

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Role vedoucího pracovníka v organizaci

The Role of a Leader in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUcí PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

FAJBÍKOVÁ

PAVLA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Fajbíková** Jméno: **Pavla** Osobní číslo: **490700**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Role vedoucího pracovníka v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

The Role of a Leader in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat roli vedoucích pracovníků ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího stavu a navržení vhodných změn ve vedení lidí.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - role, vlastnosti a přístupy vedoucích pracovníků; 3. Praktická část - představení vybrané organizace, analýza role vedoucích pracovníků, návrhy řešení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.

PILAŘOVÁ, I. Leadership & Management Development. Praha: Grada Publishing, 2016.

PLAMÍNEK, J. Vedení lidí, týmů a firem. Praha: Grada Publishing, 2018.

VEBER, J. a kol. Management - Základy, přístupy, soudobé trendy. Praha: Ekopress, 2021.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **19.08.2022**

Platnost zadání bakalářské práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

FAJBÍKOVÁ, Pavla. *Role vedoucího pracovníka v organizaci*. Praha: ČVUT 2022. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 12. 08. 2022

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D. za odborné rady, které mi velmi pomohly při psaní práce, a vstřícnost při konzultacích. Dále děkuji pracovníkům organizace VYRTYCH a. s. za jejich ochotu absolvovat rozhovory potřebné pro zpracování praktické části. Na závěr patří poděkování také mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali při psaní této bakalářské práce a během celého studia.

Abstrakt

Bakalářská práce zkoumá roli vedoucích pracovníků ve vybrané organizaci s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Teoretická část vymezuje roli vedoucího pracovníka v organizaci, roli vedoucího pracovníka v řízení lidí a rozvoj vedoucího pracovníka. Praktická část analyzuje roli vybraných vedoucích pracovníků v organizaci VYRTYCH a. s. s využitím interních materiálů a rozhovorů se čtyřmi vedoucími pracovníky a jejich čtyřmi podřízenými pracovníky. Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení práce vybraných vedoucích pracovníků.

Klíčová slova

Vedoucí pracovník, pracovní role, styly řízení, funkce vedoucího pracovníka, kompetence vedoucího pracovníka, rozvoj vedoucího pracovníka

Abstract

The bachelor thesis examines a role of leaders in a selected organization with the aim of evaluating the current state, identifying opportunities for improvement, and proposing appropriate solutions. The theoretical part defines a role of a leader in the organization, a role of a leader in human resources and development of a leader. The practical part analyses roles of selected leaders in VYRTYCH a. s. using internal materials and interviews with four leaders and their four subordinates. The result of the bachelor thesis are proposals for improving work of selected leaders.

Key words

Leader, job role, leadership styles, leadership functions, leadership competences, leadership development

Obsah

Úvod	5
1 Role vedoucího pracovníka v organizaci	7
1.1 Pojmy „pracovní místo“ a „pracovní role“	7
1.2 Pojem „vedoucí pracovník“	7
1.2.1 Role lídr	8
1.2.2 Role manažer	8
1.2.3 Role odborník	9
1.3 Funkce vedoucího pracovníka	9
1.3.1 Plánování	10
1.3.2 Organizování	12
1.3.3 Stanovování cílů a úkolů	13
1.3.4 Komunikování	14
1.4 Kompetence vedoucího pracovníka	16
1.4.1 Schopnosti	16
1.4.2 Dovednosti	17
1.4.3 Vlastnosti	18
1.5 Typologie osobností a lídrů	19
1.6 Styly řízení vedoucího pracovníka	21
2 Role vedoucího pracovníka v řízení lidí	23
2.1 Výběh pracovníků	23
2.2 Hodnocení pracovníků	24
2.3 Odměňování pracovníků	25
2.4 Vzdělávání pracovníků	25
3 Rozvoj vedoucího pracovníka	27
3.1 Rozvoj lídrů	27
3.2 Rozvoj manažerů	28
3.3 Seberozvoj	29
4 Představení organizace	32
4.1 Historie organizace	32
4.2 Struktura organizace	32

4.3	Produkty organizace.....	35
5	Analýza role vedoucích pracovníků.....	37
5.1	Způsob provedení rozhovorů	37
5.2	Výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky	37
5.2.1	Okruh 1 – Vymezení role vedoucích pracovníků.....	38
5.2.2	Okruh 2 – Komunikace s podřízenými pracovníky.....	43
5.2.3	Okruh 3 – Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků	46
5.3	Výsledky rozhovorů s podřízenými pracovníky	48
5.3.1	Okruh 1 – Pokyny od vedoucích pracovníků.....	48
5.3.2	Okruh 2 – Komunikace s vedoucími pracovníky.....	50
5.3.3	Okruh 3 – Názory podřízených pracovníků na vedoucí pracovníky.....	51
5.4	Shrnutí rozhovorů.....	53
6	Návrhy na zlepšení.....	55
	Závěr	58
	Seznam použité literatury	60
	Seznam internetových zdrojů.....	62
	Seznam obrázků	63
	Seznam tabulek	64
	Seznam příloh	65

Úvod

Každá organizace by měla vycházet z faktu, že za jejím úspěchem stojí především její pracovníci, kteří využívají svých nejlepších znalostí a zkušeností k naplňování vizí a dosahování cílů organizace. Aby však pracovali efektivně a s nadšením, je potřeba zajistit jejich správné vedení prostřednictvím pověřených vedoucích pracovníků odpovědných za řízení ostatních pracovníků organizace.

Role vedoucího pracovníka v organizaci je nezastupitelná. Bez smysluplného plánování, organizování, vedení nebo kontroly nemůže žádná organizace dlouhodobě úspěšně fungovat. Každý si roli vedoucího pracovníka v organizaci představí jinak. Existuje mnoho různých funkcí, kompetencí a stylů řízení, které může vedoucí pracovník vykonávat, potřebovat a uplatňovat. Přitom nelze tvrdit, že existuje univerzální model toho, jaký by správný vedoucí pracovník měl být a co by měl dělat. Různé situace vyžadují různé přístupy a opět záleží jen na znalostech a zkušenostech každého jednotlivého vedoucího pracovníka, jak svou roli v organizaci zvládne.

Cílem bakalářské práce je prozkoumat roli vedoucích pracovníků ve vybrané organizaci, posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Teoretická část je zpracována s využitím odborné literatury a vymezuje roli vedoucího pracovníka v organizaci, roli vedoucího pracovníka v řízení lidí a rozvoj vedoucího pracovníka. Podrobněji se přitom zabývá funkcemi, kompetencemi a styly řízení vedoucího pracovníka, úkoly vedoucího pracovníka při výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků nebo různými přístupy k rozvoji schopností vedoucích pracovníků.

Praktická část analyzuje roli čtyř vybraných vedoucích pracovníků v organizaci VY-RTYCH a. s. s využitím interních materiálů a rozhovorů s vybranými vedoucími pracovníky a jejich čtyřmi podřízenými pracovníky, aby bylo možné prozkoumat roli vedoucích pracovníků ze dvou základních úhlů pohledu, to znamená z pohledu nadřízeného a podřízeného. V případě vedoucích pracovníků je zkoumána jejich náplň práce, jejich vlastnosti a dovednosti, jejich vnímaný typ osobnosti, jejich komunikace s podřízenými pracovníky, jejich způsob zadávání úkolů podřízeným pracovníkům i jejich vzdělávání a rozvoj v organizaci. V případě podřízených pracovníků jsou zkoumány pokyny od vedoucích pracovníků, komunikace s vedoucími pracovníky a jejich názory na vedoucí pracovníky.

Výsledkem práce jsou návrhy na zlepšení práce vybraných vedoucích pracovníků.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Role vedoucího pracovníka v organizaci

První kapitola vysvětluje rozdíl mezi pojmy pracovní místo a pracovní role, uvádí tři hlavní role, které může vedoucí pracovník v organizaci zastávat, definuje funkce a kompetence vedoucího pracovníka, představuje typologie osobností a lídrů a vymezuje styly řízení vedoucího pracovníka.

1.1 Pojmy „pracovní místo“ a „pracovní role“

Pojmy „pracovní místo“ a „pracovní role“ bývají často zaměňovány, jedná se však o dva odlišné pojmy. Pracovní místo je považováno za organizační jednotku, u které je nutné plnit souhrn definovaných úkolů a povinností. Pracovní role je považována za úlohu, kterou mají lidé hrát, s čímž souvisí také fakt, že se od lidí očekávají určité způsoby chování. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 192)

Pracovní místo označuje přesně vymezené místo ve struktuře organizace, které je obsazeno určitým pracovníkem. Na tohoto pracovníka pak jeho pracovní místo vyvolává takzvaná „rolová očekávání“, která se mohou u různých lidí lišit – vyšší vedení může mít jiná očekávání než podřízení pracovníci. Pracovní role je totiž oproti pracovnímu místu více individuální, což znamená, že pracovník je donucen hledat kompromisy mezi řadou různých požadavků. (Bednář a kol., 2013, s. 25)

Pojem pracovní role se začal používat namísto pojmu pracovní místo, jelikož byl tento výraz zaměřen spíše na odbornou způsobilost než na pracovní chování. Pracovní role je přiřazována jedincům, kteří mají v organizaci úlohu jednat podle specifických forem chování během plnění určitých pracovních úkolů. Definuje tedy požadavky týkající se způsobu vykonání pracovního úkolu, nikoliv podoby úkolů samotných. Tento výraz zahrnuje širokou škálu charakteristik chování uplatňujících při spolupráci s ostatními pracovníky či různých stylech vedení. (Koubek, 2011)

1.2 Pojem „vedoucí pracovník“

Pojem „vedoucí pracovník“ je velice široký, takže si pod ním lze představit různé typy lidí, situací či úloh, které vedoucí pracovník musí během výkonu své práce řešit. Někteří lidé si mohou tento pojem představit jako pracovní místo, které je vymezeno souborem úloh a vykonáváno držitelem pracovního místa. Držitel takového pracovního místa zároveň zastává určité role. Podle Pilařové (2016, s. 22) může vedoucí pracovník zastávat tři role:

- role lídr,
- role manažer,
- role odborník.

1.2.1 Role lídr

Obsahem role lídra jsou **tvorba a prodej strategie**, což znamená stanovit a komunikovat, co bude organizace dělat a jak toho dosáhne. (Pilařová, 2016, s. 22)

Při **tvorbě strategie** organizace je nutné stanovit, kde se organizace momentálně nachází, kam směřuje a jak se dostane do cíle (Pilařová, 2016, s. 23). Přitom je nutné vycházet ze současného stavu organizace, to znamená analyzovat silné a slabé stránky organizace spolu s příležitostmi a hrozbami mimo organizaci. Výsledkem je definování optimálního způsobu získávání, využívání a rozvoje disponibilních zdrojů k realizaci strategických cílů organizace. Pro realizaci těchto strategických cílů jsou nejdůležitějším prostředkem pracovníci organizace, jejichž schopnosti a motivace jsou klíčové při dosahování strategických cílů. (Šikýř, 2014, s. 44)

Prodej strategie následně spočívá v komunikaci strategie uvnitř organizace s cílem přesvědčit a inspirovat pracovníky, aby se strategií řídili (Pilařová, 2016, s. 30). Pod „přesvědčování“ pracovníků spadá zejména rozpoznávání lidských osobností, naslouchání, motivování, poskytování zpětné vazby a podobně (Plamínek a Fišer, 2004, s. 58). Kromě sdělení informací ohledně směrů a cílů organizace je důležité, aby byl lídr schopen ostatní pracovníky nadchnout k dosažení strategických cílů. Efektivním „prodáním“ strategie je dosaženo to, že budou pracovníci respektovat stanovená pravidla, znát své pracovní úlohy a správně samostatně rozhodovat. V nejlepším případě budou sami pracovníci přicházet s nápady na rozvoj a zdokonalení stanovené strategie (Pilařová, 2016, s. 30).

1.2.2 Role manažer

Podle Pilařové (2016, s. 56) spočívá role manažera v zajištění dosažení strategických cílů definovaných lídrem prostřednictvím pracovníků organizace. Obsahem role manažera jsou čtyři klíčové úlohy:

- řízení lidí,
- řízení procesů,
- řízení rozpočtu,
- řízení projektů.

Řízení lidí zahrnuje úkoly vedoucího pracovníka při řízení podřízených pracovníků. Konkrétně se jedná o úkoly vedoucího pracovníka při výběru, hodnocení, odměňování nebo vzdělávání pracovníků (Pilařová, 2016, 62–63). Rolí vedoucího pracovníka v řízení lidí se podrobněji zabývá kapitola 2.

Řízením procesů je chápáno definování procesů, jakožto navržení postupu transformace vstupů ve výstupy, a jejich aktualizace. Je důležité konkretizovat jednotlivé kroky transformace, pořadí, ve kterém budou kroky vykonány, procesní indikátory určené pro měření efektivity jednotlivých kroků a lidské zdroje jako vykonavatele transformačních kroků. (Pilařová, 2016, s. 57)

Řízení rozpočtu může spočívat pouze ve správě přiděleného rozpočtu, kdy je nutné se řídit podle předem stanoveného plánu a vyhnout se jeho překročení, nebo může zahrnovat také samotné vytváření návrhu rozpočtového plánu. V takovém případě je zcela nutné, aby manažer měl celkovou znalost ohledně strategie organizace, aby byl návrh rozpočtu v souladu se strategickými cíli. (Pilařová, 2016, s. 137–138)

Řízení projektů se zabývá ději, které se skládají z koordinovaných činností obsahující konkrétní datum zahájení a ukončení. Každý projekt je při dosahování cílů omezen zejména časem a náklady (Pilařová, 2016, s. 138). Řízení projektů se od řízení procesů liší tím, že projekty jsou natolik výlučné děje, že proběhnou pouze jedinkrát bez možnosti zlepšování. Z toho důvodu je nutné, aby byly jak příprava, tak realizace všech etap projektu pečlivě promyšlené a monitorované, což napomůže k minimalizaci rizik a nekvalitních výstupů. (Plamínek a Fišer, 2004, s. 95)

1.2.3 Role odborník

Vedoucí pracovník v roli odborníka vykonává specifickou **odbornou agendu**, která je specificky stanovena v souladu s charakterem pracovní pozice a zároveň se základními rysy organizace jako je její velikost, firemní kultura či typ organizace. Znamená to, že vedoucí pracovník může vykonávat složitější odbornou agendu než jeho podřízení pracovníci a věnují ji relativně hodně času. Někteří vedoucí však obor, ve kterém pracují, znají pouze povrchově, proto si na výkon odborné agendy najímají dalšího pracovníka, který bude roli odborníka zastávat. (Pilařová, 2016, s. 140)

Mimo výkonu odborné agendy by měl odborník **pečovat o vlastní zdroje**. Tím se rozumí rozvoj jeho vlastních kompetencí, aby zvyšoval svou tržní hodnotu a byl schopen co nejefektivněji plnit současné i budoucí úlohy a role. (Pilařová, 2016, s. 141)

1.3 Funkce vedoucího pracovníka

Funkce vedoucího pracovníka představují činnosti, které musí každý vedoucí pracovník vykonávat. Některé funkce vykonává pravidelně, jiné pouze podle potřeby. Mezi tradiční funkce vedoucího pracovníka patří (Šikýř, Tomešková a Chmielová-Dalajková, 2022, s. 3):

- plánování,
- organizování,
- výběr,
- vedení,
- kontrola.

Existují však i jiné, poněkud praktičtější pohledy na funkce vedoucího pracovníka, například ten podle Armstronga a Stephensové (2008, s. 50), kteří charakterizovali funkce, respektive činnosti vedoucího pracovníka následovně:

- plánování,
- organizování,
- stanovování cílů a úkolů,
- komunikování.

1.3.1 Plánování

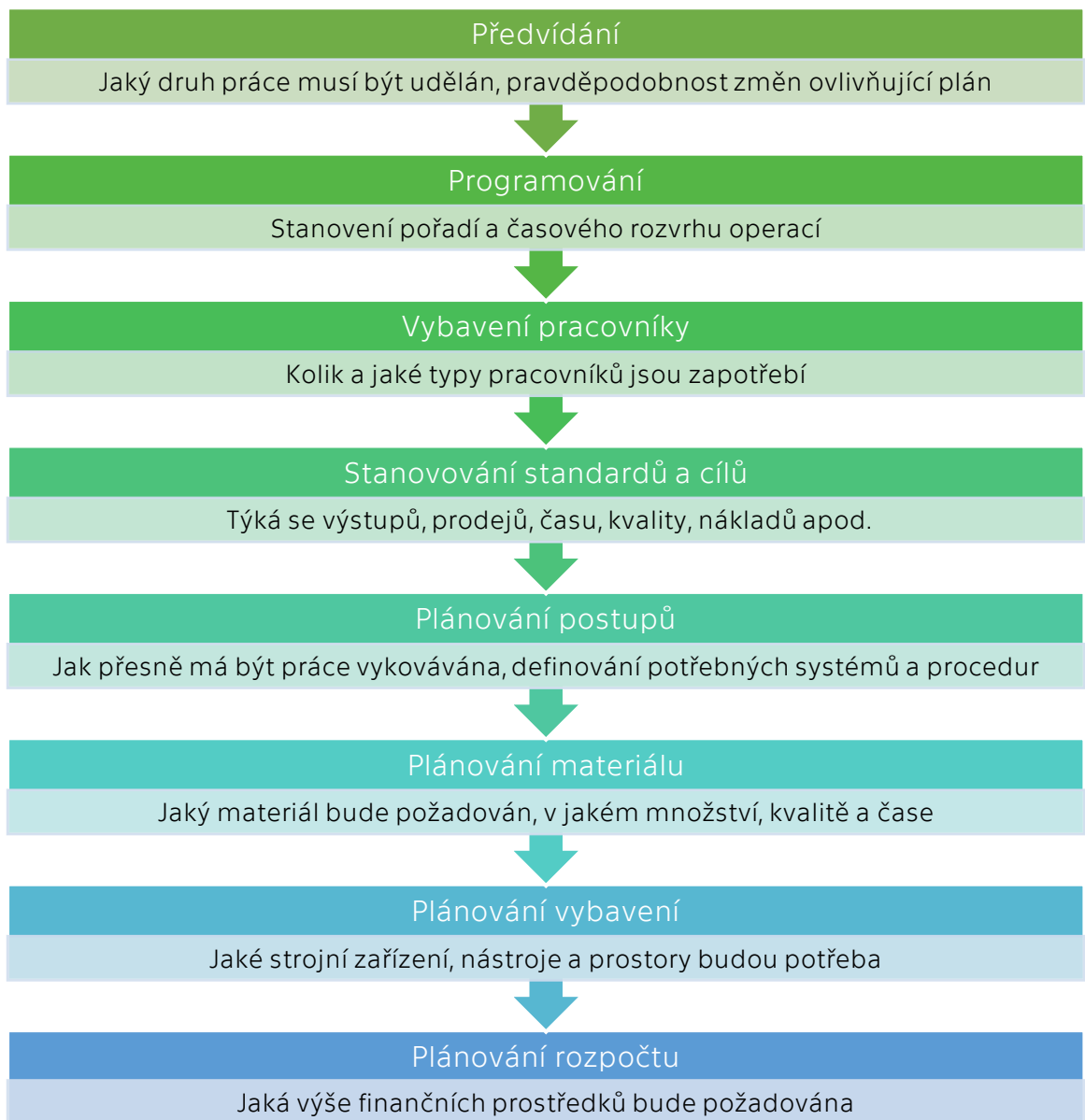
Funkce plánování se zabývá rozhodováním o průběhu budoucí akce, ke které je nutné stanovit množství potřebných zdrojů a rozvrhnout práci potřebnou k dosažení žádaného výsledku akce. Pomocí efektivního plánu je možné upozornit na potenciální krize a vyhnout se jim. (Armstrong a Stephensová, 2008, s. 50)

Plánování je ovlivněno strategickým myšlením vedoucího pracovníka, vizí organizace a prognostickým odhadem na základě pečlivé analýzy. U velkých organizací je větší předpoklad, že budou tvořit plány dlouhodobějšího charakteru než u menších organizací. Tyto organizace více plánují v kratším časovém horizontu, kdy bývají plány konkrétnější a detailnější. (Štěpaník, 2010, s. 44–45)

Z pohledu časového rozpětí se dají plány dělit následovně (Štěpaník, 2010, s. 45):

- **Strategické** – jedná se o plány s nejdelším časovým rozpětím. Tvoří se na dobu dlouhou tří a více let.
- **Taktické** – taktické plány se označují za střednědobé. Časový horizont u taktických plánů bývá do dvou let.
- **Operativní** – krátkodobé operativní plány bývají na období od 6 měsíců do jednoho roku.

Pro vytvoření plánu je podle Armstronga a Stephensové (2008, s. 51) nutné provést osm činností uvedených na obrázku 1.



Obrázek 1 – Plánovací činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Armstronga a Stephensové (2008, s. 51)

1.3.2 Organizování

Organizování je funkce, která vede k uspořádání prvků organizace a vztahů mezi prvky, a zároveň k zavedení určitého řádu uvnitř organizace. Organizování se vyjadřuje ve tvorbě organizačních struktur, ale také organizováním skupin a jednotlivců (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16). V rámci organizování se rozdělují úkoly vedoucího pracovníka do řad procesů a činností, které by měly být koordinovány a efektivně vykonávány. (Armstrong a Stephensová, 2008, s. 51)

Organizaci lze definovat ve vztahu k podniku a podnikání následovně (Dědina a Odcházal, 2007, s. 16):

- **Podnik je organizace** – jednotlivé organizační prvky, jako jsou například pracovníci, skupiny či útvary, tvoří na základě jejich vzájemných vztahů organizaci. Když se tyto jednotlivé organizační prvky spojí, dojde k vytvoření instituce, která se vyznačuje právě způsobem propojení jednotlivých prvků, což umožňuje jednodušší koordinování a řízení instituce.
- **Podnik má organizaci** – zde je slovo „organizace“ chápáno jako forma uspořádání instituce pomocí útvary nebo procesní struktury. Každý organizační prvek v uspořádané struktuře má svá práva, povinnosti a cíle, kterých má dosáhnout.
- **Podnik je organizován** – organizování je zde myšleno jako úkol, který má na starost management. Vedoucí pracovník, jakožto organizátor, by měl ovlivňovat chování jednotlivých organizačních prvků prostřednictvím měkkých nástrojů řízení.

K vytvoření organizace je nutné provést analýzu činností, procesů a rolí, jejíž výsledkem bude struktura skládající se z pracovních míst a organizačních jednotek. Cílem vytváření organizace je vyjasnit role a vztahy, vytvořit takový prostor, aby měli lidé příležitost efektivně využívat jejich dovednosti a schopnosti. Spolu s tím je nutné vytváření pracovních míst a pracovních úkolů tak, aby byly uspokojovány jak požadavky organizace, tak i potřeby jednotlivých pracovníků. (Armstrong a Stephensová, 2008, s. 52)

Podle Pilařové (2016, s. 60–61) se setkáváme v organizacích nejčastěji se třemi typy organizačních struktur:

- **Funkcionální** – pracovníci jsou sdruženi do organizačních jednotek podle podrobnosti úkolů. Jsou zde jasně definované rozhodovací pravomoci, kdy rozhodování probíhá od nadřízeného k podřízenému. Tato struktura je jednoduchá a přehledná, může však dojít ke snížené ochotě jednotek spolupracovat s ostatními jednotkami a vzniku konfliktů.
- **Divizionální** – tato struktura spočívá ve strukturování organizačních jednotek do samostatných divizí, které mohou být členěny např. dle produktů, geografického umístění či typu zákazníka. Divizionální struktura je sice pružná, ale náklady jsou při uplatňování této struktury vyšší z důvodu zavádění podpůrných útvarů (personální útvar, útvar informačních technologií, ...), které se zřizují v každé divizi.

- **Maticová** – v této struktuře jsou pracovníci vystaveni dvojí podřízenosti, a to ke svému odbornému vedoucímu a vedoucímu projektového týmu. Maticová organizační struktura je totiž spojení funkcionální struktury a projektového řízení. Je však nutné, aby byly veškeré pravomoci a zodpovědnosti odborných vedoucích a vedoucích projektového týmu jasně vymezeny, aby se předešlo komplikacím během plnění pracovních úkolů.

1.3.3 Stanovování cílů a úkolů

Stanovovat cíle a úkoly je jednou z nejdůležitějších funkcí vedoucího pracovníka z toho důvodu, že je nezbytné, aby podřízení pracovníci chápali, co se od nich očekává, to znamená, co mají dělat a čeho mají dosáhnout. Je třeba jasně definovat požadavky výkonu vyjádřené v podobě cílů a následně výsledky výkonu porovnat s dohodnutými cíli. Cíl popisuje určitý bod, který má být dosažen neboli něco, co má být splněno pracovníky organizace (Armstrong a Stephensová, 2008, s. 51). Cíl nejnižšího řádu je označován jako úkol. Úkoly bývají jednorázové, jedinečné a vztaženy k času. (Plamínek, 2018)

V první řadě je důležité definovat konkrétní a měřitelné výstupy a termín, do kdy má být úkol splněn. Úkoly mohou být vyjádřené prostřednictvím finančních pojmů, například jaká výše zisku má být dosažena, nebo prostřednictvím čísel, například jaký počet výrobků má být zhotoven. (Armstrong a Stephensová, 2008, s. 56)

Pilařová (2016, s. 121) uvedla tyto důležité body při definování úkolu:

- výsledek, kterého má podřízený pracovník dosáhnout,
- kritéria, podle nichž bude souzeno, zda podřízený pracovník dosáhl výsledku,
- omezení (čas, náklady, lidské zdroje...),
- rozsah pravomocí podřízeného pracovníka zodpovědného za splnění úkolu,
- termín splnění,
- důsledky splnění, popřípadě nesplnění úkolu,
- možnost pomoci od vedoucího pracovníka.

Po předání zadání úkolu podřízenému pracovníkovi je důležité přesné vysvětlení, co konkrétně vedoucí pracovník od svého podřízeného žádá. Zadání by totiž mohl podřízený chápat jinak než jeho vedoucí a splnit jej podle svých představ, což by mohlo způsobit nespokojenost vedoucího pracovníka s výkonem podřízeného a tím pádem i demotivaci samotného podřízeného pracovníka. Chyba by však byla na straně vedoucího pracovníka, jelikož tomuto mohl předejít tím, že podá podřízenému podrobné vysvětlení zadání úkolu. (Pilařová, 2016, s. 123)

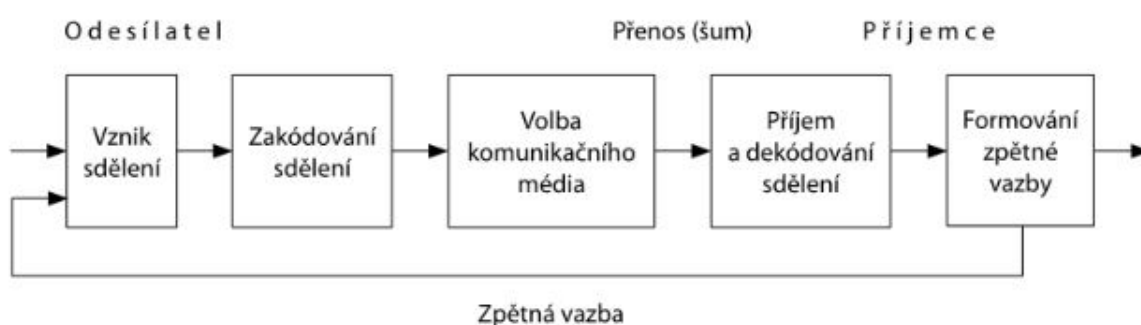
Na závěr je nutné ověřit, zda podřízený pracovník po definování a vysvětlení úkolu opravdu rozumí poskytnutému zadání. Může totiž nastat situace, kdy si pracovník myslí, že mu je vše jasné, ale i tak bude jeho představa odlišná od představy jeho vedoucího. Aby se takové situaci dalo předejít, je vhodné, aby vedoucí pracovník požádal podřízeného, aby zadání shrnul vlastními slovy, a tím vedoucí pracovník zjistí, zda byl

úkol pochopen správně. Dále je užitečné pobídnout podřízeného k položení doplňujících otázek. (Pilařová, 2016, s. 124)

1.3.4 Komunikování

Komunikace je v této práci chápána jako proces přenosu a výměny informací mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými pracovníky. Komunikace je velmi důležitou funkcí vedoucího pracovníka, jelikož naplňuje až 90 procent jeho pracovní doby. Většina funkcí vedoucího pracovníka je realizována právě formou komunikace, jedná se o řízení, informování, vedení, úkolování, motivování, hodnocení a mnoho dalších. Je klíčovým prvkem pro efektivní spolupráci mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízenými. (Mikuláščík, 2015)

Základ popisu komunikačního procesu nazýváme **komunikační model**. Komunikační model zobrazuje přenos sdělení ve formě signálu od odesílatele k příjemci, v tomto případě od vedoucího pracovníka k podřízenému. Zakódovaný signál značící sdělení prochází během procesu komunikačním médiem k příjemci, tedy k podřízenému pracovníkovi. Během přenosu signálu dochází k takzvanému šumu, který narušuje a zkresluje komunikační proces. Příjemce po obdržení sdělení dekóduje a odešle zpětnou vazbu odesílateli signálu. (Vymětal, 2008, s. 30)



Obrázek 2 – Schéma komunikačního modelu

Zdroj: Vymětal (2008, s. 30)

Vznik sdělení znázorňuje motiv odesílatele signál expedovat. Při vzniku sdělení je potřeba promyslet, jaké konkrétní informace do sdělení zahrnout a v jakém množství, aby sdělení obsahovalo dostatek informací a zároveň příjemce nepřehltilo zbytečnými podrobnostmi. (Vymětal, 2008, s. 30)

Zakódování znamená převést sdělení do srozumitelné a smysluplné formy tak, aby vystihovalo úmysl odesílatele. Sdělení by mělo být správné, stručné a zřetelné. (Vymětal, 2008, s. 31)

Volbou komunikačního média se rozumí způsob předání zakódovaného sdělení příjemci. Při volbě je třeba brát v potaz rychlost, přesnost, charakter sdělení, příjemce a podobně (Vymětal, 2008, s. 33). Mikuláščík (2015) rozdělil komunikační média podle obrázku 3.



Obrázek 3 – Formy komunikačních médií

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikuláščíka (2015)

Po obdržení sdělení následuje jeho **dekódování** příjemcem, což znamená že sdělení příjemce interpretuje na základě jeho způsobu myšlení a předchozích zkušeností s odesílatelem. Je důležité, aby při dekódování příjemce aktivně naslouchal, pokud si odesílatel pro předání sdělení zvolil komunikační médium „tvář v tvář“, aby projev il zájem, akceptoval sdělení, respektoval samotného odesílatele a ověřil si správnost obdrženého sdělení. (Vymětal, 2008, s. 34)

Jelikož je komunikační proces oboustranný, po obdržení sdělení poskytuje příjemce **zpětnou vazbu** odesílateli. Ta může mít několik forem a významů, například může odesílatele informovat o tom, že příjemce porozuměl sdělení, že potřebuje více doplňujících informací, že se sdělením souhlasí či nesouhlasí a podobně. Zpětná vazba může mít jak efektivní, tak neefektivní účinky. (Vymětal, 2008, s. 35)

Tabulka 1 – Charakteristika efektivní a neefektivní zpětné vazby

Efektivní zpětná vazba	Neefektivní zpětná vazba
Pomáhá odesílateli i příjemci	Pokořuje odesílatele i příjemce
Určitá	Všeobecná
Popisná	Soudící
Užitečná	Nevhodná a nepřiměřená
Aktuální a včasná	Neaktuální
S radostí slyšena	Vyvolává obranné postoje
Srozumitelná	Nesrozumitelná
Podložená a relevantní	Nepřesná

Zdroj: Vlastní zpracování podle Vymětala (2008, s. 35)

1.4 Kompetence vedoucího pracovníka

Kompetence značí soubor vědomostí, dovedností, schopností, vlastností a postojů, které by měl vedoucí pracovník mít, aby mohl kvalitně vykonávat svou pracovní náplň (Pilařová, 2016, s. 8). Kompetence značí schopnost člověka efektivně vykonávat svou pracovní náplň v daném čase, požadovaném rozsahu a požadované kvalitě. Rovněž vyjadřují schopnost flexibilního jednání v případě změn okolních podmínek (Lojda, 2011).

Lojda (2011) rozděluje kompetence jako předpoklady do tří skupin. První skupina obsahuje vlastnosti, dovednosti, vědomosti a zkušenosti vedoucího pracovníka, které potřebuje k práci na své pozici. Druhá skupina zahrnuje vůli vedoucího pracovníka využívat aspekty první skupiny při výkonu jeho pracovní pozice. Třetí skupina zkoumá fakt, jak pravděpodobné je, že budou dva předchozí předpoklady fungovat. Všechny tři předpoklady musí vedoucí pracovník plnit současně.

1.4.1 Schopnosti

Schopnostmi se rozumí klíčové prvky potřebné k dosažení pracovních úspěchů. Systémy schopností obsahují generické schopnosti popisující, jak by se měl vedoucí pracovník chovat a jaké odborné a funkční schopnosti potřebuje ke správnému vykonávání jeho pracovní náplně. Každá organizace si tvoří svůj systém schopností, které vyžadují po svých vedoucích pracovnících. (Armstrong a Stephensová, 2008, s. 46)

Armstrong a Stephensová (2008, s. 46–47) uvádějí následující příklad systému schopností vedoucích pracovníků:

- orientace na výsledky (touha dělat věci dobře a schopnost plnit náročné cíle),
- znalost organizace (znát priority organizace a zkoumat nové příležitosti pro organizaci),
- komunikace (schopnost jasně a přesvědčivě komunikovat),
- orientace na zákazníka (schopnost zajišťovat uspokojování potřeb a přání zákazníků),
- rozvíjení ostatních pracovníků (pěstovat rozvoj členů svého týmu prostřednictvím poskytování zpětné vazby, pomoci a povzbuzování),
- flexibilita (schopnost přizpůsobovat se a efektivně pracovat v různých situacích),
- vedení (schopnost inspirovat pracovníky, aby ze sebe vydávali to nejlepší za účelem dosažení žádoucích výsledků),
- plánování (rozhodovat o budoucím průběhu akce a vytváření postupu prací),
- řešení problémů (schopnost analyzovat situace, vyhodnocovat alternativní kroky a přijatelná řešení),
- týmová práce (schopnost kooperativně pracovat s ostatními pracovníky).

1.4.2 Dovednosti

Dovednosti představují praktické návyky, které se dají získat výcvikem či praxí (Lojda, 2011). Jsou to činnosti, při kterých jedinec aplikuje své znalosti, osobní předpoklady či postoje v pracovním prostředí (Folwarczná, 2010, s. 30).

Dovednosti se dělí na dvě kategorie (Plamínek a Fišer, 2004, s. 161):

- **Tvrdé dovednosti** – spadají sem odborné znalosti a dovednosti týkající se ekonomických, strukturálních či procesních aspektů práce vedoucího pracovníka. Mezi tvrdé dovednosti řadíme například strategické řízení, řízení procesů či marketing.
- **Měkké dovednosti** – týkají se práce s lidmi, zejména v kontextu komunikování, řešení konfliktů, problémů a vyjednávání s podřízenými pracovníky.

Owen (2021) ve své knize rozdělil dovednosti vedoucího pracovníka do osmi skupin:

- dovednosti myšlení (pozitivní vedení, zvládnání stresu, umění se přizpůsobit...),
- kariérní dovednosti (vybudování kariéry, udržení vlastní tržní hodnoty...),
- sociální dovednosti (rozumět sobě i druhým, motivovat, delegovat, koučovat...),
- dovednosti okamžiku pravdy (řešení konfliktů, zvládnání krizových situací...),
- každodenní dovednosti (naslouchání, ovládnání technologií, organizování času),
- organizační dovednosti (rozhodování, stanovování cílů, řízení projektů...),
- politické dovednosti (ovlivňování, budování moci a vlivu, vyjednávání...),
- finanční dovednosti (stanovení rozpočtu, snižování nákladů, spravování investic...).

1.4.3 Vlastnosti

Vlastnosti určují způsob chování člověka při běžných situacích. Rozdělujeme je na dvě skupiny, a to volní a morální. Volní vlastnosti jsou vlastnosti získané výchovou, které vyjadřují vůli jedince směřovat k dosažení cílů. Napomáhají překonáváním překážek a usnadňují plnění úkolů. Za volní vlastnosti můžeme považovat například svědomitost, odpovědnost či sebekontrolu. Morální vlastnosti vyjadřují mravní kodex jednotlivce a jeho pohled na svět, považují se za postoje člověka. (Lojda, 2011)

Soubor relativně stálých vlastností tvoří charakter člověka. Rozlišujeme čtyři vztahy jednotlivce v závislosti na jeho charakteru (Lojda, 2011):

- **Vztah k sobě samému** – každý má v sobě určitou míru sebejistoty. Člověk může být více či méně sebekritický, má buď málo či nadbytek odvahy, je rozhodný či váhavý, skromný či velkorysý.
- **Vztah k lidem** – vztah k lidem ovlivňují postoje člověka, jako například upřímnost, družnost a altruismus, či naopak konfliktnost a nedůvěřivost.
- **Vztah k práci** – zde rozlišujeme lidi pracovité a svědomité se smyslem pro povinnost a lidi nespolehlivé, povrchní a líné.
- **Vztah k hodnotám** – hodnotami, které člověk vyznává a podle kterých se v životě řídí, může být čestnost, zásadovost, smysl pro fair play či sklony k lhaní.

Folwarczná (2010, s. 15) uvádí, že by úspěšný vedoucí pracovník měl mít tyto vlastnosti:

- být vzorem pro ostatní,
- dobře znát sám sebe,
- soustavně se vzdělávat,
- mít potěšení ze změny,
- mít vizi,
- mít povědomí o současném stavu,
- chovat se čestně a eticky,
- myslet systémově,
- efektivně komunikovat,
- myslet pozitivně,
- umět nadchnout sebe i ostatní,
- být sám sebou.

1.5 Typologie osobností a lídrů

Schopnosti, dovednosti a vlastnosti, které vedoucí pracovníci mají a které potřebují pro vykonávání svých funkcí, určují, jakou osobností a jakým lídrem se pro své okolí jeví. Pro určování typů osobností a typů lídrů se používají různé typologie.

Nejznámějšími **typologiemi osobností** jsou Hippokratova typologie a Jungova typologie. **Hippokratova typologie** rozděluje osobnosti do čtyř skupin temperamentů (Mikuláščík, 2015):

- **Sangvinik** (krev) – předností sangvinika je pružnost a rychlé reakce. Naopak za jeho slabinu se dá považovat povrchnost a rychlá změna citů (Štěpaník, 2010, s. 33). Sangvinik bývá aktivní, společenský, optimistický, roztěkaný, lehkomyšlný a podobně (Mikuláščík, 2015).
- **Cholerik** (žlutá žluč) – cholerikům nedělá problém převzít vedení v krizových situacích (Štěpaník, 2010). Bývají však nevyrovnaní, vznětliví, impulzivní, aktivní a tvrdohlaví (Mikuláščík, 2015).
- **Melancholik** (černá žluč) – melancholici hodně přemýšlejí a vidí svět pesimisticky. Jsou zranitelní, obětaví, úzkostliví, pečliví a chybí jim sebevědomí (Mikuláščík, 2015). Vedoucím pozicím se vyhýbají, jelikož mají strach z řešení mezilidských vztahů (Štěpaník, 2010, s. 33).
- **Flegmatik** (hlen) – flegmatici mívají klidné reakce, řeší věci s odstupem a rozvážností, a mohou působit „zpomaleně“ (Pauknerová a kol., 2012). Jsou považováni za klidné, tolerantní, pohodlné, mírumilovné a nudné osoby. Sice pracují pomalu, ale spolehlivě (Mikuláščík, 2015).

Jungova typologie rozděluje osobnosti na dva typy (Mikuláščík, 2015):

- **Introvert** – bývá málomluvný a uzavřený vůči ostatním. Je třeba rozpoznat, zda jeho málomluvnost značí pečlivou rozvahu či úzkost a lhostejný nezájem.
- **Extrovert** – je to komunikativní typ člověka, který rád tráví čas s ostatními lidmi. Je orientovaný na vztahy a je schopen rychle navázat nové kontakty.

Ve vedoucích funkcích se nejvíce vyskytují sangvinici, následně cholerici a flegmatici. Výskyt melancholiků je na těchto pracovních pozicích minimální. To však neznamená, že temperament určuje úspěšnost vedoucího pracovníka. Stejně tak se nedá říct, zda je introvert či extrovert lepším vedoucím pracovníkem. Ačkoliv musí mít vedoucí pracovník vyvinuté komunikační dovednosti, neznamená to, že extrovert, jako komunikativnější typ, bude úspěšnější. Někteří extroverti mohou mít tendenci mluvit až příliš. Další důležitou schopností vedoucího je umění naslouchat, což jde introvertům většínou lépe než extrovertům. (Štěpaník, 2010, s. 33)

Příkladem **typologie lídrů** je typologie podle Armstronga a Taylora (2015, s. 722–723), kteří rozlišují pět typů lídrů:

- **Charismatictí lídři.** Tito lídři využívají své výjimečné a inspirující vlastnosti k vedení pracovníků. Snaží se jít ostatním pracovníkům příkladem a inspirují pracovníky svou osobností k tomu, aby je následovali.

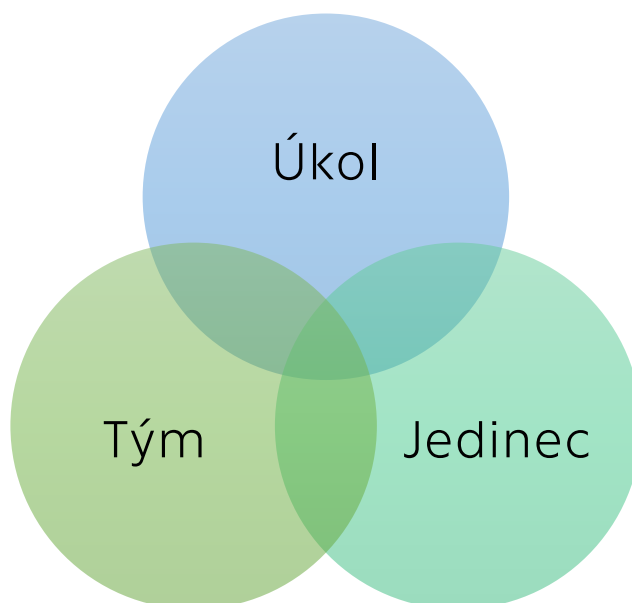
- **Vizionářští lídři.** Tito lídři mají jasnou představu o tom, jak by měla vypadat budoucnost organizace a snaží se o úspěšné předkládání jejich vize ostatním pracovníkům. Vlivem inspirování prostřednictvím vize vede lídr pracovníky ke stejnému cíli.
- **Transformační lídři.** Tito lídři využívají sílu své osobnosti k přeměně chování vedených pracovníků prostřednictvím budování důvěry a věrnosti za účelem naplnění vyšších cílů.
- **Transakční lídři.** Tito lídři využívají vzájemné transakce mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným, kdy podřízený nabízí vedoucímu své vědomosti a zkušenosti výměnou za odměnu od vedoucího pracovníka.
- **Autentičtí lídři.** Tito lídři se snaží být opravdovými lídry a využívat svých nejlepších schopností k dosahování úspěchu ostatních.

V souvislosti s úspěšnými lídry se často mluví o „charisma“, což doslova znamená „dar od Boha“ je to považováno za schopnost osobnosti zaujmout a získat zájem ostatních lidí (Bednář a kol., 2013, s. 34). Tento pohled někdy směřuje k představě, že skutečným a úspěšným lídrem se člověk rodí, ale praxe ukazuje, že skutečným a úspěšným lídrem se člověk může stát učením a zkušeností (Mikuláščík, 2015), což směřuje k systematickému rozvoji vedoucích pracovníků (viz kapitola 3).

Podle Armstronga a Stephensové (2008, s. 28) by každý lídr měl plnit následující základní úlohy:

- **Definovat úkoly** – zcela jasně a srozumitelně vyjádřit, jaké činnosti a výsledky od podřízených pracovníků očekává.
- **Zajišťovat plnění úkolů** – podporovat vykonávání požadovaných činností a dosahování očekávaných výsledků.
- **Udržovat efektivní vztahy** – zajímat se jak o vztahy pracovníků s lídrem, tak i o vztahy mezi jednotlivými pracovníky za účelem udržení motivace a smyslu pracovníků pro společný cíl.

Adair (2018) v této souvislosti popsal lídrovské vedení lidí v „modelu tří kruhů“, kde znázornil tři hlavně vzájemně prolínající se oblasti, jejichž potřeby musí lídr brát v potaz při vedení lidí. Klíčové oblasti nazval jako úkol, tým a jedinec.



Obrázek 4 – Model tří kruhů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Adaira (2018)

Oblast **úkol** vyznačuje potřebu pracovníků splnit úspěšně jejich společný úkol. Potřebou **týmu** není pouze udržovat dobré vztahy mezi jednotlivými pracovníky, ale hlavně udržet jeho jednotu a soudržnost. Mimo potřeb týmu je nutné se zabývat také potřebami **jedinců**, kteří tým tvoří. Jak je znázorněno na obrázku 4, potřeby všech oblastí se vzájemně prolínají, což mezi nimi způsobuje napětí. Pokud tým selže na splnění společného úkolu, může dojít ke zvýšení pravděpodobnosti, že se tým rozpadne, což zároveň zmenší uspokojení potřeb jedinců. Další situace může být taková, že vztahy v týmu nebudou dostatečně harmonické, což negativně ovlivní jak plnění společného úkolu, tak i uspokojení potřeb jedinců. Pokud se jedinec bude cítit nešťastně a frustrovaně, nebude jeho výkon na společném úkolu maximální, což ohrozí soudržnost celého týmu. Kvůli těmto ukázkovým případům musí mít lídr vždy přehled, co se odehrává ve všech třech oblastech. (Adair, 2018)

1.6 Styly řízení vedoucího pracovníka

Styl řízení znázorňuje způsob, jakým vedoucí pracovník realizuje řízení svých pracovníků, to znamená způsob zadávání úkolů, hodnocení a podobně. Neexistuje však univerzálně platný styl řízení, ale vedoucí pracovník by měl být schopen k různým specifickým situacím zvolit nejefektivnější styl řízení. (Pilařová, 2016, s. 88)

Štěpaník (2010) rozčlenil styly řízení na tři základní typy:

- **Autoritativní styl** – vedoucí uplatňující autoritativní styl o všem rozhoduje sám bez konzultace s ostatními pracovníky. Vydává pokyny a příkazy pracovníkům a jejich výkon při plnění zadaných úkolů důsledně kontroluje. Veškeré pravomoci a odpovědnost spočívá na něm.
- **Liberální styl** – při tomto stylu řízení přenáší vedoucí pracovník pravomoci na své podřízené. Spoléhá na to, že jsou jeho pracovníci zodpovědní a dostatečně kvalifikovaní na splnění úkolů bez nutnosti kontroly. Liberální styl bývá označován jako „vedení bez vedení“.
- **Demokratický styl** – základem tohoto stylu je delegování části odpovědností a pravomocí svým pracovníkům. Současně je klíčovým aspektem diskuse a vyslyšení názorů od svých pracovníků. Nediskutuje se však o všem a taktéž je nemožné, aby se vždy vedoucí pracovník řídil většinovým názorem.

Kromě základních typů uvedla Pilařová (2016, s. 89) další styly řízení podle Likertovy stupnice:

- **Utiskovatelsko-autoritářský styl** – uplatňována je jednosměrná komunikace od vedoucího pracovníka k podřízeným formou příkazů. Veškerá iniciativa od podřízených je potlačována a motivačním faktorem je strach.
- **Benevolentně-autoritativní styl** – vedoucí pracovník uplatňuje silnou kontrolu a kombinaci pozitivní a negativní motivace. Jen zřídka deleguje pravomoci svým podřízeným.
- **Konzultativní styl** – vedoucí pracovník koná rozhodnutí na základě konzultace řešení se svými podřízenými. Uplatňuje spolupráci se svými podřízenými pracovníky a využívá pozitivní motivaci.
- **Participační styl** – vedoucí pracovník realizující participační styl řízení pevně důvěřuje svým podřízeným, kteří mají značnou autonomii v rozhodování.

2 Role vedoucího pracovníka v řízení lidí

V rámci řízení lidí plní vedoucí pracovník řadu úkolů, které napomáhají k dosahování strategických cílů organizace prostřednictvím výsledků podřízených pracovníků (Šikýř, 2014, s. 24). Mezi běžné úkoly řízení lidí patří získávání a výběr pracovníků, zaučení a zaškolení pracovníků, řízení a hodnocení pracovníků, odměňování a motivace pracovníků nebo vzdělávání a rozvoj pracovníků (Pilařová, 2016, s. 62–63).

Tato kapitola se zaměřuje na čtyři základní úkoly řízení lidí, které jsou náplní práce vedoucích pracovníků ve všech organizacích bez rozdílu (Armstrong a Taylor, 2015, s. 52). Těmito úkoly jsou výběr pracovníků, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků a vzdělávání pracovníků.

2.1 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je považován za součást procesu obsazování volných pracovních míst. Vedoucí pracovník rozhoduje, který z uchazečů je nejvhodnější pro dané pracovní místo na základě požadavků pro výkon práce, odborný růst a funkční postup v organizaci. Kritéria, podle kterých je nejvhodnější pracovník vybírán, mohou být rozděleny do dvou skupin (Šikýř, 2014, s. 102):

- **Kritéria podle potřeb organizace** – vedoucí pracovník se během výběru řídí uchazečovými schopnostmi a motivací, dosaženým vzděláním, dosavadními zkušenostmi nebo potenciálem pro dosahování požadovaného výkonu a další profesní rozvoj.
- **Kritéria podle zvláštních právních předpisů** – je nutné, aby byl uchazeč na základě právních předpisů způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, zdravotně způsobilý a podobně.

Armstrong a Taylor (2015, s. 286–292) uvádějí následující nejčastější způsoby výběru pracovníků:

- **Výběrový pohovor.** Jedná se o diskusi tváří v tvář, která má za účel získat od uchazeče informace, na jejichž základě je možno předpovědět jejich budoucí výkon. Výhodou výběrového pohovoru například je, že se vedoucí pracovník může doptat na podrobnosti ohledně uchazečových zkušeností nebo podrobněji uchazeči vysvětlit jeho potenciální pracovní místo. Nevýhodou může být subjektivní posuzování uchazeče ze strany vedoucího pracovníka či špatně vedený pohovor.
- **Výběrový test.** Výběrovými testy se rozumí psychometrické testy, které měří uchazečovy určité psychické jevy. Na základě psychometrických testů je vedoucí pracovník schopen zjistit rozdíly v individuálních charakteristikách, díky kterým je odhadnuta míra úspěšnosti uchazeče ve výkonu práce. Výběrovými psychometrickými testy může být například test inteligence, osobnosti, schopností či způsobilosti.

- **Assessment centrum.** Jedná se o specifický typ výběru pracovníků spočívající ve vytvoření skupin uchazečů a jejich následným dlouhodobějším zkoumáním prostřednictvím různých metod. Využívají se jak metody výše zmíněné, tedy pohovory a psychometrické testy, tak i metody zadávání úkolů, které simulují určité pracovní místo či pracovní roli, nebo které zahrnují hraní rolí a skupinové úkoly (Armstrong a Taylor, 2015, s. 291–292). Skupiny uchazečů hodnotí skupina interních i externích hodnotitelů, kterými bývají personalisté, psychologové či vedoucí pracovníci. Výhodou assessment centra je komplexní a objektivní posouzení výkonů uchazečů, nevýhodou jsou vysoké náklady na realizaci (Šikýř, 2014, s. 105).

Základní odpovědnost vedoucího pracovníka v rámci výběru pracovníků tedy spočívá v rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí konkrétního uchazeče na základě předem stanovených požadavků na pracovníky a prostřednictvím zvolených způsobů výběru pracovníků.

2.2 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků slouží jako prostředek sdělení podřízenému pracovníkovi, jak jej vnímá jeho vedoucí pracovník a jak moc je spokojen s jeho pracovními výkony. Vedoucí pracovník během hodnocení sdělí podřízenému pracovníkovi, jak plní požadavky pracovního místa, jakých dosahuje výsledků a jak by se dal jeho výkon zlepšit. Zároveň má i podřízený pracovník možnost se během hodnocení ke svému výkonu vyjádřit. (Koubek, 2011)

Hodnocení má podle Koubka (2011) dvě podoby:

- **Neformální hodnocení,** kdy vedoucí pracovník provádí pouze průběžné hodnocení, které je ovlivněno danou situací, dojmem a náladou vedoucího pracovníka. Považuje se za okamžitou zpětnou vazbu, která slouží k usměrňování či povzbuzení podřízeného pracovníka a nebývá zaznamenávána.
- **Formální hodnocení,** které je na rozdíl od neformálního hodnocení pravidelné a jeho výsledky se zařazují do osobních materiálů pracovníků (Koubek, 2011). Příkladem formálního hodnocení jsou hodnotící rozhovory, které se provádí za účelem projednání s podřízeným pracovníkem jeho skutečný pracovní výkon s cílem rozvoje a motivace pracovníka k dosažení požadovaného pracovního výkonu v následujícím období. Hodnotící rozhovory se zpravidla konají jednou za rok (Šikýř, 2014, s. 115).

Základní odpovědnost vedoucího pracovníka v rámci hodnocení pracovníků tedy spočívá v pravidelném sledování chování a výsledků podřízených pracovníků a poskytování zpětné vazby podřízeným pracovníkům za účelem zlepšování jejich výkonu v souladu s požadavky organizace.

2.3 Odměňování pracovníků

Cílem odměňování pracovníků je spravedlivě odměnit pracovníky na základě toho, jakou hodnotu přidávají dané organizaci a tím vylepšit vztahy mezi vedením a podřízenými pracovníky. Je třeba, aby organizace vytvořila a využívala zásady a systémy odměňování, které budou odměňovat každého pracovníka podle jeho individuálního chování a výsledků, a zároveň budou nástrojem motivace pracovníků k jejich rozvoji. (Armstrong a Murlis, 2007, s. 3–4)

Tvorba systému odměňování je spíše v kompetenci personalistů, vedoucí pracovníci jsou však obvykle přizváni k součinnosti a mají tak možnost zejména variabilní složkou mzdy ovlivnit chování svých podřízených pracovníků (Pilařová, 2016, s. 131–132). Současné systémy odměňování zahrnují jak **peněžní formy odměn**, jako jsou mzda, plat nebo odměna z dohody, tak i **nepeněžní formy odměn**, jako jsou pochvaly, flexibilní pracovní doba nebo vylepšení pracovního prostředí (Koubek, 2011).

Velmi častou formou odměňování, kromě vyplácení mzdy či platu, jsou zaměstnanecké **benefity**, které představují dodatečné peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty. Benefity lze rozdělit do tří skupin (Šikýř, 2014, s. 123):

- **benefity sociální povahy** – půjčky, sport, dovolená,
- **benefity spojené s prací** – stravování, doprava, vzdělání,
- **benefity spojené s postavením v organizaci** – služební automobil či notebook, nadstandartní vybavení kanceláře.

Základní odpovědnost vedoucího pracovníka v rámci odměňování pracovníků tedy spočívá ve shromažďování podkladů pro odměňování podle dosahovaného výkonu v návaznosti na pravidelné hodnocení pracovníků.

2.4 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků má za účel utvářet, prohlubovat a rozšiřovat znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků a připravit je tím na soustavné změny jejich pracovních míst nebo celé organizace. Vzděláváním je rovněž možné rozvíjet pracovníky za účelem jejich přípravy na následnictví ve funkcích vedoucích pracovníků. Zároveň je vzdělávání součástí procesu řízení talentů, což znamená udržování a rozvíjení schopných a motivovaných pracovníků, jejichž talent má pro organizaci vysokou hodnotu. (Šikýř, 2014, s. 124)

Vzdělávání pracovníků v organizaci by mělo být systematické a mělo by zahrnovat identifikaci potřeby vzdělávání, plánování vzdělávání, realizaci vzdělávání a vyhodnocování výsledků vzdělávání (Šikýř, 2014, s. 126–128):

- **Identifikace potřeby vzdělávání** znamená najít nesoulad mezi schopnostmi pracovníků a požadavky jejich pracovních míst prostřednictvím zkoumání dostupných údajů týkajících se pracovních míst a samotných pracovníků. (Šikýř, 2014, s. 126)

- **Plánování vzdělávání** by mělo vymezit cíl vzdělávání, cílovou skupinu pracovníků, metody vzdělávání, instituci zabezpečující vzdělávání, lektora vzdělávání, místo vzdělávání a čas vzdělávání.
- **Realizace vzdělávání** může mít dvě metody, a to vzdělávání na pracovišti a vzdělávání mimo pracoviště. Pod vzdělávání na pracovišti spadá instruktáž při výkonu práce, asistování, pověření úkolem, rotace práce, koučink či mentoring. Mezi vzdělávání mimo pracoviště se řadí přednášky, semináře, demonstrování, případové studie nebo outdoorové aktivity.
- **Vyhodnocování výsledků vzdělávání** spočívá ve zkoumání vhodnosti zvolených metod vzdělávání, reakce účastníků vzdělávání a míry nových znalostí a dovedností účastníků vzdělávání a jejich využití při každodenní práci.

Základní odpovědnost vedoucího pracovníka v rámci vzdělávání pracovníků tedy spočívá v podílu na identifikaci potřeby, plánování, realizaci a vyhodnocování výsledků vzdělávání podřízených pracovníků za účelem zlepšování jejich výkonu.

3 Rozvoj vedoucího pracovníka

Rozvoj vedoucího pracovníka je nepřetržitý proces utváření, prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností vedoucího pracovníka za účelem jeho soustavného zlepšování v roli vedoucího pracovníka. Ačkoliv se člověk může již narodit s předpoklady být úspěšným vedoucím pracovníkem, většinu kvalit vedoucích pracovníků je možno formovat. Někdy je dokonce lepší, když si vedoucí pracovník postupně buduje svůj styl řízení nasloucháním zpětné vazbě a zlepšováním svých schopností, než kdyby se rovnou považoval za rozeného vedoucího, který nepocituje potřebu na sobě pracovat a dále se rozvíjet. (Folwarczná, 2010, s. 28)

Stejně jako v případě obecného modelu vzdělávání pracovníků je i u rozvoje vedoucích pracovníků nutné postupovat systematicky podle následujících kroků (Folwarczná, 2010, s. 35–39):

- identifikace potřeby rozvoje,
- plánování rozvoje,
- realizace rozvoje,
- vyhodnocení rozvoje.

Armstrong a Taylor (2015, s. 380) rozlišují v rámci rozvoje vedoucích pracovníků rozvoj lídrů a rozvoj manažerů.

3.1 Rozvoj lídrů

Rozvoj lídrů se zaměřuje na zdokonalování měkkých dovedností vedoucích pracovníků, aby mohli efektivněji vést podřízené pracovníky. To znamená, že vedoucí pracovníci se musí soustavně zlepšovat v takových oblastech, jako je inspirování a přesvědčování pracovníků, objasňování cílů či sdílení společného smyslu s pracovníky. K efektivnímu rozvoji lídrů je však zapotřebí vytvořit v organizaci vhodné prostředí, aby mohli lídři řádně plnit svou roli. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 378–381)

Aktivity rozvoje lídrů mohou být následující (Burgoyne, 2010, in Armstrong a Taylor, 2015, s. 380):

- pracovní stáže,
- koučování,
- mentorování,
- změna kultury organizace,
- team building,
- aktivity zaměřené na vytváření hodnot.

Procházka, Vaculík a Smutný (2013) na základě několika výzkumů doporučují rozvíjet lídry prostřednictvím **tréninku transformačního vedení**. Transformační vedení je založeno na charismatickém chování vedoucího pracovníka, prostřednictvím kterého bude inspirovat své podřízené pracovníky k tomu, aby mu věřili a následovali jej, a

společně tak mohli naplnit vizi organizace. Během toho je vedoucí pracovník pobízí k zapojení do řešení problémů. Metodami pro rozvoj prostřednictvím transformačního vedení může být workshop, individuální konzultace či koučink. Rozvíjení vedoucích pracovníků prostřednictvím tréninku transakčního vedení je však dlouhodobý proces, který může přinést výsledky až po půl roce.

Při rozvoji lídrů je třeba brát v potaz následující zásady (Gold, Thorpe a Mumford, 2010, s. 70):

- každý člověk se vzdělává svým tempem a různými způsoby,
- každý se nejlépe rozvíjí osvojením naučených dovedností,
- člověk se více naučí prostřednictvím skutečných akcí,
- každý člověk se vzdělává v kontextu jeho prostředí,
- člověk nemůže rozvíjet jeho vůdcovské schopnosti, aniž by byl sám schopný následovat,
- vzdělávání dovede člověka na jedinečnou pozici,
- vzdělávání dělá z jedince „přemýšlejícího vykonavatele“.

3.2 Rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů je zaměřen na zdokonalování schopností potřebným k efektivnímu řízení různých zdrojů (lidských, finančních, technologických apod.), prostřednictvím kterých dokážou vedoucí pracovníci vykonávat roli manažera. Získáním správných znalostí a osvojením správných dovedností jsou vedoucí pracovníci schopni zvládnout jakoukoliv úroveň odpovědnosti a tím plnit strategické cíle organizace (Armstrong a Taylor, 2015, s. 382).

Armstrong a Taylor (2015, s. 382) rozdělují přístupy k rozvoji manažerů na dvě kategorie:

- **Formální přístup**, který zahrnuje procesy či aktivity plánované a realizované organizací, které vycházejí z identifikace potřeb rozvoje. Mezi formální přístupy patří:
 - plánování zkušeností,
 - koučování,
 - mentorování,
 - učení se akcí,
 - učení se hrou,
 - interní a externí kurzy.
- **Neformální přístup**, který je založen na využívání příležitostí k učení, s nimiž se vedoucí pracovníci setkávají v průběhu své každodenní práce. Jedná se o učení ze zkušeností, které vedoucí získá buď řešením neobvyklými problémy, při přesunu na jiné pracovní místo nebo při učení od svých nadřízených pracovníků. Pokud však nejsou vedoucí pracovníci schopni rozpoznat, že je třeba si vzít

ponaučení z těchto zkušeností, mohou jim pomoci tyto neformální přístupy, díky kterým se budou učit efektivněji:

- důraz na sebehodnocení,
- pověření k vypracování vlastního plánu osobního rozvoje,
- podněcování k diskusi o problémech s nadřízenými pracovníky či mentory,
- pomoc vedoucím pracovníkům k pochopení jejich vlastního stylu učení.

3.3 Seberozvoj

Seberozvoj je pro vedoucí pracovníky klíčovým přístupem k adaptaci na změny v organizaci či mimo ni. Je to proces celoživotního učení, který napomáhá vedoucím pracovníkům hledat nové neobvyklé cesty při řešení nových situací, místo pouhého pasivního reagování na změny. Seberozvoj přenáší odpovědnost za proces učení na učícího se jedince (Folwarczná, 2010, s. 74). Aby byl seberozvoj úspěšný, je třeba, aby vedoucí pracovník uplatnil tři základní požadavky, a to **umět, chtít** a **moci**. (Barták, 2021, s. 170)

Umět znamená disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi. K prokázání kvalifikace se často požaduje pouze doklad o dosaženém vzdělání, to však nedokazuje, zda dokáže jedinec získané znalosti a dovednosti využít v praxi. To se dá napravit právě seberozvojem, který pomůže zvýšit korelaci mezi úspěšností ve studiu a praxi. (Barták, 2021, s. 170)

K tomu, aby vedoucí pracovník **chtěl** dosáhnout žádoucího výsledku prostřednictvím seberozvoje, je třeba motivace. Ta spočívá v uspokojování potřeb člověka, které mohou být buď nižšího nebo vyššího charakteru. Uspokojování nižších potřeb, jako jsou biologické potřeby či potřeby životní a sociální jistoty, mívá spíše krátkodobý motivační efekt. Při uspokojování vyšších potřeb působí motivace dlouhodobě a může být i trvalá. Vyšší potřeby mohou být následující (Barták, 2021, s. 171):

- potřeba společenského uplatnění,
- potřeba uznání,
- potřeba sladování osobních zájmů a potřeb s potřebami týmu či organizace,
- potřeba profesního rozvoje (chápání změn jako šance k uplatnění v nových podmínkách, nikoliv jako hrozby).

Z uvedených vyšších potřeb vyplívají tyto konkrétní způsoby motivace (Barták, 2021, s. 171):

- porovnání vlastních výsledků s výsledky druhých,
- ocenění významu úspěšné činnosti,
- morální či hmotné zhodnocení aktivity, iniciativy, kreativity či inovativnosti,
- finanční odměny (vyšší pracovní zařazení, prémie, benefity apod.),
- nefinanční odměny (vyšší pravomoci, obohacování práce, rozhodovací autonomie, sounáležitost s organizací či spolupracovníky apod.).

Faktor **moci** vychází z objektivních i subjektivních činitelů, které vedoucímu pracovníkovi umožňují realizovat seberozvoj a tím dosahovat jeho cílů. Objektivní činitele se týkají vnějších vlivů, jako je například pracovní prostředí. Pokud pracuje vedoucí pracovník v týmovém prostředí, kde prostřednictvím seberozvoje dojde k synergickým efektům, bude pro něj seberozvoj smysluplný. Pokud však bude pracovat v rigidním prostředí, kde není mnoho podmínek a možností pro změnu, vedoucí pracovník ztratí vůli k seberozvoji. Subjektivními činiteli se rozumí silné a slabé stránky vedoucího pracovníka ve vztahu k jeho očekávání a rizikům či hrozbám. (Barták, 2021, s. 172)

Metodami seberozvoje vedoucích pracovníků mohou být například (Pilařová, 2016, s. 134):

- zpětná vazba k vedoucím pracovníkům,
- diskuse o zkušenostech s vedením,
- přednášky,
- vzdělávací kurzy,
- studium literatury,
- development centra.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení organizace

Praktická část zkoumá roli vedoucích pracovníků ve vybrané organizaci s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Zkoumání je založeno na interních materiálech, kterými jsou interní provozní řády, předpisy a internetové stránky organizace, z nichž byly čerpány informace ohledně historie organizace, organizační struktury a popisů jednotlivých útvarů organizace. Dále jsou využity informace z rozhovorů se čtyřmi vedoucími pracovníky organizace – vedoucí ekonomického útvaru, vedoucí útvaru nákupu, vedoucí montáže a vedoucí referentů prodeje – a jejich čtyřmi podřízenými pracovníky (viz kapitola 5).

4.1 Historie organizace

Vybranou organizací je společnost VYRTYCH a. s. patřící mezi přední české výrobce svítidel do speciálních aplikací, které dodává nejen po České republice, ale také do celého světa.

Organizace vznikla v roce 1990, kdy její zakladatel navázal na bohatou tradici organizace Dufek – Elektrotechnický závod, která se po první světové válce podílela na elektrifikaci obcí v okolí Středočeského kraje. Zakladatel organizace z počátku podnikal pouze jako fyzická osoba. Postupem času se mu však podařilo dostat se mezi přední výrobce průmyslových svítidel, a proto v roce 2007 změnil název a právní formu organizace na VYRTYCH a. s. Organizace byla před dvěma lety v roce 2020 odkoupena jinou akciovou společností Sentinel Capital, a. s., jejíž zástupce je českého původu, tudíž je organizace stále v českém vlastnictví. (VYRTYCH, 2021a)

4.2 Struktura organizace

Areál organizace se rozkládá na kraji obce Židněves nacházející se poblíž Mladé Boleslavi ve Středočeském kraji. Tvoří jej 7 hal, které slouží jako kancelářské prostory, sklady či výrobní provozy. Dohromady dosahuje areál rozlohy 60 000 m², kde pracuje přes 100 zaměstnanců. Organizace také disponuje vlastním vývojovým a projekčním střediskem a kompletní výrobní technologií.

Ekonomický útvar řeší účetní otázky organizace, zabývá se běžnou účetní operativou, administrací účetních dokladů, má na starost splácení závazků organizace či sledování hospodářského vývoje organizace. Personální útvar samostatně v organizaci neexistuje, proto také personální agenda spadá pod ekonomický útvar, tudíž mimo výše zmíněných činností též zajišťuje správu zaměstnaneckých otázek, mzdovou agendu, zprostředkování pohovorů při náboru nových pracovníků, zajišťování pracovnílékařských prohlídek pracovníků apod.

Útvar prodeje je rozdělen na čtyři sektory. Prodej je primárně rozdělen na tuzemský a zahraniční, přičemž na tom zahraničním má organizace poměrně velký rozsah. Mezi přední zahraniční odběratele patří například Ukrajina, Německo či Saúdská Arábie. Organizace spolupracuje s mnoha zahraničními distributory z Asie, Afriky, Evropy a Severní Ameriky. Sektor marketingu má především na starosti grafické zpracování katalogových listů či správu webu. Hlavním úkolem obchodních zástupců je získávat pro organizaci nové zákazníky a udržovat obchodní styky s těmi stávajícími. Zajišťují cenové nabídky či návrhy osvětlení a světelných propočetů. Následně pak obchodní příležitosti přeměňují v zakázky.

Hlavními činnostmi **útvary nákupu** je spravování dodavatelských smluv a zajišťování nákupu materiálu potřebného k výrobě. Tento útvar má na starosti také sklady, což znamená, že k činnostem útvaru nákupu dále patří správa materiálu od doby dodání po dobu výdeje do výroby, logistika materiálu mezi jednotlivými výrobními provozy a provádění inventur a průběžných inventurních odpisů.

Útvar kvality sleduje kvalitu výrobků při výrobě ve všech provozech a trendy zmetkovitosti ve výrobních provozech. Vyřizuje došlé reklamace zákazníků, řeší správu budov a areálu společnosti a sleduje interní nekvalitu v rámci výsledků organizace.

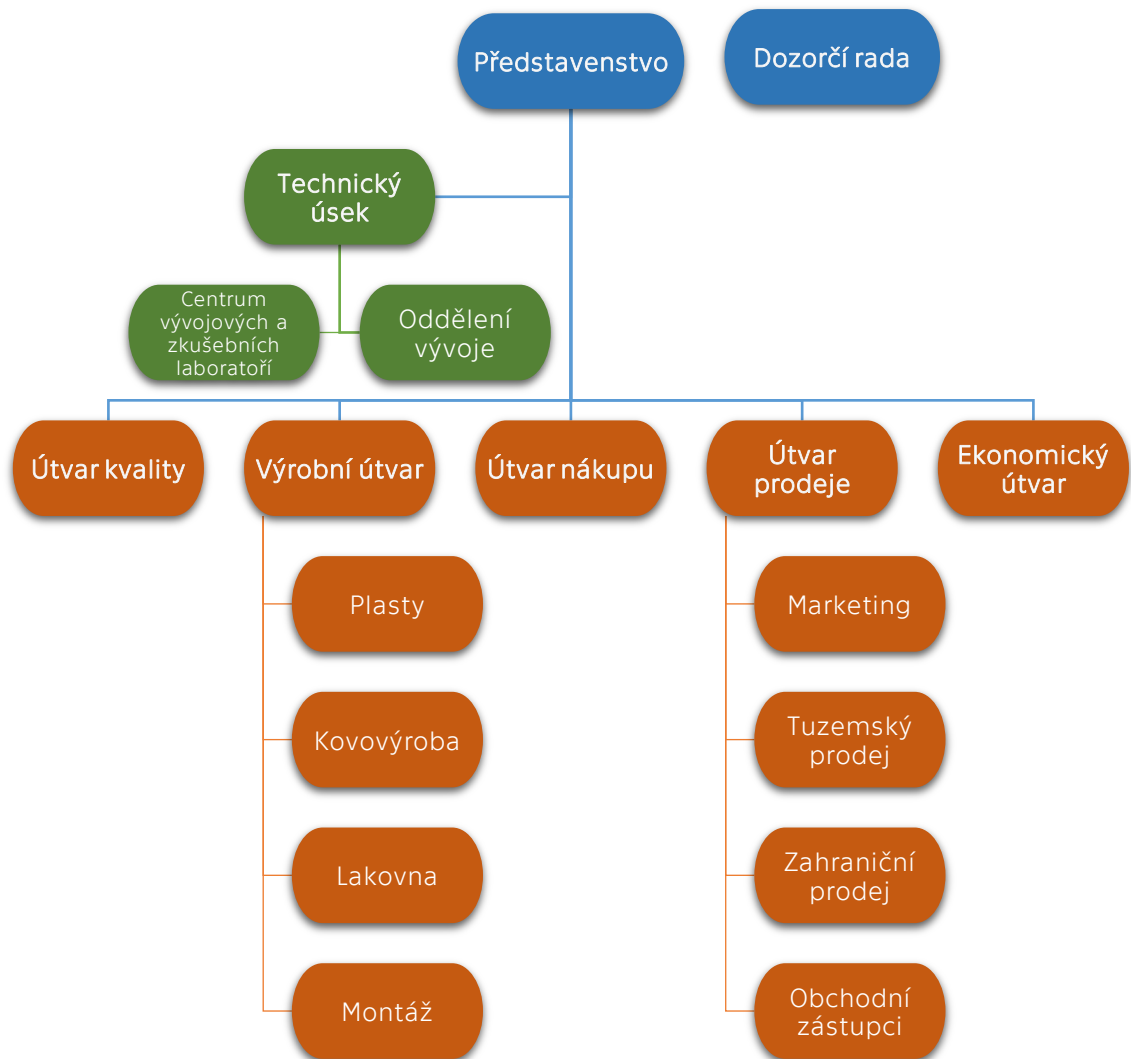
Útvar výroby je rozdělen na čtyři sektory, kterými jsou plasty, kovovýroba, lakovna a montáž. Sektor plastů realizuje vstřikování plastů, což zahrnuje procesy směšování, sušení či mletí. Veškeré designy jsou originální a ve vlastnictví organizace. Kovovýroba se zabývá zpracováváním plechů tzn. jejich tvarováním, broušením či svařováním. Lakovna se zabývá povrchovými úpravami výrobků. Montáž provádí finální komplementaci svítidel a zkoušky funkčnosti.

Technický úsek má jako hlavní náplň zpracovávání veškerých technologických a výrobních postupů. Zabezpečuje provozně-technickou podporu všem pracovištím v areálu organizace a také poskytuje technické poradenství zákazníkům ohledně funkčnosti a možnosti použití výrobků v rámci přípravy světelně technických projektů.

Součástí technického úseku je také Centrum vývojových a zkušebních laboratoří, které se nachází nedaleko od hlavního areálu ve vedlejší městysu zvané Březno. V této laboratoři jsou prováděny zákonem stanovené zkoušky k ověření technických požadavků na výrobky před jejich uvedením na trh. Především se jedná o zkoušky bezpečnosti elektrických zařízení nízkého napětí a zkoušky elektromagnetické kompatibility. Centrum je nezávislou zkušební laboratoří, tudíž zde nejsou testovány pouze výrobky organizace VYRTYCH a. s., ale nabízejí také spolupráci s ostatními organizacemi, které potřebují otestovat své výrobky.

Organizace se snaží o udržování dobrých kolegiálních vztahů. Všichni pracovníci se k sobě chovají přátelsky, včetně samotného nejvyššího vedení organizace. Sami majitelé organizace se rádi účastní slavnostních firemních akcí, kde upevňují vztahy i s pracovníky z nižší hierarchie. Co se týče stylu řízení, tak v celé organizaci se uplatňuje demokratický styl řízení. V této organizaci je vše vždy o zapojení všech pracovníků do rozhodování a o domluvě mezi všemi stranami. Podle pracovníků je otevřená

komunikace klíčem k úspěšné organizaci. Nejvyšší vedení se zajímá zejména o ekonomickou stránku organizace, proto komunikuje především s ekonomickým útvarem a útvarem prodeje. Ostatní důležité informace ze zbylých útvarů zjišťuje od výkonného ředitele organizace, který pravidelně komunikuje s vedoucími všech útvarů.



Obrázek 5 – Blokové organizační schéma VYRTYCH a. s.

Zdroj: vlastní zpracování na základě interního provozního řádu VYRTYCH a. s.

4.3 Produkty organizace

Organizace nabízí velmi široký sortiment speciálních průmyslových svítidel, jako jsou například svítidla do extrémních teplot okolí, svítidla pro prostory s vysokým rizikem poškození, svítidla s vysokým stupněm ochrany proti vniknutí prachu a vody, či dokonce svítidla do prostředí s nebezpečím výbuchu. Na základě častých žádostí zákazníků o specifické požadavky byly zřízeny provozovny vstřikových plastů a kovovýroby, tím pádem je organizace schopna vytvářet jedinečná svítidla s individuálními požadavky, aby byla svítidla co nejvhodnější pro účely zákazníků.

Svítidlo EUROPA-LED je určeno pro přímé osvětlení dílen, skladů, výrobních prostor a garáží. Je prachotěsné a odolné proti stříkající vodě. (VYRTYCH, 2021b)



Obrázek 6 – Svítidlo EUROPA-LED

Zdroj: VYRTYCH, 2021b

Svítidlo EXTREME-LED-PLUS/FROST je vhodné pro osvětlení průmyslových a výrobních prostor. Vzhledem k jeho hliníkové konstrukci, která umožňuje kvalitní odvod tepla, je svítidlo vhodné až do 75 °C, nebo do skladů a mrazících boxů dosahující teploty až - 40 °C. (VYRTYCH, 2021c)



Obrázek 7 – Svítidlo EXTREME-LED-PLUS/FROST

Zdroj: VYRTYCH, 2021c

Svítlidlo NORD-N-LED je určeno pro osvětlení prostor s nebezpečím výbuchu. Je prachotěsné a odolné proti stříkající vodě. Uplatnění najdou především v lakovacích boxech a lakovnách. (VYRTYCH, 2021d)



Obrázek 8 – Svítlidlo NORD-N-LED
Zdroj: VYRTYCH, 2021d

5 Analýza role vedoucích pracovníků

Tato kapitola představuje výsledky analýzy role vedoucích pracovníků ve vybrané organizaci provedené s cílem vymezit jejich kompetence, způsob komunikace s podřízenými pracovníky při zadávání pracovních úkolů či při poskytování zpětné vazby, a přístup ke vzdělávání a rozvoji jejich pracovních schopností a dovedností.

5.1 Způsob provedení rozhovorů

Analýza je založena na rozhovorech se čtyřmi vedoucími pracovníky organizace, a to vedoucí ekonomického útvaru, vedoucím útvaru nákupu, vedoucí montáže a vedoucí referentů prodeje. Tito vedoucí pracovníci byli vybráni tak, aby v analýze figurovali dva vedoucí pracovníci střední úrovně managementu z hlavních útvarů (vedoucí ekonomického útvaru, vedoucí útvaru nákupu) a dva vedoucí pracovníci na liniové úrovni managementu (vedoucí montáže, vedoucí referentů prodeje). Zároveň byli vedoucí zvoleni tak, aby byl každý vedoucí z jiného útvaru.

Rozhovory s vedoucí ekonomického útvaru a vedoucí montáže proběhly 17. 3. 2022 a zbylé rozhovory s vedoucím útvaru nákupu a vedoucí referentů prodeje se uskutečnily následující den 18. 3. 2022 v prostorách organizace. Položené otázky (viz příloha 1) byly rozděleny do tří okruhů – vymezení role vedoucích pracovníků (otázky 1-5), komunikace s podřízenými pracovníky (otázky 6-11), vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků (otázky 12-15).

Za účelem porovnání názoru vedoucích pracovníků s názorem podřízených pracovníků byl ke každému vedoucímu pracovníkovi vybrán jeden přímý podřízený pracovník, s nímž byl rovněž proveden rozhovor. Celkem tedy byly provedeny rozhovory se čtyřmi podřízenými pracovníky. Kritériem výběru podřízených pracovníků byly nejbohatší zkušenosti s působením pod vedením vedoucích pracovníků. Rozhovory s podřízenými pracovníky proběhly 17. a 18. 3. 2022. Otázky pro podřízené pracovníky (viz příloha 2) byly rozděleny taktéž do tří okruhů, a to pokyny od vedoucích pracovníků (otázky 1-3), komunikace s vedoucími pracovníky (otázky 4-7), názory podřízených pracovníků na vedoucí pracovníky (otázky 8-11).

Výsledkem analýzy jsou návrhy na zlepšení práce vedoucích pracovníků ve vybrané organizaci.

5.2 Výsledky rozhovorů s vedoucími pracovníky

Tato kapitola shrnuje výsledky rozhovorů s vedoucí ekonomického útvaru, vedoucí montáže, vedoucím útvaru nákupu a vedoucí referentů prodeje. Před rozbořením jednotlivých okruhů otázek je následně uvedena stručná charakteristika dotazovaných vedoucích pracovníků.

- **Vedoucí ekonomického útvaru** je 28letá žena. V organizaci pracuje od června 2014 a na nynější pozici vedoucí ekonomického útvaru je již 2 roky.
- **Vedoucí útvaru nákupu** je muž, kterému je 42 let. V organizaci je zaměstnaný přes 16 let, z toho již 12 let zastává pozici vedoucího útvaru nákupu.
- **Vedoucí montáže** je ve stejném věku jako vedoucí ekonomického útvaru, má tedy 28 let, a je taktéž žena. Na své pozici pracuje 2 roky a celkem je v organizaci 5 let.
- **Vedoucí referentů prodeje** je žena ve věku 44 let. V organizaci pracuje již 25 let, svou nynější pozici začala vykonávat před rokem a půl.

5.2.1 Okruh 1 – Vymezení role vedoucích pracovníků

První okruh otázek se týká základního vymezení role vedoucích pracovníků. Otázky se zabývají zejména informacemi ohledně získání jejich současné pozice, velikostí pracovního týmu a náplní pracovní činnosti. Dále okruh zkoumá, jaký přehled mají vedoucí pracovníci o práci svých podřízených pracovníků či jak sami sebe vnímají v pozici vedoucího pracovníka.

Otázka 1 – Jak jste se dostal/a na Vaši současnou pozici?

Cílem první otázky bylo prozkoumat, jak se jednotliví vedoucí pracovníci dostali na jejich současné pozice, zda organizace vybírá na pozice vedoucích své stávající pracovníky, či zda preferuje na takovéto pozice nábor pracovníků mimo organizaci.

Vedoucí ekonomického útvaru uvedla, že před vykonáváním její stávající pozice pracovala ve firmě na dvou pozicích. Její první pozicí byla asistentka ekonomického útvaru, kterou začala vykonávat v roce 2014. Po půl roce od jejího nástupu byla přeložena na pozici účetní, kde pracovala po dobu 6 let. Na svou stávající pozici se tedy dostala povýšením v březnu roku 2020, tudíž je vedoucí ekonomického útvaru již 2 roky.

Vedoucí útvaru nákupu zmínil, že je ve firmě již několik let a na nynější pozici se dostal povýšením z pozice referenta nákupu. Dohromady si prošel všemi pozicemi, které jsou v současnosti pod jeho vedením a vedoucího útvaru nákupu zastává již 12 let.

Vedoucí montáže shodou okolností začala pracovat v organizaci stejnou cestou jako vedoucí ekonomického útvaru, a to jako asistentka ekonomického útvaru v roce 2017. Poté působila na ekonomickém útvaru jako projektový manažer, kdy měla na starosti správu pojistných smluv, řešení pojistných událostí či správu dotačních projektů. V roce 2019 začala pracovat ve výrobním útvaru na pozici plánování montáže, která však po roce zanikla a přeměnila se na pozici vedoucí montáže, kterou tedy současná vedoucí zastává již 2 roky.

Vedoucí referentů prodeje je podobně jako vedoucí útvaru nákupu již dlouholetou pracovnící organizace. Ve firmě pracuje již 25 let a prošla si nejprve pozicí zahraniční

referent a následně byla povýšena na pozici vedoucí útvaru prodeje. Před rokem a půl však byla sesazena z funkce vedoucí útvaru prodeje a doporučena na její stávající pozici, kterou je vedoucí referentů prodeje.

Všichni vedoucí pracovníci již měli mnoholeté zkušenosti s prací v organizaci před převedením na vedoucí pozici. Z odpovědí vedoucích pracovníků vyplývá, že vedení organizace jednoznačně preferuje obsadit vedoucí pozice svými stávajícími pracovníky než hledat nové pracovníky na tyto důležité pracovní pozice, což může být motivujícím faktorem k lepšímu výkonu pracovníků organizace, kteří mají zájem o kariérní postup.

Otázka 2 – Kolik pracovníků je Vašimi podřízenými?

Na základě této otázky bylo zjištěno, kolik přímých podřízených pracovníků mají jednotliví vedoucí pracovníci na starost. Bylo však předpokládáno, že se bude jednat o menší pracovní týmy vzhledem k velikosti organizace. Odpovědi ohledně počtu podřízených jsou znázorněny v tabulce 2.

Tabulka 2 – Počet přímých podřízených pracovníků

Název útvaru vedoucího	Počet přímých podřízených pracovníků	Pozice podřízených pracovníků
Ekonomický útvar	2	Hlavní účetní, projektový manažer
Útvar nákupu	2	Vedoucí skladu, referent nákupu
Montáž	2	Směnoví mistři montáže
Tuzemský prodej	3	Referenti prodeje

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3 – Jak byste popsala/a svou pracovní náplň?

Třetí otázka byla zaměřena na popis pracovní náplně vedoucích pracovníků za účelem přiblížení jejich pracovní pozice a seznámení s jejich každodenními činnostmi.

Vedoucí ekonomického útvaru popsala, že se zejména zabývá kompletně všemi činnostmi spadajícími pod personalistiku. Mezi takové činnosti spadá například vystavování inzerátů, vypracování nástupních dokumentů jako je pracovní smlouva či mzdový výměr, dále také zajišťuje školení pracovníků či ukončování pracovních poměrů. Mimo jiné spravuje mzdové účetnictví. Po shromáždění veškerých důležitých podkladů vypočítává výše mezd a zpracovává roční zúčtování daní pracovníků. Vyhotovuje řadu dokumentů jako jsou evidenční listy důchodového pojištění, statistické výkazy, výkazy pro zdravotní pojišťovny, OSSZ či finanční úřad. Také spravování účtů organizace spadá

mezi činnosti vedoucí ekonomického útvaru. Zajišťuje veškeré platby organizace či zajišťuje forwardové kontrakty.

Vedoucí útvaru nákupu spravuje činnosti týkající se nákupu veškerých potřebných zásob. Zajišťuje objednávky zásob jak z tuzemska, tak i od zahraničních dodavatelů a vypracovává veškeré dokumenty spojené s nákupem. Kromě nákupu samotného má vedoucí nákupu na starost také interní logistiku, tudíž je zodpovědný i za skladový systém.

Vedoucí montáže je zodpovědná za plánování termínů výroby zakázek a sledování minimálních stavů u vytipovaných položek. Taktéž má na starost doplňování výrobních časů pro montáž a operativní problémy při výrobě. Má povinnost spravovat kanbanový systém a systém výrobního modulu v informačním systému K2. Kanbanový systém je prostředek pro zajištění optimalizace zásob během výroby. Pomocí kanbanového systému má organizace možnost regulovat množství zásob materiálu, jelikož je systém schopen podle množství objednávek od zákazníků identifikovat množství potřebného materiálu. Materiál se tedy objedná až v momentě, kdy je známo potřebné množství a tím pádem nedochází ke zbytečnému přeplnění skladu zásob.

Vedoucí referentů prodeje primárně zpracovává objednávky od odběratelů do informačního systému a vystavuje faktury. V informačním systému dále zakládá a spravuje položky týkající se prodeje a vytváří statistické přehledy ohledně veškerých prodejů.

Tabulka 3 – Pracovní činnosti vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovník	Pracovní činnosti
Vedoucí ekonomického útvaru	<ul style="list-style-type: none"> • Vypracování vstupních dokumentů • Školení zaměstnanců • Ukončování pracovních poměrů • Správa mzdového účetnictví • Správa firemních účtů • Zajišťování veškerých plateb
Vedoucí útvaru nákupu	<ul style="list-style-type: none"> • Objednávky zásob z tuzemska i zahraničí • Zpracování dokumentů spojených s nákupem • Správa skladového systému
Vedoucí montáže	<ul style="list-style-type: none"> • Plánování termínů výroby • Sledování minimálních stavů položek • Doplňování výrobních časů montáže • Správa kanbanového systému • Správa výrobního modulu (IS K2)
Vedoucí referentů prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování objednávek od odběratelů • Vystavování faktur • Správa položek prodeje v informačním systému • Sestavování statistických přehledů

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 4 – Za jaký typ vedoucího pracovníka se považujete?

U této otázky bylo snahou zjistit, jak se vidí sami vedoucí pracovníci. Popsali své vlastnosti, dovednosti i typy osobností podle Hippokratové typologie, která rozlišuje osoby na choleriky, sangviniky, flegmatiky a melancholiky, či jestli se považují za introverty či extroverty (viz kapitola 1.5).

Vedoucí ekonomického útvaru uvedla, že je pečlivá, poctivá, důsledná a ochotná. Považuje se za optimistického extroverta. Je velice komunikativní a každý konflikt se vždy pokouší v klidu vykomunikovat. Přiznala, že čas od času však dokáže „vybuchnout“ a místo klidného řešení konfliktu dochází k hádce. Proto by sebe zařadila někde mezi sangviniky a choleriky.

Vedoucí útvaru nákupu je týmový hráč. Každému se pokouší vyjít vstříc a je pro něj důležité, aby byl každý spokojený. Pro každou situaci hledá východisko, tudíž je dle svého názoru pracovitý, ochotný a společenský. Považuje se za extrovertního sangvinika.

Vedoucí montáže se popsala jako introvertní cholerik. Má ráda systematičnost a pořádek, při výkonu své práce je velice pečlivá a důsledná. Se všemi jedná férově, nebála se však přiznat, že umí být také výbušná a drzá.

Vedoucí referentů prodeje se považuje za zásadovou vedoucí pracovníci. Je pečlivá, pracovitá a cílevědomá. Každý problém se pokouší vyřešit co nejdříve. Ráda komunikuje se svými podřízenými pracovníky a popsala se jako extrovertní cholerik.

Často se u všech vedoucích pracovníků při popisu jejich vlastností objevovala slova „pečlivý“ a „důsledný“, tři pracovníci se řadí mezi extroverty a zbylá vedoucí montáže se zařadila mezi introverty. Podle Hippokratové typologie lehce převažuje typ osobnosti cholerik, druhým zmíněným typem osobnosti je sangvinik.

Tabulka 4 – Typy osobností vedoucích pracovníků

Vedoucí pracovník	Vlastnosti	Hippokratova typologie	Introvert x Extrovert
Vedoucí ekonomického útvaru	<ul style="list-style-type: none">pečlivákomunikativnídůslednáochotná	Sangvinik/Cholerik	Extrovert
Vedoucí útvaru nákupu	<ul style="list-style-type: none">týmovýpracovitýochotnýspolečenský	Sangvinik	Extrovert

Tabulka 4 – Typy osobností vedoucích pracovníků (dokončení)

Vedoucí pracovník	Vlastnosti	Hippokratova typologie	Introvert x Extrovert
Vedoucí montáže	<ul style="list-style-type: none"> • pečlivá • důsledná • férová • výbušná 	Cholerik	Introvert
Vedoucí referentů prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • zásadová • pečlivá • pracovitá • cílevědomá 	Cholerik	Extrovert

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5 – Zkoušel/a jste někdy pracovat na pozici Vašich podřízených?

Účelem této otázky je zjistit, jestli mají vedoucí pracovníci reálnou představu o tom, jak vypadá práce jejich podřízených pracovníků.

Vedoucí ekonomického útvaru přiznala, že na žádné ze současných pozic jejích přímých podřízených pracovníků, kterými jsou hlavní účetní a projektový manažer, nikdy nepracovala. Když však začala v organizaci pracovat, zastávala pozici asistentky ekonomického útvaru, která byla také pod přímým vedením vedoucího ekonomického útvaru. Tato pozice minulý rok zanikla. Po doplňující otázce, zda by byla ochotna si práci na pozici jejích podřízených zkusit, uvedla, že by neměla problém si vyzkoušet pracovat na jejích místech. Nakonec dodala, že ačkoliv přímo práci svých podřízeným nikdy sama nevykonávala, je důkladně obeznámena s činnostmi, které její podřízení pracovníci vykonávají.

Vedoucí útvaru nákupu již zkušenosti s prací na pozicích jeho podřízených získal. Na obou pozicích, vedoucí skladu a referent nákupu, v minulých letech pracoval, než byl povýšen na pozici vedoucího útvaru nákupu. Je tedy zcela znalý ohledně náplně pracovních činností jeho podřízených pracovníků.

Vedoucí montáže si také zkoušela pracovat na pozici jejích podřízených pracovníků. Své zkušenosti využívá při nepřítomnosti podřízených pracovníků, jelikož je v té době sama zastupuje. Ke své odpovědi dodala, že po nabytí zkušeností s prací na jejích pozicích došla k závěru, že by se činnosti podřízených pracovníků daly lépe systematizovat, ale pokus o zavedení nových způsobů výkonu práce se vedoucí montáže nepovedl. Podřízení pracovníci nechtěli přijmout změny a raději nadále pracují ve stejném režimu.

Vedoucí referentů prodeje taktéž odpověděla, že má mnoho zkušeností s činnostmi vykonávanými jejími podřízenými pracovníky. Pravidelně své podřízené zastupuje v případech, že jsou nemocní či na dovolené.

S výjimkou vedoucích ekonomického útvaru mají všichni vedoucí bohaté osobní zkušenosti a znalosti ohledně práce vykonávané jejich podřízenými pracovníky. Tento fakt je důležitý ke správnému přerozdělování pracovních úkolů a pokynů, aby nedocházelo k neefektivnímu výkonu práce podřízených pracovníků.

5.2.2 Okruh 2 – Komunikace s podřízenými pracovníky

Okruh 2 zkoumá, jak funguje komunikace vedoucích pracovníků s podřízenými. Je zkoumáno, jestli je v organizaci uplatňována spíše jednosměrná komunikace, kdy informace plynou pouze od vedoucího k podřízeným, nebo jestli zde funguje komunikace oboustranná, tzn. že i podřízení pracovníci mají možnost vyjádřit se k chodu organizace.

Otázka 6 – Jak často se dostáváte do styku se svými podřízenými?

U této otázky nastala shoda u všech vedoucích pracovníků. Všichni vedoucí uvedli, že se se svými podřízenými dostávají do styku denně.

Vedoucí montáže dále uvedla, že kromě každodenního zadávání úkolů je příčinou denního setkávání také fakt, že mají podřízení kanceláře hned vedle té její, tudíž se osobnímu setkání nemohou vyhnout. **Vedoucí referentů prodeje** dodala, že dokonce se svými podřízenými pracuje v jedné kanceláři.

Otázka 7 – Jakým způsobem zadáváte podřízeným úkoly?

Způsob zadávání u této otázky představuje prostředek komunikace používaný při zadávání úkolu podřízeným pracovníkům. Záměrem tedy bylo zjistit, jaký prostředek k zadávání pracovních úkolů vedoucí pracovníci preferují, tzn. jestli je jim bližší osobní či elektronický prostředek.

Vedoucí ekonomického útvaru odpověděla, že úkoly zadává pouze buď přes pracovní e-mail či při osobním setkání. Občas použije také interní informační systém.

Vedoucí útvaru nákupu zdůraznil, že jednoznačně preferuje zadávání úkolů při osobním setkání, proto tuto variantu používá nejčastěji. Jsou však určité případy, kdy úkoly zadává taktéž přes pracovní e-mail.

Vedoucí montáže uvedla čtyři způsoby. Buďto zadává úkoly přes e-mail, informační systém, telefonicky nebo osobně. Uvedla, že je důležitým faktorem povaha zadaného úkolu.

Kvůli faktu, že **vedoucí referentů prodeje** sdílí kancelář se svými podřízenými pracovníky, je opět nejčastějším způsobem zadávání úkolů osobní jednání. Ovšem i vedoucí referentů prodeje zmínila, že se občas vyskytne situace, kdy musí zadat úkoly prostřednictvím e-mailu.

Z odpovědí lze vyčíst, že i když je elektronická komunikace častá, tak i přesto je u všech vedoucích pracovníků preferována přímá ústní komunikace při zadávání pracovních úkolů.

Otázka 8 – Konzultujete možná řešení úkolů se svými podřízenými?

Smyslem této otázky je prozkoumat, s jakými přístupem jednají se svými podřízenými pracovníky, zda vedou své podřízené spíše autoritativně a direktivně bez možnosti vyjádření svého názoru či jim dávají příležitost k zapojení se do řešení pracovních úloh.

Vedoucí ekonomického útvaru popsala, že většinou zadává úkoly, které jsou jednoznačné a konzultace s podřízenými není třeba. Dále uvedla, že čas od času se vyskytne nějaký zvláštní úkol či problém, u kterého se nejprve se svými podřízenými sejde a společně dopředu vymýšlejí, jakým způsobem danou situaci vyřešit. Také během řešení takového úkolu či problému konzultuje průběh situace s podřízenými.

Vedoucí útvaru nákupu uvedl, že se vždy snaží zapojit své podřízené do konzultace řešení problémů, jelikož je přesvědčen, že jsou jeho podřízení pracovníci schopni přijít s užitečnými nápady. Na závěr také dodal, že ne vždy musí mít vedoucí pracovník pravdu, a proto je dobré zahrnout do diskuse i zkušené podřízené pracovníky.

Vedoucí montáže prozradila, že vždy řešení úkolů konzultuje se svými podřízenými. Svou odpověď zdůvodnila tím, že ráda sleduje, jak lidé přemýšlejí nad určitými úkoly a že to mnohokrát může pozitivně přispět k nalezení nového řešení, jelikož mohou vnést do situace jiný úhel pohledu, který předtím sama vedoucí neviděla.

Odpověď **vedoucího referentů prodeje** taktéž zněla, že vždy s podřízenými konzultuje průběh zadaných úkolů. Dle jejích slov se vždy snaží společně najít to nejlepší řešení.

Všichni vedoucí pracovníci uvedli, že při nějaké příležitosti zapojují své podřízené do rozhodování ohledně výkonu daného úkolu. Podle jejich popisu lze uvažovat, že všichni vedoucí uplatňují demokratický či konzultativní styl vedení, kdy nechají své podřízené vyjádřit jejich názor na řešení situace, ale konečné rozhodnutí stanovují sami vedoucí pracovníci.

Otázka 9 – Jak často poskytnete podřízeným pracovníkům zpětnou vazbu?

Pomocí této otázky je přiblíženo, jak často vedoucí pracovníci hodnotí výkony svých podřízených pracovníků.

Vedoucí ekonomického útvaru sdělila, že zpětnou vazbu poskytuje podřízeným pracovníkům vždy po splnění určitého pracovního úkolu.

Vedoucí útvaru nákupu zpětnou vazbu poskytuje jednou týdně.

Vedoucí montáže uvedla, že zpětnou vazbu poskytuje svým pracovníkům každý den.

Vedoucí referentů prodeje poskytuje zpětnou vazbu více méně každodenně.

Otázka 10 – Jakou formou zpětnou vazbu poskytujete?

Touto otázkou je zjišťováno, jakým způsobem vedoucí pracovníci poskytují hodnocení výkonů svým podřízeným, tzn. jestli jen krátce oznámí hodnocení např. přes elektronickou komunikaci nebo zda si na své podřízené pracovníky vymezí čas, aby si s nimi mohli o jejich výkonech promluvit osobně či mají jiný způsob na poskytování zpětné vazby.

Vedoucí ekonomického útvaru popsala, že záleží na způsobu řešení daného úkolu. Pokud se jedná o složitější úkoly, které jsou často řešeny společně s vedoucí, tak zpětnou vazbu poskytne pracovníkovi osobně. Pokud se jedná o méně náročné úkoly, se kterými si pracovníci poradí sami, zašle vedoucí zpětnou vazbu prostřednictvím e-mailu.

Vedoucí útvaru nákupu vždy poskytuje zpětnou vazbu osobně na týdenních poradách, kde s každým podřízeným pracovníkem shrne jejich výkony za celý týden.

Vedoucí montáže sdělila, že pokud je možné poskytnout zpětnou vazbu osobně, tak jednoznačně volí tuto variantu. Raději uděluje pochvaly i pokárání z očí do očí, než aby se dle jejích slov „schovávala za počítač“.

Vedoucí referentů prodeje přiznala, že není přívržencem elektronických komunikací, proto veškeré zpětné vazby poskytuje ústně.

Opět se u odpovědí vyskytuje spíše využívání přímého osobního způsobu sdělení hodnocení, než využívání prostředků elektronické komunikace jako tomu bylo u otázky 7.

Otázka 11 – Dostáváte i Vy zpětnou vazbu od svých podřízených?

Podstatou otázky 11 bylo zjistit, zda dávají vedoucí pracovníci prostor i svým podřízeným poskytnout hodnocení jim samotným ohledně jejich způsobu vedení a zda takovou možnost podřízení pracovníci využívají.

Vedoucí ekonomického útvaru uvedla, že to není časté, ale párkrát jí již její podřízení zpětnou vazbu ohledně některých úkolů poskytly. Zpětně po vykonané práci ji pověděli návrh, jak by úkol příště mohli provést efektivněji.

Vedoucí útvaru nákupu přiznal, že sám ji vyloženě nevyžaduje, ale vždy si rád poslechne názory jeho podřízených pracovníků na jeho způsob vedení svých pracovníků.

Vedoucí montáže naopak požaduje od svých podřízených zpětnou vazbu. Je to pro ni důležité vědět, jak ji jako vedoucí pracovníci vnímají. Zpětná vazba od podřízených pracovníků ji poskytuje informace o jejím přístupu, které si třeba ani sama neuvědomuje a vždy se snaží veškeré nespokojenosti s jejím způsobem vedení zlepšit.

Vedoucí referentů prodeje stejně jako vedoucí útvaru nákupu nevyžaduje zpětnou vazbu od svých podřízených. Dodala však, že vždy zdůrazňuje svým podřízeným pracovníkům, že za ni mohou kdykoliv přijít, pokud jsou s čímkoliv nespokojeni nebo pokud mají nějaké nápady ohledně změn.

Podle odpovědí vedoucích pracovníků je zřejmé, že jsou všichni vedoucí otevřeni k obdržení zpětné vazby od svých podřízených pracovníků, avšak jedna vedoucí pracovníce, konkrétně vedoucí montáže, ji průběžně přímo vyžaduje, jelikož je pro ni důležité znát úhel pohledu jejích podřízených pracovníků na její vlastní výkony.

5.2.3 Okruh 3 – Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků

Poslední okruh otázek pro vedoucí pracovníky se zabývá vzděláváním a rozvojem vedoucích pracovníků. Cílem je zjistit, zda nejprve mají vedoucí pracovníci možnost zúčastnit se nějakých vzdělávacích programů a zda se vedoucí pracovníci chtějí zlepšit v některé dovednosti. Poté jsou otázky zaměřeny na zjištění, zda již v minulosti absolvovali nějaké vzdělávací programy či jestli existuje konkrétní vzdělávací program, kterého by se chtěli zúčastnit. Nakonec byli vedoucí pracovníci tázáni, co by je motivovalo či motivuje se dále vzdělávat.

Otázka 12 – Pořádá Vaše organizace nějaké vzdělávací programy?

Touto otázkou je zkoumáno, zda organizace nabízí svým pracovníkům možnost se dále v rámci svého zaměstnání dále vzdělávat, jestli podporuje pracovní rozvoj svých pracovníků či vzdělávání nevěnuje pozornost.

Z odpovědí vedoucích pracovníků bylo zjištěno, že vědí pouze o jednom vzdělávacím programu, který organizace aktuálně pořádá, a to je kurz anglického jazyka. Každý pracovník má však možnost najít si vzdělávací kurzy pořádané mimo organizaci a po schválení nejvyššího vedení se může takových kurzů zúčastnit. Podmínkou pro schválení je, že se musí přímo týkat jejich pracovní pozice. Podle slov vedoucích pracovníků by mohla být tato možnost vzdělávání lépe propagována. Ačkoliv taková možnost v organizaci existuje, někteří pracovníci na ni zapomínají.

Otázka 13 – Zúčastnil/a jste se někdy nějakého vzdělávacího programu?

Pomocí této otázky je zkoumáno, jaký vztah mají vedoucí pracovníci k rozvíjení pracovních schopností a dovedností, zda mají zájem o absolvování vzdělávacích kurzů či nikoliv.

Vedoucí ekonomického útvaru uvedla, že pro správný výkon své práce potřebuje každý rok absolvovat aktuální školení na téma personalistiky a mezd. Mimo to se také v minulosti zúčastnila školení na téma motivace zaměstnanců.

Vedoucí útvaru nákupu si v průběhu let prošel již několika vzdělávacími programy během působení v organizaci. Uvedl, že se v minulosti zúčastnil kurzů anglického jazyka, řízení skladů, optimalizace zásob, či vedení týmu a absolvoval semináře na téma právní minimum v nákupní praxi či prokrastinace.

Vedoucí montáže se zúčastnila několika webinářů zaměřujících se na informační systém K2, který ve své práci každodenně používá a občas ve svém volném čase shlédne zdarma dostupná výuková videa dostupné na webových stránkách K2. Dále v průběhu působení na předchozích pozicích často navštěvovala bezplatné semináře pořádané Agenturou pro podnikání a inovace zejména ohledně řízení pracovníků.

Vedoucí referentů prodeje zmínila, že v minulém roce navštívila seminář, který se týkal Time managementu.

Všichni vedoucí pracovníci již minimálně jednou využili možnosti zúčastnit se vedením schváleného vzdělávacího programu. Z odpovědí je však jasné, že někteří vedoucí pracovníci mají více odhodlání ke vzdělání než ostatní. Jediná vedoucí montáže zmínila, že se zajímá o rozvíjení pracovních dovedností i ve svém volném čase.

Otázka 14 – Je nějaká dovednost, ve které byste se chtěl/a zlepšit?

Účelem otázky 14 je posoudit, jak vnímají vedoucí pracovníci své schopnosti a dovednosti, jestli na sobě pozorují nějaké nedostatky či nikoliv.

Vedoucí ekonomického útvaru přiznala, že je pro ni komplikované pracovat pod stresem, a proto by se ráda naučila lépe zvládat stresové situace.

Vedoucí nákupu uvedl, že ačkoliv již absolvoval pár kurzů anglického jazyka a jeho angličtina je na pokročilé úrovni, chtěl by se v tomto jazyce více zdokonalit. K tomu dodal, že by se rád naučil efektivněji pracovat v informačním systému K2.

Vedoucí montáže nerada komunikuje se svými podřízenými pracovníky ohledně nepříjemných věcí. Vždy má pocit, že všichni podřízení pracovníci na ni poznají, když je v rozpacích. Aby působila více sebejistě během probírání nepříjemných záležitostí, chtěla by se naučit lepší způsob komunikace v takových problémových situacích.

Vedoucí referentů prodeje u předchozí otázky zmínila, že není přívržencem elektronických komunikací (viz. otázka 10). Důvodem je, že nemá dostatečné znalosti ohledně používání informačních technologií, a proto její odpověď na tuto otázku zněla, že by ráda nabyla nových dovedností ohledně používání informačních technologií.

Z odpovědí je zřejmé, že každý vedoucí pracovník si je vědom faktu, že vždy se najde nějaký aspekt, ve kterém je prostor pro zlepšení.

Otázka 15 – Co by Vás motivovalo, resp. motivuje se vzdělávat?

Touto otázkou je zkoumáno, co vedoucí pracovníci vnímají jako motivační faktor, resp. jaké konkrétně mají důvody pro absolvování vzdělávacích kurzů.

U **vedoucí ekonomického útvaru** je hlavní motivací vzdělávání ohledně personalistiky a mezd, aby svou práci vykonávala korektně v souladu s aktuálním zněním zákonů.

Vedoucí útvaru nákupu má jako motivaci ke vzdělávání to, aby se mohl stále zdokonalovat v činnostech, které mu usnadní a urychlí jeho každodenní práci.

Pro **vedoucí montáže** je motivující, že pomocí absolvování vzdělávacích programů je schopna vylepšit systemizaci pracovních úkolů a tím pádem je usnadněna jak její práce, tak práce jejích podřízených pracovníků.

Vedoucí referentů prodeje taktéž uvedla jako motivaci usnadnění její práce zejména v programech MS Excel a Word, které běžně při své práci využívá.

U vybraných vedoucích pracovníků jako motivační faktor převažuje usnadnění jejich každodenních pracovních činností prostřednictvím zdokonalení se v tvrdých dovednostech, jako je užívání informačních systémů a programů, které běžně využívají a spravují.

5.3 Výsledky rozhovorů s podřízenými pracovníky

V této kapitole jsou shrnuty výsledky rozhovorů se čtyřmi podřízenými pracovníky, kteří působí pod vedením výše zmíněných vedoucích pracovníků (viz kapitola 5.2). Veškeré otázky jsou obdobné s otázkami pokládanými vedoucím pracovníkům za účelem možnosti porovnání odpovědí vedoucích pracovníků s odpověďmi jejich podřízených. Na začátku kapitoly je opět uvedena stručná charakteristika všech dotazovaných podřízených pracovníků.

- **Podřízená pracovnice vedoucí ekonomického útvaru** je žena ve věku 39 let a pracuje na pozici projektového manažera. Pod vedením vedoucí ekonomického útvaru pracuje 1 rok.
- **Podřízená vedoucího útvaru nákupu** je 47letá žena a působí pod vedením jejího vedoucího rok a půl. Její pozicí je referent nákupu.
- **Podřízená vedoucí montáže** je žena, které je 54 let a v organizaci působí jako mistr montáže. Pod vedením vedoucí montáže pracuje již od doby, kdy vedoucí začala působit na její současné pozici, tudíž 2 roky.
- **Podřízená vedoucí referentů prodeje** je taktéž žena ve věku 47 let. Pod vedením její současné vedoucí pracuje od doby, kdy byla vedoucí sesazena z její předchozí pozice vedoucí útvaru prodeje, což je rok a půl. Pracuje na pozici referent prodeje.

5.3.1 Okruh 1 – Pokyny od vedoucích pracovníků

První okruh otázek pro podřízené pracovníky se zabývá tím, jak vnímají podřízení pracovníci způsoby zadávání pracovních úkolů od svých vedoucích pracovníků.

Otázka 1 – Jakou formou jsou Vám zadávány úkoly?

Podřízená vedoucí ekonomického útvaru sdělila, že jí jsou pokyny od vedoucí poskytovány buďto osobně, nebo v některých případech přes pracovní e-mail.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu uvedla, že nejčastěji jsou jí úkoly zadávány osobně, dále její vedoucí zadává úkoly prostřednictvím e-mailu či SMS. V případě obdržení úkolu přes SMS se jedná o okamžité pokyny k rychlému vyřešení situace, kdežto v případě e-mailu se jedná o informace a pokyny, jejichž zpracování vyžaduje komplexnější a delší řešení.

Podřízená vedoucí montáže popsala, že její vedoucí využívá různé způsoby pro zadávání úkolů, které jsou přizpůsobeny četnosti a různorodosti úkolů. Konkrétně vyjmenovala, že nejčastěji dostává úkoly při osobním setkání či přes e-mail.

Podřízená vedoucí referentů prodeje dostává zadání úkolů nejčastěji osobně. Občas však obdrží zadání pracovního úkolu také přes pracovní e-mail.

Otázka 2 – Víte vždy přesně, co se od Vás očekává při obdržení pracovního úkolu?

Účelem této otázky je zjistit, zda jsou zadání pracovních úkolů vždy pro podřízené pracovníky srozumitelná a jednoznačná, nebo jestli někdy nastane situace, kdy zadání úkolu není pro podřízené zcela jasné.

Podřízené pracovnice vedoucí ekonomického útvaru a vedoucí referentů prodeje jednoznačně uvedly, že je pro ně zadání úkolů vždy srozumitelné.

Podřízená vedoucí montáže sdělila, že téměř vždy jsou jí pokyny jasné, ale pokud nastane situace, kdy neví zcela přesně co se od ní očekává, ví, že může kdykoliv za vedoucí přijít pro objasnění úkolu.

Podřízená vedoucího nákupu přiznala, že ne vždy jsou jí pokyny od vedoucího jasné. Pokud si neví se zadáním úkolu rady, klade vedoucímu doplňující otázky. Stejně tak postupuje i v případě, kdy nejasnosti vyplynou v průběhu řešení pracovního úkolu. Uvedla, že na dotazy většinou dostane odpověď hned, nebo si domluví setkání, kde se s vedoucí dohodnou na dalším postupu.

Otázka 3 – Máte možnost i Vy navrhnout řešení pracovního úkolu?

Všechny podřízené potvrdily, že mají tu možnost i ony samy navrhnout možné řešení pracovního úkolu vedoucí pracovníkům.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu dodala, že často sděluje vedoucímu své návrhy, jelikož jí zajímá reakce vedoucího nákupu, zda jsou její návrhy smysluplné či nikoliv.

Podřízená vedoucí montáže dodala, že vedoucí své podřízené pracovníky podporuje k prosazování jejich názoru a návrhy na zlepšení chodu montáže jsou vždy vítány.

5.3.2 Okruh 2 – Komunikace s vedoucími pracovníky

Druhý okruh otázek pro podřízené pracovníky zkoumá jejich úhel pohledu na komunikaci s vedoucími pracovníky. Otázky se týkají zejména zpětné vazby, tzn. jakou formou a jak často dostávají zpětnou vazbu od svých podřízených a zda mají i sami podřízení pracovníci možnost sdělit zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům, a jak často se se svými vedoucími pracovníky dostávají do styku.

Otázka 4 – Jak často se dostáváte do styku se svým vedoucím?

U této otázky nastala shoda u všech podřízených pracovníků, kdy všechny uvedly, že se se svým vedoucím pracovníkem setkávají každý den a to několikrát, výjimkou je pouze situace, když některé dny pracují z domova.

Otázka 5 – Jak často dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho vedoucího?

U této otázky taktéž nastala shoda, kdy všechny podřízené sdělily, že zpětnou vazbu obvykle dostávají po splnění zadaných úkolů.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu navíc prozradila, že se občas stane, že není možné obdržet zpětnou vazbu krátce po splnění. V takovém případě se svému vedoucímu po určité době sama připomene, aby si zpětnou vazbu vyslechla zpětně.

Otázka 6 – Jakou formou je Vám zpětná vazba poskytována?

Podřízená vedoucí ekonomického útvaru dostává zpětnou vazbu převážně osobně. Pokud se jedná o nenáročné pokyny obdržené přes e-mail, zpětnou vazbu jí vedoucí poskytne taktéž přes e-mail.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu uvedla, že zpětná vazba je jí poskytována stejným způsobem, kterým byl komunikován daný pracovní úkol, což bývá buďto ústně, přes e-mail či SMS.

Podřízená vedoucí montáže sdělila, že její vedoucí se vždy snaží poskytovat veškerou zpětnou vazbu osobně. Při určitých úkolech však obdrží zpětnou vazbu prostřednictvím e-mailu.

Podřízená vedoucí referentů prodeje uvedla pouze jeden způsob obdržení zpětné vazby od vedoucí, kterou je osobním setkáním.

Otázka 7 – Poskytujete i Vy zpětnou vazbu svému vedoucímu?

Podřízená vedoucí ekonomického útvaru přiznala, že zpětnou vazbu své vedoucí sama od sebe neposkytuje. Dle jejích slov se ohledně způsobu vedení její vedoucí

vyjadřuje pouze, pokud se jí sama vedoucí zeptá na konkrétní situaci, zda byla s výsledky a průběhem řešení spokojena.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu uvedla, že čas od času svému vedoucímu sdělí své postřehy týkající se jak pracovních úkolů, tak i jeho osoby jakožto vedoucího. Je si totiž vědoma, že je vedoucí útvaru nákupu ochotný vyslechnout si názory jeho podřízených. Přiznala však, že si nevšimla žádných zásadních změn, které by vedoucí po obdržení zpětné vazby aplikoval.

Podřízená vedoucí montáže uvedla, že pravidelně na přání její vedoucí s ní konzultuje celkový chod montáže, tudíž zpětnou vazbu poskytuje často. Podobně jako podřízená vedoucího útvaru nákupu však dodala, že žádný z pokusů o změnu nikdy nevydržel dlouho.

Podřízená vedoucí referentů prodeje popsala, že i když poskytne své vedoucí zpětnou vazbu, změní se jen maličkosti, ale zásadnější změny se nikdy neuskuteční. Tudíž moc často zpětnou vazbu neposkytuje, jelikož jí to přijde zbytečné.

5.3.3 Okruh 3 – Názory podřízených pracovníků na vedoucí pracovníky

V tomto okruhu jsou zkoumány názory podřízených pracovníků týkající se jak obecné pozice vedoucích pracovníků, tak i konkrétně jejich vedoucích pracovníků, pod kterými současně v organizaci působí. Otázky jsou zaměřeny nejprve na popis ideálního vedoucího pracovníka z pohledu podřízených pracovníků, dále pak na názory ohledně stylu vedení jejich vedoucích, způsobu komunikace s vedoucími či případných nedostatků vedoucích pracovníků, zda nějaké v očích podřízených existují.

Otázka 8 – Jaký by měl podle Vás být ideální vedoucí pracovník?

Touto otázkou jsou zjišťovány představy podřízených pracovníků o tom, jaké schopnosti a vlastnosti by podle nich měl mít ideální vedoucí pracovník.

Podřízená vedoucí ekonomického útvaru popsala svého ideálního vedoucího pracovníka jako organizačně a pracovní schopného člověka, který pozitivně motivuje své okolí. Také by měl být empatický a naslouchat lidem kolem sebe. Dále je důležité, aby byl pravdomluvný a sděloval komplexně veškerá fakta podřízeným pracovníkům, které se jich týkají.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu uvedla, že je těžké takto jednoduše specifikovat ideálního vedoucího. Popsala však, že je pro ni velice důležité, aby se na svého vedoucího mohla spolehnout a důvěřovat mu. Dále uvedla, že by měl vedoucí pracovník uplatňovat otevřenou komunikaci se svými podřízenými pracovníky a umět jim naslouchat.

Podřízená vedoucí montáže si představuje ideálního vedoucího jako pracovitého, chytrého a lidského člověka. Měl by být důsledný a spravedlivý vůči ostatním a dávat zřetel na komunikaci se svými podřízenými. V žádném případě by se neměl vedoucí pokoušet s podřízenými manipulovat.

Podřízená vedoucí referentů prodeje má takový názor, že by měl mít ideální vedoucí pracovník přehled o práci svých podřízených, tím pádem by měl i umět plnohodnotně zastoupit své podřízené a poradit jim v případě, že si podřízený není s něčím jistý. Také by měl mít vyvinuté sociální citění a schopnost vybudovat si u svých podřízených respekt.

Otázka 9 – Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho vedoucího?

Podřízená vedoucí ekonomického útvaru uvedla, že je zcela spokojena se stylem řízení její vedoucí.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu přiznala, že vcelku je spokojena, ale dle jejích slov se vždy dá něco zlepšit. Je přesvědčena, že pokud vznikne nějaký problém, většinou je zapříčinen některou z vnějších příčin, jako je např. vytíženost vedoucího vlivem aktuální situace či rozdílnou délkou působení v organizaci.

Podřízená vedoucí montáže je toho názoru, že se stylem řízení vedoucí montáže jsou spokojeni všichni podřízení pracovníci. Vždy se vedoucí snaží vyjít vstříc svým podřízeným a dojít k oboustranně výhodné domluvě.

Ani **podřízená vedoucí referentů prodeje** nepřišla na žádný důvod, aby nebyla se svou vedoucí pracovnící spokojena.

Všechny podřízené se shodly na tom, že jsou spokojeny se stylem řízení jejich vedoucí pracovníků, ačkoliv podle slov podřízené útvaru nákupu je vždy co zlepšovat.

Otázka 10 – Jak byste ohodnotil/a komunikaci se svým vedoucím?

Všechny podřízené pracovnice ohodnotily komunikaci s jejich vedoucími pracovníky velmi pozitivně. Komunikace s vedoucími byla všemi podřízenými pracovnicemi popsána jako otevřená a bezproblémová, vždy dosud docházelo k uspokojivé domluvě pro obě strany.

Otázka 11 – Napadají Vás nějaké změny, které by měl Váš vedoucí provést?

Podřízené pracovnice vedoucí ekonomického útvaru a vedoucí montáže žádné návrhy na změny neuváděly.

Podřízená vedoucího útvaru nákupu by uvítala, kdyby její vedoucí poskytoval přesnější popis požadavků či úkolů. Uvedla, že by většinou potřebovala více podrobností při

zadání jednotlivých úkolů. Dodala, že je však přesvědčena, že je to dáno rozdílnou délkou působení ve firmě – vedoucí útvaru nákupu již působí v organizaci 16 let, kdežto podřízená pracovnice rok a půl.

Podřízená vedoucí referentů prodeje by své vedoucí doporučila být důraznější v prosazování názorů a podnětů z jejich útvaru vůči jiným útvarům.

5.4 Shrnutí rozhovorů

Organizace VYRTYCH a. s. se prezentuje jako velice otevřená a přátelská organizace. Neaplikují se zde žádné autoritativní či direktivní styly vedení pracovníků. Tento fakt byl potvrzen v rozhovorech se čtyřmi vybranými vedoucími pracovníky organizace a také jejich podřízenými pracovníky. Všichni účastníci rozhovorů potvrdili, že jsou způsoby řešení pracovních úkolů konzultovány s podřízenými pracovníky, než vedoucí stanoví konečná rozhodnutí, tudíž by se mohlo vedení celé organizace považovat za demokratické.

Vymezení role vedoucích pracovníků

Všichni vybraní vedoucí pracovníci již byli pracovníky organizace VYRTYCH a. s. před tím, než jim byly uděleny současné vedoucí pozice. Tři ze čtyř pracovníků se na svou pozici dostalo povýšením, jedna pracovnice byla sesazena z vyšší pozice. Všichni vedoucí uvedli, že mají reálný přehled ohledně pracovní náplně jejich podřízených pracovníků. Tři vedoucí dokonce v minulosti pracovali na pozicích jejich podřízených pracovníků, z čehož vyplývá, že s prací podřízených mají bohaté zkušenosti a jsou schopni své podřízené plně zastoupit. Počet přímých podřízených pracovníků všech vedoucích se pohybuje okolo dvou až tří pracovníků. Když měli vedoucí pracovníci popsat, za jaký typ vedoucího pracovníka se považují, často se v jejich popisech opakovala slova jako „pečlivý“, „důsledný“ či „komunikativní“. Při popisu osobností převažoval typ cholerik, tři ze čtyř vedoucích se označilo za extroverty, zbylá vedoucí montáže je introvert. Všichni vedoucí při rozhovorech uvedli, že je pro ně komunikace s podřízenými významnou prioritou.

Komunikace s podřízenými pracovníky

Všichni vedoucí pracovníci uvedli, že se se svými podřízenými setkávají denně, a to i několikrát, což bylo také potvrzeno samotnými podřízenými pracovníky. U způsobů zadávání pracovních úkolů také nastala shoda, kdy obě strany označily jako nejvyužívanější způsob osobní jednání, druhým nejčastějším způsobem zadávání úkolů je prostřednictvím pracovního e-mailu. Pouze polovina podřízených pracovníků však zadaným úkolům vždy jednoznačně rozumí. Druhá polovina podřízených přiznala, že ne

vždy jsou pro ně pokyny od vedoucích pracovníků srozumitelné a musejí se na detaily zadání doptávat.

U poskytování zpětné vazby nastala neshoda mezi vedoucím útvaru nákupu a jeho podřízenou pracovníci. Vedoucí útvaru nákupu popsal, že svým podřízeným pracovníkům poskytuje zpětnou vazbu jednou týdně na společné schůzi, kde shrne výkony obou podřízených za celý týden. Jeho podřízená pracovnice však uvedla, že zpětnou vazbu obvykle obdrží vždy po splnění pracovního úkolu, a to stejnou formou, kterou jí byl daný úkol zadán. Dále přiznala, že si již několikrát musela o zpětnou vazbu sama požádat. Zbylí vedoucí uvedli, že zpětnou vazbu poskytují denně po splnění zadaných úkolů, způsob převažoval ústní. Jejich podřízení pracovníci uvedli stejné informace. I sami podřízení pracovníci poskytují zpětnou vazbu svým vedoucím pracovníkům, ale podle slov tří podřízených nikdy k žádnému významnému zlepšení na základě jejich poznatků nedošlo, což může vést k demotivaci podřízených nadále poskytovat zpětnou vazbu.

Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků

Co se týče pohledu organizace na vzdělávání pracovníků, tak sama organizace organizuje vzdělávací programy jen málokdy. Pracovníci však mají možnost najít si vzdělávací program, který souvisí s jejich pracovní náplní a po schválení vedení organizace jim bude program proplacen a mohou se jej zúčastnit. Sami pracovníci však uvedli, že se o této možnosti v organizaci moc nemluví, a ne každý si vzdělávací programy sám vyhledává. Vedoucí montáže a vedoucí útvaru nákupu prokázali větší odhodlání k rozvíjení jejich pracovních dovedností a znalostí než zbylé vedoucí pracovnice. Každý pracovník však uvedl alespoň jeden aspekt, ve kterém by si chtěl prohloubit své dovednosti a znalosti. Motivací se vzdělávat je u všech vedoucích pracovníků možnost usnadnění jejich každodenních pracovních činností.

Názory podřízených pracovníků na vedoucí pracovníky

Na otázku, jaký by měl podle podřízených pracovníků být ideální vedoucí, měli všichni odlišné názory. Jeden faktor se však opakoval u všech podřízených pracovníků, kterým je otevřená komunikace a s ní schopnost naslouchat. Dle názoru dvou podřízených pracovníků by na sobě jejich vedoucí pracovníci nemuseli nic měnit. Podřízená vedoucího útvaru nákupu by od svého vedoucího uvítala konkrétnější zadání pracovních úkolů, aby nedocházelo k nedorozuměním. Podřízená vedoucí referentů prodeje by své vedoucí doporučila být důraznější v prosazování názorů a podnětů z jejich útvaru vůči jiným útvarům. Celkově jsou však všechny podřízené pracovnice se svými vedoucími pracovníky spokojeny.

6 Návrhy na zlepšení

Na základě výsledků rozhovorů se čtyřmi vedoucími pracovníky organizace VYRTYCH a. s. – vedoucí ekonomického útvaru, vedoucím útvaru nákupu, vedoucí montáže a vedoucí referentů prodeje – a jejich čtyřmi podřízenými pracovníky byly vypracovány návrhy na zlepšení práce vybraných vedoucích pracovníků.

Návrh 1 – Více pracovat se zpětnou vazbou od podřízených pracovníků

Ačkoliv všichni vedoucí pracovníci uvedli, že přijímají zpětnou vazbu od svých podřízených a někteří ji dokonce vyžadují, z rozhovorů s podřízenými pracovníky vyplynulo, že spíše berou zpětnou vazbu na lehkou váhu. Tři ze čtyř podřízených uvedlo, že nikdy nenastala výrazná změna na základě jejich poznatků, podřízená vedoucí referentů prodeje dokonce přiznala, že jí poskytování zpětné vazby přijde zbytečné. Prvním doporučením je tedy brát více v potaz názory podřízených pracovníků, na jejich základě může dojít k pozitivní změně chodu organizace. Vedoucí pracovníci by měli být důslednější při pokusech zavedení nových změn a předejít předčasnému návratu ke starým zvykům, než se důkladně vyzkouší návrhy podřízených pracovníků v praxi.

Zavádění nových změn na základě zpětné vazby od podřízených pracovníků by mohlo být vylepšeno s využitím postupu podle Lojdy (2011). Nejdůležitějším krokem je naplánovat proces změny. Pro vytvoření plánu je nezbytné najít odpovědi na následující otázky:

- Co si o potřebě změny myslíme?
- Jakou máme představu o řešení?
- Kde se momentálně nacházíme?
- Jaký druh změny bychom měli udělat?
- Co pro dosažení změny budeme potřebovat a jaký zvolíme postup?
- Jaké kontrolní mechanismy použijeme pro vyhodnocení změny?

Z odpovědí je třeba stanovit vizi změny, analyzovat podmínky pro úspěšné realizování změny, stanovit cíl změny, určit zdroje, postupy a způsob kontroly, zda byl cíl realizace změny splněn. Klíčovým prvkem při realizaci změny jsou samotní pracovníci organizace, proto je nutné sdělit vizi všem pracovníkům a získat jejich souhlas k realizaci změny. Při implementaci změny je důležité, aby byly respektovány podmínky prostředí, ve kterém má být změna realizována. Pokud se bude vedoucí pracovník držet stanoveného plánu změny, bude odstraňovat pochybnosti pracovníků na změnu a zůstane vytrvalý a důsledný, cíl procesu změny na základě podnětu od podřízených pracovníků bude dosažitelnější.

Návrh 2 – Podrobnější zadávání pracovních úkolů

Tento návrh se týká zejména vedoucího útvaru nákupu a vedoucí montáže, jejichž podřízené pracovníce při rozhovorech přiznaly, že dochází k nejasnostem při řešení pracovních úkolů. Když budou vedoucí pracovníci podrobněji vysvětlovat zadání úkolů, ušetří tím v budoucnu čas sobě i podřízeným pracovníkům. Důležité je se také ujistit, zda je zadání všem podřízeným pracovníkům jasné ještě před tím, než začnou daný úkol řešit, což znamená opravdu se ptát svých podřízených, zda nepotřebují na začátku něco v zadání vyjasnit. Zároveň by byla vhodná kombinace ústního a písemného způsobu zadávání úkolů, to znamená, aby podřízení pracovníci obdrželi písemné zadání, které pak vedoucí pracovník zároveň popíše podrobněji ústně.

Zadávání pracovních úkolů by mohlo být založeno na postupu, který uvádí Pilařová (2016, s. 121):

1. Přesná definice toho, čeho má podřízený pracovník dosáhnout.
2. Popis kritérií, podle kterých bude hodnoceno, zda bylo výsledku dosaženo.
3. Stanovení omezení, týkající se např. rozsahu zpracování, nákladů apod.
4. Určit rozsah pravomocí.
5. Uvést termín plnění, tzn. přesné datum.
6. Důsledky při splnění, resp. nesplnění úkolu.
7. Zdůraznit možnost pomoci od vedoucího pracovníka.

Na závěr je důležité si ověřit, zda pracovník zadaný úkol pochopil podle představ vedoucího pracovníka. K tomu lze využít následující otázky (Pilařová, 2016, s. 124):

- Můžeš mi, prosím, zadání úkolu zopakovat?
- Jak budeš postupovat?
- Jaký bude Tvůj první krok?
- Z jakých zdrojů budeš čerpat informace?
- Do jakých fází si rozdělíš práci?
- S kým budeš potřebovat na tomto úkolu spolupracovat?
- Máš nějaké doplňující otázky k tomuto zadání?

Při dodržování výše uvedených kroků mohou vedoucí pracovníci předejít nedorozumění během zadávání pracovních úkolů.

Návrh 3 – Seberozvoj

Třetím návrhem pro vedoucí pracovníky je věnovat se seberozvoji ve svém volném čase, jelikož všichni vedoucí přiznali, že existují oblasti, ve kterých by se mohli zlepšit. Správný vedoucí pracovník by se měl zajímat o rozvoj svých schopností a dovedností i mimo pracovní dobu, které jsou využitelné v pracovní náplni vedoucího, ať už jsou tvrdého či měkkého charakteru.

Prostředků k seberozvoji existuje mnoho. Pro vedoucí pracovníky by bylo vhodné čerpat znalosti z knih nakladatelství Grada, které nabízí širokou škálu odborných knih, jako

jsou knihy použité v této bakalářské práci, konkrétně například „Leadership a management development“ od Ireny Pilařové, „Manažerské dovednosti“ od Jana Lojdy či „Osobnostní management“ od Jana Bartáka. Dalším široko dostupným způsobem seberozvoje může být účastnění se online vzdělávacích kurzů, které nabízí například vzdělávací portál SEDUO (SEDUO, 2022a).

Doporučenými online kurzy SEDUO na základě odpovědí vedoucích pracovníků a jejich podřízených (viz kapitoly 5.2.3 a 5.3.3) jsou:

- „Mindfullnes II: Jak zvládat stres“ za 490 Kč pro vedoucí ekonomického útvaru (SEDUO, 2022b)
- „Naučte se konečně opravdu anglicky“ zdarma (SEDUO, 2022c) a „Staňte se mistrem zadávání úkolů“ za 590 Kč (SEDUO, 2022d) pro vedoucího nákupu
- „Obtížné komunikační situace“ za 690 Kč pro vedoucí montáže (SEDUO, 2022e)
- „Etiketa mailování“ za 190 Kč pro vedoucí referentů prodeje (SEDUO, 2022f)

Každý vedoucí pracovník by měl rozvíjet schopnosti sebeřízení, mezi které spadá zejména sebezpoznání, time management či delegování a podobně. Sebeřízením se zabývá Jiří Plamínek ve své knize „Sebezpoznání, sebeřízení a stres“. Zlepšovat se v komunikaci, která je velice důležitou funkcí vedoucího pracovníka, taktéž nikdy nepřijde na škodu, proto by byl pro všechny vedoucí pracovníky užitečný online kurz „sebevědomá a asertivní komunikace“ dostupný za 690 Kč (SEDUO, 2022g).

Motivační faktory pro seberozvoj vedoucích pracovníků by mohly být následující (viz kapitola 3.3):

- zpětná vazba od podřízených pracovníků,
- uznání od jejich nadřízených pracovníků,
- možnost kariérního postupu,
- finanční odměna ve formě prémie či benefitů.

Závěr

Bakalářská práce zkoumala roli vedoucích pracovníků v organizaci VYRTYCH a. s. zabývající se výrobou svítidel do speciálních aplikací s cílem posoudit stávající stav, určit možné příležitosti pro zlepšení práce vedoucích pracovníků a navrhnout vhodná řešení.

Východiskem zkoumání byly teoretické poznatky týkající se funkcí, kompetencí a stylů řízení vedoucího pracovníka, úkolů vedoucího pracovníka při výběru, hodnocení, odměňování a vzdělávání pracovníků i různých přístupů k rozvoji schopností vedoucích pracovníků. Samotné zkoumání bylo založeno na interních materiálech a informacích z rozhovorů se čtyřmi vedoucími pracovníky organizace – vedoucí ekonomického útvaru, vedoucí útvaru nákupu, vedoucí montáže a vedoucí referentů prodeje – a jejich čtyřmi podřízenými pracovníky. Rozhovory s vedoucími pracovníky se týkaly vymezení role vedoucích pracovníků, komunikace s podřízenými pracovníky a vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků. Rozhovory s podřízenými pracovníky se týkaly pokynů od vedoucích pracovníků, komunikace s vedoucími pracovníky a názorů podřízených pracovníků na vedoucí pracovníky.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplynulo, že většina z nich se dostala na svou pozici povýšením, což dokládá, že organizace motivuje pracovníky k lepším výkonům prostřednictvím možnosti kariérního růstu. Z analýzy kompetencí vedoucích pracovníků vyplynulo, že mezi nimi převládají osobnostní typy cholerik a extrovert. Sami vedoucí pracovníci se charakterizovali jako pracovití a komunikativní vedoucí, kteří uplatňují demokratický styl řízení. Jejich podřízení uvedli, že jsou se stylem řízení vedoucích pracovníků spokojeni.

Oslovení vedoucí pracovníci přicházejí do styku s podřízenými pracovníky každý den, a to i několikrát denně. Při zadávání úkolů volí jako komunikační médium zejména komunikaci tváří v tvář a pracovní e-mail. Podřízení pracovníci přiznali, že ne vždy jim je zadání úkolu zcela jasné. Zároveň však vedoucí pracovníci konzultují možná řešení úkolů a problémů i s podřízenými pracovníky. Hodnocení podřízených pracovníků probíhá spíše neformálně prostřednictvím průběžné zpětné vazby. Zpětnou vazbu však poskytují podřízení pracovníci také svým vedoucím, nicméně podle jejich vyjádření k zásadním změnám na základě jejich zpětné vazby však nikdy nedošlo.

Organizace VYRTYCH a. s. pořádá vzdělávací programy jen zřídka, poskytuje však pracovníkům možnost proplacení vzdělávacího programu, který si sami vyberou. Podmínkou je, aby byl program schválen vedením organizace a náplň vzdělávacího programu korespondovala s náplní práce pracovníků. Všichni vedoucí pracovníci se již některých vzdělávacích programů účastnili, v rozvoji svých dovedností se však nejvíce angažovali vedoucí útvaru nákupu a vedoucí montáže. Každý vedoucí pracovník uvedl minimálně jednu oblast, ve které cítí potřebu se rozvíjet.

Na základě výsledků rozhovorů byly vypracovány tři návrhy na zlepšení práce vybraných vedoucích pracovníků:

- První návrh reaguje na vyjádření podřízených pracovníků, že vedoucí pracovníci nepracují s jejich zpětnou vazbou. Obsahuje tedy doporučení, aby vedoucí pracovníci více reagovali na obdrženou zpětnou vazbu, a uvádí, jakým způsobem by vedoucí pracovníci mohli postupovat při zavádění změn.
- Druhý návrh uvádí postup, jak by vedoucí pracovníci mohli lépe zadávat úkoly podřízeným pracovníkům, aby se předcházelo případným nedorozuměním a plýtvání časem, úsilím i penězi.
- Třetí návrh apeluje na vedoucí pracovníky, aby nespolehali jen na vzdělávací programy realizované organizací, ale aby se ve volném čase věnovali také seberozej. V návrhu jsou uvedeny konkrétní informační zdroje a on-line vzdělávací programy, které by mohli vedoucí pracovníci pro svůj seberozej využít.

Uvedené výsledky a návrhy by mohly sloužit jako inspirace také ostatním vedoucím pracovníkům nejen v organizaci VYRTYCH a. s. při jejich soustavném zlepšování v roli vedoucích pracovníků.

Seznam použité literatury

- ADAIR, John, 2018. *Lessons in Leadership: 12 Key Concepts*. London: Bloomsbury Publishing. ISBN 978-1-47295694-1.
- ARMSTRONG, Michael, MURLIS, Helen, 2007. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-74944986-5
- ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2177-4
- ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7
- BARTÁK, Jan, 2021. *Osobnostní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-4617-8
- BEDNÁŘ, Vojtěch a kol., 2013. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4211-3
- DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6996-7
- FOLWACZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6367-5
- GOLD, Jeff, THORPE, Richard, MUMFORD, Alan, 2010. *Gower Handbook of Leadership and Management Development*. 5th ed. Farnham: Gower Publishing. ISBN 978-0-7546-9213-3
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7084-0
- LOJDA, Jan, 2011. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7230-1
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-9836-3
- OWEN, Jo, 2021. *The Leadership Skills Handbook: 100 essential skills you need to be a leader*. 5th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-1-78966-670-0
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN - 978-80-247-7656-9
- PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & Management Development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5721-6
- PLAMÍNEK, Jiří, FIŠER, Roman, 2004. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6318-7

- PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4410-8
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5212-9
- ŠIKÝŘ, Martin, TOMEŠKOVÁ, Kateřina, CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Systémy řízení lidí v organizaci*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN - 978-80-01-06942-4
- ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6807-6
- VYMĚTAL, Jan, 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-6742-0

Seznam internetových zdrojů

- SEDUO, 2022a. *Seduo.cz* [online]. © LMC s. r. o. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz>
- SEDUO, 2022b. Mindfulness II: Jak zvládat stres. *Seduo.cz* [online]. © LMC s. r. o. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/mindfulness-ii-jak-zvladat-stres>
- SEDUO, 2022c. Naučte se konečně opravdu anglicky. *Seduo.cz* [online]. © LMC s. r. o. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/nauchte-se-konecne-opravdu-anglicky>
- SEDUO, 2022d. Staňte se mistrem zadávání úkolů. *Seduo.cz* [online]. © LMC s. r. o. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/stante-se-mistrem-zadavani-ukolu>
- SEDUO, 2022e. Obtížné komunikační situace. *Seduo.cz* [online]. © LMC s. r. o. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/obtizne-komunikacni-situace>
- SEDUO, 2022f. Etiketa mailování. *Seduo.cz* [online]. © LMC s. r. o. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/etiketa-mailovani>
- SEDUO, 2022g. Sebevědomá a asertivní komunikace. *Seduo.cz* [online]. © LMC s. r. o. [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/sebevedoma-komunikace>
- VYRTYCH, 2021a. Informace o společnosti. *Vyrtych.cz* [online]. © 2021 VYRTYCH a.s. [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.vyrtych.cz/cs-cz/O-spolecnosti/Informace-o-spolecnosti>
- VYRTYCH, 2021b. Produkty. EUROPA-LED. *Vyrtych.cz* [online]. © 2021 VYRTYCH a.s. [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.vyrtych.cz/cs-cz/Produkty/Produkt/cislo/84>
- VYRTYCH, 2021c. Produkty. EXTREME-LED-PLUS/FROST. *Vyrtych.cz* [online]. © 2021 VYRTYCH a.s. [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.vyrtych.cz/cs-cz/Produkty/Produkt/cislo/443>
- VYRTYCH, 2021d. Produkty. NORD-N-LED-OPG. *Vyrtych.cz* [online]. © 2021 VYRTYCH a.s. [cit. 2022-06-29]. Dostupné z: <https://www.vyrtych.cz/cs-cz/Produkty/Produkt/cislo/281>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Plánovací činnosti.....	11
Obrázek 2 – Schéma komunikačního modelu.....	14
Obrázek 3 – Formy komunikačních médií.....	15
Obrázek 4 – Model tří kruhů	21
Obrázek 5 – Blokované organizační schéma VYRTYCH a. s.....	34
Obrázek 6 – Svítidlo EUROPA-LED.....	35
Obrázek 7 – Svítidlo EXTREME-LED-PLUS/FROST	35
Obrázek 8 – Svítidlo NORD-N-LED.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Charakteristika efektivní a neefektivní zpětné vazby	16
Tabulka 2 – Počet přímých podřízených pracovníků	39
Tabulka 3 – Pracovní činnosti vedoucích pracovníků	40
Tabulka 4 – Typy osobností vedoucích pracovníků	41

Seznam příloh

Příloha 1 – Otázky pro vedoucí pracovníky

Příloha 2 – Otázky pro podřízené pracovníky

Příloha 1 – Otázky pro vedoucí pracovníky

Úvodní otázky

Jak dlouho v organizaci pracujete?

Jaké je Vaše pohlaví?

Kolik Vám je let?

Okruh 1 – Vymezení role vedoucích pracovníků

Otázka 1 – Jak jste se dostal/a na Vaši současnou pozici?

Otázka 2 – Kolik pracovníků je Vašimi podřízenými?

Otázka 3 – Jak byste popsal/a svou pracovní náplň?

Otázka 4 – Za jaký typ vedoucího pracovníka se považujete?

Otázka 5 – Zkoušel/a jste někdy pracovat na pozici Vašich podřízených?

Okruh 2 – Komunikace s podřízenými pracovníky

Otázka 6 – Jak často se dostáváte do styku se svými podřízenými?

Otázka 7 – Jakým způsobem zadáváte podřízeným úkoly?

Otázka 8 – Konzultujete možná řešení úkolů se svými podřízenými?

Otázka 9 – Jak často poskytujete podřízeným pracovníkům zpětnou vazbu?

Otázka 10 – Jakou formou zpětnou vazbu poskytujete?

Otázka 11 – Dostáváte i Vy zpětnou vazbu od svých podřízených?

Okruh 3 – Vzdělávání a rozvoj vedoucích pracovníků

Otázka 12 – Pořádá Vaše organizace nějaké vzdělávací programy?

Otázka 13 – Zúčastnil/a jste se někdy nějakého vzdělávacího programu?

Otázka 14 – Je nějaká dovednost, ve které byste se chtěl/a zlepšit?

Otázka 15 – Co by Vás motivovalo, resp. motivuje se vzdělávat?

Příloha 2 – Otázky pro podřízené pracovníky

Úvodní otázky

Jak dlouho pracujete pod vedením Vašeho současného vedoucího?

Jaké je Vaše pohlaví?

Kolik Vám je let?

Okruh 1 – Pokyny od vedoucích pracovníků

Otázka 1 – Jakou formou jsou Vám zadávány úkoly?

Otázka 2 – Víte vždy přesně, co se od Vás očekává při obdržení pracovního úkolu?

Otázka 3 – Máte možnost i Vy navrhnout řešení pracovního úkolu?

Okruh 2 – Komunikace s vedoucími pracovníky

Otázka 4 – Jak často se dostáváte do styku se svým vedoucím?

Otázka 5 – Jak často dostáváte zpětnou vazbu od Vašeho vedoucího?

Otázka 6 – Jakou formou Vám je zpětná vazba poskytována?

Otázka 7 – Poskytujete i Vy zpětnou vazbu svému vedoucímu?

Okruh 3 – Názory podřízených pracovníků na vedoucí pracovníky

Otázka 8 – Jaký by měl podle Vás být ideální vedoucí pracovník?

Otázka 9 – Jste spokojen/a se stylem řízení Vašeho vedoucího?

Otázka 10 – Jak byste ohodnotil/a komunikaci s Vaším vedoucím?

Otázka 11 – Napadají Vás nějaké změny, které by měl Váš vedoucí provést?

