

Efektivní řízení a motivace zaměstnanců

Jarmila Tomášková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií


INSTITUT
MEZIOBOROVÝCH STUDIÍ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Institut mezioborových studií

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jarmila Tomášková**
Osobní číslo: **H138129**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Efektivní řízení a motivace zaměstnanců**

Zásady pro vypracování:

Zadané a zvolené téma bude zpracováno podle pokynů obsažených v SR UTB ve Zlíně 7/2014, včetně příloh, případně podle dalších materiálů. Zejména bude dbáno na dodržování zásad publikační etiky a pravidel společenskovedního výzkumu. Průběžné výsledky práce budou pravidelně konzultovány s vedoucím bakalářské práce.

S vědomím těchto zásad a pravidel a po konzultaci s vedoucím bude práce zaměřena:

- na řízení lidských zdrojů;
- na budování efektivního týmu;
- na komunikaci a delegování úkolů;
- na motivaci lektorů cizích jazyků.

Součástí práce bude sociologické šetření zaměřené na motivaci lektorů cizích jazyků v jazykové škole Skřivánek s.r.o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

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

HAGEMANN, Gisela. Motivace. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 211 s. ISBN 80-85865-13-0.

HAYES, Nicky. Základy sociální psychologie. Vyd. 2. Praha: Portál, 2000, 165 s. ISBN 80-7178-415-x.

HELLER, Robert. Jak motivovat druhé. Vyd. 1. Praha: Slovart, 2001, 72 s. ISBN 80-7209-328-2.

ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČIKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK. Sociální psychologie. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 404 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

Další literatura bude obsažena v Projektu bakalářské práce a průběžně doplňována během práce na tomto textu.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Renata Oralová

Institut mezioborových studií

Datum zadání bakalářské práce:

4. prosince 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015


doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka




doc. PhDr. Miloslav Jůzl, Ph.D.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Brně 12. 2. 2014

TOMÁŠ ZOUHA
.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá efektivním vedením a motivací externích zaměstnanců mezinárodní společnosti. Vysvětluje pojmy autorita, asertivita, komunikace, motivace a rozdíly mezi managementem a leadershipem. Klade důraz na důležitost motivace a komunikace na efektivní řízení lidí.

Součástí bakalářské práce je i výzkum. Jeho cílem bylo zjistit, zda jsou externí zaměstnanci, kteří jsou pro společnost klíčoví, spokojeni s vedením svého nadřízeného. Odpovídali na otázky týkající se interní komunikace, přístupu a chování nadřízených a informovanosti. Několik otázek bylo zaměřeno na motivaci.

Klíčová slova: asertivita, autorita, delegování, komunikace, leadership, management, motivace.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with effective leadership and motivation of international company contractors. It defines terms such as authority, assertiveness, communication, motivation and differences between management and leadership. It focuses on the importance of motivation and communication in the process of effective human resources management.

The aim of research that was done as a part of the thesis was to explore if key contractors are satisfied with their superior management style. They answered questions regarding internal communication, attitude and behaviour of superiors, information sharing and motivation.

Keywords: assertiveness, authority, delegation, communication, leadership, management, motivation.

Děkuji paní Mgr. Renatě Oralové za veškerou metodickou pomoc, kterou mi poskytovala při zpracování mé bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 OSOBNOST LEADERA.....	11
1.1 VLASTNOSTI LEADERA	11
1.2 AUTORITA.....	12
1.3 ASERTIVITA	12
1.4 LEADERSHIP.....	14
2 MANAGEMENT LEADERA.....	19
2.1 ROLE LEADERA	20
2.2 SEBEPOZNÁNÍ A SEBEŘÍZENÍ	20
2.3 PROFESIONALITA.....	21
2.4 VLASTNÍ ROZVOJ.....	22
3 MANAGEMENT DRUHÝCH.....	24
3.1 ORIENTACE NA LIDI	24
3.2 KOMUNIKACE V PRACOVNÍM PROCESU	25
3.3 DELEGOVÁNÍ	27
4 MOTIVACE	29
4.1 HODNOTY	30
4.2 VNITŘNÍ MOTIVACE.....	31
4.3 VNĚJŠÍ MOTIVACE	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
5 SOCIOLOGICKÉ ŠETŘENÍ LEKTORŮ CIZÍCH JAZYKŮ	35
5.1 PŘÍPRAVA - CÍL, VÝZKUMNÝ PROBLÉM, POUŽITÉ METODY.....	35
5.2 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	35
5.3 ROZHOVOR	36
5.4 ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	36
5.5 SHRNUTÍ	49
ZÁVĚR.....	51
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	56
SEZNAM GRAFŮ.....	57
SEZNAM TABULEK	58
SEZNAM PŘÍLOH	59

ÚVOD

Zvolila jsem si téma efektivní řízení a motivace zaměstnanců, protože je mi tato oblast velmi blízká, zajímá mě a ráda bych se jí do budoucna zabývala.

Efektivní řízení a motivace zaměstnanců jako taková je obecně nelehká záležitost. Každého z nás motivuje něco jiného. Ve většině případů je to finanční odměna, ale v mnoha případech je i tato forma bez účinku. Avšak jak má vedení společnosti vymezit finanční prostředky k motivaci, pakliže je nemá k dispozici, a jak tedy namotivovat své zaměstnance, aby byli pro společnost efektivní, loajální a přínosem po letech spolupráce? V minulosti jsme se setkávali se zaměstnanci, kteří pracovali u společnosti celý svůj produktivní věk. V dnešní moderní společnosti je trend zcela jiný, přestože je nezaměstnanost velkým celosvětovým problémem. Jak tedy řídit a motivovat zaměstnance pro blaho podniku a spokojenost zaměstnanců?

Zaměstnanci jsou velmi často přetěžováni nadměrným množstvím úkolů, které mají být splněny v krátkých časových intervalech, a jsou tímto vystaveni nadměrným stresovým situacím, které vedou k demotivaci a mnohdy až ke zdravotním potížím.

Až velmi často se v rozhovorech v kruhu svých přátel setkávám s tématem špatné motivace až demotivace, špatného vedení až vyhoření osobnosti. Kladu si tedy otázku, zda jsou na vedoucích pozicích ti správní lidé a jaký typ osobnosti by vedoucí funkci měl zastávat.

Ve své práci se zamýšlím nad tím, jak těmto problémům předcházet, jaký je obraz správné osobnosti na vedoucí pozici a jaké jsou možnosti sociální pedagogiky v této problematice.

V profesní oblasti je důležitá osobnost leadera, který by měl být vzorem, a pracovní výkon ovlivňuje pracovní prostředí, atmosféra a způsob práce leadera a jeho osobnost. Zaměstnavatel nemůže ovlivnit hodnoty a vnitřní motivaci zaměstnance, ale jeho úkolem je motivovat vnější motivací. Jsem si vědoma, že se nestačí zeptat jen „co?“, ale především „jak?“.

Cílem bakalářské práce je charakterizovat leadera, styl práce a jeho rozvoj, čemuž se věnuji v prvních třech kapitolách, a v poslední kapitole se zabývám motivací. Zaměřuji se také na problematiku toho, co skutečně lidi motivuje. V praktické části jsem provedla výzkum spokojenosti externích lektorů cizích jazyků společnosti Skřivánek s. r. o. Cílem výzkumu bylo ověřit, jaké způsoby motivace vedou ke spokojenosti spolupracujících osob, a tím pádem k jejich snaze naplňovat obchodní cíle společnosti.

Práce by měla posloužit zejména manažerům, konzultantům v oblasti školení managementu a rozvoje osobnosti, personálním manažerům, lidem odpovědným za interní vzdělávání zaměstnanců, vyučujícím a studentům teorie řízení a každému, kdo pravidelně jedná s lidmi a jehož úkolem je být přesvědčivý, ať už jako prodejce, koordinátor projektu nebo předsedající jednání.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OSOBNOST LEADERA

Práce každého týmu je odrazem osobnosti toho, kdo tým vede. Jestliže tým vede přátelská, spolupráce schopná, silná, komunikativní osobnost, celková atmosféra v týmu přispívá k jeho dobrým výsledkům. Jestliže je ve vedení týmu osoba spíše despotická, autoritativní a tvrdá, mohou být výsledky práce týmu lepší, ovšem motivace a spokojenost zaměstnanců mohou být minimální. V této kapitole se zabývám vlastnostmi leadera, jeho autoritou a asertivitou. Používám jak označení leader, které pochází z angloamerického prostředí, tak vůdce, což je český překlad, který se vyskytuje v české manažerské literatuře.

1.1 Vlastnosti leadera

Leader by měl disponovat zdravou sebedůvěrou, nadšením pro plnění úkolů, které může přenášet na ostatní, houževnatostí a vytrvalostí, přirozeným respektem, čestností a poctivostí, aby působil důvěryhodně, laskavostí a srdečností v osobních vztazích, pokorou a skromností s ochotou naslouchat a uznávat svou vinu.¹ Měl by umět vytvořit účinný image a prezentovat se tak nejpříznivějším způsobem.² Vůdce je osobou s vůdcovskými vlastnostmi, která má přiměřené znalosti a schopnosti, aby vedla skupinu k dosažení cílů.³

Vůdce potřebuje ukázat následující prvky / vlastnosti / charakteristiky při vykonávání funkcí:

- **Ovlivňování skupiny:** zajistit, aby skupina ochotně dosahovala kýžených výsledků / cílů.
- **Řízení / vedení:** usnést se nad určitými probíhajícími událostmi tak rychle, jak daná situace vyžaduje, a provést je důkladně a s pevným záměrem.
- **Klid:** zůstat klidný a příliš se nevzrušovat i za krušných podmínek nebo perných situací.

1 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s. 31.

2 LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-49-X. s. 46.

3 ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii.

ISBN 80-251-0784-1. s. 92.

- **Úsudek:** schopnost uspořádat dostupné zdroje a informace systematickým a rozumným způsobem, aby vytvořily efektivní výsledky.
- **Použití / odpovědnost:** aby demonstroval trvalé úsilí spojené s určitou úrovní spolehlivosti, díky kterým dokončíte úkol nebo dosáhnete cíle.

1.2 Autorita

Způsob, jakým leader působí na okolí, jak předává své vize svým následovníkům a jak komunikuje s ostatními, ovlivňuje jeho autorita. Nejlepší autoritou je autorita vrozená. Takový člověk je „od přírody“ schopen jednat s lidmi a k tomu, aby ostatní přesvědčil, nepotřebuje své formální nadřazené postavení. Ne každý však takovým přirozeným charisma disponuje. Takoví lidé potom nahrazují přirozenou schopnost naučenými dovednostmi, které však mohou působit nepřírozně.

Vůdce však autoritu nejen u svých podřízených potřebuje. Ti, kteří neví, jak si ji u ostatních získat, se často uchylují k udržování formálního odstupu od svých podřízených. Tento způsob však vede k neúspěchu. Jiní se domnívají, že ponechat podřízené, aby si dělali, co chtějí, je nejlepším způsobem jejich vedení. Ani to však není pravda. Příliš volné a liberální vedení je stejně neefektivní jako vedení pevnou rukou.

Zlaté střední cesty je možno dosáhnout vzájemným sdílením cílů, dostatečným přísunem informací, umožněním spoluúčasti zaměstnanců na procesu rozhodování.⁴

1.3 Asertivita

Asertivita může hrát velice důležitou roli např. v případě stanovení směru úkolu a při vysvětlování role týmu a jednotlivce, především při počáteční instruktáži nebo v případě, kdy panuje velice špatná morálka.⁵ Asertivní jednání a chování je velice často zaměňováno za tvrdý, nekompromisní či nelidský přístup. Jde přitom o postoj, kdy je člověk zodpovědný za sebe, za své chování v krizi, vyrovnání se s kritikou a získání zpětné vazby. Jde o umění ponechat si nadhled a zdravý odstup, dobře naslouchat a porozumět přáním a po-

4 HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0. s. 211.

5 ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii. ISBN 80-251-0784-1. s. 101.

třebám druhých, nebát se prosadit své zájmy a potřeby bez agrese, dobře komunikovat.⁶ Být asertivní znamená porozumění sobě samému, ale i ostatním, naslouchat jim a respektovat odlišné názory i pohledy na svět ostatních osob.⁷ Asertivita je způsob chování založený na reálném sebehodnocení: vychází z úcty k sobě i z úcty k druhému a staví nejlepší řešení problému nad osobní vítězství. Asertivní chování se vyznačuje: klidným, příjemným hlasem, dobrým vizuálním kontaktem, uvolněnou řečí těla, schopností naslouchat, vyrovnaným postojem k problémům, jasným formulováním a zdůvodněním vlastních potřeb a přání, klidnou reakcí na odmítnutí. Jak tedy poznáme, že před námi stojí asertivně jednající osoba? Je to člověk, který se rychle sblíží, lehce a uvolněně se pohybuje a hovoří. Umí se rychle rozhodovat, vidí, co je v dané situaci důležité nebo k jakému výsledku věc směřovat. Uvědomuje si, že někdy dělá chyby, nebojí se občas požádat o informaci nebo pomoc a akceptuje skutečnost, že jeho požadavky bývají někdy i odmítnuty. Lidé, kteří mají asertivního vůdce, vědí, co se od nich očekává a co mohou očekávat od něho. Mají všechny potřebné informace, jejich návrhy a připomínky jsou uváženy a přijímány, je respektována jejich autonomie. Vědí, že dostanou prostor pro vyjádření svých návrhů a jejich iniciativa bude podpořena. Nemusí se bát chyb, protože i o nich je možné s asertivním vůdcem jednat.

Při asertivním chování se setkáváme s dvěma úskalími. Pokud jednáme s partnerem s velmi nízkou sebedůvěrou, nebude asertivní chování přijímáno vstřícně. Častěji k tomu dochází, je-li asertivní osobou žena, protože asertivní ženy jsou z důvodů historicko-sociálních považovány za agresivní. To jde proti definici asertivního jednání. Takové vnímání asertivity lze překonat aktivnějším nasloucháním a vnímáním druhého a asertivní techniky umožňují jednání upravit tak, aby ho druhá strana nevnímala jako hrozbu. Druhým úskalím je převzetí odpovědnosti za to, že se v daných podmínkách všichni chovají jako zralí a dospělí jedinci.⁸ Asertivita pomáhá odstranit pocit viny z přímočarého jednání

6 O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997 s. ISBN 80-85603-98-5. s. 21.

7 SYSLOVÁ, Jana. *Hodné holky se nehádají. A to řekl kdo?* Praha: Brauer Media, v.o.s., 201., In: *Ona Dnes*, s. 17.

8 O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85603-98-5. s. 32 - 34.

a prosazení vlastního názoru, protože umožňuje přiznat otevřeně chybu, a to bez výčitek a sebeobviňování.⁹ Základem je aktivní naslouchání a vnímavost potřeb druhých.¹⁰ Asertivita nepomůže ve všech situacích, nezabrání vždycky výbuchu, nevyhraje každou rozepří, ani nestmelí pokaždé tým, ale téměř vždy pomůže situaci zlepšit, ušetří energii, vynaloženou na neefektivní dohadování a stanovování cílů a rozdělování odpovědností. Pomáhá vůdcům, aby byli při kontaktu s následovníky úspěšnější a přitom zůstali „sebou samými“. Asertivní přístup umožní dosáhnout vnitřní rovnováhy a konstruktivním způsobem se vyrovnat s obtížnými situacemi prostřednictvím tvořivé komunikace, sebevědomého a přesvědčivého vystupování, dobrých interpersonálních dovedností a účinných vyjednávacích technik.¹¹

1.4 Leadership

Leadership neboli vedení je zaměřené na nejdůležitější zdroj, a to jsou lidi. Je to proces vytváření a sdělování vizí budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich angažovanosti.¹² Leadership je ovlivňován různými etickými kodexy, které poskytují návod, jak se chovat, procedury, jak postupovat, a jejich dodržování je podpořeno v některých případech disciplinárními tresty.¹³ Největší riziko však přináší neschopnost rozhodnout se a jednat.¹⁴ Mezi klíčová slova vedení patří změna, vize, komunikace, proaktivita, vysoké riziko a motivování lidí.¹⁵

Různí autoři definují vůdcovské styly různým způsobem. Někteří se omezují pouze na dvě kategorie – styl autoritářský a demokratický, jiní na transakční a transformační.

9 O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85603-98-5. s. 181.

10 O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85603-98-5. s. 197.

11 O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85603-98-5. s. 212.

12 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s.25.

13 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s.20.

14 KOŠTURIÁK, Ján. *Zlepšování realizace projektů*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: Moderní řízení. ISSN 0026-8720. s. 32.

15 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s.19.

Armstrong rozlišuje následující styly vedení:

- **Charismatický** – spoléhají na své charisma, osobnost, jsou orientováni na úspěch, promyšleně na sebe berou riziko a jsou dobří komunikátoři.
- **Necharismatický** – spoléhají na své znalosti, své know-how, tichou, nenápadnou kontrolu, chladný a analytický přístup.
- **Autokratický** – vnucují svá rozhodnutí lidem, aby je přinutili k tomu, co chtějí, aby dělali.
- **Demokratický** – povzbuzují lidi k výkonům a na angažování se na podílení rozhodování.
- **Umožňovatel** – inspirují svou vizí budoucnosti a podporují lidi k plnění týmových cílů.
- **Kontrolor** – manipulují lidmi k získání jejich ochoty jim vyhovět.
- **Transakční** – nabízejí peníze, práci a jistotu za ochotu vyhovět.
- **Transformační** – motivují lidi k náročnějším cílům.¹⁶

Vůdcovské styly vedení lidí souvisí s osobností leadera jako takového. Ty můžeme rozdělit na následující typy:

- **Autokratický vůdce** - chovají se jako tyrani a utlačovatelé, „řídí svět“, považují svá rozhodnutí za nadřazená jiným rozhodnutím, nemají rádi opozici, vynucují si chod věcí prostřednictvím pevných pravidel, možností je sice hodně, ale zvolit tu správnou – to dokáží jen oni.
- **Byrokratický vůdce** - vytvářejí pravidla, která často překáží pracovnímu toku, šéf „podle příručky“ ponechává jen malý prostor pro změnu a vyjednávání, většinou se fixují na plán, žádné zkratky ani okliky nejsou přípustné.

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-80-247-2177-4. s.28-29.

- **Zmocňující vůdce** - zaměřují se na uvolnění potenciálu každého člena vedeného týmu, dávají lidem dost prostoru i rozhodovací pravomoci, vidí svět jako přirozeně soutěživý, jediný způsob, jak přežít, je plně využít potenciál a schopnosti lidí.
- **Charismatický vůdce** - vidí svět jako širokou škálu emocí a postojů, snaží se lidi potěšit, je dobrý řečník, ale i posluchač, využívají konzultativní přístup, věří, že konsensus ve skupině je rozhodující.
- **Sloužící vůdce** - věří, že jeho úkolem je především sloužit podřízeným, snaží se vnímat a uspokojit očekávání lidí, pěstovat dobré vztahy mezi lidmi, ujišťují se, že byla použita správná slova, protikladné pocity byly brány v úvahu.
- **Vůdce – vizionářský** - nezalekne se žádného rizika, vítá změnu jako součást pokroku a růstu, umí výborně získávat a přesvědčovat lidi, uvolňovat lidský kapitál, vytvářejí efekt „sdíleného myšlení v organizaci“.

Podle i-poradce lze podle vůdce poznat styl práce celého týmu, který vede. Podle tohoto zdroje lze na pracovní skupiny a jejich vůdce pohlížet jako na:

VLČÍ SMEČKA: V čele smečky je vždy nejschopnější jedinec, který ji dokáže vést tak, aby spolu každý den dosáhli vytyčený cíl - ulovit dostatek kořisti k obživě smečky. Podstatné je, že není sám, kdo se snaží o dosažení cíle, ale naopak, všichni členové smečky aktivně spolupracují při vyhledávání a pronásledování kořisti. S trochou nadsázky se dá říci, že zájem skupiny povýší nad vlastní zájmy. Komunikace ve skupině a rozdělení rolí jsou proto striktně orientované na efektivní dosažení cíle. Vlci jdou v optimalizaci ještě dále a bez zbytečného sentimentu se zbavují těch, co už nestačí tempu smečky, a to bez ohledu na jejich předcházející postavení ve smečce, resp. zásluhy.

BERAN A STÁDO OVCÍ: V čele stáda je beran, protože se ovcím líbí. Beran vodí ovce podle svého momentálního rozmaru sem a tam po louce a ovce ho bezmyšlenkovitě následují. Beran a ovce dohromady tvoří stádo, kde sjednocujícím prvkem je pocit strachu. Když se stádo dostane do problémů, jeho jednotliví členové se rozutíkají na všechny strany.

SUPEROSEL A STÁDO OSLŮ: V čele skupiny oslů je superosel, který dokáže nejhlasitěji hýkat. Superosel vede skupinu vždy jen ke kupce sena bez ohledu na jiné možnosti, které se nabízejí u cesty. Když osli uvidí kupku sena, přestávají registrovat dění kolem

sebe a jsou schopni na kopytech roznést každého, kdo by se je pokusil odklonit od cesty k ní.¹⁷

Leadership a management – vedení a řízení – jdou ruku v ruce, vzájemně se doplňují. Manažer má za úkol plánovat, organizovat a koordinovat. Leader na druhou stranu musí motivovat a inspirovat. Nejlepším řešením jak pro firmy, tak pro zaměstnance je situace, kdy manažer je zároveň leaderem. Způsob, jakým leader vede své lidi, označujeme za styl vedení. Základní rozdíl mezi řízením a vedením je, že manažer řídí věci, vůdce vede lidi. Nejzřetelnější rozdíly mezi řízením a vedením ukazuje následující tabulka:¹⁸

Předmět	Manažer	Vůdce
Tvořivá role	Stabilita	Změna
Rozhodování	Rozhoduje	Umožňuje
Přístup	Plánuje podrobnosti kolem překážek	Stanovuje cíle a vede směrem k nim
Vize	Krátkodobé – dnes	Dlouhodobý horizont
Řízení	Formální vliv	Osobní šarm
Apeluje na	Hlavu	Srdce
Činnost	Reaktivní	Proaktivní
Rizika	Minimalizuje	Přijímá
Pravidla	Vytváří	Porušuje
Směr	Stávající – udržuje status quo	Nový – přijímá výzvy
Hodnoty	Výsledky	Úspěchy
Starost o	Dělání věcí správně	Dělání správných věcí
Zaměření na	Řízení práce	Vedení lidí

Tabulka 1. Rozdíl mezi vedením a řízením

Tato kapitola ukázala, že leader musí být silná, se sebou samým spokojená a vyrovnaná osobnost, která dokáže vnímat potřeby druhých lidí. Přesto se nebojí prosadit své vlastní

17 RÁZUSA, Martina. *Vůdce je víc než manažer* [online]. 2011. [cit. 2016.02.15 v 15:31]. Dostupné z <http://www.i-poradce.cz/SubPages/Emailove-Noviny/Otvor.aspx?id=230&cislo=13&rok=2011>.

18 *The Leadership versus management* [online]. [cit. 2016.02.15 v 10:02]. Dostupné z <http://www.educational-business-articles.com/leadership-versus-management/>

názory, zájmy a potřeby. Dosahuje toho jednak svými osobnostními rysy, svou autoritou a zejména asertivním, tedy otevřeným a přímým jednáním.

2 MANAGEMENT LEADERA

"Nejdříve je třeba vybudovat sebe, svoji vnitřní sílu, potom své lidi a ti vybudují firmu."

Tomáš Baťa

Každý člověk, nejen leader, by měl poznat sám sebe, stanovit své hodnoty, zásady a cíle, kterými se v životě bude řídit a které chce dosáhnout. U leadera je tato nutnost předpokladem úspěšné práce s druhými lidmi. Bude-li si vědom svých předností a slabých stránek a bude-li zralou a vyváženou osobností, lépe porozumí svým podřízeným a ti budou raději následovat jeho příkladu. Každý člověk může být sám sobě „manažerem“, tj. může si vytyčit cíle, zaktivizovat zdroje, stanovit priority svého jednání a konání a kontrolovat sám sebe.

Řízení je účelová činnost charakterizovaná jako zabezpečování něčeho, co má být prostřednictvím lidí uděláno. Management obsahuje metody řízení napomáhající dosahování cílů, jako je plánování, organizování, motivování a kontrolování všech zdrojů, tedy lidí, peněz, budov a vybavení, informací či znalostí.¹⁹ Mezi klíčová slova řízení patří organizování, plánování, rozpočtování, racionalita a kontrola, reagování na situace a nechuť riskovat.²⁰ Podstatou řízení firmy a role manažerů je organizace průniku firemních myšlenek do praxe. Úkolem manažerů je zajistit interní zdroje a vstupy z externích zdrojů, definovat a řídit procesy, zajišťovat a vyhodnocovat různé interní produkty včetně výsledků monitoringu a garantovat vznik a kvalitu externích produktů směřujících ke koncovému zákazníkovi.²¹

19 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008.

ISBN 978-80-247-2177-4. s. 16 - 17.

20 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s.19.

21 PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-x. s. 30.

2.1 Role leadera

Základní role leadera je vést lidi, rozvíjet je a komunikovat. Odpovědností leadera je učit svůj tým, správně jej instruovat a udávat směr. Slabý tým je odrazem slabého leadera.²²

Leader stanovuje cíle a plní tři základní role:

- **Definuje úkoly** – jasně stanovené úkoly umožňují skupině vědět a pochopit, co se od jednotlivých členů očekává.
- **Plní úkoly** – leader musí jít skupině příkladem, plní tedy úkoly vyplývající z jeho role a pozice. Pokud je neplní, vzniká frustrace, disharmonie, kritika apod.
- **Udržuje efektivní vztahy** mezi lidmi v týmu, morálky a vědomí společného účelu i jednotlivců a toho, jak jsou motivováni.²³

V kompetencích leadera je především nařizovat, přesvědčovat, konzultovat a delegovat.²⁴

2.2 Sebepoznání a sebeřízení

Správný leader musí znát dokonale sám sebe. Měl by mít schopnost rozpoznávat a poznávat své nálady, emoce a pohnutky i jejich dopad na jiné lidi. To je spojeno se sebedůvěrou, realistickým sebehodnocením a humorným nadhledem v postoji k vlastní osobě.²⁵ Nejúčinnější způsob zajištění mylného a špatného názoru ostatních lidí na vlastní osobu je ten, že člověk má špatný názor sám na sebe.²⁶ Dobré sebeřízení znamená být upřímný a asertivní sám k sobě. Úkolem leadera ve vztahu k sobě je, aby byl efektivní a ne jen zaneprázdněný. Efektivitu lze dosáhnout určením, zda se jedná o záležitost naléhavou nebo důležitou, zjištěním, kdo za problém může a v čí kompetenci je jeho řešení, a také dodržovat zásadu „mens sana in corpore sano“ (v zdravém těle zdravý duch).

22 URBAN, Jan. *Proč motivace selhává*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: Human Resources Management. ISSN 1801-4690. s. 31.

23 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s.28.

24 BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. s. 136.

25 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s.32.

26 LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-49-X. s. 46.

Rozlišit naléhavé a důležité úkoly může leader udělat určením priorit jednotlivých záležitostí. Naléhavé záležitosti vyžadují okamžitou pozornost a činnost, jestliže nejsou řešeny, rychle následují pohromy; mají krátkodobé důsledky, jejichž závažnost se pohybuje na stupnici od nepatrné po značnou. Důležité záležitosti vyžadují pozornost v blízké budoucnosti, neustí rychle v krizi, jestliže se nic neudělá, ale mají závažné dlouhodobé důsledky z hlediska strategie nebo struktury, rozvoje či pracovní kariéry.

Co se problémů týká, manažeři jsou spojovacím článkem mezi nejvyšším vedením a podřízenými. Jak shora, tak zesponu hierarchie se k manažerům mohou dostat k řešení či posouzení problémy týkající se organizace. Pokud se problémy nahromadí, může se manažer cítit paralyzován a přetížen, a tím začne pracovat neefektivně. Je proto potřeba rozvíjet asertivní sebeřízení tak, že a) si manažer ponechá pouze ty problémy, které mu přísluší a za které odpovídá; b) některé problémy odloží, pokud jejich odložení nezpůsobí další. Základním prvkem však zůstává zachování zdraví, životní síly a pohody. Zdravotní problémy nelze řešit, až když nastanou, je třeba jim předcházet. Leader musí mít na paměti, že aby tým vedl efektivně, musí být s jeho členy v pravidelném kontaktu, dlouhodobá nepřítomnost jeho výkon sníží. Důležitá je také pracovní a duševní hygiena, protože tělo, mysl a duch musí být v zájmu optimalizace pracovního výkonu alespoň v určité funkční rovnováze.²⁷

2.3 Profesionalita

U leadera nestačí, aby byl jen osobnost, ale musí být především profesionál. To znamená, že musí vědět, jak je připraven vést lidi, jak zvládá klíčové dovednosti potřebné pro vedení lidí, jak zná svou firmu a zda dokáže rozhodovat s vědomím všech souvislostí. Za klíčové kompetence dnes nejsou považovány formální kvalifikační znaky jako vzdělání, roky praxe, ale obecnější dovednosti, které mohou být použity pro různé činnosti:

- Flexibilita.
- Schopnost týmové práce, delegování.
- Myšlení v souvislostech, schopnost učit se ze zkušenosti, řešení problémů.

27 O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85603-98-5. s. 148 - 152.

- Přebírání odpovědnosti, rozhodování.
- Spolehlivost bez kontroly.
- Loajalita, korektnost, zdvořilost, respekt k druhému, čestnost.
- Komunikační dovednosti – naslouchání, vedení rozhovorů, empatie, srozumitelnost.
- Schopnost motivovat své lidi, oceňovat jejich výkony, zvládat konflikty.

Leader – profesionál definuje úkoly a cíle, plánuje předvídatelné skutečnosti, instruuje a informuje tým, vytváří správnou atmosféru, podporuje týmovou práci a motivuje každého jedince. Kontroluje nejen práci ostatních, ale i sebe, aby plnili stanovené cíle. Úspěch ve vedení, řízení (usměrňování), omezování nebo podporování úsilí jednotlivce nebo týmu směřujícího k úkolu (a na poradách) je měřítkem při prověřování úspěšnosti vůdce jako „kontrolora“.²⁸

2.4 Vlastní rozvoj

Aby byl leader silný a schopný rozvíjet své lidi, musí být vyzrálá osobnost. Měl by tedy mít vědomosti, zkušenosti, nadhled, koncepční přístup, taktiku, sebejistotu, ochotu naslouchat, být schopen oceňovat úspěchy druhých, schopnost předávat a přijímat kritiku, nést odpovědnost, schopnost učinit rozhodnutí, schopnost formulovat a prosazovat vize, ochotu předávat své znalosti a zkušenosti nebo být mimo jiné otevřený změnám.

V dnešní době je na vzestupu metoda koučování a mentoringu. Kouč pomáhá leaderovi rozvíjet vlastnosti a dovednosti, které vyžaduje jeho náplň práce, pomáhá mu poznat sebe sama.²⁹ Pro leadera je důležitým aspektem time management, který se pojí s efektivním využitím vlastního času. Efektivní nakládání s časem – s časem svým i s časem svých podřízených – je jednou z nejpodstatnějších manažerských a svým způsobem i lidských dovedností, ovlivňujících výkonnost. Schopnost získat ze svého času maximum, nakládat

28 ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii.

ISBN 80-251-0784-1. s. 98 - 102.

29 URBAN, Jan. *Proč motivace selhává*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: Human Resources Management. ISSN 1801-4690. s. 31.

s ním jako s jedním ze základních omezených zdrojů, schopnost přinutit se vykonávat věci, jež mají být vykonány, a to tehdy, kdy je třeba je vykonat, je velmi těsně spojena s celkovou úspěšností manažera.

Tipy a rady:

- Při cestování - čas lze využít ke čtení, psaní, přemýšlení, uskutečnění schůzek, telefonování, poslouchání kazet ke zdokonalení.
- Při jídle – čas lze využít k obchodnímu rozhovoru nebo setkání.
- Při čekání na jakoukoli schůzku – čas lze využít ke čtení a telefonování nebo ke studiu, přípravám schůzek apod.³⁰

V této kapitole jsem se zaměřila na řízení a sebeřízení leadera. Nezáleží pouze na jeho osobních vlastnostech, ale také na jeho profesionálním přístupu k práci. Správný leader neustále pracuje na svém osobním rozvoji, zlepšuje své dovednosti a zvyšuje svou efektivitu např. správným řízením svého času.

30 ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii. ISBN 80-251-0784-1. s. 19.

3 MANAGEMENT DRUHÝCH

Aby lidi práce motivovala, potřebují znát její smysl, očekávají uznání za svůj výkon a odpovídající nástroje. Schopnost vést druhé lidi pro leadera znamená stále více ukazovat cíle a stanovovat úkoly, které mají zaměstnanci samostatně vykonat. Leader musí umět úkoly delegovat, své lidi motivovat, měl by umět poradit, musí být schopen vyjednávat a to nejen s podřízenými, ale také s nadřízenými, ale hlavně musí umět komunikovat. Musí chápat vnitřní potřeby podřízených a jejich očekávání. Tím zlepší jejich výkon a mobilizuje vnitřní potřeby pracovníka.³¹

3.1 Orientace na lidi

Lidské zdroje jsou definovány nejen jako lidé, ale jako souhrn jejich schopností, vlastností a postojů.³² Podřízené je třeba aktivizovat a motivovat k různým formám zlepšování, zvyšování kvality a k zlepšování pracovních podmínek. Je třeba také usilovat o rozvoj lidských zdrojů, například možností zvyšování kvalifikace zaměstnanců, a o dobré vztahy na pracovišti. Lidé jsou klíčem k dynamice, která vyžaduje jejich spontánní aktivitu, jelikož dynamické řízení je podmíněno tvůrčí prací s dobrými nápady, přičemž je důležitá rychlost a pružnost. Jestliže o práci nepřemýšlí pouze leadři, ale také manažeři a ostatní zaměstnanci, je šance, že systém bude mít nejen dostatek nových nápadů, ale že je získá také dostatečně včas a na správném místě. Je tedy důležité postupné zapojování všech zaměstnanců do firemních problémů a do firemního rozhodování.³³ Ovládá-li leader dobře neverbální komunikaci, mohou mu signály řeči těla pomoci k určení, zda právě jedná s osobou s extrovertní či introvertní povahou, a může tímto předejít různým formám nedorozumění.³⁴

31 NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 232 - 233.

32 PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-x. s. 28.

33 PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0403-x. s. 48.

34 LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-49-X. s. 226.

3.2 Komunikace v pracovním procesu

Průběh pracovního procesu je závislý na dohodě mezi lidmi, jak si dovedou mezi sebou sdělovat informace potřebné k zajištění pracovních záležitostí. Nejdůležitější je komunikace mezi manažery s řízenými pracovníky.³⁵ Schopnost komunikovat je velmi důležitou vlastností leadera. Komunikace je důležitá pro řízení i pro podřízené, kteří mají pocit důležitosti. Pokud leader se svými podřízenými nekomunikuje a nepředává informace, vzniká nespokojenost celého týmu, což může mít za následek obchodní ztráty. Součástí správné komunikace musí být zpětná vazba jako odezva na určitá sdělení. Komunikaci totiž tvoří tři složky – mluvení, poslouchání a poučení. Mluvením vyjádříme určitou myšlenku, posloucháme, co na ni řeknou ostatní, a poučíme se z toho, co se dozvíme.³⁶ Nesmíme také opomenout velký vliv neverbální komunikace, kdy k získání zájmu je důležité mít správný pohled, výraz obličeje, držení těla, gestikulaci a haptiku.³⁷ Komunikace by měla být efektivní, a to jak laterálně, tak vertikálně (a plochá organizační struktura by měla - alespoň podle teorie – přinejmenším povzbudit tuto dobrou komunikaci). Vedoucí by měli zajistit efektivní tok informací (a lepších) nápadů, směrem nahoru, směrem dolů i napříč celou organizací.³⁸ Asertivní komunikace ve vedoucím postavení je nesmírně důležitá, zejména v těchto klíčových oblastech: sdílení informací o plánu, občůzky pracovišť, získávání souhlasu nadřízených.³⁹ Když se potkají lidé s různými zájmy, potřebami, očekáváními, s různou zkušeností a názory, je určité tření nevyhnutelné. Skryté rozpory vyplují na povrch a méně asertivní zaměstnanci se stáhnou do sebe. Mnozí mohou mít pocit, že se s nimi zachází nespravedlivě, a tak rezignují na další komunikaci. Práce a výkonnost se dostávají zcela do pozadí. Pokud se však podaří tento energetický potenciál vhodným vedením podchytit, je to nevyčerpatelný zdroj vývoje. Je významné, aby podřízení a nadřízení spolu

35 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 225.

36 VAŇEK, Martin. *Komu je určeno manažerské vzdělávání*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: *Firemní vzdělávání*. s. 3.

37 LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-49-X. s. 126.

38 ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii. ISBN 80-251-0784-1. s. 54.

39 O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85603-98-5. s. 143.

komunikovali, a to nejen o nepříjemných otázkách. Pokud se management uzavírá do sebe a zůstává izolován v horním patře, zatímco dole obyčejný lid hlasitě ventiluje své potíže, přichází o jedinečnou možnost dosáhnout lepšího vzájemného pochopení. Pokud se obě strany poznají i jako lidé, kteří jsou schopni hovořit o svých nadějích i obavách, vytvoří to jedinečné předpoklady k nalezení společných východisek.⁴⁰

Bělohlávek doporučuje následující taktiky pro dosažení změny v chování:

- Taktika **harmonie** v komunikaci vede k dosahování pocitů souznění s komunikačními partnery. Jestliže partner hovoří pomalu a s rozvahou, můžeme uspět tím, že tempo hovoru zpomalíme a přizpůsobíme se tak partnerovi. Naopak u aktivně a rychle jednajícího partnera se pokusíme řeč urychlit a neobtěžovat zbytečnými podrobnostmi. Rozumově založený člověk spíše přijme fakta a logické argumenty, zatímco emočně založený jedinec si potrpí na respektování svých citů.
- Taktika **převzetí** způsobu argumentace spočívá v přijetí systému uvažování partnera. Svou představu uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení. Byrokrat je schopen akceptovat změnu, pokud ho přesvědčíme, že je v souladu s některým platným předpisem. Energický a praktický driver se nechá přesvědčit ekonomickou efektivností a prakticky dosaženými výsledky. U přátelského typu argumentujeme přínosem návrhu pro ostatní. Asertivní komunikace přináší nástroj pro zvládnutí agresivních jedinců: techniku dotazování. Aniž bychom se vůči útoku bránili protiútokem, budeme klást partnerovi otázky a dožadovat se dalšího a dalšího zpřesnění jeho kritiky. To v něm vyvolá dojem ochoty spolupracovat, při odpovídání na otázky musí přemýšlet, čímž se potlačuje hněv, a nakonec může být šikovně volenými otázkami přiveden ke konstruktivní diskusi.
- Taktika **protiargumentu** znamená naopak důsledné oponování názoru partnera. Jednou z asertivních technik je tzv. pokažená gramofonová deska. Znovu a znovu opakujeme svůj názor (byť můžeme měnit slova) a neustoupíme tak dlouho, dokud nedosáhneme svého. Flegmatikovi, který bagatelizuje význam svých prohrěšků, musíme důsledně a vytrvale zdůrazňovat jejich důsledky a nebezpečí, které z toho

40 HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0. s. 8.

plynou pro nás ostatní. Člověk s nízkou sebedůvěrou, jenž sám sebe podceňuje a spíše se kritizuje, by měl často slyšet chválu svých kvalit a zásluh.

- Taktika **nátlaku** je taktikou poněkud agresivní, může přerůst do vydírání, a použijeme ji obvykle tehdy, když dojdou ostatní prostředky. Např. když dodavateli materiálu, který se zdá být příliš drahý, sdělí nákupčí, že uvažuje o dodávkách z jiného zdroje. Nadřízenému, jenž stupňuje své požadavky, sdělí pracovník, že našel atraktivnější zaměstnání. Je nutné však v těchto případech počítat s určitým rizikem.
- Taktika **obchodování** je založena na vzájemné výměně (něco za něco). Pomůžeme kolegovi, jehož problémem je jazyková bariéra, „nezištně“ s angličtinou, a on nám zato bude poskytovat pro nás důležité informace. Kolegyně, jež mě podpoří v obtížné chvíli na poradě, se může na oplátku dočkat při jiné příležitosti zastání z mé strany. Vedoucí, který velmi chce získat kvalitního pracovníka do svého útvaru, bude muset přistoupit na některé z jeho nadstandardních požadavků.⁴¹

3.3 Delegování

Delegovat znamená přenášet úkoly na tým nebo jednotlivce, aby je splnili, což rozšiřuje schopnost leadera řídit, redukuje prokrastinaci a rozšiřuje lidem jejich dovednosti a rozvoj v jejich kariéře. Je to proces, který může mít souvislou řadu podob od totální kontroly po úplné postoupení pravomocí. Leader by měl delegovat, když má více práce než může sám efektivně zvládnout, když může úkol dobře plnit člen týmu a pokud chce rozvinout schopnosti člena týmu.⁴² Delegování znamená rozšíření stupňů volnosti pracovníka, tedy jeho prostoru pro rozhodování a jednání, což zvyšuje jeho pocit hodnoty sebe sama a vědomí odpovědnosti za svěřené úkoly a kompetence.⁴³ Delegování je o pověření úkolem někoho jiného, kdo také dostane přiměřenou pravomoc, aby daného úkolu mohl dosáhnout. Je velice důležité ujistit se, že delegování není odstoupení – vzdání se moci ve prospěch někoho jiného by mohlo „zavánět“ vyhnutím se zodpovědnosti. Přínosy delegace spočívají

41 BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1. s. 17 - 18.

42 ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4. s.66.

43 NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, s. 234 - 235.

v tom, že vám poskytne více času vykonávat vaše klíčové funkce a rozvíjet vaše podřízené. Máte více svobody trávit více času vedením a vůdcovstvím a jste schopni se koncentrovat na takové oblasti, jako jsou strategické záležitosti a záležitosti rozvoje, komplikované problémy, setkání se zaměstnanci / rozvoj / trénink, klíčové záležitosti marketingu / kvality, ukázat se venku z kanceláře, abyste slyšeli, co zaměstnanci / zákazníci mohou říci o vaší společnosti, být více ve styku se svými zaměstnanci. Jaké vlastnosti musí mít člověk, který chce dobře delegovat?

- Schopnost vybrat si dobrý tým.
- Schopnost vyškolit si svůj tým.
- Schopnost dobře ho instruovat a zajistit, že členové týmu budou vědět proč a jaké úkoly jsou na ně delegovány (a schopnost vzbudit v nich porozumění pro cíle a politiku společnosti).
- Schopnost nezasahovat do dění – jen přihlížet a podporovat.
- Schopnost kontrolovat účelně a citlivě – prostřednictvím ověření vývoje v předem stanovených intervalech.⁴⁴

Podstatou správného delegování je zvolit vhodné lidi, předávat příjemné, avšak i nepříjemné záležitosti. Před vlastním delegováním je důležité mít vše dobře promyšlené a naplánované, postupně si zaměstnance prozkoušet, předem se s ním poradit, delegovat s dostatečným časovým odstupem, úkoly delegovat jako určité celky, na nikoho nezapomenout, vyhýbat se duplicitám a delegovat přesně. Přestože je leader v postavení nadřízeného, nikdy by delegování nemělo proběhnout formou rozkazu, nýbrž formou domluvy, či dotazu, zda zaměstnanci daná skutečnost vyhovuje. „*Svou vstřícnost a zaměření na lidi nejlépe dokáže pozdravem, úsměvem, časem na rozhovor, pochopením a akceptováním řízených pracovníků.*“ Přestože takový přístup vypadá velmi jednoduše, má obvykle značné a velmi překvapivé účinky.⁴⁵

44 ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii.

ISBN 80-251-0784-1. s. 16 - 18.

45 BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3. s. 149 - 150.

4 MOTIVACE

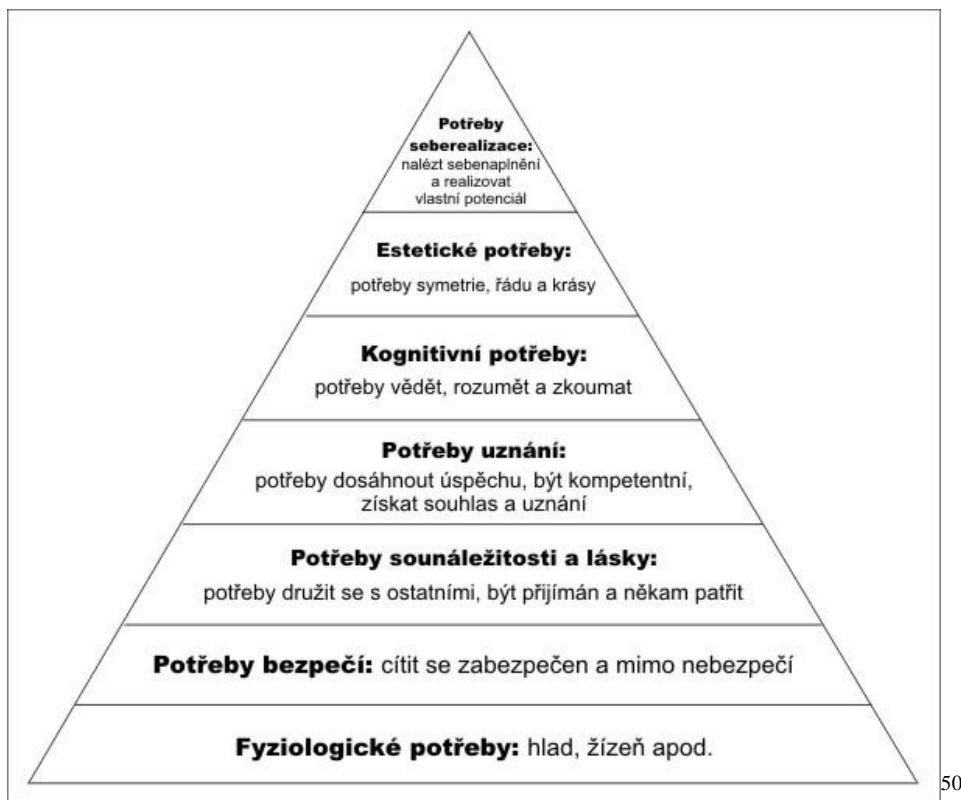
Motivace je jedním z hlavních úkolů manažera. Manažer musí umět vést jednotlivce, tým a skupinu požadovaným směrem. Jak jsem již uvedla v úvodu, každého motivuje něco jiného, někoho pochvala, uznání a jiného třeba finanční odměna. Každý jedinec je jiný, liší se věkem, zkušenostmi, ekonomickým postavením a manažer by měl umět rozpoznat jeho potřeby, odhalit jeho motivaci a následně jej motivovat. Proč vlastně chceme mít lidi motivované? Aby dělali svoji práci zodpovědně, spolehlivě, správně, kvalitně a rychle, aby spolupracovali a hledali nová řešení.⁴⁶ Každý má své jedinečné motivační faktory, které mají svůj počátek i završení. Na počátku u člověka vznikne počáteční potřeba, která je způsobená nedostatkem v určité oblasti. Pokud dojde k uspokojení potřeby, motivační faktor je završen nebo může vyvolat další novou potřebu. Můžete někoho přinutit, aby něco vykonal, ale nikdy jej nepřinutíte k tomu, aby to chtěl vykonávat. Touha něco chtít vychází z nás a motivace je vnitřní hnací silou, jež způsobuje radost z práce: efektivita a pocit uspokojení se v takovém případě snoubí.⁴⁷ „K základním zdrojům motivace patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace, ideály.“⁴⁸ Velmi populární je v mnoha pojednáních zaměřených na ekonomickou vědu motivační teorie A. H. Maslowa, který tvrdí, že čím více byly uspokojeny nižší potřeby na pracovišti, tím více zaměstnanci usilují o uspokojení potřeb vyšších.⁴⁹

46 VAŇEK, Martin. *Komu je určeno manažerské vzdělávání*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: *Firemní vzdělávání*. s. 3.

47 HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0. s. 211.

48 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 228.

49 DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9. s. 26-27.



Obrázek 1. Motivační teorie A. H. Maslowa

V současné době je velmi populární osobní rozvoj ve všech sférách a především také v pracovní oblasti.⁵¹

4.1 Hodnoty

Hodnoty každého člověka se mohou výrazně lišit, mohou být obecné a působit na celkové myšlení a chování jednotlivce nebo mohou být velmi konkrétní a vázat se k jeho postojům. K nositelům hodnot patří mimo jednotlivců také skupiny či společnost. Proto vztahy lidí s okolím ovlivňují shody nebo neshody mezi tím, jaké mají hodnoty a jaké hodnoty jsou uznávané ve skupině či společnosti. Každý člověk tak své okolí vnímá a posuzuje podle vlastních hodnotových přesvědčení a současně také prožívá, což ovlivňuje chování jednotlivce a zaujímá postoje. Ve vztahu k práci postoj zahrnuje myšlenky a přesvědčení a pocity

50 FRANĚK, Petr. *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. 2011. [cit. 2016.04.12 v 9:23].

Dostupné z <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>.

51 DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9. s. 55-56.

zaměstnance o pracovní činnosti, tedy buď má k práci pozitivní či negativní vztah a má tedy tendenci se práci vyhýbat nebo naopak vykazovat vysoké pracovní nasazení. Hodnoty jsou základem postojů a vztahují se kupříkladu k tomu, co je etické či neetické.⁵²

Hodnoty jsou důležité při volbě povolání, zaměstnavatele / zaměstnance, k jeho přístupu, efektivnímu vedení, motivování apod. Jsou součástí osobnosti člověka, které si osvojuje v průběhu celého života, ovlivňují jej a determinují jeho chování. Pokud známe hodnoty druhého člověka, máme možnost předvídat jeho chování v konkrétních situacích. Hodnotový systém každého jedince je pak konfrontován se systémem hodnot společnosti, potažmo organizace, ve které je zaměstnán. Ale nejen skupina může obohatit systém hodnot jednotlivce, může se tak dít i naopak, což je ovlivňováno mnoha faktory např. inteligencí. Čím inteligentnější jedinec, tím otevřenější ke změně vlastních hodnot na základě logické argumentace. V opačném případě spíše záleží na autoritě jedince, který argumentuje. „Ke změně hodnot dochází spontánně i záměrně.“ Pracovních hodnot souvisejících s pracovní činností, podmínkami a prostředím jsou pro zaměstnance ve skutečnosti představy o ideální práci, kterých se cení více než jiných hodnot.⁵³ Hodnotový systém je významným zdrojem motivace veškeré lidské činnosti. Je pravděpodobnější, že člověk bude více motivován k činnostem, které bude považovat za důležité na svém hodnotovém žebříčku a naopak se bude vyhýbat činnostem, které považuje za negativní hodnoty.⁵⁴

4.2 Vnitřní motivace

V současné, moderní, společnosti je v podstatě obvyklé, že lidé pracují, ale důležité je, odkud pramení jejich motivace k pracovní činnosti. Pracovní motivací rozumíme přístup zaměstnance k práci, k jeho uplatnění a k jeho konkrétní podobě pracovní ochoty.⁵⁵

52 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 123-124.

53 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 135-138.

54 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 231-251.

55 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 251.

K motivaci vnitřní patří osobní zájem o vykonávanou práci, činnost a patří k účinnější motivaci. Vnitřně motivovaní zaměstnanci jsou nezávislí na změnách jako je např. změna místa výkonu práce nebo změna nadřízeného.⁵⁶

Mezi vnitřní motivaci můžeme řadit:

- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace - smysluplná práce.⁵⁷

4.3 Vnější motivace

K motivaci vnější patří např. chvála nadřízeného, uznání kolegů, povýšení, zvyšování platu, úspěšná kariéra, ale také kritika či disciplinární řízení apod.⁵⁸

Mezi vnější motivaci můžeme řadit:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty - budoucnost zaměstnance,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba výkonu - úspěch.⁵⁹

V mnoha případech se oba druhy motivace snoubí, jelikož zaměstnanci mohou být při nástupu do zaměstnání motivováni nejprve zevně a v průběhu zvyšování kvalifikace či získání lepšího postavení se může stát zaměstnanec vnitřně motivovaný.⁶⁰

V této kapitole jsem se zaměřila na motivaci a to především na motivaci pracovní. Dle mého názoru by se motivaci zaměstnanců průběžně měla věnovat zvýšená pozornost. Podstat-

56 DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9. s. 55-56.

57 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 244 - 246.

58 DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9. s. 55-56.

59 BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0. s. 244 - 246.

60 DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9. s. 55-56.

né je, jaké hodnoty daný zaměstnanec uznává, a od toho lze odvodit jakým způsobem je možné jej motivovat. K motivaci dochází ve chvíli, kdy lidé očekávají dosažení nějakého cíle nebo odměny, které uspokojují jejich individuální potřeby. Pracovní motivace může být vnitřní, kdy zaměstnanec motivuje sám sebe tím, že má práci, která uspokojuje jeho potřeby, nebo vnější, kdy zaměstnance motivuje nadřízený formou odměny, pochvaly apod.⁶¹ Kvalitní zaměstnanec musí především chtít pracovat sám od sebe. Předpokladem, že zaměstnanec bude chtít pracovat, je jeho pracovní motivace a pracovní ochota.

61 ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.s.295-299.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 SOCIOLOGICKÉ ŠETŘENÍ LEKTORŮ CIZÍCH JAZYKŮ

V rámci své bakalářské práce jsem se účastnila výzkumu spokojenosti externích spolupracovníků společnosti, ve které pracuji. K dispozici mám také výsledky výzkumů, které proběhly v předchozích letech. Výzkum byl proveden pomocí dotazníků, který byl zaslán všem externím lektorům cizích jazyků společnosti. Otázky v dotaznících doznaly v průběhu let menších změn, otázky týkající se motivace a spokojenosti však zůstaly stejné. V této práci prezentuji výsledky průzkumů provedených v letech 2013, 2014 a 2015. Dotazníkové šetření jsem doplnila polostrukturovaným rozhovorem.

5.1 Příprava - cíl, výzkumný problém, použité metody

„Cílem výzkumu bylo zjistit, jakým způsobem zvýšit motivaci externích pracovníků, co jim nabídnout, aby s naší společností chtěli spolupracovat v dlouhodobém horizontu a co přispívá k jejich spokojenosti.“ Naši externí spolupracovníci totiž vytváří image celé společnosti u našich koncových zákazníků. Cíl vyplývá z výzkumného problému: Jaká je spokojenost externích lektorů při spolupráci s naší jazykovou školou a co je motivuje.

Výzkum byl proveden pomocí dotazníků rozeslaných jednotlivých externím lektorům. Otázky a strukturu dotazníku navrhuje a schvaluje personální oddělení společnosti, proto jsem se zaměřila formou kvalitativního výzkumu pomocí rozhovoru na zjištění potřebných informací pro tuto práci.

5.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření umožňuje oslovit většinu účastníků a získat tak zpětnou vazbu od respondentů ve stejné formě. Použitý dotazník obsahuje 15 otázek, některé jsou uzavřené, u některých mají externí lektori cizích jazyků možnost se sami vyjádřit. Úplnou verzi dotazníku uvádím v příloze. Externí lektori dotazník obdrželi elektronicky a personální oddělení sleduje jeho návratnost. Díky pečlivé práci je návratnost dotazníků 96 %. Dotazník není v této fázi anonymní, pro další zpracování je však anonymita zaručena.

Při zpracování dotazníkového šetření jsem si stanovila tři hypotézy.

H1: Většina spolupracovníků je spokojená a bude chtít s touto jazykovou školou spolupracovat i nadále.

H2: Externí spolupracovníci využívají maximálně možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje, tedy se účastní školení alespoň 2x ročně.

H3: Pro motivaci je nejdůležitější finanční hodnocení.

5.3 Rozhovor

K výběru výzkumného vzorku pro sběr dat jsem použila záměrný výběr a k rozhovoru pozvala sedm externích lektorů cizích jazyků. Byli ochotni znovu odpovědět na otázky z dotazníku a poskytnout mi další doplňující informace. Rozhovory proběhly pouze k poslední vlně dotazníků v roce 2015 a uskutečnily se individuálně v prostorách jazykové školy. U všech rozhovorů se podařilo dodržet předem odhadnutý čas a současně každý z respondentů měl dostatečný prostor pro vyjádření, což zřejmě přispělo k celkové pozitivní atmosféře.

Všichni respondenti spolupracují s jednou pobočkou jazykové školy, mají vysokoškolské vzdělání a pro jazykovou školu pracují šest a více let. Dva lektori učí 4 hodiny týdně, dva 6, dva 8 a jedna z respondentek učí 22 hodin týdně. Jako jediná tak s jazykovou školou spolupracuje na plný úvazek, ostatní mají i jiné aktivity. Šest z dotazovaných jsou ženy, jeden je muž. Pohlaví však na výsledky průzkumu nemělo vliv. Respondenty jsem oslovila nejprve telefonicky, požádala je o poskytnutí rozhovoru, přičemž jsem je informovala o časové náročnosti a následně si dohodla osobní schůzku.

Respondenty jsem nechala volně hovořit v souladu se zásadami polostrukturovaného rozhovoru a následně jsem pokládala doplňující otázky, které jsem považovala za relevantní a významné, přičemž jsem se snažila respondentům neskákat do řeči. Rozhovory s respondenty jsem si průběžně zapisovala a všichni respondenti byli ujistěni o jejich anonymitě. V průběhu rozhovorů jsem se snažila nepoužívat direktivní přístup a kladení otázek bylo neutrální a probíhalo v příjemné atmosféře.

Analýza byla prováděna metodou zakotvené teorie. Strukturám při analýze přepisu nahrávek jsem předběžně přiřadila kódy a následně je kategorizovala a analyzovala.

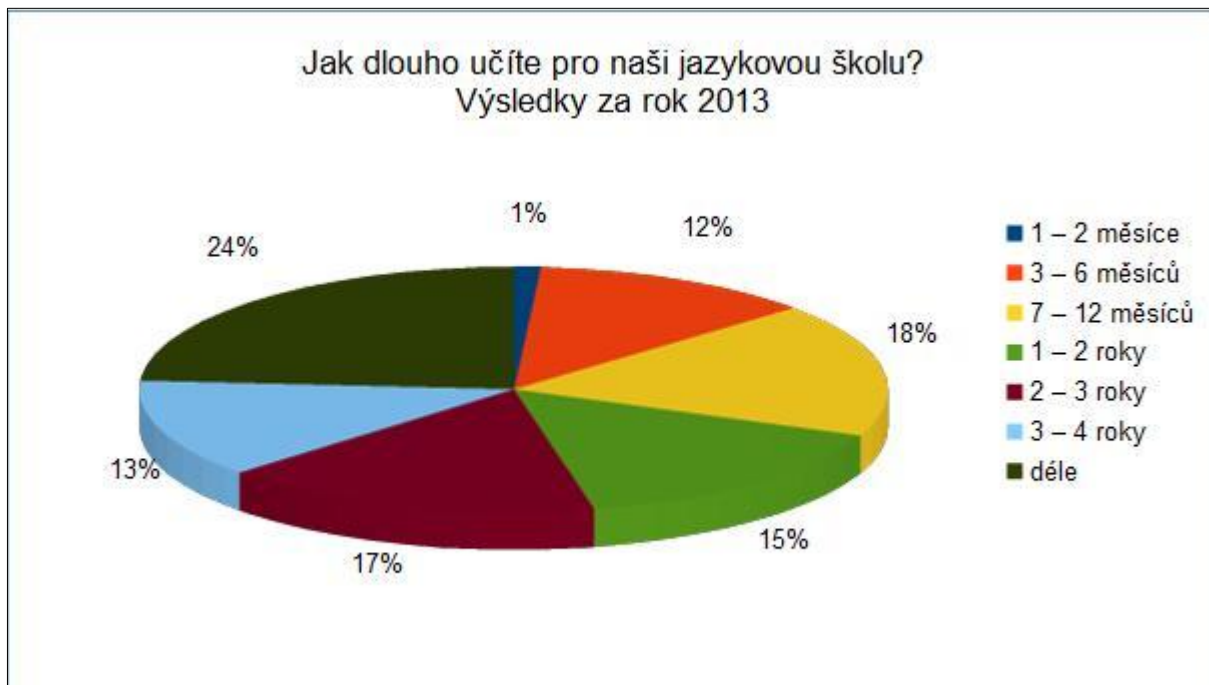
Otázky polostrukturovaného rozhovoru uvádím v příloze. Výstupy z rozhovorů doplňují otázky dotazníkového šetření a jsou zahrnuty v jeho analýze.

5.4 Analýza dotazníkového šetření

Jednotlivé otázky dotazníku jsem vyhodnotila následujícím způsobem.

První otázka *Jak dlouho učíte pro naši jazykovou školu?* sice neodpovídá žádné ze stanovených hypotéz, přesto je důležitá pro ověření průkaznosti odpovědí. Ukáže nám, jestli

externisté spolupracují dostatečně dlouho, aby mohli posoudit spolupráci s jazykovou školou. Výsledky dotazníkového šetření uvádím v grafech podle výsledků v jednotlivých letech.



Graf 1. Výsledky v roce 2013 - zdroj: vlastní zpracování



Graf 2. Výsledky v roce 2014 - zdroj: vlastní zpracování



Graf 3. Výsledky v roce 2015 - zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 na dotazník odpovědělo celkem 263 respondentů. Polovina z nich učí anglický jazyk, 17 % němčinu, 9 % češtinu pro cizince, zbylé jazyky jsou zastoupeny v menší míře. 24 % dotazovaných učí u této jazykové školy déle než 2 roky. V roce 2014 na dotazník odpovědělo 127 respondentů. 47 % z nich učí anglický jazyk, 24 % němčinu, 9 % češtinu pro cizince, 6 % francouzštinu a ruštinu, 5 % jiný jazyk, 2% španělštinu a 1 % italštinu. 23 % dotazovaných učí pro naši jazykovou školu déle než 12 měsíců. 22 % je u společnosti 1-2 roky, 16 % 3-4 roky, 15 % 2-3 roky, zbytek pod 12 měsíců. V roce 2015 na dotazník odpovědělo 149 respondentů. 51 % z nich učí anglický jazyk, 19 % němčinu, 9 % češtinu pro cizince, 6 % francouzštinu, 5 % ruštinu a španělštinu, 3 % italštinu a 2 % jiný jazyk. 25 % dotazovaných učí pro naši jazykovou školu déle než 4 roky. 16 % 3-4 roky, 13 % 2-3 roky, 14 % je u společnosti 1-2 roky, zbytek pod 12 měsíců.

Z výsledků vyplývá, že lektorů, kteří učí 1-2 měsíce a nemohou objektivně posoudit úroveň a kvalitu spolupráce je maximálně 3 % v roce 2015, jejich vliv na výsledky výzkumu bude tedy minimální. Naopak lektorů, kteří spolupracují rok a více, je v jednotlivých letech 69 %, 76 % a 67 %. Výsledky tedy odráží objektivně posouzenou skutečnost.

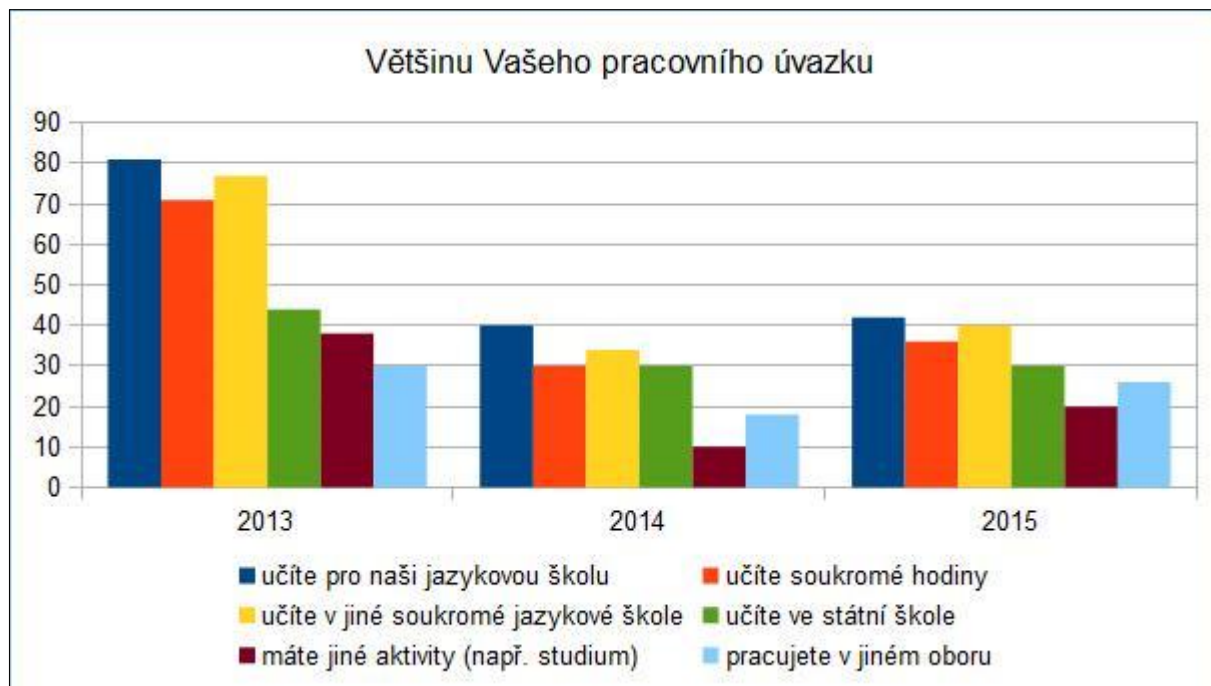
Druhá otázka se týkala počtu odučených hodin týdně pro danou jazykovou školu. S její pomocí uvidíme, pro které lektory je spolupráce s danou jazykovou školou hlavním zdrojem příjmu. Pro srovnání – pracovní úvazek učitele na základní škole je 21 hodin týdně.



Graf 4. Kolik hodin týdně učíte pro naši jazykovou školu? - zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že v letech 2013 a 2015 nadpoloviční většina spolupracovníků učila 1-5 hodin týdně, v roce 2014 méně (43 %), přesto je to více než vyšší počet hodin. Jen 5 % lektorů v roce 2013 a 2014 a 2 % v roce 2015 učila počet hodin srovnatelný s úvazkem na základních školách. V jazykové škole je standardní délka hodiny 60 minut nebo 90 minut (2x 45 minut) 1x týdně, z čehož plyne, že většina lektorů učí jeden až 3 kurzy týdně.

V dotazníku se také vyskytla otázka na to, co tvoří většinu pracovního úvazku lektorů. Měli na výběr z výuky pro naši jazykovou školu, učí v jiné soukromé jazykové škole, učí ve státní škole, vyučuje soukromě, má jiné aktivity, například studium, nebo pracuje v jiném oboru. Někteří respondenti zvolili více odpovědí. Pokud půl úvazku tvoří práce pro naši jazykovou školu a druhou pro státní školu, pak zaškrtnli obě varianty. Součet jednotlivých odpovědí v jednotlivých letech tedy nedá počet respondentů dotazníku.

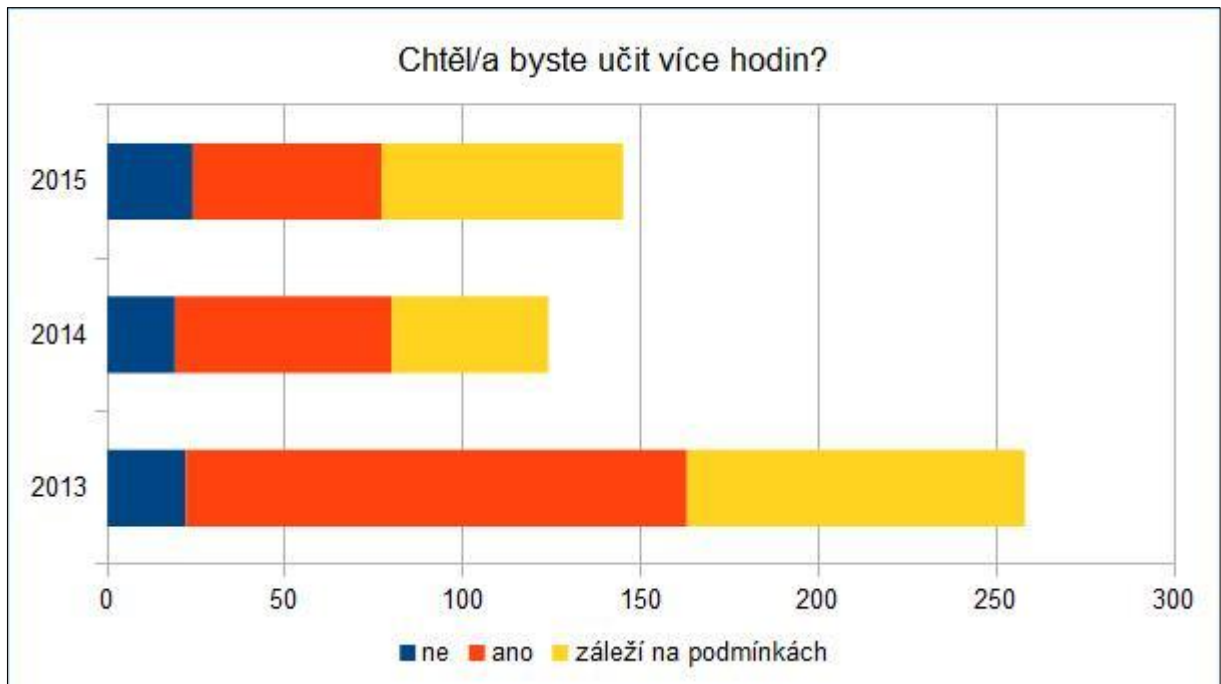


Graf 5. Pracovní úvazek - zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníku vyplývá, že srovnatelné množství lektorů učí u naší jazykové školy a u jiné soukromé jazykové školy, velkou měrou je zastoupena také soukromá výuka a výuka na státní škole. Většina z respondentů tedy pracuje v sektoru vzdělávání. Co se týká jiných aktivit, lektoři jsou většinou studenti, mnozí spolupracují v oblasti překladů a tlumočení, nezanedbatelný je počet těch, kteří jsou na rodičovské dovolené. Těm vyhovuje časová flexibilita výuky u jazykové školy a také fakt, že nemusí učit na plný úvazek a počet hodin si stanoví podle vlastních potřeb. Překvapivě vysoký je počet těch, kteří pracují v jiném oboru. V tomto ohledu je dotazník nepřesný, protože někteří překladatelé a tlumočníci zvolili tuto možnost namísto jiných aktivit.

Respondenti kvalitativního výzkumu v podstatě kopírují výsledky dotazníkového šetření. Jedna pracuje pro naši jazykovou školu na plný úvazek, tři učí na státní škole, dvě jsou na mateřské dovolené a jedna studuje a učí soukromé hodiny.

Následující dvě otázky dotazníku – *Chtěl/a byste učit více hodin a Plánujete s naší školou spolupracovat i v příštím školním roce* – pomohou s potvrzením nebo vyvrácením první hypotézy: **Většina spolupracovníků je spokojená a bude chtít s touto jazykovou školou spolupracovat i nadále.** Kritériem pro potvrzení hypotézy bude nadpoloviční většina souhlasných odpovědí. Při hodnocení přihlédnou také k otázce na možnost učení více hodin.



Graf 6. Možnost rozšíření výuky - zdroj: vlastní zpracování



Graf 7: Prodloužení spolupráce - zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených dvou grafů vyplývá, že drtivá většina lektorů chce s jazykovou školou nadále spolupracovat. Co se týká možnosti rozšíření spolupráce formou odučení více hodin, jen 9 % v roce 2013, 15 % v roce 2014 a 17 % respondentů v posledním roce nechce učit

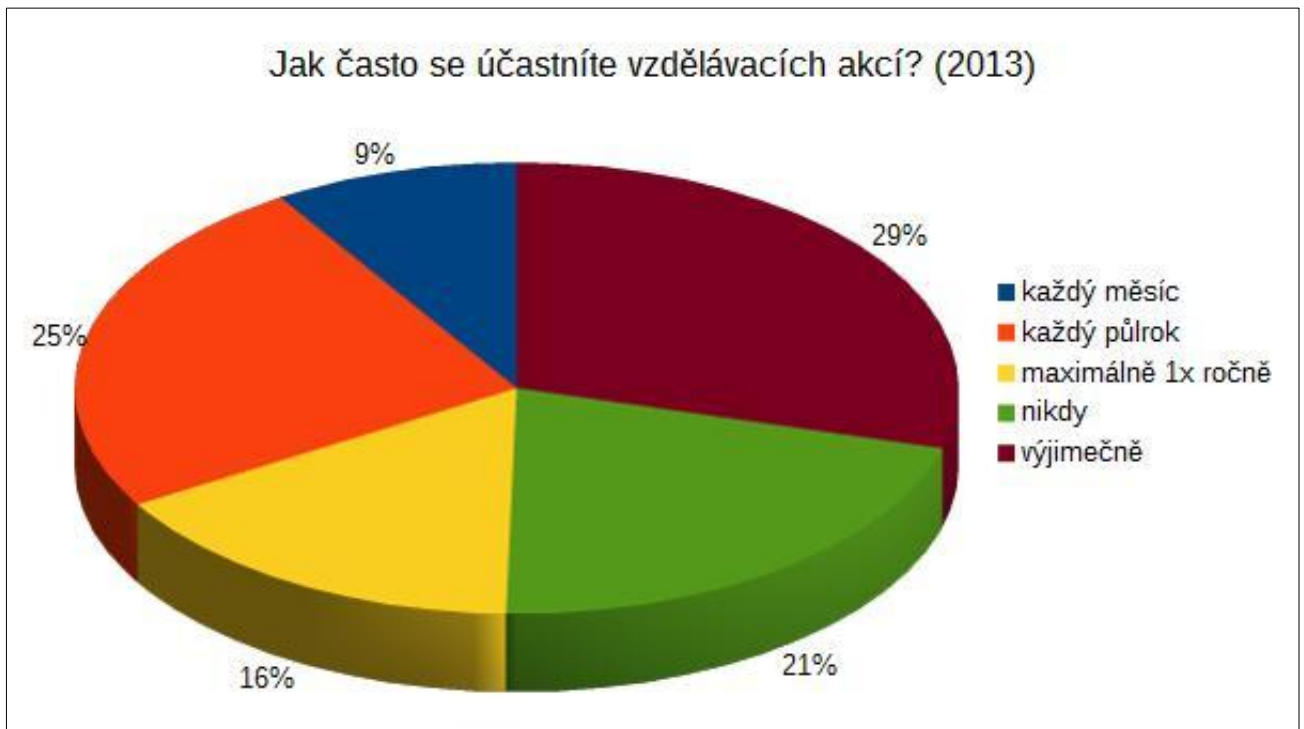
pro jazykovou školu víc hodin. Velké změny ve třech letech zaznamenal poměr kladných odpovědí (55 % v roce 2013 oproti 37 procentům v roce 2015) a také množství odpovědí, kdy „záleží na podmínkách“ - 37 % v roce 2013, srovnatelné procento v roce 2014 a 47 % v roce 2015.

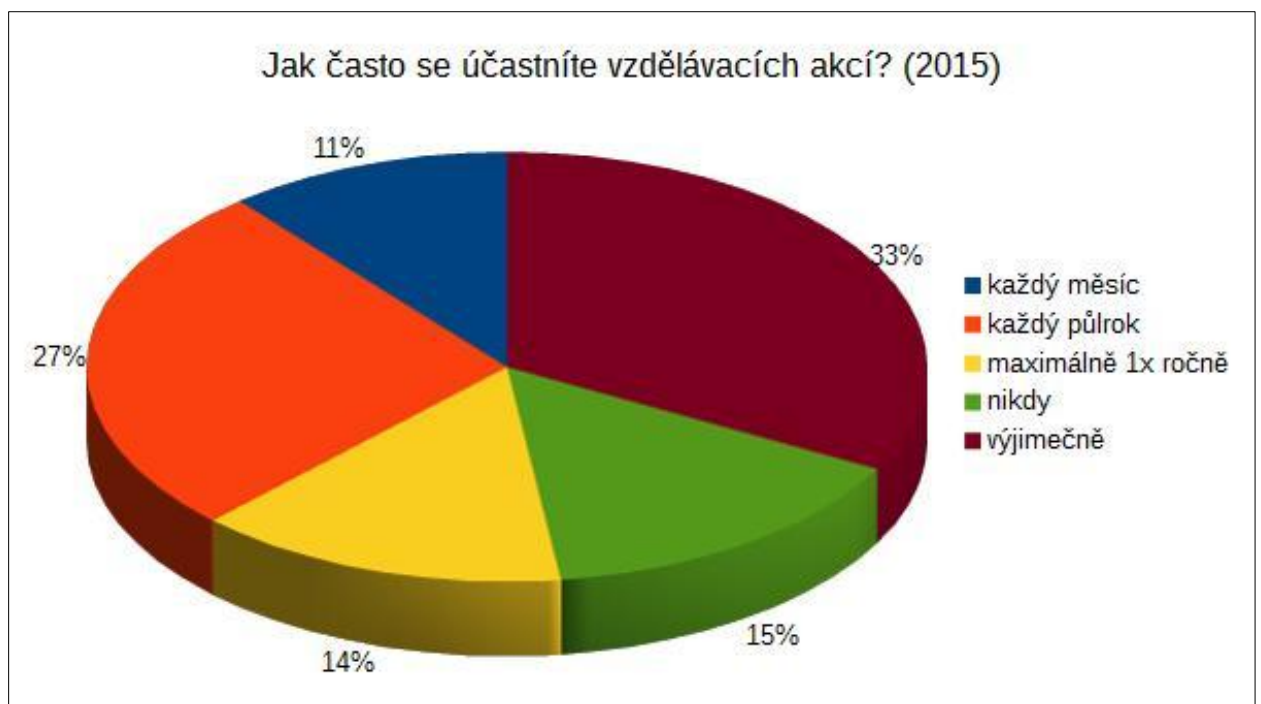
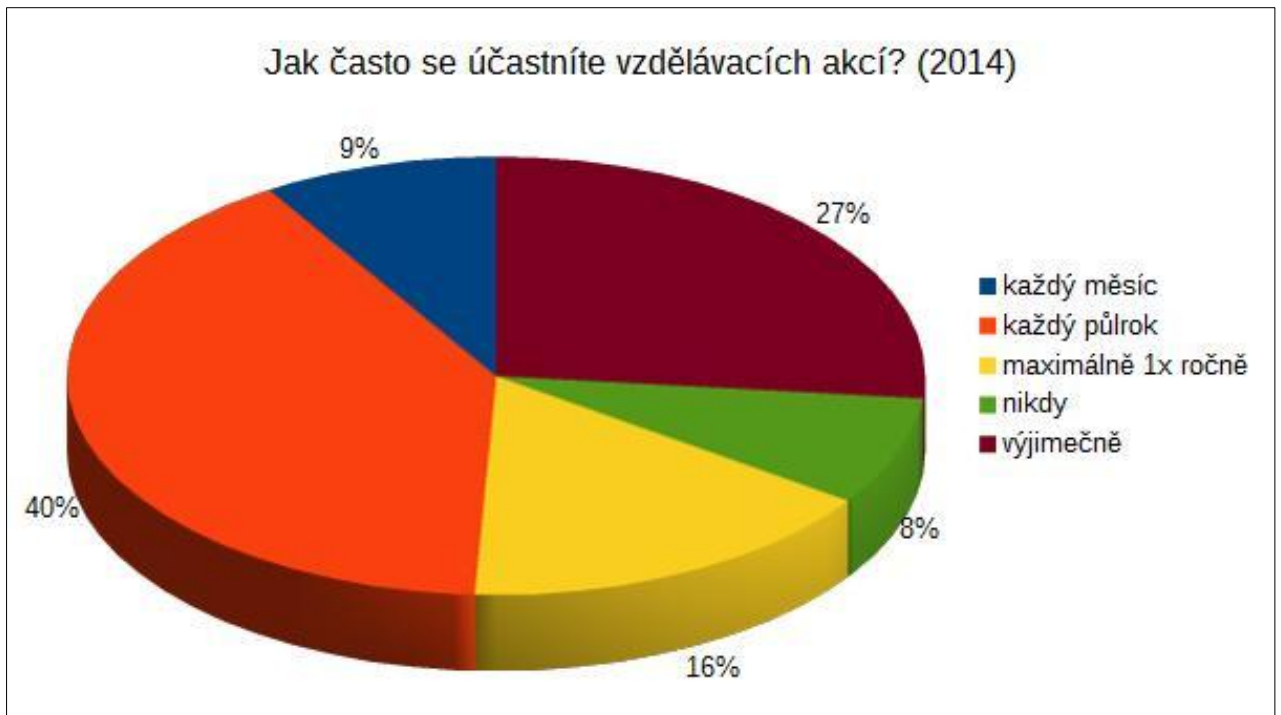
Na podmínky rozšíření spolupráce odpovídali účastníci kvalitativního výzkumu. Odpovědi nebyly překvapením: „Již 10 let mám stejné ohodnocení. Kdybyste mi přidali, klidně budu učit víc.“ nebo „Kdybych netrávila tolik času ježděním z místa na místo, tak klidně učím víc.“ Nejčastěji uváděnými rozhodujícími faktory pro možnou další spolupráci jsou cenové ohodnocení, výuka v bloku, tedy v na sebe navazujících kurzech, blízkost bydliště a včasná splatnost faktur.

Pro potvrzení hypotézy však nejsou podstatné podmínky další případné spolupráce, ale fakt, že lektori nadále spolupracovat chtějí. Devadesát tři a čtyři procent kladných odpovědí evidentně **první hypotézu potvrzují**. Lektori jsou se spoluprací spokojeni nebo jim alespoň vyhovuje.

Jak z dotazníků vyplývá, jen 30 lektorů v roce 2013 (18 a 26 v následujících letech) pracovalo na hlavní pracovní poměr v jiném oboru. Většina ostatních se věnuje vzdělávání. I když se jazyk jako vědní disciplína v průběhu let příliš nemění, objevují se neustále nové poznatky v oblasti způsobu vzdělávání, metod výuky, přístupů k různým studentům, mění se učebnice. I proto jazyková škola nabízí svým lektorům různá školení, semináře a webináře nebo účast na konferencích, kde se lektori s těmito novými poznatky a postřehy mohou seznámit nebo se mohou podělit o své zkušenosti. Dalo by se očekávat, že lektori, externí spolupracovníci, této možnosti v plné míře využijí, aby zlepšili své znalosti a dovednosti, a tak pracovali na svém seberozvoji. Je pochopitelné, že si témata budou vybírat, a že budou účast na podobných akcích koordinovat se svým rozvrhem nebo pracovním vytížením. Nedá se očekávat, že by našli prostor pro účast každý měsíc. Stanovila jsem proto druhou hypotézu: **Externí spolupracovníci využívají maximálně možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje, tedy se účastní školení alespoň 2x ročně**. Jinými slovy to znamená, že každé pololetí se zúčastní alespoň jedné vzdělávací akce. Hypotéza bude potvrzená, pokud podmínku splní alespoň 60 % respondentů. Toto procento jsem stanovila tak, že jsem vzala počet všech lektorů, kteří týdně učí 11 a více hodin (polovinu úvazku a více), a polovinu těch, kteří učí maximálně 10 hodin týdně. Ti mohou nabídky na školení využívat u jiných zaměstnavatelů nebo jazykových škol.

Výsledky odpovědí na otázku *Jak často se účastníte vzdělávacích akcí?* jsou zpracovány v následujících grafech po jednotlivých letech.





Graf 8. Účast na vzdělávacích akcích - zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků vyplývá, že podmínku hypotézy, tedy školení alespoň 2x ročně, splňují kladné odpovědi v kategorii „každý měsíc“ a „každý půlrok“. V roce 2013 se tak školení alespoň 2x ročně zúčastnilo 34 %, v roce 2014 49 % a v roce 2015 třicet osm procent respondentů.

V žádném roce tedy procentní zastoupení nedosáhlo požadovaných 60 % a **hypotéza 2 nebyla potvrzena.**

Za zamyšlení rozhodně stojí opačný konec škály odpovědí. Mnohem více respondentů se neúčastní školení nikdy nebo výjimečně, což může být odpověď lektora, který měl jedno vstupní zaškolení a nechce proto uvést možnost „nikdy“. Procentní zastoupení takových respondentů v jednotlivých letech bylo 50, 34 a 48. Co může stát za nezájmem o nabízená školení? Tuto otázku jsem zařadila do následných rozhovorů. Ukázalo se, že hlavním důvodem pro neúčast na školeních je časová vyčíženost lektorů, délka seminářů a konferencí a vzdálenost do místa konání. Jazyková škola nabízí také webináře – online semináře, takže problém se vzdáleností odpadá, ani to však účast na vzdělávacích aktivitách nezvýšilo. Hlavním důvodem je tedy čas. Také v tomto případě se jazyková škola snaží vyjít lektorům vstříc a nabízí vzdělávací aktivity v různých časech, v mnoha případech ve večerních hodinách nebo o víkendu. Přesto si lektoři čas nenajdou. Podle jedné respondentky z rozhovoru by se „webináře zúčastnila, ale zajímavá témata jsou v nezajímavých časech“.

Další logickou otázkou rozhovoru tedy byla otázka na témata seminářů. Ukázalo se, že lektoři by měli zájem o konkrétní, specifická témata, zobecněná jim nevyhovují. Jako témata, která by uvítali, uváděli: výuka studentů na různé úrovni, Business English, krátké aktivity pro zpestření hodiny, jak na individuální hodiny, čeština pro cizince, jak pracovat s chybou, video ve výuce, jak ve výuce využít moderní technologie a sociální sítě, autentické materiály, jak připravit ke zkoušce z jazyka apod. K zajímavým tématům dále patří práce se skupinou, kde jsou studenti různých úrovní, učební strategie studentů, práce s problémovým nebo pasivním studentem, práce s úplnými začátečníky, příprava na výuku. Z uváděných témat a ze zájmu se o této problematice pobavit jsem vydedukovala, že lektoři by vzdělávací aktivity uvítali, cítí potřebu se dozvědět více, zlepšit své znalosti a dovednosti, jen jejich časové vytížení jim to znemožňuje.

S návrhem na řešení této situace, ačkoliv to není cílem této bakalářské práce, přišla jedna z respondentek: „Jsem hodně vytížená aktivitami mimo školu a externích seminářů je celá škála, takže mi žádné téma nechybí. Myslím si, že v tak velkém množství bychom jako jazyková škola měli spíše požadovat po lektorech potvrzení účasti na seminářích tak 2x za semestr a tím zajistili dobrou výuku. Pokud jazykovka pořádá seminář, tak stejně přijde kolem 5-10% vyučujících.“ Je otázkou, jestli by nařízení „shora“, tedy direktivně, vedlo k rozvoji jednotlivých lektorů, jestli by se spíše neúčastnili školení pro školení, tedy cokoliv, co zabere nejméně času a jen proto, že musí.

V další části dotazníku respondenti odpovídali na otázku, co je pro ně ve spolupráci s jazykovou školou nejdůležitější. Na výběr měli z následujících možností:

- prostory na přípravu výuky;
- knihovna a výukové materiály;
- metodická podpora – tedy konzultace, zpravodaje, metodické semináře;
- komunikace se zaměstnanci školy;
- přístup a chování našich zaměstnanců;
- finanční ohodnocení;
- včasné a přesné informace od zaměstnanců.

V dotazníku mohli lektori zaškrtnout více možností. Jednotlivé položky jsou ve spolupráci s jazykovou školou důležité, protože prostory na přípravu výuky zahrnují možnost tisku a kopírování, v knihovně najdou nejen jazykové učebnice a učitelské příručky, ale také metodické materiály. Lektori pravidelně jednou měsíčně dostávají informační newsletter s novinkami, nabídkou učebnic a školení, každý rok je observací prověřena kvalita jejich výuky, mohou na požádání konzultovat problémy ve výuce. Při zajištění výuky musí komunikovat se zaměstnanci školy na jednotlivých pobočkách a také jejich přístup přispívá ke spokojenosti externích spolupracovníků.

V další části dotazníku respondenti hodnotili spokojenost s jednotlivými položkami. Na výběr měli čtyřstupňovou škálu, kde 1 = výborná, 2 = dobrá, 3 = neutrální a 4 = špatná. V souvislosti s těmito otázkami jsem stanovila třetí hypotézu: **Pro motivaci je nejdůležitější finanční hodnocení.** Hypotéza bude potvrzena, jestliže se finanční ohodnocení umístí na prvním nebo druhém místě ve všech třech letech.

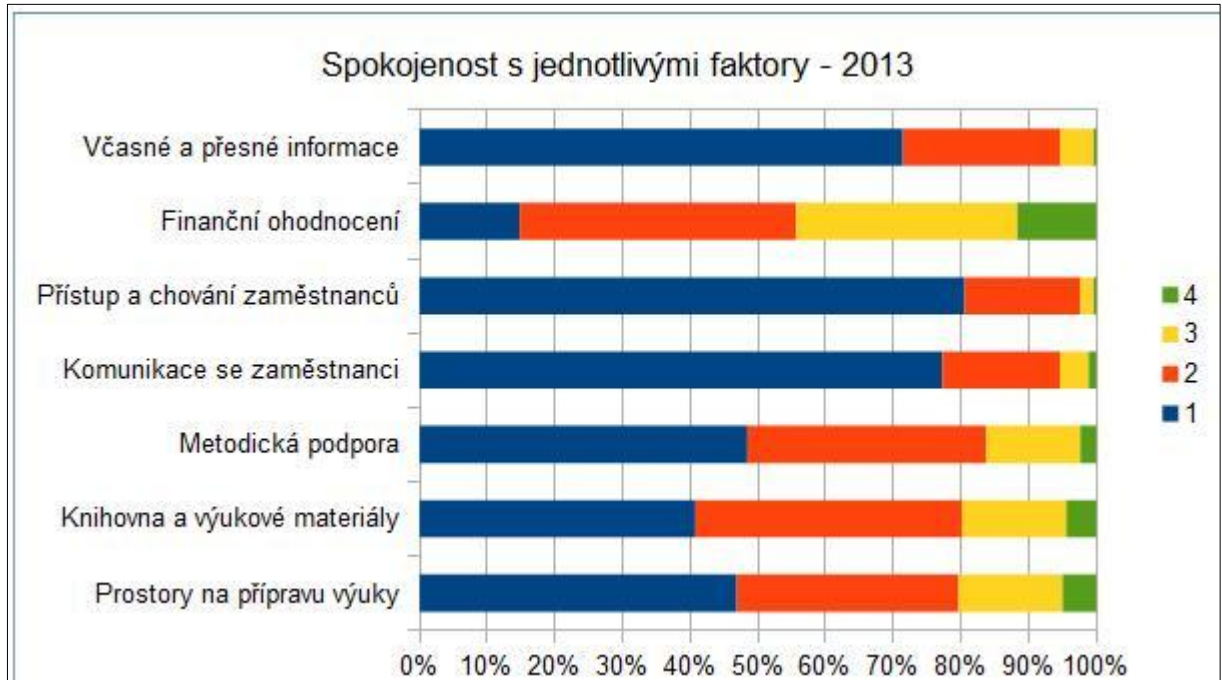


Graf 9. Důležitost jednotlivých faktorů - zdroj: vlastní zpracování

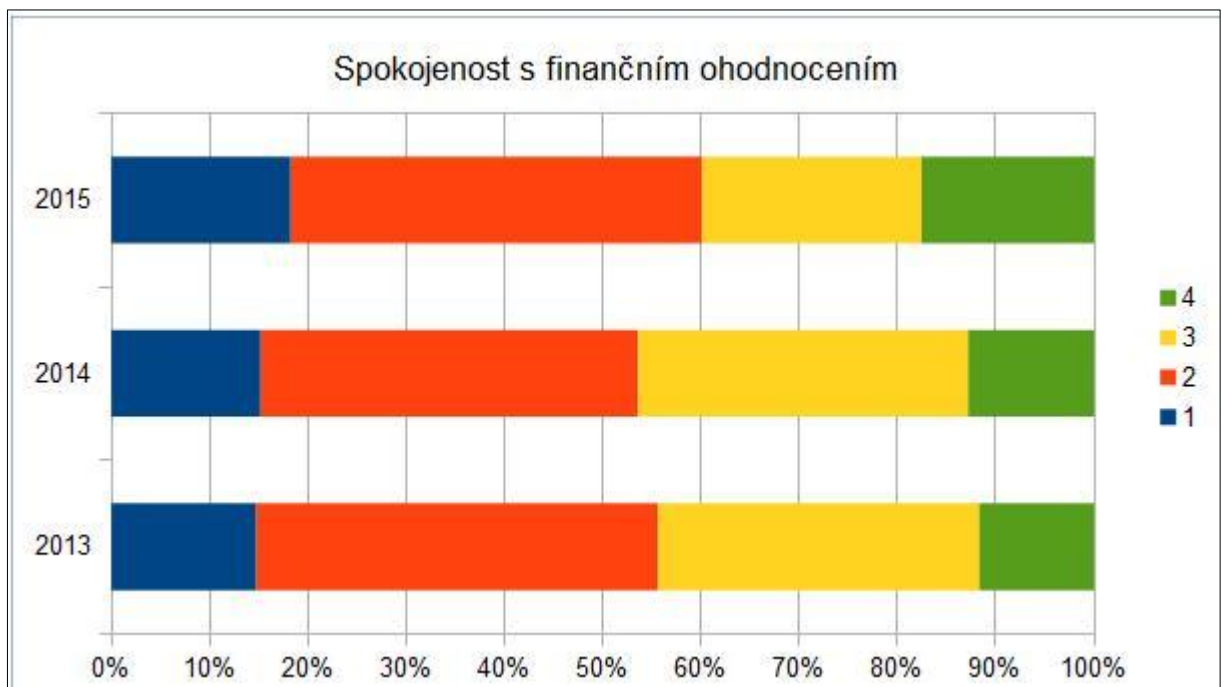
Za nejméně důležité označili lektori svorně ve všech letech prostory na přípravu výuky. Většina z nich si přípravu dělá doma a prostory příliš nevyužívají. Na pomyslném šestém místě je metodická podpora. Ta souvisí s předchozí hypotézou o seberozvoji lektorů a fakt, že lektori ji nevnímají jako nejdůležitější, závěr druhé hypotézy podporuje. Finanční hodnocení bylo nejdůležitější v roce 2013 a v roce 2015, jen v roce 2014 bylo hodnoceno jako druhé za komunikací se zaměstnanci. Za poměrně hodně důležité respondenti považují také přístup a chování zaměstnanců jazykové školy a včasné a přesné informace, které jim zaměstnanci poskytují. Knihovna a výukové materiály se v každém ze sledovaných let umístila na pátém místě, vždy s větším odstupem od metodické podpory.

Finanční ohodnocení tak splnilo kritéria hypotézy, a proto je **třetí hypotéza potvrzená**. Výsledek je pro mě mírně překvapením, protože z předchozích otázek výzkumu vyplývalo, že nadpoloviční většina lektorů učí 1-5 hodin týdně a hlavní příjem by měl pramenit jinde. Na druhou stranu lektori uváděli, že srovnatelnou část úvazku pracují pro jinou soukromou jazykovou školu nebo mají jiné aktivity, například studium. Tam je závislost na finančním ohodnocení i za menší počet hodin srozumitelná.

V další části lektori hodnotili spokojenost s danými faktory na škále od 1 do 4. V grafické podobě uvádím spokojenost se všemi faktory jen v roce 2013, další dva roky byly obdobné, jen spokojenost s finančním ohodnocením jsem zpracovala ve všech třech letech:



Graf 10. Spokojenost s jednotlivými faktory - zdroj: vlastní zpracování



Graf 11. Spokojenost s finančním ohodnocením - zdroj: vlastní zpracování

Jak z grafů vyplývá, respondenti byli v roce 2013 nejspokojenější s přístupem a chováním zaměstnanců, s komunikací se zaměstnanci jazykové školy a s poskytováním včasných a přesných informací. Tyto faktory jsou ovlivnitelné ze strany vedení jazykové školy díky motivaci svých zaměstnanců, kteří tak mohou lépe komunikovat s ostatními a mezi sebou a také se vstřícně chovat k ostatním. Nejméně jsou respondenti spokojeni s finančním ohodnocením, spokojeno bylo jen 38 z nich, 105 z nich charakterizovalo finanční ohodnocení jako dobré, 84 jej považuje za neutrální a pro 30 z nich je špatné. V roce 2015 přibýlo jak spokojenějších tak nespokojených lektorů, méně vyhodnotilo svůj postoj jako neutrální.

Na spokojenost s finančním ohodnocením jsem se ptala také v rámci rozhovoru. „Pracuji pro Vaši jazykovku již 10 let, ale hodinová sazba je již 10 let stále stejná.“ „Nejnižší platové ohodnocení ze všech jazykových škol, se kterými jsem se za 17 let praxe setkala. A k tomu práce navíc - výukové plány, hodnocení, příprava testu a tak.“ „Mrzí mě, že i když neustále pracuji na zvyšování své kvalifikace, a navzdory tomu, že životní náklady každoročně stoupají, mé finanční ohodnocení je osm let stejné.“ „Finanční ohodnocení již bohužel neodpovídá jak délce spolupráce, tak současným podmínkám na trhu.“ Tolik někteří z dotazovaných uvedli ke své spokojenosti s finančním ohodnocením při rozhovoru.

5.5 Shrnutí

Při výzkumu jsem si stanovila tři hypotézy.

H1: Většina spolupracovníků je spokojená a bude chtít s touto jazykovou školou spolupracovat i nadále.

Vzhledem k tomu, že dotazníkové šetření probíhalo ke konci školního roku, mohli lektori uvést, zda počítají se spoluprací v následujícím školním roce. Předpokládala jsem, že pokud by nebyli se spoluprací spokojeni, neprodloužili by ji nebo by alespoň uvažovali o jejím ukončení.

H2: Externí spolupracovníci využívají maximálně možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje, tedy se účastní školení alespoň 2x ročně.

Jazyková škola nabízí pravidelné semináře, webináře, školení a konference, kterých se lektori mohou, obvykle zdarma, účastnit. Hypotéza bude ověřena, jestliže se 2x ročně některé vzdělávací aktivity zúčastní alespoň 50 % respondentů.

H3: Pro motivaci je nejdůležitější finanční hodnocení.

Z obecného vnímání vyplývá, že peníze motivují nejvíce. Domnívám se, že ani externí spolupracovníci nebudou výjimeční a jako nejdůležitější faktor pro spolupráci s jazykovou školou uvedou finanční hodnocení.

Analýza dat z dotazníkového šetření a doptání se pomocí rozhovoru potvrdila první a třetí hypotézu a vyvrátila hypotézu druhou. Ačkoliv jsou externí spolupracovníci spokojeni a s jazykovou školou chtějí spolupracovat, jejich spokojenost s finančním ohodnocením není vysoká, i když finanční hodnocení považují za nejdůležitější motivační faktor. Spokojeni jsou zejména s komunikací s koordinátory jazykové školy, kteří lektory vedou, s jejich přístupem a chováním a včasností předávání a poskytování informací. Tyto faktory mohou ovlivnit lidi v jazykové škole. Externisté příliš nevyužívají možnosti dalšího vzdělávání, jako důvod nejčastěji uvádějí špatné časové možnosti.

Spokojenost externích lektorů se odráží v jejich přístupu ke klientům – studentům jazykové školy, proto by měla nadále pracovat na zlepšení spokojenosti svých spolupracovníků.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zaměřila na efektivní řízení a motivaci zaměstnanců. První kapitoly se věnovaly osobnosti leadera, jeho stylu práce a rozvoji. Leader musí být silná a vyrovnaná osobnost schopná empatie. Členové týmu musí uznávat jeho autoritu, k té mu může dopomoci přímé, otevřené a asertivní chování. Ideální spojení nastane tehdy, když je leader zároveň manažerem. Manažer se zaměřuje na řízení a rozhodování, leader vede lidi a umožňuje naplňování cílů. Správný leader je sám sobě manažerem a řídí svůj osobní rozvoj. Krátce jsem se zabývala teoretickými poznatky týkající se obecného pojetí motivace a motivačním programem. Dokázat dobře motivovat pracovníky znamená především dobře využít vůdcovství a vhodný styl řízení. Vést tým lidí a jít příkladem však mnohdy není jediným motivačním prvkem pro zvýšení efektivity pracovního úsilí jednotlivců a celého týmu. Existuje řada možností, jak pracovní úsilí zvýšit. Předpokladem pro tuto změnu efektivity je vědět a znát nástroje a v pravý čas je na pravém místě použít.

Lidé jsou základním článkem každé společnosti a sociální pedagog působí v oblasti výchovy na rozvoj osobnosti. V rozvoji zaměstnanců je nápomocná sociální pedagogika skrze psychologii v personalistice, která pomáhá společnosti rozvíjet se tím, že pomáhá růst jejím zaměstnancům a motivovat je k vyšším výkonům. Motivované zaměstnance chceme proto, aby svoji práci vykonávali zodpovědně, správně, efektivně, kvalitně, a aby samostatně hledali nová řešení a ochotně spolupracovali. Sociální pedagogika v personalistice se zabývá tím, jak budovat zdravou firemní kulturu, týmovou spolupráci a udržet loajalitu. Je důležité znát silné i slabé stránky zaměstnanců a správně s nimi komunikovat. Lidé potřebují znát smysl své práce, za svůj výkon očekávají uznání a odpovídající hodnocení. Domnívám se proto, že by každá společnost měla disponovat personalistou - sociálním pedagogem, jelikož personalista mnohdy musí být psychologem.

V rámci práce jsem provedla výzkum spokojenosti externích lektorů cizích jazyků. Výzkum se zaměřil na to, co lektory motivuje a co přispívá k jejich spokojenosti. Výsledky dotazníkového šetření jsem doplnila kvalitativním výzkumem formou rozhovoru. Ze tří stanovených hypotéz se jedna nepotvrdila. Z výzkumu vyplývá, že většina externích lektorů cizích jazyků je spokojená a chce s jazykovou školou ve spolupráci pokračovat. Bohužel nevyužívají možnosti dalšího vzdělávání a osobního rozvoje a nejdůležitější je finanční hodnocení. Výsledek je překvapivý, protože z výzkumu vyplývá, že naši externí spolupra-

covníci mají také jiné zdroje příjmů a na finančním ohodnocení nejsou závislí. Stejně překvapivý je fakt, že nemají zájem o svůj rozvoj.

Po zvážení výsledků a vyhodnocení vlastních zkušeností, které jsem získala při práci pro Jazykovou školu Skřivánek s.r.o., chci navrhnout motivační program a možnosti, které mohou přispět ke spokojenosti a motivaci externích lektorů a zlepšit jejich pracovní výkon. Všechny návrhy v sobě obsahují finanční odměnu.

Pokud lektor získá studenta pro navazující studium, za každého z nich obdrží jednorázovou odměnu 100 Kč. Odměna by se vyplácela v případě, že lektor učí pokračující kurz. Pokud lektor získá nového klienta, obdrží odměnu ve výši 1000 Kč.

Jazyková škola se velmi často potýká s nedostatkem lektorů z důvodu časové kolize. Za získání nového externího lektora by doporučujícímu lektorovi náležela odměna 1000 Kč v případě, že nový lektor podepíše smlouvu o spolupráci a začne s výukou.

Jazyková škola nabízí také doplňkové online výukové programy. Pokud lektor doporučí doplňkový program a student zaplatí licenci, obdrží lektor odměnu 100 Kč za licenci. Studenti také mohou u jazykové školy skládat mezinárodně uznávané jazykové zkoušky. I jejich doporučení a následné přihlášení by lektorovi přineslo finanční odměnu.

Tyto motivační pobídky se týkají lektorova okolí a jeho komunikačních dovednostech směrem ke studentům. V rámci motivačního programu bych také podpořila jejich snahu o sebevzdělávání. Pokud by se lektor zúčastnil dvou školení vypsanych jazykovou školou za školní rok, dostal by jednorázovou odměnu 500 Kč. Pokud by se zúčastnil pěti a více, měl by možnost získat 1500 Kč. Domnívám se, že taková pobídka by externí lektory motivovala více, než striktní příkaz účasti nebo smluvní ujednání.

Přestože z mého šetření vyplývá, že nejdůležitějším benefitem je finanční složka, osobně se domnívám, že se charakter odměňování postupně mění v nepeněžní motivaci. Peněžní odměna je totiž ve většině případů stanovena či dohodnuta již při nástupu do zaměstnání, stejně tak jako na některých pozicích je již standardem mobilní telefon, notebook či automobil k osobnímu využití. Myslím si, že v dnešní době zájemci o pracovní pozice "slyší" na možnost seberealizace, tedy možnost osobního a profesního růstu, možnost rekreace v podnikovém zařízení, teambuildingu, volnočasových aktivit, home office nebo sick day. Zaměstnanci si více cení dobrého zacházení než peněz, důležité pro ně je pracovat v dobrém kolektivu a příjemné atmosféře. Záleží jim na jistotách jako je stálost pracovní pozice nebo pracovní poměr na dobu neurčitou.

Podobné motivační programy by mohly být zavedené u jiných firem. Jestliže se dá najít způsob, jak kvantifikovaně motivovat externí dodavatele, lze ho najít také u stálých zaměstnanců. Záleží jen na lidech – leaderech a manažerech, zda nějaký podobný návrh promyslí, připraví a předloží. Firmy by takovým způsobem mohly motivovat své zaměstnance a mohly by tak zvýšit jejich spokojenost. Podobný krok totiž dá zaměstnancům najevo, že o jejich práci někdo přemýšlí, vnímá možnosti rozvoje a chce je motivovat. Sníží fluktuaci zaměstnanců a zlepší tak fungování celé organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, vii, 172 s. ISBN 80-251-0784-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2010, 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- FRANĚK, Petr. *Maslowova pyramida lidských potřeb* [online]. 2011. [cit. 2016.04.12 v 9:23]. Dostupné z <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>.
- GREGAR, Aleš, Antonín ŘEHOŘ, Zdeněk ŠIGUT. *Personální management*. Brno: Institut mezioborových studií, 2012, 117 s.
- HAGEMANN, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
- KOŠTURIÁK, Ján. *Zlepšování realizace projektů*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: Moderní řízení, 79 s. ISSN 0026-8720.
- LEWIS, David. *Tajná řeč těla*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 229 s. ISBN 80-85605-49-X.
- O'BRIEN, Paddy. *Pozitivní řízení: asertivita pro manažery*. Vyd. 1. (dot.). Praha: Management Press, 1997, 212 s. ISBN 80-85603-98-5.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 978-80-85603-01-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2002, 204 s. ISBN 80-247-0403-x.
- RADVAN, Eduard, Michal VAVŘÍK. *Metodika psaní odborného textu a výzkum v sociálních vědách*. Brno: Institut mezioborových studií, 2012, 62 s. ISBN 978-80-87182-25-3.

RÁZUSA, Martina. *Vůdce je víc než manažer* [online]. 2011. [cit. 2016.02.15 v 15:31]. Dostupné z [http://www.i-poradce.cz/SubPages/Emailove Noviny/Otvor.aspx?id=230&cislo=13&rok=2011](http://www.i-poradce.cz/SubPages/Emailove%20Noviny/Otvor.aspx?id=230&cislo=13&rok=2011).

The Leadership versus management [online]. [cit. 2016.02.15 v 10:02]. Dostupné z <http://www.educational-business-articles.com/leadership-versus-management/>

VÁŇEK, Martin. *Komu je určeno manažerské vzdělávání*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: Firemní vzdělávání. 24 s.

URBAN, Jan. *Proč motivace selhává*. Praha: Economia, a.s., 2011, In: Human Resources Management, 89 s. ISSN 1801-4690.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Motivační teorie A. H. Maslowa

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Výsledky v roce 2013

Graf 2. Výsledky v roce 2014

Graf 3. Výsledky v roce 2015

Graf 4. Kolik hodin týdně učíte pro naši jazykovou školu?

Graf 5. Pracovní úvazek

Graf 6. Možnost rozšíření výuky

Graf 7. Prodloužení spolupráce

Graf 8. Účast na vzdělávacích akcích

Graf 9. Důležitost jednotlivých faktorů

Graf 10. Spokojenost s jednotlivými faktory

Graf 11. Spokojenost s finančním ohodnocením

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozdíl mezi řízením a vedením.

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Rozhovor

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Milí lektoři,

rádi bychom vás požádali o vyplnění krátkého dotazníku vaší spokojenosti se spoluprací s naší jazykovou školou. Vaše názory nám pomohou zlepšit prostředí školy tak, abyste se v ní cítili dobře a rádi s námi spolupracovali i nadále. Dotazník můžete vyplnit i anonymně, prosíme o vyplnění všech otázek.

Děkujeme,

JŠ Skřivánek

1. Zvolte pobočku, se kterou spolupracujete.

Pokud spolupracujete s více pobočkami, specifikujte, se kterými.

2. Kontaktní informace

Jméno:

Příjmení:

E-mail:

3. Jaký jazyk, případně jaké jazyky vyučujete?

- angličtina
- němčina
- francouzština
- španělština
- italština
- ruština
- čeština pro cizince

Jiný jazyk, specifikujte prosím:

4. Jak dlouho učíte pro naši jazykovou školu?

- 1 – 2 měsíce
- 3 – 6 měsíců
- 7 – 12 měsíců
- 1– 2 roky
- 2 – 3 roky
- 3 – 4 roky

déle

Pokud déle, jak dlouho?

5. Kolik hodin týdně učíte pro naši jazykovou školu? (1 vyučovací hodina = 45/ 60 minut)

1 – 5

6 – 10

11 – 15

16 – 20

21 a více

Váš komentář:

6. Většinu Vašeho pracovního úvazku:

- učíte pro Skřivánka
- učíte soukromé hodiny
- učíte v jiné soukromé jazykové škole
- učíte ve státní škole
- pracujete v jiném oboru
- máte jiné aktivity (např. studium)

Pokud máte jiné aktivity, uveďte které:

7. Chtěl(a) byste učit pro Skřivánka více hodin?

ano

ne

záleží na podmínkách

Za jakých podmínek byste učili více hodin?

8. Plánujete s naší školou spolupracovat i v příštím školním roce?

- ano
- ne

Pokud ne, uveďte prosím důvod:

9. Jak často se účastníte našich vzdělávacích akcí (seminářů, webinářů, vzdělávacích dnů aj.)?

- každý měsíc
- každý půlrok
- maximálně jedenkrát ročně
- výjimečně
- nikdy

Pokud jste uvedli nikdy, uveďte prosím důvod:

10. Jaká témata seminářů/ webinářů byste uvítali?

11. Ohodnot'te prosím následující oblasti naší spolupráce

1 = výborná 2 = dobrá 3 = neutrální 4 = špatná

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------|--|--|--|--|
| prostory na přípravu výuky | <input type="radio"/> prostory na přípravu výuky 1 | <input type="radio"/> prostory na přípravu výuky 2 | <input type="radio"/> prostory na přípravu výuky 3 | <input type="radio"/> prostory na přípravu výuky 4 |
| knihovna a výukové materiály | <input type="radio"/> knihovna a | <input type="radio"/> knihovna a | <input type="radio"/> knihovna a | <input type="radio"/> knihovna a |

	1	2	3	4
	výukové materiály 1	výukové materiály 2	výukové materiály 3	výukové materiály 4
metodická podpora (konzultace, newslettery, metodické semináře na pobočce, webináře aj.)	<input type="radio"/> metodická podpora (konzultace, newslettery, metodické semináře na pobočce, webináře aj.) 1	<input type="radio"/> metodická podpora (konzultace, newslettery, metodické semináře na pobočce, webináře aj.) 2	<input type="radio"/> metodická podpora (konzultace, newslettery, metodické semináře na pobočce, webináře aj.) 3	<input type="radio"/> metodická podpora (konzultace, newslettery, metodické semináře na pobočce, webináře aj.) 4
informovanost o externích vzdělávacích akcích	<input type="radio"/> informovanost o externích vzdělávacích akcích 1	<input type="radio"/> informovanost o externích vzdělávacích akcích 2	<input type="radio"/> informovanost o externích vzdělávacích akcích 3	<input type="radio"/> informovanost o externích vzdělávacích akcích 4
komunikace se zaměstnanci školy	<input type="radio"/> komunikace se zaměstnanci školy 1	<input type="radio"/> komunikace se zaměstnanci školy 2	<input type="radio"/> komunikace se zaměstnanci školy 3	<input type="radio"/> komunikace se zaměstnanci školy 4
přístup a chování našich zaměstnanců	<input type="radio"/> přístup a chování našich zaměstnanců 1	<input type="radio"/> přístup a chování našich zaměstnanců 2	<input type="radio"/> přístup a chování našich zaměstnanců 3	<input type="radio"/> přístup a chování našich zaměstnanců 4
včasné a přesné informace od zaměstnanců	<input type="radio"/> včasné a přesné informace od zaměstnanců 1	<input type="radio"/> včasné a přesné informace od zaměstnanců 2	<input type="radio"/> včasné a přesné informace od zaměstnanců 3	<input type="radio"/> včasné a přesné informace od zaměstnanců 4
kulturně-společenské akce organizované školou	<input type="radio"/> kulturně-společenské akce organizované školou 1	<input type="radio"/> kulturně-společenské akce organizované školou 2	<input type="radio"/> kulturně-společenské akce organizované školou 3	<input type="radio"/> kulturně-společenské akce organizované školou 4
finanční ohodnocení	<input type="radio"/> finanční ohodnocení 1	<input type="radio"/> finanční ohodnocení 2	<input type="radio"/> finanční ohodnocení 3	<input type="radio"/> finanční ohodnocení 4

12. Která z výše uvedených věcí je pro Vás ve spolupráci s jazykovou školou nejdůležitější? Zaškrtnout můžete i více možností.

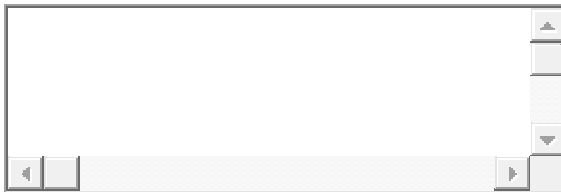
- prostory na přípravu výuky
- knihovna a výukové materiály, pomůcky
- metodická podpora (konzultace, newslettery, metodické semináře na pobočce, webináře aj.)
- informovanost o externích vzdělávacích akcích
- komunikace se zaměstnanci školy

- přístup a chování našich zaměstnanců
- včasné a přesné informace od zaměstnanců
- kulturně-společenské akce organizované školou
- finanční ohodnocení

Váš komentář:



13. Co oceňujete na spolupráci s naší školou?



14. Co postrádáte ve spolupráci s naší jazykovou školou? / Co byste zlepšili?



15. Zde je prostor pro Vaše další komentáře a doporučení:

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR

Struktura rozhovoru:

1. Jak dlouho učíte pro naši jazykovou školu?
2. Kolik hodin týdně učíte pro naši jazykovou školu? (1 vyučovací hodina = 45/60 minut)
3. Co děláte kromě výuky u nás a tvoří to většinu Vašeho pracovního úvazku?
4. Chtěl/a byste pro nás učit více hodin?
5. Za jakých podmínek byste učil/a více hodin?
6. Plánujete s naší školou spolupracovat i v příštím školním roce?
7. Účastníte se externích vzdělávacích akcí, seminářů a konferencí? Jak často?

Proč se neúčastníte častěji? Kdyby byly o víkendu, pomohlo by to? Formou internetové prezentace? Jaké téma byste uvítal/a?

8. Co se Vám líbí na spolupráci s námi?

(Prostory na přípravu výuky, knihovna a výukové materiály)

Metodická podpora a konzultace

Přístup a chování zaměstnanců a komunikace s nimi

Včasná informovanost o novinkách, seminářích apod.

Finanční ohodnocení

9. Co oceňujete na spolupráci s naší jazykovou školou.
10. Co postrádáte nebo co byste zlepšili?