V dnešní době se však nejedná pouze o peněžní motivaci, momentálně se často do popředí dostávají další motivační stimuly, jako jsou například volný čas, který lze kvalitně strávit s pomocí poskytovaných benefitů společností, jako jsou příspěvky na sport, dovolenou a spousty ostatních. Dalším momentálně stále se více rozvíjejícím se motivačním stimulem je možnost práce z domova, kterému výrazně prospěla pandemie Covid-19.

Vlastní práce má za cíl vyhodnotit stav řízení lidských zdrojů na skrz společností poskytující bankovní služby. Pro získání informací o stavu uvnitř společnosti je použito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a řízené rozhovory s vybranými vedoucími určitých oddělení. Dotazníkové šetření a řízené rozhovory jsou následně zanalyzovány a porovnány, aby přinesli relevantní výstupy pro další fungování společnosti v bankovním sektoru. Výsledky jsou následně použity pro zpětnou vazbu a navržení vhodných opatření ke zkvalitnění vedení lidí ve společnosti. Navržená opatření mají dopad v oblasti motivace zaměstnanců, tak v oblasti motivování vedoucích pracovníků.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit způsob vedení lidí ve vybrané společnosti, konkrétně ve společnosti Hello Bank a na základě výsledků vlastního šetření formulovat závěry a navrhnout vhodná doporučení vedoucí ke zlepšení v oblasti vedení lidí.

### **Metodika**

V teoretické části je pomocí literární rešerše přiblížena problematika vedení lidí pomocí čerpání relevantních knižních zdrojů. Teoretická část obsahuje popis jednotlivých manažerských činností, kdy nejpodrobněji je popsána činnost vedení lidí. Dále je popsána problematika motivace a komunikace. V těchto kapitolách je čerpáno z odborné literatury od autorů jako jsou Jaromír Veber, Michael Armstrong, Martin Šikýř nebo Jiří Plamínek.

Analytická část je rozdělena do čtyř částí. První část je zaměřena na korporaci, která je zkoumaným souborem. Korporace je zde charakterizována, uvedena je organizační struktura a poskytované benefity a vzdělání zaměstnancům.

V další části analytické práce je při sběru dat využito metod kvalitativních i kvantitativních. Dotazníkové šetření, tedy metoda kvantitativní byla využita k dotazování jednotlivých zaměstnanců z divize Operations, otázky se týkají spokojenosti s podmínkami ve firmě, jak vnímají práci svých nadřízených a co vnímají ve firmě jako nedostatečné.

Dále byla využita kvalitativní metoda, a to řízené rozhovory, které proběhly s jednotlivými vedoucími oddělení a týmů.

V části pro zhodnocení a výsledky práce je využito metod syntézy, kde jsou všechna data zanalyzována dohromady a jsou navržena vhodná opatření a doporučení, které povedou ke zlepšení vedení lidí v organizaci.

### **3. Teoretická východiska**

#### **Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Jsou to všechny činnosti spojené s řízením vztahů mezi zaměstnanci v dané organizaci. [1]

##### **1.1.1 Cíle řízení lidských zdrojů**

Do cílů řízení lidských zdrojů řadíme:

- Zabezpečení kvalifikovaných, oddaných a efektivně pracujících zaměstnanců
- Podporování dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, co se lidských zdrojů týče
- Rozvíjení kultury, kde dosahování vysokých výkonů bude jako jeden z hlavních cílů
- Vytváření pozitivních pracovních vztahů, s čímž se pojí navazování vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a v neposlední řadě také mezi manažery a zaměstnanci
- Uplatňování etického přístupu k řízení lidí [1]

Dle Dyera a Holdera [16] je cílem řízení lidských zdrojů je zajištění optimálního počtu zaměstnanců, jejichž schopnosti budou odpovídající k výkonu pracovní činnosti, dále chování zaměstnanců, které přispěje k dosahování požadovaných výsledků a také oddanost pracovníků.

##### **1.1.2 Teorie řízení lidských zdrojů**

Guest [19] uvádí, že řízení lidských zdrojů sází hodně na teorie oddanosti a motivace i jiné myšlenky odvozené z teorie chování v organizaci. Podobně mnoho dalších teorií, zejména teorie založené na zdrojích, přispěly k pochopení účelu a významu řízení lidských zdrojů.

## **Oddanost**

Pracovníci dosahují skvělých výsledků v případě, kdy s nimi není zacházeno jako s nepříjemnou nutností, nebo jsou pod přísným dohledem ze strany managementu. Naopak jich dosahují, když získávají větší odpovědnost, jsou podněcováni ke spolupráci a mají možnost dosáhnout uspokojení z vykonané práce. Podobný přístup přináší prospěch jednotlivcům i organizaci. [46]

## **Motivace**

Teorie motivace vysvětluje, které faktory a jak ovlivňují požadované chování, a proto její uplatnění souvisí se zvyšováním angažovanosti v rámci řízení lidských zdrojů. Prakticky se jedná o to, že lidé jsou oddáni své práci pro organizaci a jsou motivováni v dosahování velmi vysokého výkonu, který je od nich požadován. [1]

## **Teorie založená na zdrojích**

Tato teorie vychází z předpokladu, že organizace dosahuje konkurenční výhody, jestliže disponuje zdroji, které jsou hodnotné, těžko napodobitelné a nahraditelné a vzácné. Za těchto předpokladů organizace očekává, že řízení lidských zdrojů zajistí, aby lidské zdroje, které má organizace v držení, vyhovovaly těmto kritériím. [1]

## **Teorie chování v organizaci**

Tato teorie se zabývá jak jednáním individuálním, tak skupinovým v organizaci. Dále fungováním organizací z hlediska jejich struktury, procesů a kultury, a proto přístup k řízení lidských zdrojů ovlivňuje vytváření a rozvoj organizace, stejně jako schopnost organizace efektivně fungovat a dosahovat výsledků, které jsou požadovány. [1]

## **Kontingenční teorie**

Kontingenční teorie se zaměřuje na dosahování souladu mezi postupy v řízení lidských zdrojů a strategií organizace v rámci vnějšího a vnitřního prostředí, strategiemi a politikami, což hodnotí jako základní princip strategického řízení lidských zdrojů. Jednoduše lze říci, že postupy v řízení lidských zdrojů jsou ovlivňovány prostředím a okolnostmi jejich uplatňování, to znamená, že vztah mezi postupy v řízení lidských zdrojů a dosahovaným výkonem organizace se bude měnit v závislosti na vlastnické struktuře, velikosti organizace, nebo také na oblasti podnikání a kapitálové náročnosti. [18]

### **Institucionální teorie**

Tato teorie říká, že fungování organizace je závislé na vnitřních a vnějších podmínkách, s cílem získání legitimacy a dosažení uznání. [1]

### **Teorie lidského kapitálu**

Teorie se zabývá využíváním schopností, znalostí a dovedností lidí k dosahování požadovaných výsledků organizace. [1]

### **Teorie závislosti na zdrojích**

Teorie závislosti na zdrojích vychází z toho, že v případě, kdy daná skupina, či organizace ovládá rozhodující zdroje, tak získává převahu nad ostatními. Řízení lidských zdrojů by mělo odrážet rozložení moci v systému. [1]

### **Teorie AMO**

Tuto teorii zformulovali Boxall a Purcell (2003), kdy A představuje výkon funkcí schopností, M motivaci a O příležitost pracovat. Z toho vyplývá, že postupy v řízení lidských zdrojů mají dopad na výkon jednotlivců pouze v případě, kdy budou rozvíjeny jejich schopnosti, bude posílena jejich motivace a budou mít možnost pracovat. Teorie AMO se úzce zaměřuje na lidi, konkrétně na jejich schopnosti, motivaci a podmínky pro výkon práce.

### **Teorie sociální směny**

Podle této teorie lze říci, že pokud s lidmi bude uvnitř organizace dobře zacházeno, výrazně to prospěje tomu, aby lidé usilovali o dosažení úspěchu organizace. [1]

### **Teorie transakčních nákladů**

Tato teorie se zabývá vytvářením a uplatňováním takových struktur a systémů řízení, které podpoří úsporu nákladů na jejich činnosti. [1]

### **Teorie zastoupení**

Teorie zastoupení se zaměřuje na vztahy majitelů s manažery organizací, kdy jednání manažerů za vlastníky nemusí být vždy v souladu se zájmy majitelů, a proto je důležité zajistit odpovídající kontrolu i vhodnou stimulaci manažerů k dosažení žádoucího jednání. [1]

### 1.1.3 Vývoj řízení lidských zdrojů

Přístup organizace k řízení a vedení lidí souvisí se zvolenou koncepcí personální práce. Do koncepce personální práce se řadí také řízení lidských zdrojů, které představuje jednu z vývojových etap personální práce. V mnoha literaturách jsou diskutovány rozdílné přístupy k řízení a vedení lidí, které zároveň zastupují určitou vývojovou etapu v oblasti personální práce. Koncepce, které obvykle řadíme mezi ty základní vývojové etapy jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto koncepce vyjadřují rozdílný, postupně se měnící pohled na teorii i praxi v řízení organizace a také na význam lidí a personální práce, která je pro dosažení úspěchu naprosto nezbytná. Jako důvod neustále se měnícího pohledu na již zmíněnou problematiku úzce souvisí se stále více se zostřující konkurencí mezi podniky, měnícími se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace, která je bezpochyby podpořena rozvojem technologií.

Ačkoliv se jednotlivé koncepce pojí s určitým historickým obdobím, kombinace všech se používá v různých podobách dodnes. Volba určité koncepce je založena na velikosti organizace, činnosti, strategii a struktuře organizace. Čím větší organizace, náročnější činnost a kvalifikovanější lidé, tím více se blíží úroveň personální práce směrem k novější koncepci, konkrétně od nejstarší personální administrativy k řízení lidských zdrojů. [34]

- Personální administrativa

Jedná se o historicky první koncepci a byla velmi ovlivněna klasickými přístupy k řízení organizace. Koncepce je založena na dělbě práce a úzké specializaci lidí. Základem této koncepce bylo udržovat a zvyšovat produktivitu práce tím, že práce byla jednodušší a rutinnější. Pro vytváření pracovních úkolů a pracovních míst byli používány pohybové a časové studie. Pro danou práci byl vybrán vždy ten nejlepší kandidát, kterého nebylo třeba nijak školit a byl schopen hned plnit práci na požadované úrovni. V této koncepci byla personalistika pouze pasivní součástí organizace, jednalo se pouze administrativu spojenou s výběrem, zaučením, hodnocením a odměňováním lidí. [1]

- Personální řízení

V této koncepci došlo ke změně vnímání personální činnosti v důsledku pokračujícího rozvoje průmyslové výroby v podmínkách zostřující se konkurence. Podniky, které byli o krok napřed začali lidi vnímat jako konkurenční výhodu, přičemž úspěch vyžadoval dostatek schopných, kvalifikovaných lidí s nutnou dávkou motivace, bez které to

zkrátka nejde. Více se dbalo na rozmístění a využití pracovní síly. V této koncepci začali vznikat personální útvary, které se specializovali na určité činnosti, jako jsou výběr, zaškolení, či hodnocení zaměstnanců. V personálním řízení nabyli personalisté oproti předchozí koncepci určité rozsáhlejší pravomoci, nicméně jejich hlavním úkolem zůstalo operativní řešení problémů zaměstnávání lidí a hospodaření s lidmi, bez výrazné možnosti ovlivňovat strategii personální práce v organizaci. [34]

- Řízení lidských zdrojů

Personální práce prošla změnou v důsledku radikální změny v podmínkách podnikání a hospodaření na světových trzích. Faktory jako zvyšující se konkurence, měnící se požadavky zákazníků a postupně se rozvíjející technologie přiměli organizace k zásadní změně v přístupu organizací k řízení a vedení lidí. Základem pro správné fungování byli jediné kvalifikovaní, dostatečně motivovaní a dobře, na změny reagující, zaměstnanci. Lidé se stávají nejdůležitější složkou organizace. Personální organizace se tak stává nejdůležitější oblastí řízení organizace, protože je zásadním předpokladem pro úspěšnou a prosperující společnost.

Personální práce se v pojetí řízení lidských zdrojů vyznačuje **Uplatňováním strategického přístupu**, kdy personální práce se odvíjí od strategie organizace a musí být s ní v souladu a dále musí také směřovat k dosažení strategických cílů organizace. Dalším znakem je **respektování vnějších podmínek**, kdy personální práce se odvíjí od situace vně podniku, jako je měnící se politická, ekonomická, nebo právní situace. Posledním bodem, kterým se vyznačuje personální práce v rámci řízení lidských zdrojů je zapojování liniových manažerů, kdy personální práce je převedena od personalistů na jednotlivé liniové manažery, kteří vedou určitou skupinu pracovníků, rozdávají úkoly, kontrolují a rozhodují o dalším dění na pracovišti. Nedílnou součástí liniových manažerů je zvládnutí řady personálních činností, jako je výběr, hodnocení, odměňování a vzdělávání lidí.

Pojetí řízení lidských zdrojů podtrhuje dostatečně motivované, kvalifikované a schopné lidi, kteří poskytují konkurenční výhodu pro organizaci. Tyto lidé často představují unikátní lidský kapitál, který je nenapodobitelný zdroj v konkurenčním boji na trhu.

Samotné pojetí řízení lidských zdrojů vychází z prvních modelů řízení lidských zdrojů, které byly zformulovány na amerických univerzitách v době poklesu produktivity práce a míry inovací v americkém průmyslu oproti světové konkurenci. [35]



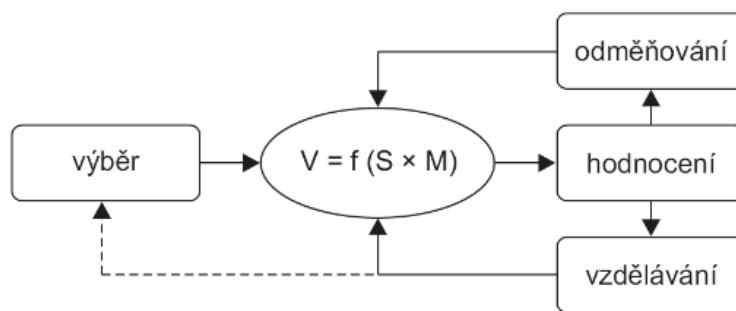
### 1.1.4 Modely řízení lidských zdrojů

- Michiganský model

Model založený na dosažení souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů ve stále se měnícím podnikatelském prostředí. Podstatný je ovšem systém řízení lidských zdrojů, protože lidé jsou jediným aktivním faktorem organizace. Systém řízení lidských zdrojů musí být takový, aby ovlivňoval všechny determinanty výkonu a požadovaného cíle organizace. Základem takového systému je:

- Výběr – zabezpečení schopných a motivovaných lidí.
- Hodnocení – posuzování skutečného výkonu a s tím spojené spravedlivé odměňování a soustavné vzdělávání k výkonu sjednané práce.
- Odměňování – spravedlivé ocenění výkonu lidí a efektivní stimulace lidí k výkonu sjednané práce.
- Vzdělání – rozvíjení schopností lidí prostřednictvím školení. [18]

Obrázek 1 Michiganský model



V – výkon S – schopnosti M – motivace

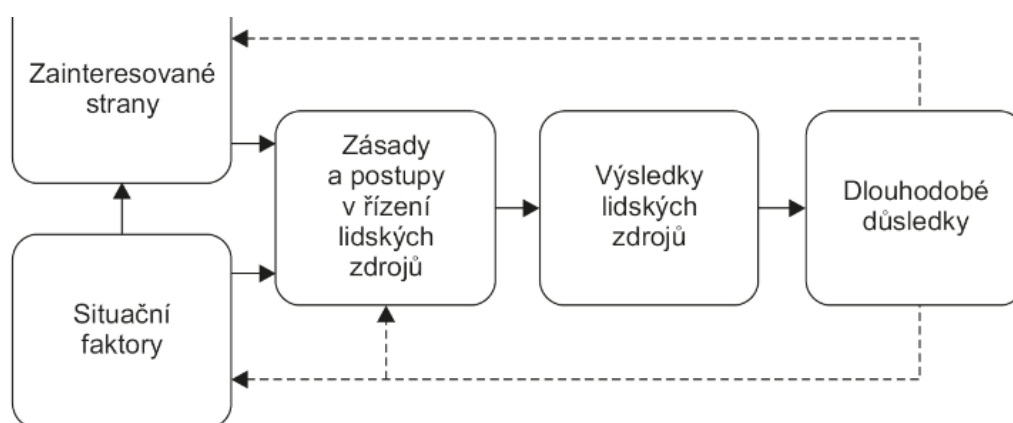
Zdroj: Fombrun, Techy, Devanna, 1984

- Harvardský model

Tento model považuje za nejdůležitější úlohu manažerů v řízení lidských zdrojů. Zásady a postupy v řízení lidských zdrojů, které jsou uplatňovány, jsou na jedné straně ovlivňovány zainteresovanými stranami, jako jsou vlastníci, manažeři, zaměstnanci, nebo třeba zákazníci, či dodavatele, dále jsou ovlivňovány situačními faktory uvnitř i mimo organizaci (strategie organizace, vliv odborů apod.) Na druhé straně vytvářejí určité výsledky lidských zdrojů (oddanost, schopnost a motivace zaměstnanců apod.) a mají dlouhodobé důsledky jak pro organizaci i společnost, tak také pro samotného jednotlivce, např. jde o spokojenost, prosperitu a jiné.

Harvardský model se zabývá zásadami jako **vliv zaměstnanců** (zvyšování pravomocí), **pohyb lidských zdrojů** (rozmístování zaměstnanců), **systém odměňování** (plnění za vykonanou práci) a **systém práce** (vytváření pracovních míst a organizace práce). Ve zkratce dává harvardský systém jakýsi návod manažerům, jak realizovat strategii řízení lidských zdrojů. [4]

Obrázek 2 Harvardský model



Zdroj: Beer, M. a kol. 1999

- Evropský model

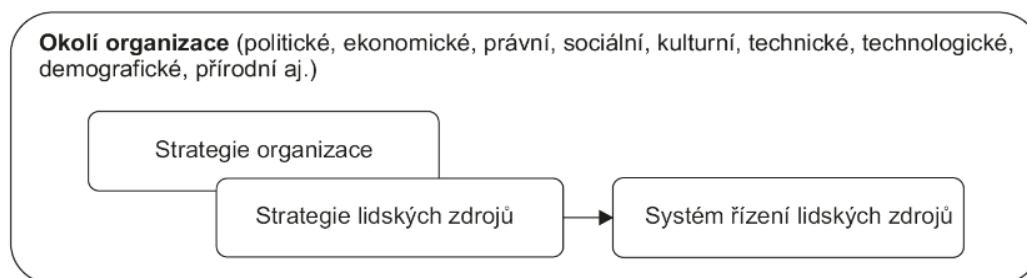
Tento model sloužil jako pokročilejší model, který měl za úkol přezkoumat americké zbývající modely a přizpůsobit ho evropskému prostředí, které se oproti Americe vyznačoval jinou politikou, jinými ekonomickými podmínkami a další. V případě odlišnosti mezi americkým a evropským pojetím jde o zkoumání odlišnosti mezi:

- Univerzalistické pojetí – podporuje předpoklad nejlepší praxe (americké pojetí)
- Kontingenční – podporuje předpoklad nejlepšího přizpůsobení (evropské pojetí)

V případě odlišnosti mezi jednotlivými evropskými státy jde o zkoumání odlišností mezi:

- Konvergenční pojetí – podporuje hledání společných zásad pro všechny evropské země (best practice)
- Divergenční pojetí – podporuje hledání specifických zásad a postupů pro každou evropskou zemi (best fit) [9]

Obrázek 3 Evropský model



Zdroj: Brewster, Ch., 1993

## Management

„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]

Management lze chápat třemi různými způsoby:

- Management jako specifická činnost – zvládnutí manažerských funkcí, jež jsou nezbytné k dosažení cílů společnosti.

„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ [K. H. Chung]

- Management jako skupina lidí, kteří řídí organizaci tak aby byli naplněny cíle a zájmy vlastníků.

„Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí. Je to umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.“ [E. Pale]

- Management jako vědní disciplína – forma návodů pro jednání či principy vycházející převážně z praxe odpozorovaných poznatků. Principy vychází z poznatků celé řady dalších vědních oborů (ekonomie, matematika, psychologie, sociologie a další.) [7]

„Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupu, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“. [S. P. Robbins]

Pojetí managementu podle Knootze a Weihricha vychází z nejobecnějšího univerzálně platného modelu, je závislá na vnějším prostředí a je vždy součástí většího

systemu Smyslem organizace je vstupy získané z vnějšího prostředí transformovat v žádoucí výstupy.

**Proces transformace** lze členit z různých hledisek (výrobních operací, charakteru fungování organizace a další.) – každé členění má svá specifická východiska a každé je jednostranným popisem reality. **Systémové propojení** všech stránek fungování organizace a logika transformačního procesu slouží jako rámec pro výkon manažerských funkcí.

Uspořádání teoretických poznatků managementu pak jsou plánování, organizování, rozhodování a další manažerské funkce. Výstupy transformačního procesu vytváří nejen zisk, ale také nové poznatky, zkušenosti a dovednosti. [7]

Management lze můžeme rozdělit také do tří základních vývojových etap.

- Klasická teorie – (konec 19. stol – až 30. léta 20. stol.), znaky klasické školy jsou:
  - Vědecké řízení – snaha o přípravu a následné provádění výrobních a obslužných procesů, a to na nejnižších úrovních organizace. V centru dění jsou tři faktory výroby – člověk, výrobek a stroj. Typickými představiteli jsou F. W. Taylor, H. L. Gantt
  - Řízení správních činností – důraz na umění řídit. Typickým představitelem je Henry Fayol.
  - Byrokratické řízení – důraz na pořádek a disciplínu, plánování veškeré činnosti. Představitelem tohoto řízení je Tomáš Baťa.
  - Škola lidských vztahů – význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí. Zaměřuje se především na vztahy mezi lidmi a zaměření se na člověka. Představiteli jsou např. Elton Mayo nebo Mary Parker Follet. [13]
  
- Moderní teorie managementu – (rozvoj managementu na konci 20. století), moderní teorie managementu zahrnuje mnoho různých přístupů:
  - Procesní přístup – kladení důrazu na systematické třídění manažerských funkcí a tvorbu organizačních struktur. Hlavními představiteli tohoto přístupu byli Koontz a H. Weihrich.
  - Psychologicko-sociální přístupy – zásadní v tomto přístupu jsou manažerské funkce výběru a rozmístění pracovníků na pracovišti a zejména jejich vedení. Mezi představitele řadíme A. Maslowa a F. Herzberga.

- Systémové přístupy – základem je chápání jednotlivých dílčích manažerských procesů a jejich koordinované sladění v cílové chování. Hlavními představiteli systémového přístupu jsou Chester I. Barnard a Ludwig Von Bertalanffy.
- Kvantitativní přístupy – zcela zásadní byl vznik ekonometriky pro makroekonomické modelování a rozvoj exaktních přístupů v armádě. Mezi metody kvalitativního přístupu patří např. strukturální analýza, matematické programování a další. Představiteli jsou G. H. Dantzig nebo C. W. Chuchman.
- Empirické přístupy – tento přístup vychází z rozboru a zobecnění kladných a záporných poznatků manažerské praxe. Častá konfrontace poznatků z teorií a účelové využívání poznatků z dalších přístupů. Představiteli jsou K. Austin, P. Kotler nebo např. M. E. Porter. [25]
- Postmodernismus – vyžaduje kritické myšlení a schopnost účelově si vybrat a v konkrétní praxi tvůrčím způsobem realizovat poznatky názorových směrů. Moderní management také není názorově homogenní a říká, že organizace jsou tak vzájemně odlišné, že nemá jakýkoliv smysl hledat společné atributy. Do postmoderních přístupů můžeme řadit management konce 20. století a japonské trendy v řízení. Typickými představiteli postmodernismu jsou Michael Porter nebo Henry Mintzberg. [37]

### 1.1.5 Koncepty manažerského jednání a myšlení

**Koncept CSF** – neboli koncept faktoru úspěchu vznikl na podkladu empirických výzkumů úspěšných organizací. Doporučení, které tento koncept nabízí spočívá v tom, aby se manažeři soustředili na ty prvky, které mají zásadní vliv na podnikovou prosperitu.

**Koncept 7 S** – firma McKinsey provedla analýzu úspěšných firem a odhalila sedm vzájemně se podmiňujících faktorů, které měli tyto firmy společné.

- Sdílené hodnoty – cíle společnosti, manažerů, ale i zaměstnanců musí být společné, musí sdílet stejné hodnoty.

- Strategie – strategie popisuje, jak daleko dopředu organizace hledí, do jaké míry je strategie definována a jak se dodržuje.
- Systémy – systémy řeší, jak je pořešeno zabezpečení podnikových funkcí, jako jsou metody techniky řídicí práce, rychlost reakce organizace na změny a v neposlední řadě propojení jednotlivých systémů.
- Struktura – jakým způsobem je řešena organizační forma, která je v organizaci nastavena ohledně soustředění lidí a prostředků. Řeší se také hloubka a šíře organizačních stupňů.
- Styl – jaký styl upřednostňují manažeři, jestli je zdravá atmosféra mezi nadřízenými a podřízenými apod.
- Spolupracovníci – tento faktor se zabývá čistě personální politikou (pravidla výběru zaměstnanců, způsob motivace, ochoty se vzdělávat a jiné.)
- Schopnosti – řadíme sem také znalosti a dovednosti, charakterizuje, v čem organizace vyčnívá a do jaké míry je schopna naplnit definovanou strategii. Hodnotí se zde intelektuální bohatství podniku. [7]

**Koncepce SLO** – tuto koncepci vytvořil K. H. Chung a za kritické faktory úspěchu jsou považovány **strategie** (zaměření organizace na zákazníky, konkurenci, inovaci a další faktory), **lidské zdroje** (správná volba zaměstnanců, správně zvolená školení spojené s pracovním výkonem, zajištění kvalifikovaných řídicích pracovníků, kteří dokáží sladit všechny kritické faktory v jeden) a nakonec **operační systém** (využití všech technických možností pro přeměnu vstupů na účelné výstupy) [41]

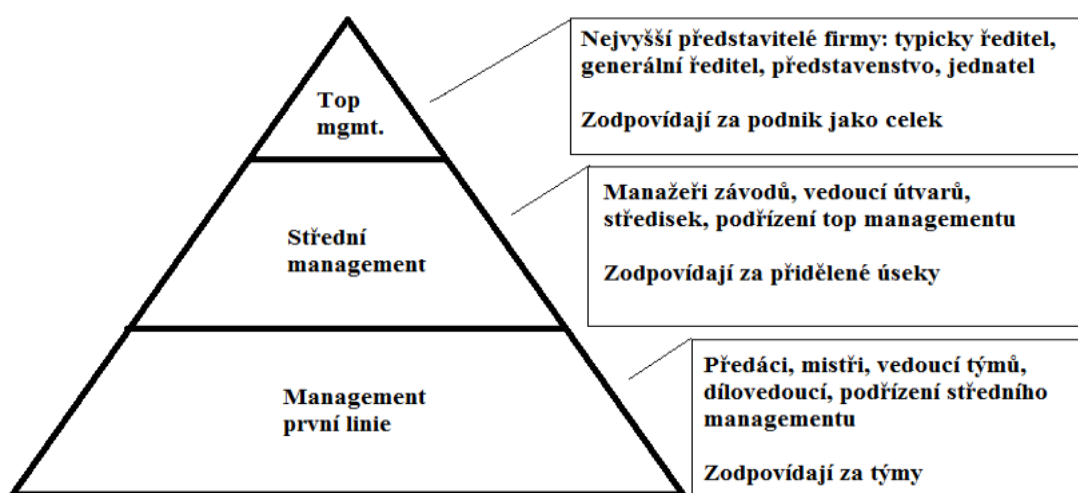
**Koncept učící se organizace** – základem pro vytvoření tohoto konceptu bylo dle P. M. Senge považováno:

- Osobní mistrovství – pomocí ověřených metod zvládnutí nejrůznějších problémů.
- Modely chápání světa – základem je tvůrčí myšlení a účelné jednání.
- Umění vytvářet sdílené vize – základem je sdílená vize mezi spolupracovníky a tvůrčí vedení lidí.
- Týmové učení – tvořivé spojení schopností, znalostí a dovedností.
- Systémové myšlení – integrované vytváření synergií. [42]

**Koncept hledání dokonalosti** – Peters a Waterman tento koncept vytvořili na základě shromáždění výsledků výzkumu, který byl aplikován na dlouhodobě úspěšné organizace, které byly shrnuty do jednoduchých pravidel:

- Jednat aktivně
- Být blízko zákazníkům
- Rozvíjet autonomii a podnikavost uvnitř podniku
- Zvyšovat produktivitu pomocí lidí
- Držet se činností, v nichž vznikají hodnoty firmy
- Držet se toho, co firma umí a zná
- Sladit centralizované a decentralizované řízení

Obrázek 4 Pyramida managementu



Zdroj: Štrach Pavel, základy managementu

### 1.1.6 Osobnost manažera

Management nabízí širokou škálu technik, metod a postupů, které jsou určeny pro práci manažera. Schopnost, znalost, a hlavně uplatnění těchto technik je pouze základem pro dobrého manažera a nazýváme je tvrdými dovednostmi manažera. Mezi měkké dovednosti řadíme dovednosti související s vedením lidí. Základem pro získání měkkých dovedností manažera je typicky sociální zralost a ovládání své osobnosti. Předpokladem pro výkonného a kvalitního manažera je ochota se stále učit a posouvat se ve všech směrech manažerské funkce. Rozhodující pro úspěch na manažerské pozici je také lidská kvalita, to znamená v podstatě, jaký je manažer člověk, jak dokáže řídit sám sebe, zda disponuje dostatečnou sebereflexí. Tyto předpoklady jsou základem pro porozumění spolupracovníkům, jak je

motivovat a efektivně je využít k dané práci. Manažer je v podniku, aby naplnil požadované cíle prostřednictvím lidí, tudíž se od něj očekává, že ovládá činnosti, jako jsou organizování, plánování, vyjednávání, motivace a ovlivňování. [27]

### **1.1.7 Vlastnosti manažera**

Vlastnosti, které by měl mít úspěšný manažer ve své knize, Jak efektivně vést druhé, uvádí John Adair. Jeho seznam obsahoval až 25 vlastností, které podle důležitosti seřadil, nicméně mi se podíváme na prvních 10 vlastností a dovedností, které seřadili vrcholoví manažeři.

1. Schopnost rozhodovat
2. Umění vést lidi
3. Integrita
4. Nadšení pro práci
5. Představitost
6. Ochota usilovně pracovat
7. Analytické schopnosti
8. Pochopení pro druhé
9. Schopnost vyhmátnout příležitost
10. Schopnost řešit nepříjemné situace

Mezi základní vlastnosti, které by měl manažer mít, jsou vlastnosti ve vztahu ke spolupracovníkům, jelikož tyto vlastnosti mají zásadní vliv na efektivnost týmu. Správným vytvořením týmu, nastavení té pravé komunikace a správným používáním technik může manažer maximálně naplnit potenciál pracovníků, a tím dosáhnout požadovaných cílů organizace jako celku. Nedílnou součástí práce každého manažera je řešení sporů a konfliktů na pracovišti, ale také jim umět předcházet. Ve vztahu ke spolupracovníkům by měl být vedoucí pracovník tolerantní, spravedlivě odměňující, nestranně rozhodující, dále by měl umět delegovat, včas informovat a v neposlední řadě správně motivovat. [17]

### **1.1.8 Manažerské role**

Henry Mintzberg ve své knize The Nature of Managerial Work definoval manažerské role jako činnosti, vztahující se k výkonu povolání manažera. Mintzberg zásadně rozlišoval to, co manažeři dělají a klasický pohled na aktivity managementu, čemuž říkáme manažerské



funkce. Mintzberg vyčlenil 10 základních manažerských rolí, které lze rozčlenit do tří skupin. Manažerská role je ve výsledku úloha, která je hraná při plnění povinností manažera.

**Interpersonální role** – vystupuje manažer jako **představitel**, kdy zastupuje organizaci jako celek, **vedoucí**, kdy rozdává podřízeným úkoly, kontroluje jejich činnost apod. a **spojovatel**, kdy se snaží udržovat vztahy na pracovišti, udržuje kontakt s ostatními manažery, kteří mu nepodléhají, stará se o zdravou atmosféru uvnitř organizace. Díky těmto rolím si manažeři budují síť kontaktů. [28]

**Rozhodovací role** – Jak už název napovídá, v této roli musí manažer učinit spoustu rozhodnutí. V roli podnikatele se snaží vyhledat nové příležitosti, snaží se o zlepšení organizace jako celku a iniciuje změny. V roli řešitele, musí manažer reagovat a vyřešit nastalé situace, konflikty, které ohrožují funkčnost organizace. Jako distributor zdrojů rozhoduje, jak se bude zacházet se zdroji, aby generovali co největší užitek (zdroje – čas, peníze, lidské zdroje). V roli vyjednavče komunikuje napříč organizací s ostatními útvary, jednotlivci i jinými organizacemi. [28]

**Informační role** – podstatou této role je získání informací. V roli **pozorovatele** manažer vyhledává informace, shromažďuje informace, které mohou mít vliv na chod jím řízené jednotky. V roli **širitele** předává informace svým podřízeným a kolegům uvnitř firmy. A jako **mluvčí** předává informace z firmy do vnějšího prostředí mimo firmu. [28]

Pro správný chod firmy je důležité, aby manažer zkombinoval a svědomitě plnil všechny role, které jsou zmíněny. Mezilidská role je obzvláště důležitá, protože se zabývá hlavní složkou každého podniku – lidmi. Rozhodovací role je také nedílnou součástí, protože jedině manažer má zodpovědnost za svěřenou činnost a každé špatné rozhodnutí může ovlivnit chod organizace. Informovanost uvnitř podniku je také nedílnou součástí dobře fungujícího systému, zvyšuje porozumění pracovníka, proč vykonávat danou činnost, může přispívat se ztotožňováním pracovníka s firmou, čemuž přispívá k lepší výkonnosti zaměstnance. [28]

Obrázek 5 Manažerské role



Zdroj: Kovács, J. 2009

### 1.1.9 Manažerské dovednosti

Aby mohl manažer vykonávat jednotlivé role, měl by disponovat určitými dovednostmi. Je možné definovat tři druhy dovedností.

- **Koncepční dovednosti** – základem koncepčních dovedností je schopnost předvídat. Manažer by měl být schopen předpovídat, či domýšlet důsledky jednotlivých akcí či rozhodnutí a dokázat říci, jaké následky by nastaly v případě, že by se organizace vydala špatným směrem.
- **Mezilidské dovednosti** – Každý dobrý vedoucí pracovník musí být silný v mezilidských vztazích, vědět, jak přimět zaměstnance k lepšímu výkonu, musí umět naslouchat a celkově komunikovat s lidmi.
- **Technické dovednosti** – Tyto dovednosti jsou úzce propojeny s činností, kterou daný podnik vykonává. Manažer musí rozumět dané problematice, musí být schopen podřízeným pomoci po technické stránce a následně posoudit kvalitu odvedené práce.

Jak už víme, máme tři úrovně managementu, v každé z těchto úrovní je využívání zmíněných dovedností v jiné míře, top management se nejvíce z ostatních zaměřuje na koncepční dovednosti, naopak u první linie managementu je oproti ostatním nejvíce kladen důraz na mezilidské dovednosti. Pro lepší pochopení viz obrázek níže. [36]

Obrázek 6 Manažerské dovednosti



Zdroj: Štrach Pavel

### 1.1.10 Manažerské funkce

Jsou to činnosti, které manažer vykonává na denním pořádku, tyto činnosti jsou navzájem propojeny. Uspořádání jednotlivých činností není náhodné, naopak zachycuje pořadí činností, jak na sebe navazují.

Klasifikací manažerských funkcí máme nespočet, jednou z nich je například výčet podle Henryho Fayola 1949, který vymezil pět základních funkcí správy. Patří mezi ně:

1. Plánování
2. Organizování
3. Koordinování
4. Příkazování
5. Kontrolování

Na práci Fayola vzápětí navázal Urwick, který pětičlenný výčet doplnit ještě o rozbor a komunikaci. Dalším výčtem manažerských funkcí se pyšnil L. Gulick, který ve 30. letech navázal na Fayola a Urwicka a sestavil klasifikaci, která nesla název podle začátečních písmenech jednotlivých funkcí, jak jdou po sobě v anglickém jazyce, konkrétně POSDCORB (Plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, koordinace, evidence a podávání zpráv a rozpočtování).

Klasifikací je, jak jsem už zmiňoval velký počet, za zmínku by stála například klasifikace podle Druckera, nebo podle Koontze a Weihricha. Konkrétně druzí jmenovaní do svého výčtu zařadili plánování, organizování, personalistiku, vedení, kontrolování a

koordinaci, nicméně i oni samotní nepovažovali koordinaci za samostatnou manažerskou funkci, a proto i jejich nástupci, kteří tuto klasifikaci přebírali pracují pouze s prvními pěti funkcemi, které si teď jednu po druhé rozebereme. [42] Než si rozebereme jednotlivé funkce, důležitou součástí každé z funkcí je také činnost rozhodování.

#### 1.1.10.1 Rozhodování

Jedná se o nejběžnější funkci každého manažera a uplatňuje se ve všech manažerských činnostech. Bez rozhodování se neobejde ani sebemenší vedoucí v organizaci.

Rozhodování lze definovat jako proces řešení rozhodovacích problémů, v rámci, kterého dochází k posuzování jednotlivých variant a výběru rozhodnutí. Rozhodování je tedy jakýmsi procesem, během kterého analyzujeme problém a volíme alternativní řešení. [24]

##### 1.1.10.1.1 Rozhodovací proces

Patří do něj rozhodovací subjekt neboli ten, kdo učiní rozhodnutí, objektem rozhodnutí je problém, který se musí vyřešit, ať už jsou to lidé, výrobní stroje nebo vazby mezi nimi. Dále rozhodovací situace (za jistoty, nejistoty a za rizika), problémy rozhodování, cíle rozhodování, okolí subjektu rozhodování a kritéria rozhodování. V rozhodovacím procesu dochází k výběru mezi alespoň dvěma možnostmi, podstatou je tak princip volby. Předpokladem pro správné rozhodnutí je, aby byli manažeři uvědomělí, znalí v dané problematice a v kritériích rozhodování, aby měli dostatečné množství kvalitních informací. [29]

Jednodušší proces rozhodování je podle Simona, který v první řadě analyzuje okolí, následně navrhuje řešení, volí řešení, a nakonec kontroluje výsledek.

Rozhodování je naprosto zásadní pro fungování a budoucí prosperitu organizace. Nekvalitní rozhodnutí může zapříčinit jednu z nejvýznamnějších příčin neúspěchu podnikatele. [43]

#### 1.1.10.2 Plánování

Plánování je proces, díky kterému se můžeme dívat do budoucnosti, předvídat a případně předejít možným rizikům. Nedílnou součástí plánování je nastavení cílů a metod, kterými k požadovanému cíli dojdeme. [5]

Podle Bělohlávka má plánování přímý vliv na efektivitu organizačních činností, snižování rizika, rozvoj organizace i manažerů, úroveň integrace a koordinaci úsilí a výkonnost organizace. Základem pro zvládnutí všech činností manažera je sestavení plánu na určitý časový úsek, který závisí na povaze daného problému. Plány dělíme do tří základních skupin, **strategické plánování**, kde se často určuje pouze směr společnosti, vytyčují se dlouhodobé cíle organizace a sestavuje se přibližně na 10 let dopředu. Další plánování je nazývá **taktické**, kde se obvykle stanovují způsoby a postupy k realizaci strategických cílů. Nejčastěji se plánují kvalifikované cíle, jako například podíl na trhu, rentabilita tržeb, nebo třeba obrat tržeb. **Taktické plánování** se stanovuje v časovém horizontu od 1 do 5 let. Poslední úroveň je operativní plánování, které je svým rozsahem nejkratší a jednoduše se jedná o plánování na denní bázi, kde převládá plánování základních úkolů v podniku. [6]

Etapa, kterou musí každý plán projít je **prognóza**, kdy objektivní prognózování vychází z teoretických postupů, často založených na matematických modelech plánovaných činností. Další část každého plánu je **rozvrh postupu budoucích činností**. Rozvrh zní následovně:

1. Co je zapotřebí udělat?
2. Kdo má danou činnost vykonat?
3. Kde má být daná činnost vykonávána?
4. Jaký je zahajovací termín a kdy termín ukončení?
5. Jaký způsob je zapotřebí k vykonání požadované činnosti?

Často používaný nástroj v rámci plánování je síťová analýza, která umožňuje jak grafické znázornění vazeb mezi činnostmi, které jsou mezi sebou provázané, tak také kalkulace při rozvrhu disponibilních zdrojů. Další metody, které lze využít při sestavování plánů jsou PERT a CPM (časové plánování) a nákladovou analýzu pro zjištění nákladů. [29]

Proces plánování lze rozdělit do několika dílčích částí:

1. **Analýza zdrojů firmy a jejího okolí** – Základem této fáze je zjistit, jak si firma momentálně stojí na trhu, jakou pozici zastává a co ji nasměřuje k plnění daných cílů. Nejznámější pomůckou, jak danou situaci zjistit je SWOT analýza:

**S** (strenghts) – představuje silné stránky organizace, které je však potřeba stále zlepšovat.

**W** (weaknesses) – slabé stránky organizace, které je zapotřebí zlepšit, aby nás neoslabovali jako celek.

**O** (opportunities) – příležitosti, které situace na trhu nabízí, cílem je tyto příležitosti proměnit a využít ve vlastní prospěch.

**T** (threats) – hrozby, které na nás číhají na trhu, ale i mimo něm. Může se jednat například o konkurenci, měnící se legislativu apod. Základem je tyto hrozby eliminovat. [37]

2. **Stanovení cílů organizace** – na základě již zmíněné SWOT analýzy si organizace stanoví cíle, kterých chce dosáhnout. Stanovené cíle, aby byly splnitelné a dosažitelné v požadovaném časovém horizontu, musí splňovat hned několik podmínek, které detailněji popisuje metoda SMART.

**S** (specific) – cíle, které si organizace vytyčila musí být jasně definované.

**M** (measurable) – cíle musí být nějakým způsobem měřitelné, aby se vědělo, za jakých kritérií jsme jich dosáhli.

**A** (attainable) – podnik si musí stanovit pouze takové cíle, které jsou dosažitelné, jinak by postrádali smysl.

**R** (relevant) – cíle, kterých chceme dosáhnout, pro nás musí mít vypovídající význam a smysl. Jednoduše musíme vědět proč požadujeme dané cíle.

**T** (timed) – Základem každého plánování je termín splnění, T tudíž představuje časový limit pro splnění daného cíle. [2]

3. **Stanovení postupů k dosažení cílů** – Tato fáze je velmi důležitá, protože v případě špatného nastavení postupů může být zdiskreditována celá předchozí práce a logicky nenaplnění požadovaných cílů. Do postupů můžeme zařadit technologické postupy, personální postupy apod.

4. **Přiřazení zdrojů k postupům, které slouží k dosažení požadovaného cíle** – Zdroje lze chápat jako pracovníky a prvky materiální i nemateriální podoby. Může se jednat o finanční prostředky, zajištění pracovníků s odpovídající kvalifikací, dostatek materiálů a know-how. V případě špatného přiřazení může být ohrožen průběh činností směřujících k dosažení požadovaného cíle.

Plánování je komplex, kterým začíná celkové dění uvnitř podniku, a tudíž ovlivňuje i následující činnosti, které manažer vykonává. [36]

### 1.1.10.3 Organizování

Další z funkcí manažera je schopnost organizování. Cílem organizování je systematicky uspořádat aktivity a činnosti spojené s například rozdělením práce mezi pracovníky a postupy, které organizaci nasměrují k dosažení vytyčených cílů. Organizování v sobě nese schopnosti jako stanovení cílů a úkolů, vymezení vazeb mezi jednotlivými úseky a pracovníky tak, aby práce uvnitř organizace probíhala co nejefektivněji.

Při organizování uvnitř podniku se také vychází z jakési organizační struktury, která je závislá na velikosti podniku. Rozlišujeme funkcionální organizační strukturu, maticovou a liniiovou organizační strukturu a štábně liniiovou organizační strukturu. Proces organizování lze rozdělit do pěti částí.

1. Stanovení cílů (jednotlivých jednotek, úseků, divizí atd.)
2. Formulace podpůrných cílů, taktik a plánů
3. Určení a klasifikace činností – uspořádání činností z hlediska disponibilních zdrojů tak, aby bylo možné je vykonávat co nejefektivněji za daných okolností.
4. Stanovení kompetencí – udělení pravomocí a odpovědnosti určitým pracovníkům k vykonávání daných činností.
5. Provázání skupin pomocí vztahu nadřízenosti a podřízenosti a zajištění dostatečně rychlého informačního toku. [40]

**Organizační systém** – představuje uspořádané organizační zdroje, kterými jsou lidé, věci a činnosti, jehož účelem je zabezpečení požadované úrovně podnikových funkcí, který má svoji strukturu, cíle a chování.

Aby byl podnik úspěšný, je třeba si vymezit základní parametry organizování do nichž patří:

- Dělbá práce
- Vytváření organizačních jednotek – to jsou skupiny pracovníků, kteří spolu spolupracují.
- Vytváření organizačních struktur – organizační struktura slouží, jak už bylo zmíněno, k hierarchickému uspořádání uvnitř organizace, vytváří se zde vztahy mezi pracovníky, jako podřízený – nadřízený.
- Vytváření pravomocí a odpovědnosti
- Delegování – rozdělení určitých kompetencí mezi podřízené pracovníky.

- Stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení
- Koordinace činnosti. [12]

#### 1.1.10.4 Personalistika

Personalistika je oblast řízení organizace, která se zabývá vedením a řízením lidí. Úkolem personalistiky je zajištění dostatečné množství schopných, motivovaných dobře pracujících lidí, jejichž výkon určuje výkon celé společnosti, a tudíž pomocí nich bude organizace dosahovat stanovených cílů. K zajištění požadovaných lidí slouží personální činnosti, které zabezpečují jednotlivý manažeři (v menších organizacích), nebo personalisté v kooperaci s manažerem (ve větších organizacích). [34]

Jak už bylo zmíněno, personalistika, jak už název napovídá, se zabývá čistě lidskými zdroji, které jsou pro úspěšné fungování podniku naprosto nepostradatelné, protože rozhodují o rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů. Organizace dosahuje cílů prostřednictvím vlastních zaměstnanců, kteří vykonávají závislou práci v pracovněprávních vztazích upravených pracovněprávními předpisy. Pracovněprávní vztahy dělíme na individuální (mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem) a kolektivní (mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli. [21] Pracovněprávní předpisy určují rozsah práv a povinností subjektů v pracovněprávních vztazích a pracovněprávní skutečnosti představují (vznik, změnu nebo zánik práv a povinností v pracovněprávním vztahu). Jak pracovněprávní skutečnosti, tak předpisy jsou předpokladem pro vznik pracovněprávního vztahu, který aby mohl vzniknout, trvat nebo skončit, tak musí být stanoveny: smluvní strany, výkon závislé práce a práva a povinnosti smluvních stran. Základním předpisem v pracovněprávní problematice je zákoník práce.

Personalistika v sobě nese spoustu dalších činností, aby personální činnosti byli úspěšné a podnik tak naplnit své cíle, je podmínkou, aby byl soulad mezi strategií, strukturou a systémem personálních činností. [18]

- Strategie – dlouhodobá koncepce definující smysluplný cíl, hospodaření, využívání zdrojů (lidských, informačních, materiálních, finančních) k dosažení požadovaného výkonu
- Struktura – optimálně uspořádané rozmístění zaměstnanců a ostatních zdrojů k výkonu sjednané práce.



- Systém personálních činností – nastavení vhodného systému výběru, hodnocení, odměňování a vzdělání zaměstnanců. [35]

Výše zmíněné manažerské funkce personalisty si nyní rozebereme:

- Výběr zaměstnanců – zabezpečení dostatečně schopných a motivovaných zaměstnanců k vykonávání určené práce.
- Hodnocení zaměstnanců – systematické posouzení skutečně odvedené práce zaměstnance za účelem efektivního řízení, spravedlivého odměňování a neustálého vzdělávání, aby byl schopen plnit práci na požadované úrovni.
- Odměňování zaměstnanců – základem je spravedlivé ocenění vykonané práce, které zaměstnance efektivně stimuluje a motivuje k vykonávání sjednané práce.
- Vzdělávání zaměstnanců – základem je rozšiřování a prohlubování znalostí, dovedností a chování zaměstnanců, které povede k požadovanému výkonu. [34]

#### 1.1.10.5 Kontrola

Nedílnou součástí manažerských funkcí je kontrola, která se provádí na všech úrovních řízení, protože díky ní získává organizace zpětnou vazbu o řízené realitě.

Kontrola je také součástí plánování, kdy je vnímána jako zkoumání, dozor a dohled, který je uskutečňován za účelem dosažení cílů. Kontrola tak umožňuje provést nápravu provedených kroků k naplnění cílů organizace. Dále má pak kontrola funkci **informativní**, kdy zjišťuje odchylky od požadovaného stavu, **represivní** funkci, která jednoduše slouží pro zjištění původce odchylky za účelem udělení sankce. **Regulační** funkce má za úkol usměrňovat reálný stav do požadovaného v případě, že jsou zjištěny odchylky. Poslední funkcí je **preventivní** funkce, která se provádí za účelem zvýšení odpovědnosti zaměstnance za svěřenou práci. Přáním každé kontroly je ideálně zjistit, že není žádná odchylka od požadovaného stavu a stavu po provedené kontrole. [5]

V kontrolní činnosti rozlišujeme pojem **subjekt** kontroly (ten, kdo kontrolu provádí) a **objekt** kontroly (biologické a sociální systémy, přičemž hlavním objektem kontroly je člověk). **Předmětem** kontroly je to, co má být zkontrolováno. [41]

Kontrola také rozlišuje dva druhy kontroly, a to **vnitřní**, kdy kontrolu provádí typicky pracovník, který je speciálně určen ke kontrole, říkáme mu kontrolor, nebo vnitřní kontrolu může náhodně provést nadřízený pracovník. Opačem je vnější kontrola neboli

**externí**, ta, jak už název napovídá, je řízena vně společnosti a může k ní dojít na základě smluvních požadavků, kdy se společnost zaváže k umožnění kontroly externímu subjektu. Avšak k externí kontrole může docházet i ze zákonných požadavků, typickým příkladem může být kontrola z hygieny. [41]

#### 1.1.10.6 Vedení lidí

Definice vedení lidí je nespočet, je mnoho různých interpretací a neexistuje jednotná formulace. Níže je vypsáno několik interpretací, podle těch nejpovolanějších lidí v oboru.

*„Schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosáhnout stanovených cílů. Vedení je proces, kdy se jeden jedinec (manažer) snaží ovlivnit jiné jedince (podřízené)“*  
[Donnelly, Gibson, Ivancevich]

*„Umění nebo proces takového chování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně dosahovat skupinových cílů“* [Knoetze, Wehrich]

Vedení je vlastně umění vést lidi, je to také v rovině s pojmem leadership, nebo vůdcovství. Jak už bylo řečeno, definice je spousta, společnými komponenty definice je, že vedení lidí zahrnuje činnosti, jako ovlivňování, a je využíván ve skupinách a podmínkou je společný cíl. Základní předpokladem úspěšného vedení lidí je tedy schopnost manažera umět mluvit s lidmi všeho druhu, musí ke každému pracovníkovi přistupovat jako k osobnosti a určitým stylem komunikaci, přesvědčujícími technikami ho přimět k iniciativnímu a kreativnímu plnění úkolů. Naprosto zásadním je v efektivitě vedení lidí je nastavení a uplatňování vhodného stylu vedení, dále pak zadávat podřízeným úkoly, které jsou schopni splnit, a hlavně je umět správně motivovat, nezbytnou součástí vedení lidí je také komunikace, která musí být efektivní a musí být podřízenými vnímána jako férová, nenadřazená, zkrátka komunikace jazykem jim vlastním. Pro, co nejúčelovější vedení lidí zpracoval Lukas a Smolík čtyři vrstvy vůdcovství, kdy první vrstva se zabývá pozicí, jakou daný jedinec v hierarchii organizace zastává, na to navazuje charakteristika jedince a způsob chování, jakým se projevuje, což je nezbytné pro to, aby manažer věděl, jak s ním komunikovat a přimět ho k, co možná nejlepšímu pracovnímu výkonu. Poslední vrstvou je podoba vztahů mezi lidmi či skupinami v organizaci.

Pro pochopení problematiky vedení lidí si je důležité vysvětlit rozdíl mezi vedením a řízením. Dalo by se říci, že řízení je nadřazeným pojmem, jehož součástí je vedení. Konkrétně řízení je zaměřeno na dosahování cílů organizace prostřednictvím získávání,

rozdělování a využívání potřebných zdrojů, kdežto vedení se specializuje pouze na lidský faktor. [1] Znáмым výrokiem je, že vést znamená dělat správné věci a řízení je dělat věci správně. [42]

Vedení lidí také rozlišuje pozici manažera a lídra. Manažer je obvykle jmenován někým z vyšší hierarchie organizace a jeho úkolem je naplňování cílů organizace rozdávaním pokynů, naopak lídr je někdo, koho lidé v dané skupině následují a věří v jeho vizi. Lídr nemusí být nutně manažer a manažer nemusí být lídr. Manažer se stane lídrem až tehdy, kdy ho lidé následují, věří v jeho vizi a respektují ho. [21] Lídrem se člověk stává spíše neformálním cestou, kdy projeví zájem o své podřízené, nabídne jim pomocnou ruku v obtížných situacích, vhodným způsobem je motivuje a jednoduše pomáhá.

Obrázek 7 Manažer versus lídr

	Manažeři	Leadeři
Postoj k cílům	Uplatňuje neosobní/pasivní pohled. Cíle vyvstávají z nutnosti, nikoliv z přání.	Uplatňuje osobní/aktivní pohled. Mění to, jak lidé smýšlí o tom, co je žádoucí a možné.
Koncept práce	Vyjednává, vyvažuje protichůdné názory. Přiklání se ke kompromisům, vyhýbá se riziku.	Vytváří nové přístupy k problémům, rozvíjí možnosti. Přetváří myšlenky v možnosti. Vyhledává riziko, pokud může být přínosné.
Vztahy s ostatními lidmi	Preferuje práci s lidmi, ale s minimálním emočním kontaktem. Upřednostňuje, jak je co děláno, místo toho proč.	Je přímo propojen s lidmi, má vysokou úroveň empatie. Zdůrazňuje přínosy a význam pro ostatní.
Vlastní hodnoty	Sám sebe chápe jako součást organizace.	Pracuje pro organizaci, ale nepatří jí.

Zdroj: Kolářová, BP, 2014

## Styly vedení

Mezi základní a nejčastěji rozlišující se styly vedení patří autokratický, demokratický a liberální styl vedení.

- Autokratický styl vedení – tento styl se vyznačuje přímým rozdávaním rozkazů a očekáváním jejich splnění. Manažer rozhoduje sám, neradí se svými podřízenými, tudíž podřízení mají minimální vliv na rozhodování. Dalším znakem autokratického stylu vedení je hrozba trestu za neuposlechnutí rozkazu. Tento styl se nejčastěji uplatňuje ve skupinách, kdy má manažer nad podřízenými výraznou kvalifikační převahu a znalost dané

problematiky. Autokratický styl je vhodný také při řešení krizových situací, kdy je třeba se rozhodovat rychle. [21]

- Demokratický styl vedení – u tohoto stylu vedení manažer shromažďuje návrhy na rozhodnutí od svých podřízených a na základě návrhu učiní konečné rozhodnutí. Motivace je založena na očekávání odměn a na aktivním podílení se při řešení problému, který nastane. [7]
- Liberální styl vedení – u tohoto stylu je největší autonomie podřízených pracovníků. Manažer rozhoduje pouze u věcí, které ovlivňují danou skupinu. Dalším úkolem práce manažera u tohoto stylu je zprostředkovávání a předávání informací, v pomoci při překonávání překážek, které přesahují možnosti podřízených pracovníků a zajišťování plynulého chodu dané organizační jednotky, například řízení vztahů na pracovišti. O všem ostatním rozhodují pracovníci, kteří vykonávají svěřenou práci. Liberální styl vedení je nejčastěji aplikovaný u skupin, kde se vyskytují vysoce kvalifikovaní pracovníci vykonávající tvůrčí činnosti. [7]

## Vedení porad

Porady jsou nedílnou součástí dobře fungující skupiny a také nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Porada souvisí s pojmem poradit se, tudíž záměrem není úkolovat podřízené, ale spíše si poradit navzájem v řešení daných problémů. Záměr porady spočívá v tom, že společné řešení problémů bude efektivnější, než by byl souhrn řešení samostatných jedinců. [32]

Předpoklady pro úspěšné vedení porady jsou následující:

- Existují témata, která splňují předpoklady pro synergický potenciál porady, tedy že vznikne lepší výsledek porady, než by byl dosažen součtem úsilí nezávislých.
- V případě, že je porada dobře vedena, může mít pozitivní vliv na vztahy uvnitř pracovní skupiny. Mohou se díky poradám lépe poznat, porozumět si a celkově efektivněji komunikovat.
- V rámci tvůrčích prací, má porada pozitivní vliv v případě, kdy se účastníci podílejí na rozhodnutí. V takovém případě se z praxe ukazuje, že pracovníci za svěřenou práci pocítují větší odpovědnost, a tudíž jim více záleží na konečném výsledku. [32]

**Cíl porady** – cíle porady by měli být dosažitelné, atraktivní, jednoznačné a smyslné. Nedosažitelné cíle jsou často spojeny s nedostatkem času, neatraktivní cíle jsou obvykle ty, které se nepojí s prací, či životem pracovníků a nejsou propojeny s nějakou odměnou. Co se týče nejednoznačnosti, obvykle se jedná o velmi obecné cíle, jako „zvýšit motivaci lidí“, které jsou sice důležité, ale jsou velice vágní. Smysluplnost spočívá v otázce na předchozí pravidla cíle, pokud máme na všechny cíle kladnou odpověď, mohu cíl považovat za smysluplný. [32]

### **Typy porad**

- Informativní – podstatou je šíření informací mezi pracovníky organizace. Důležité je při informativních poradách kontrolovat také pochopení předaných informací a nechat prostor pro zpětnou vazbu.
- Řešitelská – jak už název napovídá, řešitelské porady jsou od toho, aby se tam vyřešil daný problém. Rozlišujeme konvergentní úlohy, které mají předem stanovený postup pro vyřešení a divergentní úlohy, pro které je třeba postup odvodit, či vypracovat, abychom vyřešili daný problém.
- Rozhodovací – slouží k učinění nějakého rozhodnutí. Rozhodnutí, které učiní samostatně odpovědný člověk nazýváme autoritativní, delegativní spočívá v předání práva na rozhodnutí například expertovi, či podřízenému a participativní je jednoduše skupinové rozhodnutí. [33]

Pro úspěšnou porady je také zapotřebí si rozdělit role, které budou jednotlivý členové zastávat, rozlišujeme roli účastníka, který je obvykle expertem na probíranou věc a má za úkol, aby porada splnila svůj cíl. Další rolí je vedoucí, který zodpovídá za konečný výsledek porady, zapisovatel má za úkol zapisovat důležité informace, návrhy řešení apod. a nakonec facilitátor, který se stará o to, aby porada probíhala efektivně, aby nedocházelo k nedorozumění a jednoduše usnadňuje komunikaci mezi ostatními členy. [32]

Každá porada má nějakou přípravu, svůj začátek, průběh a konec porady a následné aktivity. [33]

### **Teorie vedení lidí**

Kvalitní vedení lidí je nedílnou součástí každého úspěšného a dobře fungujícího podniku. Dobrý lídr může společnosti pomoci ve věcech od směřování a propojení společnosti až po mentorování, koučování a správné nastavení dalších zaměstnanců. Realita se má momentálně tak, že příliš efektivních lídrů není. Zásadním problémem pro různé

vědecké pracovníky zůstává to, jak posoudit, kdo je efektivní lídr a co je efektivní vedení lidí, proto si je třeba různé teorie charakterizovat. [15]

### **Teorie X a Y**

Východiskem pro různé přístupy k vedení lidí slouží teorie X a Y, jejíž autorem je Douglas McGregor. Teorie X a Y byla sestavena na základě dvou rozdílných přístupů podřízených k vykonávané práci a z toho vyplívající chování

- Teorie X – vychází ze situace, kdy zaměstnanec pocítuje nechuť k práci a vykonává ji pouze za účelem obstarání si obživy. Typickým znakem této teorie je požadavek zaměstnance na neustálé zvyšování mzdy, přičemž ani případné navýšení ho nemotivuje k lepším výsledkům, neztotožňuje se směřováním organizace, nechce se podílet na rozhodování a nemá žádné ambice.
- Teorie Y – tato teorie je přímým protipólem k teorii X. Práce zaměstnance naplňuje, práce je pro něj přirozená. Největší motivací je pro pracovníka osobní rozvoj. Ztotožňuje se s posláním organizace, má zájem podílet se na směřování organizace.

Z charakteristiky jednotlivých teorií je zřejmé, že v každé z teorií se bude uplatňovat jiný styl vedení vedoucího pracovníka. U teorie X je nezbytný autokratický styl vedení, kde je nutná hrozba trestu za nesplnění požadovaného úkolu. Naopak u teorie Y převládá liberální styl vedení, kde hlavním motivátorem je tvůrčí činnost.

Tyto dvě teorie nabízejí dva extrémy, mezi kterými se vyskytují reálné situace. Obecně platí, že s růstem požadavků na kreativitu a pod vlivem rozvoje pracovních podmínek se jednoznačně posouvá teorie X k teorii Y. [7]

### **Tradiční teorie vedení lidí**

Tradiční teorie je vždy spojována s autoritou. Každý dobrý lídr by měl, de Bennis, disponovat následujícími vlastnostmi:

- Charakter
- Odborné znalosti
- Koncepční znalosti
- Pracovní výkon v oboru
- Lidskost
- Cit
- Úsudek

Schopnosti jako lidské vnímání, empatie a umění komunikovat jsou nutným základem hodnot efektivního lídra. V tradiční teorii je lídr vykreslen jako jedinec, který vše řídí, tudíž za vše odpovídá a jako jediný má vizi. [15]

### **Současné teorie vedení lidí**

**Mezní model rozpětí**, který je jinak také nazývaný Gardnerův model, podle svého zakladatele, se zabývá vedením lidí, kdy jednotlivec nasměřuje tým ke společným cílům pomocí toho, že lidi vnímá jako vzor. Na rozdíl od Bennisova modelu se ten Gardnerův věnuje otevřené komunikaci oběma směry, tudíž od lídra ke zmocniteli i naopak. Lídr je zapojován do dění společnosti a společně se zmocniteli se podílí na jednotném úsilí. Podle Greenleafa jsou nejlepší lídři ti, kteří slouží zmocnitelům a zároveň splňují níže uvedené principy:

- Empatie
- Vytváření komunity
- Slouží zmocnitelům
- Uzdravuje a překlenuje
- Spravuje
- Umí naslouchat
- Závazek vůči rozvoji lidí [30]

**Vedení lidí páté úrovně**, kterou se pyšní Jim Collins se zabývá organizacemi s velmi prudkým nárůstem výkonu, kterou však udržet minimálně 15 let. Podle Collinse lídři spadající do skupiny „good to great“ musí vykazovat následující charakteristiky:

- Pokora a touha
- Sdružené ego
- Odpovědnost
- Odchýlená ctižádost
- Řemeslnost a odbornost
- Vytváření kapacity a rozvoj vedení lidí

Hlavním smyslem tohoto stylu je vytvoření kapacity pro dlouhodobý úspěch. [15]

## Metody vedení lidí

Metody vedení lidí slouží k efektivnímu využití lidských zdrojů, které je nutno používat s ohledem na daného člověka, nebo skupinu. Nejzákladnější a také nejpoužívanější metody jsou dle Vebera:

- Vedení sdílenou vizí
- Koučování
- Delegování (Zmocňování)
- Týmová práce

**Vedení sdílenou vizí** – základní myšlenou sdílené vize je vtažení pracovníků do dění uvnitř organizace. Cílem metody je nastolení uvnitř podniku takové situace, kdy všichni pracovníci budou rozumět své práci a budou ji plnit s maximálním vědomím a svědomím a svým počínáním přispívají k plnění cílů organizace včetně plného ztotožnění s organizací. Sdílenou vizí používá manažer jako motivační nástroj a také jako nástroj koordinace. Předpokladem účelného využití vedení sdílenou vizí je smysluplnost vize, reálnost a musí být v zájmu pracovníků i vlastníků. [22]

**Koučování** – coaching je pojem převzatý ze sportovní terminologie, kdy koučem je obvykle trenér. Koučování můžeme chápat dvěma způsoby, koučování jako forma poradenství, kdy kouč je k dispozici manažerům první linie, kteří v případě problému se na něj mohou obrátit a pomoci tak zvýšit výkonnost celého týmu. Druhý způsob, jak můžeme koučování vnímat, je jako styl řízení, kdy vedoucí pracovník opustí od rozdávání příkazů a vhodnými přístupy prezentuje projevy důvěry v podřízené pracovníky s podporou rádcovství. Role kouče spočívá převážně v poskytnutí opory podřízeným a v pomoci při řešení problému. Dalším úkolem kouče by mělo být inspirovat podřízené a přicházet s novými nápady a myšlenkami. Koučem může být každý, který pro to má osobnostní předpoklady, jako jsou umění působit pozitivně na lidi, vcítění se do role koučovaného apod. [31]

V koučování rozlišujeme několik typů, prvním typem je rozdíl mezi transakčním a transformačním koučinkem, kde transformační se snaží změnit koučovaného od základu, kdežto transakční se snaží změnit danou probíranou situaci. Druhým typem je profesní a osobní koučink, kde je rozdíl zřetelný už podle názvu. Profesní koučink se zabývá čistě pracovní problematikou, kdežto osobní se soustřeďuje čistě na život mimo zaměstnání, jako jsou vztahy, nízké sebevědomí apod. Průběh koučinku obvykle probíhá formou pravidelného sezení, kdy kouč pokládá otázky koučovanému, převážně otevřené a snaží se společně najít



řešení probíraného problému. Kouč nepředává svému svěřenci žádné své osobní zkušenosti, pouze aktivně naslouchá, koučovaný se postupně otevírá a vyplouvá na povrch potenciál, který je zapotřebí co nejefektivněji využít. V tomto je základní rozdíl mezi mentorem a koučem, mentor na rozdíl od kouče předává svým svěřencům osobní zkušenosti a znalosti a na základě toho se jim snaží poradit. [20]

**Zmocňování** – zmocňování je rozšířená varianta delegování, rozhodnutí je realizováno na místě, kde je úkol realizován. Za kompetentního je považován ten, který dané problematice nejvíce rozumí a také ten, kdo má za danou věc odpovědnost. Předpokladem pro zmocňování je ochota podřízených chopit se problému a nebát se odpovědnosti za daný úkol. Podstatou je volná angažovanost pracovníků. Zmocňování může mít pro zaměstnance velkou vypovídající hodnotu, a tudíž slouží jako motivační nástroj, kdy zaměstnanec se cítí jako důležitá součást podniku a ne, jen jako řadový pracovník, který není pro organizaci důležitý. [38]

Jak už bylo výše řečeno, delegování je úzce spojeno se zmocňováním. **Delegování** je zkrátka předávání pravomocí a odpovědnosti podřízeným pracovníkům. V každé organizaci existuje hierarchické postavení, které definuje, kdo má za co odpovědnost, kdo má jaké kompetence a kdo může delegovat. Pravomocí rozumíme právo používat volnost rozhodnutí v dané situaci, nebo při daném úkolu. Odpovědnost znamená, že má pracovník na starosti danou věc a zodpovídá za její výsledek a případné následky s ní spojené, ovšem vedoucí pracovník, který delegoval na podřízeného je také zodpovědný za konečný výsledek a případné problémy by se ho také dotkli, proto je důležité, aby pracovník, který přebírá pravomoc a odpovědnost od nadřízeného byl maximálně kvalifikovaný, zodpovědný a profesionální v dané svěřené věci (úkol). Podmínkou úspěšného delegování je dobrá znalost svých podřízených a důvěra v nich, ochota delegovat pravomoc podřízeným a kontrola podřízených. Delegování spolu sebou nese řadu výhod a nevýhod. [10]

- **Výhody** – manažer má více času na ostatní činnosti, které musí vykonat sám, delegovaný pracovník může přijít s novými nápady, či řešeními. Při úspěšném delegování se ušetří mnoho času a udělá se přitom více práce. Další nespornou výhodou je rozvoj kompetencí pracovníků, motivování pracovníků tím způsobem, že jsou platnou součástí organizace a v neposlední řadě také nepostradatelnost nadřízeného, protože dobrý manažer se neustále snaží posouvat do vyšších sfér podniku a v případě, kdy se bude cítit postradatelný zapracuje na svých schopnostech.

- Nevýhody – největší nevýhodou delegování je bezesporu špatná volba delegování. V případě špatně zvoleného pracovníka, který přebírá pravomoc a odpovědnost se následky dotknou jak delegovaného, tak manažera, proces plnění úkolu se tak protáhne a zabrzdí to celou činnost dané organizace. [10]

S pojmi zmocňování a delegování se pojí ještě pojem **koordinace**, což je činnost, která je nezbytná pro správnou a efektivní práci uvnitř organizace. Úkolem koordinace je skloubit všechny činnosti tak, aby zajistili uskutečnění všech cílů organizace a zároveň, aby všechny činnosti, úkoly a ostatní probíhali hladce, pokud možno, bez jakýkoliv zádrhelů. Správně vykonaná koordinace může podniku ušetřit jak čas, tak ekonomické prostředky. Máme čtyři základní typy koordinace:

- Hierarchická – ta je vedena prostřednictvím vedoucího a je nejčastější.
- Boční – tato koordinace se odehrává mezi dvěma spolupracovníky, bez zásahu nadřízeného.
- Pomocí plánů, harmonogramů – koordinace je vykonávaná podle předem připravených plánů, či harmonogramů.
- Pomocí týmů – úloha koordinace je řízená určitou skupinou, převážně se jedná o skupinu specialistů, odborníků nebo vedoucích pracovníků na danou problematiku. [10]

**Týmová práce** – týmová práce je založena na vzájemné důvěře spolupracovníků, soudržnosti a společným působením na dosažení daného cíle. Podmínkou dobře vedené týmové práce je dobrá atmosféra mezi pracovníky, dobrý vedoucí, který drží skupinu pohromadě a řeší případné konflikty mezi pracovníky. Jak napovídá sám anglický výraz team, tým je založen pro to, že společně dokážeme více než každý sám. Týmem se rozumí minimálně tři členové a od pracovní skupiny se liší tím, že mají společný cíl a činnosti, které každý vykonává, jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe. V týmu je také důležité, aby každý věděl, jakou roli zastává. Týmové role jsou definovány několika způsoby, za zmínku stojí určitě rozdělení rolí dle Belbina: [23]

- Inovátor – přichází s novými nápady, od ostatních si drží menší odstup.
- Vyhledávač zdrojů – často velmi komunikativní, nadšeně vyhledávají nové příležitosti a kontakty.
- Koordinátor – hlavním úkolem je nasměrovat ostatní ke společnému cíli.
- Formovač – mají v týmu vysvětlovací funkci, stanovují rámec práce a jsou velmi soutěživí.

- Vyhodnocovač – mají schopnost kritického myšlení, pro tým jsou důležití hlavně proto, že umění dobře analyzovat problémy, návrhy řešení apod.
- Týmový pracovník – opora týmu, empatičtí lidé, kteří se zajímají o ostatní, předcházejí konfliktům na pracovišti.
- Realizátor – dobré organizační schopnosti, vždy udělají to, co musí, mohou působit přísně.
- Dokončovatel – vyznačují se precizností a jsou dobří v dodržování termínu.
- Specialista – mají značné technické a odborné znalosti, postrádají často zájem o ostatní a nejsou příliš dobří v komunikaci, typickým příkladem může být IT technik.

Týmových rolí je podle Belbina osm, nicméně to neznamená, že je zapotřebí v každém týmu minimálně osm pracovníků, pracovníci v daném týmu mohou zastávat hned několik pozicí. Za zmínkou stojí také rozdělení rolí podle Vebera, který rozlišuje šest týmových rolí, konkrétně inovátora, prodavače nápadů, realizátora, oponenta, podporovatele, koordinátora. [23]

Pro úspěšnou týmovou práci je také důležité vhodné sestavení týmů, každý kandidát pro volbu do daného týmu by měl splňovat jak profesní předpoklady, jako jsou požadovaná kvalifikace, nebo odborná praxe, tak také osobnostní předpoklady, které jsou mnohdy důležitější, protože práce v týmu je hodně o vztazích. [6]

### 1.1.11 Motivace

Dle Adaira slovo motivace pochází z latinského slova movere (motiv), což znamená se pohybovat. Motiv tedy lze chápat jako něco, co nás nutí uvést hlavu, či tělo do pohybu. Motivaci si lze odpovědět například na otázku „proč vykonávám tuto činnost?“ nebo třeba „Z jakého důvodu dělám tento sport?“. Motivy v nás zkrátka vzbuzují určitou sílu, které nás nutí konat. Může to být touha, emoce nebo potřeba.

Motivace patří k nejhlavnějším úkolům a odpovědnostem jejich nadřízených, protože motivovaní pracovníci prokazatelně pracují efektivněji, jsou vstřícnější a dopouštějí se méně chyb. Z těchto důvodů dosahují lepších výsledků a také vyžadují menší dohled a kontrolu. Správně motivovaný zaměstnanec také působí lépe ve vztahu se zákazníkem a, tudíž lépe reprezentuje organizaci. Pro co nejvíce efektivní motivování zaměstnanců je zapotřebí pochopit okolnosti, které přispívají k motivaci, ale také okolnosti, které jí brání.

Tyto okolnosti jsou často pojmenovány motivační faktory. Důvodů pro motivaci pracovníků může být několik, například můžeme pracovníka motivovat k tomu, aby setrval v organizaci co nejdéle, nebo aby podával vyšší výkon než doposud apod. [39]

Dle Urbana jsou motivační faktory děleny na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní motivační faktory můžeme zařadit například samostatnost při výkonu práce, nové schopnosti, které při práci pracovník získal, nebo také společenský význam vykonané práce. Mezi vnější faktory se řadí to, co zaměstnanci od zaměstnavatele dostávají za splněnou práci, tudíž mzda, prémie, bonusy, ale také například naděje na povýšení, či zvýšení mzdy.

#### 1.1.11.1 Typy motivace

Motivaci můžeme dělit na pozitivní a negativní. V dlouhodobém horizontu je pro zajištění vyšší výkonnosti pracovníků určitě lepší využít pozitivní motivaci. Pozitivní motivace vytváří pro pracovníky takové podmínky, které v nich vyvolávají zájem na splnění určitých cílů. Jedná se o odměny, uznání, lepší pracovní zařazení, možnost povýšení apod. Podstatou negativní motivace je obava před trestem, kterým může být napomenutí, horší osobní ohodnocení, snížení platu, nebo i výpovědí. Negativní motivace nemůže z dlouhodobého hlediska fungovat, protože jí dostáváme zaměstnance pod tlak a práce se stává psychicky náročnější a méně zábavná. [25]

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. První případ spočívá v tom, že člověk motivuje sám sebe tím, že hledá, nalézá a vykonává práci, která ho naplňuje, uspokojuje jeho potřeby, nebo vede k tomu, že od ní očekává splnění svých cílů. V druhém případě jde o motivování ze strany managementu, který využívá k motivování takových metod jako je, odměňování, pochvala, povyšování. [1]

Motivaci lze rozdělit na hmotnou a nehmotnou, kdy mezi nehmotnou patří výše zmíněné vnitřní motivační faktory, ale také část vnějších. Jedná se zkrátka o potřeby, které nelze uspokojit penězi (uznání, pochvala, povýšení apod.) Ve hmotné motivaci dominují peníze, kterými lze uspokojit nejrůznější potřeby. Jak pro peníze, tak pro ostatní hmotné faktory platí, že jejich motivační účinek s rostoucím uspokojením potřeb klesá. Proto další zvýšení platu nemusí být dostatečně motivující. [39]

#### 1.1.11.2 Motivační program

Motivační program je soubor pravidel, opatření a postupů, které slouží k dosažení žádoucí pracovní motivace a vhodného přístupu pracovníků k práci. Tento program je

v organizacích zřizován proto, aby zajistil zvýšení výkonnosti zaměstnanců a ochotu v přijímání změn. Pro motivační program neexistuje obecný model, je nutné ho vytvářet na míru dané organizace a pravidelně ho aktualizovat. Motivační program nese zpravidla znaky jako hledání motivů u pracovníků, nastavení pozitivního přístupu (využívat právě dobrých vlastností, předností a schopností zaměstnanců), motivační program by měl být dlouhodobý a individuální, vypracován koncepčně a systematicky a měl by být podpořen přátelskou kulturou a pozitivní komunikací. Posledním znakem je otevřená zpětná vazba (ocenění, podpora a reflexe) [35]

#### 1.1.11.3 Motivace vs. Stimulace

Pro pochopení rozdílu mezi těmito pojmy je důležité si uvědomit, že pozitivní vztah k určitému úkolu, či úloze obvykle vzniká z některé ze dvou příčin. První příčina spočívá v tom, že splnění nějakého úkolu je spojeno se ziskem nějakých zvenčí přicházejících hodnot (např. finanční odměna). Druhá příčina spočívá v tom, že splnění úkolu je v souladu s vnitřním vyladěním člověka, který daný úkol vykonává. Úkol je tedy plněn buď pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), přičemž stimuly a motivy mohou klidně působit současně. V případě, že je ochota vyvolána vnějšími podněty, mluvíme o stimulaci, ale pokud je ochota vyvolána vnitřními pohnutky, jedná se o motivaci. [33]

Stimulace má výhodu v tom, že pokud vyplácíme odměnu, napájíme bude práce probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy tak přestaneme konat, práce se zastaví, tudíž pokud působí stimuly, práce běží, pokud ne, neběží. Výhoda u motivace spočívá v tom, že pokud se lidem trefoví do motivů, které člověk vyznává, může práce pokračovat i bez příkonu vnějších podnětů, protože člověka práce baví a naplňuje. Nevýhodou je naopak to, že v takovém případě, abychom mohli využít motivace bez stimulů, musíme vědět hodně o člověku, kterého se snažíme motivovat, tak o procesu motivace samotném. Ve výsledku se dá říci, že u práce, kde není nutný samostatný výkon a ničemu nevádí stálá kontrola, je vhodnější místo motivace použít její jednodušší verzi – stimulaci. [33]

#### 1.1.12 Komunikace

Pojem komunikace může mít tři významy – výměna informací, veřejná doprava a prostor vymezený pro spojení dopravními prostředky. Vzhledem k problematice, kterou se

diplomová práce zabývá, se budeme věnovat komunikací jako prostředkem pro výměnu informací. [45]

Slovo komunikace pochází z latinského slova *communicare*, což znamená radit se, dorozumívat se. Jednoznačná definice pro komunikace není, vždy se definice vztahuje k tématu, které je řešené. Můžeme ji však definovat například jako proces přenosu a výměny informací v jakékoliv formě, realizovaný mezi lidmi a projevující se nějakým účinkem. Komunikace ovšem nemusí probíhat pouze mezi lidmi, ale i mezi zvířaty nebo neživými organismy. [38] V pracovním prostředí se komunikace používá hlavně pro zadávání úkolů, koordinaci práce, odměňování, nebo předání informací. Komunikace je základem pro úspěšné fungování organizace, probíhá všemi směry uvnitř organizace, od dělníků po vrcholný management, i navzájem. [3]

#### 1.1.12.1 Dělení komunikace

V případě, že se jedná o komunikaci mezi lidmi, nazýváme ji sociální komunikací. Tu obvykle můžeme dělit na:

- Ústní – ta probíhá formou rozhovorů, diskusí, vysvětlování apod.
- Písemná – formou dopisu, emailu, zprávou apod.
- Vizuální – pomocí grafů, diagramů, tabulkou, nebo třeba videem. [45]

Pokud budeme mluvit o rozdělení podle použití komunikačních prostředků, jedná se o:

- Verbální – mluvení, pomocí slov. Verbální komunikace se ještě dělí na psanou a mluvenou.
- Neverbální – komunikace tělem, pomocí smyslů, gest a mimik. Neverbální komunikací se zabývá několik oborů (haptika, gestika, mimika apod.)
- Realizovanou činy a skutky – příkladem může být náhlé útočné bezdůvodné napadení. [45]

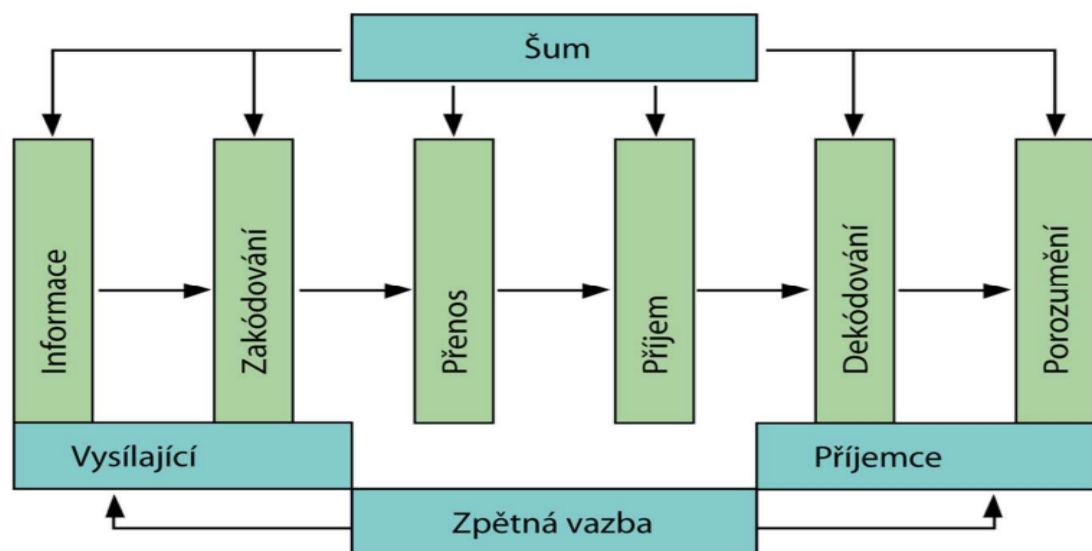
Dalším způsobem, jak lze komunikaci rozdělit je na formální a neformální komunikaci.

- Formální – oficiální sdělení uvnitř společnosti, může mít formu písemnou i ústní. Může se jednat například o všední email, nebo naopak o roční hodnocení, rozhovor s médii.
- Neformální – nevyužívá se žádných oficiálních zásad, jde spíše o běžnou komunikaci mezi lidmi. [33]

#### 1.1.12.2 Komunikační proces

Komunikační proces je základní jednotkou komunikačního systému, která má jasně stanovený začátek (vyslání informace) a konec (uzavření významového kontextu). V každém procesu mohou vznikat komunikační bariéry, jako například nepochopení informací.

Obrázek 8 Komunikační proces



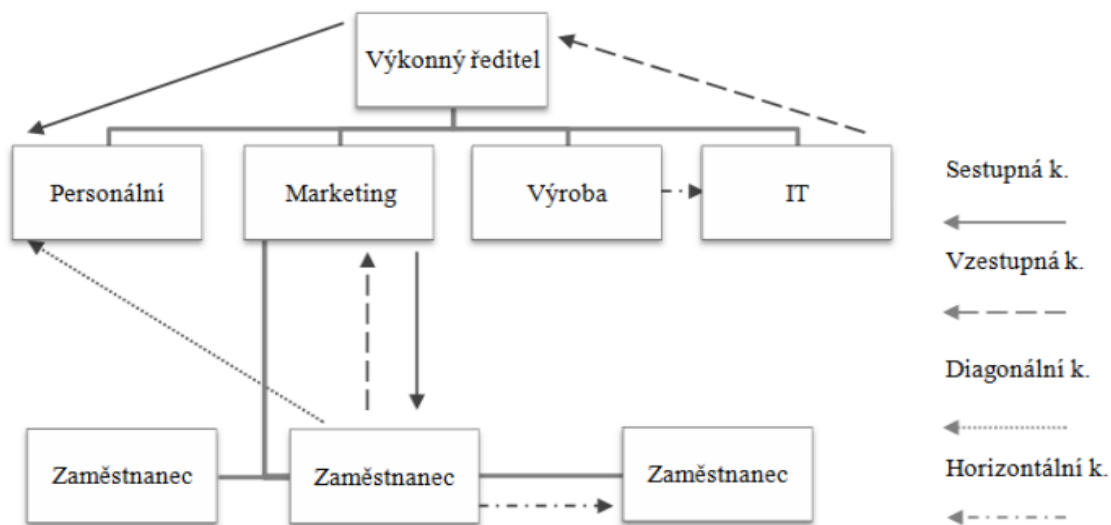
Zdroj: Česká Zemědělská univerzita

Na obrázku č.8 je znázorněn komunikační proces, který začíná u vysílajícího neboli komunikátora, který chce sdělit nějakou informaci příjemci neboli komunikantovi. Jako první musí informaci zakódovat neboli ji převést do smysluplné formy, dále ji předá, následuje příjem informace, dekodování informace od příjemce (převedení do, pro něj, smysluplné formy) a nastává porozumění informací. Jako poslední pak přichází zpětná vazba od příjemce k vysílajícímu. [24]

Jak už bylo výše zmíněno, komunikace je pro úspěšné fungování podniku naprosto zásadní a jak už víme, probíhá mezi všemi členy organizace. V organizaci rozlišujeme několik směrů komunikace. Sestupná komunikace znázorňuje předání informace od

nadřízeného k podřízenému, naopak vzestupná komunikace směřuje od podřízeného k nadřízenému. Diagonální komunikace probíhá mezi zaměstnancem jednoho oddělení s jiným oddělením (například zaměstnanec ve výrobě komunikuje s mzdovou účtárnou). Poslední komunikací je horizontální, která probíhá na denní bázi, jedná se o komunikaci mezi kolegy. Pro lepší pochopení viz obrázek níže. [24]

Obrázek 9 Směry komunikace v organizaci



Zdroj: Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997

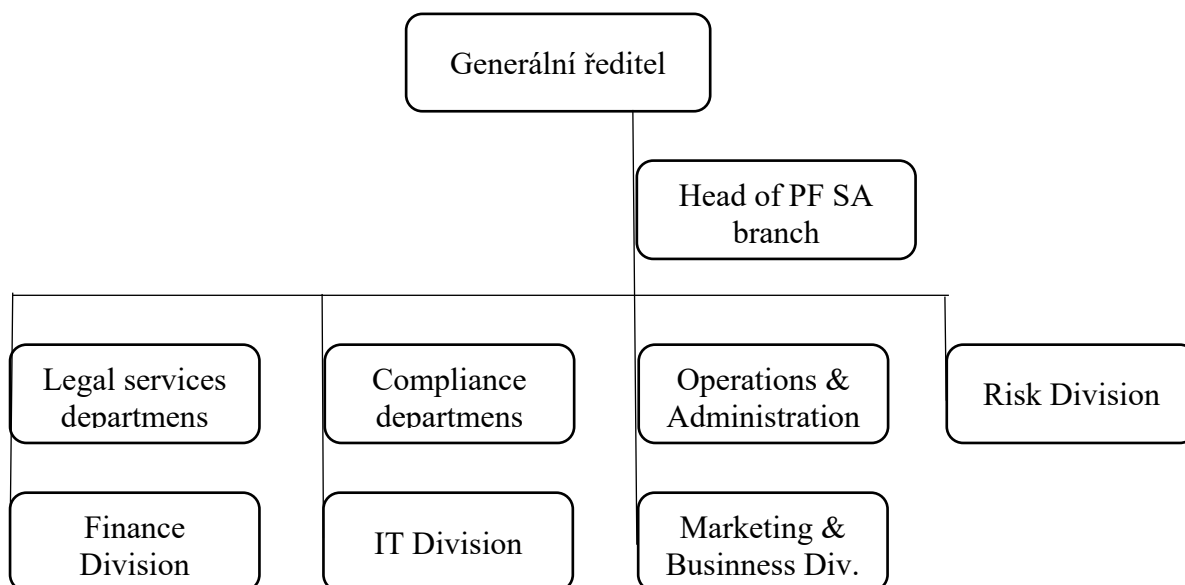


## **4. Vlastní práce**

Analytická část práce poskytne podrobnou charakteristiku vybrané společnosti, včetně nabízených produktů, popis celkové práce a firemní kultury. Na základě dotazníkového šetření autor vyhodnocuje současné nedostatky zaměstnanců a zaměstnavatelů a zároveň potřeby, které obě strany pociťují. Po zhodnocení dotazníkového šetření a řízených rozhovorů autor poskytne vhodná opatření, která povedou ke zvýšení úrovně řízení lidských zdrojů s přihlédnutím na zvýšení efektivity motivace.

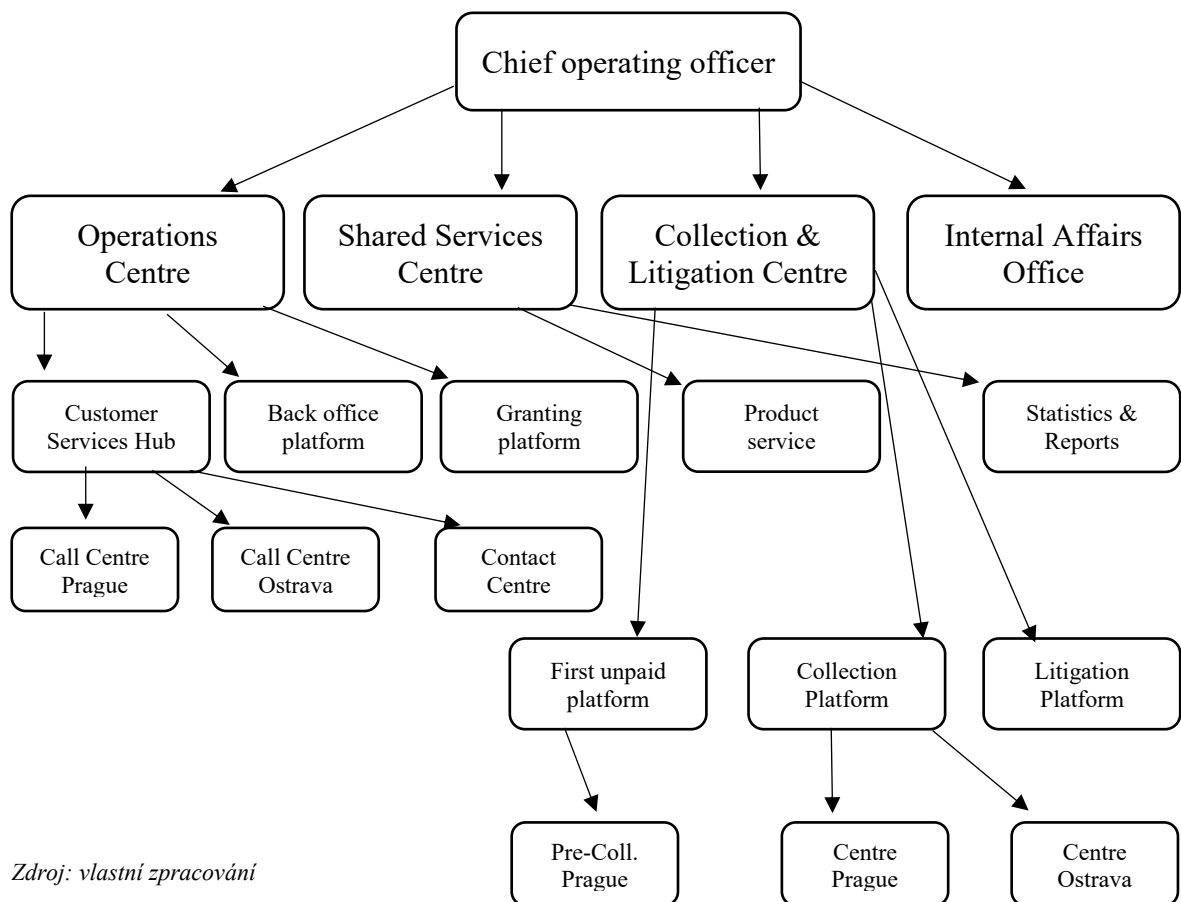
### **Charakteristika vybrané společnosti**

Vybraná společnost je bankovní institucí, která poskytuje finanční služby, se specializací na spotřebitelské úvěry a zápůjčky a na českém trhu působí od roku 1996, nicméně nyní vystupuje pod novým názvem již 8. rok. Mezi poskytované produkty patří především běžné a spořicí účty, osobní půjčky, kreditní karty, spotřebitelské úvěry pro nákup zboží na splátky a úvěry na nákup vozidla. Zajímavostí je, že tato společnost, jako bankovní instituce, nenabízí hypoteční úvěry. Společnost také pokládá za důležité udržitelnou spotřebu a celkovou odpovědnost za způsob života, to znamená chránit přírodní zdroje, snižovat uhlíkovou stopu a měnit svět ve větším měřítku. Důkazem může být manifest udržitelnosti, což je dokument, ve kterém je popsána cesta společnosti za lepším a udržitelnějším životě na planetě. Společnost v České republice zaměstnává 547 lidí, operuje v 6 zemích a nabízí 1800 obchodních míst. Jako pobočky jsou v ČR vedeny pouze dvě, jedna v Praze a jedna v Ostravě, přičemž centrální pobočka se nachází v Praze. Společnost se dělí do 16 oddělení, a ty se dále dělí na jednotlivé úseky, kterých je veliké množství. Dotazníkové šetření bude soustředěno na operations division. Operations divize podléhá Operations & Administration, které je společně s Legal Services Department, Compliance Department, Risk Division, Finance Division, IT Division a Marketing & Business Development Division na nejvyšší rozlišovací úrovni, které zastřešuje generální ředitel. Přehled organizační struktury pro lepší přehled zobrazuje schéma hierarchie společnosti níže.



*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak bylo již výše zmíněno, dotazníkové šetření a řízené rozhovory budou směřovány na Operations Division, která podléhá Operations & Administration. Operations Division je dále rozvětvena do čtyř úseků, a to Operations services centre, Shared services centre, Collection & Litigation centre a Internal Affairs Office, tyto úseky se poté dále dělí do menších útvarů. Organizační struktura Operations divize níže.



Na schématu výše je znázorněna organizační struktura divize Operations, která se skládá ze 4 základních útvarů, které se dále dělí na osm oddělení, které se nachází na stejné rozlišovací úrovni, což může být ze schématu nejasné a nejnižší rozlišovací úroveň zaujímají jednotlivé týmy Call Centra v Praze a v Ostravě, Kontaktní centrum v Praze, které vycházejí z útvaru Customer Services Hub, dále Pre-Collection Prague vycházející z First unpaid platform a nakonec Collection Centre Praha a Ostrava, které podléhají oddělení Collection Platform. Každý z útvarů má pochopitelně na práci něco jiného, nicméně například oddělení Collection se zabývá možnostmi splácení přijatelné pro klienta i pro firmu, oddělení Litigation přichází na řadu, kdy to nejde „po dobrém ani po zlém“, jde tedy o vymáhání. Všechny oddělení jsou vázány na klienta z různých směrů, ať už jde o schválení úvěru, upomínku v případě neplacení, nebo o zajištění bezproblémového zacházení s kreditní, či debetní kartou.

### 1.1.13 Benefits

Společnost nabízí několik výhod spojených se zaměstnáním, ihned po nástupu má zaměstnanec nárok na příspěvek na stravování, partnerské slevy a zázemí pro kola a sprchy.

Po zkušební době jsou k dispozici benefits jako Relax days, home office, jazyková výuka, multisport karta, nebo například příspěvek do Cafeterie. Po jednom roce v zaměstnání si může zaměstnanec nárokovat příspěvek na skupinové životní pojištění a na penzijní pojištění, dále na pracovní výročí a zvýhodněné produkty společnosti. (Stránky společnosti)

### 1.1.14 Vzdělání

Průběžné vzdělávání v bankovním sektoru je velmi důležité, a proto i v této bance je možnost se průběžně zdokonalovat, příkladem je výuka anglického jazyka, dále možnost odborného vzdělání podle svého výběru z nabízených možností. Součástí rozvoje jsou také povinné školení prováděné na platformě My Development. (stránky společnosti)

## Dotazníkové šetření

Za účelem zjištění současného stavu vedení lidí a pro případný návrh změn je provedeno dotazníkové šetření, které bylo soustředěno na zaměstnance z vybrané divize Operations. V celé divizi pracuje celkem 154 řadových zaměstnanců, pro které byl dotazník určen. Dotazník obsahuje celkem 21 otázek, které se zaměřují na motivaci, styly vedení, možnosti rozvoje a vzdělání a práci z domova. Autor práce následně dotazník zanalyzuje, vyhodnotí a porovná s řízenými rozhovory, které poskytl někteří vedoucí pracovníci. Na základě porovnání budou navržena vhodná opatření vedoucí k pozitivní změně v oblasti vedení lidí. Jednotlivé odpovědi budou pro lepší přehlednost vyobrazeny pomocí grafů a tabulek. Výsledky byly shromážděny pomocí anonymního dotazníku online verze společnosti Survio. Osloveno bylo všech 154 pracovníků, přičemž návratnost byla 71 %, to znamená, že výsledky budou čerpány celkem ze 110 odpovědí. Dotazník je rozdělen do několika částí, konkrétně z části identifikačních otázek, otázek směřující na komunikaci a řízení, motivaci a rozvoj, práci z domova a součinnost týmů.

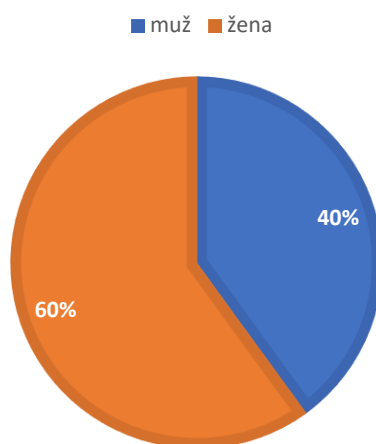
- Identifikační otázky – tato část je soustředěna k charakterizování dotazovaných respondentů, otázky jsou směřovány na pohlaví, věk, vzdělání, nebo například na dobu, kterou jsou již v organizaci.

- Komunikace a řízení – v této sekci jsou otázky orientovány na vnímání komunikace vedoucích pracovníků směrem ke svým podřízeným, co se týče předávání informací, a s tím spojeným stylem vedení vedoucích pracovníků
- Motivace a rozvoj – otázky směřující k nastavení odměn za práci, benefitů, přístupů vedoucích k motivaci zaměstnanců, dále otázky na potřeby školení a s tím spojeným zvyšováním kvalifikace.
- Otázky ohledně HO – otázky ohledně preference práce z domova, otázky ohledně vybavení k HO, podmínek HO apod.
- Součinnost oddělení – tato část otázek slouží pro vyhodnocení situace, která panuje mezi odděleními, ale také jak hodnotí jednotlivý zaměstnanci součinnost uvnitř týmu.

### 1.1.15 Zaměstnanecký dotazník

#### Charakteristika respondentů

První otázkou týkající se charakteristiky byla otázka pohlaví respondentů.

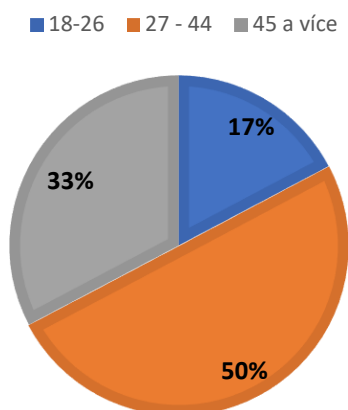


Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Z grafu č.1 je patrné, že ve zkoumaném oddělení Operations mírně převládá počet žen, který zaujímá 60 % zaměstnanců. Rozhodující rozdíl tvoří oddělení služby klientům, do kterého patří 2 týmy Call centra a jeden tým kontaktního centra, ve kterém je převaha žen naprosto zásadní.

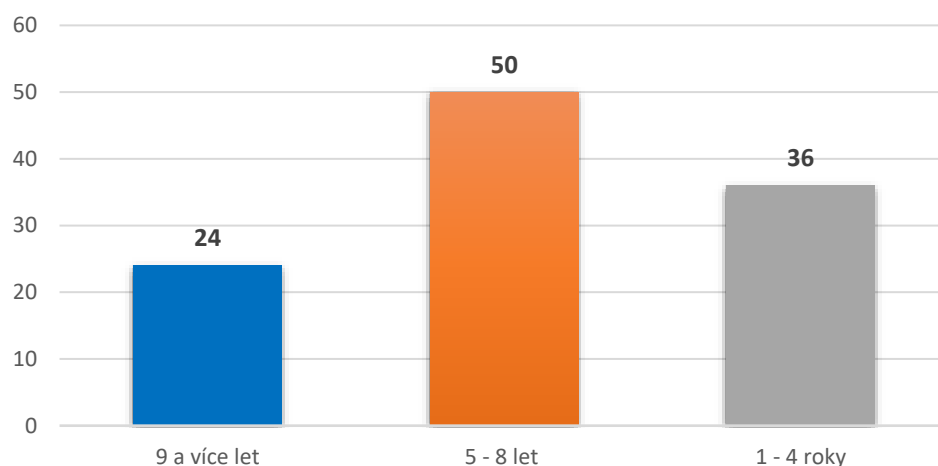
Jak můžeme vidět níže, v grafu č.2 je zobrazeno rozdělení respondentů do věkových skupin. Kategorie byly stanoveny od 18–26 let, 27–44 let a 45 let a více. Nejpočetnější věkové zastoupení má prostřední věková kategorie, která čítá přesně 50 %. Naopak nejméně

zastoupenou kategorií je kategorie nejmladších, nejčastěji se jedná o absolventy středních škol, nebo vysokých škol. Důvodem může být, že platové ohodnocení, dle dalšího průzkumu, není zdaleka tak vysoké, jako by si absolventi představovali. Naopak věková kategorie nad 45 let zaujímá přesně třetinu dotazovaných, což může být důvodem toho, že starší generace v organizaci našla zalíbení, jsou spokojeni se zdejším prostředím a nekladou takový důraz na výši výdělků, jako spíše na týmovou atmosféru a celkové rozpoložení.



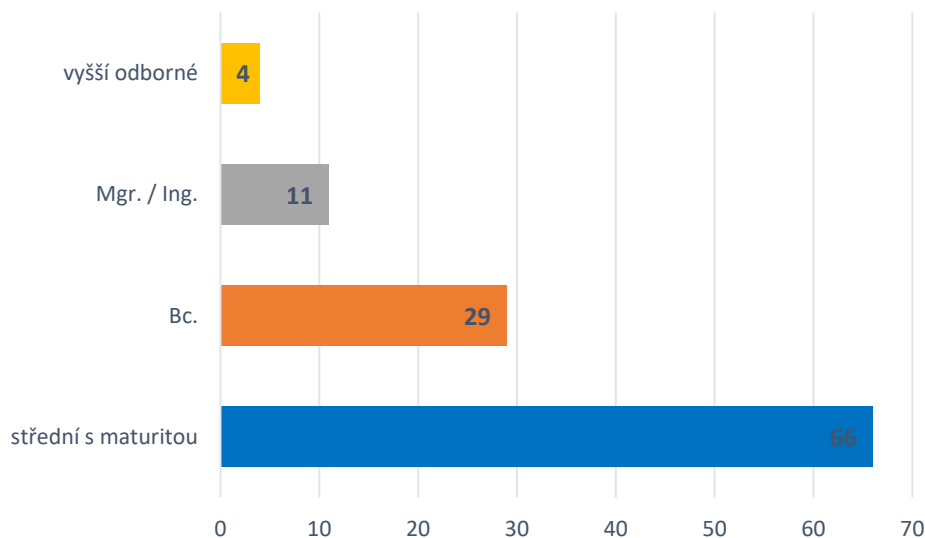
Graf 2 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

Předposlední otázkou zabývající se identifikací respondentů viz graf č.3, byla otázka týkající se doby, kterou již v organizaci strávili. Roky strávené v organizaci byli opět rozděleny do třech kategorií. Nejzastoupenější kategorií byla doba od 5 do 8 let, která zaujímala necelých padesát procent, druhá nejzastoupenější byla kategorie 1 až 4 roky a nejméně zastoupenou byla kategorie 9 a více let. Z těchto výsledků lze usoudit, že kritickým obdobím v organizaci bývá doba od 5 do 8 roku, kde také nejvíce respondentů firmu opouští. Ze získaných výsledků lze říci, že téměř každý druhý, který v organizaci setrval, více než 4 roky, organizaci následně během 4 let opustil. K důvodům této fluktuace je komentář v pozdější fázi dotazníkového šetření.



Graf 3 Počet let strávených v organizaci (vlastní zpracování)

Vzdělání bylo poslední položkou, na kterou byli respondenti dotazováni za účelem identifikace. Jednoznačně nejméně zastoupenou kategorií byli zaměstnanci s vyšší odbornou školou, důvodem může být stále méně atraktivní druh vzdělání, který je vázán na stejnou dobu jako bakalářské studium, ovšem bez nabytí titulu. Mezi řadovými zaměstnanci se také velmi málo vyskytují pracovníci s vysokoškolským titulem získaným po pěti letech studia, tedy magistr nebo inženýr, za hlavní důvod považují vyšší nároky na požadovanou mzdu, než je organizace schopna nabídnout a také to, že vysokoškolští zaměstnanci spíše figurují v jiných divizích společnosti, jako je například Compliance nebo IT. Druhou nejčastější složkou jsou zaměstnanci s bakalářským titulem, kdy většina z nich je v organizaci zaměstnána a nadále studuje vysokou školu, v čemž je organizace, dle vlastní zkušenosti, velmi podporuje. Nakonec absolutně nejvíce zastoupenou kategorií jsou pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou, kteří oproti vysokoškolsky vzdělaným kolegům nemají tak veliké nároky na mzdu, benefity a ostatní. Do průzkumu nebyli zařazeni lidé s výučním listem, protože pro práci v této společnosti je podmínkou dosažení minimálně středoškolského vzdělání s maturitou.



Graf 4 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

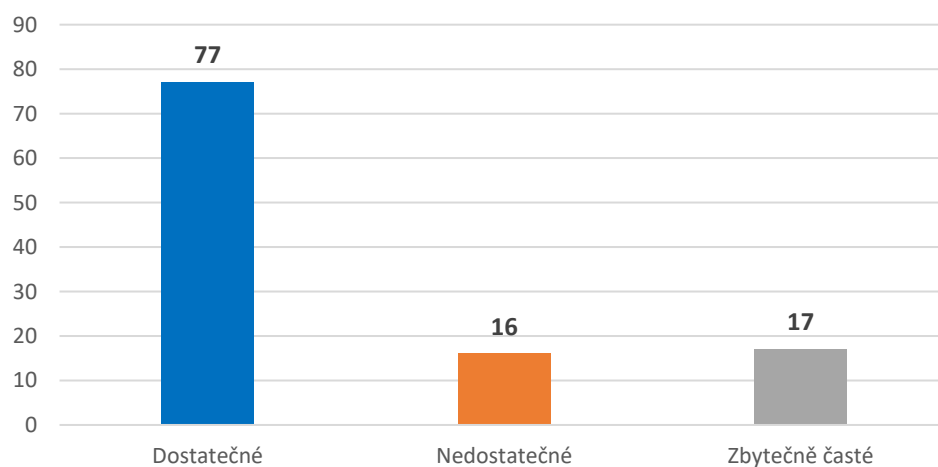
## Komunikace a řízení

Komunikace je pro správné vedení a řízení v organizaci naprosto zásadní a bez dobře nastaveného komunikačního systému je velmi obtížné působit v kolektivu efektivně a bez problémů. Otázky v této části dotazníku jsou proto směřovány na spokojenost zaměstnanců s komunikací od vedoucích pracovníků, na četnosti setkání, předávání informací, nebo na preferenci stylu vedení svých nadřízených pracovníků. Velká většina nadřízených pracovníků žije v domnění, že ke svým podřízeným přistupuje nejlépe jak může, a proto je naprosto zásadní zpětná vazba podřízených, na které jejich jednání přímo dopadá. Výsledky v oblasti komunikaci jsou samozřejmě také velmi ovlivněny povahami zaměstnanců, kdy například samostatný, introvertní pracovník nepotřebuje tolik setkání jako zaměstnanec, který chce mít nad věcmi přehled a potřebuje každou informaci pro výkon své práce. Komunikace se zaměstnanci je také velmi důležitá proto, že i neformální rozhovor s nadřízeným může v zaměstnanci probudit novou energii, která mu dopomůže k lepšímu výkonu.

První otázka, jak interpretuje graf č.5 se zabývá četností setkání s vedoucími pracovníky, myšleno formou porady celého týmu. Podle výsledků je patrné, že týmové porady jsou pro většinu zaměstnanců dostatečně časté, naopak stejné zastoupení má kategorie zbytečně časté a nedostatečné setkání. Tyto výsledky přesně dokazují to, že

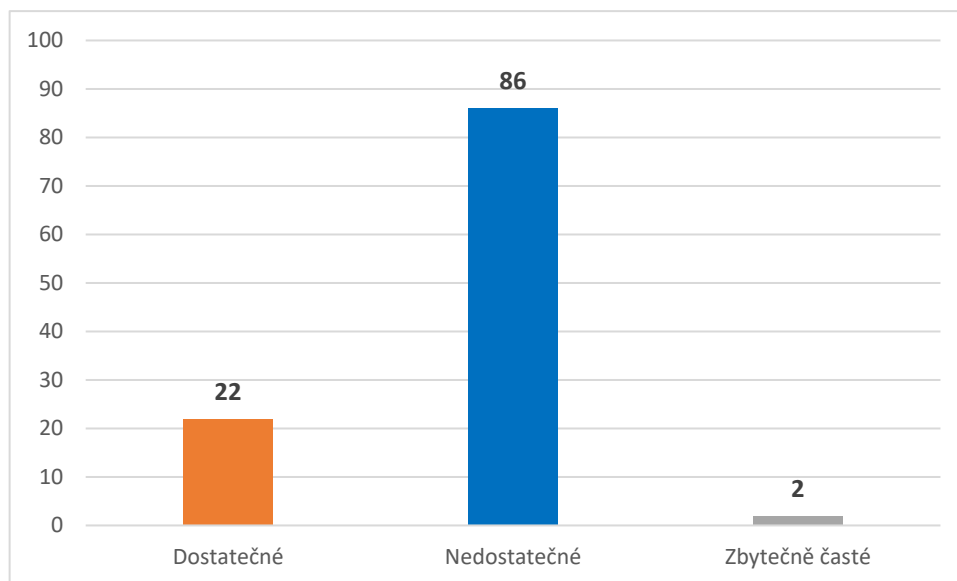


vnímání četnosti setkání je velmi ovlivněno rozdílností jednotlivých zaměstnanců, co se povahy týče.



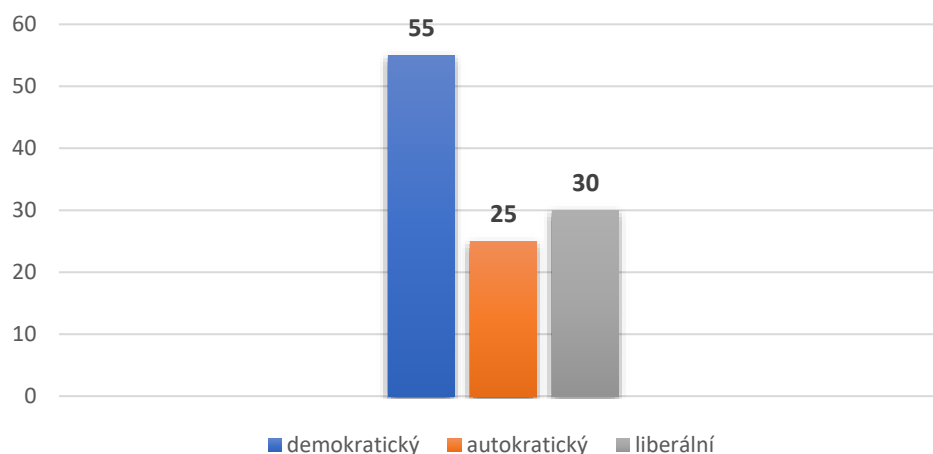
Graf 5 Četnost setkání týmu – porady (vlastní zpracování)

Navazující otázkou, na již zmíněnou, byla otázka směřující na četnost setkání s vedoucími pracovníky formou rozhovoru 1 na 1, tedy rozhovoru mezi čtyřma očima. Tato setkání dle mého názoru jsou mnohdy mnohem důležitější, protože zaměstnanec se více otevře svému nadřízenému, je s ním schopen řešit osobnější věci, věci, které se mu v organizaci nelíbí, s čím má problém a podobně. Naopak vedoucí pracovník si v takovýchto setkáních může dovolit jednat se zaměstnancem více s ohledem na povahu daného zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, takovéto rozhovory bývají spíše vedeny neformální komunikací a bezpochyby také sbližují vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky. Z výsledku je patrné, že rozhovory mezi čtyřma očima vnímají zaměstnanci jednoznačně jako nedostačující, čímž projevují velký zájem o to, aby s nimi vedoucí častěji komunikoval touto formou.



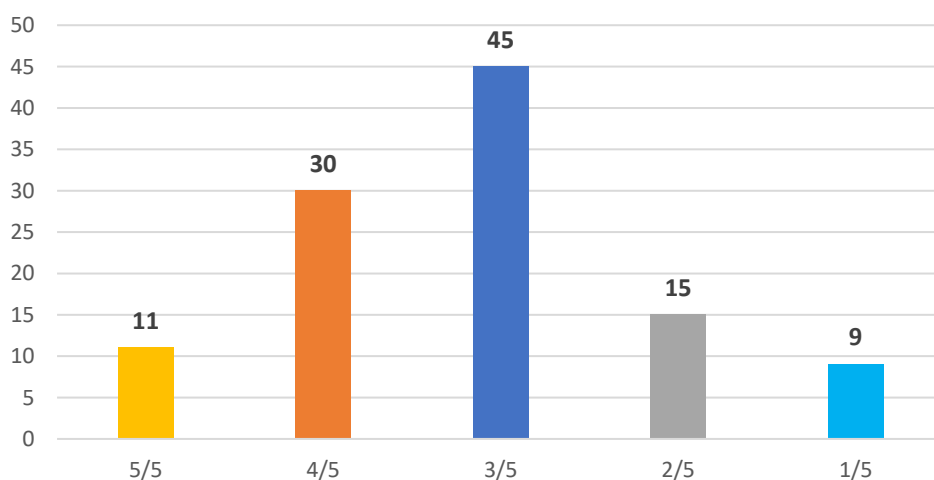
Graf 6 Četnost setkání - 1 na 1 (vlastní zpracování)

Další otázka je orientována na preferenci stylu vedení, který od svého nadřízeného očekávají řadový zaměstnanci. Podle získaných výsledků by více než půlka dotazovaných ocenila vedoucího, který by razil demokratický styl vedení, to znamená, že by jednotlivá rozhodnutí komunikoval se svými podřízenými a na základě toho, by udělal konečné rozhodnutí. Z výsledků je dále patrné, že malá část dotazovaných stojí vyloženě o možnost rozhodovat bez zásahu nadřízeného, což charakterizuje liberální styl. Nejmenší část respondentů by si přála autokratického vedoucího, který rozhoduje čistě sám a na názor svých podřízených se neptá.



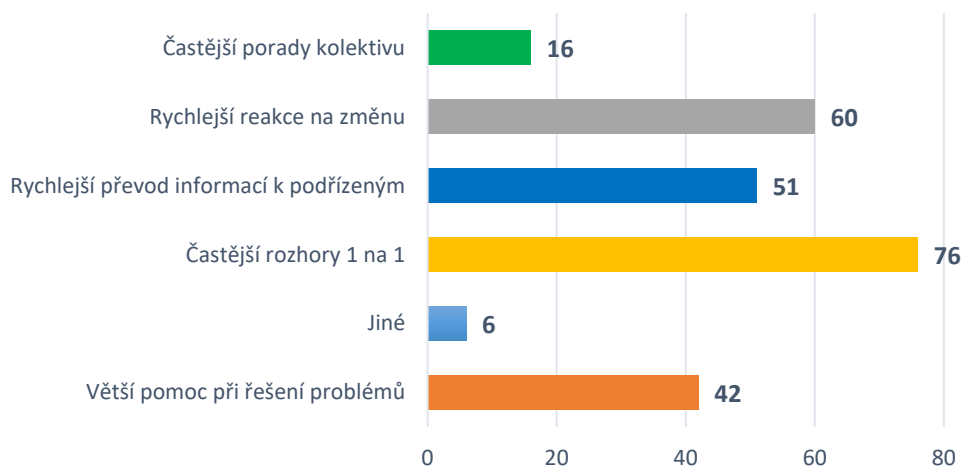
Graf 7 Preferovaný styl od vedoucího (vlastní zpracování)

V dnešní společnosti je velmi populární práce z domova neboli home office, kde je komunikace ještě mnohem složitější než při práci v organizaci, další otázka na respondenty se týkala právě hodnocení komunikace mezi vedoucím a podřízeným na dálku. Nejpočetnější zastoupení mělo neutrální hodnocení 3 body z 5 možných, což dokazuje fakt, že komunikace není špatná, ale také není zdaleka dokonalá. Nicméně početnější zastoupení mělo pozitivní hodnocení 4 a 5 z 5 bodů, než negativní hodnocení 1 a 2 z 5, což znamená, že celkové vnímání komunikace na dálku je mezi zaměstnanci spíše pozitivní.



Graf 8 Hodnocení komunikace na dálku (vlastní zpracování)

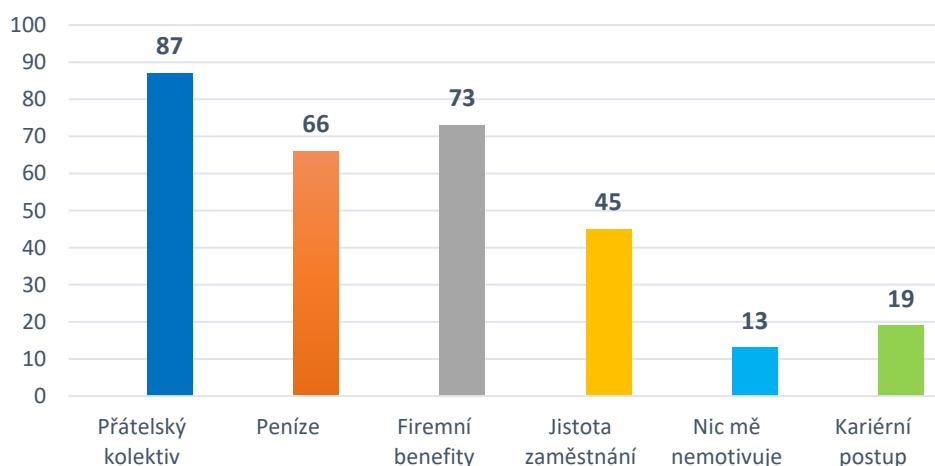
Graf č.9, který zobrazuje výsledky poslední otázky v rámci komunikace a řízení, se týká návrhů na zlepšení neboli jak vnímají zaměstnanci nedostatky v práci svých nadřízených. Ze získaných výsledků lze vyčíst, že jako největší problémy v rámci komunikace a řízení svých nadřízených zaměstnanci vnímají nedostatečné setkání mezi čtyřma očima, dále také nejsou spokojeni s rychlostí reakce na změnu a zhruba polovina lidí by si představovala rychlejší převod informací od vedení společnosti k řadovým zaměstnancům. Naopak jak už bylo dokázáno v předchozí otázce, podle zaměstnanců není problém v týmových poradách, které vnímají dostatečně časté.



Graf 9 Návrhy na zlepšení práce vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

### Motivace a rozvoj

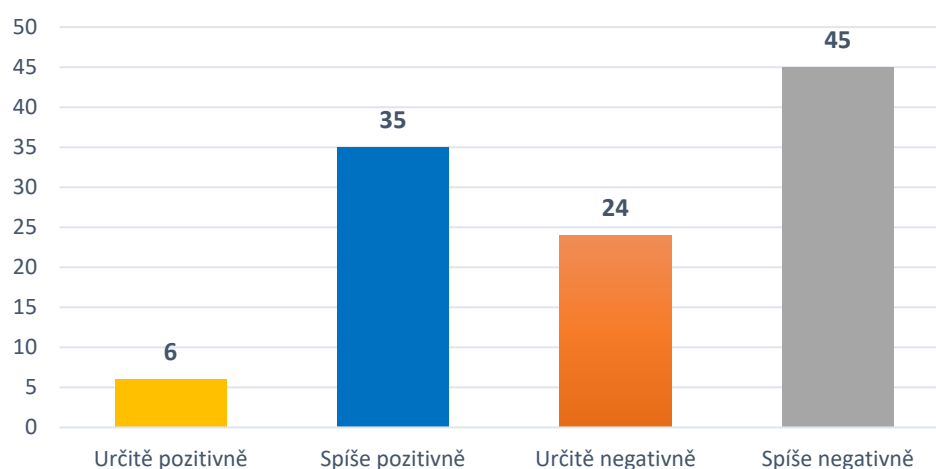
Další část otázek se zaměřovala na motivaci a rozvoj zaměstnanců. Motivace je naprosto zásadní proto, aby pracovníci fungovali efektivně, cítili se být za svou práci náležitě odměněni a neměli tak potřebu odcházet z důvodu nedocení. Pojem motivace zahrnuje mnoho složek, které nás více či méně nutí k práci.



Graf 10 Co vás nejvíce motivuje k práci (vlastní zpracování)

Z grafu č.10 vyplývá, že nečekaně mezi zaměstnanci zvítězila možnost přátelského kolektivu, který je pro skoro 80 % zaměstnanců velmi důležitý, což dokazuje také to, že mezi lidmi, s kterými si rozumím, je práce mnohem přijatelnější než v toxickém prostředí, kde jsou vztahy mezi zaměstnanci napjaté. Více zaměstnanců pak paradoxně označilo možnost firemních benefitů než peníze, které dostanou za odvedenou práci. Důvodem může být to,

že firemní benefity jsou opravdu na vysoké úrovni, oproti tomu s výší odměny za odvedenou práci je většina zaměstnanců spíše nespokojených, viz graf níže. Jako nejméně motivující faktor zaměstnanci označili možnost kariérního růstu, což je důsledkem toho, že opravdu možnost kariérního růstu ve společnosti je velice náročný a bohužel nepříliš častý. Mezi zaměstnanci, mezi kterými se denně pohybují, je velmi málo těch, kteří se za uplynulé roky vyšplhali pozicemi nějak rapidně vzhůru, kariérní růst, pokud to tak lze nazvat, je zde spíše formou odměn za vykonanou práci, kdy si zaměstnanec může jednou ročně zažádat o navýšení platu.

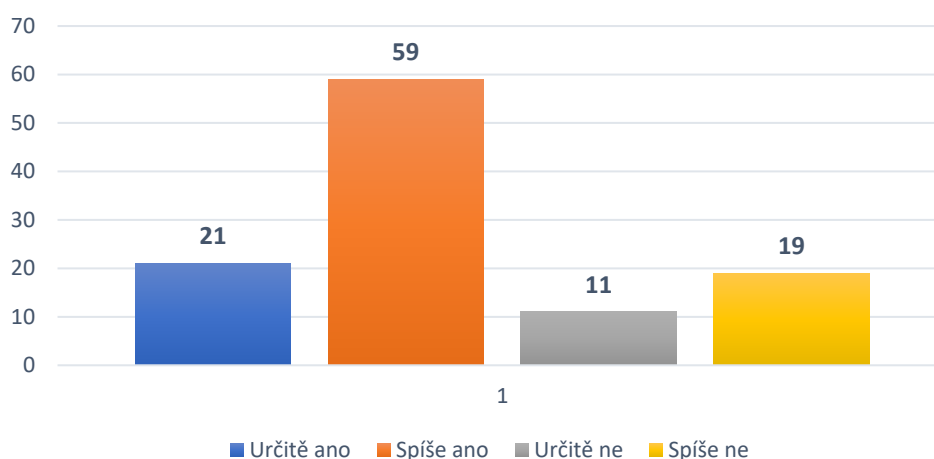


Graf 11 Spokojenost se systémem odměňování (vlastní zpracování)

Graf č.11 dokazuje, že systém odměňování ve společnosti je zaměstnanci vnímán jako velice nedostatečný. Negativní odpověď zvolilo celkem 69 dotázaných ze 110, což je více než 60 %, kdy 24 respondentů dokonce označilo odpověď radikálnějšího rázu, jako určitě negativní. Výše odměny je ve společnosti velkým tématem a v porovnání s ostatními bankovními institucemi si vede podprůměrně. Zaměstnanci v organizaci mají odměnu nastavenou podle toho, na jakém oddělení pracují, konkrétně v Operations division, které je zkoumaným oddělením, je většina zaměstnanců odměňována pevným platem, výjimkou je například call centrum, které má odměnu složenou z pevné a pohyblivé složky, která se odvíjí od toho, kolik toho operátoři prodali a podobně.

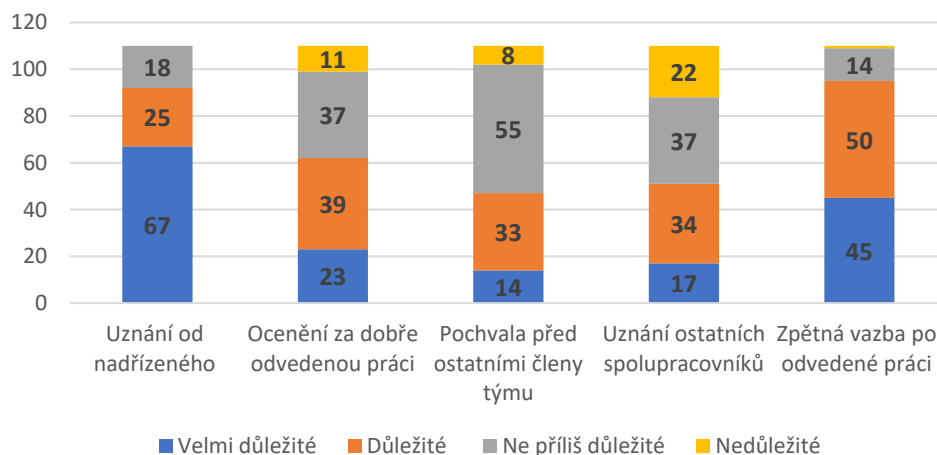
Nastavení benefitů je přesným opakem k nastavení odměn za práci, jak už bylo výše zmíněno, benefity jsou podstatným motivujícím faktorem mezi zaměstnanci, výčet benefitů není malý a většina zaměstnanců jich naplno využívá. V otázce spokojenosti s nastavením benefitů bylo většina zaměstnanců spokojených, konkrétně více než polovina bylo spíše spokojených a necelá pětina určitě spokojených, negativních hlasů tak bylo o poznání méně,

což lze hodnotit jako úspěšné nastavení benefitů. Dotazník také obsahoval jednu otevřenou otázku týkající se benefitů, a to, jaký benefit považují za nejlepší a jaký za nejméně platný. Z hodnocení respondentů vyplývá, že nejvíce pracovníků, konkrétně 52 % vyhodnotilo jako nejlepší benefit multisport kartu, následoval příspěvek na stravování a příspěvek na skupinové životní pojištění, oba tyto benefity z 20 %. Naopak jako nejméně vhodný benefit zaměstnanci zhodnotili příspěvek do kafe a překvapivě většina zaměstnanců nestojí o možnost práce z domova, přestože je to v dnešní době velmi atraktivní.



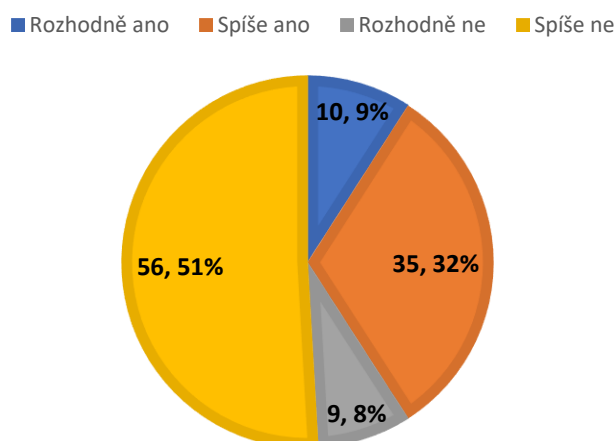
Graf 12 Spokojenost s nastavením benefitů (vlastní zpracování)

Dotazník také obsahoval důležitost jednotlivých motivačních výroků týkajících se motivace ze strany vedoucích pracovníků. Jak dokazuje graf č.13, pro velkou část dotazovaných je velmi důležité uznání od nadřízeného pracovníka, protože takové uznání v pracovníkovi vyvolá nový elán k výkonu práce a dělá ji pak s mnohem větší chutí. Oproti tomu, nepříliš velká část respondentů vyžaduje pochvalu od ostatních členů týmu, vnímají to spíše jako nepříliš důležité či nedůležité. Z výsledků je patrné, že ačkoliv zaměstnanci vyžadují pochvalu a uznání od vedoucího pracovníka, je jim spíše nepříjemné, když by se tak dělo před ostatními členy týmu, důvodem může být uvedení do rozpaků, reakce ostatních spolupracovníků a podobně. Většina zaměstnanců také vnímá jako podstatnou zpětnou vazbu od vedoucího po vykonané práci. Zpětná vazba by měla být nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka, mimořádně důležitá je jak po dobře odvedené práci, kdy vedoucí dá najevo svou spokojenost s řešením problému podřízenému, tak v případě, kdy práce nebyla odvedena podle jeho představ, z důvodu, aby se to již neopakovalo a nabídl tak podřízenému pomoc s řešením daného úkolu, který využije příště.

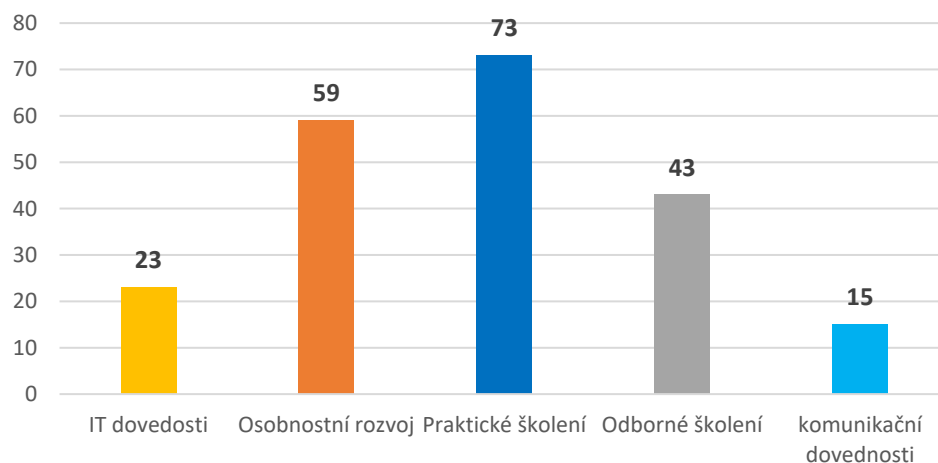


Graf 13 Důležitost jednotlivých motivačních výroků (vlastní zpracování)

Graf č.14 interpretuje otázku týkající se efektivity školení, která zaměstnanci musí absolvovat. Absolvovaná školení v rámci vyhodnocení nedopadla vůbec pozitivně, více než polovina dotazovaných odpovědělo tak, že školení jim nijak nepomohla k výkonu práce, což lze hodnotit jako jednoznačně špatně nastavený školící systém v organizaci. Školení jsou vedena spíše obecně a člověk má tak problém vcítit se do situace, kterou pak prakticky řeší v rámci výkonu své práce. Dalším problémem v rámci školení je malé zastoupení školení osobnostního rozvoje, s čímž je spojeno například výuka anglického jazyka a další kurzy, které nám pomáhají v rozvoji osobnosti. Naopak jako nepotřebná školení většina zaměstnanců hodnotí školení v oblasti IT a komunikačních dovedností. Viz grafy č.14 a 15.



Graf 14 Pomohla vám dosavadní školení k výkonu práce? (vlastní zpracování)



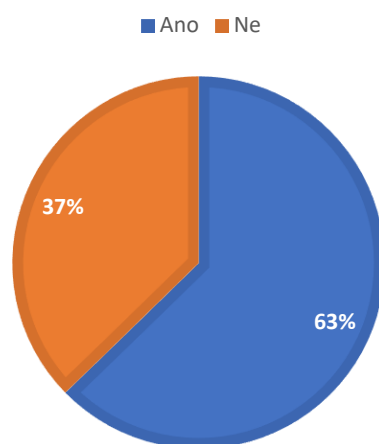
Graf 15 Jaké školení vám nejvíce chybí? (vlastní zpracování)

### Práce z domova

Práce z domova je dnes už nedílnou součástí téměř každé organizace. Rozšíření práce z domova dost zásadně ovlivnila pandemie Covid 19, která byla spouštěčem pro Home office. Výjimkou není ani zkoumaná společnost, kde home office je také velmi rozšířenou formou práce. Práce z domova je však také spojena s vysokými náklady na techniku, se kterou musí zaměstnanci pracovat. Společnost umožňuje připojení zaměstnancům na jejich vlastní techniku, nicméně velká většina z nich nedisponuje požadovaným vybavením, které by splňovalo požadované funkce a bezproblémový proces pracovního výkonu. Nejčastěji se jedná o notebooky, bez kterých nelze práci vykonávat. Dotazník obsahoval 4 otázky týkající se práce z domova.

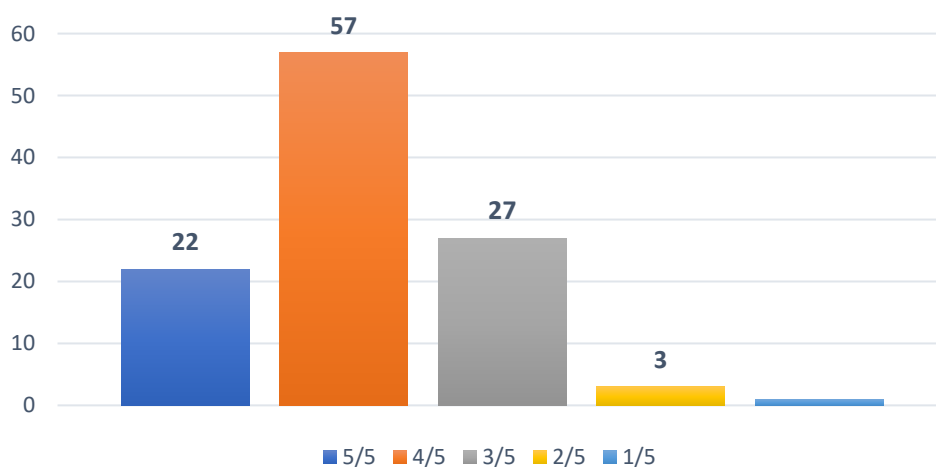
První otázka se týkala techniky, konkrétně notebooků, zda jsou zaměstnanci schopní pracovat na zařízení, které vlastní, nebo zda potřebují techniku zajistit od společnosti. Více než 60 % zaměstnanců uvedlo, že jejich zařízení není adekvátní pro výkon práce, a tak je zapotřebí, aby jim bylo opatřeno ze strany společnosti, což pro společnost znamená výrazné finanční náklady.





Graf 16 Pro HO mohu využívat vlastní notebook (vlastní zpracování)

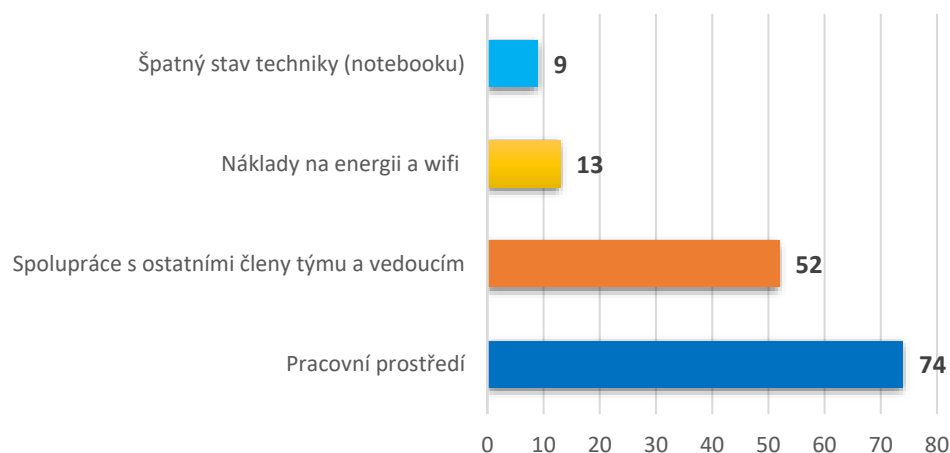
V návaznosti na otázku výše byli dotázáni zaměstnanci, jak jsou spokojeni s vybavením, které jim společnost pro práci HO poskytuje. Výsledky jsou důkazem toho, že společnost pro práci z domova investuje nemalé množství peněz ani úsilí, a tak jsou pracovníci s vybavením spíše spokojeni.



Graf 17 Spokojenost s vybavením na HO (vlastní zpracování)

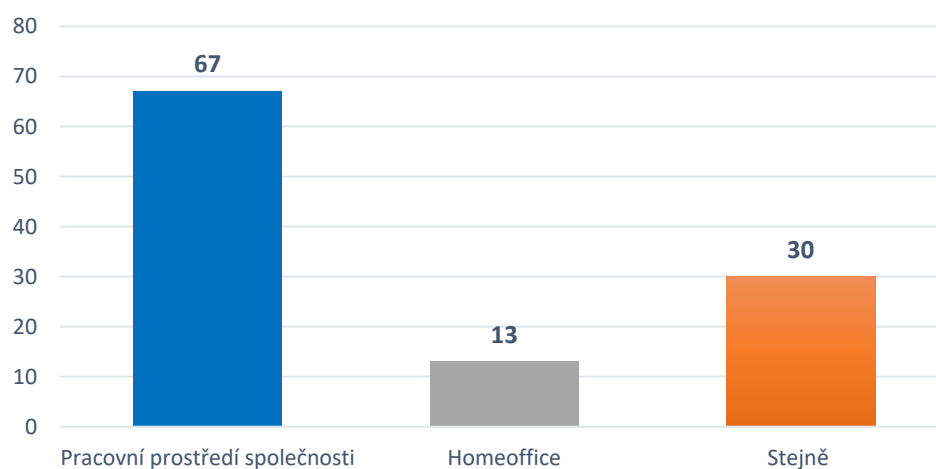
Graf č.18 se zabývá otázkou týkající se Home officu, co pracovníky nejvíce limituje v práci z domova. Jak už napověděly otázky výše, zaměstnanci nevnímají špatnou techniku jako limitující faktor, ba naopak. Dále také nemají pocit, že by je limitovaly náklady na energie nebo na wifi připojení, což je pochopitelné. Naopak jako velmi limitující faktor zaměstnanci uvedli pracovní prostředí, ve kterém při práci z domova musí působit, což je ovlivněno rušivými elementy, které na pracovníky číhají uvnitř svého obydlí, dále to může

být také ovlivněno nedostatečným soukromím v případě bytu malých rozměrů a soužitím v početné rodině. Dalším limitujícím faktorem je podle respondentů horší komunikace a spolupráce mezi členy týmu, kdy je časově náročnější řešení v případě problému, než když mohou s kolegy komunikovat face to face.



Graf 18 Limitující faktory na HO (vlastní zpracování)

Graf č.19 interpretuje otázku, která se čistě orientovala na to, čemu by zaměstnanci dali přednost v případě, že by si mohli vybrat mezi prací z domova a prací v prostředí společnosti. Jak už možná napověděli předešlé otázky, drtivá většina dotazovaných by se přikláněla k práci z pracovním prostředí společnosti, což by mimo jiné organizaci ušetřilo spoustu peněz, které vydá na dostačující vybavení pro práci z domova. Určitě by tak nebylo od věci, aby se nad tímto faktem společnost zamyslela a podnikla tak kroky vedoucí ke větší spokojenosti zaměstnanců a snížením nákladů.

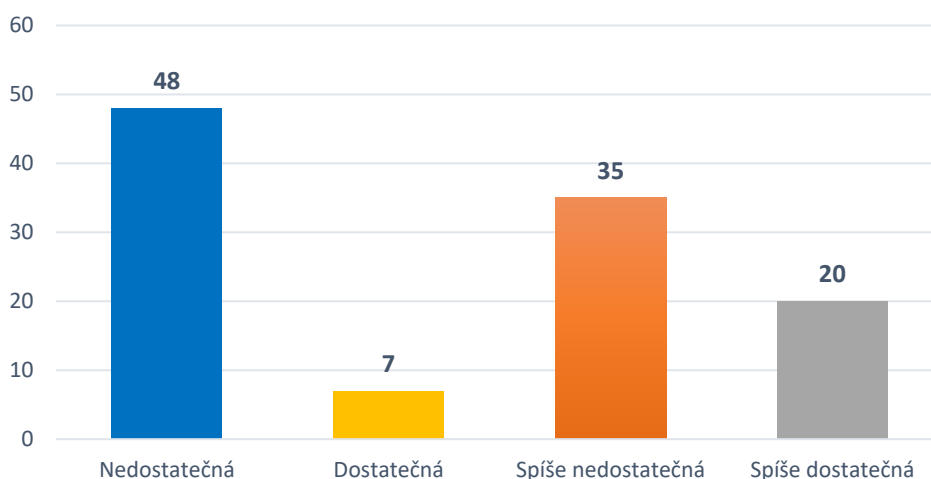


Graf 19 Preference prostředí k výkonu práce (vlastní zpracování)

## Součinnost jednotlivých oddělení společnosti

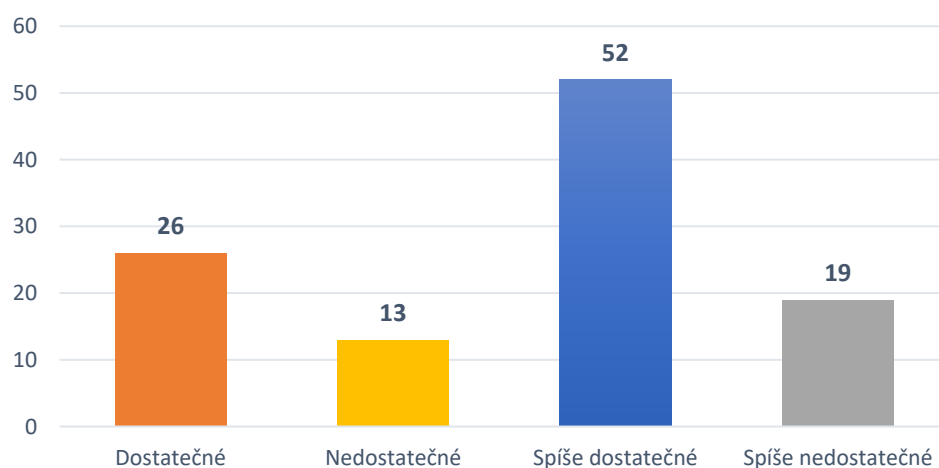
Tato poslední část dotazníků se zabývá problematikou jednotlivých oddělení společnosti. Otázky zahrnují jak kooperaci uvnitř oddělení, tak součinnost jednotlivých oddělení. Součinnost jednotlivých oddělení je uvnitř takovéto veliké společnosti naprosto nezbytná, protože jednotlivé problémy se velice často řeší napříč několika odděleními a pro úspěšné zvládnutí každé situace je kooperace naprosto zásadní.

Jak můžeme vidět na grafu č.20, součinnost jednotlivých oddělení pracovníci vnímají výrazněji negativně než pozitivně. Necelá polovina dotázaných dokonce tvrdí, že součinnost je doslova špatná a pouze 27 dotázaných by součinnosti mezi odděleními dali spíše kladné hodnocení.



Graf 20 Součinnost jednotlivých oddělení (vlastní zpracování)

Graf č.21 interpretuje poslední otázku v celém dotazníku, která se týkala součinnosti uvnitř oddělení, kde můžeme vidět výraznou změnu oproti výsledkům týkajících se součinnosti mezi odděleními. Většina zaměstnanců z dotazovaných vnímá součinnost uvnitř oddělení jako dostatečnou, což napovídá tomu, že jsou s ní pracovníci spokojeni a uvnitř týmu to ladí více než mezi jednotlivými odděleními, kde výsledky nedopadly vůbec pozitivně.



Graf 21 Součinnost uvnitř oddělení (vlastní zpracování)

### 1.1.16 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Další částí diplomové práce byly rozhovory s vedoucími pracovníky. Rozhovor se skládal z celkem 17 otevřených a polootevřených otázek, kde měli vedoucí pracovníci prostor pro odpověď. Vedoucích pracovníků v Operations divizi je celkem 18 na různých úrovních, nicméně rozhovor se mnou uskutečnilo pouze 12 z nich. Otázky v rozhovoru byly sestaveny tak, aby mohlo dojít k následnému porovnání s dotazníkem určeným pro řadové zaměstnance, ale zároveň odrážely specifika vedoucího pracovníka. Vzhledem k nemalému počtu odpovědí vedoucích pracovníků, budou odpovědi shromážděny v tabulce, kdy jednotliví vedoucí pracovníci budou popsány jako respondenti (R1 až R12), nicméně toto rozdělení slouží pouze pro lepší přehlednost, není to proto, aby se jednotliví vedoucí pracovníci následně porovnávali. Rozhovor byl veden osobně v prostorách společnosti, každému respondentovi byl představen účel rozhovoru a slib zachování anonymity. Podstatná část odpovědí vedoucích pracovníků v této části práce budou zaneseny do tabulky, která dopomůže k lepší interpretaci výsledků. Otázky a odpovědi v rozšířené podobě budou k dispozici v příloze. Pro lepší přehlednost byly rozhovory rozděleny do jednotlivých částí podobně jako dotazník pro řadové pracovníky.

#### Charakteristika respondentů

V rozhovoru byla vynechána otázka na pohlaví, které lze určit bez otázky, nicméně v části charakteristické byly otázky typu, jaké má respondent dosažené vzdělání, kolik mu je let a jak dlouho pracuje na pozici vedoucího pracovníka. Pro lepší přehlednost byla

zpracována tabulka, která ukazuje zmiňované odpovědi. Charakteristika vedoucích pracovníků slouží pouze pro přehled, kdo je obsazen na vedoucích pozicích.

Respondent	Pohlaví	Věk	Počet let jako vedoucí	Vzdělání
R1	Muž	41	5	Středoškolské
R2	Muž	32	1	Středoškolské
R3	Muž	36	2	Středoškolské
R4	Muž	32	2	Vysokoškolské
R5	Muž	37	4	Středoškolské
R6	Muž	31	1	Vysokoškolské
R7	Muž	50	10	Vysokoškolské
R8	Žena	42	7	Středoškolské
R9	Žena	35	3	Středoškolské
R10	Žena	38	4	Středoškolské
R11	Žena	38	4	Středoškolské
R12	Žena	43	8	Středoškolské

Tabulka 1 Charakteristika vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

Z tabulky č.1 je patrné, že ze zmíněných vedoucích pracovníků mají menší převahu muži, a to konkrétně 7:5. Také si lze všimnout, že všichni vedoucí pracovníci jsou starší než 30 let a nikdo nepřesahuje věk 50 let. Počet let jako vedoucí je závislý na věku vedoucích, lze si všimnout, že v mnoha případech čím starší je vedoucí, tím déle je ve funkci vedoucího pracovníka. Vzdelání vedoucích pracovníků je nejčastěji středoškolské s maturitou a výjimečně vysokoškolské.

### **Komunikace a řízení**

V této části rozhovoru byly otázky strukturovány tak, aby bylo možné co nejjednodušeji porovnat odpovědi s odpověďmi ze zaměstnaneckého dotazníku. Odpovědi jsou opět upraveny do kratší formy pro lepší interpretaci a budou také zaneseny do tabulky pro lepší přehlednost.

#### ***„Jak často pořádáte týmové porady a vnímáte je jako dostatečně časté?“***

Tato otázka se týkala týmových porad a vedoucí byli dotázáni, jak často se věnují týmovým poradám a zda hodnotí zvolený systém setkávání jako dostatečný. V tabulce č.2 je uveden přehled všech odpovědí respondentů. Získané odpovědi napovídají tomu, že většina vedoucích volí stejnou strategii setkávání a vnímají ji jako naprosto dostačující, možná až příliš častou. Důvodem stejně častého setkávání týmu může být také to, že četnost setkávání s podřízenými je vedoucím pracovníkům doporučena z „horních pater“ hierarchie

společnosti. Někteří vedoucí pracovníci také odpověděli tak, že možnost méně častého setkávání se s podřízenými není ani možná, protože i oni jako vedoucí musí na poradě s jejich nadřízenými přednést zprávy z oddělení. Jak dokazuje tabulka č.2 týmové porady probíhají jednou týdně a ve výjimečných případech vícekrát.

Respondent	Častost týmových porad	Vnímání častosti porad
R1	1x týdně	Dostatečné
R2	1x týdně	Dostatečné
R3	1x týdně	Dostatečné
R4	1x týdně	Dostatečné
R5	1x týdně	Zbytečně časté
R6	1x týdně	Zbytečně časté
R7	1x týdně	Dostatečné
R8	1x týdně, občas i 2x	Dostatečné
R9	1x týdně	Nedostatečné
R10	1x týdně, občas i více krát	Dostatečné
R11	1x týdně	Nedostatečné
R12	1x týdně, podle potřeby více	Dostatečné

Tabulka 2 Četnost a vnímání četnosti porad vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

***„Jak často se sestáváte se svými podřízenými mezi čtyřma očima?“***

Setkávání mezi čtyřma očima je osobnější formou rozhovorů, které pomáhají k většímu sblížení mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem, větší otevřenosti spolupráce, a proto by se neměli opomíjet. Dle zmíněné tabulky č.3 se vedoucí pracovníci věnují těmto rozhovorům velice zřídka, a jak většina odpověděla, nepatří tyto rozhovory mezi pravidelnou složku jejich práce. Rozhovory tohoto typu využívají pouze podle potřeby, anebo dokonce vůbec a jen dva z dotazovaných si najdou na formu tohoto rozhovoru čas jednou za měsíc. Získané výsledky přímo korelují s odpověďmi řadových zaměstnanců, kteří pocítují absenci těchto rozhovorů jako špatné a může to v nich vyvolávat nezájem o ně samotné ze strany vedoucích pracovníků.

Respondent	Častost rozhovorů 1 to 1
R1	Nedělám rozhovory 1 to 1
R2	Podle aktuální potřeby
R3	Podle aktuální potřeby
R4	Nedělám rozhovory 1 to 1
R5	Podle aktuální potřeby
R6	Podle aktuální potřeby
R7	Nedělám rozhovory 1 to 1
R8	Jednou za měsíc
R9	Podle aktuální potřeby
R10	Nedělám rozhovory 1 to 1
R11	Nedělám rozhovory 1 to 1
R12	Jednou za měsíc

Tabulka 3 Četnost setkání mezi čtyřma očima (vlastní zpracování)

**„Jakým stylem se snažíte vést svoje podřízené?“**

U této otázky měli vedoucí pracovníci na výběr mezi třemi styly, které byly i detailněji popsány, aby nedošlo k nepochopení otázky. Mohli tedy volit mezi stylem autoritativním, demokratickým a liberálním. Ze zaměstnaneckého dotazníku bylo patrné, že podřízeným by nejvíce vyhovoval styl demokratický, ovšem v rozhovoru s vedoucími pracovníky převládal jiný styl vedení, a to styl autoritativní, nejčastěji to bylo odůvodněno slovy, že vedoucí pracovník rád rozhoduje sám za sebe bez zásahu podřízených pracovníků, nebo z důvodu odpovědnosti za rozhodnutí. Ovšem našli se i tací vedoucí, kteří se o svých rozhodnutích rádi poradí s podřízenými a společně pak dojdou k nějakému rozhodnutí. Liberálním stylem se neřídí ani jeden z dotázaných vedoucích.

Respondent	Styl vedení	Důvod
R1	Autoritativní	Rád si rozhoduju sám
R2	Autoritativní	Rozhoduju sám bez zásahu ostatních
R3	Demokratický	Více hlav, větší šance dojít ke správnému rozhodnutí
R4	Autoritativní	Názor ostatních mě nezajímá
R5	Autoritativní	Jsem odpovědný za výsledky, proto rozhoduju sám
R6	Autoritativní	Rád rozhoduju posle svého uvážení
R7	Autoritativní	Rozhoduju sám, mám odpovědnost za výsledky
R8	Demokratický	Rád se poradím s ostatními
R9	Autoritativní	Rád rozhoduju podle sebe
R10	Demokratický	Zajímá mě názor ostatních
R11	Autoritativní	Nezajímá mě názor ostatních
R12	Demokratický	Vítám návrhy ostatních

Tabulka 4 Preferovaný styl vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

**„Na čem byste podle Vás mohl/a v rámci komunikace s podřízenými zapracovat?“**

Tato otázka byla položena vedoucím za účelem sebekritiky a vnímání vlastních nedostatků. Ze získaných výsledků lze říci, že vedoucí k sobě nejsou příliš kritičtí a horko těžko ze sebe většina dostala více než jednu věc, kterou by podle nich mohli zlepšit. Překvapením je, že jen 3 z dotázaných vidí nedostatky v četnosti setkání se svými podřízenými mezi čtyřma očima. Mezi odpověďmi se naopak nejčastěji objevovala možnost rychlejšího převodu informací k podřízeným, konkrétně hned 7x, což přímo koreluje se získanými výsledky z dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci. Čtyři dotázaní připustili fakt, že by se se svými zaměstnanci měli více radit při rozhodnutích a zapojit je tak více do chodu a směřování organizace, což by zajisté také pomohlo v zvýšení jejich motivace.

Respondent	Prostor pro zlepšení
R1	Častější rozhovory 1 to 1, rychlejší převod informací k zaměstnancům
R2	Rychlejší převod informací k zaměstnancům
R3	Rychlejší převod informací k zaměstnancům
R4	Větší zapojení zaměstnanců do rozhodování
R5	Větší zapojení zaměstnanců do rozhodování
R6	Větší zapojení zaměstnanců do rozhodování, rychlejší převod informací
R7	Častější rozhovory 1 to 1, Větší zapojení zaměstnanců do rozhodování
R8	Rychlejší převod informací k zaměstnancům
R9	Častější rozhovory 1 to 1
R10	Rychlejší převod informací k zaměstnancům
R11	Nic mě nenapadá
R12	Rychlejší převod informací k zaměstnancům

Tabulka 5 Nedostatky v práci vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)

**„Jak často provádíte kontrolu svých podřízených a proč?“**

Kontrola je jednou ze základních manažerských funkcí, kterou musí každý správný manažer vykonávat. Na dotaz, jak často vedoucí provádějí kontrolu svých podřízených odpovědělo 7 z dotázaných, že nahodile, a to z toho důvodu, že zaměstnanci pracují spolehlivě a jakákoliv častější kontrola by byla zbytečná. Tři dotázaní odpověděli, že kontrolu provádí jednou týdně a dva dosud nespátřili důvod kontroly vůbec, jelikož podle nich zaměstnanci pracují spolehlivě a v případě, že nevědí, se přijdou poradit sami.



Respondent	Četnost kontroly	Důvod
R1	Nahodile	Spolehlivost zaměstnanců
R2	Jednou týdně	Průběžná kontrola
R3	Nahodile	Není potřeba pravidelné kontroly
R4	Nahodile	Spolehlivost zaměstnanců
R5	Jednou týdně	Pro ověření správného postupu práce
R6	Nahodile	Zaměstnanci vědí, co a jak dělat
R7	Kontrolu neprovádím	Není potřeba kontroly
R8	Jednou týdně	Pro ověření správnosti výkonu
R9	Kontrolu neprovádím	Není důvod kontroly
R10	Nahodile	Spolehlivost zaměstnanců
R11	Nahodile	Nemám důvod častější kontroly
R12	Nahodile	Spolehlivost zaměstnanců

Tabulka 6 Četnost kontrol podřízených pracovníků (vlastní zpracování)

### Rozvoj a motivace

Otázky na vedoucí pracovníky také směřovaly na spokojenost se systémem odměňování, způsoby motivování podřízených a na zájem o školení v rámci vedení lidí.

#### **„Je podle Vás správně nastavený systém odměňování zaměstnanců?“**

Odpovědi vedoucích na tuto otázku jen dokazují fakt, že systém, a především výše odměn řadových zaměstnanců není taková, jakou by si podle všeho zasloužili. Se systémem odměňování zaměstnanců nejsou výrazně spokojeni ani řadoví zaměstnanci, ani vedoucí pracovníci, pouze tři dotázaní vnímají odměňování v pořádku, z čehož plyne, že 9 dotázaných, což odpovídá 75 % z celkového počtu, vnímá systém odměňování jako nesprávný. Tato otázka vyžadovala pouze odpověď ano nebo ne, a tudíž nebyla zařazena do tabulky.

#### **„Jakým způsobem motivujete své podřízené?“**

Otázka týkající se způsobu motivování je úzce spjata s otázkou v dotazníkovém šetření, jejíž výsledky zobrazuje graf č.13 a účelem bylo zjistit, jakým způsobem nadřízení motivují své zaměstnance a zda je to v souladu s důležitostmi jednotlivých výroku z grafu č.13. Odpovědi vedoucích pracovníků nabídly velkou rozmanitost, ovšem nejčastěji, a to v pěti případech se objevila odpověď „pochvala na týmové poradě“, 4x projevení uznání, 2x pozitivní zpětná vazba, 2x pochvala mezi řečí, 3x poukaz do vybraných zařízení, které jsou v rámci benefitů společnosti a vedoucí pracovníci mají právo s nimi nakládat dle vlastního uvážení. Zmíněné odpovědi dokazují fakt, že dobře pracujícím zaměstnancům je pouze

v ojedinělých případech nabídnuto zvýšení mzdy, postoupení na vyšší pozici, či větší podílení se na směřování daného oddělení, či celé organizace (delegování). Tyto fakta spatřuji jako velmi opomíjená, a přesto tak důležitá. V porovnání s důležitostí výroků z grafu č.13, kde zaměstnanci jako nejvíce důležité hodnotili uznání od nadřízených a zpětnou vazbu od nadřízených. Lze, na základě získaných odpovědí od vedoucích pracovníků, říci, že vedoucí pracovníci nepocítují důležitost těchto motivačních prvků stejně jako řadoví zaměstnanci.

Respondent	Způsoby motivování
R1	Pochvala na týmové poradě, Darování poukazu
R2	Projev uznání, Pozitivní zpětná vazba
R3	Pochvala na týmové poradě
R4	Projev uznání
R5	Pochvala mezi řečí, darování poukazu
R6	Pochvala na týmové poradě
R7	Pochvala mezi řečí
R8	Pozitivní zpětná vazba
R9	Projev uznání
R10	Pochvala na týmové poradě
R11	Pochvala na týmové poradě
R12	Projev uznání

Tabulka 7 Způsoby motivování vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)

***„Nabízí společnost dostatečné školení zaměřené na vedení zaměstnanců a případně, měli byste o ně zájem?“***

Tato otázka se soustředí na zjištění aktuálního stavu školení zaměřeného na vedení zaměstnanců, které je logicky určeno pro vedoucí pracovníky. Jak je patrné z tabulky č.8, 8 z dotázaných vedoucích pocítuje tato školení jako nedostatečné, přičemž 7 z nich by o ně mělo zájem. Pouze 4 z dotázaných naopak tato školení hodnotí jako dostačující a přijdou jim jako zbytečná. Výsledky, které ukázala tato otázka mohou být důsledkem toho, proč řadoví zaměstnanci nejsou v mnoha případech spokojeni s vedením svých nadřízených, a to proto, že někteří zkrátka ani nevědí, jak správně svůj tým vést.

Respondent	Četnost školení	Zájem
R1	Nedostatečné	Ano
R2	Dostatečné	Zbytečné školení
R3	Nedostatečné	Ano
R4	Nedostatečné	Ano
R5	Dostatečné	Zbytečné školení
R6	Nedostatečné	Ano
R7	Nedostatečné	Ne
R8	Dostatečné	Zbytečné školení
R9	Nedostatečné	Ano
R10	Dostatečné	Zbytečné školení
R11	Nedostatečné	Ano
R12	Nedostatečné	Ano

Tabulka 8 Četnost školení zaměřená na vedení zaměstnanců (vlastní zpracování)

**„Jakým způsobem provádíte školení svých podřízených zaměstnanců?“**

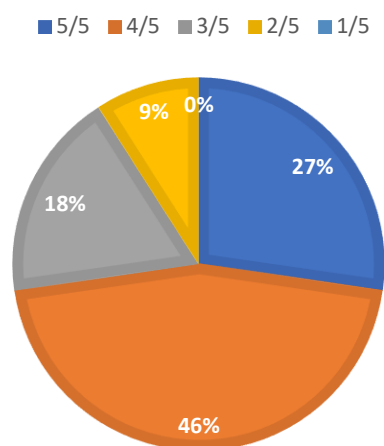
Otázka zjišťující způsob prováděného školení vedoucích pracovníků dopadla tak, že školení, kterými zaměstnanci procházejí nejsou vedena jejich nadřízenými, ale přímo školiteli, kteří by měli být specializovaní na danou problematiku, ovšem háček spatřuji v tom, že školení jsou spíše v obecné rovině a jsou spíše školením teoretickým než praktickým, jak mimo jiné dokazuje graf č.14 a graf č.15. Jelikož nadřízení pracovníci přímo neškolí své podřízené, nebyla tato otázka zanesena do tabulky.

**Práce z domova**

Otázky na vedoucí pracovníky týkající se práce z domova byly velmi podobné otázkám na řadové zaměstnance, účelem bylo zjistit, jak vedoucí vnímají vybavení pro home office, co je při práci limituje a jaké formě práce dávají přednost.

**„Jak hodnotíte vybavení pro práci z domova na stupnici 1 až 5, přičemž 5 je nejlepší?“**

Jelikož otázka se zabývá čistě zhodnocením vybavení pro práci z domova, interpretace výsledků bude v grafickém zobrazení. Z grafu č.22 je patrné, že vedoucí pracovníci vybavení pro práci z domova vnímají výrazně pozitivněji než negativněji, v čemž se shodují s řadovými zaměstnanci, a tudíž tak lze vybavení na práci z domova hodnotit kladně a v tomto směru si společnost vede velmi dobře.



Graf 22 Hodnocení vybavení pro HO ze strany vedoucích zaměstnanců (vlastní zpracování)

### „Co Vás při práci z domova limituje?“

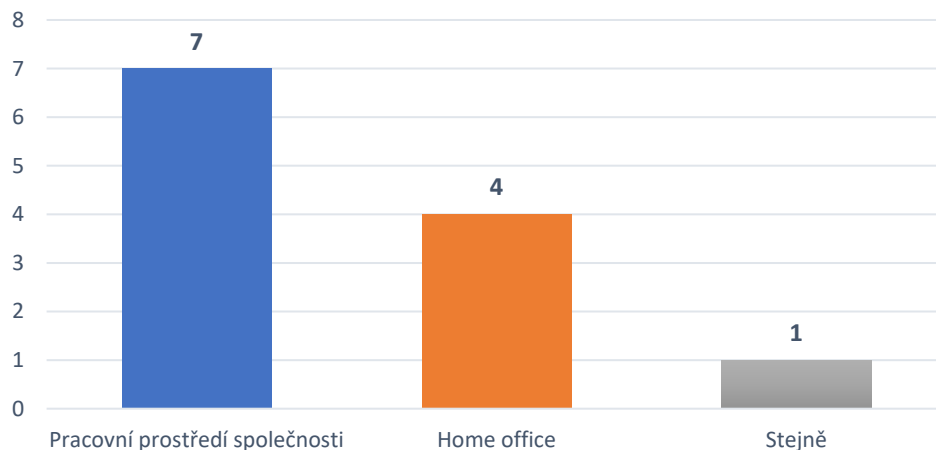
V případě zaměstnanců byly jako největší limitující faktory vyhodnoceny spolupráce s ostatními členy týmu a vedoucím a také pracovní prostředí. Z rozhovorů s vedoucími pracovníky je patrné, že většina nespatřuje výraznější limitující faktory pro práci z domova. Spolupráce s podřízenými se v odpovědích objevila pouze 3x, což si vysvětlují tím, že dle předchozích odpovědí z rozhovorů, zaměstnanci pracují samostatně a vedoucí sami od sebe nemají potřebu s nimi příliš často komunikovat. Častěji se objevovala odpověď týkající se prostředí, nicméně pouze 4x. V ostatních případech vedoucí pracovníci nespatřují jiné problémy související s prací z domova.

Respondent	Limitující faktory
R1	Spolupráce s ostatními členy týmu, Pracovní prostředí
R2	Nepocít'ují limitující faktory
R3	Nepocít'ují žádné limitující faktory
R4	Nepocít'ují žádné limitující faktory
R5	Nepocít'ují žádné limitující faktory
R6	Nepocít'ují žádné limitující faktory
R7	Pracovní prostředí
R8	Spolupráce s ostatními členy týmu
R9	Nepocít'ují žádné limitující faktory
R10	Pracovní prostředí
R11	Nepocít'ují žádné limitující faktory
R12	Spolupráce s ostatními členy týmu, Pracovní prostředí

Tabulka 9 Limitující faktory pro práci z domova (vlastní zpracování)

### ***„Jaké prostředí pro práci preferujete?“***

Stejně jako u řadových zaměstnanců v dotazníku, tak i v rozhovorech s vedoucími pracovníky proběhl dotaz na preferenci prostředí, ve kterém se cítí vedoucí pracovníci příjemněji a také efektivněji. V rámci zaměstnaneckého dotazníku byla preference pracovního prostředí uvnitř společnosti jednoznačně vyšší než Home office, co se týče vedoucích pracovníků, pracovní prostředí společnosti je i mezi nimi více populární, ovšem ne v takovém měřítku. Na základě dosažených výsledku by bylo k zamyšlení, zda práce z domova je na pořadu dne a jestli by nebylo vhodnější finanční prostředky věnovat jinam než na vybavení pro práci z domova, které jak víme, je na vysoké úrovni. Pro interpretaci výsledku byl v tomto případě opět použit graf.



Graf 23 Preference prostředí pro výkon práce (vlastní zpracování)

### **Součinnost oddělení**

Poslední část rozhovorů se soustředila na součinnost jednotlivých oddělení, ale také součinnost uvnitř oddělení a týmů.

### ***„Jak vnímáte součinnost jednotlivých oddělení a jakým způsobem se snažíte přispět k dobré součinnosti mezi odděleními?“***

Z tabulky č.10 si můžeme všimnout, že součinnost mezi jednotlivými odděleními není opravdu na dobré úrovni, což dokazuje i graf č.20 v zaměstnaneckém dotazníku. Na druhou stranu ze získaných odpovědí lze usoudit, že vedoucí pracovníci nedělají prakticky nic pro to, aby se situace zlepšila. Většina dotázaných nepocituje zodpovědnost za aktuální situaci mezi odděleními a myslí si, že je za to zodpovědný manažer, který zastřešuje všechna oddělení v Operations divizi, což je na jednu stranu pravda, na druhou stranu přispěním

jednotlivých vedoucích, kteří spolu přímo spolupracují, by se situace zlepšila výrazněji než přispěním manažera zastřešující celou divizi. Konkrétní odpovědi nabývali nejčastěji hodnot jako špatná a nedostatečná, ve dvou případech ji vedoucí pracovníci zhodnotili jako dostatečnou a v jednom případě dokonce jako vyhovující.

Respondent	Vnímání součinnosti	Co dělám pro zlepšení?
R1	Vyhovující	Nic
R2	Špatná	Není to moje zodpovědnost
R3	Nedostatečná	Nevím, co s tím dělat
R4	Nedostatečná	Nemám k tomu kompetence
R5	Neutrální	Nevím, co s tím dělat
R6	Nedostatečná	Nic
R7	Dostatečná	Nic, takhle mi to vyhovuje
R8	Dostatečná	Nic
R9	Špatná	Komunikuji s ostatními vedoucími
R10	Špatná	Komunikuji s ostatními vedoucími
R11	Nedostatečná	Nic
R12	Nedostatečná	Není to můj problém

Tabulka 10 Vnímání součinnosti oddělení a činnosti pro zlepšení situace (vlastní zpracování)

***Jak vnímáte součinnost uvnitř vašeho týmu a co děláte pro zlepšení, či zachování současné situace?“***

Součinnost uvnitř týmu podle všeho funguje velmi dobře, zhodnotili to tak jak dotázaní řadoví zaměstnanci, tak i vedoucí pracovníci v rámci rozhovorů. Z dotázaných vedoucích pracovníků pouze jeden odpověděl tak, že není příliš spokojený se součinností svého týmu, jinak ostatních jedenáct respondentů součinnost zhodnotilo kladně. Mezi prostředky, kterými se snaží vedoucí pracovníci zachovat dobrou součinnost mezi podřízenými pracovníky patří občasné teambuildingové aktivity a týmové porady. Velkou zásluhu na tom podle 7 dotázaných mají samotní podřízení, kteří se spolu snaží vycházet dobře a tráví spolu například krátké pauzy na dvoře společnosti, určené ke kouření, či popíjení kávy. Součinnost týmu lze podle získaných výsledků zhodnotit jako velmi dobrou a cílem by mělo být zachování současné situace.

Respondent	Vnímání součinnosti	Co dělám pro zlepšení?
R1	Výborná	Teambuldingy
R2	Dobrá	Týmové porady
R3	Dobrá	Týmové porady, teambuldingy
R4	Dobrá	Pracovníci součinnost obstarají sami
R5	Vyhovující	Pracovníci součinnost obstarají sami
R6	Dostatečná	Pracovníci součinnost obstarají sami
R7	Součinnost není příliš dobrá	Snaha o komunikaci s ostatními členy
R8	Dostatečná	Teambuldingy, týmové porady
R9	Výborná	Pracovníci součinnost obstarají sami
R10	Dobrá	Pracovníci součinnost obstarají sami
R11	Vyhovující	Týmové porady,
R12	Vyhovující	Pracovníci součinnost obstarají sami

*Tabulka 11 Vnímání součinnosti uvnitř týmu a činnosti vedoucí ke zlepšení (vlastní zpracování)*

## **5. Výsledky a navržená opatření**

Autor práce na základě zjištěných nedostatků ve vedení lidí za pomoci dotazníkového šetření a řízených rozhovorů navrhuje v této kapitole jednotlivé kroky, které by měli vést ke zvýšení efektivity práce pracovníků a celkového fungování společnosti. Některá opatření udrží či zvýší motivaci jednotlivých pracovníků, jiná zase zvýší jejich pracovní efektivitu a celkovou atmosféru na pracovišti.

### **Pravidelné koučinky 1 to 1**

Jak odhalilo dotazníkové šetření a následně i rozhovory, v organizaci panuje veliký nesoulad mezi četností týmových setkání a četností rozhovorů 1 to 1. Zatímco týmové porady všichni dotázaní vnímají jako dostatečně časté a není důvod v jejich četnosti dělat nějaké změny, rozhovory 1 to 1 řadoví zaměstnanci pociťují jako velice nedostatečné, toto tvrzení pak svými odpověďmi stvrdili také vedoucí pracovníci. Z tohoto důvodu je třeba navrhnout systém pravidelných setkání vedoucího pracovníka s jednotlivými podřízenými, který bude sloužit také jako osobní koučink. Vzhledem k tomu, že tyto koučinky nebyly dosud vůbec zavedeny a počet podřízených na jednoho vedoucího pracovníka vychází zhruba 10 jedinců, bude systém navržen takto: Pro celou divizi Operations bude vydáno nařízení závazné pro všechny zaměstnance a vedoucí pracovníky. Po seznámení s tímto nařízením bude spuštěn testovací program, který potrvá 2 měsíce, tyto měsíce nabídnou dostatečnou zpětnou vazbu na navržené opatření a dopad na celou divizi. Na úrovni jednotlivých týmů budou stanovena minimálně 2 osobní setkání za měsíc mezi vedoucím pracovníkem a daným zaměstnancem, přičemž každé potrvá minimálně 20 minut. Vedoucí pracovník bude mít za povinnost naplánovat tyto setkání do informačního systému s přihlédnutím na to, aby to neohrozilo fungování daného týmu. Každý pracovník bude mít povinnost se na tato setkání připravit, například sepsáním si nejdůležitějších bodů, jako co mu není jasné při jeho práci, co se mu nelíbí na fungování týmu a společnosti celkově. Povinnosti vyplývající pro vedoucího pracovníka bude příprava dotazů na podřízeného pracovníka, sdělení mu podstatných informací, poskytnutí mu zpětné vazby jeho práce a zjištění jeho momentálního rozpoložení. Z každého takového setkání bude povinností provést záznam, který bude sloužit pro vedení společnosti jako zpětná vazba na fungování společnosti jako celku. Zavedením tohoto opatření se také přirozeně zvýší míra kontroly podřízených pracovníků, čímž přispěje k ještě menší chybovosti zaměstnanců, což je



vítaným bonusem těchto setkání. Tyto rozhovory nemusí mít vždy daný předmět setkání, což ničemu nevádí, protože tyto setkání, formou neformálního rozhovoru prokazatelně přispívají k lepším vztahům na pracovišti, pročištění „vzduchu“ mezi spolupracovníky a má tak blahodárný účinek na fungování celého týmu či oddělení.

## **Změna školícího systému**

Jak bylo zjištěno dotazníkovým šetřením, zaměstnanci nejsou vůbec spokojeni se způsobem školení, kterým procházejí, jak při nástupu do zaměstnání, tak v průběhu zaměstnání. Hlavním problémem dle výsledků spatřují ve špatné formě školení, kdy obecně vedená školení převládají nad těmi praktickými. Školení totiž vedou zaměstnanci, kteří si danou pozici neprošli a problematiku dané pozice znají pouze z povrchu, nejsou tak schopní zaměstnanci pomoci v případě problému. Z tohoto důvodu je třeba systém školení změnit následovně: Školitelem, který provádí vstupní školení na danou pozici, bude osoba, která si danou pozici prošla, zná dopodrobna problematiku řešených úkolů a je schopen danému zaměstnanci pomoci v jakémkoliv případě. Na daném školení zaměstnanců se bude také podílet vedoucí pracovník, který je v dané problematice tím nejpovolanějším a je k dispozici v případě problému. Takto nastavený systém by mohl být přínosem i pro to, že by stávajícím zaměstnancům byla nabídnuta možnost kariérního růstu či posunu na školitele, což je další problém, který odhalila vlastní práce autora.

Co se týče školícího systému, není problém pouze na straně řadových zaměstnanců, jak bylo zjištěno z řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky, 8 z 12 dotázaných pocítují absenci školení zaměřených na vedení lidí.

Vzhledem k tomu, že jako první bod navržených opatření jsou pravidelné koučinky, je třeba, aby vedoucí pracovníci věděli, jak k nim přistupovat, proto další navržené opatření je angažování externího mentora, který se specializuje na vedení lidí. Systém školení zní takto: Z dostupných internetových zdrojů vychází skupinový mentoring pro 10 lidí 4x1 hodina na 9999 Kč, což pro takhle velkou společnost není žádný problém. Vzhledem k počtu 18 vedoucích pracovníků budou vedoucí rozděleni na dvě skupiny a každá skupina bude mít možnost se setkat s mentorem 2x za měsíc, což je pro počáteční nastavení systému ideální. Tímto způsobem se bude postupovat 3 měsíce, které nabídnou dostatečnou zpětnou vazbu, jak to vedoucí zaměstnanci vnímají a jaké benefity v tom spatřují. Správně nastavené školení v organizaci je klíčem pro úspěšné fungování, a proto je zapotřebí ho nepodcenit.

## **Změna systému odměňování**

Z výše uvedených výsledků v dotazníkovém šetření je patrné, že většina zaměstnanců je velmi nespokojena s výší své odměny. Tento fakt jen potvrzují výsledky z řízených rozhovorů, kdy i vedoucí pracovníci jsou si vědomy toho, že odměna zaměstnanců neodpovídá práci, kterou vykonávají. Jak již bylo zmíněno všichni zaměstnanci, kromě zaměstnanců call centra, mají pevnou mzdu, bez nároků přesčasů a dalších složek, které by přispěli k vyššímu výdělků. Dalším důvodem pro změnu a navýšení odměn je fakt, že ostatní bankovní instituce jsou v porovnání se zkoumanou společností na tom výrazně lépe, co se výše odměn týče.

Nově zavedený systém tedy bude obsahovat pro všechny zaměstnance pohyblivou složku mzdy, která se bude odvíjet od pracovních výsledků, které za daný měsíc odvedou. Mzda se tedy bude skládat z pevné hodinové mzdy na hodinu a pohyblivé složky mzdy. Výše pohyblivé složky mzdy bude záviset na hodnocení od vedoucích pracovníků, ale také na hodnocení spolupracovníků. Při výkonu jednotlivých pracovních úkonů bude vždy pověřen buď vedoucí pracovník, nebo spolupracovník, který nabídne zpětnou vazbu a kontrolu vykonavatelí formou písemného zápisu, který bude k dispozici vedoucímu pracovníkovi. Ten na základě vyhodnocení jednotlivých zápisů obsahující kontrolu práce určí výši pohyblivé složky. Dalším krokem v reformě systému odměňování bude možnost odpracování přesčasů ve výši 20 hodin za měsíc, a to z toho důvodu, že 20 hodin není pro organizaci devastující a zaměstnanci to nabídne příjemné navýšení k výplatě. Práce při přesčasech samozřejmě bude kontrolována o to víc. Posledním krokem bude pravomoc vedoucích pracovníků, kteří budou mít k dispozici stravenky, které rozdají podle svého uvážení na konci měsíce. Změna odměňovacího systému nabídne výrazné polepšení k rámci výše odměn zaměstnanců, a zároveň to pro organizaci nebude nic devastujícího. Kontrola a zpětná vazba prováděna spolupracovníky nabídne ještě další pozitivní změnu, která souvisí s vyšším zapojením řadových zaměstnanců do rozhodování a celkového vedení, či směřování organizace.

## **Zlepšení součinnosti jednotlivých týmu a oddělení**

Dalším výrazným nedostatkem vyplývajícím z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů je velmi špatná součinnost jednotlivých týmů a oddělení. Hlavním problémem této oblasti je malá angažovanost jednotlivých vedoucích pracovníků, kteří nepocítují za tento problém

zodpovědnost. Součinnost uvnitř takto velké organizace je naprosto zásadní pro správné a úspěšné fungování společnosti. Návrh na zlepšení tohoto problému spočívá v častějším setkávání jednotlivých vedoucích pracovníků formou porad, kde bude řeč více soustředěna na kooperaci jednotlivých týmů a oddělení, tato setkávání bude kontrolovat odpovědné oddělení Compliance, které měsíčně vyvodí závěr za pomoci rozhovorů s vedoucími pracovníky, analýzy dosažených výsledků, při kterých spolupracuje více oddělení, a především měření času, které je v rámci součinnosti největším problémem.

### **Omezení práce z domova**

Ze zjištěných výsledků je patrné, že ačkoliv jsou podmínky a vybavení pro práci z domova na dobré úrovni, většina dotazovaných zaměstnanců je více nakloněna práci v pracovním prostředí společnosti než práci z domova. Nejčastějším důvodem podle nich je prostředí vlastního obydlí, kde na ně působí více rušivých faktorů a oni tak nejsou efektivní jako při práci v prostředí společnosti. Dalším nad čím je třeba se pozastavit jsou náklady vynaložené na vybavení pracovníků, zejména se jedná o notebooky, které dle zjištěných výsledků potřebuje od společnosti 63 % dotázaných, když k tomu připočteme fakt, že zaměstnanci hodnotí jako nejvíce omezující faktor také spolupráci se svými kolegy a vedoucím, je na místě se zamyslet nad omezením práce z domova. Toto opatření je na místě zejména proto, že práce na home office je v organizaci často povinnou složkou práce.

Práce z domova nejen, že většině zaměstnanců kupodivu nevyhovuje, ale také je pro společnost finančně náročná na výbavu zaměstnanců. Při průměrné ceně notebooku HP, které společnost využívá, zhruba 16 000 Kč a počtu zaměstnanců z divize Operations, kteří využívají notebook od společnosti a jejich počet činí 69 nám jednoduchým výpočtem vyjde finanční náklad jen za pořízení notebooků pro tuto divizi 1 104 000 Kč. Tyto peníze by bylo možné využít jinak, například jako pohyblivou složku mzdy formou bonusů, či prémie, čímž bychom přispěli k řešení dalšího problému, a to odměňovacího systému a s tím spojenou výší odměn.

### **Větší zájem o zaměstnance**

Posledním doporučením pro společnost, a především pro vedoucí pracovníky je projevení většího zájmu o podřízené pracovníky. Tato činnost bezpochyby patří mezi manažerské činnosti, které ačkoliv se nemusí zdát, mají veliký vliv na motivaci zaměstnanců

a s tím spojenou efektivitou práce. Ze získaných výsledků řadoví zaměstnanci vnímají pochvalu, projevení uznání, či ocenění za odvedenou práci, jako velmi důležité. Z řízených rozhovorů bylo zjištěno, že ačkoliv se vedoucí pracovníci snaží těmito způsoby své podřízené motivovat, nedostatky vnímám v tom, že mezi motivující prostředky není téměř vůbec zařazena možnost kariérního růstu, nabídnutí zvýšení finanční odměny, nebo jak už bylo výše zmíněno, větší delegování podřízených. Toto doporučení je samozřejmě závislé především na vedení společnosti, a tak by bylo vhodné předložit návrh do jejich rukou, aby ho v závislosti na rozpočtu organizace, možnosti rozšíření pracovních míst, či finanční situaci projednali a vyvodili z toho závěr, který by pomohl k větší motivovanosti pracovníků a tím tedy zvýšení efektivity celé společnosti. Větší zájem lze také projevit způsobem vedení vedoucích pracovníků, kteří dle získaných odpovědí preferují autoritativní styl, který může na zaměstnance působit tak, že vedoucím pracovníkům nezáleží na jejich názoru a vnímají tak sami sebe jako nepotřebné.

## 6. Závěr

Jedním ze základních předpokladů efektivního a kvalitního vedení lidí v organizaci je především pravidelná komunikace všemi směry v organizaci. Nedílnou součástí úspěšného vedení je také správné nastavení motivace zaměstnanců. Vedení lidí je manažerskou činností, tudíž k ní musí být přistupováno zodpovědně, svědomitě a zároveň s ohledem na zaměstnance, které jsou pod mým vedením.

Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit vedení lidí ve vybrané divizi Operations ve společnosti Hello Bank, zjistit problémy, které vnímají zaměstnanci, prostřednictvím dotazníkového šetření, dále zjistit, jak se na problematiku vedení lidí dívají samotní vedoucí pracovníci, prostřednictvím řízených rozhovorů, a navrhnout vhodná opatření vedoucí ke zlepšení situace v organizaci.

Dotazníkové šetření odhalilo, že nedostatky, které vnímají zaměstnanci, jsou především v komunikaci s vedoucím pracovníkem. Dotazníkové šetření také odhalilo nespokojenost s odměňovacím systémem, které přímo potvrdili také řízené rozhovory s vedoucími pracovníky. Dalším nedostatkem vnímaným na obou stranách zaměstnanců je špatně nastavený školicí systém, který zaměstnancům nenabízí dostatečné zaškolení pro výkon práce. Vedoucí pracovníci naopak pociťují absenci školení zaměřeného na řízení lidských zdrojů, které by pomohlo k efektivnějšímu vedení zaměstnanců. Součinnost týmů je dalším nedostatkem vnímaným z obou stran zaměstnanců, který úzce souvisí opět s komunikací. Navržená opatření se týkala všech výše zmíněných problémů či nedostatků, byli navrženy pravidelné koučinky 1 to 1 ke zlepšení komunikace mezi vedoucím pracovníkem a řadovým zaměstnancem, dále byl zpracován návrh na změnu odměňovacího systému, který by pomohl ke zvýšení motivace pracovníků. Změna školicího systému byla dalším bodem návrhů, který by přispěl k lepšímu zaškolení pracovníků, a zároveň by také zvýšil kompetence vedoucích pracovníků v oblasti samotného vedení. Navržená opatření se také týkala omezení práce z domova, které by společnosti ušetřilo finance na vybavení, které by mohli využít v jiné oblasti a zaměstnancům by tím vyhovila v preferenci pracovního prostředí.

Řízené rozhovory a dotazníkové šetření také odhalilo silné stránky společnosti, které zejména spatřuji v nastaveném systému benefitů, součinnosti pracovníků uvnitř týmů a oddělení, samostatnosti jednotlivých pracovníků, vybavení pro výkon práce a celkově pěkné pracovní prostředí.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- [2] BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-3114-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BEER, Michael a kol. 1999. A. Conceptual overview of HRM. In Poole, Michael. *Human resource management: Critical perspectives on Business and Management*. 1. vydání. London, ISBN 978-0-415-19336-8
- [5] BĚLOHLÁVĚK, František. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-8583-945-8
- [6] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vybrat správného člověka na správné místo, Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9384-4)
- [7] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [8] BOXALL, P. F. a PURCELL, J. 2000. *Strategic human resource management: where have we come from and where are we going*. International Journal of management reviews.
- [9] BREWSTER, Chris, 1993. *Developing a european model of human resource management*. International journal of human resource management, ISSN 0958-5192.
- [10] CIPRO, Martin. *Delegování jako způsob manažerského myšlení: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-2945-9.
- [11] DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-4121-5.
- [12] DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4
- [13] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

- [14] DUCHOŇ, B., ŠAFRÁNKOVÁ, J. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4
- [15] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [16] DYER, L. a HOLDER, G. W., 1988. *Strategic human resource management and planning*. In: Dyer L. Human resource management: Evolving roles and responsibilities. Washington DC: Bureau of National Affairs
- [17] FISCHEROVÁ-KATZEROVÁ, Vladka a Dana ČEŠKOVÁ-LUKÁŠOVÁ. *Grafologie pro personalisty a manažery*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1552-0.
- [18] FOMBRUN, Charles J., TICHY, Noel M., DEVANNA, MARY A., 1984. *Strategic Human Resource management*. 1. vydání New york. ISBN 0-471-81079-7
- [19] GUEST, D. E., 1987 *Human resource management and industrial relations. Journal of Management Studies*.
- [20] HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [21] HALÍK, Jiří. *Vedení a Řízení lidských zdrojů: praktický atlas managementu. 5.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [22] JENKINS-SCOTT, Jackie. *7 tajemství odpovědného vedení lidí*. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1711-6
- [23] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce. Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1764-6.
- [24] KOLEKTIV Autorů. *Podniková ekonomika a řízení*. Praha: PEF ČZU, 2013. ISBN 978-80-213-2504-3.
- [25] KONEČNÝ, M. *Management*. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-56-5.
- [26] KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3465-3.
- [27] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [28] MAZÁK, E. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: BIVŠ, 2010. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [29] MLÁDKOVÁ, L. JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

- [30] MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.
- [31] PARMA, Petr. *Umění koučovat: systemické koučování ve firmě, rodině a škole pro kouče i koučované, studenty, odborníky i veřejnost*. Praha: Extima, 2021. ISBN 978-80-908404-0-9.
- [32] PLAMÍNEK, Jiří, Daniel FRANC a Eva JAROŠOVÁ. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-4484-1
- [33] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [34] ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [35] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- [36] ŠTRACH, Pavel. *Mezinárodní management*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2987-9.
- [37] ŠTRACH, Pavel. *Základy managementu pro kombinovanou formu studia*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola, c2011. ISBN 978-80-87042-42-7.
- [38] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [39] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [41] VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5
- [42] VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- [43] VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 8072610295.
- [44] VEBER, Jaromír. *Základy managementu pro střední školy*. 2. vyd. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-654-9.
- [45] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2614-4.



[46] WALTON, R. E. 1985. *From control to commitment in the workplace*. Harvard Business Review.

## 8. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek

### Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 Michiganský model</i> .....	17
<i>Obrázek 2 Harvardský model</i> .....	18
<i>Obrázek 3 Evropský model</i> .....	19
<i>Obrázek 4 Pyramida managementu</i> .....	23
<i>Obrázek 5 Manažerské role</i> .....	26
<i>Obrázek 6 Manažerské dovednosti</i> .....	27
<i>Obrázek 7 Manažer versus lídr</i> .....	35
<i>Obrázek 8 Komunikační proces</i> .....	47
<i>Obrázek 9 Směry komunikace v organizaci</i> .....	48

### Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 Charakteristika vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)</i> .....	69
<i>Tabulka 2 Četnost a vnímání četnosti porad vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)</i> ..	70
<i>Tabulka 3 Četnost setkání mezi čtyřma očima (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tabulka 4 Preferovaný styl vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)</i> .....	71
<i>Tabulka 5 Nedostatky v práci vedoucího pracovníka (vlastní zpracování)</i> .....	72
<i>Tabulka 6 Četnost kontrol podřízených pracovníků (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tabulka 7 Způsoby motivování vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)</i> .....	74
<i>Tabulka 8 Četnost školení zaměřená na vedení zaměstnanců (vlastní zpracování)</i> .....	75
<i>Tabulka 9 Limitující faktory pro práci z domova (vlastní zpracování)</i> .....	76
<i>Tabulka 10 Vnímání součinnosti oddělení a činnosti pro zlepšení situace (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tabulka 11 Vnímání součinnosti uvnitř týmu a činnosti vedoucí ke zlepšení (vlastní zpracování)</i> .....	79

### Seznam grafů

<i>Graf 1 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Graf 2 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Graf 3 Počet let strávených v organizaci (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Graf 4 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)</i> .....	56
<i>Graf 5 Četnost setkání týmu – porady (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Graf 6 Četnost setkání - 1 na 1 (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Graf 7 Preferovaný styl od vedoucích (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Graf 8 Hodnocení komunikace na dálku (vlastní zpracování)</i> .....	59
<i>Graf 9 Návrhy na zlepšení práce vedoucích pracovníků (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Graf 10 Co vás nejvíce motivuje k práci (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Graf 11 Spokojenost se systémem odměňování (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Graf 12 Spokojenost s nastavením benefitů (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Graf 13 Důležitost jednotlivých motivačních výroků (vlastní zpracování)</i> .....	63
<i>Graf 14 Pomohla vám dosavadní školení k výkonu práce? (vlastní zpracování)</i> .....	63

<i>Graf 15 Jaké školení vám nejvíce chybí? (vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>
<i>Graf 16 Pro HO mohu využívat vlastní notebook (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Graf 17 Spokojenost s vybavením na HO (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Graf 18 Limitující faktory na HO (vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Graf 19 Preference prostředí k výkonu práce (vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Graf 20 Součinnost jednotlivých oddělení (vlastní zpracování) .....</i>	<i>67</i>
<i>Graf 21 Součinnost uvnitř oddělení (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Graf 22 Hodnocení vybavení pro HO ze strany vedoucích zaměstnanců (vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>
<i>Graf 23 Preference prostředí pro výkon práce (vlastní zpracování) .....</i>	<i>77</i>

## **Seznam použitých zkratk**

HR – Human resource

## 9. Přílohy

### **Příloha 1: Úvodní slovo a dotazníkové šetření pro zaměstnance vybrané společnosti.**

Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku, který se zabývá problematikou vedení lidí ve společnosti. Vyplnění mi pomůže s vypracováním mé diplomové práce na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity. Vaše odpovědi budou anonymní a budou použity pouze pro účel zpracování mé práce.

Předem děkuji všem zúčastněným za obětování vašeho drahocenného času a mějte příjemný zbytek dne. Ondřej Šváb

### **Otázky**

**1. Jaké je vaše pohlaví?**

- Muž
- Žena

**2. Jaký je váš věk?**

- 18–26 let
- 27–44 let
- 45 a více let

**3. Kolik let jste již v organizaci?**

- 1–4 roky
- 5–8 let
- 9 a více let

**4. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- Střední s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské (Bc.)
- Vysokoškolské (Mgr., Ing.)

**5. Četnost setkání s nadřízeným formou porad vnímám jako?**

- Dostatečné
- Nedostatečné
- Zbytečně časté

**6. Četnost setkání s nadřízeným formou rozhovoru 1 to 1?**

- Dostatečné
- Nedostatečné
- Zbytečně časté

**7. Jaký styl vedení preferujete od svého vedoucího?**

- Autoritativní (rozhoduje sám bez porady s ostatními)
- Demokratický (rozhoduje po poradě s ostatními členy týmu)

- Liberální (nechává rozhodování na členech týmu a v rámci týmu působí spíše jako člověk zajišťující bezproblémové fungování)

**8. Jak hodnotíte komunikaci na dálku?**

- 5/5
- 4/5
- 3/5
- 2/5
- 1/5

**9. Co byste zlepšili na práci svých vedoucích v rámci komunikace? (Možnost více odpovědí)**

- Častější porady kolektivu
- Rychlejší reakce na změnu
- Rychlejší převod informací k podřízeným
- Častější rozhovory 1 to 1
- Jiné
- Větší pomoc při řešení problémů

**10. Co vás nejvíce motivuje k práci? (Možnost více odpovědí)**

- Přátelský kolektiv
- Peníze
- Firemní benefity
- Jistota zaměstnání
- Nic mě nemotivuje
- Kariérní postup

**11. Jak vnímáte systém odměňování?**

- Určitě pozitivně
- Spíše pozitivně
- Určitě negativně
- Spíše negativně

**12. Jak jste spokojeni s nastavením benefitů?**

- Určitě ano
- Spíše ano
- Určitě ne
- Spíše ne

**13. Jak vnímáte důležitost jednotlivých výroků?**

Uznání od nadřízeného

- Velmi důležité
- Důležité
- Ne příliš důležité
- Nedůležité

Ocenění za dobře odvedenou práci

- Velmi důležité
- Důležité
- Ne příliš důležité
- Nedůležité

Pochvala před ostatními členy týmu

- Velmi důležité
- Důležité
- Ne příliš důležité
- Nedůležité

Uznání ostatních pracovníků

- Velmi důležité
- Důležité
- Ne příliš důležité
- Nedůležité

Zpětná vazba po odvedené práci

- Velmi důležité
- Důležité
- Ne příliš důležité
- Nedůležité

**14. Pomohla vám dosavadní školení k výkonu práce?**

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Rozhodně ne
- Spíše ne

**15. Které školení vám nejvíce chybí? (možnost více odpovědí)**

- IT dovednosti
- Osobnostní rozvoj
- Praktické školení
- Odborné školení
- Komunikační dovednosti

**16. Pro práci z domova mohu používat vlastní techniku (notebook, počítač)**

- Ano
- Ne

**17. Jak jste spokojeni s vybavením na HO?**

- 5/5
- 4/5
- 3/5
- 2/5
- 1/5

**18. Co Vás limituje při práci z domova? (Možnost více odpovědí)**

- Špatný stav techniky (notebook, počítač)
- Náklady na energii a wifi
- Spolupráce s ostatními členy týmu a vedoucím
- Pracovní prostředí

**19. Jaké prostředí pro výkon práce preferujete?**

- Pracovní prostředí společnosti
- Home office
- Stejně

**20. Součinnost mezi jednotlivými odděleními vnímáte jako?**

- Dostatečné
- Nedostatečné
- Spíše dostatečné
- Spíše Nedostatečné

**21. Součinnost uvnitř oddělení vnímáte jako?**

- Dostatečné
- Nedostatečné
- Spíše dostatečné
- Spíše Nedostatečné

**Příloha 2: Úvodní slovo a doslovný přepis rozhovorů s vedoucími pracovníky**

Děkuji za ochotu při řízených rozhovorech a poskytnutí mi tak cenných informací, které poslouží ke zhodnocení situace vedení lidí v této společnosti.

**Respondenti (R1 – R12)**

1. Kolik Vám je let?

Otázka obsahovala pouze jednoslovnou odpověď, která je uvedena v tabulce v části vlastní práce – řízené rozhovory.

2. Jak dlouho působíte ve funkci vedoucího pracovníka?

Otázka obsahovala pouze jednoslovnou odpověď, která je uvedena v tabulce v části vlastní práce – řízené rozhovory.

3. Jaké je vaše dosažené vzdělání?

Otázka obsahovala pouze jednoslovnou odpověď, která je uvedena v tabulce v části vlastní práce – řízené rozhovory.

4. Jak často pořádáte týmové porady a vnímáte je jako dostatečně časté?

R1 – Se svým týmem se setkávám jednou týdně a vnímám to jako dostatečné, není podle mě třeba se setkávat častěji.

R2 – Jednou týdně, protože to tak máme nařízené ze shora a přijde mi to jako ideální.

R3 – Jednou týdně, je to zajatý způsob a přijde mi to akorát.

R4 – Setkáváme se jednou týdně a myslím si, že vícekrát by to bylo zbytečné.

R5 – Jednou týdně, ale kdyby bylo na mě, tak bychom se setkávali jen příležitostně.

R6 – Jednou týdně, je to tak nařízený, ale přijde mi to zbytečně časté.

R7 – Jednou týdně a vnímám to jako akorát.

R8 – Setkáváme se jednou a někdy i dvakrát týdně podle potřeby.

R9 – Jednou týdně, ale přijde mi to málo, takže to zavedu možná častěji.

R10 – Jednou až dvakrát týdně, což je podle mě ideální.

R11 – Jednou za týden a je to málo upřímně.

R12 – Jednou týdně a podle potřeby i vícekrát, takhle mi to vyhovuje.

5. Jak často se setkáváte se svými podřízenými mezi čtyřma očima?

R1 – Tyto rozhovory se svými podřízenými nedělám.

R2 – Podle toho, když s nimi potřebuji něco probrat osobně.

R3 – Když jim něco potřebuju, tak se takto setkáme.

R4 – Tyto rozhovory vůbec nepraktikuji.

R5 – Moc často je nedělám, spíš podle situace, když něco potřebuju a chci to vyřešit osobněji.

R6 – Skoro vůbec je nedělám, jen když je výjimečná situace a potřebuji podřízenému něco sdělit osobnějiho rázu.

R7 – Nepřijdou mi tak důležité, proto je nedělám vůbec.

R8 – Stanovila jsem si tyto setkání jednou za měsíc, kde s podřízenými řeším situaci na pracovišti, vyptávám se různě, abych zjistila jejich rozpoložení.

R9 – Spíše je nedělám, občas podle aktuální situace si s podřízenými promluví.

R10 – Nedělám je.

R11 – Já tyhle rozhovory nemám ráda, takže je nedělám.

R12 – Jednou za měsíc je uskutečňuji z důvodu, abych zjistila, co podřízeným vadí a podobně.



6. Jakým stylem se snažíte vést svoje podřízené?

R1 – Preferuji autoritativní styl, protože nemám rád, když mi někdo do rozhodnutí mluví

R2 – Autoritativní, chci mít kontrolu nad svými rozhodnutími.

R3 – Demokratický, přijde mi to lidštější a více hlav více ví.

R4 – Autoritativní, je mi jedno, jak by to udělali podřízení.

R5 – Autoritativní, protože jsem zodpovědný za výsledky, a proto rozhoduji sám.

R6 – Autoritativní, mám rád, když rozhoduji sám dle svého uvážení.

R7 – Autoritativní, vzhledem k tomu, že za výsledky nesu odpovědnost.

R8 – Demokratický, přijde mi, že poradit se s ostatními je ku prospěchu věci.

R9 – Autoritativní, rád rozhoduju podle sebe, a ne podle někoho jiného.

R10 – Demokratický, protože mě zajímá názor ostatních pracovníků.

R11 – Autoritativní, je mi celkem jedno, co si myslí ostatní.

R12 – Demokratický, ráda vítám názory ostatních.

7. Na čem byste podle Vás mohl/a v rámci komunikace s podřízenými zapracovat?

R1 – Asi častější rozhovory 1 to 1 a co se týče rychlosti převodu informací ke svým podřízeným.

R2 – Mám mezery v převodu informací mezi své podřízené.

R3 – Vnímám jako nedostatečnou rychlost předání informací na zaměstnance.

R4 – Možná větší zapojení zaměstnanců do rozhodování.

R5 – Mohl bych zkusit více zapojit zaměstnance do rozhodování.

R6 – Více zapojit zaměstnance do rozhodování a rychleji převádět informace k podřízeným.

R7 – Asi bych měl začít častěji komunikovat s podřízenými formou rozhovorů 1 to 1 a více je zapojit do rozhodování.

R8 – Asi informace se k mým podřízeným nedostávají dostatečně včas.

R9 – Častěji komunikovat 1 to 1.

R10 – Informace, které dostanu z horních pater převést rychleji na podřízené.

R11 – Nic mě momentálně nenapadá upřímně.

R12 – Určitě informace, které dostanu bych měl rychleji předat dál.

8. Jak často provádíte kontrolu svých podřízených a proč?

R1 – Nemám zavedený systém kontrol, protože mám schopné a spolehlivé zaměstnance.

R2 – Jednou týdně z důvodu průběžné kontroly.

R3 – Nahodile, když mě to napadne, protože nevnímám pravidelnou kontrolu jako extra důležitou.

R4 – Podle potřeby, ale ta často není, protože zaměstnanci pracují dobře.

R5 – Jednou týdně, abych se přesvědčil, že pracovníci pracují správně.

R6 – Nahodile, zaměstnanci obvykle vědí, co mají dělat a případně se zeptají.

R7 – Kontrolu vůbec nedělám, protože to není třeba.

R8 – Jednou týdně, abych si ověřil správnost postupů.

R9 – Nedělám kontroly, není třeba.

R10 – Když se mi zrovna něco nezdá, ale to je málokdy, moji podřízení pracují dobře.

R11 – Občas, nemám důvod pravidelně kontrolovat pracovníky.

R12 – Nahodile, aby se neřeklo, pracovníci pracují dobře.

9. Je podle Vás správně nastavený systém odměňování zaměstnanců?

V této části rozhovoru byla požadována jednoslovná odpověď, kdy 75 % dotázaných odpovědělo ne, což odpovídá 9 vedoucím pracovníkům. Pouze tři vedoucí pracovníci vnímají odměňovací systém za správně nastavený.

10. Jakým způsobem motivujete své podřízené?

R1 – Občas je pochválím na týmové poradě, když se jim něco povede, nebo jim daruji poukaz jako odměnu.

R2 – Někdy jim například projeví uznání za vykonanou práci, pozitivně jim ohodnotím splněnou práci.

R3 – Jako motivační prostředek používám pochvalu na týmové poradě.

R4 – Vyseknu jim poklonu za předvedený výkon.

R5 – Když přijde řeč na nějaký úkol, který se jim povedl, pochválím je, nebo jim například daruji poukaz do kafeterie.

R6 – Na týmové poradě je přede všemi pochválím.

R7 – Když se třeba potkáme, tak je pochválím.

- R8 – V oblíbení mám pozitivní zpětnou vazbu formou psaní, či rozhovoru.
- R9 – Uznám, že si vedli dobře.
- R10 – Týmová porada podle mě slouží od toho, aby se udělovali pochvaly.
- R11 – Na týmové poradě je pochvám.
- R12 – Nedělá mi problém jim projeviti uznání.

11. Nabízí společnost dostatečné školení zaměřené na vedení zaměstnanců a případně, měli byste o ně zájem?

- R1 – Rozhodně nedostatečné a ano, měl bych o takovéto školení zájem.
- R2 – Přijde, že počáteční školení tohoto typu stačilo a nevyhledávám ho.
- R3 – Nenabízí a rád bych se jich zúčastnil.
- R4 – Dostatečné určitě není a zájem by určitě byl.
- R5 – Nepřijde mi, že by bylo potřeba.
- R6 – Rád bych se těchto školení účastnil, nicméně je nemáme.
- R7 – Nenabízí, ale já bych na ně stejně nechodil.
- R8 – Nevím, jestli jsou nebo nejsou dostatečné, nezajímá mě tento typ školení.
- R9 – Měl bych o ně zájem, ale bohužel v organizaci tyto školení nemáme.
- R10 – Stačilo mi při vstupních školení pár slov, nechodil bych tam stejně.
- R11 – Nepamatuji si, že bych takové školení absolvoval, ale zájem bych o ně měl.
- R12 – Myslím si, že by tato školení pomohli spousta nám, ale organizace je nedělá

vůbec.

12. Jakým způsobem provádíte školení svých podřízených zaměstnanců?

Tato otázka byla v podstatě všemi vedoucími pracovníky vyhodnocena tak, že oni své podřízené přímo neškolí, a tak odpovědi byli pouze tohoto rázu.

13. Jak hodnotíte vybavení pro práci z domova na stupnici 1 až 5, přičemž 5 je nejlepší?

Tato odpověď měla rozmezí 1 až 5, důležité je vyhodnocení, že odpověď 4 byla nejčastější, a to v hodnotě 46 %, následovala odpověď 5 z 27 %, odpověď 3 zaujímala 18 %, odpověď 2 9 % a nakonec odpověď 1 se v odpovědích vůbec nevyskytovala.

14. Co vás při práci z domova limituje?

R1 – Spolupráce s ostatními členy týmu a trošku mi vadí prostředí mého bytu.

R2 – Nic mi vyloženě nevadí na práci z domova.

R3 – Nic mě nenapadá.

R4 – Doma mi to celkem vyhovuje a nepocit'uji žádné limitující faktory.

R5 – Všechno mi více méně vyhovuje.

R6 – Jsem s prací z domova spokojen.

R7 – Vadí mi prostředí mého bytu, nedokážu se tam tolik soustředit.

R8 – Vnímám spolupráci s ostatními jako vážnou a časově náročnější.

R9 – Nic mi nevadí na HO.

R10 – Doma se nedokážu soustředit tolik jako v práci.

R11 – Žádné limitující faktory mě neovlivňují.

R12 – Podle mě trošku vážne spolupráce s ostatními členy týmu, a navíc mě hodně ovlivňuje prostředí doma.

15. Jaké prostředí pro práci preferujete?

Odpovědi na tuto otázku byly zaneseny do grafu, nicméně respondenti R1, R4, R5, R6, R9, R10 a R12 odpověděli, že preferují pracovní prostředí společnosti. R2, R3, R7 a R8 byli nakloněni spíše práci z domova a R11 zhodnotil obě prostředí jako stejně preferující.

16. Jak vnímáte součinnost jednotlivých oddělení a jakým způsobem se snažíte přispět k dobré součinnosti mezi odděleními?

R1 – Součinnost mi přijde jako dostatečná, tudíž pro její zlepšení nic nedělám.

R2 – Určitě špatná, ale nic nedělám pro zlepšení, protože to není moje povinnost.

R3 – Asi spíše nedostatečná, nevím, co bych pro to mohl udělat, aby se zlepšila.

R4 – Určitě mi nevyhovuje a k ovlivnění se obávám, že nemám kompetence.

R5 – Podle mě součinnost taková neutrální, nemohu říct, že dobrá nebo špatná a ani mě nenapadá, čím bych mohl přispět ke zlepšení.

R6 – Nedostatečná a nic pro to nedělám, aby se zlepšila, od toho tu jsou jiní.

R7 – Součinnost podle mě není špatná, takhle mi to stačí, tudíž nemám potřebu ji nějak ovlivňovat.

R8 – Podle mě je součinnost v pořádku, tudíž nic nedělám pro její zlepšení.

R9 – Rozhodně špatná, proto se snažím komunikovat s ostatními vedoucími.

R10 – Špatná, komunikuji s ostatními vedoucími a snažím se tak zlepšit vztahy mezi odděleními a samotnými týmy.

R11 – Nic proto nedělám, ačkoliv vím, že součinnost není dobrá.

R12 – Nepřijde mi, že bych pro to měl něco dělat, i když je tedy velmi špatná.

17. Jak vnímáte součinnost uvnitř vašeho týmu/oddělení a co děláte pro zlepšení, či zachování současné situace?

R1 – Součinnost u nás je skvělá, děláme různé teambuldingy pro zachování současného rozpoložení.

R2 – Myslím, že dobrá, pomáhají tomu třeba týmové porady.

R3 – Řekl bych, že dobrá, občas chodíme na týmové večírky a týmové porady tomu také pomáhají.

R4 – Součinnost vnímám jako dobrou, pracovníci ji obstarávají sami svým chováním.

R5 – Vyhovuje mi, moji podřízení se tím zasloužili sami, svým vystupováním.

R6 – Vnímám ji jako dostatečnou, prostor pro zlepšení je, ale díky zaměstnancům je součinnost na dobré úrovni.

R7 – Myslím si, že by součinnost u nás mohla být lepší, proto se snažím o častější komunikaci s podřízenými abychom prolomili ledy.

R8 – Dostatečně dobrá, občas si zajdeme na společnou večeři a porady tomu také pomáhají.

R9 – Skvělá, a to hlavně díky mým podřízeným, kteří jsou fajn.

R10 – Díky pracovníkům je součinnost dobrá, já bych tomu mohl více pomoci.

R11 – Asi vyhovující, díky týmovým poradám.

R12 – Vzhledem k charakteru svých podřízených ji vnímám jako vyhovující.

