

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Styly vedení lidí

Katsiaryna Babok

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Katsiaryna Babok

Podnikání a administrativa

Název práce

Styly vedení lidí

Název anglicky

Leadership styles

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení stylu řízení pracovních kolektivů.

Metodika

Metodika této bakalářské práce je rozložena do tří kroků. V prvním kroku je provedena literární rešerše na základě metod kompilace a komparace. Dále byla provedena analýza stylu řízení metodou řízených rozhovorů s manažery a dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci.

Rámcová osnova: 1. Úvod. 2. Cíl práce a metodika. 3. Literární přehled. 4. Vlastní řešení. 5. Návrh doporučení. 6. Závěr. 7. Seznam použité literatury.

Doporučený rozsah práce

30-40

Klíčová slova

stimulace, motivace, řízení lidí, kompetence, výkonnost.

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

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

MACÁK, T., HRON, J. Teorie řízení. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.

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

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

VEBER, J. *Management : základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-274-1.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 13. 3. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.03.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. Ing. Jaromíru Štůskovi, CSc. za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Styly vedení lidí

Souhrn

Bakalářská práce je věnovaná vedení lidí v pracovním kolektivu. Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení stylu řízení pracovních kolektivů. Prvním dílčím cílem je zhodnotit dosavadní styly řízení v konkrétní organizaci, aby byl zaměstnanec správně motivován, podával nejvyšší výkon a měl osobní zájem na rozvoji organizace. Dalším dílčím cílem je zhodnocení interní dokumentace podniku v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na určení kompetence zaměstnanců. Posledním dílčím cílem je zpracování literárního přehledu s využitím metod kompilace a komparace. Splněním dílčích cílů dojde i ke splnění hlavního cíle této bakalářské práce.

Metodika předkládané bakalářské práce je rozložena do tří na sebe navazujících kroků. V prvním kroku je provedena literární rešerše dostupných poznatků věnovaných kompetencím, stylům řízení a vedení lidí. Dále byla provedena analýza stylu řízení. K analýze stylů řízení byla využita metoda řízených rozhovorů. Posledním metodickým krokem v rámci této bakalářské práce je vymezení doporučení pro zkoumaný podnik.

Hlavními metodami používanými v práci jsou: kompilace a komparace, řízené rozhovory s vedoucími pracovníky vybrané organizace, analýza vybrané organizace z hlediska stávajícího systému náboru, školení a motivace zaměstnanců a provedení zhodnocení interní dokumentace podniku v oblasti řízení lidských zdrojů a kompetence zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, řízení lidí, stimulace, management, kompetence, výkonnost.

Leadership styles

Summary

The bachelor thesis is devoted to the leadership of the people in the working group. The main goal of the bachelor thesis is to propose recommendations for improving the style of management of working groups. The first partial goal is to evaluate existing management styles in a particular organization to be properly motivated, perform the best, and have a personal interest in organizational development. Another partial objective is to evaluate the company's internal documentation in the field of human resources management with a focus on determining the competence of the employees. The last partial goal is processing of a literary review using compilation and comparison methods. By completing the partial goals, the main goal of the work will be met.

The methodology of this bachelor thesis is divided into three consecutive steps. The first step is a literary search of available knowledge about competencies, management styles and leadership. In addition, a management style analysis was performed. A method of managed interview was used to analyze management styles. The last methodological step in the bachelor's thesis is the definition of recommendations for the company being investigated.

The main methods used in the thesis are: compilation and comparison, managed interviews with the leaders of the selected organization, analysis of the selected organization in terms of the current recruitment system, training and motivation of employees, and performance of the company's internal documentation on human resources management and employee competence.

Keywords: motivation, human resources management, stimulation, management, competence, performance.

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika práce	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce.....	11
3 Literární rešerše	13
3.1 Řízení lidí.....	13
3.1.1 Modely řízení personálu	15
3.1.2 Styly vedení	16
3.1.3 Klasifikace stylů řízení	17
3.2 Manažerské kompetence (dovednosti) a jejich dělení	21
3.2.1 Vymezení pojmu kompetence	22
3.2.2 Komponenty manažerských kompetencí	24
3.2.3 Členění manažerských kompetencí	26
4 Vlastní práce	33
4.1 Představení podniku	33
4.2 Nastavení řízení lidských zdrojů v podniku.....	35
4.2.1 Rozbor stylu řízení v podniku.....	35
4.2.2 Rozbor nastavení řízení lidských zdrojů a motivace	36
4.2.3 Rozbor nastavení kompetence manažerů.....	38
4.3 Vlastní výzkum	39
4.3.1 Řízené rozhovory s manažery.....	39
4.3.2 Dotazníkové šetření u zaměstnanců.....	51
4.4 Konfrontace výsledků výzkumu mezi manažery a zaměstnanci.....	53
4.5 Konfrontace teoretických poznatků a výsledků vlastního výzkumu.....	54
5 Návrhy a doporučení	55
6 Závěr.....	57
7 Seznam použitých zdrojů	59
Literatura	59
Odborné články	59
Přílohy	60
Příloha č. 1 - otázky k řízenému rozhovoru	60
Příloha č. 2 – dotazníkové šetření	60

Seznam obrázků

Obrázek 1. Schéma tvorby klíčových kompetencí organizace	28
Obrázek 2. Model kompetenčních požadavků.....	30
Obrázek 3. Kompetenční model podle oblastí.....	32
Obrázek 4. Organizační struktura podniku	34
Obrázek 5. Názor zaměstnanců na styl managementu	51
Obrázek 6. Názor zaměstnanců na motivaci k výkonu.....	52

Seznam tabulek

Tabulka 1. Řízení personálu a řízení lidských zdrojů.....	14
Tabulka 2. Charakteristika stylů	20
Tabulka 3. Názor zaměstnanců na trvalé zlepšení výkonnosti	52
Tabulka 4. Názor zaměstnanců na negativní motivaci	53

1 Úvod

Bakalářská práce je věnovaná vedení lidí v pracovním kolektivu. Téma je velmi aktuální jak z teoretického, tak i z praktického pohledu, protože se v současné době mluví o vysoké fluktuaci zaměstnanců a mnohé společnosti nevidí cestu ven z nepřetržitého hledání a školení nových zaměstnanců. Navíc je nutné upozornit na to, že lidé jsou v dnešní době hlavním aktivem firmy a rovněž i hlavním zdrojem know-how.

Vedení lidí je procesem, který nelze definovat jednoduše. Jedná se především o kombinaci různých taktik, metod a nástrojů řízení lidských zdrojů, které zahrnují jak motivační nástroje, řízení osobního růstu a kariéry zaměstnance, zájem o osobní a profesní rozvoj a tak dále. V této oblasti existuje velké množství teorií a literatury. Nicméně, v práci se po vysvětlení základních pojmů z oblasti vedení lidí a řízení lidských zdrojů zaměřím na kompetenční modely a manažerské kompetence. Právě kompetencím manažerů a zaměstnanců se v současné době přikládá velký význam, protože znalosti, dovednosti, praxe nebo vzdělání sami o sobě nezaručují, že tento zaměstnanec bude vhodný pro daný typ kolektivu a firemní politiku.

Kompetenční modely a řízení zaměstnaneckých kompetencí je v současné době novým zdrojem inspirace pro manažery střední a vyšší úrovně. V těchto modelech se hledají odpovědi na otázky, jaké zaměstnance přijmout na pracovní pozici, jak je nejlépe motivovat a jak přispět k jejich nejvyšší efektivnosti.

2 Cíl práce a metodika práce

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro zlepšení stylu řízení pracovních kolektivů. Prvním dílčím cílem je zhodnotit dosavadní styly řízení v konkrétní organizaci, aby byl zaměstnanec správně motivován, podával nejvyšší výkon a měl osobní zájem o rozvoj organizace. Dalším dílčím cílem je zhodnocení interní dokumentace podniku v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na určení kompetence zaměstnanců. Posledním dílčím cílem je zpracování literárního přehledu s využitím metod kompilace a komparace. Splněním dílčích cílů dojde i ke splnění hlavního cíle této bakalářské práce.

2.2 Metodika práce

Metodika předkládané bakalářské práce je rozložena do tří na sebe navazujících kroků. V prvním kroku je provedena literární rešerše dostupných poznatků věnovaných kompetencím, stylům řízení a vedení lidí. Literární rešerše byla zpracována na základě metod kompilace a komparace.

Dále byla provedena analýza stylu řízení. K analýze stylů řízení byla využita metoda řízených rozhovorů. Cílem provedení řízených rozhovorů je získání poznatků o způsobech a stylech vedení zaměstnanců pracujících v dané firmě. Další výstup řízených rozhovorů je vymezení kompetencí. Řízený rozhovor je konstruován formou položení otevřených otázek respondentovi a následným zachycením odpovědí vedoucích pracovníků. Otázky k řízenému rozhovoru jsou uvedeny v příloze č. 1 této bakalářské práce. Výstupy z rozhovoru jsou zachyceny na papírovém nosiči a posléze budou archivovány u zpracovatelky této bakalářské práce. Řízené rozhovory jsou provedeny se čtyřmi manažery společnosti. Bylo rovněž rozhodnuto podpořit výstupy z řízených rozhovorů provedením krátkého dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Otázky jsou rovněž uvedeny v příloze této bakalářské práce.

Posledním metodickým krokem v rámci této bakalářské práce je vymezení doporučení pro zkoumaný podnik. Základem pro tvorbu doporučení jsou tedy jak výstupy z literární

rešerše, tak i výstupy z analýzy interní dokumentace a rovněž i výstupy z řízených rozhovorů.

Hlavními metodami používanými v práci jsou: kompilace a komparace, řízené rozhovory s vedoucími pracovníky vybrané organizace, analýza vybrané organizace z hlediska stávajícího systému náboru, školení a motivace zaměstnanců a provedení zhodnocení interní dokumentace podniku v oblasti řízení lidských zdrojů a kompetence zaměstnanců.

3 Literární rešerše

3.1 Řízení lidí

Řízení je velmi široký pojem, který zahrnuje veškeré aktivity všech osob, které rozhodují a jsou účastníky procesů plánování, hodnocení, realizace a kontroly. Jedná se o běžnou součást manažerské činnosti – manažer je odpovědný za vhodné nakládání se všemi aktivy podniku, musí je tedy vhodným způsobem řídit, ať se jedná o lidské zdroje, finance, hmotná či nehmotná aktiva.

Je nutné uvést, že právě vhodné řízení se může stát hlavním zdrojem konkurenční výhody nejen jedné firmy, ale i celé země. Schmidt (2000, str. 59) jako důkaz tohoto tvrzení uvádí příklad Japonska, které, ačkoliv má velmi málo přírodních zdrojů, se dokázalo probojovat do první pětky nejrozvinutějších zemí světa. Schmidt uvádí, že za úspěchem Japonska stojí vhodné metody řízení.

Posledních 50 let se pojem personální řízení používá pro popis funkce řízení. Tato funkce se používá pro nábor nových zaměstnanců, propouštění zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců, vzdělávání a zajištění bezpečnosti zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů je druh činnosti řízení personálu, který je nasměrován ke splnění cílů podniku. Podniky dosahují svých cílů pomocí pracovní síly, zkušeností, talentů lidí za podmínky jejich spokojenosti s prací.

Podle Bláhy (2013, str. 13) se pod pojmem řízení lidí skrývá: „*Pojem personál (personnel) je odvozen od latinského slova persona, což v nynější souvislosti znamená osoba. Personál je však pojmem hromadným. Za personál organizace bývají pokládáni všichni lidé, kteří v organizaci pracují a které organizace zaměstnává.*”

V současném přístupu se k definici přidává důraz a pozornost na spokojenost zaměstnanců, personálu firmy se svou prací pro dosažení korporátních cílů. Takové cíle mohou být následující: loajalita spotřebitelů, snížení nákladů a zvýšení rentability neboli ziskovosti. To je podmíněno přehodnocením koncepce řízení lidí v posledním desetiletí dvacátého století. Rozporuplné vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, kde vládlo přísné dodržování předpisů, se vystřídalý s atmosférou spolupráce. Tato spolupráce má následující vlastnosti:

- spolupráce v rámci malých skupin,

- orientace na spokojenost zákazníků,
- velký pozor se dává na cíle podnikání a účast personálu při dosažení těchto cílů,
- rozdělení organizačních hierarchických struktur a delegování odpovědnosti vedoucími pracovními skupin.

Na tomto základě lze vyčlenit následující rozdíly pojmů „řízení lidských zdrojů“ a „řízení personálu“:

Tabulka 1. Řízení personálu a řízení lidských zdrojů

Řízení personálu	Řízení lidských zdrojů
<ul style="list-style-type: none"> • Pomocná úloha • Pozor se dává na splnění úkolů • Speciální útvar • Soustředění se na potřeby a práva personálů • Personál, to jsou náklady, které je třeba kontrolovat • Konfliktní situace jsou probírány na úrovni top managementu • Dohody ohledně odměn za práci probíhají v rámci kolektivního jednání • Výplaty se určují v závislosti na vnitřních faktorech organizace • Pomocná funkce jiných útvarů • Stanovení komerčních cílů • Neelastický přístup k rozvíjení personálu 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovační úloha • Pozor se dává na strategii • Činnost celého managementu • Soustředění na požadavky k personálu v rámci cílů • Personál, to jsou investice, které je třeba rozvíjet dále • Konfliktní situace jsou řešeny na úrovni vedoucích pracovními skupin • Plánování lidských zdrojů a podmínek zaměstnanosti probíhá na úrovni managementu • Určují se konkurenční výplaty a podmínky zaměstnání pro konkurenční boj • Vklad do přidané hodnoty podniku • Stimulace změn • Úplné zastání cílů podniku • Elastický přístup k rozvoji personálu

Zdroj: Vojtovič, 2011, str. 160.

Současný přístup k řízení personálu podle Vojtoviče (2011, str. 160) zahrnuje:

- plánování potřeby kvalifikovaných zaměstnanců,
- sestavení rozvrhu a příprava návodu,
- výběr personálu a sestavení týmů,
- analýza kvality a kontrola práce,

- vypracování programů odborné přípravy a zvýšení kvalifikace,
- certifikace personálu: kritéria, metody, hodnocení,
- motivace: mzda, odměny, výhody, povýšení.

Bláha (2013, str. 38) rozvádí výše uvedenou myšlenku o řízení výkonu a píše, že: „*Řízení pracovního výkonu je chápáno jako proces, jehož cílem je efektivní řízení jednotlivců a týmů za účelem dosažení vysoké úrovně výkonnosti organizace. Jeho principem je řízení zaměstnanců na základě provázání stanovení osobních či týmových cílů odvozených od cílů organizace, pravidelného hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, jejich odměňování, vzdělávání a rozvoje a eventuálně i rozvoje jejich kariér.*”

Z této definice vyplývá, že je důležité nejenom řídit lidské zdroje co do jejich počtu a kvality, ale především co do efektivnosti jejich práce v podniku a výkonu, který podávají během plnění svých pracovních úkolů. Pouze za předpokladu správného rozdělení kompetencí, neustálého řízení, kontroly a vyhodnocení jejich činnosti lze dosáhnout příznivých ukazatelů práce zaměstnanců.

Řízení lidí je klíčovou myšlenkou zejména v souvislosti s tím, že firmy v současnosti hledají konkurenční výhody nikoliv ve vnějším okolí podniku, ale uvnitř samotné firmy. Právě proto jsou lidi středem pozornosti v současné teorii řízení (Wahl, 2013, str. 67-80).

3.1.1 Modely řízení personálu

V současných podmínkách řízení se v praxi používají různé personální technologie, modely personálního managementu, které jsou cílené na realizaci pracovního a tvůrčího potenciálu pro dosažení celkového ekonomického úspěchu a také uspokojení osobních potřeb pracovníků. Současné modely řízení personálu lze rozdělit na technokratické, ekonomické a moderní.

Odborníci a výzkumníci z vyspělých států člení modely řízení personálu následovně:

- řízení podle cílů,
- řízení prostřednictvím motivace,
- rámcové řízení,
- řízení na základě delegování,

- participativní řízení,
- podnikatelské řízení.

Řízení prostřednictvím motivace je založeno na studiu potřeb, zájmů, nálad, osobních cílů zaměstnanců a také na možnosti integrace motivace s podnikovými požadavky a cíli podniku. Politika lidských zdrojů, pokud se jedná o řízení prostřednictvím motivace, se orientuje na rozvoj lidských zdrojů, posílení morálního a psychologického klimatu, realizaci sociálních programů. Motivační management je systém řízení na základě motivace a na základě výběru efektivního modelu motivace.

Rámcové řízení vytváří podmínky pro rozvoj podnětů, odpovědnosti a samostatnosti pracovníků. Zvyšuje úroveň organizace a komunikace v podniku. Přispívá k růstu spokojenosti v práci, a také přispívá ke korporátnímu stylu vedení.

Nejvíce optimálním systémem řízení lidských zdrojů je řízení prostřednictvím delegování. V tomto případě se zaměstnancům předávají kompetence a odpovědnosti, právo samostatně rozhodovat a vykonávat. V tomto případě jsou odpovědnosti přenášeny na zaměstnance, kteří se podílejí na tvorbě a realizaci podnikatelské strategie a dále velí svým podřízeným, pokud je mají.

Podnikatelské řízení spočívá v rozvoji podnikatelské aktivity uvnitř podniku. Takovou aktivitu si lze představit jako spolek podnikatelů, novátorů a tvůrců. Tento styl řízení je velmi specifický, protože vyžaduje, aby všichni ze zúčastněných měli osobní zájem na rozvoji společnosti, ale také, aby měli předpoklady vedoucího zaměstnance, který nese odpovědnost za svá rozhodnutí.

3.1.2 Styly vedení

Správně určený a používaný styl vedení dovoluje úspěšně používat potenciál všech zaměstnanců podniku. Pomocí stylu řízení je dosaženo spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Styl řízení je způsob, kterým vedoucí pracovníci řídí další zaměstnance. Je to vzor chování vedoucího pracovníka, nezávislý na různých situacích. Pomocí stylu řízení může být dosaženo spokojenosti s prací a vyšší výkonnosti zaměstnanců. Optimální styl

řízení neexistuje a hovořit o tom, jaký styl je lepší, lze pouze podle určité situace v podniku.

Styl řízení:

- Za prvé je určen povahou a temperamentem řídící osoby. Pokud je vedoucí osoba cholerik, pravděpodobně bude dodržovat tvrdý styl vedení, tvrdší než například sangvinik.
- Za druhé, styl vedení je závislý na věku, vzdělání a tradicích řízení, na které je zvyklá vedoucí osoba z předchozích zkušeností. Například, pokud patří vedoucí osoba ke starší generaci, její vzdělávání má spíše technický než řídící charakter. Nemá dostatečnou psychickou přípravu a její předchozí aktivity byly podmíněny dodržováním předpisů (byrokratický režim). V tomto případě budou zkušenosti a tradice u daného člověka ovlivňovat jeho styl vedení jako spíše tvrdý a autoritativní.
- Styl řízení je v mnoha případech ovlivněn oblastí působení této společnosti. Například, v reklamní nebo marketingové sféře je méně vyžadován přísný styl řízení, ale dovoluje se více kreativity od všech zaměstnanců. Naopak, ve sféře legislativní se vyžaduje přesnost a dodržení všech právních předpisů při komunikaci s klientem, vyplňováním dokumentů apod.
- Dalším faktorem, který ovlivňuje styl řízení, je povaha podřízených. Pokud se jedná o zaměstnance, který je zvyklý pracovat pod přísnou kontrolou a dohledem, tak ten neuvítá liberální přístup ze strany nadřízeného, a pak je nutno upřesnit vnitřní předpisy a pravidla. Naopak, zaměstnanci s více liberálním přístupem k práci je nutno poskytnout větší prostor.

3.1.3 Klasifikace stylů řízení

Odborníci rozlišují několik přístupů k problematice stylu řízení pracovních sil. Často jsou tyto přístupy kombinovány a doplněny taktikami z jiných stylů. Styly vedení se prolínají, ale liší se podle svých hlavních principů. Lze vyčlenit čtyři přístupy:

1. osobní (je určen osobními vlastnostmi vedoucí osoby),
2. behaviorální (spojuje chování vedoucí osoby s pracovními situacemi, strukturou podnikových úkolů, a také s profesionalizmem, vztahy a motivy podřízených),
3. komplexní (je vyjádřený snahou shrnout nejznámější styly vedení),

4. strukturně – funkční (charakteristikou je otázka vnitřní organizace a stylu).

Lze rozlišit dva pohledy na styly vedení: obsah řešení, které nabídne lídr své podřízené skupině, a techniku uskutečnění takových řešení. Zkusíme tady podle Tureckiové (2007, str. 150) vyčlenit různé styly vedení.

Obvykle se styly vedení rozdělují takto:

- Autoritativní – soustřeďuje se podle Tureckiové (2007, str. 99) jenom na práci. Vedoucí je v rámci tohoto stylu zastáncem centralizace vedení, má dostatečnou moc, pevně diktuje úkoly, nejčastěji vychází z předpokladu, že lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout odpovědnosti a práci, a proto je nutné používat donucování, kontrolu, vyhrožování, tresty. Nadřízený je v tomto případě jedinou autoritou, která zadává obecný směr vývoje organizace, stanoví přesné úkoly, jejich termíny splnění a nástroje, které zaměstnanci mají použít pro dosažení těchto výsledků. V případě autoritativního stylu řízení mají zaměstnanci velmi malý prostor pro rozhodování a vlastní názory na používané taktiky a nástroje.
- Demokratický – spolupracovnický. Demokratický styl se vyznačuje poměrně velkou autonomií zaměstnanců. Je založen na odlišném chápání lidské povahy: práce je přirozený proces a samospráva a zájem o záměry a cíle organizace umožňují kreativně řešit problémy společně s vedením. Vedoucí vědomě decentralizuje svou moc, konzultuje věci s podřízenými při rozhodování, předává jim informace, které má k dispozici, apeluje na vyšší úroveň lidských potřeb, nikdy nevnučuje svoji osobní vůli, často deleguje podřízeným své pravomoci. Většinou jsou seznámeni se strategií, cíli společnosti a nadřízeného, ale sami si určí metody a nástroje pro dosažení těchto cílů. Na konci procesu se provádí hodnocení efektivnosti jejich práce a technik a často se přisuzují jednotlivé bonusy či odměny za dobře vykonanou práci a dosažené výsledky. Daný styl řízení je podle Simone (2015, str. 13) důležitý proto, jelikož vytváří pocit důležitosti u zaměstnanců.
- Liberální – tento styl je podle Tureckiové (2007, str. 99) více svobodný, neutrální a je soustředěn na osobnost. Charakterizuje se minimální účastí vedoucího v rámci managementu, zaměstnanci mají úplnou svobodu samostatně se rozhodovat v klíčových oblastech výrobní aktivity podniku (samozřejmě po konzultaci s vedoucím). Nicméně, mnozí odborníci kritizují tento styl řízení a uvádějí, že je

vhodný pouze pro kolektiv, ve kterém všichni zaměstnanci jsou kreativní, zodpovědní, mají jasné cíle a představy a kloní se k obecně přijatým standardům práce. V opačném případě může liberální styl vést spíše k demotivaci a špatné disciplíně zaměstnanců, tedy ke snížení jejich pracovních odpovědností a schopností.

V následující tabulce č. 2 jsou uvedeny různé styly řízení pracovního kolektivu ve vztahu k různým oblastem. Tato tabulka č. 2 může být dobrou pomůckou pro volbu stylu řízení zaměstnanců ze strany nadřízeného.

Tabulka 2. Charakteristika stylů

Vztahy zaměstnavatele a zaměstnance	Styly vedení		
	Autoritativní	Demokratický	Liberální
1	2	3	4
1. Rozhodování	Rozhoduje sám	Před přijetím rozhodnutí věc konzultuje se zaměstnanci	Čeká na pokyny nadřízených
2. Způsob předávání úkolů zaměstnancům	Rozkazuje, nařizuje, velí	Prosí a nabízí	Prosí a přemlouvá
3. Rozdělování odpovědnosti	Buď je odpovědný sám, nebo naznačuje někoho odpovědného	Rozděluje odpovědnost v závislosti na kompetencích	Odmítá odpovědnost
4. Vztah k iniciativě	Úplně odmítá	Má ji rád a používá ji v zájmu podnikání	Předává iniciativu do rukou zaměstnanců
5. Vztah k náboru nových zaměstnanců	Má strach z kvalifikovaných pracovníků a snaží se jich zbavit	Vybírá kvalifikované pracovníky	Nevybírá pracovníky
6. Vztah k vlastním nedostatkům a znalostem	Všechno ví a umí	Pořád si zvyšuje vlastní kvalifikaci	Pořád se učí a podporuje v tom i zaměstnance
7. Styl komunikace	Není komunikativní, udržuje určitý odstup	Má rád komunikaci a je velmi přátelský	Nemá rád komunikaci s podřízenými
8. Charakter vztahu s podřízenými	Podle nálady	Pořád stejný vztah	Je velmi měkký ve vztahu s podřízenými
9. Vztah k disciplíně	Je zastáncem formální a tvrdé disciplíny	Je zastáncem rozumné disciplíny a má diferenciací přístup k lidem	Vyžaduje formální disciplínu
10. Vztah k morálnímu vlivu na podřízené	Myslí si, že trest je základní metoda stimulace podřízených	Používá různé druhy stimulů	Vyžaduje formální disciplínu

Zdroj: Tureckiová, 2007, str. 95-107.

Na závěr k manažerským stylům je nutné poznamenat, že výše uvedené styly nejsou zafixovány a mohou se měnit během doby. Navíc, každý člověk v různých situacích reaguje jinak. Fleming (2016, str. 56) k tomu dodává, že je nutné počítat i s vývojem osoby, která se třeba něco naučí od ostatních lidí a následně uplatní ve svém manažerském stylu.

3.2 Manažerské kompetence (dovednosti) a jejich dělení

V moderních organizacích hrají kompetence důležitou roli v politice a praxi řízení personálu. V některých organizacích je řada kompetencí v centru všech prací s personálem a používá se pro konkrétní účel. Čím dál tím více se přikládá význam kompetencím manažera a jeho podřízených.

Dříve bylo hodně pozornosti věnováno výsledkům práce, a naopak jen málo chování lidí dosahujících určitých výsledků. Nyní je doba, kdy požadavky na kvalitní produkty a kvalitní služby donutily firmy věnovat pozornost tomu, jaký styl vykonávání práce dovoluje vyhrávat konkurenční soutěž a udržovat si výhodu na trhu. Tak se více přiklání ke kvalitě zaměstnanců než k jejich kvantitě. Dále je nutné uvést definici pojmu manažerské kompetence, podle Horváthové (2016, str. 240): *„Pojem manažerské kompetence (Managerial Competencies) bývá definován různě. Zčásti jej tvoří funkční způsobilosti manažera a zčásti respektuje proměnlivé a vyvíjející se podmínky vnitřního i vnějšího okolí a ekonomicko-sociálního prostředí.“* Teorie kompetencí byla vypracována americkými psychology jako odpověď na otázky typu „Proč personál, který má prestižní diplomy, výbornou historii zaměstnání, který absolvoval kvalifikační testy, často tak neefektivně vykonává svoji práci?“, „Podle čeho se dá předpovědět efektivní vykonávání práce zaměstnancem?“

Po letech výzkumu zformulovali psychologové následující závěr: žádné zkušenosti, diplomy, ani žádná doporučení od kolegů ve skutečnosti nemohou zaručit, že zaměstnanec bude dobře vykonávat svou práci. Ukázalo se, že schopnost nejpřesněji předpovědět kvalitu práce zaměstnanců vychází z jejich kompetencí.

3.2.1 Vymezení pojmu kompetence

Kompetence jsou osobní vlastnosti, dovednosti a profesionální zvláštnosti, které zaměstnanec potřebuje pro úspěšné plnění svých pracovních povinností. Kompetence jsou, podle Kociánové (2010, str. 66), kombinací měkkých a tvrdých dovedností zaměstnance, a nelze je jednoznačně definovat. Jako příklad kompetencí ale můžeme uvést:

- schopnost přesně vymežit cíl,
- plánování a organizace,
- leadership (schopnosti lídra).

Bláha (2013, str. 155) v souvislosti s výše uvedeným poskytuje následující definici leadershipu: *„Leadership je pojem, který v českém manažerském jazyce dosud nemá jednoznačný překlad. Často se používá pojem vůdcovství nebo se užívají i jiné termíny, jako např. tvůrčí vedení nebo charismatické vedení apod.“*

Leadershipu se podle Procházky (2013, str. 30) přikládá velký význam, protože lídr je člověk, který má přirozenou autonomii a může tak jednoduše dosáhnout uznání od zaměstnanců, aniž by jim nařizoval. Přirozená autorita vždy vyhrává před autoritou získanou v souvislosti s nadřízenou pozicí nebo z jiných nepřirozených důvodů. Těžko se jednotlivec naučí být lídrem, když ve své podstatě je osobou podřízenou a rád plní úkoly zadávané ostatními pracovníky. Proto, tato kvalita se jen tak nenaučí, ale musí být vlastněná jednotlivcem už před nástupem na danou pozici.

Dále je důležité uvést následující kompetence, na které se v současné době klade velký důraz:

- orientace na výsledek,
- sběr a analýza informací,
- generování a akumulace idejí,
- komunikační schopnosti,
- schopnost pracovat v týmu,
- schopnost adaptace na změny,

- osobní rozvoj.

Kompetence představují schopnost vykonávat určité výrobní funkce, kterou vykazují zaměstnanci. Horvathová a Blaha (2016, str. 206) uvádí, že pod pojmem pracovní schopnost rozumíme obecný koncept zahrnující jak zdravotní stav jednotlivce, tak jeho osobní vlastnosti, jeho kompetence, vztah ke kolegům a práci. Do tohoto pojmu se zahrnují i ostatní vnější vlivy, které ovlivňují tohoto jednotlivce. Zmiňují, že pracovní schopnosti jsou hlavním předpokladem pro setrvání zaměstnance v jeho pracovním poměru.

Kompetence kombinují schopnosti a motivaci zaměstnance a popisují povahu jeho pracovního chování. Nejsou to pouze znalosti zaměstnance, jsou to znalosti použitelné a používané v praxi. Jako příklad manažerských kompetencí se dá uvést schopnost rozhodování o problémech řízení (sběr a analýza dat, identifikace problémů, rozvíjení alternativních řešení a výběr postupů), vliv na ostatní pracovníky (předávání potřebných informací, překonávání překážek a odporu, schopnost předpovídat kroky oponentů apod.). V souladu s výše uvedeným nejsou kompetence hodnotné samy o sobě, spíše se o nich uvažuje v kontextu toho, jak pomáhají manažerům a zaměstnancům dosahovat stanovených cílů, které jsou v souladu se stanovenou strategií.

Kompetence jsou vlastnosti člověka, spíše než jeho určité pozice, a proto jsou z jednoho pracoviště převáděny na druhé, spolu se zaměstnancem. Zároveň, aby kompetence mohly sloužit jako základ pro zaměstnání, služební cestu, odměnu nebo jiná rozhodnutí, musí být jednatel schopen prokázat své kompetence v praxi. Stůšek (2012, str. 168) v této souvislosti poukazuje na to, že: *„Struktura kompetencí je tvořena inteligencí, talentem, schopnostmi, dále i chápáním hodnot, postoji a motivy. V neposlední řadě sem patří i dovednosti, vědomosti, know-how a ve výsledné podobě i chování.“*

Ve výše uvedené definici je klíčová zmínka o talentech, bez čehož si nelze představit efektivně fungující podnik. Podle Armstronga (2015, str. 547): *„Řízení talentů je proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech.“*

Řízení kompetencí předpokládá, že při vývoji organizační strategie by vedení mělo určit, jaké organizační kompetence budou potřebné pro její realizaci.

V rámci organizační kompetence se rozumí kombinace kompetencí pracovníků se schopností organizace jako celku systematicky dosahovat konkrétních výsledků. Organizační kompetence mohou zahrnovat schopnost ovládnout výrobu nových produktů s co nejnižšími náklady pro odvětví, inovační schopnosti, zkušenosti při vytváření zahraničních poboček a zastoupení, kompetence v oblasti analýzy potřeb zákazníků při vývoji nových produktů.

Horváthová (2016, str. 110) dále rozvádí myšlenku o organizačních hodnotách, píše, že: *„Organizační hodnoty (Corporate Values) vyrůstají ze základních lidských hodnot. Mají charakter sdílených přesvědčení a předpokladů k tomu, jak členové organizace mají přistupovat ke svým úkolům. Hodnoty organizace prostupují všemi jejími činnostmi. Jsou považovány za pojivo, které drží organizaci pohromadě, když jsou činnosti decentralizované, diverzifikované nebo rozšířené”*.

Na rozdíl od termínu „kvalifikace“, kompetence zahrnuje takové kvality jako iniciativa, spolupráce, schopnost pracovat v týmu, komunikační schopnosti, schopnost se učit, hodnotit, myslet logicky, vybírat a používat informace, zatímco „kvalifikace“ zahrnuje pouze profesionální znalosti a dovednosti.

3.2.2 Komponenty manažerských kompetencí

Kompetence jsou stabilní součástí lidské osobnosti, které často předurčují kroky člověka v rámci různých situací a pracovních úkolů. Skládají se z několika osobních parametrů (rys osobnosti, charakteristik temperamentu, charakteristik emocionálních prvků lidského chování, úrovně znalostí a dovedností apod.), a všechny tyto parametry se dají identifikovat a posoudit podle povahy konkrétní osobnosti. Štůsek (2015, str. 166) v souvislosti s tím upozorňuje, že: *„Vedle profesně specifických odborných a metodických schopností, analytického i systémového myšlení jsou často důležitější i takové vlastnosti a kompetence jako myšlení v souvislostech, ochota a schopnost učit se, samostatnost, komunikativnost, kooperace, kreativita a schopnost nést odpovědnost.“*

Například, komunikační kompetence se plně projevuje v tom, nakolik efektivně člověk jedná, jak ovlivňuje lidi a jak pracuje v týmu. Definic komunikace je opravdu hodně, z latinského jazyka se slovo překládá jako "spojení", což znázorňuje jeho charakter. Podle Mikuláščíka (2010, str. 20) není komunikace v psychologii považována jen za přenos

informací mezi sdělujícím a příjemcem. Během komunikace jde o vyjádření postojů, působení, ovlivňování, usnadňování, anebo naopak znesnadňování porozumění. Mezi funkce komunikace se řadí funkce informativní, instruktivní, přesvědčovací, posilovací a motivující, zábavná, vzdělávací a výchovná, socializační a společensky integrující, funkce souvztažnosti, osobní identity, poznávací funkce, funkce svěřovací a úniková. Je vidět, že funkce komunikace otevírají jistý prostor pro použití v rámci „neférových“ forem jednání. Behaviorální kompetence popisuje chování efektivně působících vykonavatelů, vykazujících osobní motivy, vlastnosti a schopnosti v procesu řešení úkolů, které vedou k dosažení požadovaných výsledků v práci atd. V rámci komunikačních kompetencí manažera se v současné době přikládá velký význam manipulativní komunikaci, tedy psychologické rovině komunikací. Nicméně, v rámci manažerských kompetencí je vhodné manipulativní komunikaci předejít, a to v obou směrech – od nadřízeného k podřízenému a od podřízeného k nadřízenému.

Podle Kuzia (2015, str. 90) *„Přesvědčovací a manipulativní komunikace je charakterizována použitím diskursivních strategií a volbou jazykových prostředků, které pomohou maximalizovat efektivitu vlivu zpráv“*. Jakákoliv komunikace ze své povahy je manipulativní, protože jejím cílem je změnit, tzn. nějakým způsobem ovlivnit, zmanipulovat chování jiných lidí.

Manipulativní komunikace je komunikací, která používá úskoky a nečestné formy jednání. Manipulativní komunikace může vést i k aditivnímu chování, pokud se jedná o interpersonální komunikaci. Manipulativní komunikační techniky lze rozdělit na neúmyslně a úmyslně využívané postupy. Také se rozlišují manipulace orientované na kognitivní sféru, jazykovou, pojmovou a emocionální manipulaci.

Kromě osobního charakteru, motivů a schopností, je individuální chování značně ovlivněno zásadami a principy, přijatými organizací. Horváthová (2016, str. 82) uvádí, že: *„Za morální principy považujeme všeobecné morální zásady, ve kterých se vyjadřuje podstata morálních požadavků skupiny nebo společnosti. Zatímco je morální norma vzhledem k jednání člověka zřetelnější, morální princip určuje celkový směr a orientaci morální činnosti člověka.“*

V této souvislosti začalo mnoho firem tyto věci studovat a implementovat tato pravidla na svoje zaměstnance. Přitom, firmy zvláště zdůrazňují roli, kterou tyto hodnoty a principy

musí hrát v každodenní agendě. Některé společnosti zahrnuly korporační principy a hodnoty do modelu kompetencí a postaraly se o to, aby chování personálu bylo v souladu s přijatými nastaveními.

3.2.3 Členění manažerských kompetencí

Tradičně, na základě korporační úrovně a úrovně organizační struktury společnosti se rozeznávají následující druhy kompetencí:

- profesní,
- manažerské,
- korporační.

Profesionální kompetence tvoří soubor osobních vlastností, schopností a motivací, jakož i znalostí a dovedností, potřebných pro účinné vykonávání práce určité pozice. Manažerské kompetence, to jsou kompetence, potřebné pro vykonávání administrativních povinností vedení společnosti.

Klíčové kompetence jsou podle Štůska (2012, str. 166): *„Znalosti, schopnosti a dovednosti jednat přiměřeně a vhodně v dané situaci a umět z dané situace vytěžit maximum. Klíčové kompetence zahrnují celé spektrum klasicky chápaných „kvalifikací“. Půjde o spektrum nikoliv pouze úzce odborných, ale rovněž průřezových znalostí, a zejména tzv. „schopností mimoodborných“ (přesněji „nadodborných“), včetně schopností jejich tvůrčí kombinace založené na prvotřídní orientaci v problematice a na rychlém pochopení konkrétní situace.“*

Korporační kompetence jsou nedílnou součástí portfolií všech pracovních pozic na všech úrovních organizační struktury. Měl by je mít každý člověk v organizaci, bez ohledu na pozici, kterou vykonává, a na povinnosti, které plní. Patří mezi ně korporační standardy chování, tj. obchodní a osobní vlastnosti, které by měl mít každý zaměstnanec konkrétního podniku. Korporační kompetence přispívají k vytváření a udržování podnikové kultury a realizaci strategických cílů společnosti.

Největší význam pro manažery představují manažerské kompetence. Čím nižší je manažerova úroveň v manažerské hierarchii, tím více potřebuje získat profesní dovednosti

a rozvíjet svoje kompetence. Proto je nejprve nutné rozvíjet kompetence nižších a středních manažerů. Top manažeři potřebují zvláštní přístup, protože úroveň jejich profesního rozvoje je mnohem vyšší a sféra obchodních zájmů je mnohem komplexnější než u liniových manažerů. Odborný koučink, zaměřený jak na osobní rozvoj, tak na rozvoj manažerských dovedností, pomáhá top manažerům odhalit mezery ve znalostech a vidět budoucí perspektivu. Klíčové manažerské kompetence mohou být jednodušší, bez úrovně, ale i složitější, s podrobným popisem úrovní kompetencí, což umožňuje top manažerům přijmout správné rozhodnutí na zlepšení svých kvalifikací, stejně jako na vytvoření a vývoj manažerské zaměstnanecké rezervy.

Meta odbornost je podle Štůska (2012, str. 166): „*Odbornost (specifická schopnost) k uplatnění konkrétních odborných kvalifikací. Klíčové kompetence nenahrazují odborné znalosti, ale stavějí na nich, syntetizují je, nabízejí nové cesty a prostor k jejich uplatnění, navíc dynamicky rozvíjejí celkový metodický přístup. V důsledku toho nastává stav, kdy člověk i firma mohou lépe využít svůj znalostní potenciál.*“

Aby bylo možné považovat ji za klíčovou, musí kompetence splňovat následující tři kritéria:

1. Představuje hodnotu pro spotřebitele. Při pokusu určit klíčové kompetence by organizace měla posoudit, zda určitá kompetence umožňuje zvýšit kvalitu nebo snížit náklady na poskytované služby a produkty.
2. Je jedinečná v daném odvětví, těžká pro ovládnutí konkurenty.
3. Zajišťuje přechod na další trhy. Při definování klíčových kompetencí je důležité ignorovat kvalitní parametry výrobku a zjistit, jakým způsobem lze použít odborné znalosti, které jsou k dispozici, k výrobě nového produktu.

Proces tvorby kompetenčního modelu organizace může být reprezentován ve formě schématu, znázorněného na obr. č. 1. Jak je vidět z obrázku, vytvoření profilu klíčových kompetencí je jedním z úkolů strategického plánování a řízení organizace. Obsah klíčových kompetencí plyne ze strategie rozvoje organizace.

Obrázek 1. Schéma tvorby klíčových kompetencí organizace



Zdroj: vlastní tvorba.

Počet klíčových kompetencí se může pro různé firmy lišit. Nadměrná detailizace může vést k potížím při posuzování výběru zaměstnanců (například v přítomnosti 50-100 kompetencí). Každá uvedená kompetence by měla být formulována co nejkonkrétněji, protože stejná slova, fráze, výrazy mohou být vykládány různě za různých okolností.

Například, velmi často se setkáte s takovým požadavkem pro kandidáty, jako je komunikativnost. Nicméně, tento pojem má mnoho parametrů, které často nejsou vůbec uváděny. Je vždy vhodné upřesnit požadavky týkající se určité kompetence. Příklad parametrů požadavků na kandidáty s ohledem na komunikativnost:

- schopnost rychle navázat kontakt s cizími lidmi,
- zdvořilé, pohodové jednání,
- schopnost přesvědčovat,
- schopnost veřejných výstupů,
- snaha komunikovat s lidmi,
- dobrá rétorika,
- gramotná řeč.

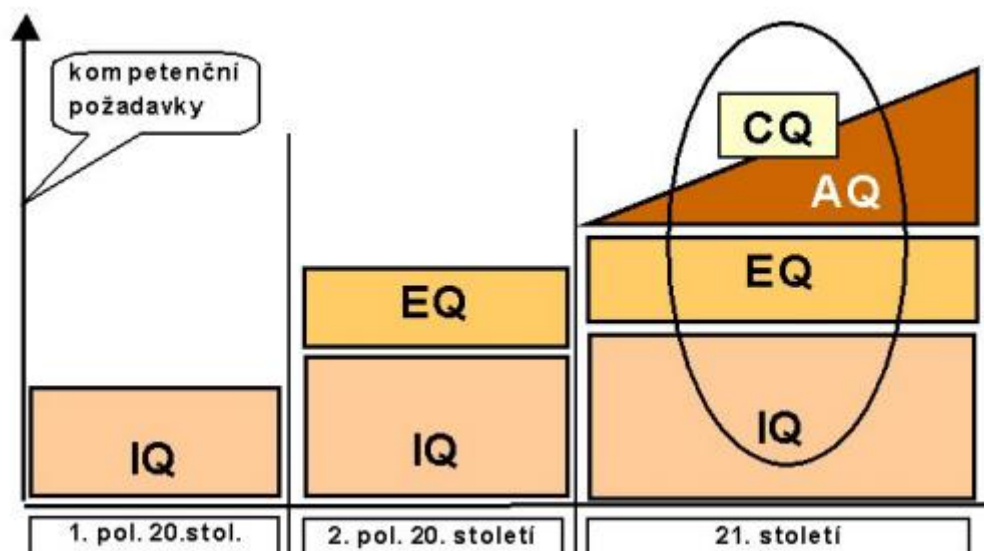
Mnozí odborníci na vedení personálu strukturují souhrn manažerských kompetencí do tří hlavních skupin:

1. Řízení úkolů. Tato skupina zahrnuje všechny dovednosti, používané pro rozhodování a jejich úspěšnou realizaci. Ve skutečnosti to je přesně to, za co manažeři získávají jejich vysoké bonusy. Efektivní manažer musí mít dobré analytické schopnosti, schopnost provádět vyváženou analýzu rizik, schopnost zvážit výhody a nevýhody a správně alokovat zdroje. Důležité je, aby byl manažer schopen do určité míry riskovat, a zároveň v určitých situacích převzít větší odpovědnost. Čím vyšší je manažerova úroveň, tím více by mělo být rozvinuté strategické myšlení, schopnost vidět podnikání globálně a uvést ho do vnějšího prostředí (konkurenti, situace v dané zemi a ve světě). Manažer musí umět předpovídat a prognózovat, stejně jako propracovávat různé scénáře rozvoje společnosti.

2. Řízení vztahů. To je nejdůležitější, a zároveň velmi komplexní skupina kompetencí. Centrální kvalita v rámci této skupiny je vůdcovství (leadership), tj. schopnost vést lidi, přesvědčovat je, inspirovat a obecně organizovat aktivity pro dosažení určitého cíle. Neméně důležitá kompetence je v této fázi řízení lidí. Tato kompetence je založena na dovednostech stanovování cílů, motivace, delegování, rozvoje a odborného vzdělávání zaměstnanců. Další významnou kvalitou v tomto bloku je řízení komunikací: schopnost vyjednávat, řešit konflikty, budovat dlouhodobé vztahy. A samozřejmě, každý manažer by měl být schopen vytvořit tým a pracovat v něm. Zároveň by také manažer měl být schopen školit své podřízené pro zvyšování jejich kvalifikace v rámci profese.

3. "Self-management" – sebeřízení, sebekontrola. Není možné vyvinout všechny výše uvedené kompetence bez této skupiny kvalit. Zde je několik z jejich složek: emoční kompetence (emoční intelekt) - schopnost porozumět svým vlastním emocím a řídit je, stabilita ve vlastních reakcích na určité události, empatie – schopnost pochopení pocitů jiné osoby, vcítění se. Mezi důležité vlastnosti tohoto bloku patří také adaptivnost, flexibilita a odolnost proti stresu. Štůsek (2012, str. 167) dále píše, že: „V rámci systému kompetencí je pro kvalitní výběr pracovníků především důležité poznat jejich osobnost, tzn. poodhalit, co je za prvním dojmem, případně jaký má pracovník potenciál pro danou práci nebo pozici. Organizace, sledující trendy doby, si nechávají vytvářet kompetenční modely „ušité“ přímo na míru svým požadavkům a své firemní kultuře. Jedním z modelů kompetenčních požadavků je i model na následujícím obrázku č. 2.“

Obrázek 2. Model kompetenčních požadavků



Zdroj: Štůsek a kol., 2012, s. 167.

Vysvětlivky:

- IQ – věcné, odborné a metodické; analytické a systémové; specifické schopnosti,
- EQ – sociální a osobnostní (emocionální) kompetence; kulturní kompetence,
- AQ – akční kompetence,
- CQ – kreativní inteligence = IQ + EQ + AQ.

Jak je vidět z obrázku, v současné době nestačí pouze klasická inteligence (IQ), které se dříve přikládala velká pozornost. Důležité je doplnit tuto inteligenci o emocionální kompetence, tedy osobní vlastnosti jednotlivce, které se budou hodit pro daný typ pracovní pozice, pro tento kolektiv. Je pravda, že i když je inteligence vysoká, ale jedinec – introvert, se dostane do kolektivu vedeného extravertem, pak jeho hodnoty a chování nebude správně pochopeno ze strany kolegů nebo nadřízeného a může být vykládáno jako nepřátelské.

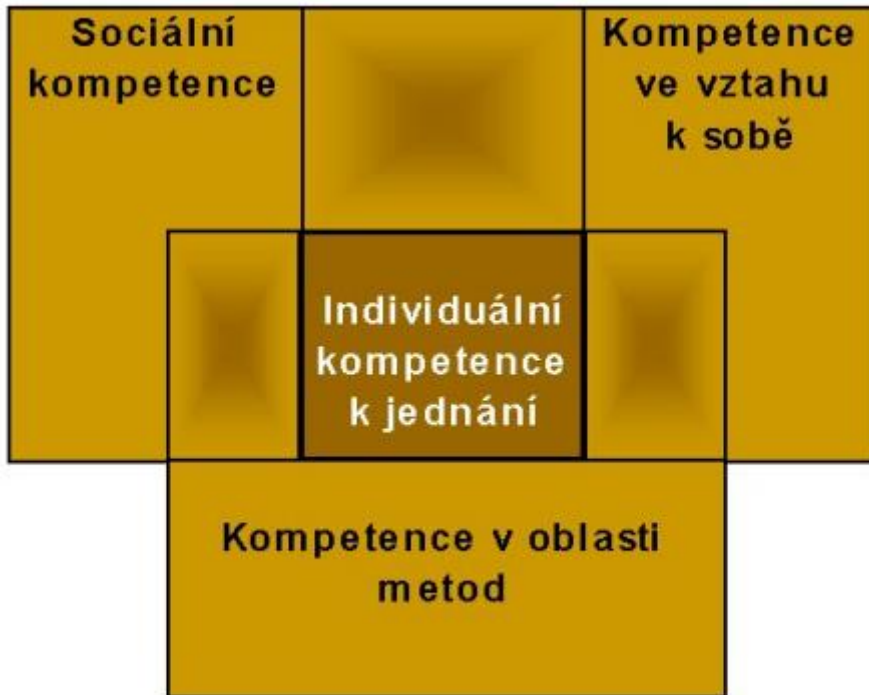
Dále do kompetencí vyžadovaných moderní dobou lze zařadit akční kompetence, tedy schopnost reakce na určité události. Pokud bude mít jedinec podobné emoční kompetence a inteligenci, ale nebude odpovídat obecným požadavkům na aktivitu v organizaci, těžko uspěje ve své práci a dosáhne významných výsledků. K akčním kompetencím se přidává požadavek na kreativitu. V současné době je kreativita velmi

důležitým prvkem skoro v každé pracovní pozici, protože rutinní plnění úkolů již není hodnoceno tak jako v minulosti. Od zaměstnanců se mimo jiné vyžaduje účast na strategii, taktikách a rozhodnutích vedení, iniciativy jsou vítány. Na druhou stranu, jak poukazuje Nilsson (2008, str. 99), manažer by neměl rozhodovat impulzivně, ale pouze objektivně a v rámci svých kompetencí.

Teorie kompetencí také říká, že každý pracovník se může chovat zcela odlišně v případě jeho uplatnění na jiných pozicích (dokonce pokud se bude jednat o stejnou společnost). Štůsek (2012, str. 168) o tom píše následovně: *„Změna rolí každého pracovníka jako nositele kompetencí (tedy i kompetencí klíčových) v průběhu kariéry, dne, pracovní pozice, v krajním případě i v průběhu jednoho týmového úkolu či pouhého jednoho meetingu hovoří proti izolovanému statickému pojetí podpory rozvoje klíčových kompetencí.“* Jsou četné příklady z praxe, kdy jeden a ten samý zaměstnanec podával odlišné výkony a dosahoval mnohem větších výsledků při změně pracovní náplně nebo změně odpovědností.

Na následujícím obrázku je uveden kompetenční model zahrnující prolínání tři různých kompetencí: sociálních, ve vztahu k sobě a v oblasti metod. Průnik všech tří oblastí kompetencí dává individuální kompetence k jednání, které jednotlivec následně využívá v pracovním výkonu, a které určují jeho efektivnost práce.

Obrázek 3. Kompetenční model podle oblastí



Zdroj: Štůsek a kol., 2012, s. 167.

Ze všeho výše uvedeného plyne, že při vedení lidských zdrojů neboli řízení personálu by měl manažer vycházet především z jejich kompetencí – inteligence, osobních a emočních předpokladů, kreativity a aktivity. Pouze při sledování kompetencí lze nalézt takového zaměstnance, který bude maximálně motivován k práci, nejlépe zapadat do pracovního kolektivu a vycházet se svými kolegy bez vzniku zbytečných konfliktů.

4 Vlastní práce

Po provedení literární rešerše a zhodnocení dosavadních poznatků týkajících se řízení lidí je zcela možné přistoupit k praktickému výzkumu.

4.1 Představení podniku

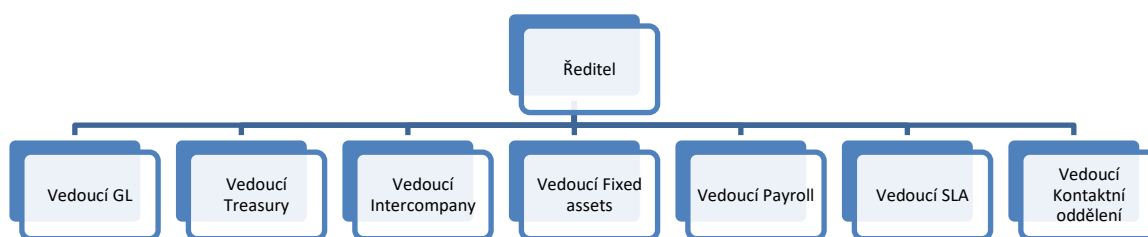
Pro uskutečnění výzkumu byl zvolen podnik CSC Computer Science. Jedná se o firmu, která poskytuje služby v oblasti IT. Podnik je zavedený a má velmi rozsáhlé zkušenosti na trhu, jelikož působí na trhu IT již více než padesát let. Je pozoruhodné, jak dlouho podnik působí na trhu, zejména s ohledem na to, že obor IT je velmi dynamickým oborem.

Sídlem firmy je USA a má celou řadu poboček po celém světě. V rámci praktické části práce bude prozkoumána jenom pobočka, která působí v Praze. Jedná se o centrum sdílených služeb, které je zaměřeno na region Evropa. Jedná se o centrum, které poskytuje svoje služby všem zemím Evropy, kde firma působí. Před deseti lety se totiž vedení firmy rozhodlo veškeré svoje finanční služby soustředit jen do jedné země, kterou byla vybrána Česká republika. Jedná se o celosvětový trend – čím dále, tím více mezinárodních firem zcela jasně chápe, že se jim vyplatí zaměřovat se na kontrolu jen jednoho centra, nežli „bojovat“ s roztríštěnými pobočkami po celém regionu. Česká republika je schopna nabídnout celou řadu příležitostí pro takové podniky: vysoká jazyková vybavenost téměř všemi světovými jazyky, relativně vysoká odborná úroveň lidí v porovnání se západními zeměmi, a to za nevysokých nákladů na zaměstnance, nájem apod. Ze začátku byly přeneseny nejjednodušší funkce, které byly vykonávány zpravidla na juniorních pozicích v západních zemích. Později byly přidány další funkce, které dokonce přesáhly prvotně navržený rámec. Důvodem je právě zmíněná vysoká úroveň místních pracovníků, díky které se společnost rozhodla pro další expanzi do České republiky.

Hlavním trhem odbytu firmy je USA, hlavním klientem je ministerstvo obrany a NASA. V daném sektoru generuje firma třetinu svých tržeb. Druhým v pořadí je trh odbytu Velká Británie. V Evropě podnik poskytuje svoje služby hlavně velkým nadnárodním korporacím a státním úřadům, zejména v oblasti softwaru.

Počet zaměstnanců v Praze je ve výši šesti set. Jedná se o sektor GL (general ledger), treasury, intercompany, fixed assets, payroll, procurement, SLA a kontaktní oddělení firmy pro Evropu. Jak je vidět, firma pokrývá všechny důležité finanční sektory. Řídící struktura pražské pobočky je zobrazena na obrázku níže:

Obrázek 4. Řídící struktura podniku



Zdroj: interní materiály podniku

GL je v podstatě oddělení odpovědné za vedení podvojného účetnictví, Treasury se zabývá platbami. Intercompany jsou vnitřní účetní vztahy mezi firmou. Fixed asset je oddělení účtující o dlouhodobých aktivech, payroll je mzdové oddělení, SLA je interní kontrola a soulad a kontaktní oddělení nese odpovědnost za kontakt se vnějším světem.

Pochopitelně, výjimkou je vyloženě místní účetnictví, které vyžaduje znalosti lokálního účetnictví a lokálních pravidel – to se zajišťuje v jednotlivých zemích a nemůže být přesunuto do Prahy.

Výzkum byl uskutečněn pomocí interview se čtyřmi manažery. Jedná se o senior účetní – z oddělení intercompany a oddělení nákupu. Všichni mají desetileté zkušenosti v oboru, jsou ve středním věku a mají dokončenou vysokou školu ekonomického zaměření. Ve firmě působí celkem čtyři roky. Jinými slovy se jedná o lidi, kteří mají dostatečnou praxi,

zkušenosti a kompetence pro účast v řízeném interview. Každý z nich má pět až deset podřízených. Jedná se o liniové manažery.

Kromě toho byl uskutečněn i výzkum mezi podřízenými zaměstnanci, a to pro účely porovnání výsledků obdržných od manažerů. Středem pozornosti bylo uskutečnění výzkumu mezi manažery, takže výzkum mezi zaměstnanci má jenom podpůrný charakter. U zaměstnanců se jednalo spíše o doplnění a porovnání výstupů řízeného rozhovoru. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo dvacet zaměstnanců.

4.2 Nastavení řízení lidských zdrojů v podniku

Analýza řídicí dokumentace je uskutečněna ze tří úhlů pohledů zmíněných v rámci teoretické části práce, jedná se o řízení lidí a potažmo i prvky motivačního systému podniku, kompetence manažerů a manažerský styl uplatnitelný ve firmě.

4.2.1 Rozbor stylu řízení v podniku

V interní dokumentaci je přísně stanoveno, že se v podniku uplatňuje demokratický styl řízení. Tento styl je v podniku založen i na tom, že manažer odborně vede svoje zaměstnance a motivuje je k neustálému zlepšování výkonu jejich činnosti (Interní materiály podniku).

Manažer by měl být podle tohoto stylu řízení zcela oddaným své práci a měl by danou myšlenku předat i svým podřízeným. Angažovanost je naprostou samozřejmostí v rámci daného podniku – lidé nejsou pouhým pracovním nástrojem v podniku, ale jeho velice aktivní složkou.

Uplatnění manažerského stylu je řízeno etickým kodexem firmy, ze základních znalostí, ze kterého každý zaměstnanec musí složit zkoušku. V případě neuplatnění zásad manažerského stylu uvedených v etickém kodexu může dokonce hrozit vyhození z práce.

V podniku navíc existuje odbor, který je pověřen sledováním výkonu daného kodexu, každý zaměstnanec má možnost se obrátit na tento odbor, který musí vyřešit všechny podněty a posoudit jejich soulad s etickým kodexem podniku.

4.2.2 Rozbor nastavení řízení lidských zdrojů a motivace

Řízení lidí v daném podniku je řízeno z centrály podniku, avšak firma počítá s vlivem místních manažerů. Motivační systém v podniku je složen z finanční a nefinanční oblasti.

Do finanční oblasti patří:

- nadprůměrná mzda,
- stravenky,
- karta multisport,
- možnost proplácení penzijního pojištění,
- zvýhodněný tarif T-mobile,
- cafeteria systém,
- jednou ročně navýšení mzdy,
- odměna za doporučení kolegy (Interní materiály podniku).

Prvním finančním lákadlem podniku je mzda, která se pohybuje v nadprůměrné výši. Dle sdělení manažera se jedná o mzdu, která o 30-35 % převyšuje mzdu nabízenou na českém trhu v oblasti účetnictví. Díky tomu je firma schopna najmout zkušené uchazeče a náležitě je odměnit.

Stravenky asi není potřeba popisovat – jedná se o klasický benefit uplatněný snad ve všech středních a velkých podnicích působících v České republice. Hodnota stravenek je 80 Kč, z toho polovina je placena zaměstnancem.

Podnik přispívá zaměstnancům na kartu multisport, díky které je možné čerpat celou řadu sportovních zážitků. Příspěvek zaměstnance činí jen 800 Kč, zbytek je hrazen podnikem. Dalším častým benefitem je možnost proplácení penzijního pojištění, pochopitelně se jedná o nepovinnou částku ze zákona.

Zaměstnanci, respektive jejich rodinní příslušníci mohou využít možnost čerpání zvýhodněných tarifů u známého operátora T-mobile. Každý zaměstnanec dostává od 3 % své hrubé mzdy ve formě benefitů, které lze utratit na nabídku uvedenou na stránkách www.benefit.cz.

Všichni zaměstnanci mají možnost dostat jednou ročně přidáno, a to na základě ročního hodnocení jejich práce. Výše mzdy je navržena přímým manažerem a je schválena vyšším vedením podniku.

Zaměstnanci podniku mají možnost dostat odměnu ve výši 20 800,- nebo 22 800,- (v závislosti na kandidátovi) za doporučení kandidáta, který projde výběrovým řízením a zůstane v práci aspoň tři měsíce. Jedná se mimochodem o odměnu, která je nadprůměrně velká v České republice – zpravidla se jedná o 4 až 5 tisíc korun.

Dále podnik nabízí i nefinanční benefity, jedná se o tyto složky motivující k lepšímu výkonu:

- rotace na pracovišti,
- online kurzy,
- rozmanitá práce,
- možnost povýšení,
- cestování do zahraničí (Interní materiály podniku).

Prvním nefinančním benefitem zvoleného podniku je rotace na pracovišti. Firma nabízí svým zaměstnancům po ukončení aspoň šesti měsíců práce buď úplný přesun do jiného oddělení, anebo částečnou relokaci s účelem seznámení, jak funguje práce v jiných odděleních. Vedení firmy, tedy přímý nadřízený, se k tomu zpravidla staví velmi pozitivně a povoluje dočasnou relokaci.

Dále firma nabízí na svém portálu přístup ke vzdělávacím aktivitám, které jsou dostupné online. Jedná se o celou řadu kurzů, které jsou tvořeny online v sídlo společnosti. Jedná se o celou řadu kurzů určených všem zaměstnancům společnosti, nejen pracujícím ve finančním sektoru. Zde je k nahlédnutí více než čtyři tisíce kurzů. Pochopitelně, účast na kurzu je podmíněna schválením manažera.

Podnik nabízí svým zaměstnancům velice rozmanitou práci, nejedná se jenom o práci založenou na jednoduchém zadávání faktur do účetního systému. Vedoucí manažeři se navíc snaží zavést prvek rozmanitosti do práce svých zaměstnanců.

V podniku, vzhledem k jeho trvalému růstu, je umožněna možnost rychlého kariérního růstu. Firma potřebuje vzdělané a zkušené lidi. Ti, kteří se chtějí posunout po kariérním žebříčku nahoru mají danou možnost.

Zcela výbornou možností je pro nové zaměstnance možnost vycestovat do zahraničí. Cestování je zcela běžné v případě zaměstnance přebírajícího odpovědnost za vedení účetnictví v jiných zemích. Samozřejmostí je i odpovídající finanční ohodnocení za tyto cesty, a to v souladu s platnou českou legislativou.

4.2.3 Rozbor nastavení kompetence manažerů

Kompetence manažerů jsou určeny v centrále podniku v USA. Jedná se o kombinaci následujících faktorů:

- znalosti z oboru a celková délka praxe,
- excel,
- vzdělání a doplňkové vzdělání,
- znalosti cizích jazyků,
- umění prezentovat,
- zkušenost se SAPem,
- znalosti interních předpisů,
- zkušenosti s řízením lidí (Interní materiály podniku).

První oblast je jasná – jedná se o znalosti z oboru, jde tedy o účetnictví. Všichni uchazeči proto musí projít testem zahrnujícím znalosti účetnictví, a to při jakékoliv pozici, o kterou uchazeč žádá.

Dalším oborem je Excel, důvod spočívá v tom, že převážná část účetnictví firmy je uskutečňována nikoliv papírově, ale pomocí počítače. K tomu musí mít manažer odpovídající znalosti v Excelu.

Kompetencí manažera je i vzdělání, vyžaduje se dokončení aspoň bakalářské úrovně vysokoškolského vzdělání. Kladně se hodnotí, pokud manažer po dokončení vysoké školy pokračuje dále a snaží se rozšířit svoje znalosti – například studiem CIMA, ACCA apod.

Velký důraz se klade na znalosti cizích jazyků, angličtina na úrovni velmi vysoké pokročilosti je naprostou samozřejmostí. Dále se vyžaduje další jazyk, a to v závislosti na regionu, ve kterém daný člověk pracuje – v případě severní Evropy je to aspoň jeden skandinávský jazyk, u centrální Evropy je to němčina apod. S tím úzce souvisí další požadavek na kompetence, kterým je schopnost prezentace. Každý manažer musí být výborným řečníkem.

Podnik zpracovává veškerou svou činnost pomocí SAP, nejedná se jenom o účetnictví, ale i o řízení lidských zdrojů, schvalování faktur apod. Proto každý manažer musí být schopen pracovat v SAPu.

Vzhledem k tomu, že se jedná o velkou firmu, je důležité znát interní předpisy podniku. Manažer musí přesně vědět, kde začíná jeho práce, kde končí a jak se s tím dále pracuje. Díky tomu je schopen daleko lépe vést svůj tým po odborné stránce.

Management v oblasti financí má celou řadu shodných prvků s vedením lidí v jiných podnicích. Proto musí manažer umět vést lidi, řešit konflikty v rámci kolektivu, podněcovat svoje lidi k lepšímu výkonu apod.

Bohužel, interní dokumentace určuje jenom tyto oblasti, nikoliv úroveň nutnou pro manažerskou práci na odlišných pozicích. Všechno se upravuje dle požadavků. Navíc, čím je činnost daného oddělení složitější, tím jsou vyšší požadavky na kompetence manažerů. Proto se může zcela běžně stát, že je kompetence manažera v oddělení GL vyšší nežli kompetence manažera oddělení nákupu.

4.3 Vlastní výzkum

Po vytvoření základního přehledu o podniku je možné se věnovat tvorbě dotazníků a provedení řízených rozhovorů.

4.3.1 Řízené rozhovory s manažery

V souladu s teoretickou částí bakalářské práce bylo rozhodnuto zvolit tři oblasti pro zachycení oblastí zmíněných v předchozí části práce, jedná se o oblast řízení lidských zdrojů, kompetence manažerů a zhodnocení manažerského stylu nebo stylů, které jsou uplatnitelné ve zkoumaném podniku.

První otázka zněla: „*Jaké jsou podle Vás hlavní oblasti, které mají být pokryty v oblasti řízení lidských zdrojů?*“ Účelem této otázky bylo pochopit, které oblasti musejí být podle respondentů v podniku zachyceny.

Další otázka zněla takto: „*Co je podle Vašeho názoru nutné/možné změnit ve firmě v otázce řízení lidských zdrojů?*“ Jedná se o otázku, jejíž výsledky budou primárně určeny pro návrhovou část bakalářské práce.

V další otázce bylo důležité zjistit, jaký je vztah finanční motivace k výkonnosti, proto otázka zněla: „*Jaký je podle Vás vztah na finanční motivace vzhledem k trvalé výkonnosti?*“

V podniku pracuje celá řada mladých zaměstnanců bez praxe, a zároveň jsou zde i manažeři s vyšší kvalifikací. Zajímavé bylo, jak se k těmto dvěma skupinám staví manažeři, otázka tedy zněla: „*Jaký existuje rozdíl mezi řízením a motivací mladých zaměstnanců bez praxe a zkušených pracovníků?*“

V poslední době není negativní motivace moc často uplatnitelná, avšak stále existují manažeři, kteří danou motivaci uplatňují ve svém řízení. Proto bylo klíčové zjistit, jak se k ní staví management. Otázka tedy zněla: „*Jak se stavíte k negativní motivaci – např. peněžním trestům, pohovorem za účelem pokárání apod.*“

Další oblastí byla analýza pohledu manažerů na kompetence. První otázka tedy zněla takto: „*Co by měl podle Vás umět dobrý manažer?*“ Následující oblastí bylo zjištění pohledu manažerů na definování pojmu kompetence, otázka tedy zněla: „*Jak byste definoval pojem kompetence?*“

Následně bylo nutné porovnat požadavky na kompetence manažerů uvedené v předchozí části práce v rámci interní dokumentace a skutečnost – tedy znalosti zaměstnanců. Další otázka proto zněla: „*Jak jsou ve Vašem podniku stanoveny manažerské kompetence? Kdo odpovídá za jejich určení a hodnocení?*“

V rámci teoretické části práce bylo upozorněno na to, že manažerské kompetence mohou být jak vrozené, tak i naučené. Proto další otázka kompetencí zněla takto: „*Dá se naučit správným manažerským kompetencím, anebo se člověk s tím musí narodit? Zdůvodněte prosím.*“

Velmi hodně se mluví o nových manažerských kompetencích 21.století a jejich odlišnostech od kompetencí minulého století. Proto další otázka zněla takto: „*Existuje rozdíl mezi manažerskými kompetencemi ve 20. a 21. století? Jaký?*“

Poslední otázka týkající se kompetencí, byla spíše osobního charakteru a měla za cíl zjistit pohled manažera na motivaci, znění bylo následovné: „*Co vás motivuje jako manažera? Co naopak má nejmenší motivační vliv?*“

Poslední sada otázek již měla za cíl zjistit jaký styl je uplatnitelný v daném podniku a proč. První otázka byla proto zcela logická: „*Jaký styl řízení je uplatněn ve Vašem podniku a proč?*“

Další otázka měla za cíl zjistit, jak manažeři definují manažerský styl a porovnat jejich definici s definicí uvedenou v teoretické části práce, znění otázky bylo tedy následující: „*Jak byste definoval pojem manažerský styl?*“

Často se mluví o tom, že je možné vytvořit takový stimul, který by stimuloval všechny zaměstnance bez ohledu na jejich věk, vzdělání apod., proto byla do výzkumu zařazena další otázka: „*Co by mohlo být podle Vás stimulem uplatnitelným na všechny zaměstnance bez ohledu na věk, vzdělání apod.?*“

Poslední otázka rovněž měla prvek univerzality, tentokrát se ale týkala univerzálního manažerského stylu a pohledu na něj. Znění otázky bylo tedy následovné: „*Existuje jeden univerzální styl řízení, anebo manažerské styly závisí na typu podniku, věku lidí apod.?*“

Výzkum byl uskutečněn v únoru a březnu roku 2018 v prostorách podniku, a to pro účely uskutečnění výzkumu, kde se uchazeč bude cítit velice pohodlně. Hovořilo se se čtyřmi manažery, rozdělených do dvou skupin. V dalším textu bude uvedena odpověď každé skupiny kandidátů, a pak vlastní zhodnocení obdržných výsledků. Díky tomu je zajištěno jak uvedení jejich odpovědí, tak i objektivní zhodnocení obdržných výsledků.

Otázky týkající se řízení lidských zdrojů

Jaké jsou podle Vás hlavní oblasti, které mají být pokryty v oblasti řízení lidských zdrojů?

Odpověď první skupiny manažerů

Podle první skupiny v rámci řízení lidských zdrojů mají být pokryty tyto oblasti: motivace zaměstnanců k vyšším výkonům, angažovanost podřízených na celkovém dění ve firmě a spravedlivé odměňování založené na odvedeném výkonu. Zaměstnanec by měl být

součástí strategického řízení a měl by mít pocit, že se na něm může aktivně podílet, nikoliv být pasivním prvkem.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Dle druhé skupiny manažerů se jedná o: motivaci směrem k podřízeným, podílení se na výsledcích firmy formou odměňování a kladné vztahy v kolektivu. Právě vhodné vztahy v kolektivu jsou podle nich velkým přínosem pro firmu, toto tvrzení manažeři zdůrazňovali několikrát. Dále je, dle jejich názorů, nutné počítat i se vztahem zaměstnance a manažera, v žádném případě by se nemělo jednat o vyloženě klasický vztah nadřízenosti a podřízenosti, ale měl by být i prvek kamarádství.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Jak vyplynulo z odpovědí, všichni zaměstnanci kladou klíčový důraz na motivaci. Nejedná se o náhodu – jediné tak lze dosáhnout vyšších výkonů. Dalším společným bodem je spravedlivé odměňování, s čímž lze jediné souhlasit – nikoliv plošné nastavení odměny, ale odměny založené na výkonnosti jsou motivem ke zlepšení. Názor manažerů se ale liší v angažovanosti. Podle první skupiny respondentů se musí počítat s nutností, aby zaměstnanec nebyl jenom šroubkem v mechanismu, kdežto druhá skupina nevedla, pro něj je spíše důležité mít kladné vztahy v kolektivu. Zajímavé je, že ani jeden z manažerů nevedl prvek hodnocení jako důležitou součást strategie řízení lidských zdrojů.

Jaký je podle Vás vztah na finanční motivace vzhledem k trvalé výkonnosti?

Odpověď první skupiny manažerů

Podle první skupiny manažerů je přímá závislost mezi finanční odměnou a výkonností, odměna ale musí být spravedlivá a důležitou podmínkou je podle nich komunikace a přesné sdělení manažera, proč je odměna nastavena v dané výši. Za každý dobrý výkon, který je v souladu s očekáváním managementu, je nutné zaměstnance vhodným způsobem odměnit. Přitom se nemusí jednat jenom o finanční odměnu, ale i o jiné druhy finanční motivace. Finance jsou důležité pro trvalé zlepšení výkonnosti kvůli tomu, že jsou velmi silným motivujícím faktorem.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Dle druhé skupiny respondentů je nutné odměnit zaměstnance podle výkonu, znalostí a zkušeností. Podle této skupiny se jedná o vhodný průnik, který je základem pro odměňování lidí. Podle jejich názorů jedině tak lze dosáhnout trvalé výkonnosti, nikoliv dočasného zlepšení výkonů.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Názory respondentů se částečně liší v tom, co se týká spojení motivace a trvalé výkonnosti. Dle názoru první skupiny respondentů je nutné vycházet ze spojení odměny a výkonnosti, a to podmíněné vysvětlením vedoucího zaměstnance, kdežto druhá skupina je přesvědčená o nutnosti zohlednit i zkušenost spolu s výkonností. Z výsledků odpovědí se lze domnívat, že i přístup k odměňování podřízených daných manažerů bude odlišný.

Jaký existuje rozdíl mezi řízením a motivací mladých zaměstnanců bez praxe a zkušených pracovníků?

Odpověď první skupiny manažerů

Podle první skupiny respondentů si mladší zaměstnanci přejí větší flexibilitu a zdůrazňují třeba možnost práce z domova, jelikož jsou na to zvyklí ze studia na vysoké škole. Dále se lze u nich setkat s požadavky na mzdu a na kariérní růst v prvních letech práce v kolektivu. Na rozdíl od toho, zkušenější pracovníci spíše touží po stabilitě a jistotě jako hlavních faktorech motivace. Pro ně je důležité spíše vyhovení jejich dlouhodobým potřebám nežli krátkodobým přáním.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina respondentů se přiklání spíše k uchazečům s aspoň částečnou praxí při výběru zaměstnanců. Důvodem jsou podle nich někdy přehnané mzdové požadavky a výrazně větší fluktuace u čerstvých absolventů vysokých škol. Jejich požadavky podle nich někdy vůbec neodpovídají realitě. Přitom mzdové požadavky starších uchazečů, i když jsou vyšší, stále odpovídají realitě, podle jeho slov „něco za něco“. Dle jejich názorů si zkušenější uchazeči v rámci motivace váží spíše dlouhodobých vztahů v kolektivu a vztahů s manažery, mladým naopak jde podle něj spíše o peníze. V tom je velmi velké riziko, jelikož jsou mladší uchazeči, dle jejich názorů, v důsledku toho velmi náchylní k fluktuaci.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Manažeri mají zcela odlišný pohled na motivaci. První skupina jasně uvedla důvody vedoucí k odlišné motivaci, kdežto druhá skupina se relativně ostře postavila proti mladší skupině zaměstnanců. Možným důvodem jsou odlišné přístupy k různým věkovým skupinám. Je ale nutné počítat s tím, že společnost vyžaduje obě dvě skupiny zaměstnanců – jak čerstvé absolventy, tak i zkušené lidi.

Jak se stavíte k negativní motivaci – např. peněžním trestům, pohovorem za účelem pokárání apod.

Odpověď první skupiny manažerů

První skupina manažerů přímo uvádí, že je za každou cenu nutné se vyhnout negativní motivaci, ta podle nich nemá velký účinek – podřízený se jenom rozzlobí na kritiku a posléze bude možné sledovat menší výkon daného zaměstnance, jelikož ten si nebude cenit své práce a bude se zlobit na svého manažera. Nemá se jednat tedy podle nich o přímou kritiku, ale spíše o pohovor v neutrálním stylu, při kterém se podřízenému poukáže na jeho případné nedostatky a uvede se způsob jejich nápravy.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina respondentů se rovněž negativně staví k negativní motivaci, avšak uvádí, že někdy je nutné provést pohovor za účelem pokárání a vysvětlit zaměstnanci, že má svou práci provádět se všemi požadavky kladené na danou pozici a přímo zdůraznit chyby, kterých se daný člověk dopustil. Zaměstnanec musí přesně vědět, proč je veden daný

pohovor a kde je jeho chyba. Tento pohovor musí být, ale proveden mezi čtyřma očima, aby daný rozhovor neslyšeli ostatní zaměstnanci. Na druhou stranu, respondenti zcela vylučují možnost peněžních trestů, ty jsou podle nich již dávnou minulostí a nemají požadovaný účinek.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Jak je zřejmé z odpovědí, všichni respondenti se shodli na tom, že negativní motivace je již minulostí a nemá být uplatněna. Na druhou stranu, druhá skupina respondentů připouští negativní motivaci v podobě pohovoru za účelem pokárání, avšak si je vědoma, že daný pohovor musí být uskutečněn bez přítomnosti třetí osoby. Navíc je nutné upozornit, že první skupina manažerů mluví o možnosti nápravy a vysvětlení zaměstnanci jeho chyb, kdežto druhá skupina zaměstnanců by spíše zdůraznila chybu samotnou.

Otázky týkající se kompetence manažerů

Co by měl podle Vás umět dobrý manažer?

Odpověď první skupiny manažerů

Dobrý manažer by podle první skupiny respondentů měl být naprosto výborně seznámen s vyloženě technickým obsahem své práce – měl by mít tedy naprosto výbornou znalost veškerých účetních postupů. V opačném případě nebude mít manažer příslušnou autoritu u svých zaměstnanců. Dále by podle nich měl mít manažer velmi dobrý přehled o řízení lidí, tedy by měl správně pochopit jakým způsobem se mají motivovat lidi, jak je vést apod. Propojením těchto dvou skutečností vzniká velká přidaná hodnota.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina manažerů rovněž zařadila na první místo znalost účetních postupů. Dále manažeři upozornili na nutnost se vyznat zejména v chodu činnosti center sdílených služeb, jelikož v daném typu podniku platí trochu odlišná pravidla. Nakonec manažeři upozornili i na znalost motivace a stimulace v rámci manažerských kompetencí.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Jak vyplynulo z odpovědí, manažeři na první místo zařazují znalost vyloženě technických postupů. Není se čemu divit – v účetnictví je přímo vyžadováno mít vhodný technický základ. Pozitivně lze vyhodnotit i to, že všichni manažeři uvedli i nutnost vyznat se v řízení lidí.

Jak byste definoval pojem kompetence?

Odpověď první skupiny manažerů

Podle manažerů se jedná o pracovní schopnosti, které přísluší zaměstnanci.

Odpověď první skupiny manažerů

Druhá skupina manažerů uvedla, že se jedná o vhodné pracovní návyky.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Jak bylo vidět z odpovědí, manažeři jsou velmi struční, což lze vysvětlit především výbornou znalostí své práce. Zajímavé je, že všichni mluvili o kompetencích ve vztahu k práci, nikdo nezmínil osobní život nebo znalost mezilidských vztahů.

Jak jsou ve Vašem podniku stanoveny manažerské kompetence? Kdo odpovídá za jejich určení a hodnocení?

Odpověď první skupiny manažerů

Kompetence jsou dle názorů první skupiny manažerů určeny centrálně a posléze se všechny pobočky musí řídit těmito pokyny. Podle manažerů je ale možné se setkat s určitými odchylkami na různých úrovních řízení.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Kompetence jsou podle druhé skupiny manažerů určeny centrálně v USA a jsou posléze reflektovány v řídicí dokumentaci firmy. Pravidla jsou podle manažerů relativně striktní a musí být dodržovány na všech úrovních managementu.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Zjištění nejsou v ničím překvapující – jak již bylo uvedeno výše, kompetence manažerů jsou určeny v USA a posléze aplikovány po celém světě.

Dá se naučit správným manažerským kompetencím, anebo se člověk s tím musí narodit? Zdůvodněte prosím.

Odpověď první skupiny manažerů

První skupina manažerů uvedla, že kompetence manažerů přímo vyplývají z povahy člověka. Osobnost má buď na to, aby se stala manažerem či nikoliv. Pokud se ale člověk potřebuje dostat o úroveň výše a nemá odpovídající kompetence, může zvolit cestu specialisty, tedy, stane se z něj odborník na určitou úzce zvolenou oblast.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina manažerů si je jistá, že určité předpoklady má každý člověk od narození, avšak běžným manažerským praktikám se lze zcela bezproblémově naučit, a to zejména v praxi, nikoliv ve škole, která poskytuje jenom teoretický základ.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Názory manažerů se výrazně lišily – jedna skupina si je jistá, že manažerem se musí člověk narodit, kdežto druhá je jiného názoru.

Existuje rozdíl mezi manažerskými kompetencemi ve 20. a 21. století? Jaký?

Odpověď první skupiny manažerů

Podle první skupiny manažerů existují výrazné rozdíly mezi kompetencemi. První je to, že manažer má mít přehled i o jiných oborech. Dále by se měl manažer vyznat v počítačích a IT. Nakonec, manažer musí naprosto výborně ovládat nejen angličtinu, ale i aspoň jeden další světový jazyk.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Odpověď druhé skupiny manažerů je shodná s první, navíc ale manažeři uvádí to, že pro manažera je zapotřebí být vždycky připraven na změnu, jelikož dnešní okolí je velice turbulentní. Dále manažeři uvedli nutnost odhadu nejen současné, ale i latentní poptávky.

Vlastní zhodnocení odpovědí

V rámci zhodnocení názorů manažerů existují výrazné rozdíly mezi kompetencemi manažerů v závislosti na století. Musí se ale uvést, že jejich názory jsou sdílené.

Co vás motivuje jako manažera? Co naopak má nejmenší motivační vliv?

Odpověď první skupiny manažerů

První skupinu manažerů velmi silně ovlivňuje především plat. Dále mají vliv na jejich motivaci samotné výsledky jejich týmů a pochvala nadřízeného.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina manažerů uvedla možnost zvýšení svých znalostí a finanční ohodnocení za dosažené výsledky.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Jak vyplynulo z odpovědí, všichni manažeři upozorňují na význam financí jako jednoho z hlavních faktorů motivace. Na druhou stranu ale upozorňují i na ostatní vlivy, které jsou stejně důležité.

Otázky týkající se manažerských stylů

Jaký styl řízení je uplatněn ve Vašem podniku a proč?

Odpověď první skupiny manažerů

První skupina manažerů uvedla, že se jedná o demokratický styl. Na druhou stranu se tady lze setkat i s prvky vyloženě byrokratického stylu řízení spojené zejména s nutností dodržovat interní standardy.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Odpověď další skupiny manažerů byla totožnou s prvním skupinou.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Všichni manažeři uvedli stejnou odpověď – jedná se o demokratický styl s určitými prvky byrokratického stylu.

Jak byste definoval pojem manažerský styl?

Odpověď první skupiny manažerů

Dle první skupiny manažerů je to způsob vedení týmu.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina manažerů uvádí, že se jedná o průnik manažerských schopností, které vedou k dosažení požadovaných výsledků.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Jak vyplynulo z odpovědí, každá skupina manažerů vidí styl zcela jinak – pro jednu skupinu je to vedení lidí, kdežto pro druhou skupinu to jsou spíše vyloženě interní schopnosti zaměstnance.

Co by mohlo být podle Vás stimulem uplatnitelným na všechny zaměstnance bez ohledu na věk, vzdělání apod.?

Odpověď první skupiny manažerů

První skupina manažerů uvedla, že se jedná o peněžní odměnu, ta má univerzální stimul. Na druhou stranu je ale nutné počítat s využitím dalších stimulů, které mají dlouhodobější charakter – zejména osobní a kariérní růst, rozmanitost práce apod.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina manažerů uvedla, že se jedná rovněž o peněžní odměnu, ta ale musí být doplněna vhodným vzdělávacím systémem, který podněcuje zaměstnance k lepším výkonům.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Jak bylo vidět, všichni respondenti uvedli peněžní stimuly, jedná se bezesporu o univerzální stimul. Na druhou stranu se ale musí uvést, že všichni manažeři nejsou příznivci vyloženě taylorismu, a tak či onak, uvádí nutnost vzdělávání a dalšího pracovního růstu zaměstnance.

Existuje jeden univerzální styl řízení, anebo manažerské styly závisí na typu podniku, věku lidí apod.?

Odpověď první skupiny manažerů

Podle manažerů neexistuje univerzální přístup, spíše se jedná o určitý soubor vhodných manažerských znalostí, které ovšem mají svůj původ v předchozích zkušenostech manažera.

Odpověď druhé skupiny manažerů

Druhá skupina manažerů souhlasí s prvním a navíc uvádí, že manažerský styl může být rovněž ovlivněn i organizační kulturou. Klasickou ukázkou je podle nich poslední situace s manažerem ve zkoumaném podniku, který se snažil svoje podřízené vést velice autoritativně a byl nucen změnit svůj styl, jelikož ten nevyhovoval podnikové kultuře.

Vlastní zhodnocení odpovědí

Všichni manažeři uvedli, že neexistuje jeden univerzální styl, což se pochopitelně dalo očekávat. Vliv na uplatněný styl mají podle jejich názoru zejména zkušenosti manažera a organizační kultura v podniku.

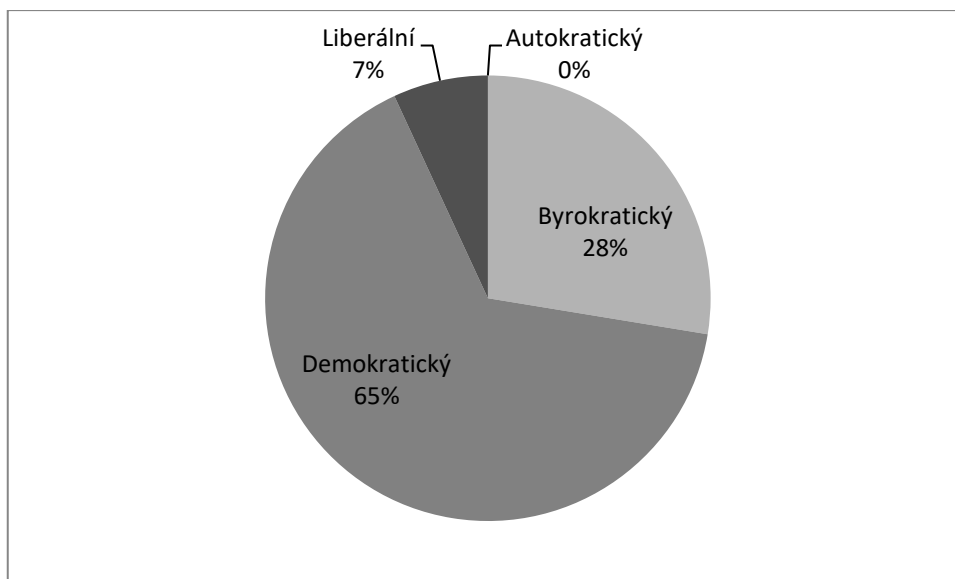
4.3.2 Dotazníkové šetření u zaměstnanců

Dále se v rámci výzkumu provedlo dotazníkové šetření s cílem zjistit názor zaměstnanců na manažerský styl a na oblast motivace. Výsledky daného metodického kroku jsou klíčové, jelikož poskytují pohled z jiné strany – tedy ze strany řadových zaměstnanců.

Výzkumu se zúčastnilo dvacet zaměstnanců, jedná se o podřízené lidi výše uvedených manažerů. Na některé otázky bylo možné odpovědět jednou, na některé i více možnostmi. Každá otázka byla dopředu vysvětlena.

V rámci první otázky bylo zásadní zjistit, jaký je pohled zaměstnanců na styl řízení. Jak je vidět z obrázku č. 5, většina se shoduje na tom, že se jedná o demokratický styl. Na druhou stranu si třetina myslí, že se jedná o styl byrokratický. Dva lidi dokonce zmínili liberální styl. Je tedy vidět, že je dle zaměstnanců podniku manažerský styl v podniku demokratický, avšak s výraznými prvky stylu byrokratického.

Obrázek 5. Názor zaměstnanců na styl managementu

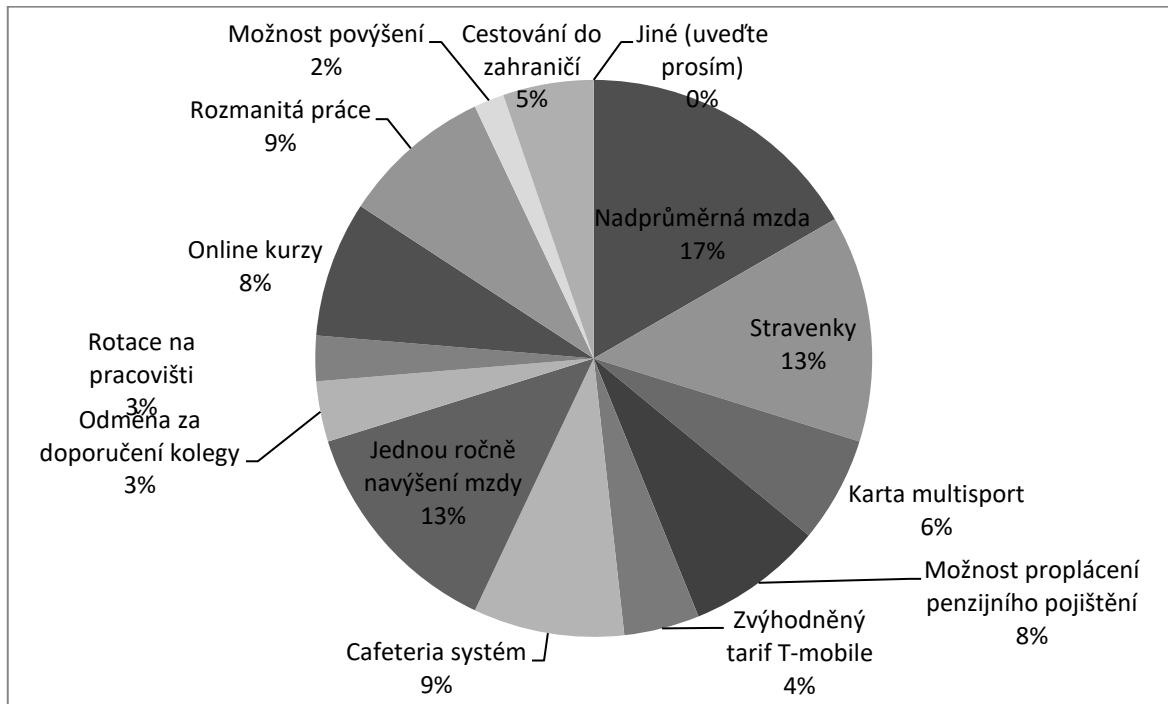


Zdroj: vlastní tvorba

V další otázce bylo klíčové zjistit názor dotazovaných na motivaci k výkonu. Možnosti odpovědí byly vybrány na základě aktuálních nabídek uvedených v kapitole věnované motivačním nástrojům v podniku. Jak je vidět, zaměstnance nejvíce motivuje zejména finanční odměna jako je mzda, stravenky, cafeteria systém a navýšení mzdy. Vyložene

mimo finanční odměnu – rozmanitá práce je až na čtvrtém místě. Je tedy vidět, že zaměstnanci si myslí, že je jenom finance motivují k práci.

Obrázek 6. Názor zaměstnanců na motivaci k výkonu



Zdroj: vlastní tvorba

Z hlediska zlepšení výkonnosti je vidět, že odpovědi velmi silně korelují s předchozím zjištěním – téměř všichni respondenti zařadili mzdu na první místo. Na druhém místě je vzdělání. Zajímavé je, že nikdo nevedl svou vlastní možnost odpovědi, ačkoliv mohl. Jedná se tedy o zjevný důkaz toho, že jsou zaměstnanci velmi rozhodní v tom, co se týká trvalého zlepšení výkonnosti.

Tabulka 3. Názor zaměstnanců na trvalé zlepšení výkonnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mzda	19	95 %
Vzdělání	1	5 %
Rotace	0	0 %
Rozmanitost práce	0	0 %
Jiné (uveďte prosím)	0	0 %

Zdroj: vlastní tvorba

V poslední otázce bylo klíčové zjistit názor zaměstnanců na negativní motivaci – viz tabulka č. 4. Jak je vidět, negativní motivace nemá žádný dopad na zlepšení jejich výkonnosti, dokonce 3 osoby uvedly, že negativní motivace má za následek hledání jiné práce. Závěr z této otázky je jednoznačný – zaměstnanci se nesmí motivovat negativně.

Tabulka 4. Názor zaměstnanců na negativní motivaci

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zhoršení výkonu	15	75 %
Zamýšlení se nad hledáním jiné práce	3	15 %
Zlepšení výkonu	0	0 %
Žádný	2	10 %
Jiné (uved'te prosím)	0	0 %

Zdroj: vlastní tvorba

4.4 Konfrontace výsledků výzkumu mezi manažery a zaměstnanci

Po provedení řízeného rozhovoru a vyplnění dotazníků je možné přistoupit k porovnání obdržených výsledků. Manažeři si jsou naprosto jistí, že uplatňují demokratický styl řízení s určitými prvky byrokratického stylu. Zaměstnanci sice uvedli tyto dva styly, avšak z odpovědí zaměstnanců je možné vydedukovat, že zaměstnanci vnímají byrokratický prvek daleko více. Možným důvodem odlišnosti názorů je to, že zaměstnanci přímo pracují, kdežto manažeři řídí. Proto musí zaměstnanci, na rozdíl od manažerů, daleko více dodržovat schválené postupy.

Hlavním zdrojem motivace je pro zaměstnance mzda a jiná finanční ohodnocení. Dokonce si lidé myslí, že se jedná i o hlavní zdroje jejich trvalého zlepšení výkonnosti. Manažeři mají ale o něco odlišný názor – podle nich sice hrají finance svou roli, avšak existují i jiné oblasti. Výsledek rozporu v názorech lze shledat především v tom, že manažeři přemýšlí v širších souvislostech a uvažují za celý tým, kdežto zaměstnanci spíše přemýšlí jenom za sebe. Pochopitelně, z toho důvodu vzniká odlišné vnímání peněz a trvalého zlepšení.

Dále se musí upozornit i na to, že jedna skupina manažerů si je jistá, že negativní motivace je možná, kdežto výsledky výzkumu ukázaly na to, že negativní motivace má na ně zcela opačný vliv, dokonce jsou i tací, kteří po negativní motivaci začnou uvažovat o odchodu ze společnosti. Je tedy vidět, že existuje určitý rozpor mezi některými manažery a jejich zaměstnanci. Lze to rovněž vysvětlit i různým vnímáním práce – zaměstnanec nese odpovědnost jenom za svou práci, kdežto manažer za celý tým.

4.5 Konfrontace teoretických poznatků a výsledků vlastního výzkumu

Pokud se jedná o porovnání teoretické a praktické části práce, tak je nutné zaprvé uvést, že ve zkoumaném podniku jednoznačně platí koncepce řízení lidských zdrojů, nikoliv řízení personálu. Firma totiž spolupracuje se svými potenciálními zaměstnanci ještě za doby jejich studia – prostřednictvím intershipů. Dále je v podniku významný tlak na zvýšení kvalifikace zaměstnanců a firma jim k tomu nabízí celou řadu příležitostí. Navíc, vedení podniku se snaží svoje zaměstnance řídit efektivně.

Z hlediska modelů řízení zmíněných v teoretické části práce je ve firmě uplatněn způsob řízení prostřednictvím motivace, tedy manažeři vytvářejí vhodné podmínky pro práci svých zaměstnanců a následně je řídí.

V podniku je uplatněn demokratický styl založený na přenechání určité volnosti ve výkonu pracovní činnosti zaměstnancům. Manažeři tedy vytváří podmínky pro práci zaměstnanců, kontrolují je, avšak moc nezasahují do samotného procesu výkonu. Vedoucí akceptuje názory zaměstnanců, radí se s nimi apod. V rámci řízených rozhovorů ale bylo možné vyzorovat určité odlišnosti v přístupu manažerů, jedná se ale o přirozenou součást lidské povahy, o které se psalo v první části práce. Lze se ale setkat i s prvky byrokratického řízení.

Rovněž z odpovědí zaměstnanců vyplynulo, že ti dávají přednost spíše finanční odměně nežli ostatním prvkům. Dále zaměstnanci velmi špatně vnímají negativní motivaci. Na druhou stranu se ale musí upozornit na to, že i přes tento rozpor výsledky podniku vypovídají spíše o tom, že přístup managementu je vhodný – pražská pobočka neustále plní a úkoly pražského týmu se stávají složitější apod. Toho všeho ovšem nelze dosáhnout bez vhodně motivovaných lidí. Takže je zjevné, že systém motivace a řízení lidí je v podniku velmi vhodný.

Požadavky na kompetence zaměstnanců jsou velice přísně určeny. Zajímavé je, že samotná definice pojmu kompetencí byla uvedena každým manažerem zcela jinak, což je v souladu s teorií, kde se psalo o tom, že neexistuje jedna jednotná definice kompetence. V souladu s teoretickou částí práce, manažeři uvedli i existenci několika dimenzí kompetence.

5 Návrhy a doporučení

Dále budou uvedena doporučení, která se povedlo identifikovat po provedení vlastní analýzy a zhodnocení teoretických předpokladů uvedených v první části této bakalářské práce. Jedná se o:

- teambuildingy za Prahou,
- teamové odborně úkolové odměny,
- odměny za zaučení nového kolegy – systém mentoringu,
- týmové prezentace,
- ovocné pondělí,
- větší flexibilita – práce z domova,
- pátek – volnější den.

Zaprvé je zřejmé, že práce účetních je spíše o samostatnosti, nikoliv o práci v týmu. Na druhou stranu se ale musí počítat s tím, že v dnešní době je nutné počítat s týmovou motivací. Člověk se musí cítit součástí týmu, nikoliv jako samotný jedinec. Právě proto je první skupina doporučení zaměřována na posílení týmového ducha a týmové motivace ve skupině. Prvním doporučením by se mohlo tedy stát provedení teambuildingových akcí za Prahou. Celé týmy by měly odjet za Prahu, aby se necítily připoutané ke svým domovům, rodinám apod. Přitom se nemá jednat o jednoduché posezení v hospodě, ale o spíše určitý sportovní zážitek formou hlavně týmových sportů. Ve výsledku se lidé v neutrálním prostředí dokážou více seznámit. Obsahem teambuildingu by mělo být třeba školení v golfu.

Dále by měly být v podniku zavedeny týmové odměny – v současné době je systém motivace zaměstnanců založen jen na individuálním základu. Týmové odměny posílí interakci členů v dané pracovní skupině a odpovědnost za výsledek celého týmu, nikoliv jenom sebe samotného. Jedná se o peněžní odměny přidělenou týmu, o aplikaci kterých rozhoduje tým. Týmové odměny jsou založeny na odměně, která je poskytována celému týmu a je rozdělena přesně podle jeho uvážení. Týmové odměny tedy mají za účel posílení sounáležitosti jedince se svým kolektivem. Problémem větších firem je bohužel to, že

většinou zaměstnanci se soustředí jen na výkon své vlastní práce a moc se nestarají o to, jakým způsobem funguje celá firma a jaké jsou další procesy fungující v podniku. Přitom sounáležitost pracovníka má odstranit daný problém.

Podnik by měl zvážit zavedení odměn za zaučení nového kolegy. Pochopitelně by se mělo jednat o dobrovolnický přístup, pomocí kterého by starší a zkušenější kolegové mohli zaučit svoje nové kolegy. Podnik je velmi velký a existuje zde celá řada informací, která není jenom tak k dostání, proto je pomoc novým zaměstnancům naprosto zásadní. Navíc dojde k většímu posílení vztahů v kolektivu.

Vedení podniku by mělo zvážit zavedení týmových prezentací – tedy, každý zaměstnanec by měl jednou za 2-3 měsíce připravit prezentaci o obsahu své práce. Ve výsledku by tedy i ostatní členové týmu byli seznámeni s obsahem jeho práce a necítili by se odtrženi od kolektivu.

Další doporučení nejsou zase až tak klíčová, jedná se spíše o doporučení, která mají zlepšit motivaci pracovníků k lepším výkonům. Firma by mohla zavést možnost takzvaných ovocných pondělí, tedy každé pondělí kupovat čerstvé ovoce určené k okamžité konzumaci, tento krok pobídne zaměstnance k většímu pracovnímu úsilí, jelikož pomůže se lépe soustředit na práci díky čerstvému ovoci.

Podnik v současné době sice umožňuje práci z domova, avšak jedná se jenom o maximálně dva dny v měsíci. V tom je možné najít daleko lepší prostor ve vymezení aspoň pěti pracovních dní strávených doma. Ve výsledku nebudou zaměstnanci, zejména ženy s malými dětmi, zase až tolik odtrženi od svých domovů. Navíc je možné v tom najít i určitou výhodu pro podnik – zaměstnanec, který tráví čas doma nespotřebuje tolik elektřiny, internetového připojení apod.

Další doporučení se týká dnů v týdnu, kdy není zapotřebí pracovat natolik intenzivně. Ve zkoumaném podniku se jedná nejčastěji o pátek v polovině měsíce. Ve zkoumaném podniku je tedy možné doporučit třeba věnovat jeden den věnování věcem, které sice přímo nesouvisí s prací zaměstnanců, avšak jsou důležité pro jejich další rozvoj – může se jednat například o jazykové kurzy online, školení excel apod.

6 Závěr

Předkládaná bakalářská práce byla zaměřena na téma, které hraje zásadní roli v dnešním světě – jedná se o řízení lidí. V dnešní době jsou právě lidé hlavními nositeli know-how podniku a jeho nejcennějším aktivem.

Právě proto hraje otázka motivace a stimulace podřízených prostřednictvím manažerské práce svou naprosto zásadní roli. V 21. století není vůbec možné si představit podnik, který by byl úspěšný, avšak neměl kvalitní systém řízení lidských zdrojů. Vedení firem se tedy snaží motivovat svoje pracovníky pomocí celé řady nástrojů, a to jak finančního, tak i nefinančního charakteru.

Mnohé firmy začínají pracovat se svými zaměstnanci již na samém začátku jejich pracovní kariéry – tedy, když jsou jejich potenciální zaměstnanci ještě studenty. Navíc, firma neukončuje spolupráci se svými zaměstnanci ani po jejich odchodu a snaží se s nimi udržovat určitý kontakt.

Dosavadní styl řízení ve zkoumaném podniku je demokratický styl, který motivuje podřízené k neustálému zvyšování svých výkonů. Organizace výrazně pečuje o svoje zaměstnance a zajišťuje jejich rozvoj, a to pomocí interních kurzů a externích školení. Systém řízení má ale určité prvky byrokratického stylu řízení, jelikož firma je velmi velká a je zapotřebí přesně dodržovat postupy. Na základě tohoto zjištění je možné považovat první cíl bakalářské práce – zhodnotit dosavadní styly řízení v konkrétní organizaci, aby byl zaměstnanec správně motivován, podával nejvyšší výkon a měl osobní zájem o rozvoj organizace – za splněný.

Interní dokumentace v podniku velice přesně určuje požadavky na kompetence zaměstnanců. Je nutné upozornit na to, že kompetence jsou nejen technického charakteru jako je znalost SAP nebo účetnictví, ale i znalosti související s řízením lidí. Druhý dílčí cíl – zhodnocení interní dokumentace podniku v oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na určení kompetence zaměstnanců – je tedy možné považovat za splněný.

Bakalářská práce obsahovala velice podrobné teoretické pojednání o stylech řízení lidí, jejich odlišnostech a významu pro výkonnost podniku. Dále v práci proběhla i literární rešerše zhodnocení manažerských kompetencí, které přísluší vedoucím zaměstnancům podniku. V bakalářské práci se prozkoumal nejen samotný pojem kompetence, ale i její komponenty, a zároveň i jejich členění. Na základě toho lze tvrdit, že i poslední dílčí cíl

práce – zpracování literárního přehledu s využitím metod kompilace a komparace – je možné považovat za splněný.

Existují určité rozpory mezi názory manažerů a jejich podřízených v otázce finanční odměny a negativní motivace, tyto rozpory ale vyplývají z přirozené povahy práce – management nese odpovědnost za celý tým, kdežto zaměstnanec jenom za svou práci.

Dospělo se k závěru, že jednoznačným nedostatkem motivačního systému v podniku je chybějící složka posílení týmového ducha. Jde o klasický problém v případě větších firem, kde jsou veškeré úkoly rozděleny do nejmenších detailů. V podstatě, každý zaměstnanec vykonává svou práci a někdy netuší, co dělá jeho kolega. Na konci práce byla nadefinována celá řada doporučení, jedná se o: teambuildingy za Prahou, teamové odměny, odměny za zaučení nového kolegy – systém mentoringu, týmové prezentace, ovocné pondělí, větší flexibilita – práce z domova a pátek – volnější den. Na základě definování těchto doporučení je možné považovat hlavní cíle bakalářské práce – navrhnout doporučení pro zlepšení stylu řízení pracovních kolektivů – za splněný.

V rámci provedené analýzy je ale nutné počítat s celou řadou omezení. Zaprvé, výzkum byl uskutečněn v rámci jednoho podniku. Zadruhé, byli osloveni jenom manažeři a nebyli osloveni výkonní zaměstnanci. Nakonec, výzkum byl proveden jenom v rámci jedné země, což snižuje jeho vypovídající schopnost vzhledem k tomu, že zkoumaný podnik působí na několika kontinentech.

Bakalářská práce je určena pro široký okruh čtenářů zajímajících se o řízení lidí, motivaci a kompetenci manažerů. Výsledky práce jsou uplatnitelné nejen v rámci zkoumaného podniku, ale mohou být využity i v jiných firmách.

7 Seznam použitých zdrojů

Literatura

1. ARMSTRONG, Michael. TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
3. FLEMING, Peter. *The Art of Middle Management in Secondary Schools: A Guide to Effective Leadership*. London: Routledge, 2016. 180 s. ISBN 978-1138156296.
4. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
5. KUZIO, Anna. *Exploitation of Schemata in Persuasive and Manipulative Discourse in English, Polish and Russian*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2015. 240 s. ISBN 978-14-438-7674-2
6. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978-80-247-2339-6.
7. NILSSON, Kristina. BILD, Magnus. MÅRTENSSON, Pär. *Teaching and Learning at Business Schools: Transforming Business Education*. London: Routledge, 2008. 330 s. ISBN 978-0566088209.
8. PROCHÁZKA, Jakub, Martin VACULÍK a Petr SMUTNÝ. *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada Publishing, 2013. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.
9. SCHMIDT, William. RIECK, Donald. *Managing Media Services: Theory and Practice*. Greenwood Villiage: Libraries Unlimited, 2000. 418 s. ISBN 978-1563085307.
10. TRIPPE, Simon. *An Analysis of Big Companies and their Management Styles*. Anchor Academic Publishing, 2015. 200 s. ISBN 978-3-95489-988-3.
11. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí - odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007. 99 s. ISBN 9788024708829.
12. VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 160 s. ISBN 9788024770574.

Odborné články

1. ŠTŮSEK, Jaromír, PECHOVÁ, Jana. *Podpora faktorů rozvoje klíčových kompetencí a tvořivosti pracovníků v procesu firemního vzdělávání*. Littera Scripta, 2012, roč. 5, č. 1. ISSN 1805-9112.
2. WAHL, Mike. *Toward understanding resources, competencies, and capabilities: business model generation approach*. ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES. Tallinn: Tallinn University of Technology, 2013. Volume 1(2). s. 67-80. ISSN 2345-0282.

Přílohy

Příloha č. 1 - otázky k řízenému rozhovoru

Otázky týkající se řízení lidských zdrojů

1. Jaké jsou podle Vás hlavní oblasti, které mají být pokryty v oblasti řízení lidských zdrojů?
2. Co je podle Vašeho názoru nutné/možné změnit ve firmě v otázce řízení lidských zdrojů?
3. Jaký je podle Vás vztah na finanční motivace vzhledem k trvalé výkonnosti?
4. Jaký existuje rozdíl mezi řízením a motivací mladých zaměstnanců bez praxe a zkušených pracovníků?
5. Jak se stavíte k negativní motivaci – např. peněžním trestům, pohovorem za účelem pokárání apod.

Otázky týkající se kompetence manažerů

1. Co by měl podle Vás umět dobrý manažer?
2. Jak byste definoval pojem kompetence?
3. Jak jsou ve Vašem podniku stanoveny manažerské kompetence? Kdo odpovídá za jejich určení a hodnocení?
4. Dá se naučit správným manažerským kompetencím, anebo se s tím musí člověk narodit? Zdůvodněte prosím.
5. Existuje rozdíl mezi manažerskými kompetencemi ve 20. a 21. století? Jaký?
6. Co vás motivuje jako manažera? Co naopak má nejmenší motivační vliv?

Otázky týkající se manažerských stylů

1. Jaký styl řízení je uplatněn ve Vašem podniku a proč?
2. Jak byste definoval pojem manažerský styl?
3. Co by mohlo být podle Vás stimulem uplatnitelným na všechny zaměstnance bez ohledu na věk, vzdělání apod.?
4. Existuje jeden univerzální styl řízení, anebo manažerské styly závisí na typu podniku, věku lidí apod.?

Příloha č. 2 – dotazníkové šetření

Jaký styl je uplatněn ve vašem podniku? (může být i více odpovědí)

1. Autokratický,
2. Byrokratický
3. Demokratický,
4. Liberální.

Jsou finance univerzálním prostředkem pro motivaci? (zvolte prosím jenom 1 odpověď)

1. Ano,
2. Ne,

3. Nevím.

Co Vás motivuje k výkonu nejvíce? (může být i více odpovědí)

1. Nadprůměrná mzda,
2. Stravenky,
3. Karta multisport,
4. Možnost proplácení penzijního pojištění,
5. Zvýhodněný tarif T-mobile,
6. Cafeteria systém,
7. Jednou ročně navýšení mzdy,
8. Odměna za doporučení kolegy,
9. Rotace na pracovišti,
10. Online kurzy,
11. Rozmanitá práce,
12. Možnost povýšení,
13. Cestování do zahraničí,
14. Jiné (uveďte prosím).

Co podle Vás může nejlépe ovlivnit Vaše trvalé zlepšení výkonnosti? (zvolte prosím jenom 1 odpověď)

1. Mzda,
2. Vzdělání,
3. Rotace,
4. Rozmanitost práce,
5. Jiné (uveďte prosím).

Jaký důsledek na Váš pracovní výkon má negativní motivace? (zvolte prosím jenom 1 odpověď)

1. Zhoršení výkonu,
2. Zamýšlení se nad hledáním jiné práce,
3. Zlepšení výkonu,
4. Žádný,
5. Jiné (uveďte prosím).