

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Miroslav Dokoupil

Význam změny filozofie vedení týmu ve výrobní společnosti

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Klugerová Jarmila, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2013–2016

BACHELOR THESIS

Miroslav Dokoupil

**The importance of change in team leadership phylosophy
within a production company**

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PaedDr. Klugerová Jarmila, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne 7. 2. 2016

Miroslav Dokoupil

Poděkování

Za odbornou pomoc, podporu a vedení při zpracování předkládané práce chci na tomto místě poděkovat vedoucí bakalářské práce PaedDr. Jarmile Klugerové, Ph. D.

Anotace

Bakalářská práce pojednává o významu změn filozofie vedení týmu ve výrobní společnosti. Zde se pozornost zaměřuje ke společnosti Parker Hannifin s.r.o. Cílem této práce je zmapovat situaci ve firmě a zjistit, zda po zavedení nové strategie v oblasti řízení lidských zdrojů došlo ke zlepšení atmosféry v pracovním týmu, vztahů na pracovišti a tím ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců ve sledovaném výrobním oddělení.

Teoretická část obsahuje obecné informace o výrobní společnosti, firemní kultuře a práci s lidskými zdroji jako je motivace, komunikace, vedení lidí.

Praktická část je zaměřena na průzkum, jehož cílem je potvrdit, že změna filozofie vedení lidí může vést ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Filozofie vedení týmu, výrobní společnost, lidské zdroje, kouč, manažer, koučování, zaměstnanec, klima pracoviště, firemní kultura

Annotation

The thesis discusses the importance of changes in the philosophy of the management team in a manufacturing company. Here is the focus on Parker Hannifin s.r.o. The aim of this work is to describe the situation in the company and find out if after the implementation of a new strategy in the field of human resources management will improve the working atmosphere in the team, relationships in the workplace and thus increase productivity in monitored production department.

The theoretical part contains general information about manufacturing companies, corporate culture and work with human resources as motivation, communication, leadership.

The practical part is focused on the exploration, aiming to confirm that changes in the philosophy of the leading people may cause an increase in employee performance.

Key words

Philosophy of leading the team, production company, human resources, coach, manager, coaching, employee, workplace climate, company culture

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VÝROBNÍ SPOLEČNOST	10
1.1 Seznámení s problematikou výrobní společnosti	10
1.2 Činnost výrobní společnosti	10
1.3 Specifika výrobní společnosti.....	11
1.4 Výrobní společnost zaměřená na automobilový průmysl	11
2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	13
2.1 Obecný pohled.....	13
2.1.1 Organizační design a architektura organizace	13
3 FIREMNÍ KULTURA	15
3.1 Firemní kultura obecně	15
3.2 Firemní etika.....	15
3.2.1 Zásady firemní etiky.....	16
3.3 Firemní klima	16
3.4 Mobbing	17
3.5 Patologická kultura	17
4 PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI	18
4.1 Hodnocení a odměňování.....	18
4.1.1 Cíle pracovního hodnocení.....	18
4.2 Komunikace.....	19
4.2.1 Verbální komunikace	20
4.2.2 Neverbální komunikace.....	20
4.2.3 Aktivní naslouchání	21
4.2.4 Pasivní naslouchání.....	21
4.2.5 Konflikt a jeho řešení	21
4.2.6 Motivace	22
4.2.7 Motivy	24
4.2.8 Stimuly	24
4.2.9 Frustrace	25
4.2.10 Dynamika skupiny	25
4.3 Vedení lidí.....	26
4.3.1 Osobnost manažera	26

4.3.2	Styly vedení	28
4.4	Vliv globalizace na podnikání, ekonomiku a management.....	31
4.5	Koučování	33
4.6	Řízení a lidé ve výrobním týmu.....	34
4.6.1	Koučování výrobních týmů prostřednictvím týmových rozhovorů	34
4.7	Role týmu	35
4.7.1	Členové týmu.....	36
4.8	Měření výkonnosti	37
	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
5	PARKER HANNIFIN	39
5.1	Informace o společnosti	39
5.2	Organizační struktura Parker Hannifin s.r.o.....	40
6	CÍLE PRŮZKUMU.....	42
6.1	Vymezení výzkumného cíle	42
6.2	Použité metody, techniky a postupy	42
6.3	Harmonogram postupu.....	43
6.4	Charakteristika souboru	43
6.5	Analýza dat.....	45
6.6	Interpretace výsledků	53
6.7	Dílní závěry, doporučení	54
	ZÁVĚR.....	55
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	61
	PŘÍLOHY	62

ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o významu změn filozofie vedení týmu ve výrobní společnosti. Lidské zdroje v každé společnosti jsou klíčovými nástroji k úspěchu a prosperitě. Každý dobrý zaměstnavatel a úspěšná firma by proto měla o své zaměstnance náležitě pečovat.

Tato práce je rozdělena na dvě hlavní části, tedy teoretickou část a část praktickou. Teoretická část obsahuje obecné informace o výrobní společnosti, firemní kultuře a práci s lidskými zdroji jako je motivace, komunikace, vedení lidí, koučování, role manažera. Pozornost je zaměřena na skutečnosti týkající se z velké části změn ve strategii řízení lidských zdrojů, ve smyslu změny filozofie vedení lidí. Snahou je poukázat na skutečnost, že zaměstnanci na výrobních pozicích jsou základním stavebním kamenem celé organizace a je proto nezbytné, aby měli vytvořeny nejlepší možné podmínky k práci. Mezi tyto podmínky nepochybně patří také atmosféra v týmu, vztahy na pracovišti, úroveň komunikace ze strany vedení i mezi lidmi navzájem. To vše má vliv na motivaci zaměstnance, jeho zapojení a celkový přístup k práci. Snahou vedení firmy by proto mělo být zahrnutí této oblasti do základních strategických plánů organizace. Je nutné trvale rozvíjet své zaměstnance na vedoucích pozicích už od liniových manažerů a vychovávat z nich opravdové lídry. V nejedné společnosti se ukázal přínos ve změně přístupu k lidem, jejich vedení a snaha o vytvoření lepší týmové atmosféry, jako klíčový.

Součástí této práce je také praktická část zaměřující se na průzkum. Zde se pozornost zaměřuje na potvrzení teorie, že změna filozofie vedení lidí může vést ke změně atmosféry v týmu, většímu zapojení zaměstnanců a tím k lepším pracovním výkonům. V rámci této části práce je stanovena hypotéza a uskutečněna analýza dat zkoumající skutečnosti před změnou a jejich vývoj po změně v řízení lidských zdrojů. K průzkumu bylo použito dotazníkových šetření a dále porovnání výsledkových ukazatelů daného výrobního oddělení za sledované období.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝROBNÍ SPOLEČNOST

1.1 Seznámení s problematikou výrobní společnosti

Výrobní společnost představuje podnik, kde dochází k výrobě nějakého produktu k další potřebě nebo ke spotřebě konečné. Výrobních podniků existuje v praxi celá řada. Pro účely této práce je možné vycházet z definice pojmu výrobní podnik, kterou uvádí Wöhe, jenž definuje podnik...*„jako plánovitě organizovanou hospodářskou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby.“*¹ Samotný pojem „podnik“ je možné v obchodním zákoníku považovat za objekt právních vztahů. Zde je pak definován jako určitý soubor hmotných, nehmotných a osobních složek určených k podnikání.²

Samotná definice pojmu „výroba“ je dostupná v nejedné monografii. Jako možnou definici lze uvést tu, kterou zmiňují Váchal a kol. (2013), jež uvádějí, že výrobu je možné definovat jako... *„transformaci výrobních faktorů do ekonomických statků a služeb, které pak procházejí spotřebou.“*³

1.2 Činnost výrobní společnosti

Ve výrobní společnosti dochází k výrobnímu procesu, který je uskutečňován výrobním systémem, což je transformace výrobních faktorů do podoby zboží či služby.⁴ Jak dále uvádí Keřkovský (2009), výrobní proces může být determinován těmito faktory:

- Vlastním určením výrobků nebo služby.
- Druhem a množstvím těchto výrobků a služeb.
- Technologiemi použitými ve výrobním procesu.

¹ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 20. ISBN 978-80-247-7528-9.

² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 20. ISBN 978-80-247-7528-9.

³ VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 161. ISBN 978-80-247-4642-5.

⁴ VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 161. ISBN 978-80-247-4642-5.

- Stabilitou dané výroby.⁵

1.3 Specifika výrobní společnosti

Za specifikum výrobní společnosti je možné považovat několik důležitých skutečností. Zejména se jedná o fakt, že výroba je pohyblivá, avšak výrobek není, tedy například po skončení stavby na jednom staveništi přechází celý stavební provoz na nové staveniště a tak se přechází na výrobu opětovně. Rovněž je nutné pamatovat na to, že práce, stroje a další výrobní zařízení se liší.⁶ Vždy záleží na tom, jaký produkt je vyráběn.

S výrobním procesem se pojí struktura výrobního procesu, kdy podle Keřkovského (2009), jde o strukturu časovou, věcnou a prostorovou.⁷

1.4 Výrobní společnost zaměřená na automobilový průmysl

Každé průmyslové odvětví má svá specifika a jinak tomu není ani v případě automobilového průmyslu. Důležitá je v každém případě výrobní koncepce. Automobilový průmysl má svou dominantu ve Spojených státech, kde zaměření na výrobu tohoto typu je více než typické. Jako příklad lze uvést společnost Ford, která se zaměřovala na svém začátku hlavně na zefektivnění a rozhrěšení výroby tzv. „Modelu T“ tím způsobem, aby byl model dostupný co největšímu počtu zákazníků. Automobilový průmysl se rozvíjí samozřejmě také v Číně, avšak rozvíjející se trhy Číny nebo Indie, kde není nouze o masy spotřebitelů poptávajících automobily, avšak jejich kupní síla je stále velmi nízká na to, aby pokryla výrobní náklady.⁸ Také v České republice se daří automobilovému průmyslu. Velmi rozvinuté automobilové odvětví se

⁵ KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 9. ISBN 978-80-740-0119-2.

⁶ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 317. ISBN 978-80-740-0336-3.

⁷ KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 15. ISBN 978-80-740-0119-2.

⁸ KARLÍČER, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 23. ISBN 978-80-247-8240-9.

nachází v regionu střední a východní Evropy. Díky své dlouholeté tradici, velké dodavatelské základně a pochopitelně i technickému know-how se i českému automobilovému průmyslu podařilo stát se vyspělým automobilovým sektorem s udržením si svého atraktivního poměru kvalita/cena.⁹

⁹Czechinvest. *Automobilový průmysl* [online]. [cit. 2015-09-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>.

2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

2.1 Obecný pohled

Organizační struktura daného podniku vzniká organizováním a hraje významnou roli v rámci celého fungování podniku. Hlavním cílem majitele podniku je zisk, ale také zvyšování hodnoty svého podniku, k čemuž mu pomůže organizování, ale také organizační struktura.¹⁰ V souvislosti s pojmem organizační struktura je možné se také setkat s pojmem architektura organizace. Jedná se o aktuální stav organizace a její fungování, tedy fungování organizačního schématu společně s procesy, které v organizaci probíhají. Majitel firmy tak musí správně vytvořit organizační strukturu a procesy v podniku, ale také pochopit chování zaměstnanců a dalších lidí v těchto procesech a respektovat nastavené strategické cíle podniku.¹¹

2.1.1 Organizační design a architektura organizace

Z pohledu teorie organizačního chování je pro zkoumání sociálních procesů, které se uskutečňují v systému organizace, nezbytné se blíže věnovat několika hlavním pojmům a zúžitkovat poznání k porozumění vlivu organizačního uspořádání na chování členů organizace, společně s možností, jak dané chování potřebným způsobem ovlivnit.

Design organizace je základním termínem, jenž je používán v daném smyslu v teorii organizačního chování. Tímto pojmem je většinou označován proces, díky němuž jsou koordinovány prvky struktury organizace tak, aby bylo zabezpečeno jejich prvotřídní fungování v rámci aktuálního uspořádání. V zásadě to znamená, že daný termín „oživuje spojení“ mezi oběma hlavními pojetími termínu organizace, tzn. mezi

- *„organizací jako strukturou či systémem prvků a vazeb mezi nimi (věcné pojetí)*
a

¹⁰ SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-717-9736-7.

¹¹ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 71. ISBN 978-80-86723-66-2.

- *procesy organizování (dynamické pojetí).*¹²

Ačkoliv se v teorii a rovněž i v praxi firemního chování pozornost koncentruje převážně na osoby a jejich chování v rámci organizace, je pro zjišťování chování a předpovídání možných změn v něm také podstatné zkoumat vztah mezi uspořádáním a fungováním firmy. Ne však proto, aby došlo k nalezení „té pravé“ struktury firmy a jí připojeny „perfektní“ metody organizování, jak se o to neustále někdy pokouší manažerská praxe, ale hlavně proto, aby došlo k lepšímu porozumění principů jednání lidí v rámci systému a v procesech fungování organizace a uspořádání firmy se tak mohlo měnit ve shodě s danými rozhodujícími cíli a také schopnostmi jejich členů. Jinak řečeno, z pohledu praxe jde o to připravit takové podmínky pro zaměstnance, aby měli možnost a také chtěli rozvíjet své možnosti nejen ve prospěch fungování organizace, ale i ve svůj vlastní.¹³

¹² TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 71. ISBN 978-80-86723-66-2.

¹³ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 71. ISBN 978-80-86723-66-2.

3 FIREMNÍ KULTURA

3.1 Firemní kultura obecně

Pro firemní kulturu existuje mnoho definic, které by se daly shrnout jako způsob, jakým se v organizaci pracuje a soubor tradic, hodnot, přesvědčení a postojů, které tvoří kontext všeho, co v organizaci děláme, nebo chceme dělat. Když se firma ztotožní se silnou a zřetelně stanovenou firemní kulturou, může výrazným způsobem ovlivňovat jednání svých zaměstnanců. Iniciátorem a tvůrcem firemní kultury by měl být v první řadě vlastník firmy, dále členové správního orgánu případně vrcholový management. Cílem řízení firemní kultury by mělo být vytváření pozitivního pracovního klimatu a zvýšení pochopení a oddanosti¹⁴.

3.2 Firemní etika

Nedílnou součástí identity každé firmy je firemní etika. Průměrně vzdělaný člověk by měl mít základy slušného chování již v sobě zakořeněny. Měl by při komunikaci se zákazníkem rozpoznat hranici mezi pravdou a lží a objektivně najít správný směr komunikace. Člověk by si měl být vědom originality vlastního přístupu k dané situaci. Je nutné si uvědomit, že i drobná zaváhání či chyby mohou stát společnost nemalé ztráty a to nejen ztráty finanční. Jde tedy jak o slušnost, přiměřenou ochotu, nekonfliktnost či spokojenost zákazníka ale i o nutnost neustálého zvyšování si vlastní odbornosti s tím aby zákazník, který si ze společností uzavře smlouvu na poskytování poradenských služeb, měl pocit, že dostává to nejlepší na trhu¹⁵.

¹⁴ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: GradaPublishing, 1999. ISBN: 80-247-0469-2.

¹⁵BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN: 80-85839-09-1.

3.2.1 Zásady firemní etiky

Firemní etika vyžaduje dodržování základních morálních hodnot. Tyto hodnoty nepřipouštějí použití psychického a fyzického násilí, nátlak nebo lhaní. Dá se říci, že základním kamenem firemní etiky jsou spravedlnost, poctivost a morálka. Spravedlnost se dá pojmenovat jako stejné zacházení. K tomu je potřeba vydat co nejpřesnější postupy a řády, a jimi se pak bez rozdílů řídit. Dále je nutné stanovit si příslušné závazky a pak dbát na jejich dodržování.

Poctivost by se dala popsat jako pravdomluvnost. Není tím však myšlena absolutní pravdomluvnost, ale i pravda neúplná nebo řečená až v konkrétním jednání či při konkrétní obchodní situaci. Ve firmě bychom se měli z dlouhodobého hlediska mít možnost opřít se o vzájemnou důvěru a poctivost¹⁶.

Základní pravidla firemní etiky:

- dodržování zákonů,
- zachování důvěrnosti,
- vyhýbání se střetu zájmů,
- odvádění pečlivé práce,
- jednání v dobré víře.

Tato základní pravidla firemní etiky jsou často používána ve firemních předpisech jako potřeba upozornit na nutnost dodržování etického chování a jednání, a to napříč celou firmou, od řadových pracovníků až po vedoucí manažery.

3.3 Firemní klima

Firemní klima: spokojenost pracovníků s prostředím a příležitostmi, které jim organizace nabízí, ovlivňuje jejich dlouhodobou stabilizaci. Proto je vhodné pravidelně realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců, správně jej interpretovat a reagovat na

¹⁶BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: ComputerPress, 2003. ISBN:80-7226-763-9.

něj konkrétními opatřeními ve všech klíčových oblastech, které personalista může ovlivnit (analýza aktuální firemní kultury, analýza sociálního klimatu).¹⁷

3.4 Mobbing

Psychický teror na pracovišti, šikanování mezi kolegy, systematicky prováděné zlomyslnosti, kterými nadřízený útočí na své podřízené nebo naopak. Nejčastěji se mobbing vyskytuje mezi osobami stejně postavenými. Znamená vydělení z kolektivu, postižené vystavuje extrémnímu sociálnímu stresu. V praxi to znamená, že na postiženého jsou útoky prováděny jednou nebo více osobami, přičemž četnost útoků je minimálně jednou týdně nejméně po dobu půl roku. Takový zaměstnanec se pak stává nežádoucím¹⁸.

3.5 Patologická kultura

Pod pojmem sociální patologie se dříve shrnovaly nežádoucí a patologické jevy, které byly nebezpečné pro společnost. V současnosti se používá spíš název sociální deviace nebo dezorganizace. Mezi patologické jevy ve 20. století patřili především kriminalita, alkoholismus, ale i homosexualita a sexuální odchylky, nebo sebevražednost. Dále sem patřila prostituce, případně i rozvodovost nebo nezaměstnanost. V současnosti se seznam rozšířil především o chuligánství, narkomanií a šikanu.¹⁹

¹⁷ LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. *Organizační kultura Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: GradaPublishing, 2004. ISBN: 80-247-0648-.2.

¹⁸ STEINMANN, H. LOEHR, A. *Základy podnikové etiky*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1995. ISBN: 80-85865-56-4.

¹⁹ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GradaPublishing, 2004. ISBN: 80-247-0405-6.

4 PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI

4.1 Hodnocení a odměňování

Jedním z nejdůležitějších procesů vedení a řízení je měření lidských výkonů a zdrojů a jejich hodnocení. Ve středoevropských podmínkách bývá hodnocení mnohdy bráno velice formálně. Někteří manažeři mají z hodnocení strach a berou ho jako nutné zlo. V daném případě však zůstává proces ohodnocování zaměstnanců zcela nepochopen a především nevyužit ve svém smyslu, obsahu či způsobu. Nejen manažer, ale i organizace se tak připravují o efektivní nástroj působení na pracovníky a řízení změn.

Hlavní podstatou hodnocení je porovnávání, kdy dochází mimo jiné ke srovnávání očekávaných výkonů zaměstnanců s těmi, jež opravu podali. Častokrát hodnocení nenaplnuje svůj účel, neboť k němu dochází v nevyhovujících podmínkách. Účinným se může stát pouze ve srozumitelném firemním prostředí. Osoba, která chce či musí provádět hodnocení, by si měla jasně uvědomit, k čemu vlastně celý proces slouží, jakou má spojitost s ostatními organizačními ději a kdy má své opodstatnění.²⁰

4.1.1 Cíle pracovního hodnocení

Pracovní hodnocení má svůj velký význam, neboť zaměstnance motivuje. Smyslem pracovního hodnocení je:

- **Činnost poznávací** - dovoluje vedoucímu pracovníkovi analyzovat aktivity podřízených zaměstnanců a ověřovat si tak správnost vybraných postupů a uskutečněných rozhodnutí.
- **Činnost motivační** -povoluje podřízeným srovnávat vlastní pracovní činnost a pracovní postoje s hodnocením nadřízeného a podle toho směřovat své jednání. Pracovní hodnocení poté jedince v pracovním úsilí dále podněcuje, jelikož vytváří u něj dojem společenské důležitosti provedené práce.

²⁰ PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 96. ISBN 978-80-247-2796-7.

- **Činnost personální** - dovoluje zhodnotit, jak se kompetentní vedoucí staví k práci s lidmi a jak umí získané hodnotící údaje využít pro řízení.
- **Zdokonalení výkonu** - zpětná vazba dovoluje hodnocenému pracovníkovi, hodnotiteli, ostatním nadřízeným a také personálnímu oddělení pomocí procesu hodnocení zasahovat do pracovního výkonu a následně se jej snažit zlepšovat.
- **Určení odměny** - ve spoustě firmách jsou výsledky pracovního hodnocení využívány k případným platovým změnám či k určení výše a přidělení prémie. Zvláštní pozici v dané oblasti zaujímají např. podíly ze zisku, kdy jsou napřed určeny podmínky a odpovídající odměna při jejich realizování.
- **Rozhodování o pracovním zařazení** - díky pracovnímu hodnocení se také řeší, zda zaměstnanec zůstane či nezůstane na stejné pozici. Objevený potenciál může být důvodem k povýšení nebo přeřazení na jinou práci. Může být však také přeřazen na nižší pozici, či v případě závažných nedostatků lze udělit výtku nebo výpověď z pracovního poměru.
- **Potřeby specializovaného školení a přípravy** - během hodnocení mohou být odhaleny jisté nedostatky ve znalostech, dovednostech a zkušenostech, které jsou pak brány na zřetel při sestavování odborných školení.
- **Mentální hygiena** - ideálně uskutečněné hodnocení většinou směřuje k určité katarzi, k vyřikání si situace mezi oběma stranami (hodnoceným a hodnotitelem).²¹

4.2 Komunikace

Komunikace je základem každé společnosti. Správná komunikace vede k efektivnímu výkonu, plnění stanovených strategických cílů a zisku dané firmy. Neefektivní komunikace představuje pravý opak komunikace efektivní. V praxi se lze setkat s verbální a neverbální komunikací, kterým je dále věnována pozornost v následující kapitole. Součástí této kapitoly je také aktivní a pasivní naslouchání a řešení konfliktních situací, ke kterým ve společnostech dochází nebo může docházet.

²¹ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 60. ISBN 978-80-247-6173-3.

4.2.1 Verbální komunikace

Jedná se o slovní komunikaci, dorozumívání se jedné (samomluva, vnitřní mluva), dvou nebo více lidí²² pomocí soustavy zvukových či grafických znaků, jež je nazývána jazykem a každý jazykový znak má svůj konkrétní význam.²³ Verbální komunikace se uskutečňuje ve dvou základních významových liniích. První linie je tematická a vystihuje, o čem se hovoří. Druhá linie je poté interpretační, tzn., že vyjadřuje význam a také smysl, jež tématu hovořící osoby přikládají.²⁴

4.2.2 Neverbální komunikace

U neverbální komunikace se jedná o komunikaci beze slov²⁵ zahrnující především pohyby těla, jeho gesta, mimiku, pohyby a výraz očí, přestávky v řeči, různé zvuky (např. smích), kvalitu hlasu, čichové vnímání, požívání artefaktů, jako jsou např. šaty, kosmetika apod. Neverbální komunikace je méně vědomě kontrolovatelná, její smysl je pojmán spíše intuitivně a i tak na ní člověk reaguje. Pro tuto komunikaci se používá také odborný termín řeč těla. Pomocí této komunikace si lidé předávají informace o tom, jak vnímají sami sebe a také ty ostatní. Jestliže by se člověk chtěl orientovat dle řeči těla druhých osob, pak si jí může být jist pouze v případě, když jsou nejméně tři projevy neverbální komunikace v souladu, vystihují totéž.²⁶

²² JURÁŠKOVÁ, O. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. 2012. s. 107. ISBN 978-80-247-4354-7.

²³ JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010. s. 23. ISBN 978-80-247-7389-6.

²⁴ PROCHÁZKA, R. a kol. *Teorie a praxe poradenské psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada. 2014. s. 51. ISBN 978-80-247-4451-3.

²⁵ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada. 2008. s. 152. ISBN 978-80-247-2018-0.

²⁶ JURÁŠKOVÁ, O. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. 2012. s. 107. ISBN 978-80-247-4354-7.

4.2.3 Aktivní naslouchání

Aktivní naslouchání patří k těm nejdůležitějším komunikačním dovednostem.²⁷ Aktivním nasloucháním dává naslouchající druhé osobě najevo, že ví, o čem hovoří a zda to co říká, akceptuje.²⁸ Mezi základní zásady aktivního naslouchání patří to, že člověk je vnímavý a pozorný k mluvící osobě a vlastní myšlenky a interpretace prezentuje, až hovořící zcela domluví. Přerušit se může pouze v případě, kdy je to opravdu konstruktivní a nutné.²⁹

4.2.4 Pasivní naslouchání

U pasivního naslouchání se jedná jen o přijímání a zpracovávání zvukových signálů bez úsilí je jakkoli pochopit a následně dekódovat s přihlédnutím k souvislostem, v němž hovořící je. Dá se říci, že příjemce zde vystupuje v roli vrby.³⁰ Dá se však říci, že i pasivní naslouchání se může stát velice dobrým nástrojem v případě, kdy naslouchající nemluví, ale přitom se na řečníka dívá se zájmem, může jej tak povzbudit k dalšímu hovoru. Jestliže jsou komunikující partneři příliš rozdílní a jejich pohled na svět je zcela jiný, či jsou každý ze zcela odlišného prostředí, navyklé pasivní naslouchání, zde může narazit na své hranice a přestane fungovat, neboť vysílaná poselství jsou častokrát příliš zašifrovaná a mnohoznačná.³¹

4.2.5 Konflikt a jeho řešení

S pojmem konflikt je možné se setkávat dnes a denně. Konfliktní situace například ve skupině se pojí s různými procesy při vzájemné komunikaci mezi jejími členy. Jak

²⁷ DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada. 2008. s. 115. ISBN 978-80-247-2018-0.

²⁸ PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. s. 208. ISBN 978-80-247-1697-8.

²⁹ RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. s. 105. ISBN 978-80-247-2100-2.

³⁰ DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada. 2012. s. 266. ISBN 978-80-247-8034-4.

³¹ SCHARLAU, CH. *Techniky vedení rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. s. 44-45. ISBN 978-80-247-2234-4.

například uvádí Ocházcel (2007), ... „konflikty samy o sobě nemají negativní charakter, naopak, mohou být zdrojem tvořivosti a variantnosti. Členové multikulturních týmů jsou však často nedostatečně informováni o rozdílech v jednotlivých kulturách a jejich odlišném chování, což vede k vzájemnému verbálnímu i neverbálnímu nepochopení.“³²

4.2.6 Motivace

Při motivování lidí dochází ke snaze je nasměrovat tak, aby dosáhli co nejlepších požadovaných výsledků. Motivaci je možné definovat jako cílově orientované chování. Lidé se stávají motivovanými, pokud očekávají, že uskutečněné kroky budou směřovat k dosažení cíle a ceněné nebo hodnotné odměny, která vyhoví jejich potřebám.³³

Existují dvě různé cesty, pomocí nichž je možné dojít k pracovní motivaci. V prvním případě se jedná o jedince, kteří motivují sami sebe tím, že hledají, objevují a poté dělají činnosti, jež vyhovuje jejich potřebám, či přinejmenším směřuje ke splnění jejich cílů. V tom druhém případě se jedná o motivování managementem, např. prostřednictvím různých odměn, povyšování, pochvala apod.

Jsou dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – jedná se o faktory, jež si lidé sami vytvářejí, a které je poté do značné míry ovlivňují, aby se chovali nějakým způsobem či se vydali jistým směrem. Mezi tyto faktory se řadí odpovědnost, autonomie (volnost konat), možnost používat a dále rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavější a podněcující práce a šance k povýšení v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – jde o to, co se podniká pro lidi, aby byli co nejvíce a nejlépe motivováni. Patří zde nejen odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení), ale také tresty (disciplinární řízení, odebrání platu, kritika).³⁴

³² OCHÁZCEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 120. ISBN 978-80-247-2149-1.

³³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. s. 220-221. ISBN 978-80-247-1407-3.

Správná motivace pracovníků patří do kompetence jejich nadřízeného. V pracovní morálce pracujících a jejich vztahu či postoji k práci se objevují značné individuální odlišnosti, které jsou podmíněné jak osobními vlastnostmi, tak zkušenostmi. Jestliže byl zaměstnanec vybrán, tak přenášení viny za nízkou motivaci na jejich vlastnosti není nijak produktivní. Jak navíc výzkumy prokazují, tak nejvýznamnější vliv na motivaci pracovníků mají jejich manažeři: jejich dovednost bezprostředně a otevřeně jednat, oprávněně hodnotit a odměňovat, vytvářet vhodné pracovní podmínky, pomáhat k pocitu smysluplnosti vykonávané práce, tvořit týmovou atmosféru apod.

Pro správnou motivaci zaměstnanců existují tři velmi důležitá pravidla. V prvním se hovoří, že pracující se většinou chovají dle toho, jak jejich nadřízení „odměňují“. Druhé pravidlo mluví o tom, že k dosažení vyššího výkonu pracovníků poslouží více „pozitivní, než negativní motivační metody“. Poslední třetí pravidlo zdůrazňuje, že motivace je pokaždé do jisté míry individuální: tzn., co motivuje jednoho člověka, nemusí v žádném případě motivovat jinou osobu.

Jednou z nejběžnějších chyb při motivaci pracovníků je její zjednodušení na plat. Finanční ohodnocení je pro motivaci i udržení lidí sice podstatná, ale motivace není pouze záležitostí odměňování. Obzvláště u kvalifikovaných zaměstnanců hraje významnou roli způsobilost firmy jednat s lidmi s úctou, vzbuzovat jejich důvěru a navázat s nimi kvalitní partnerský vztah. Je navíc velmi dobře z praxe známo, že ani poměrně vysoké platové ohodnocení nebo jeho možný nárůst, nejsou garancí (trvale) intenzivnějšího pracovního nasazení.

Výše mzdy nebo zaměstnaneckých výhod jsou podstatné zejména při hledání nových zaměstnanců, pro jejich spokojenost a stabilitu. Po dlouhou dobu trávající pracovní motivace i každodenní výkonnost jsou ale častokrát závislé na zajímavosti práce, možnostech využití svých schopností a dosažení určitého osobního úspěchu, přívětivým prostředím na pracovišti, způsobem manažerského počínání a hodnocení práce, možnostmi pracovat samostatně či v týmu, nabývat nové zkušenosti apod. Základním problémem manažerů nebo firem, které ztotožňují motivaci pracovníků s jejich odměňováním, spočívá hlavně v tom, že si pak již dostatečně nevšímají dalších možných nástrojů motivace. Spory na pracovišti, pocit nedůvěry, špatná komunikace s pracovníky, pocit zbytečně provedené práce nebo další důsledky manažerských chyb

přítom mnohdy budí nespokojenost a snížení motivace pracovníků, kterou ani vyšší peněžní odměna neumí úplně vynahradit.

V případě finančního odměňování, má pro motivaci pracovníků k vyššímu výkonu smysl zejména pohyblivá složka platu, ale ani ta nemusí u zaměstnanců pokaždé zabezpečit vyšší motivaci. Výkonová či pohyblivá složka platu působí zvláště tehdy, pokud je vázána na dopředu vymezený úkol, konkrétní cíl, lhůtu apod., jehož dosažení záleží na samotném nasazení člověka. Velmi rychle se však vytrácí, jestliže má ale zaměstnanec pocit, že cíle, na které váže, jsou nereálné, že odměna není ani při jejich uskutečnění jistá, že jeho ohodnocení není nestranné či nezáleží pouze na jeho vlastním úsilí.³⁵

4.2.7 Motivy

Důvodem pro to, aby člověk něco udělal, je motiv. Motivace se dotýká faktorů ovlivňujících lidi, aby se chovali nějakým způsobem. Dle Arnolda a kol. (1991) existují tři složky motivace:

- směr – co se určitý jedinec snaží dělat,
- úsilí – s jak velkou pílí se o dané snaží,
- vytrvalost – jak dlouhý časový úsek se o to snaží.³⁶

4.2.8 Stimuly

Stimul je podnět či motiv, který vychází z okolního prostředí a vede pracovníka k určité aktivitě nebo omezení. Daný termín je využíván nejen v psychologii, ale také v řízení firem nebo vedení lidí. Poznání a další využívání stimulů a stimulací při vedení je součástí motivace a motivování zaměstnanců. Stimuly jsou vnějšími podněty, s nimiž se pracuje při vedení firem, např. se jedná o vyšší mzdy, pracovní prostředí, různé

³⁵ Účetní kavárna. *Jak úspěšně motivovat*. [online]. [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>.

³⁶ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. s. 219. ISBN 978-80-247-1407-3.

zaměstnanecké benefity, možná spoluúčast na řízení a chodu firmy nebo na jejich zisku či vlastnictví. Stimuly jsou jednou ze složek motivace pomáhajících vést k požadovanému jednání a chování pracovníků a jsou využívány při samotné motivaci zaměstnanců na cestě k cílům.³⁷

4.2.9 Frustrace

Ve většině případů souvisí poruchy motivace s poruchami prožívání i chování. Hlavní podstatu vytváří deformovaná reakce jednotlivce na nemožnost vyhovět především základním potřebám, dosáhnout určených cílů. V daných případech se pak může jednat o tzv. frustraci, tj. o překážení či znemožnění provedení motivované aktivity. Termínem frustrace se označuje jednak vnější skutečnost – frustrační situace bránící člověku dosáhnout požadovaného cíle, jednak vnitřní stav osobnosti, což představuje prožívání neúspěchu, pocity zklamání, nespokojenosti atd., jež u jedince vznikají.³⁸

4.2.10 Dynamika skupiny

W. R. Bion uvádí, že jakákoli skupina lidí, která musí dohromady spolupracovat, prochází několika různými etapami. Přesto ani pořadí daných etap, ani čas, po kterou v ní každá skupina pobývá, nejsou identické. Ve skupině může docházet k návratům do předcházejících fází.

Nejběžnější je toto pořadí:

1. **Zmatek** - objevuje se zde nejistota vlastního místa, nejistota očekávání, váhavost, povrchní vlídnost, hledání autority; v dané fázi je nezbytné, aby vedoucí určil pravidla, vedl a zprostředkoval kontakt.

³⁷ Managementmania. *Stimul*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>.

³⁸ PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. 2006. s. 105. ISBN 978-80-247-1706-7.

2. **Závislost** - lidé závislí na vedoucím usilují neodcházet ze své pohodlné zóny, prozatím nijak neriskují, snaží se držet svých silných stránek. Zde si vedoucí musí uvědomit svou sílu, umožňuje rozvoj rolí jednotlivců.
3. **Boj / únik** - snažení se o moc, útok či ustoupení z pozic, může vznikat tvořivost nebo rovněž nepřátelská atmosféra. Vedoucí se v žádném případě nesmí nechat vtáhnout, je potřeba naplánovat aktivity zvyšující stimulaci, objevit problémy a v klidu je vyřešit.
4. **Vytváření dvojic** - s postupem času se lidé začínají poznávat, začíná se tříbit skupinová kultura, vyvíjejí se normy chování. Úkolem vedoucího je podpořit pohyb v týmu, skupinové úlohy, nová rozřídění podskupin pracujících na úkolech apod.
5. **Vyzrálost** - v této fázi skupina dosáhla stability, emoce jsou pod kontrolou, ustavuje se kultura a duch týmu, lidé ve skupině pracují jako jeden tým.³⁹

4.3 Vedení lidí

V praxi je možné se setkat s vícero definicemi, které se vyskytují a které různí autoři definovali. Pro účely této práce je například vhodné uvést definici Dědiny a kol. (2005), kteří uvádějí, že vedení lidí znamená přimět lidi něco činit ochotně a následovat, přičemž jedna osoba takto ovlivňuje chování i jednání druhých lidí.⁴⁰

4.3.1 Osobnost manažera

Každý správný manažer by měl mít takové vlastnosti, které jej k této práci předurčují. Z toho důvodu firmy již při výběru pracovníka do manažerské pozice uvádějí požadavky, jako je flexibilita, znalosti, zkušenosti, empatie, týmové cítění, umění vést lidi apod.

³⁹Andromedia. *Dynamika skupin týmu*. [online]. [cit. 2015-09-06]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dynamika-skupin-tymu>.

⁴⁰DĚDINA, J. a kol. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 94. ISBN 80-247-1300-4.

K nejčastěji uváděným vlastnostem, jež by měl správný manažer mít dle Johna Whitmora kupříkladu patří:

- trpělivost,
- nestrannost,
- zaujatost pro danou věc,
- dobrá vnímavost,
- velmi dobrá paměť,
- odborné vědomosti,
- zkušenosti,
- hodnověrnost,
- a měl by být autoritou.⁴¹

Profil dokonalého manažera je dosti komplexní a klade vysoké požadavky jak na nezbytné znalosti, schopnosti, postoje a hodnoty, ale také na osobní zralost a v neposlední řadě životní zkušenosti člověka, jenž se hodlá koučováním živit. Dle dané charakteristiky manažer:

- Umí vyvolat vztah oboustranné důvěry.
- Dokáže skvěle komunikovat s druhými.
- Výborně naslouchá druhým.
- Dovede pokládat správné otázky.
- V každé situaci je zcela soustředěn na práci s klientem.
- Umí být empatický, trpělivý a dovede pochopit problémy klienta.
- Je tvůrčí a tuto vlastnost dovede rozvíjet i u svých klientů.
- Sleduje cíle klienta, ne ty své.
- Rozlišuje hranice mezi rolí manažera a poradce, klientovi neradí.
- Ctí soukromí svých klientů.
- Má u druhých přirozený respekt.
- Věří ve schopnosti druhých lidí a tím nevytváří u klientů pocit vlastní bezmoci.
- Umí motivovat klienta a dokáže sledovat jeho pokroky a jeho motivaci při dosahování vytyčených cílů udržet.⁴²

⁴¹ WHITMORE, J. Coaching for Performance, Growing People, Performance and Purpose. 2002. s. 52. ISBN 80-7261-101-1.

V běžném životě se však ideální manažer nevyskytuje, neboť neexistuje. Charakteristiku ideálního manažera je možné chápat více jako jisté vodítko pomáhající manažerovi zachovávat vizi a směr, a které jej motivuje k nepřetržité sebe změně a osobnímu vývoji.⁴³

U liniiových manažerů se pořád více dbá na to, aby byli v co největší míře zapojováni do talent managementu. S postupným vývojem zplnomocňujících podpůrných činností, koučování a udělování zpětné vazby, mohou mít tito manažeři k dispozici výbavu klíčových dovedností, jež jsou použitelné za různých okolností. V případě, že jim je v rámci daného rozvoje navrhováno, aby se ptali, poslouchali a také pozorovali, budou se cítit daleko lépe vyzbrojeni k rozeznání opravdových potřeb vlastního týmu. Tím nejsprávnějším řešením se může stát kombinace použití nejen vnitřní, ale také vnější podpory, on-line podpory, a podpora vlastního trenéra při zavádění určitých poznatků do praxe.⁴⁴

4.3.2 Styly vedení

Styly vedení lidí představují obvyklé způsoby jednání manažera či lídra ve vztahu k dané skupině, jež vede, a k jejím jednotlivým členům. Často jsou také znázorňovány jako kontinuum dle možnosti členů dané skupiny podílet se na řídicích procesech, především pak rozhodování. Například Likert rozlišuje tyto styly řízení: styl exploatačně autoritativní, kdy moc a řízení působí pouze v jednom směru, a sice od shora dolů. Zde se používají tresty. Dále je to styl benevolentně autoritativní, kdy uvedený styl dává určitou příležitost podřízenému konzultovat problémy s vedením. Zde jsou jak pokuty, tak odměny. Konzultativní styl je otevřenější, komunikace probíhá oběma směry. Následuje styl participativní, které umožňuje plně se ztotožnit s cíli organizace a obousměrně komunikovat.⁴⁵

⁴² HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. s. 22-23. ISBN 978-80-247-2450-8.

⁴³ HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. s. 23. ISBN 978-80-247-2450-8.

⁴⁴ THORNE, K., a kol. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Praha: ComputerPress, 2008. s. 98-100. ISBN 978-80-251-1689-0.

⁴⁵ KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Slon. 2007. s. 37-38. ISBN 80-85850-15-X.

Podle možností rozhodování Tureckiová (2007) rozlišuje několik stylů vedení. Jedná se o autoritářský styl, autoritativní styl, konzultativní styl, participativní styl či také týmové vedení a delegativní styl.

4.3.2.1 *Autoritářský styl*

Autoritářský styl představuje jeden z vůbec nejpřísnějších stylů vedení lidí. Manažer sám rozhoduje a zneužívá také své pravomoci. Jedná se o velmi neefektivní styl vedení, jenž odporuje principům organizačního leadershipu a také efektivního managementu.⁴⁶

4.3.2.2 *Autoritativní styl*

V případě autoritativního stylu rozhoduje manažer sám. Dává příkazy a také očekává jejich plnění nebo ocenění pracovníků na základě shody výsledku s příkazem. Styl je efektivní v období krizí a situací, jež vyžadují okamžité rozhodnutí bez možnosti informovat také ostatní lidi a tímto dosáhnout komunikací s nimi shody o dalším postupu, což může mít podobu:

- Benevolentně-autoritativní – jedná se o styl tzv. posledního mohykána, jenž o všem rozhoduje sám, aby „ušetřil“ ostatní od nejistot rozhodování a sám ví vše nejlépe či si to tak myslí. Jedná se o neefektivní styl, jenž neumožňuje rozvoj ostatních pracovníků.⁴⁷

4.3.2.3 *Konzultativní styl*

Tento styl je označován jako demokratický, a to z toho důvodu, že manažer rozhoduje sám na základě konzultací s vybranými členy. Je efektivní během stability

⁴⁶ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 99. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁴⁷ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 99. ISBN 978-80-247-0882-9.

i během dílčích změn. Jedná se o náročný styl, především na komunikační dovednosti manažera či lídra, který kromě jiného musí také podporovat ostatní členy dané skupiny. Je důležité jim vysvětlit, proč s nimi nekonzultuje, a to proto, aby v nich nevyvolal negativní pocity. Tento styl bývá velmi účinný v rozvoji jednotlivých členů skupiny, ovšem u jiných může při nesprávné komunikaci vést ke vzniku či potvrzení osobních bariér.⁴⁸

4.3.2.4 *Participativní styl*

Tento styl představuje variantu demokratického stylu, kdy lídr rozhodovací proces moderuje a usměrňuje či ulehčuje jeho průběh. V průběhu rozhodování je přijato to rozhodnutí, které je považováno za nejlepší a to bez ohledu na to, kdo je jeho autorem. Tento styl je účinný při práci s rozvinutou skupinou a je vhodný především v prostředí změny a náročných nerutinních úkolů, v nichž plní každý člen skupiny kompetentně vlastní role. Mezi činnostmi členů skupiny je vazba, a proto pro přijetí rozhodnutí je důležitý názor každého zúčastněného pracovníka, kdy podpora rozvoje a pocitu sounáležitosti s organizací je velmi vysoká. Platí zde varianta týmového vedení, kdy lídr podporuje výkonnost týmu s podporou pozitivních mezilidských vztahů ve skupině a i se zbytkem organizace.⁴⁹

4.3.2.5 *Delegativní styl*

U tohoto stylu funguje mezi manažerem a týmem vysoká míra důvěry a lídr na pracovníky přenáší část svých významných, nerutinních úkolů, které vedou k dalšímu rozvoji schopností a motivace pracovníků – lídr je první mezi rovnými, jeho míra přímého vlivu se blíží nule a podpora pracovníků je stabilní. Dochází k tomu, že mezi spolupracovníky i lídrem panuje kolegiální vztah, který je rozvíjený za současného

⁴⁸ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 100. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁴⁹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 100 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

požadavku vysoké samostatnosti i rozvinutých kompetencí spolupracovníků. Předpokladem efektivního využívání daného stylu je především ochota lídra delegovat, ale také u spolupracovníků je to schopnost i ochota plnit svěřené úkoly a cíle samostatně.⁵⁰

4.3.2.6 Zmocňovací (*empowerment*) styl

Jedná se o rozšířenou variantu delegování, kdy rozhodnutí jsou přijímána na tom místě, kde je úkol skutečně realizován. U tohoto stylu je kompetentní ten, kdo věci rozumí nejlépe, tedy zároveň ten, který nese odpovědnost za výsledek. Výsledkem je tady dosažení dohodnutého cíle včas a ve vysoké kvalitě. Předpokladem je také schopnost i ochota pracovníků tzv. „jít se svou kůží na trh“ a chovat se jako dobří správci organizace, případně jako tzv. vnitřní podnikatelé.⁵¹

4.4 Vliv globalizace na podnikání, ekonomiku a management

Globalizaci v dnešní době nelze nijak ignorovat, hlavně podnikatelské subjekty mají, dá se říci, pouze dvě možnosti, jak se chovat:

- Proaktivní přístup – u daného přístupu se předpokládá, že se firma do globalizačních procesů aktivně zapojí a její postoj k ní je pozitivní a nepohlíží na ni jako na hrozbu ohrožující vlastní podnikatelskou činnost, naopak v ní spatřuje nové příležitosti. Většinou je spojen s přechodem podniku v rámci národní organizace do podoby nadnárodní organizace.
- Reaktivní přístup – má naopak od proaktivního přístupu povahu pasivního přizpůsobování se globalizačním snahám. Toto vychází z celé řady faktů, kdy je kupříkladu podnik navrhován jako malá firma, která chce působit pouze na místním trhu, podnik nemá dostatečné množství peněžních zdrojů, nevlastní

⁵⁰ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 100 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

⁵¹ TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 100 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

kvalifikované zaměstnance, případně know-how, aby mohl pomýšlet na mezinárodní expanzi.⁵²

Není vůbec jednoduché provést rozhodnutí, zda vstoupit či nevstoupit do globalizačního prostoru. Dané rozhodnutí je nezbytné dobře zvážit, projít si všechna pro a proti a to nejen v oblasti odbytové nebo marketingové, ale rovněž výrobní, komunikační, personální, logistické atd. Existuje několik důvodů, proč se organizace chtějí zapojit do globálních podnikatelských činností:

- nižší platové náklady,
- lehčí přístup k místním trhům, záruka daleko vyššího odbytu než v rodné zemi,
- na výrobu jsou vynaloženy daleko nižší náklady,
- díky přítomnosti dodavatelů v místě, jsou vynakládány daleko nižší náklady na logistiku,
- nižší daně atd.⁵³

Hlavním záměrem je pak propojení veškerých výhod v jednu hlavní, kterou je konkurenční náskok. K danému cíli lze dojít několika cestami:

- stanovení důvodu, předmětu, se kterým firma vkročí na zahraniční trh,
- stanovení zahraničních trhů, na nichž se bude podnik pohybovat,
- upřesnění způsobu, jakým bude vstup do globálního prostředí prováděn.⁵⁴

Existuje několik důvodů pro vstup na zahraniční trhy. Jedním z nejčastějších je pak umístění vyráběného zboží nebo služeb na zcela nové trhy. V takovém případě se předpokládá zvýšení odbytové možnosti mateřského podniku. Jestliže se vyskytne nějaký problém s vývozem (celní bariéry apod.), pak lze přistoupit k postavení místních montážních závodů nebo provozů.⁵⁵

⁵² VEBER J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2007. ISBN 80-7241-029-5.

⁵³ VEBER J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2007. ISBN 80-7241-029-5.

⁵⁴ VEBER J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2007. ISBN 80-7241-029-5.

⁵⁵ VEBER J. (2007) *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press.

4.5 Koučování

Koučování představuje rozvíjení schopností všech zaměstnanců dle jejich momentálního stupně rozvoje, aby mohli co nejlépe optimalizovat své pracovní výkony. Díky koučování dokáže jedinec zvyšovat svůj výkon sám od sebe. Při koučování vedoucí pracovník chápe své úkoly a postupuje se zaměstnanci tak, aby uměli poznat a také rozšiřovat svůj potenciál a mohli tak zvyšovat jak svou výkonnost, tak i motivaci.

Jedním z hlavních cílů koučování je odhadnutí schopností zaměstnanců, společné propracování a definování cílů a úkolů, společné vymezení zodpovědnosti, metod a kontrolních bodů, o pravidelnou výměnu oboustranných očekávání a vzájemné dávání zpětné vazby.⁵⁶

Hlavním posláním kouče a součástí jeho životní a pracovní filozofie by se mělo stát úsilí přistihnout koučovaného, jak dělá svou práci dobře, poukázat na to a samozřejmě jej ocenit. To je způsob nejen k posílení předností, ale také k podpoře sebedůvěry koučované osoby.⁵⁷

Samotným koučováním se mohou zabývat různí lidé. Nejběžněji se jedná o přímého nadřízeného, a to hlavně tehdy, jestliže sám kdysi koučováním prošel. Může se jím ale stát také jiný vedoucí nebo znalý pracovník, např. tzv. mentor, jenž se stará o dlouhodobou adaptaci nových zaměstnanců. Koučování může také realizovat externí kouč, jak je tomu povětšinou v případě lidí na manažerských postech.⁵⁸

Externí koučování by mělo být zaměstnancům poskytováno za „odměnu“, za jejich dobrou práci, neboť využití daného kouče není levná záležitost a to je důvod, proč jej neposkytovat plošně všem zaměstnancům.⁵⁹

⁵⁶ HABERLEITNER, E. a kol. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 31. ISBN 978-80-247-2654-0.

⁵⁷ SUCHÝ, J. a kol. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 77. ISBN 978-80-247-1692-3.

⁵⁸ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. s. 153. ISBN 978-80-735-7925-8.

⁵⁹ DAŇKOVÁ, M. *Koučování. Kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 16. ISBN 978-80-247-2047-0.

4.6 Řízení a lidé ve výrobním týmu

Dobře a efektivně fungující výroba stojí na výborné týmové spolupráci. Od vedoucích zaměstnanců jsou vyžadovány velmi dobré organizační dovednosti a flexibilita, aby nevznikaly různé prostoje a aby stroje mohly být co nejvíce využity. Značně důležitá je také jejich schopnost úspěšně vycházet se spolupracovníky z jiných útvarů, umět s nimi vyjednávat a následně nalézat možné kompromisy.

Ve výrobě je práce orientována na docílení potřebného tempa a vymezení kvality při přiměřených nákladech. Od zaměstnanců pracujících v sériové výrobě se očekává především patřičná rychlost, kdy je nezbytná nejméně průměrná úroveň dané psychomotorické dovednosti, aby nevnikaly zbytečné přestávky. Důležité je také, aby se zaměstnanec měl schopnost dlouhodobého soustředění. Jedinci, kteří jsou hodně intelektuálně zaměřeni, s tímto mohou mít veliké problémy, jelikož se na monotónní činnost nedovedou koncentrovat, pracují mechanicky a mnohdy bloudí v myšlenkách. Zaměstnanec by měl prokázat také jistou samostatnost, aby byl schopen rozhodnout o určitých problémech sám.

Kromě daných hlavních nároků se mohou v odlišných typech výroby vyskytnout i jiné požadavky na zaměstnance, jako jsou kupříkladu zručnost, fyzická síla, systematickosti.⁶⁰

4.6.1 Koučování výrobních týmů prostřednictvím týmových rozhovorů

Daná metoda koučování je aktuální v těch firmách, kde funguje týmová práce ve výrobě a kde ve vedení těchto týmů (většinou 6 -15 členů) je koordinátor týmu, který je zvolen z řad dělníků – členů daného týmu. Týmovým rozhovorem je myšlena pracovní porada celého týmu, která je uskutečňována alespoň dvakrát za měsíc během pracovní doby. Jedná se o základní nástroj vedení týmu a pro vedoucího daného týmu není zcela jednoduché naučit se, jak správně týmové rozhovory vést. Je nezbytné, aby každý

⁶⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 107-108. ISBN 978-80-247-6550-1.

z účastníků opouštěl poradu s potřebnými údaji, v dobré pohodě a s chutí do další týmové práce.⁶¹

4.7 Role týmu

Role každého týmu je důležitá jako celek a má své opodstatnění. Týmová práce je v dnešní době pokládána za jednu z neúčinnějších metod, jak dosahovat požadovaných cílů v součinnosti s lidmi na základě jejich dobrého pocitu z práce. Principem týmové práce je práce v menších skupinách a je možné jej charakterizovat jak flexibilitou, tak i značně rychlým nacházením eventuálních řešení.

Základem dobře fungujícího týmu je perfektní komunikace a velká míra motivovanosti všech členů týmu směřovaná na dosažení cíle.⁶² Každý z členů má odlišné zkušenosti, schopnosti, svůj osobitý způsob myšlení a vidění okolního světa. Během řešení společných úkolů je tak na problém nahlíženo z více stran, a tím se nabízí větší škála možných řešení. Hlavní vlastnosti týmu jsou:

- Ve většině firem jsou týmy hlavní pracovní jednotkou spojující v sobě schopnosti, zkušenosti a názory několika různých jedinců.
- Součinnost týmu prezentuje soubor hodnot povzbuzující určité způsoby chování (např. naslouchání druhým, kooperativní odezvu na názory jiných členů týmu, podpora potřebným členům týmu a rovněž respektování zájmů a úspěchů ostatních).
- Týmy vznikají především kvůli plnění důležitých a nesnadných úkolů.
- Týmy jsou výkonnější než jednotlivci, kteří pracují individuálně, a to obzvláště tam, kde práce vyžaduje větší škálu dovedností, zkušeností a názorů.
- V týmech, jež jsou úspěšné, se jednotlivci snaží více pracovat na svém rozvoji a úspěchu.⁶³

⁶¹ SUCHÝ, J. a kol. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 77. ISBN 978-80-247-1692-3.

⁶² LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 157-158. ISBN 978-80-247-7229-5.

⁶³ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 15. ISBN 978-80-247-1764-7.

Každý jedinec se během svého života zařadí do nějaké skupiny. Nejlepší je mít kladný vztah ke svému pracovnímu týmu, kde může zcela prodat své schopnosti, neboť týmy ve většině případů vytvářejí pilíře dobře fungující firmy. Týmová práce však není jediným možným způsobem a určitě není samospasitelná, má ale svá velká pozitiva. Podaří-li se tým správně sestavit, pak vzájemná součinnost, možnost konzultace a také prostor pro více názorů na problém, mohou zcela jistě přispět k lepšímu řešení.

Ohromným přínosem práce v týmu je vidět a zažít odlišný způsob práce, přizpůsobit se nebo naopak se prosadit v diskuzi, mít příležitost naučit se hledat různé dohody či vychutnat si možnost pomáhat ostatním.⁶⁴

4.7.1 Členové týmu

O tom, zda bude tým úspěšný, nerozhoduje pouze odbornost jejich členů. Podstatná je také jejich struktura osobností a způsob, jak společně dovedou vycházet. V případě, že se do týmu dostanou lidé, kteří spolu navzájem špatně vycházejí, mohou vzniknout velice brzy problémy. Tým potřebuje specialisty, a to nejlépe z několika různých odvětví. Jestliže je v něm několik odborníků, zbývající členové mají možnost z nich těžit. V případě, že dostačující kompetence chybí, může velice lehce dojít k přetížení, frustraci a demotivaci členů týmu.⁶⁵

Výběr správných pracovníků do týmu se dá rozložit do tří okruhů posuzování člověka:

- odborná zdatnost,
- individuální vlastnosti,
- a v neposlední řadě předpoklady pro týmovou práci.⁶⁶

V praxi se při vybírání zaměstnanců velice osvědčilo používání modelové situace, v níž má kandidát za úkol řešit problém, jenž by v později patřil do jeho působnosti. Při

⁶⁴ KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 15-16. ISBN 978-80-247-1764-7.

⁶⁵ MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 13-19. ISBN 978-80-247-208-2.

⁶⁶ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 106. ISBN 978-80-247-3565-5.

jeho řešení si lze vytvořit mínění o odbornosti uchazeče, jak dobře se orientuje v informacích, jaké je jeho logické myšlení a rovněž lze i ohodnotit, jak dovede předkládat výsledek, čímž se doplní poznatky o jeho umění komunikovat.

O odolnosti vůči stresu a o komunikačních dovednostech se lze přesvědčit např. při stresovém interview, jež se musí nezbytně konat pod dohledem psychologa, kdy po přátelském začátku se přejde k tvrdému výslechu (otázka střídá otázku a na uchazeče je vyvíjen velký psychický tlak). Na konec je potřeba vše uvést na pravou míru a objasnit, že se jednalo o způsob, který zkoumal stresovou odolnost, neboť v kandidátovi není možné zanechat dojem, že je takovýto způsob firemního jednání naprosto běžný.⁶⁷

4.8 Měření výkonnosti

Některé firmy, podobně jako Parker Hannifin, se zabývají měřením výkonnosti pracovníků a podniku na základě konceptu Balanced Scorecard. Hlavní charakteristiku konceptu Balanced Scorecard je možné rekapitulovat v několika níže uvedených bodech:

- Jedná se o systém, který transformuje (realizuje) strategii a vizi podniku v nástroj realizace a řízení.
- Daný systém dokáže strategické záměry transformovat na měřitelné kroky.
- Dále spojuje indikátory výkonnosti do koherentního systému.
- Jedná se také o systém poskytující celkový pohled na činnosti podniku jak s finanční, tak i s nefinanční pomocí.
- Tento systém rovněž monitoruje historickou výkonnost a proaktivně působí na budoucnost.
- V neposlední řadě se jedná o systém, který je vyvážený oběma směry, tzn. nahoru i dolů napříč podnikem.⁶⁸

⁶⁷ KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada. 2010. s. 108. ISBN 978-80-247-3565-5.

⁶⁸ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 121. ISBN 978-80-247-2432-4.

Posouzení zásadních výhod Balanced Scorecard jako nástroje řízení v porovnání s nástroji, které jsou založeny na využití pouze peněžních indikátorů, je možné shrnout do několika bodů.

Obrovská pružnost metody Balanced Scorecard, její stavba, aplikace a široké možnosti použití nejen ve finanční, ale také v nefinanční sféře ji zabezpečují značné možnosti.

Po prostudování výše uvedené charakteristiky Balanced Scorecard je možné povědět, že daný koncept finanční analýzy nijak neneguje, mohlo by se klidně říci, že absorpcí a aplikací jejich přístupů a nástrojů zdolává její různé omezení a možnosti, nadto poté:

- usnadňuje procesním přístupem uskutečnění trvalé změny v životě podniku,
- usiluje o propojení krátkodobého plánování s dlouhodobou strategií, eventuálně operativní finanční řízení s dlouhodobým plánováním,
- také převádí realizaci záměrů a vymezuje status podniku z pohledu výkonností, čímž dovoluje úpravu mezi již dosaženou skutečností a očekávanými cíli,
- je také ukazatelem reálného vývoje a včasné výstrahy,
- odstraňuje neperspektivní, popřípadě ne moc strategické investice,
- poskytuje sjednocení jednotlivých aktivit, eventuálně identifikaci možného konkurenta,
- usnadňuje skupinové vyjednávání v rámci podniku,
- spojuje veškeré organizační stupně podniku,
- upevňuje vědomí vlastnictví, zájmu, loajality a kolektivní spolupráce v rámci podniku,
- v neposlední řadě také slouží jako základ vytváření účinného systému řízení.⁶⁹

⁶⁹ MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 121. ISBN 978-80-247-2432-4.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PARKER HANNIFIN

5.1 Informace o společnosti

Společnost Parker Hannifin Corporation je mezinárodní lídr v oblasti technologií a systémů pro řízení pohybu. Společnost byla založena roku 1918. Její roční obrat ve fiskálním roce 2014 činil 13,2 miliard USD. Parker Hannifin nabízí řešení určená pro velkou řadu mobilních, průmyslových a rovněž leteckých oborů. Tato společnost zaměstnává zhruba 58 000 zaměstnanců, a to celkem ve 49 zemích po celém světě. Společnost má nejširší řadu výrobků, které jsou k dispozici od jediného dodavatele.

Firma má podporu v podobě odborných znalostí v rámci devíti hlavních oborů, kam patří hydraulika, pneumatika, elektromechanika, dále také filtrace, řízení procesů, manipulace s tekutinami i plyny, těsnění a také stínění, klimatizace a letectví a kosmonautika. Co se týče české historie této firmy, ta se datuje k roku 1991, kdy bylo založeno Obchodní a servisní centrum pro Českou republiku a Slovensko. O dva roky později již začala výrobní spolupráce s českými firmami. Během dalších několika let byly vybudovány výrobní závody v Sadské a v Chomutově. Aktuálně se nyní v České republice a na Slovensku nacházejí tři obchodní pobočky, které jsou v Klecanech, Ostrově a Banské Bystrici.

Navíc je pro řešení potřeb zákazníků k dispozici velká síť distributorů s více než 15 prodejny Parker Store. Více než 100 významných zákazníků z řad prvovýrobců jsou obsluhováni vždy přímo vlastními obchodními i servisními centry. Služby pro ostatní zákazníky jsou zajišťovány prostřednictvím certifikovaných distributorů a jejich prodejen Parker Store. V uvedené firmě se věří na vytváření partnerství se zákazníky, a to z toho důvodu, aby jim firma mohla poskytnout veškerá možná řešení. Tato řešení pak pomohou k dosažení vyšší produktivity a také celkové ziskovosti. Hlavním klíčem k tomu je především výroba nejlepších systémů dle požadavků zákazníků. Tato skutečnost vyžaduje především pochopení zákaznickových aplikací a rovněž nalezení dalších způsobů, jak bezchybně vytvářet hodnotu. Systémová řešení ve firmě jsou

nabízena celkem ve čtyřech klíčových oborech, kterými jsou hydraulika, pneumatika, filtrace a chlazení. Pro prvovýrobce a také pro exportéry je zde zajišťován komplexní přístup do aplikace systémů, a to od návrhu až přes výrobu. Součástí přístupu je samozřejmě také náhled na odzkoušení, instalaci včetně zaškolení až po záruční či pozáruční servis.

Takto zavedené systémy představují zásadní myšlenku, jak společně se zákazníkem vždy zvolit ta nejvhodnější řešení, která dostatečně uspokojí jeho požadavky.⁷⁰

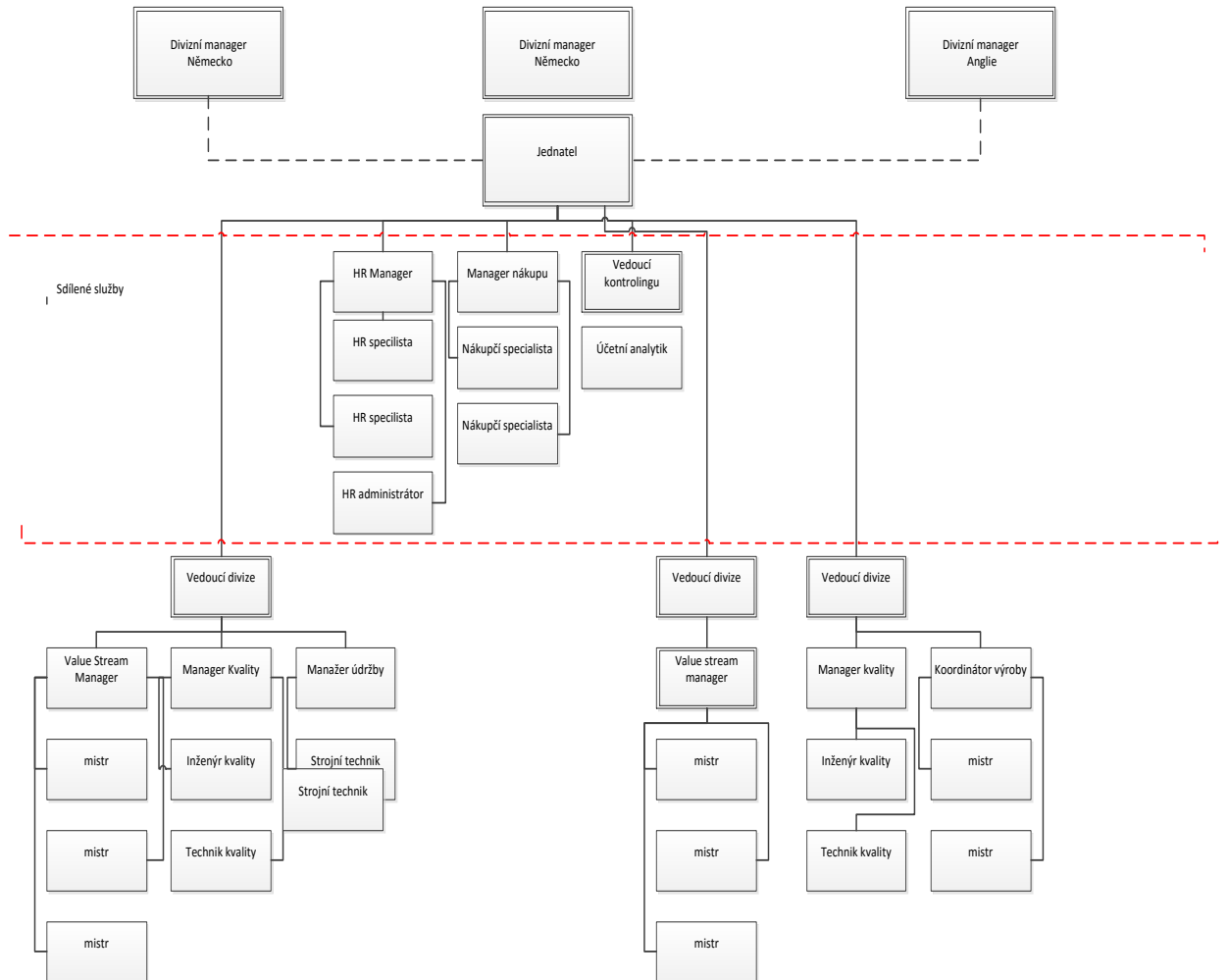
5.2 Organizační struktura Parker Hannifin s.r.o.

V podniku Parker Hannifin s.r.o. je možné najít celkem 3 výrobní divize, které jsou rozděleny podle druhu zpracovávaného materiálu. Každá výrobní divize má vlastní organizační strukturu, která se rozpadá od vedoucího výroby až po jednotlivé výrobní pozice. V čele společnosti potom stojí jednatel, zodpovědný za danou lokaci. Nad jednatelem jsou generální manažeři, každý vždy zodpovědný za příslušnou divizi.

Dále jsou v každé lokaci tzv. sdílené služby, které jsou společné pro všechny výrobní divize, jako je např. nákupní oddělení, HR, mzdová účtárna, finanční kontroling a další. Ve schématu níže je uvedena organizační struktura společnosti Parker Hannifin s.r.o. v rozsahu jedné lokace v ČR.

⁷⁰Parker. *Obchodní servisní společnost* [online]. [cit. 2015-010-08]. Dostupné z:<http://www.parker.cz/parker/obchodni-servisni-spolecnost-klecanech/>.

Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti Parker Hannifin s.r.o.



Zdroj: Interní materiály společnosti Parker Hannifin s.r.o.

6 CÍLE PRŮZKUMU

6.1 Vymezení výzkumného cíle

Hlavním cílem průzkumu je zmapovat současnou situaci ve firmě Parker Hannifin s.r.o. a zjistit, zda došlo ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců po zavedení nové strategie v oblasti řízení lidských zdrojů. Sledovanou oblastí je jedna ze tří výrobních divizí v dané lokaci, viz organigram výše.

V práci je stanovena následující hypotéza.

H1: Po zavedení změn v oblasti řízení lidských zdrojů došlo ve společnosti Parker Hannifin s.r.o. ke zlepšení atmosféry v týmu a následně k výraznému zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

6.2 Použité metody, techniky a postupy

V této práci se autor snažil především potvrdit nebo vyvrátit stanovenou hypotézu a to formou několika průzkumných šetření.

V první, přípravné fázi měl autor k dispozici výsledky průzkumu, uskutečněného firmou již dříve. Na to autor navázal novým, současným průzkumem.

Autor dále uskutečnil další, vlastní průzkumné šetření. V tomto šetření použil průzkumu pomocí dotazníkového šetření. Toto šetření probíhalo prostřednictvím dotazníkových uzavřených otázek. Autor zvolil písemnou formu. Dotazníky pro tuto potřebu byly anonymní. Jednotlivá data byla převedena do tabulek a grafů.

K porovnání změny stavu autor také využil výsledky předem stanovených klíčových ukazatelů, které jsou zaznamenávány ve firmě dlouhodobě a byly použity jejich výsledné hodnoty. Jednalo se o ukazatele kvality, zákaznického servisu a ziskovosti. Tato data byla převedena do grafů.

6.3 Harmonogram postupu

Nejprve autor čerpal informace z již uskutečněného dotazníkového šetření, které realizovala firma sama již dříve v roce 2012. Autor tohoto šetření využil tak, že v roce 2015 uskutečnil nové šetření se stejnými otázkami. Tím mohlo dojít k porovnání změny stavu, i když se účastnil vždy nepatrně odlišný počet zaměstnanců. V roce 2012 činil počet dotazovaných 95 zaměstnanců, kdežto v roce 2015 jich bylo pouze 91. Vzhledem k tomu, že rozdíl v počtu respondentů je minimální, se autor domnívá, že výsledky šetření jsou objektivní.

Dále bylo v práci použito porovnání vybraných výkonových ukazatelů firmy od roku 2012 do roku 2015. Sledovanými ukazateli byla kvalita práce, ziskovost a zákaznický servis v době před zavedením změn v řízení lidských zdrojů a jejich vývoj. Jedná se o klíčové ukazatele společnosti. V případě plnění kvality práce se jedná o ukazatel s názvem Interní zmetkovitost. Je to procento neshodných dílů, vyrobených během sériové výroby. U ziskovosti se jedná o čistý zisk z prodejní ceny výrobků po odečtení všech nákladů, po zdanění. Zákaznický servis pak vyjadřuje procento včas odeslaných zakázek k zákazníkovi.

Autor následně uskutečnil vlastní dotazníkové šetření v roce 2015, kterým chtěl více upřesnit celkový dopad změn v organizaci a atmosféře v daném oddělení. Dotazník obsahoval 10 uzavřených otázek. Cílovou skupinou byli zaměstnanci na výrobních pozicích. Tohoto šetření se účastnilo 91 zaměstnanců.

6.4 Charakteristika souboru

Ve výrobní společnosti byly určité problémy v komunikaci, které bylo nutné co nejdříve vyřešit. Jednalo se zejména o nedostatečné předávání informací a komunikaci směrem od vedení k zaměstnancům obecně. Zaměstnanci měli pocit, že jsou informace nedostatečné a neúplné a naopak, že jim samotným nikdo nenaslouchá, nepomáhá řešit jejich problémy, jejich hodnocení je nespravedlivé. Cítili frustraci, byli demotivováni, v týmu bylo napětí a nejistota. Pracovní výkony byly hluboko pod jejich možnostmi.

Zde dochází k prvním změnám, kdy původcem změn byl sám autor práce. Jeho filozofií bylo poukázat na skutečnost, že zaměstnanci ve výrobě jsou základním stavebním kamenem výrobní společnosti a požadovaný pracovní výkon budou odvádět pouze tehdy, budou-li pracovat v dobré týmové atmosféře. Vytvořit na daném výrobním oddělení skutečný tým, zbourat onu pomyslnou zeď mezi vedením a zaměstnanci na výrobních pozicích, pracovat s myšlenkou, že všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní zařazení jsou rovnocenným členem týmu a je nutné komunikovat i pracovat společně a snažit se ke splnění vytyčeného cíle využít co nejlépe zkušeností a potenciálu každého jednotlivce.

Zásadní změnou bylo zejména zavedení týmových porad za účasti vedení. Zaměstnanci dostali prostor pro vyjádření vlastních názorů, postřehů, námětů ale i stížností. Od vedení začali dostávat více konkrétních informací. Vznikly nové nástěnky, kde si zaměstnanci mohli prohlédnout organigram svého oddělení, názvy jednotlivých pozic, jména hlavních zákazníků, ceny hlavních materiálů se kterými pracují apod. Díky tomu mohli získat lepší orientaci a nalézt své místo v týmu. Byly nastaveny jasné cíle a představy o směřování firmy. Zaměstnanci začali být rovněž informováni o hospodářských výsledcích, ale i o dílčích úkolech a plánech do budoucna. Vzniklé problémy se začaly diskutovat otevřeně a každý měl prostor podělit se o své zkušenosti. Přicházelo se postupně i na takové skutečnosti, že ne každému vyhovuje jeho pracovní pozice. Došlo tedy k organizačním změnám a výměně na jednotlivých pracovištích. Začalo se organizovat pravidelné školení pro všechny jednotlivé pracovní pozice. Jednotlivé zaměstnance si rozdělili linioví vedoucí vždy podle dané odbornosti. Cílem bylo nejen připomenutí si stávajících pracovních povinností, ale zejména výměna zkušeností a snaha o nastartování lépe fungující komunikace.

Zaměstnanci na vedoucích pozicích se zapojili do rozvoje tzv. měkkých dovedností, kdy byla pozornost zaměřena zejména na koučování. Pod vedením externích lektorů probíhal dlouhodobý trénink, který byl rozdělen do několika etap. Zaměstnanci tak vždy měli prostor načerpané informace vstřebat, vyzkoušet v praxi a poté se znovu podělit o získané zkušenosti se svým lektorem.

Přesto byl vývoj spíše pozvolný a ke změnám docházelo postupně. Mezi vedením, zejména na úrovni liniových vedoucích a zaměstnanci byla citelná propast, která

pramenila z nezájmu o komunikaci. Trvalo řádově měsíce, než se začaly dostavovat první výsledky a navracet ztracená důvěra. Postupně se však sledované ukazatele začali zlepšovat. Zlepšil se rovněž proaktivní přístup, který do té doby nebyl u pracovníků příliš využíván. Zaměstnanci začali cítit, že jim někdo naslouchá, má zájem a snahu řešit jejich problémy a skutečně jim pomoci. To mělo za následek nárůst návrhů na zlepšení fungování některých procesů a postupů ve firmě. Dále došlo k ušetření času i námahy vedoucích pracovníků, a to díky větší kontrole vlastní práce samotnými pracovníky.

Atmosféra v týmu se dříve zdála být menším problémem. Tomuto tématu v minulosti málokdo věnoval výraznější pozornost. Až poté, kdy sami zaměstnanci přicházeli s názory, že se cítí lépe, lépe se jim komunikuje i pracuje, si vedoucí pracovníci začali uvědomovat význam a sílu tohoto ukazatele. Dá se jednoznačně říci, že postupně došlo ke zlepšení všech ukazatelů v této oblasti a posílení týmového ducha.

6.5 Analýza dat

Zde autor přistoupil k vyhodnocení sledovaných údajů. Shromáždil dotazníky a přenesl odpovědi do elektronické podoby. K průzkumu využil data, získaná již dříve v roce 2012 firmou, které aktualizoval v roce 2015. Dále porovnal výsledky sledovaných klíčových ukazatelů za poslední 4 roky, které převedl do grafů. Druhý dotazník volil krátký a co nejvíce srozumitelný, aby nedocházelo k mylným interpretacím jednotlivých otázek a odpovědi byly dobře uchopitelné pro vyhodnocení.

Dotazník č. 1: Porovnání stavu

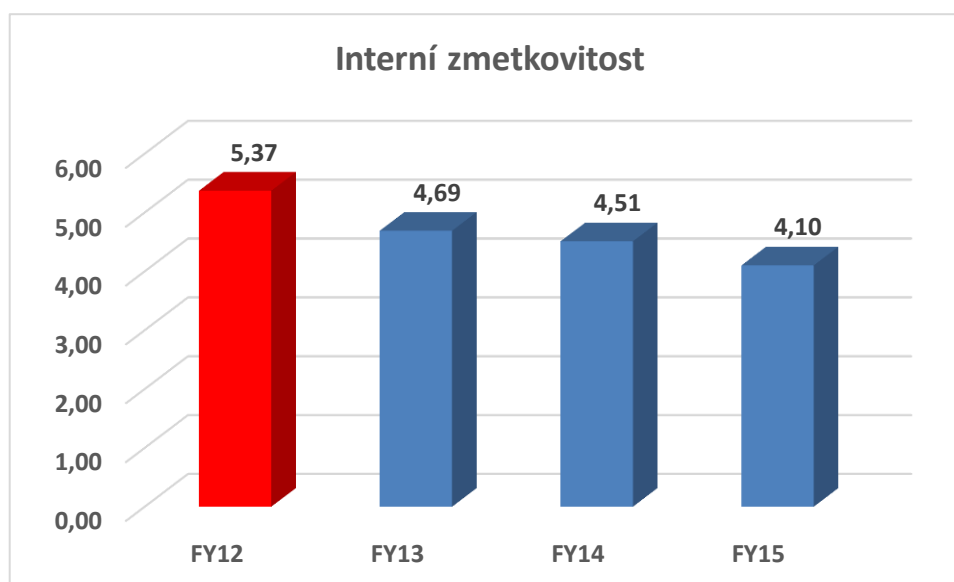
	r. 2012	r. 2015
Jste se svou prací spokojeni?		
Ano	10%	55%
Ne	65%	15%
Někdy	25%	30%
Trpíte stresem, který Vás ovlivňuje při práci negativně?	%	%
Ano	30%	20%
Ne	5%	9%

Někdy	65%	71%
Je dle Vašeho názoru atmosféra v pracovním týmu pozitivní?	%	%
Ano	15%	50%
Ne	55%	20%
Někdy	30%	30%
Jste spokojeni s úrovní komunikace ze strany Vašich nadřízených?	%	%
Ano	12%	50%
Ne	40%	25%
Někdy	48%	25%

Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Jak vyplývá z uvedeného průzkumu, lze konstatovat, že ve firmě se celkově zlepšila atmosféra, spokojenost zaměstnanců i úroveň komunikace s nadřízenými. Méně lidí trpí stresem, který je při práci ovlivňuje negativně. Autor se domnívá, že na výsledek mají přímý vliv zavedená opatření v posledních 3 letech.

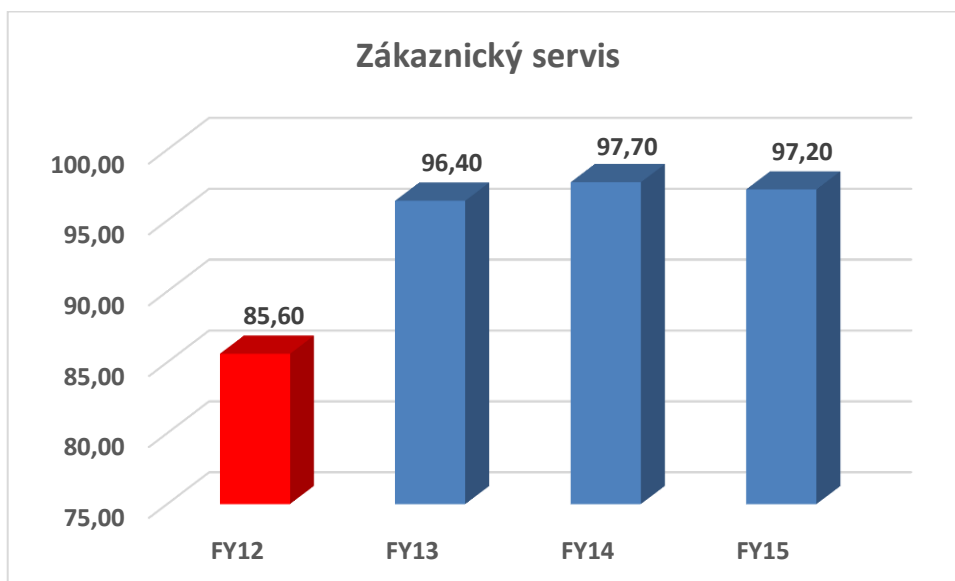
Graf 1: Hodnocení kvality



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Graf nám ukazuje dlouhodobý vývoj procenta neshodných dílů, který má jasně pozitivní trend.

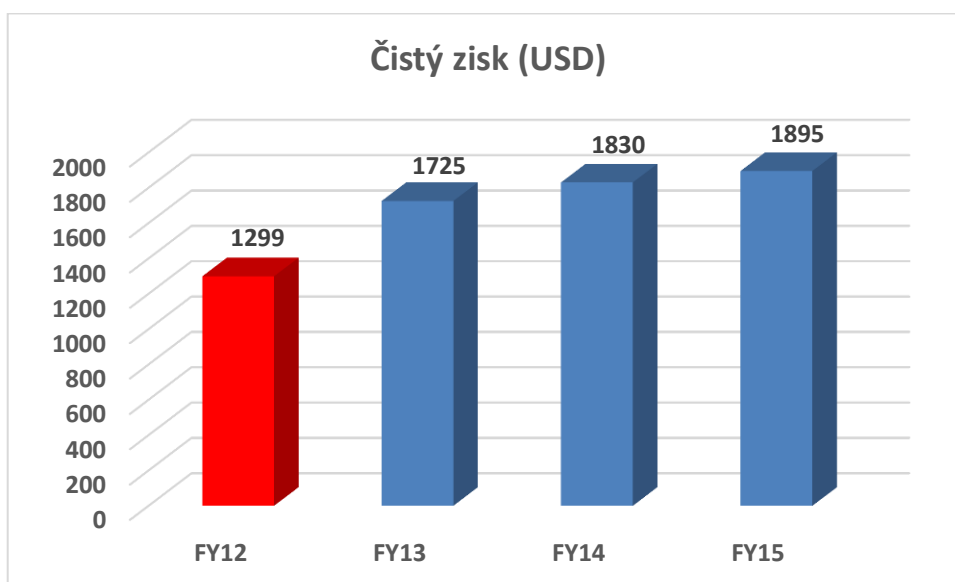
Graf 2: Hodnocení zákaznického servisu



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Z grafu je patrné, že se podařilo tento ukazatel nastartovat velmi rychle a dále pak udržovat stabilně jeho vysokou výkonnost.

Graf 3: Hodnocení ziskovosti



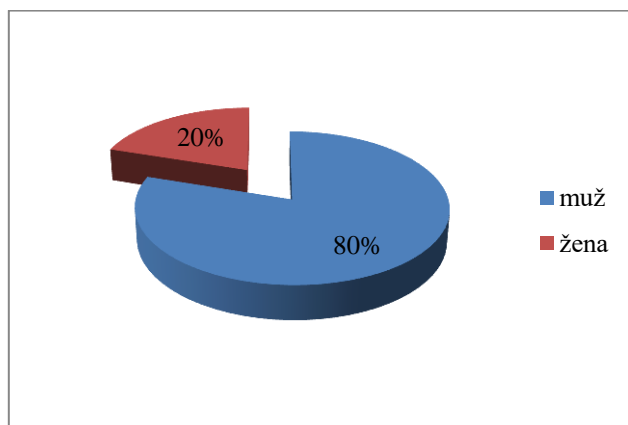
Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

I zde má vývoj zisku velmi pozitivní trend, za poslední 3 roky vzrostl čistý zisk za sledovaný rok téměř o 600 tisíc dolarů.

Dotazník č. 2

Autor provedl vlastní dotazníkové šetření, jehož účelem je podrobnější zmapování spokojenosti zaměstnanců po zavedení změn v řízení lidských zdrojů ve sledovaném výrobním oddělení.

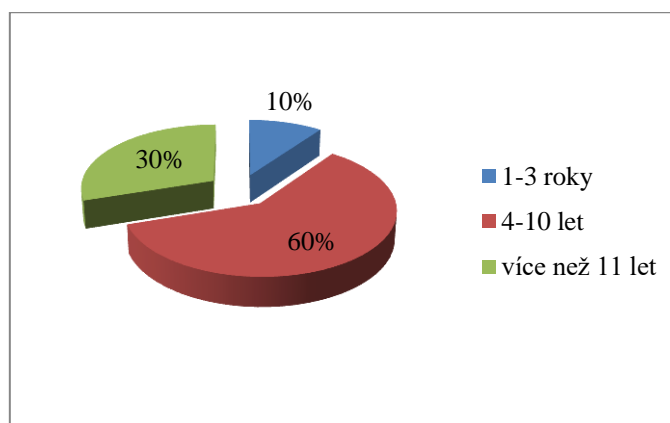
Graf 4: Uveďte pohlaví



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Ve sledovaném výrobním oddělení tedy bylo dotázáno celkem 80% mužů a 20% žen.

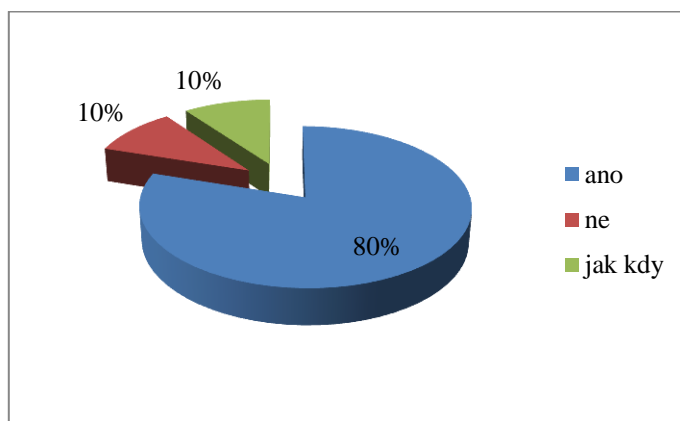
Graf 5: Jak dlouho pracujete ve firmě?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Další graf shrnuje dobu pracovního úvazku. Nejvíce lidí zde pracuje 4-10 let. Z uvedeného vyplývá, že zavádění změn v oblasti řízení lidských zdrojů nemělo zásadní vliv na dobrovolnou fluktuaci zaměstnanců firmy.

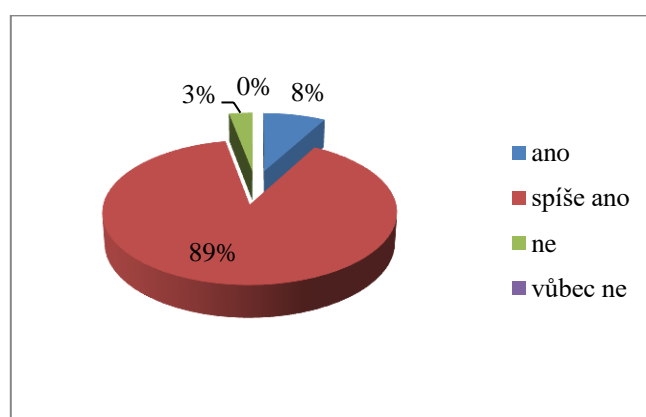
Graf 6: Jsou podle Vás ve firmě dobré pracovní podmínky?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Celkem 80% dotázaných uvádí dobré pracovní podmínky. Dle názoru autora stojí za tímto vysokým procentem mimo jiné lepší informovanost, zavedení častějších týmových porad, nástěnek nebo otevřenější diskuze.

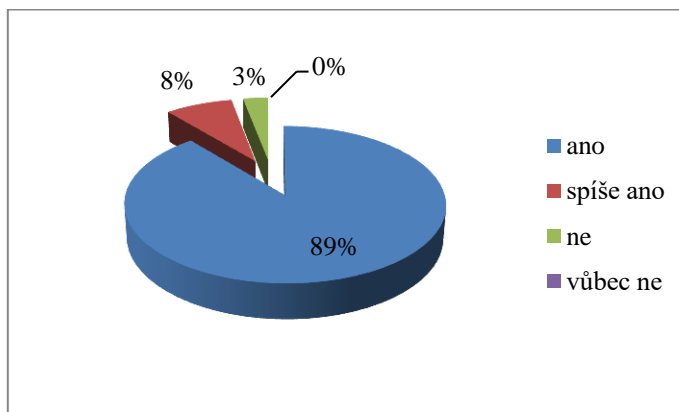
Graf 7: Změnily se pracovní podmínky k lepšímu po změnách v řízení lidských zdrojů?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Celkem 89% dotázaných uvádí, že se spíše změnilo k lepšímu pracovní podmínky po změnách v přístupu k řízení lidských zdrojů. Pouze 3% osob jsou opačného názoru. Celkem 8% dotázaných zcela souhlasí. Z uvedeného vyplývá, že zavedené postupy a změny splnily svůj účel.

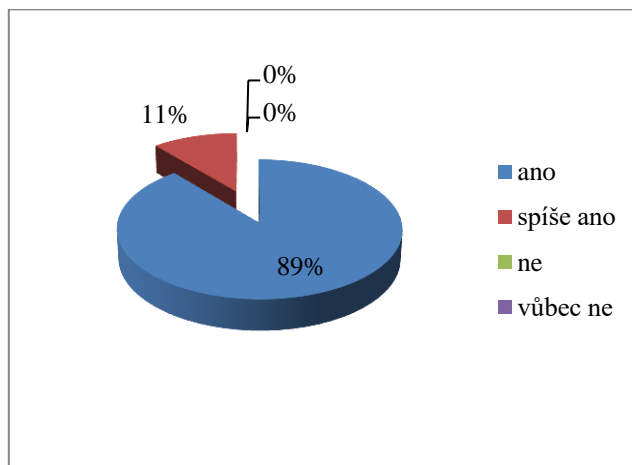
Graf 8: Souhlasíte se zavedením koučování ve vaší firmě?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Další graf se týká koučování a uvádí skutečnost, zda respondenti souhlasí se zaváděním koučování v této firmě. Nejvíce lidí souhlasí (89%). Je pozitivní informací, že zaměstnanci mají pocit, že koučování bylo zavedeno efektivně a plní svou roli.

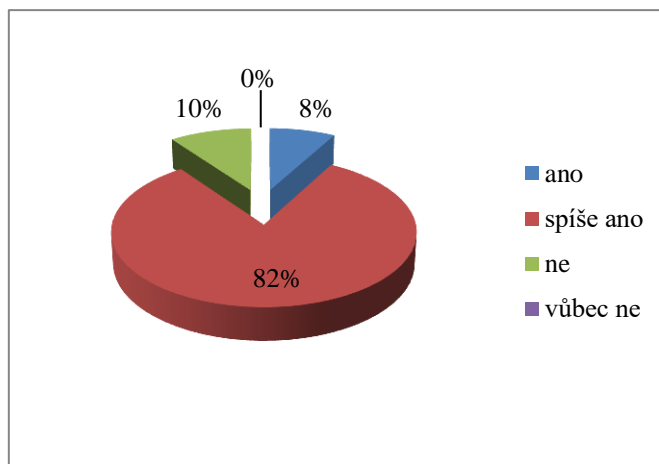
Graf 9: Bylo Vám vysvětleno, co koučink obnáší?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Všichni dotázaní uvádějí, že jim bylo vysvětleno, co koučink obnáší.

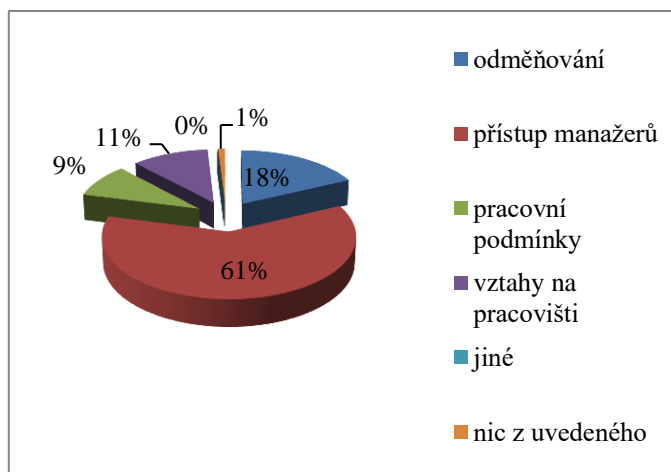
Graf 10: Jste nyní ve firmě spokojenější, než tomu bylo před zavedením změn v řízení lidských zdrojů?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Další graf uvádí, zda jsou pracovníci spokojeni více nyní nebo dříve před změnami v řízení lidských zdrojů. Lidé jsou spokojenější nyní. Autor vyvozuje závěr, že k vyšší spokojenosti zaměstnanců opravdu přispělo zlepšení komunikace napříč pracovními pozicemi.

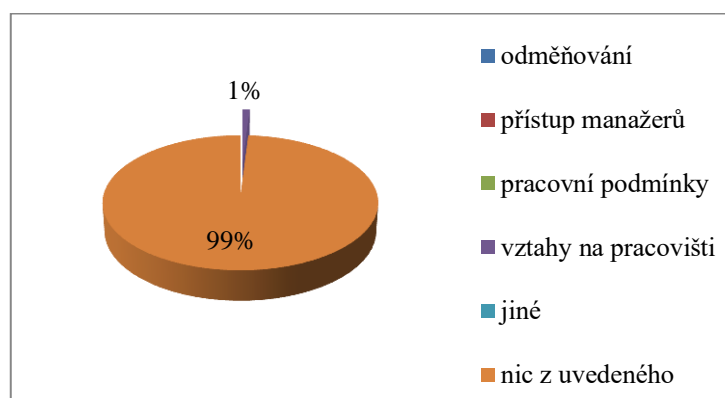
Graf 11: S čím jste nejvíce spokojen/á po zavedení změn v řízení lidských zdrojů?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Obecně jsou lidé spokojenější nejvíce s přístupem manažerů, následuje odměňování, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a nic z uvedeného bez další odpovědi.

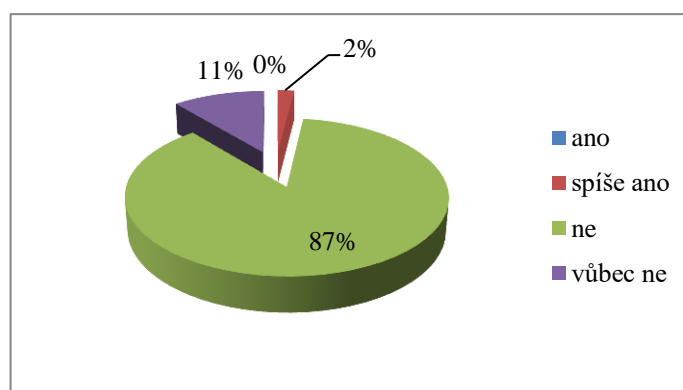
Graf 12: Z čeho jste naopak zklamán/a po zavedení změn v řízení lidských zdrojů?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Po zavedení změn v řízení lidských zdrojů jsou lidé vesměs spokojeni, viz graf výše.

Graf 13: Máte v plánu v horizontu jednoho roku z firmy odejít?



Zdroj: autor práce, 2016 (vlastní šetření)

Poslední graf se dotazuje na to, zda mají pracovníci v plánu v horizontu jednoho roku z firmy odejít. Velká většina pracovníků toto v plánu nemá, což zaujímá celkem 87% dotázaných osob.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci jsou se změnami v podstatě spokojeni a změny přivítali vřele. Zlepšilo to celkově jejich pracovní podmínky.

6.6 Interpretace výsledků

V praktické části této práce byla provedena celkem tři průzkumná šetření. U prvního šetření autor využil výsledků šetření, které provedla firma sama v roce 2012 a doplnil ho o vlastní šetření v roce 2015, když použil stejné otázky. Mohl tak porovnat výsledky dotazníku se stejným zaměřením, ale s časovým odstupem několika let. Cílem bylo zjistit míru spokojenosti zaměstnanců, úroveň komunikace, ale i informace, do jaké míry je stres při jejich práci ovlivňuje negativně. Zde došlo k zajímavému zjištění, že i když stres při výkonu své práce zažívají i nyní, jsou jím ale méně negativně ovlivněni.

Dále autor provedl vlastní dotazníkové šetření v roce 2015, aby získal přehled o celkovém stavu atmosféry v týmu na sledovaném výrobním oddělení po zhruba čtyřech letech od začátku zavádění změn. Z průzkumu vyplývá, že zaváděné změny neměly vliv na fluktuaci zaměstnanců, většina dotazovaných byla ve firmě 4-10 let. Zaměstnanci se většinou shodli na tom, že pracovní podmínky i atmosféra v týmu je na lepší úrovni. Ocenili rovněž zapojení manažerů na liniových úrovních do dalšího vzdělávání, konkrétně se jednalo o koučování a všimli si změny v jejich přístupu a způsobu komunikace. Většina dotazovaných nemá v plánu v nejbližší době firmu opustit a hledat si jiné zaměstnání. To jsou podle autora velmi uspokojivé informace.

Další průzkum měl potvrdit, že pozitivní vývoj atmosféry v týmu měl vliv také na pracovní výsledky samotné. Byly proto sledovány výsledky klíčových výkonových ukazatelů firmy a porovnány jejich výsledné hodnoty za daný fiskální rok. Jednalo se o kvalitu, kde je sledováno procento neshodných dílů vyrobených během sériové výroby, dále zákaznický servis, což je procento včas odeslaných objednávek k zákazníkovi a nakonec ziskovost, tedy čistý zisk po odečtení všech nákladů.

Dotazníková šetření dopadla pozitivně. Je zřejmé, že atmosféra v týmu je mnohem uvolněnější, lidé získali novou motivaci a chuť do práce.

Ve všech sledovaných ukazatelích, tedy atmosféře v týmu, kvalitě, zákaznickém servisu i ziskovosti je patrný jasně stoupající trend. Dle úsudku autora lze tedy konstatovat, že zavedení změn v řízení lidských zdrojů bylo provedeno efektivně a dosáhlo očekávaného výsledku.

6.7 Dílčí závěry, doporučení

V rámci této práce byla stanovena následující hypotéza H1: Po zavedení změn v oblasti řízení lidských zdrojů došlo ve společnosti Parker Hannifin s.r.o. ke zlepšení atmosféry v týmu a následně k výraznému zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců.

Jak dotazníkové šetření, ale i další způsoby porovnání dat ukázaly, že hypotézu lze považovat za potvrzenou. Zlepšování bylo dosaženo ve všech sledovaných ukazatelích, tedy v atmosféře týmu, kvalitě, zákaznickém servisu i ziskovosti.

Také dotazníková šetření dopadla pozitivně. Dle úsudku autora lze tedy konstatovat, že zavedení změn v řízení lidských zdrojů bylo provedeno dostatečně efektivně a dosáhlo očekávaného výsledku.

Přesto je však, jak se autor domnívá, řízení lidských zdrojů proces, který je třeba dále rozvíjet a neustále zlepšovat, a to na každodenní bázi. Je třeba neustále dbát nejen na dobré výsledky sledovaných ukazatelů, ale také na dobrou atmosféru v týmu, vztahy na pracovišti a úroveň komunikace ze strany vedení i mezi lidmi navzájem. To vše je velmi důležité pro motivaci zaměstnanců a jejich celkový přístup k práci.

Nejen díky zjištěním, ale i z vlastních zkušeností je autor přesvědčen, že je nezbytné dále rozvíjet své zaměstnance také na vedoucích pozicích a neustále zlepšovat jejich schopnosti v oblasti řízení lidských zdrojů.

Tomu všemu je ale třeba pomoci již správným výběrem zaměstnanců, kteří mají přirozené předpoklady pro výkon práce na vedoucích pozicích. Mezi tyto předpoklady patří především dostatečné vzdělání, míra empatie, předchozí zkušenosti, vyjadřovací schopnosti, či schopnost naslouchat a zvládat stresové situace.

ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednávala o významu změn filozofie vedení týmu ve výrobní společnosti. Hlavním cílem této práce bylo zaměřením se na stav ve firmě před a po zavedení změn, a to zejména na atmosféru ve výrobním týmu a jejím vlivu na hospodářské ukazatele. Zde se pozornost ubírala směrem ke společnosti Parker Hannifin s.r.o.

Autor je toho názoru, že se stanovený cíl práce podařilo splnit, jelikož se na základě průzkumu potvrdilo, že ve společnosti Parker Hannifin s.r.o. došlo ke zlepšení jednotlivých zkoumaných ukazatelů. Z obecného hlediska je tak možné říci, že změnou filozofie vedení došlo ke změně vnímání a myšlení pracovníků firmy. Ukázalo se, že je to správná cesta k posílení výkonnosti pracovníků, zvýšení ziskovosti, zvýšení kvality produktů a posílení firmy na trhu.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. Jednalo se o část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce pojednávala o teoretických východiscích týkajících se firemní kultury, vedení týmu, koučování, komunikace, motivace a práce s lidskými zdroji obecně. Praktická část práce se zabývala nejprve informacemi o firmě, ve které se uskutečnil průzkum, dále pak průzkumem samotným.

V praktické části této práce bylo uskutečněno několik metod průzkumu. Autorem byla provedena dvě dotazníková šetření. U prvního z nich využil autor výsledků šetření provedeného firmou v roce 2012 a doplnil ho o aktuální průzkum ke zjištění změny stavu. Druhé dotazníkové šetření v roce 2015 bylo učiněno především za účelem zjištění stavu atmosféry v týmu a spokojenosti zaměstnanců po zavedených změnách. Dále byl porovnán vývoj výsledků u klíčových ukazatelů firmy za poslední 4 roky.

Hypotéza v této práci stanovená zněla:

H1: Po zavedení změn v oblasti řízení lidských zdrojů došlo ve společnosti Parker Hannifin s.r.o. ke zlepšení atmosféry v týmu a následně k výraznému zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců. Tato hypotéza byla potvrzena a lze říci, že opravdu zavedením změn do praxe došlo ke zlepšení sledovaných skutečností.

V této firmě však došlo k velkému posunu i v rovině vztahů mezi jednotlivými pracovníky, a to především díky tomu, že vedoucí zaměstnanci změnil přístup k pracovníkům a atmosféra se stala více přátelskou. Lidé si začali být svou prací jisti

a vědomí toho, že mohou vyjadřovat svůj názor, že jako tým se podílejí společně na plnění úkolů, za které jsou také odměněni. Začali čelit novým výzvám, přičemž některé z nich pro ně byly zcela nové. Nově byl u zaměstnanců proaktivní přístup vyžadován, ne potlačován. Nově byly součástí celého týmu, rozhodování a řešení problémů společně s vedením firmy. Posílila se jejich role ve firmě, sebevědomí, motivace. Vzrostl počet zlepšovacích návrhů, zlepšil se objem i kvalita odváděné práce. Změnila se i kultura pracovního prostředí, lidem už nebylo lhostejné neuklizené pracoviště nebo špinavý a rozbitý stroj.

Ze zjištěných výsledků v rámci uskutečněného průzkumu, ale i z pocitů a atmosféry samotné lze jednoznačně hovořit o tom, že změna filozofie vedení společnosti s sebou nese ryze pozitivní následky a je základním stavebním kamenem při budování úspěšné a prosperující firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. s. 220. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 107-108. ISBN 978-80-247-6550-1.
- DAŇKOVÁ, M. *Koučování. Kdy, jak a proč*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
- DĚDINA, J. a kol. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 94. ISBN 80-247-1300-4.
- DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum Press, 2011. s. 374. ISBN 978-80246-1966-8.
- DOLEŽAL, J. a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada. 2012. s. 266. ISBN 978-80-247-8034-4.
- HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. s. 22-23. ISBN 978-80-247-2450-8.
- JIŘINCOVÁ, B. *Efektivní komunikace pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. 2010. s. 23. ISBN 978-80-247-7389-6.
- JURÁŠKOVÁ, O. a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. 2012. s. 107. ISBN 978-80-247-4354-7.
- KARLÍČER, M. a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 23. ISBN 978-80-247-8240-9.
- KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2. vyd. Slon. 2007. s. 37-38. ISBN 80-85850-15-X.
- KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 9. ISBN 978-80-740-0119-2.

- KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. vyd. Praha: Grada. 2010. s. 106. ISBN 978-80-247-3565-5.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 15. ISBN 978-80-247-1764-7.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 157-158. ISBN 978-80-247-7229-5.
- MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 121. ISBN 978-80-247-2432-4.
- MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada. 2009. s. 13-19. ISBN 978-80-247-208-2.
- NOVÝ, I. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. přep. a roz. vyd. Praha: GradaPublishing, 2006. s. 256. ISBN 978-80-247-1705-0.
- ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 120. ISBN 978-80-247-2149-1.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. 2006. s. 105. ISBN 978-80-247-1706-7.
- PLAMÍNEK, J. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 96. ISBN 978-80-247-2796-7.
- PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007.s. 208. ISBN 978-80-247-1697-8.
- PROCHÁZKA, R. a kol. *Teorie a praxe poradenské psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada. 2014. s. 51. ISBN 978-80-247-4451-3.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. s. 105. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SUCHÝ, J. a kol. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 77. ISBN 978-80-247-1692-3.
- SUCHÝ, J. a kol. *Koučování v manažerské praxi: klíč k pozitivním změnám a osobnímu růstu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 77. ISBN 978-80-247-1692-3.

SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada, 2011. s. 20. ISBN 978-80-247-7528-9.

SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-717-9736-7.

THORNE, K., a kol. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Praha: ComputerPress, 2008. 152 s. ISBN 978-80-251-1689-0.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí – odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 99. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování. Teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. s. 71. ISBN 978-80-86723-66-2.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: WoltersKluwer, 2013. s. 153. ISBN 978-80-735-7925-8.

VÁCHAL, J. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 161. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER J. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2007. ISBN 80-7241-029-5.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 60. ISBN 978-80-247-6173-3.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 6. vyd. Praha: Grada. 2008. s. 152. ISBN 978-80-247-2018-0.

HABERLEITNER, E. a kol. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 31. ISBN 978-80-247-2654-0.

SCHARLAU, CH. *Techniky vedení rozhovoru*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. s. 44-45. ISBN 978-80-247-2234-4.

WHITMORE, J. *Coaching for Performance, Growing People, Performance and Purpose*. 2002. s. 52. ISBN 80-7261-101-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

Andromedia. *Dynamika skupin týmu*. [online]. [cit. 2015-09-06]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/dynamika-skupin-tymu>.

Czechinvest. *Automobilový průmysl* [online]. [cit. 2015-09-08]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/automobilovy-prumysl>.

Managementmania. *Stimul*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/stimul>.

Parker. *Obchodní servisní společnost* [online]. [cit. 2015-010-08]. Dostupné z: <http://www.parker.cz/parker/obchodni-servisni-spolecnost-klecanech/>.

Účetní kavárna. *Jak úspěšně motivovat*. [online]. [cit. 2015-09-11]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

Graf 1: Hodnocení kvality.....	46
Graf 2: Hodnocení zákaznického servisu	47
Graf 3: Hodnocení ziskovosti.....	47
Graf 4: Uved'te pohlaví.....	48
Graf 5: Jak dlouho pracujete ve firmě?.....	48
Graf 6: Jsou podle Vás ve firmě dobré pracovní podmínky?	49
Graf 7: Změnily se pracovní podmínky k lepšímu po změnách v řízení lidských zdrojů?	49
Graf 8: Souhlasíte se zavedením koučování ve vaší firmě?.....	50
Graf 9: Bylo Vám vysvětleno, co koučink obnáší?	50
Graf 10: Jste nyní ve firmě spokojenější, než tomu bylo před zavedením změn v řízení lidských zdrojů?.....	51
Graf 11: S čím jste nejvíce spokojen/á po zavedení změn v řízení lidských zdrojů?.....	51
Graf 12: Z čeho jste naopak zklamán/a po zavedení změn v řízení lidských zdrojů?	52
Graf 13: Máte v plánu v horizontu jednoho roku z firmy odejít?	52

Seznam schémat

Schéma č. 1: Organizační struktura společnosti Parker Hannifin s.r.o.	41
--	----

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník	I
----------------------------------	----------

Příloha 1: Dotazník

Vážení zaměstnanci,
prosím o vyplnění anonymního dotazníku, který slouží pro účely bakalářské práce. Získané údaje nebudou nikde zveřejněny. Vyberte správnou možnost.

Velice děkuji za Váš čas.

1. Uveďte pohlaví

- Žena
- Muž

2. Jak dlouho pracujete ve firmě?

- 1-3 roky
- 4-10 let
- více než 11 let

3. Jsou podle Vás ve firmě dobré pracovní podmínky?

- Ano
- Ne
- Jak kdy

4. Změnily se pracovní podmínky k lepšímu po změnách v řízení lidských zdrojů?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Vůbec ne

5. Souhlasíte se zavedením koučování ve Vaší firmě?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Vůbec ne

6. Bylo Vám vysvětleno, co koučink obnáší?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Vůbec ne
7. Jste nyní ve firmě spokojenější, než tomu bylo před zavedením změn v řízení lidských zdrojů?
- Ano
 - Spíše ano
 - Ne
 - Vůbec ne
8. S čím jste nejvíce spokojen/á po zavedení změn v řízení lidských zdrojů?
- Odměňování
 - Přístup manažerů
 - Pracovní podmínky
 - Vztahy na pracovišti
 - Jiné
 - Nic z uvedeného
9. S čím jste naopak zklamán/a po zavedení změn v řízení lidských zdrojů?
- Odměňování
 - Přístup manažerů
 - Pracovní podmínky
 - Vztahy na pracovišti
 - Jiné
 - Nic z uvedeného
10. Máte v plánu v horizontu jednoho roku z firmy odejít?
- Ano

- Spíše ano
- Ne
- Vůbec ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora:	Miroslav Dokoupil
Obor:	Management ŘLZ
Forma studia:	Kombinovaná
Název práce:	Význam změny filozofie vedení týmu ve výrobní společnosti
Rok:	2016
Počet stran textu bez příloh:	45
Celkový počet stran příloh:	3
Počet titulů českých použitých zdrojů:	35
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů:	4
Počet internetových zdrojů:	5
Počet ostatních zdrojů:	2
Vedoucí práce:	PaedDr. Klugerová Jarmila, Ph.D.