

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015 – 2018

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zuzana Paštová

Zvyšování výkonnosti manažerů působících v sektoru služeb

Praha 2018

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2015 – 2018

BACHELOR THESIS

Zuzana Paštová

Increasing the Performance of Managers in Service Sector

Prague 2018

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

Ing. Juraj Eisel, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci případně cituji a uvádím v seznamu použité literatury.

Souhlasím se zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Zuzana Paštová

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jurajovi Eiselovi, Ph.D. za metodické vedení, poskytnuté informace a za poznatky k problematice zvyšování výkonnosti manažerů působících v sektoru služeb.

Anotace

Tématem bakalářské práce je zvyšování výkonnosti manažerů působících v sektoru služeb. Ve své teoretické části bakalářská práce rozebírá náplň manažerské práce, výkonnost, fáze procesu vzdělávání a rozvoje a na závěr metody zvyšování výkonnosti manažerů. Hlavním cílem kvalitativního výzkumu je objasnit faktory ovlivňující výkonnost vedoucích pracovníků na manažerských pozicích, kteří působí v personální agentuře XY s.r.o. Závěr praktické části tvoří doporučení, pro společnost XY s.r.o., jejichž prostřednictvím by společnost mohla dosáhnout optimalizace při využívání metod a prostředků, které napomáhají ke zvyšování výkonnosti manažerů.

Klíčové pojmy

Organizace, manažer, pracovní výkonnost, hodnocení výkonu, motivace, vzdělávání, rozvoj, metody, programy, poradenství, školení, koučink, mentoring.

Annotation

In the theoretical part the bachelor thesis analyzes the content of managerial work, performance, the process of education and development and finally the methods of increasing the performance of managers. The main objective of qualitative research is to clarify the factors influencing the performance of executives on managerial positions in the personnel agency XY. The conclusion of the practical part is a recommendation for XY of how the company could achieve optimization in the use of methods and resources that help to increase the performance of managers.

Key words

Company, manager, work performance, performance evaluation, motivation, education, development, methods, programs, counseling, training, coaching, mentoring.

OBSAH

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. MANAŽERSKÁ PRÁCE.....	11
1.1 Definice pojmu manažer	11
1.2 Nároky a požadavky na manažerskou práci.....	13
1.3 Hlavní úkoly manažera	15
1.4 Manažerská práce v sektoru služeb.....	17
2. VÝKONNOST.....	18
2.1 Vymezení pojmu výkon a výkonnost.....	18
2.2 Hodnocení výkonnosti manažerů.....	18
2.3 Motivace ve vztahu k výkonnosti manažerů.....	22
3. PROCES VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ	25
3.1 Identifikace a analýza potřeb	25
3.2 Návrh programu	28
3.3 Realizace	29
3.4 Vyhodnocení	30
4. VZDĚLÁVACÍ A ROZVOJOVÉ PROGRAMY.....	33
4.1 Metody	34
4.1.1 Poradenství a školení.....	34
4.1.2 Koučink	35
4.1.3 Mentoring	37
SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
PRAKTICKÁ ČÁST	40
5. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
6. METODICKÝ POSTUP.....	42
7. VÝSLEDKY VÝZKUMU	46
7.1 Představení personální agentury XY s.r.o.....	46
7.2 Charakteristika výzkumného vzorku.....	48
7.3 Vlastní výsledky šetření	49
7.3.1 Metody a techniky zvyšování výkonnosti manažerů.....	49

7.3.2 Pozitiva a negativa jednotlivých metod a technik zvyšování výkonnosti manažerů.....	51
7.3.3 Nevyužívané metody, které by manažeři preferovali.....	54
7.3.4 Využívané metody s nedostatečnými výsledky a efektem.....	56
7.3.5 Preference a cíle manažerů v oblasti zvyšování výkonnosti	57
7.3.6 Limity a omezení metod rozvoje výkonnosti manažerů v personální agentuře XY s.r.o	58
7.4 Identifikace nedostatků a formulace doporučení pro praxi.....	59
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	64
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Autorka zvolila téma zvyšování výkonnosti manažerů v sektoru služeb, jelikož manažeři by měli být z hlediska svých zkušeností a výše odpovědnosti jednou z nejdůležitějších částí bohatství firmy, za které jsou v dnešní době právem označovány lidské zdroje. Cílem organizace by ve svém vlastním zájmu nemělo být své vedoucí pracovníky co možná nejvíce vyčerpat a nahradit novými, ale soustavně a dlouhodobě využívat jejich kvalit a zkušeností. Od investic do kvalitních a odpovídajících metod rozvoje výkonnosti řídicích pracovníků lze očekávat vysokou návratnost. Volba takové metody však nemusí být snadná vzhledem k množství, které trh nabízí.

Součástí manažerské činnosti je péče o svou vlastní osobu v otázce rozvoje znalostí, schopností a dovedností. Může se ovšem stát, že se pozornost organizace soustředí na níže postavené zaměstnance ve snaze podpořit jejich růst a odhlédne se tak od mnohdy přetížených manažerů. V důsledku nedostatečné péče o rozvoj vedoucích pracovníků však může docházet k poklesu jejich výkonnosti, což se neblaze odráží nejen ve výsledcích jedince i daného týmu, ale především v celkové firemní prosperitě. Tato bakalářská práce je koncipována teoreticko-empiricky, přičemž zvolena byla kvalitativní metoda výzkumu. Měla by být užitečná především interním specialistům vzdělávání, kteří mají za úkol uskutečnit pro manažery své organizace vzdělávací či rozvojový program, který by nejlépe odpovídal jejich potřebám. Sama autorka v tomto oboru působí a ve své praxi se potýká s otázkami, kterým je v této bakalářské práci věnována pozornost. Proto jsou v bakalářské práci objasněny aspekty cesty ke správné volbě a aplikaci odpovídající metody zvyšování výkonnosti manažerů.

V teoretické části je tudíž vymezen charakter manažerské práce s cílem rozebrat, jaký přístup a dovednosti by měl být manažerovi vlastní, aby výkon jeho pracovního poslání byl dostatečně kvalitní. V teoretické části je následně objasněno téma výkonnosti, tedy jak lze výkonnost manažerů hodnotit a jak je provázána s motivací. Druhá polovina teoretické části je věnována procesu vzdělávání a rozvoje manažerů za účelem zvyšování výkonnosti a určitým metodám využitelným ve firemní praxi.

Na teoretický přehled je tak navázán vlastní výzkum provedený prostřednictvím rozhovorů. Obsah bakalářské práce je tak seskupen od nejobecnějšího teoretického vymezení a rozboru k praktickým konkrétním doporučením.

Hlavním cílem výzkumu bakalářské práce Zvyšování výkonnosti manažerů působících v sektoru služeb je objasnit faktory ovlivňující výkonnost vedoucích pracovníků na manažerských pozicích, kteří působí v personální agentuře XY s.r.o. Závěr této práce by měl být tvořen hypotézami pro kvantitativní výzkum.

TEORETICKÁ ČÁST

1. MANAŽERSKÁ PRÁCE

1.1 Definice pojmu manažer

Veber (2009) uvádí, že na počátku dvacátého století řídili větší organizace jejich samotní vlastníci. Firmy se však rozšiřovaly a k řízení bylo zapotřebí dalších osob, tedy podřízených vedoucích pracovníků. Poté, co již nebyli vlastníci organizací schopni působit ve své funkci, pověřili vedením firmy vrcholové manažery. Vznikla tak manažerská pozice, přičemž posláním manažerů bylo řídit určité pracovní útvary či celý podnik. Autor vymezuje pojem manažer takto: „*Manažer je samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi.*”¹Dnes je řízením pověřeno větší množství zaměstnanců, nejedná se pouze o hrst vyvolených. Manažeři jsou pro budoucí vývoj podniku klíčoví. K základním manažerským činnostem patří operativa, využívání určitých technických znalostí, koncepce, práce s lidmi a zdokonalování technologií, metod a procesů.²

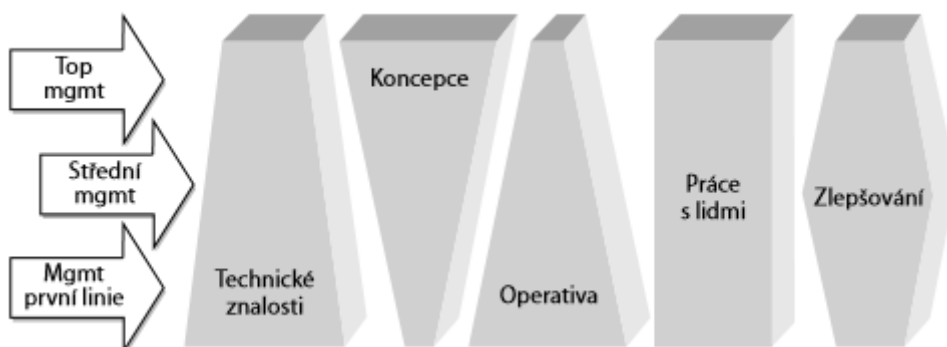
Postupně se vydělily tři úrovně managementu, a to:

1. základní úroveň managementu neboli manažeři první linie – toto je nejnižší úroveň managementu; tito manažeři řídí výkonné zaměstnance, kteří přímo vykonávají danou činnost,
2. střední management – působí mezi základní a vrcholovou úrovní managementu; předávají informace mezi nejvýše postavenými manažery a ostatními zaměstnanci,
3. vrcholový management – nejvýše postavení vedoucí pracovníci podniku, kteří působí i vně organizace v péči o vztahy s klienty, dodavateli a dalšími subjekty; jsou podřízení vlastníků organizace a jsou nejdůležitější úrovní managementu.

¹ VEBER, J., *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Vyd. 2. Management Press 2009, str. 20, ISBN: 978-80-7261-274-1

² Tamtéž, str. 28-30

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: VEBER, J., Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, Vyd. 2. Management Press 2009, str. 30, ISBN: 978-80-7261-274-1

„Podobně jako v případě zdomácnělého výrazu management existuje paralela původního českého výrazu řízení, tak i pro zdomácnělý výraz manažer existuje ekvivalentní domácí výraz vedoucí nebo řídící pracovník, resp. vedoucí pracovník.“³

Blažek (2014) rovněž zdůrazňuje rozhodující roli manažerů pro prosperitu podniku.

Pojem manažer bývá spojován s pojmem lídr. Tureckiová (2007) vymezuje rozdíl mezi manažerem a lídrem. Manažer kontroluje a řídí své podřízené, sleduje jejich výkonnost a plnění svěřených úkolů. Lídr na druhou stranu získává přízeň na základě svého charakteru, vystupování a svých vztahů s lidmi, kteří pak snáze přebírají odpovědnost za svěřené úkoly a plní je důsledněji a efektivněji. Jednou ze základních funkcí managementu je vedení. V pojetí leadership vystupuje manažer jako ten, kdo ostatní motivuje, působí jako aktivátor událostí a inspiruje okolí.⁴

³ BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2., Grada Publishing 2014, str. 14, ISBN: 978-80-247-4429-2

⁴ TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing 2007, str 25, ISBN: 978-80-247-0882-9

1.2 Nároky a požadavky na manažerskou práci

Nabízí se velké množství vymezení manažerské práce, jelikož je hůře uchopitelné a komplikované. Armstrong a Tina (2008) vykládají poslání manažera jako péči o fungování společnosti nebo určitých pracovních útvarů, k čemuž mu jsou přiděleny odpovídající pravomoci. Pravomocemi rozumí právo nebo moc uplatňované za účelem toho, aby lidé pracovali. Tyto pravomoci jsou poté naplňovány na základě vlivu manažera, který vyplývá z jeho postavení či znalostí.⁵

Blažek (2014) vymezuje management jako zvláštní typ řízení, konkrétně jako proces řízení skupin či jednotlivců (řízeného objektu) v organizacích řídicími skupinami či jednotlivci (řídicím subjektem) za účelem efektivního dosahování stanovených cílů.⁶ Management se ovšem nemusí nutně vztahovat k podřízeným pracovníkům.

Henry Mintzberg vytvořil soubor manažerských rolí. Tyto manažerské role definoval na základě pozorování postupů vedoucích pracovníků v jejich běžném pracovním dni. Tyto manažerské role lze tedy vyložit takto:

- interpersonální role – manažer je lídrem, spojovacím článkem a představitelem,
- informační role – manažer přijímá a rozšiřuje informace, plní roli mluvčího,
- rozhodovací role – manažer řeší problémy, vyjednává, rozděluje zdroje a plní roli podnikatele.⁷

Podle Bartáka, Vacínové a kol. (2016) je však pracovní role proměnlivá a přizpůsobuje se potřebám a okolnostem. Manažer, tak jako každý pracovník, může vstupovat do řady různých rolí.⁸

Pro manažerskou práci je rozhodující úroveň kompetencí. Kompetenci lze chápat jako základní schopnost, od které se odvíjí výkon daného člověka, ale také jako soubor znalostí, schopností, dovedností, vědomostí a přístupů, které jsou pro efektivní vykonávání dané pracovní pozice nutné. Kompetence je tedy v úzkém vztahu s výkonností. Je totiž důležité, jaké postupy a prostředky manažer zvolí k tomu, aby

⁵ ARMSTRONG, M., TINA, S., *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing 2008, str. 38, ISBN: 978-80-247-2177-4

⁶ BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2., Grada Publishing 2014, str. 12, ISBN: 978-80-247-4429-2

⁷ Tamtéž, str. 13.

⁸ Monografie: BARTÁK, VACÍNOVÁ M. a kol.: *Rozvíjení osobnostního potenciálu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. 140 str. ISBN 978-80-7452-127-0.

dosáhl určitého výsledku. Jinými slovy, čím více se jedinec zaměří na to, jak k cíli dojde, tím lepší lze očekávat výsledky.

Kvalitní manažer by měl přispívat ke správnému a efektivnímu fungování organizace. Měl by být schopen zajistit plnění daných úkolů ve stanoveném čase. S tím souvisí schopnost účinně nakládat se zdroji, které jsou k dispozici, ať se již jedná o zdroje finanční, časové, informační či jiné. Využívání těchto zdrojů by mělo být dobře naplánováno. Manažer by měl být také schopen efektivně delegovat, tedy rozdělovat úkoly a přenášet pravomoci tak, aby byla cesta k vytyčenému cíli co nejefektivnější.

Jednou z klíčových kompetencí manažera je motivace. Wágnerová (2008) k tématu motivace jako části poslání manažera podotýká toto: „*Motivovat lidi je a vést je, je do značné míry uměním, na které není lehké najít recept. Je vždy třeba vycházet z konkrétní situace a reagovat na ní s citlivostí, zralostí a zkušeností.*”⁹ Motivaci svých podřízených by nebylo možné dlouhodobě efektivně rozvíjet, pokud by manažer nebyl ochoten věnovat lidem dostatek pozornosti a pokud by k jejich kvalitám i slabinám nepřistupoval s dostatečnou úctou. Takové jednání vylučuje mnohdy převažující vnímání zaměstnance jako pouhého lidského zdroje.

Nelehkým úkolem manažera tudíž je, nalézt rovnováhu mezi podporou individuality zaměstnance a měřením jeho výkonnosti spolu s vyžadováním výsledků. Posláním manažera je zároveň nejen věnovat patřičnou pozornost jednotlivci, ale také stmelovat týmy, aby jejich členové dlouhodobě efektivně kooperovali. „*Manažer má pomáhat lidem k vyšší výkonnosti a podporovat jejich týmovou práci. Pokud má být manažer skutečně úspěšný, musí své lidi pochopit a naučit se s nimi jednat tak, aby ve vzájemné shodě dosahovali objektivně potřebné cíle.*”¹⁰

Tvorba strategických plánů a práce se zdroji, jakožto další požadavek na manažerskou práci, vyžaduje míru všímavosti a kreativity. Strategie se odvíjí od toho, v čem může být firma lepší než ostatní a jak toho dosáhnout s přihlédnutím k současné situaci trhu. K manažerské praxi patří nepředvídatelnost. I přesto, že se některým situacím, požadavkům a problémům zcela vyhnout nelze, měl by se manažer soustředit na předcházení scénářů s negativním dopadem, spíše než řešit problémy nahodile. Aby

⁹ WÁGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Grada Publishing 2008, str. 29, ISBN: 80-247-2361-1

¹⁰ Monografie: BARTÁK, VACÍNOVÁ M. a kol.: *Rozvíjení osobnostního potenciálu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. 140 str. ISBN 978-80-7452-127-0.

mohl vedoucí pracovník uvažovat jako vizionář, vychází z důkladného chápání a proniknutí do situace. Vidí, čeho by se mohlo dosáhnout a následně pevně zakotvuje cíle, pro které dokáže okolí strhnout.¹¹

Barták, Vacínová a kol. (2016) hlouběji objasňují také osobní kvality vedoucího pracovníka. Od osobnosti manažera se přímo odvíjí jeho styl vedení. Manažer by měl být v každém případě dostatečně sebevědomý a zároveň měl by být schopen patřičné sebereflexe. Neměl by jej ovládat strach z výzev, naopak, i náročnou situaci by měl chápat jako šanci, které je třeba se chopit. Úspěšný vedoucí pracovník se vyznačuje mírou ambicióznosti, ctížádosti a touhou dosahovat vysokých cílů. Nepodléhá nahodilým impulzům či emocím, nýbrž si zachovává racionalitu a sebekontrolu. Umí pohlédnout na věci z jiné perspektivy a neopakuje stále stejné vzorce. Manažer by, navzdory postavení, nikdy neměl být samolibý a sebestředný – mezi esenciální kvality dobrého vedoucího pracovníka patří schopnost ostatní respektovat, naslouchat jim a zároveň se sám neustále rozvíjet.¹²

1.3 Hlavní úkoly manažera

Náplň manažerské práce můžeme shrnout do čtyř hlavních bodů:

- plánování,
- organizace,
- určování cílů,
- komunikace.¹³

Plánování je s naplňováním strategií a vizí neodmyslitelně spjato. Je tvořeno několika body – identifikací cíle, jednotlivých kroků a zdrojů k dosažení a určováním toho, co bude výsledek pro firmu znamenat. Je jedním z hlavních úkolů manažera. Manažer v první řadě zvažuje cíl organizace, finanční plán a její zisk. Na základě toho utváří obvykle jednoleté až dvouleté plány. Ty spočívají především v rozumném využití

¹¹ ARMSTRONG, M., TINA, S., *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing 2008, str. 49, ISBN: 978-80-247-2177-4

¹² Monografie: BARTÁK, VACÍNOVÁ M. a kol.: *Rozvíjení osobnostního potenciálu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. 140 str. ISBN 978-80-7452-127-0.

¹³ ARMSTRONG, M., TINA, S., *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing 2008, str. 44, ISBN: 978-80-247-2177-4

zdrojů, které jsou k dispozici. Čím lepší plán manažer vytvoří, tím spíše předejde ztrátovým situacím. Plánování by mělo počítat s různými alternativami situace, aby bylo dostatečně pružné.

Struktura a postupy, které k naplnění cílů přispějí, by měly být odpovídajícím způsobem zorganizovány. Organizování je tak další důležitou povinností vedoucích pracovníků. Manažer by měl úkoly jasně určit a následně je přidělit příslušným divizím a týmům. Úkony a povinnosti by měly odpovídat schopnostem a kompetencím daného zaměstnance či pracovní skupiny, jelikož efektivní rozdělení rolí zvyšuje pravděpodobnost, že budou úkoly splněny kvalitně a včas. Při správném organizování manažer usiluje o to, aby byl cíl jasný a jednotný pro všechny, kteří se na jeho dosažení podílí. Pracovní skupiny by spolu měly účinně spolupracovat a každá by přitom měla mít co nejvíce pravomocí k tomu, aby mohla plnit přidělené úkoly samostatně. Komunikace mezi týmy a proces rozhodování by měly být co nejméně komplikované.

Další nedílnou součástí manažerské práce je vyjasnění cíle, tedy stanovení toho, čeho má být dosaženo. Každý, kdo je do procesu zapojen, by si měl být přesně vědom, kam by mělo jeho úsilí směřovat, tedy jak by měl vypadat výsledek jeho práce. Je proto důležité, aby manažer záměr objasnil co nejsrozumitelněji. Pokud manažer jasně stanoví očekávání, může lépe měřit výkonnost a úspěšnost v dosahování cíle. Ten by měl vždy sledovat záměry a vizi organizace. Cíle by měly být výzvou, kterou je však pro daného zaměstnance i pro celé týmy možné splnit. Neměl by je překvapit nedostatek zdrojů, dovedností či informací, ani faktory, na které nemají vliv. Součástí stanovení cíle je také časový plán. Zároveň musí manažer následně dosahování požadovaných výsledků kontrolovat a hodnotit je.

Armstrong a Tina (2008) uvádí, že: „*O manažerské roli lze říci, že ji z 20 % tvoří nějaká konkrétní práce a z 80 % její prosazování, tj. komunikování.*”¹⁴ S přihlédnutím k tomu, že je každý jedinec individuum s vlastním vnímáním reality, může být tento úděl vsutku obtížný. Pokud manažer chce, aby mělo jeho sdělení požadovaný účinek, musí si nejprve uvědomit, kdo má toto sdělení přijímat. Každá skupina totiž může mít svá specifika. Manažer by se jim měl přizpůsobit do takové míry, aby nedocházelo k nesprávnému vyložení informací nebo k přijmutí pouze určité části sdělení.

¹⁴ ARMSTRONG, M., TINA, S., *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing 2008, str. 59, ISBN: 978-80-247-2177-4

1.4 Manažerská práce v sektoru služeb

Terciární sektor neboli sektor služeb je v současnosti největší sektor světového hospodářství, který neustále expanduje. Zahrnuje všechna odvětví lidské činnosti, jejichž podstatou je poskytování služeb tj: obchod, doprava, cestovní ruch, ubytování a pohostinství, finanční služby, média, školství, zdravotnictví a sociální péče, nemovitosti a infrastruktura, zábava, kultura a sport, poradenství, právní a odborné služby, řemesla a veřejná správa. Terciární sektor se považuje za nejdynamičtější složku hospodářství a je známkou rozvinuté ekonomiky. Ve službách v České republice pracuje přibližně 60% všech zaměstnanců, zatímco evropský průměr se pohybuje okolo 75% procent.

Šmajš (2012) uvádí, že v terciární sféře jsou stále více požadovány různé formy mentální práce. Jedná se o rozšiřující se sféru řízení, kontroly, správy atd. Současné nastavení ekonomiky a honba za vyšším hospodářským výsledkem nutí společnosti k náboru více zaměstnanců z oblasti marketingu, finančního a právního zajištění. Výsledkem této situace je vznik nových nároků na osobnostní předpoklady potenciálního zaměstnance. Terciární sféra se tak stává nepřístupná pro část populace bez příslušných osobnostních předpokladů (genetických, výchovných a vzdělanostně podmíněných).¹⁵

¹⁵ ŠMAJS, Josef. *Evoluční ontologie kultury a problém podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012/1. str. 15 ISBN 978-80-210-6180-4.

2. VÝKONNOST

2.1 Vymezení pojmu výkon a výkonnost

V oblasti zvyšování výkonnosti manažerů vyvstává důležitá otázka, jak příslušnými metodami rozvoje a vzdělávání jedince reagovat na úroveň jeho výkonnosti tak, aby se jí dařilo účinně podporovat. Využití vzdělávacích a rozvojových programů může fungovat jako pracovní bonus, nicméně je logické, že ve většině případů metody zvyšování pracovní výkonnosti řeší neplnění požadovaných cílů.

Výkon a výkonnost můžeme dle Wágnerové (2008) chápat takto:

- výkon představuje výsledek určitého lidského konání, kterého bylo dosaženo v určitém čase a za daných podmínek,
- výkonností rozumíme dlouhodobý výkon určitého jedince.

Na výkonnost působí řada vlivů, ať již vnějších či vnitřních. Za vnější vlivy můžeme označit organizační, společenské, technické a jiné faktory. Na výkonnost jedince tedy mohou mít vliv pracovní technologie, prostředí a pomůcky, a také systémy pravidel, hodnocení a odměňování. Do této kategorie můžeme zařadit i nečekané situace či celkové pracovní klima. Podstatnou roli však hrají také osobní, tedy vnitřní činitele, mezi které patří motivace, znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti, fyzický a zdravotní stav člověka a vlastnosti dané osobnosti.¹⁶

2.2 Hodnocení výkonnosti manažerů

Organizace obvykle mají systém měření a shrnování výsledků svých zaměstnanců. Do hodnocení mohou být zařazeni i manažeři (zejména z řad liniového a středního managementu) - vždy záleží na konkrétním uspořádání dané organizace. Mezi cíle hodnocení pracovní výkonnosti patří poskytnutí a přijetí zpětné vazby, určení cílů a motivace ke zlepšení či udržení pracovní výkonnosti. K tomu, aby bylo hodnocení dostatečně motivující je zapotřebí zvolit správná měřítka hodnocení, a především na hodnocení dobře připravit nejen hodnotitele, ale i hodnoceného.

¹⁶ WÁGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Grada Publishing, 2008, str. 11-12, ISBN: 80-247-2361-1

Jedním z úkolů manažera je poskytování zpětné vazby o výkonu, potřebách rozvoje a dalších proměnných svým podřízeným, firmy však v nejlepším případě poskytují zpětné vazby také manažerům v rámci nastavených hodnocení. Na základě hodnocení se mohou určit výkonnostní cíle a potřeby dalšího pracovního vzdělávání a rozvoje. Hodnocení nemusí probíhat pravidelně, ale mohou se konat i podle aktuální potřeby – pokud například začne výkonnost daného zaměstnance povážlivě klesat, je zapotřebí zjistit, jaká je příčina a řešení. Jsou však pravidla, která musí být během hodnocení dodržována vždy (měřítko hodnocení, postup, nakládání se získanými informacemi a další).

Pilařová (2008) rozlišuje systematické a nesystematické hodnocení. Systematické hodnocení zahrnuje hodnocení kompetencí, výkonu a mimořádné hodnocení. Hodnocení kompetencí se soustředí na osobnost člověka zastávajícího danou pozici. Zaměřuje se na jeho zkušenosti, schopnosti, vlastnosti a přístup. Toto hodnocení ovlivňuje rozvoj a fixní platové podmínky hodnoceného. Pro lepší efektivitu hodnocení kompetencí si organizace vytváří kompetenční modely. Každá pozice nese několik popsanych úrovní zkušeností, schopností, dovedností a znalostí. Kompetence jsou tedy rozděleny do jednotlivých úrovní (od nejlepší po nejhorší). Čím vyšších úrovní hodnocený v kompetenčním modelu dosahuje, tím je kompetentnější k vykonávání dané funkce.

Hodnocení výkonu se již nezaměřuje tolik na osobnost jedince, nýbrž na to, jakých výsledků v organizaci dosahuje. Probíhá častěji než hodnocení kompetencí, obvykle čtvrtletně. Na rozdíl od kompetenčního hodnocení ovlivňuje variabilní platovou složku. Ta může být na základě výsledků hodnocení upravována podle předem daných firemních předpisů. Hodnotí se dané úkony, povinnosti a také cíle. U manažerů je obvykle hodnoceno dosahování plánu.

Existuje také hodnocení mimořádná. Přestože se neřídí časovou pravidelností jako zbylé dvě, platí pevně stanovená pravidla, za jakých okolností se k němu může přistoupit. Pokud se tedy organizace dostane do situace, kterou je zapotřebí řešit rychle, jako například obsazení volné pozice někým z vlastních lidí, může využít výjimečného kompetenčního nebo výkonového hodnocení.¹⁷

¹⁷ PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Grada Publishing 2008, str. 12, ISBN: 978-80-247-2042-5

Pokud je pracovní výkonnost nižší, než jaké je očekávání, může být řešením poskytování zpětné vazby v kratších časových intervalech v průběhu roku. Wágnerová (2008) hovoří o teorii posilování chování. Prvním bodem je, překážky v odpovídající výkonnosti poznat a pojmenovat. Zaměstnanec by měl dobře znát měřítka výkonu a vědět, nakolik je splňuje. Druhým krokem je zjistit, proč, pokud tomu tak je, není jeho výkonnost dostačující. Zde je zapotřebí objektivně zkoumat jádro problému a podle zjištěných příčin naplánovat další postup. Při vyhodnocování původu problému by se mělo přihlížet i k vnějším vlivům, které daný zaměstnanec nemusí mít pod kontrolou.¹⁸ Základem pro udržování a podporu výkonnosti manažerů a všech zaměstnanců vůbec, je jasně stanovená vize organizace a postupy, jak tuto vizi naplňovat. Cíle musí být podány tak, aby zaměstnanec věděl, jaká je jeho role v daném systému. Pokud si je každý člen v organizaci vědom, kam směřuje, proč a jak toho má dosáhnout, má organizace podstatně větší naději na úspěch. Pokud daný jedinec v charakteru svých záměrů a povinností nemá jasno, nemůže se jim věnovat plně a výkonnost klesá.

Další možnou cestou, jak sladit zájmy organizace s počiny zaměstnance, je řízení pracovní výkonnosti. Řízení výkonnosti může být dlouhodobým řešením s širokým záběrem, které vychází vstříc vzájemné dohodě mezi jednotlivcem (zaměstnancem) a celkem (organizací). Užívá se pro něj také anglického výrazu „performance management“ a dopomáhá k podpoře výkonnosti nejen organizace, ale také jejích zaměstnanců, včetně manažerů. Cílem řízení výkonnosti je dosahování pracovního úspěchu jednotlivých zaměstnanců tak, aby zároveň prosperovala celá organizace.

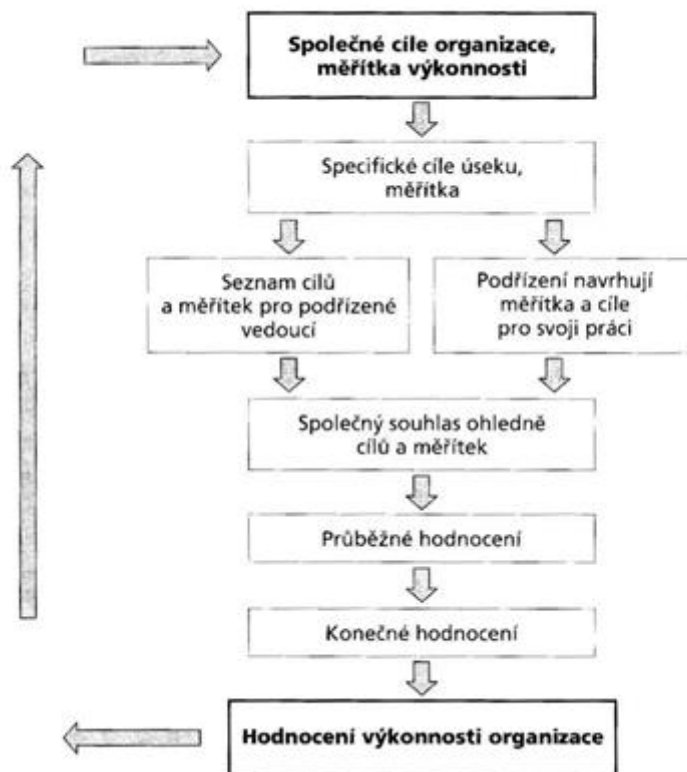
Tento proces lze obecně rozdělit do těchto kroků:

- nejprve je zapotřebí stanovit cíl organizace a pro vymezenou etapu a následně objasnit kritéria výkonnosti (každá divize se věnuje odlišné činnosti, a proto má své zvláštní cíle a vlastní kritéria, podle kterých lze výkonnost měřit),
- nadřízení vytvoří soubor očekávání a požadavků na výsledky a výkonnost svých lidí, přičemž i podřízení sami za sebe posléze navrhnou vlastní kritéria a cíle,

¹⁸ WÁGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Grada Publishing 2008, str. 30-31, ISBN: 80-247-2361-1

- nadřízení s podřízenými následně rozebírají své návrhy, dokud nedospějí k jednotným cílům a kritériím výkonnosti, kterých má být dosaženo v určité časové etapě,
- určí také frekvenci kontroly výkonnosti, aby se mohlo uskutečňovat průběžné oficiální hodnocení, přičemž na konci se přistoupí k podrobnému oficiálnímu ročnímu hodnocení (na základě výsledků hodnocení může firma přetvářet své cíle, strategie a vize).

Obrázek 2: Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti



Zdroj: WÁGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Grada Publishing, 2008, str. 32. ISBN: 80-247-2361-1

2.3 Motivace ve vztahu k výkonnosti manažerů

V lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly (pohnutky, motivy) které člověka – jeho činnost (tj. chování, resp. jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání.¹⁹

Motivace je ve srovnání s motivem širším pojmem, a to pojmem nadřazeným. Soubor motivů utváří naši motivaci. V literatuře existuje celá řada definic motivace. Jednou z nich je čistě psychologické pojetí, druhou z nich pojetí v oblasti řízení lidských zdrojů. Bedrnová a Nový (1994) vymezují motivaci takto: „*Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.*“ Autoři dodávají, že motivace organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli.

Motivace podle Bedrnové a Nového (1994) působí současně ve třech dimenzích:

- a) dimenze směru - v této rovině se jedná o to, jakým směrem motivace působí. Směrem rozumíme zaměření k určitému objektu motivace. Jsme například vnitřně motivováni tento objekt získat, jedná-li se o věc, objektem může být i cíl, jehož chceme dosáhnout.
- b) dimenze intenzity - popisuje množství energie, kterou je člověk ochoten vynaložit k dosažení cíle.
- c) dimenze perzistence - popisuje schopnost jedince překovávat překážky, které se mohou vyskytnout během průběhu motivované činnosti.²⁰

Wágnerová (2008) uvádí, že rozličné činnosti jsou poháněny různými motivy. V činnosti jako takové se však projevuje mimo dalších motivů jeden motiv společný, a to motiv výkonu (motive of achievement). Tento motiv vyjadřuje obecně touhu po dosažení úspěchu, tedy něčeho, co by kromě subjektivního uspokojení vyvolalo i obdiv

¹⁹ PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*, Vyd. 1, Vysoká škola ekonomická (Praha) 1996, str. 32, ISBN: 80-7079-283-3

²⁰ BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994., str. 183, ISBN 80-7175-010-7

a úcty sociálního okolí, což přímo vede k evalvací ega, tedy zvýšení pocitu vlastní hodnoty. V ego-angažovaných situacích pohání jednání motiv výkonu. Tyto situace mají na jedince, kteří je vnímají jako příliš náročné, vliv inhibiční (zpomalující). Na jedince, kteří stejné situace vnímají jako příznivé, pak působí vliv aktivizující. Při plnění určitého cíle hrají velkou roli tendence dosáhnout úspěchu a vyhnout se neúspěchu.²¹

Je-li pravděpodobnost úspěchu vysoká, úkol se pro některé manažery stává neatraktivním, snadná práce není silně motivující. Snadné dosažení cíle do jisté míry jeho hodnotu snižuje, čímž se může snížit i síla motivačního napětí. Navíc upozorňuje, že výkonová motivace má spíše samoučelný charakter, tj. člověk nepracuje jen pro „chléb“, ale pro výkon sám. Nejvíce je podněcován úkoly střední obtížnosti, při nichž jsou úspěch i neúspěch přibližně stejně pravděpodobné. Manažer je dále podněcován úkoly, které vyžadují iniciativu a vynalézavost, a úkoly s novým obsahem.

Obecně lze říci, že motivaci jako takovou lze měřit pouze nepřímo, prostřednictvím produktivity, fluktuace, absencí nebo stížností. Zainteresovanost a tím pádem i motivace manažerů, zvláště ve vrcholových pozicích, bývá orientována na firemní výsledky. Silné zaměření manažerů na firemní výsledky má své pozitivní i negativní stránky. Nadměrný důraz na výsledky vede spíše k použití tlaku a síly, různých forem přinucení a příkazů. Dosažení nejenom firemního, ale i komplexně pozitivního výsledku si žádá spolupráci, rozvoj, komunikaci a ohled na potřeby a tím také motivaci ostatních. Důsledky mohou být zhoršená pracovní morálka, nižší produktivita a snížení důvěry v management.

Praxe potvrzuje, že manažeři se silnou motivací na dosahování výsledků vyhledávají výzvy. Chtějí dokázat něco nového, překonávat standardní výkonnost. Jednoduše řečeno, chtějí být excelentní. Chování manažera musí být nejen věcí osobní odpovědnosti, ale zároveň musí být v kontextu s firemní politikou.

Motivaci lze rozdělit na vnější a vnitřní. Intrinsická (vnitřní) motivace dána motivy, které jsou uspokojovány činností samou – radost ze samostatné práce, rozvíjení vlastních kompetencí, především potřeba činnosti, radost z práce samé, motiv výkonu, uspokojení z úspěšného výkonu, snaha mít moc, potřeba seberealizace a životního

²¹ WÁGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Grada Publishing 2008, str. 21, ISBN: 80-247-2361-1

smyslu. Vnější (extrinická) motivace je spojena s motivy jako je potřeba peněz, obsahově specifikovatelná potřeba konzumace, snaha po jistotě, obvykle spojovaná s peněžním příjmem, snaha po uplatnění spojená s prestiží, statusem, pocitem důležitosti a potřeba kontaktu. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že vnitřní motivace (intrinsic motivation) je motivací přicházející z organismu, respektive jedince. Vnější motivace (extrinsic motivation) je vyvolávána vnějšími činiteli, podněty z okolí a to za podmínky určitého vnitřního vyladění člověka. Nejvýkonnější manažeři jsou ti, jejichž hlavním motivem a největší odměnou je samotná radost z úspěchů a realizace jejich vizí.

3. PROCES VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE MANAŽERŮ

3.1 Identifikace a analýza potřeb

Aby mohlo dojít k efektivnímu vymezení potřeb na poli vzdělávání a rozvoje, nejprve by mělo dojít k rozboru a vyhodnocení výkonnostních problémů organizace. Jinými slovy, čím lépe organizace rozpozná příčinu a charakter svých potíží, tím pravděpodobněji bude schopna zvolit správné řešení. Mnohé firmy této fázi nevěnují dostatek času a pozornosti, což může vést k volbě programu či metody, která nereaguje na podstatu problému a nebude tudíž mít odpovídající efekt. Pro firmu to může znamenat zbytečně vynaloženou investici.

Prvním krokem je určit, zda danou situaci skutečně lze řešit vzděláváním manažerů. Pokud ano, je následně zapotřebí zjistit nynější úroveň výkonnosti a porovnat jí s úrovní, které chceme dosáhnout. To, zda je nynější výkonnostní úroveň a výsledky dostačující či nikoli, zjistíme pomocí srovnání norem se současnou realitou.

Hlavním cílem tedy je, co nejlépe vymezit příčiny, požadavky a potřeby v oblasti vzdělávání. Pokud problém spočívá ve výkonnosti celé organizace, je zapotřebí zjistit, jak může vzdělávání manažerů na tento problém co nejefektivněji reagovat a na jakou úroveň se chce organizace z hlediska výkonnosti posunout. Je však možné, že problém tkví v úrovni jednotlivce-manažera a je tedy zapotřebí vzdělávání soustředit na změnu jeho postupů a smýšlení, nebo problém spočívá v úrovni kompetencí, a je tedy zapotřebí vzdělávání soustředit na rozdíl mezi kompetencí nynější a žádoucí.

Na základě vyhodnocení příčiny problému organizace volí mezi otevřeným a uzavřeným vzdělávacím programem. Pokud problém tkví v kompetenci větší skupiny manažerů, může organizace přistoupit k otevřeným vzdělávacím programům. Pokud je problém na úrovni jednotlivců (jeden manažer či menší skupina), dojde k vytváření vzdělávacího programu na míru konkrétním potřebám (uzavřený vzdělávací program). Efektivní změna pracovních postupů by v tomto případě měla být poměrně rychlá.

O potřebách vzdělávání je zapotřebí uvažovat ve více rovinách. Nejprve v rovině jednotlivce-manažera, vzhledem k jeho individuálním požadavkům, specifickým znalostem, zkušenostem a dovednostem. Druhou rovinou je rovina pracovních skupin, kde je třeba zohlednit požadavky na vzdělávání sdílené mezi jejími členy. Třetí a

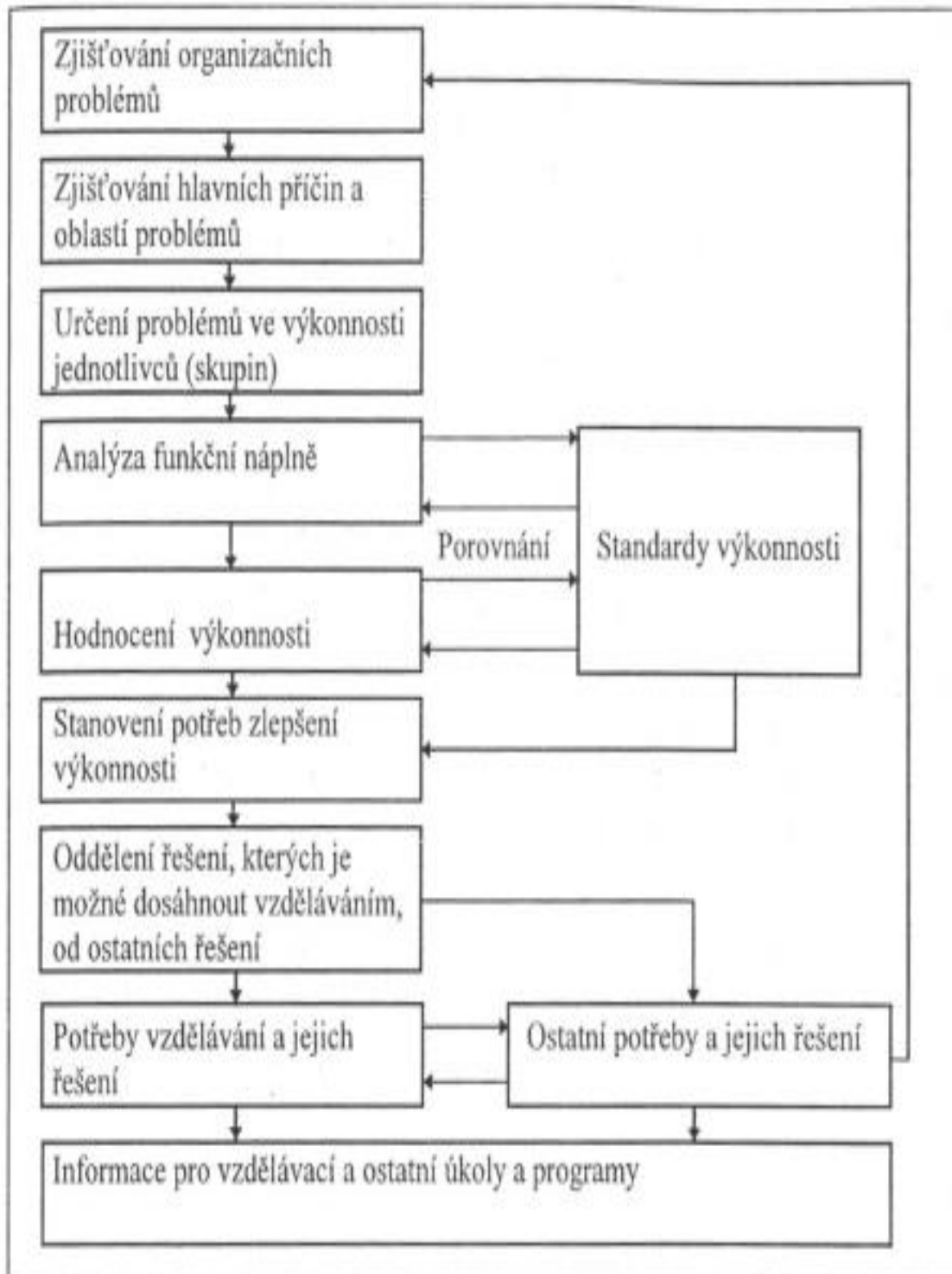
poslední rovinou je rovina celé firmy, jejích cílů, strategie, vize a postupů, které by měly být s rozvojem a vzděláváním manažerů v souladu.

Při vyhodnocování potřeb vzdělávání je zapotřebí oddělit druhy těchto potřeb. Mohou totiž vzniknout potřeby zvýšení výkonnosti, na které je zapotřebí reagovat co nejdříve. Opakem jsou plány vzdělávání a rozvoje, které jsou dlouhodobé a mohou předem předcházet možným nedostatkům či potížím, přičemž nemusí být vytvářeny v reakci na již vyvstalý problém. Jejich účelem bývá soustavné udržování a posilování konkurenceschopnosti. Je-li vzdělávací program zaměřen na zvyšování výkonnosti a tím pádem na zlepšování výsledků, pak je zapotřebí důkladně určit, k jakým změnám by mělo po jeho uskutečnění dojít.

Postup při řešení potíží lze na závěr shrnout do následujících kroků:

1. zaznamenání nedostatku,
2. jeho hlubší poznání a vymezení,
3. shromáždění a vyhodnocování informací potřebných k řešení,
4. určení původu problému,
5. tvorba možných cest řešení,
6. volba té nejlepší z nich (v dané situaci organizace),
7. samotná aplikace za účelem odstranění potíží.

Obrázek 3: Model hodnocení potřeb zaměřeného na výsledky



Zdroj: KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Grada Publishing, 1996, str. 105. ISBN: 978-80-247-3067-7.

3.2 Návrh programu

Při tvorbě návrhu vzdělávacího programu je pozornost věnována výkonnosti. Celý proces lze rozdělit do několika částí. Nejprve dojde k zjištění rozdílu mezi požadovanou a reálnou úrovní výkonnosti a provádí se vyhodnocení toho, jak může vzdělávání a rozvoj tento rozdíl snížit. Na základě toho lze určit celkový účel vzdělávacího programu a přistoupit k druhé části, během které získává průběh vzdělávacího programu pevné obrysy. Posléze může být program ve finální části upravován tak, aby co nejlépe vyhovoval stanoveným potřebám. K vymezení odpovídající struktury programu pomůže určení priorit. Pokud bude jeho vedoucí vědět, jaké informace musí účastníci jistě obdržet a jaké pro danou skupinu již nejsou tolik podstatné, ušetří se tím cenný čas i peníze. Prostředky a techniky by měly zohlednit veškeré faktory (cíle a potřeby, charakter účastníků, časové možnosti a další).

Během návrhu programu je zapotřebí si položit následující otázky:

- Co přesně manažeri potřebují? V čem spočívá problém?
- Kdo jsou účastníci vzdělávacího programu? (výchozí situace, předpoklady a přístup k vzdělávání a rozvoji, obeznámenost/zkušenosti s tématem a další)
- Jaká je v tomto případě ideální délka a rozsah vzdělávacího programu?
- Co by měl vzdělávací program sledovat? Co by mělo být po jeho skončení jinak? Bude program naplňovat potřeby rozvoje?
- Jaká bude přesně náplň jeho jednotlivých částí, aby byl program úspěšný?
- Jaké postupy a metody by během něj měly být aplikovány?
- Jaké prostředky vzdělávání a rozvoje by měly být využity?

Jedním z nejdůležitějších kroků je stanovení účelu programu a změny, která má po něm následovat. Pokud se měl cíl týkat zvyšování výkonnosti, doporučuje se při jeho vymezení postupovat podle principu SMART. Provede-li se správně, je mnohem pravděpodobnější, že program naplní očekávání.

Prvním kritériem správně určeného cíle je S (specific), což znamená, že by měl být cíl do nejkonkrétnější. Měl by být zaměřen na určité pracovní konání či plnění

pracovních povinností (vedení porad, efektivní delegování pracovních úkolů, poskytování zpětných vazeb a jiné).

Dalším kritériem je M (measurable), tedy měřitelnost, což znamená, že by mělo být po ukončení daného programu jasné, nakolik se podařilo naplnit účel. Cíl by měl být také A (achievable), tedy dosažitelný. Mělo by dojít k vyhodnocení cílů, zdrojů, podmínek, motivace a dalších faktorů, a v návaznosti na tyto informace by měl být vytvořen adekvátní cíl programu. Další podmínkou k tomu, aby byl cíl správně určen, je relevantnost R (relevant). Relevantní cíl je takový cíl, který skutečně podpoří výkonnost manažerů natolik, že jejich jednání bude dlouhodobě naplňovat strategické záměry a očekávání organizace. Posledním kritériem úspěšně vymezeného cíle je jeho časová ohraničenost T (timed). Na základě tohoto kritéria by mělo být jasné, do kdy dojde k potřebným změnám. Tato informace přispěje k přesnějšímu zpětnému vyhodnocení účinnosti programu.

3.3 Realizace

Po úspěšné tvorbě a schválení programu lze přistoupit k jeho uskutečnění. To se skládá ze tří částí:

1. tvorba celkového plánu uskutečnění,
2. organizace jednotlivých částí,
3. samotné uskutečnění programu.²²

K vytvoření efektivního plánu vzdělávacího programu je nejprve zapotřebí vymežit jeho podrobnosti. Podstatné je, kdo se bude programu účastnit, jaké mají účastníci znalosti a zkušenosti v daném tématu, jaký je cíl programu, vstupní předpoklady účasti, náplň, techniky, a prostředky. Je velmi důležité, aby byla náplň programu v souladu se strategickými plány organizace.

Při přípravě plánu rozvoje manažerů můžeme vycházet z rozhovorů s vrcholovým managementem, který má přehled o potřebách a fungování organizace. Opírat se lze také o záznamy dané organizace. Na základě zjištění cílů, plánů a vize organizace lze určit, zda bude program organizován externě či interně, a také jeho délku, opakování,

²² KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Grada Publishing 1996, str. 151, ISBN: 978-80-247-3067-7

místo konání a další podstatné informace. Stále je zapotřebí důkladně zvážit veškeré dostupné zdroje (lidské, finanční, materiální).

Seznam dostupných zdrojů a celkový plán jsou dva výsledky, které by měly z plánování vzejít. Po uzavření přípravné fáze lze přejít k fázi uskutečnění programu. Hlavní otázky, které by měly být při tvorbě plánu zváženy, jsou:

- co charakterizuje cílovou skupinu programu (jaké jsou dispozice na individuální i skupinové úrovni),
- jaký bude účel a náplň programu,
- kde se program uskuteční (místo musí vyhovovat průběhu celého programu, zvoleným metodám, postupům a prostředkům),
- jak a o čem předběžně informovat účastníky a lektory,
- jaká budou kritéria výběru,
- kdo bude školitelem/koučem/mentorem/poradcem vzhledem k finančním zdrojům, které jsou k dispozici,
- jaké bude časové rozvržení programu,
- kdo zajistí koordinační stránku programu.²³

3.4 Vyhodnocení

K vyhodnocení přínosu programu lze zvolit několik modelů. Prvním z nich je model systémový. V dnešní době se nejčastěji využívá vyplnění dotazníku či ústní zpětná vazba na závěr programu k zhodnocení daného programu. Je však otázkou, nakolik jsou účastníci při sdělování těchto informací upřímní a nakolik tedy bude taková zpětná vazba přínosná. V rámci systémového modelu lze přistoupit k zjišťování informací prostřednictvím dotazníku či známkování. Jednou z nevýhod je, že se získanými informacemi mnoho firem následně příliš nepracuje.

Druhým modelem je model instruktivní, který se věnuje informacím hlouběji. Získává je prostřednictvím písemných otázek i osobních pohovorů, během kterých zjišťuje, v čem byl program pro účastníky užitečný a jak jej prakticky využijí. Následně dochází ke zkoumání, jaký skutečný vliv daný program měl z dlouhodobějšího hlediska

²³ KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Grada Publishing 1996, str. 154-156, ISBN: 978-80-247-3067-7

v praxi. Tento model je velmi důkladný a jeho výhodou je, že se na základě získaných poznatků může vytvořit další program, který bude reagovat na potřeby manažerů. Jeho nevýhodou jsou vyšší náklady.

Třetím modelem je model intervencionalistický, který se odlišuje od výše popsaných modelů v tom, že využívá sice podobných postupů a technik k získávání zpětných vazeb, ale soustředí se na úzký okruh tázaných informací. Otázky jsou tedy velmi specifické a konkrétní, což značně šetří čas i finance. Posledním modelem je model vědecký, který však není v praxi použitelný, jelikož nezohledňuje podstatné faktory, které na účastníky v průběhu programu působí - je příliš pragmatický.

Při hodnocení zvoleného vzdělávacího programu se hodnotící pochopitelně nejprve ptá na následující otázky:

- Co je nyní jinak, než před zahájením/aplikací?
- Jaké nové znalosti a dovednosti si účastníci osvojili?

Mnohdy má však vzdělávací program i jiné podstatné dopady na efektivní fungování manažerů, jako například posílení sebedůvěry či zlepšení komunikačních a jiných sociálních dovedností. Další překvapivou proměnnou, která by měla být v hodnocení zohledněna, je úspěšná koordinace administrativních záležitostí. Zmatky, chyby a nejasnosti v administrativě mohou účastníkovi značně znepříjemnit celý průběh programu. Prošetřeny by měly být také schopnosti lektorů předat potřebné informace srozumitelnou formou a další schopnosti kvalitního lektorů (což je hlavním účelem dotazníků).

Informace pro vyhodnocení můžeme získat z několika zdrojů. Prvním zdrojem je samotná ústní či písemná výpověď účastníka nebo jiných lidí, kteří jsou do programu určitým způsobem zapojeni. Dalším cenným zdrojem informací je také osoba, která je během programu sice přítomna, ale nezapojuje se do aktivit – tedy člověk, který pouze si pouze z povzdálí všímá detailů. Nezbytností při vytváření hodnocení jsou i záznamy ve formě tištěných informací (porovnání tištěných informací o programu s realitou) či v audio-vizuální podobě.

Tabulka 1: Obecné modely hodnocení

	Model hodnocení			
	Vědecký	Systémový	Instruktivní	Intervencio - nalistický
Hlavní poslání	Ověřovat	Kontrolovat, zdokonalovat	Ověřovat, zdokonalovat	Zdokonalovat, učit se
Metody/ charakteristiky	Měření, testování, kontrolní skupiny, statistika	Srovnávací stupnice, srovnávání výsledků se stanoveným cílem	Pozorování, úzké zaměření, diskuse	Krátké testy a rozhovory, zaměření na dotazy zúčastněných
Využití	Velmi zřídka využívaný, spíše iluze	Nejčastěji využívaný model pro hodnocení vzdělávání	Užitečný pro nové programy, poskytuje pohled zevnitř	Využívaný poradci, účinný nástroj pro zavádění změn
Slabé stránky	Obvykle neprůkazný, složitý a drahý, často není relevantní	Všimá se triviálních výsledků, předpokládá reálnost cílů	Nákladný, s výsledky se obtížně pracuje	Může být považován za tendenční

Zdroj: KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Grada Publishing 1996, str. 187, ISBN: 978-80-247-3067-7

4. VZDĚLÁVACÍ A ROZVOJOVÉ PROGRAMY

K tomu, aby organizace podporovala výkonnost a efektivitu svých manažerů, je zapotřebí rozvíjet jejich znalosti, schopnosti a dovednosti. Vzhledem k rozhodující roli manažerů pro prosperitu podniku, by měla být firma ochotná investovat do jejich vzdělávání a rozvoje. Organizace tak mnohdy svým vedoucím pracovníkům nabízí formální vzdělávací a školící programy.

Kubr, Prokopenko a kol. (1996) vymezují cíle, které tyto programy mohou sledovat. Programy si obvykle vytyčí jeden až tři z níže uvedených bodů. Řadí mezi ně:

- získávání vědomostí – účelem programu může být osvojování nových poznatků a informací, které se mohou týkat konkrétní technologie či postupu nebo mohou být všeobecného rázu (například vývoj trhu),
- zvládnutí konkrétních technik – úspěšnost takového programu lze snadno měřit, jelikož jeho účelem je osvojení určitých dovedností využitelných v praxi,
- rozvoj mezilidských vztahů a jednání – takový program se většinou týká manažerských dovedností uplatňovaných ve vztahu k lidem (komunikace, leadership, motivace a jiné),
- rozvoj osobnosti manažera – ve smyslu rozvíjení manažera jako individuálního jedince (sebejistota, kreativita a jiné),
- změna přístupu a perspektivy – takový program se soustředí na sdílení pohledů a informací manažerů, kteří se pohybují v jiném prostředí, a mohou se tak navzájem inspirovat.²⁴

Firmy mohou potřeby rozvoje svých zaměstnanců pokrývat ze svých vlastních zdrojů nebo mohou využít nabídek dodavatelů těchto služeb. Externí firmy obvykle nabízí již hotové kurzy nebo jsou ochotny vytvořit individuální programy připravené dle potřeb klienta. Vzdělávací programy se mohou odlišovat podle charakteru účastníků, pro které jsou určeny (například kurzy pro vedoucí pracovníky z terciálního sektoru). Pokud organizace vybírá nějaký vzdělávací program, obvykle volí z otevřených a

²⁴ KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Grada Publishing 1996, str. 54, ISBN: 978-80-247-3067-7

uzavřených kurzů. Otevřený kurz není určen pouze pro uzavřený okruh účastníků, nýbrž se do něj mohou přihlašovat různí lidé nezávisle na sobě. Uzavřené kurzy jsou naproti tomu realizovány pouze pro předem dohodnutou skupinu.

4.1 Metody

Pro účely této bakalářské práce bude blíže vymezeno poradenství, školení, koučink a mentoring. Jedná se totiž o moderní hojně využívané metody ve firemní praxi, kterých se přímo týká praktická část této bakalářské práce. Barták (2015) mezi metody rozvoje aplikované ve firemním prostředí řadí:

1. Instrukce při výkonu práce
2. Koučink
3. Mentoring
4. Conselling (poradenství)
5. Asistování
6. Pověření úkolem
7. Rotace práce
8. Pracovní porady²⁵

4.1.1 Poradenství a školení

Cíle aplikace poradenství a školení jsou úzce provázány se strategickými cíli organizace, jelikož to, jaký vliv má poradenství na chod organizace, vypovídá o jeho účinnosti a kvalitě. Kubr a Prokopenko (1996) uvádí: „*Mnozí odborníci se už považují jak za školitele, tak za poradce. Stále více a více školitelů a školících institucí se zabývá poradenstvím a chtějí být uznáváni a vyhledáváni též jako poradci.*”²⁶ Poradenství a školení lze tedy účinně propojit tak, aby dohromady nabízely smysluplná a ucelená řešení situací v řízení zaměstnanců a jiných otázkách.

²⁵ BARTÁK, J., *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*, Vyd. 1. Univerzita Jana Amose Komenského Praha 2015, str. 73-74, ISBN: 978-80-7452-113-3

²⁶ KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Grada Publishing 1996, str. 553, ISBN: 978-80-247-3067-7

Poradenství je ideálním prostředkem uskutečňování firemních změn, na kterých poradci aktivně participují. Typickými případy, které poradce napomáhá řešit, může být vymezení cílů a postupu jejich dosažení, nebo směřování finančních toků organizace. Rozdíl mezi poradcem a školitelem spočívá v míře konkrétnosti. Školení pojednává v teoretické šíři o tématu všeobecně, zatímco poradce se soustředí na řešení konkrétního problému se všemi jeho specifiky. Jako ideální se jeví kombinace všeobecného-teoretického i konkrétního-praktického, tedy školení i poradenství.

Poradce plní roli toho, kdo změnu uskutečňuje, zatímco školitel připravuje zaměstnance na změnu a pomáhá jim se jí efektivně přizpůsobit. Proces poradenství řídí klient-manažer, přičemž poradce plní roli pomocné ruky při vymezení a uskutečňování potřebných změn. Poradce klientovi nabízí svůj úhel pohledu, možné cesty řešení, konkrétní doporučení a rady, jaké kroky podniknout v naplnění cíle, který manažer určil. Situace, kterým se poradce ve své praxi věnuje, mohou být velmi proměnlivé, na rozdíl od školení, která se řídí danou osnovou. Poradce musí být na tuto proměnlivost připravený. Kritériem úspěšné aplikace u poradenství jsou obvykle konkrétní a měřitelné výsledky, zatímco o úspěšnosti školení většinou svědčí zájem a nadšení účastníků.

4.1.2 Koučink

Kouč je ideálním řešením pro manažery, kteří prošli mnohými školeními a instruktážemi, ovšem jejich výkonnosti nebrání nedostatek informací, nýbrž ztráta motivace, pocit bezvýchodnosti a nízké míry kontroly nad problémy. Koučování je metoda rozvoje výkonnosti, která má za cíl u koučovaného podpořit generování nových nápadů, myšlenek a cest. Tato metoda vychází z rovnice V (výkon) = P (potenciál) – i (interference). Základní myšlenkou tedy je, že aby koučovaný mohl dosáhnout nejlepšího výkonu, jakého je schopen, je zapotřebí osvobodit jeho potenciál od rušivých vlivů, nebo-li interferencí. Kouč je pouze průvodcem v objevení individuálního potenciálu. Koučink podporuje kreativitu v nalézání nových řešení překonávání překážek v cestě za svým cílem. Díky kouči může manažer zaujmout novou perspektivu, nalézt ztracenou motivaci a převzít plnou kontrolu nad situací, se kterou se potýká.

Moderní koučink se řídí metodikou svých zakladatelů J. Whitmora a T. Gallweye. Koučování se na rozdíl od psychoterapie nezabývá příčinami a minulostí. Jediné, na co se zaměřuje je, čeho a jak chce koučovaný dosáhnout. Zatímco vizitkou dobrého poradce jsou úspěšně provedené změny, kouč není odpovědný za výsledek koučovacího cyklu, nýbrž pouze za kvalitně aplikovanou metodu. Ta spočívá v kladení otevřených nemanipulativních otázek zaměřených do budoucna podle určeného modelu. Kouč, na rozdíl od poradců, mentorů a dalších, neposkytuje rady, vlastní názory ani se klientem nesnaží žádným způsobem manipulovat. Hlavním cílem koučování je uvědomění.

Během koučovacího sezení by měl kouč svého klienta provést čtyřmi fázemi dle metody GROW. První fáze je fáze G (goal), během které kouč směřuje otázky na cíl. Ten by měl vždy vycházet z vnitřní motivace a nikdy by neměl reagovat na očekávání někoho jiného v pouhé snaze mu vyhovět. Tato fáze obvykle trvá nejdéle a je nejdůležitější. Druhou fází je R (reality) zaměřená na uvědomění výchozí situace a dostupných zdrojů. Koučovaný hodnotí, čím doposud přispěl k dosažení svého cíle. Třetí fází je O (options), během které si koučovaný formou brainstormingu uvědomuje možné cesty, ať již jsou pro něj reálné či nikoli. Důležité v této fázi je, zaznamenat co nejvíce možností. Třetí fází je fáze W (will). Jedná se již o finální část, jejímž cílem je určit konkrétní, časově ohraničené a reálné akční kroky. Vzniknout by tak měl seznam úkolů, které by měly vést k dosažení požadovaného výsledku. Pokud se tak skutečně stane či nikoli, záleží pouze na koučovaném.

Firmy pro své manažery obvykle volí externí koučovací programy. Od roku 2006, kdy byla v České republice na pracovní trh zavedena pozice Kouč, je však stále více interních koučů. Kouč z některé z agentur provádí pravidelná sezení, jejichž frekvence a cenový objem jsou vždy předem smluvně vymezeny.

4.1.3 Mentoring

Armstrong a Tina (2008) definují mentoring takto: „Mentoring je proces využívající speciálně vybrané a proškolené jedince, kteří vedou a radí s cílem přispět k rozvoji kariéry lidí, kteří jsou jim přiděleni (někdy se jim říká „chráněnci“).”²⁷

Mentor svého svěřence doprovází přímo na pracovišti. Jinými slovy, mentorovaný získává od mentora informace, poznatky a zpětnou vazbu během výkonu svých běžných pracovních činností. Veškeré rady a doporučení, které mentor poskytuje, se zakládají na jeho zkušenosti z minulé praxe. To může, například oproti koučinku, představovat určitou nevýhodu z hlediska aktuálnosti poskytovaných informací. Velice rychle se totiž vyvíjí trh, postupy, systémy a požadavky.

Mentory často bývají zkušenější vedoucí pracovníci, kteří již dobře znají uspořádání a fungování organizace. Ti se mohou mentorovanému věnovat individuálně. Mentoringové programy mohou přispět k výkonnosti manažerů, kteří zastávají vedoucí pozici poprvé (po povýšení) nebo těch, kteří jsou noví v dané organizaci a zatím se neorientují v jejím chodu. Kromě toho, že je nováčkovi mentor spojencem a podporou v novém prostředí, se díky mentorovi nováček dozví (Armstrong a Tina 2008):

- kde nalézt a jak využít informační zdroje důležité pro výkon své profese,
- jaké povinnosti či možnosti využití se vážou k rozvoji a vzdělávání,
- jaké normy, hodnoty a požadavky nese firemní kultura,
- kam nejlépe směřovat své projekty,
- jak řešit vyvstalé potíže.²⁸

Mentoring nelze v celé organizaci ukotvit do jednotného procesu s předem danými fázemi a kroky, které by mentor vždy dodržoval. Každá divize, tým i pozice má svá specifika, kterým je třeba se přizpůsobit. Obvykle se však mentor věnuje jednomu či dvěma chráněncům a jeho posláním je, aby se co nejrychleji a nejlépe zorientovali. Pomoc mentora předchází situacím, kdy se pracovník na nové pozici ztrácí v množství informací, není schopen oddělit podstatné od těch nedůležitých, opakuje postupy, které

²⁷ ARMSTRONG, M., TINA, S., *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing 2008, str. 113, ISBN: 978-80-247-2177-4

²⁸ Tamtéž, str. 114.

zná z minulosti a které nelze aplikovat na stávající pozici, a je celkově natolik dezorientovaný, že tím trpí jeho výkon. Pod intenzivním vedením mentora může zaměstnanec dříve podávat uspokojivé výsledky.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Přestože jsou požadavky na manažery v různých organizacích odlišné, první kapitola nabízí přehled o charakteru manažerské praxe a o tom, co by manažer měl optimálně ovládat a splňovat k tomu, aby podával kvalitní výkon. V první kapitole teoretické části byl tudíž z úhlu několika různých autorů vymezen pojem manažer, přičemž došlo ke stručnému uvedení do kontextu vývoje managementu. Následně je objasněno, jaké nároky, požadavky, poslání a role s sebou nese manažerská práce, včetně některých potřebných kompetencí a osobních kvalit manažera. Tato část je zakončena rozбором konkrétních hlavních úkolů tvořících nedílnou součástí manažerské práce.

Aby mohla být výkonnost dlouhodobě podporována a zvyšována, je podstatné jí efektivně měřit. V následující části bakalářské práce je vymezen pojem výkonnosti a vlivy, které na ní působí. Na to je navázáno různými způsoby hodnocením výkonnosti manažerů, včetně předpokladů pro efektivní provedení samotného hodnocení. S výkonností je provázána i motivace, a proto toto téma tvoří závěrečnou část této kapitoly.

Jako prostředek zvyšování výkonnosti svých manažerů firmy obvykle volí vzdělávací a rozvojové programy. Proces uskutečnění tohoto programu je spjat s po sobě jdoucími fázemi, které jsou části rozebrány tak, aby byly poznatky prakticky využitelné. Následně bylo přistoupeno k samotným konkrétním metodám vzdělávacích a rozvojových programů. Každý tento program může aplikovat různé metody. V této části bakalářské práce je objasněno školení, poradenství, koučink a mentoring. Cílem této části je zhodnotit přínos těchto metod zvyšování výkonnosti řídicích zaměstnanců a pomoci zorientovat se ve vhodnosti jejich aplikace

Na závěr teoretické části je přímo navázáno částí praktickou, která kriticky hodnotí metody a prostředky zvyšování výkonnosti manažerů využívané konkrétní organizací a na závěr formuluje doporučení pro optimalizaci jejich využívání.

PRAKTICKÁ ČÁST

5. CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cíle výzkumu, stejně jako výzkumné otázky, jsou koncipovány tak, aby vycházely z cíle bakalářské práce, který je zmíněn v úvodu práce. Hlavním cílem výzkumu je objasnit faktory ovlivňující výkonnost vedoucích pracovníků na manažerských pozicích, kteří působí v personální agentuře XY s.r.o. V návaznosti na hlavní cíl práce byly formulovány rovněž následující dílčí cíle práce:

Dílčí cíl č. 1: Kriticky zhodnotit metody a prostředky, které jsou v personální agentuře XY s.r.o. využívány za účelem zvyšování výkonnosti manažerů.

Dílčí cíl č. 2: Zjistit, jaké metody a prostředky zvyšování výkonnosti manažerů personální agentura XY s.r.o. doposud nevyužívá, ale manažeři by je uvítali.

Dílčí cíl č. 3: Zjistit, jaké metody a prostředky ke zvyšování výkonnosti manažerů personální agentura využívá, nicméně dle manažerů nemají požadovaný efekt.

Dílčí cíl č. 4: Formulovat doporučení pro společnost XY s.r.o., jejichž prostřednictvím by společnost mohla dosáhnout optimalizace při využívání metod a prostředků, které napomáhají ke zvyšování výkonnosti manažerů.

V návaznosti na stanovené cíle výzkumu byly formulovány rovněž výzkumné otázky, na které by měl výzkum dát odpověď.

VO1: Jaké metody a prostředky zvyšování výkonnosti manažerů jsou ve společnosti XY s.r.o. využívány, jaká mají dle manažerů této společnosti jejich pozitiva a negativa?

VO2: Jaké jsou charakteristiky metod a prostředků zvyšování výkonnosti, které společnost XY s.r.o. doposud nevyužívá, nicméně manažeři by je uvítali?

VO3: Jaké metody a prostředky by naopak manažeři vyřadili, protože nemají efekt, a jak tento nedostatek efektu manažeři vysvětlují nebo odůvodňují?

VO4: Jaké metody a prostředky a za jakých podmínek a okolností lze společnosti doporučit za účelem optimalizace využívání metod a prostředků, které napomáhají ke zvyšování výkonnosti manažerů.

V souvislosti s tím, že kvalitativní výzkum obvykle poskytuje řadu souvislostí a umožňuje zkoumanou problematiku hlouběji pochopit a najít v ní vzájemné vztahy, nicméně data, která z ní vyplývají, nejsou statisticky verifikovatelná, předpokládá se, že na závěr této práce budou formulovány hypotézy pro kvantitativní výzkum, který by následně ověřil výsledky plynoucí z tohoto šetření na statisticky významném vzorku manažerů působících v oboru personálních agentur.

6. METODICKÝ POSTUP

Z metodického hlediska byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie, tedy nekvantifikující výzkum, který se zaměřuje na vysvětlení zkoumaných jevů (faktorů, metod a prostředků zvyšování výkonnosti) z pohledu zkoumaných osob (manažerů personální agentury XY s.r.o.). Kvalitativní výzkum usiluje především o odhalení neznámých skutečností, které se týkají zkoumaného jevu. Charakteristickým rysem kvalitativního výzkumu je skutečnost, že na jevy nahlíží v jejich dynamice a zkoumá zejména faktory, které tuto dynamiku jevů ovlivňují a podmiňují. Jeho hlavním cílem je pochopení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými jevy.²⁹

Kvalitativní výzkum tak nezkoumá statistická data, ale zaměřuje se především na hledání odpovědí na otázky „proč?“ a z jakého důvodu.“ Obvykle jsou jím zjišťovány motivy, důvody, ale i postoje a stanoviska ke zkoumanému jevu.³⁰

Kvalitativní výzkum je obvykle prováděn na malém výzkumném souboru, což také umožňuje proniknout více do hloubky zkoumaného jevu. V této práci byla pro účely sběru dat zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, pro kterou je typické, že tazatel (výzkumník) si předem připraví otázky, které má v úmyslu při rozhovoru položit dotazovanému subjektu, nicméně ponechává si zároveň prostor pro to, aby polostrukturovaný rozhovor mohl buď doplnit o další otázky na základě skutečností, které vyjdou v průběhu rozhovoru najevo, nebo mohl některé otázky vyřadit (např. v případě, že na ně dotazovaný odpoví v souvislosti s jinou otázkou sám od sebe). Stejně tak má tazatel možnost v průběhu rozhovoru v návaznosti na jeho vývoj i měnit pořadí otázek.³¹

Vyhodnocení dat je pak realizováno metodou otevřeného kódování, spočívá v rozdělení textu na jednotky, kterým jsou pak přidělovány jednotlivé kódy (tj. určité označení). Tyto kódy jsou dále seskupovány do jednotlivých kategorií, na jejichž základě pak dochází i k odhalování vlastností kategorií a jejich dimenzí. Otevřené kódování je v této práci realizováno metodou tužka-papír, což znamená, že získané

²⁹ NOVÝ, I. a SURYNEK, A.. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0, s. 256.

³⁰ KOZEL, R.,. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x, s. 120.

³¹ Tamtéž, s. 142.

rozhovory jsou přepsány do písemné podoby, následně vytištěny a poté jsou v tištěném textu označovány jednotlivé kódy a seskupovány do kategorií.³²

Přípravná fáze realizovaného výzkumu spočívala v několika základních krocích. Nejprve byla prostudována dostupná odborná literatura na téma zvyšování výkonnosti manažerů. Na základě této literatury došlo k ujasnění toho, co má být předmětem výzkumu a byly stanoveny cíle výzkumu a formulovány výzkumné otázky. V této fázi byla také zvolena organizace, v níž je výzkum realizován, tedy personální agentura XY s.r.o. Personální agenturu si autorka zvolila především s ohledem na své profesní zkušenosti, díky nimž je jí toto prostředí blízké.

Následně bylo přistoupeno k přípravě otázek pro polostrukturovaný rozhovor. V první fázi bylo připraveno 18 otázek. S těmito 18 otázkami byl realizován tzv. předvýzkum, ve kterém byly otázky otestovány na třech manažerech z jiných společností než je personální agentura XY s.r.o. (jednalo se o manažery z řad rodinných příslušníků a přátel) za účelem zjištění problematických aspektů výzkumu. Větší výhrady k sestavenému polostrukturovanému dotazníku se v předvýzkumu nevyskytovaly, nicméně dvě otázky byly po stylistické stránce přeformulovány, aby nebyly návodné, popř. aby byly lépe srozumitelné a jedna otázka byla vyškrtuta, protože byla do značné míry duplicitní s jinou (jinak formulovanou otázkou).

Po úpravách, který byly provedeny na základě předvýzkumu, bylo přistoupeno k realizační fázi, která spočívala ve sběru dat. Za účelem sběru dat byla oslovena společnost XY s.r.o., která souhlasila s realizací polostrukturovaných rozhovorů mezi svými manažery. Následně byly poskytnuty kontakty na všechny manažery, kteří ve společnosti působí (celkem se jednalo o 8 osob), z nichž se k rozhovoru na základě telefonické domluvy, která předcházela vlastnímu setkání, nechalo nakonec přesvědčit šest manažerů.

Vlastní sběr dat probíhal v kancelářích celkem šesti manažerů společnosti XY s.r.o. a to po dohodě tak, aby pro ně byl čas výzkumu vyhovující. Z tohoto důvodu byl ve čtyřech ze šesti případů zvolena doba po skončení pracovní doby, tedy po páté hodině odpoledne, v jednom případě byl rozhovor realizován v kanceláři manažera v době

³² GULOVÁ, L. a ŠÍP, R., ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada: Pedagogika (Grada), 2013, str 50-51. ISBN 978-80-247-4368-4.

pauzy na oběd, tedy mezi 12-13 hodinou a v jednom případě si manažer udělal čas v pracovní době, a to v dopoledních hodinách.

Všechny polostrukturované rozhovory byly za účelem zajištění co největší přesnosti získaných dat nahrávány na diktafon (v rámci iPodu), o čemž byli všichni účastníci výzkumu předem informováni a byl vyžádán jejich výslovný souhlas s pořízením nahrávky, zároveň byli v této souvislosti také ujištěni, že jejich osobní data budou anonymizována stejně jako údaje týkající se samotné společnosti. Stejně tak byly respondenti informováni o tom, že veškerá jimi poskytnutá data budou použita výlučně pro účely zpracování praktické části bakalářské práce. Po vyjasnění těchto etických otázek výzkumu, započalo vlastní dotazování podle předem připraveného polostrukturovaného rozhovoru.

Samotný průběh rozhovorů a jejich časová náročnost se mírně lišil především v návaznosti na to, jak moc byl který manažer komunikativní, a kolik informací byl ochoten sám od sebe poskytnout, což mělo dopad jednak na délku trvání rozhovoru, kdy nejkratší rozhovor i s veškerými formalitami a informací o etických aspektech a účelu výzkumu trval 34 minut, nejdelší naopak 78 minut.

Faktory jako komunikativnost a ochota poskytnout informace pak ovlivnily i vlastní práci s předem připravenými otázkami v rámci polostrukturovaného rozhovoru, byly případy, kdy vyvstala potřeba mnoha doplňujících otázek, naopak byly případy, kdy bylo nutné řadu otázek, které byly plánovány vyřadit, protože respondent na ně sám od sebe odpověděl již při vyjadřování se k jiné otázce. Všechny provedené rozhovory však proběhly bez problémů, neobjevily se žádné nečekané komplikace.

Poté co byly realizovány všechny rozhovory s manažery, kteří k nim byly ochotní, nastoupila vyhodnocovací fáze výzkumného šetření. V rámci vyhodnocovací fáze byla použita zejména metoda otevřeného kódování v podobě tužka-papír, což znamenalo, že všech šest rozhovorů bylo nejprve přepsáno do písemné podoby v MS Word. Následně byly rozhovory vytištěny a započala fáze, kdy byly rozhovory rozděleny na malé části (obvykle sousloví, popř. věty, výjimečně i slova, která měla sama o sobě dostatečnou vypovídací schopnost pro danou otázku – typicky např. slova „ano“ nebo „ne“). Tyto výrazy byly různě vyznačovány tužkou v tištěném textu, za účelem lepší přehlednosti byly využity barevné pastelky. V návaznosti na tyto kódy a v kontextu stanovených cílů a výzkumných otázek pak byly formulovány kategorie, ke kterým byly jednotlivé kódy

přirazovány (zde velmi výrazně napomáhalo přidělit každé kategorii jednu barvu pastelky a následně si vždy kódy patřící k jedné kategorii touto pastelkou označit).

V návaznosti na vytvořené kategorie pak byly koncipovány rovněž podkapitoly v rámci kapitoly č. 7.3 zaměřené na výsledky šetření v této bakalářské práci a za pomoci analýzy byl zpracován vlastní text bakalářské práce, byly identifikovány nedostatky v metodách a prostředcích využívaných ke zvyšování výkonnosti manažerů v podniku XY s.r.o. a následně byla za pomoci metody dedukce rovněž formulována doporučení pro praxi.

7. VÝSLEDKY VÝZKUMU

V kapitole zaměřené na výsledky výzkumu je nejprve stručně představena personální agentura XY s.r.o., ve které probíhal výzkum, následně je představena charakteristika výzkumného vzorku, na kterou navazují vlastní výsledky polostrukturovaných rozhovorů, které tvoří nejdůležitější a také nejrozsáhlejší podkapitolu. Na tuto podkapitolu pak navazuje podkapitola zaměřená na identifikace nedostatků a formulaci doporučení pro praxi personální agentury XY s.r.o.

7.1 Představení personální agentury XY s.r.o.

Personální agentura XY s.r.o. patří k menším personálním agenturám, které působí na trhu v České republice. Agentura vznikla 25. 1. 2000, což znamená, že existuje již 18 let a má tudíž na českém trhu vybudovanou stabilní pozici a stálou klientelu. V roce 2000 byla personální agentura XY s.r.o. založena v Lysé nad Labem, nicméně v roce 2002 byla přesunuta do Prahy, v současné době sídlí na Praze 2,³³ kde má také svoji centrálu.

Společnost má právní formu společnosti s ručením omezeným a v současné době má základní kapitál ve výši 200 000 Kč. Společnost je v současné době vlastněna jedinou společnicí Ing. L.V., která je zároveň jednatelkou firmy a byla rovněž její zakladatelkou v roce 2000, byť si společnost prošla i obdobím, kdy byla spoluvlastněna dalšími dvěma osobami.³⁴ Ještě před založením společnosti s ručením omezeným podnikala majitelka Ing. L.V. v oboru lidských zdrojů na základě živnostenského oprávnění jako fyzická osoba – OSVČ, a to již od roku 1998.

Jako předmět podnikání má personální agentura XY s.r.o. v obchodním rejstříku uvedeno:³⁵

- zprostředkování zaměstnání,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

³³ JUSTICE.CZ. Výpis z obchodního rejstříku. *Obchodní rejstřík* [online]. 2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

³⁴ Tamtéž.

³⁵ Tamtéž.

Agentura sama své služby prezentuje tak, že klade velký důraz na individuální přístup, čímž je obtížné její služby přesně kategorizovat, nicméně v zásadě lze říci, že se zaměřuje především na recruitment, executive search, koučování, personální poradenství a na outplacement. Agentura se však v každém případě snaží být klientovi partnerem a nabídnout službu, která leckdy kombinuje vlastnosti výše uvedených, popř. zakomponovává i prvky z jiných služeb personální agentury.

Personální agentura YX s.r.o. má v současné době celkem 19 zaměstnanců, z nichž 8 pracuje na manažerských pozicích, ostatní zastávají zejména pozice konzultantů, ale i administrativních pracovníků či odborných pozic, jako je např. účetní.

Firemní strategie personální agentury XY s.r.o. je vystavěna na základních hodnotách, jimiž je zejména profesionalita, podniková etika a filozofie, která je zaměřena na individuální přístup ke každému klientovi nezávisle na tom, zda se jedná o klienta z řad velkých firem nebo o menšího klienta. Součástí firemní filozofie jsou vztahy mezi agenturou a klientem, které jsou vždy naplněné pozitivní energií. Základním strategickým cílem je hledat klientům jen takové zaměstnance, které klientovi umožní dále růst.

Společnost si v rámci své firemní strategie zakládá především na znalosti trhu a prostředí, dále na výjimečnost ve vztazích mezi personální agenturou a jejím klientem (individuální přístup, vztahy plné pozitivní energie, vstřícnost apod.), osobní přístup a zároveň naprostá diskrétnost ve vztahu ke klientům agentury, profesionalita spojená se špičkovým výkonem všech pracovníků personální agentury stejně jako otevřená obchodní politika, kde si personální agentura zakládá zejména na tom, že se snaží pro každého klienta najít nejvhodnější řešení na míru, nikoliv nejdražší řešení.

V návaznosti na výše uvedené základní body firemní strategie je možné identifikovat také základní strategické cíle, které má personální agentura XY s.r.o. stanoveny. Jedná se o následující cíle:

- rozpoznat potřeby kandidátů o práci u klienta a motivovat kandidáta k práci u konkrétního klienta na základě individuálního přístupu a posouzení situace,
- zacílit služby na ty nejlépe kvalifikované kandidáty, zejména na kandidáty na vyšší pozice a kandidáty s vyšším vzděláním,

- nabídnout klientovi vždy takové řešení, které je pro klienta ekonomicky výhodné a agentuře přinese přiměřený zisk, což povede ke spokojenosti na obou stranách.

Pokud se týká výše uvedených cílů, agentura XY s.r.o. se snaží již v současné době uvedenými pravidly řídit, nicméně je třeba tyto oblasti posílit. To je samozřejmě úkolem všech pracovníků agentury, nicméně manažeři mají obvykle za dosahování strategických cílů vyšší odpovědnost než jejich podřízení. S ohledem na skutečnost, že v posledních letech vývoj agentury vykazuje určitou míru stagnace, je samozřejmě usilováno o zvyšování výkonnosti primárně na manažerských pozicích ve společnosti, což je také důvodem, proč lze mít za to, že právě zvolená agentura je pro výzkum na téma zvyšování výkonnosti manažerů velmi vhodná.

7.2 Charakteristika výzkumného vzorku

Výzkumný soubor tvořilo šest manažerů pracujících v personální agentuře XY s.r.o. Všichni manažeři, kteří se výzkumu účastnili, pracují v agentuře XY s.r.o. na plný úvazek, a to nejméně po dobu dvou a půl roku, tudíž lze předpokládat, že mají dostatek informací o tom, jakými metodami, prostředky a technikami se agentura snaží zvyšovat jejich výkonnost. Nejkratší doba působení v agentuře činila zmíněného 2,5 roku, nejdelší pak osm let.

Výzkumný vzorek tvořili 4 ženy a 2 muži ve věku mezi 29 – 52 lety. Převaha žen patrně souvisí se skutečností, že v celé personální agentuře XY s.r.o. převažují jako zaměstnanci ženy, neboť z 19 zaměstnanců, je 12 žen a jen 7 mužů. Respondenti měli buď středoškolské, nebo vysokoškolské vzdělání, což odpovídá odborné činnosti, které se personální agentura YX s.r.o. věnuje. Převažovalo přitom vysokoškolské vzdělání, které měli čtyři respondenti (byť v jednom případě se jednalo o bakalářské vzdělání, v ostatních případech o vzdělání na úrovni Mgr./Ing.), zatímco středoškolské pouze dva respondenti. Níže jsou představeni jednotliví respondenti, kteří jsou za účelem zachování anonymity označovány čísly, jejich jména nejsou uváděna. Jednalo se konkrétně o následující respondenty:

Respondent č. 1: Žena, 38 let, vysokoškolské vzdělání, ve společnosti personální agentura XY s.r.o. pracuje 5 let, pracovní pozice key account manager.

Respondent č. 2: Žena ve věku 29 let, středoškolské vzdělání, v agentuře pracuje 3 roky, pracovní pozice office manager.

Respondent č. 3: Muž, 35 let, vysokoškolské vzdělání (bakalářské), v agentuře pracuje 2,5 roku, pracovní pozice key account manager.

Respondent č. 4: Žena, věk 52 let, středoškolské vzdělání, v agentuře pracuje 8 let, pracovní pozice – manager náboru.

Respondent č. 5: Muž, 46 let, vysokoškolské vzdělání, v agentuře pracuje 7 let, pracovní pozice – manager náboru.

Respondent č. 6: Žena, 33 let, vysokoškolské vzdělání, v agentuře pracuje 4 roky, pracovní pozice account manager.

7.3 Vlastní výsledky šetření

Při vyhodnocování výsledků rozhovorů s manažery personální agentury XY s.r.o. byly vytvořeny kategorie, podle kterých je dále šetření vyhodnocováno a dle tohoto klíče je rovněž dělena celá tato kapitola.

7.3.1 Metody a techniky zvyšování výkonnosti manažerů

První kategorií, která byla v rámci polostrukturovaných rozhovorů s manažery zkoumána, byly metody a techniky zvyšování výkonnosti manažerů personální agentury XY s.r.o. vzhledem k tomu, že teoretická část byla zaměřena především na: vzdělávací a rozvojové programy, poradenství a školení, koučink a také mentoring, byly v případě potřeby respondenti doplňujícími otázkami v rozhovoru dotazováni na to, zda jsou ve společnosti využívány některé z výše uvedených metod a technik, aby se na žádnou techniku pokud možno nezapomnělo.

V návaznosti na výsledky šetření lze konstatovat, že respondenti vesměs uváděli, že ve společnosti je hojně využívána metoda nejrůznějších školení a kurzů, které uváděli

takřka všichni manažeři, nicméně jak dodával například respondent č. 5: „*jedná se o jednorázové vzdělávací akce či kurzy, nikoliv o komplexní vzdělávací systém či nějaké navazující kurzy.*“ Podobně se vyjádřila i respondentka č. 6, která uvedla: „*jezdíme poměrně často na různá školení, ovšem ta na sebe moc nenavazují...vzdělávací programy využívány nejsou, ale máme zde koučink, na tom si šéfová zakládá, protože jej i nabízíme klientům, tj. každý z nás si musí koučinkem projít, aby věděl, co klientům nabízí...*“

Jak je zřejmé z výše uvedených odpovědí manažerů, ale i z následujících, velký důraz je ve společnosti dle výpovědí manažerů kladen na koučink. V této souvislosti například respondentka č. 1: pak k věci uvádí: „*já absolvovala v poslední době hlavně ten koučink, ten je u nás hodně propagovaný a každý z nás si jej musí alespoň zkusit.*“ Podobně uvádí i respondent č. 3, že „*velký důraz se klade na koučink, toho máme hodně a hlavně pravidelně, jinak jsou zde spíš nárazová školení, kde se sice člověk dozví řadu informací, ale tolik si toho nezapamatuje a neuvede do praxe.*“

Pokud se týká vzdělávacích programů a programů rozvoje, zmínili je pouze dva respondenti. Jednalo se o respondentky 2 a 4, které uvedly, že se především účastní vzdělávacího programu pro manažery, který trvá jeden rok a postupně se v něm zaměřují na různé manažerské schopnosti, kompetence a znalosti. Tito dva manažeři také uváděli, že při programu vzdělávání a rozvoje velmi často využívají rovněž e-learning.

Lze tedy konstatovat, že výše uvedené varianty vzdělávání, tj. školení a kurzy, koučink a vzdělávací programy se v podniku využívají. Naopak mentoring nebyl zmiňován vůbec, tudíž lze mít za to, že jej agentura nevyužívá. Za účelem potvrzení této domněnky byly všichni manažeři dotázáni na to, zda jej agentura využívá ke zvýšení jejich výkonnosti, popř. jakým způsobem. Odpovědi znělo vesměs „ne,“ popř. „nejsem si toho vědoma,“ či „nevím o tom.“ Mentoring si tudíž zatím v personální agentuře XY s.r.o. své místo v oblasti zvyšování výkonnosti manažerů nenašel. Podobně se respondenti vyjadřovali rovněž k možnostem poradenství.

Lze tedy shrnout, že personální agentura XY s.r.o. poskytuje svým zaměstnancům, kteří působí na manažerské pozici, především koučink, dále také jednorázová školení a kurzy, vzdělávací programy jsou poskytovány jen některým zaměstnancům, poradenství

a mentoring nejsou manažerům poskytovány vůbec. Vedle zmiňovaných forem zvyšování výkonnosti pak manažeři poměrně často zmiňovali rovněž e-learning.

7.3.2 Pozitiva a negativa jednotlivých metod a technik zvyšování výkonnosti manažerů

Manažeři v personální agentuře XY s.r.o. byly dále dotazováni na jimi vnímaná pozitiva a negativa metod a technik, které firma používá za účelem zvyšování jejich výkonnosti. Názory jednotlivých respondentů byli mírně odlišné, nicméně určité shody zde lze identifikovat.

Předně se většina respondentů shodla na tom, že nejrůznější školení sice poskytují řadu informací, nicméně nenabízejí nic navíc a informace manažer často velmi rychle a snadno zapomene. Takto se vyjádřili nezávisle na sobě hned čtyři ze šesti respondentů, kteří uváděli například následující informace:

Respondentka č. 1 uvedla, že *„ty školení jsou fajn, ale ve finále, když se to neopakuje, nevěnuje se čas třeba zpětně těm informacím, které byly na školení vysvětlovány, je to fakticky o ničem. Nicméně hodně prospěšný je třeba ten koučink, scházíme se s koučem jednou týdně a řešíme, co jak dělat lépe, co změnit, v podstatě mě nechává, abych si sama určila cestu, to mi přijde takové konstruktivnější. Oproti těm školením by možná bylo lepší, kdyby se jednalo o nějaký program typu jednou za 2-3 týdny jdu na kurz, tam se něco dozvím, ale když je to jednou za půl roku, je to fakt poměrně málo přínosné.“*

Respondent č. 3 uvedl, že *„ty školení jsou docela nuda a člověk to zapomene, jsou určitě i lepší metody.“* Respondentka č. 6 pak v této souvislosti uvedla, že *„školení je sice užitečné, ale nesmí to člověk zapomenout, popravdě si myslím, že užitečnější by byl nějaký komplexní vzdělávací program, popř. třeba ten koučink, který je nám docela tlačený, jednorázové školení, pokud člověk nemá zájem se to skutečně naučit sám ve svém volném čase z poznámek či prezentací, které na školení dostaneme, k výsledkům moc nevede.“*

Trochu jiný pohled prezentuje respondent č. 5, který uvádí, že *„školení a kurzy máme skutečně jen občas. Je to určitě užitečné pro toho, kdo se něco naučit chce, ale kdo nechce, ten to jednoduše zapomene a přínos je nulový.“*

Naopak pozitivní pohled zastávali respondenty č. 2 a 4, které se účastnili dlouhodobých vzdělávacích programů právě k těmto programům. Respondentka č. 2 například uváděla „*vzdělávací program je super, protože tam chodíte pravidelně, a tak se to prostě musíte naučit, bylo by hloupé přijít příště a neumět to z minula, zejména, když se to různě zkouší, testuje a navazuje se na to.*“ Respondentka č. 4 pak volila rovnou srovnání s běžnými školeními, kde uvedla, že „*je to určitě lepší než jednorázové školení, to člověk zapomene, ale v tom programu se navazuje, opakuje, máme úkoly na doma, to se člověk chť něchtě něco naučí.*“

V naprosté většině případů respondenti vnímali pozitivně také kouče, kdy uváděli, že pozitivem je například individuální práce kouče s manažerem, manažer má možnost si určit, čeho a jak chce dosáhnout a pak dostává úkol to třeba v následujícím týdnu udělat, což například respondenti č. 1, 2 a 5 hodnotili jako „*formu motivace,*“ popř. jako „*motivující.*“ Na dvě negativa koučinku však poukazují respondenti 3 a 6. respondent č. 3 uvedl, že „*koučink je opravdu super, ale musíte si sednout s koučem, a si s tím prvním jsem si moc nesedl a podařilo se až na podruhé, ale od té doby opravdu vidím ty pokroky, výhoda je, že jdeme moji rychlostí, krůček po krůčku, žádný stres a tak.*“

Další nevýhodu přidává respondent č. 6, který říká, že „*základním probléme koučinku je, že se musí člověk snažit, jinak to nejde, popř. jde neskutečně pomalu, je to tedy hlavně na jednotlivci, jestli má o koučink zájem nebo je k němu tlačen firmou...s tím souvisí, že u nás je ten koučink dávaný dost jako povinnost, čímž u někoho má větší, u někoho menší výsledky.*“ Tentýž respondent pak jako negativum koučinku zmiňuje rovněž jeho časovou náročnost, resp. nutnost věnovat se mu pravidelně po určitý čas, což z dlouhodobého hlediska vede k tomu, že „*čas strávený s koučem není rozhodně zanedbatelný.*“

Ve své podstatě jsou však výše uvedená negativa koučinku spíše určitými limity, které poukazují na to, že žádná metoda ani technika není vhodná pro každého manažera, záleží na celé řadě dalších faktorů. Je především nutné, aby byl manažer ke koučinku ochotný a měl pocit, že mu přináší určitá pozitiva, pak je manažer také ochotnější udělat si na něj čas a věnovat se mu pravidelně, pokud jej nevnímá jako přínosný, popř. si nevyhovuje s lektorem, je samozřejmě koučink pro manažera spíše zátěží (časová náročnost, nutnost snažit se plnit stanovené cíle apod.).

V souvislosti s koučinkem se jeden z respondentů, a to respondent č. 3 zmínil rovněž o mentoringu, který sice firma nevyužívání, nicméně lze i tak představit jeho pozitiva a negativa. Respondent č. 3 totiž uvedl, že *„vzhledem k té zkušenosti, kdy mi neseseděl kouč, si myslím, jestli by třeba nebyl přínosem spíše mentor, přeci jen má to určitou výhodu, která spočívá ve skutečnosti, že mentor předává své zkušenosti, které by měl mít přímo v dané oblasti, oboru, tj. není tak daleko od té firemní reality jako kouč, který přijde jednou týdně a nemá vlastně o mojí práci ani potuchy.“* Respondent č. 3 zde vycházel z jedné odlišnosti mezi mentoringem a koučinkem, byť těch odlišností je samozřejmě více, přičemž respondent právě tento odlišný fakt považoval za určitou výhodu, nicméně jeho pohled je do určité míry zjednodušený, k čemuž je třeba při vyhodnocení výsledků práce zcela jistě přihlídnout.

Podobné je to ovšem i v případě e-learningu, které zmínili tři respondenti. Respondentka č. 2 k e-learningu uvedla jak pozitiva, tak negativa, přičemž se vyjádřila následovně: *„mně třeba hodně vyhovuje e-learning, protože si můžu vzdělávání, kterým si zvyšuju výkonnost rozložit tak, jak potřebuju, tedy i s ohledem na pracovní vytížení, rodinné povinnosti, domácnost apod.“* Respondentka č. 2 ovšem zmiňuje i negativa, která u e-learningu spatřuje v tom, že *„člověk se ovšem musí donutit k tomu sednout, jinak e-learning nebude mít výsledky.“* Z odpovědi respondentky lze usuzovat na to, že negativem e-learningu může být především to, že manažer není nucen se zvyšování výkonnosti věnovat v pravidelných termínech, čímž je nutné ponechat do značné míry na něm, jak si věc nastaví a je tudíž nutná i určitá vůle a disciplín, pokud tyto vlastnosti schází, projevují se spíše negativa e-learningu.

K e-learningu se stručně vyjádřila i respondentka č. 4, která za jeho pozitivum považuje shodně s respondentkou č. 2 flexibilitu a možnost přizpůsobení si času vzdělávání, za negativum však označila *„nemožnost se ihned zeptat na to, co člověka napadne, je sice možné napsat lektorovi např. e-mail, ale leckdy si člověk dotaz třeba nepoznačí a zapomene, na co se chtěl ptát, než se k tomu reálně dostane, tj. ta absence kontaktu s lektorem může být negativem.“*

Na pozitiva a negativa e-learningu lze usuzovat i z odpovědi respondenta č. 5, který za pozitiva považuje *„moderní přístup, využití technologií, možnost rozvíjet se a vzdělávat odkudkoliv, třeba ze služebky, z domova, dovolené.“* Na druhou stranu i tento

respondent uvedl určití negativa, mezi něž patří „*nedostatek kontroly nad člověkem, nikdo ho nenutí, takže ta motivace se e-learningu pravidelně věnovat je nižší.*“

7.3.3 Nevyužívané metody, které by manažeři preferovali

V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo také zjišťováno, jaké metody společnost sice nepoužívá, nicméně manažeři by o ně měli zájem, popř. je preferovali. Je pochopitelné, že každý manažer měl trochu jiný pohled na věc a jiný přístup, čímž se lišili i požadavky na metody a techniky zvyšování v podniku, nicméně určité tendence se podařilo vysledovat.

Předně řada manažerů měla za to, že by jim vyhovovaly i jiné formy zvyšování výkonnosti, mezi které patří zejména možnost aktivního odpočinku či relaxace, které by firma do určité míry hradila či se na úhrad spolupodílela. Tuto možnost zmiňovali respondenti 1,2 a 6. Respondentka č. 1 uvedla: „*mně by se líbilo, pokud by firma například přispívala na lázně, wellness a relaxační víkendy, mám na sobě vyzkoušeno, že když si odpočinu, jsem pak v práci výkonnější.*“ Podobně i respondentka č. 2 uvedla, že by preferovala příspěvek třeba na wellness nebo na sport, který by mohla čerpat, protože dle jejího vyjádření „*člověk nemůže pracovat pořád a relaxace leckdy napomáhá ke zvýšení výkonu a dosahování lepších pracovních výsledků.*“

Respondentka č. 6 pak uvedla poněkud obecnější odpověď, kterou však do této kategorie lze zařadit. Vyjádřila se následovně: „*podle mě by firma měla cílit i na to, aby byla určitá rovnováha mezi prací a volným časem, podpořit aktivní odpočinek manažerů, který se zprostředkovává v dlouhodobém časovém horizontu určitě podepíše i na výsledcích.*“

Vedle toho se mezi respondenty objevily i požadavky na metody techniky zvyšování výkonnosti, které jsou podobné těm, jež firma používá, tj. jedná se zejména o nějakou formu vzdělávání či rozvoje kompetencí. Zmínili je respondenti 2,3, 4 a 5. Respondentka č. 2 se zmiňovala o moderní a oblíbené variantě zvyšování výkonnosti, kterou mohou být webináře, které umožňují v dnešní době i kontakt s lektorem a dalšími účastníky vzdělávání, ale přitom je lze absolvovat z pohodlí doma nebo přímo ze zaměstnání. Jak respondentka uvedla „*absolvovala jsem několik webinářů, které*

jsem si vybrala a platila sama a byla jsem moc spokojená, kombinuje to do jisté míry e-learning a klasické školení, což je velmi efektivní forma rozvoje výkonnosti a znalostí.“

Respondent č. 3 pak uvedl v návaznosti na to, co bylo zmíněno již v předchozí kapitole, že: *„spíše než koučink bych třeba preferoval mentoring, má to větší smysl, protože se ten mentor více orientuje přímo na pracovišti, v oboru apod.“*

Respondentka č. 4 pak uvedla, že by jí velmi pomohlo, pokud by zaměstnavatel zřídil například odbornou knihovnu, kde by si mohl člověk půjčit publikace alespoň do kanceláře, lépe domů a tím zvyšovat svoji výkonnost. Možnost nastudovat si například novinky z odborných časopisů (např. časopisu „Praktická personalistika“) v pohodlí a klidu domova či v době, kdy člověk má méně práce v zaměstnání, by podle respondentky byla přínosem.

Respondent č. 5 pak uváděl, že by preferoval například zvyšování kompetencí, pokud by zaměstnavatel přispíval například na manažerské vzdělávací programy jako je MBA. Podle respondenta *„je to totiž výhodné pro obě strany. Zaměstnavatel má zaměstnance, který se vzdělává, rozvíjí a zvyšuje si k výkonnost, zaměstnanec má zase titul, který mu zůstane i kdyby změnil zaměstnání, tj. je tady motivace, která není spojena jen s konkrétní prací či firmou, ale je obecného rázu.“*

Vedle výše uvedeného pak manažeři zmiňovali v hojném počtu rovněž klasické motivační metody, jako jsou například benefity ve formě cafeterie, které uvedla respondentka č. 6 nebo větší podíl motivační složky podle výkonu na mzdě, kterou zmínila respondentka č. 2 a č. 6.

Respondent č. 3 dodával, že: *„obecně si myslím, že výkonnosti by napomohla větší motivace, částečně peněžní, částečně nějaké benefity (třeba home office, ale i nějaké poukázky, flexi pasy apod.), ale taky možnost kariérového růstu, která je v malé personální agentuře dost omezená a to je určitým limitem i u té výkonnosti.“* Zde vyplynul na povrch zásadní problém, že manažeři v malé personální agentuře často jsou již v daném podniku kariérně na vrcholu, tj. buď nemají kam a jak dále růst anebo musí odejít jinam, zde pak může být zvýšení výkonnosti formou, jak dosáhnout kariérního růstu.

7.3.4 Využívané metody s nedostatečnými výsledky a efektem

Jak je zřejmé, podnik využívá ke zvyšování výkonnosti celou řadu metod. Manažeři proto byli dotazováni mimo jiné na to, zda jsou podle nich v personální agentuře XY s.r.o. používány i metody a techniky zvyšování výkonnosti, které manažerům nevyhovují, a to zejména vzhledem k tomu, že mají nízký efekt a nedostačující výsledky. Zároveň bylo zjišťováno, zda by respondenti některé z těchto metod a techniky ve společnosti zrušili. Respondenti se v odpovědi na tyto otázky dělili do několika kategorií.

Předně byli respondenti, ke kterým patřili zejména respondenti č. 2 a 4, kteří uváděli, že nemají větší výhrady k žádné z metod a žádnou metodu by nerušili. Tato skupina byla tedy v zásadě spokojená s metodami a technikami zvyšování výkonnosti v personální agentuře XY s.r.o. a nenavrhovala žádnou změnu.

Zajímavější odpovědi však přinesli zejména respondenti č. 1, 3, 5 a 6, kteří se shodně vyjádřili, že jim jako nejméně efektivní přijdou nárazová školení. Respondenti č. 5 a 6 uváděli negativa školení, která jsou spojena především s jeho nárazovostí a tím, že na sebe nenavazují již v otázkách, kde byla zjišťována pozitiva a negativa jednotlivých metod. Neshodli se však na tom, jak se s problémy vypořádat. Zatímco respondent č. 5 uváděl, že by školení zrušil, respondentka č. 6 by je zachovala, nicméně navrhovala větší systematizaci a provázanost (například navštěvovat kurzy a školení, které na sebe tematicky navazují a s vyšší mírou pravidelnosti), pokud by se to nepodařilo, navrhovala je zrušit.

Rovněž respondent č. 3 uváděl, že školení považuje „za přežitek“ a navrhoval jejich zrušení a nahrazení např. e-learningem či jinou moderní a efektivnější formou zvyšování výkonnosti manažerů. Možnost nějakým způsobem školení inovovat například za pomoci forem vzdělávání manažerů, které vyžadují vyšší míru participace ze strany manažera, jehož výkonnost je zvyšována, požadovala i respondentka č. 1, jak uvedla „školení bych nahradila, jinými formami.“

Zkoumáno bylo rovněž odůvodnění těchto rozhodnutí manažerů, které manažeři, kteří nechtěli nic měnit, uváděli, jako důvod: „jsem spokojená,“ nebo „myslím si, že je to adekvátní forma zvyšování výkonu.“

Manažeři, kteří navrhovali zrušit zejména školení, pak pochopitelně svůj názor odůvodňovali jiným způsobem. Například respondentka č. 1 uváděla, že „v té podobě, jako je to u nás, je to dost neefektivní, člověk to jednorázově vyslechne a velmi rychle zapomene, což je dáno i tím, že naše práce je v malém kolektivu a řadu věcí, které jsou sice zajímavé, ve skutečnosti v praxi nepoužiju, popř. ne hned a když je pak o rok později potřebuji, už si to zase nepamatuji.“ Respondent č. 3 pak uvedl, že „je to prostě už zastaralé a modernější metody jsou efektivnější, dá se k nim například vrátit apod.“ Respondent č. 5 uvedl, že „školení prostě nikdy nenabídne třeba to, co e-learning nebo ten koučink.“ Respondentka č. 6 uvedla, že „důvodem je prostě ta nesystematičnost, která vede k tomu, že se člověk školí na jednu věc, za půl roku na jinou a ve finále ten přínos je skutečně minimální.“

7.3.5 Preference a cíle manažerů v oblasti zvyšování výkonnosti

Za účelem formulace adekvátních doporučení byly zkoumány rovněž preference manažerů v oblasti zvyšování výkonnosti a cíle, které si manažeři v této oblasti kladou. Ačkoliv každý manažer má jiné preference a výsledky jsou tudíž do značné míry subjektivní, manažeři jsou pro personální agenturu XY s.r.o. klíčovými osobami, zjistit tudíž, co by právě manažeři preferovali v oblasti zvyšování výkonnosti a jaké jsou jejich cíle v této oblasti, je pro agenturu důležitou informací, ze které lze dále vycházet při celkové koncepci zvyšování výkonnosti manažerů ve společnosti.

Co se týče preferencí, bylo poměrně časté, že manažeři uváděli, že preferují efektivní a moderní formy zvyšování výkonnosti. Zmiňovány tak byly například webináře, které uváděla respondentka č. 2, e-learning, který zmínili například respondenti č. 2 a 4, dále byli zmiňovány například individuální konzultace cílené přesně na problém, který manažeři řeší, což zmiňovala respondentka č. 1 a respondent č. 5. Respondent č. 5 také zmínil, že je pro něj preferencí již zmiňované MBA, které lze označit za vzdělávací program, který je navíc typicky manažersky zaměřený, což respondent č. 5 v rozhovoru několikrát zdůraznil. Respondent č. 3 a respondentka č. 6 naopak preferovali flexibilní možnosti zvyšování výkonnosti, které by mohli využívat i z domova.

Z hlediska cílů manažerů se cíle v oblasti zvyšování výkonnosti lišily ještě výrazněji, neboť každý manažer zde měl subjektivně stanoven jiný cíl. Respondentka č. 1 tak uváděla, že by chtěla „*být výkonnější v práci, abych si nemusela nosit práci domů nebo zůstat přes čas.*“ Zde lze z dalšího rozhovoru s respondentkou usuzovat zejména na problematické aspekty v oblasti time managementu a soustředí, které by bylo vhodné za účelem zvýšení výkonnosti zlepšit.

Respondentka č. 2 uváděla, že by z hlediska své výkonnosti chtěla především zvládnout obsloužit a zajistit pracovníky více klientům, opět je zde tedy otázkou, zda by nepomohl optimální time management. Respondent č. 3 uváděl, že jeho cílem je „*dosáhnout větších zisků pro agenturu a zprostředkovaně i pro sebe.*“ Respondentka č. 4 by chtěla mít více času na klienty a méně času trávit administrativní prací. Respondent č. 5 se domníval, že jeho stěžejním cílem je „*další kariérní i příjmový rozvoj, se kterým je pochopitelně spojeno i vzdělávání a růst znalost, ale je také nutné mít kam růst.*“

Respondentka č. 6 uváděla, že by z hlediska výkonnosti chtěla mít především práci lépe organizovanou, aby netrávila velkou část pracovní doby vyřizováním e-mailů a telefonů, ale mohla se věnovat i dalším aktivitám, které by pro ni, klienty i personální agenturu byly prospěšnější. Především si také od jiného nastavení slibovala, že by měla větší klid na vlastní práci.

7.3.6 Limity a omezení metod rozvoje výkonnosti manažerů v personální agentuře XY s.r.o

Posledním faktorem, který je pro formulaci doporučení a možnosti optimalizace jsou limity a omezení, která lze u zvyšování výkonnosti manažerů v personální agentuře XY s.r.o. vysledovat. Zde se opět názory různily, v zásadě však lze identifikovat limity a omezení na straně agentury a limity a omezení osobního rázu, které manažeři rovněž uváděli.

Z pohledu limitů a mezí agentury, které uváděli do určité míry všichni respondenti, se podařilo identifikovat zejména limit, kterým je malá personální agentura a nízký počet personálu, který by byl manažerům nápomocen, což uváděli zejména respondenti 1,2, 3 a 5. Dalším limitem, která s uvedeným byla spojena, byly omezené ekonomické možnosti, které limitují například nákup vhodného softwaru, limitují i rozvíjení výkonu

manažerů, protože toto rozvíjení je téměř vždy spojeno s poplatky. Tuto variantu uváděli zejména respondenti 4,5 a 6. Dalším limitem, o kterém se zmínili respondenti č. 2 a 5 byla velmi omezená možnost profesního a kariérního růstu, respondentem č. 5 s ní spojoval i omezenou možnost finančního růstu, která je pak samozřejmě jedním z důvodů, proč manažeři nemusí být motivováni k nejvyššímu výkonu.

Vedle výše uvedených limitů a omezení se objevovali i zmínky o subjektivních omezeních na straně respondentů. Zde se pohledy výrazněji odlišovaly, každý respondentka č. 4 uváděla jako limit svůj věk (52 let), respondentka č. 1 naopak nedostatek fyzických i psychických sil, respondent č. 5 si stěžoval na nedostatek motivace, který dlouhodobě pociťuje, respondentka č. 2 naopak uváděla, že je jejím limitem pouze středoškolské vzdělání a omezená znalost cizích jazyků, respondent č. 3 zmiňoval rodinné faktory a respondentka č. 6 uváděla špatné vztahy s některými spolupracovníky v rámci personální agentury.

7.4 Identifikace nedostatků a formulace doporučení pro praxi

V návaznosti na výše provedené vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů jsou v této kapitole identifikovány nedostatky zvyšování výkonnosti manažerů v personální agentuře XY s.r.o. a jsou formulována adekvátní doporučení pro tuto společnost.

Mezi základní nedostatky, které vyšly najevo lze zařadit skutečnost, že někteří manažeři mají za to, že je jim až příliš vnucován koučink, který v některých případech neměl zcela optimální výsledky. Zde by bylo vhodným řešením ponechat na uvážení manažerů, zda koučink chtějí či nechtějí, pokud jej některý absolvovat nechce, nenutit ho k tomu.

Další nedostatek se týkal školení, která jsou nesystematická, nenavazující a podle některých respondentů i nemoderní, resp. nenabízejí zdaleka tolik jako moderní možnosti zvyšování výkonnosti. Zde lze doporučit školení nahradit jinými metodami a technikami, jak se ukázalo, manažeři by preferovali například webináře nebo mentoring apod.

Nevýhodu malého podniku by se tak dalo proměnit ve výhodu, která by spočívala v individuálním nastavení metod a technik zvyšování výkonnosti manažerů na míru jednotlivým manažerům. Jak se ukázalo, každý z manažerů vnímá také limity zvyšování

výkonnosti manažerů v personální agentuře XY s.r.o. trochu z jiného úhlu. Pro někoho je limitem málo personálu, pro jiného nemožnost kariérního nebo ekonomického růstu stejně jako nedostatek prostředků na investice do zvyšování výkonnosti, což vede k tomu, že daný stav není vždy zcela optimální.

Jako nedostatek i v jiné části rozhovoru vyplynula také skutečnost, že v malé personální agentuře je jen omezená možnost růstu manažerů podniku. I zde lze však najít možnosti, jak situaci v podniku řešit, kdy lze například zaměstnancům na manažerských pozicích třeba nabídnout podíly na zisku či jiné možnosti, jak se dostat z pozice manažera například na pozici společníka (taková možnost však není pro všechny, ale skutečně jen pro výjimečné manažery s vysokou výkonností, neboť při více než nějakých 3-4 společnících již obvykle další dělení podílu na společnosti nebývá bez toho, aby došlo i k výraznému nárůstu společnosti jako celku).

Zároveň však je třeba uvést, že nelze vždy jednoznačně dávat manažerům vše, o co si řeknou. Spíše je vhodné nastavit nějaký systém, který by měl písemnou podobu a manažeři by měli možnost si v mezích své pracovní náplně a v mezích svých možností volit ty metody a techniky zvyšování výkonnosti, které z nabízených považují za nejvhodnější, personální agentura XY s.r.o. však musí nastavit takové limity, aby se nevynakládaly finanční prostředky jen na to, co manažeři z nějakého svého subjektivního přesvědčení požadují, ale na to, co skutečně přinese zvýšení výkonnosti.

V této souvislosti by pak bylo vhodné se snažit měřit účinky jednotlivých metod a technik na výkonnost, vyhodnotit výsledky a v návaznosti na to koncipovat systém tak, aby si manažeři volili možnosti jen z toho, co je skutečně účinné a efektivní a co koresponduje s jejich náplní práce. I z výzkumného souboru je patrné, že manažeři v podniku se věnují různým oblastem manažerské práce, čímž by neměl mít každý z manažerů zcela stejné metody a techniky, ale bylo by dobré je volit na míru s přihlédnutím ke všem faktům.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se věnovala problematice zvyšování výkonnosti manažerů působících v sektoru služeb, konkrétně se práce zaměřila na personální agenturu XY s.r.o., která patří k menším personálním agenturám na českém trhu. Obecně je možné říci, že výkonost manažerů lze ovlivňovat prostřednictvím celé řady metod a technik, tato práce se však věnovala především těm, které se zaměřují na vzdělávání a získávání nových kompetencí, v ostatních případech byly některé metody a techniky (např. benefity, finanční ovlivňování výkonnosti apod.) zmiňovány spíše přímo manažery, a to jen okrajově v rámci výzkumu. Lze tedy konstatovat, že práce byla koncipována tak, že se zaměřovala na určitou výseč metod a technik ovlivňujících výkonnost, což je dáno tím, že takových metod a technik lze identifikovat nespočet, čímž není reálné problematiku v celé její šíři postihnout v rámci bakalářské práce.

Hlavním cílem bylo objasnit faktory ovlivňující výkonnost vedoucích pracovníků na manažerských pozicích, kteří působí v personální agentuře XY s.r.o. Jak se ukázalo, pracovníci na manažerských uváděly jako faktory, které ovlivňují jejich výkonnost celou řadu skutečností, mezi kterými mají velký význam nejen samotné metody a techniky, ale i jejich vzájemná návaznost a provázanost (např. u školení), možnost se později k některým informacím vrátit (např. u e-learningu existuje, u školení s obtížemi), ale mají zde vliv i faktory na straně personální agentury (malý počet personálu, který by byl manažerům k ruce apod.) stejně jako faktory na straně jednotlivých manažerů (nedostatek motivace, rodina, špatný time management, únava apod.). Hlavní cíl se na základě realizovaného výzkumu podařilo naplnit.

V návaznosti na hlavní cíl práce byly formulovány rovněž dílčí cíle práce. Na každý dílčí cíl pak navazovala rovněž výzkumná otázka, mezi které patří následující:

Dílčí cíl č. 1: Kriticky zhodnotit metody a prostředky, které jsou v personální agentuře XY s.r.o. využívány za účelem zvyšování výkonnosti manažerů.

VO1: Jaké metody a prostředky zvyšování výkonnosti manažerů jsou ve společnosti XY s.r.o. využívány, jaká mají dle manažerů této společnosti jejich pozitiva a negativa? Ukázalo se, že personální agentura využívá jednak školení, které manažeři nehodnotí příliš dobře, protože není systematické a navazující, u některých manažerů se využívají vzdělávací programy, které jsou hodnoceny lépe, protože jsou komplexní, dále se lze setkat s koučkem, který je vesměs hodnocen spíše pozitivně, ale manažeři někdy mají

pocit, že je jim až moc nucen. Používán je také e-learning, který má výhody i nevýhody, ale je hodnocen spíše pozitivně, jedná se o moderní a pro časově vytížené manažery vhodnou metodu. Dílčí cíl č. 1 se podařilo naplnit.

Dílčí cíl č. 2: Zjistit, jaké metody a prostředky zvyšování výkonnosti manažerů personální agentura XY s.r.o. doposud nevyužívá, ale manažeři by je uvítali.

VO2: Jaké jsou charakteristiky metod a prostředků zvyšování výkonnosti, které společnost XY s.r.o. doposud nevyužívá, nicméně manažeři by je uvítali?

Manažeři z prostředků a metod, které doposud nejsou využívány, zmiňovali jednak mentoring, který byl zmíněn i v teoretické části práce, dále také webináře, ale respondenti hojně uváděli, že by uvítali i například benefity ve formě relaxace a odpočinku, jako jsou například wellness pobyty, systém cafeterie v benefitech, větší podíl výkonnostní složky v odměně apod. Dílčí cíl č. 2 se podařilo naplnit.

Dílčí cíl č. 3: Zjistit, jaké metody a prostředky ke zvyšování výkonnosti manažerů personální agentura využívá, nicméně dle manažerů nemají požadovaný efekt.

VO3: Jaké metody a prostředky by naopak manažeři vyřadili, protože nemají efekt, a jak tento nedostatek efektu manažeři vysvětlují nebo odůvodňují?

Tento dílčí cíl velmi navazoval na kritické zhodnocení jednotlivých metod a technik zvyšování motivace, neboť se zde opět projevilo, že manažeři považují za neefektivní a nevhodně koncipovaná zejména jednotlivá školení, která by doporučovali buď zrušit, nebo lépe nahradit jinými metodami. Dílčí cíl č. 3 se tak podařilo naplnit.

Dílčí cíl č. 4: Formulovat doporučení pro společnost XY s.r.o., jejichž prostřednictvím by společnost mohla dosáhnout optimalizace při využívání metod a prostředků, které napomáhají ke zvyšování výkonnosti manažerů.

VO4: Jaké metody a prostředky a za jakých podmínek a okolností lze společnosti doporučit za účelem optimalizace využívání metod a prostředků, které napomáhají ke zvyšování výkonnosti manažerů.

Doporučení pro společnost byla formulována v podkapitole č. 7.4, kde bylo doporučeno nahradit školení jinými modernějšími variantami, nabídnout možnost stát se společníkem firmy těm nejlepším, aby zde byla motivace k lepšímu výkonu, která v malých podnicích s limitovaným kariérním růstem schází, zároveň však bylo doporučeno měřit efektivitu jednotlivých metod s určitým časovým odstupem, neboť nelze doporučit poskytnout manažerům vše, o co si řeknou, je třeba k tomu přistoupit

z hlediska výkonnosti, ale i ekonomiky a efektivity. Určitým limitem personální agentury je nesporně, že se jedná o malou agenturu s malým počtem zaměstnanců a menším rozpočtem, lze to však vnímat i jako prostor pro individuální posouzení požadavků a přihlídnutí k individuálním okolnostem u každého manažera. Dílčí cíl č. 4 byl tudíž naplněn.

Jak je zřejmé z výše uvedeného vyhodnocení dílčích cílů a výzkumných otázek, podařilo se cíle práce naplnit. Je však nutné se zmínit o tom, že při šesti respondentech je velmi obtížné říci, zda se jedná o většinový názor manažerů nejen v personální agentuře XY s.r.o., ale třeba i v jiných personálních agenturách podobné velikosti. K tomu by pomohlo napomoci další šetření, které by mělo být vystaveno na kvantitativní výzkumné strategii, a to na metodě dotazníkového šetření. Tento kvantitativní výzkum by měl statisticky ověřit následující tři hypotézy:

H1: Manažeři v malých personálních agenturách, které mají omezené finanční prostředky, vnímají školení jako málo přínosná.

H2: Manažeři personálních agentur preferují moderní metody zvyšování výkonnosti jako je e-learning nebo webináře.

H3: Pro manažery v personálních agenturách je vedle vzdělávání a rozvíjení kompetencí důležitý také prostor pro odpočinek, u kterého očekávají, že jim na něj zaměstnavatel bude přispívat.

V návaznosti na stanovené hypotézy by mělo být realizováno další výzkumné šetření, které by mohlo být například předmětem diplomové práce, která na bakalářskou práci do určité míry naváže.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M., TINA, S., *Management a leadership*. vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN: 978-80-247-2177-4.

ATKINSON, M. *Koučink – věda i umění: vnitřní dynamika*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, ISBN: 978-80-7367-538-7.

BARTÁK, J.: *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BARTÁK, J.: *Knowledge management. K rozvoji lidských zdrojů v prostředí změn*. Praha: VŠJAK. ISBN 80-86723-18-6.

BARTÁK, J. *Základní kniha lektora/trenéra*. Praha: Votobia, 2003. ISBN 80-7220-158-1.

Monografie: BARTÁK, VACÍNOVÁ M. a kol.: *Rozvíjení osobnostního potenciálu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016. ISBN 978-80-7452-127-0.

BARTÁK, J., *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*, vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN: 978-80-7452-113-3.

BARTONÍČKOVÁ M., *Kariérový koučink*, nakladatelství Alfa, vydáno 2007. ISBN: 80-86851-51-8.

BENEŠ, M. *Andragogika*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4824-5.

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*. Praha: Fortuna, 1999. ISBN 80-7168-681-6.

BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994., ISBN 80-7175-010-7.

BLAŽEK, L., *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. vyd. 2., Grada Publishing 2014, ISBN: 978-80-247-4429-2.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

ČASTORÁL, Z.: *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: EUPRESS, 2007. ISBN 978-80-86754-99-4.

GULOVÁ, L. a ŠÍP R., ed. *Výzkumné metody v pedagogické praxi*. Praha: Grada, 2013. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-4368-4.

KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. 2001, Vyd. 1, Hradec Králové: Gaudeamus, 2001, ISBN: 8070419512.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 802470966x.

KUBR, M., PROKOPENKO, J. a kol., *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Grada Publishing, 1996, ISBN: 978-80-247-3067-7.

KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1307-5.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NOVÝ, I. a SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK V., KOMÁRKOVÁ R. *Motivace pracovního jednání*, Vyd. 1, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN: 80-7079-283-3

ŠMAJS, Josef. *Evoluční ontologie kultury a problém podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012/1. 250 s. ISBN 978-80-210-6180-4.

TURECKIOVÁ, M., *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-0882-9

VACULÍK, M.: *Assessment centrum – Psychologie ve výběru a rozvoji lidí*. NC Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-903858-8-7.

VEBER, J., *Management – Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*, Vyd. 2. Management Press, 2009. ISBN: 978-80-7261-274-1

WÁGNEROVÁ, I., *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Grada Publishing, 2008. ISBN: 80-247-2361-1

Seznam použitých zahraničních zdrojů

BACAL R. *Action Centred Leadership* 2 ed. Briefcase Books, 1998. ISBN: 978-0070718-66

GALLWEY, W. T. *The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace* 1st ed. Random House Trade Paperbacks, 2001. ISBN: 0375758178

NORTHOUSE P. G. *Leadership: Theory and Practice* 7th ed. SAGE Publications, 2015. ISBN: 978-1483317533

Seznam použitých internetových zdrojů

BIELIKOVÁ, A., HRAŠKOVÁ, D. *Podnikové vzdělávání: cíle, potřeby, realizace. Moderní řízení* [online]. 2006 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18440780-podnikove-vzdelavani-cile-potreby-realizace>

EISEL, J., *Stručné zásady firemního vzdělávání*. [online]. 2014 [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1885-juraj-eisel-strucne-zasady-firemniho-vzdelavani.htm>

JUSTICE.CZ. *Výpis z obchodního rejstříku*. Obchodní rejstřík [online]. 2018 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	11
Obrázek 2: Pracovní hodnocení v řízení výkonnosti.....	20
Obrázek 3: Model hodnocení potřeb zaměřeného na výsledky.....	26

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obecné modely hodnocení.....	31
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Polostrukturovaný rozhovor (otázky).....I

(Zdroj: vlastní)

- 1) **Jaké metody a techniky zvyšování výkonnosti jsou u vás ve firmě využívány?**
- 2) **Jaká pozitiva u jednotlivých využívaných metod spatřujete?**
- 3) **Jaká negativa u jednotlivých využívaných metod spatřujete?**
- 4) **Jsou nějaké metody, které u vás ve společnosti nejsou využívány, nicméně z Vašeho pohledu by byly vhodné (preferujete je)? Jaké to jsou a proč?**
- 5) **A jsou naopak nějaké metody, které společnost využívá, ale myslíte si, že jsou neefektivní, popř. máte za to, že by bylo vhodné je zrušit? Které a proč?**
- 6) **Jaké jsou vaše preference v oblasti technik a metod ke zvyšování výkonnosti?**
- 7) **Jaké jsou Vaše cíle v oblasti výkonnosti?**
- 8) **Jaké jsou podle Vás limity a omezení v oblasti metod a techniky využívaných ke zvyšování výkonnosti u Vás ve firmě?**

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Zuzana Paštová

Obor: Manažerská studia – Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Zvyšování výkonnosti manažerů působících v sektoru služeb

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 54

Celkový počet stran příloh: 1

Počet titulů českých použitých zdrojů: 30

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Juraj Eisel, Ph.D.