



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZVÝŠENÍ EFEKTIVITY VEDENÍ LIDÍ

INCREASE EFFECTIVENESS OF LEADERSHIP

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAELA ČAPKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

PhDr. Ing. JIŘÍ POKORNÝ, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Čapková Michaela, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zvýšení efektivity vedení lidí

v anglickém jazyce:

Increase Effectiveness of Leadership

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky, cíle práce
Přehled teoretických poznatků z dané oblasti
Analýza konkrétní situace
Návrhy řešení
Závěr, možnosti realizace návrhů
Literatura
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ADAIR, J. E. Jak řídit druhé i sám sebe. 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
BĚLOHLÁVEK, F. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
BĚLOHLÁVEK, F. Desatero manažera. 2009. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.
DAIGELER, T. Vedení lidí v kostce: techniky vedoucích k úspěchu. 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. Management a organizační chování. 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L. S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 04.05.2011

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na osobnost manažera a jeho způsob vedení lidí. Popisuje teoretické znalosti o vlastnostech a dovednostech manažera a hodnotí aktuální situaci. Na závěr obsahuje návrh školení a dalšího vzdělávání, které přispěje ke zvýšení profesionality a efektivity manažera.

Abstract

The master's thesis is concerned on personality of manager and his method of leadership. Describes theoretical knowledge of qualities and skills of manager and evaluates actual situation. On the end, contains project of trainings and next courses that contribute the development of manager's professionalism and effectiveness.

Klíčová slova

Personalistika, management, lidské zdroje, manažer, schopnosti, kompetence, vlastnosti manažera

Key words

Human resources management, management, human resources, manager, skills, competence, manager's qualities

ČAPKOVÁ, M. *Zvýšení efektivity vedení lidí*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 88 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Ing. Jiří Pokorný, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 27. května 2011

.....

Poděkování

Děkuji PhDr. Ing. Jiřímu Pokornému, CSc., vedoucímu diplomové práce, za cenné rady a připomínky k této diplomové práci.

Obsah

Úvod.....	8
1 Teorie vedení lidí	10
1.1 Vědecké řízení.....	10
1.2 Škola lidských vztahů	11
1.3 Teorie X a teorie Y.....	11
1.4 Teorie Z.....	12
1.5 Teorie vlastností a zvláštních rysů	13
1.6 Funkční přístup.....	15
1.7 Vedení jako kategorie chování.....	17
1.8 Širší klasifikace stylů vedení.....	17
1.9 Situační přístup.....	18
1.10 Transakční vedení	19
1.11 Transformační vedení.....	19
1.12 Vůdcovské techniky	21
1.12.1 Definování úkolu	21
1.12.2 Plánování	22
1.12.3 Informace.....	23
1.12.4 Motivace	23
1.12.5 Organizování	26
1.12.6 Dávání příkladu	27
1.12.7 Kontrolování.....	27
1.12.8 Hodnocení.....	28
1.13 Podniková kultura	30
1.13.1 Internacionální marketing.....	30
1.13.2 Asijská kultura.....	31
2 Analýza společnosti	33
2.1 O společnosti	33
2.2 Rozbor podnikových materiálů	35
2.3 Zkoumané oddělení	42
2.4 Metody sociologického průzkumu	42
2.5 Výsledky výzkumu.....	43

2.6 Výsledné hodnocení	49
2.7 Nedostatky v práci manažerky	51
2.7.1 Dodržování pravidel	51
2.7.2 Nezájem o zaměstnance	53
2.7.3 Hodnocení pracovníků.....	53
2.7.4 Problémy s komunikací	54
2.7.5 Vztahy mezi kolegy	54
3 Návrh na zlepšení efektivity manažerské práce.....	56
3.1 Plán školení	57
Závěr	65
Literatura.....	66
Seznam příloh	69

Úvod

Teorie zabývající se vedením a řízením lidí popisuje osobnost manažera. Sleduje jeho chování, vymezuje jeho vlastnosti a dovednosti a hodnotí jeho práci. Každý manažer by měl mít v sobě chuť se neustále zdokonalovat a věnovat se této práci. Základem je jeho charakter, který musí být dostatečně pevný, aby zvládl tuto náročnou pozici. Pak už nezbyvá než se naučit správné techniky vedení a řízení lidí a také je správně používat.

Každá firma vyžaduje neustálé zvyšování výkonnosti a efektivitu práce svých zaměstnanců. Tento neustálý proces ale potřebuje silnou ruku, která ho na této cestě povede. Každý tým má svého manažera, který zodpovídá za jeho úspěchy a neúspěchy. Pokud je manažer schopný a dělá dobře svoji práci, je pro jeho podřízené radost ho následovat. Vždyť nejlepší motivací k výkonům je dobrý příklad. Ale pokud je manažer neschopný a neumí vést svůj tým, nemají zaměstnanci chuť a zájem o kvalitní práci.

Vedení lidí je snadné a složité zároveň. Je snadné, protože manažer využívá svoje zkušenosti, které získal a rozvíjel celý život. Ale složité, protože se nemůže předem připravit na všechny situace, které ho mohou potkat. Mnohdy také opakuje stále stejné chyby a nechce vidět nové možnosti. Nejdůležitější je začít u sebe. Nejprve musí umět vést sebe sama, teprve pak může vést ostatní.

Základem diplomové práce je přehled historie a vývoje teorie vedení a řízení lidí. Popisují jednotlivé techniky a postupy, které vznikaly a byly vyzkoušeny v průběhu let v nejrůznějších firmách a podnicích. Mnohé teorie byly postupem času opuštěny, když se ukázaly jako neproduktivní. Ty ostatní, které fungují, se používají a rozvíjejí dodnes. Neustále se mění podle potřeb trhu a vývoje lidské společnosti.

V druhé polovině diplomové práce sleduji konkrétní manažerku, která vede tým ve výrobním podniku. Analyzuji firemní materiály a konkrétní zkušenosti a názory od jejích podřízených. Na základě této analýzy hodnotím efektivitu její práce. Výsledkem je přehled kladných a záporných stránek manažerky. Podrobněji mě zajímají hlavně ty záporné.

Na základě analýzy jsem určila, které vlastnosti a dovednosti potřebuje manažerka nejvíce zdokonalit. Podle těchto nedostatků jsem vybrala kurzy, které mohou manažerce

pomoci ve zlepšení těchto vlastností. Kurzy po sobě následují tak, aby si manažerka nejprve zopakovala základní techniky a potom jednotlivě rozvíjela ty nejvíce potřebné.

Cílem diplomové práce je zvýšení efektivity a profesionality této manažerky. Tohoto cíle chci dosáhnout tím, že manažerka absolvuje vzdělávací kurzy, které podpoří její osobní rozvoj. Zlepšením vedení lidí v týmu chci dosáhnout zvýšení spokojenosti a snížení fluktuace zaměstnanců. Tím se zvýší také efektivita a kvalita plnění úkolů a spolupráce celého týmu.

1 Teorie vedení lidí

„S rozvojem techniky a průmyslu na přelomu 19. a 20. století se obrátil zájem podnikatelů a manažerů k rezervám ve výkonnosti lidí a efektivnosti řízení. Hledají se důvody nižší výkonnosti pracovníků, ať už je způsobena organizací práce, individuálními rozdíly nebo pracovním prostředím. Vznikají různé filosofie řízení a názory na vedení lidí. Ve vývoji můžeme vysledovat několik etap od mechanistického přístupu (vědecké řízení), přes školu lidských vztahů (Elton Mayo) a humanistickou školu (teorie „Y“), až po názory současné (např. teorie „Z“).“ (3, s. 3)

Existuje mnoho různých způsobů vedení lidí. Způsob, kterým manažeři vedou své pracovníky, má vliv na efektivitu práce. Proto se vedení firem zajímá, jak pracují jejich manažeři a jestli je možné zvýšit jejich výkonnost.

1.1 Vědecké řízení

F. Taylor vymyslel na počátku 20. století metodu, kterou využíval pro zvyšování efektivitu práce dělníků. Snažil se zjistit, čím se liší práce lepších a horších dělníků. Sledoval pohyby dělníků při práci a vytvořil tzv. časové a pohybové studie. Založil je na zjištění, že pomalejší dělníci dělají spoustu zbytečných pohybů. Dokázal, že pokud budou všichni dělníci vykonávat práci tím nejlepším způsobem, zvýší se efektivita jejich práce. Při hledání nejlepšího postupu vybíral nejlepší dělníky. Sledoval jejich práci a určoval nejefektivnější sled činností. Potom vybral nejlepší dělníky a naučil je tento nejlepší způsob. Dohlížel, jestli dělníci dodržují zadaný postup práce a motivoval je úkolovou mzdou. Zároveň veškerou zodpovědnost převedl z dělníků na manažery. Chtěl, aby dělníci pouze pracovali a manažeři se starali o veškeré myšlení a plánování.

Na jednu stranu tento způsob práce fungoval a zvyšoval efektivitu práce. Na druhou stranu byla mechanická, stále se opakující činnost únavná a dělníky nebavila. Pokud se zvýšila poptávka pracovních míst, mnoho lidí mechanickou práci opouštělo a manažeři museli situaci řešit zvyšováním mezd. Taylor nechápal, proč mají dělníci výhrady proti jeho způsobu řízení, považoval se za jejich přítele, že jim usnadnil těžkou práci. V dnešní době se prvky vědeckého řízení používají při automatizaci výrobního procesu. (3, s. 3-4)

1.2 Škola lidských vztahů

Člověk na pracovišti není jen stroj, který pracuje. Zažívá také radosti a starosti, které závisí na vztazích s ostatními kolegy. Tyto emoce ovlivňují jeho pracovní výkon. Těmito novými myšlenkami se zabýval Elton Mayo ve škole lidských vztahů. Pozoroval chování pracovníků ve skupině. Zjistil, že pracovníci, kteří chtějí být lepší než průměr a více si vydělat, jsou postupně staženi dolů ostatními ve skupině. Bylo to z důvodu obav, že firma zvýší své nároky a zvýší normy na výrobu. Většina pracovníků také pracovala hlavně dopoledne, a odpoledne už byly jejich výkony slabší. Zjistilo se, že zájmy skupiny bývají často silnější než zájmy jednotlivce či firmy. Také hodně závisí na vztahu manažerů vůči svým zaměstnancům. Pokud pracovníci cítí, že jsou pro manažera důležití a že se o ně manažer zajímá, snaží se dokázat, že jsou tohoto zájmu hodni a podávají vyšší výkony. Naopak pracovníci, kteří cítí nezájem, nemají důvod se snažit a spíše svoji práci odbývají. (3, s. 4-5)

1.3 Teorie X a teorie Y

V padesátých a šedesátých letech se začínají rozvíjet humanistické teorie vedení lidí. Dřívější názory se zaměřovaly hlavně na hmotnou motivaci. Manažeři motivovali své zaměstnance systémem odměn a postihů. S rostoucím vlivem názorů, které se zabývaly vztahy mezi pracovníky, začaly se rozšiřovat i nové způsoby motivování lidí. Stále více zaměstnanců má zájem o seberealizaci, samostatnost a osobní rozvoj. Chtějí dělat to, co umí, a co je baví.

Douglas McGregor shrnul pod termín teorie X názory, které převažovali do té doby. Tyto názory byly založené na tvrzení, že člověk je líný a pracovat nechce. Z tohoto důvodu musí být zaměstnanci neustále kontrolováni a přinuceni k práci odměnami a tresty. Také chtějí být řízeni a nechtějí mít zodpovědnost. Pokud je někdo jiný, a tato tvrzení pro něj neplatí, stává se tím, kdo ty ostatní vede a řídí.

Naopak teorii Y založil McGregor na opačném základu. Tato teorie je postavena na důvěře v člověka a jeho schopnosti. Člověk pracuje rád, práce ho baví, je to pro něj přirozené a rád přijme samostatnost a zodpovědnost. Tyto kladné vlastnosti nemá jen

pár jedinců, ale jsou to vlastnosti široké populace. Problém jsou společnosti, které jednotlivcům nedovolí se rozvíjet a využít svoje vlastnosti.

Obě tyto teorie mají své využití a hodí se pro různé skupiny lidí. Nelze použít pouze jednu teorii. Někteří lidé pracují rádi a snaží se a jiní musí být neustále kontrolováni. Hodně také záleží na tom, jestli daná práce člověka baví nebo ne. Např. pokud má zaměstnanec rád změnu a pohyb, těžko z něj bude dobrý administrativní pracovník. (3, s. 5-6)

1.4 Teorie Z

Na počátku 70. let se USA a jiné západní státy zajímali o vzestup Japonska. Snažili se používat japonské způsoby řízení. Výsledky nebyly nejlepší kvůli příliš velkým kulturním rozdílům. Až když se postupem času tyto způsoby upravily západnímu stylu, uplatnily se v řízení evropských a amerických firem.

William Ouchi se věnoval srovnání řízení amerických a japonských firem. Americký styl řízení nazval teorie A a japonský styl teorie J. Vybral hlavní výhody obou teorií a vytvořil teorii Z. Pro Japonsko je typické, že zaměstnanci pracují v jedné firmě celý život a často mění svou funkci podle potřeby firmy. Jsou zvyklí rozhodovat kolektivně a také úkoly dávají celému kolektivu a ne jednotlivcům. Japonci jsou motivováni vnitřně silou povinnosti. Američané mění zaměstnání poměrně často, pokud mají lepší nabídku nebo jsou pro firmu nadbyteční. Více se drží své specializace a nemění tolik svoji funkci. V západních firmách rozhoduje vedoucí a odpovědnost je individuální. Vnitřní motivace není na západě tak silná, proto je potřeba udržovat vnější motivaci a kontrolu.

Teorie Z volí kompromis těchto pravidel. Zaměstnání by mělo být dlouhodobé, nikoliv však trvalé. Je užitečné, pokud má zaměstnanec zkušenosti z více funkcí a má tím pádem širší rozhled. Také pro rozhodování se doporučuje spojit obě možnosti. Pokud se pracovník účastní a může ovlivnit rozhodnutí, více se zajímá a má k rozhodnutí lepší vztah, než když musí pouze poslouchat rozkazy. Pro motivaci jsou také důležité oba způsoby. Pro pracovníka je vhodné, pokud má vnitřní motivaci a práce ho baví, ale pokud to nestačí, je potřeba doplnit vnější motivaci. (3, s. 6-8)

1.5 Teorie vlastností a zvláštních rysů

Tento přístup předpokládá, že vedoucím se člověk rodí. Vedení lidí spočívá ve vlastnostech, které odlišují vedoucího od podřízených. Tato teorie se zaměřovala pouze na osobnost vedoucího, ale nesledovala jeho práci. Předpokládalo se, že vedení lidí se nedá naučit.

Různé studie se pokoušely o určení rysů osobnosti, které manažer potřebuje, aby mohl dobře vykonávat svou práci. Pokusy o nalezení fyzických a mentálních charakteristik však nebyly moc úspěšné. Různé výzkumy spíše dokázaly, že neexistuje přesná definice dobrého vedoucího. Některé rysy osobnosti se překrývaly, většina však byla různá, nebo si dokonce protirečily. To samo o sobě naznačuje, že se nedá vlastnostmi rozlišit osobnost vedoucího od ne-vedoucího. Můžeme ale vymezit všeobecné charakteristiky, které by dobrý manažer měl mít. (7, s. 100-103)

Lze je rozdělit do skupin (3, s. 14-15):

- Schopnosti
- Znalosti a dovednosti
- Vlastnosti osobnosti
- Postoje

Schopnosti

To znamená, že osobnost je schopna vykonávat nějakou činnost. Např. schopnosti, které člověk potřebuje, aby mohl řídit auto. Pro manažera jsou důležité rozumové schopnosti, což jsou především tyto:

- Strategické myšlení
- Operativní myšlení
- Pružnost myšlení

Znalosti

To jsou teoretické informace, které můžeme získat studiem. Pro úspěšnost manažerů jsou důležité především tyto:

- Odborné znalosti – podle oboru, v kterém manažer pracuje
- Znalost managementu – obecné znalosti řízení a vedení lidí a firem

Dovednosti

Praktické návyky, které získáváme výcvikem a praxí. To znamená:

- Organizace práce a řízení času
- Vedení lidí, motivování, delegování
- Komunikační dovednosti a vyjednávání
- Komunikace v cizích jazycích
- Práce s počítačem

Vlastnosti osobnosti

To jsou vlastnosti, které definují způsob chování člověka. Každý jedinec se chová v podobných situacích podobně. Pokud ho dobře známe, jsme schopni odhadnout, jak bude v určitých situacích reagovat. Úspěšný vedoucí má tyto vlastnosti:

- Asertivita
- Citová stabilita
- Komunikativnost a schopnost ovlivňovat ostatní
- Vcítění do druhých lidí
- Odpovědnost, vytrvalost a důslednost
- Pružnost – reagování na neplánované změny

Postoje

Vztah člověka k druhým lidem a skutečným. Zvláště významné jsou:

- Orientace na výkon a výsledek práce
- Orientace na zákazníka
- Orientace na tým
- Oddanost vůči firmě
- Čestnost, vědomí morálních hodnot

O tento model popisu způsobu vedení je zájem i dnes, ale spíše okrajově. Kdybychom sepsali seznam vlastností manažera, nestačí to ke kvalitnímu vedení. I když existují vrozené vlastnosti, nestačí k dobrému manažerovi, pokud nejsou dále rozvíjeny. Každý kvalitní manažer potřebuje mít určité vlastnosti a schopnosti, ale může se je naučit a hlavně musí na sobě neustále pracovat a rozvíjet se.

1.6 Funkční přístup

Vedení je potřeba v každé skupině, která vykonává nějaký úkol. Funkční přístup se zajímá o to, jak chování vedoucího ovlivňuje a je ovlivňováno skupinou podřízených. Je založen na tom, že vůdčí schopnosti se dají naučit a rozvíjet. Velká část firem hledá budoucí manažery ve svých řadách. Vybírají zaměstnance, kteří mají vůdčí potenciál a snaží se je podporovat, aby se tento potenciál mohl rozvinout.

„K lepšímu porozumění procesu vedení je nutné analyzovat roli vedoucího a funkce a odpovědnost vedení. Tyto funkce vyžadují důraz na různé věci v různých situacích podle povahy dané skupiny. Stejná pozice ve vedení se může změnit i v průběhu doby. Je však možné vymezit několik obecných funkcí, které vedoucí pozice má.“ (7, s. 104)

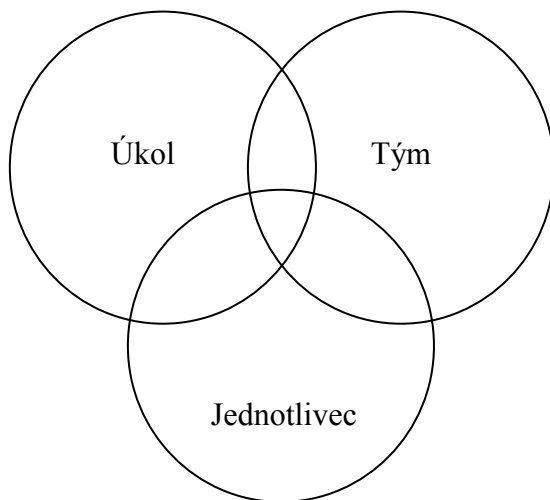
- Vedoucí jako výkonný pracovník
- Vedoucí jako plánovač
- Vedoucí jako tvůrce politiky
- Vedoucí jako odborník
- Vedoucí jako vnější reprezentant skupiny
- Vedoucí jako kontrolor vnitřních vztahů
- Vedoucí jako obstaravatel odměn a trestů
- Vedoucí jako rozhodčí a prostředník
- Vedoucí jako příklad
- Vedoucí jako symbol skupiny
- Vedoucí jako náhrada individuální odpovědnosti
- Vedoucí jako ideolog
- Vedoucí jako otcovský vzor
- Vedoucí jako obětní beránek

V případě funkčního vedení se mohou různé funkce dělit mezi různé členy skupiny. Vedení se vztahuje k funkci, nikoliv k určité osobě. V různých situacích jsou potřeba různé funkce. Vedoucím se stane ten, který ovládá tu funkci, která je zrovna potřeba. Skupina jmenuje vedoucího, který je schopen plnit požadované funkce.

Funkce vůdcovství

Efektivita vedoucího závisí na spojení tří oblastí potřeb pracovní skupiny. Tyto potřeby se navzájem překrývají. (1, s. 94-97)

1. Potřeby týkající se úkolu – dosáhnout společného cíle
 2. Potřeby týkající se týmu – držet pohromadě, týmová práce
 3. Potřeby jednotlivců – uznání, smysluplnost, postavení, dávat a dostávat
- splnění úkolu posiluje tým a přináší uspokojení jednotlivcům



Vlastnosti vůdce a jejich funkční hodnota pro úkol

- iniciativa – podněcuje tým
- houževnatost – zamezuje tomu, aby se tým vzdal
- efektivnost – energie, čas a peníze
- upřímnost – fakta
- sebevědomí – čelí faktům
- pracovitost – neustálé úsilí
- odvaha – není svazován konvencemi
- skromnost – uznání chyb, nesvalovat chyby na druhé

Vlastnosti vůdce a jejich funkční hodnota pro tým

- čestnost – vybudování důvěry, soudržnost
- humor – odbourání stresu
- odvaha – inspirace díky originalitě, elán

- sebevědomí – důvěra druhých
- spravedlnost – čestné jednání
- upřímnost – respekt
- skromnost – sdílí úspěch

Vlastnosti vůdce a jejich funkční hodnota pro jednotlivce

- takt – citlivost
- soucit – ochota pomoci
- zásadovost – vědět na čem trvám
- skromnost – uznává vlastnosti a schopnosti a dává důvěru
- upřímnost – získává respekt
- spravedlnost – čestné jednání

1.7 Vedení jako kategorie chování

Při vedení lidí nezáleží pouze na vlastnostech a rysech osobnosti. Důležitý je také způsob projevů a chování. (7, s. 106-108)

Orientace na lidi – vedoucí udržuje důvěru a přátelské vztahy ke skupině, ukazuje zájem a podporu svým podřízeným.

Orientace na úkol – vedoucí se soustředí na splnění úkolů, snaží se dosáhnout co nejlepších pracovních výkonů, organizuje pracovní činnosti.

Dobrá vedoucí udržuje vyváženost těchto dvou přístupů. Pokud jsou zaměstnanci ve skupině spokojeni a cítí zájem manažera, mají také zájem na plnění úkolů. Je potřeba, aby byly splněny jak individuální potřeby, tak cíle firmy, pak je výkon skupiny nejvíce efektivní.

1.8 Širší klasifikace stylů vedení

„Je mnoho rozměrů vedení a také mnoho možných způsobů, jak styly vedení popsat ... Styl manažerského vedení podřízeného personálu a zaměření síly může však být klasifikován pomocí tří širších kategorií.“ (7, s. 108)

- autoritářský (autokratický) styl – zaměření síly je na straně manažera, sám rozhoduje a používá autoritu k určení postupů, cílů, úkolů a kontroly odměn a trestů
- demokratický styl – zaměření síly je spíše na straně skupiny, manažer spolupracuje s týmem, dělí se o funkce vedení a je spíše členem skupiny
- skutečný styl laissez-faire – členové skupiny pracují dobře sami o sobě, manažer jim dává svobodu jednání a nezasahuje, pokud to není potřeba (kontrastem je manažer, který se o skupinu nezajímá a nechává na nich rozhodnutí, která náležejí jemu, pak je to spíše ne-vedení, můžeme označit jako abdikaci)

1.9 Situační přístup

Při rozhodování, jaký způsob vedení je vhodný, záleží také na situaci, ve které se nalzáme. Pokud je nutno se rychle rozhodnout, např. při ohrožení života, je určitě lepší použít styl autoritativní. Při volbě způsobu vedení musíme vzít v úvahu také zralost pracovníků. Je to zralost pracovní, když má pracovník dostatek znalostí a dovedností potřebných ke splnění úkolu, a zralost psychologická, která spočívá ve schopnosti přijmout zodpovědnost za svoji práci. Vedoucí by měl zvolit takový způsob vedení, který rozvíjí zralost pracovníků. (3, s. 17-18)

Přikazování

Tento způsob vedení se používá při zaučování nových zaměstnanců. Je potřeba jim přikazovat činnosti a vést je krok za krokem při plnění úkolu. Neustále na ně musíme dohlížet a kontrolovat je.

Přesvědčování

Postupně, jak zaměstnanec získává potřebné dovednosti, měl by se změnit i přístup vedoucího. Podřízený má zájem pracovat sám a nechce pouze přijímat rozkazy. Vedoucí ho pouze vede a vysvětluje mu potřebné úkoly, jinak nechává pracovníka, aby pracoval sám.

Participování

Manažer omezuje pozornost, kterou zaměstnancům věnuje. Nechává je, aby problémy řešili sami. Zaměstnanci si sami zvolí, jaký přístup k problému použijí a rozhodují společně s manažerem.

Delegování

Pracovník je dostatečně zralý, pracovní i psychologicky. Problémy a pracovní úkoly zvládá sám bez vedoucího. Vedoucí pouze pomáhá při mimořádných problémech.

1.10 Transakční vedení

„Transakční vedení spočívá ve vzájemné transakci – směně, „obchodu“ mezi vedoucím a pracovníkem, výměně „něco za něco“. Transakční vedení může mít formu.“ (3, s. 18-19)

Řízení výjimkou

Pokud se pracovník odchyluje od normy, neplní požadované úkoly nebo se dopustí přestupku proti pracovním zásadám, vedoucí je nucen použít nápravná opatření. Jsou to např. přeřazení pracovníka, posílení pracovního týmu nebo postih pracovníka. Postih bývá nejčastěji finanční, zaměstnanec dostává prémie, pokud dobře pracuje, a pokud je problém, vedoucí mu prémie sníží.

Podmíněné odměny

Tato metoda funguje naopak než předchozí. Zaměstnancům je slíbena odměna, pokud splní dané úkoly, nebo pokud dosahují dobrých výsledků. Odměna může být finanční nebo předmětná – např. mobilní telefon, služební auto. Finanční odměny bývají pravidelné, pokud pracovník pracuje stále dobře, nebo úkolové, pokud splní daný úkol.

1.11 Transformační vedení

„Transformační vedoucí se opírá o velmi jasnou a emocionální představu budoucího stavu firmy nebo instituce, která se nazývá vize. Dokáže o ní přesvědčit pracovníky a

strhnout je k následování. Transformační vedoucí vede lidi pomocí zvláštních prostředků“ (3, s. 19-21):

- charisma
- osobní úcta
- citové povzbuzení
- stimulace myšlení

Charisma

Vedoucí, který má charisma, dává svým podřízeným příklad svým jednáním, které je třeba následovat. Získává si úctu, uznání, obdiv a důvěru. Rád mluví o budoucích pracovních úkolech a překvapuje tím, co je ochoten těmto úkolům obětovat. Otevřeně přiznává překážky, které je potřeba překonat, a je připraven s nimi bojovat. Dosahování cílů věnuje maximální energii.

Osobní úcta

Transformační vedoucí mají často sklon chovat se k podřízeným jako otcové. Mají k nim přátelský vztah, zacházejí s nimi jako se sobě rovnými, i přes značné rozdíly ve zkušenostech a v postavení, a jednájí s nimi neformálně a důvěrně. Zabývají se každým podřízeným zvlášť a každému se věnují stejně. Nezapomínají pochválit jejich práci a dávají jim náročné úkoly, aby podpořili jejich sebevědomí.

Citové povzbuzení

Vedoucí využívá emocionálních prostředků k motivování zaměstnanců. Své podřízené se snaží povzbudit a dodat jim sebevědomí, aby důvěřovali ve svoji schopnost splnit daný úkol. Vyvolává v nich nadšení pro práci a dosažení skupinových cílů.

Stimulace myšlení

Vedoucí je schopen si představit budoucí stav a dokáže tuto představu přenést na druhé. Využívá se to hlavně při řešení složitého a nejasného úkolu. Vedoucí dosáhne toho, aby se zaměstnanci dívali na problémy novým způsobem, aby se snažili najít řešení jinak a jinde.

Transakční manažer a transformační vůdce

„V této souvislosti bývá srovnáván klasický „transakční manažer“ s novým „transformačním vůdcem“ (leaderem). Zatímco transakční manažer svými aktivitami podporuje efektivní fungování firmy v současném stavu, transformační vůdce je nositelem změn. V etapě změn jsou úspěšní jiní vedoucí než ti, kteří se osvědčují v dobách stability!“ (3, s. 21)

1.12 Vůdcovské techniky

1.12.1 Definování úkolu

Mnoho manažerů si myslí, že zadání úkolů je jednoduché a nevěnují tomu dostatek pozornosti. Ale právě při zadávání vzniká nejvíce chyb, kterým se dá zabránit. Špatně zadaný úkol pracovníky demotivuje, snižuje jejich chuť na splnění a způsobuje nedorozumění mezi pracovníkem a manažerem. Těžko bude manažer spokojen s prací, když ho podřízený nepochopí a úkol splní jinak, než si manažer představoval.

Při zadávání úkolu je potřeba se držet jistých pravidel. Můžeme využít parametry, které se skrývají pod anglickým slovem „SMART“. Jednotlivá písmena skrývají položky úkolu. Úkol musí být (3, s. 31-32):

1. S – specific, strategic – specifický a strategický

Úkol musí být jednoznačně definovaný a pevně stanovený. Zaměstnanec musí pochopit, co se po něm chce, co přesně má vypracovat a jak má výsledek vypadat. Přesně definovaný cíl vyvolává vyšší výkonnost a lépe se na něm pracuje. Důležitým předpokladem je, že manažer sám rozumí úkolu, který dává svým podřízeným.

2. M – measurable, meaningful – měřitelný a smysluplný

Pro kontrolu, zda byl úkol splněn, je potřeba, aby byl měřitelný. Manažer musí být schopen jednoznačně určit, zda byl úkol splněn či nikoliv. Využíváme k tomu kvantitativní měřítko (počet vyrobených kusů) nebo kvalitativní ukazatel ano/ne (objednávka je splněna). Zaměstnanec musí vědět, jakého výsledku má dosáhnout.

3. A – agreed, attainable – schválený a dosažitelný

Vedoucí by měl dosáhnout toho, aby pracovník úkol přijal, aby souhlasil s tím, že úkol je užitečný a smysluplný. Vhodná motivace je, pokud manažer vtáhne zaměstnance do rozhodování o způsobu provedení úkolu. Zaměstnanec si dá více záležet, pokud přijme osobní odpovědnost za výsledek.

4. R – realistic, rewarding – reálný a užitečný

Splnění úkolu musí být proveditelné. Pokud manažer zadá zaměstnanci úkol, který je nad jeho síly, ztratí motivaci. Naopak, pokud dostane úkol, který je schopen splnit, nebo je lehce nad standardním výkonem zaměstnance, zvýší se jeho úsilí a bude se snažit, aby úkol splnil.

5. T – time bounded, team building – časově ohraničený a podporující tým

Při zadávání úkolu je nutné pevně stanovit termín, do kdy má být úkol splněn. Požadavek „co nejdříve“ a jemu podobné jsou nejednoznačné a každý zaměstnanec si je může upravit podle svého. Pokud je úkol dlouhodobý, vyplatí se ho rozdělit na krátkodobější cíle, a i těm pevně stanovit termíny. Můžeme tím omezit plnění úkolu na poslední chvíli, provázené obvykle se sníženou kvalitou práce.

1.12.2 Plánování

Plánování není statický proces, ale je to dynamická procedura. V průběhu plnění naplánovaných kroků se musíme neustále přizpůsobovat novým informacím. Při plánování se snažíme stanovit budoucí činnosti. Obsahem plánu je konkrétní popis, jakou cestou a s pomocí jakých kroků chceme dosáhnout vytyčeného cíle. Na začátku plánování proto musíme popsat, kde se zrovna nacházíme a kam se chceme dostat – jak má vypadat náš cíl.

Na začátku tvorby plánu nejprve definujeme obecné zadání. Jaké máme problémy, zdroje, podmínky a čeho chceme dosáhnout. Potom stanovíme přesný cíl, který bude jednoznačně formulovaný pro všechny, kterých se to týká. V další fázi sestavíme jednotlivé pracovní úkoly, které na sebe navazují a mohou je plnit členové týmu.

Součástí plánu je i odhadovaná časová náročnost a postup jednotlivých kroků. V plánu většinou také zmíníme, jak budeme postup kontrolovat a hodnotit.

1.12.3 Informace

Podávání informací týmu je základní činností vůdce. Pokud manažer definuje úkol a naplánuje jeho plnění, musí zvládnout tyto informace prodat svým podřízeným. Součástí správné komunikace je mluvení a naslouchání. Poté, co vedoucí provede instruktáž a vysvětlí pracovníkům úkoly a plány, musí mít jistotu, že všichni pochopili, co mají dělat. Každý člen týmu musí mít přesně stanoveny cíle a kritéria výkonu.

Vedoucí mnohdy zastávají názor, že zaměstnancům stačí, když vědí, co mají dělat. Pokud jsou ale zaměstnanci za svoji práci zodpovědní, chtějí také vědět, proč to mají dělat. Chtějí vědět, k čemu jsou dané úkoly dobré a jaký mají smysl. Čím více je pracovník zapojen do rozhodování, tím je účinnější spojení individuálních cílů s firemními.

Manažer by měl svůj tým informovat o plánovaných změnách ve firmě. Pokud firma chystá nějaké kroky, rozhodně by to měli její zaměstnanci vědět. Jen tak dá najevo, že s nimi počítá i do budoucnosti a bere je jako svoji součást.

1.12.4 Motivace

„Dostat z lidí to nejlepší, dosáhnout výsledků prostřednictvím jednotlivců a týmů, udržet si konzistentní vysoké výkony, inspirovat k činnosti nejenom vlastní osobu, ale také ostatní – to vše závisí na schopnostech motivace. Sebmotivace může být stejně složitá, jako motivovat ostatní. Nemůžete jí dosáhnout bez druhých.“ (1, s. 117)

8 pravidel motivace podle Johna Adaira (1, s. 118):

1. Bud'te sami vysoce motivovaní.

Nadšení a motivace jsou nakažlivé – vedoucí je může přenést na ostatní. Naopak pokud není sám motivován, nemůže motivovat druhé.

2. Vybírejte si lidi, kteří jsou vysoce motivovaní.

Při přijímacím pohovoru je potřeba nalézt důkazy motivace skryté v osobě uchazeče (energie, odpovědnost, schopnosti, cílevědomost).

3. Chovejte se ke každé osobě jako k jednotlivci.

Manažer musí zjistit, co motivuje jednotlivé zaměstnance. Promluvit si s každým zvlášť a najít jeho motivy a využít je k oboustrannému užítku.

4. Stanovte si reálné a podnětné cíle.

Pouze v případě, že manažer rozumí cílům společnosti, může formulovat úkoly, které budou reálné a užitečné.

5. Pamatujte si, že pokrok motivuje.

Lidé rádi postupují dopředu, mají vnitřní touhu po dokončení. Nemusíme jim říkat, jak pracují, protože to vědí sami.

6. Vytvořte motivující pracovní prostředí.

Vedoucí musí umožnit svým podřízeným dostatek prostoru, aby se mohli realizovat a pracovat svým způsobem. Kontrola je důležitá, ale nesmí být moc svazující.

7. Zajistěte, že lidé budou spravedlivě odměňováni.

Není jednoduché dodržet spravedlivé odměňování, ale manažer se musí snažit, aby to bylo co nejlepší. Pro většinu zaměstnanců jsou nejvíce motivující finanční odměny.

8. Projevujte uznání.

Finanční odměna je pouze hmotná forma uznání. Každý jednatel ale potřebuje i cítit, že je užitečný a přínosný pro firmu. Lidé si váží pozitivního uznání a jsou tím motivovaní.

Motivaci nepoužíváme pouze ke zvyšování pracovních výsledků, slouží také k upevnění týmu, stabilitě zaměstnanců a jejich ochotě zvyšovat si kvalifikaci. Některé způsoby

motivace vytváří spokojenost v práci (příjemné prostředí, vztahy na pracovišti) a některé způsoby pomáhají k vyšším výkonům (možnost povýšení). Nejčastěji se motivace zaměřuje pouze na finanční odměnu, která je brána jako nejsilnější motivační faktor. Ale i ostatní druhy motivací jsou důležité a mnohdy mohou působit i silněji než finanční odměna – např. jistota zaměstnání. Pokud manažer nepoužívá vhodné motivační nástroje, dochází k demotivaci a zaměstnanec nemá o práci zájem.

Adairovo pravidlo motivace 50:50 říká (1, s. 118):

- 50% je vnitřní motivace
- 50% je vnější motivace – záleží hlavně na stylu vedení

Vnitřní motivace působí zevnitř pracovníka. Závisí na tom, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Pokud vznikne spojitost mezi vnitřními podněty a firemními cíly, vznikne dlouhodobá vnitřní motivace. Mezi příklady vnitřní motivace patří odpovědnost, uznání, výkon a rozšiřování kvalifikace.

V případě vnější motivace působí podněty zvenčí. Tato motivace je pouze krátkodobá, pokud se ztratí podněty, ztratí se i motivace. Proto je potřeba podněty neustále opakovat. Ke způsobům vnější motivace patří peníze, postavení, jistota a pracovní podmínky.

Motivace pracovníků patří k nejdůležitějším činnostem vedoucího. Dosáhnout vnitřní motivace ale není jednoduché, protože podněty jsou skryty uvnitř člověka a jen velmi těžko se dají zjistit. Také motivy různých lidí se výrazně liší. Všeobecně je motivace závislá na kvalitě lidí, se kterými manažer pracuje.

- Morálně slabí jednotlivci - Lidé, kteří jsou líní a rádi se ulévají, potřebují výrazně silnější kontrolu a vnější motivaci. Manažer je musí neustále kontrolovat a více používat motiv ohrožení, pokud nesplní povinnosti.
- Střední úroveň morálky – Pro tento typ lidí nejlépe působí systém odměn a trestů. Kontrola nemusí být tak důkladná, protože zaměstnanci vědí, že když splní svoji práci, budou finančně odměněni.

- Silná pracovní morálka – Pro nejlepší pracovníky je vhodnou motivací projev úcty a důvěry. Kontrola stačí minimální, nadřízený projevuje důvěru v jejich schopnosti a zajímá se o jejich názory.
- Osobní příklad vedoucího – Je to silný motivační nástroj. Těžko bude podřízený tvrdě pracovat, když jeho nadřízený pracuje s nízkým výkonem. Naopak, manažer musí jít příkladem a pracovat vytrvale, důsledně a s vysokou iniciativou.

Potřeby a motivace

Pro každého jedince je důležité, aby se splnili jeho potřeby, které on sám považuje za důležité. I zde je jistá odlišnost mezi jednotlivci, i když některé potřeby, hlavně ty základní, jsou podobné či stejné.

Maslowova hierarchie potřeb (1, s. 119)

1. Fyziologické potřeby – hlad, žízeň, spánek
2. Potřeby jistoty a bezpečí
3. Sociální potřeby – sounáležitost, přátelství, láska
4. Sebeúcta – respekt sám k sobě, uznání, postavení
5. Růst – znalosti, osobní rozvoj

Často se stává, že potřeba, která je uspokojena, přestane motivovat, ale není to pravidlem. Fyziologické potřeby potřebujeme každý den k životu a podle toho i přistupujeme ke snaze o jejich naplnění. Pořadí potřeb není jednoznačné, každý dává přednost něčemu jinému. Také věk a vzdělanost ovlivňují stupnici potřeb. Někdy se nižší potřeby obětují ve prospěch uspokojení vyššího stupně.

1.12.5 Organizování

Organizační schopnosti by měl mít každý dobrý vůdce. Měl by být schopen organizovat sám sebe – vlastní práci, svůj čas a zvládat delegování. Také musí organizovat svůj tým – podporovat budování týmu, aby zajistil efektivní týmovou práci. Manažer společnosti organizuje její strukturu a procesy, které zaměstnanci využívají pro svou práci.

Při organizování musí manažer mít na paměti cíl, kterého chce dosáhnout. Organizuje sebe a své podřízené proto, aby byl splněn úkol. Přitom nesmí zapomínat na tým a jednotlivce v týmu. Jednotlivci potřebují mít určitou volnost a možnost sami rozhodovat, a zároveň musí fungovat jako součást týmu. Dobře fungující tým přispívá ke splnění společného cíle.

1.12.6 Dávání příkladu

Správný vůdce dává dobrý příklad. To, jestli vůdce dává špatný nebo dobrý příklad, závisí jen na něm. Musí si dávat dobrý pozor na to, jak se chová, co dělá a co říká. Bohužel špatné příklady většinou poutají více pozornosti než ty dobré. Zaměstnanci vnímají chování svého nadřízeného a všechny stránky jeho slov a činů. Dávání příkladu je důležité pro motivaci zaměstnanců. Pokud vedoucí dělá opak toho, co říká, podřízené to demotivuje a nemají zájem plnit úkoly.

Vedoucí, který je důsledný, vytrvalý, umí nadchnout, dodržuje slova, která řekl, je hoden následování a zaměstnanci v něj mají důvěru. Má dostatek sebevědomí, potřebné schopnosti a je si vědom svého chování. Takový vůdce vede příkladem a podřízení ho respektují a touží po jeho následování.

1.12.7 Kontrolování

Pro správné fungování pracovního týmu je důležitá sebekontrola vedoucího, kontrola podřízených vedoucím a sebekontrola podřízených. Vedoucí musí prokázat schopnost sebekontroly, aby mohl efektivně kontrolovat druhé. Pokud zaměstnanci poznají, že manažer je schopen kontrolovat i sám sebe, lépe přijímají kontrolu a dohled, které manažer používá vůči nim. Kontrola zaměstnanců by měla být jednoduchá a efektivní. Zaměstnanec by měl vědět, jak a v čem je kontrolován. Úspěšnost jednotlivců a týmu při plnění úkolu je měřítkem, zda je manažer dobrý vůdce a kontrolor.

Pro mnoho manažerů je těžké využívat sebekontrolu zaměstnanců. Mají pocit, že nechat část kontroly přímo na podřízených je nezodpovědné, a oni tak ztratí přehled nad plněním úkolů. Sebekontrola patří mezi techniky vedení, které napomáhají rozvoji pracovníků. Manažer by měl své podřízené podporovat tím, že jim dá důvěru a přeneše

na ně část zodpovědnosti, aby kontrolovali sami sebe. Zaměstnanci pak kontrolují své dílčí pokroky a manažer kontroluje jen větší celky plnění úkolu.

1.12.8 Hodnocení

Hodnocení pracovního výkonu a schopností zaměstnanců je nezbytný a nikdy nekončící úkol. Při hodnocení pracovníků se manažer snaží o zpětnou vazbu na minulé pracovní výkony a porovnání vzájemných představ a očekávání. Snaží se ohodnotit, jak si pracovník vede a podle potřeby naplánovat budoucí osobní rozvoj pracovníka.

„V běžné praxi jsou základem hodnocení tři tematické oblasti“ (6, s. 23):

- Pracovní výkon – dosažené pracovní výkony v minulosti, hodnotí se z hlediska kvality nebo kvantity
- Schopnosti a pracovní chování – hodnotí se, zda má dostatek odborných znalostí na svou pozici a jestli se jeho chování hodí k firemní kultuře
- Potenciál – vedoucí řeší, zda je pracovník vhodný i pro jiné úkoly, hledá soulad mezi potřebami firmy a kariérou pracovníka

Při hodnocení pracovníků se obvykle postupuje ve třech krocích. Nejprve manažer sleduje práci zaměstnance a zjišťuje v čem je dobrý, a v čem má ještě mezery. Potom manažer vypracuje hodnocení na pracovníka, ve kterém rozebere jednotlivé aspekty jeho činnosti. Posledním krokem je tzv. hodnotící pohovor, kdy si manažer promluví osobně s pracovníkem a sdělí mu svoje hodnocení. Některé firmy mají tento pohovor pravidelně jednou za rok.

Pozorování

Sledování práce zaměstnance není tak jednoduché, jak by se mohlo zdát. Manažer musí sledovat jeho práci, ale musí také správně interpretovat to, co viděl. Mnoho chyb při hodnocení souvisí přímo s osobností vedoucího pracovníka. Pokud je manažer spíše shovívavý a nerad dělá závěry, mnoho chyb odpustí. Naopak pokud je velmi kritický a náročný, všímá si i zbytečných maličností a vynikající výkon považuje za samozřejmost.

Některé chyby při hodnocení jsou nezávislé na osobnosti manažera. Často je ovlivňuje osoba, kterou hodnotíme. (6, s. 25)

- Efekt zastínění – hodnocený člověk má výrazný povahový rys. Tato výrazná vlastnost zastiňuje ostatní chování pracovníka a mnohdy ho hodnotíme jen podle toho.
- Efekt aktuálnosti – dojem z pracovníka často ovlivní minulost. Např. pokud jsme s ním nedávno měli nějakou nepříjemnost, ovlivní to naše současné hodnocení.
- Efekt sympatie – pokud je manažer s někým dlouhodobě spokojen a dobře se mu s ním pracuje, mnohdy bývá při hodnocení velkorysý. Na druhou stranu si ho zase více všímá a je při kontrole náročnější a vyžaduje lepší výsledky.
- Efekt hierarchie – manažer většinou lépe hodnotí pracovníky, kteří už dosáhli nějakého postavení. Při hodnocení je zajímá spíše jejich kariéra než konkrétní výsledky.

Není snadné vnímat pracovníky tak, aby pozorování bylo základem pro objektivní hodnocení. Manažer si musí uvědomit, co může jeho hodnocení zkreslit a neustále korigovat své pozorování a svůj postoj. Spravedlivý zájem o pracovníky umožní manažerovi, aby s nimi lépe vycházel.

Hodnocení

Nejčastěji bývá předem daný formulář se stupnicí hodnocení. Manažer při hodnocení využívá tento formulář a pouze vyplňuje údaje o výkonu pracovníka. Formulář bývá rozdělen na jednotlivé hodnotící oblasti. Častým kritériem je výkon, odborné schopnosti, sociální dovednosti či schopnost sebeřízení. Manažer hodnotí pracovníka slovně nebo přiřazuje dané činnosti hodnotu podle stupnice hodnocení.

Jednotlivé hodnocené oblasti se musí lišit. Každá pracovní pozice vyžaduje od zaměstnance jiné vlastnosti a schopnosti. Při tvorbě hodnotícího formuláře bychom měli zachovat stručnost a přehlednost. Manažer by měl vybrat nejdůležitější kritéria a jen těm věnovat čas a pozornost.

Hodnotící rozhovor

Rozhovor o hodnocení bývá těžký pro pracovníka i manažera. Zaměstnanec je často skeptický a očekává, že manažer si o něm udělal obrázek, který stejně nezmění. Podřízený je také závislý na manažerovi, a proto si nedovolí k němu mluvit otevřeně, pokud s ním nesouhlasí. Hodnotící pohovor je většinou veden na základě hodnotícího formuláře. Sice to určuje strukturu a postup rozhovoru, ale mnohdy je potřeba řešit a zmínit i věci, které formulář nezahrnuje.

V průběhu rozhovoru s pracovníkem si manažer musí dávat pozor na to, jak ho hodnotí. Měl by se vyvarovat srovnávání pracovníka s druhými. Pracovník by měl mít možnost se vyjádřit k tomu, jak ho manažer hodnotí. Ideální je, pokud dokáže otevřeně říct, zda s tímto hodnocením souhlasí či ne. Až na základě tohoto rozhovoru, může manažer provést konečné hodnocení pracovníka. Výsledkem pohovoru by měl být návrh dalšího postupu – v čem by se měl pracovník zlepšit a jaký přístup by k němu měl mít manažer.

1.13 Podniková kultura

1.13.1 Internacionální marketing

Každá firma by měla nejprve zjistit co nejvíce informací o dané zemi, než se rozhodne vstoupit na její trh. V různých zemích jsou různé podmínky, zákony a pravidla, která mnohdy znamenají hlavně překážky pro vstup na trh. Firma musí provést průzkum trhu a podle toho se rozhodnout, jakou zvolí marketingovou strategii. Mnohdy zahraniční trh vyžaduje také rozdílné produkty a jiný přístup k zákazníkům. Tohle všechno musí firma zohlednit při výběru trhu a volbě politiky.

Podle přístupu firmy k zahraničnímu trhu a závislosti na jejích pravidlech, rozlišujeme čtyři různé styly internacionálního marketingu:

1. etnocentrický styl

V tomto případě firma preferuje chování a postupy, u kterých ověřila, že fungují doma. Tyto svoje pravidla přenáší na zahraniční trh a nerespektuje zvyklosti dané země. Patří sem nejčastěji firmy, které nemají zkušenosti se zahraničními trhy a jen těžko na ně pronikají.

Výhodou tohoto stylu je jednotnost řízení firmy. Mateřská pobočka snadno kontroluje svoje dceřiné pobočky, protože mají stejnou strukturu vedení firmy. Nevýhodou je právě opak, že centrála vyžaduje dodržování svých pravidel, která mnohdy mohou být v dané zemi i protizákonná.

2. polycentrický styl

Tento styl je opakem předchozího. Centrální společnost nechává svým pobočkám volnou ruku v rozhodování a přizpůsobuje se zvyklostem dané země. Počítá s tím, že každý trh je unikátní a vyžaduje jinou strategii řízení a vedení firmy a zaměstnanců.

Výhoda tohoto stylu spočívá v tom, že se firma výrazně lépe přizpůsobí svému okolí a snadněji proniká na daný trh. Nevýhoda pro centrálu je v nepřesnosti kontroly a nemožnosti vedení všech poboček jako celku.

3. regiocentrický styl

Firma, jejíž vedení je založeno na tomto stylu, se zaměřuje na skupinu zemí s podobnými charakteristikami. Proto není problém využít jednotný přístup.

Vzhledem k tomu, že lokální rozdíly na trzích nejsou tak významné, může firma bez problémů využít stejný styl řízení jako v centrální společnosti. Je však omezena výběrem zahraničních trhů, které jsou dostatečně podobné.

4. geocentrický styl

Geocentrický styl by se dal považovat za kombinaci předchozích. Trh je celosvětový a využívá hlavně podobnosti jednotlivých trhů. Společnost vytváří celosvětovou strategii, která platí pro všechny jednotlivé pobočky. Na druhou stranu se nebrání lokálním rozhodnutím pro jednotlivé dceřiné firmy.

1.13.2 Asijská kultura

Práce je pro Asiaty vždy na prvním místě. Často mají i dvě nebo tři zaměstnání a přitom se stále bojí, že místo ztratí. V práci se hodně snaží a své práce si opravdu váží a jsou loajální vůči svému zaměstnavateli. Většinou chodí do práce i o víkendu.

Tím, že svůj čas tráví převážně v práci, nemají čas na rodinu a jsou na to zvyklí. Když pracují v České republice a mají minimální kontakt s rodinou, přijde jim to normální. Často se setkají jen párkrát do roka na několik dní. V dnešní době mohou udržovat kontakt díky internetu, ale i ten je omezený kvůli posunu času. Např. Taiwan nemá letní čas a proto je rozdíl oproti České republice +6 v době letního času u nás a +7 v době zimního.

Asijská zaměstnanci, kteří dlouhodobě pracují v České republice, jsou tu většinou sami bez své rodiny. Jejich zvyklostí je trávit většinu času v práci, a pokud na ně doma nikdo nečeká, tak je to spíše nutí být v práci ještě déle než naopak.

Dovolená

Každý zaměstnanec v České republice má ze zákona nárok na 20 dní placené dovolené. Velká část firem nabízí jako benefit dalších pět dní placené dovolené. Ve vyspělých asijských zemích mají také minimální dovolenou danou zákonem, která je ale kratší než u nás. Např. 7 dní v Hongkongu, Singapuru a Taiwanu a 11 dní v Číně. V Asii se často stává, že zaměstnanci svoji dovolenou ani nevyčerpají, a chodí do práce celý rok. Také přesčasů mají zaměstnanci v Asii více než v České republice, tráví tak v práci podstatně více času.

2 Analýza společnosti

2.1 O společnosti

Ve své studii se zabývám výrobní firmou, která vyrábí stolní počítače. Tato firma je českou pobočkou asijské společnosti, která má své závody po celém světě. Celkový počet zaměstnanců společnosti ve světě je přes 30.000.

V české pobočce je počet zaměstnanců něco kolem 2.000. Ale protože je to jediná pobočka pro celou Evropu, počítá se s dalším rozšiřováním výrobní kapacity a tím i počtu zaměstnanců. Firma je nositelem certifikátů ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2007. Výrobní závod je vybaven moderní technikou velké hodnoty. Vedení společnosti se stará o zajištění výrobních zakázek a objednávek u zákazníků, pro které zajišťuje kvalitní výrobu požadovaných výrobků a jejich dodání. Společnost tvoří mnoho výrobních a nevýrobních oblastí a oddělení, která spolu úzce spolupracují. Cílem společnosti je kvalitní výroba a spokojenost jejích zaměstnanců.

Kvůli celosvětovému rozšíření se ve společnosti používá pro hlavní komunikaci s vedením angličtina. Potřeba angličtiny je, hlavně na vyšších postech, také proto, že mnoho manažerů a supervizorů společnosti je původem z Asie. Pro zaměstnance, kteří pracují na výrobní lince, není angličtina tolik důležitá. Výroba už je řízena převážně českými lidmi a ti komunikují s vedením firmy.

Organizační struktura

Na nejvyšším postu je jednatel a generální ředitel, který řídí management společnosti.

Management je tvořen manažery, kteří vedou jednotlivá oddělení:

- provozní manažer – stolní počítače
- IT manažer
- finanční manažer
- manažer lidských zdrojů
- manažer facility

Provozní oddělení je dále rozděleno:

- výrobní oddělení
- oddělení kvality
- oddělení nákupu a kontroly materiálu
- oddělení engineeringu
- oddělení zavádění nových produktů

Personální oddělení je rozděleno na následující oblasti:

- péče o zaměstnance
- mzdy, nábor, smlouvy a správa osobních dat
- vzdělávání, školení a interní komunikace

Pro svoji analýzu jsem si vybrala pouze jedno oddělení této firmy. Je to oddělení nákupu a kontroly materiálu pro výrobu. Zaměstnanci, kteří jsou součástí tohoto týmu, mají na starosti nákup materiálu od dodavatelů, kontrolu skladových zásob, plánování výroby a expedici hotových výrobků k zákazníkovi. Nákup materiálu je ve firmě zajišťován dvěma skupinami. Jedna skupina nákupčích je v České republice, kteří nakupují materiál od evropských společností. Druhá skupina jsou zaměstnanci asijských poboček, kteří zajišťují nákup materiálu od asijských firem a jeho dopravu do ČR. Ke kontrole skladových zásob patří plánovači, kteří úzce spolupracují s nákupčími. Proto někteří plánovači úzce spolupracují s kolegy z asijských poboček. Ke kontrole materiálu také patří oddělení skladu se všemi svými zaměstnanci. Součástí plánování výroby jsou postupy, které převádí požadavky od zákazníka do procesu výroby. Na základě těchto požadavků se sestavuje podrobný plán, kdy a co se bude vyrábět. A podle výrobního plánu se objednává materiál pro výrobu. Poslední součástí týmu je expedice hotových výrobků. Tito zaměstnanci komunikují přímo se zákazníkem a zajišťují odesílání hotových produktů podle potřeb zákazníka.

Organizační struktura konkrétního oddělení

- nákup materiálu – nákup od lokálních dodavatelů
- sklad – skladování a přesun materiálu mezi skladem a výrobní halou
- kontrola materiálu – plánovači, kteří kontrolují, zda přijde včas dostatek materiálu
- plánování výroby – časový rozpis kdy a co se bude vyrábět

- expedice – odesílání hotových produktů zákazníkovi

Analýzu jsem zaměřila na manažerku tohoto oddělení. Manažerka je původem z Asie a většinu svojí kariéry strávila v několika asijských společnostech. V České republice působí prvním rokem a teprve se seznamuje s evropskou kulturou. Snažila jsem se analýzu zaměřit tímto směrem. Asijská a evropská kultura řízení a vedení lidí se výrazně liší hlavně v celkovém přístupu k zaměstnancům. V Evropě jsou zaměstnanci zvyklí na trochu lepší zacházení a mají více práv a možností ovlivňovat svoji pracovní pozici. V Asii jsou zaměstnanci zvyklí na větší omezení a pevnější vedení, nemají takovou volnost ve vlastním rozhodování.

Hodnocení manažerky je založeno na dvou způsobech získávání informací. První způsob je dotazník, který jsem předložila všem zaměstnancům v týmu, kteří se s manažerkou dennodenně setkávají při plnění svých povinností. Druhý způsob je rozhovor s několika zaměstnanci, kteří svoje povinnosti řeší častěji přímo ve spolupráci s manažerkou.

Většina zaměstnanců v tomto týmu jsou vysokoškoláci. Na tyto pracovní pozice jsou vyšší nároky a každý zaměstnanec musí prokázat určité schopnosti. Pozice, které vyžadují už nějaké zkušenosti, jsou obsazeny zaměstnanci, kteří ve firmě pracují už delší dobu nebo mají praxi z jiných výrobních společností. Samozřejmostí je podmínka znalosti angličtiny, protože všichni v týmu ji potřebují ke své každodenní práci.

2.2 Rozbor podnikových materiálů

Firemní kultura

Společnost má ve svých dokumentech zahrnut přátelský a otevřený přístup ke všem zaměstnancům. Má zájem, aby zaměstnanci byli v práci spokojeni. Nabízí možnost řešení jakýchkoli otázek, problémů či vylepšení. Každý zaměstnanec se může obrátit na svého přímého nadřízeného nebo na manažera oddělení. V případě potřeby jsou k dispozici také pracovníci personálního oddělení.

Do firemní kultury společnosti je zahrnuta sociální odpovědnost a Kodex chování elektronického průmyslu. Je to souhrn pravidel, jejichž cílem je zajistit, aby byly

pracovní podmínky v elektronickém průmyslu bezpečné a důstojné. Důraz je kladen také na výrobní postupy, aby byly v souladu s životním prostředím. Součástí firemní kultury jsou také Pravidla chování zaměstnance.

Komunikace

Personální oddělení společnosti je zodpovědné za interní komunikaci a předávání informací zaměstnancům. Zaměstnancům, kteří mají přístup k internetu, se důležité informace zasílají mailem. Ostatní zaměstnanci se informace dovídají od svých nadřízených a manažerů. Pro všechny zaměstnance je k dispozici pravidelné setkání s jednatelem společnosti. Na tomto setkání je jednatel společnosti seznamuje s tím, co společnost plánuje do budoucna.

Ve společných prostorách firmy, jako jsou chodby a jídelna, se nacházejí nástěnky a informační tabule. Na těchto místech mohou zaměstnanci najít různé aktuality. Personální oddělení zde oznamuje otevření jazykových kurzů, možnost sportovního vyžití, jídelní lístek z jídelny a další informace. Zaměstnanci se zde také dozvědí rozpis směn, plánované přesčasy a další organizační záležitosti.

Pokud mají zaměstnanci nějaké návrhy či připomínky, mohou přijít přímo za svým nadřízeným či manažerem oddělení. V případě, že chtějí danou informaci předat anonymně, mají k dispozici schránky, které jsou volně přístupné na několika místech. Do těchto schránek mohou vhodit vzkaz, který potom pracovníci personálního oddělení předají adresátovi.

Každé oddělení má svá pravidelná setkání s manažery a pracovní schůzky podle potřeby. Na setkání s manažery se probírají obecné informace ohledně organizace práce a rozdělení práce jednotlivým zaměstnancům. Pracovní schůzky jsou určeny zaměstnancům, kteří se podílejí na konkrétní činnosti a řeší dané problémy. Patří sem také schůzky určené pro setkání zaměstnanců z různých oddělení, pokud existuje problém, který musí řešit společně.

Každou společnost, zvláště výrobní, často navštěvuje zákazník nebo dodavatel. Taková návštěva je vždy domluvena předem a zaměstnanec, který návštěvu očekává, si zamluví jednu z místností, které jsou k tomu určeny. Návštěva má povolen vstup pouze přes

vrátnici, která je k tomu určena. Recepční návštěvu zapíše do návštěvní knihy a zavolá konkrétního zaměstnance, který si musí návštěvu osobně vyzvednout. V prostorách společnosti není povolen volný pohyb návštěv a zaměstnanec, za kterým návštěva přijde, za ni zodpovídá.

Bezpečnost práce

Pro všechny zaměstnance společnosti jsou nastaveny pravidla bezpečnosti práce, ochrany zdraví a prevence vzniku nebezpečí na pracovišti. Pravidla platí pro všechny zaměstnance, ale také pro dodavatele a návštěvy, kteří se pohybují v prostorách firmy. Systém je zaveden pro zajištění bezpečného pracovního prostředí, aby se eliminovala možnost vzniku nemocí a úrazů.

Zaměstnanci, kteří pracují ve skladu nebo ve výrobě, mají předepsanou uzavřenou obuv a pracovní oblečení. Pro skladníky je také samozřejmostí ochranná přilba. Administrativní pracovníci, kteří pracují v kancelářích, nemají předepsané pracovní oblečení. Od nich je vyžadováno, aby chodili slušně oblečení, zvláště pokud je plánována návštěva dodavatele nebo zákazníka. Někteří zaměstnanci, kteří jsou v kanceláři, potřebují občas k výkonu práce navštívit sklad či výrobní linku. V tom případě jsou povinni obléci předepsané oblečení a dbát pravidel bezpečnosti.

Právní předpisy a pravidla

Tato problematika je rozdělena mezi personální oddělení, oddělení správy budovy a oddělení legislativy v centrále společnosti, protože pobočka v České republice nemá vlastní oddělení zabývající se pouze legislativou. Manažer personálního oddělení komunikuje s lokálním právníkem a kontroluje současné smlouvy a dohody. Také je informován tímto právníkem, Úřadem práce a Ministerstvem práce a sociálních věcí o změnách v legislativě, které je nutné zavést do chodu společnosti. Personální manažer a manažer správy budov je informován o jednotlivých změnách v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci.

Všichni zaměstnanci jsou povinni dodržovat pravidla společnosti. Do těchto pravidel patří zákaz práce pod vlivem alkoholu a drog, či jejich konzumace během pracovní doby. Zaměstnanci, kteří chtějí jezdit do práce autem, mají k dispozici parkovací kartu,

která jim umožní vjezd a parkování v areálu firmy. Za účelem evidence osob, které vstupují do společnosti, je u každého vstupu ostraha objektu. Zaměstnanci ostrahy mají oprávnění kontrolovat osoby při vstupu a odchodu z budovy. Pracovníci výroby a skladu mají k dispozici šatnu, kde má každý svoji skříňku na úschovu osobních věcí. Administrativní pracovníci mají své osobní věci u sebe v kancelářích, které se v nepřítomnosti zamykají.

Konzumace potravin a nápojů je povolena pouze v kantýně nebo v kuchyňkách a odpočinkových prostorech, které jsou určeny k tomuto účelu. V těchto prostorech jsou k dispozici mikrovlnná trouba a ledničky pro uchovávání a ohřev vlastních potravin. Zaměstnanci mají možnost objednání obědů od dodavatelské společnosti, která zajišťuje každodenní obědová menu. Na několika místech v blízkosti pracovišť je k dispozici zdarma pitná voda, kterou zaměstnanci konzumují z vlastních nádob.

Úklid společných prostor je zajištěn úklidovou firmou. Svoje pracoviště si každý zaměstnanec udržuje v pořádku sám a poslední, kdo odchází z kanceláře, je povinen zkontrolovat, zda jsou zavřená okna a vypnutá klimatizace. Telefon a osobní počítač jsou určeny pouze pro služební účely a není povoleno je využívat k účelům soukromým.

Etický kodex

Do své politiky a pravidel společnost zahrnula také pravidla etického kodexu. Účelem této etické politiky je podpořit otevřenost a důvěru ve všech obchodních a manažerských postupech. Tento kodex platí pro všechny zaměstnance a osoby, které vstupují do přímých jednání se společností.

Obsahem kodexu je, že si společnost váží všech zaměstnanců, dodavatelů a zákazníků a chová se k nim s respektem jako k jednotlivcům. Zavazuje se poskytovat pracovní prostředí, které oceňuje rozmanitost zaměstnanců a každý jednotlivec má příležitost dostat se až tam, kam to jeho potenciál dovoluje. Předpokládá se, že zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci oznámí jakékoliv praktiky, které odporují etickému kodexu, svému nejbližšímu nadřízenému.

Ochrana životního prostředí

Společnost si je vědoma toho, že svojí činností ovlivňuje stav životního prostředí. Proto je součástí její politiky také snaha o šetrné využívání přírodních zdrojů a prevence znečištění. Všechny materiály od dodavatelů jsou pravidelně kontrolovány, zda neobsahují zakázané materiály a sloučeniny. Společnost se zavazuje k redukci nešetrné spotřeby energií spojené s rozvojem a produkcí výrobků a realizaci recyklačních a obnovovacích programů pro veškerý odpad. Ve výrobě je automaticky zavedeno třídění odpadů z výroby, což jsou převážně igelitové obaly a kartony, ve kterých jsou dováženy komponenty pro výrobu. Pro všechny zaměstnance jsou ve společných prostorách firmy k dispozici odpadkové koše na tříděný odpad, jako jsou plastové lahve či kancelářský papír.

Výběr nových zaměstnanců

Při výběru nových zaměstnanců rozhoduje personalista a manažer oddělení. Podle počtu stávajících zaměstnanců a množství práce, která je potřeba udělat, se rozhodne, zda potřebuje tým posílit novými kolegy. Pracovníci personálního oddělení vytvoří nabídku práce a s případnými zájemci domluví pohovor. Základem pohovoru je rozhovor se zájemcem o zaměstnání, kdy personalista zjišťuje vhodnost uchazeče na danou pozici a vyplní o něm dotazník se základními údaji.

Pokud jde o pohovor pro administrativní činnost v kanceláři, kde je potřeba angličtina, je součástí pohovoru samozřejmě rozhovor v angličtině. Také si s každým budoucím zaměstnancem promluví sám manažer oddělení a poté se s pracovníkem personálního oddělení domluví na případném přijetí zaměstnance. Mnohdy se pohovoru zúčastní i supervizor nebo přímý nadřízený budoucího zaměstnance a také se podílí na rozhodnutí o přijetí.

Školení zaměstnanců

Každého nového zaměstnance čeká hned první den příchodu do práce základní školení, které absolvují všichni noví zaměstnanci, nezávisle na tom, na kterou pozici jsou přijati. Součástí tohoto úvodu je školení o bezpečnosti práce a požární ochrany a nový zaměstnanec se seznámí se základními pravidly společnosti, včetně např. poučení o

dodržování třídění odpadu. Zaměstnanec vyplní svoje kontaktní údaje, podepíše potvrzení o proškolení a je mu přidělena přístupová karta, která zároveň slouží pro kontrolu docházky.

Po základním školení jsou zaměstnanci uvedeni na své pracoviště, kde už se o ně starají manažeři konkrétních oddělení a jejich noví kolegové. Pokud to vyžaduje jejich pracovní pozice, absolvují dále různá školení a tréninky. V případě pracovníků na výrobní lince a skladníků je zaučení poměrně rychlé a nový zaměstnanec je brzo schopen samostatně pracovat. Administrativní pracovníci, kteří pracují v kancelářích a využívají ke své práci firemní informační systém a další programy, potřebují více času, aby se vše naučili a mohli samostatně pracovat.

Nový člen týmu je neustále podporován svými kolegy a může se kdykoliv zeptat na radu. Vždy je mu přidělen jeden pracovník, který je jeho hlavní učitel a seznamuje ho se vším potřebným. Manažer oddělení usiluje o to, aby kolegové v týmu spolupracovali a byli si vzájemně nápomocni.

Mezi možnosti školení zaměstnanců patří také jazykové kurzy, které mohou navštěvovat všichni zaměstnanci firmy. K dispozici je kurz angličtiny různých obtížností. Před začátkem kurzů absolvují zájemci rozřazovací testy a na základě výsledků jsou rozděleni do skupin podle znalostí. Každá skupina má lekci jednou týdně v odpoledních hodinách.

Pracovní doba a dovolená

Vstupní karta každého zaměstnance kontroluje jeho docházku. Při každém vstupu nebo odchodu z budovy přiloží zaměstnanec svoji kartu na čtecí zařízení a tak zdokumentuje svůj průchod. Systém automaticky počítá čas strávený v práci a zaměstnanec si tak může hlídat svoji pracovní dobu. Zároveň každý manažer musí mít přehled o svých zaměstnancích a o tom, nakolik dodržují pracovní dobu. Pracovníci na výrobní lince mají přesně stanovenou pracovní dobu a přestávky. Aby výrobní linka mohla fungovat, musí být všichni, kteří na ní pracují, přítomni. Také v případě plánovaných přesčasů ve výrobě, musí být přítomno tolik pracovníků, kolik daná linka potřebuje ke své obsluze.

Zaměstnanci, kteří pracují v kancelářích, mají volnější pracovní dobu. Sice vzájemně spolupracují a doplňují se, ale nejsou natolik závislí na přítomnosti ostatních. Musí si samozřejmě odpracovat svůj počet hodin, ale záleží na nich a na domluvě s manažerem, jak si pracovní dobu rozvrhnou. Pokud pracovníci mají za kalendářní měsíc nějaké přesčasy, mohou si vybrat, jestli jim je firma proplatí nebo si za ně vyberou náhradní volno.

Plánování dovolené závisí na domluvě mezi zaměstnanci a manažerem. Firma funguje neustále a nemá závodní dovolenou. Zaměstnanci musí dovolenou plánovat tak, aby se navzájem zastoupili a nebyla ohrožena plynulost výroby.

Hodnocení zaměstnanců

V průběhu zkušební doby jsou zaměstnanci více sledováni a manažer oddělení se rozhoduje, zda je s nimi spokojen či ne. Pokud je manažer se zaměstnancem spokojen, setká se s ním soukromě na konci zkušební doby a probere s ním jeho hodnocení. Po úspěšném ukončení zkušební doby podepisuje zaměstnanec novou smlouvu na dobu určitou na jeden rok.

Všichni zaměstnanci jsou hodnoceni dvakrát do roka formou bonusu. Manažer každého oddělení si se všemi svými podřízenými jednotlivě promluví o jejich práci. Podle toho, jak je s nimi spokojen, rozhodne o výši bonusu, který jim firma vyplatí v rámci výplaty. Každý zaměstnanec má každý měsíc také pohyblivou složku výplaty, která je jako bonus v případě, že dobře odvádí svou práci. Když zaměstnanec neplní své povinnosti nebo nedodržuje stanovenou pracovní dobu, může mu manažer snížit tento bonus.

Ukončení pracovního poměru

Zaměstnanec i zaměstnavatel mají možnost ukončit pracovní poměr podle zákoníku práce nebo v případě konce smlouvy na dobu určitou. Jestliže pracovní poměr ukončuje zaměstnavatel v rámci zkušební doby nebo konce doby určité, oznámí to zaměstnanci manažer konkrétního oddělení nebo personální manažer. Pokud zaměstnanec odchází, protože není spokojen nebo má jiný důvod, řeší to se svým manažerem a může odejít po uplynutí zákonné lhůty nebo na základě dohody s manažerem.

Odcházející pracovník odevzdá poslední den ve firmě všechny pomůcky, které mu byly přiděleny pro vykonávání práce. Zaměstnanec vyplní formulář o odchodu z práce, na který mu jednotlivá oddělení stvrdí svým podpisem, že vůči nim nemá žádné závazky.

2.3 Zkoumané oddělení

Pro svoji práci jsem si vybrala oddělení, kde jsou čeští zaměstnanci vedeni asijskou manažerkou. Zvolila jsem možnost dozvědět se něco o metodě vedení lidí, která je zcela jistě založena na asijském způsobu. Ve firmě pracuje velký počet zaměstnanců z Asie, kteří zde působí na různých postech různě dlouhé období. Nejčastěji jsou tu jen na tři měsíce, jako výpomoc na zaučení nových zaměstnanců či nových procesů a programů. Jestliže přijdou na post manažera či vedoucího pracovníka, tráví tu obvykle až dva roky, někdy i déle. V týmu, se kterým jsem spolupracovala, je manažerka nová od června loňského roku.

Vybrané oddělení má na starosti všechny činnosti kontrolující pohyb materiálu od nákupu až po odeslání hotového výrobku zákazníkovi. Členové týmu zajišťují nákup, kontrolu a skladování materiálu, plánování výroby a komunikaci se zákazníkem. Určitá část materiálu se dodává z Asie a o nákup tohoto materiálu se starají nákupčí v asijské pobočce společnosti. Pouze manažerka a dva vedoucí, tým je rozdělen na dvě části, jsou původem z Asie. Ostatní řadoví zaměstnanci jsou občany České či Slovenské republiky.

Veškerá spolupráce byla založena na kontaktu s českými a slovenskými zaměstnanci. Při seznamování s týmem, jsem zjistila, že většina z nich jsou vysokoškoláci. Kvůli spolupráci s asijskými kolegy je pro všechny povinná znalost angličtiny. Součástí tohoto týmu je celé oddělení skladu, se všemi skladníky, kteří se ve společnosti pohybují. Většina z nich, ale s manažerkou přímo nespolečně spolupracuje. Proto jsem pro svůj výzkum mohla využít jen zaměstnance, kteří se s manažerkou dennodenně setkávají.

2.4 Metody sociologického průzkumu

Pro zjišťování informací o dané společnosti a týmu, jsem využila tři zdroje. Nejprve jsem prostudovala firemní materiály, které obsahují pravidla komunikace a zacházení se zaměstnanci. Tyto informace jsou obecného rázu a jsou využity spíše pro vytvoření

obrazu kultury společnosti. Každý manažer je individuální osoba a jeho práce je jen částečně závislá na nějakých přesných pravidlech či dokumentech. Manažer pracuje hlavně na základě svých vlastností, dovedností, znalostí a zkušeností.

Čeští a slovenští zaměstnanci v týmu nejsou všichni na stejné úrovni. Někteří z nich jsou supervizoři a mají na starosti kontrolu a zastřešování činností ostatních členů týmu. Tyto částečně nadřizené zaměstnance jsem požádala o užší spolupráci a osobní rozhovor. Všem zaměstnancům v týmu, kteří spolupracují s manažerkou, jsem předložila dotazník a požádala je o spolupráci. Bohužel část zaměstnanců odmítla, i přes anonymitu, tento dotazník vyplnit. Odpověděli, že dotazník je „příliš zaměřený na manažerku“, a mají strach, aby se to neobrátilo proti nim. Přece jen asi ve společnostech stále převládá strach, protože manažeři nemají rádi, když od svých lidí slyší kritiku.

K výzkumu jsem přidala také výpočet fluktuace a stability zaměstnanců v týmu. Tyto indexy nám poskytnou další informaci ohledně kvality vedení týmu.

2.5 Výsledky výzkumu

Rozhovory

O rozhovor jsem požádala dva zaměstnance, kteří mají na starosti nejen svoji práci, ale také kontrolu práce některých kolegů. Oba mají kolem třiceti let, což znamená, že jsou ještě na začátku své kariéry, ale už mají nějaké zkušenosti. Pan Veselý pracuje ve firmě už více než čtyři roky a za tu dobu vyměnil několik týmů a tím pádem i několik manažerů. Pan Svoboda pracuje ve firmě jen o něco déle než hodnocená manažerka a zažil, tak jako jeho zkušenější kolega, předchozí manažerku. Shodou náhod mají oba dva také profesní zkušenosti z ciziny. Jak jsem se později dozvěděla, zaměstnanci, kteří byli na zkušenou v zahraničí, v týmu převažují. Může to být způsobeno požadavkem znalosti angličtiny, která není v českém školství dostatečně podpořena a tak se to musí člověk naučit jinde.

Rozhovor č. 1

Pan Veselý žil několik let v Americe. Po návratu do Evropy pracoval něco přes rok v americké firmě. Potom se rozhodl využít nabídky zaměstnání v rozvíjející se asijské

firmě. Jak sám říká, nejraději by se vrátil do USA, ale protože tady už založil rodinu, tak návrat neplánuje. Rozdíl mezi asijskou a americkou společností vidí hlavně právě ve vedení lidí. Asiati jsou zvyklí na pevnější vedení a neumožňují zaměstnancům takovou volnost v rozhodování. Velký rozdíl je také v pracovní době a hlavně v přístupu k přesčasům. V Asii jsou zvyklí, že mají svůj plat, ale množství času strávené v práci závisí na potřebách firmy. Pokud je potřeba odpracovat nějaké přesčasy z důvodu nestíhání práce nebo třeba setkání se zákazníkem, je v podstatě automatické, že jsou zaměstnanci v práci.

Evropská kultura se zaměřuje více na dodržování práva zaměstnanců na soukromí, rodinu a volný čas. Zaměstnanci mají ze zákona danou maximální pracovní dobu a zbytek dne by měli trávit podle svého rozhodnutí. Vzhledem k tomu, že pan Veselý už má vlastní rodinu, chce svůj volný čas trávit s ní. Nemá zájem být neustále zavřený v práci. Oproti tomu Asiati, kteří zde pracují, jsou zde sami bez své rodiny. Potom není divu, že je netrápí trávit celý den v práci. Kam by také spěchali, když je čeká jen prázdný hotelový pokoj nebo byt. V jejich kultuře je zakořeněn způsob života, ve kterém tráví většinu času v práci nebo ve škole, a na rodinu nezbyvá čas. Když jsou pracovně v České republice, mají možnost jen o víkendu, se spojit se svojí rodinou díky internetu. Ale nepřijde jim na tom nic divného, což je pro nás nepochopitelné.

Rozhovor č. 2

Pan Svoboda pracoval nějaký čas v Anglii. Po návratu nastoupil hned do této společnosti a nemá zatím jiné pracovní zkušenosti v České republice. Podle svých slov vychází s manažerkou dobře a nemají mezi sebou žádné konflikty. Sice má na některé věci rozdílný názor, ale bere ji prostě jako manažerku a hlouběji se tím nezabývá. Vlastní rodinu zatím nemá, a tak ho moc netrápí strávit občas v práci více času. Záleží mu na získávání nových zkušeností a dovedností, aby měl v případě zájmu o změnu zaměstnání lepší vyhlídky.

Ani jeden nechtěl manažerku podrobněji hodnotit. Jejich odpovědi byly spíše obecné na celou firmu. Ale shodli se na tom, že by manažerce prospělo více se zajímat o naši

kulturu a pravidla psaná i nepsaná. Evropská kultura má k práci rozdílný přístup a tento rozdíl způsobuje hodně problémů a nedorozumění. Ani jednomu se nelíbí, že manažerka nechce dodržovat některá základní pravidla komunikace se svými zaměstnanci. Například hodnocení zaměstnanců, které má firma popsáno ve svých dokumentech, v tomto týmu nefunguje. Manažerka není ochotna si najít čas na rozhovor se svými podřízenými. Daný bonus jim nevezme, ale neřekne jim k tomu ani slovo, takže nevědí, zda je s nimi spokojená či v čem by se měli zlepšit.

Ještě se zmínili o problému, který je typický nejen pro tuto manažerku, ale pro všechny vedoucí pracovníky, kteří jsou z Asie. Neumějí nebo nechtějí předávat informace dál mezi členy svého týmu. Když vedení společnosti plánuje nějakou změnu nebo novinku, tak o tom ve správném čase informuje manažery, a ti to mají předat svým podřízeným. V týmech, kde je asijský manažer, se tato informace dostane k podřízeným většinou s výrazným zpožděním. Mnohdy se to dozví od zaměstnanců z jiného týmu dříve, než od své manažerky.

Práce ve firmě je mnohdy chaotická. Vedení firmy se snaží šetřit za každou cenu, což mnohdy přináší zbytečné problémy. Např. u materiálu, který se objednává z Asie, je mnohdy vysoká míra zmetků a je potřeba mít dostatečně velkou rezervu. Když chtějí plánovači, kteří mají kontrolu materiálu na starost, objednat větší množství, je to zamítnuto, že je materiál drahý a je to zbytečné. Až tehdy, kdy je plynulost výroby na lince ohrožena pro nedostatek materiálu, jsou nákupčí v asijské pobočce ochotni řešit další zásilku. Jenže v případě těžkého materiálu se letecká zásilka výrazně prodraží nebo se zpozdí výroba i o několik týdnů. Zaměstnanci často bojují s tím, že Asiati neumějí předvídat problémy a řeší je, až když skutečně nastanou. Mnohdy se je snaží přesvědčit a vysvětlit jim, jaké problémy mohou nastat. Asijské vedení firmy je ale přesvědčeno, že oni vědí vše nejlépe, a od českých či slovenských kolegů si nedají poradit.

V týmu je také poměrně velká fluktuace zaměstnanců. Jen několik málo zaměstnanců je ve firmě delší dobu nebo odešli po několika letech spolupráce. Většina odchází buď ještě ve zkušební době, nebo dají výpověď ještě dříve, než odpracují první rok.

Dotazníky

Dotazníky jsem předložila 16 zaměstnancům, kteří během plnění svých povinností spolupracují s manažerkou nebo se s ní často setkávají. Celkový počet zaměstnanců, kteří jsou součástí tohoto oddělení, je sice vyšší, ale ostatní s manažerkou přímo napracují a nemělo by smysl se ptát na jejich názor. Jak už jsem se zmínila, nevrátily se mi všechny dotazníky. Celkem se jich vrátila jen polovina, a některé z nich nemají odpověď na všechny otázky. Proto jsem i při hodnocení dotazníků částečně využila informace a pocity, které jsem získala při rozhovorech. Dotazník a tabulka odpovědí jsou uvedeny v příloze.

Hned na úvod dotazníku jsem se zeptala, jak dlouho zaměstnanci pracují v tomto týmu. Vzhledem k tomu, že jen jeden zaměstnanec odpověděl, že je v týmu déle než rok, potvrzuje to zmíněnou fluktuaci zaměstnanců. Také to znamená, že zaměstnanci, kteří jsou ve firmě krátce, vyplnili dotazníky. Zatímco zaměstnanci, kteří jsou ve firmě delší dobu, odmítli sdělit svůj názor.

Dalšími otázkami jsem chtěla respondenty nejprve přivést k zamyšlení nad celkovým pohledem na firmu, než se začnu ptát přímo na manažerku. Spokojenost se zaměstnáním je průměrná, i když jako dobrého zaměstnavatele by firmu nedoporučil skoro nikdo. Nabízené benefity jsou pouze základní, což potvrzuje vliv asijské kultury.

Hodnocení manažerky a spolupráce s ní je průměrná. Někteří zaměstnanci jsou spokojeni, někteří ne, a někteří jsou někde uprostřed. Každopádně se nedá prohlásit, že by manažerka byla vysloveně špatná a na své místo nepatřila.

Výrazný nedostatek je vidět v oblasti motivace. Nikdo z dotázaných nezvolil možnost, že by je manažerka dokázala motivovat. Také v rozhovorech bylo znát, že zaměstnanci chodí do práce prostě proto, že je to jejich zaměstnání, ale nevidí v tom moc radosti. Dalším viditelným nedostatkem je problém přenosu informací. Jak z rozhovorů, tak i z dotazníků, vyplynulo, že manažerka svým podřízeným nepředává podstatné informace o pohybech ve firmě.

Na žádnou otázku jsem nezískala vysloveně pozitivní odpovědi. Myslím si, že zaměstnanci mají vůči své manažerce určitý odstup, způsobený právě výraznými rozdíly ve zvyklostech jednotlivých národností.

Rozdíl mezi rozhovory a dotazníky je v pohledu na důvěru mezi manažerkou a zaměstnanci. Při rozhovorech vyplynulo, že manažerka ani asijsí kolegyně nechťejí důvěřovat rozhodnutím českých a slovenských kolegů, a tím pádem ani oni moc nedůvěřují manažerce. Naopak v dotaznících se někteří dotázaní vyjádřili pro oboustrannou důvěru. Stejně jako v rozhovorech je i v dotaznících zmínka o chaosu ve firmě.

Složení týmu, je podle informací z rozhovorů, převážně mužské. Dotazníky sice působí opačným dojmem, ale to je způsobeno poloviční návratností. Co je ale patrné z dotazníků i rozhovorů je to, že v týmu jsou pouze mladí lidé. To může být způsobeno také tím, že firma vyžaduje od zaměstnanců znalost angličtiny, která je rozšířena mezi mladými lidmi. Starší ročníky nemají v tomto směru moc co nabídnout. Také dostatečná znalost ovládání počítače a programů je rozšířena spíše mezi mladými.

Fluktuace zaměstnanců v týmu

Pojem fluktuace zaměstnanců znamená, že z firmy odcházejí zaměstnanci a na jejich místa jsou přijímáni noví zaměstnanci. Dané období, ke kterému se fluktuace počítá, je obvykle jeden rok. Pokud je fluktuace ve firmě příliš vysoká, ukazuje to na problémy špatného výběru nových pracovníků nebo prostředí ve firmě není dostatečně motivující, aby si firma zaměstnance udržela. Vysoká fluktuace způsobuje firmě zvýšené náklady na zaučování nových zaměstnanců, a také zvyšuje riziko ztráty projektů pro nedostatek zaškolených zaměstnanců. Ideální ale není ani fluktuace nulová, protože má i určité výhody, které musíme brát v úvahu. Každá firma občas trochu změni úhel zaměření, a pak je vhodné i obměnit některé zaměstnance. Noví zaměstnanci také přinesou nové nápady a nemají zažitý stereotyp dané firmy.

Doporučená míra fluktuace se pohybuje v rozmezí 5-7%. Hodnota průměrné fluktuace v ČR je kolem 15%. To znamená, že za rok odejde 15 zaměstnanců ze sta.

Pro výpočet fluktuace jsem zvolila období jeden rok, a to od 1. 5. 2010 do 30. 4. 2011. Na začátku tohoto období bylo v týmu 8 zaměstnanců. Na konci dubna letošního roku bylo v týmu zaměstnanců 19. V průběhu sledovaného období odešlo z firmy celkem 11 zaměstnanců. Za sledované období se tým hlavně rozrůstal a počet zaměstnanců se více než zdvojnásobil, ale i přesto hodně zaměstnanců odešlo a fluktuace je velmi vysoká.

Výpočet

Míra fluktuace = celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném roce x 100 / průměrný počet zaměstnanců v daném roce

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{11 \times 100}{13,5} = 81\%$$

Fluktuace v tomto týmu je příliš vysoká. To dokazuje, že zaměstnanci nejsou spokojeni s prací v této firmě, v tomto týmu a s touto manažerkou. Vysoká fluktuace způsobuje mnoho problémů při vykonávání každodenních pracovních povinností. V týmu jsou převážně noví zaměstnanci, kteří zatím nemají moc zkušeností, pracují proto pomaleji a je vyšší riziko, že udělají chybu. Pro firmu to znamená vysoká rizika, že práce nebude hotová v čas a v dostatečné kvalitě.

Stabilita zaměstnanců v týmu

Výpočet

Míra stability = celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy alespoň 1 rok x 100 / celkový počet zaměstnanců zaměstnaných u firmy před rokem

$$\text{Míra stability} = \frac{4 \times 100}{8} = 50\%$$

Míra stability, která je 50%, vyjadřuje, že odešla polovina zaměstnanců, kteří ve firmě před rokem pracovali.

2.6 Výsledné hodnocení

Celkové hodnocení manažerky můžeme shrnout jako horší průměr. Z dotazníků i rozhovorů vyplývá mnoho ohledů nespokojenosti s její prací. Důvod, proč se nevrátil plný počet dotazníků, nasvědčuje strachu či nechuti kritizovat. Při tak malém počtu podřízených je riziko, že by manažerka mohla poznat, kdo který dotazník vyplnil. Nebo je to způsobeno tím, že nechtějí hodnotit někoho, s kým se setkávají každý den a pracují s ním. V každém z nás je jistá míra tolerance a mnohdy raději sleví ze svých nároků, než aby vyvolával konflikty.

Ve stylu vedení týmu je patrný vliv asijské kultury. Nejvíce patrný rozdíl je v celkovém přístupu a vztahu k práci. Asijská manažerka považuje práci za to nejdůležitější a stejný přístup vyžaduje od svých podřízených. Určitě i v České republice najdeme zaměstnance, kteří mají práci na prvním místě, ale není to pravidlem tak jako v Asii.

Negativní stránky

- špatná nebo žádná motivace
- nedůvěra
- v případě konfliktu mezi Čechem a Asiaticem se chyba hledá většinou u Čecha
- chaotické vedení, neustále se mění plány
- nedostatek nebo žádná informovanost

Pozitivní stránky

- spolupracuje se svými podřízenými a snaží se je podpořit
- flexibilní pracovní doba
- snaží se o přátelský přístup

Výsledky analýzy

1. Jeden z hlavních problémů je přenos informací. Ani manažerka, ani ostatní vedoucí z Asie, nejsou schopni a ochotni informovat zaměstnance o všem podstatném. Často se stává, že při řešení nějakého problému neinformují kolegu, jehož práce je na tom závislá. Nebo pokud firma plánuje nějakou změnu, manažerka o tom svým podřízeným neřekne a mnohdy se to dozvídají od kolegů z jiných týmů dříve než od ní.

2. S dodržováním slibů má problém asi každý. V práci manažera je to obzvláště citlivé téma, hlavně když se to stává často a v případech důležitých věcí. Jako příklad uvedu hodnocení pracovníka. Firma hodnotí svoje zaměstnance každého půl roku a každý manažer by si měl promluvit s každým ze svého týmu. Manažerka tento rozhovor slíbila, ale slib nesplnila, ani se k tomu nijak nevyjádřila.
3. Při hodnocení práce zaměstnanců se objevuje další nedostatek. Manažerka sice zná celkovou náplň práce svých podřízených, ale nezajímá se o podrobnosti, kdo se o co přesně stará. Občas se stane, že si poplete i pozice zaměstnanců. Navíc je v týmu kolegyně, která má výrazně odlišnou práci od ostatních a má tím pádem i rozdílné požadavky na vybavení a postup práce. Manažerka se o její práci nezajímá a mnohdy ji ani nebere jako součást svého týmu.
4. Mnoho Asiatů si myslí, že oni vědí všechno nejlépe a nevěří evropským kolegům. Pokud se je snaží upozornit, že daný postup práce je nevhodný a nebude to fungovat, nevěří jim, dokud problém opravdu nenastane. Evropští zaměstnanci musí vynaložit hodně úsilí a trvá to dlouho, než jsou Asiati ochotni přijmout jejich názory.
5. Problémem mezi manažerkou a zaměstnanci je také dodržování pravidel. Manažerka chce, aby zaměstnanci dodržovali pravidla, na která je ona zvyklá, ale nezajímá se o pravidla, na která jsou zvyklí zaměstnanci. Evropský a asijský způsob vedení se výrazně liší a je potřeba se přizpůsobit oběma stranám. Manažerka se ale o zažité způsoby příliš nezajímá a nechce poskytnout podmínky, které zaměstnanci považují za samozřejmost.

Důvodem většiny těchto problémů jsou hlavně kulturní rozdíly mezi manažerkou a jejími podřízenými. Manažerka, která v Evropě působí poprvé, je zvyklá na asijský způsob vedení lidí. Vyžaduje od zaměstnanců poslušnost a pracovitost a hodnotí je podle času stráveného v práci a ne podle pracovních výkonů. Snaží se na místní zaměstnance aplikovat svoje pravidla, ale není moc úspěšná. Evropský člověk je zvyklý na jiné možnosti a benefity od firmy, než co je asijská firma ochotna poskytnout. Proto problémy mezi manažerkou a podřízenými vznikají hlavně v této oblasti.

Důsledkem problémů je na straně zaměstnanců ztráta motivace k práci. Manažer ztrácí autoritu a zaměstnanci mu nevěří. Slibuje, ale neplní svoje sliby, nebo zaměstnance neinformuje o podstatném a tím je jakoby přehlíží. Pro evropského člověka je nezvyklé, že musí bojovat za uznání a mnohdy i zaplacení své práce.

Manažerka se musí přizpůsobit týmu, který vede a zemi, ve které pracuje. Měla by se více zajímat o kulturu a způsoby, na které jsou evropští zaměstnanci zvyklí. Pomohlo by, pokud by více naslouchala a zajímala se o potřeby svých zaměstnanců.

Proplácení přesčasů či vybírání dovolené je asi nejčastější místo střetu ve sledovaném týmu. Pokud zaměstnanci mají práce více, než stíhají v základní pracovní době, potřebují pracovat přesčas, ale za proplacení musí bojovat. Manažerka, které je zvyklá na asijský způsob vedení, neprojevuje moc ochoty se v tomto přizpůsobit evropskému stylu.

2.7 Nedostatky v práci manažerky

2.7.1 Dodržování pravidel

Každý vedoucí pracovník musí zajistit, aby zaměstnanci dodržovali pravidla daná v týmu a ve firmě. Každý zaměstnanec se s těmito pravidly a požadavky seznamuje hned první den při nástupu do zaměstnání. Firma má svoje psaná i nepsaná pravidla. O psaných pravidlech jsme se dozvěděli ve firemních dokumentech. Ty nepsané jsou součástí nejen firmy, ale i jednotlivých týmů. Třeba pravidlo přijít do práce na určitou hodinu, i když je pohyblivá pracovní doba, závisí na domluvě v týmu. Pokud je potřeba mít každé ráno setkání, kde se řeší plány na celý den, je nutností, aby byli všichni přítomni. V případě nahrazování pracovníka, když je nemocný nebo na dovolené, je potřeba, aby se ostatní domluvili, kdo převezme kterou část práce. Nebo když je potřeba občas zařídit něco soukromého, neměl by být problém, aby zaměstnanec přišel později nebo skončil dříve a ostatní ho zastoupili.

To, zda bude tým fungovat jako tým, závisí na manažerovi, ale také na jednotlivých pracovnících. Určitě je důležité, aby pravidla, která řeší tyto problémy, byla pevně stanovena a hlavně platila pro všechny stejně. Těžko manažer zajistí pohodovou spolupráci, jestliže bude některým podřízeným nadržovat.

V našem sledovaném týmu se zdá, že spolupráce mezi kolegy je na dostatečně vysoké úrovni. Dokážou se navzájem podpořit a pomoci si v případě problémů. Pokud někdo plánuje dovolenou nebo je nemocný, není pro ostatní problém se domluvit na splnění jeho povinností. Horší komunikace je mezi zaměstnanci a manažerkou. Každý zaměstnanec má podle českého zákoníku práce právo na dovolenou. Zřejmě proto, že v asijské kultuře toto není pravidlem, nelíbí se manažerce, když si zaměstnanci chtějí vzít dovolenou na delší dobu. Asi by byla nejradši, kdyby zaměstnanci stále jen chodili do práce, měli plno přesčasů a nejlépe by je nechtěli ani proplatit.

Jak se zmínili zaměstnanci v osobních rozhovorech, manažerka se občas odkazuje na pravidla, na která je zvyklá z Asie. Např., že když se naplánuje porada na sobotu, je automatické, že všichni zaměstnanci přijdou. Odmítá naslouchat, když se jí zaměstnanci snaží vysvětlit, že je v Evropě a tady jsou jiná pravidla. V mnoha případech jsou zaměstnanci ochotni ustoupit a třeba zůstat přesčas, aby dokončili práci. Ale chtějí, aby manažerka byla ochotna to oplatit. Třeba mít možnost si vzít náhradní volno, nebo odejít dříve, když mají přesčasové hodiny.

Pro budování kvalitního týmu je nutná snaha o kompromis. Manažerka si musí vybrat, co je pro ni a pro firmu nejdůležitější. Jestli chce mít spokojené zaměstnance, kteří jsou ochotni občas obětovat svůj volný čas, nebo je neustále nutit do přesčasů a tím je ztrácet. Dalším problémem je šetřivost Asiatů. Snaží se šetřit, kde se dá, včetně platů zaměstnanců. Samozřejmě loajalita nezávisí jen na volném čase či platu zaměstnanců, které jsem zmínila. Problémů se najde jistě více. Když budeme chodit do práce, kde máme dostatek volného času a peněz, ale zároveň tam bude nepřátelské prostředí, asi to také nevydržíme. Také tady nechtějí zaměstnanci odejít jen kvůli tomu, že mají práce víc, než mohou stíhat. Stejně důležitý je pro ně pocit uznání od manažerky i vlastní pocit dobře vykonané práce. Pokud se každý den potýkají s pocitem, že práce je zbytečná a marná, protože třeba něco nefunguje tak jak by mělo, těžko se do práce budou těšit.

Manažerka si musí ujasnit, co chce, a jakým směrem chce pokračovat. Záleží jen na ní, zda se rozhodne pro budování kvalitního týmu, kde vládne důvěra a jistota. Základem je právě dodržování psaných a také nepsaných pravidel. Když dosáhne toho, že jí

zaměstnanci budou důvěřovat a budou vědět, že je ochotna ustoupit v případě potřeby, budou i oni ochotni ustoupit a podpořit pracovní tým.

2.7.2 Nezájem o zaměstnance

V týmu je jedna kolegyně, která je sice jeho součástí, ale její pracovní náplň je výrazně odlišná od ostatních. Její každodenní povinností je nákup nejrůznějšího zařízení, které je potřebné pro celou firmu a pro všechny zaměstnance. Patří sem nejrůznější nábytek, skříňky, kancelářské vybavení, dále také nářadí, paletové vozíky a další věci, které jsou potřebné pro každodenní chod skladu a kanceláří. Manažerka jí nevěnuje příliš pozornosti, což je způsobeno asi tím, že její práce je spojena s výrobou pouze nepřímo. Protože se nestará o výrobu, nejsou pro ni důležité ani porady, které s výrobou souvisí. Zřejmě díky tomu se potom stává, že ji manažerka zapomene pozvat na poradou, která je důležitá i pro ni.

Z osobních rozhovorů vyplynulo, že manažerka nemá moc přehled o tom, co kdo dělá. Občas se stane, že chce manažerka zadat nějaký úkol a ani neví, kdo má danou činnost na starosti. Nebo vyžaduje, aby všichni na podobné pozici věděli všechny informace, nezávisle na tom, jestli je to jejich oblast nebo ne. Zaměstnanci tím pádem nemají na čem stavět svoji důvěru vůči manažerce. Těžko mohou věřit, že se o ně manažerka zajímá a stará se o ně, když ani neví, jakou mají pracovní pozici a co mají na starost.

2.7.3 Hodnocení pracovníků

Ve firemních materiálech je uvedeno, že každý zaměstnanec je hodnocen a finančně odměněn dvakrát do roka. Dokument ale neřeší, podle čeho jsou zaměstnanci přesně hodnoceni. Pouze pracovníci na lince jsou hodnoceni podle včasných příchodů do práce, ale pro administrativní pracovníky, kteří mají pohyblivou pracovní dobu, nejsou stanovena žádná pravidla. Každý manažer si proto může sám zvolit, jak bude svoje podřízené hodnotit. To samozřejmě může být jak výhoda, tak nevýhoda pro obě strany, jak pro manažera, tak pro zaměstnance.

Manažerka nemůže hodnotit své podřízené jen podle počtu poslaných mailů nebo počtu hodin strávených v práci. Jak bylo zmíněno v rozhovorech s pracovníky, pololetního hodnocení se od manažerky ani nedočkali. Hodnocení zaměstnanců přímo souvisí

s motivací. Těžko je bude naplňovat práce, když mají pocit, že ji dělají zbytečně a nikoho jejich výsledky nezajímají.

Při hodnocení pracovníků je nutností, aby manažerka přesně věděla, jakou náplň práce mají její podřízení. Musí vědět, na čem pracují, co mají na starost a s kým spolupracují. Každý den je potřeba splnit a vyřešit mnoho úkolů a problémů. Úkolem manažerky je hodnotit a kontrolovat, jak zaměstnanci zvládají plnění svých povinností. Jestli jsou soběstační anebo je potřeba je neustále hlídat a do práce nutit.

2.7.4 Problémy s komunikací

S důvěrou mezi manažerkou a zaměstnanci souvisí přenos informací. Pokud firma plánuje nějaké změny, novinky nebo se děje cokoli důležitého, určitě by se to zaměstnanci měli od své manažerky dozvědět. Rozhodně by se nemělo stát, že se to dříve než od své manažerky dozvedí od kolegů z jiného týmu.

Manažerka si musí uvědomit, že informace jsou součástí budování důvěry. Její chování mnohdy působí dojmem, že její podřízení pro ni nejsou důležití a nevěnuje jim pozornost. Nepovažuje za důležité je informovat a mluvit s nimi jako se sobě rovnými. Podle zkušeností zaměstnanců se často stává, že manažerka a asijské kolegyně řeší nějaký problém a zapomenou informovat české kolegy, kteří mají danou oblast na starost. Tato situace způsobí, že zaměstnanci nejsou včas připraveni na změnu a řešení problému. Ztrácí se jejich motivace k práci a důvěra v manažerku a ostatní asijské kolegyně.

2.7.5 Vztahy mezi kolegy

Vztah mezi českými a asijskými zaměstnanci ve firmě není na první pohled problematický. Obě strany spolu v pohodě vycházejí, předávají si informace a bez problémů spolupracují. Hlavní a významný problém je ve vzájemné důvěře. Práce mezi kolegy, kteří spolu sice dobře vycházejí, ale nemohou si navzájem důvěřovat, není moc produktivní.

Čeští zaměstnanci v naprosté většině případů rozumí dobře své práci a snaží se ji dělat dobře. Po několika měsících ve firmě, kdy se učí všechny postupy a systémy od českých zkušenějších kolegů, jsou nuceni absolvovat školení, aby se to naučili. Pak se stává, že

daný systém či postup znají z praxe lépe než školitel. Pokud se i přesto snaží něčemu naučit a dozvědět se něco více o dané problematice, mnohdy narazí. Školitel, který je nejčastěji asijské národnosti, většinou zná jen svoji připravenou prezentaci a jinak o problému mnoho neví. Pokud je mu položena otázka na širší problematiku, snaží se odpovědi vyhnout nebo prohlásí, že si to musí ověřit. Čeští zaměstnanci těžko hledají důvěru vůči asijským kolegům, když se neustále projevují jejich nedostatky ve znalostech a přitom sebevědomě prohlašují, že jsou zkušenější a vědí více.

Českým zaměstnancům se často stává, že je asijské kolegyně neberou vážně, jako by jim vůbec nevěřili. Asijské pracovníci dávají najevo, že vědí všechno sami nejlépe a čeští pracovníci nemohou mít pravdu. Problémům, na které se je čeští kolegyně snaží upozornit, nevěnují pozornost, dokud problémy skutečně nenastanou. Ale pak už je mnohdy pozdě je řešit. V případě, že je potřeba učinit rozhodnutí, které vyžaduje finanční prostředky navíc, oddalují rozhodnutí na poslední chvíli. Např. při potřebě urgentní zásilky, kdy je potřeba objednat a dodat materiál v krátkém čase, snaží se maximálně eliminovat náklady. Bohužel se pak stává, že materiálu je příliš málo a nepokryje výrobu na dostatečně dlouhou dobu.

Tyto vztahy komplikují vzájemnou spolupráci. Obě strany by se měly snažit si více porozumět a naučit se mluvit na rovinu, aniž by jedna strana odmítla názory té druhé. Každodenní činnosti a spolupráce je hlavně mezi členy týmu a manažerka na tento proces pouze dohlíží, ale musí jej kontrolovat. Přece jen velká část zaměstnanců dělá jen to, co musí a je tedy na manažerce, aby zajistila lepší funkčnost celého týmu.

3 Návrh na zlepšení efektivity manažerské práce

Kvalitní vedení a řízení týmu je základem manažerské práce. Z výsledků analýzy je patrné, že manažerka se potřebuje zdokonalit v mnoha základních manažerských technikách. Největší nedostatek je v oblasti komunikace s podřízenými. Manažerka neumí své podřízené motivovat, předává jen málo informací a mnohdy zadává úkoly nesprávným členům týmu. S komunikací souvisí i dodržování pravidel, které nefunguje na obou stranách. Ani manažerka, ani její podřízení, nemohou dodržovat pravidla vyžadovaná druhou stranou, pokud nejsou přesně předem stanovena a nejsou s nimi všichni seznámeni.

Co je potřeba zlepšit:

- komunikace – častější a vstřícnější rozhovory s podřízenými, řešení konfliktů a nedostatků hned jak nastanou
- předávání informací – zaměstnanci by měli vědět o všem důležitém co se jich týká, co se děje ve firmě a jaké má firma cíle a plány
- motivace – stanovit zaměstnancům dílčí cíle a projevovat uznání za jejich splnění
- hodnocení zaměstnanců – zaměstnanci potřebují od manažerky zpětnou vazbu, také manažerka může tyto rozhovory využít pro získání zpětné vazby od zaměstnanců
- stanovení pravidel – manažerka by měla znát pravidla českého zákoníku práce a dodržovat je
- vztahy mezi manažerkou a podřízenými – manažerka by se měla o své podřízené více zajímat, mít přehled o jejich práci a povinnostech
- důvěra – pokud manažerka bude hodnotit zaměstnance a projeví důvěru, že dobře plní své úkoly a věří jim, budou i zaměstnanci důvěřovat své manažerce
- time management – manažerka potřebuje zlepšit organizaci svého času, aby měla dostatek příležitostí pro komunikaci, motivaci a hodnocení zaměstnanců

Základem změny kvality manažerské práce je chuť manažerky tuto změnu absolvovat a věnovat jí dostatek času a energie. Manažerka může využít širokou nabídku literatury, která se zabývá problematikou práce manažera. Velká část této literatury je k dispozici

pouze v anglickém jazyce. Vzhledem k tomu, že manažerka angličtinu ovládá, můžeme jí nabídnout více odborných textů, než kdybychom byli omezeni pouze na český jazyk. Studium literatury se manažerka dozví teoretické poznatky o vedení lidí, uvědomí si v čem dělá chybu a v čem by se měla zlepšit. Čtení knížek ale nezajistí zlepšení její techniky řízení lidí.

Oproti literatuře jsou vzdělávací kurzy a školení lepší v tom, že si manažerka může vyzkoušet většinu technik na vzorových příkladech. Kurzy probíhají aktivní formou a jsou na nich trénovány modelové situace. Veřejných kurzů se účastní lidé z různých firem, kteří řeší rozdílné problémy a mají svoje zkušenosti jak dané problémy řešit. Manažerka se tak seznámí s více možnostmi jak postupovat při řešení konfliktů a problémů ve firmě.

Pro zvýšení efektivity práce manažerky doporučuji, aby absolvovala vzdělávací kurzy a školení s technikami, které manažerce nejvíce chybějí. Školení podpoří osobní rozvoj manažerky a tím zlepší její práci a podpoří funkčnost celého týmu. Absolvování kurzu ale nezaručí automaticky očekávané zlepšení výkonnosti. Manažerka musí do svého rozvoje investovat čas a energii.

3.1 Plán školení

Jako poskytovatele jednotlivých školení jsem vybrala vzdělávací organizaci Else International. Hlavní podmínka byla možnost absolvování kurzů v angličtině. Společnost nabízí širokou škálu kurzů, které se zaměřují na celkový management a jeho jednotlivé části. Kurzy, které probíhají několik dní, jsou rozvrženy automaticky s odstupem jednoho týdne mezi jednotlivými dny. Je to proto, aby manažerka mohla vyzkoušet získané poznatky v praxi.

Připravila jsem návrh školení, které by manažerka mohla absolvovat, aby zlepšila kvalitu svojí práce a osobního příkladu. Kurzy jsou vybrány tak, aby obsahovaly hlavně základní techniky manažerské práce. Po absolvování těchto základních školení, si manažerka může vybrat další školení a kurzy, podle toho, v čem se bude chtít dále rozvíjet. V návrhu je zahrnut také kurz pro celý tým, aby se zvýšila efektivita a

spolupráce v týmu. Další podrobnosti ke kurzům jsou uvedeny v příloze diplomové práce.

Manažerské dovednosti

První kurz je zaměřen na základní nástroje managementu. Manažerka získá základy k nejrůznějším technikám a metodám, které využije při své každodenní práci. Důraz je na získání dovednosti self managementu. Manažerka se musí nejprve naučit vést sebe sama ve všech oblastech, teprve pak může tyto metody využít při vedení lidí, které má na starosti. Tímto kurzem začneme také proto, aby si manažerka zopakovala všechny základní manažerské dovednosti a získala tak základ pro rozvíjení jednotlivých vlastností v dalších kurzech.

Obsah kurzu:

- Leadership vs. Management
- Time management
- Proces na dosažení výsledků
- Komunikace
- Plánovací proces
- Motivace
- Delegování
- Efektivní porady
- Kreativita a Inovace
- Rozhodování
- Řešení konfliktů
- Koučování

Program kurzu je rozdělen do tří dnů vždy s odstupem jednoho týdne. To umožňuje vše si vyzkoušet v praxi a procvičovat dané techniky, aby si manažerka zvykla je používat každý den.

Kompetence pro střední management

Kurz zaměřený na střední management doplňuje a rozšiřuje znalosti získané z prvního kurzu. Střední management má ve firmě náročnou pozici – zodpovídá se nejvyššímu

managementu firmy a zároveň spolupracuje a řídí řadové pracovníky. Výuka je zaměřena hlavně na zvládnání komunikace a řešení konfliktů, které vznikají mezi vedením a zaměstnanci. Vedení firmy spoléhá, že střední management bude plnit jejich pokyny a řadové zaměstnanci spoléhají, že se jich střední management zastane při řešení konfliktů s vedením firmy. Na středním managementu mnohdy závisí celkové výsledky firmy, proto je důležité věnovat této oblasti dostatek času a pozornosti.

Manažerka vede tým, který patří do této oblasti. Od vedení firmy a zákazníků přijímá požadavky na výrobu, které musí zpracovat a předat dále řadovým zaměstnancům do výroby na výrobní linky. Poznatky získané v tomto kurzu mohou být užitečné pro efektivitu celého týmu a jeho komunikaci s ostatními odděleními firmy.

Obsah kurzu:

- Interpersonální dovednosti
- Komunikace
- Vedení lidí
- Konflikty na pracovišti
- Procesy
- Vlastní rozvoj
- Rozvoj lidí

Tento kurz probíhá také ve třech dnech s odstupem jednoho týdne, aby byla možnost vyzkoušet nové poznatky v praxi.

Hodnocení zaměstnanců

System hodnocení zaměstnanců je součástí práce každého manažera. Minimálně jednou za rok, by si měl manažer promluvit osobně s každým svým podřízeným a společně s ním ohodnotit jeho úspěchy, silné a slabé stránky a v čem by se měl zlepšit. Zaměstnanec tak získá zpětnou vazbu ke své práci. Každá firma by měla mít zavedený systém hodnocení, podle kterého zaměstnanec hodnotí. Závěrem rozhovoru by měl být plán, v čem se musí zaměstnanec dále zlepšovat. Společně s manažerem navrhnou postup zvyšování jeho kvalifikace.

Kurz vysvětlí manažerce, proč je hodnotící rozhovor důležitý a jak by měl probíhat. V průběhu kurzu je možnost vyzkoušet si takový rozhovor a tím se připravit na danou situaci a případné komplikace, které mohou nastat. Vzdělávací organizace nabízí v rámci školení také vytvoření systému hodnocení, pokud ho firma nemá vytvořený nebo má zájem ho pozměnit.

Obsah kurzu:

- Důležitost vedení hodnotících pohovorů
- Hlavní úskalí rozhovoru
- Postup při přípravě na hodnocení
- Definování potřeby dalšího rozvoje na základě výsledků z uplynulého období
- Principy vedení rozhovoru
- Formulace zpětné vazby
- Jak reagovat, když se hodnocený podhodnocuje nebo nadhodnocuje
- Závěr rozhovoru - vyznění

Time management

Mezi kurzy je zařazen také kurz práce s časem. Vzhledem k tomu, že manažerka je plně vytížena až přetížena svými povinnostmi, je nutností, aby dokázala co nejefektivněji plánovat svůj čas. Důležité je, aby našla dostatek času nejen na svoje povinnosti, ale také na svoje zaměstnance. I když práce podřízených není tolik závislá na manažerce, a většinu úkolů plní bez její pomoci, přece jen občas potřebují kontakt, kontrolu nebo s něčím poradit.

Důležitou součástí školení je delegování. Manažerka může stíhat plnit všechny své povinnosti jen v případě, že úkoly, které může splnit někdo jiný, předá dál. Ve firmě se najde plno povinností, které často plní manažerka, a přitom by je mohla klidně předat svým podřízeným. Častým důvodem je, že manažerka chce mít o dané věci přehled nebo se obává, že podřízený úkol nesplní. Musí se ale naučit důvěřovat a věnovat se jen tomu, čemu opravdu musí.

Obsah kurzu:

- "Zloději času" externí a interní
- Paradoxy a omyly Time Managementu
- 4 generace plánování času
- Typy lidí podle nakládání s časem
- Plánování měsíční, týdenní, denní
- Stanovení priorit
- Omezení vyrušování
- Delegování
- Vedení porad
- 20 tipů na zlepšení práce s časem

Základy pracovního práva

Některé problémy, které vznikají mezi manažerkou a jejími podřízenými, jsou způsobeny rozdílem kultur a zvyklostí Asie a Evropy. Z tohoto důvodu, jsem vybrala tento kurz, který se zaměřuje na pracovní právo platné v České republice. Manažerka by se měla podrobněji seznámit s pravidly, která musí dodržovat zaměstnavatel a zaměstnanec.

Každý zaměstnanec má právo na dovolenou a pracovní dobu, která nepřekračuje dobu povolenou zákonem. Pokud se manažerka s těmito pravidly seznámí, nebude se opakovat nedorozumění, kdy po zaměstnancích vyžaduje něco, co nemohou splnit. Samozřejmě i zaměstnavatel má svoje práva, která musí dodržovat zaměstnanci. Také tato pravidla by měla manažerka ovládat, aby se mohla bránit zaměstnancům, kteří by chtěli zneužít její neznalosti.

Obsah kurzu:

- Pracovní doba
- Kontrola a evidence docházky
- Poskytování volna
- Přijímání a propouštění zaměstnanců
- Konflikty na pracovišti
- Výpovědní důvody

- Překážky na straně zaměstnance a zaměstnavatele

V případě těchto znalostí a zkušeností má firma možnost využít své interní zaměstnance, pokud nebude mít zájem o kurz od vzdělávací organizace. Personální oddělení, které má na starost oblast lidských zdrojů, zná tyto pravidla a povinnosti. Pro manažerku může být jednodušší a časově méně náročné, pokud využije zaměstnance ve firmě pro získání těchto znalostí. Také pro firmu to bude výhodnější. Důležité ale je, aby manažerka měla zájem o tyto informace, a poté je také využívala v praxi.

Efektivní týmová spolupráce

Mezi plánovaná školení jsem zařadila také kurz, který by měl absolvovat celý tým. Všichni členové týmu spolu musí dobře vycházet a spolupracovat na plnění jednotlivých úkolů. Tato týmová práce nezávisí jen na manažerce, potřebujeme zlepšit také komunikaci mezi zaměstnanci.

V dnešní době nezávisí plnění úkolů jen na jednotlivcích, ale hlavně na týmech. Úkoly jsou rozsáhlé a při zpracování spolu musí kolegové v týmu neustále spolupracovat. Proto je důležité, aby se všichni zaměstnanci naučili pracovat jako součást týmu.

Obsah kurzu:

- Rozdíl mezi týmem a skupinou
- Definice týmu a výhody týmové spolupráce
- Týmová dynamika – fáze vývoje týmu
- Test na určení primárních a sekundárních týmových rolí účastníků kurzu
- Charakteristiky úspěšného týmu

Vyhodnocení kurzů

Časový plán navrhovaných kurzů je rozvržen na tři měsíce. První a druhý kurz jsou na tři týdny, po kterých doporučuji týden přestávku, aby měla manažerka dostatek času na získání jistoty ve využívání základních technik. Zbylé čtyři kurzy jsou všechny jednodenní a tak je může manažerka, a nakonec také tým, absolvovat každý týden. Tyto čtyři kurzy se zaměřují na hlubší pochopení konkrétní problematiky a tak by měl jeden týden v základu stačit.

Absolvováním jednotlivých kurzů by měla manažerka získat pevnější postavení ve své pozici. Většinu technik jistě už zná a bude je pouze zdokonalovat, ale určitě se najdou i nápady, které uslyší a uvidí poprvé. Poté co zvládne využití technik v každodenních úkolech, může tyto svoje znalosti a zkušenosti předávat dále svým podřízeným. Hlavním prvkem motivace a vedení bude právě osobní příklad dobře zvládnuté práce. Firma tak získá zvýšení efektivity a profesionality nejen manažerky, ale celého týmu.

Po ukončení všech kurzů bude mít manažerka dva měsíce času, aby všechny získané poznatky začala využívat a staly se každodenní součástí její práce. Po těchto dvou měsících bude provedena analýza výsledku. Zaměstnanci opět vyplní dotazník, který ale bude zaměřen na konkrétní techniky, které byly obsahem absolvovaných kurzů. Součástí analýzy budou také rozhovory se všemi podřízenými, bez účasti manažerky, aby vedení firmy zjistilo, jestli tým zaznamenal nějakou změnu v práci manažerky.

Vedení firmy povede rozhovory také s manažerkou, aby se seznámil s jejím pohledem na věc. Také manažerka by měla pocítit změnu, jestli se zlepšila její komunikace se členy týmu.

Na důkaz, zda kurzy opravdu splnili svou povinnost a zlepšila se efektivita a profesionalita manažerky, ale budeme muset počkat delší dobu, než jen dva měsíce. Jestli se manažerka skutečně zlepší a naučí se využívat nové způsoby komunikace, se projeví až po delším období. Obvykle je to minimálně jeden rok. Ze začátku jsou výsledky zkreslené očekáváním jejího okolí. Někteří zaměstnanci doufají a věří ve změnu k lepšímu a jiní jsou zase skeptičtí a nevěří, že by se mohlo něco opravdu změnit. Pozitivní nebo negativní očekávání zaměstnanců může ovlivnit jejich hodnocení, zda se manažerka opravdu změnila k lepšímu či ne. Až každodenní rutina a návrat k řešení obvyklých problémů ukáže výsledek.

V průběhu následujícího roku budeme sledovat faktory, které nám mohou prozradit změnu k lepšímu. Měla by se zvýšit celková spokojenost zaměstnanců a tím snížit jejich fluktuace. Dále by se měly zlepšit vztahy mezi manažerkou a jejími podřízenými. Změna by se měla projevit také na zlepšení činnosti celého týmu. Poznáme to na tom, že bude méně konfliktů a problémů při plnění úkolů. Práce bude hotova vždy v čas a v dostatečné kvalitě. S tím souvisí také poslední školení, které je plánováno pro celý

tým. Potřebujeme, aby fungovala spolupráce mezi kolegy v týmu, aby mohly být úkoly splněny tak, jak je potřeba.

Zpětnou vazbu získáme také od ostatních zaměstnanců a oddělení, které spolupracují s manažerkou a jejím týmem. Pokud se změní k lepšímu efektivita manažerky a celého týmu, jistě si toho jejich okolí všimne.

Na konci sledovaného období vyhodnotíme znovu práci manažerky pomocí dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci. Také zkontrolujeme, zda se zlepšila fluktuace a stabilita zaměstnanců v týmu. Na základě všech informací – sledované faktory, dotazníky, rozhovory, fluktuace a stabilita – vyhodnotíme, zda se zvýšila efektivita vedení lidí manažerky. Pokud ano, můžeme pokračovat v jejím vzdělávání a investovat další finanční prostředky do růstu týmu. Pokud ne, asi nám nezbude nic jiného, než hledat novou manažerku či manažera pro náš tým.

Závěr

Různí manažeři vedou různé týmy, ale jejich práce je podobná. Každý manažer musí ovládat a používat správné techniky vedení a řízení lidí. Také se musí v těchto dovednostech a znalostech neustále zdokonalovat. V tomto procesu neustálého zlepšování může každý manažer využít širokou nabídku literatury a také vzdělávacích kurzů.

Manažerka, s kterou pracuji v této diplomové práci, potřebuje zvýšit efektivitu a profesionalitu své práce. V jejím týmu je vysoká fluktuace zaměstnanců, což dokazuje, že potřebuje zlepšit svoje techniky vedení lidí. Návrh zlepšení jejích dovedností je založen na využití vzdělávacích kurzů a školení. Tyto kurzy pomohou manažerce, aby se zdokonalila v základních technikách vedení lidí a zlepšila efektivitu práce celého týmu.

Manažerka se musí do jisté míry přizpůsobit týmu, který vede. Podle potřeb tohoto týmu a firmy, ve které pracuje, musí upravit metody a techniky, které využívá při vedení svých podřízených. Manažerka sama ví nejlépe, které vlastnosti potřebuje vylepšit. Podmínkou je, že musí být ochotna si připustit, že není dokonalá, najít svoje chyby a snažit se je změnit. Je to nikdy nekončící proces učení a získávání dalších a dalších zkušeností.

Literatura

1. ADAIR, J. E. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno Computer Press, 2005. 172 s.
ISBN 80-251-0784-1
2. ADAIR, J. E. *100 tipů jak úspěšně řídit a vést lidi*. Brno CP Books, 2005. 130 s.
ISBN 80-251-0529-6
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Praha Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-7226-308-0
4. BĚLOHLÁVEK, F. *Desatero manažera*. Brno Computer Press, 2009. 90 s.
ISBN 80-7226-873-2
5. Čína: Časová pásma [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.hua2.cz/casova-pasma-v-cine/>
6. DAIGELER, T. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha Grada Publishing, 2008. 105 s. ISBN 978-80-247-2158-3
7. DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4
8. *Efektivní týmová spolupráce* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/efektivni-tymova-spoluprace/>
9. *E06-C02 Recruiting procedure_V6*. 2010. 7s.
10. *E06-C03 ESR management system procedure_V7*. 2010. 18s.
11. *E06-C03-01 Manual_pro_zamestnance_V7*. 2011. 14s.
12. *E06-C04 Company training process procedure_V9*. 2010. 13s.
13. *E06-C05 Employees new start procedure_V9*. 2011. 10s.
14. *E06-C08 Separation procedure for IDL_V2*. 2009. 4s.
15. *E06-C09 Corporate Communication Procedure_V5*. 2010. 10s.
16. *E06-C12 WCZ Ethics Manual_V3*. 2008. 13s.
17. *E06-C16 Legislation identification_V2*. 2009. 7s.
18. *E06-C19 Standard procedure for the attendance of the employees_V2*. 2011. 6s.
19. *E06-C20 Leave and overtime procedure_V2*. 2011. 6s.
20. *Fluktuace – diagnóza a léčba* [online]. 2005 [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
http://www.personall.cz/Fluktuace_1.html

21. GOLLA, Petr. *Zákonná dovolená – v USA žádná, v Dánsku 30 dní* [online]. 2009-05-04 [cit. 2011-04-01]. Dostupné na:
<http://www.sfinance.cz/zpravy/finance/218572-zakonna-dovolena-v-usa-zadna-v-dansku-30-dni/>
22. GOLLA, Petr. *Když dovolená není samozřejmostí* [online]. 2010-08-16 [cit. 2011-04-01]. Dostupné na:
<http://www.mzdovapraxe.cz/blog/detail-prispevku/articleid-485-kdyz-dovolena-neni-samozrejmosti/>
23. *Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru (Appraisal)* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/hodnoceni-zamestnancu-vedeni-rozhovoru-appraisal/>
24. *Internacionální marketing* [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupné na:
<http://managment-marketing.studentske.eu/2010/03/7-internacionalni-marketing.html>
25. *Internacionální marketing* [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupné na:
http://management-marketingu.blogspot.com/2008/05/8-internacionalni-marketing_30.html
26. *Internacionální marketing* [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupné na:
<http://management-marketingu.blogspot.com/2008/05/8-internacionalni-marketing.html>
27. *Kompetence pro střední management* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/kompetence-pro-stredni-management/>
28. KUBEŠ, M. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha Grada Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-247-0698-9
29. LEWTHWAITE, J. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem - vše, co byste měli znát a umět*. Brno Computer Press, 2007. 211 s. ISBN 978-80-251-1727-9
30. *Management nadnárodních organizací* [online]. [cit. 2011-03-28]. Dostupné na:
<http://seminarky.mujblog.centrum.cz/clanky/Management-nadnarodnich-organizaci-52619.aspx>

31. *Manažerské dovednosti* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/manazerske-dovednosti/>
32. *Největší problém světových ekonomik? Rostoucí nezaměstnanost* [online].
[cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.ucetnikavarna.cz/blog/detail-prispevku/articleid-168-nejvetsi-problem-svetovych-ekonomik-rostouci-nezamestnanost/>
33. POKORNÝ, J. *Předdiplomní seminář*. CERM, 2006. 58 s. ISBN 80-214-3254-3
34. *TAIWAN - AMBICIOZNÍ OSTROV* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
http://www.czech-press.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=120%3Ataiwan-ambiciozni-ostrov&Itemid=4
35. *Tchaj-wan: Základní informace o teritoriu* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/tchaj-wan-zakladni-informace-o-teritoriu/1/1001056/#sec10>
36. *Time Management* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/time-management/>
37. *Základy pracovního práva* [online]. [cit. 2011-04-30]. Dostupné na:
<http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/zaklady-pracovniho-prava/>

Seznam příloh

Dotazník.....	i
Tabulka odpovědí	vi
Přehled kurzů firmy Else International	x
Manažerské dovednosti	x
Kompetence pro střední management	xii
Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru (Appraisal).....	xiv
Time Management	xvi
Základy pracovního práva.....	xvii
Efektivní týmová spolupráce.....	xviii

Dotazník

Vážení zaměstnanci,

Připravila jsem si pro vás několik otázek z oblasti vaší práce. Otázky jsou zaměřeny především na vaši manažerku, ale také na firmu a vaši spokojenost s prací v této firmě. Prosím Vás, abyste si na vyplnění našli volnou chvíli a vyplnili dotazník pravdivě. Dotazník je anonymní a bude sloužit pouze pro studijní účely. Děkuji za vaši spolupráci a přeji hodně úspěchů.

Jak dlouho pracujete v tomto týmu?

- méně než rok
- déle než rok

Snažíte se v práci učit nové věci?

- ano, chci se neustále rozvíjet
- ne, firma ani manažerka mi k tomu nedávají možnost
- ne, nemám důvod, stejně to nikdo neocení

Vyberte, které benefity Vám firma poskytuje:

- školení osobního rozvoje
- jazykové kurzy
- možnost sportovního vyžití
- příspěvek na životní pojištění
- příspěvek na penzijní připojištění
- levnější obědy, stravenky
- možnost koupit levněji vlastní produkty
- dárkové poukazy
- finanční bonus
- příspěvek na cestovné

Jste spokojeni s tímto zaměstnáním?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Doporučil(a) byste tuto firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Jak se Vám pracuje s vaší manažerkou?

- bez problémů
- podle nálady
- špatně
- nedokážu posoudit

Umí manažerka dodržet dané slovo a sliby?

- ano
- snaží se o to
- ne

Respektuje manažerka pravidla a zvyky země, ve které působí?

- ano, snaží se je dodržovat
- ne, nezajímá se o dané zvyky
- nedokážu posoudit

Má vaše manažerka přirozenou autoritu?

- ano
- ne
- nedokážu posoudit

Pokud máte nějaký problém, pomůže Vám ho manažerka vyřešit?

- ano, vždycky si na nás najde čas
- snaží se pomoci, ale moc jí to nejde
- většinou ne
- ne, naše problémy ji nezajímají

Dokáže se Vás manažerka zastat (při vzniklém problému)?

- ano
- ne
- taková situace ještě nenastala

Máte pocit, že manažerka rozumí Vaší práci a zajímá se o ni?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Důvěřujete vaší manažerce?

- ano
- ne
- Pokud ne, stručně popište proč:

Co se Vám líbí na vaší práci?

Co se Vám nelíbí na vaší práci?

Myslíte si, že manažerka ocení vaše zásluhy?

- ano, umí pochválit za dobře odvedenou práci
- nevím, nedokážu posoudit
- ne, neumí ocenit dobře odvedenou práci

Důvěřuje manažerka vaší práci a vašim schopnostem?

- ano, věří naší práci
- ne, pořád nás hlídá, kontroluje a opravuje
- nedokážu posoudit

Dokáže vás manažerka motivovat?

- ano, dokáže
- snaží se, ale nejde jí to
- ne, nesnaží se o to

Máte od vedení dostatek informací o změnách a postupech?

- ano, vedení firmy nás vždy informuje o všem podstatném
- ne, dozvídáme se to až jako poslední

Jak manažerka vidí své zaměstnance?

- kolega, člen týmu
- podřízený, musí ve všem poslouchat
- pracovní síla, o jejíž názor se nikdo nezajímá

Odpovídá chování manažerky její pozici?

- ano, samozřejmě
- nevím, nesleduji její chování
- ne, neumí se chovat

Myslíte si, že se manažerka vhodně obléká vzhledem ke své pozici?

- ano, vždy je vhodně oblečena
- ne, neumí se oblékat
- občas by potřebovala poradit
- nevím, její oblečení mě nezajímá

Vyberte, které vlastnosti má vaše manažerka:

- asertivita
- kreativita
- sebekontrola
- schopnost motivovat
- důvěryhodnost
- flexibilita
- přesnost
- odvaha
- rozhodnost
- sebevědomí
- otevřenost
- žádnou z nich nemá

Stručně popište Váš pracovní vztah s vaší manažerkou.

Myslíte si, že by váš tým fungoval stejně dobře i bez manažerky?

- ano, jde to i bez ní
- asi ano
- asi ne
- ne, manažerka je pro tým důležitá

Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

Kolik je Vám let?

- méně než 30
- 31 až 40
- 41 až 50
- více než 50

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučení, střední bez maturity
- střední s maturitou
- vysokoškolské

Děkuji Vám za váš čas, který jste věnovali pravdivému vyplnění dotazníku. Dotazník prosím předejte své kolegyni, která vám je rozdala.

Děkuji Michaela Čapková

Tabulka odpovědí

Jak dlouho pracujete v tomto týmu?	A	B	C	D	E	F	G	H
méně než rok	X	X	X		X	X	X	X
déle než rok				X				
Snažíte se v práci učit nové věci?								
ano, chci se neustále rozvíjet	X		X		X	X	X	X
ne, firma ani manažerka mi k tomu nedávají možnost		X		X				
ne, nemám důvod, stejně to nikdo neocení								
Vyberte, které benefity Vám firma poskytuje:								
školení osobního rozvoje							X	
jazykové kurzy	X	X	X	X			X	X
možnost sportovního vyžití	X	X	X	X	X		X	
příspěvek na životní pojištění								
příspěvek na penzijní připojištění								
levnější obědy, stravenky	X	X	X	X	X	X	X	X
možnost koupit levněji vlastní produkty								
dárkové poukazy								
finanční bonus	X			X			X	
příspěvek na cestovné								
Jste spokojeni s tímto zaměstnáním?								
ano								
spíše ano	X				X		X	
spíše ne				X		X		X
ne		X						
Doporučil(a) byste tuto firmu jako dobrého zaměstnavatele?								
ano								
spíše ano					X			
spíše ne	X			X		X	X	X
ne		X						
Jak se Vám pracuje s vaší manažerkou?								
bez problémů	X			X	X			
podle nálady							X	X
špatně		X						
nedokážu posoudit			X			X		
Umí manažerka dodržet dané slovo a sliby?								
ano				X	X			
snaží se o to	X		X			X	X	
ne		X						X
Respektuje manažerka pravidla a zvyky země, ve které působí?								
ano, snaží se je dodržovat	X			X				
ne, nezajímá se o dané zvyky		X						
nedokážu posoudit			X		X	X	X	X
Má vaše manažerka přirozenou autoritu?								
ano				X	X			
ne								
nedokážu posoudit	X	X	X			X	X	X

Pokud máte nějaký problém, pomůže Vám ho manažerka vyřešit?									
ano, vždycky si na nás najde čas				X					
snaží se pomoci, ale moc jí to nejde	X	X			X	X			X
většinou ne									
ne, naše problémy ji nezajímají									
Dokáže se Vás manažerka zastat (při vzniklém problému)?									
ano					X				X
ne		X							
taková situace ještě nenastala	X			X		X	X		
Máte pocit, že manažerka rozumí Vaší práci a zajímá se o ni?									
ano				X					
spíše ano	X	X			X	X			
spíše ne									X
ne							X		
Důvěřujete vaší manažerce?									
ano	X			X	X	X			X
ne		X					X		
pokud ne, stručně popište proč:									
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
Co se Vám líbí na vaší práci?									
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
Co se Vám nelíbí na vaší práci?									
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									

Myslíte si, že manažerka ocení vaše zásluhy?								
ano, umí pochválit za dobře odvedenou práci	X				X		X	
nevím, nedokážu posoudit			X	X		X		
ne, neumí ocenit dobře odvedenou práci		X						X
Důvěřuje manažerka vaší práci a vašim schopnostem?								
ano, věří naší práci	X			X	X			
ne, pořád nás hlídá, kontroluje a opravuje						X		X
nedokážu posoudit		X						
Dokáže vás manažerka motivovat?								
ano, dokáže								
snází se, ale nejde jí to		X			X			X
ne, nesnaží se o to	X			X		X	X	
Máte od vedení dostatek informací o změnách a postupech?								
ano, vedení firmy nás vždy informuje o všem podstatném								
ne, dozvídáme se to až jako poslední	X	X		X	X	X	X	X
Jak manažerka vidí své zaměstnance?								
kolega, člen týmu	X			X	X			
podřízený, musí ve všem poslouchat						X		X
pracovní síla, o jejíž názor se nikdo nezajímá		X					X	
Odpovídá chování manažerky její pozici?								
ano, samozřejmě				X	X			X
nevím, nesleduji její chování	X		X			X	X	
ne, neumí se chovat		X						
Myslíte si, že se manažerka vhodně obléká vzhledem ke své pozici?								
ano, vždy je vhodně oblečena				X	X	X		
ne, neumí se oblékat								
občas by potřebovala poradit	X							X
nevím, její oblečení mě nezajímá		X					X	
Vyberte, které vlastnosti má vaše manažerka:								
asertivita		X			X			
kreativita								
sebekontrola				X	X			
schopnost motivovat								
důvěryhodnost				X	X			
flexibilita	X					X		X
přesnost	X			X				
odvaha	X	X						X
rozhodnost				X				
sebevědomí	X	X		X	X	X		X
otevřenost					X			
žádnou z nich nemá								
Stručně popište Váš pracovní vztah s vaší manažerkou.								
A	Nadřízený a podřízený							
B	Špatný							
C								
D	bezkonfliktní							
E								
F								
G								
H	chladný							

Myslíte si, že by váš tým fungoval stejně dobře i bez manažerky?								
ano, jde to i bez ní	X						X	
asi ano					X	X		X
asi ne		X						
ne, manažerka je pro tým důležitá				X				
Jakého jste pohlaví?								
muž		X			X	X		
žena	X		X	X			X	X
Kolik je Vám let?								
méně než 30	X	X	X					X
31 až 40				X	X	X	X	
41 až 50								
více než 50								
Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?								
základní								
vyučení, střední bez maturity								
střední s maturitou			X		X		X	
vysokoškolské	X	X		X		X		X

Přehled kurzů firmy Else International

Manažerské dovednosti

Manažeři chtějí často znát kouzlo „Jak být vynikajícím manažerem“ . Špatná zpráva je, že kouzlo neexistuje. Naopak dobrou zprávou je, že právě proto, že to není zázrak, máme úspěch v této oblasti všichni ve svých rukou. Oblastí, na kterou je v tréninku kladen důraz je „self management“ – management sebe sama. Nemůžeme očekávat, že lidé v útvaru, který máme na starosti, budou komunikovat efektivně, budou dobře hospodařit s časem a budou svoje aktivity směřovat k dosažení výsledků, jestliže my sami toho nebudeme schopni. Management je profese jako kterákoli jiná. Na každou profesi se připravujeme ve škole, v učení, pod dohledem mistra. I k manažerským dovednostem je třeba přistoupit tak, že samotný talent nestačí, je třeba podpořit ho dalším vzděláním / tréninkem. (31)

Cíl kurzu

- Seznámit se se základními nástroji managementu
- Porozumět roli leadera a manažera
- Definovat si prostor pro zlepšení v obou oblastech
- Vyzkoušet si některé modelové situace
- Porozumět, jak lepší využití nástrojů managementu zefektivní naši každodenní práci

Obsah kurzu

- Leadership vs. Management
 - Hnací síly úspěchu v oblasti managementu a leadershipu
 - Vize
- Time management
 - Kvadrant plánování času
 - Nová realita v podnikatelském prostředí
 - Největší konzumenti času
- Proces na dosažení výsledků
 - Klíčové oblasti
 - Výsledky / cíle, aktivity
- Komunikace
 - Typy komunikace

- Úrovně naslouchání
- Interview
- Plánovací proces
 - Kroky plánovacího procesu
 - Investice v jednotlivých etapách
- Motivace
 - Motivace vs. manipulace
 - Nehmotné a hmotné motivátory
 - Hierarchie potřeb podle Abrahama Maslowa
 - Role ocenění
- Delegování
 - Diagram možností
 - Proces delegování
 - Možné reakce
- Efektivní porady
 - Základní pravidla chování
 - Vyjadřování opačného názoru přijatelným způsobem
 - Polštářky
 - Důkazy
- Kreativita a Inovace
 - Mechanismus myšlení
 - Pravidla brainstormingu
 - Inovační proces
- Rozhodování
 - Metody rozhodování
 - Diagram afinity
- Řešení konfliktů
 - Efektivní proces řešení konfliktů
 - Doporučení pro “řešitele konfliktů”
- Koučování
 - Nástroje koučování
 - Proces koučování

- Silné stránky úspěšného kouče

Metodologie

- Délka programu je ideálně 3 dny, vždy 1 den s odstupem jednoho týdne. To umožňuje vyzkoušet si poznatky z tréninku v praxi.
- Program probíhá aktivní formou.
- Program je založen na pracovních situacích účastníků. Tento přístup zaručuje použitelnost v běžné denní praxi.
- Je zaměřen nejen na získávání informací, ale především na následné procvičení, které vede k získání nové dovednosti.

Název kurzu:	Manažerské dovednosti
Délka kurzu:	3 dny
Cena kurzu:	10 700 Kč

Kompetence pro střední management

Střední management je skupina zaměstnanců, která má ve společnosti velice těžkou roli. A častěji než jiní zaměstnanci se ocitá mezi dvěma mlýnskými kameny - nejvyšším vedením a dělníky nebo jinými řadovými pracovníky. Nemůže ovlivnit strategii a zásadní rozhodnutí, nemá ty nejžhavější informace od pramene - na rozdíl od top managementu. Přitom se od ní čeká, že při předávání pokynů a informací směrem dolů, bude naprosto loajální k vedení firmy. Což často znamená, že musí obhajovat nařízení, se kterým sama nesouhlasí a u nichž neví, proč vznikla. Na druhé straně řadoví zaměstnanci očekávají, že právě jejich mistři a supervizoři se jich zastanou a budou za ně bojovat s vyšším managementem. Jsou to často lidé, kteří svou pozici získali, protože byli nejlepšími dělníky, údržbáři apod. Mají stále úzkou vazbu na své podřízené a to jim často ztěžuje situaci. Schopnosti, které rozhodují o jejich úspěchu na současné pozici (komunikační schopnosti, schopnost vést lidi, organizovat svůj čas a organizovat a hodnotit práci druhých) nebylo příliš kde rozvíjet. Ve výrobní společnosti je další aspekt a sice, že nejpodstatnější jsou výsledky ve výrobě a ty nelze nijak "pohovořit". A v první linii je za výsledky zodpovědný střední management. V nevýrobní sféře je to podobné. Střední management má pak často pocit, že výsledky firmy stojí na něm a přitom nedostává dostatečnou podporu. Řada společností dnes přišla na to, že investovat do rozvoje středního managementu v oblasti měkkých dovedností se skutečně vyplatí.

Kurz rozvoje středního managementu obsahuje šest modulů, které by měl absolvovat každý mistr, supervizor, předák a vedoucí oddělení nebo střediska. (27)

Cíl kurzu

- Porozumět, jaké oblasti je nutné zvládnout pro úspěšné vykonávání práce na vedoucí pozici.
- Zanalyzovat svoji situaci / svoje chování a najít prostor pro zlepšení.
- Seznámit se s osvědčenými zásadami a postupy.
- Procvičit si některé modelové situace.

Obsah kurzu

- Interpersonální dovednosti
 - Vytváření prostředí pro spolupráci
 - Základní principy jednání s lidmi, které vedou k vytvoření spolupráce
 - Důležitost individuálního přístupu
 - Teorie hrací plochy
 - Klíčové faktory pro dosažení úspěchu
- Komunikace
 - Komunikace jako nástroj vedení lidí - základní úskalí
 - Naslouchání
 - Jednosměrná a dvousměrná komunikace, výhody a nevýhody
 - Filtry v komunikaci
 - Stručné, jasné a strukturované vyjadřování
- Vedení lidí
 - Motivace a manipulace
 - Hmotná a nehmotná motivace
 - Vedení porad a účast na poradách
 - Vyjadřování nesouhlasu přijatelným způsobem
 - Jasně a srozumitelné zadávání úkolů
- Konflikty na pracovišti
 - Příčiny konfliktů
 - Řešení konfliktů podle typu "účastníků" konfliktu
- Procesy
 - Plánování

- Inovace
- Rozhodování
- Vlastní rozvoj
 - Vytvoření osobní - profesionální vize
 - Stanovení cílů, které povedou k dosažení vize
 - Důležitost rovnováhy v životě
 - Time management
- Rozvoj lidí
 - Delegování
 - Základy koučování
 - Přístup k chybám
 - Feedback vs. Kritika

Metodologie

- Program probíhá interaktivně.
- Účastníci analyzují vlastní chování a postupy a hledají prostor ke zlepšení.
- Trénují se modelové situace.
- Kurz je zaměřen na změnu postojů a osvojení nových dovedností.

Název kurzu:	Kompetence pro střední management
Délka kurzu:	3 dny
Cena kurzu:	10 200 Kč

Hodnocení zaměstnanců - vedení rozhovoru (Appraisal)

Pro každého manažera by měly být hodnotící rozhovory samozřejmou a pravidelnou součástí jeho práce. Je to užitečné pro něho, důležité pro firmu a je to fér vůči zaměstnanci. Hodnotící rozhovor může být proveden různě - formálně, jako monolog nadřízeného a mnoha dalšími neefektivními způsoby. Skutečným cílem tohoto rozhovoru je společné zhodnocení: zda výsledky byly dosaženy, pojmenování silných stránek hodnoceného, oblastí, které by měl zlepšit a definování způsobů jak toho dosáhnout. Manažer a podřízený by se měli rozcházet s pocitem, že je jasné, jak na výkon zaměstnance oba nahlíží a že zaměstnanec bude podporován, aby se zlepšil v oblastech, které mu pomohou pracovat v příštím období ještě lépe. Poznámka: Jestliže jde o firemní trénink, je před návrhem konečné podoby tohoto programu nutné

seznámit se se situací v organizaci - stávající způsob vedení rozhovorů, kompetenční model, hodnoty firmy apod. V případě, že společnost nemá zavedený systém hodnocení, může být součástí projektu jeho vytvoření. (23)

Cíl kurzu

- Uvědomit si přínosy z pravidelného hodnocení pro hodnotitele, hodnocené a pro firmu.
- Procvičit si způsob vedení hodnotícího rozhovoru.
- Připravit se na možné obtížné situace během rozhovoru.

Obsah kurzu

- Důležitost vedení hodnotících pohovorů
- Hlavní úskalí rozhovoru
- Postup při přípravě na hodnocení
- Hledání důkazů v hůře kvantifikovatelných oblastech (jednání v souladu s firemními hodnotami)
- Definování potřeby dalšího rozvoje na základě výsledků z uplynulého období
- Propojení rozvojových aktivit (tréninků, seminářů) s cíli na další období
- Stanovení jak bude hodnocena úspěšnost konkrétní rozvojové aktivity
- Principy vedení rozhovoru - co udržuje rozhovor v konstruktivní rovině
- Zodpovědnost obou stran
- Formulace zpětné vazby
- Jak reagovat, když se hodnocený podhodnocuje nebo nadhodnocuje
- Závěr rozhovoru - vyznění

Metodologie

- Program probíhá aktivní formou.
- Důležitou součástí je praktický nácvik rozhovoru.

Název kurzu:	Hodnocení zaměstnanců
Délka kurzu:	1 den
Cena kurzu:	3 600 Kč

Time Management

Současné pracovní prostředí se vyznačuje tím, že je na nás kladeno čím dál více požadavků. Předpokládá se, že činnosti, které děláme již delší dobu budeme schopni dělat stále rychleji, obratem si osvojíme aktivity, které jsou pro nás nové a celkově budeme zvládat více za kratší dobu. Tento požadavek platí trvale. Bylo by naivní domnívat se, že v jiné firmě nebo v jiném oboru je to lepší a že tento nekonečný tlak na zvýšení efektivity je právě jen u nás. Všechny firmy, které se chtějí udržet ve světě byznysu, jsou vystaveny stejně náročným podmínkám – zákazníci chtějí získat lepší služby rychleji, levněji a ve vynikající kvalitě. Vzniká rozpor mezi časem, kvalitou a náklady. Nebyl by problém dělat všechny činnosti perfektně, kdybychom na ně měli nekonečně času a zdrojů. Nebyl by problém udělat vše rychle a levně, kdyby nebyla důležitá kvalita. Zjednodušený závěr by mohl být takový, že nároky jsou tak velké, že jim prostě nelze vyhovět. Ve skutečnosti existují lidé, kteří svoji práci zvládají úspěšně a lidé, kteří jsou stále ve stresu a stále jim unikají některé podstatné momenty jejich práce. Rozdíl není v náplni práce, ale pouze ve schopnosti jednotlivce zorganizovat se, dívat se na svoje působení na pracovišti věcně a pravidelně hledat možnosti zlepšení.

(36)

Cíl kurzu

- Analyzovat vlastní situaci z pohledu Time Managementu.
- Najít největší externí a interní "zloděje času".
- Osvojit si základní principy Time Managementu.
- Definovat co nám pomůže využívat čas efektivněji.
- Uvědomit si, že Time Management má souvislost s typem osobnosti, hodnotami atd.
- Seznámit se s dvaceti tipy na zlepšení práce s časem.

Obsah kurzu

- "Zloději času" externí a interní
- Nejčastější "zloději času"
- Paradoxy a omyly Time Managementu
- 4 generace plánování času
- Typy lidí podle nakládání s časem
- Eisenhowerův kvadrant trávení času

- Proces na dosažení výsledků (PDV) (Performance process)
- Plánování měsíční, týdenní, denní
- Stanovení priorit
- Omezení vyrušování
- Delegování
- Vedení porad
- 20 tipů na zlepšení práce s časem

Metodologie

- Program probíhá interaktivní formou.
- Účastníci analyzují svoji situaci a pracovní postupy a hledají možnosti jak mohou (konkrétně každý za sebe) zefektivnit využívání času.

Název kurzu:	Time management
Délka kurzu:	1 den
Cena kurzu:	3 600 Kč

Základy pracovního práva

Každý vedoucí pracovník by měl být soustředěn na to, jak nejlépe vést lidi, neboli jak dosáhnout se svým týmem co nejlepších výsledků. V reálném pracovním životě je neméně důležité, aby každý střední či vyšší manažer znal právní aspekty spolupráce s lidmi. Bez této znalosti se může stát, že přivede do nepříjemné situaci nejen sebe, ale i firmu, kterou reprezentuje. Pracovního právo definuje mantinely, které musí zaměstnanec a zaměstnavatel respektovat a znalost práva umožňuje, abychom se v nich pohybovali efektivně a "elegantně". (37)

Cíl kurzu

Seznámit se se základními znalostmi z oblasti pracovního práva

- z pohledu zaměstnavatele
- z pohledu zaměstnance

Obsah kurzu

- Pracovní doba
- Kontrola a evidence docházky
- Poskytování volna
- Dohody o činnosti a provedení práce

- Nejčastější chyby při VŘ
- Přijímání a propouštění zaměstnanců
- Konflikty na pracovišti
- Výtky
- Výpovědní důvody
- Překážky na straně zaměstnance a zaměstnavatele

Metodologie

- Program probíhá interaktivně.
- Lektor využívá příkladů ze své dlouhodobé praxe na pozici HR manažera.

Název kurzu:	Základy pracovního práva
Délka kurzu:	1 den
Cena kurzu:	3 600 Kč

Efektivní týmová spolupráce

„Tým“ a „týmová spolupráce“ patří k nejpoužívanějším slovům kdykoli se hovoří o pracovním prostředí a výkonech. Není náhoda, že je slýcháme a používáme tak často. Není to jenom proto, že jsou moderní.

V dnešní době je minimum úkolů, které může vyřešit jednatel. Na většině úkolů se podílí tým(y) lidí a to, jak tým spolupracuje, má zásadní vliv na to, jak rychle a dobře bude úkol vyřešen. I vysoce specializovaní odborníci nebo dokonce právě oni musí spolupracovat s dalšími lidmi, aby byly úkoly splněny. Firmy hledají nové lidi tak, aby „zapadli“ do týmu, na poradách jsme nabádáni – „pracujte týmově“. Nespolupracující „hvězdy“ nebo lidé, kteří nejsou ochotni podělit se s ostatními o nově získané znalosti, se mohou ukázat jako velmi drazí bez ohledu na jejich vysokou odbornost. Díky tomu se dostaly v posledních patnácti letech do centra pozornosti disciplíny, jako např. Emoční inteligence, jejíž jednou součástí je sociální inteligence (schopnost vycházet a spolupracovat s lidmi). (8)

Cíl kurzu

- Lépe rozumět zákonitostem týmové spolupráce.
- Pochopit koncept týmových rolí
- Naučit se s nimi efektivně pracovat.

Obsah kurzu

Rozdíl mezi týmem a skupinou

- Definice týmu a výhody týmové spolupráce
- Průřezové týmy
- Týmová dynamika – fáze vývoje týmu
- Týmové role podle dr. Mereditha Belbina
- Test na určení primárních a sekundárních týmových rolí účastníků kurzu
- Charakteristiky úspěšného týmu
- CQ (Collaborative Quotient – kvocient spolupráce) vaší organizace

Metodologie

- Program probíhá interaktivní formou.
- Teorie je vždy okamžitě prakticky vyzkoušena na modelovém případě.

Název kurzu:	Efektivní týmová spolupráce
Délka kurzu:	1 den
Cena kurzu:	3 800 Kč