

Návrh optimálního způsobu výběru vedoucích pracovníků v neziskové organizaci XY

Tereza Najbrtová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Vyšší odborná škola ekonomická

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza NAJBRTOVÁ**
Osobní číslo: **M080798**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Návrh optimálního způsobu výběru vedoucích pracovníků v příspěvkové organizaci XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Úvod I. Teoretická část

- Nastudujte literaturu vztahující se k vedení lidí a další vhodné odborné zdroje související s tématem.

II. Praktická část

- Charakterizujte danou firmu.
- Provedte analýzu a rozbor vedoucích pracovníků, jejich předpokladů a stylů práce.
- Zhodnoťte a posuďte současnou situaci.
- Navrhněte řešení jak správně vybírat vhodné kandidáty na pozice vedoucích pracovníků a jaký bude jejich přínos jak pro organizaci, tak pro kvalitu nabízených služeb.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

[1] STÝBLO, Jiří. **Personální management**. Praha: Grada a. s., 1993. ISBN 80-85424-92-4.

[2] WIEKE, Thomas. **Problémové rozhovory v zaměstnání: Jak se naučit správně a úspěšně komunikovat**. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. ISBN 80-247-1658-2.

[3] STÝBLO, Jiří. **Personální řízení v malých a středních podnicích**. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

[4] PLAMÍNEK, Jiří. **Týmová spolupráce a hodnocení lidí**. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.

[5] FREEMANTLE, David. **BIZ: 50 maličkostí, které mají velký vliv na motivaci a vedení týmu**. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-147-X.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Petr Podlešák, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací


Datum zadání bakalářské práce:

31. května 2012


Termín odevzdání bakalářské práce:

24. srpna 2012

Ve Zlíně dne 18. června 2012


PaedDr. Josef Rydlo
v zast. *děkanka*




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. *ředitel ústavu*

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

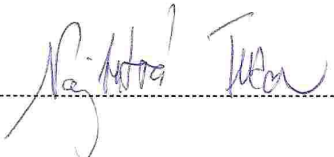
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.8.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této práce je upozornit na nedostatky ve výběru vedoucích pracovníků, kteří řídí pracovní kolektiv, definovat jejich nejčastější nedostatky a navrhnout kritéria, podle kterých by se měl vedoucí pracovník vybírat. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část pojednává o personálním managementu, charakteristice osoby vedoucího, řeší jak správně vést a motivovat tým. Praktická část řeší i reálnou situaci, která v rámci významných personálních změn proběhla. Navrhuje řešení zjištěných problémů a jejich předcházení do budoucna tak, aby byli spokojeni nadřízení, podřízení i ostatní spolupracovníci, a aby vztahy mezi zaměstnanci neovlivňovaly celkovou kvalitu služby, kterou organizace nabízí.

Klíčová slova: vedení lidí, motivace, vedoucí pracovník, výběr pracovníků, tým, personální management, pracovní kolektiv.

ABSTRACT

The goal of this work is to warn about insufficiencies in a process of manager selection and is trying to describe those insufficiencies which are the most often. Work is trying to suggest criteria for choosing the proper team leader or manager. Work has two parts, the theoretical and practical ones. Theoretical part treat of personal management, team leader characteristics and is solving them how to lead and motivate the team in proper way. Practical part describes the real situation of important personal changes case. It's proposing solutions and preventive measures to mistakes happened during this case so superiors, subordinates and other colleagues will be satisfied in future and relations between employees will not have negative impacts on service quality.

Keyword: leadership, motivation, manager, employee selection, team, personal management, work team.

Chtěla bych poděkovat Ing. Šárce Vránové za poskytnutí školních konzultací a Mgr. Petru Podlešákovi Ph.D. za vedení bakalářské práce a za jejich cenné připomínky a rady týkající se práce. Dále také své rodině a příteli za podporu a pomoc.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 HISTORIE PERSONALISTIKY	12
1.2 PERSONÁLNÍ PRÁCE, PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ	14
1.3 PERSONÁLNÍ SPECIFIKA MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM.....	15
1.3.1 Odměňování	15
1.3.2 Vzdělávání.....	16
1.3.3 Pracovní vztahy	16
1.4 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	17
1.4.1 Pracovní úkol.....	17
1.4.2 Práce	17
1.4.3 Obsah práce	17
1.4.4 Pracovní místo.....	17
1.4.5 Rozsah a povinnosti pracovního místa.....	17
1.4.6 Schopnosti	17
1.4.7 Pracovní role.....	18
2 VEDOUcí PRACOVNÍK	19
2.1 POSTAVENÍ A ÚKOLY VEDOUcíHO ZAMĚSTNANCE	19
3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	20
3.1 NÁBOR PRACOVNÍKŮ	20
3.1.1 Způsoby náboru	21
3.1.2 Výběrový pohovor.....	22
Popis pracovního místa.....	22
Profil ideálního kandidáta.....	22
4 MOTIVACE, TÝMOVÁ PRÁCE	24
4.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE	26
4.2 TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 METODOLOGICKÝ POSTUP	28
6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY	29
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA, GRAF.....	29
6.1.1 Vedoucí pracovníci v organizaci.....	30
7 ANALÝZA PROBLÉMU ŠPATNÉHO VÝBĚRU VEDOUcíHO PRACOVNÍKA	32
7.1 DEFINICE PROBLÉMU	32
7.1.1 Nejvýraznější chyby vedoucího pracovníka B	33
7.1.2 Nový vedoucí C.....	35
7.2 OPTIMÁLNÍ VEDOUcí PRACOVNÍK PRO ORGANIZACI XY	35
7.2.1 Požadavky a vlastnosti vedoucího pracovníka v Organizaci XY.....	36
8 NÁVRHY JAK VYBÍRAT VEDOUcí PRACOVNÍKY PRO ORGANIZACI XY	39

8.1	TVORBA PROFILU KANDIDÁTA NA VEDOUcí POZICI V ORGANIZACI XY	39
8.2	CO MŮŽE ORGANIZACE XY POTENCIÁLNÍMU ZAMĚSTNANCI NABÍDNOUT	40
8.3	OSTATNÍ INFORMACE.....	40
8.4	ZPŮSOBY VYHLEDÁVÁNÍ NOVÝCH PRACOVNÍKŮ PRO ORGANIZACI XY	41
8.5	PRACOVNÍ POHOVOR V ORGANIZACI XY	42
8.6	UVEDENÍ NOVÉHO PRACOVNÍKA DO ORGANIZACE XY.....	42
9	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	43
9.1	MÁ DOPORUČENÍ PRO OPTIMÁLNÍ VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO VEDOUcíHO PRACOVNÍKA	43
9.2	DALŠÍ DOPORUČENÍ	43
	ZÁVĚR	44
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	45
	SEZNAM OBRÁZKŮ	46
	SEZNAM TABULEK.....	47

ÚVOD

Výběr správného člověka do ať už do vedoucí pozice, do pracovního týmu nebo do jakékoli jiné pozice je náročná a zodpovědná činnost. Je potřeba si uvědomit, že s našimi spolupracovníky, na všech pozicích ve firmě, budeme trávit svůj pracovní čas, budeme nuceni s nimi dennodenně komunikovat a řešit problémy i úspěchy. Je proto důležité určit správná kritéria výběru pracovníků.

Existují sice univerzální postupy a rady, jak najít vhodného kandidáta na pozici, kterou potřebujeme obsadit, ale je nutné si uvědomit, že jen tato doporučení nevedou automaticky k úspěchu. Ve své práci se snažím sestavit návod, který by měl pomoci k nalezení té správné osoby na požadovanou pozici. Je nutné si však uvědomit specifika každého oboru, firmy a pozice, kterou chceme obsadit. Ne všude stačí výborné teoretické znalosti a skvělá vysvědčení, občas je potřeba dát přednost praxi a charakteru osobnosti před titulem.

Ve své práci se zaměřuji na způsoby výběru vedoucích pracovníků. Poznatky v praktické části práce jsem získala prací v Organizaci XY, kde vznikly problémy spojené s hledáním ideálního vedoucího pro pracovní tým složený z 25 lidí. Ve své bakalářské práci se snažím analyzovat tento problém a navázat na něj vypracováním řešení jak správně vybírat vhodné kandidáty. Chci definovat postup výběru od zjištění, že nového pracovníka potřebujeme, přes jeho nejvhodnější dispozice, až po způsoby jeho náboru. V závěru práce navrhuji řešení jak nejlépe vybírat vhodné kandidáty na pozice vedoucích pracovníků a jaký vliv to pravděpodobně bude mít na kvalitu služeb, které organizace nabízí.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT LIDSKÝCH ZDROJŮ

Definici managementu lidských zdrojů nelze zcela jednoznačně charakterizovat. Dvořáková (2007) v managementu lidských zdrojů říká, že neexistují žádné jasně dané poučky a vzorce, ale že se spíše jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů (metod). Dále Dvořáková (2007) říká, že jde spíše o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky, a osvědčila se jim. Při řízení a vedení lidí je totiž nutné si uvědomit složitost a rozporuplnost současných sociálních a ekonomických procesů, neboť tyto procesy mají v personální práci zásadní význam.

„Pro úspěch organizace je v podmínkách globalizace a rychlých změn rozhodující, jaké lidi má, co umějí a chtějí dokázat ve svém pracovním životě a jaké pracovní podmínky pro ně můžeme vytvořit.“ (Dvořáková, 2007, s. 10)

1.1 Historie personalistiky

Personální řízení jako takové je záležitost zhruba posledních 150 let, protože přišlo s rozvojem průmyslu a továren. Postupně se měnilo a vyvíjelo od jednotlivého úředníka, který se zabýval péčí o pracující až po dnešní oddělení řízení lidských zdrojů, kterému je přikládána stále větší váha – stejně, jako se mění pohled na zaměstnance, jeho spokojenost, která úzce souvisí s jeho výkonností a přínosem pro firmu.

Jak uvádí Kociánová (2010), oblast personálního řízení v organizacích se měnila (a to včetně svého označení) vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury. Odborná literatura standardně vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti. Těmito etapami jsou: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace.

Ve druhé polovině 19. století se rozvíjelo odborové hnutí a kolektivní vyjednávání. Legislativa začala ovlivňovat pracovní podmínky, protože ty byly všeobecně v 19. století v továrnách velice špatné (mzdy, pracovní doba, pracovní podmínky žen a dětí). Jako první oblast budoucí personalistiky se rozvíjí péče o pracovníky, jelikož zaměstnavatelé začali reagovat na situaci, které v té době panovala. Jako první personální úředník bývá v literatuře uváděna slečna Mary Wood, která se stala v roce 1896 u společnosti Rowntree

v New Yorku sociální pracovníci odpovědnou za zajišťování péče o pracující ženy a děti, zejména za ochranu jejich zdraví. (Kociánová, 2010)

Kociánová (2010) zmiňuje, že Armstrong (1999) uvádí jako první pozice „personalistů“ pracovníky pověřené péčí o zaměstnance v průběhu 1. světové války v muničních továrnách. Pracovníci se zabývali sociálními záležitostmi a jejich úkolem bylo řešit pracovní podmínky zaměstnanců (problémy s lékařskou péčí a ubytováním).

V průběhu 1. světové války se oblast personalistiky rozvíjí i v důsledku potřeby nejlepšího využití lidí a uplatňuje se také testování schopností (zejména v ozbrojených silách). Pracovníci pro péči o zaměstnance byli předchůdci personálních specialistů a manažerů.

Vzhledem k narůstajícímu rozsahu činností v personální oblasti, které nemohli vedoucí pracovníci již zvládat sami, se začínají utvářet personální oddělení. Jejich význam v organizacích v průběhu dalšího vývoje narůstal. Ve svých počátcích (první desetiletí 20. století) poskytovala personální oddělení managementu pomoc při náboru a výběru pracovníků, při jejich základním výcviku, odměňování, při řešení pracovních podmínek, zlepšování pracovní morálky, motivace a při jednání s odbory. Úkolem těchto personálních útvarů bylo shromažďovat a spravovat evidenci pracovníků. (Kociánová, 2010, s. 10)

V průběhu 20. století se vyvíjejí přístupy organizací k managementu lidského činitele. Personální řízení mělo podobu personální administrativy a znamenalo správu personálních agend v rámci zákonných předpisů. Postavení personalistů ve štábních útvarech organizací bylo podřadné.

Od 60. let reagovalo nové širší pojetí personálního řízení na rostoucí význam kvalitních zaměstnaneckých vztahů pro byznys a zvýšil se vliv personalistů v managementu organizací. Výkon personální práce ve velkých organizacích byl zajišťován úzce specializovanými personalisty v centrálním štábním útvaru.

Recese a krize vyspělých ekonomik v 70. a 80. letech podmínila vznik koncepce managementu lidských zdrojů, která akcentovala nutnost zohlednit při řízení personálních činností strategickou dimenzi a vliv vnějších faktorů. Mnohé z charakteristických znaků managementu lidských zdrojů jsou dosud organizacemi uplatňovány, i když stále více sílí pochyby o tom, zda je tato koncepce realizovatelná.

V současné době některé podniky mění svůj náhled na lidské zdroje. Svě lidi považují za jedinečný kapitál tvorby nových hodnot, a proto hledají nové způsoby, jak zvýšit jejich spokojenost a motivaci k práci. (Dvořáková, 2007, s. 10)

1.2 Personální práce, personální řízení

Pojem personální práce dosud není jednoznačně vymezen a chápán. Obecně vyjadřuje filozofii a přístup organizace k řízení a vedení lidí. V běžném životě se používá k označení výkonu personálních činností, které zajišťuje personalista, resp. personální útvar, i části náplně práce vedoucích zaměstnanců, když plní svou řídicí funkci a vykovávají operativní personální činnosti ve vztahu ke svým podřízeným. Její úroveň - bez ohledu na to o jakou koncepci se jedná – podstatně ovlivňuje získávání pracovníků, jejich pracovní spokojenost a motivaci k práci. (Dvořáková, 2007, s. 13)

Počet personalistů v organizaci je významně ovlivněn počtem zaměstnanců. Ve střední organizaci (mezi 100 – 500) zaměstnanci bývá zřízen personální útvar. (Dvořáková, 2007 s. 14).

Kociánová (2010) definuje personální řízení jako oblast řízení, která se zabývá pracovníky. Specifikovat personální řízení, přesněji charakterizovat jeho obsah, vyžaduje zvážit, co všechno může označovat – v různých kontextech může mít různý význam. Personální řízení jako takové je:

- jednou z oblastí řízení v systému řízení organizace
- je specifickou oblastí činností orientovaných na člověka v organizaci, zajišťovaných odborníky – personálními specialisty (útvary)
- personální řízení je součástí práce každého vedoucího pracovníka.

Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace. Současně také vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonávanou prací, jejich motivaci k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace.

Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti. Organizace se vzájemně liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení organizace a úroveň personální práce.

Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. Uplatňuje se zde značný objem poznatků řady disciplín, zejména poznatky teorie řízení, managementu, teorie organizace, organizačního chování, psychologických a sociologických disciplín, práva, ekonomie, politologie, andragogiky a etiky. Personální řízení se svázáno s podnikovou ekonomikou, využívá matematiku a statistiku, informační technologie, poznatky ekologie, technických oborů ad.

1.3 Personální specifika malých a středních firem

Mohlo by se zdát, že personální práce v malých a středních firmách je nekomplikovaná a snadná. Do jisté míry je to pravda, ale jen z hlediska organizační stránky této práce. Na druhé straně je nezbytné věnovat o to větší pozornost kvalitě personální práce, formování dokonale sešraného firemního týmu, složeného z pečlivě vybraných, schopných a motivovaných lidí, protože na tom v mnohem větší míře, závisí přežití, prosperita a perspektivní rozvoj firmy, než je tomu u velkých podniků.

Menší počet pracovníků činí firmu zranitelnější. Špatná práce jediného pracovníka pokazí pověst malé firmy mnohem výrazněji, než tomu bývá u velkých podniků a odchod jediného pracovníka vyvolává daleko větší problémy. Malá firma si nemůže dovolit mít velké rezervy pracovních sil a to ponecháváme stranou skutečnost, že získávání nových pracovníků bývá v normálních tržních podmínkách nejen obtížnější, ale i dražší. Neplnohodnotný výkon nového pracovníka, který se teprve zapracovává, je tedy v celkovém souhrnu pocíťován výrazněji. (Koubek, 2011)

V menších firmách je potřeba si mnohem více všímat práce a zacházení se svými zaměstnanci, protože informace se šíří rychleji. V rámci dobrých vztahů v malé či střední firmě, je potřeba v následujících bodech (odměňování, vzdělávání, pracovní vztahy) zacházet opatrněji, než jak tomu bývá u velkých organizací, kde je zachována větší anonymita, mají větší rozpočet atd.

1.3.1 Odměňování

V menších firmách, kde se lidé navzájem znají, znají i svou práci a výkon, se hodnocení a odměňování pracovníků stává nanejvýše citlivou záležitostí. Tato záležitost může mít značný destruktivní potenciál pro oblast zaměstnaneckých a vůbec pracovních vztahů. Zejména citlivý je tento problém tam, kde např. majitel zaměstnává své rodinné příslušníky či přátele. Jejich odměňování je potom v centru zájmu všech ostatních pracovníků.

Firma by měla mít neustále přehled o tom, jak je odměňována práce v jiných firmách, musí usilovat o to, aby odměny, které poskytuje, byly srovnatelné a konkurenceschopné. Musí si také uvědomovat, že nemůže poskytovat např. zaměstnanecké výhody a perspektivní budoucnost ve srovnání s velkými podniky, a že tedy musí tuto konkurenční nevýhodu nějakým způsobem vykompenzovat, aby si usnadnila stabilizaci a motivování pracovníků a zajistila jejich žádoucí výkon.

Menší firma vzhledem k jednodušší organizační struktuře, snadnější kontrole výkonu pracovníků a hospodaření se zdroji má lepší předpoklady ke spravedlivému odměňování pracovníků. Odměna se tak může stát důležitým a někdy až rozhodujícím faktorem formování a fungování pracovní síly menší firmy. Řada firem také s odměnami experimentuje a objevuje velmi zajímavé a často úspěšné systémy odměňování.

1.3.2 Vzdělávání

Vzdělávání pracovníků se stalo v posledních letech ve vyspělých zemích jednou z nejdůležitějších personálních činností. Na rozdíl od velkých podniků nemívají a ani nepotřebují malé firmy zvláštní útvary či vlastní vzdělávací zařízení. Ani jejich organizované vzdělávací aktivity nemívají podobu nepřetržitého procesu.

Nicméně vzdělávání pracovníků je jedním z nejdůležitějších zdrojů růstu produktivity práce a i malá firma tedy musí mít jasnou koncepci vzdělávání svých pracovníků a v případě potřeby tuto koncepci realizovat. Důraz se přitom klade na vzdělávání pracovníků přímo na pracovišti, při výkonu práce, na předávání znalostí a zkušeností mezi pracovníky, ale využívá se i možností vzdělávání mimo pracoviště.

Menší firma by v každém případě měla podle svých možností vytvářet podmínky pro to, aby se její pracovníci mohli podle svých vlastních potřeb vzdělávat a rozvíjet své schopnosti a měla by jejich zájem podporovat, pokud možno nejen morálně.

1.3.3 Pracovní vztahy

Právě malá firma musí věnovat mimořádnou pozornost vytváření zdravých pracovních a mezilidských vztahů a odstraňování různých zdrojů konfliktů. Je nutné formovat týmy z lidí, kteří si navzájem rozumějí a snášejí se, vytvářet důvěru mezi pracovníky v různých pracovních funkcích a na různých úrovních řízení. (Koubek, 2011)

1.4 Definice základních pojmů

V personálním řízení se vyskytuje řada pojmů, které je potřeba správně definovat pro snazší orientaci a pochopení souvislostí. Ty jsou vysvětleny níže v následujících bodech.

1.4.1 Pracovní úkol

Je klíčovou charakteristikou práce. Je to část práce, která se skládá z jedné či více operací a je určená svým konečným výsledkem nebo cíli.

1.4.2 Práce

Představuje určité množství pracovních úkolů, které jsou si navzájem dostatečně podobné, aby mohly být spojeny a přiděleny jednomu pracovníkovi či skupině pracovníků.

1.4.3 Obsah práce

Je dán množstvím a typy pracovních úkolů dané práce, jejich složením a propojením.

1.4.4 Pracovní místo

Je místo jedince ve firmě. Představuje zařazení do organizační struktury firmy a zároveň mu přiřazuje určité povinnosti a odpovědnosti přiměřené jeho schopnostem. S tímto pojmem souvisí také pojem pracovní funkce, ta se liší tím, že ji tvoří pouze část pracovních míst, a sice jen ty, které lze hierarchicky uspořádat a pohyb mezi nimi má povahu povyšování pracovníka nebo přeřazování na nižší funkci.

1.4.5 Rozsah a povinnosti pracovního místa

Rozsah je tvořen příbuznými nebo spolu souvisejícími pracovními úkoly přiřazenými tomuto pracovnímu místu. Odpovědnost je pak dána vazbami na jiná místa v hierarchické linii a definuje to, za co či koho je jedinec zařazený na pracovním místě odpovědný a komu.

1.4.6 Schopnosti

Schopnosti jsou v poslední době frekventovaným výrazem, který úzce souvisí s pracovními místy či rolemi, mají však dva odlišné významy. Jde jedna o odborné schopnosti (odborná způsobilost, kvalifikace), které tradičně představují jeden z požadavků pracovního místa. Druhý význam výrazu schopnosti se týká právě toho, co zdůrazňuje pojetí role, tedy chování. V tomto případě mluvíme o schopnosti chování (přesněji o schopnosti

odpovídajícího, žádoucího a efektivního chování). Stále více organizací definuje požadavky nejen na odborné schopnosti, odbornou způsobilost, kvalifikaci, ale i požadavky na schopnosti chování (častěji soustavy schopností chování), které informují o tom, jaké schopnosti chování by měl mít pracovník v dané roli.

1.4.7 Pracovní role

Pracovní role je nový pojem nahrazující používání pojmu pracovní místo, který již nevyhovuje výraznější potřebě flexibility v oblasti práce, neboť klade příliš velký důraz na odbornou způsobilost a nedostatečný důraz na pracovní chování. Pracovní role charakterizuje úlohu, kterou musí jedinec hrát při plnění požadavků své práce. Role tedy vyjadřuje specifické formy chování potřebného k vykonávání určitého úkolu nebo skupiny úkolů dané práce. Pracovní role definuje požadavky spíše v podobě toho, jak se práce vykonává, než v podobě úkolů samotných, tedy toho co se vykonává. Může se odvolávat na širokou škálu charakteristik chování, zejména pokud jde o přístup k práci, o spolupráci s jinými lidmi a o styly řízení či vedení. (Koubek, 2011, s. 40)

2 VEDOUcí PRACOVNÍK

Vedoucím zaměstnancem je pouze takový zaměstnanec, kterému je na základě pověření zaměstnavatele podřízen nejméně jeden další zaměstnanec, jemuž je v rozsahu pověření oprávněn průběžně a soustavně stanovit a ukládat pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jeho práci a dávat mu k tomu účelu závazné pokyny. (www.epravo.cz, 2005)

2.1 Postavení a úkoly vedoucího zaměstnance

Jeho práce zpravidla spočívá ve výkonu operativních personálních činností nutných k fungování jeho organizační jednotky. K jeho povinnostem patří:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a pravidelně hodnotit jejich výkon
- co nejlépe organizovat práci
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců
- odměňovat zaměstnance podle platných pracovně-právních smluv
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů (Dvořáková, 2007, s. 18-19)

Dále také záleží na organizační kultuře, struktuře a míře decentralizace jaké úkoly se stávají náplní práce vedoucího zaměstnance.

3 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být: získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Jsou tři fáze získávání a výběru pracovníků:

- Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání.
- Přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur nebo poradců.
- Vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy. (Armstrong, 2007, s. 343)

3.1 Nábor pracovníků

Po zvážení nutnosti otevřít či znovu obsadit pracovní místo přistupujeme k výběrovému procesu, jehož součástí je výběrový pohovor a příprava na něj. Nejvíce chyb se dělá právě v přípravě na výběrový proces (pokud vůbec nějaká proběhne). Co bychom si měli promyslet:

- Je třeba pracovní místo obsazovat novým zaměstnancem?
- Jaký je účel a cíl pracovního místa, na které vybíráme zaměstnance?
- Jaké je jeho zařazení v organizaci?
- Jaké činnosti budou na daném pracovním místě realizovány?
- Jaké budou pravomoci a odpovědnosti pracovníka na tomto místě?
- Jaké má mít ideální kandidát dovednosti a vlastnosti?
- Jaké způsobilosti budeme zjišťovat a především jak?
- Kde a jak ho (ji) budeme hledat?
- Co vše bude součástí výběrového procesu (testy, dotazníky, modelové situace)?

Po zvážení všech okolností zahájíme výběrový proces. Ten je popsán níže.

3.1.1 Způsoby náboru

Nábor lze rozdělit do dvou základních směrů: interní a externí. Jeho výhody a nevýhody jsou specifikovány takto:

Interní výběr (nábor)

- výhody
 - kandidáti jsou orientovaní do organizace jít a znají ji
 - firma má spolehlivé informace o kandidátech
 - cena výběru je menší
 - je oceněna dobrá práce stávajících zaměstnanců
 - je umožněna mobilita zaměstnanců po pracovních místech
- nevýhody
 - interní kandidáti přinášejí méně nových nápadů
 - je narušena kandidátova běžná (současná) práce
 - výběr je ovlivněn politikou společnosti
 - „přeřazení neúspěšných kandidátů“

Externí výběr (nábor)

- výhody
 - kandidáti jsou potenciálním zdrojem nových myšlenek
 - kandidáti mohou mít širší zkušenosti
 - kandidáti se mohou dobře znát s konkurencí
 - kandidáti mohou mít nové dovednosti
- nevýhody
 - pravděpodobnost chyby výběru je vyšší, protože jsou k dispozici méně spolehlivé informace
 - je potřeba dlouhá doba na zorientování a zapracování nového člověka
 - proces výběru může být dlouhý a drahý (Vajner, 2007)

K externímu náboru pracovníků můžeme využívat například tyto prostředky:

Zprostředkovatelské agentury, poradenské firmy specializované na výběr pracovníků, vzdělávací zařízení, tištěný inzerát, rozhlas nebo televizi, doporučení z jiných firem, osobní kontakty. (Charvát, 2006, s. 101)

3.1.2 Výběrový pohovor

Součástí výběrového procesu je výběrový rozhovor, kde existuje několik přístupů k jeho vedení.

Behaviorální přístup

Tento přístup vychází z logiky, že pokud máme nějakou zažitou zkušenost z minulého chování, budeme s největší pravděpodobností schopni řešit podobnou záležitost i v budoucnosti. Proto je důležité formou otázek zjišťovat konkrétní zkušenosti související s danou tematikou. Vyhraněnou technikou behaviorálního přístupu je simulování dané situace.

Popis pracovního místa

Je základním kamenem personálního řízení a pro definování ideálního profilu kandidáta je naprosto nezbytný. Neměl by být složitý – nejedná se o analýzu pracovního místa.

Profil ideálního kandidáta

Profil má postihovat tyto oblasti.

Profil kandidáta:

Odbornost

- vzdělání (školy, zkoušky, studované předměty)
- technická, obchodní a profesionální kvalifikace, řidičský průkaz
- speciální vzdělávací kurzy (účetnictví, výpočetní technika, první pomoc...)

Osobnostní charakteristiky

- fyzické předpoklady (zvláštní požadavky na zrak, sluch, výšku, sílu, image, vzhled...)

- osobnosti (dispozice a schopnost pracovat samostatně nebo v týmu, schopnost vyrovnat se s pracovními náporů, iniciativa, pružnost, schopnost získat informace, komunikační dovednosti – dobrý písemný a ústní projev, plynulé vyjadřování, schopnost pracovat s telefonem, umění naslouchat...)

Dosavadní pracovní zkušenosti

- typ předchozích zaměstnání a velikost firmy
- doba ve funkci
- řídicí úroveň funkce
- specifické znalosti a odbornost

Speciální schopnosti

- jazykové znalosti
- manuální zručnost
- vyjadřovací schopnosti
- práce s čísly
- tvořivost
- schopnost čelit problémům a řešit je

Zvláštní okolnosti

- bydliště v určité oblasti
- ochota cestovat
- práce o víkendech
- vlastnictví telefonu, auta, notebooku... (Vajner, 2007, s. 1-17)

4 MOTIVACE, TÝMOVÁ PRÁCE

Motivace podle Vajnera (2007) jsou potřeby a motivy, které ovlivňují naše pracovní i mimopracovní chování. Jedná se o tyto aspekty práce: vhodné pracovní prostředí a vybavení, dostatečný plat, dobré sociální prostředí, další benefity, možnost vzdělávat se, možnost ve firmě kariérově růst, radost z práce, smysl, který vidíme ve své každodenní práci, touha po moci a vlivu, image a postavení firmy. Vliv na naše pracovní postoje má i náš životní styl a životní hodnoty.

Oproti tomu Kociánová (2010) charakterizuje motivaci jako soubor činitelů představující vnitřní hnací síly člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivační síly (motivory) bývají vymezovány především potřeby, dále zájmy, postoje a hodnoty. Obecně platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý, pokud je nadměrně motivován, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti.

Známostí skutečností je, že schopnosti člověka, jeho vlohy, vědomosti, dovednosti, zkušenosti nejsou samy o sobě zárukou jeho uplatnění a jeho úspěchu. K plnému využití svých schopností člověk zpravidla potřebuje také určité vlastnosti, zpravidla motivační. Zdroje pracovního jednání se nacházejí ve vnitřní motivaci člověka (tj. soubor potřeb, hodnot, zájmů apod.) a ve vnějších vlivech (stimulech, tj. podnětech ovlivňujících vnitřní motivaci), které působí na člověka zvenku. Jednotlivé motivory nepůsobí izolovaně, ale vytvářejí určité funkčně či obsahově spojené struktury proměnlivé v závislosti na cílech pracovního chování a na situačních faktorech. Pracovní motivace je závislá na mnoha situačních proměnných, např. na charakteru úkolu, na osobnosti nadřízeného (na jeho stylu vedení), na úrovni mezilidských vztahů v pracovní skupině apod.

Motivace lidí k práci není jednoduchou záležitostí. Lidé mají různé potřeby, stanovují si různé cíle, aby tyto své potřeby uspokojili, a podnikají různé kroky směřující k plnění těchto cílů. Je mylné domnívat se, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. (Kociánová, 2010, s. 29)

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, a to intrinsické motivory (tj. přímo související s prací), a extrinsické motivory, tj. mimo vlastní práci.

Mezi nejvýznamnější intrinsické motivory patří:

- potřeba činnosti vůbec (zbavit se „nadbytečné energie“)
- potřeba kontaktu s druhými lidmi (zejména u profesí, jejichž základním obsahem je kontakt s lidmi)
- potřeba výkonu (především uspokojení z dobrého výkonu)
- touha po moci (tu umožňují v určité míře zejména vyšší pozice v hierarchii organizace)
- potřeba smyslu života a seberealizace (práce poskytuje příležitosti k smysluplným činnostem s hodnotnými výsledky, umožňuje prokázat své kvality a rozvíjet osobnostní předpoklady)

Nejvýznamnější extrinsické motivy jsou:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty (ta je částečně identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka)
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti (motiv sebepotvrzení často spojený s prestiží zastávané pracovní či společenské pozice)
- potřeba sociálních kontaktů (v souvislosti s pracovní činností)
- potřeba sounáležitosti partnerského vztahu (pracovní prostředí umožňuje navazovat kontakty)

Kociánová (2010) cituje Herzberga (1957), který specifikoval dva typy motivace, a to vnitřní a vnější motivaci. Tzv. vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie, možnosti rozvíjet schopnosti, zajímavá práce, příležitost k funkčnímu postupu ad.). Tzv. vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny – zvýšení platu, povýšení, pochvala, rovněž tresty ad.). V tomto významu se jedná o stimulaci. Stimulaci odlišuje od motivace působení na psychiku z vnějšku, jejím úkolem je změna motivace. Obecným cílem pracovní stimulace je ovlivňování pracovní ochoty lidí. Žádoucí účinek má taková stimulace, při níž jsou užívány stimuly (podněty, nabídky) v souladu s vnitřní motivací jedince. (Kociánová, 2010)

4.1 Motivační program organizace

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celým systémem řízení lidí v organizaci. Jeho úkolem je ovlivňovat pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace.

Je to konkretizace systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. Měl by respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí. (Forsyth, 2009)

4.2 Týmová spolupráce

Plamínek (2009) říká, že spolupráce je určitým druhem vztahového chování, ale také důležitým cílem snažení dlouhé řady lidí. Spolupráce je řešením vztahů, jež je obvykle velmi žádoucí a užitečné a často i nejlepší ze všech myslitelných možností. Také přináší další příznivé důsledky – je-li korektní, zvyšuje důvěru mezi partnery. Při spolupráci působí aktivity v souladu, směřují společně k dosažení určitého výsledku. Motorem spolupráce je naplnění určitých zájmů účastníků spolupráce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 METODOLOGICKÝ POSTUP

V následující praktické části budu řešit charakteristiku Organizace XY, analyzovat problémy, které nastaly, výběrem nevhodného vedoucího pracovníka. Poté zhodnotím situaci a navrhu řešení jak nejlépe vedoucího pracovníka vybrat, popíšu kritéria, která by při jeho výběru měla být splněna, aby bylo dosaženo kvalitního a efektivního řešení a byl vybrán ten nejvhodnější kandidát.

V praktické části využívám poznatků získaných prací v Organizaci XY, kde jsem využila převážně metodu pozorování a také jsem byla přímým účastníkem, kterého se vzniklé problémy týkaly.

6 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE XY

Po uvážení všech pro a proti jsme se ve spolupráci s organizací, ve které jsem našla podnět ke zpracování své bakalářské práce, rozhodli, že nebudeme uvádět její pravé jméno. Proto je v mé práci nazvána jako „Organizace XY“ a poznatky o ní jsou získány z reálné práce v dané organizaci, ale upraveny do neutrální podoby.

Mé téma, postupy a doporučení jsou však natolik variabilní, že nemusí sloužit pouze původní organizaci, pro kterou je tato práce zpracovávána, ale mohou ji použít i jiné firmy, nejen příspěvkového typu.

Organizace jako taková vznikla před více než šedesáti lety a od té doby nepřetržitě funguje a nabízí obyvatelům města mnoho způsobů, jak kulturně trávit volný čas. Je to příspěvková organizace spadající do kategorie neziskových organizací.

Příspěvková organizace

Je právnická osoba, zřízená územním samosprávním celkem (město) a má samostatnou právní subjektivitu. O jejím vzniku je vydána zřizovací listina, zřizovatel jmenuje a odvolává jejího ředitele, rozhoduje o jeho odměňování, může šetřit stížnosti či provádět kontrolu hospodaření organizace.

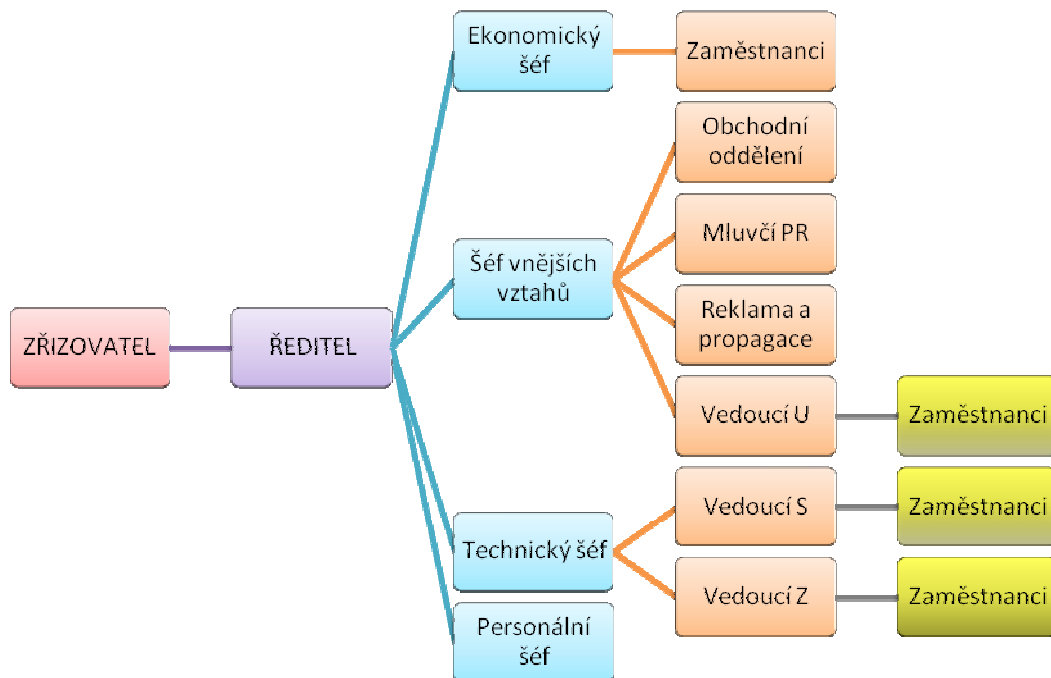
Tato organizace hospodaří s peněžními prostředky, které získá vlastní činností, s prostředky, které poskytuje zřizovatel s prostředky, které získá od svých sponzorů.

Organizace se svou velikostí řadí mezi střední podniky (100-500 zaměstnanců).

6.1 Organizační struktura, graf

V organizaci je využita funkční organizační struktura. To znamená, že nejvyšším nadřízeným je ředitel a ten má pod sebou seskupeny pracovníky do útvarů podle jejich kvalifikace, úkolů a aktivit.

Na obrázku níže (Obr. 1.) je zachycena organizační struktura Organizace XY. Z důvodů zachování anonymity organizace neuvádím doslovné názvy, ale pouze technický popis vystihující jejich podstatu.



Obr. 1. Graf organizační struktury Organizace XY

(zdroj: interní materiály organizace XY, zpracování: vlastní)

6.1.1 Vedoucí pracovníci v organizaci

Vedoucích pracovníků v organizaci je několik, jejich důležitost je určena postavením ve struktuře. Nejvyšší rozhodovací pravomoc má ředitel, ten schvaluje všechna důležitá rozhodnutí. Bývá ale běžnou praxí, že rozhodnutí, jejichž důsledky se dotknou celé organizace, konzultuje s odborníky, kteří nejlépe rozumí svému svěřenému úseku (Obr. 1. - modré zvýraznění). Pravidelný chod firmy se také řeší na každotýdenních poradách, jichž se účastní také níže postavení vedoucí (Obr. 1. - oranžové zvýraznění).

Běžný chod a každodenní vedení mají na starosti vedoucí úseků (Obr. 1. - modré zvýraznění), jimž jsou podřízeni vedoucí jednotlivých specializovaných pracovišť.

Celá organizační struktura má poměrně přehledné uspořádání a dává vedoucím pracovníkům na různých úrovních jasné, srozumitelné a pevně dané rozhodovací práva a přehledně určuje, kdo komu zodpovídá za svou práci.

- Výhody:
 - ředitel deleguje rozhodovací pravomoc na nižší stupně řízení a nemusí se zabývat všemi detaily chodu organizace, má více času věnovat se své práci

- ředitel reprezentuje organizaci, má hlavní slovo a nemusí rozumět veškerým činnostem, které organizaci udržují v chodu; na tuto práci má odborníky, kteří jsou vzdělaní v oboru a ti zajišťují, aby firma fungovala a rozvíjela se
 - jasné uspořádání vztahů a průhlednost celé struktury – je jasné kdo komu za co zodpovídá
 - je zajištěna větší kontrola což může eliminovat chybná rozhodnutí – každý vedoucí je přizván na poradu při důležitých rozhodnutích a může vyjádřit svůj názor nebo najít chyby; v této struktuře je zajištěna lepší kontrola podřízených – každý vedoucí má na starost úsek, kterému rozumí a řídí menší počet pracovníků, což umožňuje lepší kontrolu jejich práce.
- Nevýhody
 - Dlouhé cesty mezi jednotlivými místy a mezičlánky mohou způsobit zhoršenou komunikaci. Ta může nastat jak na vertikální tak na horizontální úrovni. Z toho mohou plynout různá nedorozumění, špatná organizace práce, nepřipravenost, chaos.

7 ANALÝZA PROBLÉMU ŠPATNÉHO VÝBĚRU VEDOUcíHO PRACOVNíKA

V každé organizaci může nastat situace, že byl zvolen nevhodný vedoucí pracovník. Důvody mohou být různé – od časové tísně, přes nedostatek vhodných potenciálních zaměstnanců, až po neoficiální způsoby získání pracovního místa („po známosti“ apod.). Podobný problém nastal i v Organizaci XY, kdy nebyl vybrán správný a kompetentní vedoucí pracovník, což vedlo k řadě negativních jevů a komplikací, které postupně zasáhly celou společnost.

7.1 Definice problému

Na vedoucí místo (Obr. 1. – oranžové zvýraznění) byl dosazen pracovník, který, jak se během krátkého času ukázalo, výrazně nestačil zvládat práci na dané pozici.

Podle mého názoru, se chyba stala hned na začátku, kdy bylo rozhodnuto o výměně pracovníků na této pozici. Původní vedoucí A neměl důvod k odchodu a situace v organizaci ani nenaznačovala, že by bylo potřeba jej ze závažného důvodu (pochybení v práci, napomenutí) odvolat a vyměnit.

Velkým plusem tohoto vedoucího A bylo, že o svých povinnostech věděl vše, měl spoustu let zkušeností a praxe, znal do detailů celou organizaci i vztahy v ní. Měl dobrý organizační talent a nechyběla mu autorita u svých podřízených. Jeho mínusem se však mohl zdát pokročilejší věk a nevelká zběhlost ve využívání moderních technologií (konkrétně počítač a e-mail). Je ale nutno podotknout, že využití těchto technologií nebylo k dané funkci potřeba, stačilo používat telefon a aktivně se zajímat o dění ve firmě.

Původní vedoucí A	
Klady	Zápory
Znalost pracovních postupů	Pokročilejší věk
Dlouholeté zkušenosti a praxe v oboru	Nevyužívání moderních technologií
Organizační talent	
Přirozená autorita u podřízených	

Tab. 1. Klady a zápory vedoucího A

(zdroj: vlastní)

Tento pracovník A byl tedy přeřazen na jiné pracovní místo a nahradil jej ve funkci nový vedoucí B, který krátkou dobu v organizaci na jiné pozici pracoval.

Nástup do funkce nebyl provázen nadšením ze strany pracovního týmu, kterému měl velet. Nebyly zde dodrženy lidské principy, neboť pracovnímu týmu nikdo oficiálně neoznámil skutečnost, že jim bude vedoucí vyměněn a nedostali prostor jakkoli na tuto informaci reagovat. Už toto první nedorozumění zapříčinilo, že větší část týmu zaujala vůči novému nadřízenému negativní postoj.

Bohužel, nový vedoucí B nedokázal postřehnout náladu svého pracovního týmu a nijak na ni nereagoval a postupem času se už jen přidávaly další problémy a konflikty.

Jediné plus nového vedoucího oproti původnímu byl jeho věk, který se více blížil průměrnému věku jeho pracovního týmu, a tudíž by svým podřízeným měl více rozumět. Dalším plusem byla znalost práce na počítači, což značně usnadnilo komunikaci všem zúčastněným, ale opět na úkor férového jednání s lidmi a komunikace z očí do očí. Také tím utrpěla jeho autorita vůči podřízeným, neboť působil, že nedokáže jednat přímo a nepodává všem stejné informace.

Nový vedoucí B	
Klady	Zápory
Vhodný věk	Špatná situace v týmu při nástupu do funkce
Využívání moderní techniky	Nedostatek autority u podřízených
Lepší a pohodlnější komunikace	Ignorování problémů

Tab. 2. Klady a zápory vedoucího B

(zdroj: vlastní)

7.1.1 Nejvýraznější chyby vedoucího pracovníka B

Ve výše popsané situaci si vedoucí pracovník nevedl příliš dobře. Jeho největší chybou bylo, že nedokázal situaci předpokládat ani odhadnout, a vůbec se nepokusil ji jakkoli řešit.

V přístupu ke svému týmu se projevil jako nevyzrálý a nezkušený. Nedokázal si všimnout náznaků odmítavých postojů jeho podřízených a odmítal si připouštět, že by nemusel být dobrý a oblíbený vedoucí. Dá se říct, že z charakterových vlastností vyčnívaly právě ty špatné a zastínily dokonce fakt, že své práci nerozumí tak dobře jak by měl.

Základními pracovními nedostatky byl chaotický přístup k plnění úkolů a neschopnost zorganizovat práci jak sobě tak svěřenému týmu. Nedokázal zaučit, vysvětlit povinnosti a kompetence novým podřízeným, což bylo způsobeno pravděpodobně tím, že sám vedoucí neměl dobrý přehled o tom, jaké jsou jeho vlastní povinnosti a úkoly, které má plnit jeho pracovní tým.

Nepodařilo se mu vybudovat autoritu, zkoušel to tedy způsobem, že si respekt vůči své osobě vynucoval. V případě, že mu podřízený řekl svůj názor, nebo udělal práci jinak, než mu bylo přikázáno, byl postupně pracovní šikanován. Tato situace dokonce vedla k propuštění jednoho z podřízených, bez udání důvodu, kvůli osobním antipatiím.

Vedoucí nedokázal přiznat svoji chybu, neustále musel mít nad vším kontrolu a nesnesl jakoukoli kritiku anebo pomoc, v případě, kdy si nevěděl rady. Děлил své podřízené do tří kategorií – oblíbení, neoblíbení, neutrální – podle toho pak rozdával pracovní úkoly.

Celé toto jednání a přístup měly následek úpadek pracovní morálky, rozkol ve vztazích v pracovním kolektivu, nechut' chodit do práce. Dále také pracovní kolektiv marně řešil jak se takovému šéfovi bránit a co s danou situací dělat, když nemají zastání ani u nadřízených svého vedoucího.

Touto situací netrpěl jen kolektiv, který měl na starosti vedoucí, ale postupně se negativní postoje začaly šířit i do dalších oddělení.

Tato nepříjemná situace také poznamenala kvalitu nabízené služby. V Organizaci XY je nutné umět jednat i s lidmi, kterým nabízíme naši službu. V případě, že jsou naši zákazníci nespokojení, můžeme ztratit je i potenciální budoucí zákazníky.

Nejčastější a nejvýraznější nedostatky vedoucího B	
nedokázal odhadnout situaci	nízká autorita, neschopnost ji budovat
špatná znalost pracovních povinností	autoritativní styl řízení
neschopnost učit ostatní	nezvládnuté osobní názory na své podřízené
chaotický a neorganizovaný přístup	neprofesionální jednání se zákazníky

Tab. 3. Nedostatky vedoucího B

(zdroj: vlastní)

Ve chvíli, kdy se již situace zdála beznadějná, a hrozilo, že polovina pracovního týmu dá raději výpověď než by pracovala v takovém prostředí, vedoucí pracovník B na vlastní žádost odešel z osobních důvodů. Nahradil ho další nový vedoucí C.

7.1.2 Nový vedoucí C

Další člověk (vedoucí C), který vystřídal bývalého šéfa B na vedoucím postu, také nebyl vybrán optimálním způsobem. Svého nástupce si zvolil odcházející šéf sám, bez jakékoli konzultace, neboť k tomu dostal svolení přímo od ředitele společnosti. Tudíž byl výběr do velké míry ovlivněn osobními sympatiemi. Nový šéf C se snažil vést pracovní tým odlišným způsobem než předešlý vedoucí B, ale výrazně mu chyběla autorita, protože neměl dostatečný věk a byl mladší než někteří jeho pracovní kolegové. Chyběly mu také pracovní zkušenosti, protože v týmu byl oproti jiným stále ještě nováček. Jeho plusem bylo, že se snažil vyjasnit si vztahy s podřízenými ihned po nástupu do vedoucí pozice, čímž se zlepšila nálada v týmu, i když předchozí naštvanost vystřídala do jisté míry apatie. Každý sice dělal svou práci, ale bez nadšení a motivace, pouze pro peníze a pro to, aby měl zaměstnání.

Nový vedoucí C	
Klady	Zápory
Jasná a přímá komunikace	Příliš nízký věk
Snaha vylepšit vztahy s podřízenými	Málo pracovních zkušeností
	Nedostatečná autorita

Tab. 4. Vedoucí C

(zdroj: vlastní)

7.2 Optimální vedoucí pracovník pro Organizaci XY

Na vedoucího pracovníka v Organizaci XY jsou kladeny specifické požadavky, ale zároveň musí splňovat požadavky na vlastnosti jako každý jiný vedoucí pracovník. V případě, že by je nesplňoval, neodváděl by kvalitní práci a dostatečně nereprezentoval Organizaci XY před jejími zákazníky.

7.2.1 Požadavky a vlastnosti vedoucího pracovníka v Organizaci XY

- Odborné požadavky
 - Středoškolské vzdělání s maturitou (možno i vyšší)
- Osobnost vedoucího
 - Fyzické předpoklady
 - příjemný vzhled
 - Osobnostní
 - komunikativnost
 - umění jednat s lidmi
 - organizační schopnosti
 - přirozená autorita
 - schopnost týmové spolupráce
 - schopnost rozhodovat a stát za svým názorem
 - schopnost shánět informace
- Zkušenosti z praxe s vedením lidí
- Specifické vlastnosti
 - umění zvládat stresové situace a přizpůsobit se okolnostem
 - ochota učit se novým věcem
 - časová flexibilita

Výše uvedené vlastnosti a požadavky na vedoucího pracovníka v Organizaci XY jsem zjistila působením v Organizaci XY. Svá pozorování jsem navrhla a konzultovala s personalistou a šéfem vnějších vztahů, kteří mou specifikaci optimálního vedoucího pracovníka potvrdili.

Pro výkon práce vedoucího v Organizaci XY je potřeba mít kvalifikované odborné znalosti, jistou praxi jak v oboru, tak ve vedení lidí, musí znát své pracovní práva a povinnosti.

Je nutné mít přirozenou autoritu, kterou není potřeba si u podřízených vynucovat. V případě, že vedeme pracovní tým, musí mít vedoucí výborné organizační schopnosti, umět se rychle rozhodovat a stát si za svým rozhodnutím a umět řešit nenadálé situace s chladnou hlavou. Je potřeba také důvěřovat svému pracovnímu týmu, že zadanou práci dělá dobře. Přehnanou kontrolu, napomínání a nedůvěru lze využívat v situacích, kde jsme si jistí, že to je ta poslední možnost a jinak to už nejde. Jestli jsme si ale vybudovali schopný pracovní kolektiv, vysvětlili jsme svým podřízeným jejich úkoly, a když vidíme, že jsou schopní dobře odvádět svou práci, není nutné využívat tento direktivní řídicí styl. Naopak v kreativním prostředí, kde se snažíme, aby zaměstnanci byli schopní, samostatní a spolupracovali, to není žádoucí.

Jelikož se v Organizaci XY jedná o práci s lidmi, je požadován firemní dress code, který je nutno dodržovat. Oblékání je určitou vizitkou a vypovídá jak o nás samotných, tak o našich postojích k firmě. Nesmíme zapomínat také na upravený celkový vzhled. Při jakékoli práci s lidmi je potřeba příjemné vystupování, umění jednat s lidmi a být komunikativní.

U problémových vedoucích v Organizaci XY jsem zjistila, že nedokázali dostatečně motivovat svůj pracovní tým. Motivace podřízených pracovníků patří mezi jednu z manažerských dovedností, kterou zvláště v dnešní době nemůžeme opomíjet. Mimo výše (kapitola číslo) uvedené hmotné stimuly, musí vedoucí umět dobře a účinně využívat stimuly nehmotné, ty totiž nestojí Organizaci XY žádné peníze navíc. Mezi tyto způsoby motivace podřízených může patřit:

- Členové týmu musí vědět, že se o jejich práci zajímáte, věnujete čas jejich dotazům, přáním i stížnostem a zabýváte se jimi.
- Mají-li členové týmu odvádět ten nejlepší výkon, musí vědět, že jejich vedoucí jim dokáže vyjednat ty nejlepší podmínky (zvýšení platu, různé odměny ve formě poukazů, den dovolené navíc apod.)
- Zaměstnanci musí vědět, že se na svého nadřízeného mohou kdykoli spolehnout a že v případě problémů bude jejich vedoucí stát za nimi a podpoří je.
- Vedoucí se musí snažit udržovat se všemi svými podřízenými dobré vztahy a řešit problémy mezi vztahy svých podřízených. Pokud jsou lidé v práci a kolektivu spokojení, pracují lépe.

- Když vedoucí dobře naučí a vysvětlí svým podřízeným, jak správně dělat svou práci, je důležité, aby jim potom důvěřoval v tom, co dělají. Zaměstnanci budou spokojeni, jelikož každý z nich bude vědět, že i on je pro svou firmu důležitý a firma jej potřebuje. Přehnaná kontrola a zbytečné napomínání naopak vzbudí v podřízených spíše pocit, že jsou jen do počtu a bez nich by se vše obešlo. Čím více budete rozhodovat za ostatní, tím více jim dáte najevo, že jejich schopnostem nedůvěřujete.
- Komunikace, podávání informací, jednání přímo a narovinu a důstojné jednání se svými podřízenými, jsou klíčové pro úspěšné vedení týmu.
- Dobrý vedoucí by lidem neměl nařizovat, co mají dělat, ale snažit se vyslechnout i jejich názor a dohodnout se na řešení společně.
- Dobrý vedoucí spravedlivě chválí a kárá – pochvalu můžete zaměstnanci udělit jak v soukromí (pokud víte, že mu přehnaná pozornost vadí) nebo veřejně (pokud víte, že právě pochvala před očima ostatních spolupracovníků je ta pravá volba pro jeho motivaci). V případě pokárání – vždy v soukromí mezi čtyřma očima, nikdy veřejně.

8 NÁVRHY JAK VYBÍRAT VEDOUcí PRACOVNíKY PRO ORGANIZACI XY

Pozorováním jsem v Organizaci XY zjistila, že může nastat několik důvodů, proč je potřeba najít a vybrat vedoucího pracovníka. Těmito důvody například byly:

- odchod stávajícího vedoucího do důchodu, na mateřskou dovolenou, do jiné firmy apod.
- přeřazení na vyšší či nižší funkci
- nedostatečné znalosti, nevyhovující věk, flexibilita, vzhled... i přesto, že některé faktory mohou být diskriminační (věk, pohlaví), jsou právě kvůli nim pracovníci vyměňováni.

Výběr vedoucích pracovníků má v Organizaci XY na starosti šéf vnějších vztahů ve spolupráci s personalistou. Ve chvíli Organizace zjistí, že je musí obsadit pozici vedoucího pracovníka, je nutné, aby si šéf vnějších vztahů společně s personalistou uvědomili a rozhodli několik věcí. Zda je vůbec potřeba volné místo obsazovat a poté by měli vytvořit takový profil kandidáta, který pro danou pozici potřebujeme.

8.1 Tvorba profilu kandidáta na vedoucí pozici v Organizaci XY

Profil kandidáta je potřeba vypracovat jako první, protože podle něj bude Organizace zadávat inzeráty a vyhledávat vhodné lidi, které by chtěla zaměstnat. Musí upřesnit požadavky na pohlaví a fyzické předpoklady, dále také potřebuje vědět jaké psychické předpoklady, vzdělání a jakou praxi by měl ideální kandidát mít – tyto vlastnosti jsem popsala výše v kapitole „číslo“.

Organizace XY by si měla také položit a definovat níže navržené otázky, které jí pomohou při hledání nejvhodnějšího kandidáta.

- Na jaký typ pracovního poměru chceme potenciálního kandidáta přijmout? (hlavní pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr atd.)
- Je vhodnější pro danou pozici žena nebo muž?
- V jakém věkovém rozpětí by měl kandidát být?
- Je místo vhodné také pro absolventy či důchodce?
- Můžeme zaměstnat i handicapované? Jestliže ano, je na to naše firma přizpůsobená (bezbariérový přístup...)?

- Jsou kladeny speciální požadavky na vzhled nebo fyzickou zdatnost (výška, síla, fyzická odolnost...)?
- Jaké schopnosti by měl požadovaný kandidát mít (komunikativní, flexibilní, psychicky odolný...)?
- Jaké vzdělání by měl kandidát mít?
- Jakou praxi by měl kandidát mít?
- Jaké další věci po kandidátovi požadujeme (vlastní auto, ochota vzdělávat se, cestovat...)?

Také by si Organizace měla ujasnit, co od kandidáta do budoucna očekává a v čem bude pro organizaci přínosem. Myslím si, že pokud pro Organizaci pracovník nemá žádný přínos, není důvod, aby ho Organizace zaměstnala.

8.2 Co může Organizace XY potenciálnímu zaměstnanci nabídnout

Stejně jako by si Organizace měla uvědomit, co od budoucího vedoucího pracovníka očekává, je dobré, aby si uvědomila, co může budoucímu zaměstnanci naší firmy nabídnout, neboť se na to kandidát u přijímacího pohovoru pravděpodobně zeptá a je potřeba, aby měli zástupci Organizace pořádající výběrové řízení dopředu jasně určeno, co chtějí a co můžou nabídnout.

Zde navrhuji body, které by si Organizace měla předem ujasnit:

- typ smlouvy/pracovního poměru – práce na hlavní pracovní poměr, zkrácený úvazek, brigáda (dohoda o pracovní činnosti/provedení práce), či hledáme člověka, který pro nás bude pracovat na živnostenský list
- vyjasnit a vymezit náplň pracovní pozice, se všemi jejími klady a zápory
- jaké firma může nabídnout benefity – jakým způsobem motivuje své zaměstnance, jaké hmotné a nehmotné stimuly využívá
- jaký může nabídnout kariérní postup – záměrně uvádím tento typ nehmotné motivace zvláště, protože má větší váhu než např. pochvala
- jakou může firma nabídnout jistotu pracovního místa

8.3 Ostatní informace

Jestliže jsme si určili a jasně specifikovali kritéria a požadavky na nejvhodnějšího kandidáta, nesmíme zapomenout na další důležité věci. Všechny tyto otázky a požadavky

je potřeba také nějakým administrativním způsobem zpracovat, nestačí je mít pouze v hlavě. Eliminuje se tím riziko chyb. Jaký způsob zvolí, už záleží na Organizaci samotné, zde není potřeba, abych nějaké doporučovala.

Jednou z důležitých věcí, kterou ovšem musí vědět, jsou termíny, které musí dodržet. Termín do kdy nového pracovníka potřebuje - je rozdíl hledat jej půl roku a vybrat toho nejlepšího, anebo v časové tísní vzít prvního, který se přihlásí nebo je doporučen.

Neméně důležité je také určit čas, který bude mít na zapracování, neboť po dobu zapracování nemůžou ostatní pracovníci v Organizaci XY očekávat od nového pracovníka 100% výkon a lze předpokládat komplikace v různých oblastech – pracovní úkoly, vztahy mezi zaměstnanci atd.

8.4 Způsoby vyhledávání nových pracovníků pro Organizaci XY

Pokud tedy má Organizace v předchozích otázkách jasno, může se pustit do vyhledávání pracovníků. V této jediné fázi je ovšem závislá na rozpočtu, který k nalezení nového vedoucího má.

Většina příspěvkových organizací nemá peněz nazbyt, a proto se dá předpokládat, že zvolí spíše levnější metody jak najít nového zaměstnance. Jakmile zná rozpočet, který může do hledání zaměstnance investovat, má na výběr několik způsobů. Za levnější metody by se daly považovat následující způsoby, které navrhuji:

- doporučení známých, pracovníků, jiných firem
- žádosti, které zašlou přímo uchazeči do dané firmy (aniž by věděli, že firma právě někoho hledá, zašlou nabídku s životopisem do firem – jedna z forem aktivního hledání zaměstnání)
- v případě, že vyhovují požadavkům Organizace i absolventi či budoucí absolventi středních nebo vysokých škol rozešleme do škol inzerát (e-mailem)
- inzerát na vlastních webových stránkách
- inzerát v novinách, na specializovaných webech
- inzerát na úřadech práce

Pokud má jasno v tom, koho hledá, co může nabídnout, sestaví a podá personalista vhodný inzerát pro zvolenou metodu získání pracovníků.

Dále si personalista v Organizaci XY musí si určit dobu, do kdy bude žádosti vypsané zaměstnání přijímat. Poté vyhodnotí spolu s šéfem vnějších vztahů životopisy a vybrané kandidáty pozve na pohovor. Rozešle jim e-mail s pozvánkou a detaily, ale je vhodné vybraným kandidátům také osobně zavolat a sdělit jim, že o ně má Organizace XY zájem a zve je na pracovní pohovor.

8.5 Pracovní pohovor v Organizaci XY

Pracovní pohovory jsou důležitou součástí výběru nových pracovníků i v pokusované Organizaci a proto mají i zde své zásady a kritéria.

Postup při plánování pracovního pohovoru:

- Určení data a času konání pohovoru.
- Oznámení data a času vybraným kandidátům.
- Příprava místnosti nebo prostoru kde se bude pohovor konat.
- Určení spolupracovníků, kteří budou u pohovoru přítomni a ujasnění pravidel (kdo pohovor povede, kdo a na co se bude ptát, kdo se postará o administrativu...).

Při samotném pohovoru může Organizace uplatnit několik metod výběru nových zaměstnanců, záleží na organizaci, kterou zvolí. Jednou z vhodných je behaviorální přístup (formou otázek zjišťujeme kandidátovy zkušenosti, viz. Kap. 3.1. Nábor pracovníků), kterou bych pro Organizaci vzhledem k typu pracovní pozice navrhovala.

8.6 Uvedení nového pracovníka do Organizace XY

Pokud se Organizaci podařilo úspěšně najít vhodného kandidáta, sepíše s ním pracovní smlouvu. Měla by ho oficiálně představit jeho podřízeným a vycházet mu vstříc v době jeho zapracování a neměla by zapomínat na zpětnou vazbu v podobě odezvy a názorů jeho pracovního týmu.

9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhy řešení, které ve výše psaném textu doporučuji, nemusí uplatnit pouze Organizace XY, ale mohou se přizpůsobit i jiným organizacím v neziskovém sektoru. Ten se od ziskového sektoru liší především tím, že jeho primárním cílem je poskytovat služby veřejnosti a ne dosahovat zisku.

Ve svých návrzích se proto zaměřuji na co nejefektivnější řešení, která budou dostupná i pro společnosti s nízkým rozpočtem.

Aby byly organizace úspěšné ve svém výběru neoptimálnějšího vedoucího pracovníka, měly by dodržovat pravidla a věnovat čas přípravě i samotnému výběru.

9.1 Má doporučení pro optimální výběr nejvhodnějšího vedoucího pracovníka

- Jasně definovat, který útvar či zaměstnanec má výběr a přijímání nových pracovníků v kompetenci.
- Určit si požadavky, které by měl nový vedoucí pracovník splňovat. Toto rozhodnutí konzultovat s dalším kompetentním pracovníkem v organizaci.
- Vytvořit co nejpřesnější profil optimálního vedoucího zaměstnance.
- Určit způsoby, jak bude organizace nového zaměstnance hledat a jaký má k dispozici rozpočet.
- Pečlivě připravit a zodpovědně provést přijímací pohovor. Z něj vybrat nejlepšího kandidáta.

9.2 Další doporučení

- Organizace by měla nového pracovníka oficiálně uvést do pracovního kolektivu.
- Organizace by měla sledovat zpětnou vazbu od svých podřízených.
- Organizace by měla věnovat pozornost zjištěným problémům či konfliktům.

ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci zpracovávám zjištění a údaje, které jsem získala prací v uváděné příspěvkové Organizaci XY. Hlavním cílem práce bylo zformulovat problémy, které v organizaci vznikaly během dvou let, kdy probíhaly personální změny a navrhnout řešení problémů, které z těchto změn vyplynuly.

Nejdříve jsem prostudovala literaturu na téma personální řízení, vedení týmu, motivace pracovníků a získané poznatky jsem popsala v teoretické části své práce.

Ve druhé, praktické části práce, jsem se zabývala analýzou problémů, které v Organizaci nastaly. Zjistila jsem, že pracovní problémy přímo souvisely s nevhodným zaměstnancem na vedoucí pozici v Organizaci a proto jsem navrhla způsoby, jak vybírat optimální pracovníky na vedoucí pozice. V práci jsem řešila tento výběr od zjištění, že nového zaměstnance potřebujeme, až do jeho uvedení do pracovního kolektivu.

Zpracování tohoto tématu mi dalo potřebnou sebedůvěru, abych prezentovala své výsledky v Organizaci XY a sama přispěla k řešení situace, která v této organizaci nastala.

V úvodu jsem také stanovila, že určím předpokládané dopady správně vybraného vedoucího pracovníka na zákazníky firmy. Mým názorem je, že dobrý a kvalitní pracovník, který bude odvádět správně svoji práci, bude přínosem pro zvýšení image Organizace v očích veřejnosti a zákazníků. Bude totiž dobře reprezentovat svou organizaci, zákazníci budou spokojeni s úrovní nabízených služeb a budou se tedy do Organizace vracet a dělat jí dobrou reklamu před dalšími potenciálními zákazníky.

Bakalářská práce mi byla přínosem do budoucího pracovního života, protože tomuto a podobným tématům se chci ve své profesi zabývat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
3. Epravo. *Epravo* [online]. 2005 [cit. 2012-08-18]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/soudni-rozhodnuti/vedouci-zamestnanec-37157.html>
4. FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
5. CHARVÁT, MBA, Ing. Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1389-6.
6. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
7. KOUBEK, CSC., Prof. Ing. Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
8. PLAMÍNEK, CSC., RNDr. Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2796-7.
9. VAJNER, PHDr. Luděk. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1739-5.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Graf organizační struktury Organizace XY,.....	30
--	----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Klady a zápory vedoucího A	32
Tab. 2. Klady a zápory vedoucího B	33
Tab. 3. Nedostatky vedoucího B.....	34
Tab. 4. Vedoucí C	35

