

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

**MAGISTERSKÉ**

**KOMBINOVANÉ STUDIUM**

**2014–2016**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**Vlasta Bartoňová**

**Vzdělávání liniového managementu v oblasti řízení  
lidských zdrojů**

**Praha 2016**

**Vedoucí diplomové práce:**

**PhDr. Mattioli Jan Ph.D.**

**JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE**

MASTER

COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

**DIPLOMA THESIS**

**Vlasta Bartoňová**

**Training of line managers in the field of human resource  
management**

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

PhDr. Mattioli Jan Ph.D.

### **Prohlášení**

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Vlasta Bartoňová

## **Poděkování**

Děkuji panu PhDr. Janu Mattioli Ph.D., vedoucímu diplomové práce, za jeho cenné rady a pomoc při vypracování této diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá liniiovými manažery coby významným řídicím článkem v řízení organizace a možnostmi jeho vzdělávání v oblasti řízení lidských zdrojů. Práce rozebírá dovednosti, které jsou prioritní manažerskou činností pro zvýšení výkonu. Jedná se o dovednost řídit tým a techniky koučování. Praktická část přináší ověření předpokladů s hladinami významnosti na základě výsledků z průzkumu nestandardním dotazníkovým šetřením. Oblastí pro formulaci předpokladů a obsahové složení otevřených otázek je využívání dovedností pro vyšší výkon liniiového manažera a členů jeho týmu. Nejenom odborná zdatnost, ale i vysoké dovednosti a oddanost liniiového manažera, kvalita jeho práce, míra odpovědnosti a spolehlivosti při práci, ochota a vytrvalost při náročných úkolech a odolnost vůči zátěži jsou důležitými aspekty pro vysoký pracovní výkon.

## **Klíčová slova**

Dovednosti, konflikty, koučování, koučující manažer, liniiový manažer, řízení lidí, řízení týmu, soft skills, týmové role, vzdělávání.

## **Annotation**

In the theoretical part, diploma thesis is focused on line managers and their importance in management of organization and possibility of their development in the field of human resource management. The thesis describes skills which are necessary for increase the performance. These are skills to lead the team and coaching. Practical part of the thesis brings verification of assumptions with the level of significance. It is based on the results from research by nonstandard questioner. An area for the formulation of assumptions and content aspects of open questions is to use the skills for higher performance line manager and his staff. Not only professional skills but also high skills and devotion of line manager, quality of his work, the level of responsibility and reliability, willingness and endurance in demanding tasks and resistance to stress are very important aspects for high work performance.

## **Keywords**

Coaching, conflicts, line manager, managing people, managing team, manager who coach, skills, soft skills, team roles, training.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>  | <b>12</b> |
| <b>1 LINIOVÝ MANAŽER JAKO VÝZNAMNÝ ŘÍDICÍ ČLÁNEK.....</b>                   | <b>12</b> |
| 1.1 Přejít z výkonné pozice na pozici liniového manažera .....              | 13        |
| 1.1.1 Jak se vyhnout nejčastějším chybám při přechodu na vedoucí místo..... | 13        |
| 1.1.2 Pracovní profil liniového manažera .....                              | 14        |
| 1.2 Nejčastější chyby v práci začínajících liniových manažerů .....         | 15        |
| 1.2.1 Uzavírání se před ostatními zaměstnanci.....                          | 15        |
| 1.2.2 Nedostatečně stanovené cíle a očekávání .....                         | 16        |
| 1.2.3 Obava delegovat úkoly podřízeným .....                                | 16        |
| 1.2.4 Delegování úkolů, které lze delegovat jen těžko .....                 | 17        |
| 1.2.5 Podcenění kontroly práce podřízených.....                             | 17        |
| 1.2.6 Sklony k tolerování „delegování vzhůru“ .....                         | 18        |
| 1.2.7 Při výběru svých podřízených se obklopuje svými známými.....          | 19        |
| 1.2.8 Nedostatek schopnosti a zájmu naslouchat.....                         | 19        |
| 1.2.9 Obavy z řešení personálních problémů.....                             | 19        |
| 1.2.10 Sklony zapomínat na slova pochvaly a uznání .....                    | 20        |
| 1.2.11 Tendence nezastat se svých spolupracovníků.....                      | 21        |
| 1.2.12 Vyhybání se odpovědnosti.....  | 21        |
| 1.2.13 Zapomínání na svého nadřízeného .....                                | 22        |
| 1.3 Práce s lidmi není pro liniového manažera prioritou .....               | 22        |
| 1.4 Oblasti pro zlepšení kvality liniových manažerů.....                    | 23        |
| 1.5 Podporovat vzdělávání patří mezi úkoly liniového manažera .....         | 24        |
| <b>2 MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÉHO MANAŽERA .....</b>                       | <b>26</b> |
| 2.1 Trendy ve vzdělávání .....  | 26        |
| 2.1.1 Od „kusového“ vzdělávání a rozvoje k celostnímu přístupu .....        | 27        |
| 2.1.2 Standardizované neboli katalogové kurzy .....                         | 27        |
| 2.1.3 Vzdělávání a just-in-time.....  | 28        |
| 2.1.4 Porovnání reaktivního a proaktivního přístupu ve vzdělávání .....     | 28        |
| 2.1.5 Metoda případové studie.....  | 29        |
| 2.1.6 Metoda scénáře budoucnosti.....                                       | 31        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>3</b> | <b>VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ JAK ŘÍDIT TÝM.....</b> | <b>32</b> |
| 3.1      | Skupina a její chování.....                             | 33        |
| 3.2      | Týmová spolupráce.....                                  | 33        |
| 3.3      | Konflikt jako kritický faktor týmu.....                 | 34        |
| 3.3.1    | Řešení konfliktů.....                                   | 35        |
| 3.3.2    | Porovnání přístupů zvládnutí konfliktu .....            | 37        |
| 3.4      | Výběr člena týmu podle kvalifikace .....                | 39        |
| 3.5      | Vyváženost týmových rolí .....                          | 41        |
| 3.6      | Slabiny týmových rolí.....                              | 44        |
| 3.7      | Týmové role ovlivňují vztahy na pracovišti .....        | 46        |
| 3.7.1    | Vztahy týmové role Specialista .....                    | 47        |
| 3.7.2    | Vztahy týmové role Realizátor .....                     | 48        |
| <b>4</b> | <b>LINIOVÝ MANAŽER SE UČÍ KOUČOVAT .....</b>            | <b>49</b> |
| 4.1      | Jak se liší koučování od vzdělávání? .....              | 50        |
| 4.2      | Jak působí kouč na koučované?.....                      | 50        |
| 4.3      | Fáze koučování .....                                    | 51        |
| 4.4      | Jaké existují modely koučování? .....                   | 52        |
| 4.5      | Koučující manažer .....                                 | 52        |
| 4.6      | Úskalí koučování v manažerské práci .....               | 55        |
| 4.7      | Co všechno koučování manažerovi přináší .....           | 56        |
| 4.8      | Jak si manažer vytvoří know-how kouče.....              | 58        |
| <b>5</b> | <b>VYBRANÁ SPOLEČNOST PRO PRŮZKUM .....</b>             | <b>59</b> |
| 5.1      | Představení společnosti XY .....                        | 59        |
| 5.2      | Uplatňování etických zásad ve společnosti XY.....       | 59        |
|          | <b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>                             | <b>61</b> |
| <b>6</b> | <b>AKČNÍ PLÁN PRŮZKUMU.....</b>                         | <b>61</b> |
| 6.1      | Cíl průzkumu dotazníkovým šetřením.....                 | 61        |
| 6.2      | Výběr průzkumné metody .....                            | 61        |
| 6.3      | Formulace předpokladů .....                             | 62        |
| 6.4      | Určení průzkumného vzorku pro dotazníkové šetření ..... | 63        |
| 6.4.1    | Místo dotazování respondentů .....                      | 63        |



|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 6.4.2    | Velikost průzkumného vzorku.....  | 64         |
| 6.4.3    | Obecná charakteristika respondentů - směnových mistrů .....               | 65         |
| 6.4.4    | Průřez vzděláváním respondenta - směnového mistra.....                    | 65         |
| 6.5      | Formulace otázek pro dotazníkové šetření .....                            | 66         |
| 6.5.1    | Ověření vytyčených předpokladů P1, P2, P3, P4 .....                       | 67         |
| <b>7</b> | <b>VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....</b>                            | <b>68</b>  |
| 7.1      | Vyhodnocení otázek pro ověření P1 .....                                   | 68         |
| 7.2      | Vyhodnocení otázek pro ověření P2 .....                                   | 73         |
| 7.3      | Vyhodnocení otázek pro ověření P3 .....                                   | 78         |
| 7.4      | Vyhodnocení otázek pro ověření P4 .....                                   | 83         |
| 7.5      | Shrnutí výsledků pro potvrzení či vyvrácení stanovených předpokladů ..... | 88         |
| 7.6      | Závěry pro P1, P2, P3, P4 .....   | 93         |
| 7.7      | Nestandardizovaný interview pro zpřesnění výsledků šetření.....           | 94         |
| 7.7.1    | Závěr k nestandardizovanému interview .....                               | 96         |
| 7.8      | Doporučení pro praxi .....  | 96         |
| <b>8</b> | <b>DISKUZE .....</b>  | <b>98</b>  |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>103</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>                                      | <b>105</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>107</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>109</b> |

## ÚVOD

V úvodu diplomové práce bych uvedla definici řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v podniku pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. Cílem řízení lidí je zajistit, aby organizace získala a udržela oddané lidi. Definice pojmu „lidské zdroje“ mi připadá důležitá z hlediska mého cílení na lidi, kteří pracují na konkrétní pozici v organizaci.

Zvoleným tématem pro zpracování jak v teoretické tak v praktické části jsou liniioví manažeři. Název tématu „Vzdělávání liniiového managementu v oblasti řízení lidských zdrojů“ prozrazuje, že se v práci pokusím o vhled do problematiky pracovníků, kteří se stali liniiovými manažery přechodem z výkonné pozice na pozici vedoucího pracovníka, který plní úkoly prostřednictvím lidí. Liniiový manažer je posledním článkem řídicího řetězce v organizaci. Neznamená to však, že ten, co je poslední v řadě, je nejméně významný. Liniiový manažer je vedoucí pracovní pozice v organizaci, která se stává předmětem konkurenčních bojů. Není se co divit, vždyť liniiový manažer je osoba, která zvládá nejenom úkoly spjaté s odborným zaměřením, ale i úkoly s řízením lidí. Musí rozhodovat o vlastní práci a o práci spolupracovníků.

Všichni víme, že každá činnost přináší ve svých počátcích chyby. Chyby dělají i liniioví manažeři. Pro jejich správný rozvoj na pozici je potřeba znát tyto chyby, pojmenovat je a vycházet z nich při sestavování plánu vzdělávání. Plán vzdělávání by měl cílit nejenom na dovednosti potřebné ke zvýšení výkonu v oblasti řízení lidských zdrojů, ale i na vlastní osobu liniiového manažera.

V diplomové práci jsou zachyceny některé z možností vzdělávání lidí v organizaci. U vzdělávání je vždy nutné stanovit cíl vzdělávání. Podle cíle by mělo být organizaci jasno, v čem chce liniiového manažera školit, jaké vědomosti by měl získat a jaké dovednosti či návyky s vlastní osobou by si měl osvojit.

Z hlediska zvýšení pracovního výkonu liniiového manažera uvádím možnost vzdělávání se v dovednosti řízení týmu a technikách koučování. Řízení týmu je totiž

jednou z prioritních aktivit liniového manažera. Vytvořit funkční tým, kde jsou správně rozloženy role, je manažerskou činností, při které nemůže manažer postupovat intuitivně, ale podle nabytých dovedností z oblasti měkkých dovedností. Vědět, jak řídit tým, pomáhá liniovému manažerovi řešit konflikty na pracovišti. Liniový manažer se učí nalézat podstatu problému, aby mohl konflikt vyřešit, neboť neřešený konflikt se může odrazit ve výkonu týmu a ztráty kvalitních lidí jejich odchodem nebo přetažení konkurencí.

Koučování je metoda uvolňování lidského potenciálu, který pak vede k maximálnímu výkonu. Koučování samo o sobě nic neučí, spíše liniovému manažerovi pomáhá podporovat jeho etické hodnoty, dodržovat morálku a šířit optimismus a správné postoje vůči okolí. Koučovat v manažerské praxi liniového manažera zlepšuje výkonnost i jeho podřízených coby koučovaných lidí. Techniky koučování mají bezpochyby pozitivní účinky jak pro organizaci, tak pro manažera i koučované. Mezi výčet pozitiv patří zlepšení vztahů, vyšší výkonnost a produktivita práce, vyšší kvalita života, rozvoj člověka, víc času pro sebe a své koníčky, schopnost lépe se učit, tvořivé myšlení, lepší využití schopností a dovedností lidských zdrojů, větší přizpůsobivost vůči změnám, ochota převzít iniciativu a větší motivace k práci.

V praktické části diplomové práce přicházím s průzkumem nestandardizovaným dotazníkovým šetřením. V tomto průzkumu ověřím, jak nabyté dovednosti školení liniovní manažeři využívají při řízení lidí. Jako součást výsledků šetření připojím svoje doporučení pro sestavování vzdělávacího plánu ve společnosti XY.

## TEORETICKÁ ČÁST

### 1 LINIOVÝ MANAŽER JAKO VÝZNAMNÝ ŘÍDICÍ ČLÁNEK

Linioví manažeři jsou podle Armstronga významným řídicím článkem podnikového managementu. V rámci hierarchického uspořádání organizační struktury jsou umístěni zpravidla na nejnižší úrovni řízení, avšak za svou práci odpovídají vyšší úrovni řízení. Linioví manažeři zabezpečují svoje pracovní úkoly prostřednictvím lidí. Odpovídají za každodenní práci skupiny, kterou řídí. Nenesou odpovědnost za strategické záležitosti firmy. Nejčastější pracovní činností liniového managementu je mimo řízení lidí i řízení provozních nákladů svěřeného úseku, udělování odborných rad a znalostí, organizování práce úseku, plánování směn a přidělování práce, sledování kvality odvedené práce, řešení případných neshod a sjednávání nápravy. Liniový manažer dále jedná se zákazníkem o produktu či poskytnuté službě, hodnotí pracovní výkon, vyřizuje stížnosti, jedná s odborovými organizacemi. Armstrong dále uvádí, že v drtivé většině případů linioví manažeři plní povinnosti v oblasti personálních činností (2007, s. 97).

Dvořáková rovněž mluví o zodpovědnostech liniových manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi jejich nejčastější povinnosti podle ní patří:

- pravidelná kontrola a hodnocení práce podřízených pracovníků;
- organizování a plánování práce;
- vytváření optimálních pracovních podmínek pro zajištění plynulosti a systematičnosti práce podřízených včetně zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- napomáhání zvyšování odborné úrovně podřízených;
- spravedlivé odměňování, a to na základě odpovídajících kritérií pro hodnocení výkonu;
- respektování mzdových předpisů a ujednání pracovních smluv v podniku;
- zajišťování dodržování veškerých vnitřních normativů a legislativy;
- hospodárné nakládání se svěřenými hodnotami a přijímání takových opatření, která povedou k jejich ochraně (2007, s. 17 - 19).

## **1.1 PŘECHOD Z VÝKONNÉ POZICE NA POZICI LINIOVÉHO MANAŽERA**

Urban přichází s poznatkem, že přechod pracovníka z výkonné funkce na funkci vedoucího pracovníka je spojen se dvěma zásadními změnami. První změna se týká vymezení vlastní odpovědnosti liniového manažera. Druhá změna je v oblasti rozhodování. V podrobnější charakteristice první změny Urban píše i o tom, že manažer se stává odpovědným nejenom za svoje vlastní pracovní výsledky, ale i za pracovní výsledky skupiny osob, které začal řídit. Je nutné, aby se liniový manažer vyrovnal s lidským elementem. Do jeho portfolia úkolů se dostávají úkoly spjaté s plněním cílových úkolů organizace, a to prostřednictvím lidí. Liniový manažer se stává odpovědným nejenom za to, že podřízení pracovníci znají své úkoly a dodržují stanovené postupy, normy a pravidla, ale že jsou dostatečně pro svojí práci motivováni a dostávají dostatečné množství potřebných informací. Hlavním úkolem liniového manažera již není jen vykonávat vlastní práci, ale vytvářet takové pracovní podmínky, aby podřízení pracovníci mohli plnit úkoly, které plynou z jejich pracovních míst.

V druhé změně se liniový manažer podle Urbana musí vyrovnat s činností spojenou s rozhodováním. Rozhodování se stává poměrně velikým prostorem v manažerských povinnostech. Liniový manažer rozhoduje nejenom o vlastní práci, ale i o práci spolupracovníků. Rozhodování nelze brát jako výsadu, která manažerovi plyne z jeho vedoucí pozice, ale jako hlavní odpovědnost při vedení týmu lidí (2008, s. 36).

### **1.1.1 JAK SE VYHNOUT NEJČASTĚJŠÍM CHYBÁM PŘI PŘECHODU NA VEDOUcí MÍSTO**

Za nejčastější chybu, které se organizace při převedení pracovníka z výkonné pozice na vedoucí pozici dopouštějí, označuje Urban nedostatek školení v oblasti řízení lidí a zejména, že na pozici liniových manažerů jsou vybráni pracovníci, kteří jsou sice odborně zdatní, ale chybí jim schopnost řídit své podřízené.

Vedoucímu pracovníkovi, který se rekrutoval z řad výkonných pracovníků, prostě řízení lidí bylo „přidáno“ k celkovému výčtu povinností. Podniky tuto chybu podle vyjádření autora dělají ve všech vyspělých zemích. Přitom není problém se těmto chybám vyhnout. Předpokladem pro vyloučení zmíněných nedostatků stačí, aby si odpovědní pracovníci uvědomili začátečnické chyby liniových manažerů, počítali s nimi, chápali jejich příčiny a souvislosti a udělali taková opatření v rozvoji začínajícího manažera, aby k chybám nedocházelo (2009, s. 37).

### **1.1.2 PRACOVNÍ PROFIL LINIOVÉHO MANAŽERA**

Z hlediska posuzování řídicí práce liniových manažerů je třeba zmínit strukturu jejich pracovních způsobilostí. Barták tato kritéria člení do pěti kategorií:

1. kategorie - odborná připravenost - do této kategorie patří způsobilosti týkající se znalostí a zkušeností v oboru, dále ovládnutí výpočetní techniky, znalost cizích jazyků a vztah k dalšímu rozvoji kompetencí v oblasti metod;

2. kategorie - pracovní charakteristika - v této kategorii způsobilostí se setkáváme se strukturou, která charakterizuje pracovní výkon liniových manažerů, kvalitu odvedené práce, míru odpovědnosti a spolehlivosti při práci, ochotu a vytrvalost při plnění náročných cílů a odolnost vůči zátěži;

3. kategorie - vztah k firmě - tato kategorie se týká celkového přístupu liniových manažerů k ostatním kolegům, jejich loajality k firmě a míry jejich schopnosti podporovat veřejné firemní vztahy;

4. kategorie - pracovní aktivita - v této kategorii se jedná o kritéria zaměřená na přesné a včasné plnění úkolů, organizování své práce a práce podřízených, schopnost týmově pracovat a spolupracovat s ostatními kolegy a iniciativní přístup k řešení stanovených cílů;

5. kategorie - řídicí práce - způsobilosti poslední kategorie charakterizují řídicí práci liniových manažerů, jejich schopnost rozhodovat, motivovat, řešit konflikty, plánovat, kontrolovat, komunikovat, delegovat pravomoci, získávat a stabilizovat nováčky, dále

schopnost umění prosadit sám sebe, vytvoření si autority u podřízených (2011, s. 41 - 42).

## **1.2 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY V PRÁCI ZAČÍNÁJÍCÍCH LINIOVÝCH MANAŽERŮ**

Urban popisuje několik nejčastějších chyb v práci začínajícího liniového manažera. Tyto chyby plynou z nedostatečných sociálních kompetencí a kompetencí zaměřených na osobu manažera. Ve výčtu chyb autor mluví zejména o nedostatečné otevřenosti manažera vůči okolí, neujasnění si cílových úkolů, o značné obavě delegovat odpovědnost na druhé, anebo naopak, delegování takových úkolů, které delegovat nelze.

### **1.2.1 UZAVÍRÁNÍ SE PŘED OSTATNÍMI ZAMĚSTNANCI**

S přechodem z výkonné pozice na pozici manažerskou může dojít k situaci, že se liniový manažer začne stranit svých dřívějších kolegů. Urban to vidí tak, že v praxi to není jen uzavírání se do své kanceláře, ale bohužel sklon komunikovat jen po e-mailu, být trvale nedostupný a vysoce „zanepřázdňný“. Liniovému manažerovi nedochází, že vedoucí funkce je profese sociální. Jeho hlavním úkolem je komunikovat se spolupracovníky, a to trvale. Pokud nemá na komunikaci čas, je jen na něm, aby si ho co nejdříve udělal. Nedostatečná komunikace totiž zapříčiní nesplnění řídicích úkolů. Liniový manažer nezvládne řízení lidí. Podřízení pracovníci mají právo na informace, pomoc, zpětnou vazbu, podporu, povzbuzení, a k tomu potřebují se svým vedoucím mluvit.

Tím, že je liniový manažer osobně dostupný, ukazuje svým podřízeným, že mu na nich záleží a že jsou pro něho důležití. Obavy z nadměrné komunikace nejsou podle Urbana na místě. Rozhodně ve srovnání nekomunikovat se svým okolím, nebo komunikovat ve větší míře, je větší komunikace podstatně menší chybou (2008, s. 38).

### **1.2.2 NEDOSTATEČNĚ STANOVENÉ CÍLE A OČEKÁVÁNÍ**

Každá úspěšná činnost začíná jasně definovanými cíli. Urban se dokonce domnívá, že se manažer může dostat do velikých problémů jenom proto, že on sám předpokládá, že jsou cíle podřízeným známy, a tak je nemusí jasně prezentovat. A to je velkou chybou, neboť zaměstnanci mohou mít o konečných očekáváních a cílech zcela jiné představy. V důsledku toho nevěnují příliš času prioritním úkolům, ale úkolům, které jsou z pohledu manažera nedůležité. Činnost podřízených se tak stává nemotivovanou. Jasně vytyčení cílů a očekávání je motivační, protože konkrétní cíle znamenají konkrétní výzvy a ty pak zvyšují úsilí. Pracovníkům je tím umožněno sledovat výsledky své práce, čeho dosáhli a kam se musí ještě posunout. Nevylučuje se i zdravá soutěživost v týmu. Manažer si musí uvědomit základní věc, a to, nejsou-li stanovené jasné cíle organizace, podřízení se věnují svým osobním věcem a mají dojem, že jim projde cokoli (2008, s. 37).

### **1.2.3 OBAVA DELEGOVAT ÚKOLY PODŘÍZENÝM**

Neschopnost nebo neochota delegovat zodpovědnosti na druhé je podle vyjádření Urbana jednou z nejčastějších příčin, proč liniový manažer ve své nové pracovní pozici selže. Na zadané úkoly totiž reagují zcela stejným způsobem, jakým to bylo ve výkonné pozici, totiž jdou a úkol plní sami. Tomuto pokušení by měl manažer odolat a to i tehdy, je-li lákavé, např. v případě zajímavých odborných zadání a projektů. Místo toho, aby se manažeři pouštěli do plnění těchto lákavých úkolů, by měli přemýšlet o tom, kdo ze spolupracovníků úkol převezme, nebo mezi které kolegy úkol rozdělí.

Delegování úkolů podporuje odborný rozvoj podřízených, jejich motivaci a samostatnost. Není to tedy jenom způsob realizace cílů. Delegování je předání určitých rozhodovacích pravomocí. Delegovat úkoly takovým způsobem, že pracovníkům nadiktuje jejich manažer podrobný návod není správný a nepřinese proto ty nejlepší výsledky. Zkušení lidé chtějí důležitá rozhodnutí provést sami. K tomu ale



potřebují lepší celkový přehled o firmě, aby nebyli v zajetí tzv. tunelového vidění. Manažer jim musí být schopen předat podrobně vizi a misi organizace.

Autor si klade otázku, proč manažeři nesprávně delegují. Co je k tomu vede. Odpověď je podle něho prostá - manažer se obává, že delegováním snižuje svoji manažerskou pravomoc a autoritu. Bohužel, manažerovi nedochází skutečnost, že právě delegování posiluje jeho autoritu, zvyšuje jeho manažerskou pozici a úroveň. Poslední věc, která stojí za zmínku v souvislosti s delegováním, je nastolení vzájemné důvěry. S důvěrou se musí zacházet opatrně. Cítí-li však manažer, že má potíže důvěřovat ostatním, je to indicie pro zamyšlení se sám nad sebou, nad svou vlastní osobností a rozsahem osobních kompetencí (2008, s. 39).

#### **1.2.4 DELEGOVÁNÍ ÚKOLŮ, KTERÉ LZE DELEGOVAT JEN TĚŽKO**

Urban říká, že některé manažerovy úkoly prostě nemohou být delegovány. Například se jedná o údaje o mzdách, osobní údaje, výsledky hodnocení zaměstnanců, zajišťování pracovní disciplíny a osobní úkoly, které byly manažerovi zadány s očekáváním, že je splní on sám a nikdo jiný (2008, s. 40).

#### **1.2.5 PODCENĚNÍ KONTROLY PRÁCE PODŘÍZENÝCH**

Každému začínajícímu manažerovi se podle Urbana občas stane, že jeho podřízení neplní zadané úkoly, nebo je prostě nevykonají. Jestliže se to stane častěji, manažer musí hledat chybu sám u sebe. Pravděpodobně své spolupracovníky v nevykonávání úkolů tzv. trénuje. Pracovník, který dostane přidělený úkol, nejprve otestuje, jak může na nový úkol zapomenout. Vychází totiž z předchozích situací, kdy mu „zapomenutí“ jednoduše prošlo. Má-li manažer pevně zakotvený zvyk kontrolovat provádění zadaných úkolů, jeho podřízení budou s požadavkem na splnění úkolu zacházet jako s prioritou. Ze zkušenosti podle autora vyplývá, že neexistuje-li rozumná míra kontroly přidělených úkolů, s největší pravděpodobností zapadnou do „propadliště“ a úkol nemá šanci na splnění.

Liniový manažer by měl zadané úkoly evidovat do přehledných formulářů, kde budou zachyceny nejenom úkoly a jejich termíny plnění, ale i osoby odpovědné za jejich realizaci. Jen tak může manažer přesvědčit své podřízené pracovníky, že to s kontrolou plnění úkolů myslí vážně. V praxi se však může stát, že manažer tráví příliš mnoho času s kontrolou úkolů a pak se mu nedostává času na ostatní povinnosti. V tomto případě je třeba, aby si manažer odpověděl na několik stěžejních otázek: „Rozuměli mému zadání? Vyjadřuji se dostatečně, aby pochopili? Nepoužívám příliš nejednoznačné otázky? Stanovuji úkoly konkrétně? Ujistím se, že bylo úkolu porozuměno? Jsem s podřízeným ve vzájemné shodě po zadání úkolu? Řídím ostatní tak, aby se neobávali říci svůj názor na úkol? Byl jim jasný termín plnění? Říkám jasně, kdo má úkol realizovat a kdo mi bude podávat zprávy o plnění? Odpovědi na tyto otázky a přijetí příslušné nápravy bude plně dostačující (2008, s. 40-41).

#### **1.2.6 SKLONY K TOLEROVÁNÍ „DELEGOVÁNÍ VZHŮRU“**

Problémem začínajících manažerů je sklon tolerovat „delegování vzhůru“. Urban popisuje, kdy k tomuto nešvaru dochází. Věc je prý velmi prostá. Sklon se objevuje tehdy, když podřízení odevzdávají svému vedoucímu úkoly, které jsou dokončené jen částečně, anebo dokonce, podřízení převedou odpovědnost za splnění úkolů na samotného manažera. K dalším obvyklým formám „delegování vzhůru“ lze považovat situace, kdy pracovníci pověřeni úkolem spoléhají na to, že manažer učiní závěrečné kroky úkolu a zkontroluje správnost výsledné práce. Pokud manažer tento zlozvyk svých podřízených toleruje, vysloveně si zadělá na veliký problém. Jaká je náprava? Manažer musí začít u sebe, a to odstranit přesvědčení, že právě on je ten, kdo úkol splní nejlépe a rychleji než ostatní, i kdyby to byla pravda. Jediný způsob, jak ukončit „delegování vzhůru“, je kopnout podřízeným „míč“ zpátky.

Obava podřízených ponechávat rozhodnutí na svém manažerovi může být odrazem značných obav z nejistoty. Zde je třeba podle autora, aby si liniový manažer položil otázku, zda poskytuje svým podřízeným dostatečný prostor a pravomoci k tomu, aby úkol vykonali samostatně. V případě, že tomu tak není, nemůže manažer obviňovat

svůj tým, že za ním chodí s problémy, které mohou zcela samostatně vyřešit (2008, s. 41).

### **1.2.7 PŘI VÝBĚRU SVÝCH PODŘÍZENÝCH SE OBKLOPUJE SVÝMI ZNÁMÝMI**

Urban říká, že za určitých podmínek a okolností by tento sklon k obklopování se svými známými byl pochopitelný. Manažer by mu ale neměl podléhat. Snižuje totiž jeho důvěryhodnost i objektivitu v očích jeho podřízených. Spolupracovníci mohou nabýt pocitu nejistoty a nedůvěry k manažerovi, který jim svým výběrem dává najevo, že se on sám potřebuje obklopit svými známými proto, aby ho podpořili v jeho nadřazené funkci. Dalším důsledkem tohoto nešvaru je, že nelze přijmout na další pracovní pozice skutečně kvalifikované osobnosti (2008, s. 41).

### **1.2.8 NEDOSTATEK SCHOPNOSTI A ZÁJMU NASLOUCHAT**

Vedoucímu pracovníkovi, který začíná ve své funkci, se může stát, že nabude dojmu, že už všechno z odborného hlediska o svěřeném úseku ví. Manažer by si zcela jasně měl uvědomit, že určitě neví všechno. Při získání potřebných informací je nutno, aby naslouchal lidem kolem sebe a ptal se jich na jejich názor. K dosažení své pozice musel manažer projít procesem učení. Schopnost učit se mu pomohla k dosažení vedoucí pozice. Schopnost naslouchat a následně rozvíjet nové poznatky učení je základní způsobilost, kterou musí manažer rozvíjet. Začínající manažer a ani žádný jiný manažer by neměl postrádat otevřenost vůči názorům ostatních spolupracovníků a ani schopnost požádat o pomoc (2008, s. 42).

### **1.2.9 OBAVY Z ŘEŠENÍ PERSONÁLNÍCH PROBLÉMŮ**

Velmi častou chybou je odkládání nepříjemných rozhodnutí. Jedná se například o přijetí personálního rozhodnutí vůči „obtížným“ pracovníkům. Podle Urbana, sklon

k nerozhodnosti se objevuje zejména u manažerů, kteří nemuseli usilovat o svoji manažerskou pozici. Takoví nerozhodní manažeři většinou o sobě ví, že jen těžko zvládnou těžká rozhodnutí. Nejistota, kterou svým chováním způsobují, je zdrojem pracovního stresu pro jeho spolupracovníky.

Pracovní skupina očekává od svého manažera, že personální problémy vyřeší, zejména jedná-li se o obtížné zaměstnance, kteří jsou pro ostatní zdrojem konfliktů. Pokud se vedoucímu podaří situaci vyřešit, jeho autorita stoupne a on se stává uznávaným vůdcem skupiny (2008, s. 43).

### **1.2.10 SKLONY ZAPOMÍNAT NA SLOVA POCHVALY A UZNÁNÍ**

Je zcela známé, že lidé, kteří dobře pracují, mají potřebu být za svou práci pochváleni z úst svého nadřízeného. Urban uvádí, že to platí především u pracovních pozic s rutinní pracovní náplní a jen malou šancí na osobní vyniknutí. Tito pracovníci velmi rádi slyší slova uznání a chválu nad jejich jedinečnými schopnostmi.

Důležitým manažerským úkolem je motivovat pracovníky pochvalou za dobře odvedenou práci. Vždyť pochvala je nejlacinější motivační nástroj. Vedoucí pracovník by neměl být nikdy natolik zaneprázdněn, aby nenašel čas na tak důležitou činnost jako je ocenění výsledků práce svých podřízených. Odměnou pro manažera je vstřícnost zaměstnanců k plnění úkolů a vyšší ochota mu pomoci v neočekávaných situacích.

Problémem začínajících manažerů je, že nevědí, jak pochvalu provést a že pochvale nevěnují dostatek pozornosti. Mnohdy se řídí otřepaným heslem „pokud nekritizují, chválím“. Podřízení těchto manažerů většinou neví, jak na tom jsou. Jen málokdy se tito manažeři stávají skutečně uznávanými vůdci skupiny.

Jak lze tento problém vyřešit? Autor píše o nutnosti změny chování manažera. Manažer ze svého týmu dostane mnohem lepší výsledky, když zmírní nebo odbourá kritickou reakci v okamžiku, kdy podřízení vykonali špatně, a chválí, když je úkol vykonán správně. Tento postup je označován jako pozitivní posílení a funguje velmi dobře (2008, s. 44).

### **1.2.11 TENDENCE NEZASTAT SE SVÝCH SPOLUPRACOVNÍKŮ**

V praxi se nevyklučuje, že jsou pracovníci pod značným tlakem z mnoha stran. Těmito stranami mohou být jiná oddělení, která svalují vinu na ostatní, vyšší nadřízení na ně přenášejí nepříjemné úkoly, vedení organizace může nabýt dojmu, že je přeplácí. Zdrojem stresu může být ve firmách cokoli.

Úkolem manažera je, aby svůj tým chránil, zastal se ho a dosáhl spravedlivého jednání ze strany všech zúčastněných. Pracovat pro vedoucího, který neumí, nebo dokonce nechce hájit zájmy svých spolupracovníků, je pro ně demotivující. Manažer by měl hájit zájmy svých podřízených i ve mzdových otázkách. Je sice většinou pod tlakem vedení organizace, ale neměl by těmto tlakům podléhat. Schopné lidi je třeba odměnit a zaplatit tak, jak ukazuje trh práce, jinak organizace školí lidi pro svoji konkurenci. V ohrožení jsou zejména znalostní profese, kde ztráta takového člověka může pro firmu znamenat konkurenční hrozbu (2008, s. 44).

### **1.2.12 VYHÝBÁNÍ SE ODPOVĚDNOSTI**

Začínajícímu manažerovi chvíli trvá, než si uvědomí odpovědnost za všechno, co se v jeho skupině děje. Dopadá na něj všechno, co jeho podřízení udělají, nebo naopak neudělají. Na liniového manažera prostě dopadá vše, ať to zavinil či nezavinil, ať to věděl či nevěděl. Pro zvládnutí míry odpovědnosti je nutno, aby si manažer vytvořil komunikační mechanismy a plně si uvědomil, že odpovědnost nelze přenášet na druhé.

V práci liniového manažera mohou nastat situace, kdy se práce nedaří, ačkoliv se vyvaroval všech chyb. V takovém případě by neúspěch neměl manažer vnímat jako osobní selhání, ale jako nezbytnou součást práce na vedoucí pozici (2008, s. 45).

### **1.2.13 ZAPOMÍNÁNÍ NA SVÉHO NADŘÍZENÉHO**

Novým liniovým manažerům se v nové pozici může občas přihodit, že zapomenou na to, že k jejich prioritním úkolům patří pomáhat svému nadřízenému. Podléhají totiž představám, že už tato činnost není pro ně ta hlavní. Mylně se domnívají, že toho, kdo je na pozici nominoval, není potřeba již podporovat a že dotyčný bude chápat, že oni jsou velmi zaneprázdnění a v žádném případě si nebude nárokovat jejich čas. Toto je opravdu podle Urbana častá chyba a velmi mylná představa. Liniový manažer by si měl najít dostatek času pro svého nadřízeného, a to nejen proto, aby ho informoval o plnění cílů, ale aby od něho rovněž získal pomoc a podporu pro svoji práci (2008, s. 45).

### **1.3 PRÁCE S LIDMI NENÍ PRO LINIOVÉHO MANAŽERA PRIORITOU**

Ačkoliv jsou liniovní manažeři na poslední úrovni manažerského řízení v hierarchii podnikové struktury, jsou to právě oni, kteří realizují personální politiku. Armstrong mluví o tom, že personální management může iniciovat nové postupy v personální činnosti, ale liniovní manažeři tyto postupy uskutečňují. V případě, že personalisté nedokážou přesvědčit liniového manažera o smysluplnosti navrhovaných personálních řešeních a nových postupech, nebo dokonce přinutí liniového manažera dělat něco, co dělat nechce, liniový manažer nekládá do realizace těchto činností srdce a nebere tuto činnost za svoji. Armstrong uvádí význam nastavené personální politiky tak, aby docházelo k oboustranné podpoře - personalista podporuje práci liniového manažera a liniový manažer podporuje práci personalisty. Jen tak může být naplňována personální politika firmy. Vysoká úroveň podnikového výkonu není dosahována dobře koncipovanou personální politikou, ale spoluprací a týmovostí při uskutečňování personálních postupů.

Zde Armstrong vidí problém. Na jedné straně je významný úkol liniového manažera v řízení lidí, na druhé straně je způsob, jakým liniovní manažeři úkoly v souvislosti se zaváděním personální politiky vykonávají. Jako veliký problém se jeví,

jak se linioví manažeři projevují v jednání s lidmi, jaké uplatňují vůdcovské schopnosti a výkon následné kontroly. Podle autora se linioví manažeři při jednání s lidmi řídí spíše vlastním úsudkem a vlastním rozhodováním, nežli použitím zásad manažerského řízení lidí. Podle úsudku liniového manažera není jednání s lidmi pro něho až tou zásadní stránkou jeho práce. Rozhodne-li se liniový manažer neuskutečňovat nápady personálního oddělení, realizace nových personálních řešení a postupů se neuskuteční. V praxi se lze často setkat se situací, že selhávají systémy řízení kvůli neochotě či dokonce odporu liniových manažerů se na nich podílet, podporovat je a uvádět je do života.

Další významnou rolí liniových manažerů je uplatnění schopností vykonávat přidělené personální úkoly. Do těchto personálních úkolů patří provádění pohovorů, hodnocení pracovního výkonu lidí, poskytování zpětné vazby, řešení konfliktů, koučování, rozpoznání potřeb rozvoje a vzdělávání a další. Všechny tyto úkoly vyžadují zvláštní dovednosti. Podle Armstronga je většina liniových manažerů nemá. Kvalita liniových manažerů jako manažerů lidí je proto třeba zlepšit (2007, s. 100).

## **1.4 OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ KVALITY LINIOVÝCH MANAŽERŮ**

V oblasti řízení lidí mají linioví manažeři podle Armstronga hodně co zlepšovat. Zlepšení je v rukou nejenom samotných liniových manažerů, ale zejména v rukou jejich nadřízených a vedení organizace. Nelze na liniové manažery přesouvat odpovědnost za rozhodování v záležitostech lidských zdrojů, aniž by odpovědní lidé za plnění strategie podniku nepodpořili práci liniových manažerů a nezajistili jim odpovídající rozvoj a vzdělávání v oblasti řízení lidí (2007, s. 101).

Tabulka č. 1: Struktura oblastí pro zlepšení kvality liniového manažera

Oblast plnění úkolů s řízením lidí nesmí být zatlačována do pozadí kvůli jiným povinnostem.

|  |
|--|
| Stanovení dostatečného časového prostoru pro plnění povinností při řízení lidí.      |
| Pečlivý výběr kandidáta na obsazení pozice liniového manažera.                       |
| Manažerské schopnosti nesmí být při výběru potlačeny ve prospěch tvrdých dovedností. |
| Linioví manažeři musí být součástí strategie firmy.                                  |
| Pro výkon liniového manažera je nutná podpora vedení organizace.                     |
| Identifikace liniového manažera s podnikovými cíli a hodnotami organizace.           |
| Zajistit liniovým manažerům kvalitní pracovní vztahy s nadřízenými manažery.         |
| Zajištění potřebného vzdělávání a rozvoje v oblasti řízení lidí.                     |

Zdroj: Armstrong, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*, s. 101, vlastní zpracování, 2016

## 1.5 PODPOROVAT VZDĚLÁVÁNÍ PATŘÍ MEZI ÚKOLY LINIOVÉHO MANAŽERA

Úkolem liniových manažerů je podle Kocianové podporovat učení nejenom na pracovišti, ale i organizované vzdělávání podřízených pracovníků. Prostřednictvím liniového manažera si lidé musí uvědomit, v čem se musí zlepšit, aby výkon jejich práce byl co nejlepší. Na liniovém manažerovi je, aby správně identifikoval vzdělávací potřeby a realizoval je s využitím optimálních metod a dodavatelů vzdělávacích služeb. Úkolem liniového manažera je i sledování nákladů na vzdělávání a vyhodnocování přínosů.

Kocianová dělí metody vzdělávání na ty, jež jsou používány přímo na pracovišti při výkonu práce (metody on the job), a na metody používané mimo pracoviště (metody of the job). Do skupiny metod, které jsou uplatňovány přímo na pracovišti, patří instruktáž, asistování, koučování, mentoring, konzultování, rotace práce a pracovní porady. Vzdělávacími metodami of the job jsou zpravidla přednášky, semináře, názorné



ukázky, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí. Dále do metod používaných mimo pracoviště můžeme zahrnout i e-learning a outdoorové programy.

Na efektivitu vzdělávání podle autorky působí několik faktorů. Jedná se jak o faktory na straně pracovníků coby účastníků vzdělávání, tak i faktory na straně organizace a vedoucích pracovníků, jež vzdělávání zajišťují. Faktory na straně pracovníků se týkají především jejich vlastní motivace k učení. Motivace k učení je totiž předpokladem aktivity ve vzdělávání. Do faktorů na straně organizace a vedoucích pracovníků je správné stanovení cíle vzdělávání a vytvoření dostatečné podpory pro vzdělávání. Zaměstnavatel by měl umožnit svým zaměstnancům vzdělávání podle plánu vzdělávání a neměl by zapomínat na pozitivní zpětnou vazbu (2010, s. 170 - 172).

Pro jasnou definici cíle vzdělávání popisuje Barták použití nástroje SMART, podle něhož hlavní vzdělávací cíl, můžeme též říci úkol, se uskutečňuje prostřednictvím dílčích úkolů. V praxi to znamená, že dílčí úkoly hlavního cíle jsou specifické S, měřitelné M, aktivizující též můžeme říci akceptovatelné A, realistické v praxi proveditelné R, a termínované T. Strukturovaný SMART vyjadřuje, jak by mělo provádění úkolu v jednotlivých fázích vypadat:

S - úkol musí být definován vzhledem k vymezeným potřebám firmy - každý, kdo bude realizovat vzdělávání, by měl chápat jeho zadání, proč byl úkol stanoven a jak firmě budou výsledky vzdělávání přínosné;

M - stanovený úkol by měl být měřitelný. V praxi to znamená, že by měl vycházet z výkonových standardů na daném pracovišti;

A - stanovení podmínek, za jakých budou úkoly vzdělávání vyhodnocovány;

R - studijní výsledky vyhodnocovat individuálně;

T - jasné směřování vzdělávání v čase s průmětem do strategie firmy (2007, s. 17 - 19).

## **2 MOŽNOSTI VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÉHO MANAŽERA**

V otázkách vzdělávání liniových manažerů ve firmě je třeba nejprve mluvit o tom, co je potřeba je naučit. Barták se své monografii o vzdělávání dospělých ve firmě významně zastavuje u stanovování cílů vzdělávání. Nejsou-li dostatečně definované vzdělávací úkoly, vzdělávání jako by se neuskutečnilo. Podle něho je třeba, aby firma měla jasno, jaké vědomosti, dovednosti či návyky by si měli pracovníci osvojit a na jaké úrovni a jak budou v budoucnu využívat to, co se naučili.

Organizace vzdělává pracovníky proto, aby prostřednictvím jejich rozvinutých schopností, znalostí, dovedností, chování, postojů a názorů lépe plnila strategické cíle a byla konkurenceschopnější. Barták uvádí, že právě z těchto důvodů se zpravidla firmy zaměřují na vzdělávání a rozvoj těchto oblastí:

- osvojení a následné uplatňování zákonů, pravidel, norem a postupů;
- rozšíření povědomí o technologické, ekonomické a kulturní provázanosti podnikání;
- zlepšení pracovního výkonu;
- rozvíjení lidského potenciálu;
- ambice, rozvoj kariéry jako specialisty nebo jako generalisty;
- přijímání změn a jejich iniciování;
- řízení vztahů se zákazníky;
- týmová spolupráce, tvoření a rozvoj týmů;
- odborné dovednosti v oblasti personálních činností;
- koučování, řešení konfliktů;
- prohlubování příslušné kvalifikace (2007, s. 17).

### **2.1 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ**

Hroník o oblasti trendů ve vzdělávání a rozvoji pracovníků říká, že je přínosné stoupající tlak rozvíjet a vzdělávat tak, aby výsledky ze vzdělávání vedly k vysokým výkonům a k prokazatelnému měření efektivity. Tlak zvyšovat výkonnost lidí

v podniku, potažmo celé organizace, má přímý vliv na všechny trendy rozvoje a vzdělávání. Pod pojmem „všechny trendy“ má Hroník na mysli nejenom vzdělávání typu knowledge management, talent management, řízení podle kompetencí, ale i dílčí disciplíny rozvoje a vzdělávání. Hroník je nazývá hlavními disciplínami dílčího rozvoje, neboť tyto disciplíny jsou blíže k praxi a jsou mnohem podrobnější pro lepší uchopení.

### **2.1.1 OD „KUSOVÉHO“ VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE K CELOSTNÍMU PŘÍSTUPU**

V této disciplíně se klade důraz na on-the-job tréninky a podle slov Hroníka by měl patřit tento způsob rozvoje a vzdělávání do minulosti, kdy ho většinou praktikovaly menší firmy, které nepracovaly s plánem na vzdělávání. Dnes se tato disciplína vrátila a dokonce ji využívají i velké podniky. Je to totiž disciplína, kterou lze považovat za pružnou, tedy reagující na současné potřeby. Dokonce ji Hroník nazývá disciplínou „na jedno použití“. Organizace plánující rozpočet na vzdělávání si totiž musí vymezit určitý prostor v plánu pro vzdělávání nepředvídatelných kusovek, které jsou svým obsahem přesně zaměřené na vyřešení konkrétních problémových stavů (2007, s. 117-118).

### **2.1.2 STANDARDIZOVANÉ NEBOLI KATALOGOVÉ KURZY**

Tato vzdělávací disciplína představuje podle Hroníka aktuální trendové vzdělávání a udržuje tak laťku základních znalostí a dovedností potřebných k odpovídající výkonnosti. Do standardizovaných kurzů patří katalogové kurzy, které lze považovat za vzdělávání tzv. do zásoby. Patří sem odborné kurzy, IT školení, výuka cizích jazyků, školení ze zákona a samozřejmě veškerá soft skills. Od katalogových kurzů se očekává, že poskytnou pracovníkům potřebné základní dovednosti. Mezi standardizované kurzy patří i e-learningové vzdělávání. Podle Hroníka jsou e-learningové kurzy určené pro 80% pracovníků v organizaci, přesto administrativa a personální činnost spojená s kurzy pro zaměstnance zabere pouhých 20% personalistovi. Toto je cesta k úspornému a zároveň efektivnímu vzdělávání (2007, s. 124 - 125).

### **2.1.3 VZDĚLÁVÁNÍ A JUST-IN-TIME**

Vzdělávání just-in-time je opakem učení se do zásoby. V dnešní době organizace nechtějí tvořit zásoby, protože tvorba zásob jde na úkor cash flow. Je jedno, zda se jedná o hmotné či nehmotné zásoby, a tak i do oblasti vzdělávání pronikla tato filozofie nevytváření tzv. mrtvých peněz. Hroník uvádí, že vzdělávání just - in- time přichází těsně před zahájením projektu, kdy proběhne několik školení najednou, např. teambuilding, projektové řízení, techniky rozhodování, motivační workshop, simulace a modelování nadcházejícího procesu, on-the-job training atd. Podle něho just-in-time vzdělávání vyladuje formu týmu, který bude realizovat projekt, úkol nebo určité cíle (2007, s. 123).

#### **Ostatní**

On line nákupy - personální služby v podobě vzdělávacích kurzů lze dnes koupit prostřednictvím internetu. Poskytování vzdělávání je službou vzdělávacích agentur, není tedy problém s výběrem na e-aukci (2007, s. 125).

Diferenciace a zakázkové řešení - podle Hroníka můžeme diferenciaci ve vzdělávání uplatnit jako motivační instrument. Motivace lidí je nutná pro výkon firmy a plnění zvolených strategických cílů, a tak se vzdělávání stalo součástí firemní strategie (2007, s. 126).

### **2.1.4 POROVNÁNÍ REAKTIVNÍHO A PROAKTIVNÍHO PŘÍSTUPU VE VZDĚLÁVÁNÍ**

Pro lepší pochopení problematiky reaktivního a proaktivního přístupu ke vzdělávání přichází Hroník s maticí řešení a přístupu ve vzdělání. Proaktivní přístup je vzdělávání do zásoby a reaktivní přístup je vysvětlen jako vzdělávání just-in-time (2007, s. 125).

Tabulka č. 2: Matice řešení a přístupu ve vzdělávání

|                           | <b>Standardizovaná řešení</b>   | <b>Zakázková řešení</b>  |
|---------------------------|---|--|
| <b>Reaktivní přístup</b>  | <b>Odstranění nedostatku znalostí a dovedností</b>  | <b>Vyladění formy</b>  |
| <b>Just in time</b>       | E-learningové kurzy, change management, time management, řízení týmu podle rolí, techniky koučování lidí atd. | Učení se na vzoru kritického případu, simulace a modelování nadcházejícího jednání, on-the-job training, individuální koučink, motivační workshopy apod. |
| <b>Proaktivní přístup</b> | <b>Budování standardu</b>   | <b>O krok dál před konkurencí</b>  |
| <b>Učení do zásoby</b>    | Katalogové kurzy, MBA, Sales Academy, Manažerské minimum, e-learningové kurzy apod.                           | Mentorink, scénáře budoucnosti, rozvoj kreativity, cesta vizionáře případové studie apod.  |

Zdroj: Hroník, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, s. 125, vlastní zpracování, 2016

### 2.1.5 METODA PŘÍPADOVÉ STUDIE

Metody případových studií patří společně s motivačními workshopy a scénáři do budoucna ke vzdělávacím metodám, které dnes patří podle Hroníka k běžnému

standardu vzdělávacích programů. Případová studie, která je podkladem pro vzdělávání není na počátku tohoto způsobu vzdělávání hotová, to znamená, že vzdělávání nevychází z konkrétní případové studie pocházející z nějaké firmy. Musí se vytvořit. Tvorba případové studie musí respektovat dvě základní situace, a to situaci na závěr projektu a situaci vystihující kritické místo a jeho okolí určitého realizovaného procesu. Je to velmi logické, neboť se v praxi jen těžko setkáme s případy, kdy realizační tým při ukončení projektu sepíše vedle závěrečné zprávy i případovou studii, podle které by bylo možno učit i druhé, kteří se projektu nezúčastnili.

Tvorba případové studie není zdaleka tak obtížná, jak z počátku vypadá. Hroník dokonce říká, že je velmi jednoduchá. Je jen potřeba odlišovat případovou studii od příkladů či modelování situací. Rozdíl je v tom, že obsahy příkladů či modelování jsou úplné, kdežto obsahy případových studií mají zpracovány jen podstatné části. Dalším rozdílem mezi příklady a případovými studii je zpracování konce. Případové studie mají vždy nějaký konec. Příkladům se musí konec vytvořit.

Hroník uvádí čtyři vodítka, která se musí nutně při tvoření případové studie dodržet. Jsou jimi - kladení učících se otázek, er forma, delší časový úsek a při popisu se autor musí zdržet svého názoru či hodnocení.

V případových studiích se prostě názor ani náznaky správného řešení nevyslovují. Jsou zde popisovány jen podstatné události. Je důležité rozlišovat významné události od těch nevýznamných. Dále případová studie pokrývá delší časový úsek, proto se tvoří tzv. časové mezery způsobem „o 3 měsíce později...“. V případové studii mluvíme er formou, to znamená ve třetí osobě, např.: „a pak se stalo...“. Přímou řeč je možné v případové studii použít. Závěr je třeba opatřit kladením učících otázek typu: „Co bylo efektivní? Jaké byly rozhodující momenty? Co byste udělali jinak?“. Samozřejmě při tvorbě případové studie můžeme získat mnoho situací od pracovníků konkrétních pozic (2007, s. 92- 93).

## 2.1.6 METODA SCÉNÁŘE BUDOUCNOSTI

V této metodě scénářů budoucnosti můžeme podle Hroníka najít jak externího lektora, tak externího facilitátora. Nejdůležitější část scénáře budoucnosti probíhá mimo chod. Scénáře budoucnosti mají velmi zásadní výstup, a to vyladění všech zúčastněných. Z hlediska vytvoření optimálního sociálního prostředí a vztahů v týmu je vyladění důležitější než výsledek. Scénáře budoucnosti můžeme tedy chápat jako prostředek k vyladování mezilidských vztahů a tím potažmo působit na zvýšení výkonnostní křivky.

Tvorba budoucího scénáře má rovněž svoje zákonitosti jako tvorba případových studií. Má pět kroků, které je třeba dodržet, aby scénář budoucnosti byl dobrým vzdělávacím instrumentem. Metodik na vytvoření scénářů budoucnosti je podle sdělení Hroníka mnoho, a tak uvádí jednu, pěti krokovou - výběr základní otázky, formulování hybných sil, určení hlavních nejistot, stanovení os budoucnosti, vytvoření čtyř scénářů budoucnosti.

V prvním kroku uspořádáme brainstorming nebo využijeme elektronickou cestu, abychom získali otázky na klíčové téma, čímž naplníme výběr základní otázky. Ve druhém kroku naformulujeme všechny možné vlivy, které by se mohly u klíčového tématu vyskytnout. I zde postupujeme buď cestou brainstormingu nebo přes internet. Třetí krokem je stanovení klíčových nejistot. Znamená to, že sloučíme to, co je podobné či příbuzné. Čtvrtý krok je ze všech kroků nejdůležitější a nejobtížnější, neboť zde tvoříme osy scénáře.

Vytvoření osy scénáře budoucnosti má také svoje pravidla. Osy musí naplnit klíčově důležité nejistoty, musí být na sobě nezávislé. Jedna osa se vztahuje k vnitřnímu prostředí a druhá osa k vnějšímu prostředí. Do pátého kroku patří vytvoření čtyř scénářů budoucnosti, které jsou navzájem odlišné a na sobě nezávislé. Pak se identifikují příznaky všech těchto čtyř scénářů a podle čeho je možné poznat, že se blíží. Při tom jsou formulovány různé strategie ukazující, jak se chovat a reagovat při objevení se příznaků (2007, s. 95 - 96).

### 3 VZDĚLÁVÁNÍ LINIOVÝCH MANAŽERŮ JAK ŘÍDIT TÝM

Týmová spolupráce, tvoření a rozvoj týmu je jednou z prioritních aktivit liniového manažera. Vytvořit funkční tým, ve kterém jsou správně rozloženy role, je manažerskou činností, při které nemůže manažer postupovat pocitově, ale podle jistých měkkých dovedností a znalostí z oblasti funkce týmu a řízení podle rolí.

Armstrong mluví o týmu, podle Katzenbacha a Smitha, jako o malé skupině lidí, která se vzájemně doplňuje svými dovednostmi. Členové této malé skupiny jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci. Jsou také vzájemně odpovědní za plnění úkolů v rámci stanovených cílů. Efektivní práce malé skupiny neboli týmu v organizaci si nese určité charakteristické body, kterými jsou:

- týmy jsou základní pracovní jednotkou;
- týmová práce je uplatňována jednak v jednotlivých malých skupinách i v celém podniku;
- týmovost představuje soubor hodnot, které jednak vybízejí jeho členy k naslouchání a kooperativní odezvě na názory ostatních členů, tak poskytují možnost vyjádřit své pochybnosti a pomáhá těm, kteří pomoc potřebují a v neposlední řadě podporují uznávání zájmů a úspěchů ostatních;
- týmy čerpají energii z významných a náročných úkolů;
- týmovost vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností, týmy podávají větší výkon nežli jednotlivci, kteří pracují osaměle;
- týmy jsou pružné a reagují na měnící se události a požadavky;
- týmy se dokážou rychleji, přesněji a efektivněji přizpůsobit novým informacím a úkolům než jedinci v rozsáhlých podnikových celcích;
- v rámci hluboké oddanosti svému růstu a úspěchu týmy investují mnoho času a úsilí na zkoumání, formulování a projednávání smyslu své existence a svých úkolů (2007, s. 253).



### 3.1 SKUPINA A JEJÍ CHOVÁNÍ

Podle Armstronga jsou organizace tvořeny skupinami lidí. Ve skupinách lidé pospolu pracují. Uvnitř skupiny a mezi skupinami dochází v rámci procesu probíhajícího v organizaci k interakci. Stupeň interakce se mění v závislosti na podmínkách ve společnosti. Když porozumíme chování ve skupinách, pochopíme chování v organizaci a může ho tak ovlivňovat. Z tohoto důvodu je třeba důkladně zvážit povahu skupiny, a to z hlediska:

- formálních a neformálních skupin;
- procesů odehrávajících se uvnitř skupin;
- komunikačních kanálů;
- pracovních a udržovacích funkcí;
- skupinové ideologie a soudržnosti;
- pojetí tzv. „referenční skupiny“ a jejího vlivu na členy skupiny;
- faktorů způsobujících efektivitu skupiny;
- fází rozvoje skupiny;
- identifikace se skupinou (2007, s. 249).

### 3.2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Plamínek při definování pojmu týmová spolupráce pojednává o významu slova tým. Podle něho si každý představuje pod slovem tým skupinu lidí, která je tak trochu neobyčejná. Neobyčejnost tkví v tom, že tým podává za příznivých a někdy i nepříznivých okolností dobré, někdy i výjimečné výkony. Plamínek pro účely teorie vitality definoval tým jako synergickou skupinu lidí. Synergická skupina lidí podává výkony přesahující souhrn výkonů jejích členů. Synergii neboli malý zázrak ve skupině způsobují vztahy mezi jejími členy.

Týmové spolupráci a s ní synergickému efektu se bude dařit, bude-li v týmu existovat rozdílnost a sdílení. Základním tmelem týmu jsou sdílené myšlenky, nejčastěji cíle a hodnoty. Díky tomuto sdílení fungují v týmu spontánní dohody o pravidlech, jimiž se členové týmu řídí, a to i v případě, že nebyly napsány, či dokonce vysloveny.

Sdílení týmu nesmí být podle autora všudypřítomné. Pro tým jsou důležité vývojové podněty, drobné a snesitelné konflikty, které jej poženou vpřed. Z těchto důvodů týmu neprospívá, aby si jeho členové byli podobní ve svých osobnostech a schopnostech. Potřebný tým se synergickým potenciálem vznikne zachováním, rozvíjením a využíváním rozmanitostí ve skupině (2011, s. 94).

### **3.3 KONFLIKT JAKO KRITICKÝ FAKTOR TÝMU**

Mezi kritické faktory, které negativně ovlivňují život týmu, lze označit mimo jiné konflikt. Podle Plamínka má přítomnost či nepřítomnost konfliktů v týmu přímý vliv na jeho vitalitu. Konflikty můžeme považovat za narušitele rovnováhy a stability systémů. Porušení rovnováhy je přirozeným jevem, ale porušením stability dojde k zvláštnímu typu konfliktu. Tento konflikt můžeme nazývat krizí. Krize omezuje tým při jeho schopnosti řešit své vlastní problémy.

Dále autor tvrdí, že pokud jsou v systému konflikty a systém je umí řešit, má takovýto tým předpoklad ke zdravé evoluci, ve kterém je systém stabilní a dynamický a postupně se mění. Pokud však systémy své konflikty mají, ale neřeší je, riskují zásadní změnu, kterou můžeme označit za revoluci, jež může změnit podstatu nebo sám fakt existence systému. V další variantě, ve které systém konflikty neobsahuje, musí nutně začít stagnace, a to dříve či později. Chybí zde vnitřní důvody ke změně, čímž se systém postupně dostane do konfliktu se svým měnícím se okolím.

Plamínek přirovnává konflikty k palivu, kterého je potřeba do motoru vývoje. Za motor vývoje lze podle něho označit řešení konfliktů. Pro účinnost řešení konfliktů mezi lidmi je rozhodující, do jaké míry mají účastníci konfliktu vliv na způsob řešení a jeho výsledek.

Tabulka č.3: Čtyři možné kombinace řešení konfliktů

|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| MEDIACE (pro spory)       | VYJEDNÁVÁNÍ (pro spory)     |
| FACILITACE (pro problémy) | PROJEDNÁVÁNÍ (pro problémy) |
| DELEGACE (např. na soud)  | NÁHODA (např. losování)     |
| PASIVITA (vyčkávání)      | NÁSILÍ (např. vydírání)     |

Zdroj: Plamínek, J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem*, s. 100, vlastní zpracování, 2016

Z pohledu rivality jsou nejzajímavější typy řešení, ve kterých přímí účastníci společně rozhodují o výsledku. Jedná se tedy o metody vyjednávání, projednávání, mediace a facilitace. Ve všech těchto případech účastníci konfliktů určují, co bude obsahem dohody. O tom, jak bylo výsledku dosaženo, mohou rozhodnout buď přímí účastníci ve vyjednávání a projednávání, nebo náhodnou volbou, například losováním, nebo někdo jiný při mediaci, facilitaci nebo delegováním na nadřízeného, specialistu nebo soud (2011, s. 100).

### 3.3.1 ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Pro řešení konfliktů platí, že můžeme přijmout několik technik, jak konflikt zvládnout. Plamínek mluví o technikách nalezení tématu komunikace, akceptování emocí a nalezení podstaty problému.

#### **Vhodné téma komunikace:**

Při řešení konfliktů je třeba podle Plamínka stanovit vhodné téma komunikace, čímž stabilizujeme řešení. Při stabilizaci řešení je nutné určit, zda konflikt porušuje pouze rovnováhu systému nebo narušuje jeho stabilitu. Stabilita systému je jeho schopnost vytvářet rovnováhu např. dohody o řešení konfliktů. Stabilita se vyznačuje přítomností mechanismů, které mohou vést k dohodě, např. k efektivní komunikaci.

Autor říká, pokud tyto mechanismy v systému chybí, např. partneři spolu nemluví, nenaslouchají si, přehrávají stále stejné mimoběžné monology, vrací se v bludném kruhu opakovaně do stále stejné patové situace, je nesmyslné věnovat se věcné stránce konfliktu. Je nutno zacílit na samotnou komunikaci a vytvořit nebo obnovit tak tyto mechanismy. V momentu, kdy je komunikace funkční, je možno se vrátit k věcnému obsahu komunikace a pokusit se nalézt věcný obsah dohody či řešení (2011, s. 102).

### **Akceptování emocí:**

Volba komunikačních hladin je podle Plamínka další cesta k řešení konfliktu, která nastupuje po stabilizaci řešení. Autor uvádí, že vychylovat systémy z rovnováhy či stability mohou dva typy konfliktů, a to spory a problémy. Spory lze definovat jako konflikty, do kterých vstupuje alespoň jedna strana s cílem prosazení svých prioritních řešení. Jako problémy lze označit konflikty, do kterých všechny strany vstupují s cílem najít dobré řešení.

Spory se v praxi hůře zvládají, protože obsahují lidskou složku v podobě emoce. Emoce obalují jádro konfliktu a znesnadňují k němu cestu.

Plamínek upozorňuje, že v případě, že rozpoznáme v konfliktu spor a v komunikaci zaznameneleme přítomnost emocí, nemá smysl postupovat k jádru příliš brzy a racionálně. Je nutné nejprve odstranit emocionální slupku z komunikace. Prý postačí emoce opatrně a s pochopením pojmenovat a akceptovat, protože člověk, který je pod vlivem emocí, reaguje jen na podněty, jenž mu tyto emoce dovolují slyšet a zpracovávat. Informace, že protistrana je srozuměna s jeho emocemi a akceptuje je, usnadní odeznění emocí a lze pak nastolit racionální komunikaci (2011, s. 101).

### **Nalezení podstaty problému:**

Při řešení konfliktů je dále nutné rozpoznat podstatu problému. To, co při řešení problému říkáme, lze označit za naše postoje. Postoje mají své příčiny, které lze označit jako zájmy. Postoj, který zaujmeme, vysvětluje naše zájmy. Řešit spor na úrovni postojů je podle autora obtížnější, než řešit spor na úrovni zájmů, které mají své příčiny. Zájmy lze ovlivnit zvenčí. Potíž nastává v momentu, kdy v komunikaci narazíme na nehlouběji založené zájmy, obtížně změnitelné hodnoty, vlastnosti a instinkty účastníků

sporu. Mnoho lidí neumí otevřeně mluvit o svých zájmech. Chceme-li spor vyřešit, musíme vždy pátrat po skutečných zájmech protistrany a pojmout tak řešení jako úlohu, při které naplníme zájmy druhého a při tom plníme zájmy vlastní (2011, s. 104).

### **3.3.2 POROVNÁNÍ PŘÍSTUPŮ ZVLÁDNUTÍ KONFLIKTU**

Čakrt přistupuje k řešení problémů svými technikami a je toho názoru, že mnoho lidí i manažerů k řešení konfliktů přistupuje svým osvědčeným způsobem, přestože pro řešení konfliktu existuje několik přístupů. Čakrt přichází s pěti nejzásadnějšími přístupy, které je nutno pro zvládnutí konfliktu znát.

Pět zásadních přístupů:

- konfrontace – jedná se o agresivní a nekompromisní způsob řešení konfliktů, který má za cíl sledování jenom vlastních zájmů a nerespektování zájmů druhé strany;
- kooperace – řešení konfliktů, kde stojí v popředí asertivní snaha prosadit se a současně kooperovat, způsob, jenž respektuje zájmy protistrany;
- vyhýbání - neasertivní způsob řešení konfliktu, při kterém dochází k podceňování vlastních zájmů stejně jako zájmů druhé strany, jedná se o nekooperativní způsob;
- ústup – rovněž neasertivní přístup ke konfliktu, který nebere ohled na vlastní zájmy, ale kooperuje a je vstřícný k druhému;
- kompromis – tento způsob řešení konfliktů nese prvky mírné asertivity a kooperativnosti (2000, s. 69).

Z porovnání pěti uvedených přístupů k řešení konfliktů je patrný pravděpodobný výsledek řešení konfliktu. Srovnávány jsou nejenom přístupy, ale i cíle, postoje a zdůvodnění procesu řešení konfliktu.

Tabulka č.4: Porovnání přístupů, cílů, postojů, zdůvodnění a výsledků při řešení konfliktů

| <b>Přístup</b>     | <b>Váš cíl</b>                               | <b>Váš postoj</b>   | <b>Zdůvodnění</b>   | <b>Pravděpodobný výsledek</b>   |
|--------------------|--|---|---|---|
| <b>Konfrontace</b> | Prosadit svou.                               | „Já vím, co je nejlepší a správné. Opovažte se to zpochybnit!“  | Je lepší někomu šlápnout na kuří oko než se vzdávat našich velkých cílů.  | Máte pocit vítězství a zadostiučinění, avšak druhá strana je poražena a ponížena. |
| <b>Spolupráce</b>  | Vyřešit problém spolu                        | „Toto je moje stanovisko, jaké je vaše?“ „Jsem odhodlán/a hledat s vámi optimální řešení.“ „Co říkají fakta?“ | Názory obou stran mají stejnou důležitost, ne však nutně platnost. Je třeba klást stejný důraz na kvalitu řešení i na spravedlivý postup. | Problém se s největší pravděpodobností uspokojivě vyřeší.                         |
| <b>Vyhýbání se</b> | Nemít s tím nic společného                   | „Jsem neutrální.“ „Musím si to rozmyslet.“ „To není moje věc.“ „Ať se starají jiní!“                          | Nesouhlas je sám o sobě špatný a nežádoucí, protože vyvolává napětí.  | Problémy se zpravidla nevyřeší, což působí dlouhodobou frustraci.                 |
| <b>Ústup</b>       | Jenom nikoho nenaštvat, nikoho se nedotknout | „Já tu vlastně nejsem důležitý.“  | Udržování harmonických vztahů je vůbec nejdůležitější.  | Druhá strana vás patrně začne zneužívat.  |

|                  |  |   |   |   |
|------------------|--|---|---|---|
| <b>Kompromis</b> | Rychle nalézt řešení, s nímž bychom mohli žít. | „Skončeme to, abychom se co nejdříve mohli vrátit k práci.“ | Protahované konflikty odvádějí lidi od práce a zbytečně otravují atmosféru. | Účastníci budou nepodmiňováni hledat příště oportunní přijatelná a účelová řešení, spíše než účinná a trvalá. |
|------------------|--|---|---|---|

Zdroj: Čákr, M., 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*,s.73, vlastní zpracování, 2016

### 3.4 VÝBĚR ČLENA TÝMU PODLE KVALIFIKACE

Belbin říká, že dovednosti a nadání jsou u kandidáta nerovnoměrně zastoupeny, a proto nabývá na důležitosti vzdělání a kvalifikace. To pro personalisty a manažery odpovědné za výběr nových kandidátů představují nedozírné pole selekcí. Kandidáti se upínají k naději, že neustálým zlepšováním se mohou vypracovat k zahájení kariéry neomezených možností.

Nelze opomenout skutečnost, že zásadním krokem při tvorbě bohatství a prosperity v 19. a 21. století byla stále se rozšiřující oblast vzdělávání a výcviku. Do zaměstnaneckých poměrů bylo přijímáno stále méně nekvalifikovaných pracovních sil. Rostl zájem o vysoce kvalifikovanou pracovní sílu, u které bylo možno počítat se zastáváním různých zodpovědných funkcí. Zaměstnavatelé usilují o získání těchto všestranně využitelných lidí na obsazení klíčových pozic, aby měli úspěch v podnikání, zvládli tempo rozvoje a rychlost změn (2012, s. 14).

Honba za vyšší kvalifikací prohlubuje její záhadu. Certifikáty, osvědčení, diplomy a různé další dokumenty o kvalifikaci by se mnohdy daly považovat za zavádějící kritéria při výběru nových kandidátů. Většina zaměstnavatelů a zaměstnanců k tomuto faktu upíná svoji pozornost jako na něco, co je nositelem záruky schopností. Mnoho lidí, zejména mladých studentů, touží pozvednout svojí kariéru díky vyšší kvalifikaci.

Existují sice obory, kde je kvalifikace potřebná. Chce-li se někdo stát instalátérem, musí nutně podstoupit odborné školení. Obdobně je tomu i v dalších praktických oborech jako je právník, lékař, konstruktér atd., kde se lidé školí ve vlastním zájmu. Jestliže se však podíváme mimo tyto odborné specifikace, setkáme se s otázkou, co vlastně může další vzdělávání vedoucí k vyšší kvalifikaci nabídnout a zejména zaručit z hlediska kariéry (2012, s. 18).

V historii průmyslu a obchodu se můžeme setkat s řadou jmen, u nichž obtížně uchopitelná kvalifikace potvrzuje výjimku. Vysoce postaveným manažerům evidentně tenkrát kvalifikace chyběla, a přesto byla jejich kariéry úspěšná. Většina jich neměla ani vysokoškolský diplom a začínali na relativně skromných pozicích. Měli dobré všeobecné vzdělání, které je pro život přínosem a jehož hodnota se může projevit neočekávanými způsoby.

Belbin se ve své knize otevřeně zamýšlí nad tím, že v případech, kdy kvalifikace nemá přímý vliv na budoucí kariéru uchazečů, jsou to právě zaměstnavatelé, kteří úmyslně staví překážky kvalifikace pro přijetí uchazeče. Vytvářejí vysoká očekávání v domnění, že se tím odfiltrují méně zdatní uchazeči s nedostatkem schopností, inteligence a odhodlání plnit vytčené cíle.

Tento způsob výběru kandidátů lze vidět převážně ve větších firmách. Uchazeč, který nesplnil předpoklady kvalifikace zaměstnavatelových představ, nemá příliš nadějí na zlepšení své situace na pracovním trhu. A tak jsou takovýmito zaměstnancům a kandidátům nabízena různá školení na zvýšení kvalifikace a možnosti navštěvování assessment center. Často se stává, že ani potom nejsou jejich ambice naplněny. Jestliže takoví zaměstnanci zůstanou ve firmě, cítí zatrpkllost a zklamání a zpravidla nejsou již schopni podávat adekvátní výkon.

Určitě je nutné vysvětlit, proč se tomu tak stává, proč méně kvalifikovaní postupují vzhůru a ti více kvalifikovaní nikoliv. Jsou zde dva způsoby vzdělávání, první je formální, druhý způsob je neformální. Neformální způsob vzdělávání má mnoho podob a ne vždy si tyto podoby plně uvědomujeme. Prostor pro vzdělávání na pracovišti je však mnohem větší, než by se nám zdálo.



Zde se snaží Belbin maximálně zdůraznit, že způsob pro vzdělávání při práci samotné je poznat sami sebe, poznat i své okolí, zkrátka poznat i ty ostatní. Autor tuto svojí myšlenku přirovnává k olympijské myšlence - že nejdůležitější je účast nás samých, neboť, nepřihlásíme-li se, nemůžeme vyhrát.

Kvalifikace nemusí být při hledání vhodného uchazeče záhadou. Záhadu lze totiž odhalit několika jednoduchými shrnutími, která vlastně poskytnou indicie pro řešení kvalifikačního problému, o kterém se v článku hovoří:

- jedince s mimořádným potenciálem hledáme většinou v prostředí, kde je očekáváme, a nehledáme je tam, kde bychom je vůbec nečekali. Mnohdy totiž pocházejí z prostředí, které nám až vyrazí dech;
- příliš podrobná specifikace ideálního kandidáta je na škodu věci a nevede k nalezení toho správného;
- dominantní manažeři mají sklon vybírat z řady kandidátů s opačnými schopnostmi, aby získali kolegy, kteří s nimi budou souhlasit;
- lidé se širokou škálou schopností jsou vhodní do týmů, je potřeba určit jim jejich roli (2012, s. 20).

### **3.5 VYVÁŽENOST TÝMOVÝCH ROLÍ**

Při výběru kandidáta není podle Belbina zásadní otázkou, jaké jsou jeho znalosti a dovednosti. V praxi se totiž velmi často setkáváme s jevem, že nově nastoupivší kandidát nemá zcela jasnou představu o nové náplni práce, neboť na tom, na čem záleží, je jeho chování. Tým složený ze schopných lidí však nemusí nutně vykázat kvalitní výsledky. Příčinou může být nevyváženost týmových rolí, neboť každý člen týmu přijímá určitou týmovou roli. Týmové role musí vykazovat určitý stupeň vyváženosti. Nedostatečná vyváženost zapříčiní neuspokojivé výsledky. Dojde totiž k porušení rovnováhy rolí. Je tedy důležité mít v týmu nejenom schopné lidi s odpovídajícím chováním, ale i s konkrétní týmovou rolí. Typů chování je nesmírně mnoho, avšak počet typů užitečného chování je známý (2012, s.25).

Tabulka č.5: Přínosy a slabé stránky týmových rolí

| <b>Týmová role a její přínos</b>  | <b>Slabé stránky týmové role</b>  |
|---|---|
| <p><b>Specialista (Specialist):</b></p> <p>Vyznačuje se oddaností pro svou práci, cílevědomostí a iniciativou, výjimečnými vědomostmi a dovednostmi. Má velký význam při odborných expertizách. Má poměrně vysoký význam při kariérním rozvoji. Role specialisty se uplatňuje zejména ve strojírenství.</p>   | <p>Týmu přispívá svou prací jen v úzce vymezených oblastech. Specialistovi se stává, že občas nevidí věci v širším kontextu, protože lpí na odborných stránkách problému.</p>                     |
| <p><b>Realizátor (Implementer):</b></p> <p>Jedná se o výkonného člověka, který je disciplinovaný, spolehlivý a konzervativní. Oživuje myšlenky a nápady.</p>  | <p>Realizátor reaguje na nové možnosti poměrně pomalu, je o něm možno říci, že je do určité míry nepružný. Nechává narůstat byrokracii.</p>   |
| <p><b>Monitor vyhodnocovač (Monitor Evaluator):</b></p> <p>Je člověk, jenž promýšlí vše do hloubky, protože se dokáže podívat na věc tzv. střízlivýma očima. Je schopen zhodnotit všechny varianty. Jeho úsudek je dosti přesný a objektivní. Je to analytik, který dokáže svým úsudkem inspirovat druhé.</p> | <p>Jeho slabou stránkou je značná kritičnost. Je málo průbojný. Postrádáme u něho schopnost podněcovat a podporovat kolegy. Entuziasmum mu bývá na překážku při střízlivém hodnocení situací.</p> |
| <p><b>Týmový pracovník (Team worker):</b></p> <p>Týmového pracovníka lze charakterizovat jako člověka diplomatického, vnímavého, mírného a především kooperujícího. Jeho značnou předností je umění naslouchat, urovnávat spory. Je vysoce konstruktivní.</p>   | <p>Nevýhodou týmového pracovníka lze spatřit v jeho nerozhodnosti v klíčových situacích a jeho snadné ovlivnitelnosti.</p>  |
| <p><b>Usměrňovač (Shaper):</b></p>  |   |

|   |   |
|---|---|
| <p>Tomuto typu týmové role vyhovuje práce pod tlakem. Je to člověk dynamický, náročný, a přesto inspirující. Umí překonávat překážky, je plný energie a odvahy.</p>   | <p>Slabinou usměrňovače je sklon k provokativnímu jednání a zraňování citů ostatních.</p>   |
| <p><b>Inovátor (Plant):</b></p> <p>Tento typ je tvůrčí, nekonvenční, má neotřelé nápady. Jeho předností je umění řešit obtížné situace. Anglické označení lze překládat jako osoba nastrčená, nasazená, nastražená do týmu sloužící také jako vějička a nástraha.</p> | <p>Mezi nevýhody inovátora patří sklon podceňovat detaily, kterými se pro svou zaujatost svými úkoly nezabývá. Občas se mu stává, že není schopen efektivní komunikace.</p> |
| <p><b>Koordinátor (ko-ordinator):</b></p> <p>Jedná se o člověka, který se vyznačuje svou sebejistotou. Jedná se o vyzrálého a schopného vedoucího. Ovládá delegování odpovědnosti, umí se rozhodnout, objasnit úkoly a podporovat ostatní v jejich práci.</p>         | <p>Občas má sklon druhými manipulovat a přenášet na ně svojí vlastní práci.</p>   |
| <p><b>Vyhledavač zdrojů (resource investigator):</b></p> <p>Vyhledavač zdrojů je extrovert s vysokou dávkou nadšení a komunikativností. K jeho silným stránkám patří vyhledávání příležitostí a rozvíjení kontaktů.</p>   | <p>K nevýhodám tohoto člověka patří jeho příliš velký optimismus, který jakmile pomine, ztrácí o věc zájem.</p>   |
| <p><b>Kompletovač finišer (completer finisher):</b></p> <p>Ideální člověk pro odevzdávání výsledků včas. Je totiž značně pečlivý, snaživý</p>   | <p>Slabinou je puntičkářství a neochota delegovat odpovědnosti na ostatní. Nejraději si na všechno dohlíží sám. Další nevýhodou je přehnaná úzkostlivost.</p>               |

|  |  |
|--|--|
| a svědomitý. Detekuje chyby a opomenutí druhých. Zajistí absolutní bezchybnost projektů. |  |
|--|--|

Zdroj: Belbin, R.,M., 2012. *Týmové role v práci*, s.25, vlastní zpracování, 2016

### 3.6 SLABINY TÝMOVÝCH ROLÍ

Belbin k problematice slabých stránek u rolí uvádí, že slabiny lze nalézt u každé z nich. Nikdo není zkrátka dokonalý. Dokonalost nelze očekávat ani u výchozího materiálu či látky. Pokud je nějaký materiál výjimečně tvrdý, nevylučuje se jeho křehkost ani možnost koroze. Podobně tak nelze mluvit o nejtekutější nebo nejpružnější látce. Není tedy možné, aby existoval dokonalý „lidský materiál“. Přesto si autor klade otázku, zda jsou vůbec slabiny relevantní a přínosem pro týmovou roli. Říká, že ano. Slabiny jsou totiž zdrojem oblastí dalšího rozvoje (angl. development areas). Lze též uvést, že se jedná o rezervy, na kterých se dále pracuje. V neposlední řadě je důležité zmínit, že čím jsou nápadnější určité přednosti, tím zřetelnější jsou i slabiny. Člověk by se měl naučit svoje slabiny ovládat. Napravovat by je měl podle Belbina v momentu, kdy mu brání v jeho výkonné roli a poškozovat výsledky celého týmu. Tyto nepřijatelné slabiny se projevují v určitých sociálních situacích. Hranice mezi přijatelnou a nepřijatelnou slabinou je velmi tenká (2012, s. 58).

Tabulka č.6: Přijatelné a nepřijatelné slabiny týmových rolí

| <b>Přijatelná slabina</b>  | <b>Nepřijatelná slabina</b>                                   |
|--|---|
| <b>Specialista</b><br><br>Získává vědomosti pro svoje vlastní účely. | Nebere v úvahu faktory, které jsou mimo jeho pole působnosti. |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Realizátor</b></p> <p>Lpí na ortodoxních a odzkoušených postupech.</p>   | <p>Není nakloněn změnám, přímo jim zabraňuje.</p>  |
| <p><b>Monitor vyhodnocovač</b></p> <p>Trpí racionálním skepticismem neboli kritickým zkoumáním jakýchkoliv teorií.</p>               | <p>Nepřijatelný iracionální cynismus - rozumem nepochopitelná bezohlednost, nestoudnost, mravní otrlost.</p>   |
| <p><b>Týmový pracovník</b></p> <p>V zásadních otázkách je nerozhodný.</p>  | <p>Nevyhledává stresové situace, vyhýbá se jim.</p>  |
| <p><b>Usměrňovač</b></p> <p>Sklon k frustraci a podrážděnosti.</p>   | <p>Není schopen odlehčit problematickou situaci a obrátit jí v žert, nebo se omluvit.</p>                      |
| <p><b>Inovátor</b></p> <p>Může zanedbávat plnění praktických věcí z důvodu zaujetí vlastními myšlenkami.</p>                         | <p>Trpí silným pocitem vlastnictví nápadů a myšlenek tam, kde by kooperace přinesla mnohem lepší výsledky.</p> |
| <p><b>Koordinátor</b></p> <p>V případě, že objeví někoho, kdo udělá práci za něj, využije příležitosti. Má sklon k zahálčivosti.</p> | <p>Na svůj vrub si připisuje zásluhy celé skupiny.</p>   |
| <p><b>Vyhledavač zdrojů</b></p> <p>Když odezní počáteční vzrušení, ztrácí Vyhledavač zdrojů nadšení.</p>                             | <p>Zanedbává spolupráci se zákazníkem a způsobuje mu tím zklamání.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Kompletovač finišer</b></p> <p>Tato týmová role je spojena s perfekcionismem neboli touhou být dokonalý.</p> | <p>Obsedantní chování, kterého nutí opakovat určité vykonané úkony. Trpí úzkost budícími myšlenkami.</p> |
|--|--|

Zdroj: Belbin, R.,M., 2012. *Týmové role v práci*, s. 58, vlastní zpracování, 2016

Je zde i otázka, proč jsou někteří lidé úspěšnější než ti druzí. Podle Belbina mají úspěšní lidé dobře vyvážený soubor osobních vlastností. Ti druzí, méně úspěšní nebo neúspěšní, mají soubor vlastností, které se k sobě navzájem nehodí. Zkoumá se proto role slabých stránek ve spojení s celou řadou osobních charakteristik. Vezměme si například jako přijatelnou slabinu lenost. Lenost nelze u manažera posuzovat izolovaně. Bylo zjištěno, že lenost je propojena se schopností dobrého manažerova úsudku, dále smyslem pro strategii a vlohou pro delegování odpovědností. Takovýto manažer nemá přeplněný diář a zbývá mu čas na jiné věci. Jeho pracovní stůl je řádně uklizený, protože mnoho záležitostí zařídí sekretářka, a on tak získává prostor pro závažné úkoly (2012, s. 57-59).

Když shrneme pojednání o slabých stránkách týmových rolí, dojdeme k faktu, že přijatelnými slabinami se vyznačují všichni úspěšní lidé. Přijatelné slabiny nebo též můžeme říci přípustné slabiny, jsou v podstatě rubem předností. K úspěchu totiž vede kombinace předností a slabin související s jednou týmovou rolí, nikoliv kombinace předností souvisejících s jednou týmovou rolí a slabin, které by patřily jiné roli (2012, s. 63).

### **3.7 TÝMOVÉ ROLE OVLIVŇUJÍ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI**

Z důvodu rychlého a dobrého řešení vztahů na pracovišti je dobré znát údaje o všech členech týmu a jejich spolupracovnících, protože jen tak je možno rychle a uspokojivě odhadnout, jak se situace na pracovištích bude s největší pravděpodobností

vyvíjet. V praxi se často stává, že příčinou problematických pracovních vztahů bývá nedostatek informací o týmových rolích, které členové týmu zastávají. Znalost týmových rolí a slabých stránek je možné využít i při plánování osobního rozvoje pracovníků. Prostřednictvím slabiny lze nalézt silnou pracovníkovu stránku a tu pak dál rozvíjet správným směrem.

Vztahy rolí je třeba zohlednit i při obsazování pracovních míst. Při rozmísťování lidí na ty správné pracovní pozice je nutno vždy vycházet ze skutečnosti, že členové týmu budou ve vzájemné interakci. Vzájemná interakce je klíčovou otázkou vyváženosti týmu. Jestliže v týmu nastane konfliktní situace zdvojování týmových rolí, měli by její členové přijmout sekundární roli (2012, s. 86).

### **3.7.1 VZTAHY TÝMOVÉ ROLE SPECIALISTA**

Specialisté si řídí svoje pracovní aktivity. Jsou hrdí na to, co dělají. Nepociťují potřebu mít kolegy, podřízené ani nadřízené.

Manažer specialistů musí věřit v profesionální hodnotu jejich práce a dává jim volnou ruku. Dobrým vedoucím pro specialisty je Realizátor, protože ten má strukturovaný přístup ke Specialistovi a deleguje na něj odpovědnost. Specialistu dále dobře managují Týmovní pracovníci a Koordinátoři. Opačně je tomu s Vyhledavači zdrojů a Usměřovači, neboť Vyhledavači zdrojů a Usměřovači jsou typy, kterým činí potíže přijmout skutečnost, že Specialisté potřebují do určité míry svobodnou ruku (jak již bylo řečeno) a potřebují ve své „lokalitě a území“ velet a rozhodovat sami. Tyto dvě role mají tendence vstupovat do hájemství Specialisty, byť by se jednalo o podporu a pomoc. Specialisté toto jednání nechápou a vznikají negativní třenice.

Kolegiálně spolupracují se Specialistou velmi dobře Realizátoři a Týmovní pracovníci. S nimi vytvářejí velmi pěkné vztahy založené na vzájemné úctě. Opakem je práce s Inovátory. Inovátoři patří k těm, kteří každý podnět a problém berou jako výzvu a vstupují tak do teritoria Specialistů. Takto vzniklý konflikt je jen značně obtížné řešit. Specialista jako vedoucí pracovník má rád podřízené, kteří mají respekt a úctu k odborníkům a zavedeným normám. Velký problém bude vznikat v momentu, kdy

Specialista bude vedoucím pracovníkem Inovátora. Inovátor totiž upřednostňuje nekonvenční myšlení a odklání se od norem. Specialista bude takovéto chování jen těžko uspokojivě řešit.

### **3.7.2 VZTAHY TÝMOVÉ ROLE REALIZÁTOR**

Realizátor je osoba, která se dokáže velmi rychle zorientovat ve vzniklých situacích a pojmenovat požadavky, které situace žádá.

Realizátor vyžaduje nadřízeného, který mu dokáže jednoznačně říci, co po něm bude požadovat. Pro Realizátora je dobrým vedoucím Usměrňovač a Inovátor. Usměrňovač a Inovátor totiž dobře ocení velmi dobré organizační schopnosti Realizátora. Dále Realizátorovi vyhovuje jako nadřízený Kompletovač finišer, protože ten si potrpí na včasné plnění úkolů.

Je-li Realizátor vedoucím pracovníkem, poněkud problematizuje vzájemné vztahy a nechává narůstat byrokracii.

Realizátor v úrovni kolegiálních vztahů dobře spolupracuje s Koordinátorem, Monitor Vyhodnocovačem, Vyhledavačem zdrojů, Kompletovačem finišerem a Specialistou. Občasné spory se mohou vyskytnout se stejnou týmovou rolí, tedy s druhými Realizátory a také s Inovátory. Realizátor s druhým Realizátorem a Inovátorem totiž zabředá do konfliktů týkající se priorit a hodnot. K vyřešení takto vzniklých problémů, musí do sporů vstoupit třetí osoba.



## 4 LINIOVÝ MANAŽER SE UČÍ KOUČOVAT

Suchý, Náhlovský mluví o koučování jako o metodě uvolňování lidského potenciálu, který vede k maximálním výkonům. Koučování samo o sobě nic neučí, spíš pomáhá učit se. Podporuje etické hodnoty a dodržování morálky, šíří a posiluje optimismus.

Koučování pracuje s jednoduchým vzorcem:

$$V = P - I$$

Výkon **V** se rovná potenciálu **P** sníženého o vliv výkonnosti **I** (interference). Bariérou blokující náš potenciál a tím i naši výkonnost a úspěšnost jsme především my sami. Autoři přirovnávají zvyšování výkonnosti k výkonu auta. Když vaše auto nejede rychle, můžete přidat plyn, ale nestačilo by odbrzdit ruční brzdu? Ruční brzdou je zde míněn potenciál koučovaného. Můžeme též použít analogii s výměnou motoru u auta za lepší nebo jen zvětšit počet válců a tím tzv. přidat plyn.

V koučování jde o změnu postojů, což je zásadní změna v myšlení koučovaného (2007, s. 17).

Birch zase uvádí, že koučování je systematická snaha zlepšovat současnou výkonnost na cílovou úroveň pomocí otázek a rad zaměřených na změny. Koučování je jedna z aplikací personálního poradenství, které pomáhá:

- dopracovat se k úspěchu;
- soustředit se na detaily, které mohou přispět ke zlepšení dovedností a technik;
- vytvořit taktický plán týkající se všech důležitých událostí;
- udržet se na vrcholu i v dnešním soutěživém světě (2005, s. 2 - 3).

Daňková přichází se svým neotřelým pohledem na koučování v manažerské praxi. Podle ní je koučování výborná metoda s odrazem do zlepšené výkonnosti koučovaných lidí. V současné době však koučuje kdekdo. Koučů je skutečně plno a ne vždy jsou dobří, a tak jejich koučovací výkon není optimální. Stává se, že zaměstnanci mají zkušenost s koučováním z předchozích zaměstnání a někteří z nich si zrovna

neodnesli jen pozitivní zkušenost. Prostě, ne každý umí koučovat a používat koučování ve správném okamžiku. Manažeři se většinou učí koučovat na různých školeních koučování. Tam procházejí celým koučovacím procesem, což není podle Daňkové správné. Při učení se technice koučování by se mělo postupovat postupně, plánovitě, systematicky, nikoli pojmout vědomosti o koučování od A do Z na jediném semináři (2015, s. 12-13).

#### **4.1 JAK SE LIŠÍ KOUČOVÁNÍ OD VZDĚLÁVÁNÍ?**

Koučování se přednostně soustřeďuje na postoje. Bez změny postojů skutečný růst nenastane. Jen správné postoje nenechají znalosti a dovednosti ležet ladem, zatímco tradiční formy vzdělávání se orientují na znalosti a dovednosti. Na postojích nejčastěji ztroskotává převod znalostí do praxe a do výsledků. Koučování nesměřuje přednostně k ovlivnění vnějšího jednání koučovaného, ale směřuje prioritně k charakteru člověka, k jeho základním hodnotám a paradigmatům (Suchý, 2005, s. 18).

#### **4.2 JAK PŮSOBÍ KOUČ NA KOUČOVANÉ?**

Kouč především klade otázky. Koučem nemůže být každý, i když se to zdá být lehké. Klást otázky je koučova hlavní dovednost, avšak není jedinou dovedností. Za každou správně položenou otázkou se musí dostavit určité poznání. Není proto snadné pokládat ty správné otázky, které vedou k poznání. Každou odpověď kouč vyhodnocuje a zasazuje do mozaiky poznání. Podle chybějících částí skládky volí další otázky tak, aby chybějící části obrazu doplnil.

Je třeba zmínit, že kouč využívá ještě další možnosti působení na koučované a to:

- osobním příkladem;
- poskytováním zpětné vazby pomocí videokamery a rozborem videozáznamu;
- tréninkem dovedností;
- inspirací (Suchý, 2007, s. 17 - 21).

Fleming mluví o dalších potřebných dovednostech kouče, kterými působí na koučované.

Je to:

- důvěra ve vlastní schopnosti a uvědomování si skutečnosti, co ještě zvládnete a co už ne;
- smysl pro humor;
- trpělivost a ochotu udělat si na lidi dostatek času;
- upřímnou náklonnost k lidem;
- určitou míru citlivosti, abyste věděli, kdy zasáhnout a kdy zůstat spíše stranou;
- empatie, abyste byli schopní vidět věci také z pohledu ostatních;
- víra v ostatní a přání, aby se zlepšili;
- schopnost zaujímat druhé místo a netoužit po slávě (2005, s. 23).

### **4.3 FÁZE KOUČOVÁNÍ**

Cyklus koučování má pět fází:

- 0. fáze – člověk vězí v dolíku a nemůže se nikam pohnout;
- 1. fáze – dotyčný se dostane z pomyslného dolíku, ale nemůže se pohybovat, tzn. že se nemůže vyvíjet;
- 2. fáze – dotyčný je připravený ke změnám, potřebuje jen startovní výstřel;
- 3. fáze – koučovaný se začal měnit a vyvíjet, jen nemá jasno ve směru, kam jít, nemá jasno ve svých cílech;
- 4. fáze – ve čtvrté fázi dotyčný zvolil správný směr;
- 5. fáze – dotyčný se dívá dopředu i zpátky, přehodnocuje svou vizi i cíle a mění kurz.

Optimální je, když všech těchto pět fází koučování probíhá plynule, bez přerušení. Největší práci dá koučovi dostat dotyčného z fáze 0 do fáze 1 a pak do fáze 2. Ve fázi 2 si koučovaný uvědomuje, že se mu přestalo líbit v dolíku a chce ven.

Celý pětifázový proces koučování se periodicky opakuje. Ne vždy se znovu začíná od 0, i když někteří začínají po čase dosahování cílů stagnovat a upevňovat se v dosažené pozici. V tomto případě je nutné, aby se dotyčný rychle vzpamatoval i za pomoci kouče a znovu se rozpohyboval.

#### **4.4 JAKÉ EXISTUJÍ MODELY KOUČOVÁNÍ?**

Podle Suchého se používají nejčastěji dva modely koučování, a to individuální koučování a skupinové koučování. Je třeba však zmínit i další dva způsoby koučování, a to koučování, kdy vedoucí koučuje své spolupracovníky a koučování sebe samého – člověk je sám svým koučem.

##### Individuální koučování:

Externí kouč koučuje jednotlivce, kterými jsou manažeři s potenciálem dalšího růstu, dále manažery po nástupu do nové pozice anebo také manažery, kteří se potýkají s nějakým problémem. Mezi koučované patří i talentovaní zaměstnanci, kteří se připravují na převzetí vedoucí pozice.

##### Skupinové koučování:

Externí kouč koučuje vhodně sestavenou skupinu jednotlivců, například mistry nebo vyšší manažery. Jedná se o kombinaci individuálního a skupinového koučování.

Daňková říká, že využívání koučovacích prvků v řídicí práci manažera rozvíjí manažera po profesionální stránce coby manažera, ale i jako člověka.

#### **4.5 KOUČUJÍCÍ MANAŽER**

Díky koučování se může manažer vymanit ze stereotypu a oživit svůj manažerský styl. Stává se otevřenější vůči novým výzvám a podnětům a tolerantnějším vůči svému okolí, čímž se připravuje na přijetí změn, ke kterým v dnešní době turbulentního

pracovního trhu dochází. Koučování rozvíjí u manažera techniky přijetí nezdaru a lépe o věcech přemýšlet. Nezanedbatelná je i skutečnost, že manažer, který umí řídit svůj tým koučováním, je atraktivnější pro nabídku na trhu práce. Správně koučující manažer posiluje svojí sebedůvěru i sebedůvěru ostatních. Učí své lidi samostatnosti a zodpovědnosti (2015, s. 54).

Podle Daňkové všichni manažeři mohou používat principů koučování, ale nebudou využívat proces koučování v plném rozsahu jako profesionální kouč. Manažeři využijí ve své vedoucí praxi jenom určitou část. Autorka uvádí příklad situace v praxi, při které manažer využije prvky koučování. Je jen na manažerovi, jak bude své lidi řídit, je jen na jeho rozhodnutí, který způsob bude pro danou situaci nejefektivnější.

Situace: manažer žádá své podřízené, aby určité věci, které spadají do jejich pracovních povinností, dělali lépe. Přitom však nemá jasnou představu. Podle Daňkové má čtyři možnosti.

První možnost řešení bez koučování - manažer dá jasný pokyn, jak se věc bude dělat. Zde záleží, jak moc manažer rozumí dané problematice. Podřízení nařízení přijmou, aniž by se něco naučili. Zde se jedná o relativně rychlé řešení.

Druhá manažerova možnost tzv. pseudokoučování, což není koučování - manažer popřeje sluchu svým podřízeným a nápady týmu zakomponuje do svého nápadu. Pro schopné lidi v týmu ne příliš motivující pro snažení. Stačí říct jen několik nápadů a vedoucí si to stejně rozhodne, jak on to vidí. V tomto případě se také nejedná o koučování, protože manažer kladl „pseudokoučovací“ otázky, které nevedly k rozhodnutí týmu, ale pouze jeho stanovisku.

Třetí možnost jak vyřešit vzniklou situaci je využití koučovacích prvků - manažer bude postupovat tak, že vybere z týmu lidi, kteří věc dělají a rozumí jí. Těm sdělí svojí myšlenku a požádá je, aby se do daného termínu zamysleli nad možnými způsoby řešení. Ve stanovený termín se manažer bude koučovacími otázkami ptát.

- „Jak jste na tuto myšlenku přišli? Už jste se s podobným případem někde setkali?“
- „Jak to bude vypadat v praxi? Máte představu o tom, jak to bude fungovat?“

- „Co to všechno vyřeší? Řeší to něco? Co to nevyřeší? Vidíte nějaká rizika? Dokázali byste mi vyjmenovat úskalí? Máte nějaká řešení pro rizika? Jak se jim dá vyhnout?“
- „Kdo to zajistí? Bude plán realizace? Kdy bychom mohli začít? Jaký je odhad nákladů? Zamýšleli jste se nad návratností?“
- „Jaká je v tom moje role? Jakou podporu budete potřebovat? Co na to zákazník, mluvili jste s ním? atd.“

Pro dobře odvedené kladení koučovacích otázek je potřeba ze strany manažera, aby celý rozhovor proložil poznámkami typu:

- „Vůbec jsem si neuvědomil, že by to bylo možné takto vyřešit. Dobrá myšlenka.“
- „Tak rozhodně, není to jednoduchá věc, určitý čas bude potřeba.“
- „A jak jste to dál vymysleli?“
- „Tomu rozumím, že to bude chvíli trvat.“
- „V čem je podle vás tedy největší problém?“
- „Jak to bude pokračovat?“

Zde, ve třetí možnosti řešení situace, manažer věřil skupině. Používáním koučování motivoval tým k samostatnosti a zodpovědnosti. Manažer byl pouze průvodcem, nikoli řešitelem případu. Pro svůj tým hraje podporující roli.

Čtvrtá možnost - manažer všechno nechá na svém týmu. Zkontroluje výsledný stav a udělí pochvaly a ocenění. Pokud to takto půjde, tým bude spokojen a manažer bude mít čas na strategické rozhodování a plnění cílů. V tomto případě manažer koučováním „sklízal“ výsledky svého působení na tým, který je zcela samostatný a nepotřebuje ho (2015, s. 50 - 51).

Daňková dále uvádí, že koučováním rozvíjí manažer nejenom své podřízené, ale i sám sebe. Při každodenním používání koučovacích prvků manažer rozvíjí svoje vnímání, co se v daném okamžiku děje a odehrává. Lépe vyhodnocuje stav a dokáže vytvářet k různým situacím odpovídající atmosféru. Manažer tím, že koučuje ostatní, se učí lépe a lépe nabízet druhému to, co v daný okamžik potřebuje - podporu, povzbuzení, nesouhlas, překvapení, pochopení, vcítění atd. Stává se mistrem rozhovoru, umí ho

rozproudit a řídit. Umí naslouchat a zeptat se tak, aby se skutečně ten druhý rozpovídal a nečekal jen na kladení otázek.

Manažer při koučování vede podřízeného k tomu, aby pracovník sám při plnění pracovních úkolů správně vnímal realitu, uvědomoval si, co se děje a nakolik je situace vážná. Aby uměl rozpoznat fikci od skutečnosti a jaké dopady bude situace mít do budoucna. Manažer koučováním umožňuje podřízenému uvědomovat si svou pracovní roli, a tak ji lépe poznat a v širším slova smyslu i roli hrát. Koučování usnadňuje podřízeným vnímat rozhodnutí nadřízeného, kroky týmu a co se dá očekávat, jak plánovat a realizovat a co všechno se může stát a co je možné dělat. Koučovaný podřízený lépe pochopí sebe sama, pochopí svůj systém myšlení, chování, rozhodování a vnímání (2015, s. 52).

#### **4.6 ÚSKALÍ KOUČOVÁNÍ V MANAŽERSKÉ PRÁCI**

Koučování je nejenom zdrojem určité manažerské zdatnosti v řízení lidí, jak píše Daňková. Má totiž i svá úskalí a někdy se přihodí, že věci dá do pohybu zcela jinak, než my jsme chtěli. Při koučování se totiž může stát, že se manažer dozví informace, které dříve nevěděl, a nedokáže na ně relevantním způsobem reagovat. V okamžiku zjištění skutečné reality nemůže tzv. vyletět z kůže a zavelet ke sjednání nápravy. Manažer musí vždy zůstat v roli koučujícího manažera a to tak, že ocení, že se mu dostalo takové důvěry a dozvěděl se o skutečné realitě, která probíhala za jeho zády. Až klesnou emoce a manažer tzv. vychladne, může řešit vzniklý stav, a to za použití koučovacích prvků.

Vzhledem k tomu, že koučování je o otázkách na konkrétní fakta, manažer dostává věrnější a pravdivější obraz chodu jeho oddělení či útvaru. To může nemile zaskočit a značně překvapit. Autorka uvádí příklad z praxe, kde se manažer na poradě dotazuje na realizaci projektu XY. Dostane se mu následujících odpovědí: „Pracuje se na tom. Projekt XY je náš prioritní. Sledujeme ho každý den. Všichni jsou v plném nasazení. Běží to. Jedeme. Pokračujeme dobře.“

Ovšem skutečnost je taková, že plnění zmiňovaného projektu je jen na 68%. Kvalita je sledována sice každodenně, ale jsou zjišťovány významné jakostní odchylky,

kteře se evidují, ale neřeší. Je proto důležité, aby manažer kladl otázky, jejichž prostřednictvím zjistí fakta. V uvedeném případě měl manažer klást otázky typu: „Na kolik procent je plnění zakázky za posledních 5 dnů? Jaké neshody byly zachyceny? Jak byly vyřešeny? Proč se chyba stala? Jaká je skladová zásoba?“ Na tyto konkrétní otázky musí dostat manažer konkrétní odpovědi (2015, s. 57).

## 4.7 CO VŠECHNO KOUČOVÁNÍ MANAŽEROVI PŘINÁŠÍ

Whitmore si klade otázku, co vlastně koučování manažerovi a organizaci přináší. Co získají organizace i manažeři, když si osvojí techniky koučování? Odpověď na položené otázky je následující výčet pozitiv, které koučování přinese.

Lepší vztahy - lepších vztahů docílíme samotným faktem, že se ptáme, protože ptaní má svou hodnotu. To, že něco jen sdělujeme, hodnotu nemá tak výraznou, protože při něm nedochází ke komunikaci. Je to prý, jako když mluvíme do zdi. Chybí komunikační výměna a zejména otázka, jaký je názor ostatních. A to je to podle autora podstatné.

Vyšší výkonnost a produktivita práce - koučování vzniklo právě proto, aby prostřednictvím jeho technik došlo ke zvýšení pracovní výkonnosti. Vyšší výkon a produktivita práce je cíl, který je sledován. Koučování probouzí v člověku ty nejlepší schopnosti, co v něm jsou. Podobně je to i s koučováním týmů. I u nich koučování odkrývá to nejlepší.

Život má vyšší kvalitu - koučování přispívá k navození lepší atmosféry na pracovišti, protože pomocí technik koučování dochází k vytváření lepších vztahů a tím výrazně přispívá k lepším výsledkům a ke spokojenosti jak pracovníka, tak organizace. Podstatný je i fakt, že koučování respektuje jednotlivce i tým.

Rozvoj člověka - rozvoj lidí nezávisí jen na několika krátkých kurzech a školeních. Podstatné je použít takový způsob řízení, který pomůže k tomu, aby k rozvoji lidí docházelo. Je jen na manažerovi, aby se správně rozhodl.



Manažer má více času pro sebe - koučování vede pracovníky k odpovědnosti za to, co dělají. Manažer je nemusí popohánět, neustále dohlížet a kontrolovat. To dává manažerovi mnohem více prostoru k plnění jiných úkolů, na které neměl doposud dostatek času.

Schopnost lépe se učit - osvojení si technik koučování znamená učit se rychle a tzv. za pochodu. Manažer neztrácí čas na školeních. Učení ho uspokojuje a umožňuje mu nabyté zkušenosti převádět do praxe, protože si je mnohem lépe pamatuje.

Tvořivé myšlení - koučování otevírá tvůrčí myšlení u manažera a podněcuje k tvůrčímu myšlení i ostatní členy týmu. Důvodem je atmosféra prodchnutá kulturou koučování. Lidé se v takovéto kultuře neobávají výsměchu nebo ukvapené kritiky, a tak tvořivě myslí a jejich tvůrčí myšlenky vyvolávají řadu dalších tvořivých myšlenek.

Lepší využití schopností a dovedností lidských zdrojů - v praxi se často stává, že manažer před osvojením si technik koučování neumí dostatečně využít potenciál lidí. Neví, jaké zdroje schopností a dovedností jsou v lidech skryté. V poměrně krátkém čase po tom, co začne koučovat, objeví v lidech skryté talenty pro řešení praktických problémů.

Větší přizpůsobivost vůči změnám - tlak na přijímání změn a rychlé přizpůsobení se změnám bude stále silnější požadavek pracovního prostředí, konkurenčního trhu, technologické inovace, globalizace, ekonomické a sociální nestability. Nelze počítat s tím, že tomu bude naopak. Tyto změny doslova přežijí pouze ti, co budou flexibilní a odolní. Koučování je o změně, o schopnosti být vnímavý a odpovědný.

Ochota převzít iniciativu - v organizacích, kde je každý člověk ceněn jako lidský kapitál firmy, jsou lidé ochotni převzít iniciativu nejenom, když jsou k tomu vyzváni. Naopak tam, kde si lidé neváží, lidé dělají jenom to, co se jim řekne a co musí. O žádné ochotě převzít iniciativu a odpovědnost zcela dobrovolně a spontánně nemůže být řeč.

Mnohem větší motivace k práci - metoda cukru a biče stále existuje a v mnoha firmách se uplatňuje. Je ale stále více zatlačována, a tak ztrácí na své účinnosti. Lidé, kteří jsou dostatečně motivovaní, jsou výkonní ne proto, že musí úkol splnit, ale proto,

že chtějí, že je práce baví a přináší jim uspokojení. Koučování pomáhá lidem nalézat svojí vnitřní motivaci.

Změna podnikové kultury - snem každé organizace je vysoce výkonný management. Lídři takovýchto firem se opírají o princip koučování. Přijímají jakékoli programy zaměřené na koučování.

Koučování jako postoj a chování - techniky koučování mohou manažeři využívat v různých podobách v zaměstnání i v soukromém životě. Schopnost koučovat druhé a i sám sebe dnes vyžaduje mnoho organizací. Osvojit si techniky koučování by měli i všichni ti, kteří chtějí změnit zaměstnání (2014, s. 168-170).

## **4.8 JAK SI MANAŽER VYTVOŘÍ KNOW-HOW KOUČE**

K systematickému rozvíjení a využívání koučování je podle Suchého důležité, aby měl manažer techniky nejenom v hlavě, ale i utříděné v počítači. Pak teprve může náležitě své know-how používat a zasazovat do souvislostí. Každou situaci je totiž třeba promyslet. K tomu manažer potřebuje systém, aby věděl, kam co patří a kdy a jak to použít.

Manažer, který se jednoho dne pustí do koučování se svým vědomostním potenciálem, zkouší to, či ono a experimentuje. Získává tak zkušenosti, z kterých se učí. Stále více proniká ke koučovaným, u kterých objevuje jejich možnosti, potřeby a zájmy. Techniky, které se mu v praxi nejvíce osvědčí, tak rozvíjí a používá dál. Naopak to, co se neosvědčilo a nesetkalo se s ohlasem, opouští. Manažer kouč si musí neustále doplňovat odborné znalosti z odborné literatury, na seminářích a konferencích koučů a přebírat podněty z různých dalších zdrojů. Tímto způsobem se manažerovi formuje jeho styl koučování, jeho specifické know-how. Česky můžeme know-how přeložit jako „vědět jak na to“.

## **5 VYBRANÁ SPOLEČNOST PRO PRŮZKUM**

V diplomové práci na téma „Vzdělávání liniového managementu v oblasti řízení lidských zdrojů" byla pro průzkum dotazníkovým šetřením vybrána společnost, jejíž název zde nebude uveden. Nejvyšší vedení této organizace nedalo souhlas k zveřejnění z důvodu zpracovávání informací z oblasti řízení lidských zdrojů. Pro potřeby diplomové práce bude společnost označována jako společnost XY.

### **5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY**

Společnost XY patří mezi organizace v České republice, které patří svým rozsahem mezi velké zaměstnavatele v kraji, ve kterém sídlí. Pro celou řadu domácností na Vysočině je zdrojem příjmů rodiny, protože v mnoha případech zaměstnává více než jednoho člena rodiny. Společnost, o které je řeč, lze představit jako strojírenskou firmu, jejímž předmětem podnikatelské činnosti je výroba komponent pro automobilový průmysl. Sortimentní politika společnosti obsahuje patnáct produktových řad s vysoce rozvinutou technologickou kompetencí. Výrobky na špičkové úrovni oceňují téměř všichni přední celosvětoví výrobci automobilů.

Kvalita výrobků podniku XY je u zákazníků známá. Je známa i proaktivním přístupem k zákaznickým požadavkům. Zaměstnanci společnosti XY jsou vedeni k dodržování dodacích termínů, kvalitě, vytváření nákladové konkurenceschopné struktury a osobní angažovanosti a rozvoji každého z nich tak, aby byly plněny náročné cíle podniku.

### **5.2 UPLATŇOVÁNÍ ETICKÝCH ZÁSAD VE SPOLEČNOSTI XY**

Vedení společnosti XY klade důraz na etické zásady a hodnoty, které jsou poháněny hodnotami, v nichž je vidět styl a způsob podnikatelských aktivit, přístup k obchodním partnerům, investorům, zaměstnancům a v neposlední míře i veřejnosti.

Etické hodnoty a zásady jsou implementovány a uplatňovány společností XY tak, aby byla co nejvíce realizována jejich obsahová náplň. Etické postupy pro

zaměstnanci jsou popsány velmi podrobně z důvodu srozumitelnosti pro všechny pracovníky podniku. Z etických zásad chování zaměstnanců společnosti XY je možné uvést například:

- vyhnout se střetu zájmů;
- udržet v tajnosti důvěrné a vnitřní informace podniku XY – jaké informace jsou považovány za důvěrné je definováno v interní směrnici o důvěrných informacích;
- přijímat jako pozornost pouze to, co je vhodné dle definice vnitřní směrnice;
- nabízet pozornosti jen dle povolených možností;
- neuplácet v ekonomických vztazích;
- být ve svém jednání čestný;
- vytvářet příznivé pracovní prostředí a korektní obchodní vztahy;
- chránit zdroje, majetek a zájmy společnosti XY;
- dodržovat zákony, pravidla a předpisy.

Zaměstnanci společnosti XY se rovněž chovají v souladu s hodnotami a firemní kulturou společnosti. Ověřování, zdali nový člověk zapadá do těchto hodnot a firemní kultury, je jednou z důležitých součástí každého výběrového pohovoru s kandidáty.

Mezi hodnoty společnosti XY patří:

- flexibilita přístupu ke svému zaměstnavateli;
- oboustranné podporování - zaměstnavatel podporuje svoje zaměstnance, zaměstnanci podporující zaměstnavatele;
- otevřenost v názorech;
- integrita.

Manažeři společnosti XY stále rozvíjejí a zdokonalují přístup ke svým spolupracovníkům. Snahou je zajistit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jejich kolegů. Tyto aktivity nejsou zatím přesně definovány, protože jsou vnímány manažery společnost velmi individuálně podle toho, co každý zaměstnanec potřebuje. K významnému přístupu patří rozvoj zaměstnanců v oblasti měkkých dovedností a lepšího plánování a určování priorit ve svojí práci, zejména v rozvoji technik koučování.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 6 AKČNÍ PLÁN PRŮZKUMU

V praktické části diplomové práce na téma „Vzdělávání liniového managementu v oblasti lidských zdrojů“ jsou zpracovány informace získané od toho nejcennějšího, co společnost má, a to od lidí. Konkrétními respondenty pro dotazníkové šetření jsou liniovní manažeři výrobního procesu jako stěžejního předmětu podnikatelské aktivity organizace XY. Již v úvodu teoretické části diplomové práce bylo sděleno, že považují liniový management za významný článek v řízení organizace, a proto jsem si ho vybrala pro svoje šetření. Ačkoliv je liniový management nejnižším článkem organizačního řízení, považují ho za velmi významný. Liniovní manažeři jsou totiž současně realizátory cílů prostřednictvím lidí ve výrobním procesu a zároveň realizátory nástrojů a metod personálních činností při řízení lidí.

### 6.1 CÍL PRŮZKUMU DOTAZNÍKOVÝM ŠETŘENÍM

Cílem průzkumné činnosti této diplomové práce je zjištění vlivu vzdělávání liniových manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů na jejich plnění stanovených cílů jednak prostřednictvím lidí a jednak svých vlastních úkolů.

### 6.2 VÝBĚR PRŮZKUMNÉ METODY

Jako hlavní průzkumnou metodou pro sběr dat byla zvolena metoda sběru a zpracování empirických dat za použití nestandardizovaného dotazníku a jeho obsahové analýzy. Výhodou tohoto dotazníkového šetření je nejenom anonymita pro respondenty, díky které mohou být mnohem otevřenější při svých odpovědích, ale i získání širšího a pestřejšího průzkumného vzorku. Nestandardizovaným dotazníkovým šetřením lze přesněji klást otázky pro potvrzení či vyvrácení stanovených předpokladů. Další nespornou výhodou dotazníkového šetření je jeho efektivita, neboť umožní oslovit

mnohem větší počet respondentů v krátkém pracovním sledu a zajistí i dostatek času na následnou obsahovou analýzu a vypracování závěrů plynoucích z dosažených výsledků.

Zpřesnění výsledků dotazníkového šetření bude provedeno pomocí nestandardizovaného interview s výrobním manažerem coby nadřízenou osobou respondentů a s třemi směnovými mistry výroby jako představiteli liniových manažerů spadajících pod řízení výrobního manažera. Interview poskytne lepší přehled o názoru dotazovaných na šetřenou problematiku. Kombinací šetření pomocí nestandardizovaného dotazníku a zpřesnění nestandardizovaným interview bude získán uspokojivý zdrojový základ pro potvrzení nebo vyvrácení stanovených předpokladů.

### **6.3 FORMULACE PŘEDPOKLADŮ**

Pro dosažení cíle průzkumu jsou formulovány předpoklady s uvedením hladin významnosti.

#### **Předpoklad 1 (dále jen P1):**

Předpokládám, že u 90% respondentů, kteří pracují na úrovni liniových manažerů, bude pro jejich práci přínosem vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.

#### **Předpoklad 2 (dále jen P2):**

Předpokládám, že 80% respondentů coby liniových manažerů výroby v podniku XY bude využívat techniky koučování při řízení lidí.

#### **Předpoklad 3 (dále jen P3):**

Předpokládám, že 75% směnových mistrů, kteří prošli školením o řízení týmu, získané dovednosti pomáhají zvládat situace při řízení lidí.

#### **Předpoklad 4 (dále jen P4):**

Předpokládám, že 85% liniových manažerů ve výrobě bude díky dovednostem soft skills lépe zvládat stresové situace, kterým jsou na pozici vedoucího pracovníka vystaveni.

## **6.4 URČENÍ PRŮZKUMNÉHO VZORKU PRO DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Jako průzkumný vzorek pro dotazníkové šetření byla zvolena pracovní pozice směnového mistra strojírenské výroby společnosti XY. Směnoví mistři jsou nositeli zodpovědností a pravomocí liniových manažerů v organizační struktuře podniku. Určení takového průzkumného vzorku předpokládá jeho homogenitu potřebnou pro potvrzení či vyvrácení hladiny významnosti u stanovených předpokladů.

### **6.4.1 MÍSTO DOTAZOVÁNÍ RESPONDENTŮ**

Nestandardizovaný dotazník bude předložen na pracovištích výrobního úseku společnosti XY. Pracoviště se vyznačují nerovnoměrným rozvržením pracovní doby. Pracovní místa, která pracoviště tvoří, mají nastavený třisměnný provoz. Na každou pracovní směnu vždy nastupuje směnový mistr. Počet směnových mistrů výroby je dán počtem příslušných pracovišť.

Tabulka č.7: Přehled pracovišť zapojených do dotazníkového šetření

| <b>Název pracoviště ve strojírenské výrobě společnosti XY</b> | <b>Obsazenost směnovými mistry<br/>(počet mistrů)</b> |
|---|---|
| SKG - sací ventil   | 12  |
| FLEX linka 1, 2, 3, 4   | 12  |

|  |            |
|--|------------|
| TRANSFER linka 1, 2, 3, 4                  | 12         |
| CNC linka 1, 2, 3, 4                       | 12         |
| CP3 - montážní linka 1, 2, 3, 4            | 12         |
| CP4 - montážní linka 1, 2, 3, 4            | 12         |
| TEF 1 mechanici                            | 3          |
| TEF 1 elektronici                          | 3          |
| TEF 2 ostřírna                             | 3          |
| DRV montážní linka 1, 2, 3                 | 9          |
| Rail obrábění 1, 2                         | 6          |
| Rail montáž 1, 2                           | 6          |
| DNA - centrum oprav                        | 3          |
| <b>Celková obsazenost směnovými mistry</b> | <b>105</b> |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

#### 6.4.2 VELIKOST PRŮZKUMNÉHO VZORKU

Velikost průzkumného vzorku respondentů pro dotazníkové šetření vyplývá z obsazenosti pracovišť ve výrobě směnovými mistry. Ve společnosti XY je zaměstnáno 105 směnových mistrů. Vzorek pro průzkum je tedy 105.



### **6.4.3 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ - SMĚNOVÝCH MISTRŮ**

Směnoví mistři na přidělené směně řídí zaměstnance výroby k zajištění produkce výrobků, součástí nebo komponent nebo provádění pomocných operací ve stanoveném čase, požadované kvalitě a úrovni nákladů. Pozice směnového mistra je spojena s důrazem na provádění personálních činností spojených s řízením lidí a s požadavky na odbornost, zachování kvality a řešení problémů týmu.

Lze říci, že na pozici směnového mistra ve společnosti XY jsou kladeny nároky vysoce kvalifikované práce. Pracovníci v této funkci musí mít vysokou technickou dovednost, aby mohli asistovat operátorům při řešení a odstraňování nedostatků v celém rozsahu výrobní operace svěřeného výrobního úseku. Vedle kompetencí zaměřených na metodu se od směnových mistrů vyžadují i sociální kompetence a kompetence zaměřené na osobnost mistra.

### **6.4.4 PRŮŘEZ VZDĚLÁVÁNÍM RESPONDENTA - SMĚNOVÉHO MISTRA**

Koučování - workshop - práce s technikami koučování na konkrétních situacích z každodenní praxe.

Time management - efektivní využívání času a zvládání stresu v pracovním procesu.

Trénink asertivní komunikace - nácvik účinného zvládání náročných situací v komunikaci, umět obhájit svá práva a přitom si zachovat věcnost a nezpůsobit zbytečné konflikty.

Překonávání nesouhlasu - workshop - na konkrétních situacích odporu protějšku dosáhnout svých cílů a vyjednat řešení.

Přesvědčivá argumentace - workshop - na konkrétních případech z praxe prosadit své názory, postoje a postupy.

Řízení týmu - workshop - případová studie na realizaci cíle.

Jak se vhodně ptát - workshop - pokládání nepředpojatých, otevřených a zvědavých otázek, pomocí nichž dosáhnete svého cíle.

## **6.5 FORMULACE OTÁZEK PRO DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Otázky pro dotazníkové šetření jsou obsahově zaměřeny na oblast řízení lidských zdrojů. Jsou vytvořeny dva okruhy řízení lidských zdrojů. Jeden okruh z oblasti používání technik koučování při řízení lidí. Druhý okruh otázek se zaměřuje na uplatňování znalostí a dovedností řízení týmu. Formulování otázek tedy vychází z obsahu jednotlivých předpokladů a otázky jsou voleny tak, aby dokázaly přiměřeným způsobem prozkoumat definovaný předpoklad. Otázky v nestandardním dotazníku jsou tvořeny jako otázky otevřené.

### **Otázky dotazníkového šetření:**

1. Cílem vzdělávání v oblasti soft skills je posílit dovednosti vedoucích pracovníků při řízení lidí. Které dovednosti jste si vzděláváním nejvíce osvojil?
2. Ve kterých situacích při řízení lidí nejvíce oceňujete dovednosti v soft skills?
3. Jakou dovednost ze soft skills vy osobně považujete za nejdůležitější?
4. Mohl byste uvést jednu z dovedností soft skills, kterou jste v praxi tolik nevyužil, ačkoliv jste se v ní školil?
5. Která měkká dovednost podle vás nejvíce pomáhá pro zvýšení výkonu týmu?
6. Jaké problémy jste při řízení svého týmu zvládl technikami koučování?
7. Jak myslíte, že Vaši spolupracovníci hodnotí, že je koučujete?
8. Když svoje podřízené koučujete, jak k nim přistupujete?
9. Kde myslíte, že by se ještě v životě Vašich kolegů mohl projevit účinek koučování?

10. Co víte o soukromí členů Vašeho týmu?
11. Co je nejčastější příčinou konfliktu ve Vašem týmu?
12. Čeho se vám podařilo v týmu dosáhnout, když řídíte tým podle týmových rolí?
13. Jak byste mohl s dovednostmi o řízení týmu ještě více přispět k zlepšení výsledků týmu?
14. Co má velmi dobrý vliv na výsledky týmu, který řídíte?
15. Jaký je Váš nejlepší pocit z dobře vykonané práce týmu?
16. Jaké stránky své osobnosti byste rád zlepšil?
17. Jakých cílů Vám pomohlo koučování dosáhnout?
18. Co prožíváte, když zpětně vyhodnocujete situace uplynulého pracovního dne, kdy jste se rozhodoval při řízení lidí intuitivně a nikoli na základě získaných dovedností například s řízením týmu?
19. Jaké byly důvody pracovní hádky s kolegou za poslední měsíc?
20. Který okamžik byste ve své práci nechtěl prožít?

### **6.5.1 OVĚŘENÍ VYTYČENÝCH PŘEDPOKLADŮ P1, P2, P3, P4**

Jednotlivé předpoklady budou potvrzeny či vyvraceny pomocí nestandardizovaných dotazníkových otázek.

P1: otázky č. 1; 2; 3; 4; 5;

P2: otázky č. 6; 7; 8; 9; 10;

P3: otázky č. 11; 12; 13; 14; 15;

P4: otázky č. 16; 17; 18; 19; 20.

## 7 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Informace získané díky vyplnění neformálního dotazníkového šetření byly vyhodnoceny soukromě a anonymně. Ke statistickému vyhodnocení byl použit tabulkový program MS Excel. Jednoduché tabulky zachytily přehled odpovědí ke každé otázce dotazníku. Pomocí matematických vzorců MS Excel bylo možno určit významnost odpovědí.

### 7.1 VYHODNOCENÍ OTÁZEK PRO OVĚŘENÍ P1

Tabulka č. 8: Vyhodnocení otázky č.1

| <b>1. Cílem vzdělávání v soft skills je posílit dovednosti vedoucích pracovníků při řízení lidí. Které dovednosti jste si vzděláváním nejvíce osvojil?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>  | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Vedení týmu  | 25                    | 23,8                                 |
| Koučovat   | 16                    | 15,2                                 |
| Komunikovat  | 11                    | 10,5                                 |
| Umět se zeptat   | 11                    | 10,5                                 |
| Poskytovat zpětnou vazbu   | 8                     | 7,6                                  |
| Rozvíjet mezilidské vztahy na pracovišti   | 7                     | 6,7                                  |
| Řešit konflikty  | 6                     | 5,7                                  |
| Naslouchat podřízeným  | 6                     | 5,7                                  |
| Motivovat svoje podřízené  | 5                     | 4,8                                  |
| Ostatní záporné odpovědi   | 10                    | 9,5                                  |

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Z tabulky nejčastějších odpovědí a % vyjádření je patrné, že si linioví manažeři ve výrobě nejvíce osvojili dovednosti s vedením týmu, a to ve 23,8%, koučování podřízených odpovědělo 15,2% respondentů, 10,5% odpovědí se vyslovilo pro komunikaci a rovněž 10,5% pro dovednost umět se zeptat, 7,6% poskytování zpětné vazby, 6,7% získalo dovednost pro rozvíjení mezilidských vztahů na pracovišti. Dále 5,7% si nejvíce osvojilo jak řešit konflikty a 5,7% považuje za významné umět naslouchat podřízeným a pro 4,8% respondentů je důležité motivovat svoje podřízené. Jen 9,5% uvedlo záporné odpovědi. Výsledky ukázaly, že linioví manažeři ve výrobě mají přehled o svých dovednostech a dokážou vyjádřit to, co v oblasti vzdělávání soft skills znají.

Tabulka č. 9: Vyhodnocení otázky č.2

| <b>2. Ve kterých situacích při řízení lidí nejvíce oceňujete dovednosti soft skills?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>  | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Sdělování nepopulárních opatření   | 20                    | 19,0                                 |
| Při hádkách na pracovišti  | 18                    | 17,1                                 |
| Při předkládání řešení vedoucímu výroby  | 12                    | 11,4                                 |
| Při plánování směn   | 11                    | 10,5                                 |
| Při hodnocení pracovníků   | 11                    | 10,5                                 |
| Při prezentování výsledků týmu   | 9                     | 8,6                                  |
| Při kontrole kvality   | 9                     | 8,6                                  |
| Při setkání s odbory   | 8                     | 7,6                                  |
| Při osobních problémech pracovníků   | 5                     | 4,8                                  |
| Ostatní  | 2                     | 1,9                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Ve vyhodnocení otázky č. 2 lze spatřit, že směnoví mistři používají získané dovednosti při řešení situací, které se vyskytnou v souvislosti s řízením lidí. Podle výsledků 19% respondentů uvedlo, že dovednost využívá při sdělování nepopulárních řešení, 17,1% při zvládání hádek na pracovišti, 11,4% když předkládají svoje řešení vedoucímu výroby, 10,5% při plánování směn, 10,5% při hodnocení pracovníků, 8,6% při prezentování výsledků týmu, 8,6% při kontrole kvality, 7,6% při setkání s odbory, 4,8% při osobních problémech pracovníků. K této otázce se jen 1,9% respondentů vyjádřila irelevantně. Výsledky ukazují, že směnoví mistři používají měkké dovednosti při operativním řízení lidí.

Tabulka č.10: Vyhodnocení otázky č. 3

| <b>3. Jakou dovednost ze soft skills vy osobně považujete za nejdůležitější?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>  | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Koučovat   | 25                    | 23,8                                 |
| Znát týmové role   | 16                    | 15,2                                 |
| Umět překonat nesouhlas  | 13                    | 12,4                                 |
| Umět řídit svůj tým  | 12                    | 11,4                                 |
| Ovládat asertivitu   | 11                    | 10,5                                 |
| Umět komunikovat   | 10                    | 9,5                                  |
| Zvládat negativní emoce  | 5                     | 4,8                                  |
| Pracovat se stresem  | 4                     | 3,8                                  |
| Zvládat trému  | 3                     | 2,9                                  |
| Ostatní neadekvátní  | 6                     | 5,7                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Podle výsledků v tabulce pro vyhodnocení otázky č. 3 můžeme říci, že nejdůležitější dovedností ze soft skills určili respondenti koučování a to ve 23,8% odpovědí z celkového počtu směnových mistrů. 15,2% určilo dovednost týmových rolí,

12,4% umět překonat nesouhlas, 11,4% umět řídit svůj tým, 10,5% ovládat asertivitu, 9,5% umět komunikovat, 11,5% považuje za nejdůležitější umět zvládat stres, negativní emoce a trému. Pouze 5,7% respondentů se vyjádřilo neadekvátně k obsahu otázky. Lze tedy vyvodit, že 94,3% směnových mistrů ve výrobě upřednostňuje některou ze soft skills při řízení lidí.

Tabulka č. 11: **Vyhodnocení otázky č. 4**

| <b>4. Mohl byste uvést jednu z dovedností soft skills, kterou jste v praxi tolik nevyužil, ačkoliv jste se v ní školil?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>   | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Zjišťování výkonu nového zaměstnance  | 16                    | 15,2                                 |
| Řízení pracovní kariéry podřízených   | 14                    | 13,3                                 |
| Plány osobního rozvoje  | 13                    | 12,4                                 |
| Analyzování cílů  | 11                    | 10,5                                 |
| Výběr personálních rezerv   | 11                    | 10,5                                 |
| Adaptace nového zaměstnance   | 10                    | 9,5                                  |
| Testování dovedností při výběru nových zaměstnanců  | 8                     | 7,6                                  |
| Nastavení cílů  | 7                     | 6,7                                  |
| Trénování výběrového rozhovoru  | 5                     | 4,8                                  |
| Ostatní irelevantní   | 10                    | 9,5                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Tabulka výsledků odpovědí na otázku č. 4 ukazuje, že linioví manažeři v praxi nevyžívají některá ze soft skills, ačkoliv byli školeni. Pozitivní je v tomto případě zjištění, že 90,5% liniových manažerů ve výrobě má přehled o školených dovednostech, které by mohli ve spolupráci s vedoucím výroby využívat. Jen 9,5% uvedlo odpovědi mimo obsahovou náplň otázky č. 4.

Tabulka č.12: Vyhodnocení otázky č.5

| <b>5. Která měkká dovednost podle vás nejvíce pomáhá pro zvýšení výkonu týmu?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>   | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Koučovat podřízené  | 20                    | 19,0                                 |
| Znát potenciál lidí   | 17                    | 16,2                                 |
| Poskytovat zpětnou vazbu  | 12                    | 11,4                                 |
| Správné rozdělování úkolů   | 11                    | 10,5                                 |
| Podávat konstruktivní kritiku   | 9                     | 8,6                                  |
| Umět jednat s podřízenými   | 8                     | 7,6                                  |
| Umět komunikovat s lidmi  | 7                     | 6,7                                  |
| Řešit konflikty mezi lidmi  | 6                     | 5,7                                  |
| Umět je hodnotit  | 5                     | 4,8                                  |
| Ostatní nevhodné  | 10                    | 9,5                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Při vyhodnocení odpovědí na otázku č. 5 výsledky ukázaly, že 90,5% směnových mistrů uplatňuje při řízení lidí dovednosti z oblasti soft skills. Koučování uvedlo 19,0% respondentů, 16,2% umět znát potenciál svých lidí a 11,4% poskytování zpětné vazby atd. Nevhodné odpovědi uvedlo jen 9,5% liniových manažerů na výrobě.



## 7.2 VYHODNOCENÍ OTÁZEK PRO OVĚŘENÍ P2

Tabulka č.13: Vyhodnocení otázky č. 6

| <b>6. Jaké problémy jste při řízení svého týmu zvládl koučovacími technikami?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>   | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Demotivace při úsporných mzdových opatřeních                                      | 25                    | 23,8                                 |
| Přesčasová práce  | 15                    | 14,3                                 |
| Nedodržování bezpečnosti práce  | 9                     | 8,6                                  |
| Vyšší podíl nekvalitních výrobků  | 8                     | 7,6                                  |
| Podpora pro mistra  | 8                     | 7,6                                  |
| Plnění náročnějších cílů  | 7                     | 6,7                                  |
| Pomluvy na pracovišti   | 6                     | 5,7                                  |
| Neochota převzít zodpovědnost   | 4                     | 3,8                                  |
| Neochota k dalšímu vzdělávání   | 4                     | 3,8                                  |
| Ostatní negativní   | 19                    | 18,1                                 |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Z vyhodnocení otázky č. 6 lze vyvodit, že techniky koučování jsou důležitou dovedností, kterou si směnoví mistři osvojili a využívají ji k plnění svých povinností při řízení lidí. V drtivé většině odpovědí se jedná o zvládání situací, které vznikají při zaměstnávání lidí ve výrobě a řízení organizace. Je tedy možné z výsledků této otázky říci, že 81,9% směnových mistrů používá techniky koučování. Jen 18,1% respondentů odpovídalo negativně.

Tabulka č.14: Vyhodnocení otázky č. 7

| <b>7. Jak myslíte, že Vaši spolupracovníci hodnotí, že je koučujete?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>  | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Kladně   | 32                    | 30,5                                 |
| Respektují to  | 23                    | 21,9                                 |
| Prý to mělo být už dávno   | 19                    | 18,1                                 |
| Jsou neutrální   | 10                    | 9,5                                  |
| Vadí, ale tolerují   | 5                     | 4,8                                  |
| Nepřejí si to  | 3                     | 2,9                                  |
| Neví, co si o tom mají myslet  | 3                     | 2,9                                  |
| Prý zásah do soukromí  | 2                     | 1,9                                  |
| Posměšky   | 2                     | 1,9                                  |
| Ostatní irelevantní  | 6                     | 5,7                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Z odpovědí na otázku č. 7 vyšly výsledky, které ukázaly, že 84,8% směnových mistrů si myslí, že jejich podřízení v drtivé většině techniku koučování přijímají. Jen 15,2% respondentů uvedlo, že jejich spolupracovníci mají s přístupem koučování problém. Lze tedy říci, že dovednost koučování má značně pozitivní přínos pro pracovníky výroby společnosti XY.

Tabulka č.15: Vyhodnocení otázky č. 8

| <b>8. Když svoje podřízené koučujete, jak k nim přistupujete?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>                                       | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Rozhoduje tým společně  | 42                    | 40,0                                 |
| Nepokládám otázku „Proč?“   | 13                    | 12,4                                 |
| Více naslouchám, než udělám rozhodnutí                            | 8                     | 7,6                                  |
| Dávám možnost jiných variant                                      | 8                     | 7,6                                  |
| Chci, aby lidi podporovali moje návrhy                            | 7                     | 6,7                                  |
| Žádné řešení není hloupé  | 6                     | 5,7                                  |
| Vážím si více svých lidí  | 5                     | 4,8                                  |
| Zvažuji možnosti a důsledky                                       | 5                     | 4,8                                  |
| Zajímají mě důvody  | 4                     | 3,8                                  |
| Neuvádí žádný přístup   | 7                     | 6,7                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Výsledky nejčastějších odpovědí na otázku č. 8 ukázaly, že 93,3% liniových manažerů výroby koučování používá při řízení svěřených týmů. Odpovědi ukázaly, že koučování rozvíjí jejich pozitivní přístupy k lidem a vedení k týmové práci. 6,7% nevedlo zlepšení přístupu k lidem na svěřených úsecích.

Tabulka č.16: Vyhodnocení otázky č. 9

| <b>9. Kde myslíte, že by se ještě mohl v životě Vašich kolegů projevit účinek koučování?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>  | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Zhubnout   | 20                    | 19,0                                 |
| Pomoc při změně práce  | 15                    | 14,3                                 |
| Sportovat  | 12                    | 11,4                                 |
| Při dosahování něčeho i přes nepřízeň osudu  | 10                    | 9,5                                  |
| K vlastní sebereflexi  | 7                     | 6,7                                  |
| Udělat v životě změnu  | 5                     | 4,8                                  |
| Při řešení osobních problémů   | 4                     | 3,8                                  |
| Řešit potíže s partnerem   | 2                     | 1,9                                  |
| Nevím  | 9                     | 8,6                                  |
| Ostatní irelevantní odpovědi   | 21                    | 20,0                                 |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Podle odpovědí respondentů na otázku č. 9 lze usuzovat, že 71,4% liniových manažerů na výrobě přemýšlí o technikách koučování v širším kontextu. 8,6 % nevědělo a u 20,0% respondentů byly jejich odpovědi zahrnuty do irelevantních odpovědí na tuto otázku, protože nebyly nic říkající. V celku je tedy možné říci, že 71,4 % liniových manažerů vidí možnost pozitivního účinku koučování v osobních životech jejich kolegů. Zbýlých 28,6% směnových mistrů nepřikládá technikám koučování takovou váhu.

Tabulka č.17: Vyhodnocení otázky č. 10

| <b>10. Co víte o soukromí členů Vašeho týmu?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>                      | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Znám osobní život svých podřízených              | 37                    | 35,2                                 |
| Zajímám se o problémy svých podřízených          | 25                    | 23,8                                 |
| Setkáváme se na grilování                        | 6                     | 5,7                                  |
| Děti se kamarádí                                 | 5                     | 4,8                                  |
| Znám dobře celou rodinu                          | 5                     | 4,8                                  |
| Asi by to chtělo větší zájem                     | 7                     | 6,7                                  |
| Jen tak zdvořilostně                             | 3                     | 2,9                                  |
| Moc toho nevím                                   | 4                     | 3,8                                  |
| Nezajímám se                                     | 3                     | 2,9                                  |
| Ostatní irelevantní odpovědi                     | 10                    | 9,5                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Vyhodnocení otázky č. 10, která zjišťuje, zda se respondenti zajímají o soukromý život svých kolegů, ukazuje, že osobní životy lidí, které řídí, zná 35,2% směnových mistrů, 23,8% projevuje zájem o problémy podřízených. 15,3% respondentů (5,7%+4,8%+4,8%) se zajímá ne zcela a 6,7 % přiznává, že by mělo projevit větší zájem o soukromí svých podřízených. 9,6% liniových manažerů (2,9%+3,8%+2,9%) uvedlo, že se nezajímá o soukromý život členů týmu. Zbýlých 9,5% uvedlo irelevantní odpovědi. Z výsledků lze tedy vyvodit, že 81% liniových manažerů ve výrobě projevuje více či méně zájem o osobní život svých spolupracovníků. Jen 19% tento zájem neprojevuje.

### 7.3 VYHODNOCENÍ OTÁZEK PRO OVĚŘENÍ P3

Tabulka č.18: Vyhodnocení otázky č. 11

| <b>11. Co je nejčastější příčinou konfliktu ve Vašem týmu?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>                                    | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Poškození nástrojů   | 24                    | 22,9                                 |
| Špatná kvalita práce jednoho z členů týmu a dopad na celý tým  | 20                    | 19,0                                 |
| Házení viny na druhého   | 19                    | 18,1                                 |
| Termíny dovolených   | 11                    | 10,5                                 |
| Práce přesčas  | 7                     | 6,7                                  |
| Nepořádek na pracovišti  | 6                     | 5,7                                  |
| Odměny   | 4                     | 3,8                                  |
| Nevyfasování materiálu   | 4                     | 3,8                                  |
| Nevím  | 4                     | 3,8                                  |
| Ostatní odpovědi, které nepřiznávaly konflikty                 | 6                     | 5,7                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Za nejčastější příčinu vzniku konfliktu v týmu uvedlo 22,9% respondentů poškození nástrojů, 19% mistrů vidí vznik konfliktu v dopadu špatné práci jednoho z členů na celý tým. 18,1% mluví o přehazování viny, 10,5% při dohodnutí termínů dovolených. Z výsledků vychází, že 90,5% směnových mistrů přiznává konkrétní situace, při kterých dochází ke konfliktu mezi členy týmu. Jen 9,5% respondentů si vznik konfliktů nepřipouští.

Tabulka č.19: Vyhodnocení otázky č. 12

| <b>12. Čeho se Vám podařilo v týmu dosáhnout, když řídíte tým podle týmových rolí?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>  | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Lepší přidělování úkolů  | 24                    | 22,9                                 |
| Efektivnější kontrola  | 21                    | 20,0                                 |
| Více mě berou jakou autoritu   | 12                    | 11,4                                 |
| Zlepšil se můj vztah k nim   | 10                    | 9,5                                  |
| Vážím si jich  | 6                     | 5,7                                  |
| Dokážu k nim lépe přistupovat individuálně   | 5                     | 4,8                                  |
| Spravedlivěji hodnotím   | 5                     | 4,8                                  |
| Více o lidech přemýšlím  | 3                     | 2,9                                  |
| Chtějí se více učit  | 3                     | 2,9                                  |
| Odpovědi irelevantní   | 16                    | 15,2                                 |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Obsah otázky č. 12 je zaměřen na zjišťování, zda se liniovým manažerům výroby podařilo dosáhnout určitých cílů při použití dovedností řízení týmů podle týmových rolí. 84,8% směnových mistrů uvedlo, jaké cíle se jim podařilo dosáhnout. Jen 15,2 % respondentů uvedlo irelevantní odpovědi, které nekoncepovaly s otázkou. Z těchto odpovědí lze usuzovat, že se tato část liniových manažerů výroby příliš nezamýšlí nad účinky dovedností řízení týmu.

Tabulka č.20: Vyhodnocení otázky č. 13

| <b>13. Jak byste mohl s dovednostmi o řízení týmu ještě více přispět ke zlepšení výsledků týmu?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>   | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Posílit mezilidské vztahy   | 20                    | 19,0                                 |
| Zavést samokontrolu výroků  | 16                    | 15,2                                 |
| Autonomii práce pro celý tým  | 15                    | 14,3                                 |
| Jako tým být nejlepší z podniku   | 13                    | 12,4                                 |
| Prestiž týmu  | 10                    | 9,5                                  |
| Lepší dodržování termínu výroby   | 9                     | 8,6                                  |
| Práce šitá na míru  | 6                     | 5,7                                  |
| Nic mě nenapadá   | 3                     | 2,9                                  |
| Nevím   | 2                     | 1,9                                  |
| Ostatní záporné odpovědi  | 11                    | 10,5                                 |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Na otázku č. 13 uvedlo 84,7% respondentů možnosti, které přispějí k lepším výsledkům týmu. 4,8% nevědělo, jak na tuto otázku odpovědět. Jen 10,5% směnových mistrů z celkového počtu si myslí, že dovednosti o řízení týmu nemohou zlepšit výsledky týmu. Je tedy možné říci, že drtivá většina směnových mistrů, a to 84,7%, přemýšlí o možnostech, jak zvýšit výsledky týmu. 15,3% směnových mistrů je spíše pasivnější při hledání způsobů, které by zvedly výsledky týmu při dosahování stanovených cílů.



Tabulka č. 21: Vyhodnocení otázky č. 14

| 14. Co má velmi dobrý vliv na výsledky týmu, který řídíte? |                |                               |
|--|----------------|-------------------------------|
| Nejčastější odpovědi                                       | Počet odpovědí | % celkového počtu respondentů |
| Plnění slibů   | 25             | 23,8                          |
| Moje autorita  | 18             | 17,1                          |
| Vstřícnost vedení  | 15             | 14,3                          |
| Spravedlivé odměňování podle zásluh                        | 10             | 9,5                           |
| Respekt jiných oddělení v podniku                          | 8              | 7,6                           |
| Konstruktivní kritika                                      | 8              | 7,6                           |
| Respektování potřeb  | 6              | 5,7                           |
| Můj zájem o ně   | 4              | 3,8                           |
| Nevím  | 5              | 4,8                           |
| Ostatní irelevantní odpovědi                               | 6              | 5,7                           |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Výsledky nejčastějších odpovědí na otázku č. 14 ukázaly, že podle 23,8% respondentů má velmi dobrý vliv na tým lidí plnění slibů. 17,1% odpovědělo, že autorita vedoucího týmu. 14,3% liniových manažerů výroby oceňuje vstřícnost vedení k jejich týmu, 9,5% spravedlivé odměňování podle zásluh. 24,7% liniových manažerů (7,6%+7,6%+5,7%+3,8%) se domnívá, uspokojování potřeb podřízených pozitivně ovlivňuje práci týmu, 4,8% uvedlo nevím a jen 5,7% respondentů se zřejmě podle jejich irelevantních odpovědí příliš o tým nezajímá. Při vyhodnocení odpovědí tedy vychází, že 89,5% respondentů uvádí, co má podle nich pozitivní vliv na výsledky týmu. 10,5% respondentů nespecifikovalo ve svých odpovědích, co by mělo dobrý vliv na výsledky týmu.

Tabulka č. 22: Vyhodnocení otázky č. 15

| 15. Jaký je Váš nejlepší pocit z dobře vykonané práce týmu? |                |                               |
|---|----------------|-------------------------------|
| Nejčastější odpovědi  | Počet odpovědí | % celkového počtu respondentů |
| Práce je pro mě droga                                       | 23             | 21,9                          |
| Mám obyčejnou radost  | 19             | 18,1                          |
| Jsem šťastný  | 14             | 13,3                          |
| Tyto pocity si nepřipouštím                                 | 8              | 7,6                           |
| Jsem dobrý v tom, co dělám                                  | 6              | 5,7                           |
| Bez práce nemůžu být  | 6              | 5,7                           |
| Mám potřebu si poskočit                                     | 4              | 3,8                           |
| Projev pocitů považuji za slabost                           | 2              | 1,9                           |
| Nemám   | 9              | 8,6                           |
| Ostatní irelevantní odpovědi                                | 14             | 13,3                          |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Z vyhodnocení otázky č. 15 je patrné, že práce je pro směnového mistra hodně důležitá. 21,9% respondentů považuje práci za drogu, 18,1% má radost z dobře vykonané práce a 13,3% pociťuje štěstí. 5,7% nemůže bez práce být, 5,7% pociťuje určitou hrdost na to, co dělá, dalších 3,8% má potřebu fyzicky projevit radost z dobrých výsledků práce. Po shrnutí je možno sdělit, že 68,6% respondentů si připouští pozitivní emoce vyvolané úspěchem týmu. 18,1% (7,6%+1,9%+8,6%) buď nemá žádné pocity, nebo si je nepřipouští. 13,3% liniových manažerů ve výrobě na tuto otázku uvedlo irelevantní odpovědi. Tedy 31,4% směnových mistrů nedokázalo relevantně vyjádřit v dotazníku svoje emoce v souvislosti s úspěšnou prací týmu.

## 7.4 VYHODNOCENÍ OTÁZEK PRO OVĚŘENÍ P4

Tabulka č. 23: Vyhodnocení otázky č. 16

| 16. Jaké stránky své osobnosti byste rád zlepšil? |                |                               |
|---|----------------|-------------------------------|
| Nejčastější odpovědi                              | Počet odpovědí | % celkového počtu respondentů |
| Nekřičet na lidi                                  | 19             | 18,1                          |
| Sebekontrola                                      | 18             | 17,1                          |
| Sebehodnocení                                     | 14             | 13,3                          |
| Snažit se být klidnější                           | 14             | 13,3                          |
| Zmírnit vztek                                     | 9              | 8,6                           |
| Vidět sám sebe třeba správnými očima              | 8              | 7,6                           |
| Být k sobě upřímný                                | 8              | 7,6                           |
| Nevím   | 2              | 1,9                           |
| Nemám čas přemýšlet o sobě                        | 4              | 3,8                           |
| Ostatní záporné odpovědi                          | 9              | 8,6                           |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Tabulka s nejčastějšími odpověďmi na otázku č. 16 ukazuje, že směnoví mistři ve výrobě sami sebe znají a vědí tak, co by chtěli zlepšit nebo změnit na své osobnosti. 18,1% respondentů uvedlo, že chce přestat křičet na svoje podřízené. 17,1% zvýšit sebekontrolu a s touto odpovědí jde ruku v ruce i požadavek na sebehodnocení, a to u 13,3% respondentů. 13,3% liniových manažerů ve výrobě by rádo bylo poněkud klidnější při své práci, 8,6% chce také pracovat na zmírnění vzteku. 7,6% chce sama sebe vidět správnými očima a rovněž 7,6% chce být k sobě více upřímní. 5,7% (1,9%+3,8%) směnových mistrů o své osobnosti pravděpodobně příliš nepřemýšlí a 8,6% odpovědí bylo irelevantních. Rekapitulací výsledků dostáváme, že 85,7% respondentů chce zlepšit kompetence zaměřené na vlastní osobu včetně sociálních kompetencí. 14,3% respondentů nechce v souvislosti s vlastní osobou nic měnit.

Tabulka č. 24: Vyhodnocení otázky č. 17

| <b>17. Pomáhá vám výrazněji nějaká dovednost soft skills k zvládnání stresových situací?</b> |                       |                                      |
|--|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>  | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Asertivita   | 28                    | 26,7                                 |
| Koučování  | 26                    | 24,8                                 |
| Time management  | 12                    | 11,4                                 |
| Efektivní komunikace   | 10                    | 9,5                                  |
| Řešení konfliktů   | 6                     | 5,7                                  |
| Týmové role  | 5                     | 4,8                                  |
| Poskytování zpětné vazby   | 3                     | 2,9                                  |
| Sebehodnocení  | 3                     | 2,9                                  |
| Nevím  | 6                     | 5,7                                  |
| Ostatní  | 6                     | 5,7                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Po vyhodnocení odpovědí na otázku č. 17 lze uvést, že dovednosti soft skills pomáhají liniovým manažerům ve výrobě zvládat stresové situace. 26,7% respondentů uvedlo asertivitu, 24,8% koučování. Tabulka dále přehledně ukazuje, jaké dovednosti směnoví mistři využívají k zvládnání stresu v práci. Rekapitulací výsledků je možno uvést, že 88,6% liniových manažerů výroby využívá dovednosti soft skills k zvládnání stresu, jen 11,4% se nevyjádřilo.

Tabulka č. 25: Vyhodnocení otázky č. 18

| <b>18. Co prožíváte, když zpětně vyhodnocujete situace uplynulého dne, kdy jste se rozhodoval při řízení lidí intuitivně a nikoli na základě získaných dovedností například s řízením týmu?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>   | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Jsem na sebe naštvaný   | 24                    | 22,9                                 |
| Z chyb se člověk učí  | 22                    | 21,0                                 |
| Příště už to bude lepší   | 19                    | 18,1                                 |
| Snažím se najít pozitivum   | 15                    | 14,3                                 |
| Raději na to nemyslím   | 7                     | 6,7                                  |
| Beru věci, jak jsou   | 6                     | 5,7                                  |
| Nevím   | 4                     | 3,8                                  |
| Ostatní negativní   | 8                     | 7,6                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Podle výsledků odpovědí na otázku č. 18 lze říci, že 65,8, % směnových mistrů se snaží podle odpovědí spíše myslet pozitivně nežli se nechat ovlivňovat stresem, naopak 34,2% respondentů je pravděpodobně více zatíženo stresem. Tabulka ukazuje, že 22,9% respondentů je na sebe naštváno, když udělá chybu v práci, ale 21% respondentů má přístup takový, že se člověk z chyb učí, a 18,1% říká, že příště to bude lepší. 14,3% liniových manažerů ve výrobě se snaží na všem hledat pozitivum a 6,7% respondentů raději o uplynulých situacích nepřemýšlí, 5,7% bere věci, jak jsou.

Tabulka č. 26: Vyhodnocení otázky č. 19

| <b>19. Jaké byly důvody pracovní hádky s kolegou za poslední měsíc?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>   | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Žádná hádka   | 68                    | 64,8                                 |
| Chybějící výrobní kapacity  | 13                    | 12,4                                 |
| Opětovné chyby ve výrobní dokumentaci                                   | 10                    | 9,5                                  |
| Mzdové škrty  | 3                     | 2,9                                  |
| Práce odborů  | 2                     | 1,9                                  |
| Ostatní   | 9                     | 8,6                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Otázka č. 19 byla obsahově zacílena na zjišťování, zda jsou směnoví mistři zatíženi pracovními hádkami. Bylo velmi příjemné zjištění, že 64,8% respondentů uvedlo, že za poslední měsíc nemělo žádnou hádku se spolupracovníkem. Zbýlých 35,2% respondentů uvedlo jako důvod hádky většinou situace, které nastávají při řízení lidí. Lze tedy usoudit, že linioví manažeři, kteří hádku měli, jsou více zatíženi stresem a měli by více pracovat s dovednostmi soft skills.

Tabulka č. 27: Vyhodnocení otázky č. 20

| <b>20. Který okamžik byste ve své práci nechtěl prožít?</b> |                       |                                      |
|---|-----------------------|--------------------------------------|
| <b>Nejčastější odpovědi</b>                                 | <b>Počet odpovědí</b> | <b>% celkového počtu respondentů</b> |
| Vyhazov z práce   | 64                    | 61,0                                 |
| Rozdávat výpovědi pro nadbytečnost                          | 23                    | 21,9                                 |
| Nucený odchod dobrého šéfa                                  | 4                     | 3,8                                  |
| Těžký úraz na pracovišti                                    | 3                     | 2,9                                  |
| Zavření podniku   | 3                     | 2,9                                  |
| Smrt kolegy   | 3                     | 2,9                                  |
| Ostatní   | 5                     | 4,8                                  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Výsledky nejčastějších odpovědí na otázku č. 20 ukázaly, že 61% respondentů by nechtělo zažít vyhazov z práce, 21,9% směnových mistrů nechce rozdávat výpovědi pro nadbytečnost a 3,8% by nechtělo prožívat okamžiky nuceného odchodu dobrého šéfa. 2,9% respondentů se obává těžkého úrazu pracovníka na pracovišti, 2,9% směnových mistrů uvedlo zavření podniku a 2,9% dokonce smrt kolegy. Jen 4,8% se vyjádřilo k obsahu otázky č. 20 ve smyslu, že se nestresují nějakým negativním očekáváním. Po zhodnocení odpovědí je možné říci, že 95,2% směnových mistrů má stres ze situací, které jsou pro ně velmi těžké. Jen 4,8% liniových manažerů se nestresuje z práce.

## 7.5 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ PRO POTVRZENÍ ČI VYVRÁCENÍ STANOVENÝCH PŘEDPOKLADŮ

Tabulka č. 28: Shrnutí výsledků pro P1

| <b>P1 Předpokládám, že u 90% respondentů, kteří pracují na úrovni liniových manažerů, bude pro jejich práci přínosem vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.</b> |   |   |
|---|---|---|
| Otázka č.   | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>POTVRZENÍ předpokladu</b> | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>VYVRÁCENÍ předpokladu</b> |
| 1   | 90,5  | 9,5   |
| 2   | 98,1  | 1,9   |
| 3   | 94,3  | 5,7   |
| 4   | 90,5  | 9,5   |
| 5   | 90,5  | 9,5   |
| <b>Průměr % z celkového počtu respondentů</b>   | <b>92,8</b>   | <b>7,2</b>  |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Shrnutím výsledků z vyhodnocení otázek pro P1 lze uvést následující:

- otázka č. 1 - 90,5% respondentů coby liniových manažerů ve výrobě uvedlo, jaké dovednosti soft skills zná. Jen 9,5% liniových manažerů neuvedlo nic;
- otázka č. 2 - 98,1% respondentů uvedlo situace při řízení lidí, ve kterých používají dovednosti soft skills. 1,9% se vyjádřila k obsahu otázky irelevantně;
- otázka č. 3 - 94,3% směnových mistrů uvedlo, jakou dovednost z oblasti soft skills považují za důležitou při řízení lidí, u 5,7% respondentů byly jejich odpovědi vyhodnoceny jako neadekvátní obsahu otázky;



- otázka č. 4 - 90,5% respondentů má přehled o školených dovednostech a chtělo by je více využívat při své práci vedoucího pracovníka. 9,5 % směnových mistrů odpovědělo mimo obsahovou náplň otázky č. 4;
- otázka č. 5 - 90,5% respondentů v dotazníkovém šetření napsalo dovednost, která podle nich nejvíce pomáhá pro zvýšení výkonu týmu, jen u 9,5% negativní odpovědi.

Tabulka č. 29: Shrnutí výsledků pro P2

| <b>P2 Předpokládám, že u 80% respondentů coby liniových manažerů výroby v podniku XY bude využívat techniky koučování při řízení lidí.</b> |   |   |
|--|---|---|
| Otázka č.  | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>POTVRZENÍ předpokladu</b> | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>VYVRÁCENÍ předpokladu</b> |
| 6  | 81,9  | 18,1  |
| 7  | 84,8  | 15,2  |
| 8  | 93,3  | 6,7   |
| 9  | 71,4  | 28,6  |
| 10   | 81  | 19  |
| <b>Průměr % z celkového počtu respondentů</b>  | <b>82,5</b>   | <b>17,5</b>   |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Shrnutím výsledků z vyhodnocení otázek pro P2 lze uvést následující:

- otázka č. 6 - 81,9% respondentů coby směnových mistrů využívá koučování při řízení svěřeného týmu, 18,1% odpovědělo negativně na používání koučování ve své práci;
- otázka č. 7 - 84,8% směnových mistrů se domnívá, že techniku koučování jejich podřízení v drtivé většině přijímají pozitivně, 15,2% odpovědělo, že jejich spolupracovníci mají s přístupem ke koučování problém;

- otázka č. 8 - 9,3,% liniových manažerů ve výrobě uvedlo svůj kladný přístup ke svým podřízeným na základě používání technik koučování, 6,7% neuvádí zlepšení přístupu k lidem pomocí koučování;
- otázka č. 9 - 71,4% směnových mistrů vidí možnost pozitivního přínosu koučování i v osobních životech jejich spolupracovníků, 28,6% nepřikládá technice koučování takovou váhu;
- otázka č. 10 - 81% respondentů projevuje více či méně zájem o osobní životy svých podřízených, 19% zájem neprojevuje.

Tabulka č. 30: Shrnutí výsledků pro P3

| <b>P3 Předpokládám, že 75% směnových mistrů, kteří prošli školením o řízení týmu, získané dovednosti pomáhají zvládat situace při řízení lidí.</b> |   |   |
|--|---|---|
| Otázka č.  | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>POTVRZENÍ předpokladu</b> | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>VYVRÁCENÍ předpokladu</b> |
| 11   | 90,5  | 9,5   |
| 12   | 84,8  | 15,2  |
| 13   | 84,7  | 15,3  |
| 14   | 89,5  | 10,5  |
| 15   | 68,6  | 31,4  |
| <b>Průměr % z celkového počtu respondentů</b>  | <b>83,6</b>   | <b>16,4</b>   |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Shrnutím výsledků z vyhodnocení otázek pro P3 lze uvést následující:

- otázka č. 11 - 90,5% respondentů přiznává konkrétní situace, při kterých dochází ke konfliktům mezi členy týmu, 9,5% směnových mistrů si vznik konfliktů mezi členy týmu nepřipouští;
- otázka č. 12 - 84,8% směnových mistrů uvádí, jakých cílů dosáhli při použití dovedností řízení týmu podle týmových rolí, 15,2% respondentů se nezamýšlí nad účinky dovednosti řízení týmu;
- otázka č. 13 - 84,7% směnových mistrů přemýšlí o možnostech, jak zvýšit výsledky týmu, 15,3% projevuje spíše pasivitu při hledání způsobů, kterými by zvedli výsledky týmu;
- otázka č. 14 - 89,5% směnových mistrů uvedlo, co má podle nich pozitivní vliv na výsledky týmu, 10,5% respondentů ve svých odpovědích nspecifikovalo, co by mělo dobrý vliv na tým;
- otázka č. 15 - 68,6% liniových manažerů ve výrobě si připouští pozitivní emoce vyvolané úspěchem týmu i samotnou existencí práce, která je pro ně velmi důležitá, 31,4% směnových mistrů nedokázalo relevantně vyjádřit svoje emoce v souvislosti s úspěšnou prací týmu.

Tabulka č. 31: Shrnutí výsledků pro P4

| <b>P4 Předpokládám, že 85% liniových manažerů ve výrobě bude díky dovednostem soft skills lépe zvládat stresové situace, kterým jsou na pozici vedoucího pracovníka vystaveni.</b> |   |   |
|--|---|---|
| Otázka č.  | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>POTVRZENÍ předpokladu</b> | % z celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčí pro <b>VYVRÁCENÍ předpokladu</b> |
| 16   | 85,7  | 14,3  |
| 17   | 88,6  | 11,4  |
| 18   | 65,8  | 34,2  |
| 19   | 64,8  | 35,2  |
| 20   | 4,8   | 95,2  |
| <b>Průměr celkového respondentů</b>  | <b>61,9</b>   | <b>38,1</b>   |

Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Shrnutím výsledků z vyhodnocení otázek pro P4 lze uvést následující:

- otázka č. 16 - 85,7% směnových mistrů chce zlepšit kompetence zaměřené na vlastní osobu, 14,3% nechce v souvislosti s vlastní osobou nic měnit;
- otázka č. 17 - 88,6% respondentů využívá dovedností soft skills k zvládnání stresových situací, 11,4% o stresu nemluví;
- otázka č. 18 - 65,8% směnových mistrů se snaží podle odpovědi spíše myslet pozitivně, než aby na sebe nechávali působit stres, u 34,2% respondentů lze vyvodit, že jsou pravděpodobně více zatíženi stresem;
- otázka č. 19 - 64,8% směnových mistrů neuvádí žádnou hádku za uplynulý měsíc, 35,2% hádku mělo - předmětem hádky byly většinou situace, které nastávají při řízení lidí;

- otázka č. 20 - jen 4,8% směnových mistrů se nestresuje prací, 95,2% respondentů uvádí stres ze situací, které by mohly v budoucnu nastat a které byly by pro ně velmi těžké.

## 7.6 ZÁVĚRY PRO P1, P2, P3, P4

### P1

Při vyhodnocení nestandardního dotazníkového šetření mého průzkumu ve společnosti XY pro ověření P1 jsem došla k závěru, že hladina významnosti 90% stanovená pro P1 byla splněna. Výsledky šetření ukázaly, že 92,8% respondentů zná dovednosti z oblasti soft skills a využívá je v konkrétních situacích, jež nastávají v souvislosti s řízením lidí, a dokonce uvedli dovednost, kterou považují ze svého pohledu za důležitou při práci s lidmi a která nejvíce pomáhá k větší výkonnosti týmu.

**P1 byl dotazníkovým šetřením potvrzen.** Ve společnosti XY je pro 92,8% liniových manažerů, kteří pracují na pozici směnových mistrů, přínosem při řízení lidí vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.

### P2

Při rekapitulaci výsledků průzkumu metodou nestandardního dotazníkového šetření, při němž byly pokládány otevřené otázky pro hlubší prozkoumání problematiky používání dovednosti koučování směnovými mistry, jsem došla k závěru, že hladina významnosti 80% stanovená pro P2 byla překročena. K výsledku jsem došla jednoduchým aritmetickým průměrem z % vyjádření celkového počtu respondentů, jejichž odpovědi svědčily pro potvrzení P2.

**P2 byl dotazníkovým šetřením potvrzen.** 82,5% směnových mistrů ve společnosti XY koučuje svoje podřízené.

### **P3**

Vyhodnocením možností odpovědí, které byly respondentům předloženy formou nestandardního dotazníkového šetření, jsem došla k závěru, že hladina významnosti 75% pro P3 byla překročena. 83,6% respondentů coby směnových mistrů výroby, kteří prošli školením o řízení týmu, umí nabytou dovednost využívat k zvládnutí situací při řízení lidí.

**P3 byl dotazníkovým šetřením potvrzen.** Směnovým mistrům pomáhá dovednost s řízením týmu - uvedlo to 83,6% respondentů.

### **P4**

Výsledky dotazníkového šetření jsem nepotvrdila stanovenou hladinu významnosti pro P4. Podle předpokladu P4 mělo 85% respondentů coby liniových manažerů ve výrobě zvládat díky dovednostem soft skills lépe stresové situace, které plynou z jejich pracovního zařazení jako vedoucích pracovníků. Šetřením bylo zjištěno, že směnovým mistrům působí největší stres otázky budoucnosti v souvislosti s udržením zaměstnání a katastrofické scénáře úrazů na pracovišti, smrti a nuceného odchodu dobrého šéfa.

**P4 nebyl dotazníkovým šetřením potvrzen.** 61,9% respondentů vykazuje v odpovědích na otázky nestandardního dotazníku stres.

## **7.7 NESTANDARDIZOVANÝ INTERVIEW PRO ZPŘESNĚNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ**

Z důvodu zpřesnění výsledků nestandardizovaného dotazníkového šetření byly v rámci nestandardizovaného interview položeny otázky vedoucímu výroby a směnovému mistrovi ve výrobě.

### Nestandardizovaný interview s manažerem výroby

**Mohl byste stručně říci, zda otázky dotazníkového šetření odrážejí věci v práci směnových mistrů?**

*„Vzhledem k plánu vzdělávání směnových mistrů si myslím, že otázky cílí na oblast, ve které jsou naši linioví manažeři interně vzděláváni.“*

**Koučují směnoví mistři?**

*„Směnovým mistrům je v oblasti koučování věnována ze strany podniku značná pozornost. Mistři nejenom že se učí sami zvládat techniky koučování, ale mají také sami svého kouče. Na základě rozhodnutí vedení společnosti byli liniovým manažerům výroby přiděleni externí koučové. Toto rozhodnutí se ukázalo být šťastné, neboť přineslo efektivní kroky v práci mistrů.“*

**Jste přesvědčen o otevřenosti a pravdivosti slov směnových mistrů při dotazování?**

*„Domnívám se podle sociálního klimatu v podniku a osobních kvalit směnových mistrů, že jsou ve svých odpovědích otevření a pravdomluvní. Je více než jasné, že ideál neexistuje, očekávejme strážlivé výsledky.“*

**Jak myslíte, že tato akce dotazníkového šetření ovlivnila práci směnových mistrů?**

*„Podle mého velmi pozitivně. Víím, že směnoví mistři přistupovali k dotazníkovému šetření poměrně zodpovědně, a proto si myslím, že je tato akce obohatila alespoň v tom, že se minimálně zamysleli nad hodnotou svojí práce, nad svojí osobností a nad svým týmem.“*

Nestandardizované interview se směnovým mistrem ve výrobě

**Byly pro Vás otázky dostatečně srozumitelné?**

*„Pro mě srozumitelné byly. Podle mých informací od ostatních kolegů směnových mistrů byly otázky vesměs pochopitelné.“*

**Myslíte, že se otázky ptaly na reálné věci?**

*„Vzhledem k tomu, že my jako linioví manažeři jsme dostali „zelenou“ v oblasti vzdělávání, dotazník obsahoval věci, se kterými se v rámci školení setkáváme.“*

### **Odrazí se dotazované věci ve Vaší práci?**

*„Za mě ano. Práce je sice náročná, ale nechtěl bych o ni přijít. Jsem ve vleku obav ze ztráty práce a přitom zbytečně. Moje výsledky a výsledky mého týmu jsou více než dobré. Je tedy zbytečné myslet na nehorší. Přehodnotím to.“*

### **Byly vaše odpovědi pravdivé?**

*„Moje odpovědi byly pravdivé a jak znám ostatní, tak většina určitě mluvila otevřeně. Není důvod lhát a vymýšlet si hlouposti.“*

### **Považujete dotazník za dostatečně anonymní?**

*„Jsme sice veliký závod, ale tady se nic neutají. Takže si myslím, že anonymita nebyla úplně dostačující.“*

## **7.7.1 ZÁVĚR K NESTANDARDIZOVANÉMU INTERVIEW**

Vyhodnocením řízeného rozhovoru s manažerem výroby a směnovým mistrem jsem došla k závěru, že otázky nestandardního dotazníkového šetření koncipovaly s pracovními aktivitami směnových mistrů a jejich plánem vzdělávání v podniku. Výsledky průzkumu se tedy opírají o reálné odpovědi většiny respondentů. Průzkum příznivě ovlivnil směnové mistry, kteří budou na základě výsledků šetření ještě více zapojovat dovednosti soft skills ve své pracovní aktivitě, aby tak odbourávali stres, který na ně bezesporu působí.

## **7.8 DOPORUČENÍ PRO PRAXI**

Doporučení pro praxi se opírá o výsledky hodnocení otázek dotazníkového šetření pro ověření P4. P4 byl obsahově zaměřený na ověření dovedností soft skills



v praxi směnových mistrů, které by jim umožňovaly lepší vypořádání se stresem v důsledku jejich vedoucí práce. Z výsledků možných odpovědí bylo více než patrné, že jsou směnoví mistři ve stresu z obav ze ztráty zaměstnání a dalších katastrofických událostí, které by zřejmě velmi nepříznivě ovlivnily jejich životy.

Domnívám se proto, že by bylo vhodné rozšířit plán vzdělávání směnových mistrů na posílení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě, a to zejména na:

- kompetentní zacházení s vlastní hodnotou;
- reflexe vůči sobě samému;
- posuzovat sám sebe.

Vzdělávání v této oblasti podle mého názoru přispěje k práci se stresem u směnových mistrů.

## 8 DISKUZE

V diplomové práci jsem chtěla vyzdvihnout důležitost liniových manažerů v řízení organizace. *Liniový management je sice na nejnižší úrovni řídicího řetězce podle Armstronga, ale o to je v něm podle mého mínění významnějším článkem. Liniový management plní úkoly nejenom pramenící z jeho odborného zaměření, ale i úkoly z oblasti personálních činností. Armstrong také mluví o tom, že v drtivé většině případů liniovní manažeři plní povinnosti v oblasti personálních činností (Armstrong, 2007, s. 97).*

Když se odkážu na Dvořákovou, která rovněž mluví o zodpovědnostech liniových manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů, je vidět, jaké povinnosti liniový manažer má. *Jedná se například o pravidelnou kontrolu a hodnocení práce podřízených pracovníků, organizování a plánování práce, vytváření optimálních pracovních podmínek pro zajištění plynulosti a systematičnosti práce podřízených včetně zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, napomáhání zvyšování odborné úrovně podřízených; spravedlivé odměňování, a to na základě odpovídajících kritérií pro hodnocení výkonu, respektování mzdových předpisů a ujednání pracovních smluv v podniku, zajišťování dodržování veškerých vnitřních normativů a legislativy, hospodárné nakládání se svěřenými hodnotami a přijímání takových opatření, která povedou k jejich ochraně (Dvořáková, 2007, s. 17 - 19).*

Osobně si myslím, že ještě větší význam liniového manažera pro organizaci tkví v tom, že poskytuje svému zaměstnavateli určitou konkurenční výhodu. Liniový manažer jak už jsem v úvodu řekla, je osoba, která plní úkoly z hlediska odborné profese a ještě k tomu řídí lidi. Organizace, která si svoje liniové manažery dostatečně vzdělává v oblasti soft skills získává prakticky nenahraditelného člověka, který ovládá jak svoji odbornou profesi, tak umí řídit lidi.

Tuto myšlenku jsem se snažila vetknout do své diplomové práce a v praktické části ověřit, zda jsou liniovní manažeři dostatečně vzdělávání pro výkon své pozice a zda organizace docenjuje význam liniových manažerů coby směnových mistrů výroby. Cílem mého průzkumu je zjištění vlivu vzdělávání liniových manažerů v oblasti řízení

lidských zdrojů na jejich plnění stanovených cílů jednak prostřednictvím lidí a jednak svých vlastních úkolů.

Domnívám se, že pro dobrý plán vzdělávání je potřeba vědět, jaké chyby liniovní manažeři dělají. Vycházím totiž z toho, že liniový manažer se v mnoha případech rekrutuje z řadového zaměstnance. *Urban přichází s poznatkem, že přechod pracovníka z výkonné funkce na funkci vedoucího pracovníka je spojeno se dvěma zásadními změnami. První změna se týká vymezení vlastní odpovědnosti liniového manažera. Druhá změna je v oblasti rozhodování. V podrobnější charakteristice první změny Urban píše o tom, že manažer se stává odpovědným nejenom za svoje vlastní pracovní výsledky, ale i pracovní výsledky skupiny osob, které začal řídit. Je nutné, aby se liniový manažer vyrovnal s lidským elementem. Do jeho portfolia úkolů se dostávají úkoly spjaté s plněním cílových úkolů organizace, a to prostřednictvím lidí. Liniový manažer se stává odpovědným nejenom za to, že podřízení pracovníci znají své úkoly a dodržují stanovené postupy, normy a pravidla, ale že jsou dostatečně pro svoji práci motivováni a dostávají dostatečné množství potřebných informací. Hlavním úkolem liniového manažera již není vykonávat vlastní práci, ale vytvářet takové pracovní podmínky, aby podřízení pracovníci mohli plnit úkoly, které plynou z jejich pracovních míst. V druhé změně se liniový manažer musí vyrovnat s činností spojenou s rozhodováním. Rozhodování se stává poměrně velkým prostorem v manažerských povinnostech. Liniový manažer rozhoduje nejenom o vlastní práci, ale i o práci spolupracovníků. Rozhodování nelze brát jako výsadu, která manažerovi plyne z jeho vedoucí pozice, ale jako hlavní odpovědnost při vedení týmu lidí (Urban, 2008, s. 36).*

*Jednoduše řečeno, vedoucímu pracovníkovi, který se rekrutoval z řad výkonných pracovníků, prostě řízení lidí bylo „přidáno“ k celkovému výčtu povinností. Podniky tuto chybu podle Urbana dělají ve všech vyspělých zemích. Přitom těmto chybám není problém se vyhnout. Předpokladem pro vyloučení zmíněných nedostatků stačí, aby si odpovědní pracovníci uvědomili začátečnické chyby liniových manažerů, počítali s nimi, chápali jejich příčiny a souvislosti a udělali taková opatření v rozvoji začínajícího manažera, aby k chybám nedocházelo (Urban, 2009, s. 37).*

Ke stanovení cíle diplomové práce jsem zformulovala čtyři předpoklady, stanovila hladiny významnosti jednotlivým předpokladům. Nejprve jsem však požádala v podniku, zda by bylo možné nahlédnout do plánu vzdělávání směnových mistrů. Moje prosba byla kladně vyslyšena a já jsem na základě prostudování vzdělávacího plánu sestavila otázky tak, aby obsahově mířily na jednotlivé předpoklady, neboť i předpoklady byly sestaveny na podkladě vzdělávacího plánu. Volila jsem otevřené otázky v mém nestandardním dotazníku. Chtěla jsem co nejvíce vyprovokovat směnové mistry k aktivním odpovědím. Myslím, že se to podařilo. Mistři projevovali většinou značnou otevřenost a bylo vidět z jejich odpovědí, že mají přehled o tom, v čem se školí a co ve své vedoucí práci používají.

Vyhodnocením odpovědí jsem došla k výsledkům, které ve třech případech potvrdily stanovené předpoklady, a to předpoklad P1, P2 a P3. V P1 se potvrdilo, že liniové manažery vzdělávání soft skills skutečně rozvíjí - potvrdily se mi slova *Urbana, který říká, že nejčastější chybou, kterou se organizace dopouštějí při převedení pracovníka z výkonné pozice na vedoucí pozici, je nedostatek školení v oblasti řízení lidí a zejména, že na pozici liniových manažerů jsou vybíráni pracovníci odborně zdatní, ale chybí jim schopnost řídit své podřízené (Urban, 2009, s. 37).*

P2 vyšlo, že linioví manažeři výroby koučují své podřízené, při jejich řízení a koučování rozvíjejí liniového manažera jako člověka a jeho lidský přístup k osobním životům podřízených. O tom svědčí odpovědi na otázky č. 9 a 10. Otázka č. 9 *Kde myslíte, že by se ještě mohl v životě Vašich kolegů projevit účinek koučování?* 71,4% liniových manažerů vidělo další možnosti pozitivního účinku koučování v osobních životech jejich spolupracovníků. Otázka č. 10 *Co víte o soukromí členů Vašeho týmu?* 81% liniových manažerů projevuje zájem o osobní životy a problémy lidí, které řídí. Na těchto otázkách jsem si potvrdila *Daňkovou, která říká, že využívání koučovacích prvků v řídicí práci manažera rozvíjí manažera po profesionální stránce coby manažera, ale i jako člověka. Díky koučování se může manažer vymanit ze stereotypu a oživit svůj manažerský styl. Stává se otevřenější vůči novým výzvám a podnětům a tolerantnějším vůči svému okolí, čímž se připravuje na přijetí změn, ke kterým v dnešní době turbulentního pracovního trhu dochází. Koučování rozvíjí u manažera techniky přijetí nezdarů a dovednost lépe o věcech přemýšlet. Nezanedbatelná je i skutečnost, že*

*manažer, který umí řídit svůj tým koučováním, je atraktivnější pro nabídku na trhu práce. Správně koučující manažer posiluje svoji sebedůvěru i sebedůvěru ostatních. Učí své lidi samostatnosti a zodpovědnosti (Daňková, 2015, s. 54).*

P3 potvrdil, že nabyté dovednosti o řízení týmu pomáhá liniovým manažerům. Uvedlo to 83,6% respondentů. Výsledek, který mi vyšel při ověření P3, bych opřela o *Armstronga, podle kterého je týmová spolupráce, tvoření a rozvoj týmu jednou z prioritních aktivit liniového manažera. Vytvořit funkční tým, ve kterém jsou správně rozloženy role, je manažerskou činností, při které nemůže manažer postupovat pocitově, ale podle jistých měkkých dovedností a znalostí z oblasti funkce týmu a řízení podle rolí. Armstrong mluví o týmu podle Katzenbacha a Smitha jako o malé skupině lidí, která se vzájemně doplňuje svými dovednostmi. Členové této malé skupiny jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům a přístupu k práci. Jsou také vzájemně odpovědní za plnění úkolů v rámci stanovených cílů. Efektivní práce týmu představuje soubor hodnot, který jednak vybízí členy k naslouchání a kooperativní odezvě na názory ostatních členů a tak poskytuje možnost vyjádřit své pochybnosti a pomáhá těm, kteří pomoc potřebují, jednak v neposlední řadě podporuje uznávání zájmů a úspěchů ostatních. Týmy čerpají podle Armstronga energii z významných a náročných úkolů. Týmy podávají větší výkon než jednotlivci, kteří pracují osaměle, práce v týmu vyžaduje širší škálu dovedností, úsudků a zkušeností. Týmy reagují pružně na měnící se události a požadavky (Armstrong, 2007, s. 253).*

Uvědomila jsem si svoji nespokojenost nad průzkumem. Všechny předpoklady cílily na jedno jediné, a to na výkon. Tři předpoklady byly potvrzeny a jeden vyvrácen. Podle mého mínění se mi v otázkách pro šetření těchto předpokladů vytratily otázky na zjišťování osobních potřeb směnového mistra jako člověka. Velmi potěšující je výsledek, že liniovní manažeři jsou na takové úrovni, že je vedení společnosti řadí k prioritám svého strategického plánu. Na druhou stranu mě to nutí k zamyšlení. Domnívám se, že v P4 při jeho ověřování se projevilo moje podezření. Ačkoliv byl P4 obsahově zaměřen na zjišťování účinku soft skills na zvládání stresu liniových manažerů, odpovědi ukázaly i jiné myšlenky směnových mistrů a rozpory v odpovědích. Při rekapitulaci výsledků vyšla otázka č. 16 - *85,7% směnových mistrů chce zlepšit kompetence zaměřené na vlastní osobu, 14,3% nechce v souvislosti s vlastní*

*osobou nic měnit; otázka č. 17 - 88,6% respondentů využívá dovedností soft skills k zvládnutí stresových situací, 11,4% o stresu nemluví; otázka č. 18 - 65,8% směnových mistrů se snaží podle odpovědi spíše myslet pozitivně, než aby na sebe nechávali působit stres, u 34,2% respondentů lze vyvodit, že jsou pravděpodobně více zatíženi stresem; otázka č. 19 - 64,8% směnových mistrů neuvádí žádnou hádku za uplynulý měsíc, 35,2% hádku mělo - předmětem hádky byly většinou situace, které nastávají při řízení lidí; otázka č. 20 - jen 4,8% směnových mistrů se nestresuje prací, 95,2% respondentů uvádí stres ze situací, které by mohly v budoucnu nastat a které by byly pro ně velmi těžké. Stanovenou hladinu významnosti u P4 výsledky nepotvrdily.*

Vyhodnocení nestandardizovaných dotazníkových otázek pro P1, P2, P3 a P4 mě nutí k zamyšlení nad liniiovými manažery společnosti XY. Vzdělávání liniiových manažerů je podle mého zaměřeno zejména na potřeby podniku a ekonomický výkon. Ve své podstatě je toto správné, ale je nutné za vším vidět člověka a respektovat potřeby jeho vlastní osoby. Možná by pak ubylo stresu z obav před katastrofickými scénáři „co bude když, co by bylo, kdyby.....“.

Pozitivní na průzkumném šetření je, že liniioví manažeři ve společnosti XY jsou s největší pravděpodobností lidé, kteří jsou zaměřeni na výkon, kvalitu odvedené práce, mají v sobě míru odpovědnosti a spolehlivosti a jsou ochotní a vytrvalí při plnění náročných cílů. Je však třeba, aby si ještě více osvojili dovednosti se zvládnutím stresu, který pramení z negativních emocí a myšlenek ze ztráty práce a dalších katastrofických scénářů.

## ZÁVĚR

Diplomová práce na téma „Vzdělávání liniového managementu v oblasti řízení lidských zdrojů“ zpracovala problematiku možností vzdělávání liniových manažerů. Ukázala další metody rozvoje lidí. Pro vzdělávání liniových manažerů byly vybrány dvě dovednosti, a to řízení týmu a technika koučování. Řízení týmu a koučování lze označit jako prioritní manažerské činnosti při řízení lidí, prostřednictvím nichž je možné řídit členy týmu k vyšším výkonům.

Nestandardizovaným dotazníkovým šetřením byly ověřeny předpoklady - P1, P2, P3 a P4. Pro každý předpoklad byla stanovena hladina významnosti. Formulace otázek dotazníkového šetření byly koncipovány jako otevřené. Každá skupina pěti otázek obsahově korelovala s konkrétním předpokladem.

Při vyhodnocení nestandardního dotazníkového šetření průzkumu ve společnosti XY pro ověření P1 byla hladina významnosti 90% stanovená pro P1 splněna. Výsledky šetření ukázaly, že 92,8% respondentů coby liniových manažerů výroby zná dovednosti z oblasti soft skills a využívá je v konkrétních situacích, jež nastávají v souvislosti s řízením lidí. Linioví manažeři rovněž uvedli dovednost, kterou považují ze svého pohledu za důležitou při řízení lidí a která nejvíce pomáhá zvýšit výkon týmu. P1 byl dotazníkovým šetřením potvrzen, tedy ve společnosti XY je pro 92,8% liniových manažerů, kteří pracují na pozici směnových mistrů, přínosem při řízení lidí vzdělávání v oblasti měkkých dovedností.

Průzkumným šetřením byl ověřen stanovený P2, který byl obsahově zaměřen na používání technik koučování liniovými manažery coby směnovými mistry. Rekapitulace výsledků přinesla poznatek, že hladina významnosti 80% pro P2 byla překročena. P2 byl tedy dotazníkovým šetřením potvrzen. 82,5% respondentů (směnových mistrů) ve společnosti XY koučuje svoje podřízené.

P3 bylo zformulováno tak, aby ověřilo, zda linioví manažeři využívají poznatky ze školení o řízení týmu. Vyhodnocením možností odpovědí byl učiněn závěr, že hladina významnosti 75% pro P3 byla překročena. 83,6% respondentů coby směnových mistrů výroby a liniových manažerů, kteří prošli školením o řízení týmu, umí nabytou

dovednost o týmech využívat k zvládnání situací při řízení lidí. P3 byl dotazníkovým šetřením potvrzen. Směnovým mistrům pomáhá dovednost s řízením týmu.

Výsledky nestandardního dotazníkového šetření nepotvrdily stanovenou hladinu významnosti pro P4. Podle předpokladu P4 mělo 85% respondentů coby liniových manažerů ve výrobě zvládat díky dovednostem soft skills lépe stresové situace, které plynou z jejich pracovního zařazení jako vedoucích pracovníků. Šetřením bylo zjištěno, že směnovým mistrům působí největší stres otázky budoucnosti v souvislosti s udržením zaměstnání a katastrofické scénáře úrazů na pracovišti, smrti a nuceného odchodu dobrého šéfa. P4 nebyl dotazníkovým šetřením potvrzen. 61,9% respondentů vykazuje v odpovědích na otázky nestandardního dotazníku stres.

Pro zpřesnění výsledků průzkumu nestandardizovaným dotazníkovým šetřením byl použit nestandardizovaný interview s manažerem výroby coby nadřízenou osobou respondentů a směnovým mistrem. Závěr z interview podpořil výsledky šetření. Na základě dosažených výsledků průzkumu bylo navrženo doporučení pro praxi, aby byl plán vzdělávání liniových manažerů rozšířen o dovednosti, které povedou k posílení kompetencí ve vztahu k vlastní osobě liniového manažera, a to zejména v oblasti kompetentního zacházení s vlastní hodnotou, reflexe vůči sobě samému a posouzení sebe sama. Rozvoj a vzdělávání dovedností této oblasti přispěje k zvládnání stresu při práci směnových mistrů.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J., 2007. *Vzdělávání ve firmě*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 9978-80-86851-68-6.

BARTÁK, J., 2010. *Quo vadis, personalistiko?* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-87197-35-6.

BARTÁK, J., 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-020-4.

BIRCH, P., 2005. *Koučování. Inspirujte ostatní ke zlepšení výkonu*. 1.vyd. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0581-4.

ČAKRT, M., 2000. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-81-6.

DAŇKOVÁ, M., 2015. *Koučování. Kdy, jak a proč*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-247-9874-5.

DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

EVANGELU, J.E. 2009. *111her pro motivaci a rozvoj týmu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2826-1.

HRONÍK, F., 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, R., 2012. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3269-5.

PLAMÍNEK, J., 2011. *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu* 4.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3664-8.

SUCHÝ, J., NÁHLOVSKÝ, P., 2007. *Koučování v manažerské praxi*. 1.vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1692-3.

URBAN, J., 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, J., 2009. *111 her pro motivaci a rozvoj týmu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2826-1.

### **Seznam použitých zahraničních zdrojů**

ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.

BELBIN, R.,M. 2012. *Manažerské týmy. Proč některé uspějí a jiné selžou*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-851-0.

BELBIN, R., M. 2012. *Týmové role v práci*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-892-3.

FLEMING, I., 2005. *Koučing*. 1.vyd. Praha: Portál. ISBN: 80-7367-009-7.

WHITMORE, J., 2014. *Koučování. Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Metoda transpersonálního koučování*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-273-4.

# SEZNAM TABULEK

## Seznam tabulek

|   |    |
|---|----|
| Tabulka č. 1: Struktura oblastí pro zlepšení kvality liniového manažera.....            | 13 |
| Tabulka č. 2: Matice řízení a přístupu ke vzdělávání .....                              | 29 |
| Tabulka č. 3: Čtyři možné kombinace řešení konfliktů.....                               | 35 |
| Tabulka č. 4: Porovnání přístupů, cílů, postojů a zdůvodnění při řešení konfliktů ..... | 38 |
| Tabulka č. 5: Přínosy a slabé stránky týmových rolí.....                                | 42 |
| Tabulka č. 6: Přijatelné a nepřijatelné slabiny týmových rolí .....                     | 44 |
| Tabulka č. 7: Příklad pracovišť zapojených do dotazníkového šetření .....               | 63 |
| Tabulka č. 8: Vyhodnocení otázky č. 1 .....   | 68 |
| Tabulka č. 9: Vyhodnocení otázky č. 2 .....   | 69 |
| Tabulka č. 10: Vyhodnocení otázky č. 3.....   | 70 |
| Tabulka č. 11: Vyhodnocení otázky č. 4.....   | 71 |
| Tabulka č. 12: Vyhodnocení otázky č. 5.....   | 72 |
| Tabulka č. 13: Vyhodnocení otázky č. 6.....   | 73 |
| Tabulka č. 14: Vyhodnocení otázky č. 7.....   | 74 |
| Tabulka č. 15: Vyhodnocení otázky č. 8.....   | 75 |
| Tabulka č. 16: Vyhodnocení otázky č. 9.....   | 76 |
| Tabulka č. 17: Vyhodnocení otázky č. 10.....  | 77 |
| Tabulka č. 18: Vyhodnocení otázky č. 11.....  | 78 |
| Tabulka č. 19: Vyhodnocení otázky č. 12.....  | 79 |
| Tabulka č. 20: Vyhodnocení otázky č. 13.....  | 80 |
| Tabulka č. 21: Vyhodnocení otázky č. 14.....  | 81 |
| Tabulka č. 22: Vyhodnocení otázky č. 15.....  | 82 |
| Tabulka č. 23: Vyhodnocení otázky č. 16.....  | 83 |
| Tabulka č. 24: Vyhodnocení otázky č. 17.....  | 84 |
| Tabulka č. 25: Vyhodnocení otázky č. 18.....  | 85 |
| Tabulka č. 26: Vyhodnocení otázky č. 19.....  | 86 |
| Tabulka č. 27: Vyhodnocení otázky č. 20.....  | 87 |
| Tabulka č. 28: Shrnutí výsledků pro P1.....   | 88 |

|   |    |
|---|----|
| Tabulka č. 29: Shrnutí výsledků pro P2..... | 89 |
| Tabulka č. 30: Shrnutí výsledků pro P3..... | 90 |
| Tabulka č. 31: Shrnutí výsledku pro P4..... | 92 |

## SEZNAM PŘÍLOH

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| Příloha A - Dotazník .....    | I  |
| Příloha B - Seznam grafů..... | IV |

**DOTAZNÍK**

Vážení směnoví mistři,

do rukou se Vám dostává dotazník, jehož cílem je prozkoumat, zda při řízení lidí používáte měkké dovednosti. Dotazníkový průzkum cílí na Vás směnové mistry coby liniové manažery proto, že jste považováni za důležitý řídicí článek podniku. Možná se Vám bude zdát dotazník málo anonymní. Vaše obava je zbytečná. V dotazníku není požadováno uvádět svoje jméno, ani označení pracoviště, a tak bude určitá anonymita dodržena. Rovněž je nutné zdůraznit, že výsledky dotazníkového šetření nebudou mít žádný vliv na hodnocení Vaší práce Vaším nadřízeným. Slouží výhradně k vypracování diplomové práce na téma „Vzdělávání liniového managementu v oblasti lidských zdrojů“, a to na základě laskavého souhlasu vedení Vaší společnosti.

Ve svých odpovědích buďte otevření a pravdomluvní. Není nutno mluvit v jinotajích, či jiným neadekvátním způsobem. Vaše odpovědi budou cenným materiálem, který napomůže prozkoumat oblast práce liniových manažerů a povede k zamyšlení nad dalšími plány Vašeho rozvoje a vzdělávání.

Děkuji za vaši spolupráci

S milými pozdravy

Bc. Vlasta Bartoňová

1. Cílem vzdělávání v oblasti soft skills je posílit dovednosti vedoucích pracovníků při řízení lidí. Které dovednosti jste si vzděláváním nejvíce osvojil?

.....

2. Ve kterých situacích při řízení lidí nejvíce oceňujete dovednosti v soft skills?

.....

3. Jakou dovednost ze soft skills vy osobně považujete za nejdůležitější?

.....

4. Mohl byste uvést jednu z dovedností soft skills, kterou jste v praxi tolik nevyužil, ačkoliv jste se v ní školil?

.....

5. Která měkká dovednost podle vás nejvíce pomáhá pro zvýšení výkonu týmu?

.....

6. Jaké problémy jste při řízení svého týmu zvládl technikami koučování?

.....

7. Jak myslíte, že Vaši spolupracovníci hodnotí, že je koučujete?

.....

8. Když svoje podřízené koučujete, jak k nim přistupujete?

.....

9. Kde myslíte, že by se ještě v životě Vašich kolegů mohl projevit účinek koučování?

.....

10. Co víte o soukromí členů Vašeho týmu?

.....

11. Co je nejčastější příčinou konfliktu ve Vašem týmu?

.....

12. Čeho se vám podařilo v týmu dosáhnout, když řídíte tým podle týmových rolí?

.....

13. Jak byste mohl s dovednostmi o řízení týmu ještě více přispět k zlepšení výsledků týmu?

.....  
14. Co má velmi dobrý vliv na výsledky týmu, který řídíte?

.....  
15. Jaký je Váš nejlepší pocit z dobře vykonané práce týmu?

.....  
16. Jaké stránky své osobnosti byste rád zlepšil?

.....  
17. Jakých cílů Vám pomohlo koučování dosáhnout?

.....  
18. Co prožíváte, když zpětně vyhodnocujete situace uplynulého pracovního dne, kdy jste se rozhodl při řízení lidí intuitivně a nikoli na základě získaných dovedností například s řízením týmu?

.....  
19. Jaké byly důvody pracovní hádky s kolegou za poslední měsíc?

.....  
20. Který okamžik byste ve své práci nechtěl prožít?

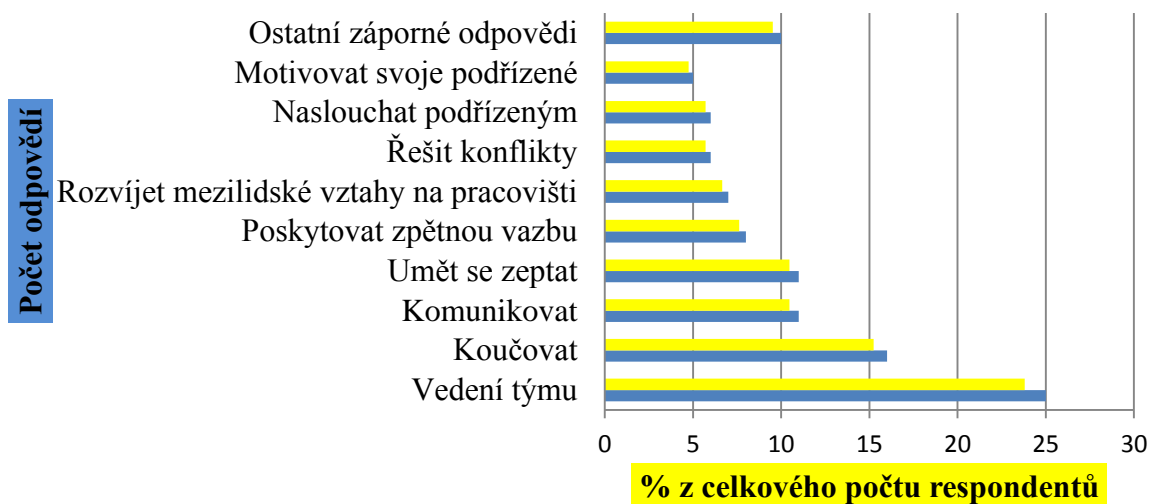
.....



## Příloha B - Seznam grafů

Graf 1: otázka č. 1

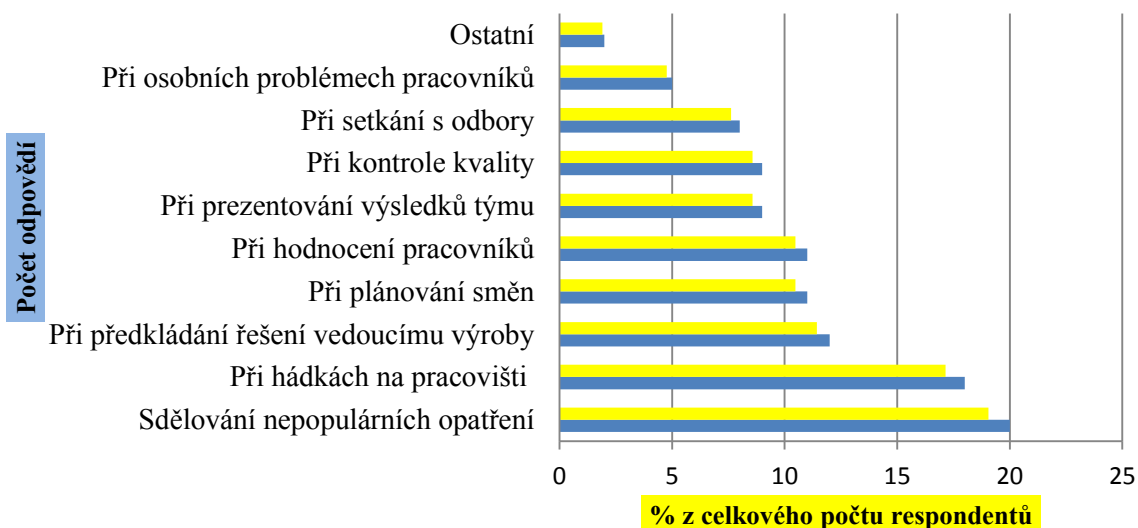
### 1. Cílem vzdělávání v soft skills je posílit dovednosti vedoucích pracovníků při řízení lidí. Které dovednosti jste si vzděláváním nejvíce osvojil?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 2: otázka č. 2

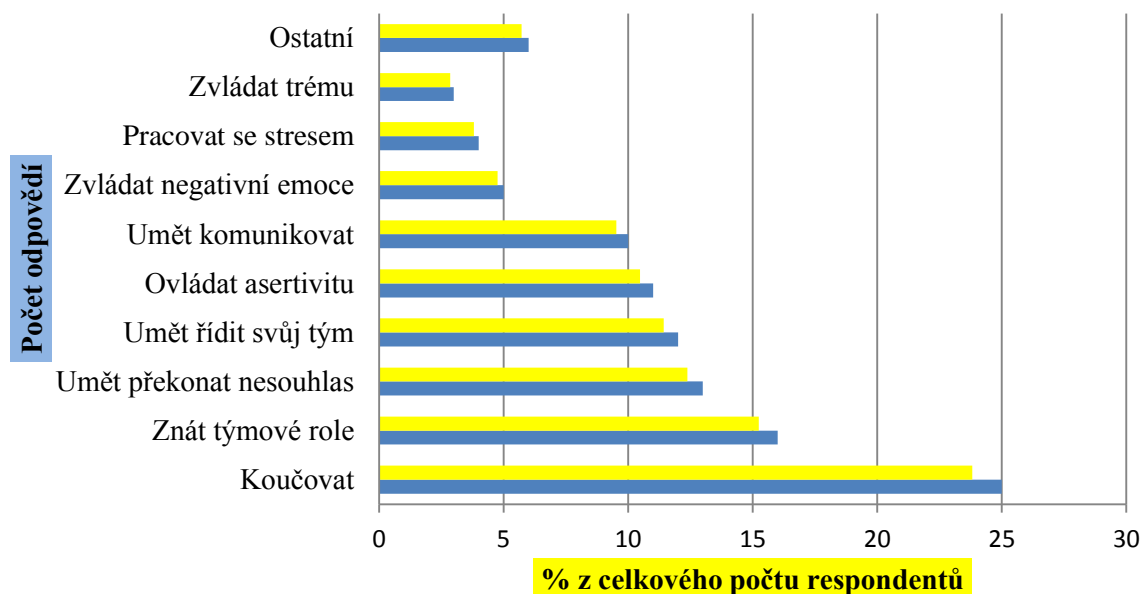
### 2. Ve kterých situacích při řízení lidí nejvíce oceňujete dovednosti soft skills?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 3: otázka č. 3

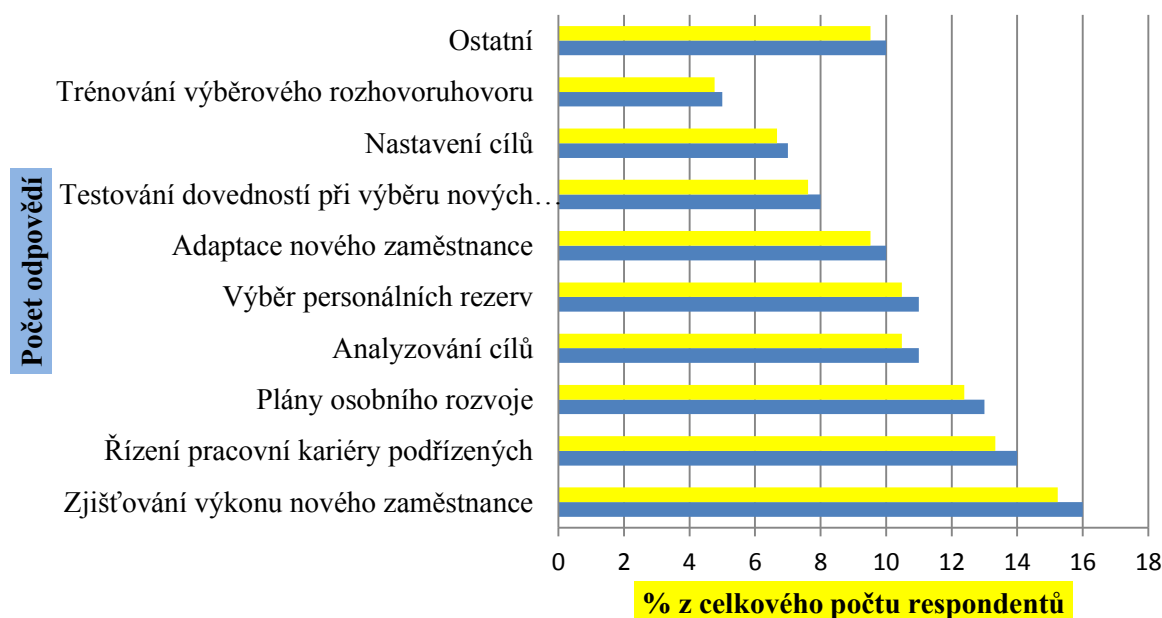
**3. Jakou dovednost ze soft skills vy osobně považujete za nejdůležitější?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf č. 4: otázka č. 4

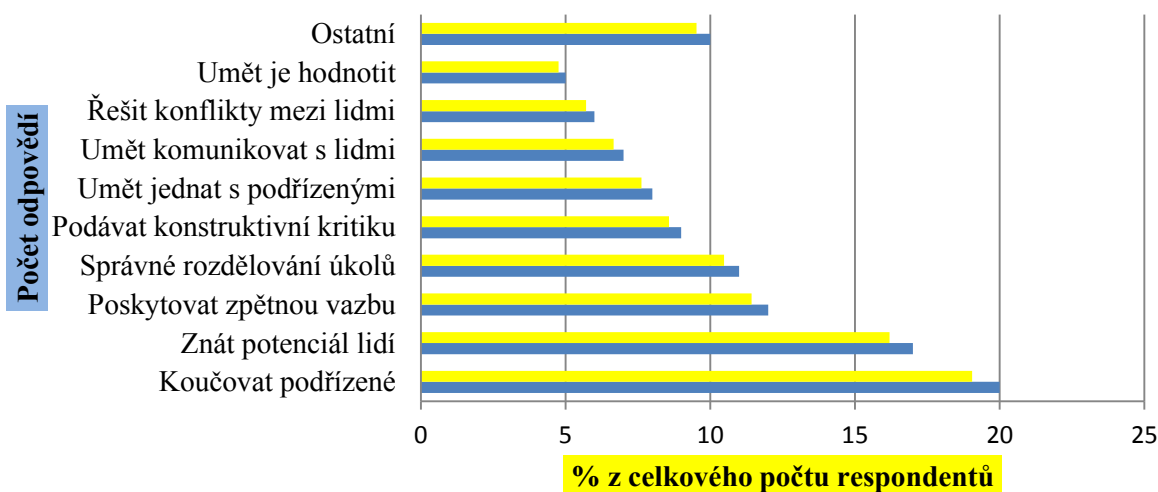
**4. Mohl byste uvést jednu z dovedností soft skills, kterou jste v praxi tolik nevyužil, ačkoliv jste se v ní školil?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 5: otázka č. 5

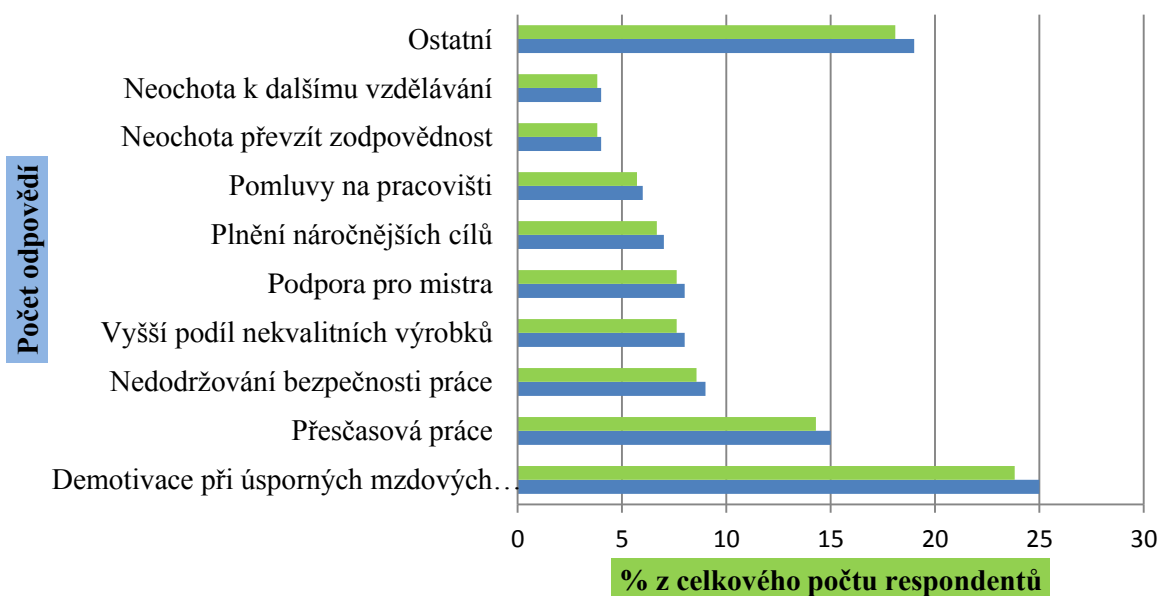
**5. Která měkká dovednost podle vás nejvíce pomáhá pro zvýšení výkonu týmu?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 6: otázka č. 6

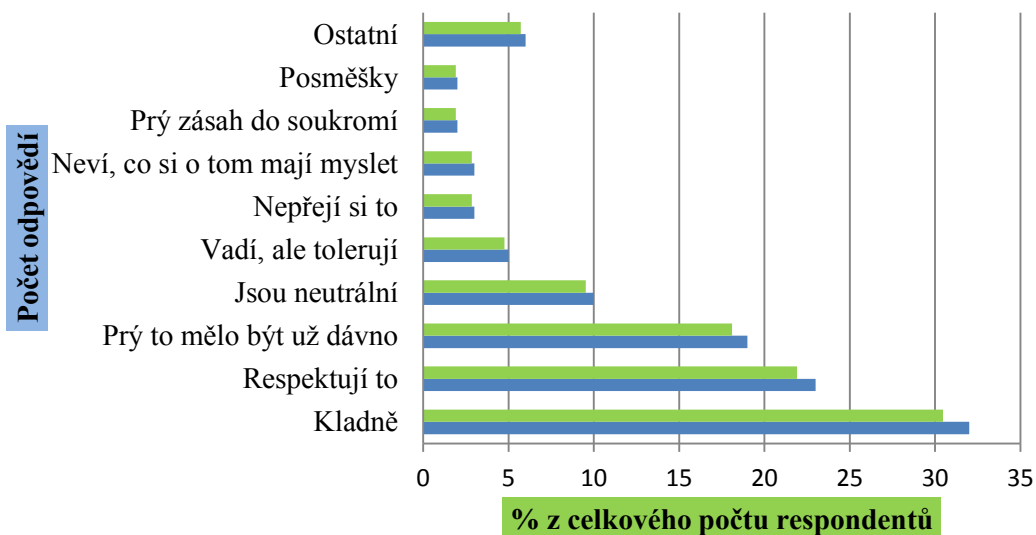
**6. Jaké problémy jste při řízení svého týmu zvládl koučovacími technikami?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 7: otázka č. 7

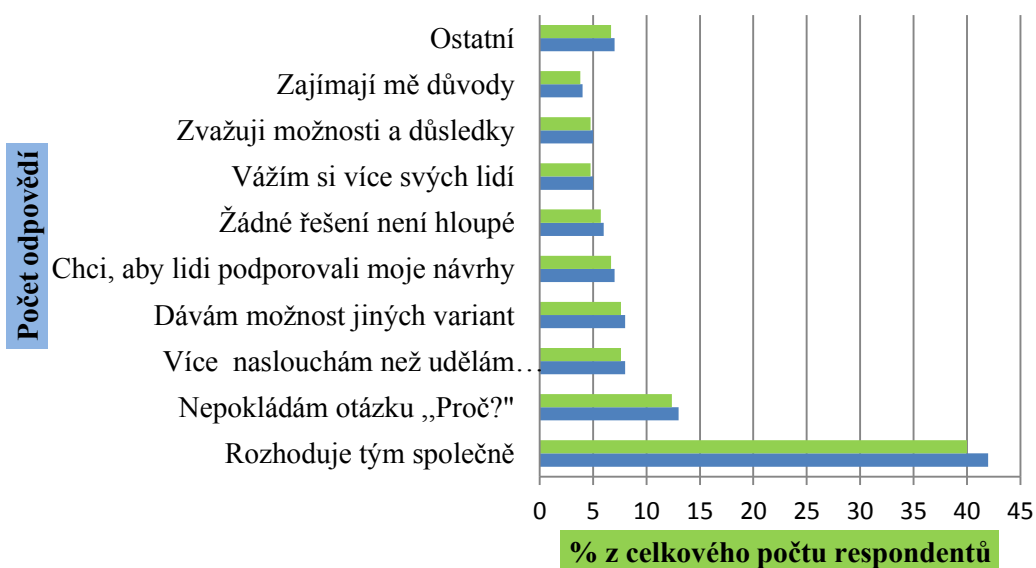
### 7. Jak myslíte, že vaši spolupracovníci hodnotí, že je koučujete?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 8: otázka č. 8

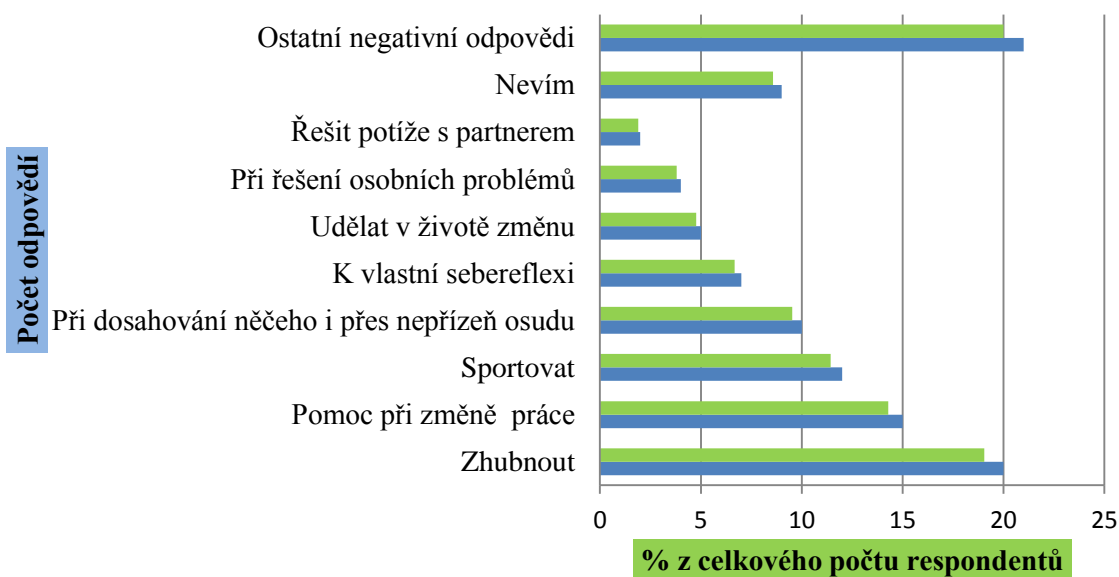
### 8. Když svoje podřízené koučujete, jak k nim přistupujete?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 9: otázka č. 9

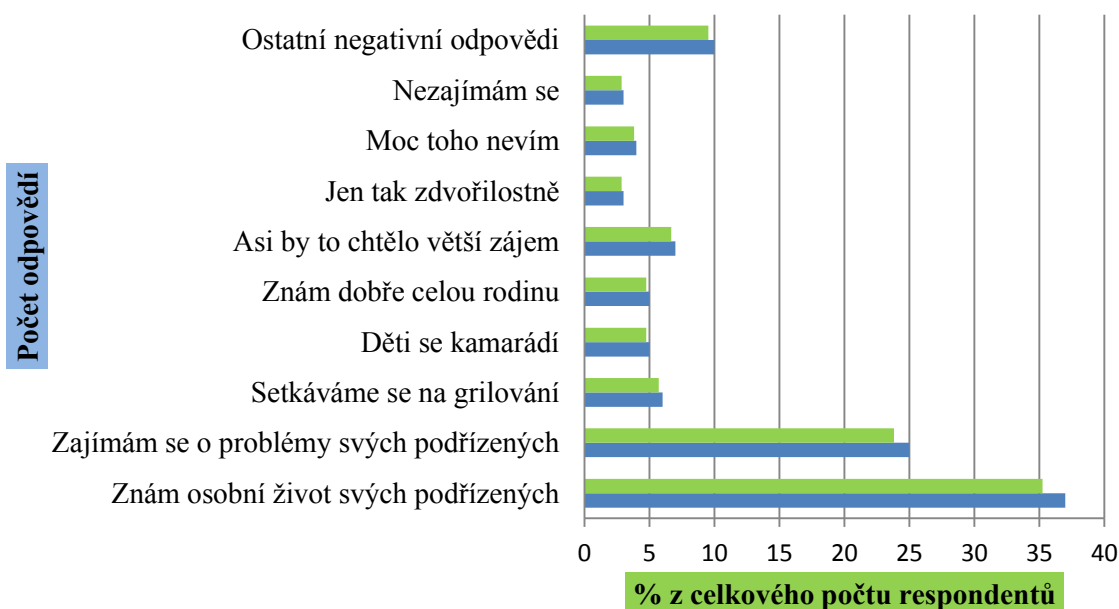
### 9. Kde myslíte, že by se ještě mohl v životě Vašich kolegů projevit účinek koučování?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 10: otázka č. 10

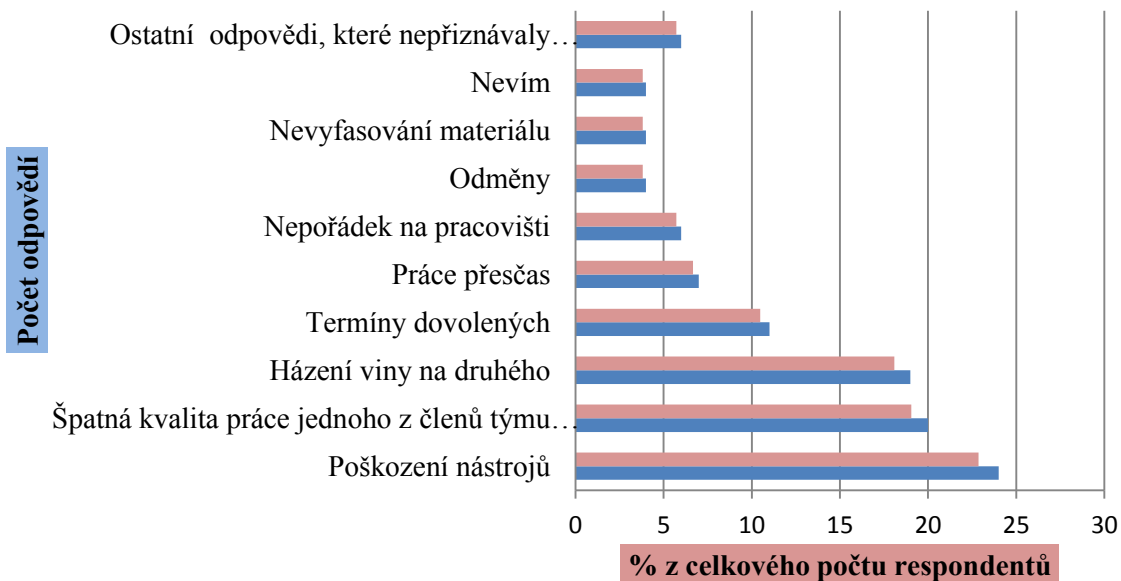
### 10. Co víte o soukromí členů Vašeho týmu?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 11: otázka č. 11

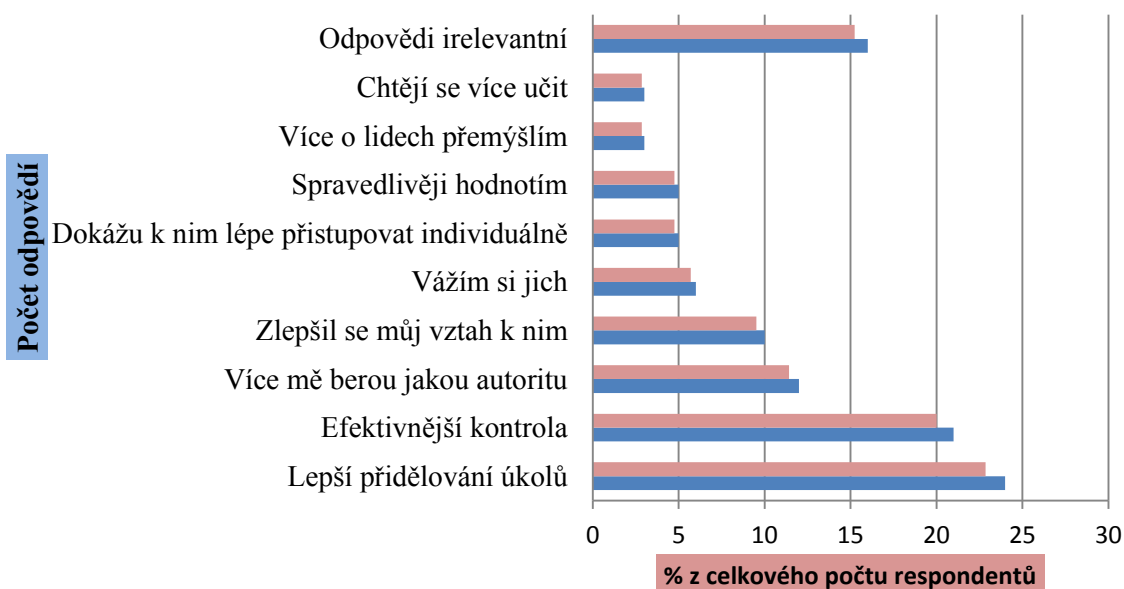
### 11. Co je nejčastější příčinou konfliktu ve vašem týmu?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 12: otázka č. 12

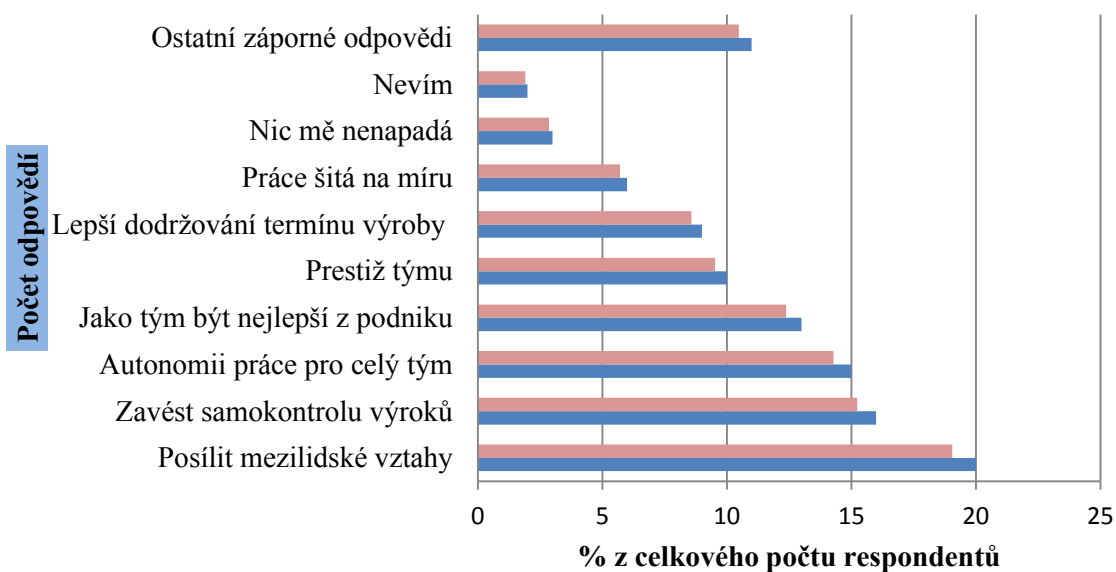
### 12. Čeho se Vám podařilo v týmu dosáhnout, když řídíte tým podle týmových rolí?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 13: otázka č. 13

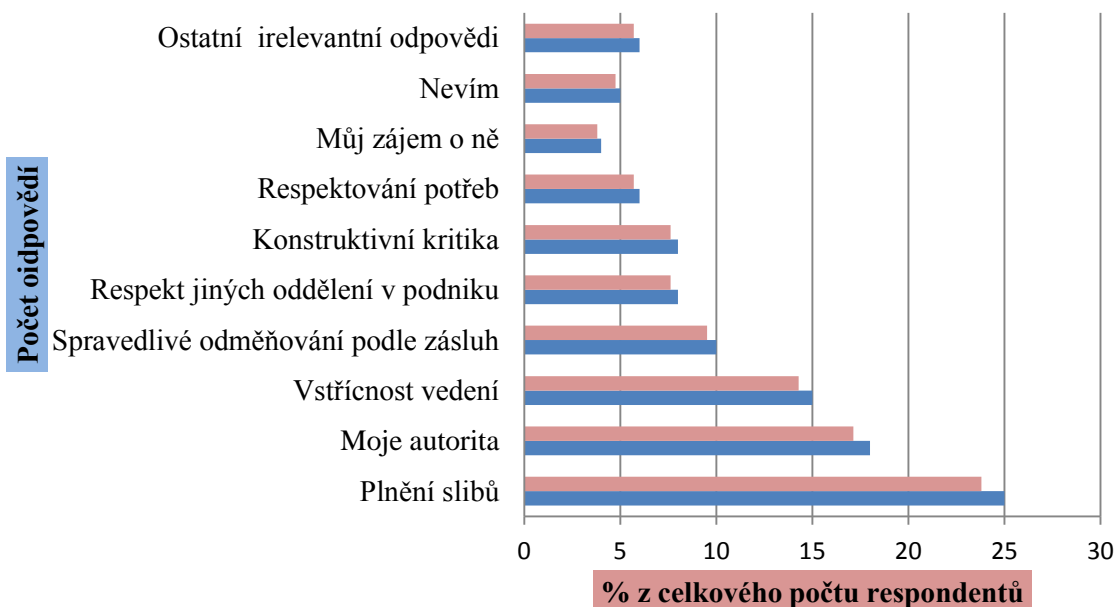
**13. Jak byste mohl s dovednostmi o řízení týmu ještě více přispět ke zlepšení výsledků týmu?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 14: otázka č. 14

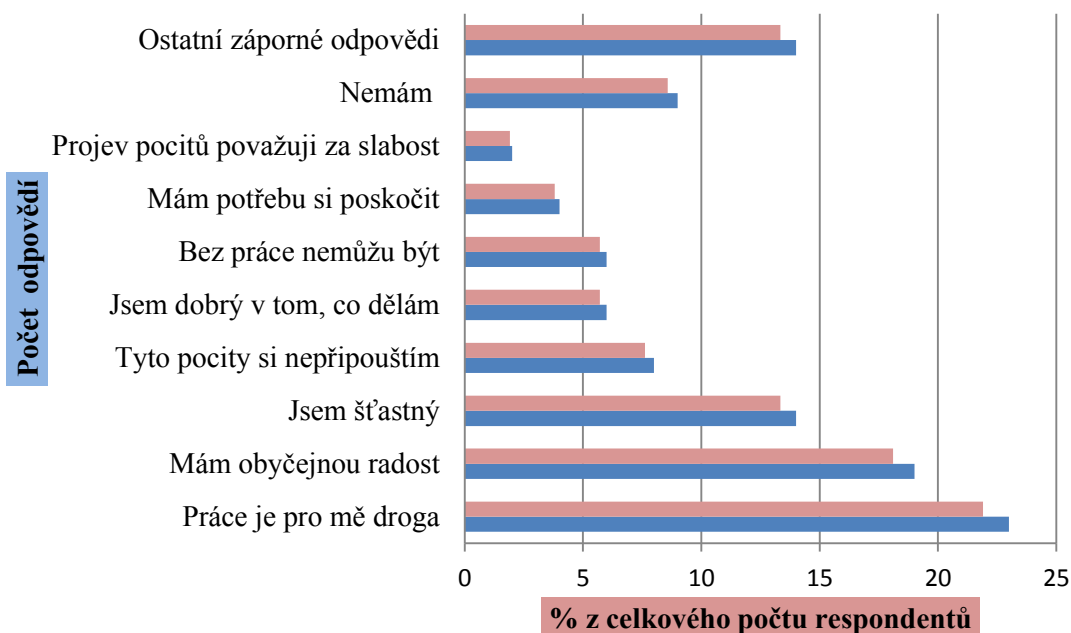
**14. Co má velmi dobrý vliv na tým lidí, který řídíte?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 15: otázka č. 15

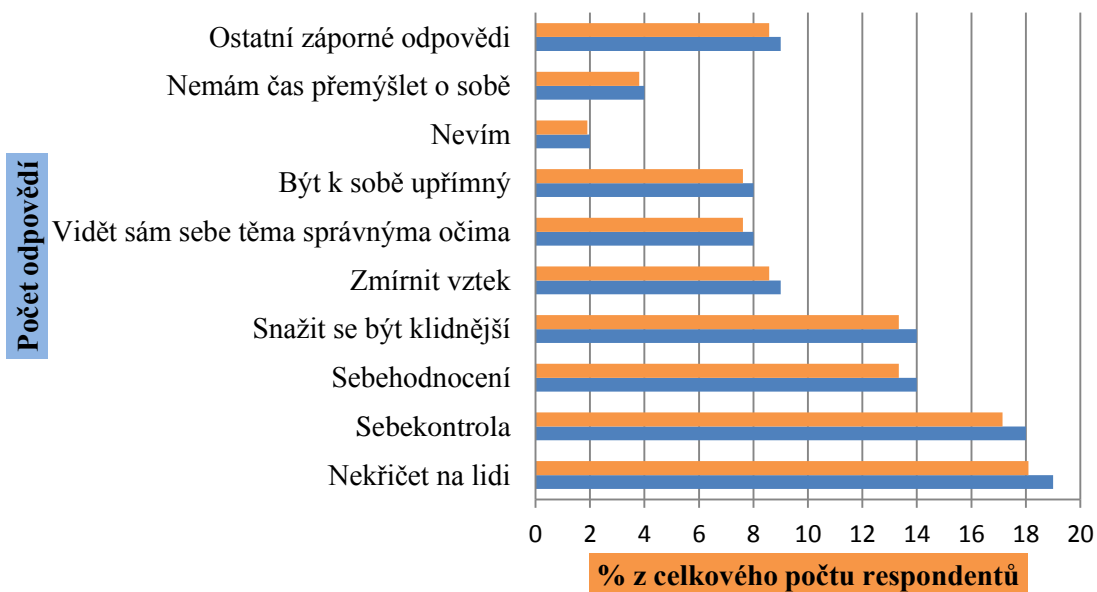
### 15. Jaký je Váš nejlepší pocit z dobře vykonané práce týmu?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 16: otázka č. 16

### 16. Jaké stránky své osobnosti byste rád zlepšil?

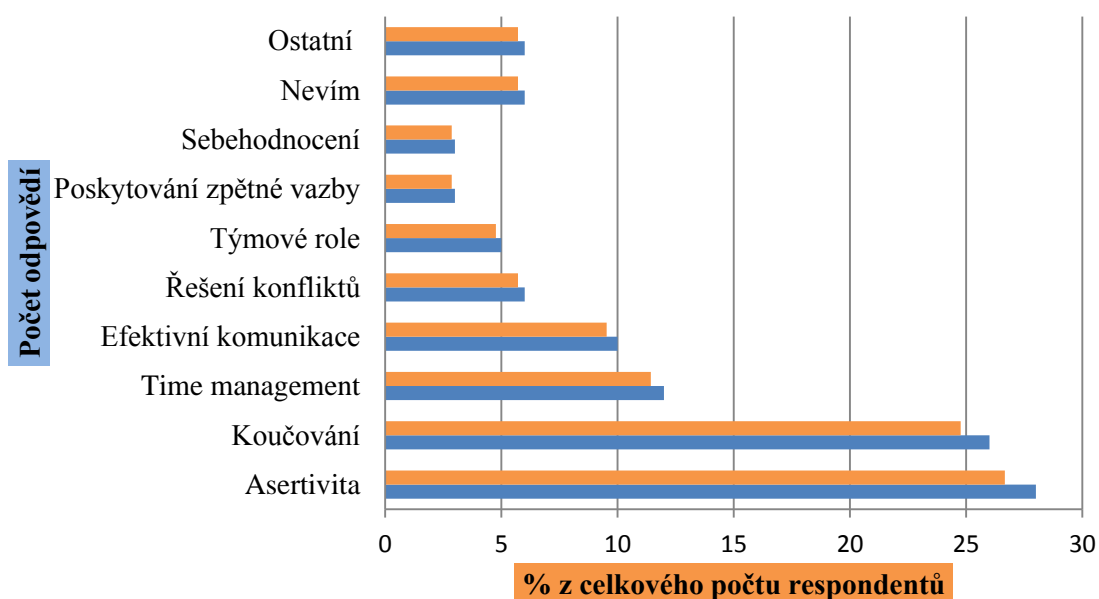


Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)



Graf 17: otázka č. 17

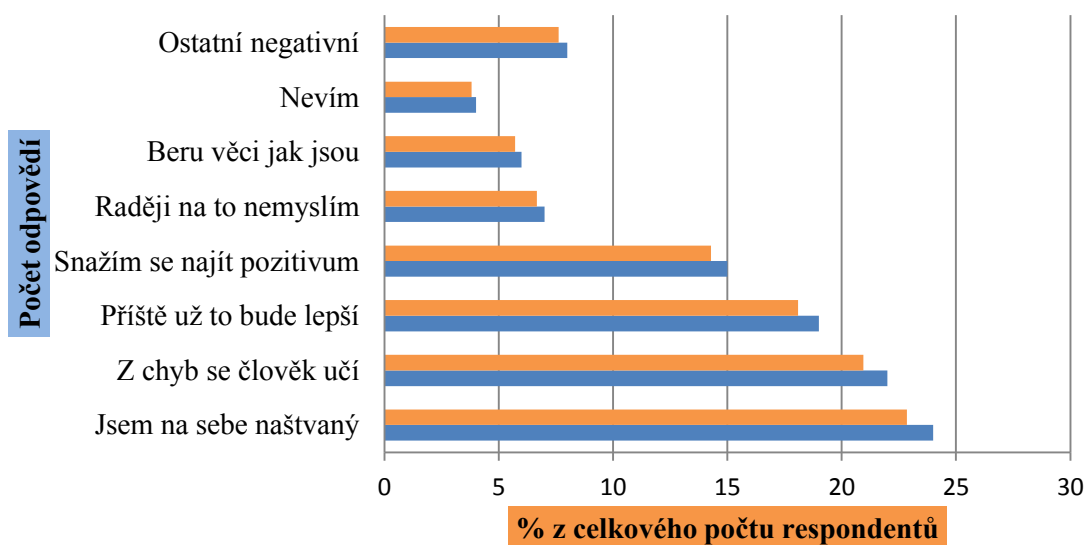
**17. Pomáhá Vám výrazněji nějaká dovednost soft skills k zvládnání stresových situací?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 18: otázka č. 18

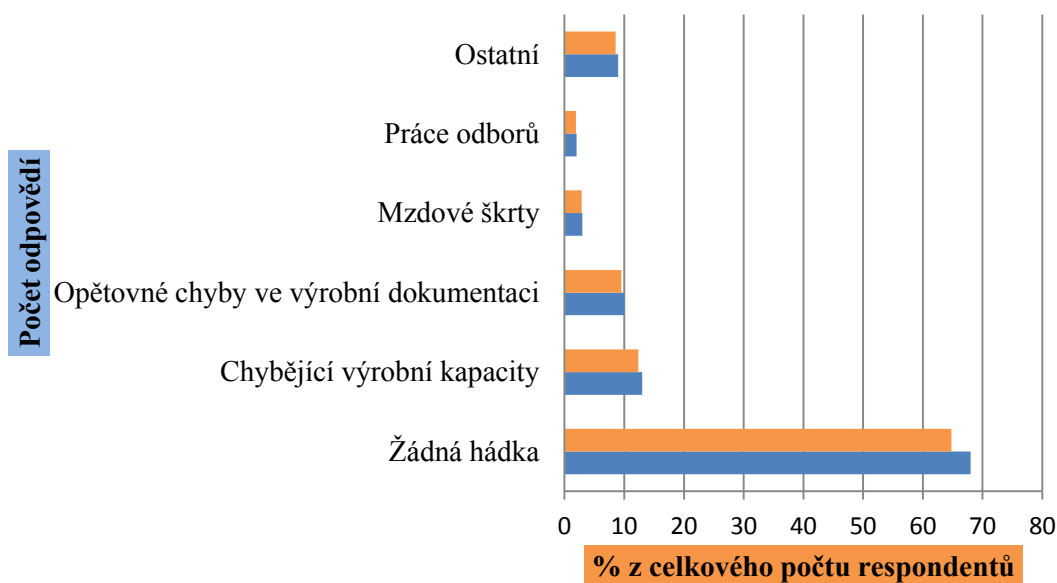
**18. Co prožíváte, když zpětně vyhodnocujete situace uplynulého dne, kdy jste se rozhodl při řízení lidí intuitivně a nikoli na základě získaných dovedností s řízením týmu?**



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 19: otázka č. 19

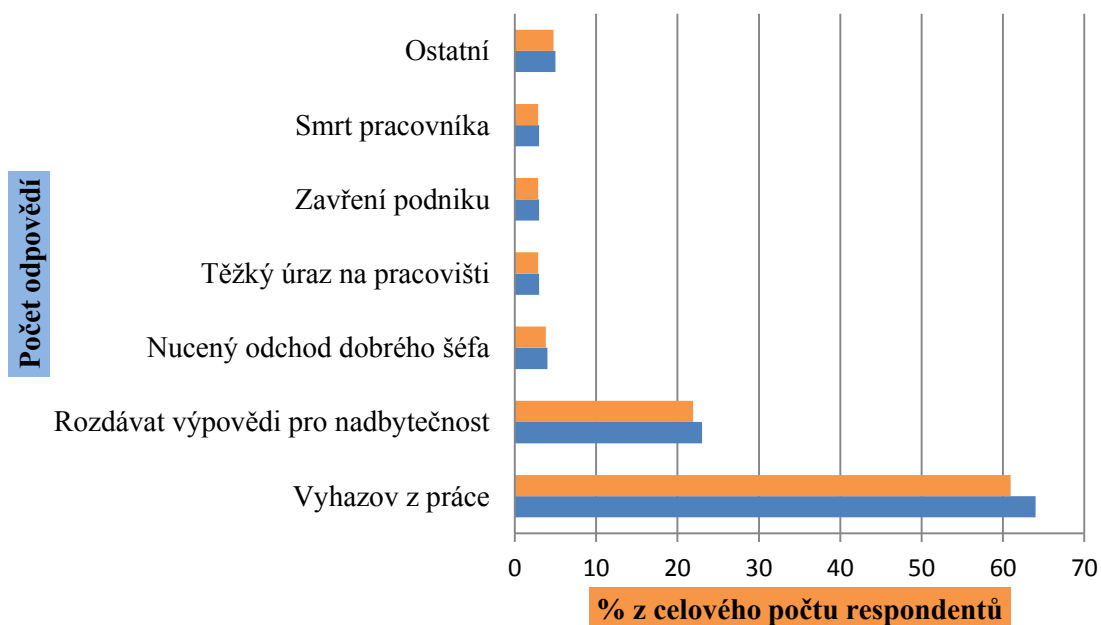
### 19. Jaké byly důvody pracovní hádky s kolegou za poslední měsíc?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

Graf 20: otázka č. 20

### 20. Který okamžik byste ve své práci nechtěl prožít?



Zdroj: autor práce 2016 (vlastní šetření)

## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora: Vlasta Bartoňová**

**Obor: Andragogika (Mgr.)**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Název práce: Vzdělávání liniového managementu v oblasti řízení lidských zdrojů**

**Rok: 2016**

**Počet stran textu bez příloh: 95**

**Celkový počet stran příloh: 13**

**Počet titulů českých použitých zdrojů: 15**

**Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 5**

**Počet internetových zdrojů: 0**

**Vedoucí práce: PhDr. Mattioli Jan Ph.D.**