

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

Efektivní vedení lidí v organizaci

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Mgr. Zdeněk Šigut Ph.D., MPH

Vypracovala:

Jaroslava Škulová

Brno 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Efektivní vedení lidí v organizaci zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.

Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V Brně dne 12.4.2012

Podpis

Poděkování

Děkuji panu PhDr. Mgr. Zdeňkovi Šigutovi Ph.D., MPH za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce a za výbornou spolupráci.

Dále bych chtěla poděkovat svému manželovi Petrovi a synovi Zdeňkovi za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli při zpracování mé bakalářské práce, a které si nesmírně vážím.

Jaroslava Škulová

Obsah

Úvod.....	2
1. Profil organizace.....	3
1.1 Česká pojišťovna, a.s.....	3
1.2 Komunikační centrum České pojišťovny, a.s.....	4
2. Vedení lidí	7
2.1 Historie v oblasti managementu.....	7
2.2 Vedení lidí a efektivita.....	11
2.3 Vedení lidí v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s.....	17
2.4 Vlastnosti manažera	19
2.5 Výběr podřízených zaměstnanců	24
3. Vztahy na pracovišti.....	27
3.1 Týmové role	27
3.2 Vztahy mezi lidmi.....	29
3.3 Konflikty a jejich řešení.....	30
4. Motivace	31
4.1 Starší teorie motivace.....	32
4.2 Současné teorie motivace	33
4.3 Motivace v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s.	35
4.4 Zaměstnanecská spokojenost a její měření	35
Praktická část.....	37
Závěr	45
Resumé	47
Anotace	48
Klíčová slova	48
Abstract	48
Key words.....	48
Literatura a prameny.....	49
Seznam příloh.....	52

Úvod

Bakalářskou práci na téma *Efektivní vedení lidí v organizaci* jsem si vybrala zejména proto, že pracuji na pozici vedoucí týmu v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s., a toto téma je mi blízké. Zároveň mne oblast managementu velmi zajímá a studium materiálů pro bakalářskou práci je nejlepší forma získání nových znalostí.

Efektivní vedení lidí má vést k dobře fungujícímu týmu, který je schopen samostatně plnit zadané cíle a plány. Manažeři, kteří vedou své týmy, dosahují výsledků prostřednictvím svých podřízených. Pouze efektivním vedením jsou schopni dosáhnout stanovených výsledků kvalitně a rychle v požadovaných termínech. Vedení lidí spočívá v práci s lidmi. Chování těchto lidí nelze tak dobře předvídat a ovlivňovat jako chod různých technologií. Právě proto je potřeba mít alespoň základní povědomí z oblasti psychologie, pedagogiky i ekonomie či práva.

Vzhledem k tomu, že pracuji na obdobné pozici, jak jsem již uvedla, zaměříme se detailněji na organizaci, v níž pracuji. Česká pojišťovna je společností s dlouholetou tradicí a právě pro její velikost není jednoduché zavedení jakékoli změny. Pracuji v komunikačním centru, kde jsou změny na denním pořádku. Jen díky dobrému vedení lidí jsme schopni se maximálně přizpůsobit klientovi a tím předčít konkurenci.

Hlavním cílem bakalářské práce je, aby sloužila jako praktický návod pro profesně mladého manažera. Práce obsahuje všechny důležité ukazatele, které s vedením lidí souvisí a které by měl každý manažer alespoň okrajově znát. Tato bakalářská práce poskytuje základní data a stručný přehled o managementu komunikace, kdo má zájem se v této oblasti vzdělávat.

1. Profil organizace

1.1 Česká pojišťovna, a.s.

Česká pojišťovna je společností s bohatou tradicí, která se vyvíjí již od roku 1827. V tomto roce byla v Praze založena První česká vzájemná pojišťovna. Zpočátku byla zaměřena pouze na požární pojištění nemovitostí. V druhé polovině 19. století byla První česká vzájemná pojišťovna velmi silnou institucí. Počátkem 20. století se začala První česká vzájemná pojišťovna věnovat také životnímu pojištění, pojištění proti vloupání a pojištění úrazu.

Po roce 1948 vznikla jediná Československá pojišťovna, která si monopolní postavení držela až do roku 1991. Tímto rokem byl otevřen trh díky přijatému zákonu o pojišťovnictví a byl umožněn vstup dalších pojišťoven. Česká pojišťovna, tak jak ji známe dnes, byla založena Fondem národního majetku České republiky zakladatelskou listinou ze dne 28. dubna 1992 a vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 1. května 1992.

Česká pojišťovna je součástí Generali PPF Holdingu B. V. od roku 2008. Generali PPF Holding B. V. je holdingem zastřešujícím činnosti v oblasti pojišťovnictví a penzijního připojištění v 14 zemích střední a východní Evropy.¹

Česká pojišťovna poskytuje jak životní a neživotní pojištění, tak i průmyslové pojištění pro malé, střední a velké klienty. Přibližně 4 100 zaměstnanců a 5 100 obchodních zástupců na více než 3000 obchodních místech pečuje o co největší spokojenost klientů.

Pojištění se dělí na životní a neživotní. Do složky životního pojištění můžeme zahrnout životní pojištění pro děti i dospělé, úrazové pojištění, penzijního připojištění či pojištění mazlíčka, což je pojištění pro očipované psy a kočky².

V oblasti neživotního pojištění je nejvýznamnější částí pojištění vozidel, tedy povinné ručení. Toto pojištění je dáno zákonem. Další pojištění vozidel je havarijní pojištění pro případ škody, kdy dojde k odcizení vozidla, vloupání do vozidla nebo poškození vozu živlem. Další produkty v neživotní sféře, které Česká pojišťovna nabízí, jsou pojištění domácnosti a stavby, které lze pojistit proti živelným pohromám, vloupání a odcizením. Mezi živelné

¹ http://cs.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cesk%C3%A11_poji%C5%A1%C5%A5ovna

² <http://www.ceskapojistovna.cz/obcane/p?auto>

pohromy můžeme zařadit kroupy, vichřice nebo povodně.³ Další a nedílnou součástí neživotního pojištění je pojištění odpovědnosti, tedy způsobené škody třetí osobě bez úmyslného zavinění. Pojištění odpovědnosti lze rozdělit na odpovědnost ve výkonu povolání a odpovědnost ve volném čase, tzv. odpovědnost v běžném životě. Neméně významné postavení v neživotním pojištění nese i cestovní pojištění pro případy pracovních cest či dovolených v zahraničí, a to léčebné výlohy, úrazy nebo neúmyslné způsobení škody třetí osobě.

V průmyslovém pojištění nabízí Česká pojišťovna pojištění odpovědnosti firmy, majetkové pojištění, pojištění vozidel firmy. Dále je možné sjednat i pojištění pro zemědělce, pojištění plodin, lesů nebo hospodářských zvířat.

Z uvedeného lze jednoznačně vyčíst, že společnost jako je Česká pojišťovna má co nabídnout a získala díky své konkurenceschopnosti nejedno ocenění. Mezi nejvýznamnější patří Rating A+ se stabilním výhledem. Česká pojišťovna má maximální možný rating, který lze u nás získat. Stejnou známkou je totiž ohodnocena Česká republika. V letech 2004 až 2011 se Česká pojišťovna stala Pojišťovnou roku v prestižní soutěži MasterCard Banka roku. Zvláštní kategorií desátého ročníku soutěže v roce 2011 bylo ocenění Pojišťovna desetiletí, kterou také získala Česká pojišťovna.⁴

Česká pojišťovna má své zastoupení i v kulturních a sportovních aktivitách. Spravuje vlastní galerii a Depozitář umění a podporuje projekt Letních shakespearovských slavností. Co se týká sportovních aktivit, je Česká pojišťovna hlavním partnerem hokejové extraligy a Play Off.

Česká pojišťovna se věnuje i řadě dobročinných a preventivních projektů prostřednictvím Nadace České pojišťovny.

1.2 Komunikační centrum České pojišťovny, a.s.

Komunikační centrum České pojišťovny, a.s. je jednou z organizačních složek útvaru Služby klientů České pojišťovny, které vzniklo v roce 2003. V současné době je umístěno ve dvou lokalitách, a to v Brně a Pardubicích.

³ Soldán, P., *Školící materiály pro komunikační centrum*. Neživotní pojištění, 2008, s. 8

⁴ Reinišová, D., *Česká info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu*. Vítězství na Pražském hradě, 2011/12, s. 4.

Komunikační centrum zaměstnává přibližně 400 lidí. Linka komunikačního centra je v provozu nonstop. Hlavní náplní zaměstnanců komunikačního centra na pozici operátor je telefonický a písemný styk se zákazníkem. Požadavky, s kterými se klient na komunikační centrum obrací, mají nejrůznější charakter. Nejčastěji se vyskytují dotazy na pojistné smlouvy, tedy dotazy na platby nebo nejrůznější změny na smlouvě.

Dalšími častými požadavky jsou registrace pojistných událostí, následné dotazy na tyto pojistné události, reklamace či stížnosti. V roce 2010 bylo v komunikačním centru vyřízeno 2,2 milionů telefonických požadavků a 1,8 milionů písemných požadavků. Do roku 2011 přijímalo komunikační centru veškeré hlášení pojistných událostí bez rozdílu typu pojištění.

Od roku 2011 do komunikace s klientem již nevstupuje operátor komunikačního centra, ale vznikla nová podoba komunikace s klientem prostřednictvím osobního likvidátora. Osobní likvidátor nyní pojistnou událost řeší od začátku do konce, a to u pojištění motorových vozidel. Důvody, které v minulosti vedly k rozdělení těchto dvou činností, se změnily a pro dnešní dobu nelehkého konkurenčního boje, kdy je potřeba služby neustále zdokonalovat a přinášet „něco navíc“, bylo potřeba radikálně změnit přístup ke klientovi a přiblížit se jeho potřebám.⁵

V roce 2006 se náplň komunikačního centra rozšířila o velmi důležitou činnost, a to prodej produktů České pojišťovny po telefonu. K prodeji produktu přechází operátor po vyřízení klientova požadavku. Na základě údajů, které o klientovi Česká pojišťovna má uložené v databázi, je klientovi nabídnut takový produkt, který bude maximálně vyhovovat jeho potřebám. Tento proces přinesl v roce 2010 přes 36 tisíc nově sjednaných smluv s předpisem přes 98 milionů Kč.

Komunikační centrum prochází řadou změn v oblasti poskytování služeb klientům od servisní části až po nynější prodej produktů po telefonu. Snaží se tedy neustále hledat cesty k co největší spokojenosti našich stávajících i nových klientů. Zvyšovat skóre spokojenosti se pojišťovna snaží jak v nabídce jednotlivých produktů, tak samozřejmě ve zlepšení poskytovaných služeb.

⁵ Bohunská J., *Česká info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu*. Osobní likvidátor, 2011/7, s. 8

Komunikační Centrum je tedy kontaktním místem pro klienty, které poskytuje kvalitní a rychlý servis pro řešení potřeb klientů a plní funkci alternativního distribučního kanálu pro prodej pojištění. Požadavky kladené na samotné zaměstnance komunikačního centra jsou velmi náročné. Nestačí jen dobré komunikační znalosti, je nutná i empatie a cit pro obchodní příležitosti. Česká pojišťovna poskytuje svým zaměstnancům velmi dobré školení nejen na již zmiňované komunikační dovednosti, ale i na znalosti produktů, prodejní taktiky apod. Kromě školení pro zaměstnance operátory, prochází i vedoucí týmu speciálním školením zejména z hlediska vedení prodejního týmu. V rámci zlepšování kvality služeb je v každém týmu pravidelně měřena i spokojenost klientů. Operátor je hlavní osobou, na které závisí míra zákaznické spokojenosti.

Operátor komunikačního centra ve své profesi vykonává tři základní činnosti:

- Zpracování telefonních požadavků
- Zpracování písemných požadavků
- Prodej produktů České pojišťovny po telefonu

Komunikační centrum je složeno z 19 týmů. Každý tým obsahuje maximálně 18 operátorů a je veden vedoucím týmu. Týmy jsou podporovány kromě vedoucího i metodiky, a to zejména v oblasti poskytování informací po telefonu a v oblasti znalosti produktů.

Vedoucí týmu zodpovídá za správnost poskytovaných informací, tedy za kvalitu a spokojenost zákazníka, i za výsledky v prodeji. Vedoucí týmu poskytuje zpětnou vazbu na základě poslechnutých hovorů, metodou koučování dále zvyšuje prodejní výsledky týmu i kvalitu poskytovaných informací. Vedoucí týmu vede pravidelné porady s týmem, předává operátorům základní informace. Vedoucí týmu je ten, kdo se svými podřízenými jedná, motivuje je a je oporou v době neplnění stanovených cílů. Práce vedoucího týmu je náročná nejen pro plnění základních plánů. Každý vedoucí je současně zapojen do projektů, které mají za cíl hledat nové aktivity pro komunikační centrum. Jednou ročně probíhá v komunikačním centru průzkum spokojenosti zaměstnanců. Tento průzkum obvykle přinese velký počet nedostatků, které motivují vedoucí ke zlepšení podmínek na pracovišti.

2. Vedení lidí

V této kapitole se budeme zabývat samotným vedením lidí. Na začátku si vysvětlíme pojem management. Tento pojem vychází z anglického slova *to manage*, tedy vést, řídit, vládnout, mít vedoucí funkci, zdolat.⁶ Z francouzského slova *ménagement*, které má svůj kořen v latinském *manus* neboli ruka, je pojem management základem pro ruční ovládání koní.

2.1 Historie v oblasti managementu

Management je možné definovat jako proces koordinace zdrojů za účelem dosažení vytyčeného cíle. Jedná se o usměrňování prvků a činností, které vedou k dosažení cílů, je však nutné dosáhnout nejlepší efektivity. Management je možné definovat také jako proces vytváření prostředí, ve kterém zaměstnanci dosahují stanovených cílů, prostředí, kde zaměstnanci pracují v týmech nebo jiných skupinách pod vedením řídicího pracovníka.

Management má z historického hlediska počátky již ve starověku a středověku, což je spojeno se stavbou pyramid a s řízením prvních armád.

Na konci 19. století se objevily první žádosti řídit zaměstnance vědecky. Ve spojených státech a v Evropě se zmínky o managementu objevují na úrovni operativního řízení lidí. Toto období se nazývá jako taylorismus nebo klasický management. Spojené státy byly na konci 19. století výrazně ovlivněny přílivem nekvalitní pracovní síly a tato nekvalitní pracovní síla způsobila větší nabídku pracovníků na trhu. Pracovníky však bylo nutné před nastoupením vyškolit. Pracovní činnosti byly v této době rozděleny na malé celky. Vycházelo se ovšem z přesvědčení, že člověk je stroj, člověk pracuje z donucení a na základě tohoto přesvědčení je třeba člověka motivovat zejména finančně.

Zakladatelem vědeckého managementu se stal **Frederick Winslow Taylor**. Frederick Winslow Taylor byl strojním inženýrem v Midvale Steel Works ve Filadelfii. Zabýval se oblastí zvyšování efektivity výroby, a to formou snižování zisků a zvyšování mezd pracovníků na základě zvýšení jejich produktivity práce. Jako první přišel s myšlenkou nutnosti zaměstnávat kvalifikované řídicí pracovníky. Byl přesvědčen, že vědeckých metod

⁶ http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_podniku

řízení, místo používání tradičních metod řízení „od oka“, lze dosáhnout zvýšením produktivity, aniž by bylo nutné zvýšit pracovní úsilí.⁷

Frederick W. Taylor je právem považován za největší velikány v oblasti managementu. Pro stanovení normy používal nejlepší výkon místo průměrné hodnoty. Tvrdil, že dělník musí přesně vědět a znát, co a jak dělat. Ke svému výkonu musí mít požadované pomůcky a materiál. Iniciativa dělníků na změnách je podle Taylora nežádoucí.

Koncept Taylorismu je založen na 4 principech:

1. Řízení „přes palec“ nahrazeno vědeckými metodami.
2. Na vědeckém principu vybírat, trénovat a vzdělávat pracovníky (nenechat je to dělat samotné).
3. Spolupracovat s dělníky s cílem se utvrdit, zda skutečně vědecké metody byly řádně aplikovány.
4. Rozdělit práce mezi manažery a dělníky tak, aby manažeři na vědeckém principu plánovali a dělníci vykonávali činnosti a plnili úkoly.⁸

Henry Ford, další z důležitých osobností ve vývoji managementu, byl americký podnikatel a průkopník automobilového průmyslu. Podle časopisu Forbes je Henry Ford nejvlivnějším byznysmenem historie. Díky výrobním linkám zefektivnil výrobu automobilů a současně zvýšil mzdy dělníků natolik, že si mohli dovolit koupit více než dříve. Jedná se o muže, který stál za zrodem střední třídy v Americe. Henry Ford jako první na světě zavedl pásovou výrobu automobilů a přišel s novým pohledem na marketing a management. Jak sám říká "Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu."⁹

Henri Fayol je považován za otce moderní teorie managementu. Jako první rozdělil management do čtyř funkcí, a to plánování, organizaci, vedení a kontrolu. Jeho teorie organizace pracovníků měly velký vliv na začátek 20 století. V roce 1916 vydal svou knihu „*Administration industrielle et générale*“ (česky „*Obecný a průmyslový management*“), kterou založil na osobní zkušenosti s prací manažera. Henri Fayol sestavil 14 klíčových

⁷ Řehoř, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 16

⁸ Špaček, M., *Historie vývoje managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, katedra managementu, prezentace k přednášce, 2010

⁹ <http://www.uspesne.eu/citaty/henry-ford/>

principů managementu většinou platných dodnes¹⁰. Tyto principy jsou pružné a musí být používány s ohledem na změny a specifika podmínek.

Fayolovy principy:

1. Dělbba práce - specializace zaměstnanců.
2. Pravomoc a odpovědnost - právo dávat příkazy a moc vyžadovat poslušnost.
3. Pracovní disciplína - jasně stanovená pravidla pro všechny.
4. Jednota příkazování - každý zaměstnanec má jasně určeného nadřízeného.
5. Jednota řízení - jediný vedoucí vytvoří jednotný plán, v němž bude každý pracovník hrát svou roli.
6. Podřízenost osobních zájmů prospěchu celku - na pracovišti musí být sledovány pouze zájmy kolektivu.
7. Odměňování - zaměstnanci musí dostávat odpovídající ohodnocení.
8. Centralizace - rozhodnutí jsou přijímána shora.
9. Hierarchická linie řízení - linie příkazů běží shora dolů, musí existovat řetěz nadřízenosti od nejvyšší až k nejnižší úrovni řízení.
10. Pořádek - personál a veškerý materiál má předepsané místo a na něm musí zůstat.
11. Rovnost - se všemi zaměstnanci musí být zacházeno jako s rovnocennými.
12. Stabilita personálu - žádoucí je minimální fluktuace.
13. Iniciativa - pracovníci podílející se na plánování musí vyvíjet vysoké úsilí.
14. Morálka kolektivu - mezi personálem má panovat soudržnost a harmonie.

Uvedené principy je možné aplikovat v obchodní, politické i dobročinné činnosti, protože všechny podniky vyžadují řízení.

Významnou osobností ve sféře managementu byl jistě i **Tomáš Baťa**. Tomáš Baťa byl zakladatelem obuvnické firmy Baťa a je jedním z největších podnikatelů své doby. Postupy a technologie, které používal, byly na svou dobu velmi revoluční a jsou označovány jako příklady top managementu. Tomáš Baťa odměňoval své zaměstnance podle systému čtyř mezd.¹¹ Pevná mzda, kterou pobírali administrativní pracovníci; individuální úkolová mzda pro dělníky na speciálních postech; kolektivní úkolová mzda určená pro dělníky v dílnách a mzda účasti na zisku, která náležela některým vedoucím pracovních úseků.

¹⁰ <http://managementmania.com/henri-fayol>

¹¹ http://cs.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_Ba%C5%A5a

Baťa prohlašoval, že všichni jsou jeho spolupracovníci a jeho povinností je, vytvořit takové podmínky, aby si mohli vydělat peníze. Výraz dělník zásadně nepoužíval. Jeho osobnost nejvíce vystihuje citát: "Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe."¹²

Henry Laurence Gantt byl americký strojní inženýr a konzultant managementu. V 90. letech 19. století začal společně s Frederickem Winslowem Taylorem uplatňovat vědecké principy řízení v ocelárnách. Gantt je pravděpodobně nejvíce známý svými grafickými metodami, které vyvinul pro potřeby plánování a kontroly. Tyto jeho práce nakonec vyústily v Ganttův diagram, který má široké užití i dnes.¹³

Dále Henry L. Gantt navrhl například princip výkonové mzdy a některé metody měření efektivity a produktivity práce. Ganttův diagram (Gantt Chart) je jinými slovy řečeno grafické znázornění naplánovaných činností v čase. Ganttův diagram se využívá při řízení projektů. Tento diagram zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období, ve kterém se plánuje. V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity, tedy činnosti, které daný projekt provázejí.

Mezi současné průkopníky v oblasti managementu lze zařadit osobnosti, jako jsou Peter F. Drucker, Thomas Peters, Robert Waterman, Nancy Austin aj.¹⁴

Peter F. Drucker je vyhledávaným poradcem, specializuje se na strategie a politiku pro podniky i neziskové organizace. Zajímal se o rostoucí počet zaměstnanců, kteří nepracovali ani tolik vlastníma rukama jako spíše svojí myslí. Zajímal se o zaměstnance, kteří znali procesy lépe než jejich manažeři. Výkonní vedoucí si mysleli, že vědí, jak vést společnost. Drucker však téměř vždy poukázal na skuliny v jejich přesvědčení, které by mohly způsobit stagnaci podniku.¹⁵ Podle Druckera je vedení liberálním uměním, které bere v úvahu nejen ekonomické, ale i historické a sociální teorie a právo. Peter F. Drucker napsal 39 knih, které byly přeloženy do 30 jazyků. Vytvořil také 4 série vzdělávacích filmů na téma management. Peter F. Drucker získal v červenci 2002 prezidentskou medaili jako uznání za jeho práci v oblasti řízení. Peter F. Drucker zemřel v listopadu 2005.

¹² <http://www.uspesne.eu/citaty/tomas-bata/>

¹³ Řehoř, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 17

¹⁴ Řehoř, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 24

¹⁵ http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker

Thomas Peters, Robert Waterman stejně jako **Nancy Austin** se zabývají především otázkou vlastností vynikajících společností. Robert H. Waterman je spoluautorem knihy „In Search of Excellence“ (Hledání dokonalosti), kterou napsal spolu s Thomasem Petersem.¹⁶ V knize představili rámec McKinsey 7S, který patří mezi analytické techniky pro hodnocení kritických faktorů úspěchu organizace.

2.2 Vedení lidí a efektivita

Řízení je jednou z nejdůležitějších lidských činností. Manažer neboli řídicí pracovník je odpovědný za plnění stanovených cílů pomocí svých podřízených.

Management lze třídit na určité níže uvedené stupně řízení:

- A. Vrcholný management – špičkoví řídicí pracovníci jako je generální ředitel nebo předseda správní rady, zabývají se zejména strategií firmy, dlouhodobým plánováním, organizováním apod.
- B. Střední management – střední řídicí pracovníci jako je finanční nebo marketingový ředitel apod. Jejich náplní práce jsou spíše krátkodobé taktické plány, organizace úseků, vytváření kontrolních cílů apod.
- C. Nejnižší management – operativní řídicí pracovníci jako je mistr, vedoucí týmu apod. Hlavním úkolem tohoto managementu je každodenní motivace, tvorba raportů, zaučení nových zaměstnanců apod.

Management je nezbytnou součástí jakékoli organizace. Základní funkce managementu lze rozdělit do 5 částí:

1. *Plánování* je proces, který určuje zdroje, cíle a také způsoby, jak dosáhnout stanovených cílů. Proces plánování lze dělit z hlediska strávené doby na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé plánování. Krátkodobým plánováním máme na mysli stanovení plánu do jednoho roku, střednědobé do čtyř let a dlouhodobým plánováním jsou stanovené strategie nad čtyři roky. Plánování lze dělit i z hlediska stupně řízení, a to na strategické, taktické a operativní. Strategické plánování obsahuje analýzu současného stavu, prognózu vývoje, výhled do budoucna. Do taktického plánování řadíme rozpočty, plány určitého úseku, roční plány, investice, prodeje. Operativním plánováním rozumíme rozdělování aktivit do krátkých časových úseků.

¹⁶ <http://managementmania.com/robert-waterman>

2. *Organizování* lze popsat jako soustavu aktivit, která má za cíl koordinaci prvků, jejich uspořádání, dělbu práce, pravomoci, dále i organizační strukturu firmy, která je důležitá pro vytvoření efektivního prostředí.
3. *Personalistika* neboli personální zajištění představuje určitý typ plánování a získávání vhodných pracovníků na dané pozice, dále hodnocení pracovníků, odměňování a rozvoj kariéry pracovníků.
4. *Vedení* lze definovat jako schopnost vést, stimulovat a motivovat zaměstnance, schopnost vyvolat v zaměstnancích zájem o práci a vytvořit pro ně vhodné podmínky a prostředí. Vedení je cílevědomé usměrňování lidí, věcí, jevů a procesů k dosažení vytýčeného cíle.¹⁷
5. *Kontrolování* je proces zjišťování, jak je dosahováno stanovených cílů. Kontrolu je možné provádět osobní kontrolou, reporty či statistikami získanými měřeními. Samotný proces kontroly je možné rozdělit na následující fáze, a to získání a výběr informací, ověření správnosti získaných dat, hodnocení sledovaných oblastí a procesů, podání návrhů na opatření a odstranění vad a jedna z nejdůležitějších fází, což je podání zpětné vazby.

Manažer dosahuje svých stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí. Manažer má zpravidla na starosti určitou skupinu, tým. Tým je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti, a kteří si vzájemně zodpovídají za společné úsilí při dosahování společného cíle. J. Plamínek definuje 6 hlavních znaků úspěšnosti týmu:

1. *Sdílené cíle*: Sdílený cíl je skutečným cílem k nastartování spolupráce v týmu.
2. *Kvalitní komunikace*: Spolupracující lidé jsou ve vzájemné interakci, efektivní komunikace je proto podmínkou pro úspěšné fungování týmu.
3. *Sdílené cesty*: Nejen cíle, ale i metody práce by měly být sdíleny všemi pracovníky v týmu.
4. *Rozdělení rolí*: Jednotlivci si v týmu hledají své specifické role.
5. *Kvalitní vztahy*: Členové týmu se respektují nejen jako odborníci, ale i jako lidé, rozvíjí se ochota sdílet mimopracovní problémy a často i volný čas.
6. *Možnosti rozvoje*: Kvalitní tým je dynamický, rozvíjí se, učí se ze svých výsledků a umožňuje svým členům osobní rozvoj.¹⁸

¹⁷ Řehoř, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 102

¹⁸ Plamínek, J., *Vedení lidí, týmu a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002, s. 128

Styl vedení je způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení. Na základě stylu vedení je pak možné analyzovat chování manažera. Styl vedení je určitý způsob, jakým se manažer chová ke svým podřízeným. Styly manažerského vedení můžeme klasifikovat následovně:

- A. *Autoritářský (autokratický) styl*: Manažer sám rozhoduje a užívá autoritu k určení politiky, postupů dosažení cílů, pracovních úkolů, vztahů a kontroly, odměn a trestů.
- B. *Demokratický styl*: Manažer se o funkce vedení dělí se členy skupiny a je také spíše členem týmu. Členové skupiny mají důležité slovo při rozhodování, určování politiky a zapracovávání systémů a postupů.
- C. *Styl laissez-faire*: Manažer vědomě přenáší sílu na členy a dává jim svobodu jednání, manažer nezasahuje, je však připraven pomoci, pokud je potřeba. V našich podmínkách se jedná spíše o nezájem manažera, který se drží stranou, nechává členy čelit rozhodnutím, která náležejí jemu.¹⁹

Jiří Plamínek ve své knize *Vedení lidí, týmu a firem* popisuje jiné 4 základní styly řízení:

- 1. *Direktivní řízení*: Při tomto stylu řízení rozhoduje manažer, hlavními kritérii v týmu je plnění úkolů a udržování respektu.
- 2. *Formální řízení*: Tzv. řízení na efekt, formální pořádek a množství výkazů, které utlumují dynamiku.
- 3. *Liberální řízení*: Občas nazývané jako přátelské řízení, tento styl řízení nepřeje dosahování dobrých výsledků.
- 4. *Týmové řízení*: Manažer má dostatek pochopení pro lidské zájmy a vztahy, ale nezapomíná na firemní cíle a úkoly, tento styl řízení je u nás poměrně vzácný.²⁰

James MacGregor Burns v knize *Vůdci* určuje dva důležité typy vedení, a to transformační a transakční.

Transformační styl vedení, který je založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Tento styl vede je k seberealizaci, seberegulaci, sebekontrolo manažera. Manažeři v sobě nalézají skryté potřeby, o kterých do této chvíle nevěděli. Transformační vedení funguje ku prospěchu všech stran a pomáhá dosahovat větší motivace, uspokojení a silnějšího pocitu úspěšnosti.

¹⁹ Dědina J., Cejthamr V., *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010, s. 108

²⁰ Plamínek, J., *Vedení lidí, týmu a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002, s. 138

Transakční styl vedení je založen na vzájemnosti, na myšlence, že se vztah mezi vedoucím a vedenými vyvíjí na základě výměny určitých forem odměny, jako například výkonnostních prémie, uznání a pochvaly nebo platu. Tento styl zahrnuje objasňování cílů a komunikaci se zaměstnanci při organizování procesů takovým způsobem, aby bylo zaručeno dosažení hlavních cílů organizace. Tento vztah je závislý na schopnosti pracovat v režimu vzájemné výměny.²¹

Vedení je tedy, jak jsme již výše uvedli, *cílevědomé usměrňování lidí, věcí, jevů a procesů k dosažení vytyčeného cíle*. Vést lidi je umění, je to schopnost, kterou vykonává vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník je každý odborný pracovník, který je vzhledem ke své funkci nebo ke znalostem odpovědný za přínos, který spoluvytváří schopnost organizace podnikat a dosahovat výsledků. Kvalifikovaný pracovník musí umět rozhodovat, musí odpovídat za svůj vlastní přínos společnosti.²²

Rozhodovací proces

Rozhodnutí je výběr ze dvou či více alternativ. Vrcholoví manažeři rozhodují o cílech organizace, střední a nižší manažeři rozhodují o měsíčních plánech výroby, o výběru zaměstnanců, o získání dostatečných odměn apod. Rozhodnutí nás provází celým životem, proto se blíže podíváme na charakteristiku rozhodovacího procesu. Rozhodovací proces je definován jako výběr z alternativ. Rozhodovací proces si nyní rozdělíme do osmi základních kroků:

1. *Identifikace problému*: Rozhodovací proces začíná v okamžiku zjištění problému, což je rozdíl mezi skutečností a požadovaným stavem.
2. *Identifikace rozhodovacích kritérií*: Po identifikaci problému si musí manažer určit, co je pro něho z hlediska rozhodování důležité. Proto je potřeba posoudit, jaké faktory jsou pro rozhodování nejvýznamnější.
3. *Přiřazení váhy jednotlivým kritériím*: Kritéria, které si manažer vydefinoval v předchozím kroku, nemají pro rozhodování stejnou důležitost, a proto je nutné jim přiřadit odlišnou váhu.

²¹ Crainer S., *Kompendium managementu*. Praha: Computer press, 1998, s. 30

²² Drucker, F. D., *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992, s. 14

4. *Formulování alternativ:* Zde je nutné identifikovat všechny alternativy, které by mohly představovat řešení problému. Vytvoření seznamu se všemi alternativami je nejpraktičtějším způsobem, jak toho dosáhnout.
5. *Analýza alternativ:* V tomto kroku je potřeba, aby manažer přiřadil vydefinovaná kritéria ke všem dříve sepsaným alternativám.
6. *Výběr alternativy:* Manažer nyní vybere z hodnocených alternativ definitivní řešení.
7. *Implementace alternativy:* Tento krok znamená přeměnu rozhodnutí v aktivitu. Implementace je přenesení rozhodnutí k těm, kteří jím budou ovlivněni.
8. *Hodnocení efektivnosti rozhodnutí:* Jedná se o fázi hodnocení výsledku rozhodovacího procesu. Zda bylo rozhodnutí správné a efektivní, se ukáže v praxi.²³

Úkolem manažera je mimo jiné dosáhnout efektivnosti.

Efektivita, efektivnost jinými slovy účinnost nebo působivost je pojem, který představuje jednu ze základních jednotek každé úspěšné organizace. Co tedy vlastně efektivita znamená? Pokud se hovoří v praxi o zvyšování efektivnosti, pak se jedná zpravidla o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užitku, respektive balancování přiměřenosti nákladů (ceny) a celkového užitku. Snaha o zvyšování efektivnosti patří k základním úkolům každého manažera. V praxi se používá zejména sousloví ekonomická efektivnost či efektivita práce.

Dosažení vysoké efektivnosti je klíčem úspěchu podniku v konkurenčním prostředí. Ve světě managementu je populární citát P. F. Druckera: “Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things” který lze přeložit jako “ Účelnost je o děláni správných věcí a efektivnost je děláni věcí správně”.²⁴ Efektivnost je řečeno jinými slovy návyk, který je souhrnem praktických metod, kterým je podle P. F. Druckera potřeba se naučit. Je nutné si tyto praktické metody nacvičit tak, aby se staly podmíněným reflexem, čehož dosáhneme praktickým cvičením.

P. F. Drucker definuje 5 základních návyků, které je třeba si osvojit, aby se vedoucí pracovník stal schopným:²⁵

1. *Čas:* Schopní vedoucí pracovníci vědí, kam plyne jejich čas. Soustavně se snaží řídit svůj čas a jsou schopni si ho zároveň sami kontrolovat.

²³ Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 152 -154

²⁴ <http://managementmania.com/efektivnost>

²⁵ Drucker, F. D., *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992, s. 28

2. *Přínos směrem ven:* Vedoucí pracovníci orientují své úsilí spíše na výsledky než na vlastní práci.
3. *Budování sil:* Vedoucí pracovníci budují nejen vlastními silami, ale i pomocí svých nadřízených, kolegů či podřízených.
4. *Stanovení pořadí důležitosti:* Vedoucí pracovníci se soustředí na několik málo důležitých oblastí, v nichž velmi dobrý výkon přinese vynikající výsledky.
5. *Efektivní rozhodnutí:* Vedoucí pracovníci činí hlavně efektivní rozhodnutí, která jsou závislá na správných krocích ve správném pořadí. Nutná je správná strategie.

Čas je jednotkou, na které je závislá celá efektivita práce. Dnes se v organizacích používá hlavně pojem time management. Tento pojem můžeme definovat jako sadu technik a nástrojů zaměřených na efektivní nakládání s časem. Principem time managementu je snaha o nejlepší využití času a maximalizaci užitku z něho. Zaznamenávání, řízení a sjednocování času tvoří základ efektivnosti každého vedoucího pracovníka. Čím větší je organizace, tím méně času bude mít vedoucí pracovník, na určené aktivity. O to důležitější je pro pracovníka vědět, kam jeho čas mizí a jak hospodařit s časem, který má k dispozici.

P. F. Drucker ve své knize *Efektivní vedoucí* vydefinoval hlavní oblasti, ve kterých dochází k časovým ztrátám. Tzv. plýtvání časem je důsledkem příliš velkého počtu personálu. Pro určitý úkol nebo aktivitu je počet pracovníků, kteří na něm pracují, příliš velký. Z tohoto důvodu nemůže být splněno úkolu efektivní. Pracovníci vynakládají stále více času na interakce a na práci samotnou již nezbyvá mnoho času.²⁶

Dalším zdrojem plýtvání časem je špatná organizace. Špatnou organizací rozumíme velký počet porad a schůzí. Každá porada pak rodí spoustu dalších malých formálních i neformálních porad, které se protahují po celé hodiny. Porady a schůze je proto nutné cílevědomě řídit, což je velice obtížný úkol. Příliš velký počet porad prozrazuje špatnou skladbu funkcí a organizační členění.

Jinou příčinou plýtvání časem může být i špatné fungování informací, které souvisí zejména se špatnou komunikací uvnitř firmy.

²⁶ Drucker, F. D., *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992, s. 40- 45

2.3 Vedení lidí v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s.

O komunikačním centru jsme si již říkali výše. Komunikační centrum je odbor, který spadá do kompetence úseku Lidské zdroje. Pod tento úsek spadá také odbor likvidace pojistných událostí a odbor Správa smluv životního a neživotního pojištění. Operátoři komunikačního centra jsou rozděleni do týmů, které má na starosti vedoucí pracovník. Vedoucí pracovník je zodpovědný zejména za plnění stanovených firemních cílů. Vedoucí týmu má předem stanovené roční cíle, avšak tyto cíle se v průběhu roku zásadně mění v závislosti na aktuální situaci na trhu. Proto je nutné podotknout, že v závislosti na změně cílů vedoucího dochází i ke změně cílů u operátorů zpravidla. Změna cílů u operátorů probíhá zpravidla na měsíční bázi. Právě pro složitost definování firemních cílů si v této kapitole popíšeme hlavní zásady pro stanovení cílů.

Cíl udává konečný očekávaný výsledek v organizaci.²⁷ Cíle mohou mít různou podobu, nejčastěji však hovoříme o cílech číselných. Cíle mají i různou časovou náročnost. Může se jednat o cíle krátkodobé, cíle dlouhodobé. Podle zaměření se cíle můžou rozdělit na cíle pro jednotlivce a týmové cíle. Při stanovení cílů bychom měli brát v potaz i počet zadaných cílů. V případě velkého počtu cílů je pravděpodobné, že více jak 3 stanovené cíle nebudou splněny, ba dokonce na ně s největší pravděpodobností ani nebude brán zřetel. Při sestavování cílů je důležité si uvědomit hierarchii cílů. Jako hlavní cíl je nutné určit nejdůležitější hodnoty a strategie společnosti a dále vydefinovat dílčí cíle pro jednotlivého zaměstnance, v našem případě operátora.

Nejčastěji používanou metodou při stanovení cílů je tzv. pojetí SMART cíle. Tato metoda je hojně využívána i v komunikačním centru.

SMART je anglický výraz pro slovo chytrý. Samotný výraz je tvořen anglickými slovy, která vyjadřují metodu stanovení cílů. Specific (konkrétní), Measurable (měřitelný), Agreed (odsouhlasený), Realistic (realistický) a Timely (definovaný v čase). Existuje dokonce i o něco méně známá prodloužená verze této metodiky SMARTER (chytřejší), která přidává ještě Evaluated (vyhodnocený) a Rewarded (odměněný). Pro jednotlivá písmenka přitom existují i alternativní české významy.²⁸

²⁷ Řehoř, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 33

²⁸ <http://managementmania.com/smart>

V rámci komunikační centra užíváme následující výrazy:

S: specifický: každý cíl má svá specifika,

M: měřitelný: cíl, který není možné změřit, nemůže být chápán jako cílová hodnota,

A: akceptovaný: je nutné, aby cíl odsouhlasily obě strany, tj. podřízený i nadřízený,

R: reálný: nereálnost cíle nevede ke snaze o splnění,

T: termínovaný: určení času, do kdy je cíl potřeba splnit.

Komunikační centrum má definované 3 základní oblasti, ve kterých je nutné neustálé zlepšování. Jedná se o produktivitu, kvalitu poskytovaných informací a prodej pojištění po telefonu.

Hlavní problém při stanovení cílů jsou podkritéria. V komunikačním centru je vymezeno hned několik podkritérií, která je nutno dodržovat a plnit, a je velmi složité určit, která kritéria do samotného hodnocení zaměstnanců zahrnout jako cíle a které nikoli. Pro příklad si ukážeme několik podkritérií: využitelný čas, spokojenost zákazníka, hodnocení metodikou, známka z poslechu hovorů vedoucím, známka kvality určená metodikem, počet správně přepojených klientů, počet sjednaných smluv, sjednaný předpis na smlouvách, typy sjednaných smluv aj. Stanovení cílů je v tomto případě nelehkým úkolem. Jak vyplývá z této kapitoly, je Komunikační centrum České pojišťovny, a.s., řízeno podle cílů.

Řízení podle cílů (MBO, Management by Objectives) je metodou zaměřenou na budoucnost a na hodnocení výstupů. Pomocí této metody je však možné sledovat i samotný proces. Pro každé období je vhodné nastavit 1-3 cíle orientované na výkon, 1-2 cíle týkající se rozvoje zaměstnance a 1-2 cíle profesionálního chování. Poprvé s touto strategií řízení podle cílů přišel Peter Drucker, a to již v 50. letech minulého století.²⁹

Řízení podle cílů je široce využíváno pro hodnocení výkonnosti a motivaci zaměstnanců. Tento proces zahrnuje stanovení cílů na vrcholové úrovni organizace, vyjasnění specifických rolí těch, kteří jsou za dosažení cílů zodpovědní a určování cílů pro podřízené. Hodnotitel porovnává skutečnost se stanovenými cíli a termíny dosažení, které měl zaměstnanec zadané. Úkolem hodnotitele je, aby v průběhu hodnoceného období cíle konzultoval, povzbuzoval a usměrňoval tak svého podřízeného, aby byl jeho koučem.

²⁹Hroník, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, s. 58- 60

Postupuje se dle následujících kroků:³⁰

1. Stanovení (dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných pracovních cílů, kterých má zaměstnanec dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak cílů dosáhnout.
3. Vytvoření takových podmínek pro zaměstnance, aby mohl plán splnit.
4. Měření a posuzování plnění cílů (k tomu většinou slouží tabulka, ve které se cíle a procenta plnění sledují).
5. Poskytovat opatření ke zlepšení.
6. Stanovování nových cílů. Každý cíl je SMART.

Mezi přednosti tohoto řízení patří zkvalitňování řízení, tlak na manažery vyjasňovat organizační strukturu, podněcovat pracovníky ke ztotožnění se s jejich cíli a dosahovat vyšší kvality kontroly. Jednou z důležitých výhod je, že sám zaměstnanec sleduje dosahování těchto výsledků pomocí nástrojů, které má k dispozici. Díky sledování se tak prakticky sám motivuje ke splnění zadaných cílů.

V komunikačním centru používáme online statistiky, zejména v oblasti prodeje, kde má splnění obchodního plánu největší prioritu. Motivaci umocňujeme i tím, že se zaměstnanec na stanovení cílů aktivně podílí. Při stanovení a vyjednávání o kvantifikovatelných a měřitelných cílech mohou však vznikat spory. Díky tomu se může tato metoda stát časově náročnější. Jako jednu z nevýhod je možné uvést fakt, že manažeři často nejsou schopni vysvětlit filozofii řízení podle cílů svým podřízeným, která klade důraz na sebekontrolu a sebeřízení.³¹

2.4 Vlastnosti manažera

Manažer dosahuje svých stanovených cílů prostřednictvím jiných lidí. Manažeři mohou firmě poskytnout své schopnosti, postoje a své vlastnosti. Ty tvoří předpoklady pro to, aby jejich nositelé, tedy lidé, byli při naplňování firemních myšlenek úspěšní.³² Zároveň je nutné si uvědomit, že každý manažer je jiný bez ohledu na úspěšnost. Tato rozdílnost pramení z vlastní osobnosti manažera.

³⁰ Koubek, J., *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s. 149-150

³¹ Řehoř, A., Šigut, Z. *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 47

³² Plamínek, J., *Vedení lidí, týmu a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002, s. 58

Osobnost je organizovaný celek duševního života, v němž je integrovaná biologická, sociální a psychologická stránka jeho existence v dynamickou strukturu individuálních vlastností, která je vlastní pouze jednomu člověku a kterou se odlišuje od ostatních lidí.³³ Pojem osobnost je možné definovat také jako celek duševního života člověka, který je charakteristický vnitřní jednotou, individuální specifičností, vývojovou kontinuitou a interakcí s prostředím, v němž žije.³⁴ Osobností se člověk nerodí, ale stává se jí v průběhu svého života v procesu socializace. Socializace je proces začleňování se do společnosti.

Struktura osobnosti je tvořena základními kategoriemi vlastností, které spolu souvisejí. Jedná se o temperament, charakter, schopnosti a zaměřenost.

Pojem *temperament* znamená souhrn charakteristických nebo vrozených rysů osobnosti, které se trvale projevují způsobem reagování, jednání a prožívání.

Charakter představuje soubor kladných a záporných vlastností člověka, které mají úzký vztah k morálním požadavkům společnosti. Charakter představuje jádro osobnosti.

Schopnosti jsou takové vlastnosti osobnosti, které jsou předpokladem pro úspěšné vykonávání činnosti. Schopnosti jsou získané vlastnosti v průběhu života jedince, které se rozvíjejí. Samotné schopnosti však nestačí. Je nutné, aby lidé své schopnosti uměli používat ve prospěch firmy.

Zaměřenost neboli aktivačně motivační vlastnosti jsou vlastnosti, které vedou člověka k dané aktivitě. Jsou to zejména instinkty, potřeby, zájmy a ideály.³⁵ Dobré je zmínit i postoje, které vyjadřují celkovou míru snahy, ochoty a loajality konkrétního člověka. Postoje úzce souvisejí s motivací člověka. Pro management a motivaci zaměstnanců jsou důležité zejména postoje vůči organizaci, spolupracovníkům, nadřízeným, postoje ke své práci a k sobě samému. Ovlivňují výrazně spokojenost a motivují, mohou ovšem vyvolávat také negativní tendence jako jsou podvody, fluktuace nebo absence.

Manažer je obecně řečeno každý vedoucí pracovník, který určitým stanoveným způsobem zodpovídá za chod organizace, ve které pracuje. U velkých firem pak manažer zodpovídá za chod daného úseku, odboru nebo za vedení týmu. Funkci manažera nemůže vykonávat kdokoli. Ne každý má totiž dovednost vést druhé lidi a stejně tak ne každý má v sobě přirozenou autoritu. Aby se člověk stal manažerem, musí mít příslušné znalosti a dovednosti.

³³ Vízdal, F., *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 146

³⁴ Vágnerová, M., *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2007, s. 215

³⁵ Vízdal, F., *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 147- 164

Manažer pracuje prostřednictvím svých podřízených. Zodpovídá za jejich práci, motivuje je a snaží se o harmonii jejich vlastních potřeb s potřebami organizace. Informuje o výsledcích jak své podřízené tak i nadřízené. Reaguje na chyby v systému, dělá důležitá rozhodnutí a vyjednává.³⁶

Každý manažer by měl dodržovat určité zásady, aby jeho práce byla co nejvíce efektivní. Manažer by také měl stanovit jasné cíle a jak jich dosáhnout (o stanovení cílů jsme si již říkali v předchozí kapitole).³⁷ Je také důležité stanovit si priority, vhodně načasovat a naplánovat postup řešení daných úkolů. Manažerův zájem by neměl směřovat pouze na firmu a její chod, ale měl by se také zaměřit na klienta a na jeho spokojenost. Stejně jako všichni zaměstnanci, i manažeři musí plnit stanovené úkoly. Být úspěšným manažerem neznamená jen mít mnoho dovedností a znalostí, ale i umět s lidmi pracovat a dosahovat tím nadprůměrných výsledků.

Existují tři okruhy manažerských dovedností:

Lidské dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení. Spočívají ve znalosti podřízených jako lidských jedinců nikoli kusů, ve znalostech jejich potřeb, postojů a zájmů.

Technické dovednosti představují schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky.

Koncepční dovednosti jsou schopnosti vidět věci jako celek zejména v oblasti strategického vedení. Je možné sem zařadit schopnost řídit, integrovat a sladovat zájmy a aktivity podniku.³⁸

Manažer by měl zvládat následující aktivity:

- vždy jasně vymežit cíle, aby lidé věděli, na čem mají pracovat, co se od nich očekává,
- zřetelně vyjadřovat pokyny, jasně určit, co je potřeba dělat,
- umět jednat s různými typy lidí,
- chápat pracovníky, tolerovat a podporovat je,

³⁶ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>

³⁷ SMART cíl: specifický, měřitelný, akceptovatelný, reálný, termínovaný

³⁸ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>

- zajistit rozhodnutí ve složitých situacích,
- umět přijímat i poskytovat zpětnou vazbu,
- dobře organizovat a kontrolovat práci,
- být schopný přizpůsobovat se změnám.

Obchodní server Podnikatel.cz definuje 5 základních vlastností, které by měl manažer splňovat. Podle tohoto serveru by měl manažer být:

1. *Interaktivní a motivující:* Samotná motivace dnes patří k nejvíce diskutovaným tématům v organizacích. Správný manažer by měl být ale zároveň upřímný. Stejně jako motivace je důležitá i empatie a ochota naslouchat připomínkám a dotazům.

2. *Schopný vytvořit přátelské prostředí:* Manažer, kterému záleží na chodu jeho týmu, by měl „čist“ vztahy mezi svými zaměstnanci a zejména se zabývat předcházením konfliktů. Konflikty vytváří nepříjemné pracovní prostředí, což může vést až k nesplnění stanovené cíle.

3. *Organizačně schopný:* Organizačními schopnostmi rozumíme schopnost smysluplně naplánovat svůj čas. Dále sem můžeme zařadit i schopnost jasně definovat a formulovat cíle a jejich priority, umění naplánovat a vyhodnotit zadanou práci. Součástí správné práce manažera by měla být také schopnost operativně reagovat na změny, které situace vyžaduje.

4. *Komunikační a kreativní:* Komunikace se může stát pro dobrého manažera velice silnou zbraní. Musí však umět těchto výhod naplno využít. Pro toho, kdo chce být efektivní a respektovaný svými podřízenými, je kvalitní komunikační kreativita nezbytnou nutností. Ve správně vedené firemní komunikaci by z vás měl vyzařovat kladný postoj k druhé osobě.

5. *Schopný dělat kompromisy:* Není nutné trvat na svém názoru za každou cenu, kompromisy přinášejí řešení, které může být vhodné pro všechny dostupné strany. Bez rozumných kompromisů se správný manažer neobejde.³⁹

Jak je uvedeno v bodu 4, manažer by měl být komunikativní. Komunikace je jedním z nejdůležitějších procesů. Existují různé způsoby komunikace: neverbální, verbální, písemná,

³⁹ <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-zasad-dobreho-manazera/>

ústní aj. Pokud manažer nekomunikuje se svými podřízenými, vede to k časté nespokojenosti zaměstnanců, která se téměř vždy promítne i do nespokojenosti zákazníků.

Proces komunikace ze strany manažera má obvykle charakter rozhovoru, v němž jeden člověk sděluje informace jinému člověku.⁴⁰ Z hlediska podávání zpětné vazby na základě kontroly vykonané práce podřízených je beze sporu nejlepší komunikace ústní. Ústní komunikace je výborným nástrojem, jak zjistit pocity podřízených, reagovat na jejich připomínky a vyjasnit si tak lépe nedostatky v odvedené práci.

Prostředkem, jak dosáhnout dobrých výsledků, je pro manažera motivace. Motivaci se budeme zabývat v samostatné kapitole.

Kromě vlastností jsou důležité i předpoklady, ty by v sobě měl mít každý manažer. Předpoklady si zde rozdělíme na získané a vrozené. Získané předpoklady jsou takové, které získáváme výchovou, vzděláním a částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se částečně výchovou ovlivnit. Příkladem pro získané předpoklady jsou zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace. Mezi vrozené předpoklady patří např. fantazie a dnes v organizacích hodně žádaná empatie neboli schopnost vcítit se do pocitů nebo jednání druhé osoby.⁴¹

Rozvoj manažerů je dnes velmi diskutovaným tématem. Existuje nespočet firem, které nabízejí rozvojové aktivity, manažerské školení a jiné kurzy zaměřené na vzdělávání manažerů. V České pojišťovně se manažeři vzdělávají ve dvou úrovních. Základním školením, jako je manažerské minimum a leadership, si musí projít každý manažer do jednoho roku od nastoupení do funkce. Druhá linie vzdělávání je pouze pro vybraný okruh manažerů, kteří byli zvoleni svými nadřízenými.

Efektivní tým sám o sobě není pouze o vlastnostech a předpokladech manažera, který tento tým vede. Týmy automaticky svou produktivitu nezvyšují, proto si v rámci této kapitoly ještě uvedeme, jak mohou manažeři budovat a vést efektivní týmy.

⁴⁰ Vágnerová, M., *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2007, s. 301

⁴¹ <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer>

Charakteristika efektivních týmů:

- *Vydefinované cíle:* Efektivní výkonné týmy zcela rozumí cílům, kterých mají dosáhnout, a současně tyto cíle respektují. Členové takového týmu považují cíl za závazek, který musí naplnit a tomu také přizpůsobují své chování.
- *Odpovídající dovednosti:* Efektivní tým je tvořený kompetentními lidmi, ti mají technické i mezilidské dovednosti pro dosažení cíle a společnou práci.
- *Vzájemná důvěra:* Členové jsou přesvědčeni o svých schopnostech, vlastnostech a integritě. Vzájemně si důvěřují a společně dosahují stanovených cílů.
- *Jednotná závaznost:* Členové efektivních týmů jsou velmi oddaní a loajální k sobě navzájem i vůči organizaci, ve které jsou zaměstnáni.
- *Vzájemná komunikace:* Členové si mezi sebou předávají verbální i neverbální sdělení tak, aby byla všem srozumitelná. Vzájemně si poskytují zpětnou vazbu a přijímají ji i ze strany manažera.
- *Dovednosti vyjednávání:* Efektivní týmy jsou flexibilní, což vyžaduje dovednosti vyjednávání ze strany manažera. Členové týmu jsou schopni tyto změny projednávat a reagovat na ně.
- *Vybrané vůdcovství:* Efektivní vedoucí motivuje svůj tým, objasňuje cíle a posiluje sebedůvěru všech členů týmu.
- *Interní a externí podpora:* Členům v týmu je poskytován srozumitelný a zdůvodněný systém měření pro hodnocení výkonnosti, program benefitů, který oceňuje a odměňuje týmové aktivity i školení. Z externího hlediska by měl manažer zajišťovat zdroje, které tento tým pro splnění cíle vyžaduje.⁴²

2.5 Výběr podřízených zaměstnanců

Přijmout podřízené zaměstnance do pracovního procesu není nijak jednoduchý úkol, zejména pokud hovoříme o výběru nových zaměstnanců. Způsobů, jak vést výběrová řízení je několik, od pouhého rozhovoru až po složitá hodinová výběrová řízení. Nábor nových zaměstnanců spadá do kompetencí personálního odboru.

Po zadání požadavku na nábor nových zaměstnanců je potřeba zajistit dostatečný počet uchazečů o místo. Stále efektivnějším se stává získávání pracovníků pomocí internetu. Na českém trhu působí 3 významné firmy, které provozují tzv. internetový recruitment.

⁴² Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 381- 382

Jedná se o portály www.jobs.cz, www.cvonline.cz a www.jobpilot.cz. Informace o náborech často najdeme i na webových stránkách dané organizace, která nabízí pracovní místa pro nové zaměstnance.

Získávání pracovníků (recruitment) pomocí internetu přináší následující výhody:

- A. zkrácení doby od zveřejnění po výběr,
- B. snížení nákladů na nábor,
- C. možnost operativního zásahu do podoby a obsahu inzerátu,
- D. celosvětový přístup 24 hodin denně 7 dní v týdnu,
- E. okamžité monitorování efektivity,
- F. dodatečné služby (možnost ihned vyplnit dotazník, který umožňuje efektivní předvýběr aj.).⁴³

Jakmile máme na základě náboru skupinu kandidátů, dalším krokem je proces, v němž bude určeno, kdo je pro danou práci nejvhodnější. Zde mluvíme o procesu výběru. Výběr je určité cvičení v předvídání toho, který kandidát bude úspěšný v zaměstnání, bude-li přijat. Úspěšnost je zde míněna v tom smyslu, že bude dobře vykonávat práci podle ukazatelů, které organizace používá pro její hodnocení.

Manažeři používají pro výběr svých podřízených určité nástroje. Mezi tyto nástroje řadíme analýzu vyplněné žádosti, písemné testy a testy stimulující výkon a pohovor. Téměř všechny organizace požadují, aby uchazeči vyplnili žádost o místo. Tato žádost může mít jednoduchou podobu jako je sdělení jména, adresy, kontaktních údajů, ale i podrobný popis aktivit a dovedností. Písemné testy slouží k odhalení osobnosti. Patří sem testy chování, talentu, nadání aj. Kromě testů může být uchazeč požádán o vypracování úkolu, o tzv. vzorek práce. Jedná se o zjednodušený model budoucí práce. Uchazeči tak mohou demonstrovat své dovednosti a schopnosti během reálné činnosti.⁴⁴

V komunikačním centru je oblíbený typ výběrového řízení zvaný Assessment centre neboli hodnotící centrum. Jedná se o místo, kde jsou uchazeči testováni z hlediska předpokladů pro danou činnost. V těchto centrech manažeři spolu s personalisty hodnotí uchazeče na základě různých cvičení.

⁴³ Hroník F., Rindošová L., *Managing people*. Brno: Brno International Business School, 2007, s. 26

⁴⁴ Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 291- 294

Cvičení simulují reálné problémy, s nimiž se uchazeči mohou při své práci setkat. V komunikačním centru je toto výběrové řízení zakončeno pohovorem, kde se s uchazeči vymění základní informace o případném termínu nástupu a o platových podmínkách. Výběrové řízení v podobě assessment centra je nejen časově, ale i psychicky poměrně náročné. Je potřeba se v průběhu celého výběrového řízení velmi dobře soustředit na reakce uchazečů při plnění zadaných úkolů.

Objektivitu pozorování uchazečů při výběrovém řízení narušují chyby, které vznikají při meziosobním vnímání. Uvedeme si nejčastější chyby, které se při vnímání člověka člověkem vyskytují a zkreslují tak celý průběh i výsledky vnímání. Patří zde:

1. *Haló efekt*: Jedná se o vnímání člověka pod vlivem nějaké výrazné charakteristiky. Na základě této silné charakteristiky dochází ke zkreslenému vnímání a následně k chybnému vyhodnocení.
2. *Vliv prvního a posledního (nejčerstvějšího) dojmu*: První a poslední dojem má větší význam při utváření si obrazu o druhém člověku než dojmy, resp. informace získané v průběhu výběrového řízení. Při meziosobním vnímání musíme mít na paměti, že první dojem zkresluje vytváření obrazu o vnímaném člověku a měli bychom se snažit při poznávání tohoto uchazeče svůj první dojem korigovat.
3. *Percepční stereotypy a předsudky*: Všichni zaujímáme určité stereotypní, tj. zafixované postoje vůči určitým skupinám lidí, např. absolventům nebo naopak starším lidem. Pod vlivem svého stereotypu pak nejsme schopni objektivně posoudit individuální zvláštnosti tohoto uchazeče a předem ho vyloučíme bez ohledu na jeho dovednosti a schopnosti.
4. *Figura a pozadí*: Chyba prostředí, která může výrazně zkreslit obraz, který si o vnímaném člověku utváříme. Uchazeče pak neposuzujeme podle toho, jací skutečně jsou a co dovedou, ale podle toho, jak jsou oblečení, jaký mají titul apod.⁴⁵

⁴⁵ Vízdal F., *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2005, s. 26- 29

3. Vztahy na pracovišti

V této kapitole se zaměříme na vztahy, které jsou na pracovišti velmi důležité a prolínají se do celého pracovního procesu. Jestliže jsou vztahy na pracovišti napjaté, vznikají konflikty a v konfliktním prostředí není možné dosahovat stanovených cílů. Jako první si popíšeme vztahy v rámci jednoho týmu.

Tým je skupina lidí, kteří mají vzájemně se doplňující schopnosti, a kteří vzájemně zodpovídají za vynaložené úsilí při dosahování společného cíle. Tým lze definovat také jako formální skupinu, která vzniká v rámci organizace. Členem týmu se člověk stává na základě jiné motivace, než je potřeba vzájemných vztahů. V týmu jsou platná předem stanovená pravidla, která přesně definují žádoucí formy interakce mezi jejími členy.⁴⁶

Postavení jednotlivých členů souvisí s jejich rolí, tedy s chováním, které skupina od tohoto jedince očekává a vyžaduje. V případě soužití v pracovním týmu jde většinou o neformální role, které podřízení udržují mezi sebou. Tyto role vznikají spontánně, na základě vlastností jedince a požadavků skupiny.

Zmiňované neformální role lze rozdělit do několika skupin:

- *neformální vůdce týmu* má největší autoritu a největší vliv týmu, často se jedná o zástupce vedoucího týmu,
- *týmový expert* je ceněn ostatními zaměstnanci pro svoje schopnosti a znalosti, expert mívá zpravidla i největší důvěru a lidé se na něho obracejí při řešení pracovních potíží,
- *řadoví členové týmu* respektují vůdce, přizpůsobují se požadavkům a mají průměrný vliv na ostatní členy týmu,
- *outsider* není v týmu oblíben, není ani akceptován a nemá žádný vliv.

Pozice, kterou člověk v týmu získal, má velký vliv na chování jednotlivce. Získaná pozice ovlivňuje postoje člověka i vztah k sobě samému.⁴⁷ Z tohoto důvodu si v následující kapitole zdůrazníme význam rolí týmových.

⁴⁶ Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 378

⁴⁷ Vágnerová, M., *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2007, s. 315

3.1 Týmové role

Týmová role, definovaná Dr. Meredithem Belbinem, je tendence chovat se, přispívat a být ve vzájemném vztahu s ostatními lidmi specifickým způsobem.⁴⁸ Dr. Meredith Belbin je britský vědecký pracovník a teoretik managementu. Dr. Meredith Belbin byl zaujat výkonem skupiny a způsobem, jak jej lze ovlivnit pomocí výběru různých typů lidí, kteří takovou skupinu tvoří. Ze svých pozorování odvodil devět týmových rolí, které spolu utvářejí ideální tým, sestavil také test týmových rolí.⁴⁹ Každá role je v konkrétním týmu zastoupena různou měrou. Jeden člověk může mít dvě i více rolí. Zpravidla má člověk v týmu role dvě, jednu dominantní a jednu více skrytou. Každá z Belbinových rolí má své výhody a nevýhody a o žádné z nich nelze říci, že je lepší než jiná.

Popis jednotlivých týmových rolí:

1. *Inovátor* je tvůrčí, má mnoho nápadů, umí řešit náročné úkoly a je flexibilní, nekomunikuje však s ostatními příliš efektivně, stále předkládá nové a nové nápady.
2. *Vyhledávač zdrojů* je plný energie, hledá nové kontakty, je zapálený pro věc, počáteční nadšení z něj může však rychle vyprchat.
3. *Realizátor* je spolehlivý, disciplinovaný, uvažuje prakticky a racionálně, těžko reaguje na změnu podmínek, není flexibilní.
4. *Analytik* dovede volit optimální strategii, jeho úvahy jsou přesné, od ostatních požaduje kvalitní práci, nedovede motivovat ostatní členy v týmu, je příliš kritický.
5. *Týmový pracovník* je sociálně zdatný, dokáže mírnit konflikty, vytváří příjemnou atmosféru, není ale schopný dělat důležitá rozhodnutí.
6. *Dotahovač* hlídá termíny a limity, je spolehlivý, svědomitý a pečlivý, často má zbytečné obavy, neumí spolupracovat s druhými.
7. *Expert* pracuje odhodlaně, jeho znalosti jsou velmi cenné, je loajální a má rád svůj obor, zabývá se pouze úzkou oblastí, ve které se vyzná. Sleduje jen to, co ho osobně zajímá.
8. *Koordinátor* je sebevědomý, pomáhá lidem v týmu ke spolupráci, ujasňuje cíle, dodává energii, profesně si práci zjednodušuje, může manipulovat s druhými lidmi v týmu.

⁴⁸ http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co

⁴⁹ Crainer S., *Kompendium managementu*. Praha: Computer press, 1998, s. 24

9. *Usměřovač* je velmi energický člen týmu, je odhodlaný řešit náročné úkoly, často provokuje a nepřispívá k dobrému prostředí v týmu.⁵⁰

Rozdělení týmových rolí se v praxi ukázalo jako platné a je v mnoha organizacích stále používáno zejména prostřednictvím psychotestu týmových rolí. Ten se často používá i při hledání vhodných kandidátů v průběhu výběrového řízení.

3.2 Vztahy mezi lidmi

Člověk se v průběhu svého života dostává do kontaktu s mnoha lidmi a v rámci této interakce se utvářejí různé mezilidské vztahy, které mají různý osobní význam. Tyto vztahy mohou člověku sloužit jako zdroj potřebných informací. Vztahy mezi lidmi mohou uspokojovat různé potřeby:

- potřebu sociálního kontaktu,
- potřebu pozitivní akceptace jinými lidmi, která má emoční základ,
- potřebu seberealizace: dosažení potřebného uznání, být pozitivně hodnocen,
- potřebu sdílet společný zájem a cíl.

Vztahy s lidmi mohou mít velmi rozmanitou podobu, mohou se lišit z hlediska svého vzniku, průběhu, trvání a charakteru. Mohou vznikat neformálně, na základě vzájemné atraktivity, ale mohou mít i formální charakter.

Formální vztahy jsou upraveny předem stanovenými normami. Tyto vztahy nemají osobní význam, člověk byl do této skupiny přiřazen jinými osobami. Je zde jednoznačně vymezeno, jaké chování je pro tento typ kontaktu vhodné. Vztahy na pracovišti jsou určeny a vyplývají z role, kterou zde jedinec zaujímá.

Neformální vztahy se vytvářejí na základě vzájemné přitažlivosti či emoční potřeby a mohou mít různou míru intimity a i tyto vztahy definují pracovní prostředí.⁵¹

⁵⁰ <http://www.iq-tester.cz/o-inteligenci/psychotest-tymovych-rolí.html>

⁵¹ Vágnerová, M., *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2007, s. 304

3.3 Konflikty a jejich řešení

Konflikt, z latinského slova *confligó, conflictum*, je srážka či střet dvou nebo více neslučitelných stanovisek či nesmiřitelných stran, které se nechtějí nebo nemohou dohodnout. Je to střetnutí dvou nebo vícerych, do určité míry se vylučujících nebo protichůdných snah, sil, potřeb, zájmů, citů, hodnot nebo tendencí.⁵²

Prof. PhDr. Milan Nakonečný v knize *Motivace lidského chování* uvádí, že konflikt je zvláštním případem frustrace. Konflikt je frustrující již sám o sobě, znamená totiž oddálení žádoucí nebo nutné reakce, uvádí člověka do více či méně nuceného stavu rozhodování, které může být velmi těžké a po uskutečnění obvykle vyvolává pochybnosti o jeho správnosti.⁵³

Během let se na konflikty vytvořila tři rozdílná hlediska:

1. *Tradiční pohled na konflikt* říká, že je nutné se konfliktům vyhnout, protože ukazují, že uvnitř týmu je určitý problém.
2. *Pohled na konflikt z hlediska lidských vztahů* říká, že konflikt je přirozený a nevyhnutelný výstup z jakéhokoli týmu a nemusí být negativní, spíše může být potenciálně pozitivní silou přispívající k výkonnosti týmu.
3. *Integrační pohled na konflikt* předpokládá, že nejenom konflikt může být pozitivní silou v týmu, ale některé konflikty jsou pro efektivní fungování týmu absolutně nezbytné.

Integrační pohled je nejvíce přijímaným hlediskem, rozděluje konflikty na funkční a disfunkční konflikty. Funkční konflikty jsou ty, které podporují splnění cílů a zvyšují výkonnost týmu. Disfunkční konflikty jsou naopak ty, které brání týmu v dosažení výsledků a jsou destruktivní.⁵⁴

Pracovní konflikty lze rozdělit na konflikty týkající se úkolů, konflikty ve vztazích a konflikty v procesech. Konflikty, které se týkají úkolů nebo procesů, je možné poměrně účinně odstranit, a to vyjednáváním, upozorněním na procesní chyby, přenastavením pravidel aj. Konflikty ve vztazích jsou téměř vždy disfunkční. Pro tento typ konfliktů je typická třenic

⁵² <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt>

⁵³ Nakonečný, M., *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, s. 127

⁵⁴ Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 371- 372

a mezilidská nevraživost, které snižují vzájemné porozumění, což brzdí realizaci zadaných úkolů týmu.

Je-li úroveň konfliktu vysoká, může si manažer vybrat z pěti technik pro její snížení:

- vyhnoutí se,
- přizpůsobení se,
- donucování,
- kompromis neboli dohoda,
- spolupráce.
-

Ani jedna varianta však není ideální pro všechny situace. Jakou z nich použít, závisí na samotném manažerovi.

4. Motivace

Psychologie pojednává o motivaci jako o procesu a současně i souhrnu hybných sil neboli motivů, které aktivují a usměrňují chování, určují jeho intenzitu a délku jeho trvání. Takto navozené chování směřuje k uspokojení určité potřeby, které je doprovázeno emočním prožitkem, který slouží jako signál určité potřeby a stimuluje chování zaměřené na její uspokojení.⁵⁵

Pracovní motivace je ochota vynaložit značné úsilí pro dosažení cílů organizace. Je podmíněná tím, že jednotlivec současně uspokojí své potřeby. K základním motivačním nástrojům patří mzda, další hmotné benefity a zaměstnanecké výhody, sociální klima a celkové prostředí. Zatímco mzda i další hmotné benefity mají časově omezenou účinnost, pro dlouhodobě stabilní pracovní motivaci je důležitá firemní kultura.

Ve firemní kultuře jsou zahrnuty všechny hlavní motivátory. Mezi ně můžeme zařadit uznání, úspěch, pracovní podmínky, strategie organizace, postoj zaměstnanců vůči klientům, možnost odborně růst i možnost seberealizace zaměstnanců. Pozitivní firemní kultura přispívá k motivaci a ke spokojenosti zaměstnanců a je významným faktorem ke snížení fluktuace a k jejich stabilizaci.

⁵⁵ Vízdal, F., *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, s. 109

Desatero motivace zaměstnanců:

1. vytvářet pozitivní motivační klima,
2. měřit a hodnotit výkony,
3. hodnotit výkon pravidelně,
4. zajistit vazbu odměny na výkon,
5. stanovit požadovanou normu výkonu,
6. zavést soutěže mezi jednotlivci a týmy,
7. netolerovat průměrný a podprůměrný výkon,
8. řešit ihned nízký výkon a odstranit jeho příčiny,
9. poskytnout pomoc zaostávajícím,
10. rozloučit se se zaměstnanci, kteří dlouhodobě nedosahují požadovanou úroveň výkonu.⁵⁶

Jeden z hlavních nástrojů managementu je jistě systém odměňování. Tento systém sleduje propojení odměny za práci s jinými formami ocenění a uznání, které mohou mít jak materiální, tak nemateriální podobu. Cílem systému odměňování je podporovat prosazení strategie organizace, motivovat a stimulovat zaměstnance i týmy k pracovnímu výkonu, podporovat rozvoj firemní kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců a motivovat je k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. Účelem systému odměňování není motivovat ke správnému chování nesprávné lidi, ale především získat a udržet správné lidi.⁵⁷

4.1 Starší teorie motivace

V této části se budeme zabývat třemi staršími teoriemi, které jsou pravděpodobně stále nejlepším vysvětlením motivace zaměstnanců, i když jsou v současnosti často zpochybňovány. Tyto tři teorie jsou Maslowova teorie hierarchie potřeb, McGregorova teorie X a Y a Herzbergerova dvoufaktorová teorie.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Abraham Maslow byl psycholog, který vycházel z předpokladu, že uvnitř každého člověka je skryto pět potřeb, které jsou v určité posloupnosti:

- A. Fyziologické potřeby: jídlo, pití, přístřeší, sexuální uspokojení a další fyzické potřeby,

⁵⁶ Heinová H., Rozvoj lidských zdrojů: Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2010, s. 25

⁵⁷ Collins J., Jak z dobré firmy udělat skvělou: Praha: Grada Publishing, 2008, s. 79

- B. Potřeby bezpečí: jistota, ochrana před fyzickými a citovými útrapami, jistota, že budou fyziologické potřeby zajištěny,
- C. Společenské potřeby: citové vztahy, sounáležitost, akceptování lidmi, přátelství,
- D. Potřeby úcty a uznání: sebe respektování, samostatnost, uznání, pozornost,
- E. Potřeby seberealizace: rozvoj, dosažení určitého potenciálu, sebeuspokojení.

Maslow z hlediska motivace tvrdil, že každá úroveň potřeb v jeho hierarchii musí být dostatečně uspokojena, než bude aktivována úroveň o stupeň vyšší. Pokud chceme motivovat podle Maslowa, potřebujeme nejprve zjistit, na které úrovni se v hierarchii potřeb jedinec vyskytuje.

McGregorova teorie X a Y

Douglas McGregor byl profesorem managementu. Proslavil se dvěma soubory předpokladů o lidské podstatě. Jedná se o teorii X a teorii Y. Teorie X představuje negativní pohled na zaměstnance. Tito pracovníci nemají práci rádi a je nutné je řídit direktivně. Teorie Y představuje naopak pozitivní pohled. Předpokládá, že pracovníci budou pracovat zodpovědně a práci považují za přirozenou činnost. Bohužel neexistují žádné důkazy o zvýšení motivace při respektování těchto teorií v praxi.⁵⁸

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg patří mezi významné americké psychology. Jeho klíčovým dílem je teorie dvou faktorů. Existují vnitřní faktory, které jsou spojené s pracovní spokojeností a motivací a vnější faktory, které jsou spojeny s pracovní nespokojeností. Herzberg říká, že pravá motivace vyvěrá z pocitu úspěchu, osobního rozvoje, spokojenosti s prací a z uznání. Cílem by mělo být motivování lidí spíše samostatnou pracovní pozicí než pomocí odměn a nátlaku.⁵⁹

4.2 Současné teorie motivace

Nyní si popíšeme vybrané současné teorie motivace zaměstnanců, a to teorii tří potřeb, teorii rovnosti a teorii očekávání.

⁵⁸ Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 392

⁵⁹ Crainer S., *Kompendium managementu*. Praha: Computer press, 1998, s. 73

Teorie tří potřeb

Tato motivační teorie uvádí, že hlavními motivačními faktory v práci jsou tři potřeby. Potřeba úspěchu, což je motor dokonalosti a úspěšnosti. Potřeba moci, tedy možnost ovlivňovat chování ostatních a potřeba sounáležitosti, tedy potřeba dobrých mezilidských vztahů. Lidé s intenzivní potřebou něčeho dosáhnout považují osobní pocit, že uspěli, za něco více než odměnu za práci. Tito lidé jsou motivováni náročnými úkoly a přijímají osobní zodpovědnost za úspěchy i neúspěchy. Odhalit svoji úroveň těchto tří potřeb můžeme měřením na základě projektivního testu.

Teorie rovnosti

Zaměstnanci porovnávají vstupy a výstupy své práce a potom je srovnávají s ostatními. Podle výsledků tohoto srovnávání pak upravují své chování. Pokud zaměstnanec vnímá svoji situaci jako totožnou se situací ostatních, jedná se o stav rovnosti, tedy o spravedlivou situaci. Pokud je však poměr nerovný, snaží se zaměstnanec o změnu. Teorie rovnosti nabízí důležitý pohled na motivaci zaměstnanců, nicméně existuje mnoho otázek, na které tato teorie zatím nenašla odpovědi. Jedná se o např. o otázku, jak mohou zaměstnanci definovat vstupy a výstupy, jak se během času mění aj.

Teorie očekávání

Poslední teorií, kterou se zde budeme zabývat, je teorie očekávání. Jedná se o nejucelenější a široce akceptované vysvětlení motivace zaměstnanců a většina výsledků průzkumu ji potvrzuje. Podle této teorie člověk směřuje k takovému způsobu provádění činností, který je odvozen od očekávání určitých výstupů a jejich atraktivnosti pro tohoto jedince. Klíčové aspekty teorie očekávání spočívají v pochopení individuálních cílů a vztahu mezi úsilím a výkonem, mezi výkonem a odměnou a mezi odměnou a uspokojením osobních cílů. Neexistuje univerzální princip, jak vysvětlit, co zaměstnance motivuje, a proto manažer musí pochopit, proč zaměstnanci vidí určité výstupy jako atraktivní a jiné nikoliv. Důležité je tedy to, co sám zaměstnanec vidí jako svůj výkon, odměnu a výstupy uspokojující cíle.

Shrnutí ke všem teoriím, které jsme si zde uvedli, by mohlo vyjádřit tvrzení, že *manažerské postupy, které mohou vést ke zvýšení motivace, jsou rozpoznání rozdílů mezi*

*jednotlivci, spojení lidí s prací, využívání cílů tak, aby cíle byly dosažitelné, individualizované odměňování z hlediska spravedlnosti a využívání peněz jako důležitého nástroje výhod.*⁶⁰

4.3 Motivace v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s.

V Komunikačním centru České pojišťovny, a.s. je motivace rozdělena do tří základních oblastí:

1. *Kariérový plán operátora* zajišťuje motivaci operátorů ihned po nástupu na pozici. Kariérový plán popisuje tři základní pozice operátora v rámci komunikačního centra. Jedná se o pozice „operátor junior“, „operátor“, a operátor senior“. Dále jsou zde podrobně popsány podmínky, které musí operátor splnit, aby konkrétní pozici obsadil a co tímto postupem získá. Čím výše se operátor posune, tím vyšší mu náleží základní mzda.
2. *Servisní motivační systém* je založen na poměru produktivity práce, která je průběžně měřena a kvality poskytnutých informací. Jedná se o variabilní složku mzdy vyplácenou na měsíční bázi.
3. *Provizní systém* je další variabilní složkou mzdy. Provize se odvíjí od typu a výše zaplaceného předpisu na sjednaných smlouvách po telefonu.

Dalšími motivačními prostředky jsou týmové soutěže, které si zpravidla manažer týmu vytváří sám dle vlastních potřeb. Soutěže mohou být zaměřeny na produktivitu, kvalitu i na prodejní výsledky. Výhry mohou mít finanční i nefinanční formu.

Jinými motivačními prostředky je široká škála firemních benefitů, které Česká pojišťovna svým zaměstnancům nabízí. Jedná se např. o příspěvky na životní pojištění, o slevy na pojištění domácnosti, o jednorázové příspěvky na penzijní připojištění a další benefity dle aktuální kolektivní smlouvy.

4.4 Zaměstnanecká spokojenost a její měření

Spokojenost zaměstnanců lze definovat jako vnímání zaměstnanců, které se týká stupně splnění jejich očekávání a požadavků na pracovní podmínky, na jejich působení či plnění úkolů, na způsob vedení manažera atd. Spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují v jedné firmě. Spokojenost zaměstnanců ovlivňuje dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.

⁶⁰ Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 413

Průzkum zaměstnanecké spokojenosti je nástrojem, který otevírá cestu ke komunikaci jednotlivých zaměstnanců směrem k vrcholovému managementu. K posouzení sledovaných oblastí je důležitý názor každého zaměstnance. Samotný průzkum je pro většinou zaměstnanců hodnocen pozitivně. Průzkum považují za projevení zájmu o jejich názor. Průzkum spokojenosti zaměstnanců pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty k řešení, případně zlepšit pracovní klima.⁶¹

Sledované oblasti celkové spokojenosti:

- firemní strategie,
- kvalita vedení,
- pracovní podmínky,
- komunikace,
- motivace a seberealizace,
- odměňování,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Průzkumy spokojenosti zaměstnanců poskytují kvalitní zpětnou vazbu, mapují obecnou rovinu spokojenosti, pomáhají popsat stávající stav a odhalovat rizika, která mohou vyústit v řadu konfliktů na pracovišti. Průzkumy také odhalují příležitosti, ve kterých je dobré se zlepšovat. Výhodou průzkumu spokojenosti je především možnost systémového řízení a cílených opatření personální práce. Opakováním průzkumu pak můžeme zjistit, zda jsme zvolili správná opatření.

Organizace, které se pravidelně zabývají spokojeností zaměstnanců, si mohou průzkum spokojenosti nastavit a vyhodnotit sami nebo využít externí firmy. Těchto firem je na našem trhu celá řada, např. firma Expertis, Dotes, ACE Consulting aj.

⁶¹ <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html>

Praktická část

Měření spokojenosti v komunikačním centru

Průzkum spokojenosti zaměstnanců slouží k poskytnutí zpětné vazby. Cílem našeho průzkumu je získat objektivní pohled na samotnou spokojenost v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s., odhalit nedostatky ve vedení a zjistit příležitosti ke zvyšování celkové spokojenosti zaměstnanců.

Hlavním cílem průzkumu spokojenosti zaměstnanců je ověřit následující hypotézy:

H1: Většina zaměstnanců je spokojena s přístupem svého manažera.

H2: Spokojena s Českou pojišťovnou jako se zaměstnavatelem je většina respondentů.

H3: Většina respondentů vidí prostředí v komunikačním centru jako příjemné a přátelské.

Průzkum spokojenosti zaměstnanců probíhal v měsíci lednu roku 2012 formou dotazníku. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům komunikačního centra na pozici operátor v elektronické podobě. Dotazník jsme vypracovali spolu s personálním odborem. Díky této spolupráci je možné tento dotazník využít i pro jiné odbory než je komunikační centrum. Výsledky tak budou lépe porovnatelné a tento průzkum bude mít širší záměr.

Dotazník obsahuje 11 tvrzení, na která je možné odpovědět volbou z předem určených odpovědí. Jedná se o odpovědi typu: zcela souhlasím, mírně souhlasím, mírně nesouhlasím a zcela nesouhlasím. První otázkou dotazníku je uvedení věku v kategoriích do 25 let, rozmezí 25 až 30 let a nad 30 let.

Tvrzení, která jsou obsahem dotazníku, jsou volena tak, abychom zjistili stanoviska pro následující oblasti:

- vnímání České pojišťovny, a.s. jako zaměstnavatele,
- přístup a chování manažera v komunikačním centru,
- vztahy na pracovišti v komunikačním centru.

Průzkumu spokojenosti se zúčastnilo 221 zaměstnanců, což je 65% z celkového počtu.

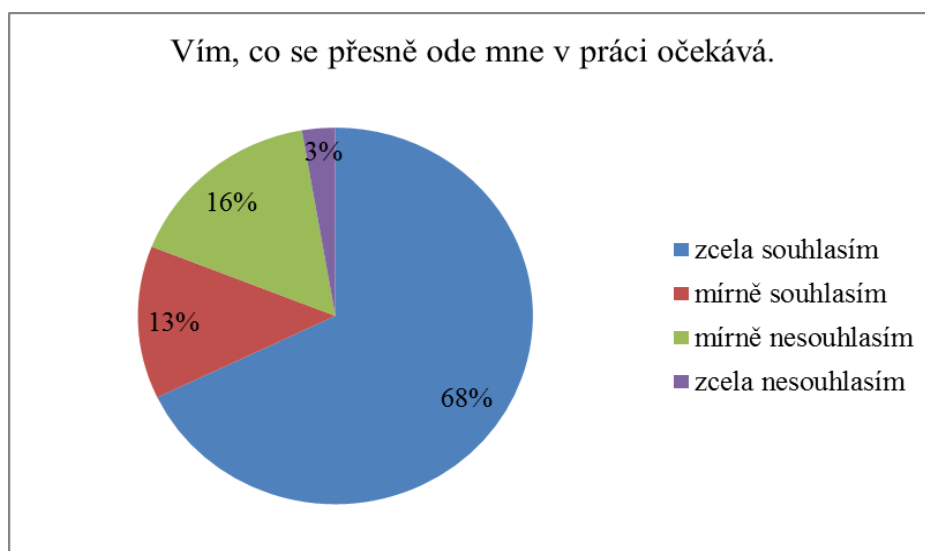
Věkové rozložení respondentů:

- do 25 let 44%
- od 25 do 30 let 38%
- nad 30 let 18%

Výsledky šetření

Prvním dotazem jsme chtěli zjistit, jak si jsou operátoři vědomi svého pracovního zařazení. Zda mají správně definované cíle a vědí, co se od nich v práci očekává. Více jak 60% respondentů zcela souhlasí s tvrzením: Vím, co se přesně ode mne v práci očekává. Pouze 3% respondentů s tvrzením nesouhlasí.

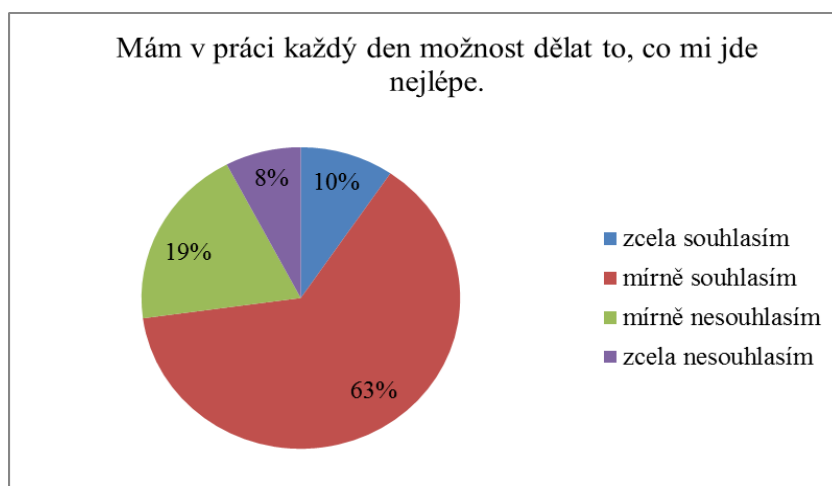
Graf č. 1: Pracovní náplň zaměstnance



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Druhý dotaz jsme zaměřili na problematiku týmových rolí. Pouze 10% respondentů zvolilo možnost odpovědi „zcela souhlasím“. S tvrzením zcela nesouhlasí 8%. Většina dotázaných reagovala odpovědí „mírně souhlasím“.

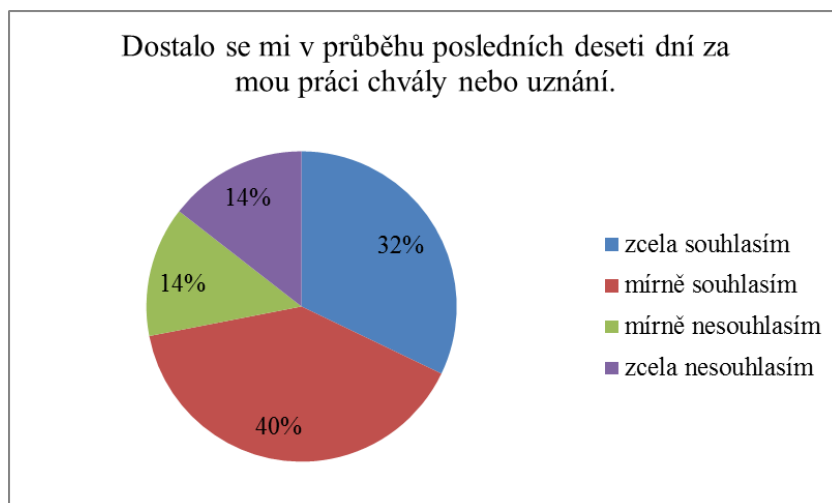
Graf č. 2: Rozdělení týmových rolí



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Třetí tvrzení je zacíleno na chování manažera ke svým podřízeným, zejména na poskytování zpětné vazby za dobře odvedenou práci. Více jak polovina zaměstnanců vyjádřila souhlas s tímto tvrzením.

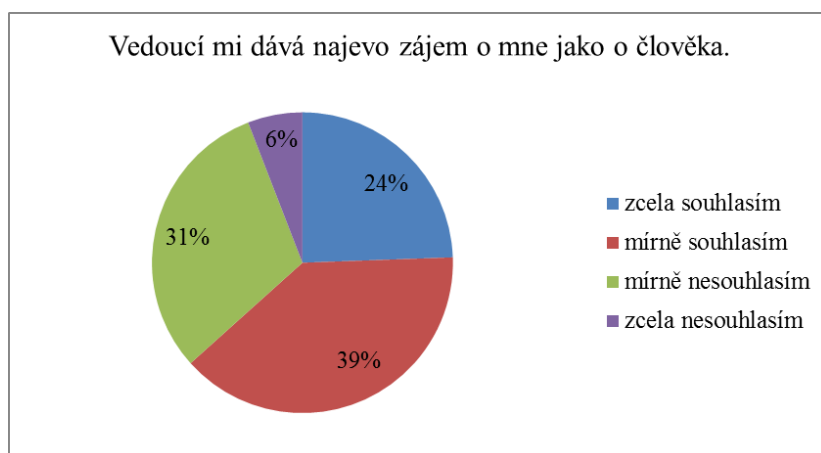
Graf č. 3: Chvála nebo uznání



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Čtvrté tvrzení je stejně jako to předchozí zacíleno na chování manažera. Více jak třetina dotázaných však vyjádřila nesouhlas s tvrzením, že vedoucí svému podřízenému dává najevo zájem jako o člověka.

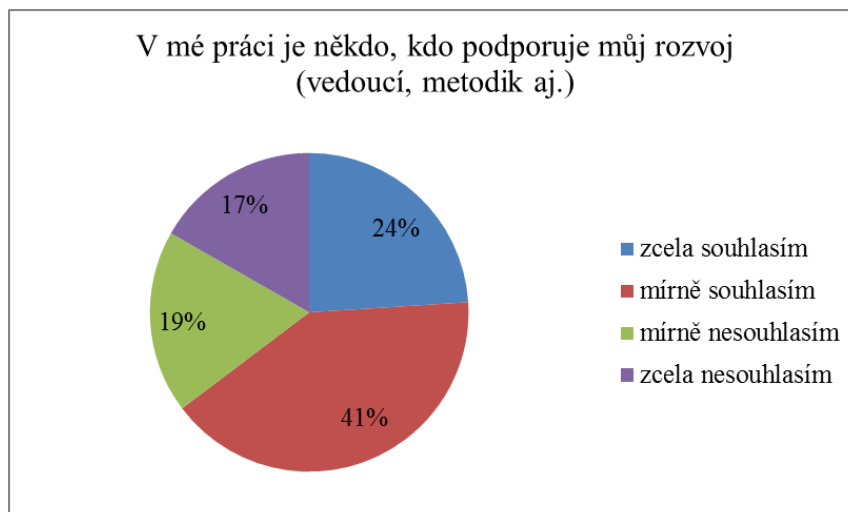
Graf č. 4: Zájem o podřízeného



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

V pořadí pátá otázka je zaměřena na rozvoj podřízeného přímo na daném pracovišti. O rozvoj se může zasloužit např. metodik formou školení, ale i přímý nadřízený formou zpětné vazby, koučováním, hodnocením a dalšími prostředky. Jak ukazuje graf níže, více jak polovina respondentů souhlasí s uvedeným tvrzením.

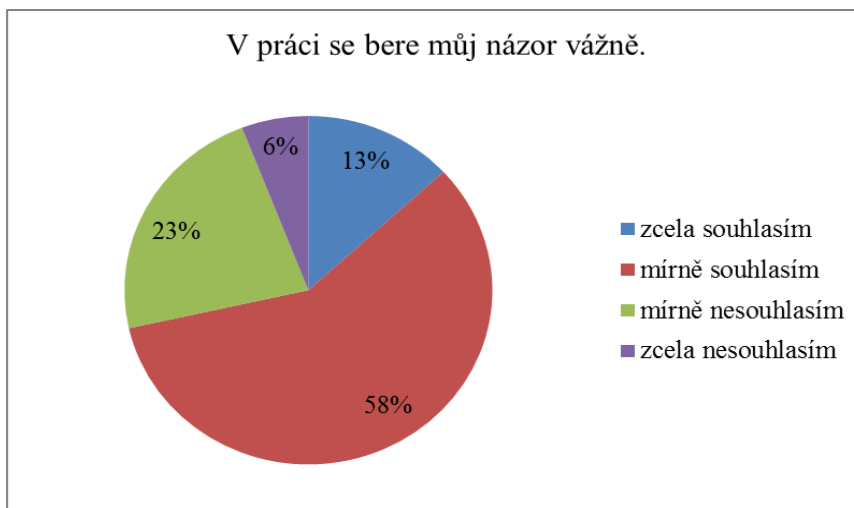
Graf č. 5: Podpora rozvoje podřízeného



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Na šesté tvrzení, že se práci názor zaměstnance bere vážně, odpověděla většina souhlasným stanoviskem.

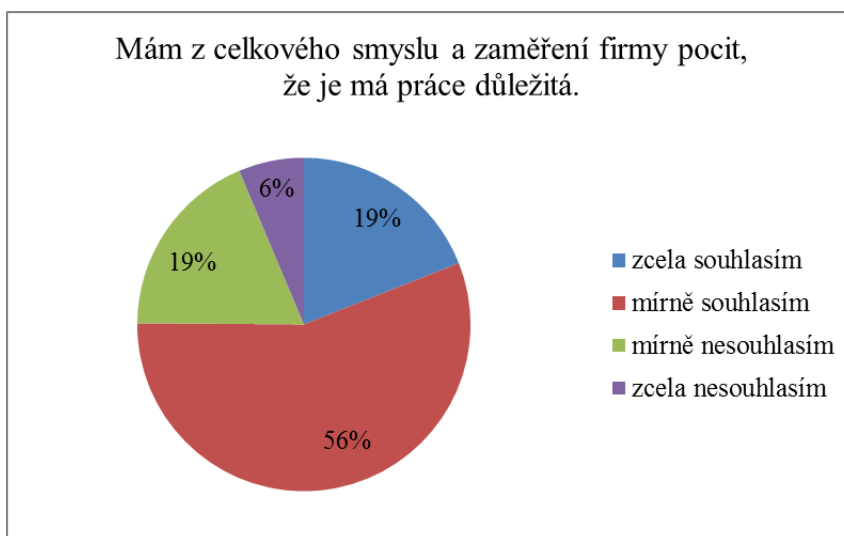
Graf č. 6 Názor podřízeného



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Sedmý dotaz se týká pocitu důležitosti práce podřízeného. Pouze 6% respondentů s tvrzením zcela nesouhlasí.

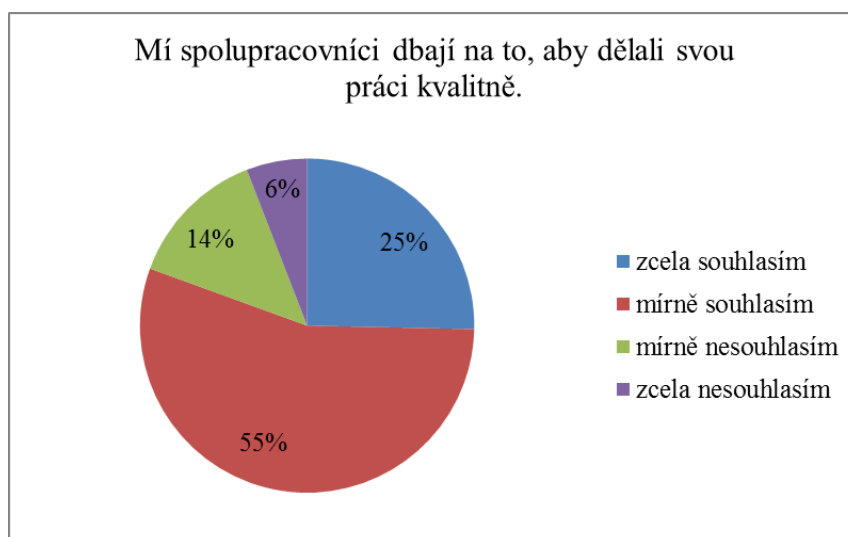
Graf č. 7: Důležitost práce



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

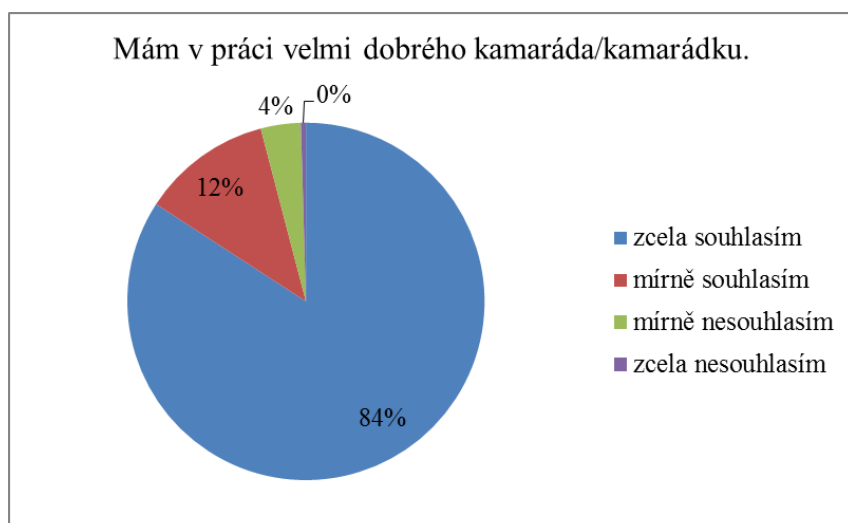
Osmé a deváté tvrzení je zaměřeno na vztahy na pracovišti. Jak lze vyčíst z devátého grafu, více jak dvě třetiny respondentů mají v práci dobrého kamaráda. Současně i mínění o odvedené práci kolegů je pozitivní.

Graf č. 8: Spolupracovníci



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

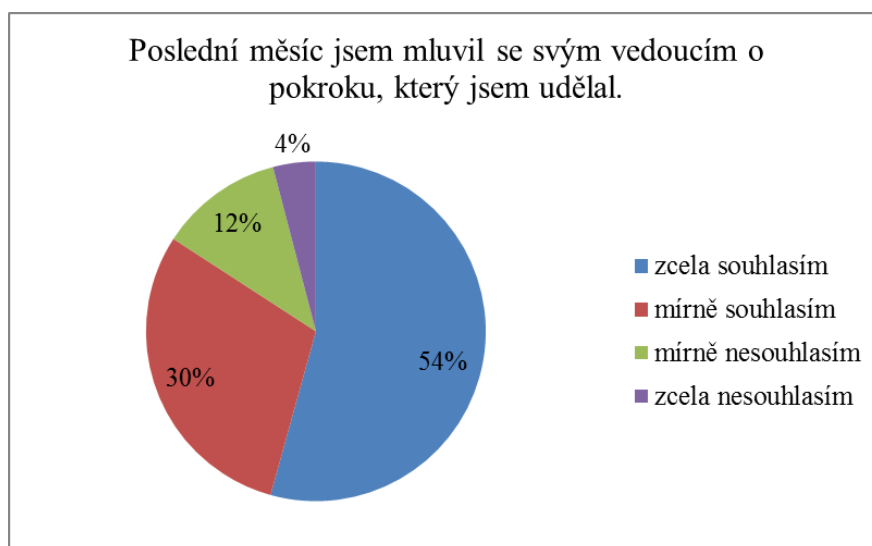
Graf č. 9: Přátelské prostředí



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

V pořadí desáté tvrzení je zaměřeno na poskytování zpětné vazby ze strany svého nadřízeného v horizontu jednoho měsíce. Celkem 16% dotázaných s tvrzením nesouhlasí.

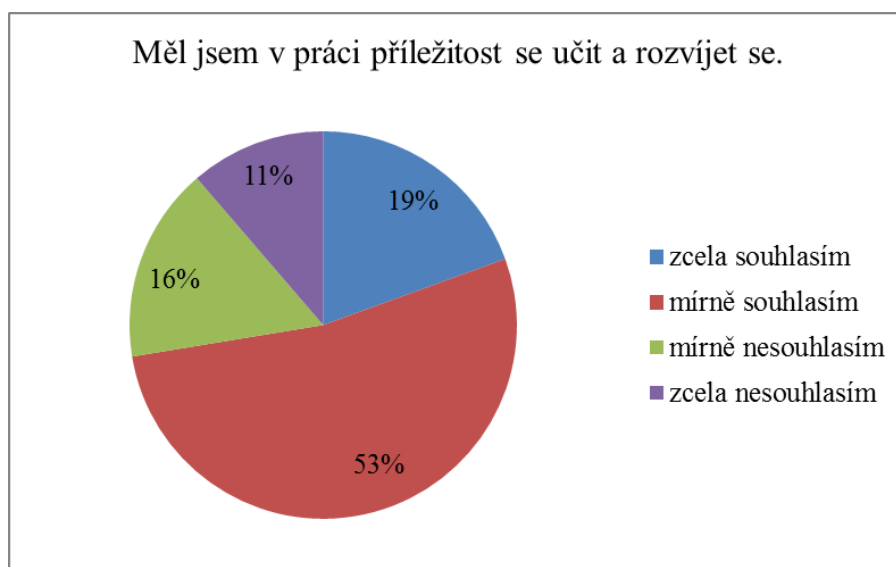
Graf č. 10: Zpětná vazba



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Poslední tvrzení se týká osobního rozvoje a vzdělávání v rámci celé firmy. Většina respondentů dle odpovědí má možnost se učit a rozvíjet se. Zároveň však více jak 20% s tvrzením nesouhlasí.

Graf č. 11: Vzdělávání a rozvoj



Zdroj: interní průzkum Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Hlavním cílem průzkumu spokojenosti zaměstnanců bylo ověřit definované hypotézy:

H1: Většina zaměstnanců je spokojena s přístupem svého manažera.

H2: Spokojena s Českou pojišťovnou jako se zaměstnavatelem je většina respondentů.

H3: Většina respondentů vidí prostředí v komunikačním centru jako příjemné a přátelské.

Všechny uvedené hypotézy se průzkumem spokojenosti zaměstnanců ověřily.

Z průzkumu spokojenosti, který jsme provedli v komunikačním centru, vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni s Českou pojišťovnou jako se zaměstnavatelem.

Příležitosti ke zlepšení však jednoznačně vidíme u přístupu manažera ke svým podřízeným. Z průzkumu vyplývá, že je nutné se zaměřit na zlepšení poskytování zpětné vazby ze strany manažera. Je nutností nastavit pravidelné odečty cílů a pravidelné hodnocení zaměstnanců tak, aby každý zaměstnanec přesně věděl, co se od něho očekává, co je jeho náplní práce.

Další velkou příležitost vidíme ve vzdělávání. Je důležité nastavit celofiremní pravidla pro vzdělávání nejen týmů, ale i jednotlivců. V samotném komunikačním centru je pak náplní odboru metodiky nastavit průběžné vzdělávání operátorů. Doporučujeme provést menší interní průzkum zaměřený přímo na oblast rozvoje a vzdělávání. Z výsledků tohoto menšího průzkumu by pak bylo jednodušší naplánovat školení a workshopy tzv. na míru. Rozvoj zaměstnanců přispívá ke snížení fluktuace i ke splnění týmových cílů.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit praktický návod pro profesně mladého manažera. Pro každého manažera je důležité, aby tým vedl co nejefektivněji a dosahoval svých cílů. Efektivita je však velmi obšírné slovo a ve vztahu k jednání s podřízenými je velmi složitá. Vždy záleží nejen na vlastnostech podřízeného nebo manažera, ale i na aktuální situaci v týmu. Každého z nás ovlivňují různé situace, kterými v průběhu života procházíme. Může se jednat o starosti v rodině i momentální náladu. Všechny tyto momenty by měl mít manažer na paměti a dle tohoto stavu s lidmi také jednat. Ne nadarmo se říká, že práce s lidmi patří mezi nejsložitější pracovní obory. Jednání lidí se nedá předpokládat a proto je potřeba zvolit správný typ vedení.

Ve své bakalářské práci jsem se snažila vybrat základní ukazatele, které ovlivňují zdravý chod týmu. Mezi tyto ukazatele patří např. stanovení cílů, týmové role, motivace i zaměstnanecká spokojenost. Zaměřila jsem se i na vztahy na pracovišti, které ovlivňují samotný výsledek nejen jednotlivce, ale i celého týmu. *Vedení je cílevědomé a záměrné ovlivňování lidí za účelem dosažení daných cílů.* Tyto cíle je však nutné velmi kvalitně nastavit. Samotné nastavování cílů považuji za jednu z důležitých činností při vedení lidí v organizaci. Vzhledem k faktu, že pracuji na pozici, kde téměř každý den nastavujeme cíle pro své podřízené, vím, jak je tato činnost složitá a manažer nesmí opomenout souvislosti mezi cíli navzájem.

Dobře fungující společnost se vyznačuje i spokojeností zaměstnanců na minimálně uspokojivé úrovni. Těžko budeme chtít pilně pracovat ve firmě, kde nejsme spokojeni. Z tohoto popudu jsem praktickou část věnovala měření zaměstnanecké spokojenosti ve firmě, kde pracuji.

V Komunikačním centru České pojišťovny, a.s. pracují převážně mladí lidé, a proto je velmi důležité zvolit k nim správný přístup. Komunikačním centrem se totiž často stává jejich prvním zaměstnáním. Dá se říci, že komunikační centrum je tzv. odrazový můstek, kde mladí lidé získávají znalosti a zkušenosti pro další osobní rozvoj. Návyky, které v komunikačním centru získají, se pak jen velmi těžko odstraňují. Prostudováním tématických materiálů k bakalářské práci jsem si rozšířila znalosti v oblasti managementu a nabyté informace se budu snažit využít v praxi.

K pochopení lidské psychiky a vztahu lidí k práci mohu všem mým kolegům doporučit studium Sociální pedagogiky. Díky studiu tohoto oboru jsem si osvojila znalosti důležité pro práci s lidmi. Pochopila jsem chování lidí v určitých situacích a dovedu efektivněji reagovat na aktuální podněty v mém týmu. Moje bakalářská práce přináší poznatky z oblasti managementu ve smyslu řízení české firmy, popisuje základní ukazatele firmy a charakterizuje vlastnosti manažera a chování lidí ve vztahu k práci.

Věřím, že tato bakalářská práce bude sloužit jako praktický návod k vedení lidí pro profesně mladého manažera, a že se mi v této práci podařilo vytvořit stručný přehled o managementu komukoli, kdo má zájem se v této oblasti vzdělávat.

Resumé

Vlastní bakalářská práce je členěna do 5 hlavních kapitol.

První část této práce je věnována popisu firmy, v níž pracuji, a to České pojišťovně, a.s. Tato část obsahuje profil organizace a popis činností Komunikačního centra České pojišťovny, a.s.

Druhá a nejrozsáhlejší část je zaměřená na samotný vztah efektivitu a vedení lidí. Popisuje základní styly vedení i způsob vedení, kterým se řídí komunikační centrum. Tato část neopomíjí ani základní vlastnosti a předpoklady manažera, které jsou důležité k jednání s lidmi. V této části najdeme způsob definování cílů ve vztahu k podřízeným. Popisuje i samotný rozhodovací proces, kde rozhodování patří mezi důležité činnosti každého manažera. V této části zjistíme, jak důležitý je i samotný proces výběru zaměstnanců pro další úspěšné plnění cílů.

V třetí části jsem se pokusila nastínit důležitost vztahů mezi lidmi na pracovišti. Věnovala jsem se rozdělení týmových rolí, které jsou pro samotný chod týmu velmi důležité. Jednou z oblastí jsou i konflikty, které vznikají v každém týmu, a je dobré umět tyto konflikty konstruktivně řešit. V rámci této části nabízím způsoby řešení zmíněných konfliktů.

Ve čtvrté části předkládám základní teorie motivace. Motivace úzce souvisí se samotným vedením lidí a se spokojeností zaměstnanců. Zároveň popisují způsob motivace v komunikačním centru. V této části se dočteme, co je zaměstnanecká spokojenost a způsoby jejího měření.

Poslední část bakalářské práce je částí praktickou. Jedná se o měření spokojenosti zaměstnanců v Komunikačním centru České pojišťovny, a.s. Tato pátá část práce popisuje průběh měření spokojenosti i vyhodnocení s výsledky, ke kterým jsem dospěla.

Anotace

Bakalářská práce řeší problematiku efektivního vedení lidí, důležitost motivace a spokojenosti zaměstnanců. Téma bakalářské práce, které jsem si zvolila, je natolik obšírné, že jej nelze plně obsáhnout v rozsahu této práce. Zaměřila jsem se proto hlavně na základní teorie a obecné platné zásady a přístupy, které s touto problematikou souvisejí.

Klíčová slova

Vedení lidí, management, efektivita, manažer, vztahy, konflikt, vlastnosti manažera, podřízení, motivace, spokojenost zaměstnanců.

Abstract

The Bachelor's thesis addresses issues which design leadership of workgroup efficiency, the importance of the motivation and the contentment of employees. The Bachelor's thesis topic is such extensive that it is simply defies major description in the scope of the thesis. In order to cover the topic right I concentrate primarily on fundamental theories and generally relevant or applicable principles and approaches which are closely related to the subject.

Key words

Leadership, management, efficiency, manager, relation, argument, basic characteristic of the manager, subordinate, motivation, contentment of employees.

Literatura a prameny

1. Bohunská J., *Česká info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu*. Osobní likvidátor, 2011/7
2. Collins J., *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada Publishing, 2008, 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1
3. Crainer S., *Kompendium managementu*. Praha: Computer press, 1998, ISBN 80-7226-109-6
4. Dědina J., Cejthamr V., *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7
5. Drucker, F. D., *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 1992, 133 s. ISBN 80-85603-02-0
6. Heinová H., *Rozvoj lidských zdrojů*: Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, učební manuál, 2010, 68 s.
7. Hroník, F., *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006, 128 s. ISBN 80-247-1458-2
8. Hroník F., Rindošová L., *Managing people*. Brno: Brno International Business School, 2007, 99 s.
9. Koubek, J., *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, 212 s. ISBN 80-7261-116-X
10. Nakonečný, M., *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 167 s. ISBN 80-200-0592-7

11. Plamínek, J., *Vedení lidí, týmu a firem. Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8
12. Radvan E., Vavřík M., *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 57 s.
13. Reinišová, D., *Česká info, časopis pro zaměstnance a obchodní službu*. Vítězství na Pražském hradě, 2011/12
14. Robbins S. P., Coulter M., *Management*. Praha: Grada Publishing, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1
15. Řehoř, A., *Metodologie I*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 74 s.
16. Řehoř, A., Šigut, Z., *Základy teorie a praxe řízení*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 167 s.
17. Soldán, P., *Školící materiály pro komunikační centrum*. Neživotní pojištění, 2008
18. Špaček, M., *Historie vývoje managementu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, katedra managementu, prezentace k přednášce, 2010, 28 s.
19. Vágnerová, M., *Základy psychologie*. Praha: Karolinum, 2007, 356 s. ISBN 978-80-246-0841-9
20. Vízdal F., *Techniky poznávání osobnosti*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2005, 49 s.
21. Vízdal, F., *Základy psychologie*. Brno: Institut mezioborových studií Brno, 2009, 185 s.
22. <http://www.ceskapojistovna.cz/obcane/p?auto> 15.9.2011 14:20
23. http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98%C3%ADzen%C3%AD_podniku 12.11.2011 18:30

24. <http://www.uspesne.eu/citaty/henry-ford/> 12.11.2011 18:50
25. <http://managementmania.com/henri-fayol> 12.11.2011 19:15
26. http://cs.wikipedia.org/wiki/Tom%C3%A1%C5%A1_Ba%C5%A5a 23.11.2011 14:30
27. <http://www.uspesne.eu/citaty/tomas-bata/> 23.11.2011 14:50
28. http://cs.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker 25.11.2011 18:45
29. <http://managementmania.com/robert-waterman> 25.11.2011 18:45
30. <http://managementmania.com/efektivnost> 3.1.2012 15:35
31. <http://managementmania.com/smart> 3.1.2012 15:35
32. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Mana%C5%BEer> 5.1.2012 16:30
33. <http://www.podnikatel.cz/clanky/5-zasad-dobreho-manazera/> 5.1.2012 18:05
34. http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_co 4.2.2012 06:30
35. <http://www.iq-tester.cz/o-inteligenci/psychotest-tymovych-rol.html> 4.2.2012 08:20
36. <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konflikt> 8.2.2012 08:15
37. <http://www.ipodnikatel.cz/Pece-o-zamestnance/jak-zjistit-spokojenost-svych-zamestnancu.html> 12.2.2012 08:30

Seznam příloh

Příloha č. 1: Ganntův diagram

Příloha č. 2: Model McKinsey 7S

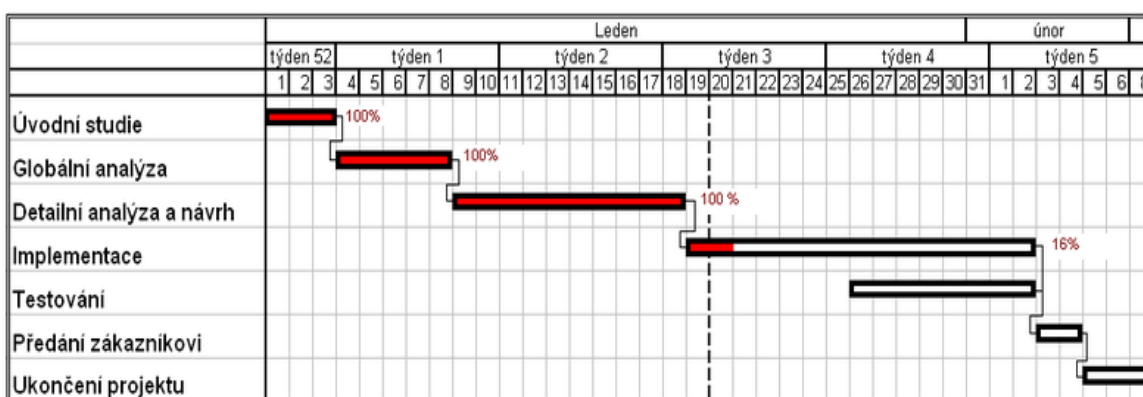
Příloha č. 3: Dotazník

Příloha č. 1

Ganttův diagram

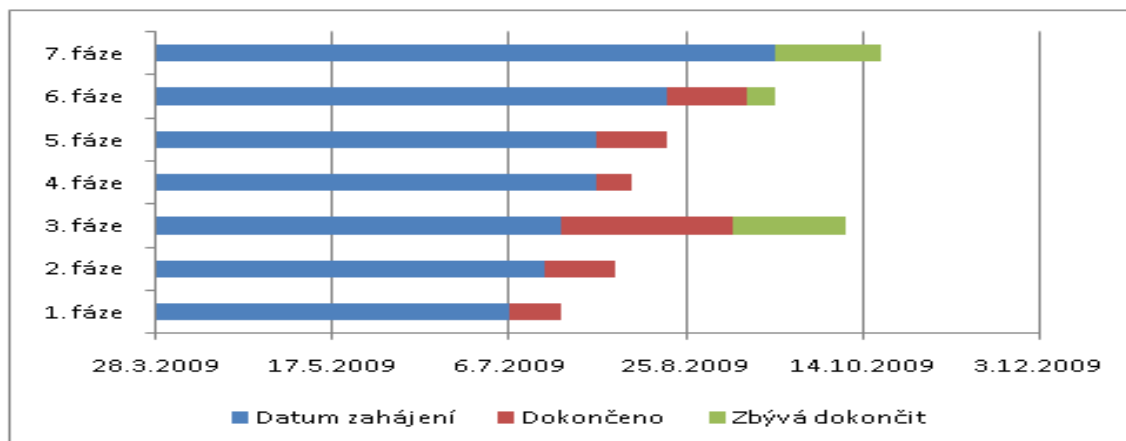
Ganttův diagram zobrazuje ve sloupcích (horizontálně) časové období, ve kterém se plánuje. V řádcích (vertikálně) se pak zobrazují dílčí aktivity, tedy činnosti, které daný projekt provádějí. Ganttův diagram je dnes možné sestavit i v aplikaci Microsoft Excel.

Obrázek č. 1: Ganttův diagram 1



Zdroj: <http://www.google.cz>

Obrázek č. 2: Ganttův diagram č. 2



Zdroj: <http://www.google.cz/>

Příloha č. 2

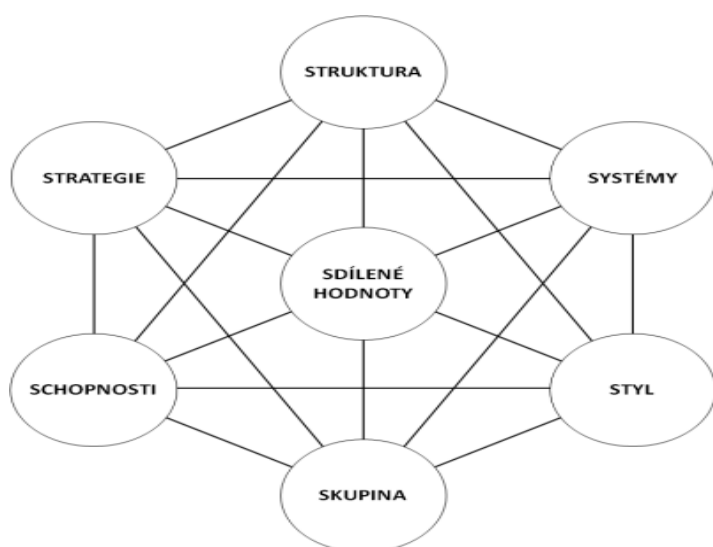
Model McKinsey 7S

McKinsey 7S je analytická technika používaná pro zhodnocení kritických faktorů organizace. Američtí konzultanti A. Athos, R. Pascale, T. Peters a R. H. Waterman ze společnosti McKinsey&Company navrhli koncem 70. let sedmi prvkový způsob dekompozice organizace na tyto komponenty:

- **Skupina** – cíleně orientované společenství lidí
- **Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení
- **Sdílené hodnoty** – vize, poslání, firemní kultura
- **Schopnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti
- **Styl** – charakteristický způsob konání, jednání, chování
- **Struktura** – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení
- **Systémy** – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů, informačních systémů a technologií

Rámcem McKinsey 7S patří mezi modely kritických faktorů úspěchu.


Obrázek č. 1: Model McKinsey 7S



Zdroj: <http://managementmania.com/mckinsey-7s>

Příloha č. 3:

Dotazník

Jak se cítíte na pracovišti?			
Název úseku : Komunikační centrum České pojišťovny, a. s.			
Připravila : Jaroslava Škulová			
Průzkum za rok 2011			
<p>Prosíme Vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Váš názor je důležitý a vyplnění dotazníku nám pomůže k naplánování aktivit, které povedou ke zvýšení vaší spokojenosti.</p> <p>Při vyplňování dotazníku zakroužkujte prosím volbu, která nejlépe charakterizuje úroveň v konkrétní oblasti. Děkujeme.</p>			
1. Můj věk:			
do 25 let	25-30 let	nad 30 let	
2. Víím, co se přesně ode mne v práci očekává.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
3. Mám v práci každý den možnost dělat to, co mi jde nejlépe.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
4. Dostalo se mi v průběhu posledních deseti dní za mou práci chvály nebo uznání.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
5. Vedoucí mi dává mi v práci najevo zájem o mne jako o člověka.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
6. V mé práci je někdo, kdo podporuje můj rozvoj (vedoucí, metodik aj.)			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
7. V práci se bere můj názor vážně.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
8. Mám z celkového smyslu a zaměření firmy pocit, že je má práce důležitá.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
9. Mí spolupracovníci dbají na to, aby dělali svou práci kvalitně.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
10. Mám v práci velmi dobrého kamaráda/ kamarádku.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
11. Poslední měsíc jsem mluvil se svým vedoucím o pokroku, který jsem udělal.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
12. Měl jsem v práci příležitost se učit a rozvíjet se.			
Zcela souhlasím	Mírně souhlasím	Mírně nesouhlasím	Zcela nesouhlasím

Děkujeme za čas, který jste věnovali vyplnění!