



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

**Vedení lidí a manažerské schopnosti v rámci konkrétní
společnosti X**

Leading people and managing abilities in a specific company X

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Yuliya Masliankova

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Yuliya Maslianikova

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Vedení lidí a manažerské schopnosti v rámci konkrétní společnosti X

Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Leading people and managing abilities in a specific company X

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte manažerské techniky používané k vedení lidí v podniku a možnosti zefektivnění práce
- Stanovte používané manažerské styly v podniku, a proveďte průzkum vhodnosti používaných stylů ve vybrané organizaci pomocí dotazníků a osobních pohovorů
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná vyplněním dotazníků a na základě osobních pohovorů, zanalyzujte získané výsledky
- Porovnejte teoretické znalosti s výsledky dotazníků a pohovorů v praktické části
- Navrhněte konkrétní doporučení ke zlepšení situace pro vybranou organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-858-6566-1.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1 určité

KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 212 s. ISBN 80-247-0005-0.


KOUBEK, Josef a Harold KOONTZ. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Překlad Václav Dolanský. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003, 152 s. ISBN 80-858-3990-3.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7

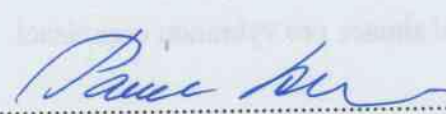
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Ing. Petr Montag, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:




Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:



Vzor citačního záznamu

MASLIANKOVA, Yuliya. Vedení lidí a manažerské schopnosti v rámci konkrétní společnosti X. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

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 zpřístupňování 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

podpis:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat PhDr. Ing. Petru Montagovi, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení společnosti X za umožnění provést šetření, které je součástí praktické části mé bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na práci manažera v prodejně oděvů. Cílem práce je zhodnotit nedostatky současného stavu ve vedení manažera a formulovat návrhy pro zlepšení fungování prodejny.

Teoretická část se zaměřuje na vymezení pojmu manažer, manažerské vlastnosti a schopnosti, styly řízení. Dále, v teoretické části, je definována manažerská práce pomocí manažerských procesů, rozdělených na jednotlivé manažerské činnosti.

Praktickou část tvoří především výzkum a následná analýza zjištěných skutečností. Hlavním cílem praktické části bylo zhodnotit práci konkrétního manažera a zjistit současný stav mezilidských vztahů na prodejně. Výzkum se prováděl pomocí dvou dotazníků a rozhovoru. V závěru jsou navrženy možnosti ke zlepšení. Pevně věřím, že uvedené návrhy budou pro společnost přínosem.

Klíčová slova

Manažer, řízení zaměstnanců, manažerské styly, manažerské procesy, mezilidské vztahy, dotazníkové šetření.

Abstract

This bachelor thesis focuses on the managerial work in a clothing store. The aim of this thesis is to evaluate the shortcomings of the current state of the managerial practice and to make proposals for improvements of the workings of the store.

Theoretical part focuses on defining the terms manager, management characteristics and competences, management styles. Furthermore, in the theoretical part, the managerial processes are used to outline the work of a manager, broken down into individual managerial tasks.

The practical part mainly comprises of research and subsequent analysis of findings. The main aim of the practical part is to evaluate the work of a specific manager and to determine the current state of interpersonal relationships in the store. Two questionnaires and an interview were employed in while carrying out the research. Possible improvements are proposed in the conclusion. I strongly believe that the outlined proposals will be of benefit to the company.

Key words

Manager, employee management, management styles, managerial processes, interpersonal relationships, surveys.

Obsah

Úvod.....	3
Teoretická část	5
1 Manažer jako soubor vlastností	5
2 Manažerské styly vedení.....	6
2.1 Rensis Likertova: Teorie manažerských systémů	6
2.2 Fiedlerův náhodný model.....	6
2.3 Situační vedení	7
3 Vedení lidí v 21. století.....	9
4 Definice manažerské práce	10
5 Plánování	12
6 Organizování.....	15
7 Vedení.....	16
8 Výběr zaměstnanců.....	18
9 Motivování.....	20
9.1 Teorie cukru a biče.....	20
9.2 McGregorova teorie XY	21
9.3 Teorie hierarchie potřeb	22
10 Kontrolování	23
11 Definice pojmu osobnosti a typy osobnosti	23
12 Metody šetření.....	25
13 Spokojenost zaměstnanců	26
Praktická část	28
14 Základní informace o společnosti	28
15 Hierarchie společnosti	28
16 Základní informace o manažerovi.....	30
17 Základní informace o týmu	31
18 Šetření	32
19 Vyhodnocení dotazníku pro manažera.....	33
20 Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance.....	38
Navrhované změny	48
Závěr	50
Seznam použitých zdrojů.....	51
Tištěné zdroje.....	51

Internetové zdroje	52
Seznam obrázků.....	53
Seznam rovnic.....	53
Seznam grafů	53
Seznam tabulek.....	53
Seznam příloh	54

Úvod

Úspěšnost dnešních organizací závisí především na schopném organizování chodu menších součástí organizace a na správně zvoleném managementu. Management jako řízení celé organizace, je plně zodpovědný za ekonomickou situaci organizace. Ovšem vysoké nároky jsou kladeny i na liniové manažery, kteří přímo nesou odpovědnost za poskytování služeb a výrobků konečnému zákazníkovi.

Za posledních několik let organizace prošly velkým počtem změn. Jsou na ně kladeny větší požadavky týkající se uspokojování požadavků náročných klientů a zůstat atraktivní pro spotřebitele i přes velké množství konkurence. Vedení se v dnešní době musí umět přizpůsobit stále se měnícímu trhu. Musí umět reagovat na změny jak na politické a ekonomické scéně, tak reagovat na změnu v požadavcích spotřebitelů a nezaostávat za konkurencí, která se vždy zdá být o krok napřed.

Ve své bakalářské práci se zaměřím na činnost vedoucího pracovníka - manažera tuzemské prodejny, zabývající se prodejem oděvů. Prodejna je součástí nadnárodní organizace, působící ve více než 50-ti zemích světa. Společnost se zabývá prodejem dámského a pánského oblečení po celém světě. Mezi povinnosti manažera patří především poskytnout služby zákazníkovi, uspokojit jeho potřeby a navázat s ním takový vztah, který zvýší pravděpodobnost návratu zákazníka do prodejny. Spokojený zákazník navíc může přivést do prodejny nové zákazníky. Vzhledem k tomu, že se jedná o jednu z mnoha prodejen v Praze, setkáváme se zde s velkým počtem konkurentů.

V teoretické části mé práce se budu zabývat především schopnostmi a vlastnostmi, kterými musí manažer disponovat. Vlastnosti manažera mají vliv na zvládnutí běžných manažerských činností a povinností, se kterými se manažer setkává denně ve své práci. Dále zhodnotím zaměstnance z hlediska jejich typologie. Pro manažera je tato znalost důležitá pro efektivnější práce s podřízenými. Musí vědět jak komunikovat, motivovat a hodnotit své pracovníky.

V praktické části se zaměřím na manažera tuzemské pobočky. Především na činnosti tohoto manažera v jeho týmu. Na základě pohovoru s manažerem provedu analýzu činností, které jsou na prodejně prováděny. Rozeberu, které činnosti vedou ke zvýšení prodeje a které jsou směřovány ke spokojenosti pracovníků. Následovně provedu průzkum mezilidských vztahů na pracovišti pomocí dotazníku určeného všem zaměstnancům kromě manažera. Na základě tohoto dotazníku bude provedena analýza jejich spokojenosti na

pracovišti. Pro manažera je určen zvláštní dotazník a rozhovor. Na základě dotazníku, určeného pro manažera, bude zjištěn a zanalyzován styl manažerského vedení. Rozhovor s manažerem bude popisovat manažerské činnosti v praxi.

Na základě zhodnocení získaných informací z teoretické a praktické části navrhnu v závěru mé práce doporučení, která by měla napomoci k lepšímu fungování prodejny a ke zlepšení vztahů na pracovišti mezi zaměstnanci.

Teoretická část

1 Manažer jako soubor vlastností

Manažer znamená řídit. Ovšem jen řídit nestačí. Kdyby manažer měl pouze schopnost řídit, nemohl by se považovat za úspěšného manažera. Mezi vlastnosti úspěšného manažera patří vidět a předvídat problémy, využívat fantazii a intuici, být rozvážný a vytrvalý. Musí být ochoten nést zodpovědnost za vlastní rozhodnutí a umět přijmout kritiku. Má v sobě vrozenou autoritu, schopnost motivovat, podporovat a směřovat podřízené správným a pro organizaci potřebným směrem. Umí porozumět mezilidským vztahům. Vedení pracovníků jakožto hlavní manažerská aktivita je procesem v tom smyslu, že manažer využívá svojí mocenskou autoritu a osobní vliv, aby usměrňoval a koordinoval výkon pracovních činností jednotlivých pracovníků (Řezáč, J., 2009, s. 365).

Mezi vrozené vlastnosti úspěšného manažera patří chuť a potřeba řídit, stejně jako inteligence a schopnost samostatného myšlení a správného úsudku. Vhodný temperament doplněný silným vlivem na ostatní, citem a pochopením svých spolupracovníků, to všechno je důležité pro dosažení úspěchu. Kromě vrozených vlastností se u každého manažera setkáváme s velkým počtem vlastností získaných.

Pro manažera je důležité mít příslušné znalosti a dovednosti. Jedná se především o výbornou znalost oboru, ve kterém se manažer pohybuje. Jsou to dále znalosti a zkušenosti získané díky předchozí praxi a doplněné dalším profesionálním vzděláním. Manažer musí být schopný včas zaregistrovat překážky a zareagovat na události, které ovlivňují plynulý chod pracovních činností, za které nese odpovědnost.

Michael Armstrong ve své knize Jak být ještě lepším manažerem upozorňuje na schopnost přizpůsobit se změnám a naučit se být pružnější a vnímavější k novým podmínkám a požadavkům, jako na nezbytnou součást manažerských schopností. V decentralizovaných organizacích výkonný manažer dosahuje stanovených cílů. „Ale v organizaci s jednodušší strukturou musí být schopný také dobře pracovat v týmu, což znamená širokou schopnost spolupráce s ostatními bez ohledu na organizační ohraničení v rámci podniku.“ (Armstrong, M., 1995, s. 15)

2 Manažerské styly vedení

Jako manažerský styl vedení je chápán způsob, jímž se nejčastěji řídí manažeři při vedení a při řešení vzniklých problémů v praxi. Je to schopnost působit na jednotlivce i na kolektiv za účelem dosažení stanovených cílů.

O vymezení ideálního stylu řízení, se již snažila spousta známých psychologů. Díky těmto výzkumům existuje několik názorů, kterými se současný manažer může řídit.

2.1 Rensis Likertova: Teorie manažerských systémů

Jedním z prvních psychologů, který se začal zabývat systémy řízení, byl americký organizační psycholog Rensis Likert. Ve své práci stanovil čtyři základní systémy managementu. Popsal vztah, účast a role manažera a podřízených v následujících stylech:

- **přísně autokratický** – nemá důvěru v podřízené, zadává příkazy, nedeleguje, k motivaci používá hrozby, nízký stupeň komunikace a týmové práce,
- **benevolentně autokratický** – částečná důvěra v podřízené, zadává příkazy, nedeleguje, motivuje odměnami, občas spolupracuje s podřízenými při řešení problémů,
- **participativní** – částečná důvěra v podřízené, naslouchá podřízeným, ale rozhoduje sám, motivuje odměňováním a částečnou spoluúčastí, používá konstruktivně názory a myšlenky podřízených,
- **demokratický** – má plnou důvěru v podřízené, umožňuje podřízeným provádět některá rozhodnutí, motivuje odměňováním a účastí na řízení, dělí se o myšlenky a názory.

2.2 Fiedlerův náhodný model

Další kognitivní teorii představil americký psycholog Fred Edvard Fiedler. Fiedler je přední představitel psychologie práce a organizace 20. století. Fiedler prováděl výzkumy pomoci dotazníku nejméně oblíbeného spolupracovníka, známé také jako LPC. Dotazník se skládá z 20-ti položek, například příjemný/nepříjemný, užitečný/neužitečný, sebejistý/nerozhodný a další. Podřízený udává ve všech bodech svojí spokojenost s nadřízeným podle stupnice od 1 do 8, kde 8 je nejpříznivější hodnocení. Na základě

tohoto výzkumu Fiedler rozděluje vůdce na dvě skupiny. První je vůdce orientovaný především na výkon, vůdce s nízkým LPC. Druhý typ je vůdce, který je zaměřen na mezilidské vztahy (LPC je zde naopak vysoké). Vůdce orientovaného na výkon zajímá cesta ke splnění cíle a to, aby byl cíl splněn podle plánu. Mezilidské vztahy tu nehrají pro manažera v podstatě žádnou roli. Druhý typ vůdce je člověk zaměřený na komunikaci a vztahy mezi lidmi. Má snahu zlepšit výkonnost spolupracovníků dobrými mezilidskými vztahy. Zajímá se o náladu a potřeby zaměstnanců.

Na základě získaných poznatků Fiedler došel k názoru, že neexistuje obraz ideálního manažera. Jiří Dědina a Jiří Odcházal, uvádějí tři podskupiny podle Fiedlera. Jsou dělené na základě rozdělení podmínek, ve kterých organizace pracuje.

- Úlohy jsou dobře strukturované, pozice vůdce je silná. V tomto případě dosahuje lepších výsledků vedoucí pracovník s nízkým LPC.
- Úlohy jsou nestrukturované, pozice vedoucího pracovníka je slabá, podřízení cítí, že vztahy s jejich nadřízenými jsou poměrně dobré. Za těchto okolností se více osvědčili vůdci orientovaní na mezilidské vztahy (s vysokým LPC).
- Úlohy jsou nestrukturované, pozice vedoucího pracovníka je slabá, podřízení cítí, že jejich vztahy s nadřízenými jsou špatné. Za těchto podmínek lepších výsledků dosahují vůdci zaměření na výrobu (s nízkým LPC). (Dědina, J., Odcházal, J., 2007, s. 262)

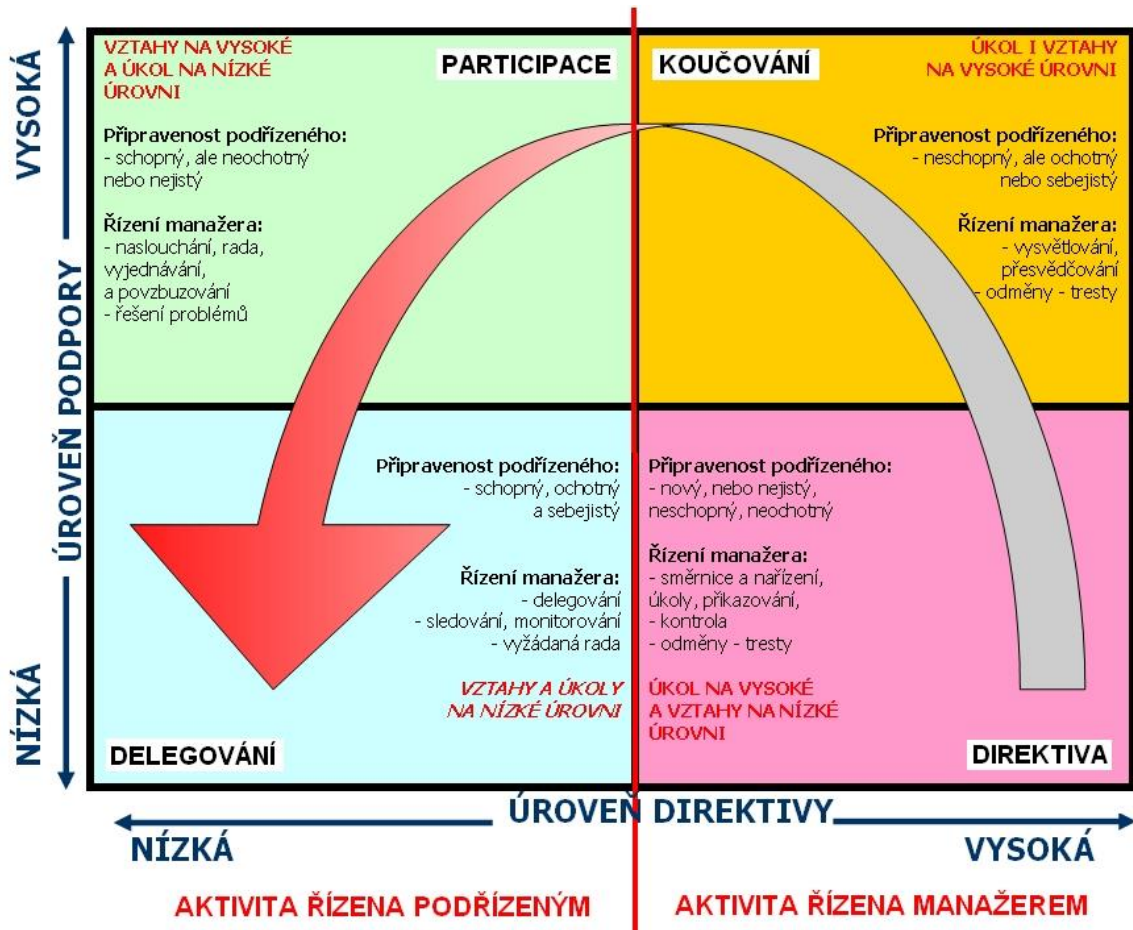
Celkově se tato teorie nedá přesně použít v praxi. Nejsou zde brány v úvahu další faktory, jako jsou například jiné potřeby podřízených, znalosti a kvality vůdce. „Je ovšem nutné zdůraznit, že Fiedlerová teorie má dvě silné stránky. První z nich je vědomí důležitosti kontextových faktorů, druhým je pak skutečnost, že zdůrazňuje potřebu různých stylů vedení v závislosti na vnějších podmínkách. Samotný Fiedler ovšem cítil, že většina vůdců má svůj osobitý styl vedení, který jen obtížně mění a je tedy snazší spíše změnit okolní podmínky než vůdce samotného (přeřazení do jiného týmu).“ (Dědina, J., Odcházal, J., 2007, s. 263)

2.3 Situační vedení

Paul Hersey a Ken Blanchard vytvořili další významnou teorii, kde rozlišujeme čtyři základní dimenze chování manažera k podřízeným. Jedná se o teorii situačního vedení neboli situational leadership. „Podstata této teorie spočívá ve skutečnosti, že pro

výběr nejefektivnějšího stylu vedení bereme v úvahu direktivní a podpůrné chování a připravenost provádět příslušné úkoly“ (Dědina, J. a Odcházal, J., 2007, s. 263).

OBR. 1 SITUAČNÍ VEDENÍ



Zdroj: Zátopek, P., Situační vedení, 2011

Na obrázku 1 je popsána připravenost podřízeného, funkce manažera a úrovně úkolů a vztahů v konkrétních situacích. V okamžiku, kdy podřízený neví nebo není schopný plnit zadané úkoly samostatně, je manažer nucen použít direktivní způsob vedení. V tomto případě nařizuje a zadává úkoly. Po dokončení práce manažer provádí kontrolu, splnil-li podřízený dobře a správně zadaný úkol.

Na druhé straně manažer používá delegování v případě, kdy podřízený je dostatečně samostatný, ochotný a ví, co a jak má plnit. V tomto případě manažer pouze napomáhá a může poradit podřízenému.

Mezi těmito dvěma extrémy vedení se ještě nachází koučování a participace (neboli spoluúčast), které mají společné některé body. V případě koučování si podřízený ještě není tolik sebejistý, a proto má manažer za úkol nasměrovat podřízeného k větší samostatnosti a zodpovědnosti. V případě spoluúčasti již podřízený není řízen manažerem. Manažer pouze poslouchá a doporučuje způsob řešení vzniklé komplikace. Podřízený je schopný, ale není ještě dost samostatný. Potřebuje od nadřízeného podporu, že je jeho rozhodnutí správné.

Ani jedna z výše uvedených teorií není univerzální. Na základě prostudování a srovnání všech těchto teorií si myslím, že neexistuje nejlepší a nejefektivnější styl vedení, který by se dal použít jednotně. Efektivita vedení záleží na organizační struktuře, na schopnostech a vlastnostech manažera, na osobnostech podřízených, jejich povaze a temperamentu. Dále záleží i na charakteru úkolů, složitosti, potřeby kreativity apod. Výběr správného stylu závisí kromě výše uvedených podmínek, především na konkrétních situacích. Konkrétní podmínky vytvářejí pokaždé jinou situaci, kdy manažer vybírá vhodný způsob řešení.

3 Vedení lidí v 21. století

21. století je nazýváno stoletím technologií. Díky technologickým vynálezům se změnil hodně samotný pojem práce. Změnou prošla i práce jednotlivého zaměstnance. „Kromě jasně viditelných změn vyvolaných technickým pokrokem v oblasti strojů a zařízení však tu jsou rovněž změny vyplývající z uplatnění nového pohledu na práci jednotlivce, kdy dochází k posilování pravomocí lidí tak, aby mohli sami rozhodovat a využívat svých tvůrčích schopností.“ (Kamp, D., 1999, s. 17)

V novodobé manažerské sféře se objevuje nově pojem nový lídr a superlídr. „Pod pojmem nový lídr rozumíme inspirativního vizionáře, který se zaměřuje na vytváření a sdělování nových vizí a vytváří kulturu, ve které je každý pracovník směřován, vzděláván a zplnomocňován tak, aby celá organizace dosáhla těchto vizí. Superlídr je takový vůdce, který je schopen podněcovat vůdčí schopnosti v ostatních členech organizace. Následně je i zplnomocňovat a budovat jejich nezávislost na formálních vůdcích a stimulovat jejich spoluúčast na řízení a kreativitu.“ (Dědina, J., Odcházal, J., 2007, s. 265)

4 Definice manažerské práce

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 17)

Manažerská pozice znamená především umět se správně rozhodnout v otázkách běžného provozu nebo při řešení neobvyklých situací. Rozhodnout se, co se bude dělat, kdy se to bude dělat a kdo ze spolupracovníků to bude plnit. „Jen jejich prostřednictvím lze ovládat i ostatní aktiva – znalosti, finance, materiál, závod, zařízení atd.“ (Armstrong, M., 1995, s. 17).

Manažeři na všech úrovních jsou zodpovědní za svá pracoviště. Spolupracují s vedením firmy i se svými podřízenými. Manažer je seznámen a shoduje se s politikou, cíli, vizí i misí organizace. Je to vlastně spojení mezi vedením firmy a zaměstnanci, s pomocí kterých organizace dosahuje svých cílů. Nestačí cíle pouze znát, k jejich dosažení napomáhá manažerská schopnost řídit. „Řízení je proces, který má přinést určité výsledky za pomoci co nejlepšího využití lidských, materiálních a finančních zdrojů, které má organizace a tedy i manažer k dispozici“ (Armstrong, M., 1995, s. 18).

Kromě schopnosti se pohybovat ve vnitřním prostředí firmy, musí manažer vědět a zajímat se o vnější okolí. „Jednoduše řečeno, manažeři by nemohli dobře plnit své úkoly, jestliže by nechápali a nereagovali na mnoho prvků vnějšího prostředí – ekonomických, technologických, sociálních, politických a etických faktorů, které působí v jejich operační oblasti.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 17)

Mezi běžné činnosti manažera patří komunikace s vedením firmy. Nadřízení sdělují požadavky a plány, které se musí splnit v určitém období nebo v určitém úkolu. Tyto požadavky manažer dále sděluje svým podřízeným. Kromě pouhého sdělení, musí ovšem také naplánovat a zorganizovat přesný postup práce, který vede k dosažení cílů.

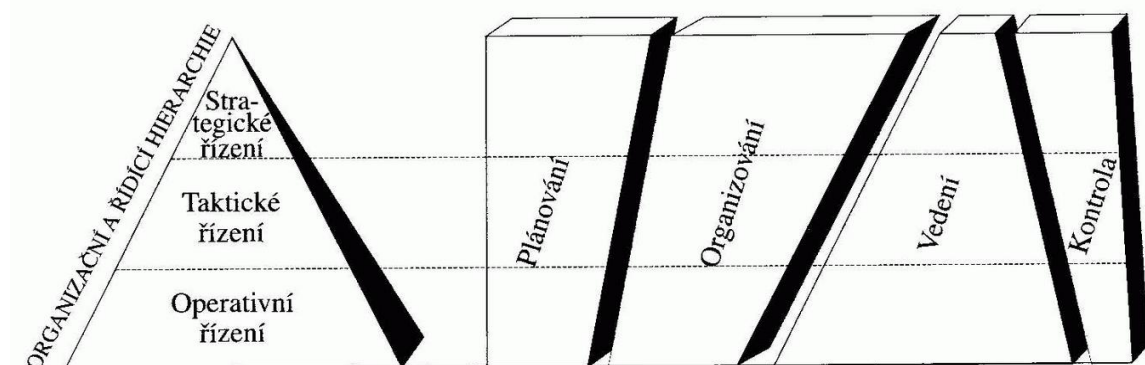
Všechny tyto činnosti můžeme pro zjednodušení rozdělit do několika hlavních činností řízení. Oldřich Šuleř uvádí ve své knize základní 4 manažerské techniky.

1. **Plánování** – plánování je proces, kdy si musíme stanovit přesně cíl. Podle předchozích zkušeností si můžeme stanovit předpokládaný rozvoj. Podle těchto odhadů se sestavuje plán na den, měsíc, rok, atd. Dále sestavujeme plán na finanční a lidské zdroje. Sestavujeme přesný plán práce, časovou potřebu na splnění úkolů, lidskou a finanční potřebu.

2. **Organizování** – následuje volba nejlepšího způsobu jak dosáhnout stanovených cílů. Mezi organizování patří určení postupu, co se bude dít v první řadě, co bude následovat, kdo se ujme konkrétního úkolu, atd.
3. **Vedení** – vedení souvisí s motivací, která je spojovaná s organizováním. Souvislost mezi motivací a organizováním je způsobená tím, že manažer musí určit vhodné lidi na správné úkoly. Až poté je může efektivně motivovat k nejlepším výkonům. Pokud se pracovník nebude od začátku cítit na zadaný úkol, motivace bude neefektivní. Zde ovšem dochází k některým rozporům. Nemůže nastat ideální stav, kdy každý z úkolů bude aspoň pro jednoho pracovníka atraktivní. A ne každý pracovník bude vždy ochotný něco dělat. Zde je opět potřeba správného manažerského rozhodnutí. Efektivní motivování a vedení se opírá především o komunikační schopnost. Vedení se skládá dále s přijímacích pohovorů, z hodnocení a zpětné vazby podřízeného a manažerské sebekontroly. Vedení je časově nejdelší. Je to každodenní činnost, které manažer musí věnovat velkou část své pozornosti.
4. **Kontrola** – závěrem řídicích procesů je kontrolování. V této fázi dochází ke kritickému pohledu a porovnání splněné práce s plánem.

Časová náročnost na uvedené techniky závisí na manažerské úrovni. „Je pravděpodobné, že vrcholoví manažeři věnují více času vedení, než výzkumníci nalézání. Vrcholoví manažeři stráví více času plánováním a organizováním než manažeři na nižší řídicí úrovni. Na druhé straně vedení zabírá nejvíc času řídicím pracovníkům na první úrovni řízení – dohlížitelům. Čas věnovaný kontrolní funkci řízení se však na jednotlivých stupních řízení příliš neliší.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 17)

OBR. 2 ORGANIZAČNÍ A ŘÍDÍCÍ HIERARCHIE



Zdroj: Jandová, J., Manažerské účetnictví a informace pro jednotlivé stupně řízení podniku, 2006

Ve skutečnosti práce manažera není tak konkretizovaná a jednoduchá. Často se setkáváme s tím, že se musí současně plnit víc úkolů najednou. Nejde vždy všechno podle plánu. Manažer musí být připraven na spoustu komplikací. Musí být vždy připraven reagovat okamžitě na změny. Umět se přizpůsobit změnám a vzniklým situacím. A při tom všem se nesmí zapomínat na mezilidské vztahy a komunikaci s podřízenými.

5 Plánování

Mezi základní manažerské funkce v první řadě patří plánování. „Plánování je rozhodovací proces zahrnující stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni“ (Šuleř, O., 2003, s. 9). Cílem dobře provedeného plánování je úspěšnost organizace.

Jako základní prvek plánování je především správné manažerské rozhodnutí. Jak již bylo řečeno, plánování se provádí na určité období. Stanovují se plány a cíle na základě analýzy předchozího období. Manažer má za úkol naplánovat postupy a podmínky pro splnění cílů.

„Stanovení budoucích cílů je počátečním a kritickým prvkem plánování. Manažeři musí dbát, aby byly správně určeny priority cílů, byl vymezen jejich časový rámeček, aby cíle byly jednoznačně formulovány z hlediska obsahu, byla jasně vymezena oblast, na kterou se vztahují, stanovená jejich měřítka a návaznost na ostatní cíle v organizaci (hlavní, sekundární)“ (Šuleř, O., 2003, s. 10). Plány se sestavují pro představu, co budeme potřebovat. Stanovují se potřeby finančních a lidských zdrojů. Rozpočty, díky kterým můžeme předvídat, zda organizace bude prosperovat v budoucnu. Ovšem tato skutečnost platí pouze za ideálních podmínek. Proto manažer musí být schopen přizpůsobit se změnám.

Plánování je tvořeno stanovením postupů, zdrojů, úkolů a na závěr kontrolou. Plánování postupu probíhá výběrem správné alternativy postupu. Nejčastěji probíhá na základě analýzy znalostí z prověřených postupů používaných v minulosti a analýz nových strategií a inovací. Manažer poté vybírá nejvhodnější variantu.

„Proces plánování by se měl ubírat od rozpoznání příležitosti nebo potřeby ke stanovení cílů, zvážení plánovacích předpokladů, dále přes vypracování relevantních

alternativ scénářů postupu a jejich hodnocení k výběru jednoho z nich, formulaci návazných plánů, realizaci a sledování zvoleného postupu až po případné přijímání nápravných opatření a závěrečné vyhodnocení“ (Šuleř, O., 2003, s. 21).

Po výběru strategie následuje stanovení potřebných zdrojů. Na základě přesného postupu je manažer schopný naplánovat kolik lidí bude potřebovat a kolik to bude stát. Úkol se rozdělí na jednotlivé činnosti. Následně se sestavuje rozplánování přesně na hodiny. Zjišťuje se, kolik času zabere jednotlivá činnost. Podle získaných informací je manažer schopen určit potřebu lidských zdrojů a kapitálovou potřebu.

Když už máme určenou potřebu kapitálu, nastává fáze zadání úkolů. Manažer se rozhoduje, komu zadá určitý úkol. „K realizaci plánovaných činností dochází zpravidla prostřednictvím jiných lidí, pracovníků, kterým musí manažeři úkoly zadat včetně pravomocí a odpovědnosti tak, aby byli motivováni dosahovat vytyčených cílů“ (Šuleř, O., 2003, s. 11). V této fázi je na manažerovi, aby správně motivoval pracovníky.

Kontrola ve fázi plánování znamená stanovení měřítek, podle kterých bude závěrečná kontrola provedena.

Správné plánování zvyšuje efektivitu. Čím lépe a přesněji jsou rozebrány jednotlivé činnosti, tím lépe se dosahuje cílů. Je to způsobeno především tím, že jsme lépe připraveni na možné komplikace a problémy. Plánování do budoucnosti umožňuje manažerům předvídat.

Oldřich Šuler ve své knize Manažerské techniky III, dělí druhy plánu následujícím způsobem:

1. Podle stupně obtížnosti:

- smysl nebo poslání,
- úkoly či cíle,
- strategie,
- taktiky,
- postupy,
- pravidla,
- programy,
- rozpočty.

2. Podle délky plánovacího období:

- dlouhodobé,
- střednědobé,
- krátkodobé.

3. Podle oblasti řízení:

- plány prodeje,
- plány výrobní,
- plány materiálových toků,
- plány lidských zdrojů,
- plány informačních toků atd.

Překážky plánování

V organizaci, kde je nestabilní prostředí manažer není schopný předvídat budoucí změny v okolí a proto se plánování stává skoro nemožné. Jakékoliv neuskutečnitelné plánování působí nepříjemně na všechny členy organizace. Vzniká pocit, že čas strávený plánováním zdržuje manažery od skutečně, podle něj, důležité práce. V tomto okamžiku je nejdůležitější se vyrovnat s okamžitými problémy a změnami, které nastaly uvnitř podniku nebo vně. (Šuleř, O., 2003, s. 16)

Osobní zájmy Šuleř popisuje jako neochotu manažera riskovat stanovit cíle, které jsou sice reálné, ale jsou náročnější. „Strach z ohrožení její kariéry může manažery ovlivňovat natolik, že si stanovují jen takové cíle, které nezahrnují žádné riziko“ (Šuleř, O., 2003, s. 16). Strach z neúspěchu se může projevit i v okamžiku, když první plán nefunguje a je potřeba se zaměřit a propracovat náhradní. Z nejistoty manažer není pak schopen věnovat potřebnou pozornost alternativě.

Další překážkou ze strany manažera může být nedostatečná znalost organizace. Obzvláště ve velkých podnicích, kde činnostní jiných jednotek ovlivňují celkovou prosperitu organizace. Nepřipravený manažer nemusí vidět do všech jednotek. Neznalost, nebo neúplná znalost manažera ovlivňuje plánování. „Vyhýbají se proto stanovování cílů, protože si nejsou jisti, jak budou činnosti nezbytné ke splnění cíle v organizaci podporovány“ (Šuleř, O., 2003, s. 16).

Strach ze změny je další příčinou špatného záměru. Spousta lidí se bojí změn. Mají obavy z něčeho nového, z něčeho, co neznají. Manažer může být tímto strachem výrazně ovlivněn. Proto při sestavování plánu k dosažení cíle, vybírá tu cestu, která je mu známa. Bohužel ale zapomínají, že občas úspěch také závisí na jiném pohledu na situaci.

Překážkou mohou být dále finanční nebo časové náklady. „Efektivní plánování většinou vyžaduje časově náročnou spolupráci mezi týmy napříč celou organizací, případně najmutí odborníků, rozšíření informační databáze nebo i nákup nového vybavení.“ (Šuleř, O., 2003, s. 16) Manažer se proto musí rozhodnout, která varianta bude pro organizaci tou nejlepší tak, aby plán odpovídal potřebám organizace i jeho možnostem. Případně vymyslet novou cestu k dosažení cíle.

„Plán je možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů za předpokladu, že náklady nejsou vyjádřeny pouze v časových či peněžních jednotkách, ale také mírou uspokojení jednotlivců a skupin“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 121).

6 Organizování

Organizace je především jasné rozdělení a formulace úkolů. „Formulace úkolů nebo poslání a uznávané stupnice hodnot je cenným prostředkem, pomáhajícím v organizaci rozvíjet všeobecný pocit účelnosti práce a definovat přijatelné typy chování“ (Armstrong, M., 1995, s. 186).

Koontz a Weihrich uvádějí ve své knize proces organizování zahrnutý v 6 krocích:

1. stanovení cílů podniku,
2. formulování podpůrných cílů, taktik a plánů,
3. identifikace a klasifikace činnosti, potřebných pro jejich dosažení,
4. seskupování těchto činnosti z hlediska disponibilních lidských a materiálních zdrojů tak, aby je bylo možné co nejlépe za daných okolností vykonávat,
5. delegování potřebných pravomocí pro vedoucí skupin k provádění daných činností,
6. horizontální a vertikální provázání těchto skupin pomocí vztahů podřízenosti a nadřazenosti a pomocí informačních toků. (Koontz, H., Weihrich, H., 1995, s. 248)

Když už jsou jasně stanovené cíle, víme přesný plán a cestu k dosažení výsledku, přichází na řadu efektivní organizování. Tím můžeme rozumět efektivní rozdělení moci. Rozdělení práv a povinností zaměstnanců i řídicích osob tak, aby nedocházelo k případnému nedorozumění nebo v nejhorším případě ke konfliktům. Každý zaměstnanec by měl vědět co je jeho práce, za co nese odpovědnost a jaké jsou jeho kompetence. Důležité je vědět i to, na koho se v případě dotazů, má zaměstnanec obrátit.

Organizování vzniká především pro orientaci. Ovšem kromě formálních vztahů vzniká na pracovišti i neformální organizační struktura. Formální organizaci lze popsat jako systém koordinovaných činností, kde skupiny lidí spolupracují pod něčím vedením pro dosažení společného cíle (Armstrong, M., 1995, s. 216). Vedle formální organizace vzniká organizace neformální. Jedná se o neformální vztahy a pravidla, které jsou pro organizaci cenným prvkem, jelikož pomáhá dosáhnout stanovených cílů. „Je mnohem snazší požádat o pomoc někoho, koho osobně znáte, přestože je z jiného oddělení, než někoho, koho znáte pouze podle jména na organizační tabuli.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 263).

7 Vedení

K dobrému vedení je potřeba v první řadě schopnost komunikace. Každodenní činností manažera je o komunikaci s podřízenými, nadřízenými i partnery. „S některými je komunikace velmi snadná, při komunikaci s jinými nastávají problémy.“ (Šuleř, O., 2003, s. 85). Důvodem konfliktů nebo komunikačních problémů jsou rozdíly v osobnostech.

Oldřich Šuler popisuje komunikační styly následně:

- **analytická osobnost** (má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, pasivní, tichá, nepodléhá vášním),
- **řídící osobnost** je aktivní, ambiciózní, nezávislá, vytrvalá, opatrná, vyhledává soutěže a konflikty, neukazuje své city,
- **přátelská osobnost** je velmi citlivá, ráda těší ostatní, má pro lidi pochopení, raduje se z jejich radostí,
- **expresivní osobnost** je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděna do sebe.

K efektivní komunikaci dochází v případě kompatibilního vztahu především mezi osobnostmi se stejnými povahovými rysy. V případě, kdy dochází k úplnému vzájemnému povahovému rozporu, osoby nejsou schopné efektivní komunikace. Tento poměr se nazývá toxické vztahy. (Šuleř, O., 2003, s. 86)

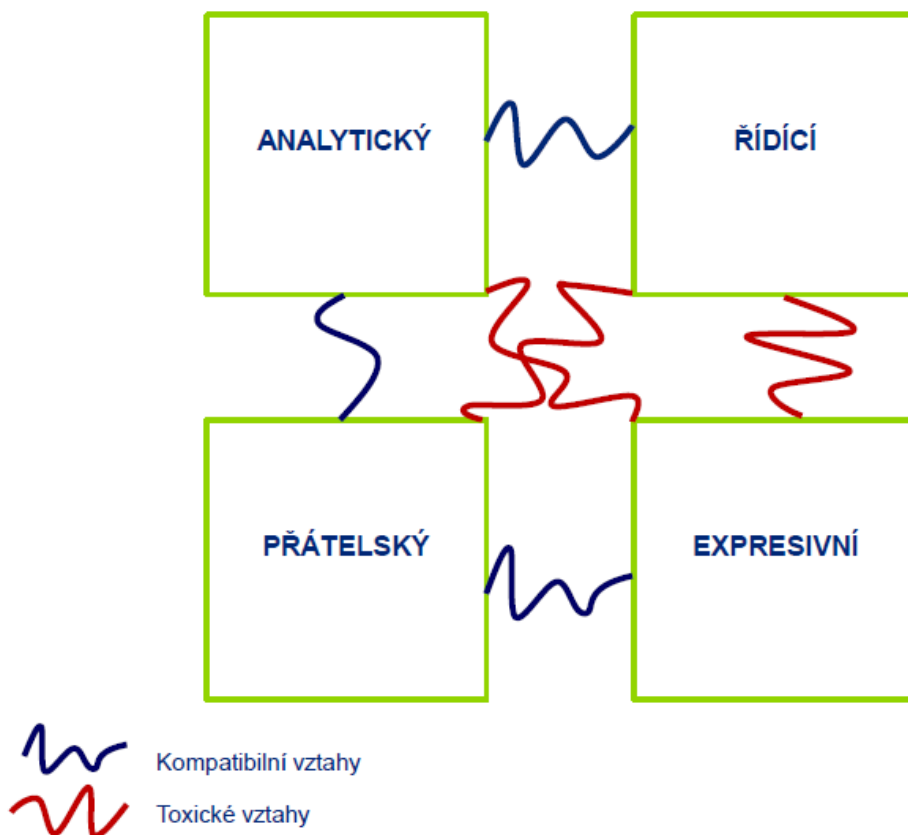
Kompatibilní vztahy jsou mezi:

- analytickým a řídicím,
- analytickým a přátelským,
- přátelským a expresivním.

Toxické vztahy vykazují:

- analytický a expresivní,
- řídicí a expresivní,
- řídicí a přátelský.

OBR. 3 KOMUNIKAČNÍ STYLY



Zdroj: Deloitte, Komunikační dovednosti a řízení konfliktů, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, 2011

„Pokud manažer správně odhadne partnera při komunikaci, může zvolit vhodné taktiky jednání s ním, umožňující překonat vzájemné toxické vztahy.“ (Šuleř, O., 2003, s. 87)

V případě analytické osobnosti je potřeba se dobře připravit. Analytické povahy mají tendenci rozebírat veškeré informace do hloubky, analyzovat všechny možné varianty, vyhodnocovat kladné i záporné stránky rozhodnutí. Proto když výsledek komunikace je pro manažera důležitý musí věnovat záležitosti větší pozornost.

Řídící osoba se rozhoduje pouze podle vlastního názoru. Při přípravě k rozhovoru s řídicí osobou je potřeba argumentů, faktů a konkrétních údajů. Otázky by měly být přesné a konkrétní. Není vhodné nevyjadřovat nesouhlas, lepší je se zaměřit se na fakta. (Šuleř, O., 2003, s. 87)

Přátelská osobnost vyžaduje přívětivost, otevřenost a lidský zájem. „Přátelské osobnosti nelze nutit do rychlého rozhodnutí. Je lepší klást jim otázky typu „jak“ a zjišťovat jejich názory, aby neměly pocit, že jsou při jednání přehlíženy.“ (Šuleř, O., 2003, s. 87)

Ohledně expresivní osobnosti musí byt manažer schopen umožnit partnerovi se vyjádřit, využít jeho kreativity a nápadů a zároveň kontrolovat průběh diskuze.

„Zvládnutí komunikace může podniku přinést konkurenční výhodu, naopak její podcenění povede pravděpodobně k velkým problémům. Navíc se mění komunikační cesty, je potřeba věnovat pozornost nejen klasické komunikaci, ale i komunikaci ovlivněné technologickými změnami“ (Dědina, J., Odcházal, J., 2007, s. 46).

8 Výběr zaměstnanců

Další povinností manažera je vybrat správné pracovníky, potřebné pro sestavení úspěšného pracovního týmu. „Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu), i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizaci a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se

přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci“ (Koubek, J., 2001, s. 156).

Proces získávání pracovníků je důležitý z několika hledisek. První z nich je zajistit společnost kvalifikovanými zaměstnanci. Při analýze současného a požadovaného stavu lidských zdrojů vznikají volné pracovní pozice, které je potřeba zaplnit kvalitními pracovníky. Následuje definice pracovní pozice, kde se sestavuje a charakterizuje. Na základě definice stanovíme přesné požadavky na kandidáty a kritéria, podle kterých budeme vybírat.

Proces výběru a získávání pracovníku Armstrong ve své knize Řízení lidských zdrojů rozděluje do tří fází:

1. **definování požadavků** – příprava popisů a specifikací pracovního místa,
2. **přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj,
3. **vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, příprava pracovní smlouvy. (Armstrong, M., 2007, s. 342)

Mezi nejčastější metody se uvádí:

- **dotazníky,**
- **zkoumání životopisů,**
- **testy pracovní způsobilosti,**
- **výběrové pohovory.** (Koubek, J., 2001, s. 164)

Smyslem dotazníku je shromáždit informace o uchazeči tak, aby se dali porovnat. To znamená, že se tady můžeme setkat s otázkami typu dosažené vzdělání, znalost jazyků apod. Dále se tyto dotazníky většinou uchovávají v osobních složkách. Ovšem jen na základě dotazníku výběr nebude dostačující.

V první řadě dohází ke zkoumání životopisů, kde se zpravidla tato metoda používá v kombinaci s dalšími metodami.

Všechny výše uvedené metody jsou většinou používány společně s osobním pohovorem. Při osobním setkáním s uchazečem, dotazující má možnost poznat blíže kandidáta na pozici. Je zde více prostoru ke zjištění profesních znalostí a lidských vlastností uchazeče. Ovšem na pohovor je potřeba se pečlivě připravit a nenechat se úplně ovlivnit subjektivním názorem, přesto, že ten hraje vždy největší roli.

9 Motivování

Motivace je něco, co nás žene dopředu. Je to pobídka k akci, díky které dosahujeme osobních cílů. Určuje naše chování a specifikuje činnosti, které děláme. Je to nezbytná součást každé osobnosti.

„Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 440)

Umět správně motivovat lidi je možná ta nejdůležitější schopnost. Díky motivaci jiných, ale i sebe samého se dá dosáhnout jakkoliv vysokých cílů. Motivování jiných lidí znamená vzít v úvahu to, co je pro ně nejdůležitější. Motivace zaměstnanců vede k neustálému zlepšování výkonu pomocí inovace a iniciativy ze strany pracovníků. Zaměstnanci nemusejí být nuceni a pracoviště se stává dynamičtější. (Kamp, D., 1999, s. 164)

Vedle motivace na nás působí také stimulace. Ta se projevuje z venku. Jsme stimulováni někým k dosažení určitých výsledku. Setkáváme se také s uspokojením, které vzniká tehdy, když jsme úspěšně dosáhli cíle.

V okamžiku, kdy chceme, aby někdo něco udělal, přemýšlíme jak toho dosáhnout. Manažer se s touto otázkou setkává denně v práci. Proto je pro manažera důležité znát své podřízené a vědět jak na ně. Existuje několik teorií, které popisují přístupy k motivaci.

9.1 Teorie cukru a biče

Jednou z teorií je teorie cukru a biče, kde cukr představuje odměnu a bič představuje trest. „Navzdory všem nejnovějším výzkumům a teoriím motivace představují odměny a tresty nejsilnější stimuly.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 443) Nejsilnější odměnou jsou především peníze v podobě platu, mimořádných odměn, prémie apod. Bič je v dnešní době především strach ze ztráty zaměstnání, pokuty stržené z platu apod. Je to stimul k tomu, aby zaměstnanec plnil zadané úkoly. „Jeho používání má často za následek vznik obranného nebo odvetného chování, které se projevuje aktivitami zaměstnaneckých odborů, sníženou kvalitou práce, lhovostí pracovníků, neochotou manažerů riskovat při rozhodování a někdy dokonce nepoctivostí.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 444)

9.2 McGregorova teorie XY

Americký psycholog Douglas McGregor vypracoval teorii X a teorii Y. Teorie se zakládá na způsobu vedení. Podle něj existují dva druhy řízení lidských zdrojů. „McGregor navrhuje, aby jakékoli řízení začínalo otázkou, jak vidí manažeři sami sebe ve vztahu k ostatním.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 444)

Teorie X říká, že běžný pracovník je líný a neochotný. Koontz a Weihrich ve své knize uvádí předpoklady o povaze lidí podle McGregora následovně:

1. průměrný člověk má přirozený odpor k práci, co nejvíc se práci snaží vyhnout,
2. protože odpor k práci je přirozenou lidskou vlastností, musí být lidé nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy při nesplnění úkolů,
3. průměrný člověk dává přednost tomu, aby byla jeho činnost usměrňována, nechce mít odpovědnost a má malou ctižádost. (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 444)

Proto je manažer nucen přistoupit k tvrdšímu řízení. Používá především příkazy, kontrolování, v případě neuposlechnutí následuje trest. Tato metoda je velmi ohraničující. Nedovoluje podřízeným seberealizaci, čímž je demotivuje.

Teorie Y naopak pracuje se zaměstnanci, kteří jsou ochotni vynaložit víc úsilí, než je po nich požadováno. K předpokladům o povaze člověka patří:

1. vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek,
2. lidé jsou schopni sami se řídit a kontrolovat, aniž by se obávali hrozeb a postihů, jejich činnost směřuje k dosažení podnikových cílů, se kterými se ztotožňují,
3. stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením,
4. při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat,
5. lidé mají velkou schopnost používat pro řešení problémů organizace představivost, důvtip a tvořivost. (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 444)

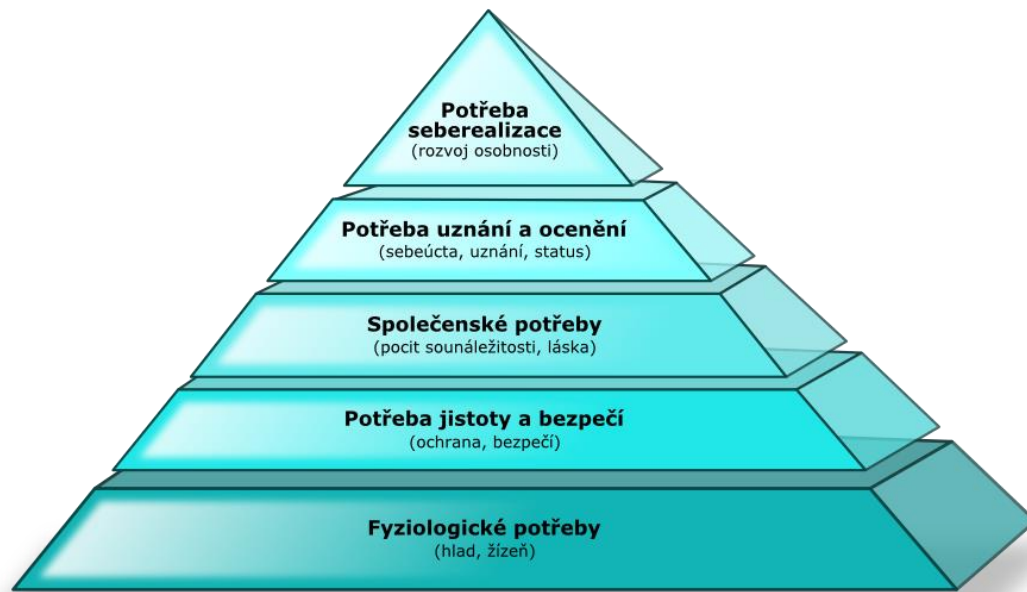
Na základě těchto předpokladů se manažer přiklání k použití demokratického stylu řízení. Upouští od přesných rozkazů a nařízení, nechává pracovníky samostatně pracovat a podporuje jejich iniciativu.

Obě tyto teorie jsou pouze předpokladem, nejsou určeny k tomu, aby se podle toho manažer choval. „Dobří manažeři uznávají jak důstojnost a schopnost člověka, tak i nedostatky v chování lidí a korigují své chování podle situace.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 445)

9.3 Teorie hierarchie potřeb

Další významnou teorií motivace je teorie hierarchie potřeb. Americký psycholog Abraham Maslow vyjádřil lidské potřeby v podobě pyramidy, kterou známe jako Maslowova pyramida. Popisuje základní lidské potřeby hierarchicky od nejnižších (základních) po nejvyšší.

OBR. 4 MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB



Zdroj: Hálek, V., Marketing, Nákupní chování spotřebitelů, 2015

Koontz a Weihrich popisují ve své knize základní lidské potřeby podle Maslowa z hlediska jejich významu.

1. **Fyziologické potřeby.** Jde o základní potřeby k udržování lidského života: potraviny, voda, teplo, přístřeší a spánek.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí.** Potřeba nemít strach z nebezpečí a nemít obavy ze ztráty zaměstnání, ze ztráty majetku, z nedostatku potravin nebo ztráty přístřeší.
3. **Potřeba přátelství a přijetí.** Protože člověk je společenská bytost, potřebuje, aby ho ostatní lidé mezi sebe přijali.
4. **Potřeba používat vážnost.** Touha stát se váženými osobami. Tento druh potřeby je uspokojován mocí, prestiží a sebeuspokojením.

5. **Potřeba seberealizace.** Nejvyšší potřeba představuje touhu dosáhnout něčeho, co je dosažitelné a co nejvíc využívá osobní potenciál. (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 446)

Na základě Maslowé teorii je zřejmé, že dokud nebude uspokojena potřeba nižší, nevznikne potřeba vyšší. Ovšem pro zaměstnance, kterého trápí otázka peněz, nebude motivující všeobecné uznání za nejlepší výsledky, aniž by dostal finanční odměnu. V okamžik, kdy se potřeba uspokojí, člověk se zaměří na uspokojení následující potřeby. Tento proces v podstatě nekončí, vždy chceme víc, než máme. Na tuto skutečnost manažer musí také myslet.

10 Kontrolování

Kontrolování, jako jedna z manažerských funkcí je zcela nezbytná. Pro efektivní kontrolování je důležité nejen znát cíl, ale především plán, podle kterého se kontrola provádí. „Bez cílů a plánů nemůže existovat kontrola, protože vykonaná práce musí být měřena s ohledem na určená kritéria.“ (Koontz, H., Weihrich, H., 1993, s. 544)

Koontz a Weihrich uvádějí tři základní kontrolní procesy:

1. stanovení standardů,
2. měření vykonané práce,
3. korekce odchylek.

Prováděné kontroly manažer nesmí podcenit a musí být na kontrolování řádně připraven. Je zcela nezbytné znát plán a znát kritéria, podle kterých budeme hodnotit průběh činností. Díky těmto znalostem dokážeme předpovědět budoucí stav.

11 Definice pojmu osobnosti a typy osobnosti

Každý pracovník je jiný. Má jiné potřeby, požadavky, vlastnosti, povahu. Každý člověk je originál a vyžaduje individuální přístup. Manažer je povinen umět potlačit subjektivní názor tak, aby mohl správně odhadnout typ osobnosti svého podřízeného, díky čemu může zvolit vhodnou strategii k jeho motivaci.

„Otázky týkající se pojmu osobnost se vážou ke snaze identifikovat jedinečnost každého člověka, poměřovat a rozumět znakům, které každou osobnost odlišují.

Pojem osobnost popisuje duševní vlastnosti, jež ovlivňují charakteristické chování každého jednotlivce, jsou relativně stabilní v čase a u každého člověka jedinečné.“ (Dědina, J. a Odcházal, J., 2007, s. 38).

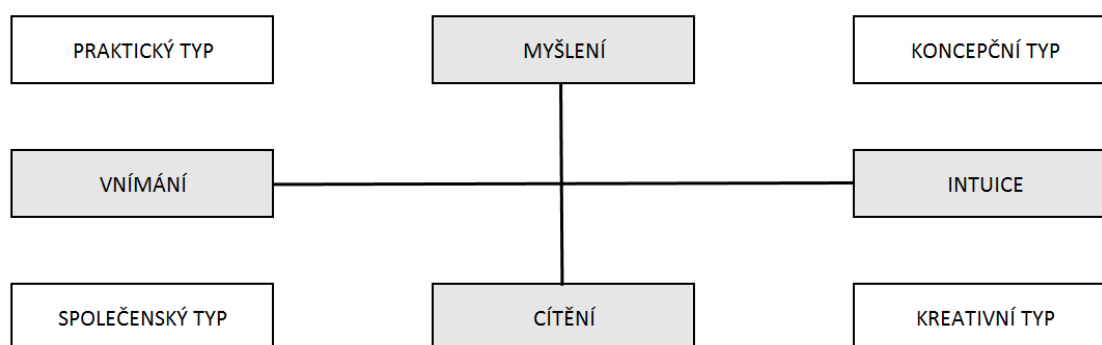
Už ve starověku se lidé snažili vymyslet jedinečný vzorec, podle kterého bude možné charakterizovat a rozdělit osobnosti. S nejpoužívanějším dělením přišel řecký lékař Hippokrat již ve starověku. Jiří Dědina a Jiří Odcházal ve své knize Management a moderní organizování firmy uvádějí Hippokratovo rozdělení do čtyř základních skupin:

- **sangvinik** – optimistický, aktivní, družný,
- **flegmatik** – apatický, líný,
- **melancholik** – smutný, depresivní, ustrašený,
- **cholirik** – agresivní, vzrušivý.

Toto dělení, nám ale v dnešní době již nestačí. Je příliš málo případů, kdy se v jednom člověku objevuje pouze jedna skupina. Většinou se setkáváme se složitějšími kombinacemi několika skupin u jednotlivce.

K přesnějšímu dělení lze použít typologii vytvořenou švýcarským lékařem, psychoterapeutem a zakladatelem analytické psychologie Carlem Gustavem Jungem. Na obrázku je zobrazena matice osobnosti podle Junga.

OBR. 5 MATICE OSOBNOSTI PODLE CARLA GUSTAVA JUNGA



Zdroj: Dědina, J. a Odcházal, J., 2007, s. 38

Dědina a Odcházal, popisují výše uvedenou matici osobnosti.

- **Praktický typ** (kombinace myšlení a vnímání) je popisován jako člověk stojící nohama na zemi, neosobní, orientovaný na fakta. V komunikaci používá přímých vět a příkazů. Nemá rád nejednoznačná vyjádření.

- **Koncepční typ** (kombinace myšlení a cítění) je popisován jako jedinec, který je tvořivý, zároveň disponuje schopností domýšlet na základě analýz dopady jednotlivých alternativ svého rozhodování do budoucna. Dokáže vzbudit v druhých lidech nadšení.
- **Společenský typ** (kombinace vnímání a cítění) zajímá se o druhé lidi, o jejich pohnutky a potřeby.
- **Kreativní typ** (kombinace myšlení a intuice) lze charakterizovat jako člověka upřímného, nadšeného s velkou imaginací. Stanovuje si vysoké cíle, nerad se podřizuje pravidlům, hierarchii a procedurám.

Pro manažera znalost tohoto základního dělení je důležitá především pro správný výběr strategie při motivaci konkrétního podřízeného. Pro komunikaci s ním, pro plánování práce, rozdělování úkolu. A v neposlední řadě pro hodnocení, které by vedlo ke zlepšení.

12 Metody šetření

V praxi existuje několik nástrojů, díky kterým se může provádět šetření. Mezi běžně používané nástroje pro získání potřebných dat patří mimo jiné dotazník nebo rozhovor, nebo jejich kombinace. Tento druh šetření je specifický především proto, že zdrojem informací je respondent. Respondent je osoba, která ví o problematice přímo z vlastních zkušeností a na otázky odpovídá podle subjektivního pohledu. Je to přímý účastník společenských procesů a jevů ve skupině. Průzkum zjišťuje postavení lidí, nebo získává od nich data potřebné ke zjištění příčin konkrétních problémů.

Pro šetření se nejprve stanovuje velikost skupiny, na kterou bude šetření zaměřeno. Jaroslava Ester Evangelu společně s Jiřím Neubauerem uvádějí rozdělení metod podle počtu zúčastněných osob, jedná se o:

- **individuální metody,**
- **skupinové metody.**

Díky individuálním metodám je umožněno se plně soustředit na diagnostikovanou osobu a následovně vnímat a reagovat na poskytnuté informace. Skupinové metody se dále dělí na dvě skupiny. V prvním případě se jedná o metody zaměřené na týmovou

spolupráci, druhou skupinou jsou metody zadávané jednotlivcům. (Evangelu, J., E., Neubauer, J., 2014, s. 36)

Metoda průzkumu na základě dotazníku obsahuje sadu otázek a odpovědí, které nám dohromady napomáhají pochopit současný stav skupiny. Dotazníky se skládají z otázek ze společné oblasti, které se sestavují za účelem dosažení maximálně výstižných výsledků. V dotazníku se používá několik variant odpovědí.

- **nucená volba** – odpovědi se zde zaznamenávají pouze na základě výběru předem daných možností,
- **škálování** – respondent umísťuje svojí odpověď na popsanou a definovanou škálu,
- **volné odpovědi** – jedná se o otázky, kde je respondentovi umožněna vlastní odpověď. (Evangelu, J., E., Neubauer, J., 2014, s. 40)

Při použití dotazníků je nutné znát skupinu, na kterou je metoda používána, také je nezbytné znát účel dotazníků.

Rozhovor se provádí pomocí osobního kontaktu. Mezi složitosti vedení rozhovoru patří nezbytnost koncipovat rozhovor jako přirozený a umět vysvětlit složitější otázky na základě příkladů. Rozhovor je možné rozdělit na:

- **nestandardizovaný** – není zde stanovena přesná formulace otázek,
- **standardizovaný** – rozbor se provádí na základě stanovených otázek, které mají přesné pořadí a je nezbytné dodržení pořadí,
- **polostandardizovaný** – rozhovor se opírá o přesně stanovené otázky, umožňuje ale volně určit pořadí a podle potřeby otázky změnit, upřesnit nebo vynechat. (ÚKEP, Metody výzkumu, Studijní dokumentace, 2014, dostupné 4.4.2015)

13 Spokojenost zaměstnanců

Důležitou hodnotou, kterou by měla organizace sledovat je spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců se odráží od mezilidských vztahů na pracovišti, komunikaci s manažerem, rozdělením práce, platových podmínek apod.

Evgenij Rogov uvádí ve své knize, jako způsob pro vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců použití jeho dotazníku pro zaměstnance. Dotazník obsahuje celkem 23 otázek, které jsou většinou uzavřené (mají předem dané možnosti odpovědí). Dále se

v dotazníku objevují otázky, kde se odpověď zaznamenává pomocí škály a také otevřené otázky.

Pro zajištění výpočtu se odpovědi označují za pozitivní, neutrální a negativní hodnoty. Pro přehled se používají tyto znaky:

- „+“ odpověď pozitivní,
- „0“ odpověď neutrální,
- „-“ odpověď negativní.

Zjištěné hodnoty se následovně dosadí do uvedeného vzorce.

ROVNICE 1 VZOREC SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKU

$$\Theta = \frac{E^+ - E^-}{n}$$

Zdroj: E. I. Rogov, 2002, s 113

„E⁺“ odpovídá počtu pozitivních odpovědí, „E⁻“ je počet negativních odpovědí. Do vzorce se neuvádí počet neutrálních odpovědí. Hodnota „n“ je celkový počet dotazovaných.

Hodnota „ Θ “ se může pohybovat v rozmezí od -1 do +1. Na základě zjištěné hodnoty se stanovuje celková spokojenost zaměstnanců. Čím je hodnota vyšší, tím více jsou zaměstnanci spokojeni.

Vzorec spokojenosti zaměstnanců budu aplikovat v praktické části, pro zjištění spokojenosti zaměstnanců v konkrétní společnosti.

Praktická část

14 Základní informace o společnosti

Pro zpracování bakalářské práce jsem si vybrala společnost, která se zabývá prodejem oděvů. Vedení společnosti si nepřálo, aby byl zveřejněn název společnosti a konkrétní jména zaměstnanců.

Ve své bakalářské práci se zaměřuji především na manažera prodejny a jeho práci v prodejně. Dále se také zaměřím na mezilidské vztahy v úzkém kolektivu všech pracovníků prodejny.

Manažer, neboli vedoucí prodejny, je odpovědnou osobou za veškerý chod prodejny. Manažer musí organizovat a řídit svůj tým prodejců, ale musí být především sám výborným prodejcem a mít perfektní výsledky.

Základní činností společnosti je prodej dámských a nově i pánských oděvů. Společnost má 1065 prodejen v 50 zemích světa. V roce 1999 společnost jako první mezi konkurenty zahájila prodej pomocí internetového obchodu.

15 Hierarchie společnosti

Hlavní centrála se nachází ve Francii. Pro Českou republiku se centrála nachází v Polsku, ve Varšavě.

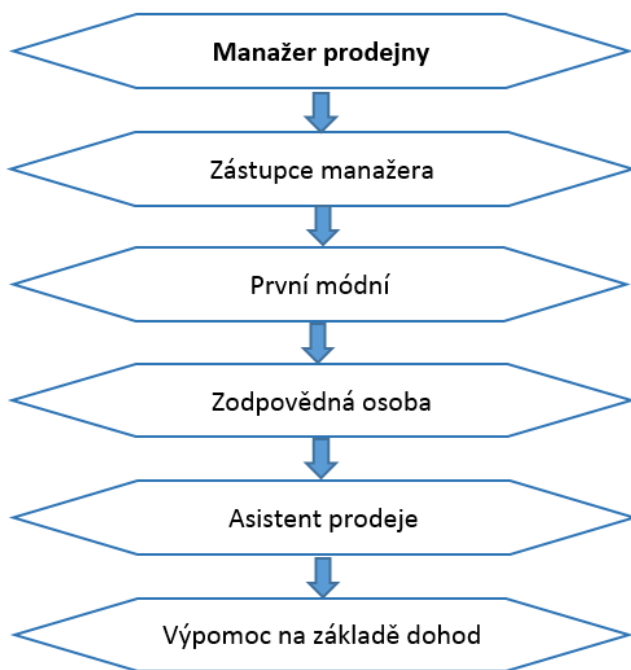
Obchody na území České republiky společnost rozlišuje na regiony. Do konkrétních regionů spadají určitá města a prodejny v nich.

Regionální ředitel odpovídá za všechny obchody jeho regionu. Jeho povinností je zabezpečit každou prodejnu vším potřebným. Patří sem mimo jiné objednávka zboží a lidské zdroje. Dále regionální ředitel musí mít přehled o výsledcích každé prodejny zvlášť, včetně svého regionu jako celku. Jeho prací je stanovit každodenní cíle týkající se obrát za daný region, sledovat a porovnávat výsledky z předešlých let se současným stavem a komunikovat o nich se svými nadřízenými. Musí se umět přizpůsobit konkrétní situaci týkající se požadavkům zákazníka. Informuje jednotlivé vedoucí o akcích, reklamních nápadech a novinkách, které momentálně ve firmě probíhají. Ke svým pracovníkům, které zná osobně, se chová vždy přátelsky a otevřeně. Komunikuje přímo

s pracovníky na jejich prodejně a snaží se o vytvoření takových podmínek, které zajistí spokojenost na všech úrovních společnosti. Zároveň spolu s manažerem prodejny, se stará o rozšíření odborných znalostí pracovníků a především o karierní růst.

Hierarchie prodejny je zobrazena na následujícím obrázku.

OBR. 6 HIERARCHIE PRODEJNY



Zdroj: vlastní zpracování

Za ideálních podmínek jsou na prodejně zastoupeny pozice vedoucího prodejny, zástupce vedoucího, první módní, odpovědná osoba, asistentka prodeje a výpomoc na základě dohody o provedení práce (DPP).

Manažeři se na jednotlivých prodejnách starají o každodenní chod prodejny. Musí být připravení kdykoliv vyřešit vzniklé problémy. Jejich hlavní činností je efektivně organizovat chod prodejny tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů pomocí existujících prostředků. Manažerům je zpřístupněn firemní intranet, kde lze najít veškeré potřebné informace. Je tam rozepsána kromě jiného hierarchie vyššího vedení s uvedením jejich kompetencí a kontaktních údajů. Intranet slouží jako hlavní manažerský nástroj. Proto jsou na intranetu popsány veškeré informace týkající se vzhledu prodejny. Také zde manažer nalezne typy, nápady a doporučení od manažerů jiných prodejen.

Zástup vedoucího je osobou, která se stará o chod prodejny během nepřítomnosti manažera. Je to „pravá ruka“ manažera, podílí se z částí na vedení a organizování práce týmu.

První módní je pozice, kde se pracovník stará kromě obsluhování zákazníků, také o vzhled prodejny. Ve skutečnosti je to „první“ zodpovědná osoba a třetí osoba ve vedení prodejny.

Odpovědná osoba odpovídá za prodeje a celkově za organizaci týmu v nepřítomnosti výše postavených osob na prodejně. Neměla by nastat situace, kdy na prodejně není přítomna ani jedna ze čtyř pozic. Především ale odpovědná osoba spolu s asistentkami prodeje a brigádnicemi nesou odpovědnost za obslužení klienta.

Ve své práci jsem se zaměřila na manažera konkrétní prodejny v Praze. Jak již jsem uváděla v úvodu, na liniové manažery jsou v dnešní době kladeny vysoké nároky. Musí umět nejen plnit práci svého oboru, ale zároveň musí umět komunikovat se svým týmem tak, aby bylo dosaženo spokojenosti ze všech stran.

16 Základní informace o manažerovi

Manažer si nepřál, aby bylo zveřejněno jeho jméno v této práci. Ve společnosti manažer pracuje již 8 let. Začínal na pozici asistenta prodeje v centru Prahy. Díky pracovitosti se během jednoho měsíce vypracoval na pozici odpovědné osoby. To znamená, že odpovídal za tým, který mu byl svěřen v nepřítomnosti nadřízených.

Po třech měsících práce na této pozici obdržel misi na pozici první módní. Mise je ve společnosti myšlena obdobím, během kterého zaměstnanec prokáže schopnosti odpovídající požadavkům této pozice. V případě první módní je mise stanovena na šest měsíců. Během tohoto období pracovník prochází velkým počtem školení. Hlavním cílem těchto školení je prohloubení znalostí o průběhu všech činností společnosti. Důležité je i zlepšení prodejních dovedností a získání nebo zlepšení schopnosti předávat tyto zkušenosti úspěšně svému týmu.

Po skoro ročním působení na pozici první módní“ bylo manažerovi nabídnuto povýšení na pozici zástup vedoucího. V případě této pozice je mise stanovena opět na šest měsíců. Na pozici je důležité umět organizovat tým. Je kladen velký důraz na manažerské schopnosti. Zástupce vedoucího perfektně ovládá nejen schopnost komunikace se

zákazníkem, ale i schopnost správně nastavit požadavky na tým. Na pozici zástupce vedoucího manažer působil necelý rok.

Na základě doporučení tehdejšího manažera byl nabídnut manažerovi další kariérní růst. Vzhledem k důležitosti pozice je ve společnosti stanovena mise na vedoucího prodejny na dobu jednoho roku. Mise proběhla úspěšně a po tří a půl letech práce pro společnost se manažer vypracoval na pozici vedoucího prodejny. Pro společnost je podle statistik průměrná doba na propracování se z asistentky prodeje na vedoucího prodejny zjištěna kolem čtyř a půl let. Po několikaměsíčním působení na pozici vedoucí prodejny se manažer rozhodl odejít na mateřskou dovolenou.

Do společnosti se vrátil na jaře loňského roku na částečný pracovní úvazek. Od září 2014 zastupoval nemocného vedoucího na prodejně, která se nachází mimo centrum Prahy. V listopadu 2014 se vrátil na pozici, kterou vykonával před mateřskou dovolenou, tedy se opět stal vedoucím prodejny.

17 Základní informace o týmu

Manažer vede současný tým 3 měsíce. Tým se skládá z 12 lidí, z toho deset žen a dva muži. Všichni podřízeni jsou přímo podřízeni manažerovi. Ovšem podřízení se dělí o několik pozic. Patří sem zástupce vedoucího, první módní, odpovědná osoba, asistentky prodeje a brigádnice na výpomoc.

Manažer spolu se svým zástupcem a s osobou na pozici první módní tvoří vedení prodejny. Spolu plánují a rozdělují práci. Odpovídají za estetický vzhled prodejny a za výsledky prodeje. Tyto tři osoby jsou výbornými prodejci s velmi dobrými profesními znalostmi. Podílejí se spolu i na vedení a plánování meetingu pro pracovníky. Meetingy jsou pro tým důležité především z důvodu seznámení pracovníků s novinkami probíhajícími ve společnosti. Manažer a jeho zástupce se většinou společně účastní školení, které jsou pořádány vedením.

Odpovědné osoby se věnují organizačním činnostem pouze na základě rozhodnutí manažera, kdežto asistenti prodeje a brigádníci se nevěnují organizačním činnostem vůbec. Jejich hlavním úkolem je obsluhovat zákazníky. V okamžiku, kdy jsou na prodejně zastoupeny pouze tyto tři pozice, odpovědnost přebírá „odpovědná osoba“. Ručí za chod prodejny. Řeší organizační otázky a plánuje práci na dobu své směny.

Na konkrétní prodejně jsou vedle formálních vztahů velmi rozvinuté i vztahy neformální. Jsou podporovány také vedením, které podporuje a pořádá mimopracovní akce. Společnost dosahuje cílů pomocí sdílení společných hodnot a ducha firmy.

18 Šetření

Šetření ve společnosti probíhalo na základě dvou rozdílných dotazníků a rozhovoru s manažerem. Oba typy dotazníků jsou převzaty z knihy Příručka praktického psychologa od ruského autora, doktora psychologie a vedoucího katedry Jižní federální univerzity v Rusku, Rogova Evgenija Ivanoviče.

První dotazník byl určen pro manažera. Zpracování výsledků ukázalo styl vedení manažera. Dále ukázalo manažerský zájem o lidské vztahy a o pracovní výsledky. Dotazník obsahoval tvrzení, kde manažer vyznačoval, na kolik procent s tvrzením souhlasí.

Dotazník určený pro manažera byl poskytnut v tištěné podobě přímo do rukou manažera začátkem března. Po dohodě byl dotazník vyzvednut v den, kdy byl domluven rozhovor s manažerem, tedy na konci března. Pro zajištění další části výzkumu byl uskutečněn rozhovor s manažerem. Rozhovor byl proveden na základě předem připravených otázek. Jednalo se o rozhovor polostandardizovaný, kde hlavním cílem bylo zjistit předchozí pracovní zkušenosti a současné pracovní povinnosti manažera a jeho způsob plnění těchto povinností. Zjištěn byl také názor na způsob řízení svých podřízených ještě před tím, než manažer zjistil výsledky šetření.

Druhý dotazník byl určen pro tým. Po zpracování vyplněných dotazníků bylo možné zhodnotit spokojenost zaměstnanců. Zhodnotit lidské vztahy na pracovišti a postoj pracovníků k vedení. Dotazník obsahoval otázky uzavřené neboli nucené volby, otázky otevřené a otázky kde respondent odpovídal pomocí hodnotící škály.

Tento dotazník byl převzat z knihy, již uvedené v bodě 13. Vzhledem k typu otázek tento dotazník nebyl vyplněn samotnou manažerkou.

Nejdůležitější otázky, na které dotazník odpovídal, byly:

- vztah na pracovišti mezi zaměstnanci,
- vztah pracovníků k manažerce,
- vnímání pracovních povinností,
- celková spokojenost zaměstnanců.

Dotazníky pro zaměstnance byly respondentům distribuovány v tištěné podobě. Tento způsob byl vybrán na základě zhodnocení časových možností pracovníků. Předpokládalo se, že zaměstnanci vyplní dotazníky během pracovních přestávek. Zaměstnanci byli předem seznámeni s plánem dodání prázdných dotazníků a následovném sběru vyplněných dotazníků. Podle plánu byly koncem měsíce února 2015 zaměstnancům poskytnuty dotazníky v celkovém počtu 13 ks. V průběhu měsíce března respondenti odkládali vyplněné dotazníky v zalepených obálkách do větší obálky. Po zpracování vyplněných dotazníků byla zjištěná celková návratnost 92%. Vyplněno tedy bylo 12 dotazníků.

Všechny dotazníky byly vyplněny anonymně. Po vyplnění každý z pracovníků vložil svůj dotazník do obálky, kterou následně zalepil.

Test obsahoval celkem 23 otázek.

Otázky číslo 1, 2 a 5 odhalují skupiny s pozitivním, neutrálním nebo negativním vztahem k práci.

V otázce číslo 3 dotazovaní hodnotí osobní a pracovní vlastnosti svého manažera. Umožňuje to pochopit silné a slabé stránky vedoucího na základě názorů jeho podřízených.

Otázka číslo 4 vypovídá o vztahu mezi formálními a neformálními vztahy na pracovišti.

Otázky číslo 6 až 13 jsou sestaveny především pro identifikaci mezilidských vztahů na pracovišti. Tyto otázky jsou rozděleny na 3 komponenty. Jedná se o emocionální, kognitivní neboli poznávací a behaviorální.

Otázka číslo 14 je stanovena tak, aby bylo možné vyhodnotit spokojenost zaměstnanců z několika hledisek.

Otázky číslo 15 a 16 doplňují informaci potřebnou k pochopení vztahu podřízených ke své přímé manažerce.

Otázky 17 až 23 byly sociálně-demografické povahy.

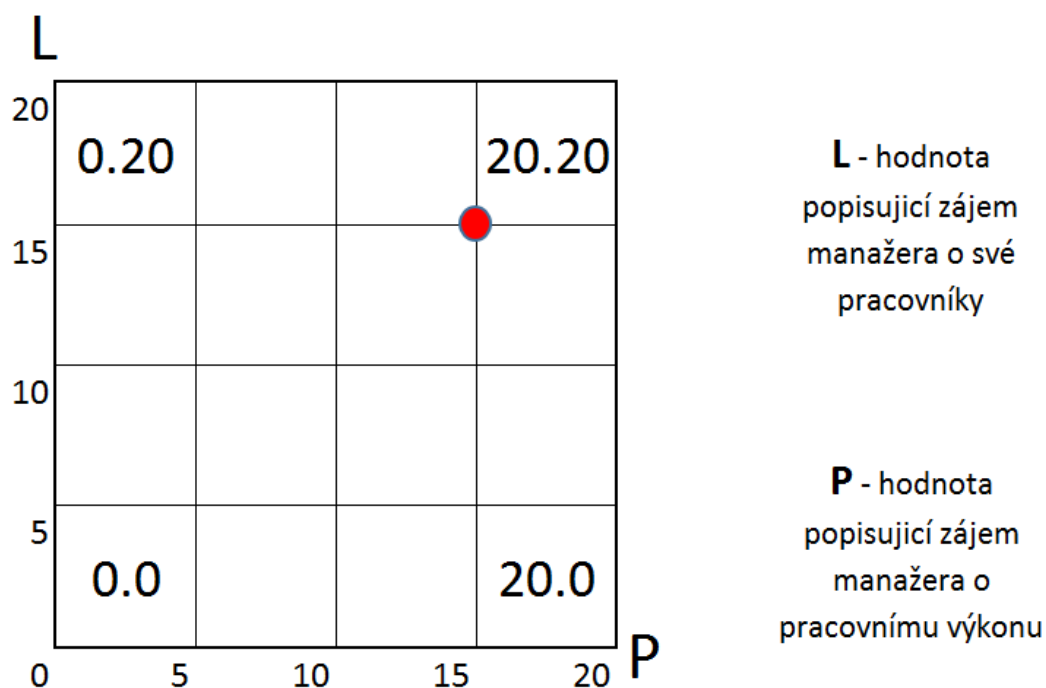
19 Vyhodnocení dotazníku pro manažera

Otázky v testu se při zpracování dělily na dva druhy. Jedny zjišťovaly zájem manažera o své pracovníky a jsou označeny neznámou L. Popisuje velikost podpory ze

strany manažera při zabezpečení stabilní a přijatelné sociálně-psychologické nálady mezi členy týmu. Druhý typ otázek, označený neznámou P se zaměřil na stanovisko manažera k pracovnímu výkonu bez ohledu na mezilidské vztahy. V tomto případě je zájem manažera pouze o dosažení stanovených cílů, aniž by se zajímal o kolektiv.

Z hlediska porovnání poměru mezi těmito dvěma směry bylo zjištěno, že manažer má oba zájmy na stejně vysoké úrovni. Hodnota L i P odpovídá číslu 15. Pro znázornění stylu vedení jsem tyto hodnoty uvedla do následujícího grafu.

GRAF 1 STYL VEDENÍ



Zdroj: vlastní zpracování podle E. I. Rogov 2002, s 244, upraveno

Na grafu je červeně zvýrazněn bod, kde se prolínají obě neznámé. Na základě zpracování manažerského dotazníku na styl řízení byl tedy zjištěn styl vedení „20.20.“.

Tento styl se uvádí jako ideální styl řízení. Manažer s tímto stylem řízení se ve stejné míře maximálně orientuje na zvýšení pracovních výkonů a vytváření příznivého sociálně-psychologického klimatu v kolektivu. Tento styl zpravidla vede k dostižení úspěšného řešení vzniklých komplikací na pracovišti. Zároveň vedle dobrých pracovních výsledků je podporována kreativita a pracovní rozvoj všech pracovníků v týmu.

U tvrzení, zda je pečlivě plánovaná práce řídicích osob, manažer souhlasil z 80-100%. Stejně tomu bylo i u tvrzení „Mojí podřízení přesně znají své i společné úkoly, které jsou potřeba splnit.“ Manažer rozděluje práci na základě plánovacích rozpisů. Na každý den je stanoveno zastoupení pracovních pozic na pracovišti. Podle tohoto plánu jsou stanovené úkoly jednotlivců, které vedou ke splnění plánu na den.

Manažer také tvrdí, že v jeho kolektivu dochází k selhání pouze z 0-20%. Je to způsobeno především díky přesnému a jasnému rozdělení práce mezi pracovníky. Každý pracovník na základě sestavených plánu plní přiřazenou činnost. K tak nízkému procentu selhání tedy dochází v případě, že jednotlivý člen týmu nesplní zadaný úkol.

Při osobním rozhovoru s manažerem bylo zjištěno, že manažer rozděluje úkoly mezi své podřízené. Potvrzeno to bylo i v dotazníku, kdy z 80-100% manažer souhlasil s tvrzením č. 26 „V řízení používám dělení odpovědností (nejdůležitější činnosti řeším já, druhotné rozděluji)“. Rozdělení činností je podle slov manažera prováděno na základě jeho vlastního úsudku.

Mezi hlavní činnosti manažera tedy patří hlavně zabezpečit hladký chod prodejny. Také ale v době své nepřítomnosti stále zodpovídá za prodejnu. Manažer uvedl, že z hlediska docházky se může na svůj tým spolehnout. Přesto nese za prodejnu odpovědnost a proto na otázku v dotazníku, jestli má povinnost zastupovat za pracovníka, který se do práce nedostavil, odpověděl „ano“ z 80-100%.

Když manažer byla dotazován na činnosti uvedené v první části této práce, uvedl mimo jiné povinnost plánování směn.

Konkrétně v této prodejně se musí sestavit podrobný rozpis práce. Sestavit časový plán práce tak, aby vyhovoval požadavkům všech zaměstnanců a zároveň aby zaměstnanci odpracovali určitý počet hodin. Prodejna poskytuje služby zákazníkům každý den s otevírací dobou 9-21hod. Úvazky mají různou pracovní dobu. Základním úvazkem je pracovní poměr sjednaný na 40 hod/týdně, což je hlavní pracovní poměr. Dále na částečný pracovní poměr, kde jsou převážně 20ti nebo 30ti hodinové směny za týden. Všichni zaměstnanci mají nepravidelnou pracovní dobu.

Manažer se snaží sloučit všechny tyto druhy pracovních poměrů do rozpisu tak, aby byl zabezpečen bezproblémový provoz prodejny. V období zvýšených prodejů nebo dovolených se nedostatek zaměstnanců řeší pomocí pracovníků na výpomoc, jedná se tedy o brigádníky, pracující na základě dohody o provedení práce.

Kromě sestavení měsíčních rozpisu se manažer setkává s plánováním každodenním. Každodenní plánování se provádí na základě statistických dat zjištěných pomocí počítačů. V každé prodejně jsou u vchodu nainstalovaná počítačová zařízení, která zaznamenávají počet příchozích zákazníků. Denně se v každé prodejně sleduje tento počet, který se potom porovnává s počtem uskutečněných prodejů. Na základě těchto údajů je evidována další směrodatná hodnota.

Pro společnost je informace ohledně průměrného nákupu zákazníka velmi důležitá. Díky této hodnotě se dále zjišťuje průměrná cena nákupu a průměrný počet kusů na jeden nákup. Tato čísla se zaznamenávají denně každou hodinu do speciálních sešitů. Na základě zpracování všech těchto čísel se sleduje plnění stanoveného denního cíle. Dále se na základě hodnot předchozího dne sestavuje plán cílového obrátu dne příštího a stanovují se dílčí plány k dosažení měsíčních nebo čtvrtletních cílů.

Manažer sestavuje plán prodejů na základě požadovaných obrátů na jeho prodejnu. S touto činností se manažer setkává nejen z hlediska krátkodobého plánování, ale také i dlouhodobého.

Kromě stanovení očekávaného obrátu se plánuje počet pracovníků, potřebných na konkrétní den a na konkrétní hodinu. K tomuto plánování slouží rozpis, který manažer sestavuje nejméně měsíc dopředu. Složitost sestavení tohoto rozpisu konkrétně v této společnosti je v tom, že všichni zaměstnanci mají pružnou pracovní dobu.

Kromě počtu lidí na určitou hodinu se nesmí zapomenout naplánovat zodpovědnou osobu na okamžik, kdy není vedoucí ani zástup vedoucího na prodejně. Nakonec se sestavuje plán práce každého pracovníka na určitý den. V této části plánování si manažer musí dát pozor, aby nepřekonal stanovený rozpočet.

Jeden z problémů při sestavení rozpisu je fakt, že ani zaměstnanci ani zákazníci se nedají předvídat na sto procent. Někdy může nečekaně vzniknout dlouhodobá potřeba většího počtu pracovníků, kterou je ovšem potřeba řešit hned.

S plánováním se manažer setkává také v okamžiku rozvoje svých zaměstnanců. Podle půlročních nebo ročních hodnotících pohovorů se svými podřízenými, manažer zpracovává plán karierního růstu konkrétního pracovníka.

Manažer ve své prodejně může některé povinnosti a kompetence dělit podle potřeby. Jedná se o možnost rozdělit nezbytné činnosti mezi všechny členy týmu, včetně manažera tak, aby se činnosti vykonávaly řádně a včas. Manažer určil odpovědnou osobu

za několik procesů. Mezi rozdělené kompetence patří evidence přijatého zboží, kontrolování správnosti a úplnosti vyplnění pokladních dokladů při jejich evidenci, evidence a kontrola postupu při reklamacích, sledování merchandisingových novinek na intranetu společnosti apod.

Organizování práce se provádí také na každý. Plánuje se odpovědnost, za obsluh zákazníků na pokladně, na zkušebních kabinkách a na ploše. Manažer je odpovědný za jasné rozdělení těchto činností na prodejně. Při sestavování tohoto plánu manažer určuje ty zaměstnance, kteří podle jeho názoru vykonávají potřebnou činnost nejlépe.

Manažer říká, že při vedení se řídí převážně intuicí. Při výběru správného stylu komunikace s pořízenými nepoužívá učebnice. Díky dlouholeté praxi s podřízenými a díky školení, kterými prošel, si vypracoval svůj určitý styl. Pro komunikaci s různými pracovníky používá různých nástrojů.

Podle McGregorové teorie XY se manažer přibližuje k teorii Y. Je přesvědčen, že pracovníci plní práci na základě vlastní sebekontroly a za účelem duševního uspokojení. Manažer dává přednost samostatnosti a očekává od spolupracovníků snahu a chuť hledat nové cesty při výkonu práce. I přesto, že občas musí některým zaměstnancům zadanou práci přesně vysvětlit a stanovit plán plnění, snaží se nechat pracovníkům prostor pro vlastní představivost a tvořivost.

Ovšem sám říká, že se v týmu občas setká s neochotou zaměstnanců pracovat, proto musí přistoupit k jiným metodám. Naposledy použil metodu cukru a biče, kde se jednalo o použití trestu a odměny. Zde si manažer vyzkoušel „tabuli s puntíky“. Jednalo se o nástěnku, kde každý zaměstnanec měl vedle svého jména kolonku trestů, kam se za každé provinění, nebo nesplněný úkol zaznamenával černý puntík, a kolonku pochval, kam se zaznamenávala pochvala pomocí červených puntíků. Jeden červený puntík nahrazoval jeden černý. Na konci každého měsíce tři pracovníci s nejvyšším počtem černých puntíků vkládali do společné pokladny 20,- Kč za každý černý puntík. Peníze se následně použily na nákup společného kávovaru.

Jak uvedl manažer, tato metoda byla efektivní pouze půl měsíce, potom se zaměstnanci přestali zajímat o nástěnku, což vedlo k jejímu zrušení.

Dále manažer uvedl, že tato metoda nepřišla vhodná ani jemu samotnému. Stojí si za názorem, že by pracovníci měli pracovat na základě vlastního přání. Jenom kladný

vztah k práci vede k samostatnosti, iniciativě a chuti, dělat věci jinak. Inovace je vítaná u všech zaměstnanců, ale je vyžadovaná především u zástupce vedoucího a u první módní.

Při výběru nového člena do týmu manažer používá několika metod. První krok je vyhodnocení životopisů. Především jsou brány v úvahu předchozí pracovní zkušenosti a přihlíží se i k jazykovým znalostem. Podle manažera je smysluplné zkoumat především osobní charakteristiku.

Po výběru vhodných uchazečů se potenciální zaměstnanec pozve na individuální pohovor. Za účelem objektivnějšího názoru na uchazeče se pohovor provádí v přítomnosti zástupce vedoucího. Na pohovoru manažer seznamuje uchazeče s podmínkami pracovní pozice. Zjišťuje znalosti uchazeče z hlediska módy a vztah k módě. Dále se zajímá o zkušenosti v módním odvětví. Při oboustranné shodě mezi uchazečem a podnikovou politikou a kulturou je uchazeč pozván na zkoušku.

Zkouška probíhá na prodejně, v čase největší návštěvnosti. Uchazeč postupně ukazuje své schopnosti na prodejní ploše i u zkušebních kabiněk. Manažer je při zkoušce přítomen a sleduje práci uchazeče. Hodnotí se především schopnost komunikace se zákazníkem. K práci se zákazníkem je důležité mít snahu porozumět požadavkům zákazníka. K tomu patří schopnost odhadnout styl a požadavek klienta. Manažer uvádí: „Tyto schopnosti se nedají s určitostí zjistit na základě krátké zkoušky, ale přece jenom během zkoušky se dá poznat, zda člověk má snahu a chuť pracovat.“

Výsledky získané zpracováním dotazníku zcela odpovídaly zjištěním z osobního pohovoru.

20 Vyhodnocení dotazníků pro zaměstnance

První otázka zjišťuje vztah respondentů k jejich práci. Na základě zpracování dotazníků bylo zjištěno, že na otázku, zda mají svojí práci rádi, 67%, tedy 8 dotazovaných respondentů vybralo odpověď „spíše ano“. Dalších 25%, tedy 3 dotazovaní, odpověděli, že „mají svojí práci rádi“. Pouze 1 dotazovaný vybral odpověď „práce je mi lhostejná“.

GRAF 2 VÝSLEDKY OTÁZKY Č. 1

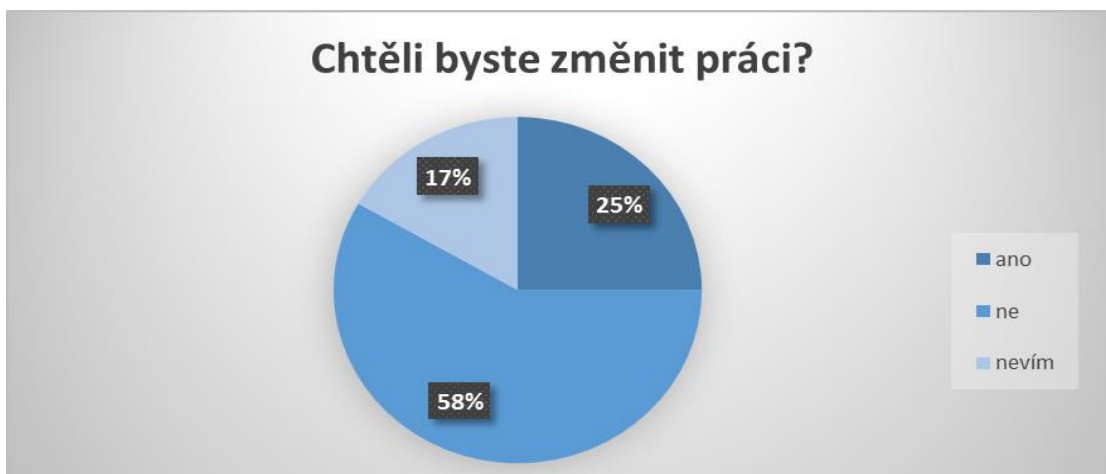


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dalšího zkoumání dotazníku bylo zjištěno, že respondenti, kteří vybrali odpověď „Mám svojí práci rád/a“ uváděli také mimo jiné, že jsou „spíše spokojeni“ z hlediska materiálního.

Druhá otázka zjišťovala, zda by pracovníci chtěli změnit současné zaměstnání. Na základě odpovědí byl vytvořen následující graf.

GRAF 3 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 2



Zdroj: vlastní zpracování

Na grafu je vidět že, 58% dotazovaných odpovědělo, že momentálně práci měnit nechce. Společnost by se ovšem měla zamyslet, co vede zbylých 42% zaměstnanců uvažovat o změně pracovního místa.

Otázka číslo 3 měla za úkol posoudit názor pracovníků na manažera. Zde měli dotazovaní za úkol ohodnotit na stupnici od 1 do 5, jak je která konkrétní vlastnost u manažera rozvinuta. Číslem 5 byla ohodnocena vlastnost, která je u manažera velmi rozvinuta, naopak číslo 1 odpovídalo nedostatku této vlastnosti. Hodnocení respondentů bylo různé. V následující tabulce jsou uvedené výsledky tohoto hodnocení.

TABULKA 1 VÝSLEDKY OTÁZKY Č. 3

Vlastnost	Hodnocení dotazovaných												Průměr
	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	
Pracovitost	4	5	4	5	4	5	4	4	5	3	3	5	4
Společenská aktivita	3	5	2	3	4	4	3	3	5	2	3	5	4
Profesionální znalost	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5
Péče o lidi	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	5	4
Vyžadující	4	3	3	5	4	5	4	3	5	3	5	4	4
Nápomocný	4	4	3	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4
Komunikativnost	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
Schopnost porozumět lidem	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	3	5	4
Spravedlnost	5	5	2	3	4	3	3	3	4	3	4	5	4
Laskavost	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky je vidět, že manažer disponuje uvedenými vlastnostmi a používá je při práci s podřízenými. Nedostatky se objevili u Dvou vlastností. Jedná se o společenskou aktivitu a schopnost porozumět lidem.

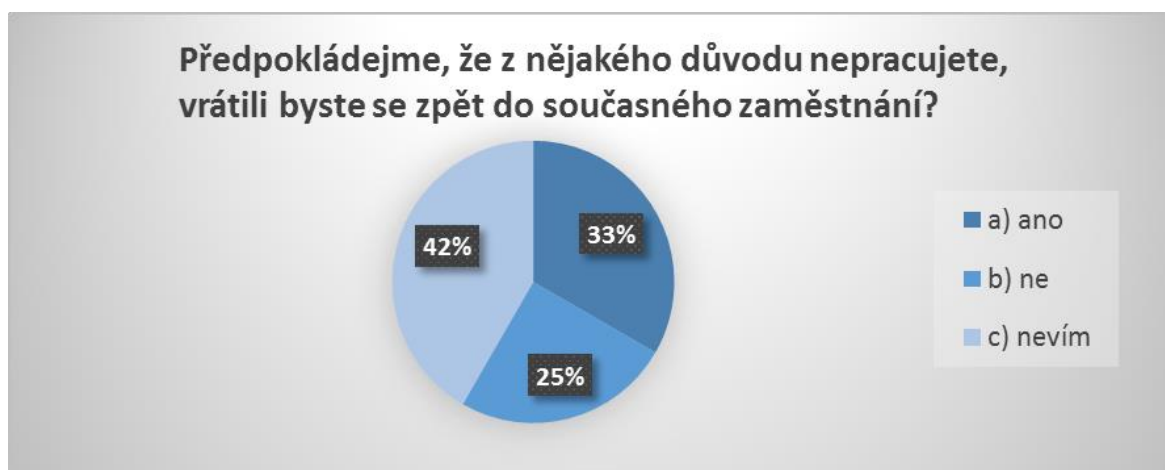
Společenská aktivita byla v průměru označena číslem 3, což znamená, že se manažer nezapojuje do společenských akcí týmu. Manažer si stojí za názorem, že jako manažer si musí udržovat od kolektivu určitý odstup pro získání autority. To ovšem může mít za následek nedostatečnou otevřenost ze strany podřízených. S tím je spojena i další vlastnost, kterou zaměstnanci uváděli jako nedostatečnou. Jedná se schopnost porozumět lidem. Navzdory tomu, že se manažer snaží pečovat o své zaměstnance a být jím nápomocný nemá schopnost pochopit jejich požadavky.

U otázky číslo 4 dotazovaní pracovníci měli za úkol napsat jedno až dvě jména zaměstnanců, u kterých si myslí, že mají největší respektu spolupracovníků. Očekávalo se, že zde bude nejčastěji uvedeno jméno manažera nebo zástupce vedoucího. Ve skutečnosti ale jméno manažera napsalo pouze 50% zaměstnanců, tedy 6 dotazovaných. Zbýlých 50% se rozdělilo mezi ostatní členy týmu. Manažer působí na této prodejně zatím velmi krátce. Očekává se, že postupem času se bude manažerova autorita zvyšovat na základě

vykonané práce. Manažer musí být ochotný spolupracovat se svým týmem a být mu oporou a především ukázat svoje prodejní a organizační schopnosti.

Otázka číslo 5 zjišťovala ochotu zaměstnanců vrátit se do práce po dlouhodobé nepřítomnosti. Jak je znázorněno v následujícím grafu, většina zaměstnanců by váhala ohledně návratu do současného zaměstnání.

GRAF 4 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 5



Zdroj: vlastní zpracování

Odpověď „nevím“ je nejčastější, z čehož vypovídá lhostejnost 5 respondentů vůči současnému zaměstnání. Je to způsobeno nedostatečnou spokojeností zaměstnanců. Manažer by se v tomto případě měl zaměřit především na motivování zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců byla vyhodnocena pomocí zpracování výsledků u otázek číslo 6 až 13. Všechny otázky, které se v dotazníku vyskytly, měly na výběr odpovědi pozitivní, neutrální nebo negativní. Nejprve byl vyčíslen průměrný charakter odpovědí každého dotazovaného zvlášť a potom všech dotazovaných dohromady.

Za odpověď pozitivní se považují odpovědi „ano“, „spíše ano“, „určitě ano“. V případě, kdy respondent hodnotil vztah pomocí škály, byly za kladné odpovědi považovány u otázky číslo 8 jako kladná odpověď je hodnota mezi 1 až 4, u otázky číslo 12 naopak hodnocení mezi čísly 6 až 9.

Neutrální odpovědi jsou ty, podle kterých nezjistíme názor respondenta. Mezi tyto odpovědi patří „nevím“, „nepřemýšlel/a jsem nad tím“, „těžko říci“. U otázek, kde se odpověď udává na škále hodnocení je neutrální odpověď vyznačena hodnotou 5.

Negativní odpovědi jsou ty, na které respondent odpovídal „ne“, „spíše ne“ apod. Z hlediska hodnotící škály jsou to u otázky 8 hodnoty mezi 6 až 9, u otázky 12 hodnoty mezi 1-4.

Další výpočet byl proveden na základě postupu uvedeného v bodě 13 této práce.

Pro přehled byla vytvořena tabulka odpovědí. Jsou zde uvedeny odpovědi všech dvanácti respondentů na uvedené otázky.

TABULKA 2 VÝSLEDKY OTÁZEK Č. 6-13

Otázka	Respondent											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	+	+	0	0	-	+	+	0	0	+	+	+
7	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	0
8	+	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	+
9A	0	+	0	0	-	+	+	+	+	0	+	0
9B	-	0	0	0	0	+	0	0	0	0	+	0
10	-	0	-	-	-	0	+	-	-	0	0	0
11	+	+	0	0	-	-	-	0	-	0	0	-
12	+	+	-	-	0	+	+	+	+	+	+	-
13	+	+	0	-	0	+	+	-	0	+	+	+
Průměr	+	+	0	-	-	+	+	0	0	0	+	0

Zdroj: vlastní zpracování

Pro lepší orientaci jsou již v tabulce uvedeny odpovědi na otázky ve finální podobě.

Na základě stanovených průměrů bylo zjištěno, že celkový počet pozitivních odpovědí je 5. Stejný počet dotazovaných, tedy 5 pracovníků, má převahu neutrálních odpovědí. Počet negativních pocitů vůči pracovnímu prostředí pociťují 2 pracovníci.

Finální výpočet celkového vztahu pracovníků k práci jsem provedla na základě vzorců spokojenosti pracovníků, který jsem již uváděla v teoretické části.

ROVNICE 2 VÝPOČET VZORCE

$$\Theta = \frac{5 - 2}{12}$$

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem je +0,25. Tento výsledek vypovídá o tom, že celkový vztah pracovníků je velmi odlišný. Je to způsobeno právě velkým počtem neutrálních odpovědí, které vypovídají o nezájmu ze strany podřízených pracovníků. Zájem se v tomto případě projevuje pouze na úrovni finanční a odpovídá prvnímu a druhému stupni Maslowově pyramidě potřeb. Jedná se tedy o fyziologickou potřebu a potřebu jistoty a bezpečí. Obě dvě potřeby jsou uspokojeny na základě všeobecných pracovních podmínek společnosti. Jedná se o podmínky pracovní smlouvy a o výši mzdy.

Pro zlepšení současného stavu by se manažer měl zaměřit na uspokojení společenských potřeb a potřeby uznání a ocenění.

Otázka číslo 14 byla vytvořena za účelem poznání spokojeností pracovníků z různých hledisek. Jednalo se o hlediska:

- a) materiální,
- b) rovnoměrného rozdělení práce,
- c) výše mzdy,
- d) hygienických podmínek na pracovišti,
- e) vztahů s přímým nadřízeným,
- f) možnost zvýšení pracovní kvalifikace,
- g) různorodost práce.

TABULKA 3 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 14

Spokojenost z hlediska	Odpověď				
	plně spokojen/a	spíše spokojen/a	těžko říci	spíše nespokojen/a	plně nespokojen/a
materiálního	-	9	3	-	-
rovnoměrného rozdělení práce	2	4	6	-	-
výše mzdy	-	4	6	2	-
hygienických podmínek na pracovišti	5	7	-	-	-
vztahů s přímým nadřízeným	5	6	-	1	-
možností zvýšení pracovní kvalifikace	2	6	2	2	-
různorodost práce	2	3	4	3	-

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedena tabulka uvádí odpovědi všech respondentů na otázku číslo 14. Na základě analýzy těchto odpovědí bylo zjištěno, že z hlediska materiálního jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Naopak z hlediska mzdy byla většinou označena odpověď „těžko říci“ a dokonce dva respondenti uvedli, že jsou spíše nespokojeni s výší své mzdy. Z hlediska materiálního se jedná o možnost uspokojení vlastních potřeb. V případě spokojenosti ohledně mzdy se ale jedná o spokojenost zaměstnanců s ohodnocením jejich práce. Proto dochází k tak velkému rozdílu v odpovědích. Zaměstnanci nesouhlasí s finančním ohodnocením jejich výkonu, domnívají se, že za vykonanou práci by měli být ohodnoceni lépe. Na základě kolektivní smlouvy společnost vyplácí svým zaměstnancům čtvrtletní prémie po překonání stanovených cílů. Ovšem cíle jsou stanoveny tak vysoko, že se prémie dosáhlo naposled před rokem. Vzhledem k této skutečnosti jsou zaměstnanci demotivováni.

Dalším hlediskem bylo rovnoměrné rozdělení práce. Nejčastěji byla zvolena odpověď „těžko říci“. Zaměstnanci opět vyjadřují nesouhlas s rozdělením práce na pracovišti. Manažer během pohovoru vysvětlil, že zaměstnanci mají na prodejně své oblíbené i neoblíbené aktivity. Odpovědnost za určitý úkol se ovšem přenechává raději těm zaměstnancům, kteří byli schopni v minulosti tento úkol splnit nejlépe. Nedochozí zde proto ke střídání plnění činností, což vyvolává nespokojenost zaměstnanců s rozdělením práce.

Spokojenost dotazovaných z hlediska hygienických podmínek na pracovišti bylo hodnoceno vcelku kladně. Nikdo z dotazovaných neprojevil nespokojenost ani nevybral odpověď „těžko říci“. Na pracovišti jsou stanovena pravidla ohledně úklidu, která si manažer přísně hlídá. Především je kladen důraz na pracovníky samotné.

Hodnotila se také spokojenost pracovníků z hlediska vztahu s přímým nadřízeným. Šest pracovníků odpovědělo, že jsou spíše spokojeni a pět pracovníků, že jsou zcela spokojeni s přímým nadřízeným. Vypovídá to o manažerské schopnosti umět komunikovat s pracovníky. Umění komunikace je založeno na správném odhadu partnera. Podstatou je vědět, který komunikační styl vybrat a jak řídit rozhovor. Manažer tuto schopnost převážně ovládá, ovšem ne zcela. Jeden z respondentů odpověděl, že je spíše nespokojen. V tomto případě tedy může dojít ke konfliktům, nebo jiným případným problémům, které mohou mít negativní dopad na pracovní výkon zaměstnance.

U spokojenosti pracovníků z hlediska možností zvýšení pracovní kvalifikace byl pro přehled vypracován následující graf.

GRAF 5 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 14 F)



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že polovina dotazovaných je spíše spokojena. Velká část pracovníků je ale buď spíše nespokojena, nebo pochybují o možnosti zvýšení své pracovní kvalifikace. Společnost celkově usiluje o naplnění vedoucích pozic z řad svých zaměstnanců, ovšem v případě této prodejny se setkáváme s nedostatkem poskytovaných informací pracovníkům ohledně možnosti rozvoje. Nedostatek těchto informací lze odstranit pomocí osobních rozhovorů s pracovníky, nebo na společném meetingu.

Posledním hlediskem byla různorodost práce. Na základě uvedeného grafu je zřejmé, že různorodost práce je nedostačující.

GRAF 6 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 14 G)



Zdroj: vlastní zpracování

Většina pracovníků opět uvádí nespokojenost s rozdělením práce. Odráží se zde především špatné rozdělení dlouhodobých i krátkodobých pracovních povinností spolu s nedostačující různorodostí práce. Tato skutečnost vede k demotivování pracovníků, přestávají být iniciativní a úkoly plní bez nadšení.

Otázky číslo 15 a 16 doplňují informace potřebné k pochopení vztahu podřízených ke svému přímému manažerovi.

GRAF 7 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 15.



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dotazníku bylo zjištěno, že 67% dotazovaných si myslí, že jejich práce „v podstatě není špatně organizována, ale mohlo by to být lepší“. Dalších 25% je s rozdělením práce plně spokojeno. Pouze 8% dotazovaných si vybralo na otázku, jak dobře si myslí, že je práce organizována, odpověď „těžko říct“.

Tato otázka poukazuje na podstatný problém, který by měl manažer řešit. Na základě rozhovoru s manažerem bylo zjištěno, že práci rozděluje na základě vlastního úsudku. Je zřejmé, že podřízení pracovníci nejsou spokojeni s činnostmi, které musejí vykonávat. Může se zde jednat jak o dlouhodobé činnosti, tak o krátkodobé činnosti. Mezi tyto činnosti patří také každodenní obsluhování zákazníků. Pracovníci by měli mít možnost se o činnostech podělit mezi sebou na základě dohody.

Zpracováním otázky číslo 16 bylo zjištěno, že 92% pracovníků si myslí, že jejich manažer má určitě, nebo spíše velký vliv na činnost celého týmu. Manažer se zapojuje do

veškerých pracovních činnosti, a společně se svými pracovníky je plní. Nesnaží se práci pouze rozdělit mezi zbylé členy týmu, ale aktivně se podílí na prodejních aktivitách.

Navrhované změny

Na základě provedeného výzkumu byly zjištěny následující problémy.

Většina pracovníků není spokojena s rozdělením práce. Jedná se o rozdělení krátkodobé i dlouhodobé. V tomto případě je potřeba uspořádat meeting se spolupracovníky, kde by bylo hlavním tématem nové rozdělení práce.

Vzhledem k tomu, že manažer rozdělil běžné pracovní činnosti mezi pracovníky na základě vlastního výběru, je potřeba si o tom s pracovníky promluvit. V případě konkrétní společnosti není vhodné, aby pracovník, kromě prodeje, měl na starosti dlouhodobě pouze jednu činnost. Při zaměření na jednu činnost může pracovník ztratit přehled o dalších povinnostech. Tento problém se může objevit kromě jiného také v okamžiku, kdy jeden z členů týmu bude dlouhodobě nemocen a nikdo nebude schopen vykonávat jeho činnost, jednoduše proto, že o to neměl nikdo potřebu se předtím zajímat.

Dalším bodem meetingu by měla být diskuze na téma rozdělení krátkodobých povinností. Zaměstnanci by měli vyjádřit svůj názor na dobu, po které by se chtěli prostřídat na pracovišti (kabinky, pokladna, plocha) Jsem přesvědčena, že někteří z pracovníků si budou chtít vyzkoušet i jiné činnosti, než na které byli doposud zvyklí.

Úspěšně provedený meeting na téma rozdělení práce bude pracovníky motivovat a v některých případech může přinést inovativní názory. Pro zaměstnance bude nová zkušenost velkým přínosem.

Dalším, na první pohled méně významným problémem, je skutečnost, že skoro polovina členů týmu má neutrální vztah k práci a spolupracovníkům. Ovšem po podrobnějším prostudování jsem přesvědčená, že se jedná o velmi závažný problém.

V týmu, kde lidé nemají zájem mezi sebou komunikovat, nastává hrozba, že si přestanou sdělovat informace také ohledně pracovních záležitostí. Přestanou si předávat nové zjištění, zkušenosti, znalosti. Komunikace na pracovišti je velmi důležitá. Proto bylo manažerovi doporučeno provádět team buildingové aktivity. Vzhledem k časové náročnosti práce a finančním prostředkům není možné každý měsíc zajistit team buildingové programy na víkend, ale určitě stojí za to vytvořit na pracovišti skupiny, které budou plnit různé úkoly. Mohou to být soutěže o nejlepší prodejní výsledky z hlediska obratu nebo z hlediska průměrného koše apod. Aktivity sblíží pracovníky a přesvědčí je, že práce v týmu nese skutečné výhody a viditelné výsledky. Pro zvýšení motivace se může

jednat o hodnotné ceny. Díky takovým aktivitám se zlepší nejen nálada pracovníků, ale bude dosaženo i uspokojení společenských potřeb. Spolupráce pracovníků povede ke zlepšení vztahů na pracovišti, a zároveň se zvýší i pracovní výsledky.

Doporučení se týkají také přístupu manažera ke svým podřízeným. Na základě provedeného šetření byl zjištěn problém ohledně komunikace manažera se svými pracovníky. Manažer by se měl více zapojovat do společenských aktivit. Díky neformálním vztahům se manažer dozví o svých pracovnících informace, nezbytné pro schopnost jim porozumět (jedná se o schopnost manažera, která byla pracovníky kritizována). Toto jednání především umožní se manažerovi přiblížit svým pracovníkům, což bude mít pozitivní dopad na komunikaci.

Další problém se týká vztahu pracovníků vůči své práci. Velký počet zaměstnanců projevuje lhostejnost a nezájem. Je to způsobeno především nedostatečným poskytnutím informací. Pracovníci jsou nedostatečně informováni ohledně možnosti zvýšení pracovní kvalifikace. Manažer by proto měl zajistit, aby všichni pracovníci byly seznámeni s možnostmi kariérního růstu v rámci společnosti. Nejlepším způsobem, jak oboznámit pracovníky s průběhem zvýšení pracovní kvalifikace je opět uspořádání meetingu. Hlavním bodem meetingu by měl být tentokrát podrobný rozbor znalostí a zkušeností nezbytných pro dosažení pozice.

Provedením častějších meetingu, kde zaměstnancům bude umožněno vyjádřit jejich názor, bude docíleno většího zapojení zaměstnanců do prodejních procesů společnosti. Pracovníci tak budou mít pocit důležitosti a náležitosti, což povede k jejich samostatnosti a kreativitě společně se zvýšením pracovního výkonu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení práce manažera v konkrétní společnosti a prodejně.

V novodobé společnosti manažer musí umět propojit kvalitní personální řízení spolu s výběrem vhodného postupu pro dosažení cílů. Musí se umět přizpůsobit situaci na trhu a zároveň reagovat na požadavky podřízených.

Úspěch manažera závisí především na jeho znalostech. Ke znalostem patří v první řadě znalost základních manažerských činností. Manažer musí mít přehled o tom, které činnosti má zajistit. Vysvětlit a uspořádat si manažerské povinnosti je dnes možné díky dostupným literárním zdrojům, zaměřující se na manažery. V případě konkrétní společnosti, kde hlavní činností je poskytovat zboží svým zákazníkům, zahrnuje manažerská práce také umění komunikovat. Manažer musí být schopný efektivně komunikovat se svými kolegy i se zákazníky. Dále se nesmí opomíjet plánování a organizování podřízených pracovníků. Důležité je také dobře stanovit kritéria pro výběr nových pracovníků. Posléze motivovat pracovníky tak, aby jejich jednání vedlo ke společným ideálům.

V teoretické části bakalářské práce jsem se proto zabývala hlavně základními manažerskými procesy. Během zpracování jsem ovšem došla k názoru, že problematika manažerské práce je velmi obsáhlá. Proto v praktické části bylo provedeno šetření, na základě kterého byl umožněn hlubší pohled do manažerské problematiky v konkrétní společnosti

Díky osobnímu rozhovoru s manažerem jsem se přesvědčila, že teoretické znalosti jsou v praxi velmi důležité. Po opakovaném pohovoru jsme společně došli k závěru, že jeho osobní intuice (jak tvrdí manažer je to jediné čím se řídí) je efektivní právě díky velkému počtu školení, kterých se zúčastnil v kombinaci se získanými pracovními zkušenostmi.

Na opakovaném pohovoru byly také manažerovi sděleny výsledky šetření. Vedle předání získaných výsledků jsem manažerovi sdělila navrhovaná doporučení, která podle mého názoru povedou k větší spokojenosti celého týmu.

V době odevzdání bakalářské práce, tedy v květnu 2015, se ještě vedení nevyjádřilo ke změnám, které jsem navrhla pro zlepšení fungování společnosti.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. Jak být leště lepším manažerem. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ČAKRT, Michal. Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já a kdo jste vy?. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002, 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří, Management a moderní organizování firmy, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-2149-1

EVANGELU, Jaroslava Ester a Jiří NEUBAUER. Testy pro personální práci: jak je správně vytvářet a používat. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 142 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5056-9.

KAMP, Di. Manažer 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 212 s. Manažer. ISBN 80-247-0005-0.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MILLER, Laurence. Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2009, 232 s. Manažer (Grada). ISBN 9788024729046.

ROGOV, Evgenij. Nastolnaja kniga praktičeskogo psychologa, vyd. Moskva: Vldospress, 2002, ISBN 5-305-00048-3

ŘEZÁČ, Jaromír. Moderní management: manažer pro 21. století. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, vii, 397 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

ŠULEŘ, Oldřich, Manažerské techniky III, Olomouc: Rubico 2003, ISBN 80-85839-87-3

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. Management. Překlad Václav Dolanský. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 8085605457.

Internetové zdroje

ZÁTOPEK, Pavel, Situační vedení, [online]. 2011 [cit. 2015-01-18]. Dostupném z: <http://www.inselect.cz/news/situacni-vedeni/>

JANDOVÁ, Jarmila, Manažerské účetnictví a informace pro jednotlivé stupně řízení podniku, [online]. 2006 [cit. 2015-01-23]. Dostupném z: http://is.muni.cz/th/90828/esf_b/

PŮDA, Ivan, BOROVIČKOVÁ, Klára, Komunikační dovednosti a řízení konfliktů, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně, [online]. 2011 [cit. 2015-02-03]. Dostupném z: http://pokrok.ujep.cz/elektronicka_knihovna/Komunikacni_dovednosti.pdf

HÁLEK, Vítězslav, Marketing, Nákupní chování spotřebitelů, [online]. 2015 [cit. 2015-02-13]. Dostupném z: <http://halek.info/www/marketing/prednasky>

ÚKEP, Metody výzkumu, Podpora nabídky vzdělávacího programů pro pracovníky veřejného sektoru Plzeňského kraje. [online] 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupném z: http://www.ukep.eu/Vzdelavani/005_skoleni_11.6.2014/MV_final_11.6.2014.pdf

Seznam obrázků

Obr. 1 Situační vedení	8
Obr. 2 Organizační a řídicí hierarchie	11
Obr. 3 Komunikační styly.....	17
Obr. 4 Maslowova pyramida potřeb	22
Obr. 5 Matice osobnosti podle Carla Gustava Junga.....	24
Obr. 6 Hierarchie prodejny	29

Seznam rovnic

ROVNICE 1 VZOREC SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKU	27
ROVNICE 2 VÝPOČET VZORCE	42

Seznam grafů

GRAF 1 STYL VEDENÍ	34
GRAF 2 VÝSLEDKY OTÁZKY Č. 1	39
GRAF 3 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 2.....	39
GRAF 4 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 5.....	41
GRAF 5 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 14 F)	45
GRAF 6 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 14 G).....	45
GRAF 7 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 15.	46

Seznam tabulek

TABULKA 1 VÝSLEDKY OTÁZKY Č. 3	40
TABULKA 2 VÝSLEDKY OTÁZEK Č. 6-13.....	42
TABULKA 3 VÝSLEDKY OTÁZKY ČÍSLO 14.....	43

Seznam příloh

Příloha č. 1. Dotazník pro pracovníky

Příloha č. 2. Dotazník pro manažera

Příloha č. 3. Polostandardizovaný rozhovor s manažerkou

Příloha č. 1. Dotazník pro pracovníky

Vážení respondenti!

Jmenuji se Yuliya Maslianikova a jsem studentka Českého vysokého učení technického v Praze, kde studuji obor Řízení a ekonomika průmyslového podniku.

Touto cestou se obracím na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, za cílem sběru informací potřebných k napsání bakalářské práce.

Tématem práce je vedení lidí a manažerské schopnosti v rámci konkrétní společnosti X.

Dotazník je anonymní a jeho vyplnění je zcela dobrovolné.

S pozdravem

Yuliya Maslianikova

1. Máte rádi Vaší práci?
 - a) mám svojí práci rád/a
 - b) spíše ano
 - c) práce je mi lhostejná
 - d) spíše ne
 - e) nemám svojí práci rád/a

2. Chtěli byste změnit práci?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nevím

3. Ohodnoťte na stupnici od 1-5 vlastnosti Vašeho přímého nadřízeného. 5 – vlastnost je hodně rozvinuta, 1- vlastnost špatně rozvinuta.
 - a) pracovitost
 - b) společenská aktivita
 - c) profesionální znalost
 - d) péče o lidi
 - e) vyžadující
 - f) nápomocný
 - g) komunikativní
 - h) schopnost porozumět lidem
 - i) spravedlnost
 - j) laskavost

4. Kdo z členů Vašeho týmu má největší respekt od spolupracovníků. Napište jedno nebo dvě jména.

5. Předpokládejme, že z nějakého důvodu nepracujete, vrátili byste se zpět do současného zaměstnání?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

6. Označte prosím, se kterým z následujících výroku souhlasíte nejvíc?

- a) většina členů našeho týmu jsou sympatičtí a přátelští lidé
- b) v našem týmu jsou různí lidé
- c) většina členů našeho týmu jsou nesympatičtí lidé

7. Myslíte si, že by bylo dobré, kdyby členové týmu bydleli kousek od sebe?

- a) určitě ne
- b) spíše ne
- c) nevím, nepřemýšlel/a jsem na tím
- d) spíše ano
- e) určitě ano

8. Níže je uvedena stupnice, na které prosím označte, kam byste zařadili Váš tým. 1 – tým, který mám hodně rád/a, 9 – tým, který nemám rád/a

a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
1	2	3	4	5	6	7	8	9

9. a) Myslíte si, že byste mohli přesně charakterizovat pracovní vlastnosti většiny Vašich kolegů?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

b) Myslíte si, že byste mohli přesně charakterizovat osobní vlastnosti většiny Vašich kolegů?

Ano Spíše ano Nevím Spíše ne Ne

10. Kdybyste měli možnost strávit dovolenou spolu se členy Vašeho týmu, jak byste reagovali?

- a) vyhovovalo by mi to
- b) nevím
- c) nevyhovovalo by mi to

11. Mohli byste s určitostí říct, kdo s kým ochotně mluví ohledně pracovních záležitostí ve Vašem týmu.

- a) ne
- b) nejsem si jist/a
- c) ano

12. Jaká atmosféra převládá většinou ve Vašem týmu. Vyznačte na stupnici od 1 do 9, kde 1 – nepřátelská, nepříjemná atmosféra. 9 – naopak velmi přátelská, je tu vzájemný respekt.

a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)
1	2	3	4	5	6	7	8	9

13. Myslíte si, že pokud byste byly dlouhodobě mimo pracoviště z jakéhokoliv důvodu, chtěli byste se i přes to nadále scházet se členy Vašeho týmu?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) nejsem si jist/a
- d) spíše ne
- e) určitě ne

14. Označte, prosím, do jaké míry jste spokojeni:

a) z hlediska materiálního

plně spokojen/a spíše spokojen/a těžko říci spíše nespokojen/a plně nespokojen/a

b) z hlediska rovnoměrného rozdělení práce

plně spokojen/a spíše spokojen/a těžko říci spíše nespokojen/a plně nespokojen/a

c) z hlediska výše Vaší mzdy

plně spokojen/a spíše spokojen/a těžko říci spíše nespokojen/a plně nespokojen/a

d) z hlediska hygienických podmínek na pracovišti

plně spokojen/a spíše spokojen/a těžko říci spíše nespokojen/a plně nespokojen/a

e) z hlediska vztahů s přímým nadřízeným

plně spokojen/a spíše spokojen/a těžko říci spíše nespokojen/a plně nespokojen/a

f) z hlediska možností zvýšení Vaší pracovní kvalifikace

plně spokojen/a spíše spokojen/a těžko říci spíše nespokojen/a plně nespokojen/a

g) z hlediska různorodostí práce

plně spokojen/a spíše spokojen/a těžko říci spíše nespokojen/a plně nespokojen/a

15. Jak dobře si myslíte, že je organizovaná Vaše práce?

- a) myslím si, že naše práce je organizována velmi dobře
- b) v podstatě není špatně organizována, ale mohlo by to být lepší
- c) těžko říci
- d) práce je organizovaná nedostatečně, spoustu času je nevyužito
- e) myslím si, že práce je organizována velmi špatně

16. Myslíte si, že Vás vedoucí má velký vliv na činnost týmu?
určitě ano spíše ano těžko říci spíše ne určitě ne
Na závěr prosím vyplňte pár základních informací o Vás.

17. Vaše pohlaví

- a) žena
- b) muž

18. Věk: _____ let

19. Vzdělání

- a) Základní
- b) Střední
- c) Střední odborné
- d) Vysokoškolské
- e) Vysokoškolské odborné
- f) Nedokončené vysokoškolské

20. Jak dlouho pracujete v tomto kolektivu:

21. Vaše zaměření a specifikace:

22. Vaše průměrná měsíční mzda včetně prémie a
přesčasů _____

23. Váš rodinný stav:

- a) svobodná/ý
- b) vdaná/ženatý
- c) rozvedená/ý
- d) vdova/vdovec

Velmi Vám děkuji za ochotu a čas strávený vyplňováním.

Příloha č. 2. Dotazník pro manažera

Vážený/á respondente!

Jmenuji se Yuliya Masliankova a jsem studentka vysoké školy ČVUT v Praze, kde studuji obor Řízení a ekonomika průmyslového podniku.

Touto cestou se obracím na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, za cílem sběru informací potřebných k napsání bakalářské práce.

Tématem práce je vedení lidí a manažerské schopnosti v rámci konkrétní společnosti X.

S pozdravem

Yuliya Masliankova

	Otázka	Souhlasím z (ze)				
		80-100%	60-80%	40-60%	20-40%	0-20%
1	V kritické situaci zkoumám sociálně-psychologický stav, názory a náladu kolektivu.					
2	V práci, když je potřeba, se používají standartní pravidla, metodické pokyny, návody a jiné řídicí dokumenty.					
3	Stojím za názorem kolektivu (pokud s ním souhlasím) a obhajují ho před vedením.					
4	Pečlivě plánují práci řídicích osob.					
5	Vynakládám veškeré úsilí pro to, aby tým dosáhl stanovených cílů.					
6	Mojí podřízení přesně znají své úkoly i společné úkoly, které je potřeba splnit.					
7	Já osobně rozhoduji, co a jak se má dělat v kolektivu pro dosažení cílů, určuji rozdělení výkonných funkcí.					

8	Povolují v práci kolektivu projevy vysoké úrovně iniciativy a samostatnosti ve výběru způsobu pro dosažení stanovených cílů.					
9	Povolují iniciativu nejen ve výběru způsobu, ale i v samotném stanovení cílů, v případě, že tým odůvodní jejich důležitost.					
10	Já, jako manažer, jsem občas nucená při změně zavedeného plánu zastupovat pracovníky i o víkendech nebo přesčasy.					
11	Pro zajištění dohledu ohledně plnění plánu a disciplíně při plnění, požadují informaci o provedené práci.					
12	Povolují, aby si podřízení stanovili své osobní tempo a rozvrhli si čas na splnění úkolu, pokud to nemá negativní dopad na dokončení úkolu.					
13	Řízení provádím na základě porad a konzultací s podřízenými v potřebné míře.					
14	Snažím se udržet v kolektivu určitý styl chování a vzorec mezilidských vztahů. Sledují, aby se podřízení řídili těmito zásadami.					
15	Plánují karierní růst podřízených tak, aby oni znali perspektivy svého karierního růstu a podmínky pro jeho dosažení.					
16	Myslím si, že v podmínkách vědecko-technického pokroku, se při výrobě a řízení nejlepších výsledků dosahuje díky stanovenému řádu.					
17	V kolektivu, který řídím, občas dochází k selhání.					
18	Informují kolektiv o událostech a celkové situaci v něm.					
19	Udržují svůj vzhled, oblečení, zevnějšek a chování na odpovídající úrovni					

20	Hodnocení a motivace se provádí podle výkonu každého z pracovníka, prováděného k dosažení stanoveného cíle.					
21	Jako manažer používám zažité způsoby při hledání nových zaměstnanců, řízení jejich kariérního růstu a ukončení pracovních poměrů.					
22	Při analýze práce podřízených zjišťuji, že oni mají nedostatek znalostí a nejsou dostatečně iniciativní.					
23	Při řízení používám osobní kladný příklad jako způsob k ovlivnění podřízených a vytvoření příjemného sociálně-psychologického prostředí.					
24	V kolektivu, který řídím, občas dochází ke konfliktům.					
25	Vytvářím podmínky tak, aby se mohl každý vyjádřit k situaci, a měl možnost ovlivnit průběh činnosti.					
26	V řízení používám dělení odpovědnosti (nejdůležitější činnosti řeším já, druhotné rozdělují)					
27	Čtu naučnou literaturu zaměřenou na manažerskou problematiku a zajímám se o to, jak pracovat s lidmi z pozice vedoucího.					
28	Jako manažer se v praxi přikláním k prověřeným a teoretickým radám jak řídit kolektiv.					
29	Myslím si, že pro zvýšení oddanosti podřízených ve vedení hlavní roli hrají organizačně-technické faktory (návody, příkazy...) a druhotnou roli hrají sociálně-psychologické faktory (důvěra, morálně-psychologické klima)					
30	Výsledky dosažené týmem bývají vysoké.					
31	Jako manažer vytvářím na pracovišti vhodné podmínky pro zajištění bezpečnosti zdraví, podporují tým ke zpevnění jejich zdraví.					

32	Pro zajištění vysokých výsledků, vytvářím v kolektivu podmínky pro projevy tvořivosti, inovací a iniciativy.					
33	Za účelem zlepšení práce a řízení při tvoření nových plánů požadují od kolektivu konkrétní odůvodnění a přesvědčivé argumenty.					
34	Při potřebě dosáhnou vysokých výsledku, se přesouvají do pozadí otázky týkající se rozvoje kolektivu, analýzy a zlepšení sociálně-psychologického klimatu, podpory všeobecného pořádku a organizaci.					
35	Snažím se dosáhnout nejvyšší pracovní disciplíny při plnění stanovených plánů na den.					
36	Práce kolektivu se provádí na základě přesně stanovených práv, povinností, funkcí, odpovědností a jejich rozdělením mezi členy týmu.					
37	Pro dosažení vysokých výsledků se v kolektivu provádí zvýšení profesní znalostí a podporuje se samostatnost za účelem zvýšení kvalifikace.					
38	Jako manažer věnuji většinu času kontrole činností provedených podřízenými, podpoře vysokého tempu práce a kvalitě prováděné práce.					
39	Styl řízení, který využívám, má kladný vliv na chování členů týmu, na jejich vztah k práci a všeobecnému sociálně-psychologickému klimatu na pracovišti.					
40	Styl řízení, který využívám, má kladný vliv na výsledky týmu.					

Velmi Vám děkuji za ochotu a čas strávený vyplňováním.

Příloha č. 3. Polostandardizovaný rozhovor s manažerkou

Otázky úvodní, zaměřené na zjištění obecných charakteristik manažera.

1. Jak dlouho působíte ve společnosti?
2. Jak dlouho působíte na pozici manažera?
3. Jaké jsou Vaše dosavadní zkušenosti ve společnosti?
 - jaké jsou Vaše zkušenosti v oboru.

Otázky zaměřené na manažerskou činnost.

4. Jste povinen jako manažer plnit některé z těchto procesů?
 - plánování,
 - organizování,
 - vedení,
 - výběr zaměstnanců,
 - motivování,
 - kontrolování.
5. Jaké činnosti jsou spojené s uvedenými procesy?
6. Jak vykonáváte uvedené procesy?
7. Jak probíhají meetingy:
 - jak probíhá předchozí příprava,
 - připravujete meetingy sám,
 - jak často se meetingy konají,
 - mají pracovníci možnost vyjadřovat své názory během meetingu.
8. Setkáváte se s problémy ohledně:
 - jednotlivců skupiny,
 - týmu,
 - vedení.
9. Jak jsou konkrétní problémy řešeny?

Otázky zaměřené na řízení pracovníků.

10. Jaký styl řízení používáte?

- čím se řídíte při řízení pracovníků,
- zjišťujete si novinky v oblasti manažerské problematiky,
- absolvoval jste někdy školení na téma manažerské problematiky,
- pokud ano kolik jste jich absolvoval, kdy naposledy a jestli si vzpomenete na jaké témata,
- jak hodnotíte svůj styl řízení.

11. Jak vnímáte své podřízené?

- čím se řídíte při komunikaci s pracovníkem,
- na základě čeho rozdělujete práci,
- jak organizujete práci pracovníků,
- jak motivujete své podřízené,
- jak provádíte výběr nového pracovníka,
- jak hodnotíte své pracovníky,
- jak kontrolujete své pracovníky,
- jak dobře plní pracovníci své pracovní povinnosti.

12. Jak reagujete na neplnění zadané práce?

- jak často k tomu dochází,
- jak se tato situace řeší.

13. Jaký je Váš názor na celkovou práci Vašeho týmu?

Děkuji za rozhovor.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis