

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Práce s lidmi v malém a středním podniku

Work with people in small and medium size businesses

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Emrová

ČERVÍN



JAKUB

2017

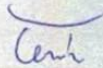
I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Červín	Jméno:	Jakub	Osobní číslo:	419175
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Práce s lidmi v malém a středním podniku		
Název bakalářské práce anglicky:	Work with people i small and medium size bussinesses		
Pokyny pro vypracování:	Cíl: analyzovat spokojenost zaměstnanců s vedením, jejich motivaci a vzájemnou komunikaci. Analýza stylu vedení. Přínos: návrh zlepšení motivace zaměstnanců a doporučení manažerovi Osnova: 1 Úvod 2 Teoretická část - motivace, vedení zaměstnanců, osobnost manažera 3 Praktická část - cíl průzkumu a výzkumné otázky, metody zkoumání, výsledky zkoumání, vyhodnocení 4 Doporučení 5 Závěr		
Seznam doporučené literatury:	ADAIR, John. Efektivní motivace. Přel. L. Vorlíčková. 1. vydání. Praha : Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1 ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Přel. J. Koubek. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-274-1407-3 ŠULEŘ, Oldřich. Zvládáte své manažerské role? 1. vydání. Praha : Computer Press*, 2002. 187 s. ISBN 80-7226-702-7		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	PhDr. Lenka Emrová, ČVUT, MÚVS, Oddělení pedagogických a psychologických studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2016	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2017
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2018		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

13-04-2017	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

ČERVÍN, Jakub. *Práce s lidmi v malém a středním podniku*. Praha: ČVUT 2017.
Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval 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

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Lence Emrové za cenné připomínky a rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji vedení Obecního úřadu Líbeznice za poskytnuté informace ohledně technických služeb.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je zpracování, analýza a vyhodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců technických služeb obce Líbeznice a analýza stylu vedení jejich manažerky. Teoretická část se zabývá motivací, stylem vedení a definováním manažerské osobnosti. V praktické části je představena organizační složka technických služeb obce Líbeznice, jsou zde analyzována, porovnána a vyhodnocena data nasbíraná formou dotazníku a osobnostního rozhovoru s manažerkou.

V závěru práce jsou stanovena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení spokojenosti v práci samotných zaměstnanců a pomocí kterých by i manažerka mohla vést své podřízené efektivněji.

Klíčová slova

motivace, stimulace, komunikace, styl vedení, manažerské funkce, manažerské role

Abstract

The aim of the bachelor thesis is an elaboration, analysis and evaluation of working satisfaction of technical service employees in small city called Líbeznice and an analysis of their manager leadership skills. The theoretical part deals with motivation, leadership style and with definition of the manager's personality. The practical part introduces the organisational part of the technical services in Líbeznice. The data collected from questionnaires and an interview with the manager are analysed.

The conclusion of the thesis presents recommendations which may be used in order to increase employee satisfaction and to define more effective leadership.

Key words

motivation, stimulation, communication, way of leadership, managerial functions, managerial roles

Obsah

Úvod	6
1 Motivace.....	8
1.1 Typy motivace.....	9
1.2 Zdroje motivace	10
1.3 Stimulace.....	11
1.4 Motivační teorie	11
1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	12
1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	14
1.4.3 McGregorova teorie X a teorie Y	15
1.4.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	15
1.4.5 Vroomova teorie očekávání	16
2 Vedení zaměstnanců	17
2.1 Styly vedení.....	17
2.2 Teorie rysů	18
2.3 Manažerská mřížka (GRID).....	18
2.4 Situační vedení	21
2.5 Komunikační styly	22
2.6 Hodnocení pracovního výkonu	23
2.6.1 Základní metody hodnocení pracovníků.....	24
3 Osobnost manažera.....	26
3.1 Manažerské rysy osobnosti	26
3.2 Manažerské funkce.....	27
3.2.1 Plánování	28
3.2.2 Organizování.....	28
3.2.3 Vedení lidí.....	29
3.2.4 Kontrolování	30
3.3 Manažerské role	30
3.3.1 Interpersonální role	31
3.3.2 Informační role	31
3.3.3 Rozhodovací role	32

4	Představení organizace.....	35
5	Cíl průzkumu a výzkumné otázky	36
6	Metody šetření.....	37
6.1	Dotazník	37
6.2	Rozhovor s manažerkou.....	37
7	Výsledky šetření	38
7.1	Dotazník	38
7.2	Rozhovor s manažerkou.....	41
7.3	Manažerská mřížka (GRID).....	44
8	Shrnutí výsledků	46
9	Doporučení	49
	Závěr	51
	Seznam použité literatury	53
	Seznam obrázků.....	55
	Seznam tabulek	56
	Seznam grafů.....	57
	Přílohy.....	58

Úvod

Úvodem by bylo dobré vysvětlit význam motivace. Motivování je činnost, kterou manažeři používají nejen pro zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců, ale hlavně k plnění cílů organizace. Motivovaní zaměstnanci jsou při plnění práce efektivnější a výkonnější, než ti, u kterých motivace schází.

Cílem bakalářské práce je celková analýza a vyhodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců technických služeb obce Líbeznice v návaznosti na styl vedení a organizování jejich práce přímou nadřízenou. Mezi dílčí cíle lze zařadit spokojenost zaměstnanců s náplní své práce, pracovním nasazením, motivací k práci vzájemnými komunikačními vztahy s kolegy a především s manažerkou, jejíž styl vedení zásadně ovlivňuje jejich motivaci.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Nejprve budeme definovat klíčová slova práce jako je motivace a její zdroje, význam pojmu stimulace, a to vše podložené známými podloženými motivačními teoriemi vztahující se k práci zaměstnanců technických služeb; to je obsahem první kapitoly. Kapitola druhá se zabývá styly vhodného vedení podřízených pracovníků a také komunikací mezi manažerem a zaměstnanci. Osobnost manažera, rysy jeho osobnosti, manažerské funkce a jeho role v práci vedoucího jsou obsahem třetí kapitoly teoretické části bakalářské práce.

Začátek praktické části bude věnován představení jedné z organizačních složek Obecního úřadu Líbeznice – technických služeb a budou definovány cíle a výzkumné otázky průzkumu. Následně budou popsány metody zkoumání a jejich vytváření. Další kapitoly praktické části budou hodnotit zjištěné výsledky dotazníkového šetření, osobnostního rozhovoru s manažerkou a hodnocení manažerské mřížky; následovat bude vyhodnocení všech získaných dat.

Závěr bakalářské práce bude obsahovat celkové vyhodnocení výzkumu a možný návrh ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců v práci ve formě doporučení manažerce, jak efektivněji vést své podřízené.

Teoretická část

1 Motivace

Na začátku práce vysvětlíme původ slova motivace – vzniklo od slova motiv, který je odvozen od latinského slova movere, tedy hýbat, či pohybovat. Dalo by se tedy říci, že motiv je něco, co nás uvede do pohybu. Nějaká síla, která nás pohání kupředu. Touto hnací silou lidského chování může být například emoce, touha nebo nějaká potřeba. Ačkoliv tyto síly mohou být jakkoliv velké, nikdy nebudou natolik efektivní, abychom se přiměli daný cíl splnit. Rozhodujícím faktorem, který nás dokáže uvést do pohybu je vůle. Je to akt rozhodnutí něco udělat (Adair, 2004).

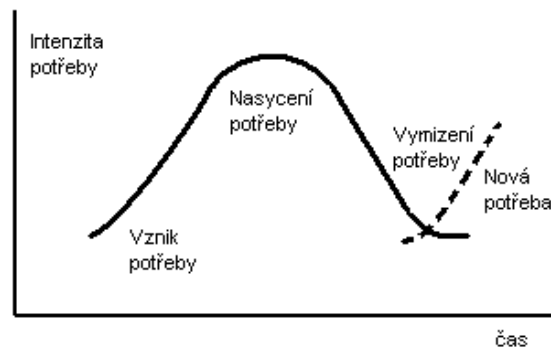
Motivace je proces, který se týká faktorů ovlivňující lidstvo. Na základě těchto faktorů se lidé určitým způsobem chovají. Můžeme je rozdělit na tři složky. První složkou je směr, kdy nás zajímá, co se daný jedinec pokouší udělat. Druhou složku tvoří úsilí, s jakou pílí se o to jedinec pokouší. Poslední je vytrvalost, kdy se zajímáme, jak dlouho jedinec se svou snahou vydrží (Armstrong, 2007).

„Motiv určuje směr i intenzitu chování člověka. Motiv a kognitivní zpracování situace, které ovlivní způsob realizace motivu, vedou k selekci lidské aktivity. Motivace je systém vnitřních pohnutek činnosti (nebo nečinnosti) jedince, který determinuje jeho jednání a prožívání (Šmajsová Buchtová, 2003).“

„Motivace je proces, při kterém nabízíte člověku, od kterého něco potřebujete, uspokojení jeho zájmů. A činíte tak způsobem, aby přitom vše, co má být vykonáno ve vašem zájmu nebo v zájmu nějakého celku, nemohlo zůstat nepovšimnuto. Aby tohle bylo možné, aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, musíte zájmy druhých lidí chápat, rozumět jim (Plamínek, 2010).“

Nejzákladnější motivy jsou potřeby, na základě kterých vzniká pocit, že máme něčeho nedostatek. Lidskému chování je přirozené tyto nedostatky co nejrychleji odstraňovat, tedy uspokojit svou potřebu. Obecně nás jakýkoliv nedostatek motivuje k tomu, abychom ho odstranili.

Jakmile člověk identifikuje potřebu, tak se okamžitě s postupem času zvyšuje její intenzita. Vysoká intenzita potřeby nás motivuje, abychom ji co nejdříve uspokojili. Uspokojením tato potřeba klesne či úplně vymizí. Tomuto procesu se říká průběh motivačního cyklu. Tento proces znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 1 - Průběh motivačního cyklu (Provazník a Komárková, 2004)

1.1 Typy motivace

Motivaci lze rozdělit na dva typy z hlediska toho, zda jedinec motivuje sám sebe, nebo je motivovaný někým jiným. První nazýváme vnitřní motivací, kdy jedinec motivuje sám sebe vykonáváním práce, která uspokojuje jeho potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekává splnění svých cílů, nazýváme vnitřní motivací. Druhým typem je motivace vnější, kdy je jedinec motivován například managementem formou odměňování a pochval (Armstrong, 2007)

Vnitřní motivaci tedy tvoří faktory, které si lidé sami vytvářejí a tím je určitým způsobem ovlivňují, aby se vydali určitým směrem. Patří sem odpovědnost, autonomie, zajímavá a podmětná práce, příležitost rozvíjet a využívat své schopnosti a dovednosti (Armstrong, 2007).

Vnější motivaci tvoří odměny a tresty. Člověka lze stejně účinně motivovat formou odměn i pomocí trestů. Mezi odměny řadíme různé benefity, pochvaly, zvýšení platu, možnost povýšení. Do kategorie trestů lze zařadit možnost odepření platu, hrozbu disciplinárního řízení nebo jen formu kritiky.

Je důležité si uvědomit, že vnitřní motivátory mají mnohem hlubší a dlouhodobější účinek na výkonost zaměstnanců, protože jsou součástí jedince a nejsou mu nuceny zvnějšku. Kdežto vnější motivátory mohou mít sice okamžitý a silný účinek, ale jejich působení nemusí vydržet dlouhodobě (Armstrong, 2007).

1.2 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí (Provazník a Komárková, 2004).“

Mezi zdroje motivace lze zařadit úplně všechny faktory, které motivaci vytvářejí a lze je rozdělit do několika skupin. Patří sem potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Bedrnová a Nový, 2002).

Potřeby jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů motivace. V kapitole motivační teorie, Maslowova hierarchie potřeb, bude potřebám věnována větší pozornost. Prozatím zde budou potřeby pouze rozděleny a popsány na primární a sekundární. Mezi primární potřeby lze zařadit potřebu mít dostatek potravy a pitné vody, potřebu být v bezpečí a mít dostatek spánku. Maslow tyto primární potřeby nazývá biologickými. Mezi sekundární potřeby patří ty potřeby, které jsou spjaty se společenským začleněním, ať už se jedná o potřebu uznání, lásky či přátelství. Tou nejvyšší potřebou, které lze dosáhnout, je potřeba seberealizace.

Návyky jsou činnosti, které člověk vykonává opakovaně. V situaci, která se často opakuje, je velice pravděpodobné, že se budeme chovat pořád stejně, podle naučeného vzorce chování, tedy podle svých návyků. Do této skupiny můžeme zařadit také nežádoucí a škodlivé návyky, které nazýváme zlozvyky.

Zájmy jsou schopnosti člověka, které ho baví, které umí a pro které má určité dispozice. Zájem tedy představuje zaměřenost člověka na nějakou určitou oblast a souvisí s motivací, coby se silou zodpovědnou za naše cílené chování. Můžeme tyto zájmy dále dělit z hlediska toho, k čemu se vztahují – zájmy poznávací, zájmy sportovní atd.

Hodnoty pro člověka představují jakési ocenění, které k věcem či činnostem přiřazujeme. Na základě vlastních zkušeností si vytváříme hodnotový systém, který ovlivňuje naše chování. Mohu se pak rozhodnout, že budu vykonávat činnost, která má pro mě vyšší hodnotu než dělat činnost, která jí má nižší.

Ideály a hodnoty společně působí na motivaci člověka, objevují se v jeho činech a charakterizují jeho společenský postoj. Ideály jsou určitou představou, co je žádoucí a o co v životě jedinec usiluje a pro každého jedince jsou velice subjektivní. Jsou to cíle, k nimž člověk směřuje.

1.3 Stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová a Nový, 2007).“

Často bývá stimulace označována jako synonymum slova motivace. Zabýváme-li se však motivací a stimulací hlouběji, zjistíme podstatný rozdíl – viz kapitola „typy motivace“. Rozdílný faktor motivace a stimulace je takový, že stimulace působí na činnosti člověka z vnějšku. Jedná s tedy o vnější typ motivace. Stimulace je vnější působení na psychiku jedince, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová a Nový, 2002).

Faktory, které na naši psychiku působí z vnějšku, nazýváme stimuly. Je to určitý typ vnějšího popudu, který ovlivňuje chování člověka.

1.4 Motivační teorie

Jednotlivé přístupy k motivaci jsou založeny na motivačních teoriích. Mezi nejúčinnější teorie patří teorie instrumentality, která říká, že prostřednictvím trestů a odměn lze

dosáhnout toho, aby se lidé chovali žádoucím způsobem. Jedná se tedy o nejstarší teorii na světě, známou jako teorii „Cukru a biče“ (Adair, 2004).

Dále jsou teorie, které se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že se motivace týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Do této skupiny patří Maslowova hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie viz další kapitoly (Armstrong, 2007).

Teorie, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti, nazýváme teorie zaměřené na proces. Lze sem zařadit McGregorovu teorii X a teorii Y, Vroomovu teorii očekávání a Adamsovu teorii spravedlnosti (Armstrong, 2007).

1.4.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je podle Johna Adaira nejzásadnější teorií, která ovlivnila myšlení manažerů (Adair, 2004). Lze říct, že se jedná o vůbec nejznámější teorii motivace. Tato teorie se zabývá myšlenkou, že veškeré naše chování je ovlivněno vnitřními potřebami. Člověk není motivován vnějšími podněty, jako je například odměna nebo trest, nýbrž je ovlivňován právě těmito vnitřními potřebami.



Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb, zdroj: vlastní

Maslow identifikoval pět souborů potřeb, které se následně snažil rozčlenit do hierarchie základních lidských potřeb. Tuto hierarchii si představoval jako pyramidový model (obrázek č. 2), který je rozdělen do pěti částí. V té nejnižší části pyramidy se nachází soubor

fyziologických potřeb, o patro výše je soubor potřeb ohledně jistot a bezpečí. Výše jsou potřeby lásky a sounáležitosti, dále potřeba uznání a sebeúcty. Ve špičce této pyramidy se nachází potřeby seberealizace.

Tato teorie funguje na principu uspokojování potřeb. Když si člověk zabezpečí základní fyziologické potřeby, teprve pak se může posunout na vyšší patro této Maslowovy pyramidy potřeb. Zajištění základních potřeb vede k objevení nové potřeby a následné touze ji uspokojit, v tomto případě je novou potřebou pocit jistoty a bezpečí. Postupným uspokojováním nižších potřeb se člověk dostává až na vrchol, a to k potřebě seberealizace, která jediná nemůže být nikdy uspokojena.

Maslow v roce 1943 prohlásil: „Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu prostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží (in Adair, 2004 s.29).“

Fyziologické potřeby jsou základní lidské potřeby, jejichž uspokojení je důležité pro přežití. Jedná se o hlad, žízeň, spánek a potřebu dýchat. Mimo tyto potřeby spjaté s přežitím sem také patří například sexuální touha, nejrůznější tělesné aktivity a mateřské chování (Adair, 2004).

Potřeby jistoty a bezpečí jsou v této hierarchii na druhém místě, objevují se tehdy, když už jsou fyziologické potřeby dobře zajištěny. Jedná se o snahu zajistit si bezpečný a stabilní život, což může být například touha mít stálé zaměstnání a stálý plat, mít vlastní majetek, zajištěný důchod, atd. (Adair, 2004).

Když jedinec uspokojí své fyziologické potřeby a zajistí si bezpečný a stabilní život, Maslow tvrdí, že do popředí motivace vstupují společenské potřeby. Zde hovoříme o lásce, přátelství, touze po přijetí, společenském životu a pocitu sounáležitosti. Tyto potřeby jsou pro lidstvo jako takové charakteristické.

Do potřeb uznání a sebeúcty patří nejen sebedůvěra, sebeúcta, touha po úspěchu, svobodě a nezávislosti, ale také do uznání sebe samého se zahrnují potřeby spojené s osobním

hodnocením od jiných lidí, jako je respekt od ostatních jedinců, úcta ostatních lidí prostřednictvím uznání a ocenění, důležitost a oblíbenost.

Po uspokojení všech předešlých potřeb se do popředí motivace dostává poslední a nevyčerpatelná potřeba seberealizace. Jedná se o snahu jedince zdokonalovat sebe samého, rozvíjet svůj potenciál, stát se tím, čím chce a má se stát. Maslow definoval seberealizaci jako touhu člověka po sebenaplnění, zejména jeho tendenci realizovat se v oblasti, pro kterou má jisté předpoklady (Adair, 2004).

1.4.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Tuto teorii Frederick Herzberg a kolektiv vypracovali roku 1957 na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kdy předpokládali, že lidé jsou schopni sami přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo naopak neuspokojují (Armstrong, 2007).

První skupinou v Herzbergově teorii jsou tzv. satisfaktory neboli motivátory, které jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu úsilí a k dosažení vyššího pracovního výkonu. Druhou skupinu tvoří disfaktory nebo také hygienické faktory, které charakterizují prostředí a hlavně slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoj k práci (Armstrong, 2007).

Mezi motivátory patří například úspěch. Úspěchem může být dokončená práce, vyřešení problému, ale i potvrzení správnosti výsledků své práce. Dalším motivátorem je jakýkoliv akt uznání – poznámka či pochvala. Dále do této skupiny patří možnost profesního růstu, povýšení, odpovědnost a práce jako taková (Adair, 2004).

Hygienické faktory jsou komplexem faktorů, které popisují prostředí práce a mohou vést k nespokojenosti. Herzberg je pojmenoval podle lékařského slova hygiena, která slouží k odstranění možných zdravotních rizik v prostředí obklopujícím člověka. Mezi hygienické faktory například patří strategie společnosti a její administrativa, technický dohled, vztahy na pracovišti, plat, postavení ve firmě, jistota práce a pracovní život, který má samozřejmě dopad i na osobní život.

1.4.3 McGregorova teorie X a teorie Y

Autorem této teorie, která se používá hlavně při vedení lidí a zaměřuje se na lidskou povahu a její vliv na motivaci, je sociální psycholog Douglas McGregor. McGregor vychází z dvou předpokladů o lidské podstatě a dělí tyto předpoklady do dvou teorií.

Teorie X předpokládá, že lidé mají malý nebo vůbec žádný zájem o organizaci, kde pracují. Jsou poháněni strachem a hrozbami. To tedy znamená, že člověk je od přírody líný, vyhýbá se odpovědnosti, práce ho nebaví, a proto je třeba ho nutit pracovat, často kontrolovat, dobrý výkon odměňovat a vést ke správnému cíli (Adair, 2004).

Druhá teorie Y je naprostý opak, předpokládá, že pro člověka je práce přirozená. Patří sem lidé, kteří rádi přijímají odpovědnost, dovedou se sami řídit, zcela využívající svůj intelektuální potenciál a tvořivost. Obecně řečeno jsou to lidé, kteří mají potřebu se seberealizovat.

1.4.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti vytvořil Stacy Adams. Uvědomil si pravidlo, že spravedlnost funguje jako motivující prvek k vyššímu pracovnímu výkonu na rozdíl od nespravedlnosti, která má prvek demotivující.

Spravedlnost je hodnocena porovnáváním vstupů, které vložíme do práce a výstupů, které můžeme získat, se vstupy a výstupy ostatních lidí. Mezi vstupy se řadí čas, vzdělání a vynaložené úsilí, kdežto mezi výstupy lze zařadit vydělané peníze, možnost povýšení a uznání. Ostatními lidmi se myslí především spolupracovníci v zaměstnání, kteří mají podobnou kvalifikaci a kteří do práce vkládají totožné množství času a úsilí (Bělohlávek et al. 2006).

Zaměstnanec tedy pokládá za spravedlivé, když se jeho výše uvedené vstupy a výstupy shodují se vstupy a výstupy ostatních pracovníků. V případě, že se neshodují, nastává situace nevyrovnanosti, která vede ke snížení pracovního výkonu.

1.4.5 Vroomova teorie očekávání

„Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektace (VIE), formulované Victorem Vroomem. Valence zastupuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku (Armstrong, 2007).“

Tato definice je odůvodněna příkladem. Zaměstnanec, který bude pracovat výkonněji a zvýší počet odpracovaných hodin, očekává, že bude v budoucnu povýšen. V případě, že má o povýšení vysoký zájem, je velice pravděpodobné, že se právě takto bude chovat. Jeho chování je tedy přímo motivováno jeho očekávání případného povýšení.

Teorie očekávání je založena na třech základních následujících podmínkách. Úsilí zaměstnance musí být následováno nějakým pracovním výkonem. Pracovní výkon musí být odměněn. Odměna musí něco znamenat.

2 Vedení zaměstnanců

Vedení zaměstnanců je jedna z nezákladnějších manažerských činností. Má za úkol především vést a správně motivovat podřízené pracovníky k co nejlepšímu výkonu. Umět správně vést své zaměstnance je jeden z nejdůležitějších aspektů dobře fungující organizace.

„Způsob, jakým manažeři vedou své lidi, jak umějí ze skupiny lidí vytvořit tým a využívat jeho potenciál efektivními technikami týmové práce, udržovat na pracovišti dobré mezilidské vztahy, řešit konflikty, volit vhodné komunikační styly a úroveň komunikace má zásadní vliv na efektivnost práce týmů, organizačních jednotek i celých firem (Šuleř, 2002).“

2.1 Styly vedení

Při výkonu práce manažera je důležité vědět, jak tuto práci vykonává a jaký styl vedení využívá. Obecně se za vedení považuje to, že druzí lidé či podřízený zcela plní zadané úkoly. Bělohlávek tyto styly rozděluje na autoritativní, demokratický a tzv. volný průběh. Následně se jimi budu podrobněji zabývat (Bělohlávek et al. 2006).

Nejprve zde bude definován autoritativní styl vedení. Manažer, který zastává tento styl vedení, musí mít silnou osobnost, protože rozhoduje zcela sám, jedná velice přesvědčivou formou vlastních příkazů. Moc a rozhodování je tedy přímo v rukou vedoucího, který podřízeným přiděluje jasně určené úkoly, komunikace je přesně definována shora dolů. Výhodou je bezpochyby dosahování pravidelného a vysokého výkonu pracovníků. Nevýhodou tohoto stylu vedení je, že manažer velice potlačuje individuální motivaci a vlastní iniciativu svých podřízených (Bělohlávek et al. 2006).

Druhý styl vedení zaměstnanců je styl demokratický. Demokratický vedoucí je stále velice aktivní a snaživý při zadávání úkolů, avšak formuluje úkoly a postupy za účasti svých spolupracovníků. Demokratický styl vedení je především založen na vzájemném respektování se, vzájemné toleranci a naslouchání. Manažer pravidelně konzultuje postupy a dosažené výsledky, bere v potaz veškeré názory a připomínky svých podřízených, přesto veškerá rozhodnutí provádí pouze on. Největší výhodou tohoto stylu vedení je osobní zaujetí

pracovníků, kteří se zúčastňují rozhodování, nevýhodou je časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování.

„Volný průběh, kde vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Skupina si sama řeší rozdělení a postup práce. Komunikace je převážně horizontální – mezi jednotlivými členy skupiny. Výhodou zde je, že pracovníci si mohou dělat věci podle svého, aniž by jim do toho mluvil nějaký vedoucí, nevýhodou však může být bezcílné tápání tehdy, když je nějakého vedoucího třeba (Bělohlávek et al. 2006).

2.2 Teorie rysů

Ve vývoji názorů na úspěšné vedení lidí určitě stojí za zmínku teorie rysů, která vychází z přesvědčení, že dobrý vedoucí se jako takový rodí. Pozornost se soustředila na definování rysů úspěšných vedoucích pracovníků a na jejich osobních kvalitách.

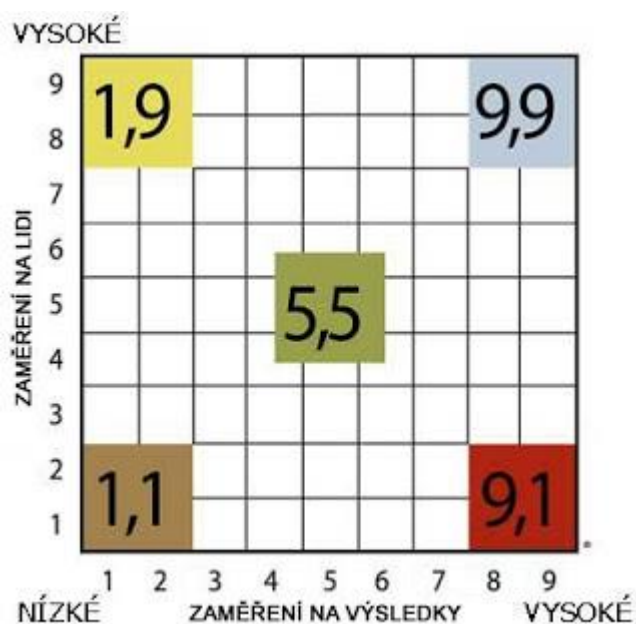
Tato teorie rozděluje relevantní rysy úspěšnosti ve vedoucí funkci do tří skupin. První skupinou jsou fyzické faktory, mezi které se řadí výška, váha, zjev a věk. Inteligence, výřečnost a všeobecné znalosti tvoří druhou skupinu, kterou jsou schopnosti. Třetí skupinu tvoří rysy osobnosti jako jsou konzervatismus, introverze, extroverze, dominance, sebedůvěra, interpersonální citlivost, emocionální kontrola a osobní přizpůsobení (Bělohlávek et al. 2006).

Teorie rysů převažovala do konce 20. století a její autoři ponechávali veliký prostor dalším faktorům, mimo ty, které definovaly rysy osobnosti.

2.3 Manažerská mřížka (GRID)

Robert Blake společně s Jane Mouton vytvořili dvourozměrný model se dvěma osami. Na jedné ose narůstá orientace na lidi, což má představovat snahu o uspokojování potřeb pracovníků a vytváření pro ně příjemného prostředí. Druhá osa představuje stupňování orientace na úkol vyjadřující úsilí o dosažení co nejlepších výsledků, zájem o výkon (Šuleř, 2002).

Manažerská mřížka se opírá o předpoklad, že chování vedoucích pracovníků je funkcí dvou proměnných. První proměnnou jsou sociální aspekty, mezi které například patří: jaký zájem projevuje vedoucí o lidi, jak vytváří pracovní podmínky nebo, jak udržuje mezilidské vztahy. Druhou proměnnou jsou výrobní aspekty, mezi které patří přístup manažera k řadě záležitostí, jakými jsou úroveň rozhodování, jeho efektivita a celková orientace na úkol (Mládková a Jedinák, 2009).



Obrázek 3 – Model manažerské mřížky (Šuleř, 2002)

Pomocí modelu na obrázku 3 popisují její autoři sedm rozdílných stylů vedení označených souřadnicemi a vyjadřujícími stupeň orientace na lidi a na úkol. Těmito styly jsou:

1,1 Volný průběh

Manažer neprojevuje přílišnou snahu o dosažení úkolů ani o vytvoření příjemného prostředí pro pracovníky. Je pro něho charakteristické, že vyvíjí minimální úsilí k odvedení požadované práce potřebné k jeho udržení se v organizaci.

1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů

Manažer se starostlivě věnuje potřebám lidí. Jedná se o velmi liberálního vedoucího pracovníka. Jeho prioritou je vytvořit přátelskou atmosféru na pracovišti na úkor pracovního tempa a výsledků.

9,1 Autorita

Jedná se o manažera, který usiluje o výsledky bez ohledu na veškeré pocity a problémy lidí. Opírá se především o svoji moc a autoritu. Vyžaduje poslušné plnění svých příkazů, často provádí přísnou kontrolu a také trestá neuspokojivé výsledky.

9,9 Týmový vedoucí

Týmovým vedoucím je manažer, který je orientovaný na dosažení cíle s přesvědčením, že lze optimálního výkonu dosáhnout pouze prostřednictvím efektivní týmové spolupráce. Výsledků dosahuje na základě své schopnosti přesvědčit a získat lidi pro společný úkol.

5,5 Kompromisník

Manažer se snaží udržet vysokou pracovní morálku buď cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy mezi potřebou splnění úkolu a vyhnutí se vyvolání negativních reakcí. Nebo volí cestu opory o normy a nařízení.

9+9 Paternalista

Jedná se o manažera, který velice často střídá zájem o lidi a orientaci na úkol. Ke svým podřízeným přistupuje jako rodič k dětem. Jsou-li děti poslušné a loajální, tak se stará o jejich potřeby. V případě, že se nepodřizují autoritě manažera, tak jak by si představoval, tvrdě postihuje.

Oportunista

Zvláštním stylem vedení, které může manažer aplikovat je typ oportunisty. Tento manažer používá všechny styly, ale neprincipiálním způsobem. To znamená, že sleduje pouze svůj vlastní prospěch.

Dle autorů každý manažer používá jeden hlavní styl, záložní styl a případně i ještě další. Za ideální se považuje styl týmový, za nejméně vhodný volný průběh. Je třeba si však uvědomit, že záleží na situaci – každý styl může být vhodný pro řešení určité situace.

2.4 Situační vedení

Situační vedení je teorií, kterou definovali pánové Paul Hersey a Ken Blanchard. Tato teorie využívá při volbě způsobu vedení novou proměnou – zralost, a to jak pracovní, tak psychologickou. Pracovní zralost je dána především dovednostmi a technickými znalostmi, které jsou potřebné ke splnění úkolu. Zralost psychologická spočívá v připravenosti přijmout plnou odpovědnost za splnění úkolu. Je třeba, aby manažer zvolil styl vedení přiměřený ke zralosti svých podřízených. Chování manažera lze tedy popsat ve dvou dimenzích: podpůrné chování a direktivní chování. Na základě tohoto rozdělení můžeme přiřadit styly situačního vedení, které jsou logicky vyplývající ze zralosti pracovníků (Bělohlávek et al. 2006).

Prvním stylem vedení je příkazování. „Zralost pracovníků je nízká a manažer jim proto musí dávat přesné instrukce, jak mají práci vykonávat a kontrolovat jejich vykonávání (Šuleř, 2002).“

Dalším situačním stylem vedení je přesvědčování. Tento styl vedení se uplatňuje tam, kde si již podřízení pracovníci osvojili potřebné dovednosti a jsou schopni pracovat zcela samostatně. Jejich výsledky jsou spíše motivovány psychologickou zralostí než odbornými znalostmi a dovednostmi, které již jsou na potřebné úrovni. Úkolem manažera by mělo být větší zaměření na interpersonální vztahy, více by měl vysvětlovat cíle a smysl zadávané práce (Šuleř, 2002).

Třetím stylem vedení je tzv. „koučování“. Podřízení pracovníci již mají zralost jak psychologickou, tak i pracovní na velmi vysoké úrovni. Manažer by se tedy měl především soustředit na jejich další rozvoj. Pomocí vhodných otázek se pracovníků ptá, jak by daný problém řešili a dává jim příležitost podílet se na rozhodování.

„Koučování je proces, při kterém pomáhá vedoucí pracovníkovi naučit se, jak může úkoly/problémy řešit sám (Haberleitner et al. 2009).“

Posledním stylem je delegování. Jedná se o takový stav, kdy jsou pracovníci na tak vysoké úrovni, že už jsou psychologicky a pracovní zcela zralí a jsou schopni zvládat pracovní úkoly bez svého nadřízeného. Manažer již pomáhá pracovníkům pouze s mimořádnými událostmi a může se především věnovat strategickým záležitostem v organizaci (Šuleř, 2002).

Delegování lze také chápat jako investici do pracovníka, která se však může projevit až po delší době. Je založeno na kvalitní formě komunikace nadřízeného s podřízenými či spolupracovníky (Cipro, 2009).

2.5 Komunikační styly

Manažer musí být schopný efektivně komunikovat s nejrůznějšími lidmi. S některými může být komunikace velice snadná, při komunikaci s jinými mohou nastávat problémy. Jejich příčinu najdeme především v osobnostech účastníků komunikace, protože každý může zastávat jiný komunikační styl. Na základě těchto poznatků můžeme rozlišit čtyři základní individuální komunikační styly. Jedná se o analytický, řídicí, přátelský a expresivní styl (Šuleř, 2002).

„Analytická osobnost má sklon hodně myslet, pomalu jednat, kontrolovat se, je pasivní, tichá nepodléhá vášním (Bělohávek et al. 2006).“

Oproti tomu je zde řídicí komunikační styl. Pro osobnost, která se vyznačuje tímto stylem komunikace, je charakteristické, že je aktivní a ambiciózní, nezávislá, vytrvalá a opatrná. Řídicí styl také můžeme charakterizovat, že se jím řídí jedinec, který rád vyhledává soutěže a konflikty, avšak neukazuje své city.

Jedinec, který je velmi citlivý, má pro ostatní lidi pochopení, rád dělá radost ostatním a především se z té radosti sám raduje, je jedinec, který zastává přátelský komunikační styl. Jsou to převážně osoby, kteří jsou šťastní z radosti druhých.

„Expresivní osobnost je rovněž citlivá, má ráda vzrušení, má sklony k unáhlenému zobecňování, na rozdíl od přátelských osobností je však zahleděná do sebe (Šuleř, 2002).“

Jak zde již bylo uvedeno na začátku této kapitoly, tak je zřejmé, že osobnosti, jejichž komunikační styly mají něco společného, si vzájemně dobře rozumí a jsou mezi nimi tzv. kompatibilní vztahy. Osobnosti, které mají vzájemně rozporné povahové vlastnosti spolu nedokáží efektivně komunikovat, jelikož jejich názory jsou zcela odlišné, mezi nimi panují vztahy toxické.

Kompatibilních vztahů mohou dosáhnout pouze určité kombinace komunikačních stylů. Jedinec, pro kterého je charakteristický analytický komunikační styl, si bude velice rozumět s jedincem, který je řídicí nebo přátelská osobnost. Další kompatibilní vztah lze najít mezi styly přátelským a expresivním (Šuleř, 2002).

Toxické vztahy mezi sebou vykazují typy analytický a expresivní komunikační styl, protože analytická osobnost vyžaduje takové množství detailů, které nechce expresivní osobnost poskytnout. Dalším toxickým vztahem je vztah mezi expresivním a řídicím komunikačním stylem. Jedinec, pro kterého je charakteristický expresivní styl, líčí své ideje, zatímco řídicí osobnost se dokáže pouze soustředit na krátkou budoucnost. Poslední toxický vztah je mezi osobnostmi, které používají přátelský a řídicí komunikační styl. Řídicí osobnost se vůbec nezajímá o projevy sympatií od přátelské osobnosti, neboť požaduje jen informace o splnění úkolu (Bělohlávek et al. 2006).

2.6 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovníků je součástí personálních činností, jejichž cílem je zvyšování profesní způsobilosti zaměstnanců v souladu s požadavky zastávané pracovní pozice a jejími perspektivními nároky. Cílem je postížení úrovně odborných znalostí a dovedností, pracovní

iniciativy, samostatnosti, kvality a kvantity pracovního výkonu, přizpůsobivosti změnám a jejich zvládnání, míry možného duševního a fyzického zatížení a míry jejich vynakládání, úrovně organizačních schopností, schopnosti kooperace a týmové práce, schopnosti asertivního chování a jednání s lidmi, vztahu ke spolupracovníkům a k firmě (Palán, 2002).

Hodnocení pracovníků je chápáno jako velmi důležitá personální činnost. V pojmu hodnocení zohledňuje tři oblasti, kterými se má hodnocení zabývat. Prvotní je samotné zjišťování pracovníka výkonu, plnění jeho úkolů a vztahy na pracovišti i vztahy s vnějším okolím. Dále se hodnocení promítá do poskytování potřebné zpětné vazby a sdělování zjištěných výsledků jednotlivým pracovníkům. V poslední fázi chápe hodnocení jako hledání cest a tvorbu opatření ke zlepšování výkonu pracovníků (Koubek, 2008).

Hodnotitelem je nejčastěji přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, který mu poskytuje průběžně zpětnou vazbu a rovněž ho hodnotí při různých příležitostech v rámci systematického hodnocení. Výhodou je, že přímý nadřízený zná důvěrně úkoly pracovního místa, práci svého podřízeného i podmínky, za kterých práci vykonává (Koubek, 2008). Nevýhodou může být například čas, který musí nadřízený věnovat tomu, aby si zajistil dostatečně objektivní informace pro hodnocení, a dále může být hodnocení ovlivněno různými předsudky a zaujatostí vůči hodnocenému (Wagnerová, 2005).

Výsledky hodnocení jsou podkladem pro odměňování pracovníků i rozhodování o pohybu pracovníků v organizaci, vzdělávání a rozvoj pracovníků. Je vždy nezbytné dobře zvážit cíle hodnocení, zvolit jim adekvátní metody, dobře zaškolit hodnotitele. Optimální je vzbudit u pracovníků dojem, že jejich hodnocení jim umožní nejen zvýšit jejich výkon, ale také dosáhnout vyššího výdělku, lepších podmínek atd. K tomu je však nezbytné, aby zaměstnanci byli seznámeni se systémem, průběhem i účelem hodnocení a vnímali je jako spravedlivé (Koubek, 1996).

2.6.1 Základní metody hodnocení pracovníků

Hodnotit pracovníky můžeme dvěma způsoby, které dělíme na tzv. formální a neformální hodnocení. Neformální hodnocení je hůře měřitelné a jedná se např. o slovní výtku či

pochvalu. Mezi některé formální metody lze zařadit Management by Objectives (MBO), motivačně hodnotící pohovor, 360° zpětná vazba.

Management by Objectives (MBO), neboli řízení podle cílů, je v dnešní době často skloňovaným manažerským pojmem, za kterým se ukrývá rozsáhlá hodnotící metoda zaměstnanců, která je zaměřena na budoucnost ve všech oblastech, avšak největší význam má v oblasti hodnocení výstupů. Hlavní myšlenka této metody je ta, že je každý zaměstnanec přesně seznámen s cíli a strategií celého podniku. Podstata metody MBO nespočívá pouze ve stanovení cílů na základě strategie podniku, důležité je také omezit kontrolní činnosti vrcholového managementu na nezbytnou minimální úroveň z důvodu úspory času a peněz. Podstatným krokem je, že každý cíl musí být rozpracován do dílčích cílů, tak aby byl lépe viditelný pokrok při jejich následném plnění a kontrolování. Jednotlivé cíle se označují jako SMART (S – specifický, M – měřitelný, A – akceptovatelný, R – realistický, T – termínovaný) (Hroník, 2006).

Motivačně hodnotící rozhovor představuje model sebehodnotícího pracovníka a následné zhodnocení jeho přímým nadřízeným. Výhodou této metody je, že pokrývá celé spektrum oblastí hodnocení i celou časovou osu, což dělá z této metody nejkompaktnější hodnotící nástroj. Metoda se skládá ze dvou částí: první část je založena na principu, kdy pracovník hodnotí sám sebe s ohledem na všechny časové dimenze. Ve druhé části následuje hodnocení nadřízeným, které je zaměřeno na splnění předem stanovených cílů či úkolů (Hroník, 2006).

360° Zpětná vazba se zabývá hodnocením pracovníka podle stejných kritérií více lidmi, kteří jsou v přímém pracovním styku s hodnoceným; z toho důvodu je tento způsob někdy označován jako vícezdrojové hodnocení. Mezi hodnotitele patří přímý nadřízený, kolegové, kteří jsou na stejné pozici, podřízení, popř. i zákazníci či dodavatelé. Důležitou součástí je také vlastní sebehodnocení pracovníka. Výhodou je poznání hodnoceného pracovníka, jak je on a jeho práce viděna lidmi z jeho okolí v konkrétních situacích. Naopak nevýhodou může být nedostatečné proškolení hodnotitelů, či neochota hodnotit jeden druhého (Hroník, 2006).

3 Osobnost manažera

Každý člověk je zcela jedinečný tvor, který se od ostatních liší nejen ve fyziologických parametrech, ale i svými odlišnými individuálními stránkami. Tyto stránky nazýváme rysy osobnosti, které formují a ovlivňují osobnost člověka. Manažer, jakožto člověk, je charakterizován některými rysy osobnosti, které budou popisovány v následující kapitole.

Je třeba si uvědomit, že je pro každého manažera velice důležité si svou osobnost definovat, neboť jak tvrdí Oldřich Šuleř: „Manažerovi jeho osobnost pomáhá vymezit si svůj pracovní model, který určuje způsob využívání času a organizování vlastní práce. Každý manažer by se měl proto pokusit poznat stránky vlastní osobnosti jako základu svého dalšího rozvoje a zaměřit se na odstranění problematických znaků svého pracovního výkonu (Šuleř, 2002).“

3.1 Manažerské rysy osobnosti

Rysy osobnosti manažera jsou tvořeny spojením psychických rysů člověka, které utvářejí celkovou osobnost a určují, jak daný jedinec prožívá dění ve svém okolí, jak jedná v rozdílných situacích, a také určuje záměry, kterých chce dosáhnout. Mezi psychické rysy patří schopnosti, dovednosti a znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty (Šuleř, 2002).

Nejdříve zde budou analyzovány schopnosti. Schopnosti vznikají z vlohy, kterou má každý jedinec geneticky zakódovanou. V případě, že je v průběhu života vloha uplatňována, čímž se více rozvíjí, vzniká schopnost. Vlohy lze rozdělit na rozumové, mechanické a psychomotorické (Šuleř, 2002). Pro osobnost manažera jsou nejdůležitější rozumové schopnosti, které jsou důležité pro řešení problémů. Tyto schopnosti jsou známější pod pojmem inteligence.

Dovednosti jsou především návyky, které se získávají výcvikem a praxí. U manažera se jedná o celkové vedení lidí, jejich motivování, dále sem patří organizace práce, komunikační dovednosti a schopnost vyjednávání. Znalosti se oproti dovednostem získávají studiem. Jsou to teoretické informace a celkové souvislosti, které dělíme na odborné znalosti a obecné znalosti řízení (Šuleř, 2002).

Pro osobnost manažera jsou nejdůležitějšími vlastnostmi asertivita, citová stabilita, komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní, vcítění do jiných lidí, odpovědnost, vytrvalost a důslednost. Vlastnosti osobnosti Oldřich Šuleř definuje jako stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností bude v určitých situacích jednat standartním způsobem (Šuleř, 2002).

Další rysy osobnosti manažera jsou motivy a potřeby, které spolu úzce souvisí. Jsou to důvody, které jedince vedou k nějakému určitému chování. Toto definoval ve své teorii potřeby úspěchu americký psycholog David Clarence McClelland, který si všiml, že se dají vysledovat rozdíly mezi motivací různých lidí. Jsou jedinci, kteří mají vysokou potřebu výkonu, vysokou potřebu přátelství nebo vysokou potřebu moci (Armstrong, 2007).

Postoje vyjadřují určitý vztah jedince k ostatním lidem, předmětům nebo skutečnostem. Pro manažera jsou nejdůležitější postoje vůči své práci, sobě samému a vůči organizaci jako takové.

Posledním rysem osobnosti jsou hodnoty, které jedinec uznává. Hodnoty jsou určité skutečnosti, cíle a jednání, které lidé považují za nejdůležitější. Na základě hodnot, které daný manažer uznává, mohou být založena jeho rozhodnutí. Mezi klíčové hodnoty pro manažera jsou například: peníze, práce, jistota postavení, odborný růst a osobní postavení (Šuleř, 2002).

3.2 Manažerské funkce

Manažerské funkce neboli činnosti jsou typické funkce, které musí manažer vykonávat na určitých stupních řízení. Úkolem těchto funkcí je především dosažení úspěšnosti organizace. Existují čtyři hlavní manažerské funkce. Jedná se o plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování. Někteří autoři zabývající se manažerskými funkcemi tyto čtyři uvedené funkce mohou dále rozšiřovat o rozhodování, komunikování, o personalistiku apod.

3.2.1 Plánování

Důležitou funkcí je plánování. Jedná se o nástroj rozvoje organizace, kde výstupem této činnosti je plán, který stanovuje určitou cestu k dosažení budoucího cíle. Jde o velice významnou součást řízení, neboť patří mezi nejdůležitější prostředky k dosažení cílů organizace a zároveň má velký vliv na celkovou prosperitu organizace.

„Jde o lidmi vypracované, a pak realizované zaměření na účel (cíle, poslání) řízeného procesu nebo organizační jednotky (firmy jako celku, závodu, provozu, dílny, odboru) a dále pak i stanovení cesty (postupů a prostředků), jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout (Vodáček a Vodáčková, 2001).“

„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 (Bělohlávek et al. 2006).“

Je třeba se zmínit, že při plánování často dochází k překážkám. Mezi tyto překážky patří především měnící se prostředí, osobní zájmy manažerů, či nedostatečná znalost organizace. Dále se může jednat i o odpor ke změnám, nedostatek času a vysoké náklady potřebné k efektivnímu plánování (Bělohlávek et al. 2006).

Kvalitním plánováním lze dosáhnout zvýšení efektivity celé organizace, snížení rizika z neznámé budoucnosti, úspěšné organizační změny nebo lze dosáhnout i rozvoje manažerů. Mezi zásady efektivního plánování patří kvalitní komunikace, participace, integrace, srozumitelnost, flexibilita, apod.

3.2.2 Organizování

Tato manažerská funkce úzce navazuje na předchozí a de facto ji realizuje v praxi. Definují se činnosti, které jsou nezbytně nutné ke splnění stanovených cílů organizace a také se určuje časové uspořádání průběhu těchto činností.

„Posláním organizování je vymežit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb firmy nebo její části (Vodáček a Vodáčková, 2001).“

„Smyslem organizační struktury je rozdělení práce mezi členy organizace a koordinace jejich aktivit tak, aby byly zaměřeny k dosahování organizačních cílů. Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace (Bělohlávek et al. 2006).“

Mezi základní prvky organizování patří specializace, koordinace, rozpětí řízení, dělba kompetencí a vytváření útvarů.

3.2.3 Vedení lidí

Třetí ze čtyř hlavních manažerských funkcí se zabývá vedením lidí. Jedná se tedy o základní manažerskou činnost, která má za úkol vést, usměrňovat, přesvědčovat, stimulovat a také motivovat pracovníky k nejlepšímu výkonu tak, aby organizace co nejefektivněji dosahovala svých záměrů a cílů.

„Vedení definujeme jako motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Vedoucí, který chce dosáhnout cíle, musí nejdříve přimět podřízené k vyvinutí náležitého úsilí a jejich úsilí usměrňovat (Bělohlávek et al. 2006).“

Hlavní smysl vedení lidí v spočívá především v podněcování aktivity pracovníků podněcovat a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha u svých podřízených. Jde o snahu podněcovat u pracovníků činnosti, které směřují mnohem dál, než je jen disciplinované plnění stanovených úkolů (Arnold, 2012).

3.2.4 Kontrolování

Kontrolování je poslední ze základních manažerských funkcí, která je potřebná na všech úrovních řízení. Kontrola je jakási forma zpětné vazby, na základě které lze získat objektivní představu o řízené realitě.

„Kontrola umožňuje pomocí identifikování skutečných odchylek od plánu realizovat nápravná opatření vedoucí k dosažení cílů. Identifikováním potenciálních odchylek dříve než nastanou, umožňuje kontrola působit na nežádoucí odchylky také preventivně. Kontrola je současně prověrkou všech manažerských funkcí (Bělohlávek et al. 2006).“

Hlavním úkolem této činnosti je tedy včas a především efektivně zjistit, rozebrat a přijmout závěry k případným odchylkám, které v celkovém procesu řízení charakterizují odchylky mezi původním záměrem a jeho realizací.

3.3 Manažerské role

Dají se definovat určité činnosti, které každý den manažer ve své práci musí vykonávat. Jedná se především o činnosti mezi svými podřízenými, nadřízenými, klienty a veřejností. Tyto činnosti můžeme nazvat manažerskými rolemi. Jejich chování se v různých situacích a vztazích, se kterými se denně setkávají, řídí odlišnými pravidly a principy (Bělohlávek et al. 2006).

Tyto manažerské role se dají dále rozdělit na role interpersonální, informační a rozhodovací. Do těchto třech skupin je ve své knize Management rozděлил František Bělohlávek a budou podrobněji rozebrány v další části (textu) níže. Existují i další dělení, například Oldřich Šuleř k těmto základním rolím přidává ještě dvě, a to roli organizační a motivační (Šuleř, 2002).

Je třeba si uvědomit, že manažer zastává spoustu rolí najednou, protože se mezi sebou velice prolínají. V každé situaci musí plnit své role; některé z nich se více projevují a potlačují tak ty ostatní. Dá se říci, že vysoce postavení manažeři budou převážně používat role rozhodovací. Ti v postavení nižšího managementu budou zase naopak používat více role interpersonální.

3.3.1 Interpersonální role

Jinými slovy se jedná o mezilidské role, které musí manažer zastávat. Manažer by měl umět vystupovat jako představitel, vedoucí a spojovatel.

V interpersonální roli představitele manažer vystupuje jako člověk, který reprezentuje danou organizaci při pracovních ceremoniálech. Setkává se s novými zaměstnanci, či může slavnostně zahajovat spuštění nových poboček. Důležité je, že v této roli není nucen řešit žádné problémy, rozhodovat a také nemusí nic plánovat. Tuto pozici by mohl reprezentovat jakýkoliv podřízený, či jinak pověřený pracovník. Nejdůležitější je však samotná reprezentace a osobní kontakt ve vztahu k okolí, typická pozice je například generální ředitel (Bělohlávek et al. 2006).

Další interpersonální role, které musí manažer zvládnout, jsou role vedoucího a spojovatele. Manažer vystupuje jako vedoucí ve vztahu ke svým podřízeným. Tím, že své podřízené vede, správně motivuje a usměrňuje jejich práci, tak jejich pomocí realizuje cíle organizace. Mezi další jeho činnosti patří samotné hodnocení výsledků jejich práce a formulace budoucích úkolů. Roli spojovatele manažer vykonává ve vztazích s jinými manažery na horizontální úrovni nebo i mimo organizaci. Nejdůležitějším úkolem v této roli je udržet dobré vztahy mezi okolím a uvnitř organizace (Bělohlávek et al. 2006).

3.3.2 Informační role

„Informační role vycházejí z informací, které manažer získá v interpersonálních vztazích a které dále přenáší. Působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí (Bělohlávek et al. 2006).“

Jako pozorovatel manažer vyhledává informace, které potřebuje k tomu, aby správně pochopil život v organizaci a důležité skutečnosti z vnějšího světa. Tyto informace získává jak z formálních zdrojů, tak i z neformálních. Mezi formální zdroje informací patří porady, informační sítě a tisk. Do neformálních se řadí rozhovory, recepce nebo i komunikace při společenských či sportovních akcích.

Informace, které manažer získal zvenčí, šíří do organizace pomocí své role poradce, stává se tzv. šířitelem, a informace, které jsou interního charakteru, šíří rolí vedoucího. S informacemi může nakládat dvěma způsoby. Buď informaci prohlásí za pouhý fakt, nebo jí může dodat hodnotící rozměr. Také záleží pouze na něm, zda tu informaci považuje za potřebnou a vhodnou pro ostatní a zda tuto informaci má rozšířit, či si ji nechat jen pro sebe (Bělohlávek et al. 2006).

Manažer jakožto mluvčí musí reprezentovat organizaci navenek nebo musí reprezentovat svůj útvar, který řídí, ostatním útvarům. Tím, jak manažer vystupuje na veřejnosti, vytváří image, hájí zájmy organizace a tím jí brání před napadáním od jiných stran (Bělohlávek et al. 2006).

3.3.3 Rozhodovací role

Tato role je pro manažera velice důležitá. Manažer musí rozhodovat o tvorbě strategických a organizačních rozhodnutí organizace na základě své autority a svého přístupu k informacím. Rozhodovací role jsou tedy podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednaváč.

Manažerská rozhodnutí jako taková můžeme rozdělit na rutinní a specifická. Rutinní rozhodnutí se vyznačuje především použitím běžného opakovaného postupu. Používají se tam, kde se jedná o dobře strukturované a jednoduché problémy. Na druhou stranu specifická rozhodnutí vyžadují po manažerovi tvůrčí přístup, rozsáhlé znalosti, intuici a především zkušenosti. Charakteristické je, že se jedná většinou o nové a špatně strukturované problémy (Šuleř, 2002).

Vraťme se k jednotlivým rozhodovacím rolím a začněme rolí podnikatele. V této roli manažer musí vymýšlet, podněcovat a projektovat změny; na základě těchto dovedností pak přispívá k rozvoji organizace a upevnění jejího postavení na trhu. Důležité však je, aby zvážil rizika podnikatelských aktivit a posoudil tak jejich budoucí úspěch či ziskovost (Bělohlávek et al. 2006).

Další rozhodovací rolí je řešitel rušivých událostí. Manažer jakožto řešitel rušivých událostí musí být schopný reagovat na neočekávané události, které mohou ohrožovat dosažení cíle. Je zřejmé, že vše se nedaří, tak jak si naplánujeme, proto je nezbytné, aby manažer dokázal překonávat stále nové překážky, čelit nežádoucím tlakům ze vnitřku či z venku organizace. V této roli manažer navrácí organizaci stabilitu a odstraňuje rozpory mezi stranami a cíli (Bělohávek et al. 2006).

V roli distributora zdrojů manažer musí hospodařit s lidským kapitálem, finančním kapitálem, časem apod. Toto hospodaření může být snadné, když se dané organizaci daří. Většina organizací se však nachází v situaci, kdy je těchto zdrojů nedostatek. Manažer tedy musí dbát hlavně na to, aby zdroje byly rozděleny v souladu s cíli organizace, a především musí usilovat o jejich optimální nasazení a co o nejefektivnější využívání.

Role vyjednače je dost úzce spjata s rolí distributora zdrojů, protože nezbytnou podmínkou pro zastávání této role je dostatečná pravomoc při řízení a hospodaření se zdroji. Dá se tedy říci, že čím vyšší pozici manažer zastává, tím více se bude věnovat roli vyjednače. Především vyjednává s podřízenými a nadřízenými, odboráři, s klienty a dodavateli (Cejthamr a Dědina, 2010).

Praktická část

4 Představení organizace

Praktická část bakalářské práce se bude týkat Technických služeb obce Líbeznice, které jsou jednou z organizačních složek Obecního úřadu Líbeznice. Obec se nachází několik kilometrů severně od hlavního města Prahy. V Líbeznici žijí necelé tři tisíce obyvatel. Jedná se o typickou obec z prstence kolem Prahy. Kolem starého jádra obce bylo postaveno několik satelitních částí s novými rodinnými domy, jejichž majitelé převážně dojíždějí za prací do Prahy. Noví obyvatelé chtějí žít sice na vesnici, ale požadují služby a údržbu obce na úrovni velkých měst.

V důsledku velké developerské výstavby koncem 90. let minulého století a prvního desetiletí století následujícího se obec velmi rozrostla. Kromě výstavby většinou rodinných domů vzniklo mnoho nových veřejných prostranství, které obec převzala do své správy. Původní parky a veřejná zeleň se tak rozrostla o mnoho metrů čtverečných a bylo nutno zajistit pracovní síly na údržbu veřejných prostranství. Z tohoto důvodu představitelé obce založili další organizační složku s názvem Technické služby obce Líbeznice.

V současné době mají jedenáct zaměstnanců, z toho přímo se údržbě obce plně věnuje devět pracovníků. Zvláštností této organizace je, že většina zaměstnanců žije v Líbeznici, pouze jeden v obci vedlejší. Z toho vyplývá, že by jim vzhled obce neměl být lhostejný.

Řízení technických služeb přímo spadalo pod starostu obce, avšak v roce 2014 vypsala rada obce výběrové řízení na nového pracovníka obecního úřadu, který by se měl zabývat samosprávním řízením obce, zvláště pak technických služeb. Konkurz vyhrála bývalá místostarostka obce Přezletice Ing. Ludmila Červínová (dále manažerka), která již měla zkušenosti se samosprávnými činnostmi včetně řízení pracovníků údržby obce.

Technické služby mají k dispozici potřebnou komunální techniku pro údržbu obce v podobě nejen sekaček, ale i malých nakladačů včetně malých multifunkčních nákladních vozidel.

5 Cíl průzkumu a výzkumné otázky

Pro praktickou část bakalářské práce bylo třeba si definovat co je cílem průzkumu a jakým způsobem cíle dosáhnout – správně zvolit výzkumné otázky. Hlavním cílem průzkumu je celková analýza pracovní spokojenosti zaměstnanců technických služeb. Mezi dílčí cíle je zařazena spokojenost zaměstnanců se samotnou prací v technických službách a také s vedením manažerky. Je nezbytné analyzovat jejich motivaci a vzájemnou komunikaci, dále pak zhodnotit komunikaci manažerky technických služeb s podřízenými. Posledním cílem průzkumu je analýza stylu vedení manažerky.

Výzkumné otázky pro tento průzkum jsou definovány v souladu se stanovenými cíli šetření. Metodou průzkumu je dotazník a je tvořen uzavřenými otázkami, aby výsledky byly jednoznačně definovatelné.

Výzkumné otázky jsou následující:

Jsou zaměstnanci technických služeb spokojeni se svou prací?

Vyhovuje zaměstnancům způsob komunikace?

Jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?

Vyhovuje zaměstnancům styl vedení manažerky?

6 Metody šetření

Pro tento průzkum byly vybrány následující metody šetření: dotazník, osobnostní rozhovor a dotazník manažerského stylu (manažerská mřížka), které budou následně podrobněji popsány a vyhodnoceny v dalších kapitolách.

6.1 Dotazník

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na všechny zaměstnance technických služeb v obci Líbeznice. V této cílové skupině byl zkoumán názor každého z nich na určité aspekty jejich práce. Zda jsou spokojeni se svou prací, jestli jsou také spokojeni s vedením a co zaměstnance motivuje k vykonávání práce. Dále byla zkoumána jejich vzájemná komunikace mezi sebou navzájem a mezi jimi a vedením.

Otázky v dotazníku byly formulovány uzavřeně. Vytvořeno bylo 16 otázek, které byly přímo odvozeny ze čtyř základních výzkumných otázek, viz předchozí kapitola Cíl průzkumu a výzkumné otázky. Těchto 16 otázek bylo ještě rozšířeno o další tři identifikační otázky. Dotazník se nachází na konci této práce v příloze č. 1.

Pro distribuci dotazníku byl zvolen ten nejjednodušší způsob. Byly rozdány osobně všem zaměstnancům technických služeb v kanceláři zaměstnavatele. Celkově se rozdalo jedenáct dotazníků, z toho návratnost byla cca 90 %. Dotazníkového šetření se tedy účastnilo 10 z 11 zaměstnanců.

6.2 Rozhovor s manažerkou

Osobnostní rozhovor byl použit pouze pro vedoucího pracovníka technických služeb v obci Líbeznice, tedy manažerku. Formou tohoto rozhovoru byl zjištěn mimo jiné manažerský styl, který manažerka používá při své práci, a tím i možnost porovnat zkoumané subjekty – kvalitu práce technických služeb z pohledu manažerky a jejich podřízených.

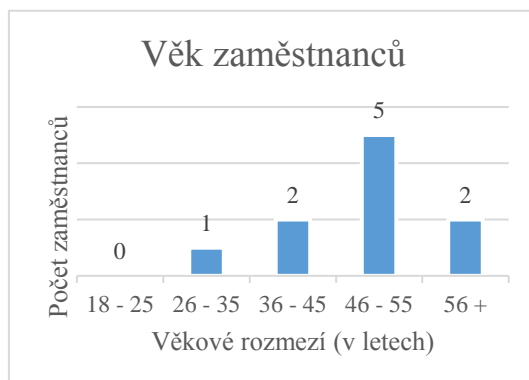
Jedná se o strukturovaný osobnostní rozhovor. Manažerce bylo položeno celkem osmnáct otevřených otázek, které byly sestaveny z výzkumných otázek tohoto průzkumu. Těchto osmnáct otázek se nachází na konci bakalářské práce v příloze č.2.

7 Výsledky šetření

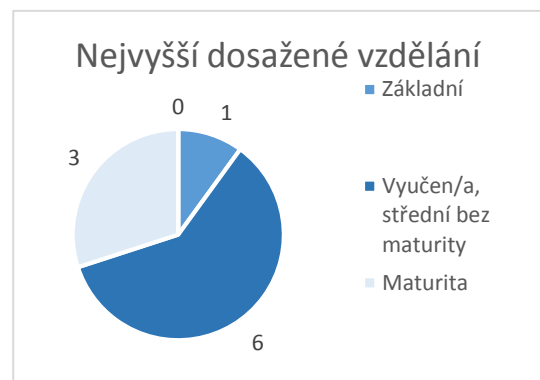
Tato kapitola „Výsledky šetření“ bude věnována představení výsledků ze všech metod zkoumání, které již v předchozí kapitole byly zmíněny. Následující podkapitola bude obsahovat výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo mezi zaměstnanci technických služeb. Výsledky osobnostního rozhovoru s manažerkou budou představeny v podkapitole následující. Na závěr budou vyhodnocena data z testu manažerského stylu – manažerské mřížky (GRID), který vyplnila taktéž manažerka technických služeb obce Líbeznice.

7.1 Dotazník

Dotazník (viz příloha č. 1) vyplnilo 10 z 11 zaměstnanců technických služeb, z nichž bylo 50 % mužů a 50 % žen. Mezi další identifikační informace o respondentech patří: rozložení věkové kategorie (graf č. 1) a nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (graf č. 2).



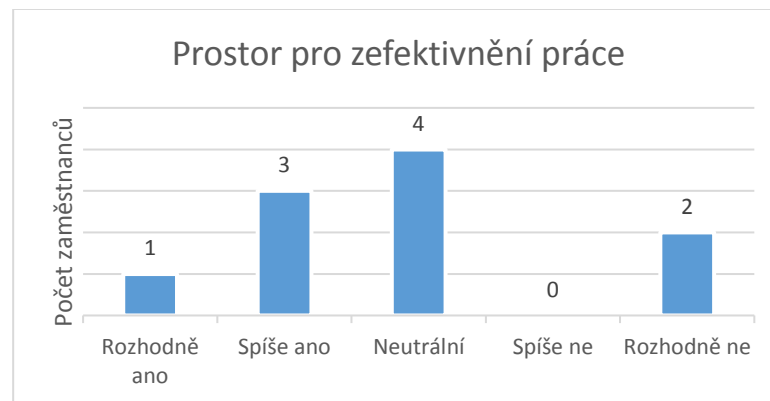
Graf 1 - Věk zaměstnanců, zdroj: vlastní



Graf 2 - Nejvyšší dosažené vzdělání, zdroj: vlastní

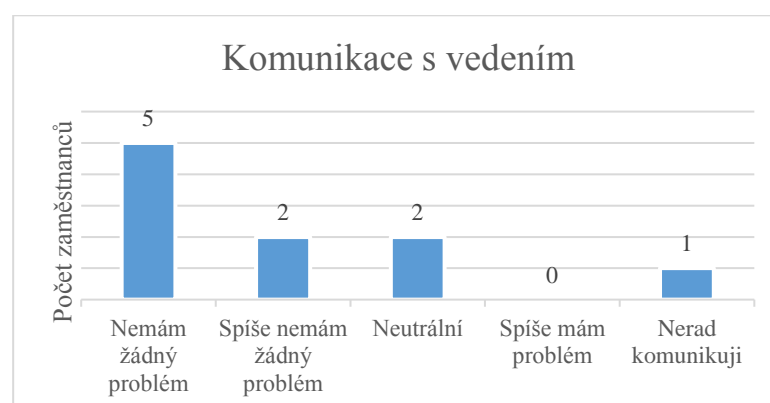
První část dotazníku byla zaměřena na spokojenost zaměstnanců technických služeb s prací jako takovou. První položenou otázkou bylo, zda jsou zaměstnanci spokojeni s náplní své práce. 30 % respondentů odpovědělo, že je s náplní práce naprosto spokojeno, 30 % je spokojeno a zbytek vybral neutrální možnost. Následně byla položena otázka, která úzce souvisela s předchozí, a měla takřka totožné odpovědi, byla to otázka na spokojenost zaměstnanců s pracovní zátěží. Další otázkou v pořadí byla: „Jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením?“, kde čtyři zaměstnanci byli spokojeni, dva nespokojeni a zbylí čtyři zastávali neutrální názor.

Informace o tom, zda zaměstnanci vidí prostor pro zefektivnění své práce, poskytně následující graf č. 3, ze kterého je vidět, že pouze dva zaměstnanci rozhodně žádný prostor pro zefektivnění své práce nevidí.



Graf 3 - Prostor pro zefektivnění práce, zdroj: vlastní

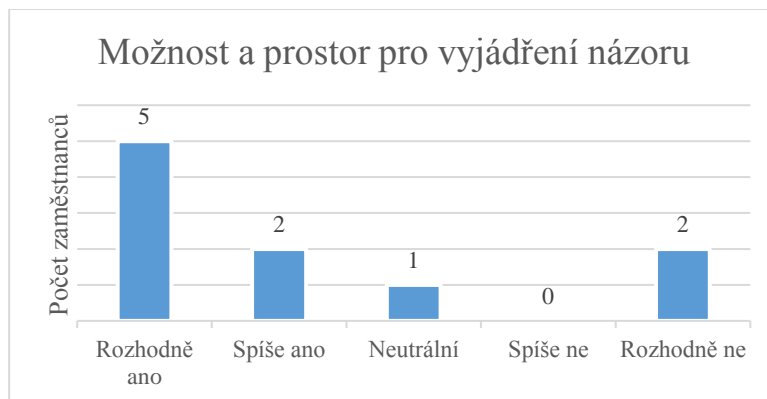
Další část dotazníku byla zaměřena na komunikaci a vztahy na pracovišti. Nejprve měli respondenti charakterizovat atmosféru mezi nimi a vedením a následně charakterizovat atmosféru mezi spolupracovníky. V obou případech byly odpovědi podobné a většina zaměstnanců, cca 80 %, hodnotila atmosféru jako přátelskou až důvěrnou. Zbytek zaměstnanců atmosféru hodnotilo jako příjemnou a pouze jeden zaměstnanec zaujmul neutrální názor.



Graf 4 - Komunikace s vedením, zdroj: vlastní

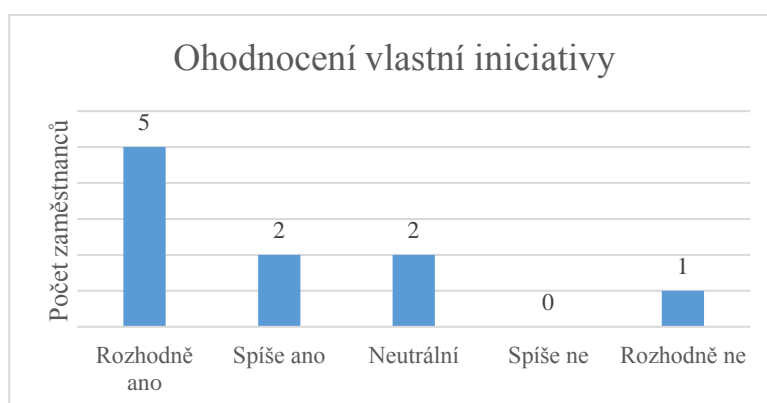
Graf č. 4 ukazuje, zda zaměstnanci mají problém při komunikaci s vedením. Je naprosto zřejmé, že většina nemá žádný problém komunikovat s manažerkou. Pouze jeden zaměstnanec nerad komunikuje.

Přehled odpovědí, zda mají zaměstnanci možnost a prostor vyjádřit svůj názor, poskytne následující graf č. 5, kde převažují spíše kladné odpovědi a pouze dva zaměstnanci jsou toho názoru, že prostor pro vyjádření rozhodně nemají.



Graf 5 - Možnost a prostor pro vyjádření názoru, zdroj: vlastní

Další čtyři otázky v dotazníku byly zaměřeny především na motivaci. 40 % zaměstnanců zastává názor, že jim rozhodně chybí motivace pro plnění práce, třiceti procentům spíše chybí, 10 % rozhodně nechybí a dva zaměstnanci odpověděli neutrálně. Následující graf č. 6 znázorňuje odpovědi na otázku, zda je ohodnocena vlastní iniciativa.



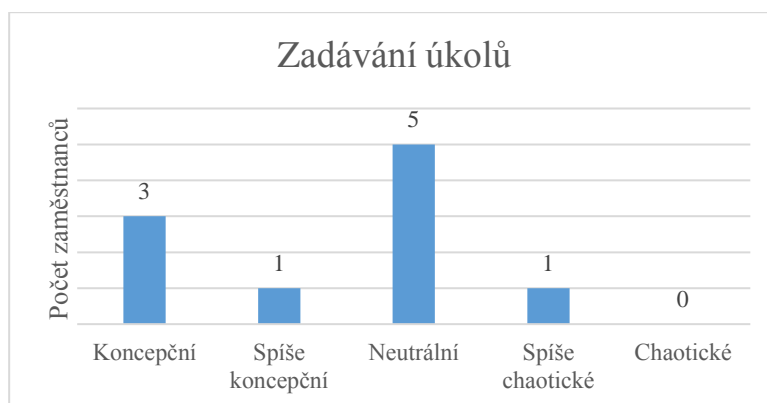
Graf 6 - Ohodnocení vlastní iniciativy, zdroj: vlastní

Následující dvě otázky spolu úzce souvisí, protože zjišťují, co zaměstnance motivuje. Výsledek práce rozhodně motivuje 70 % zaměstnanců, 20 % spíše motivuje a pouze deset procent zastává neutrální názor. Pochvala je pro 4 zaměstnance rozhodně důležitým

faktorem, pro dva spíše důležitým, dva zastávají neutrální názor a pro zbytek zaměstnanců pochvala důležitým faktorem rozhodně není.

80 % zaměstnanců technických služeb je spokojeno s přímým nadřízeným, zbytek odpověděl neutrálně. Nadpoloviční většině zaměstnanců vyhovují současné metody řízení jejich práce a zbylí zaměstnanci na tuto otázku zastávají neutrální názor.

Předposlední otázka dotazníku byla zaměřena na názor zaměstnanců, zda je zadávání úkolů koncepční či chaotické. Odpovědi zachycuje následující graf č. 7.



Graf 7 - Zadávání úkolů, zdroj: vlastní

Poslední otázka byla zaměřena na charakter vedoucího pracovníka. 90 % zaměstnanců si myslí, že vedoucí pracovník je příjemný/ochotný. Pouze jeden zaměstnanec zaškrtnul neutrální odpověď a nepřiklonil se na stranu většiny a ani neoznačil odpověď „nepříjemný/arogantní“.

7.2 Rozhovor s manažerkou

Osobnostní rozhovor (viz příloha č.2) byl veden s manažerkou technických služeb v Líbeznicích formou 18 otevřených otázek, na které mohla manažerka libovolně odpovědět.

První otázka byla zaměřena na spokojenost s prací zaměstnanců technických služeb. Manažerka ve své odpovědi říká, že je někdy s prací zaměstnanců spokojena velmi, ale někdy bohužel nespokojena. Argumentem je, že: „Všichni zaměstnanci jsou vyučení

v manuálním řemesle, což dokážou dobře prodat při zednických opravách na budovách, zemních pracích se strojní mechanizací nebo sekání velkých travních ploch traktorovou sekačkou. Jsou ale práce, které bez nutného pobízení dobře nedělají nebo spíš dělají, že je nevidí – dosekání trávy kolem ozdobných kamenů, kolem dopravních značek nebo mobiliáře, shrabání posekané trávy či listí, posekání příkopů podél komunikací.“ Výjimkou jsou však 3 zahradnice, které svou práci odvádějí skoro na 100 % a dokáží i z vlastního popudu sebrat při cestě po obci odpadky.

Další otázka řešila pracovní výkon podřízených a zde manažerka uvádí, že zadané úkoly splní ihned. Občas ale u zaměstnanců převažuje otázka, jak práci vykonat s nejmenší námahou, i když vědí, že výsledek nebude sto procentní. Zároveň dodává, že vidí největší rezervy ve vlastní iniciativě zaměstnanců, jelikož drtivá většina z nich jsou místní občané tudíž by očekávala větší zájem o vylepšení obce a o údržbu veřejných prostranství. Čímž zároveň odpověděla i na další otázku ohledně největších rezerv v práci podřízených.

Manažerka nejvíce oceňuje znalosti, které vycházejí z dosaženého vzdělání, jako například zednické a instalatérské práce, na základě kterých jsou schopni operativně zajistit případné havárie či poruchy v obecních budovách. Dále oceňuje cit pro zelené plochy, kterým disponují zahradnice.

Další otázka se zabývala tím, zda podřízení přicházejí s vlastním návrhem plnění úkolů. Manažerka říká: „Vlastní návrhy přinášejí vždy, když jim přidělují nový úkol, avšak pravidelně vidí provedení práce dost odlišně od toho, jak si to představuju já. Většinou se snaží daný úkol zjednodušit, což pak vede k tomu, že je nutné ten samý úkol brzy dělat znovu.“ Výjimkou jsou však zase zahradnice, kdy jejich návrhy na obnovu zeleně vedení akceptuje. Výše zmíněnou vlastní iniciativu manažerka hodnotí následovně: „Oceňuji, ale není často co oceňovat. Pokud splní daný úkol, do kterého přinesou zlepšení, které vyplývá z jejich mnohaleté praxe, neopomenu to vyzdvihnout. Musím ale opatrně, jistá žárlivost mezi zaměstnanci panuje.“

Následující okruh čtyř otázek byl zaměřen na komunikaci. Nejčastější formou komunikace jsou služební mobilní telefony, které se používají především při řešení aktuálních problémů, také je zvykem, že se každé ráno pověřený vedoucí pracovník zastaví na úřadě, zda není

něco akutního k řešení. Tento způsob spolupráce si manažerka velice pochvaluje a je toho názoru, že i podřízeným tento způsob vyhovuje. Meetingy či schůzky, manažerka nepreferuje z důvodu, že někteří podřízení nechtějí problémy řešit v kolektivu, zejména pokud se to týká i pracovních vztahů mezi nimi. Poslední otázkou, která je zaměřena na komunikaci, je otázka, zda si manažerka myslí, že komunikace mezi zaměstnanci vede ke správně vykonané práci? Odpověď manažerky je následující: „To by byl ideální stav. Je to však i jistá ješitnost mezi ‚chlapy‘, kdy si každý myslí, že problém dokáže vyřešit nejlíp. Některý možná jo, jiný problém vůbec nevidí. Tady právě musí nastoupit znalost jejich pracovních předností a přidělovat jim práci tak, aby ji mohli splnit a nezadávat práci, které je nad jejich možnosti. Bez znalosti jejich pracovních výkonů nejde takový kolektiv řídit.“

Vztah mezi manažerkou a podřízenými hodnotí manažerka jako pozitivní. Hlavní jádro technických služeb jsou muži středního a vyššího věku, na což manažerka následně reaguje: „Naštěstí mi nedělá problém zavést řeč na fotbal, na ryby, na motorky, postěžovat si na údržbu vlastního domu či zahrady, případně i jadrně zhodnotit události v obci nebo ve světě. Bavíme se i o rodině, takže probíráme nejen pracovní problémy. Nemám potřebu se nad své podřízené nijak vyvyšovat a ani oni se mnou nemají problém si tzv. ‚pokecat‘. Důležité je ale znát alespoň základy údržbářských, zemních i stavebních prací, protože jim musím ukázat, že i ženská ví, co znamenají odborné termíny, jak se staví dům nebo jak správně opravit výtluk v asfaltu.“

Motivací zaměstnanců se zabýval další okruh třech otázek. Manažerka zde rozlišuje motivaci u mužské části technických služeb, které převážně motivují peníze. Dobře splněný pracovní úkol, je pro ně jen splněný úkol a nelze zde mluvit o nějaké hlubší vnitřní motivaci. Oproti tomu motivaci, která pohání zahradnice, manažerka charakterizuje takto: „U zahradnic je to skutečně pocit z dobře odvedené práce a peníze jsou spíše na druhém místě, pochvala zde funguje výborně a nejen ode mne; i občané si všimli, že obec vypadá upraveněji.“

„Styl vedení v malém kolektivu obecního úřadu je velmi specifický, protože je nutné brát v potaz i to, že zaměstnanci jsou místní a tudíž voliči samosprávného řízení obce. Nejen s výtkou, ale i s pochvalou se musí pracovat s uvážením, protože se vše roznese po vsi. Snažím se se jednat spíše kolegiálně, ale na druhou stranu zaměstnanci vědí, že si umím

dupnout a prosadit své. Zpočátku zkoušeli, že mne vyslechnou a půjdou si po svém, ale namátkovou ‚kontrolou‘ jejich práce při pravidelných pochůzkách po vsi už vědí, že mne ‚neoblafnou‘. V případě zjištění nesplnění nebo špatně odvedené práce oceňují zaměstnanci to, že je rázně pošlu do háje – takhle příště ne.“

Výhody výše zmíněného vedení vidí manažerka především v tom, že tímto stylem dosahuje mírného zlepšení přístupu podřízených k práci. I když se jim nechce, tak jdou a práci udělají, ale dodává, že řeči za dveřmi neslyší, jen si domýšlí.

7.3 Manažerská mřížka (GRID)

Tento test manažerského stylu, přesněji manažerskou mřížku, byl vyhodnocen jako nejvhodnější pro tento typ průzkumu, kdy je důraz kladen na dva aspekty – sociální a výrobní. Test manažerské mřížky byl manažerce technických služeb předán nejjednodušší cestou, a to osobně v tištěné formě, aby následně hned po vyplnění mohl být vyhodnocen. Výsledky jsou následující:

Styl vedení:	Dosažené body:
1,1 Volný průběh	9
1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů	17
9,1 Autorita	18
9,9 Týmový vedoucí	15
5,5 Kompromisník	23
9+9 Paternalista	26

Tabulka 1 - Výsledky manažerské mřížky, zdroj: vlastní

Z tabulky č. 1 je naprosto zřejmé, že nejdominantnějším stylem vedení manažerky je 9+9 Paternalista, a to s 26 body. To znamená, že manažerka velice často střídá svůj zájem o lidi s orientací na úkoly, to vše v závislosti na rozpoložení svých podřízených. Jsou-li podřízení loajální, tak se stará o jejich potřeby. V případě, že se neřídí dle představ manažerky, přísně postihuje.

Jako záložní manažerský styl, který manažerka ve své práci uplatňuje je 5,5 Kompromisník. Z tabulky č. 1 lze jasně říci, že s 23 body se jedná o druhý nejvyšší bodový zisk. Manažerka se k dosažení přiměřeného výkonu občas vydává cestou ústupků a vyjednávání vedených snahou o nalezení rovnováhy, mezi potřebou splnit úkol a vyhnout se vyvolání negativních reakcí podřízených, případně se opírá o normy a nařízení organizace.

Z vyhodnocení testu vyplývá, že manažerka v plnění své práce nejméně používá 1,1 Volný průběh. To znamená, že se snaží udržet vysokou snahu o plnění cílů a nevyhýbá se své práci, za kterou je placena. Nebojí se přebírat odpovědnost při řešení konfliktů. Myslím si, že manažerka používá i ostatní tři způsoby vedení, což je zřejmé z jejich bodového vyjádření, které se pohybuje v průměru na hranici 16 bodů.

Z výsledků tohoto testu je patrné, že manažerka používá veškeré styly vedení. Některé z nich (dominantní a záložní) však používá mnohem častěji a přirozeněji. Jsem toho názoru, že zbylé manažerské styly jsou ve výsledcích zastoupeny z toho důvodu, že každá situace vyžaduje jiný přístup, který je pro danou situaci správný.

8 Shrnutí výsledků

Vzhledem k návratnosti dotazníku přes 90 %, lze říct, že se jedná o výsledky, které jsou podloženy názory většiny zaměstnanců technických služeb obce Líbeznice. Zaměstnanci jsou skupina lidí převážně mezi 45–55 lety. Dá se říci, že se jedná o průměrně vzdělané lidi, většinou absolventy odborných učilišť bez dosažení maturity.

Shrnutí výsledků je koncipováno do čtyř částí v návaznosti na stanovené výzkumné otázky. Nejprve byla zkoumána spokojenost zaměstnanců technických služeb se svou prací. Z výsledků, které jsou zpracovány v předchozí kapitole vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců je spokojena s náplní své práce a také i s pracovním vytížením. Menší nespokojenost se objevuje u mzdového ohodnocení, což potvrzuje názor manažerky, že některé zaměstnance lze motivovat pouze penězi, avšak ostatní zaměstnanci jsou s úrovní mezd docela spokojeni.

Druhá výzkumná otázka byla zaměřena na způsob komunikace jak mezi zaměstnanci, tak i mezi nimi a vedením. Vzájemný vztah na pracovišti hodnotí obě zainteresované strany pozitivně, snaží se udržovat na pracovišti převážně přátelskou, místy až důvěrnou atmosféru. Komunikaci mezi sebou hodnotí většina zaměstnanců kladně, někteří nemají vůbec žádný problém, jen jeden zaměstnanec s vedením nerad komunikuje. Což není takový zásadní problém, když většinou musí s manažerkou pravidelně komunikovat pouze pověřený vedoucí pracovník. 90 % zaměstnanců charakterizuje manažerku jako příjemnou a ochotnou. Většina zaměstnanců je toho názoru, že mají dostatek prostoru vyjádřit svůj názor, avšak menšina tvrdí naprostý opak, což je v souladu se slovy manažerky, že pravidelně nepořádá meetingy a schůze.

Další výzkumná otázka hledala odpověď na to, zdali jsou zaměstnanci dostatečně motivováni. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že motivace zaměstnanců není dostačující, protože většina zaměstnanců uvedla, že jim rozhodně či spíše dostatečná motivace chybí. Paradoxem jsou výsledky další otázky, kde 90 % zaměstnanců tvrdí, že jsou motivováni výsledkem práce a 60 % formou pochvaly. Dle těchto výsledků by tedy zaměstnanci měli být dostatečně motivováni, avšak přesto cítí nedostatečnou motivaci pro výkon své práce. Z rozhovoru s manažerkou vyplývá, že převážně mužskou část

zaměstnanců motivují pouze peníze, což pro spoustu lidí není silný motivační faktor, protože se jedná pouze o vnější faktor motivace. Výsledek práce je pouze prostředkem k dosažení peněžního ohodnocení. Lze tedy říct, že se zaměstnanci nachází ve spodních patrech Maslowovy pyramidy potřeb, kdy mají potřebu pouze uspokojovat základní potřeby, mezi které patří fyziologické potřeby a potřeby jistoty a bezpečí. Odráží se zde fakt, že zaměstnance charakterizuje spíše teorie X Douglesa McGregora, ze které vyplývá, že se jedná o zaměstnance, kteří jsou ve své podstatě líní, bez zájmu o organizaci i své okolí. Na druhou stranu zaměstnankyně, jakožto obyvatelky obce Líbeznice, plní svou práci na sto procent, protože samy chtějí hezké a upravené okolí svého bydliště. Údržba obce je „jejich vizitkou“. Z toho vyplývá další motivátor a to ten, že všichni spoluobčané vědí, kdo se o jejich vesnici stará a mnohokrát za vykonanou práci zahradnice pochválili. V rozhovoru manažerka tento fakt potvrdila a uvedla, že zahradnice (3 z 11 zaměstnanců technických služeb) za svou práci v obci sklízí spoustu pochval od místních, což je samozřejmě musí motivovat v takto dobře odvedené práci pokračovat.

Manažerka hodnotí vlastní iniciativu podřízených pozitivně, ale dodává, že často není co oceňovat či hodnotit. Nejvíce si však váží znalostí, kterými zaměstnanci disponují z dosaženého vzdělání a ze zkušeností. Tato slova potvrzuje 70 % zaměstnanců, kteří si jsou vědomi toho, že manažerka hodnotí kladně veškerou vlastní iniciativu při plnění úkolů. Manažerka dále tvrdí, že podřízení nemají problém zadaný úkol splnit ihned, ale občas stále převažuje to, jak práci vykonat s co nejmenší námahou, i když vědí, že výsledek nebude stoprocentní. Toto si uvědomuje část zaměstnanců, kteří vidí prostor pro zefektivnění své práce.

V poslední výzkumné otázce se zjišťovalo, jestli zaměstnancům vyhovuje styl vedení manažerky. Ze získaných hodnot od zaměstnanců vyplynulo, že jsou převážně spokojeni se stylem vedení. Dále bude charakterizován styl vedení manažerky z analýzy osobnostního rozhovoru a manažerského stylu vedení – manažerské mřížky.

Výsledky manažerské mřížky jen potvrzují styl vedení, který manažerka aplikuje – Paternalista. Dbá na přesné plnění úkolů, které podřízeným zadává a má zájem o lidi, kteří se orientují na plnění úkolů, a to vše v závislosti na rozpoložení svých podřízených. Toto tvrzení lze doložit tím, že manažerka nemá problém své podřízené při dobře odvedené práci

pochválit a také tím, že se nebojí při špatně vykonané práci řádně trestat. Záložní manažerský styl vedení, který manažerka ke své práci uplatňuje je Kompromisník, kdy se manažerka snaží udržet přiměřený pracovní výkon a vztahovou rovnováhu v organizaci. Manažerka má spíše snahu jednat kolegiálně a uvědomuje si fakt, že je třeba pracovat s výtkou a pochvalou velice obezřetně, jelikož se jedná o občany obce a veškeré informace se ihned roznesou po obci. Osobnostní rozhovor také ověřil fakt, že manažerka takřka vůbec nepoužívá manažerský styl – volný průběh.

Manažerka používá demokratický styl vedení svých podřízených. Jak je z výsledků šetření patrné, tak její styl vedení je založen především na vzájemném respektování, toleranci a naslouchání. Stále je však velice aktivní při zadávání úkolů a jejich následné kontrole, i když v tomto případě není kontrola cílená, jelikož manažerka pravidelně chodí na obchůzky po obci. Manažerka bere v potaz názory svých podřízených, jelikož se často jedná o vyučené experty na daný problém v oblasti údržby obce, ale nemá problém sama udělat konečné rozhodnutí.

9 Doporučení

Tako kapitola je věnována návrhům a doporučením týkajících se zlepšení spokojenosti a motivace zaměstnanců a zefektivnění jejich vedení, které vyplývají ze zpracovaných výsledků šetření.

Z dotazníku vyplynulo, že část zaměstnanců technických služeb nemá dostatečný prostor pro vyjádření svého názoru. Manažerka v rozhovoru zmínila důvody, proč nechce pořádat meetingy či schůzky, viz kapitola 7.2. Řešením by mohl být motivačně hodnotící rozhovor s každým zaměstnancem, který by se konal jednou za měsíc. Tento pohovor by vymezil prostor, který by byl věnován pouze manažerce a jednomu zaměstnanci, čímž by se předcházelo již zmíněným problémům při hromadných schůzkách. Některým zaměstnancům je totiž nepříjemné vyjádřit svůj názor před ostatními, tudíž by se tato forma mohla zdát jako ideální řešení. Obsahem schůzky by bylo mimo jiné měsíční shrnutí situace na pracovišti, včetně úspěchů a nezdarů. Tato individuální forma rozhovoru by mohla vést ke zpříjemnění vztahů a atmosféry na pracovišti. V první části motivačně hodnotícího pohovoru by se zaměstnanec zhodnotil sám s ohledem na minulost, přítomnost i budoucnost. Následovalo by hodnocení manažerky, které by bylo zaměřeno na splnění předem stanovených úkolů.

Další způsob hodnocení by mohla být 360° zpětná vazba, kdy by zaměstnance hodnotil přímý vedoucí pracovník, ostatní zaměstnanci nebo i obyvatelé obce. Zaměstnanec by získal jakýsi obrázek o tom, jak ho v konkrétních situacích vidí ostatní.

Největším problémem zaměstnanců je nedostatečná motivace při výkonu práce. Z výsledků šetření vyplynulo, že nejsilnějším motivátorem jsou peníze. Z toho důvodu by se nabízelo platy zaměstnancům zvýšit. Jenže pokud manažerka zvýší platy, zvýší zároveň i jejich neuspokojenost. Motivace penězi obecně nikdy dlouhodobě nefunguje. Jak bylo zmíněno v Maslowově pyramidě lidských potřeb, zaměstnanec, protože je především člověk, potřebuje uspokojovat vícero potřeb. Potřebuje pocit bezpečí, jistoty, uznání a sebepotvrzení. Manažerka by zaměstnancům měla všechny tyto věci v práci umožnit. Nyní zde budou uvedeny nějaké návrhy řešení, které by manažerka mohla využít, aby zvýšila motivaci všech zaměstnanců.

Nejpřirozenější lidskou dovedností je schopnost napodobovat, proto by manažerka měla jít příkladem a ukázat zaměstnancům cestu a dokázat, že každý úkol má řešení. Bylo by dobré, aby manažerka často nepřikazovala, ale spíše žádala, neměla by chybět slova jako prosím a děkuji. Dále aby chválila, protože pochvala je jednou z největších odměn a nejsilnějším typem motivace. Lidé potřebují mít zpětnou vazbu, potřebují vědět, že práci vykonávají dobře. Manažerka by měla více naslouchat požadavkům a přáním svých podřízených, mít s nimi trpělivost, vžít se do jejich rolí a vyvolat tak pocit důvěry a toho, že se na ni zaměstnanci mohou kdykoliv spolehnout.

Možným řešením by avšak mohla být forma peněžní odměny pro zaměstnance za výborně odvedenou práci. Viz zahradnice, které svou práci odvádějí na sto procent a výsledky jejich práce oceňuje nejen manažerka, ale také i obyvatelé obce Líbeznice. Ocenění jejich dobře vykonané práce by mohlo vést k motivování všech zaměstnanců, protože by viděli, že za nadprůměrně dobře vykonanou práci je čeká odměna.

Dalším problémem především mužské části zaměstnanců je částečný nezájem o udržování a vylepšování obecních prostorů, což je paradoxem, když se jedná o místo, kde se svými rodinami žijí. Navíc údržba obce je jejich vizitkou u ostatních spoluobčanů. Pokud nic z výše uvedeného nezvýší motivaci zaměstnanců, nezvýší u nich zájem o lépe vykonanou práci, potom se zřejmě pro výkon dané práce nehodí a řešením, i když trochu radikálním, by bylo tyto zaměstnance nahradit jinými, avšak s větším zájmem o jejich obec. Tito lidé by práci nebrali jako něco, co vykonat musí, ale co vykonat chtějí. Práce by byla jakýmsi koníčkem.

Závěr

Cílem bakalářské práce byla celková analýza a vyhodnocení pracovní spokojenosti zaměstnanců technických služeb obce Líbeznice v návaznosti na styl vedení a organizování jejich práce přímou nadřízenou. Dovoluji si říct, že cíle stanovené v úvodu práce byly splněny.

Nejprve byl definován pojem motivace, charakteristika jejích typů a zdrojů a následně představení neznámějších motivačních teorií. Konkrétně: Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová teorie, McGregorova teorie X a teorie Y, Adamsova teorie spravedlnosti a Vroomova teorie očekávání. Poté byly popsány styly vedení a komunikace, dále byla vysvětlena problematika hodnocení pracovního výkonu. Třetí kapitola se zaměřovala na osobnost manažera, určovala manažerské rysy osobnosti a definovala manažerské funkce a role.

V praktické části byla nejprve představena organizace, stanoveny cíle a výzkumné otázky průzkumu, které byly zaměřeny na spokojenost zaměstnanců s prací, s komunikací, s motivací a vedením. Následně byly výsledky zpracovány a vyhodnoceny.

Výsledky šetření ukázaly, že zaměstnanci jsou celkově spokojeni se všemi aspekty své práce. Jako nepatrné problémy vyšel způsob komunikace, kdy se někteří zaměstnanci domnívali, že nemají dostatek prostoru pro vyjádření svého názoru, a nedostatečná motivace pro výkon práce.

Z osobnostního rozhovoru s manažerkou vyplynulo, že manažerka používá především demokratický styl vedení zaměstnanců, který je založen na vzájemném respektování, naslouchání a toleranci. Stále je však velice důsledná při zadávání úkolů a jejich plnění.

Vyhodnocením manažerské mřížky bylo zjištěno, že nejdominantnějším stylem vedení manažerky je Paternalista, což znamená, že manažerka často střídá svůj zájem o lidi a orientaci na úkoly, v závislosti na rozpoložení svých podřízených. Záložním manažerským

stylem byl Kompromisník, kdy se manažerka vydává cestou ústupků, aby dosáhla přiměřeného výkonu.

V závěru práce byla navrhnutá některá doporučení, která by mohla vést k odstranění těchto problémů. Návrhem pro zlepšení komunikace byl motivačně hodnotící rozhovor zaměstnance s manažerkou, při kterém by byl vytvořen prostor pro shrnutí situace na pracovišti, včetně úspěchů a nezdarů. Tato individuální forma rozhovoru by mohla vést ke zpříjemnění vztahů a atmosféry na pracovišti. Dalším doporučením bylo odměňování zaměstnanců ve formě bonusů či prémie, které by mohlo vyřešit pocit nedostatečné motivace.

Seznam použité literatury

ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing s.r.o. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení Lidských Zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-274-1407-3.

ARNOLD, Frank, 2012. *Management: učíme se od těch nejlepších*. Praha: Wolters Kluwe Česká Republika. ISBN 978-80-7357-732-2.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2006. *Management*. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIPRO, Martin, 2009. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2945-9.

HABERLEITNER, Elisabeth, Elisabeth DEISTLER a Robert UNGVARI, 2009. *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál podřízených pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2654-0.

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1458-2.

KOUBEK, Josef, 1996. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK, 2009. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-230-1.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje - výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ, 2004. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0703-X.

ŠMAJSOVÁ BUCHTOVÁ, Božena, 2003. *Člověk - psyhosomatická bytost. K problému lidské sebereflexe*. Brno: Vydavatelství MU. ISBN 80-210-2730-4.

ŠULEŘ, Oldřich, 2002. *Zvládáte své manažerské role?* Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-702-7.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2001. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-041-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2005. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný. ISBN 80-903516-4-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Průběh motivačního cyklu (Provazník a Komárková, 2004).....	9
Obrázek 2 - Maslowova hierarchie potřeb, zdroj: vlastní.....	12
Obrázek 3 – Model manažerské mřížky (Šuleř, 2002)	19

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Výsledky manažerské mřížky, zdroj: vlastní	44
--	----

Seznam grafů

Graf 1 - Věk zaměstnanců, zdroj: vlastní	38
Graf 2 - Nejvyšší dosažené vzdělání, zdroj: vlastní.....	38
Graf 3 - Prostor pro zefektivnění práce, zdroj: vlastní	39
Graf 4 - Komunikace s vedením, zdroj: vlastní	39
Graf 5 - Možnost a prostor pro vyjádření názoru, zdroj: vlastní	40
Graf 6 - Ohodnocení vlastní iniciativy, zdroj: vlastní	40
Graf 7 - Zadávání úkolů, zdroj: vlastní.....	41

Přílohy

Příloha č. 1 – dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Jakub Červín a jsem studentem Masarykova ústavu vyšších studií na Českém vysokém učení technickém. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku k mé závěrečné bakalářské práci na téma práce s lidmi v malém a středním podniku. Cílem tohoto dotazníku je analyzovat spokojenost zaměstnanců s vedením, analýza motivace a vzájemné komunikace. Moc děkuji za váš čas.

Dotazník – průzkum spokojenosti

U otázek číslo 1. – 3. odpovídejte pomocí křížku do příslušného okénka, které přísluší k vaší odpovědi.

U otázek číslo 4. – 19. zakroužkujte číslo v příslušném okénku dle principu u vzorové otázky.

Vzorová otázka:

Jakou máte náladu?

Výborná nálada	1	2	3	4	5	Hodně špatná nálada
----------------	---	---	---	---	---	---------------------

1 - Výborná nálada, 2 – Dobrá nálada, 3 – Neutrální, 4 – Špatná nálada, 5 – Hodně špatná nálada

1. Jste:

Muž	
Žena	

2. Kolik vám je let?

18 – 25 let	
26 – 35 let	
36 – 45 let	
46 – 55 let	
56 let a více	

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Základní	
Vyučen/a, střední bez maturity	
Maturita	
Vysokoškolské	

4. Jste spokojen/a s náplní své práce?

Rozhodně spokojen/a	1	2	3	4	5	Rozhodně nespokojen/a
---------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

5. Jste spokojen/a s pracovní zátěží?

Rozhodně spokojen/a	1	2	3	4	5	Rozhodně nespokojen/a
---------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

6. Jste spokojen/a s mzdovým ohodnocením?

Rozhodně spokojen/a	1	2	3	4	5	Rozhodně nespokojen/a
---------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

7. Vidíte prostor pro zefektivnění své práce?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

8. Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi vámi a vedením?

Převažuje přátelská až důvěrná atmosféra	1	2	3	4	5	Atmosféra je plná napětí a konfliktů
--	---	---	---	---	---	--------------------------------------

9. Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky?

Převažuje přátelská až důvěrná atmosféra	1	2	3	4	5	Atmosféra je plná napětí a konfliktů
--	---	---	---	---	---	--------------------------------------

10. Máte problém při komunikaci s vedením?

Nemám žádný problém	1	2	3	4	5	Nerad komunikuji
---------------------	---	---	---	---	---	------------------

11. Máte možnost a prostor vyjádřit svůj názor?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

12. Chybí Vám motivace pro plnění vaší práce?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

13. Je ohodnocena vlastní iniciativa?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

14. Motivuje Vás výsledek práce?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

15. Je pro Vás důležitým faktorem pochvala?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

16. Jste spokojen/a s přímým nadřízeným?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

17. Vyhovují Vám současné metody řízení vaší práce?

Rozhodně ano	1	2	3	4	5	Rozhodně ne
--------------	---	---	---	---	---	-------------

18. Myslíte si, že je zadávání úkolů spíše koncepční, či chaotické?

Koncepční	1	2	3	4	5	Chaotické
-----------	---	---	---	---	---	-----------

19. Myslíte si, že je Váš vedoucí pracovník spíše příjemný/ochotný, či nepříjemný/arogantní?

Příjemný/ochotný	1	2	3	4	5	Nepříjemný/arogantní
------------------	---	---	---	---	---	----------------------

Ještě jednou děkuji za váš čas a vyplnění toho dotazníku.

Příloha č. 2 – osobnostní rozhovor

1. Jste spokojena s prací technických služeb?
2. Jak byste hodnotila výkon podřízených?
3. V čem vidíte největší rezervy?
4. Co nejvíce oceňujete u podřízených?
5. Přicházejí podřízení s vlastním návrhem plnění úkolů?
6. Oceňujete vlastní iniciativu podřízených?
7. Jakým způsobem s vámi podřízení mohou komunikovat?
8. Jakou komunikaci preferujete a jakou dle Vás preferují Vaši podřízení?
9. Organizujete schůzky, či meetingy, kde vám zaměstnanci mohou sdělit své názory a připomínky?
10. Myslíte si, že komunikace mezi zaměstnanci vede k správně vykonané práci?
11. Jaký vztah máte k podřízeným?
12. Vede vhodná motivace ke zlepšení výkonu?
13. Co dle Vás nejvíce zaměstnance motivuje?
14. Myslíte si, že Vaše podřízené motivují spíše vnitřní, či finanční faktory?
15. Jaký manažerský styl preferujete?
16. V čem vidíte jeho výhody a nevýhody?
17. Jak často musíte kontrolovat, zda byl zadaný úkol splněn?
18. Berete na vědomí názory vašich podřízených?

Evidence vypujcek

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: Jakub Červín

V Praze dne:

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis