**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

**Katedra psychologie**

# Styl vedení a motivace pracovníků ve výrobních podnicích

## Management style and motivation of employees in production plants

**Rigorózní práce**

Autor: **Mgr. Alena Lasovská**

Olomouc

**2016**

**Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem rigorózní práci na téma: „Styl vedení a motivace pracovníků ve výrobních podnicích“ vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne: 6. 1. 2016 ..……

**Poděkování**

Ráda bych poděkovala majitelům a jednatelům jednotlivých firem, kteří mi umožnili provést dotazníkový výzkum v jejich podnicích a rovněž vedoucím výrobních úseků, za jejich pomoc při samotné realizaci výzkumu. Také bych chtěla upřímně poděkovat všem účastníkům výzkumu, kteří si našli čas na vyplnění předloženého dotazníku.

**OBSAH**

ÚVOD ……. 7

**1 VEDENÍ** ……. 8

1.1 Exkurz do historie vedení ……... 10

1.1.1 Klasické teorie řízení ……... 10

1.1.2 Humanistické teorie řízení ……... 11

1.1.3 Empirická škola ……... 12

1.1.4 Teorie sociálních systémů ……... 12

1.1.5 Moderní teorie řízení ……... 13

1.1.6 Postmoderní teorie řízení ……. 14

1.2 Vývoj teorií úspěšného vedení ……... 14

1.3 Styl vedení ……. 16

1.3.1 Základní styly vedení ……... 17

1.3.1.1 Univerzalistické pojetí ……... 17

1.3.1.1.1 Výzkum z Ohio State University ……... 18

1.3.1.1.2 Kontinuum chování vedoucího ……... 18

1.3.1.1.3 Teorie čtyř systémů - 4S ……... 19

1.3.1.1.4 Nástroj ke změně ……. 19

1.3.1.1.5 Manažerská mřížka – GRID ……. 20

1.3.1.2 Situacionalizované přístupy ……... 21

1.3.1.2.1 Model kontingenčního vedení ……. 22

1.3.1.2.2 Rozhodovací model ……... 22

1.3.1.2.3 Model situačního vedení ……... 23

1.3.1.3 Periodická tabulka vedení ……... 24

1.3.2 Komparace stylů vedení mužů a žen ……. 26

1.3.3 Styl vedení a organizační kultura ……... 30

**2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STYL VEDENÍ** ……. 33

2.1 Manažer ……... 33

2.1.1 Manažer nebo lídr ……... 33

2.1.2 Osobnost manažera ……... 34

2.1.2.1 Utváření a vývoj osobnosti …….. 35

2.1.2.2 Rysová teorie …… 36

2.1.2.3 Vymezení manažerských rysů ……..……...…… 38

2.1.2.4 Manažerské dovednosti ……...…… 42

2.1.2.5 Typy manažerů …… 43

2.1.2.5.1 Liniový manažer …….…….……..……..…… 44

2.1.2.5.2 Kooperace mezi liniovými manažery a personálním útvarem …... 46

**2.2 Motivace** ……..…… 48

2.2.1 Základní pojmy ……..... 48

2.2.2 Pracovní motivace …… 49

2.2.3 Pracovní motivace mužů a žen …… 50

2.2.4 Vybrané teorie motivace pracovního jednání …….…….. 51

2.2.4.1 Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin …….. 52

2.2.4.1.1 Hierarchická teorie potřeb ……...……. 52

2.2.4.1.2 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie motivace …….. 53

2.2.4.1.3 Teorie X a teorie Y ……... 53

2.2.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu …… 54

2.2.4.2.1 Teorie expektanční ……...……..... 54

2.2.4.2.2 Teorie spravedlivosti ……...……..... 55

2.2.5 Pracovní spokojenost ……..…… 56

2.2.5.1 Základní determinanty spokojenosti v práci …… 57

2.2.5.1.1 Obsah a charakter práce ……...…… 57

2.2.5.1.2 Odměna za práci ……... 58

2.2.5.1.3 Pracovní vztahy a spolupracovníci ……... 60

2.2.5.1.4 Organizace práce …….…. 61

2.2.5.1.5 Fyzikální podmínky práce …… 61

2.2.6 Kritické determinanty pracovní ne/spokojenosti ……...…….. 62

**3 VÝZKUMY V RÁMCI PRACOVNÍ NE/SPOKOJENOSTI A STYLU VEDENÍ** ..64

**4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI** ………………………………………………………. 69

**5 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU** …..……...………..………..……..... 70

5.1 Problém, cíl, hypotézy ………………………………..…………….…………. 70

5.1.1 Problém …………………………………………….………………..…......... 70

5.1.2 Cíl …………………………………………..………………………....…… 71

5.1.3 Hypotézy ……..……………………………..…………………..……..….. 71

5.2 Zkoumaný soubor ……………………………..…………………..………..... 72

5.2.1 Popis práce souboru …..……………………..………………………..…..... 72

5.2.2 Popis struktury souboru ………………………………………………..……… 75

5.3 Aplikovaná metodika ………………………...………………………..………. 80

5.3.1 Hemphillův dotazník ………………………..……………..…..……. 80

5.3.2 Struktura motivů z hlediska DPOP ………………...…………………..… 81

5.4 Zpracování výsledků ………………………………………………………..…... 81

5.5 Organizace a průběh šetření ……………………………………………........ 82

5.6 Použita symbolika v rigorózní práci ……………...……………………………... 82

**6 VÝSLEDKY PRÁCE** …………..…………………..……………………..... 84

6.1 Vyhodnocení stylu vedení liniového manažera (mistra) ……..…………..……….... 84

6.2 Struktura motivů z hlediska DPOP u výrobních dělníků …..……………..….... 99

6.3 Motivační faktory ………………………………….………………………. 104

6.3.1 Motivační faktory dle jednotlivých podniků ……………………..………. 104

6.4 Vybrané koreláty a rozdíly v proměnných …………………………......…… 112

6.4.1 Vybrané koreláty v rámci souboru žen a mužů ……………………………… 112

6.4.2 Rozdíly vybraných proměnných ……………………………………….… 113

6.4.3 Vybrané koreláty a rozdíly u podniku č. 1 a podniku č. 3 …………………... 116

6.5 Vyhodnocení platnosti hypotéz……………………………………………….... 121

**7 DISKUZE** ………………………..………………………………………..... 123

**8 ZÁVĚR** ……………………………………………………………………… 130

**9 SOUHRN** ……..………………………………………………….…….……. 133

# ÚVOD

Předmětem rigorózní práce je identifikace převládajícího stylu vedení, který je uplatňován při vedení výrobních dělníků jejich přímým nadřízeným, tedy mistrem, a to v návaznosti na spokojenost daných probandů jak s prací, tak s přímým nadřízeným.

V dnešním konkurenčním prostředí je na efektivní vedení pracovníků kladen velký důraz, poněvadž motivovaní, spokojení a řádně pracující zaměstnanci jsou zásadním předpokladem pro dosahování ekonomických a sociálních cílů organizace. Vhodně zvolený styl vedení manažera, a to na všech úrovních řízení, je tedy podstatným faktorem vedoucím ke zvyšování produktivity a efektivity podniku. V uplatňovaném stylu vedení se zrcadlí nejen způsob chování manažera k podřízeným pracovníkům, ale daný styl vedení rovněž působí na ovlivňování, směrování, spokojenost a motivaci vedených pracovníků. A právě pracovní spokojenost zaměstnanců se stává v mnoha podnicích prioritou, poněvadž pochopení její podstaty, jakož i ovládnutí nástrojů pro její dosahování, umožní cílené využívání lidského potenciálu v pracovní sféře. Tedy jedním ze základních úkolů moderních manažerů je poznání zásadních motivačních činitelů jednotlivých zaměstnanců, které povedou k jejich pracovní spokojenosti.

Hlavním cílem naší práce je zjistit relace mezi vnímáním stylu vedení a proměnnými pracovní spokojenosti. Včetně stanovení klíčových motivačních faktorů, které u zkoumané skupiny respondentů nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost či nespokojenost. V rámci objektivnosti jsme daný výzkum realizovali v sedmi výrobních podnicích s obdobným výrobním programem. Samotného dotazníkového šetření se účastnili pouze výrobní dělníci vykonávající manuální a stereotypní práci.

Výsledky výzkumu by mohly být pro organizaci přínosem při hodnocení stylu vedení liniových manažerů (mistrů), stanovení základních determinant pracovní ne/spokojenosti a vymezení motivačních faktorů pro vybudování kvalitních motivačních návrhů a opatření, ať už celofiremních nebo těch, které se budou týkat jednotlivých organizačních složek či útvarů.

# 1 VEDENÍ

*„Psycholog vysvětluje slabý výkon člověka jeho nižší kapacitou, sociolog negativním postojem vůči organizaci a manažer chybami v řízení“( Cejthamr, Dědina, 2010, 17).*

Vědecký vývoj efektivního řízení v podnikové sféře lze zaznamenat v souladu se vznikem a následným rozvojem velkých výrobních organizací či podniků. Mnoho renomovaných odborníků si kladlo za cíl zjistit, a v praxi uplatnit, ten jediný „správný“ styl řízení, který povede k cílenému rozvoji podniku. Od průkopnických začátků Fredericka Taylora uplynulo mnoho let a za tu dobu zaznamenal pohled jednotlivých autorů na základní pojetí řízení značný rozvoj, a také změnu. Pokud chceme pojem řízení definovat přesněji, tak to nebude vůbec snadné, poněvadž v daném směru lze zaregistrovat značnou názorovou nejednotnost, což není nic zvláštního, neboť jak poznamenali Kontz a Weihrich efektivní řízení je věda, tedy přesněji: „Praxe v řízení je *umění* a organizované znalosti, o které se manažer při řízení opírá, lze označit jako *vědu“* (Koontz, Weihrich, 1993, 23).

Cejthamr a Dědina v dané souvislosti upozorňují, že podle Crainera existuje okolo 400 definic vedení a je to skutečné minové pole nedorozumění a rozdílů, přes které musí teoretikové i praktikové kráčet. Je těžké najít o vedení všeobecně přijatelné tvrzení, ale v podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Znamená to, že proces vedení nemůže být oddělen od aktivity skupin a od efektivního budování týmů (Cejthamr, Dědina, 2010, 93).

Na nejednotnost interpretací daného pojmu poukazuje také Veber, který na základě rozborů současné manažerské literatury upozorňuje, že na jedné straně je vedení chápáno jako dílčí manažerská funkce, která spočívá v přesvědčování a aktivizaci pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny požadované úkoly a cíle, zpravidla krátkodobé. Na druhé straně existují přístupy, které vedení lidí odlišují od klasických řídících praktik. Zdůrazňují aspekt dlouhodobé vize a aktivizaci všech lidských zdrojů k jejímu dosažení (Veber a kol., 2006, 78). Zde se dostáváme k různému přístupu v definování pojmu řízení, kdy od klasického manažerského řízení je odlišeno vedení lidí, které je doprovázeno určitou reálnou vizí (tj. představou k jakému cíli má manažer podřízené dovést) a také prostředky, pomocí nichž lze vytýčeného cíle dosáhnout.

Kotter rovněž staví do jistého protikladu klasické řídící aktivity a přístupy vedení a podává již ucelenější definice těchto přístupů. Tradiční řízení je dle Kottera založené na plánování, organizování, výběru pracovníků, kontrole a dále na sledování dosažených výsledků, kdy

smyslem řídících aktivit je vytvořit určitý řád v průběhu činností organizace s cílem dosáhnout požadovaných, zpravidla krátkodobých výsledků. Naproti tomu přístupy vedení jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování za účelem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace (Kotter 2000, in Veber, 2006, 79).

Dle Armstronga a Stephensové se řízení zaměřuje na dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů. Těmito zdroji jsou lidé, peníze, zařízení, budovy, vybavení, informace a znalosti. Vedení, na rozdíl od řízení, se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidské zdroje. Jde o proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich loajality a angažovanosti. Tedy řízení se týká hlavně zabezpečování, rozdělování, využívání a kontrolování zdrojů. Ale tam kde jsou zapojení do pracovní činnosti lidé, je nemožné dosahování vytýčených cílů bez zabezpečení efektivního vedení (Armstrong a Stephens, 2008, 17).
Pojmy vedení a řízení od sebe odděluje také Halík (2008) a konstatuje, že lze řídit vůz nikoliv lidi. „Řízením lze dosáhnout jediného, a to ztráty iniciativy lidí v týmu“. Drucker na dané pojmy nahlíží shodně jako Halík a tvrdí, že “lidé se neřídí, lidé se vedou a hlavním cílem je produktivní využití konkrétních předností a znalostí každého jedince“ (Drucker, 2002, 74).

Tureckiová (2004) ovšem uvádí, že: „*vedení předchází řízení*“ (důležitost vytýčení správného směru), a že „*vedení obsahuje řízení*“ – jako jednu z metod práce s lidmi v organizaci. Proto nelze tyto dva pojmy od sebe striktně oddělit[1].

Vodáček a Vodáčková (2009) ještě doplňují dva současné pojmy spojované s vedením lidí, a to „*managementship*“, který představuje dosavadní, tradiční způsob především autoritativně či administrativně založeného vedení lidí a „*leadership*“, což je podstatně méně formální a naopak více tvůrčí vedení spolupracovníků. Tureckiová (2004) dodává, že managementship je orientován na současnost a využívá postupů minulosti, zatímco leadership je zaměřen do budoucnosti na rozvoj a konkurenceschopnost podniku prostřednictvím lidí.

[1] Vzhledem k určité nejednotnosti v definicích vedení, budeme v naší práci s danými pojmy nakládat volně v návaznosti na jednotlivé citované autory.

## 1.1 EXKURZ DO HISTORIE ŘÍZENÍ

Různí autoři předkládají názvy vývojových etap podnikového řízení, a tím i řazení hlavních představitelů jednotlivých teorií, mírně odlišně, i když v zásadě se ve svých prezentacích příliš neliší. Pro naši práci jsme použili názvy vývojových etap dle Pilařové (2004), která jednotlivé myšlenkové proudy dělí do několika skupin:

- Klasické teorie řízení
- Humanistické teorie řízení
- Empirická škola
- Teorie sociálních systémů
- Moderní teorie řízení
- Postmoderní teorie řízení.

### 1.1.1 Klasické teorie řízení

Vývoj klasických teorií řízení spadá do období 20. let 20. století. Autoři daného proudu si kladli za cíl zajistit, aby každý zaměstnanec měl v organizaci přesně stanovené místo a úkoly, což mělo vést k efektivnímu fungování organizace.

Teorie vědeckého řízení (Frederick Taylor, 1856-1915)

Taylorova koncepce řízení byla založena na předpokladu, že hmotná odměna je pro člověka mnohem významnější než vlastní práce. Tedy pomocí zvýšení platu lze přimět dělníky ke zvýšení svého pracovního výkonu. Svou teorii zvyšování výkonnosti Taylor postavil na eliminaci zbytečných pohybů, motivaci úkolovou mzdou a kontrolním dohledu. Ovšem tento systém vědeckého řízení byl založen na jednotvárné a mechanizované práci, což bylo pro většinu lidí nepříjemné a vyčerpávající.

Správní teorie (Henri Fayol, 1841-1925)

Fayol je označován za otce vědeckého managementu. Přínosem jeho teorie bylo vyčlenění řídících činností jako samostatného oboru zkoumání a dále rozdělení průmyslových aktivit do šesti skupin: technické, komerční, finanční, bezpečnostní, účetní a manažerské. Při zkoumání těchto činností, které se vyskytují v jakémkoliv velkém podniku Fayol zjistil, že prvních pět aktivit je všeobecně známých, a proto se ve svých knihách věnoval převážně

analyzování šesté (manažerské) činnosti. Fayol taktéž na základě svých zkušeností sestavil čtrnáct principů managementu – např. pravomoc, odpovědnost, jednotu, přikazování atd. (Koontz, Weihrich,1993, 45-46).

Teorie byrokracie (Max Weber, 1864-1920)

Za autora teorie byrokracie je označován Max Weber. Jeho teorie vycházela z předpokladu, že organizace může efektivně fungovat, pokud se bude opírat o odborné dovednosti svých členů a dodržování základních pravidel racionálního chování. Základem úspěšného chodu organizace je podřízenost nižšího útvaru vyššímu a formální vymezení úkolů a povinností (Pilařová, 2004, 20).

### 1.1.2 Humanistické teorie řízení

Humanistické teorie spadají do období 20. – 40. let 20. století. Jejich přínosem, oproti klasickým teoriím, je přenesení zájmu na individuální rozvoj a potřeby jednotlivce. Tedy za hlavní stimul je považován osobní rozvoj jednotlivce nikoli pouze stimul ekonomický. K hlavním představitelům daného směru patří: Elton Mayo, Douglas Mc Gregor, Chris Argyris atd.

Elton Mayo (1880-1949)

Je považován za průkopníka školy lidských vztahů. Na základě své Hawthornské studie zjistil, že na zvýšení produktivity práce mají významný vliv mezilidské vztahy, které pokud jsou podporovány cílenou motivací a efektivním vedením, tak mají pozitivní účinek na výkonnost celé skupiny.

Hawthornská studie

- Roku 1924 National Research Council (NRC - Rada národního výzkumu) rozhodla o zahájení výzkumu vlivu osvětlení pracovního místa na výkonnost pracovníka. NRC zkoumala v letech 1924 až 1927 účinky osvětlení v Hawthornské továrně společnosti Western Electric. Výzkumníci rozdělili pracovníky do dvou skupin - pokusné a kontrolní. *Pokusná* skupina byla vystavena účinkům proměnlivé světelné intenzity a *kontrolní* skupina naopak pracovala při konstantních světelných podmínkách. Výzkumníci ke svému překvapení zjistili, že po zvýšení intenzity osvětlení u pokusné skupiny došlo ke zvýšení produktivity práce u obou skupin. Když výzkumníci intenzitu osvětlení snížili, překvapení bylo o to větší - produktivita práce totiž zůstala i nadále vysoká. Teprve při poklesu intenzity osvětlení na úroveň měsíčního svitu došlo k poklesu produktivity práce. Na základě těchto pokusů došli výzkumníci k závěru, že intenzita osvětlení má

> nepatrný nebo dokonce žádný vliv na produktivitu práce skupiny pracovníků. Výzkumníci se shodli na tom, že změny fyzikálních podmínek nemají významný vliv na produktivitu práce. Proto se začali domnívat, že produktivitu práce ovlivňuje mnohem významněji „*lidský prvek*" v pracovním prostředí, než fyzikální podmínky práce. Výzkumníci tento závěr formulovali takto: Zvýšení produktivity práce žen v montážní hale nezávisí na změnách pracovních podmínek bez ohledu na to, zda byly zahrnuty do experimentální nebo kontrolní skupiny. Závisí však patrně na tom, co lze označit jako rozvoj organizované sociální skupiny, a na jejím specifickém vztahu ke svým nadřízeným (Donelly a kol., 1997, 36-37).

### 1.1.3 Empirická škola

Zrod empirické školy lze začlenit do období 50. - 60. let 20. století. Hlavní myšlenky empirické školy vycházejí z rozboru a zobecnění kladných a záporných poznatků manažerské praxe. Management je v daném směru chápán jako psychologický proces vedení pracovníků, jehož prostřednictvím se uspokojují hlavní lidské snahy. Základní myšlenka empirické školy: „*Management je vědou, avšak zejména uměním*" (Vtípil, 2005, 16). K hlavním představitelům empirické školy patří H. Mintzberg, R. H. Waterman, P. F. Drucker, atd.

Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005)

Je vnímán jako zakladatel moderního managementu. Drucker ve shodě s jinými představiteli empirického směru zdůrazňuje profesionalizaci řízení, tedy přetvoření funkce manažera na samostatnou profesi. Manažery vnímá jako *dirigenty*, jejichž úkolem je vytvořit z výrobní jednotky fungující celek a dále jako *skladatele*, kteří rozhodují o budoucnosti firmy.

### 1.1.4 Teorie sociálních systémů

Autoři teorií sociálních systémů vnímají organizaci jako otevřený sociální systém, jenž vyhledává a využívá zdroje ze svého okolí, v čemž se liší od předchozích teorií, které spatřovali organizaci jako systém uzavřený. Dále se v teoriích setkáváme se vzájemným působením podsystémů v organizaci a tzv. spojovacími procesy (komunikace, rovnováha a rozhodování). Hlavními představiteli směru jsou: Chester Bernard, Herbert Simon, Ludwig von Bertalanffy atd.

Chester Bernard (1887-1961)

Bernard organizaci definuje jako systém vzájemných vztahů, kde hlavním úkolem vedoucích pracovníků je zabezpečení fungující systémové spolupráce. Ve svých dílech se věnuje také motivačnímu systému lidí a klade důraz na rovnováhu mezi přínosem a uspokojením.

### 1.1.5 Moderní teorie řízení

Představitelé moderních teorií řízení hledali jednoduchý, univerzální model řízený, který by dokázal pojmout všechny problémy tak složitého systému jakým organizace je.

Kontingenční teorie (T. Burns, G.M. Stalker)

Tato teorie zpochybnila dosavadní názor na existenci jediného způsobu řízení. Autoři vymezili dva typy organizací, u kterých je vhodné aplikovat rozlišné styly řízení. Jde o organizace:

Mechanické – v nichž převažuje rutina, neměnnost pracovních postupů atd.

Organické – pro něž je typická změna, vyžaduje se přesný výkon procedur atd. (Pilařová, 2004, 25).

Teorie „Z“ (William Ouchi)

William Ouchi v roce 1981 publikoval ve své knize „*How American Business Can Meet the Japanese Challenge“* teorii „Z“, kterou vytvořil na základě srovnávání modelů řízení amerických a japonských firem. Tajemství japonského úspěchu, podle Ouchiho, spočívá ve zvláštním způsobu řízení lidí, který se zaměřuje na silnou firemní filozofii, zřetelnou firemní kulturu, dalekonosný rozvoj zaměstnanců a konsenzus při rozhodování.[2] Tedy teorie „Z“ klade zejména důraz na týmové rozhodování, ovšem s osobní odpovědností. Dále upřednostňuje dlouhodobé zaměstnání s postupnou, definovanou kariérou a vnitřní neformální kontrolu. Na pracovníka je v této teorii nahlíženo jako na člověka, nikoli jako na zaměstnance či člena rodiny.

[2] https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z_of_Ouchi

### 1.1.6 Postmoderní teorie řízení

Autoři postmoderních teorií řízení akceptují složitost organizačních systémů a poskytují spíše řešení dílčích problémů. Tímto zpochybňují všechny „velké teorie“, které se snaží jednoduchým způsobem odpovědět na veškeré otázky týkající se dění v organizaci (Pilařová, 2004, 26). Tyto teorie reprezentuje celá řada autorů například Stuart R. Cleg, P. Senge či T. Peters.

Teorie chaosu (Tom Peters)

V této teorii Peters chápe chaos jako podnikatelskou výzvu. Pokud bude management kreativní a dokáže se v období chaosu správně orientovat a systematicky sledovat změny okolí a být na tyto změny připraven, tak chaos organizaci přináší období prosperity.

Teorie učící se organizace (Peter Senge)

Jde o ideu, že pokud chce mít organizace dlouhodobou prosperitu, musí se učit z vlastních chyb, z jednání konkurence, a také klást důraz na vnitřní vzdělávání.

## 1.2 Vývoj teorií úspěšného vedení

*„Baroko přineslo po předchozí renesanci zcela nový styl, typický bohatými ozdobami. Po něm nastoupilo ještě více přeumělkované rokoko. Poté ale přišel klasicismus. Křivky se narovnaly, vše najednou bylo přímočařejší, jednodušší, a zřejmě také levnější. Zdá se, že k takovému zlomovému okamžiku dospělo nyní i řízení podniku“(Souček, 2012, 7).*

Ve vývoji názorů na úspěšné vedení lze zaznamenat několik etap.

V začátku vznikla ***teorie orientovaná na charakteristické rysy leaderů***, která stavěla na vrozených kvalitách vedoucích pracovníků – tedy že vedoucím se člověk rodí, nikoliv stává. Rozličtí autoři podali různý výčet potřebných vlastností úspěšného vedoucího, tímto se hlavním praktickým nástrojem pro zkvalitnění managementu stal personální výběr pracovníků. Ovšem veškeré pokusy různých autorů o určení specifických rysů vedoucích pracovníků byly vesměs neúspěšné. Jennings v jedné studii uvedl, že ani za padesát let studia nebyl nalezen jediný povahový rys nebo soubor vlastností, který by pomohl rozlišit mezi vedoucím a ne - vedoucím. Pozdější studie nicméně ukázaly na vztah mezi vedením a jistými rysy osobnosti, jako například vztah mezi efektivitou vedení a známkami

inteligence, schopnosti dohledu, iniciativou, sebejistotou a individualitou ve způsobu, jak byla práce provedena (Cejthamr, Dědina, 2010, 105).

Ke konci 40. let nastupuje přístup zaměřený na ***chování vedoucích pracovníků***, který je relativně stálý a různě úspěšný a staví na předpokladu, že úspěšnému stylu řízení se lze naučit. Daný přístup se tedy soustřeďuje na činy a vzorce chování, nikoliv na mentální schopnosti.

V závěru 60. let začíná dominovat ***situační a kontingenční přístup,*** který klade důraz na situaci, ne na typ osobnosti. Tedy vychází z předpokladu, že správný styl je potřeba zvolit dle nastalé situace.

Počátkem 80. let se objevují nové teorie vedení lidí nazvané - ***Nové vedení*** (New Leadership). Uvedené pojetí vedení nastoluje otázku vedoucích „od narození" nebo „od přírody". Vedení se tak může zaměřovat na roli vedoucího ve vztahu k jeho následovníkům a k přijetí určitého vůdčího stylu (Dědina, Cejthamr, 2010, 96). Tento směr se zaměřuje především na charisma[3], sílu osobnosti vůdce a je také zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí, kterou dosavadní názory na vedení lidí poněkud opomíjely. Mnozí vedoucí působí na city a emoce podřízených pracovníků a tím přetváří (transformují) firmu a okolní svět. Takovým vedoucím říkáme transformační vedoucí. Pokud vedoucí při svém řízení lidí používá spíše tradičních motivačních prostředků (odměny a postihy), hovoříme o transakčním vedení. Zatímco transakční vedoucí se snaží řídit podle zaběhlých a ověřených způsobů a podporuje fungování firmy v současném stavu, tak transformační manažer je nositelem změn k čemuž využívá charisma, inspirativní vedení, individualizovanou úctu či intelektuální stimulaci.

Ovšem nikdy nic není úplně černo-bílé, nelze po předložení transakční teorie řízení jednoznačně říci, že transformační styl řízení je již překonán. Každý z těchto stylů má v určité situaci svůj pozitivní přínos, a to ať větší či menší. Bělohlávek upozorňuje na knihu Bernarda M. Basse (1985) „Vedení a výkon nad očekávání" (Leadership and Performance Beyond Expectations), ve které Bass vyložil své ideje transakčního a transformačního stylu řízení, postavené na dlouhodobých výzkumech a zkušenostech z armády a z komerčních organizací. Myšlenka nebyla původní, pocházela od skotského

[3] Charisma je pro následovatele silný emocionální vztah, který dává vůdci nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku, důvěru. Má intenzivní emocionální složky jako je oddanost, bázeň a slepá víra. Je to nezpochybňovaná důvěra v „člověka a jeho poslání", v to co se dělá, co se bude dělat a co by se mělo dělat (Bass, 1985, in Bělohlávek, 1996, 219).

sociologa Jamese McCormicka Burnse. Podle Burnse transakční vedoucí motivuje své podřízené poskytováním odměny za vykonané úkoly. Transformační vedoucí motivuje následníky, aby pracovali na vyšších cílech spíše skrz sebeaktualizaci než skrz bezprostřední odměnu. Bass však neodděluje transakční a transformační vedoucí příliš striktně a zdůrazňuje, že úspěšný vedoucí používá jak prostředků transakčního řízení, tak i prostředků řízení transformačního (Bělohlávek, 1996, s 218).

### 1.3 Styl vedení

Styl vedení představuje způsob činností manažera, který charakterizují postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahovaní vytyčených cílů v konkrétních podmínkách. Jde zvláště o formu vztahu manažera k podřízeným, která vyplývá z osobnostních znalostí manažera, jeho zkušeností, autority, schopnosti působit na vnitřní a vnější okolí a schopnosti uplatnění moci v kombinaci se způsobem jejího využití při vedení ostatních (Veber, 2006, 43).
Styl vedení je tedy určitý specifický způsob vykonávání řídící činnosti, který má své reálné dopady na motivaci, výkonnost, spokojenost, mezilidské vztahy, samostatnost a na podněcování či tlumení iniciativy pracovníků. Také ovlivňuje to, jestli budou lidé pracující pod konkrétním vedoucím podávat potřebné výkony, anebo svou činnost omezí pouze na plnění úkolů nezbytně nutných.

R. Likert k efektivnosti stylu vedení napsal: "Aby jednání vedoucího pracovníka bylo efektivní a aby komunikace s podřízenými pracovníky byla na požadované úrovni, musí vedoucí přizpůsobovat své chování tomu, co od něho očekávají, jaké hodnoty uznávají a jaké komunikativní schopnosti mají lidé, se kterými přichází do styku. Neexistují přesně stanovená pravidla vedení, která by fungovala ve všech situacích. V procesu vedení mohou být použity obecné principy, které poskytují cenný návod, jak se chovat. Nicméně při uplatňování těchto principů je třeba brát v potaz zvláštnosti dané situace a zainteresovaných lidí" (Milkovich, Boudreau, 1993, in Kocianová, 2007, 43). Tedy cílem vedení na všech organizačních úrovních je nasměrování a vedení pracovníků k plnění rozmanitých podnikových úkolů. Jakým způsobem budou individuální vedoucí přistupovat k řízení lidí, bude záviset na různých faktorech, ať už osobnostních nebo situačních.

Co se týká jednotlivých stylů vedení, tak odborná literatura prezentuje několik způsobů či metod přístupů k vedení lidí, a také mnoho podob jak ten či onen styl popsat. Níže předkládáme některé vybrané styly vedení.

### 1.3.1 Základní styly vedení

Tureckiová (2004) uvádí v teoriích stylu řízení dva základní proudy, a to univerzalistické a situacionalizované pojetí stylů řízení. V rámci naší práce budeme z daného dělení stylů řízení vycházet.

#### 1.3.1.1 Univerzalistické pojetí

Univerzalistické pojetí je založeno na předpokladu určitých osobnostních charakteristik manažera, které jej předurčují k úspěšnému vedení, a také staví na existenci optimálního stylu řízení.

Základem pro zkoumání stylů chování bylo kontinuum autoritativní, demokratický a liberální styl (Tureckiová, 2004, 77). Vtípil (2005) popisuje tyto tři základní styly vedení, vztahujících se k chování leaderů vůči podřízeným pracovníkům takto:

- *Autoritářský* – jedná se o příkazový styl vedení, který využívá zejména legální autority a odměňování k dosažení svých cílů.
- *Demokratický* – je založen na vzájemné komunikaci a předávání informací. Vedoucí je vnímán jako platný člen skupiny a členové mají důležité slovo při rozhodování a zpracování systémů a postupů.
- *Liberální* - v daném stylu vedení ponechává vedoucí výraznou rozhodovací volnost na spolupracovnících, role vedoucího je v podpoře úsilí spolupracovníků.

I když obecně bývá demokratické vedení pokládáno za nejefektivnější a liberální za nejméně přínosné, je potřeba přihlédnout k situaci a k požadovanému účelu např. v armádě bude za přínosné považováno direktivní vedení a liberální vedení má svou opodstatněnost zase u vědeckého týmu. V praxi se jednotlivé styly řízení často kombinují. Tyto původní

styly jsou proto dnes již doplněny o čtvrtý styl, který se nazývá integrativní styl, tento vhodně kombinuje výhody autokratického a demokratického stylu vedení.

#### 1.3.1.1.1 Výzkum z Ohio State University

Výzkumníci z Ohio State Univerzity uskutečnili rozsáhlý výzkum vedoucích pracovníků, který byl zaměřen na chování lidí ve vedoucích pozicích a vliv tohoto chování na skupinový výkon. Pomocí faktorové analýzy zjistili dvě hlavní dimenze chování vedoucích pracovníků:

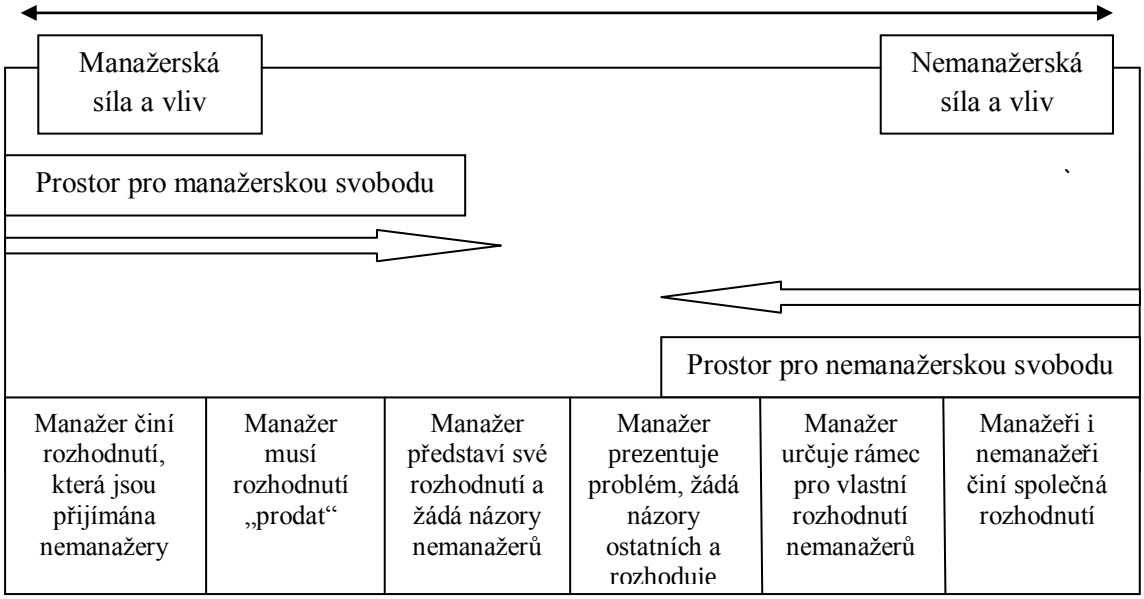
1) Úcta – dané chování vedoucího je založeno na vzájemném respektu a důvěře, které je soustředěno zejména na zájmy členů skupiny.
2) Struktura – postihuje chování vedoucího, který organizuje práci skupiny a definuje úkoly se záměrem dosáhnout maximálního výkonu.

Úcta a struktura spolu nesouvisejí, ale lze z nich odvodit čtyři typy chování vedoucích pracovníků, a to – nízká úcta a nízká struktura, nízká úcta a vysoká struktura, vysoká úcta a vysoká struktura, vysoká úcta a nízká struktura. Za ideálního vedoucího pracovníka je považován ten, jehož chování vykazuje vysokou úctu a vysokou strukturu (Bělohlávek, 1996, 206-207).

#### 1.3.1.1.2 Kontinuum chování vedoucího (Robert Tannenbaum a Warren H. Schmidt)

Stylem vedení se dále zabývali Tannenbaum a Schmidt, kteří staví do popředí dva styly vedení, a to styl *autoritativní* (s absolutní rozhodovací mocí manažera) a *demokratický*. Jedná se v podstatě o kontinuální přechod mezi těmito dvěma naznačenými krajnostmi (Tureckiová, 2004,78). Tedy při přechodu mezi těmito dvěma styly mohou být rozmístněny různé způsoby chování. Cejthamr a Dědina (2010) dále upřesňují, že kontinuum představuje rozsah činnosti ve vtahu k míře autority a také ve vztahu k oblasti svobody ne/manažerů při rozhodování.

Obr. 1: Kontinuum manažerského a nemanažerského chování (Cejthamr, Dědina, 2010, 114)




#### 1.3.1.1.3 Teorie čtyř systémů - 4S (Rensis Likert)

K chování manažerů se vztahuje i Likertova teorie čtyř systémů, která stanovuje tyto základní styly chování:

- *Vykořisťovatelsko – autoritativní styl*: autokratické vedení, jednosměrná příkazová komunikace, tvrdá disciplína, negativní motivace a prostředí strachu a obav.
- *Benevolentně – autoritativní styl*: autokratický vedoucí, výběrová komunikace, tolerance názorů, těsná kontrola, slabá delegace rozhodovacích aktivit.
- *Konzultační styl*: vzájemná kooperace, určitá důvěra mezi oběma stranami, částečná delegace rozhodovací pravomoci, náhodná kontrola, převaha pozitivní motivace.
- *Participační styl*: značná vzájemná důvěra, neformální kontrola, autonomie pro spolupracovníky v rozhodování, pozitivní motivace (Vtípil, 2005).

#### 1.3.1.1.4 Nástroj ke změně (Bruce Carlson a Rachel K. Mc Kee)

Takto nazývají své pojetí stylů vedení autoři Carlson a Mc Kee, kteří klasickou klasifikaci 3-4 stylů vedení rozpracovali a určili, co jsou stylotvorné elementy, a které aspekty vedení (manažerské práce) určitý styl vedoucího vytvářejí (Cienciala, 2012, 41).

V pojetí uvedených autorů je zaznamenáno sedm základních stylů vedení:

- *Vůdcovský* – podporuje týmovou práci a dává prostor pro účast a iniciativu. Zkoumá všechna fakta a hledá alternativy s cílem dojít společně s druhými k nejlepšímu řešení. Zaměřen stejnou měrou na výsledky i na lidi. (*Přispívat a angažovat se!*)
- *Paternalistický* – určuje práci sobě i druhým, netoleruje jakékoliv zpochybnění vydaných nařízení. (*Nařizovat a usměrňovat!*)
- *Mocenský* – jasně určuje cíl a směr práce, stanovuje taková pravidla, která povedou k nejlepšímu výsledku, a nepovoluje žádné odchylky. (*Řídit a ovládat*!)
- *Kompromisní* – podpora takových výsledků, které jsou populární a přitom ne moc riskantní. Ověřuje svůj názor v diskuzích s ostatními z důvodu průběžného zajištění souhlasu. (*Vybalancovat a urovnat!)*
- *Vstřícný* – zaměřen na pozitivní a příjemnou stránku práce, která podporuje a upevňuje harmonii v týmu. (*Ustoupit a všem vyhovět!)*
- *Přizpůsobivý* – kladen důraz na přesvědčení a manipulaci druhých lidí za účelem dosažení jejich souhlasu s návrhem, který přinese užitek manipulující osobě. (*Využít a zmanipulovat!*)
- *Nezúčastněný* – snaha o vyhnutí se jakýmkoliv problémům, které souvisí s odpovědností. Pokud jsou stanoviska vyjádřená, tak jsou vesměs pasivní a souhlasné. (*Vyhnout se a uniknout!*)

#### **1.3.1.1.5 Manažerská mřížka – GRID** (Robert R. Blake, Jane S. Mouton)

Blake a Mouton navrhli v osmdesátých letech dvoudimenzionální matici rozčlenění vedení lidí dle toho, zda se vedoucí při své práci zaměřují více na lidi, nebo na úkol. Svou teorii publikovali pod názvem Teorie manažerské mřížky (GRID).

Autoři umístili na dvě základní osy, orientace na lidi a orientace na úkol, několik dimenzí:

- 1,9 – *vedoucí spolku zahrádkářů* se věnuje potřebám lidí a uspokojivým pracovním vztahům, často na úkor pracovních výsledků.
- 9,9 – *týmový vedoucí* se snaží skrz participace a spolupráce dospět k požadovaným organizačním cílům.

- 1,1 – *volný průběh*, vedoucí vynakládá minimální úsilí k dosažení požadovaných pracovních výsledků.
- 9,1 – *autorita, poslušnost*, moc soustředěna v rukou vedoucího, který věnuje minimální pozornost problémům lidí.
- 5,5 – *organizační člověk* se snaží pomocí vyhlášek a norem udržet rovnováhu mezi dosahováním úkolu a morálkou lidí, čili splnit nutné úkoly a vyhnout se konfliktům.
- 9+9 – *paternalista* kombinuje zájem o lidi s orientací na úkol. Ovšem vedoucí nepřistupuje k pracovníkům jako ke kolegům, ale ve stylu něco za něco, pokud budeš pořádně pracovat a budeš loajální, dostaneš odměnu (Blake, Mouton, 1978 in Bělohlávek 2005, 208 – 209).

Obr. 2: Systém GRID (Bělohlávek, 2005, 209)

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1,9** | | | | | | | **9,9** |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | **5,5** | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **1,1** | | | | | | | **9,1** |

Orientace na lidi

Orientace na úkol

### 1.3.1.2 Situacionalizované přístupy

U situacionalizovaného, neboli situačního či kontingenčního pojetí je zdůrazňována důležitost situace, v nichž vedoucí a jejich týmy fungují. Tyto situace ovlivňují přístupy, které vedoucí uplatňují při vedení svých podřízených pracovníků. Dle Armstronga (2008) neexistuje žádný ideální styl vedení, všechno závisí na okolnostech. Armstrong mezi faktory ovlivňující míru vhodnosti určitého stylu vedení řadí - typ organizace, povahu úkolu, charakteristiku skupiny a osobnost lídra. Tedy vhodný styl vedení by se měl přizpůsobovat nastalé situaci. Ovšem Dědina a Cejthamr (2010) upozorňují i na omezení

modelu zaměřeného na situaci a to v tom, že určití lidé se zdají být těmi vhodnými vedoucími v určité situaci, ovšem neprojeví se jako efektivní vedoucí v situacích ostatních, a také nelze průběžně určovat, v návaznosti k nastalé situaci, kdo může jednat jako vedoucí. Tedy jak podotýká Fiedler: „Snad jen s výjimkou neobvyklých případů nemá smysl mluvit o efektivním a neefektivním lídrovi, můžeme mluvit pouze o lídrovi, který má sklon být efektivní v jedné situaci a neefektivní v situaci jiné (Armstong, Stephens, 2008, 30). Níže předkládáme některé vybrané modely vztahující se k danému přístupu.

#### 1.3.1.2.1 Model kontingenčního vedení (Fred Edward Fiedler)

Fiedler se při svých výzkumech zaměřil na zkoumání stylu řízení manažerů a situací, ve kterých pracovali. Vycházel pak z jejich zvoleného stylu řízení vůči nastalé situaci. Předpokládal, že efektivnost vedoucího je závislá na souladu dvou proměnných - stylu vedení a stupni ve kterém vedoucí kontroluje situaci. Fiedler rovněž na základě svých výzkumů rozlišil dva styly vedení - styl orientovaný na úkol a styl orientovaný na vztahy. Tyto styly měřil pomocí dotazníku LPC (Nejméně oblíbený pracovník).

Tab. 1: Stupně kontroly a adekvátní styl řízení

| Stupeň kontroly | Vztahy se členy | Struktura úkolu | Poziční moc | Efektivní orientace |
|---|---|---|---|---|
| vysoký | dobré | jasná | silná | NA LIDI |
| | | | slabá | NA LIDI |
| | | nejasná | silná | NA LIDI |
| střední | | | slabá | NA ÚKOL |
| | špatné | jasná | silná | NA ÚKOL |
| | | | slabá | NA ÚKOL |
| nízký | | nejasná | silná | NA LIDI |
| | | | slabá | NA LIDI |

Zdroj: Bělohlávek, 1996, 212

Vedoucí orientovaní na úkol jsou výkonnější v extrémních situacích - s nízkou nebo vysokou úrovní kontroly. Zatímco vedoucí orientovaní na vztahy jsou efektivnější v situacích nevyhraněných - se střední úrovní kontroly (Bělohlávek, 1996, 211-212).

#### 1.3.1.2.2 Rozhodovací model (Victor H. Vroom, Phillip W. Yetton)

Vroom a Yotton ve svém modelu kladli důraz na rozhodování vedoucího. Zjišťovali, jaký styl vedení vedoucí v určité situaci zvolí, a to na základě odpovědí na sedm zjišťovacích otázek. Autoři rozlišují tři styly vedení: A (autoritativní), C (konzultativní), G (skupinový).

Styly A a C se dále mohou členit do dalších dvou kategorií. Existuje tedy pět možností stylu vedení, které mohou vedoucí dle nastalé situace zvolit. Autoři tedy popírají existenci jediného univerzálního stylu vedení a naopak se přiklánějí k možnosti zvolit ten či onen styl vedení podle typu situace, dokonce lze v určité situaci použít i několik stylů vedení.

**1.3.1.2.3 Model situačního vedení** (Paul Hersey, Ken H. Blanchard)

Hersey a Blanchard do svého modelu situačního vedení zavedli nový pojem, a to „*zralost*" respektive vyspělost řízených pracovníků. Je to stav připravenosti pracovníků k efektivnímu naplnění konkrétního úkolu nebo cíle. Manažer tak svůj styl řízení přizpůsobuje nejen preferencím svým a preferencím vyplývajícím z dané situace, ale vychází také z toho, jakou míru podpory (podpůrné chování) či direktivnosti (direktivní chování) musí uplatnit vůči svým podřízeným, vzhledem k míře jejich zralosti (Tureckiová, 2004, 83). Cimbálníková (2004) dále uvádí, že na základě těchto dvou dimenzí vymezili Harsey a Blanchard čtyři styly vedení, a to:

*Příkazový styl* pro nezkušené, málo motivované skupiny (přesné návody).

*Koučování,* vzrůstající zralost skupiny, manažer kouč staví úkoly, dává informace, určuje limity, poskytuje lidem prostor pro hledání vlastních postupů, sleduje proces řešení, radí, usměrňuje a hodnotí výsledky.

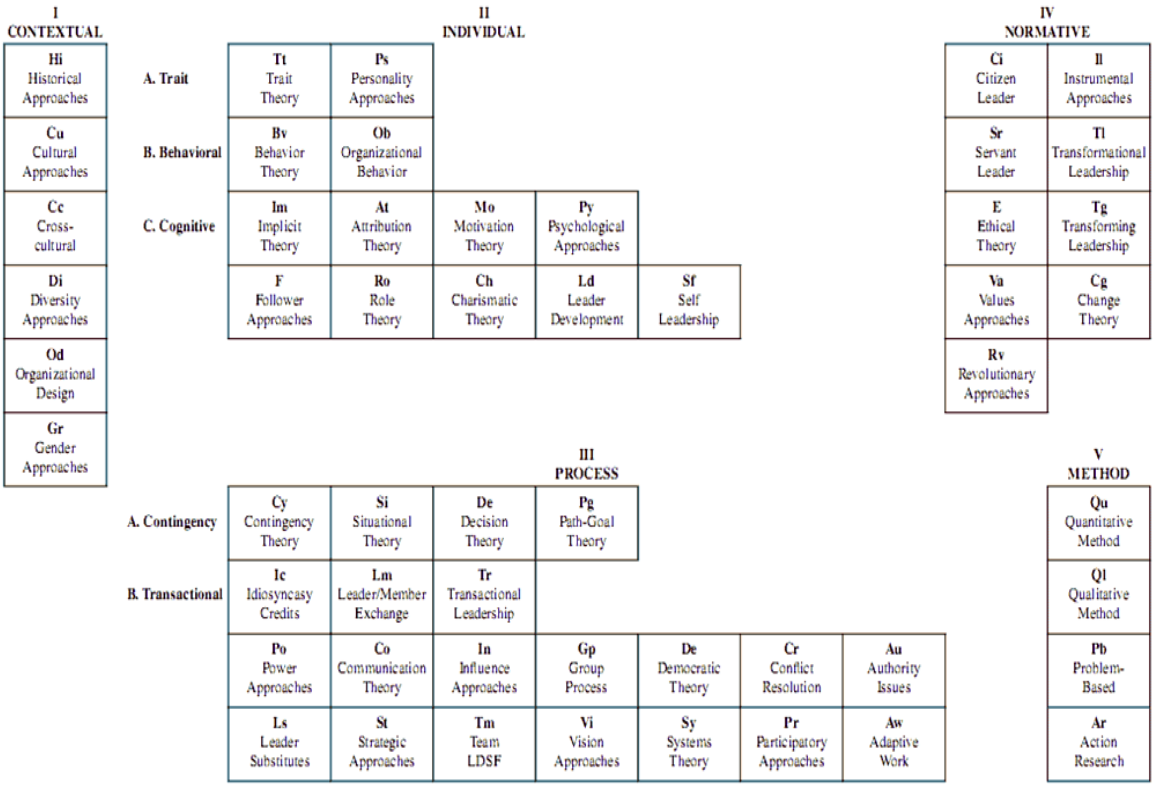
*Podporování*, předpokládá zralost skupiny, manažer přenáší na skupinu vyšší míru odpovědnosti, zadání je volnější, ubývá limitů, manažer však stále skupinu sleduje, motivuje a dodává sebedůvěru k samostatnější práci.

*Delegování*, manažer seznamuje s úkolem, předává potřebné informace a přenáší odpovědnost za celkové vyřešení problému na skupinu, skupina pracuje i na složitých úkolech samostatně a je schopna sama řešit vznikající konflikty, manažer musí být připraven vstoupit do hry v případě nečekaných zvratů a komplikací (Cimbálníková, 2004, 89).

### 1.3.1.3 Periodická tabulka vedení

V kapitole stylů vedení jsme představili jen některé z teorií vedení, které byly publikovány. O organizované a přehledné utřídění dosavadních přístupů k vedení se pokusil J. Thomas Wren, který vytvořil „*periodickou tabulku vedení*“. V Jeho integračním přístupu jsou přehledně uvedeny jednotlivé teorie vedení, a to od rysových a behaviorálních teorií přes transformační vedení až po některé novější kvalitativní metody vedení.

Obr. 3: Periodická tabulka vedení [4]




V manažerských literaturách je popsáno mnoho alternativních forem stylů vedení a zvolení toho či onoho typu může odpovídat nejen osobnostním charakteristikám vedoucího, ale také příslušné situaci či úrovni vedení. Například demokraticky orientovaný styl vedení bezpochyby povede k lepší pracovní spokojenosti či vyššímu pracovnímu výkonu ovšem u některých pracovníků je vhodnější uplatnit direktivnější přístup orientovaný na úkol a jiní zaměstnanci budou zase lépe reagovat na liberální styl vedení. Tedy určitá individualita v přístupu vedoucího k jednotlivým pracovníkům povede nejen

[4] Goethals, G.R., Sorenson ,G.L.J. (2006). The Quest for a general theory of leadership .

k vyšší produktivitě a výkonnosti, ale i k vyšší motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Bolman a Deal (1991), kteří se věnovali studiu manažerských orientací, například zjistili, že noví manažeři využívají pouze jeden rámec (či manažerský styl) vedení pracovníků, zatímco zkušenější vedoucí využívali rámců dvou nebo více (Bedrnová a kol., 2012, 449). Naproti tomu Souček (2012) je ohledně stylů řízení skeptičtější a říká, že co bylo dříve jednoduché, stalo se složitějším. Odborná literatura nabízí např. styl autoritativní, direktivní, konsensuální, vizionářský, korporativní, soutěživý, participativní, formalistický, "dodržování tempa", kolegiální, koučování, asertivní, "cukr a bič", sdílení vize, patriarchální, informující, poradní, delegující, autonomní, normativní, militaristický a mnoho dalších. Tyto styly se liší především mírou direktivnosti anebo naopak demokratičnosti. Rozsáhlá americká studie však ukázala, že i ty "nejdemokratičtější" a "nejdiktátorštější" metody přinesly stejné ekonomické výsledky (Souček, 2012). Obdobně skepticky se k jedinému efektivnímu stylu řízení staví i Tureckiová, která poukazuje na velké množství teorií na téma vedení lidí. Favoritem posledních několika desetiletí bylo týmové vedení, nyní nahrazované delegováním a sebeřízením. A přitom nic takového jako univerzálně použitelný styl vedení neexistuje. Ani dnes často zatracované přímé (direktivní či autoritativní) vedení není "z kola ven" a má své opodstatnění ve vypjatých situacích a tam, kde je schopnost a ochota pracovníků dobře pracovat dlouhodobě nízká (Tureckiová, 2007,13). Maslow (1995, in Drucker 2002) dále prokázal, že různé lidi je třeba řídit různými metodami. Tedy taktéž popírá existenci jediné správné metody řízení. Drucker na daném podkladě přiznává, že se v počátcích své kariéry mýlil, když hlásal, že existuje pouze jediná správná metoda řízení a to metoda teorie „Y" Mc Gregora. Později na základě důkazů předložených Maslowem se přiklání k jeho myšlence.

Tedy nelze s určitostí říci, který styl řízení je ten nejlepší, který povede k efektivnosti a kvalitě vykonávané práce. Pokud chceme určit vhodný styl řízení je nutno vzít v úvahu osobnost vedoucího, momentální situaci, řízený tým či jednotlivce a podmínky a povahu vykonávané práce. Tedy nelze hovořit o univerzálním stylu řízení, který povede k požadovaným výsledkům a úspěchu. Snad nejlépe tuto realitu vyjadřuje výrok Gilberta Keitha Chestertona *„Pane Bože dej, ať jsem v těch situacích, kdy je to nutné direktivní, v těch, pro které se to hodí liberální a v těch zbývajících demokratický a participativní*". A Cienciala k danému výroku trefně dodává „*A pane Bože, chraň mě před stylem kompromisním, přizpůsobivým a hlavně, prosím tě, před nezúčastněným*" (Cienciala 2012, 45).

### 1.3.2 Komparace stylů vedení mužů a žen

Postavení žen v oblasti pracovní, se za poslední desetiletí výrazně zlepšilo. Od 80 let dvacátého století, kdy byly ženy ve vedoucích funkcích spíše výjimkou, lze zaznamenat výrazný pokrok směrem ke zlepšení postavení žen v pracovní sféře. V současné době je stále více žen obsazováno do manažerských funkcí a předsudky typu skleněný strop[5] aj. jsou na ústupu. Bohužel i přes zmiňovaný pokrok v dané oblasti, se v praxi můžeme občas setkat s určitými stereotypy při obsazování manažerských postů. Mikuláštik (2010) upozorňuje, že ačkoliv se mnoho žen svými schopnostmi i vzděláním mužům vyrovnaly, tak stále nedosahují v manažerských funkcích takového postavení jako muži a když ano, tak jejich mzda bývá stále nižší než mzda mužů[6]. S daným názorem se shoduje i Bělohlávek (1994), který tvrdí, že ženy obvykle dosahují méně významných postavení než muži, a jejich mzda bývá také nižší než mzda mužů na srovnatelném místě, a při personálním výběru dostávají muži přednost před stejně disponovanými ženami.

Důvody, proč jsou muži mnohdy při výběru na manažerské pozice preferováni před ženami, mohou být různé. Vlach (2008) na základě dosavadních studií v rámci českého managamentu sděluje, že se na manažerských postech v českých podmínkách automaticky předpokládá trávení dlouhých hodin v práci, maximální flexibilita a mobilita ze strany zaměstnanců a celkově vyšší nasazení a ochota věnovat práci nejen to, co vyžaduje, ale i něco navíc. Vzhledem k tomu, že povinnosti spojené s chodem domácnosti a péčí o děti jsou stále v hlavní režii žen, nemohou se přizpůsobit takto jednostranně nastaveným pracovním podmínkám a stávají se na trhu práce vůči mužům méně konkurenceschopnými. Dalším problémem můžou být kompetence, které jsou u vedoucích pozic spojovány s muži. Helgesen ve své studii uvádí, že ženy a muži se liší nejen v kompetencích, ale například i ve stylu řízení, plánování a organizování. Ženy na manažerských pozicích podle autorky pracují cyklickým způsobem a preferují ploché uspořádání v rámci organizace spíše než uspořádání hierarchické. Taktéž ženský proces komunikace, stejně jako přístup k podřízeným, je jiný (Vlach, 2008, 12). Na odlišnou komunikaci u žen upozorňuje i Mikuláštík (2010), který dodává, že ženská komunikace neodpovídá

[5] Skleněný strop - neviditelné bariéry, které údajně brání v postupu žen na vyšší pozice v profesní kariéře.

[6] Průměrné i mediánové mzdy žen i mužův v letech 2010-2013 rostly, ale pouze mírně. Mzdy žen vždy byly o něco nižší než mzdy mužů, a to bez ohledu na okolnost, zda šlo o mzdy průměrné či mediánové. Bereme-li v úvahu mediány, které nejsou náchylné na krajní hodnoty, vidíme, že Gender Pay Gap (absolutní rozdíl platu mužů stanoveného jako 100 % a podílu platu žen k platu mužů vyjádřeného v procentech) se prakticky vůbec nemění a osciluje kolem hodnot v rozmezí 15,4 – 16,2 % (Český statistický úřad, 2015).

mužskému manažerskému stylu, což bývá posuzováno často negativně. Přitom se zapomíná na to, že ženský komunikační styl může být mnohdy úspěšnější než komunikační styl mužský.

- Podle názoru Tomase Chamorro - Premuzice (profesor business psychologie na University College of London) je hlavním důvodem pro nerovné zastoupení pohlaví v managementu naše neschopnost rozlišovat mezi sebevědomím a kompetencí. Nesprávně interpretujeme projevy sebevědomí jako symbol kompetence, a proto pošetile věříme, že muži jsou lepší lídři než ženy. Jinými slovy, jedinou předností mužů ve srovnání se ženami je to, že jejich projevy arogance (často maskované jako charisma či šarm) jsou mylně považovány za vůdčí schopnosti, a že se u nich vyskytují mnohem častěji než u žen.[7]

Zastánci odlišného chování mužů a žen v manažerské praxi spatřují podstatu dané odlišnosti v rozdílných osobnostních vlastnostech. Morgan uvádí tradiční stereotypy chování a vlastností mužů a žen.

Tab. 2: Stereotypy chování u mužů a žen

| Stereotyp muže | Stereotyp ženy |
|---|---|
| Logický | Intuitivní |
| Racionální | Emocionální |
| Agresivní | Submisivní |
| Uživatelský | Empatická |
| Strategický | Spontánní |
| Nezávislý | Pečovatelská |
| Soutěživý | Spolupracující |
| Vedoucí, který rozhoduje | Loajální podporovatelka, která následuje |

Zdroj: Mikuláštík, 2010, 131

- Pauknerová (2007, in Bedrnová a kol. 2012, 476) v letech 2002-2006 porovnávala soubor manažerek a manažerů působících v bankovnictví, a to pomocí dotazníku Intelligenz Struktur Test a Ihavez. Analyzovaný soubor zahrnoval 405 subjektů (261 mužů, 144 žen).

| Osobnostní charakteristiky | T-test | Výsledek |
|---|---|---|
| Úroveň motivace | 4,28* | Muži jsou motivovanější |
| Tendence k riziku | 0,26* | Muži mají tendenci více riskovat |
| Odolnost vůči stresu | 0,89 | Nebyl rozdíl mezi muži a ženami |
| Aspirační úroveň | 4,57* | Muži mají vyšší aspirační úroveň |
| Potřeba sebeprosazení | 3,99* | Muži mají vyšší potřebu sebeprosazení |
| Sebedůvěra | 0,81 | Nebyl rozdíl mezi muži a ženami |
| Odpovědnost | 0,90 | Nebyl rozdíl mezi muži a ženami |
| Feminita/maskulinita | 0,42* | Nebyl rozdíl mezi muži a ženami |

Poznámka:*$p<0,05$.

Jak Pauknerová sama upozorňuje, dané výsledky byly získány ve specifické oblasti, proto je nelze považovat za obecně platné.

[7] http://modernirizeni.ihned.cz/c1-61442760-proc-se-tolik-neschopnych-muzu-stane-lidry 2013/12

Na základě shora uvedených rozdílů ve stereotypním chování mužů a žen lze očekávat, že se tyto rozdíly projeví i ve stylu vedení manažerů. Mezi zástupce odlišného stylu vedení mužů a žen se řadí například Koontz a Weihrich (1993) kteří uvádí, že ženy jako manažerky používají jiný styl vedení než muži. Své tvrzení opírají o závěr výzkumu, který poukázal na fakt, že ženy vidí vůdcovství jako využívání interpersonálních dovedností a povahových vlastností pro takové motivování podřízených, které mění sobecké zájmy následovatelů na zájem o celý podnik. Muži naopak většinou chápou vůdcovství jako posloupnost určitých transakcí se svými podřízenými. Častěji využívají pro motivování lidí kontrolních prostředků a pravomoci. Koontz a Weihrich však zdůrazňují, že to ovšem neznamená, že všechny úspěšné ženy a úspěšní mužové používají uvedené přístupy. Někteří muži užívají „interaktivní vůdcovství" pro vedení svých podřízených a některé ženy používají tradiční přikazovací systém pro řízení svých následovatelů. Eagly a Johnson při hledání odpovědi na otázku jestli mají muži a ženy rozdílné styly vedení, vytvořili přehled studií o vedení z roku 1990. Zajímavostí je, že přestože laboratorní studie ukázaly, že styl vedení žen je orientovaný mezilidsky i demokraticky a mužský je orientovaný na úkoly a autokraticky, tak studiemi v terénu bylo zjištěno, že rozdíl je pouze v jednom z těchto aspektů: ženy byly více demokratické, vyzývaly k zúčastněnosti a muži byli autokratičtí, řídili výkony. Analýza z roku 2003 rozšířila tyto poznatky a ukázala, že ženy jsou více schopny oceňovat dobrý výkon pracovníků a častěji uplatňují transformační styl vedení než muži. Tedy styl, ve kterém manažer působí více jako dobrý učitel nebo trenér a vyzývá ke kreativnímu řešení problémů.[8]

Rovněž výsledky z nedávných studií, které uskutečnili Trinidad a Normure v roce 2005, Yukl v roce 2002 a Hagberg Consulting Group v roce 2000, poukazují na odlišnost v chování žen a mužů a to, že ženy jsou citlivější v mezilidských vztazích. K podobným závěrům dospěli i výzkumníci z Management Research Group, kteří na základě výstupů z 17491 dotazníků zjistili, že ženy jsou hodnoceny lépe v těchto oblastech - důvěryhodnost, budoucí potenciál, porozumění, citlivost a práce s lidmi. Muži byli hodnoceni lépe v podnikání, nadání (schopnost), finančním porozumění a strategickém plánování, které výzkumníci nepovažují za rozhodující pro firemní rozvoj. Žádné rozdíly se nenašly v kompetencích - týmový výkon, efektivní myšlení, ochota naslouchat a v celkové účinnosti (působení).[9]

[8] American Psychological Association: http://www.apa.org/research/action/boss.aspx
[9] http://en.wikipedia.org/wiki/Sex_differences_in_leadership

Donnelly (1997), ovšem prezentuje jiný názor na danou problematiku. A to, že v současné době se v souvislosti s tím, že ženy stále častěji absolvují manažerské školy a zakládají své vlastní podniky, objevuje nový zájem o zkoumání problematiky vedení lidí a jeho aplikaci na ženy. Také zdůrazňuje, že na rozdíl od toho, co lze číst v populárním tisku, tak většina existujících empirických údajů neukazuje nějaké zřetelné rozdíly v mužském a ženském stylu vedení. S názorem Donnellyho se shodují i Andersen a Hansson (2011), kteří provedli studii s cílem zjistit, zda existují významné rozdíly ve stylu vedení, stylu rozhodování a motivačním profilu u manažerů a manažerek ve státní sféře. Jediný zaznamenaný rozdíl byl ve stylu rozhodování, ale ani tento nebyl dostatečně velký, aby byl považován za významný. Cliff (2005) studoval mužské a ženské majitele podniků a nezjistil žádné významné rozdíly mezi muži a ženami v uplatňovaném stylu vedení. Tyto studie korelují s dalšími výzkumy například Vecchio (2002), Gibson (1995) či van Engenu et al. (2001), kteří tvrdí, že žádné významné rozdíly mezi pohlavími ve vedení neexistují.[10]

Je tedy role „gendru“ silnější než role „organizační“ nebo platí, že pokud je manažer vybrán do funkce na základě stanovených požadavků, které zahrnují specifické vlastnosti, tak se vlastně gendrové role stírají a ve stylu vedení mužů a žen nebude žádný podstatný rozdíl? Donnelly a kol. (1997) tvrdí, že navzdory současné záplavě zpráv a domněnek o lepším stylu vedení žen, skutečné údaje a fakta ukazují, že v některých situacích je jeden styl efektivnější než jiný. Označování stylů vedení jako ženské nebo mužské se nezdá být produktivním způsobem, jak pochopit problematiku vedení. Vedoucí pracovníci a vůbec vůdcové, kteří v našem rychle se měnícím světě uspěli, se asi nevyznačují vůdcovskými charakteristikami primárně založenými na pohlaví. Výsledky šetření Mezinárodního ženského fóra jsou zajímavé, ale nelze je použít jako konečného verdiktu pro to, čí styl vedení je lepší. Stejně tak jako muži, jsou některé ženy velmi schopnými vedoucími, zatímco jiné katastrofálně chybují.

**Tedy nelze s určitostí stanovit který styl vedení je tím jediným správným, lze jen říci, že je to takový styl vedení, který je zaměstnanci přijímán a akceptován, a který povede k dosahování podnikových cílů.**

[10] http://en.wikipedia.org/wiki/Sex_differences_in_leadership

### 1.3.3 Styl vedení a organizační kultura

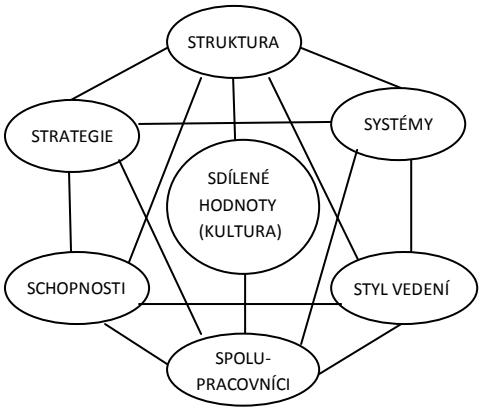
Dění ve firmě je řízeno manažery, kteří vykonávají svou práci způsobem, který je ovlivňován organizační kulturou, tedy systémem hodnot, norem, přesvědčení, zvyků a struktur, které jsou v každé organizaci jedinečné.

Schein definuje organizační kulturu jako vzorec sdílených základních přesvědčení, které si skupina osvojila při řešení problémů externí adaptace a interní integrace, jež se natolik osvědčily, že jsou považovány za platné a jsou předávány novým členům organizace jako způsob vnímání, myšlení a cítění, který je ve vztahu k těmto problémům správný (Schein, 1992, in Lukášová 2010). Tureckiová organizační kulturu vnímá, jako software firmy, kdy na ní a jejím řízení záleží, jak bude firma fungovat z hlediska své "lidské stránky". To znamená, že uplatnění prostředků firemní kultury souvisí s tím, jakých výkonů budou dosahovat její zaměstnanci a manažeři, respektive podmiňuje kvalitu jejich pracovního výkonu a rozvoj jejich výkonnosti. Na kultuře také záleží, zda se zaměstnanci zaměří na prosté plnění svých pracovních povinností (v horším případě je budou dokonce sabotovat), nebo jestli je integrace firemních hodnot a norem dovede ke stabilně vysokému výkonu a k zaměřenosti na možnosti dalšího rozvoje produktivity a konkurenceschopnosti celé firmy (Tureckiová, 2004, s 143-144).

- Kotter a Heskett ve svém výzkumu prováděném na vzorku 207 velkých amerických firem v rozmezí jedenácti let, zjistili rozdíly ve výkonu firem, které řídily aktivně svoji organizační kulturu a firem, které se kulturou náležitě nezabývaly. Například cena akcií u firem s řízenou kulturou vzrostla ve sledovaném období o 901%, zatímco cena akcií u firem ostatních pouze o 74%. Rozdíl byl rovněž i v celkových příjmech firem (682% proti 166%) (Cejthamr, Dědina, 2010, s 194-195).

Kultura jednotlivých organizací je ovlivněna řadou faktorů například předmětem činnosti, technologií, velikostí a délkou existence, zakladatelem, normami, interními předpisy, organizací práce a zejména lidmi, kteří v organizaci pracují. Peters a Waterman (1982, in Tureckiová 2004) sestavili model působících a ovlivňujících faktorů organizační kultury. Organizační kulturu (respektive sdílené hodnoty) představují jako centrální prvek „šťastného atomu".

Obr. 4: Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby




Výše uvedený model (obr. 4) deklaruje významnost a propojenost vybraných determinant, které ovlivňují organizační kulturu a zároveň jsou organizační kulturou ovlivňovány a podněcovány. Jedním z významných faktorů mající vliv na organizační kulturu je i styl vedení uplatňovaný manažery firmy. Dle Tureckiové je management firmy pro zaměstnance zásadním vzorem pracovního chování. Vrcholoví manažeři fungují jako nositelé a správci organizační kultury a linioví manažeři pak jako praktičtí realizátoři a šiřitelé hodnot a norem v každodenní řídící praxi v kontaktu se zaměstnanci (Tureckiová, 2004, s 144). Manažeři vhodně zvoleným stylem vedení zaměstnance nejen motivují a stimulují k práci, ale rovněž vytvářejí a upevňují sdílení organizační kultury. Na klíčovou úlohu majitelů a vedoucích pracovníků při formování organizační kultury, upozorňuje i Veber (2009). Veber dále upřesňuje, že nejde jen o známou skutečnost, že tyto osoby stanovují firemní hodnoty, připravují řadu pravidel či vnitropodnikových norem, ale i ony samy musí jít příkladem v jejich dodržování. Poněvadž ve vztahu k firemní kultuře je důležitým atributem důvěra, resp. důvěryhodnost, a to jak ve vztahu směrem dovnitř, tzn. k zaměstnancům firmy, tak vně – k různým partnerům firmy. Dobře řízené firmy využívají své kultury jako nenápadného, avšak velmi efektivního nástroje, který často ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní řady a pokyny (Veber a kol., 2009, s 629).

- Taylor, Levy, Boyacigiller a Beechler (2008) studovali závazek zaměstnanců vůči organizaci v nadnárodních korporacích a vliv organizační kultury a řízení. Do studie bylo zapojeno 1664 zaměstnanců pracujících ve 39 společnostech po celém světě z různých průmyslových odvětví, jako jsou finanční a jiné služby, telekomunikace, IT odvětví, léčiva a další. Data byla získána prostřednictvím dotazníku. Studie zjistila, že organizační kultura a řízení lidských zdrojů jsou hlavní faktory, který ovlivňují angažovanost zaměstnanců. Organizační kultura dávala pracovníkům smysl, sounáležitost a pocit „být součástí něčeho velkého“ a postupy řízení manažerů usnadňují

> zaměstnancům kulturu firmy pochopit a udávají jim směr. Zaměstnanci tedy pochopili a akceptovali podnikovou kulturu prostřednictvím orientace managementu (Mihneva, 2013).

Nicméně je nutno dodat, že aby mohli manažeři svým chováním a stylem vedení vhodně působit na zaměstnance, je velmi důležité, zda se s organizační kulturou ztotožňují, tedy jestli jejich chování a hodnoty nejsou s organizační kulturou v rozporu. 0´Reilly tvrdí, že subjektivně je pro jedince nejpříjemnější, když pracuje v organizaci, s jejíž kulturou se ztotožňuje. Soulad mezi myšlením a cítěním jedince a hodnotami a normami chování sdílenými v organizaci způsobuje, že jedinec se v daném prostředí dobře orientuje a cítí se v něm spokojený a v bezpečí. Z daného důvodu se lidé s vysokou potřebou výkonu cítí dobře v organizacích s agresivní, výsledkově orientovanou kulturou, zatímco lidé s vysokou potřebou autonomie se cítí dobře v organizacích s inovativní kulturou (0´Reilly III, Chatman a Caldwell, 1991, in Lukášová s 39).

Ovšem nejen manažeři jsou ti co ovlivňují organizační kulturu, ale organizační kultura má vliv i na chování a jednání manažerů. Bedrnová upozorňuje, že je důležitá otázka v jakém rozsahu a v jaké intenzitě k tomuto ovlivňování dochází. V této souvislosti poukazuje na pojem slabá a silná podniková kultura, poněvadž na rozdíl od slabé organizační kultury, jejíž vliv je velmi málo zřetelný, silná organizační kultura prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů (Bedrnová a kol., 2012, s 513). K danému názoru se přiklání také Veber, který doplňuje, že silná firemní kultura nejen přispívá k ochotě angažovat se pro cíle firmy, posiluje iniciativu a kvalitu práce zaměstnanců, podporuje jejich loajalitu a odpovědnost vůči firmě, ale zejména má významný vliv na adaptaci a výběr nových zaměstnanců (Veber a kol., 2009, s 629). Schein v daném kontextu podotýká, že organizační kultura na jedné straně odráží myšlení a chování vedoucích pracovníků, na druhé straně pak ovlivňuje, kdo se v organizaci vedoucím stane. **Vůdcové a organizační kultura jsou dvěma stranami jedné mince** (Schein, 1985, in Lukášová 2010, s 35).

Tedy úkolem správné a silné organizační kultury je podpora podnikové efektivity a úkolem manažerů je tuto organizační kulturu nejen vytvořit, ale i řídit, rozvíjet a šířit.

# 2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ STYL VEDENÍ

Manažer je „ten“ kdo uplatňuje styl vedení a motivace pracovníků je „to“ co má být stylem vedení pozitivně podporováno a účelně směřováno.

## 2. 1 MANAŽER

Profil a úlohu manažera charakterizuje např. Drucker, který zdůrazňuje, že manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvarů, kolektivů). Zpravidla se na tvorbě těchto cílů i zajištění podmínek jejich plnění významně podílí (Drucker, 1973 in Vodáček, Vodáčková 2009). Lojda definuje manažera jako člověka, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich (Lojda, 2011, 10). A Bedrnová specifikuje manažera jako člověka, který bezprostředně i zprostředkovaně působí na jednotlivé pracovníky, i na pracovní skupiny, podněcuje jejich pracovní ochotu a formuje jejich způsobilost podávat co nejlepší pracovní výkony. Ovlivňuje však také jejich spokojenost v práci a v organizaci, iniciuje a usměrňuje další rozvoj jejich pracovních a osobnostních předpokladů (Bedrnová a kol., 2012, 411).

### 2. 1. 1 Manažer nebo lídr

*„Mnoho manažerů je i lídrem, spousta by si přála být i lídrem a bohužel jsou i tací, co si o sobě myslí, že jsou lídři, ovšem jejich okolí má na to jiný názor“(Maxwell, 2012, 12).*

Dnes je často paralelně s pojmem manažer používáno i slovo lídr, resp. v originálním anglickém vyjádření leader. Způsob jejich práce se pak označuje slovy vedení resp. leadership. Pokud je užíváno české označení, pak se zpravidla užívají slova jako vůdce či tvůrčí vedoucí. Jimi uplatňovaný způsob práce se označuje jako vůdcovství popř. tvůrčí vedení lidí (Vodáček, Vodáčková, 2009, 14).

Mnoho autorů odborné literatury rozlišuje pojmy manažer a lídr. Například Tureckiová spatřuje rozdíl mezi manažerem a lídrem v tom, že:

*Manažer* je ten, kdo má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Primární je pro něj dosažení stanoveného cíle, včas a v odpovídající kvalitě. O mezilidské vztahy se nestará buď vůbec, nebo rozhodně ne v první řadě.

*Lídr* je ten, kdo získává na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi své příznivce a následovníky. Ti potom s jeho podporou plní úkoly mnohem samostatněji a uvědoměleji. Vědí, co se po nich chce (Tureckiová, 2007, 17). Tedy manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci (Benniso in Tureckiová, 2007, 17).

Obdobně nahlíží na rozdíl mezi manažerem a lídrem i Dvořáková. Úspěšný lídr má vrozenou schopnost přesvědčovat pracovníky, aby pracovali ochotně a s vyšší iniciativou. Naopak, manažer je vnímán jako osoba odpovědná za organizaci a dosažení jejich cílů. Pojem manažer vyjadřuje pracovní pozici, kterou v hierarchii řízení zastává (Dvořáková, 2012, 247). Vůdci tedy dokážou inspirovat a přenášet energii a manažeři pak s touto vyvolanou energií pracují (Žák, 2012).

- Britský časopis Management Today uveřejnil výzkumnou studii poradenské firmy Orion Partners, která ukázala, že jen 4,8% zaměstnanců je přesvědčeno, že jejich nadřízení jsou dobrými lídry. Zaměstnanci měli „klasifikovat" své nadřízené podle řady kritérií, včetně toho, jakým způsobem motivují, zda dokážou efektivně řídit změny či do jaké míry jsou empatičtí. Téměř polovina dotázaných zaměstnanců (47%) uvedla, že manažeři v jejich organizaci zastrašují a vyhrožují, namísto aby poskytovali uznání a další odměny. Pouze 35% dotázaných odpovědělo kladně na otázku, zda při podstatných změnách v organizaci jim nadřízení vysvětlí, proč je tato změna dobrá pro ně osobně. A 85% oslovených zaměstnanců uvedlo, že nadřízení se zajímají jen o to, co zaměstnanci dělají, a už vůbec ne o to, jak se při tom cítí (MŘ s. 48, 11/2012).

Ovšem například Gardner je ohledně rozdílu, jaký mnozí autoři dělají mezi lídry a manažery skeptický. Tvrdí: „*V procesu pak lídři obecně dopadnou způsobem, že vypadají jako kříženci Napoleona s krysaříkem, a manažeři jako ťulpasové bez nápadů. To mě znepokojuje. Pokaždé potkám naprosto prvotřídní manažery, kteří v sobě mají dost i z „lídra"* (Gardner, 2006, in Dvořáková, 2012, 243).

Tedy i zde můžeme spatřit určitou názorovou rozdílnost v definicích manažera a lídra a lze jen dodat, že dobrý manažer by měl být i lídr, poněvadž snáze se následuje někdo, kdo nejen že má cíl a vizi, ale dokáže pro daný cíl nadchnout i své okolí[11].

### 2.1.2 Osobnost manažera

*„ Moudrý, kdo rozumí druhým; osvícený, kdo rozumí sobě" (Lao c`, in Smékal, 2007, 12).*

[11] Ačkoliv mnoho autorů prokázalo rozdíl mezi pojmy manažer a lídr (i přes určitou rozdílnost v definicích daných pojmů), tak v rámci naši práce budeme volně používat termíny manažer, lídr a vedoucí, a to vždy v návaznosti na uplatněný termín citovaného autora.

Osobnost – k danému pojmu se vztahuje nespočet definic (např. Allport publikoval 50 vymezení tohoto pojmu) a ve většině se vyzdvihuje, že osobnost představuje souhrn, souvislost či propojení charakteru, temperamentu, schopností a také konstitučních vlastností člověka (Cakirpaloglu, 2010, 16). Smékal definuje osobnost jako individualizovaný systém (integrace) psychických procesů, stavů a vlastností, které jednak vznikají socializací (působením výchovy a prostředí), jednak přetvářením vrozených vnitřních podmínek bytí člověka, a determinují a řídí předmětné činnosti jedince, jeho sociální styky a duchovní vztahy (Smékal, 2007, 27). Říčan (2010) dále upozorňuje na tři významy, které slovo osobnost v psychologii zahrnuje, a to hodnotící pojem, psychickou individualitu jedince a strukturu (uspořádání) celku psychiky. Člověk je tedy systém jedinečných vlastností, obsahů a projevů, které jsou nejen komplementární a konzistentní, ale také stabilní což znamená, že se člověk bude za určitých podmínek chovat shodně v souladu se svou osobností (Cakirpaloglu, 2010).

#### 2.1.2.1 Utváření a vývoj osobnosti

Pojem osobnost vychází z latinského *persona*, což znamená „maska“, osobnost je více než obličej, který nosíme na veřejnosti. Je to také to, co leží za maskou – trvalé „vnitřní jádro“, které je u každého součástí různých myšlenek, pocitů, motivů, hodnot a chování (Funder, 2001 in Kassin, 2007). Vývoj osobnosti člověka představuje celoživotní a složitý proces, na kterém se podílí mnoho rozličných skutečností. Ve většině odborných publikací se uvádějí dvě základní skupiny působících činitelů na vývoj osobnosti, a to vnější a vnitřní zdroje. Bedrnová a kol. (2012) udávají ještě třetí působící zdroj, a to sebeutvářecí aktivity jedince samého.

K vnitřním, (biologickým) faktorům a vnějším (zejména sociálním) faktorům řadíme:

Tab. 3: Biologické faktory vývoje osobnosti

| | |
|---|---|
| Dědičná výbava | to co jedinec získává od svých rodičů v podobě genové výbavy |
| Genová výbava | zahrnuje i nejrůznější změny v dědičné výbavě, způsobené náhodnými změnami typu genových mutací apod. |
| Vrozená výbava | zahrnuje nejen výbavu genovou, ale i účinky biologického prostředí v období nitroděložního vývoje jedince |
| Konstituční výbava | účinky prostředí na utváření a vývoj biologického organismu po jeho narození a v průběhu celého života |

Zdroj: ( Bedernová a kol., 2012, 81)

Tab. 4: Sociální faktory vývoje osobnosti

| | |
|---|---|
| Původní orientační rodina | matka a otec, sourozenci, prarodiče a další osoby začleněné do nejužší rodiny |
| Autority | všechny osoby, ke kterým si jedinec postupně vytváří nějaký vztah, který pro něj představuje určitou životní moudrost, sílu, vyspělost |
| Malé sociální skupiny | ke kterým kromě rodiny patří především vrstevníci, dále členové pracovních skupin, rodina, kterou jedinec posléze sám zakládá apod. |
| Širší referenční skupiny | např. studenti VŠE, ekonomové, úspěšní manažeři, Češi či Italové, obecně ty sociální skupiny, jejichž členem jedinec není, ale chce se jím postupně stát |
| Celokulturní vlivy | kulturní tradice, sociální normy, kulturně podmíněná tabu, styl života kulturně vymezené komunity, které působí na jedince přímo nebo prostřednictvím sociálních skupin a jednotlivců |

Zdroj: (Bedrnová a kol., 2012, 81)

Sebeutvářecí aktivity

Tyto aktivity spočívají ve svobodném rozhodování jedince o tom, které z vnějších vlivů na sebe nechá působit, kterým se vystaví a kterým ne, a v možnosti ovlivňovat své okolí. Patří sem však i jeho působení na vlastní osobnost, na stav vlastní psychiky a psychické procesy, dokonce i stav vlastního těla (Bedrnová a kol., 2012, 81). Do procesu formování osobnosti patří také celoživotní učení, tedy výchova, vzdělávání a sebevzdělávání.

### 2.1.2.2 Rysová teorie

Rysy osobnosti odpovídají obecnému pojmu „povahové vlastnosti“. Personologie[12] pracuje s různými druhy vlastností, například mohou být vlastnosti morfologické (tvar těla), neurofyziologické, biochemické. Z daného důvodu se pro vlastnost psychickou zavedl zvláštní termín „*rys*“, který znamená totéž co psychická vlastnost (Říčan, 2010). Rysy jsou relativně stálé dispozice, které se projevují v chování a jednání člověka. Pocházejí z vnějších a vnitřních zdrojů a povahu každé osobnostní vlastnosti určuje kombinace a převaha vnitřních či vnějších sil (Cakirpaloglu, 2010, 36).

- Rysy z vnějších a vnitřních zdrojů:
  *konstituční rysy* – určují individuální fyziologii a jsou trvalejší a odolnější vůči změnám,
  *rysy modelované prostředím* – kultura, společnost, příroda.

[12]Personologie - teorie osobnosti založená americkým psychologem Henry Alexandrem Murrayem (1893-1988) - věda o individuální osobnosti (http://www.infoz.cz/personologie/).

Výzkumníci v průřezu času si kladli otázku, které rysy osobnosti jsou těmi základními. Reymond Cattell pomocí faktorové analýzy dospěl k šestnácti faktorům osobnosti. Později vědci, na základě výzkumů dětí, studentů a starších lidí z různých jazykových oblastí, eliminovali Catteluv seznam na model pěti faktorů osobnosti (Big Five).

Tab. 5: Název a popis osobnostních faktorů - Big Five

| **Faktor** | **Popis rysů** |
|---|---|
| Otevřenost | vynalézavý / praktický, rozmanitost / rutina, nezávislost / konformita |
| Svědomitost | organizovaný / neuspořádaný, opatrný / neopatrný, ukázněný / neukázněný |
| Extraverze | společenský / samotářský, vtipný / rozvážný, citlivý / zdrženlivý |
| Vstřícnost | ohleduplný / bezcitný, důvěřivý / podezíravý, ochotný / neochotný |
| Neuroticismus | klidný / úzkostlivý, jistý / pochybující, spokojený / nespokojený |

Zdroj: Sigelman, Rider, 2003 in Cakirpaloglu, 2010, 133.

Ovšem ne všichni odborníci s pětifaktorovým modelem souhlasili, některým se zdálo být množství základních rysů stále rozsáhlé (např. Eysenk - psychoticismus, extroverze, neurotismus) jiní zase kritizují samotný popis faktorů a dnes se dokonce diskutuje o rozšíření stávajících dimenzí o dva další faktory, a to sebevědomí (vysoké/nízké) a maskulinita/feminita. Tedy všeobecně přijímané jednotné stanovisko v určení základních faktorů osobnosti prozatím neexistuje.

- Zajímavý výzkum ohledně osobnosti (stabilita osobnosti v čase) provedli Robert McCrea a Paul Costa (1990). Výzkumníci se rozhodli kontaktovat skupinu dospělých osob, které před šesti lety vyplnili test osobnosti, který měřil tři z pěti hlavních rysů (neuroticismus, extroverzi, otevřenost). V původním experimentu každý proband vyplnil test dvakrát, a to s odstupem šesti měsíců. Cílem výzkumníků bylo otestovat dané osoby novější verzí stejného testu. Z původních 635 lidí (365 mužů, 270 žen, ve věku od 25 – 91 let) se podařilo získat 398 původních respondentů. Použitý dotazník NEO-PI (osobnostní inventář neuroticismus-extroverze-otevřenost) obsahuje 181 výpovědí a zkoumaná osoba hodnotí na pětibodové škále míru souhlasu nebo nesouhlasu. **Výsledky výzkumu poukazují na mimořádný stupeň stability osobnosti v čase** a jsou srovnatelné s výsledky po pouhých šesti měsících.

| Rys | Šest měsíců | Šest let |
|---|---|---|
| Neuroticismus | 0,87 | 0,83 |
| Extraverze | 0,91 | 0,82 |
| Otevřenost | 0,86 | 0,83 |

Zajímavé je i subjektivní vnímání zkoumaných osob vůči vlastní osobnostní stabilitě v čase. Na otázku „Změnili jste se nebo jste stále stejní?“ Odpovědělo 51% zkoumaných osob, že zůstalo stejných, 35% osob připustilo malou změnu své osobnosti a 14% tvrdilo, že se změnili hodně. Právě u těchto osob, které tvrdili, že se změnili hodně, spočítali Costa a Mc Crea test-retes a čísla byla pořád vysoká (Kassin, 2007, 137-138).

### 2.1.2.3 Vymezení manažerských rysů

Jak jsme již psali v kapitole 2.3, tak otázka osobnostních rysů byla velmi aktuální v počátcích vývoje teorií vedení, kdy se jednotliví autoři, s větším či menším úspěchem, pokoušeli sestavit osobnostní profil úspěšného vedoucího. Jestliže se na danou problematiku zaměříme blíže, tak definice osobnosti úspěšného manažera není jednoduchá, otázka je, zda je vůbec stanovení uceleného či univerzálního osobnostního profilu úspěšného manažera možné. Rámcově lze určit specifické osobnostní vlastnosti, které by měl úspěšný manažer mít a dle pozice a úrovně řízení je individuelně přizpůsobit. Ovšem, jak upozorňuje Lojda (2011), příklady úspěšných manažerů poukazují na skutečnost, že i velmi rozdílné osobnosti s řádově odlišnými schopnostmi a vlastnostmi, mohou být velmi úspěšnými manažery. Pokud bychom chtěli vymezit základní charakteristiky manažera pracujícího na určité pozici v souladu s požadavky organizace a požadavky vykonávané práce, tak Lojda (2011) doporučuje zaměřit se na tři základní kategorie:

1. Jaký člověk je a jak se projevuje (jeho vlastnosti, charakter, chování, temperament).
2. Co člověk umí (jeho znalosti, dovednosti a kompetence).
3. Co člověk chce a kam směřuje (jeho osobní motivy, potřeby, zájmy, hodnoty a postoje).

Bylo vypracováno mnoho studií o osobnosti úspěšného manažera, ovšem ani tyto studie nepředkládají jednotný a obecně platný přehled manažerských rysů. Platí zde tedy zásada individuality a neopakovatelnosti osobnosti. Přesto lze vymezit všeobecné charakteristiky, které se u jednotlivých vůdčích osobností překrývají a tyto dle pozice a úrovně řízení individuelně přizpůsobit a doplnit. Níže předkládáme výčet manažerských rysů, které byly stanoveny vybranými autory.

Cejthamr a Dědina (2010) vymezili přehled manažerských rysů dle jednotlivých autorů manažerské literatury.

Tab. 6: Přehled manažerských rysů (Cejthamr a Dědina, 2010, 132)

| **Korn-Ferryho** | **Drake Beam Morin** | **Gardner** | **Hill** | **Ghiselli** |
|---|---|---|---|---|
| Čestnost | Flexibilita | Fyzická kondice a vytrvalost | Odvaha | Dohlížecí schopnosti |
| Kompetence | Nízký odpor k riziku | Inteligence a akční úsudek | Důslednost | Úspěchy v práci |
| Vize | Obchodní talent | Potřeba úspěchu | Sebeovládání | Inteligence |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Inspirace | Vizionářství | Pochopení pro spolupracovníky a jejich potřeby | Přijímání odpovědnosti | Seberealizace |
| Inteligence | Strategické myšlení | Schopnost jednat s lidmi | Charisma | Sebejistota |
| Spravedlnost | Orientace na zákazníka | Chuť přijmout odpovědnost | Rozhodnost | Rozhodnost |
| Tolerance | Schopnost komunikovat | Schopnost motivovat spolupracovníky | Smysl pro spravedlnost | Pozitivní vztah k riziku |
| Odvaha | Schopnost motivovat | Odvaha a nekompromisnost | Empatie | Přijatelnost pro podřízené |
| Otevřenost | Chuť učit se novým věcem | Důvěryhodnost | Duch spolupráce | Iniciativa |
| Kreativita | Schopnost pracovat ve stavu nejistoty | Rozhodnost | Proaktivita | Nezávislost na odměně |
| | | Sebevědomí | Pozornost věnovaná detailům | Touha po moci |
| | | Asertivita | | Vyzrálost |
| | | Adaptabilita, flexibilita | | |

Provazník (2002) ve svém výběru osobnostních vlastností charakterizujících úspěšného vedoucího pracovníka uvádí tyto základní rysy:

- vyšší úroveň rozumových schopností,
- vyšší míra flexibility (pružnost a přizpůsobivost),
- bystřejší orientace,
- hlubší a širší znalosti,
- odpovědnější plnění pracovních povinností,
- lepší předpoklady pro organizační práci,
- vysoká aspirační úroveň,
- vyšší míra inovativnosti a tvořivosti,
- častější vstupy do sociálních interakcí,
- předávání a vyžadování většího množství informací,
- převládající dominance,
- vyšší odolnost vůči neuropsychické zátěži a určitý nadhled a smysl pro humor.

Provazník ovšem také upozorňuje, že osobní profil vedoucího je nutno posuzovat v souvislosti s provozními okolnostmi a situacemi, za kterých se řídící činnost uskutečňuje. Poněvadž pracovník s určitým souborem osobnostních vlastností může být v konkrétní situaci ve funkci vedoucího neúspěšný, ale v situaci jiné, může dosahovat pozoruhodných výsledků (Provazník, 2002, 184).

Bedrnová a kol. (2012) používá namísto pojmu osobnostní rysy pojem *osobnostní kvality*, a to na základě faktu, že u manažera se očekávají takové osobnostní charakteristiky, které lze svým způsobem již označit za mimořádné. Těmito osobnostními kvalitami jsou:

- pracovní a osobní kompetence,
- sociální kompetence,
- pozitivní uvažování a proaktivní jednání (interpretace vlastní životní situace jako situace poskytující příležitosti),
- pracovní ochota a výkonová motivace,
- vyšší hladina aspirací a volního úsilí,
- schopnost sebekontroly,
- rozvinuté etické a estetické cítění,
- tvořivost,
- pochopení a tolerance,
- smysl pro humor,
- způsobilost stále na sobě pracovat.

Košturiak (2012) rovněž předkládá výčet primárních charakteristik úspěšného vedoucího. Mezi tyto charakteristiky řadí:

- sebeuvědomění,
- představivost a kreativitu,
- integritu,
- schopnost rozhodovat se, a to i v kritických situacích,
- dotahovat věci do konce a
- schopnost pracovat v týmu.

Košturiak zdůrazňuje zejména důležitost umění se rozhodnout a říká: „Úlohou lídra je vytvářet podmínky, definovat pravidla a dělat rozhodnutí. Je dobré, když celý tým vedení nebo majitelů pracuje v týmu a problém rozebírají z různých úhlů pohledu. Je však na lídrovi, aby v kritických situacích, kdy je potřeba rozhodnout, rozhodl. I za cenu, že v budoucnosti bude muset své rozhodnutí korigovat nebo úplně změnit“ (Košturiak, 2012, 23).

Další z řady autorů určující nezbytné vlastnosti potřebné pro práci dobrého manažera je Mikuláštík (2010). Těmito vlastnostmi jsou:

- umění rozhodovat a řídit,
- radost z manažerské práce a práce s lidmi, být motivován, být nadšen pro věc (EQ),
- umět komunikovat, naslouchat a být spíše extrovert (EQ),
- vitalita a odolnost vůči stresu,
- kreativita, představivost a fantazie,
- být adaptivní a flexibilní, umět se rychle přizpůsobit změnám (EQ),
- smysl pro humor,
- seberozvoj, zdravá sebeobrana a sebekontrola (EQ),
- morální odpovědnost,
- vnitřní integrace (EQ),

- schopnost odhadnout příležitost a být podnikavý,
- schopnost řešit nepříjemné situace a brát na sebe riziko,
- dokázat se v rámci etických pravidel prosazovat (EQ),
- být samostatný, ale i dokázat požádat o pomoc a sám pomáhat (EQ),
- dodržovat sliby, být přesný, být schopen šetřit časem svým i druhých,
- cítit odpovědnost a umět se učit z vlastních chyb a neopakovat je (Mikuláštík, 2010, 124-125).

Mikuláštík ve svém výčtu osobnostních rysů dobrého manažera poukazuje na emoční inteligenci (EQ)[13], což je velmi významná osobnostní schopnost, která předurčuje chování a jednání jedince. V souvislosti s pracovním prostředím se stále častěji hovoří o důležitosti emoční inteligence (EQ), například Goleman (1998) na základě svých výzkumů prokázal, že z hlediska zaručeného úspěchu v povolání hrají hodnoty IQ roli druhořadou a stojí až za kvalitami emoční inteligence.

- Expertní analýzy, provedené řadou pracovníků v téměř pěti stovkách obchodních a výrobních organizací, vládních agentur i neziskových organizací po celém světě, nezávisle na sobě dospěly ke stejným nálezům, o to cennějším, že vylučují zkreslení, jež by mohlo vzniknout, kdyby šetření uskutečnila skupina jediná. Závěry všech expertíz vyznívají souhlasně a vyzdvihují nesmírný význam emoční inteligence jako hlavního předpokladu špičkového výkonu v povolání, předurčujícího jedince k vyniknutí v zaměstnání - a to v jakémkoli zaměstnání (Goleman,1998, 16).

Čili výše uvedený výčet osobnostních rysů předkládaný jednotlivými autory poukazuje na různost pohledů v dané problematice, ale jak jsme již uvedli, lze zaznamenat překrývání se jednotlivých rysů napříč uvedeným výčtem, a to zejména těchto rysů: inteligence (EQ i IQ), rozhodnost, vize, odvaha (síla osobnosti), odpovědnost, tvořivost, spravedlnost, pracovní a osobní kompetence a schopnost motivovat. Někteří autoři ještě dodávají smysl pro humor, což je vlastnost, která je vzácná a neobyčejná, a která otevírá pomyslné dveře v různých sociálních interakcích a pracovní prostředí nevyjímaje.

Ovšem jsou to jen předpoklady základních rysů úspěšného manažera, se kterými bude mít člověk jistě větší šanci stát se úspěšným manažerem nežli bez nich, ale ani kumulace těchto rysů nemusí jedinci zajistit úspěch na poli vedení. Již Drucker (2002) říkal, že neexistuje nic takového jako „vůdčí kvality“ nebo „vůdčí osobnostní rysy“. Roosevelt, Churchil, Marshall, Eisenhower, Montgomery či MacArthur byli za druhé světové války nesmírně efektivními a veřejně velmi známými vůdci, ale nenajdou se mezi nimi dva, kteří

[13] Více o EQ lze prostudovat v Goleman, D., 1998. Práce s emoční inteligencí - jak odstartovat úspěšnou kariéru.

by sdíleli nějaké osobnostní rysy nebo kvality (Drucker, 2002, 227). Co je tedy vůdcovství, nejsou-li to osobnostní rysy ani kouzlo osobnosti [14]. Drucker tvrdí, že je to především práce – což je něco, co znovu a znovu zdůrazňovali vůdčí osobnosti. Arnold a kol. (2007) dodává, že tím nejlepším ukazatelem efektivního vedení je výkon práce podřízené skupiny či organizace.

Pokud se na osobnost vedoucího podíváme v globálu, tak dobrý vedoucí by měl vlastnit ty základní dispozice, které ho předurčují k tomu, že svou práci bude vykonávat dobře a bude umět úspěšně a efektivně motivovat a vést svůj tým a zároveň jej získávat pro svou vizi, která je v souladu s cíli organizace. Pokud ovšem bude na vedoucí pozici vybrán pouze průměrný vedoucí bez patřičných znalostí a schopností, vystavuje se organizace nebezpečí poklesu výkonnosti a spokojenosti svých zaměstnanců, což se negativně odrazí na produktivitě celé firmy. Velmi výstižně daný problém shrnul Pitra: "Průměrní manažeři jsou schopni vybudovat pouze průměrný tým, jehož členové nejsou schopni úspěšně obstát v neurčitých situacích, tedy ve většině situací, kterým jsou dnešní organizace vystaveny"(Pitra, 2012, 58).

Adekvátní definici kvalitního vedoucího předkládá Halík: „Dobrý šéf by měl být především osobnost, která se nebojí mít ve svém kolektivu chytřejší spolupracovníky než je on sám. Zná slabé a silné stránky svých podřízených a dokáže z nich dostat maximum. Nemusí to být zrovna ten největší a nejchytřejší odborník, na to má kolem sebe vybudovaný adekvátní tým lidí, ale jeho síla tkví v jeho schopnostech"(Halík, 2008, 18).

*„Lidé přirozeně následují leadery, kteří jsou silnější než oni sami" (Maxvell, 2012).*

### 2.1.2.4 Manažerské dovednosti

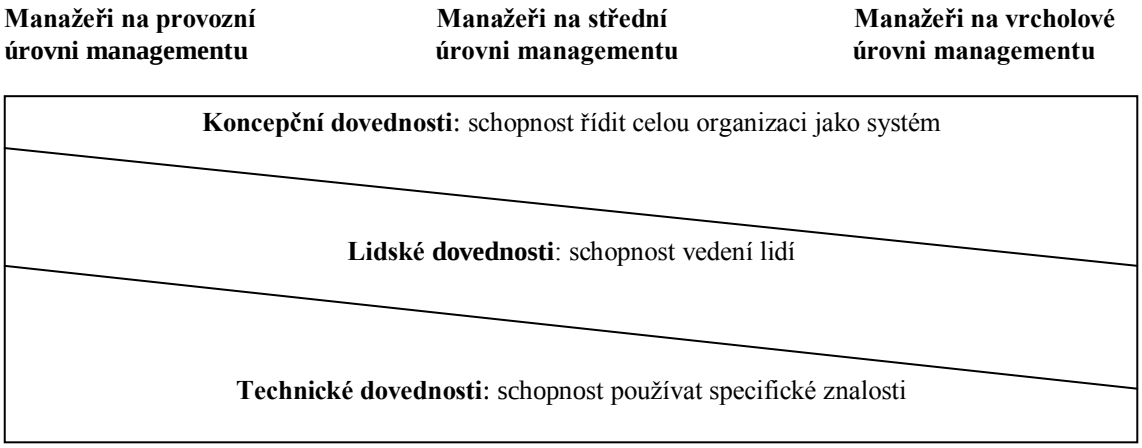
Dobrý manažer ke své práci potřebuje určité obecné dovednosti, a to jak získané, tak i vrozené. Tyto dovednosti jsou důležité pro výkon všech manažerů v organizační hierarchii, rozdíl je pouze v rozsahu a podílu jednotlivých dovedností v závislosti na pozici, ve které se manažer v organizační struktuře nachází. Přehledně jsou podíly manažerských dovedností, dle organizační struktury, znázorněny na obr. 5.

[14] Stalin, Hitler, May byli velmi charismatické osobnosti – muži, kteří své národy svedli na scestí a přivodili lidstvu více zla a utrpení, než bylo kdy jindy v dějinách zaznamenáno. A naopak Truman, Eisenhower, Marshall či Lincoln neměli příliš mnoho charismatu a přesto byli neobyčejně efektivními vůdčími osobnostmi (Drucker, 2002, 226).

Dle Donnellyho (1997) existují tři okruhy manažerských dovedností:

1. **Koncepční dovednosti** - znamenají schopnost vidět firmu jako systém, který je třeba usměrňovat tak, aby byly dosahovány jeho strategického cíle. Patří sem také schopnost řídit, integrovat a slaďovat zájmy a aktivity podniku. Manažeři s koncepčními znalostmi a dovednostmi musejí znát všechny podstatné aktivity organizace a dokázat je užitečně koordinovat.
2. **Lidské dovednosti** - jsou obecné dovednosti důležité zejména pro provozního manažera. Tyto dovednosti jsou důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení.
3. **Technické dovednosti** - schopnost používat specifické znalosti, techniky, metody a postupy pro realizaci výkonných činností a procesů. Manažer by měl mít stejné dovednosti technického rázu jako lidé, které řídí. A to proto, aby zajistil provedení příslušné práce.

Obr. 5: Rozdílný podíl dovedností na jednotlivých stupních managementu (Donnelly a kol., 1997, 76)




### 2.1.2.5 Typy manažerů

**Vrcholový manažer** (top manažer): nejmenší manažerská skupina. Odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Jsou to generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí, nebo náměstci ředitelů. Jejich hlavním úkolem je formulovat organizační strategii. Přitom musejí vykonávat ostatní manažerské činnosti (Cimbálníková, 2004, 15).

**Střední manažer**: odpovídá za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Názvy funkcí jsou různé – dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí

úseku, vedoucí střediska atd. Uskutečňuje plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinuje vykonávané úkoly se záměrem dosažení organizačních cílů.

**Liniový manažer** (nižší provozní): nachází se na nejnižší úrovni manažerské hierarchie. Jsou to mistři ve výrobní jednotce, dispečeři v dopravě, vedoucí administrativních oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici. Jejich hlavní činností je vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Současně vykonávají kontrolu, napravují chyby nebo řeší problémy, které se vyskytují v provozu.

#### 2.1.2.5.1 Liniový manažer

V souladu s cílem naši práce se liniovým manažerům budeme věnovat trochu podrobněji.

Linioví manažeři, jsou vedoucí pracovníci nejmenších skupin, tedy skupin, které bezprostředně plní rozhodující pracovní úkoly organizace. Na jejich úrovni řízení už nabývají pracovní úkoly maximální míry konkrétnosti a v nejjasnějších konturách se tu tedy jeví velikost a struktura pracovníků potřebných k zajištění těchto úkolů (Koubek, 2010, 114).

Linioví manažeři mají odpovědnost za přímé řízení jednotlivých zaměstnanců, pracovních skupin nebo týmů a jsou to právě oni, kdo zodpovídají za výkon a pohodu podřízených pracovníků, které vedou. Někteří autoři uvádějí, že termín "manažer v první linii" je konkrétnější a odkazuje na liniové manažery v nižších vrstvách hierarchie řízení (například vedoucí týmu, garant role…), tedy ty, kteří jen řídí zaměstnance a nemívají většinou manažerské vzdělání.[15] Tento trochu zjednodušený pohled na danou problematiku může svádět k představě, že tito manažeři mají výrazně nižší podíl zodpovědnosti nežli jejich kolegové na vyšších příčkách v podnikové hierarchii, ale zkušenosti z praxe říkají něco jiného. Počet přímých podřízených liniového manažera bývá různý, ovšem ve výrobních závodech není výjimkou, že liniový manažer, např. mistr, má až desítky podřízených zaměstnanců (výrobních dělníků a provozních režijních pracovníků). Mistři ve výrobních závodech jsou spojovacím článkem mezi středním a vrcholovým managamentem a dělníky. Jsou zodpovědní nejen za bezproblémový chod výrobních směn, ale také za kvalitu odvedené práce. Denně organizují a řeší mnoho nečekaných a neodkladných

[15] http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/role-line-managers-hr.aspx

pracovních situací, a to zejména na odpoledních a nočních směnách, kdy jsou v podniku „nejvyšším“ rozhodovacím orgánem. A tato odpovědnost vyžaduje nutnou dávku znalostí, zkušeností a rozhodnosti. Jsou situace, kdy nelze čekat na schválení případného rozhodnutí vyšším managementem, ale je nutno učinit rychlé zhodnocení situace a nastolit okamžité řešení, například problém s nekvalitní sériovou výrobou, porucha výrobního stroje, pracovní úrazy, mezilidské konflikty, atd. Úkolem mistra je posoudit závažnost situace a operativně rozhodnout o případném řešení. Nelze tedy podceňovat manažerské schopnosti a dovednosti těchto liniových manažerů.

- Profesor John Purceller a jeho tým dokončili roku 2003 výzkum, který ukázal, že role liniových manažerů má klíčový význam, poněvadž způsob jakým jednají s lidmi a uplatňují řízení a kontrolu, demonstruje jejich schopnost vést, a to se jeví jako hlavní problém. Jsou to tedy zejména linioví manažeři, kdo uvádí politiku organizace do života. Sue Hurchinsonová a John Purcell v dalším výzkumu zjistili široký okruh povinností liniových manažerů, který se pohybuje od tradičních povinností – jako je přidělování práce a kontrola kvality – k novějším manažerským aktivitám jako je řízení lidí. V některých případech do jejich povinností patří i kontrola a rozpočet nákladů. Role liniových manažerů obvykle zahrnuje směsici následujících činností: řízení lidí, řízení provozních nákladů, zajišťování odbornosti a odborné pomoci, organizování jako například plánování, přidělování práce a rotace směn, sledování pracovního procesu, kontrola kvality, jednání se zákazníky a měření výkonu. Kromě toho manažeři prosazují vhodné chování tím, že slouží jako vzor pro ovlivňování aktivit členů svých týmů v tom, co dělají a jak to dělají. Jsou tu i proto, aby poskytovali svým podřízeným návod, podporu a pomoc vhodným stylem vedení i pomoci procesů řízení pracovního výkonu. Rozmanitost těchto činností svědčí o složitosti této role i o tom, proč práce liniových manažerů má často tak fragmentární, rozkouskovanou povahu (Armstrong, Stephens, 2008, 44-45).

Jaké znalosti a osobnostní vlastnosti by měl mít dobrý liniový manažer, v našem případě mistr? Přesný osobnostní profil úspěšného liniového manažera neexistuje, lze pouze rámcově určit souhrn znalostí a vlastností, které by měly být personálním vodítkem pro vhodný výběr mistra. Při sestavení profilu úspěšného mistra lze vycházet z rozsahu jeho pracovních odpovědností a pracovních povinností pramenících z jeho funkčního místa.

Mezi základní předpoklady dobrého liniového manažera (mistra) patří:

**Odborné znalosti** jsou jedním z požadavků kladených na pozici mistra, odbornost je na dané pozici velmi přínosná. Je potřeba, aby se mistr dokonale orientoval v problematice řízeného provozu, a také ve specifické charakteristice vyráběné produkce. Dále by mistr měl mít kolem sebe vytvořen schopný tým pracovníků, kteří umí odstranit i složitější technické problémy bránící plynulému chodu výroby. A zde se dostáváme k další důležité schopnosti dobrého mistra, a to **vedení a motivování lidí**. Vždyť jedním ze základních

pilířů úspěšnosti výrobní směny jsou pracovníci, kteří jsou nejen zruční, ale zejména motivovaní k podávání kvalitních pracovních výkonů a k dalšímu zdokonalování a vzdělávání se ve svém oboru. V provozu mohou nastat problémy, které vyžadují nejen neotřelé a originální řešení, ale také řešení rychlé. A tyto situace se lépe řeší s pracovníky motivovanými nežli demotivovanými. V neposlední řadě je na místě zmínit důležitost **organizačních schopností**, které jsou podstatné pro správné řízení a koordinaci veškerých činností spojených s bezproblémovým fungováním svěřeného provozu. Na důležitost organizačních schopností mistra upozorňuje i Cienciala (2012, 33), který říká, že v každodenní praxi uskutečňuje mistr celou řadu konkrétních opatření a jeho práce vyžaduje mnoho organizačních schopností – v plném rozsahu je zodpovědný za převzetí pracoviště (zařízení, materiál, zaměstnanci) od mistra předchozí směny a za předání pracoviště mistru následující směny. Řídí a koordinuje činnosti spojené se zajištěním výrobního a režijního materiálu, sleduje a řídí technologii a organizaci výroby, řeší případné havarijní situace (povodně, výpadky energií, poruchy zařízení, nedostatek pracovních sil). Má pravomoc, ale i povinnost, zastavit sériovou výrobu při zjištění nedodržení kvalitativních parametrů výrobků.

- Výzkum více než 1400 manažerů z různých úrovní managementu prokázal, že nejdůležitější pro provozní manažery jsou lidské dovednosti. Provozní manažeři musejí podřízené pracovníky motivovat a kontrolovat, poskytovat jim potřebné informace a řešit interpersonální a pracovní problémy. Pomocí zmíněné studie byly též identifikovány manažerské činnosti, zahrnující vyučování a koučování ostatních. Není pochyb o tom, že právě tyto aktivity vyžadují vysoký stupeň lidských dovedností (Donnelly a kol., 1997).

#### 2.1.2.5.2 Kooperace mezi liniovými manažery a personálním útvarem

Vztah mezi funkcí HR[16] a liniovými manažery byl podroben v posledních letech řadě změn. Mnoho klíčových personálních činností, jako je nábor a stanovení cílů, se přesouvají z HR na liniové manažery.[17]

---

[16] **Lidské zdroje (angl. *human resources*, HR)** je specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Lidské zdroje se vyvinuly z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak organizace a firmy donutil, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si uvědomily, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých firmách se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou (http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje).

[17] http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/role-line-managers-hr.aspx

Armstrong (1999) upozorňuje na nebezpečí, kdy si personální útvary namísto poskytování personální pomoci a služeb liniovým manažerům přivlastňují jejich odpovědnost za řízení vlastních personálních záležitostí. Liniový manažer zabezpečuje plnění úkolů prostřednictvím lidí a on sám nejlépe ví, jaký typ lidí je vhodný pro plnění potřebných úkolů a pro zabezpečení i sociální stránky kolektivu. Armstrong dále upozorňuje, že se také často vyskytují případy, kdy navzdory verbálnímu vyznávání zásady, že „linioví manažeři musejí řídit“, si personální útvar usurpuje základní úlohu liniových manažerů, a sice být zapojen jako klíčový faktor do rozhodovacích aktivit týkajících se získávání, výběru, rozvoje a odměňování lidí, a tak vlastně snižuje schopnost těchto manažerů efektivně řídit své rozhodující zdroje. Tato situace se častěji objevuje ve velkých byrokratických organizacích a v organizacích s personální prací centralizovanou do mocného a silného personálního útvaru.

- Výzkum role liniových manažerů v řízení lidských zdrojů provedený britským Institute of personál and Development (Hutchinson a Wood, 1995, in Amstrong,1999) zjistil následující. Někteří personalisté mají problém s osvojováním si nových rolí, protože nemají potřebné znalosti a dovednosti (například nerozumějí podnikání a provozním záležitostem), nebo v přenášení pravomocí a odpovědnosti na liniové manažery spatřují ohrožení jistoty svého zaměstnání. Také existuje jakási skrytá obava, že linioví manažeři nejsou dostatečně způsobilí hrát své nové role. Může tomu tak být z řady příčin, včetně nedostatečné přípravy, tlaků spojených s pracovními úkoly, také že u některých manažerů jsou jejich „silnější stránkou“ dovednosti odborné nežli dovednosti manažerské.
  Badatelé došli k závěru, že jestliže mají linioví manažeři převzít skutečně větší odpovědnost za aktivity řízení lidských zdrojů, pak musí být od samého začátku jasně definována a pochopena pravidla a to, jaké povinnosti a jakou odpovědnost bude mít personální útvar a jaké povinnosti a jakou odpovědnost budou mít linioví manažeři. Personální útvar musí poskytovat podporu, pokud jde o procedurální rámec, o rady a vedení ve všech záležitostech personální práce a o vzdělání liniových manažerů tak, aby měli odpovídající znalosti a dovednosti potřebné k vykonávání jejich nových povinností (Armstrong, 1999, 93-94).

Liniový manažer řídící pracovní skupinu by měl mít možnost rozhodovat nejen o tom kdo je vhodný a přínosný pracovník pro jeho tým, ale také by měl mít možnost rozhodovat o odměnách (zejména o pohyblivé složce mzdy) pro své pracovníky. Jak jsme již výše uvedli, tak jedním ze základních motivačních faktorů je také pracovní kolektiv a právě správným výběrem pracovníků může vedoucí přispět nejenom ke zvýšení výkonnosti, ale také ke zlepšení pracovních vztahů a tím i ke spokojenosti svých podřízených. Mnohdy u výběru pracovníků na dělnické pozice je upřednostňován pouze test zručnosti, který ovšem nepokryje další nároky kladené na pracovníka, a to odpovědnost, pracovitost, a pokud pracuje v kolektivu, tak i schopnost vzájemné spolupráce v rámci pracovní skupiny.

- Výzkum, který prováděl Hope-Hailey a kol. (1998) v osmi britských organizacích zjistil, že všechny organizace přesouvaly odpovědnost za řízení lidí na liniové manažery. V praxi to často znamenalo, že odpovědnost za rozhodování v záležitostech lidských zdrojů byla přenesena na liniové manažery, ale personální útvar byl stále odpovědný za personální činnosti, jako je získávání pracovníků a systémy odměňování (Armstrong, 1999, 94).

Tedy jakou cestou by se měl personální útvar v pracovním vztahu k liniovým manažerům ubírat? Je to bezesporu cesta vzájemné spolupráce. Koubek (2010) v daném kontextu upozorňuje na zkušenosti z řad zemí, které ukazují, že práci i pověsti personálního útvaru prospívá, pokud dokáže vytvořit užší, přátelský a na týmové spolupráci založený vztah s liniovými manažery. Taktéž uvádí, že v některých zahraničních zemích se osvědčilo dočasné převádění liniových manažerů do personálních útvarů v rámci vytváření vzájemných vztahů a prohlubování spolupráce. Tedy dobře fungující vztah personálního útvaru a liniových manažerů podpoří nejen vzájemnou spolupráci, ale zejména fungování a úspěšnost organizace.

- Podle průzkumu uskutečněného v rámci The Cranfield project on European Human Resource Management v období 1995 – 1996, 1998 – 2000 a 2003 – 2005 měli linioví manažeři ve vyspělých zemích významné a v severských zemích, v Nizozemí a ve Švýcarsku dokonce rozhodující pravomoci a odpovědnost v oblasti výběru pracovníků, hodnocení pracovníků, vzdělávání a rozvoji pracovníků v odměňování, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a v oblasti zvyšování nebo snižování počtu pracovníků. Výsledky z posledního z uvedených průzkumů ukázaly, že se k těmto zemím v případě získávání a výběru pracovníků připojily Česká republika, Slovensko, Slovinsko, Estonsko a z části i Rakousko. Průzkumy také zjistily, že v průběhu posledních tří let před uskutečněním jednotlivých průzkumů pravomocí a odpovědností liniových manažerů, tyto v rozhodující většině oblastí personální práce soustavně vzrůstaly, i když se zdá, že v poslední době se tempo růstu poněkud snížilo (Koubek, 2010, 30).

## 2.2 MOTIVACE

*Pokud lidé nevědí, na který vrchol jdou a proč, kde pak mají vzít motivaci na jeho zdolání? (Žák, 2012, 32)*

### 2.2.1 Základní pojmy

*Motivace* je soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jednání a prožívání člověka (Štikar a kol., 2003, 107), či vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a ochotu člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku (Tureckiová, 2004, 55). Motivaci lidské činnost, tedy motivaci všech aktivit člověka včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, chápeme jako jednu ze základních osobnostních struktur.

Z hlediska jejího významu pro osobnost a její značné proměnlivosti je možné tuto substrukturu, resp. dimenzi osobnosti, považovat za nejzajímavější, současně však také za nejkomplikovanější.

*Motiv* je jeden ze základních pojmů motivace, který představuje vnitřní psychickou sílu procesu a jeho cílem je dosáhnout uspokojení určité potřeby. Motiv výrazným způsobem determinuje lidskou činnost a určuje její směr a intenzitu. V psychice člověka většinou nepůsobí jeden motiv, ale současně hned několik motivů zároveň. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr či shodnou nebo rozdílnou intenzitu. Obecně platí, že motivy, které mají stejný směr, se navzájem posilují a podporují motivovanou činnost člověka, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat.

*Stimulace* představuje soubor vnějších podnětů a pobídek, které usměrňují lidské jednání a působí na motivaci (Cimbálníková, 2004). Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince z vnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka.

*Stimul* je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. *impulsy* - jde o endogenní tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka a *incentivy* - představují exogenní tj. z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulzům, tedy podněty, které aktivují určitý motiv. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo incentiv, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalého motivačního profilu (Bedrnová, Nový, 1998, 223).

### 2.2.2 Pracovní motivace

Pod pojmem pracovní motivace se rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z některých vnitřních pohnutek (motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj (vztah) k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě či typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). Při studiu pracovní motivace jsou zkoumány zejména motivy, které vedou k volbě určitého typu pracovní činnosti a které jsou prostřednictvím účasti v této činnosti uspokojovány. Tureckiová (2004) z tohoto hlediska rozlišuje dva typy motivů pracovní motivace:

a) Přímé (vnitřní nebo intrinsické) motivy: například potřeba činnosti jako takové, potřeba kontaktu s druhými lidmi, vlastní rozhodování, motiv výkonu, touha po moci, seberealizace atd. – v tomto případě je práce sama o sobě zdrojem uspokojení.

b) Nepřímé (vnější nebo extrinsické) motivy: například a především mzda uspokojující jiné potřeby, potřeba uplatnění se, potřeba jistoty, potvrzení vlastní důležitosti aj. – práce je prostředkem k uspokojení jiných potřeb.

Převaha činností, které v průběhu života vykonáváme, je vyvolávána kombinací obou typů motivů - práce je toho typickým příkladem (Tureckiová, 2004, 57).

Tedy motivace pracovního jednání je jedním z osobnostních faktorů, který ovlivňuje pracovní činnost člověka.

### 2.2.3 Pracovní motivace žen a mužů

Rozdíly mezi muži a ženami nemají jen svou biologickou podstatu, ale i tu sociální. Rozdílnost ženských a mužských rolí můžeme najít v mnoha různých aspektech lidského konání a u pracovních činností tomu není jinak. V průběhu historie se ženská role velmi měnila, a to směrem k větší emancipaci, ale vzhledem k rozdílnosti jednotlivých kultur nemůžeme stále hovořit o dokončení procesu, který by vedl k úplné rovnoprávnosti mezi muži a ženami v jednotlivých oblastech lidského života a pracovní oblast nevyjímaje.

Pokud se zaměříme na faktory pracovní motivace a srovnáme jejich preferovanost pro skupinu ženy a skupinu muži, tak na základě výzkumů lze spatřovat rozdílnost, ale také shodu u jednotlivých potřeb v rámci pracovní motivace. Například výzkum Sofeildera a Bonda (2004, in Chamoutová a kol., 2004) zaměřený na potřeby,“mít práci pod kontrolou a být ve své pozici přijímán“ ukázal, že tyto potřeby jsou preferovány oběma skupinami srovnatelnou měrou.

Uspořádaný přehled pracovních motivů přináší výzkum provedený Jurgensonem (1965, in Nakonečný,1992) v Minneapolis Gas Company, který zahrnoval 38 746 mužů a 12 783 žen. Z jeho výstupů lze utřídit pracovní motivy dle důležitosti zvlášť pro skupinu muži a skupinu ženy.

Tab. 7: Pracovní motivy dle důležitosti pro skupinu muži a ženy.

| MUŽI | ŽENY |
|---|---|
| 1. bezpečnost, stálost práce | 1. druh práce, zajímavost práce |
| 2. postup | 2. bezpečnost |
| 3. druh práce | 3. podnik (identifikace s podnikem) |
| 4. podnik | 4. postup |
| 5. plat | 5. spolupracovníci (vzájemné vztahy) |
| 6. spolupracovníci | 6. vedoucí pracovníci |
| 7. vedoucí pracovníci | 7. plat |
| 8. zisk (dovolená, placená nemocnost…) | 8. pracovní podmínky |
| 9. pracovní doba | 9. zisk |
| 10. pracovní podmínky | 10. pracovní doba |

Rozdílnost v rámci pohlaví můžeme sledovat i ve vnímání pracovní spokojenosti. Na vyšší pracovní spokojenost u žen upozorňuje Oswald (2001). Chiu (1998) tento fenomén vysvětluje odlišným očekáváním od zaměstnání a následného hodnocení. Konrad (2003) vychází z předpokladu odlišných preferencí toho co od zaměstnání muži nebo ženy očekávají a upřesňuje, že muži upřednostňují výši výdělku a ženy flexibilitu pracovní doby (Chamoutová a kol., 2004, s 2). Tedy lze říci, že mezi muži a ženami existují určité rozdíly týkající se oblasti pracovní motivace a pracovní spokojenosti, které se budou měnit nejen v souvislosti s osobnostními dispozicemi, ale i v závislosti na době a kultuře.

### 2.2.4 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Existuje velké množství modelů motivačních teorií, které vždy směřují k vysvětlení jen určitých aspektů motivace, a které jsou více či méně ovlivněny postojem jejich tvůrců případně obrazem člověka, který je jim vlastní. Kohoutek a Štěpaník (1999) upozorňují, že v současné psychologii, a stejně tak v psychologii řízení, neexistuje teorie, která by měla univerzální charakter a obecnou platnost. Existující teorie však manažerům přinášejí zdroje inspirace, z nichž je možno čerpat a získané poznatky pružně aplikovat v praxi. Teorie motivace bývají tradičně děleny do dvou skupin. První skupina je zaměřena na studium motivačních příčin, tedy na to, co člověka motivuje k práci. Druhá skupina se soustřeďuje na rozpoznání procesu motivace a jeho průběhu (Kohoutek, Štěpaník, 1999, 110). Vodáček, Vodáčková (2009) rozšiřují dále tyto dvě skupiny o teorie zaměřené na speciální účely a Armstrong (2002) k základním skupinám přidává teorii instrumentalisty, která je do značné míry založena na Taylorových pracích. Hranice mezi jednotlivými skupinami nejsou striktně dané a v části poznatků a přístupů se překrývají. V následující části se zaměříme na některé vybrané motivační teorie.

### 2.2.4.1 Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin

Základní myšlenka těchto teorií spočívá v přesvědčení, že lidé jsou motivováni svými potřebami, a že motivace se týká v podstatě kroků podniknutých za účelem uspokojení svých potřeb. Níže ve stručnosti přibližujeme nejznámější z nich.

#### 2.2.4.1.1 Hierarchická teorie potřeb

Teorii potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty, jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Maslow určil pět základních potřeb, tyto potřeby jsou uspokojovány hierarchicky, tedy od nejnižších k vyšším, pokročení k vyšší úrovni je vždy vázáno na uspokojení potřeby předcházející.

Uspořádání potřeb podle Maslowa:

*a) fyziologické potřeby* – jsou potřeby základní a jejich naplnění je nezbytné pro přežití

*b) potřeby jistoty a bezpečí* – znamenají zajištění a uchování existence

*c) potřeba sounáležitosti* – potřeba začlenit se do skupiny, a také potřeba dobrých vztahů

*d) potřeby uznání a ocenění* – sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany druhých lidí

*e) potřeba seberealizace* – realizace potenciálu jedince.

Využití Maslowových poznatků ve firemní praxi, lze dokumentovat na uvedené tabulce.

Tab. 8: Maslowova teorie v praxi (Bělohlávek, 2005, 41)

| | |
|---|---|
| Fyziologické potřeby | ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti |
| Potřeby jistoty a bezpečí | dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti |
| Potřeba sounáležitosti | vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd. |
| Potřeba uznání a ocenění | peníze, pochvala |
| Potřeba sebeaktualizace | dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti |

Vzhledem k hierarchickému uspokojování potřeb mohou pracovníci cítit určitou míru ohrožení pracovního a sociálního bezpečí a tím pádem za určitých okolností reagovat ústupem od potřeb vyšších k potřebám nižším.

- Maslowova koncepce hierarchie se stala středem pozornosti značného počtu výzkumných prací. Edward Lawler a J. Lloyd Suttle shromáždili v průběhu dvanácti měsíců údaje od 187 manažerů ze dvou různých organizací. Tyto údaje však jen nepatrně odpovídaly hierarchické koncepci potřeb. Naopak došli k závěru, že existují dvě úrovně potřeb - potřeby biologické a ostatní, přičemž ostatní potřeby mohou vzniknout jen tehdy, pokud byly biologické potřeby přiměřeně uspokojeny. Dále zjistili, že významnost potřeb se u jednotlivců liší. Někteří dávají přednost sociálním potřebám, jiní seberealizaci. Ani jiná dlouhodobá studie Douglase T. Halla a Khail Nougaima, zahrnující skupinu manažerů po dobu pěti let, nepotvrdila existenci hierarchie. Ve své studii došli k závěru, že s

povyšováním manažerů klesá jejich preference fyziologických potřeb a potřeba jistoty, a naopak pro ně nabývá většího významu potřeba přátelství, prožívání úcty a seberealizace. Současně však dodávají, že touha po postupu směrem k vyšším postavením je důsledkem účelných vzestupných změn v pracovním postavení, nikoli důsledkem uspokojení potřeb na nižších úrovních (Koontz, Weihrich, 1993, 446).

#### 2.2.4.1.2 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie motivace

Motivační teorie amerického profesora psychologie Fredericka Herzberga a jeho spolupracovníků (Mausner a Snyderman) se stala spolu s Maslowovou teorií „hierarchie potřeb" součástí hlavního proudu manažerské filozofie. Je založena na předpokladu, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů.

První skupina se vztahuje k vnějším podmínkám, tyto Herzberg nazval faktory hygienické (dissatisfaktory). Působí v dimenzi: pracovní nespokojenost – pracovní ne nespokojenost. Pokud mají hygienické faktory nepříznivou podobu, vyvolávají pracovní nespokojenost a negativní vliv na pracovní motivaci. Naopak příznivá podoba hygienických faktorů, nevyvolává pracovní spokojenost, pouze má vliv na to, že pracovníci nejsou nespokojeni. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu ovšem nepůsobí. Druhá skupina faktorů tj. motivátory (satisfaktory), odráží vztah pracovníka k vykonávané práci a projevují se v pracovní výkonnosti. Působí v dimenzi: pracovní ne nespokojenost – pracovní spokojenost + motivace.

Tab. 9: Interpretace Herzbergovy teorie (Tureckiová, 2004, 61)

| **Hygienické faktory**<br>*Prevence pracovní nespokojenosti* | **Motivátory**<br>*Zajištění pracovní spokojenosti* |
|---|---|
| Firemní politika<br>Kompetentnost nadřízených pracovníků<br>Vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými<br>Pracovní podmínky<br>Mzda<br>Jistota pracovního místa<br>Bezpečnost a ochrana zdraví při práci | Pracovní úspěchy<br>Možnost odborného a kariérního růstu<br>Uznání<br>Odpovědnost<br>Osobní rozvoj |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Vysoká | Pracovní nespokojenost | 0 | Pracovní spokojenost | Vysoká |

#### 2.2.4.1.3 Teorie X a teorie Y

Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Tato teorie charakterizovala dosavadní pohled na řízení lidí, který vychází z existence

protikladných představ o člověku pracovníkovi - člověk je líný a člověk je pracovitý. První typ představ (Typ X) - ve svém celku představuje názor, že lidem nelze věřit, poněvadž jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní. Proto potřebují kontrolu a motivaci za pomocí finančních pobídek, hrozeb a trestů. Za nepřítomnosti takové kontroly lidé sledují své cíle, jež jsou neustále v konfliktu s cíli organizace, kde pracují. Protikladný typ představ (Typ Y) – předpokládá, že lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj, kreativitu a že je pro ně práce něčím stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek. Lidé jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti, a pokud je s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace, která je zaměstnává.

Významnou součástí uvedeného konceptu Teorie X a Y je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje přizpůsobovat často přetrvávající přístup k pracovníkům odpovídající spíše představě typu X (Bedrnová, Nový, 1998, 253-254).

#### 2.2.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Tyto teorie se zaměřují na psychologické procesy související například s očekáváním nebo vnímáním, které ovlivňují motivaci.

##### 2.2.4.2.1 Teorii expektanční

Expektanční teorie nebo také teorie očekávání od V. H. Vrooma vychází z předpokladu, že sílu motivu, která vede k vynaložení určitého úsilí za účelem dosažení vytýčeného cíle, ovlivňuje jak míra reálnosti daného cíle, tak i přitažlivost cíle. Čím je cíl přitažlivější, tím intenzivnější bude vynaložené úsilí k jeho dosažení.

Cílem teorie bylo vysvětlit způsob, jak se lidé rozhodují pro jednu z několika možných akcí. Tento kognitivní proces hodnotí 3 základní faktory:

1. Valence: jak velkou hodnotu přikládám těmto výsledkům?
2. Instrumentalita: vedlo by provedení této akce k identifikovatelným výsledkům?
3. Expektance: pokud bych to zkusil, byl bych schopen provést akci o níž uvažuji?

Vroom (1964) přišel s názorem, že expektanci a instrumentalitu lze vyjádřit jako pravděpodobnosti a valenci jako subjektivní hodnotu. Rovněž tvrdil, že nutkání k akci, jež je funkcí produktu expektance, instrumentality a valence (jinými slovy součin V, I a E), společně určuje motivaci. To by znamenalo, že jestliže kterýkoli z těchto tří faktorů bude mít nulovou hodnotu, celková motivace pro provedení dané akce bude rovněž nulová. Pokud by teorie VIE platila, měla by důležité implikace pro manažery usilující o motivaci svých zaměstnanců v souvislosti s řádným plněním jejich pracovních povinností. Museli by zajistit, splnění všech tří následujících podmínek:

1. Zaměstnanci mají za to, že disponují nezbytnými dovednostmi pro alespoň adekvátní zvládnutí svých úkolů (expektance).

2. Zaměstnanci mají za to, že jestliže zvládnou své úkoly dobře nebo alespoň adekvátně, budou odměněni (instrumentalita).

3. Zaměstnanci vnímají odměnu nabídnutou za úspěšné zvládnutí úkolu jako atraktivní (valence) ( Arnold a kol., 2007, 312-313).

Pokud by výše uvedené podmínky byly zaměstnavatelem splněny, výsledný efekt by se promítnul do vynaloženého úsilí zaměstnance, jehož smyslem je dosažení určitého cíle pracovního výsledku.

#### 2.2.4.2.2 Teorie spravedlivosti (rovnováhy)

Teorie J. S. Adamse vychází z myšlenky, že spravedlivost při odměňování motivuje k pracovnímu úsilí, naopak nespravedlivost vede k demotivaci, a že lidé jsou spíše motivováni k získání spravedlivé odměny za odvedenou práci než k maximalizování svého zisku.

Adamsova teorie je založena na předpokladu sociálního srovnávání pracovníků ve skupinách (opírá se o Festingerovu teorii kognitivní disonance[18]). Pracovníci mají sklon

[18] Leon Festinger ve své teorii vnímá kognitivní disonanci jako stav mysli, který vzniká rozporem mezi dvěma kognicemi, například mezi postoji a skutečným stavem věci. Jedinec reaguje na napětí vyvolané dvěma vzájemně nekonzistentními postoji snahou o přidání, odstranění nebo změnu jeho kognitivních struktur. Důležité je, že tyto změny jsou obousměrné, tedy např. na základě svých postojů můžeme změnit své chování a na základě svého chování můžeme změnit své postoje. Dochází k tomu proto, že lidé mají vrozenou tendenci jednat v souladu se svými postoji. (http://cs.wikipedia.org/wiki/Kognitivn%C3%AD_disonance)

hodnotit spravedlivý poměr mezi svými vklady a výnosy v podniku. Tento poměr potom srovnávají s jinými pracovníky ve skupinách.

Tedy pracovník si vytváří dvojí subjektivní srovnání tak, že:

- srovnává svůj příspěvek organizaci s tím, co od ní dostává
- srovnává tento vztah s jinými srovnatelnými osobami.

Když jsou dané faktory v disonanci (nesouladu), dochází u pracovníka k pocitu nespravedlivosti a nespokojenosti, který může vést k následnému snížení pracovního výkonu.

### 2.2.5 Pracovní spokojenost

Pokud se zaobíráme pracovní motivací nelze opomenout i pracovní spokojenost, neboť tato tvoří významnou část celého motivačního procesu. Je výrazem dílčích postojů pracovníka k práci a jejímu kontextu, hodnocení a prožívání různých aspektů práce a prostředí. Vyjadřuje afektivní složku postojů, relativně konzistentní stav pracovníka, který lze chápat jako příčinu i důsledek motivovaného chování. Souhrn dílčích postojů k práci koresponduje s celkovým vztahem k práci, který je určen obsahem práce (Vtípil, 1987, 83). Obecně je spokojenost u jedince chápána jako míra úspěchu ve vyrovnávání se s životními okolnostmi, je to subjektivní pocit, který ovlivňují emoce, postoje, potřeby a hodnoty. Pracovní spokojenost je součástí této celkové životní spokojenosti a dochází i k vzájemnému ovlivňování a přelévání subjektivních pocitů mezi zaměstnáním a životem mimo něj. Rozsah pracovní spokojenosti je ovlivněn osobnostními charakteristikami a přístupem jedince ke svému zaměstnání. Pochopení pracovní spokojenosti není jednoduché, poněvadž se jedná o individuální prožívání reality zaměstnance, ve které sehrávají významnou roli různé faktory, které zpravidla nepůsobí izolovaně nýbrž komplexně.

Kollárik (1986, in Nakonečný, 2005) upozorňuje, že pracovní spokojenost je třeba akceptovat ve dvou sémantických odlišnostech:

*1) Spokojenost v práci*: obsahově širší význam, který se vztahuje k osobnosti pracovníka a k bezprostředním (např. fyzikálním) a k obecnějším (vyplývajících např. z fungování organizace) podmínkám.

*2*) *Spokojenost s prací*: obsahově užší význam, který je spojen s výkonem konkrétní činnosti a s psychickými a fyzickými nároky (prestiž vykonávané práce, pracovní úkoly, mzda atd.).

Zejména v širším smyslu má pracovní spokojenost úzký vztah k sociálně psychologickým aspektům, protože jde především o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí. Dobré pracovní podmínky, i samotný obsah práce, ovlivňují nejen spokojenost pracovníků, ale mají také pozitivní vliv na jejich ochotu k práci, měly by však být vždy spojeny s vysokými nároky a očekáváním ve vztahu k podávanému pracovnímu výkonu. Za těchto podmínek zvyšují motivaci pracovníků. Tím se liší od demobilizující spokojenosti, spojené s nízkými nároky, u které dochází k poklesům motivovanosti. Pokud se v organizaci tento jev objeví, může se mezi další spolupracovníky rozšiřovat tzv. sociální nákazou.

Výzkumná šetření v oblasti pracovní spokojenosti ukazují, že jde o citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do něhož se výrazně promítají celospolečenské vlivy. Všeobecně se má za to, že obě krajnosti (nadměrná nespokojenost, stejně jako nadměrná spokojenost) jsou spíše škodlivé. Optimální situaci v daném směru představuje přiměřená, tj. spíše mírná spokojenost. Ovšem v některých případech bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost, která může působit jako faktor stimulující potřebné změny. Zdravou nespokojenost lze považovat za optimální, pokud se týká nejen vztahu k vnějším faktorům či podmínkám, ale i vztahu k vlastní osobě, k vlastní činnosti a podněcuje úsilí o potřebné změny v obou oblastech.

#### 2.2.5.1 Základní determinanty pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost je ovlivňována značným počtem faktorů. Lze je dělit na *osobnostní faktory (vnitřní)* - za které považujeme věk, pohlaví, vzdělání, rodinný stav, pracovní zkušenosti atd. a *vnější faktory*, tj. ty které jsou na pracovníkovi nezávislé - do této skupiny řadíme finanční ohodnocení, způsob vedení, pracovní skupinu, pracovní podmínky, samotnou práci atd. Níže uvádíme vybrané faktory pracovní spokojenosti.

##### 2.2.5.1.1 Obsah a charakter práce

Vztah samotné práce a jejich podmínek ve vztahu na spokojenost je závislý na velké variabilitě profesí a pracovních podmínek, subjektivním hodnocením profese a identifikací s ní, společenským oceněním a prestiží jednotlivých profesí. Obecně se má za to, že

pracovní spokojenost pozitivně ovlivňuje taková práce, která je pro člověka zajímavá, skýtá mu žádoucí sociální status, je rozmanitá, relativně autonomní a pracovník má potřebnou zpětnou vazbu o jejím průběhu a výsledcích (Štikar a kol., 2003,116). Naopak menší spokojenost bude u málo atraktivní, monotónní, špinavé či u velmi těžké práce, kdy se lidé většinou zaměřují na náhradní uspokojení prostřednictvím jiných determinant.

#### 2.2.5.1.2 Odměna za práci

Odměna je forma kompenzace výsledků úsilí pracovníků, kteří se podílejí na činnostech organizační jednotky (Vodáček, Vodáčková, 2009). Pojem odměna se v pracovním odvětví používá pro označení systému odměňování, který má motivovat k co největšímu pracovnímu přínosu a úsilí zaměstnanců. V praxi používáme pojem řízené odměňování, které patří k nejdůležitějším podnikovým činnostem a zabývá se strategií a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby produktivní lidská práce byla organizací uznána a odměněna jak peněžní, tak nepeněžní formou. Odměňování tudíž neznamená pouze mzdu nebo plat[19], tedy peněžní odměnu, ale zahrnuje i povýšení, pochvaly, vzdělávání, a také jiné nepeněžní výhody důležité pro pracovníka. Kromě těchto odměn - *vnějších odměn*, o kterých rozhoduje organizace, se stále větší pozornost věnuje tzv. *vnitřním odměnám*, které korespondují s osobností pracovníka, a které poskytují pracovníkovi širokou škálu vnitřního uspokojení souvisejícího s vykonávanou prací.

Tab. 10: Systém odměňování (Armstrong, 2009, 118).

| | **Peněžní odměny** | **Nepeněžní odměny** |
|---|---|---|
| **Vnitřní odměny** | | Vytváření pracovních míst a rolí (odpovědnost, autonomie, smysluplnost práce, prostor pro využívání a rozvoj dovedností).<br>Příležitost dosahovat úspěchu a rozvíjet se.<br>Kvalita pracovního života.<br>Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem. |
| **Vnější odměny** | Mzda/plat a zaměstnanecké výhody. | Uznání, ocenění (pochvala) a zpětná vazba. |

Z výše uvedeného vyplývá, že pojem „odměna“ má pro každého jedince jiný význam. U mnoha lidí budou peněžní odměny stále zaujímat prioritní místo, poněvadž je mohou bezprostředně směnit za věci, které potřebují či chtějí, ovšem někteří lidé mohou mít na

[19] Je třeba rozlišovat mezi pojmy plat a mzda. Zákon o platu platí pro nepodnikatelskou sféru a zákon o mzdě pro podnikatelskou sféru. Odměňování v nepodnikatelské sféře bývá, ve většině případů, centrálně řízené a prostor pro vlastní rozhodování managementu o odměňování je omezen zejména z důvodů limitovaných finančních přídělů. V podnikatelské sféře má management velkou svobodu při odměňování zaměstnanců a na něm závisí, jak účinný systém odměňování dokáže vytvořit (Bláha a kol., 2005, 157).

penězích menší zájem a mohou lépe reagovat na nepeněžní tj. vnitřní odměny. Nejvhodnější se zdá být promyšlená kombinace obou odměn, ale do jaké míry může mít tato kombinace pozitivní výsledek, bude záležet na vnitřních potřebách a aspiracích pracovníků které, jak jsme již zmínili, mohou být značně odlišné.

- V poslední době se také vedou častější diskuze o typu tzv. bonusových odměn, tedy odměn stanovených nad rámec základní mzdy a vázaných na určitý, předem stanovený výkon. V této oblasti přináší zajímavý výsledek výzkum Scotta a Adomdze z roku 2006 jehož cílem bylo zjistit, nakolik osobní význam přisuzovaný určitému typu odměn ovlivňuje frekvenci s jakou lidé na tyto odměny myslí, a jejich pracovní výkon. Výběrový soubor byl rozdělen do dvou podskupin - u pracovníků první skupiny byl zaveden systém finančních odměn za úspěchy nad rámec výkonu stanoveného povinností, u druhé skupiny šlo o nabídku hmotných odměn prostřednictvím rozsáhlého katalogu, který zahrnoval nadstandardní zboží jako např. horská kola, videokamery, apod. Hmotná odměna, byla stanovena tak, aby odpovídala ekvivalentní finanční částce ve druhé skupině. Výsledky výzkumu potvrdily předpoklad naznačený ve starších výzkumech - hmotnou odměnu si lze představit lépe než tu finanční. Ukázalo se také, že lidé, kteří za svou práci dostanou finanční odměnu, utratí tyto peníze častěji za praktické věci, zatímco hmotná odměna může představovat věc, kterou by si normálně nekoupili, ale po které třeba již dlouho touží. Proto na ni také myslí častěji než na peníze, a tím usilovněji pracují, aby ji získali.

Často ovšem samotná výše mzdy nehraje podstatnou roli. Její zvýšení nemá dlouhodobější motivační účinek, pracovník si na novou výši mzdy rychle přivykne a do popředí vystupují jiné faktory. Spokojenost/nespokojenost s platem vystupuje především v kontextech, kdy pracovník:

- srovnává svůj plat s platy ostatních zaměstnanců z hlediska vynaloženého úsilí,
- chápe finanční ohodnocení jako reflexi přínosu pro organizaci vyjádřenou nadřízeným,
- vnímá finanční ohodnocení z hlediska významu, prestiže a společenského ocenění své profese (Štikar a kol., 2003,115).

Armstrong (2009) správně upozorňuje, že reakce na politiku odměňování bude do značné míry záviset na hodnotách a potřebách jedinců a na podmínkách jejich zaměstnání. Proto zcela nejde generalizovat příčiny spokojenosti nebo nespokojenosti.

Organizace má tedy k dispozici poměrně široký výběr možností odměn a zvolení konečné struktury celkové odměny záleží na firemní filozofii, vykonávané práci, a také na povaze a motivačním profilu pracovníka. Ovšem nikdy by se neměly opomenout základní funkční faktory odměny, a to že odměna má být přiměřená, spravedlivá a motivující.

- Bloom (1999) studoval platy amerických hráčů baseballu v letech 1985 a 1993 a zjistil, že čím rovnější byly platy různých hráčů v jednom týmu, tím lepší výkony podávali jednotlivci i týmy. To by znamenalo, že na platech ostatních záleží stejně jako na našem vlastním platu (Arnold a kol., 2007, 330).

#### 2.2.5.1.3 Pracovní vztahy a spolupracovníci

Člověk je bytostí společenskou a prakticky veškerá jeho činnost, zvláště pak pracovní, probíhá ve vztazích a vzájemných interakcích s druhými lidmi. Důležitost vztahů popsal například americký psycholog Schachter ve své motivační teorii sounáležitosti[20], v níž zdůrazňuje motivační význam sociálních aspektů lidského chování. Pracovní vztahy mají svou atmosféru pohody nebo napětí a tato dynamika vztahů může významně ovlivnit naši psychiku, a to krátkodobě i dlouhodobě. Tedy existuje zde určité vzájemné působení, v jehož kontextu je člověk ovlivňován druhými lidmi a zároveň svým jednáním podmiňuje změny v jejich chování.

Pracovní chování probíhá na pozadí sociálních podmínek, které se odrážejí v chování člověka. Sociální podmínky pracovní skupiny, obsahují síť formálních a neformálních vztahů. Co se týká formálních vztahů, jedná se o předem daný soubor norem a pravidel do kterého jedinec vstupuje příchodem do organizace. Neformální vztahy si jedinec buduje postupně na základě svých subjektivních preferencí vůči jednotlivým spolupracovníkům. Vytváří si tak síť kontaktů a vztahů, které mnohdy překračují i pracovní rámec. Přátelské a kooperativní vztahy s ostatními spolupracovníky, či s jinými důležitými osobami, zlepšují pracovní klima, popřípadě naplňují potřeby sounáležitosti. Ovšem pokud jsou tyto vztahy narušeny, mohou mít vliv na pracovníkův pocit nespokojenosti a tím mohou negativně ovlivňovat i pracovníkovu výkonnost.

Špatné pracovní vztahy definovali výzkumní pracovníci na univerzitě v Michiganu jako vztahy, které obsahují nízkou důvěru, nízkou podporu a nízký zájem vyslechnout problémy, nebo zabývat se problémy, s nimiž jsou členové organizace konfrontováni. Většina studií např. Cartwright a Cooper,1997, Sparks a Cooper 1999, vyvodila závěr, že

[20] Afiliační teorie je založena na předpokladu obecné lidské tendence sdružovat se, vstupovat do pozitivních interpersonálních vztahů, zvláště pak s těmi, se kterými sdílí společný životní (pracovní) prostor. Uvedené tendence mj. posilují sociální konformitu, lze tedy předpokládat, že pokud se pracovník dostane do kolektivu pracujícího s plným nasazením, bude v rámci začlenění do kolektivu též motivován ke zvýšení svého pracovního úsilí (konformita s ostatními spolupracovníky).

nedůvěra spolupracovníků je spojena s vysokou rolí nejasností, špatnou komunikací a psychickým vypětím ve formě nízkého uspokojení v zaměstnání a pocitu ohrožení zdraví spojeného se zaměstnáním (Arnold a kol., 2007, 399). V zaměstnání se setkáváme se třemi rovinami kritických vztahů, které mají negativní dopad na pracovníka, a to napříč hierarchickým spektrem: vztahy s nadřízenými pracovníky, vztahy s podřízenými pracovníky a vztahy s kolegy. Každý z těchto problémových vztahů, může mít negativní dopad jak na psychickou stránku pracovníků, tak na jejich pracovní výkonnost a v konečném důsledku i na celou organizaci. Mnoho manažerů věnuje zkvalitnění pracovních vztahů zvýšenou pozornost, poněvadž pochopili, že právě dobré pracovní vztahy jejich pracovníků mohou nemalou měrou přispět k dosažení stanovených cílů organizace. Což potvrzuje i výsledek pokusů Eltona Maye, který experimentoval s vlivem pracovních podmínek na výkonnost pracovníků a z výstupů experimentu zjistil, že nejsilnějším motivačním činitelem v práci jsou lidské vztahy[21] (Cejthamr, Dědina, 2010).

#### 2.2.5.1.4 Organizace práce

Vzhledem ke skutečnosti, že tato determinanta je úzce spjata s osobností manažera a stylem vedení, který preferuje, vnímají ji pracovníci jako na nich nezávislou (vnější) a bývá často zdrojem pracovní nespokojenosti. Otázka způsobu vedení pracovníků je snad nejstarší a stále atraktivním tématem organizačního chování. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování, procesu komunikace a je důležité při úsilí o zmírnění pracovní nespokojenosti. V podstatě se jedná o vztah, kdy chování vedoucího vyústí v chování podřízeného a ve výsledku ovlivňuje jak individuální výkon, tak výkon celé organizace.[22]

#### 2.2.5.1.5 Fyzikální podmínky práce

Klasický soubor těchto podmínek tvoří prostorové řešení pracoviště (přístup na pracoviště, pohybové prostory, výška pracovní plochy atd.), mikroklimatické podmínky (teplota, vlhkost či rychlost proudění vzduchu), osvětlení (osvětlenost, směr či rovnoměrnost osvětlení atd.), barevná úprava pracoviště (prostředek signalizace, zlepšení světelných podmínek, zlepšení psychiky pracovníků atd.), čistota ovzduší (prach, plyny, páry), hluk,

[21] Viz kapitola 1.1.2.
[22] Blíže jsme se danému tématu věnovali v kapitole 1.

vibrace a záření.[23] Pokud jsou tyto faktory nepříznivé, nevytvářejí jen nepohodu a nespokojenost, ale mohou mít i negativní vliv na pracovníkův zdravotní stav a to jak duševní, tak tělesný. Z hlediska působení fyzikálních faktorů na duševní rozpoložení a pohodu pracovníků mohou ovlivňovat i mezilidské vztahy na pracovišti.

Všechny výše uvedené determinanty pracovní spokojenosti/nespokojenosti jsou důležité a vzájemně propojené. I když některé mohou mít ve vztahu k pracovní spokojenost vyšší důležitost než jiné, tak i přesto je zapotřebí se v pracovním prostředí hlouběji zaobírat každou z nich.

### 2.2.6 Kritické determinanty pracovní spokojenosti/nespokojenosti

Pokud se zaobíráme pracovní spokojeností nelze opomenout také pracovní nespokojenost. Jestliže vyjdeme z Herzbergovy teorie, tak nespokojenost neznamená "menší porci" spokojenosti, nýbrž je způsobena jinými podmínkami, které nazývá „faktory frustrace" (Deiblová, 2005, 80). Frustraci lze definovat jako zvláštní emoční prožitek související s pocitem vlastní neúspěšnosti (Cakirpaloglu, 2012). Vznik frustrace souvisí s nemožností uspokojení potřeb, čímž vzniklá motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Tento stav může v pracovním procesu vést k demotivaci a pocitu zbytečnosti či neužitečnosti.

Deiblová (2005) k typickým frustrátorům působícím v pracovním prostředí řadí:

- nedostatečné odměňování
- špatné mezilidské vztahy
- nedostatečný status, špatnou reputaci
- nedemokratický styl řízení
- špatnou organizaci práce
- nepotrestané podvody či nekvalitní práci druhých
- špatné fyzické pracovní podmínky
- nízkou bezpečnost práce apod.

Zajímavý pohled na vývoj pracovní nespokojenosti přináší Staute (1997), který upozorňuje, že nespokojenost může zaměstnance vést až k distancování se od svých pracovních povinností. Tento stav nazývá "vnitřní výpovědí" a vnímá jej jako postupný

[23] Podrobněji se danou problematikou zabývá např. Kohoutek, Štěpaník (1999): Psychologie práce a řízení, 19-28, nebo Provazník a kol.(2002): Psychologie pro ekonomy a manažery, 153-157.

proces, kdy se zaměstnancova vnitřní distanc od práce stále prohlubuje, až dospěje do stavu, kdy zaměstnanec vykonává jen ty činnosti, které jsou nezbytně nutné. V krajním případě může vést pracovníkova nechuť k práci, až k jejímu úplnému odmítání. Typickými prvky chování, takto postiženého pracovníka, je například zvýšená nemocnost, sarkastické poznámky, pasivita v rámci vlastní iniciativy, nízký pracovní výkon či žádné profesní plány. Pracovník je s nastalou pracovní situací nespokojen a nevěří na jakékoliv možné zlepšení například v návaznosti na předešlé, z jeho pohledu neúčelné, upozorňování na faktory podněcující jeho nespokojenost nebo z jiných pro něj odůvodněných a opodstatněných pohnutek. Ukončit současný pracovní poměr nelze z důvodu absence srovnatelné nebo lepší práce a případná nezaměstnanost je pro něj nepřijatelná. Tedy namísto vnější výpovědi dochází k té vnitřní, která se projevuje negativním chováním pracovníka směrem k organizaci. Spector a Miles (2001) zjistily, že zatímco mezilidské konflikty vedou ke kontraproduktivnímu chování zaměřenému proti lidem, tak pocit nespravedlivého zacházení, jako celku, vede k zaměření proti organizaci. K podobnému závěru dospěli i Spector a Bruk-Lee (2006). V tomto případě může však jít o přenesení cíle agrese, který je nedosažitelný (např. vrcholový management) na cíl, který je k dispozici a dosažitelný (in Wagnerová, 2011, 126).

Tedy pokud se chceme vyhnout negativům, která sebou frustrace mnohdy spojena s následnou fluktuací pracovníků přináší, měli bychom se více věnovat motivačním a spokojenostním faktorům u jednotlivých zaměstnanců. Neboť lidský kapitál je nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.

Slovy Slavomila Hubálka, „*Lidé budou čím dál ve větší míře opouštět pracoviště, kde si sice slušně vydělali, neměli tam ale pocit slušného zacházení*“[24].

[24] www.jakubhucin.cz/prace

# 3 VÝZKUMY V RÁMCI PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI A STYLU VEDENÍ

Nejnovější výzkumy (Čadová, 2014) provedené CVVM v červnu 2014 zaměřené na spokojenost se zaměstnáním a na spokojenost s výší příjmů dle jednotlivých ekonomicky aktivních subjektů (včetně nekvalifikovaných dělníků) ukazují, že nejvíce spokojení jsou podnikatelé 76% (velmi a spíše spokojen) a nejnižší spokojenost vykazují nekvalifikovaní dělníci 31% (velmi a spíše spokojen).

Tab. 11: Spokojenost se zaměstnáním či prací (vytřídění podle druhu ekonomické aktivity v %)

| | Podnikatelé živnostníci (OSVČ) | Vedoucí odborníci | Ostatní zaměstnanci (ne dělníci) | Kvalifikovaní dělníci | Nekvalifikovaní dělníci |
|---|---|---|---|---|---|
| Velmi spokojen | 38 | 37 | 13 | 10 | 3 |
| Spíše spokojen | 38 | 43 | 49 | 42 | 28 |
| Tak napůl | 18 | 17 | 30 | 40 | 43 |
| Spíše nespokojen | 5 | 3 | 6 | 6 | 21 |
| Velmi nespokojen | 1 | 0 | 2 | 2 | 5 |

Zdroj: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7265/f3/ eu140728.pdf

Obdobná situace v poloze spokojenosti je i u finančního ohodnocení, kde nejvyšší spravedlnost nebo přiměřenost se mzdou je zaznamenána u podnikatelů 59 % a nejvyšší pocit podhodnocení pociťují kvalifikovaní dělníci 74%.

Tab. 12: Přiměřenost finančního ohodnocení za práci (vytřídění podle druhu ekonomické aktivity v %)

| | Podnikatelé živnostníci (OSVČ) | Vedoucí odborníci | Ostatní zaměstnanci (ne dělníci) | Kvalifikovaní dělníci | Nekvalifikovaní dělníci |
|---|---|---|---|---|---|
| Mnohem méně | 8 | 14 | 23 | 25 | 19 |
| O něco méně | 30 | 39 | 43 | 49 | 48 |
| Tak jak si zasloužím | 57 | 45 | 32 | 25 | 28 |
| Více než si zasloužím | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| Neví | 3 | 0 | 2 | 1 | 5 |

Zdroj: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7265/f3/ eu140728.pdf

Ve výzkumech společnosti Vodafone, kde již nebyli probandi třízeni dle ekonomických subjektů, se výzkumníci zaměřili na průměrný vzorek, na jehož základě došli k závěru, že v práci není spokojeno 20% Čechů. Největším důvodem nespokojenosti jsou peníze, nespokojenost kvůli platu přiznává 75% českých zaměstnanců (Moderní řízení, 9/2012, 5). Dále na existující rozdíly, v souvislosti s pracovní spokojeností, podle pracovního zařazení a věkových skupin, poukazují Vysekalová a Mikeš (2009), a to na základě výzkum vypracovaného pro společnost Accor Services CZ. Z výsledků výzkumu vyplývá, že z dotázaných respondentů je s prací spokojeno celkem 66%. Mladší zaměstnanci jsou spokojeni méně, u zaměstnanců do 25 let je nespokojena téměř polovina 49%. Předmětem

výzkumu byly i jiné determinanty mající vliv na pracovní spokojenost, a to vliv výše odměn, pracovní podmínky a pracovní atmosféra. S výši odměn je spokojen každý čtvrtý zaměstnanec – nejvyšší spokojenost je mezi manažery (52%). Platové ohodnocení je důležité především pro mladé pracovníky, u starších pracovníků je důležitější jistota. S pracovními podmínkami je spokojeno 66% zaměstnanců a s pracovní atmosférou 57%. Opět byla nižší spokojenost zaznamenána u řadových pracovníků oproti manažerským pozicím. Více než polovina dotázaných přiznává, že jejich pracovní spokojenost/nespokojenost se odráží na jejich motivaci a efektivitě práce.

Výzkumy zaměřené na oblast pracovní spokojenosti, se věnují také dalšímu důležitému faktoru, kterým je vedle mzdy i styl vedení. Helclova (2013) uvádí současný průzkum globální poradenské společnosti Hay Group, který poukazuje na skutečnost, že více než třetina (39%) evropských lídrů si osvojila maximálně jeden dominantní styl vedení a zhruba jen čtvrtina z nich (23%) je schopna použít čtyři nebo více stylů vedení. Pokud se na situaci zaměříme ve světovém měřítku, tak v Evropě se na direktivní styl vedení spoléhá více než jedna třetina (38%) lídrů (v roce 2005 přitom převažoval jen u 18% z nich), v Severní Americe převažuje u 23% lídrů a v pacifickém regionu u 24% lídrů. Není tedy překvapením, že pouze 17% lídrů v Evropě dokáže pro své zaměstnance vytvořit klima podporující vysokou výkonnost a 13% klima povzbuzující. Více než polovina (56%) evropských lídrů vytváří demotivující pracovní atmosféru. Při pohledu na náš region (Česká republika, Slovensko, Maďarsko) je zřejmé, že výsledky kopírují výsledky evropské - 30% lídrů vytváří pozitivní klima a 53% vytváří demotivující klima. Rozdíl mezi naším regionem a Evropou je zřetelný v dominanci direktivního stylu, který preferuje 55% lokálních lídrů. V celé Evropě mu přitom dává přednost jen 38% lídrů. Na nespokojenost v oblasti chování manažerů pokazuje i výzkum společnosti Krauthammer, evropské tréninkové a koučinkové společnosti, kterého se zúčastnily osoby zastupující nejrůznější sektory. Tento výzkum ukázal, že ve více než v 50% případů, nejsou zaměstnanci spokojeni s chováním svých manažerů, a to zejména v těchto manažerských dovednostech - vedení lidí, umění naslouchat, přijímat názory ostatních či poskytování zpětné vazby. Tedy „*manažeři selhávají a očekávání svých zaměstnanců nesplňují*," komentuje tyto výsledky Ronald Meijers, člen představenstva společnosti Krauthammer.[25] Pokud se zaměříme na konkrétní nedostatky v chování manažerů, tak tyto nám přináší průzkum společnosti SearchForce, který byl proveden mezi 500 českými manažery ze

[25] Hospodářské noviny.(2007) http://ihned.cz/c3-22067190-000000_d-22067190-000000_d-22067190-chovani-managementu-uspokojuje-jen-polovinu-zamestnancu

středních a velkých firem s obratem přesahujícím 300 milionů korun, zkoumalo se chování majitelů firem a manažerů. Na základě výstupů z daného průzkumu byly identifikovány nejčastější důvody manažerského selhání, a to neschopnost inspirovat a motivovat podřízené, deficity v komunikaci s podřízenými či neschopnost převzít zodpovědnost za vlastní chyby. V pořadí osobnostních nedostatků 22% manažerů vykazuje neschopnost převzít odpovědnost za vlastní chyby a vymlouvá se na okolnosti. 16% šéfů není schopno efektivně řešit vlastní a cizí konflikt - je buď pasivní, nebo agresivní a 15% vedoucích nemá dostatečnou vytrvalost, když se objeví problémy, lehce se vzdávají. Mezi slabiny manažerů patří také neschopnost přijímat kritiku, jedinec se cítí ohrožen ve své autoritě. Manažerská role se neobejde bez kreativity a v praxi se také často setkáváme s tím, že nedostatek sebevědomí zakrývá osoba přehnaně sebevědomým vystupováním.[26]

Nevhodný styl vedení a neadekvátní chování manažera může mít negativní dopad na mnoho oblastí organizace a jednou z nich je i fluktuace. Dle průzkumu společnosti Jobs.cz, který se týkal vztahů pracovníků s nadřízenými manažery, zvolilo plných 52% respondentů z 2 584 odpověď: „*Můj šéf a jeho chování jsou důvodem, proč si hledám nové zaměstnání*“, 6% respondentům jejich šéf sice nesedí profesně ani lidsky, ale práci kvůli tomu z různých důvodů měnit nehodlají[27]. Na obdobné výsledky poukazuje i Pospíšil (2009) na základě průzkumu provedeného společností Robert Half International, který byl zaměřen na fluktuaci mezi úředníky. Také tento průzkum ukazuje na nespokojenost s managementem. Více než třetina dotázaných respondentů (35%) označilo za hlavní důvod svého odchodu ze zaměstnání špatného šéfa. Další důvody byly omezené možnosti pracovního postupu (33%), nedostatek uznání (13%), neodpovídající výše platu a bonusů (13%) a nuda (1%). Když byl stejný průzkum prováděn v roce 2004, pouze 23% úředníků uvedlo, že jim špatný management způsobuje problémy. Dle Hájka (2007), který se odkazuje na údaje z průzkumu HR Controlling 2007 společnosti Pricewaterhouse Coopers, je mediánová hodnota celkové fluktuace v České republice 14,8% a v některých společnostech dosahuje i hodnot kolem 25%. Nedobrovolný odchod zaměstnanců přitom představuje jen nepatrnou část (0,4%) z celého objemu fluktuace. Hájek analyzoval udávané důvody fluktuace a shrnul, co je základní příčinou odchodu zaměstnanců:

[26] http://modernirizeni.ihned.cz/c1-63282850-proc-manazeri-nejcasteji-selhavaji

[27]Právo,http://www.novinky.cz/kariera/317606-tri-ctvrtiny-zamestnancu-si-nerozumi-s-nadrizenym.html

- Nízká loajalita zaměstnanců? Manažeři!
- Nízká motivace zaměstnanců? Manažeři!
- Omezené možnosti osobního rozvoje? Manažeři!
- Špatný styl vedení a řízení? Manažeři!
- Vyváženost pracovního a osobního života? Manažeři!
- Nedostatečné ohodnocení? Manažeři!

Tedy dá se říci, že základní problém zaměstnanecké fluktuace tkví ve špatném vedení, dle Hájka lidé neopouštějí špatné firmy, ale špatné manažery.

Argylea a Hendersonová (in Nakonečný, 2005) se ve svém výzkumu zaměřili na další z faktorů ovlivňující spokojenost pracovníků, jímž jsou pracovní vztahy. Cílovou skupinou respondentů byli dělníci a záměrem výzkumu bylo zjistit míru těsnosti a důvěry vztahů pracovních i privátních.

Tab. 13: Procento dělníků, kteří uvádějí velkou nebo velmi velkou spokojenost s kontakty ve čtyřech rozličných typech kolegiálních vztahů.

| | Privátní přítel | Přítel v zaměstnání | Pracovní kolega | Neoblíbený kolega |
|---|---|---|---|---|
| Spolupráce na společném úkolu | 73,3 | 53,2 | 34,6 | 15,2 |
| Udělování rad v prac. záležitostech | 64,5 | 43,6 | 37,9 | 34,4 |
| Obdržení rad v prac. záležitostech | 61,3 | 45,7 | 26,3 | 16,1 |
| Žertování nebo škádlení | 58,1 | 45,8 | 31,5 | 23,7 |
| Popovídání si (tlachání) | 67,7 | 56,0 | 28,3 | 17,3 |

Zdroj: Nakonečný, 2005, 104.

Z uvedeného vyplývá, že privátní přátelství jsou spojena s hlubšími zážitky nežli přátelství pracovní, ale velký důraz je pracovníky kladen i na dobré vztahy v pracovní sféře.

Na důležitost pracovních vztahů u nadnárodních firem poukazovaly již výzkumy, které se uskutečnily na počátku třicátých let ve Spojených státech, tyto kromě potvrzení významu pozitivní zpětné vazby, zároveň poukázaly na důležitost kvalitních mezilidských vztahů na pracovišti, které mají mnohdy větší motivační sílu než finanční ohodnocení a zlepšování pracovních podmínek. Dobré vzájemné vztahy a příznivé sociální klima je velmi silným motivačním činitelem v práci.[28] A s daným zjištěním souhlasí i lektor a poradce Roman Šetka (in Panczaková, 2010), jenž provedl průzkum spokojenosti agenturních zaměstnanců, kteří dlouhodobě pracovali pro velkou mezinárodní firmu. Výsledky průzkumu ukázaly, že hlavními důvody nespokojenosti jsou - žádná nebo naprosto nedostatečná zpětná vazba od nadřízených, absence pochval, komunikace a informací. A

[28] http://www.jakubhucin.cz/prace.html

tím popírá přesvědčení některých manažerů o důležitosti mzdy na fluktuaci zaměstnanců - podle Branhama (in Panczaková, 2010) téměř 90 % manažerů věří, že jejich zaměstnanci odcházejí z důvodu nabídky vyššího platu nebo lepších příležitostí. Ve spojitosti s pracovní spokojeností lze poukázat i na důležitost komunikace mezi vedením a pracovníky. Daným problémem se zabýval jeden ze starších výzkumů zaměřený na vytváření a fungování komunikačních kanálů napříč organizačním spektrem, uskutečněný The Cranfield Project on European Human Resource Management v letech 1995-2000 (in Koubek, 2010, 339). Tento výzkum ukazuje na zajímavou skutečnost ohledně manuálních pracovníků, kteří v této oblasti, a zvláště v českých zemích, zůstávají na pomyslných spodních příčkách informovanosti.

Tab. 14: Procentní podíl organizací, které oficiálně informují jednotlivé kategorie pracovníků o strategii a finančním hospodaření v organizaci.

| Kategorie pracoviště | ČR 1996 | ČR 1998 | VZE* | TZ** |
|---|---|---|---|---|
| **Informování o strategii** | | | | |
| Manažeři | 96 | 95 | 96 | 85 |
| Specialisté a technici | 63 | 61 | 65 | 63 |
| Administrativní pracovníci | 37 | 34 | 44 | 34 |
| Manuální pracovníci | 29 | 30 | 37 | 24 |
| **Informování o finančním hospodaření** | | | | |
| Manažeři | 98 | 95 | 95 | 86 |
| Specialisté a technici | 58 | 60 | 75 | 64 |
| Administrativní pracovníci | 43 | 49 | 62 | 49 |
| Manuální pracovníci | 29 | 29 | 53 | 39 |

*VZE průměr průzkumu za vyspělé země Evropy (Belgie, Dánsko, Francie, Finsko, Irsko, Německo(západní část), Nizozemí, Norsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Velká Británie) .
**TZ je průměr za země (Bulharsko, Maďarsko, Polsko)

Jak lze demonstrovat na uvedených výzkumech, tak pro dosažení pracovní spokojenosti zaměstnanců se nelze soustředit na zajištění a zdokonalení jen určitého faktoru, nýbrž se musí dbát na zajištění všech faktorů (v poměru dle důležitosti pro pracovníka), které na spokojenost působí. Tedy je nutno na faktory spokojenosti pohlížet jako na celek, a také tak s nimi pracovat. Nelze se soustředit pouze na pracovní podmínky a opomenout např. mzdové ohodnocení a vztahy na pracovišti, nebo mít dobře zaplacené zaměstnance ovšem pracující v nevyhovujících pracovních podmínkách se špatným a nekorektním přístupem vedoucích – opět se vystavujeme riziku fluktuace a bohužel většinou těch schopných zaměstnanců, kteří nemají problém s uplatněním v jiné organizaci.

# 4 ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části naší rigorózní práce jsme se zaobírali jednotlivými termíny, teoriemi a výzkumy, které mají přímou souvislost s naším výzkumným záměrem. Představili jsme velmi stručně historii podnikového vedení, včetně jednotlivých stylů vedení a komparace stylů vedení mužů a žen. Také jsme poukázali na základní faktory, ovlivňující styl vedení, a to osobnost manažera a motivaci, která zahrnuje i pracovní spokojenost. U osobnosti manažera jsme se zaměřili jak na definice manažera a utváření jeho osobnosti, tak i na vymezení základních rysů úspěšného manažera. Rovněž jsme se věnovali motivaci pracovníků, neboť vedení, které má vizi a prostředky k dosažení těchto vizí, musí mít i motivované pracovníky, kteří sdílejí daný cíl organizace a budou spolu s vedením postupovat k cíli stejným směrem a stejným tempem. Poněvadž nemotivovaní pracovníci, kteří nesdílí organizační cíl, budou pro podnik nejen pomyslnou „brzdou, ale mohou i nečekaně změnit směr a tím narušit celý podnikový systém na jeho cestě k vytýčenému cíli.

# 5 METODOLOGICKÝ RÁMEC VÝZKUMU

## 5.1 Problém, cíl, hypotézy

### 5.1.1 Problém

Problém aplikace vhodného stylu vedení, který by zajistil nejen motivaci, spokojenost a stabilitu zaměstnanců, ale rovněž i výkonnost a prosperitu firmy je v dnešní době významným bodem pro mnoho firem. V různých pracovních odvětvích uplatňují vedoucí pracovníci různé styly vedení, povětšinou v souladu s typem organizace a charakteristikou vedených pracovníků. Pro náš výzkum jsme zvolili výrobní prostředí, kde pracovníci vykonávají jednotvárnou a strojově normovanou práci, a to nejen z důvodu vlastních autorčiných zkušeností, kdy několik let pracovala v daném prostředí na manažerských pozicích, ale rovněž z důvodu neustálého rozvoje a expanze zmíněných provozů (např. automobilového či plastikářského průmyslu). V teoretické části jsme se věnovali podstatným aspektům, které souvisí se stylem vedení a jeho vazbou na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Ve výzkumné části se cíleně zaměřujeme nejen na oblast motivace a stanovení základních motivačních faktorů cílové skupiny, ale i na stanovení nejčastěji uplatňovaného stylu vedení liniových manažerů v námi zkoumaných výrobních provozech, a také na vybrané činitelé, které mohou se stylem vedení souviset. Jedním z námi vybraných faktorů je věk liniového manažera. Zajímá nás, jestli věk liniového manažera souvisí se stylem vedení, který preferuje. Rovněž se na danou determinantu zaměřujeme z hlediska vnímáním stylu vedení samotnými dílenskými pracovníky. Tedy jestli hodnocení stylu vedení souvisí s věkem hodnotícího pracovníka. Dále jsme se na problematiku vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka zaměřili z pohledu intersexuálních rozdílů, kdy zkoumáme, zdali bude zaznamenán rozdíl ve vnímání stylu vedení z pohledu mužů a žen.

Ovšem identifikace stylu vedení je jen jednou částí složité problematiky vedení, další z důležitých faktorů je i motivace a spokojenost zaměstnanců, a to nejen s uplatňovaným stylem vedení, ale i celým podnikovým systémem. V našem výzkumu jsme se proto rozhodli stanovit nejen styl vedení, který je nejčastěji používán při vedení výrobních dělníků v námi zvoleném prostředí, ale rovněž zjistit spokojenost zaměstnanců jak s pracovními podmínkami obecně, tak i stylem vedení přímého nadřízeného pracovníka (mistra). Poněvadž spokojenost pracovníků, je jedním z důležitých prvků, který povede k objasnění aplikace vhodného stylu vedení u dané skupiny probandů.

Výsledky výzkumu mohou napomoci manažerům při zvolení patřičného stylu vedení a sestavení funkčního motivačního systému, který pomůže odstraňovat negativní faktory, které mají na pracovní nespokojenost nejvyšší vliv a aplikovat do praxe ty poznatky, které povedou ke snížení fluktuace a ke zvýšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

### 5.1.2 Cíl

Cílem naší rigorózní práce je zjistit a popsat, jak vnímají podřízení-spolupracovníci způsob-styl vedení u liniových manažerů (mistrů), a to na základě administrace Hemphillova dotazníku v sedmi výrobních podnicích s obdobným výrobním programem. Zároveň stanovit míru spokojenosti zaměstnanců s přímým nadřízeným za pomoci dotazníku DPOP. Dalším z našich cílů je získat poznatky o okolnostech, které pracovníci považují za důležité pro svou práci a o motivačních faktorech, které mají vliv na jejich pracovní spokojenost (DPOP) a rovněž určit koreláty a rozdíly dotazníků HD a DPOP a koreláty vybraných proměnných DPOP, HD, věku a seniority.

### 5.1.3 Hypotézy

Platnost hypotéz č. 1 až č. 4 ověřujeme zvlášť pro soubor muži a ženy.

HYPOTÉZA 1: Existuje statisticky významný vztah mezi skórem důležitosti podmínek a okolností práce (DPD) a skórem vnímání stylu vedení nadřízeného liniového manažera (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

HYPOTÉZA 2: Existuje statisticky významný vztah mezi skórem spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce (DPS) a skórem vnímáním stylu vedení nadřízeného liniového manažera (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

HYPOTÉZA 3: Existuje statisticky významný vztah mezi zvyšujícím se věkem pracovníka a skórem vnímání stylu vedení nadřízeného liniového manažera (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

HYPOTÉZA 4: Existuje statisticky významný vztah mezi zvyšujícím se věkem liniového manažera a uplatňovaným stylem vedení (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

HYPOTÉZA 5: Existuje statisticky významný rozdíl mezi průměrným skórem mužů a průměrným skórem žen u vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka (HD).

## 5.2 Zkoumaný soubor

Dotazníkové šetření bylo provedeno v sedmi různých průmyslových podnicích, s obdobným výrobním programem, v rámci ČR. Zkoumaným souborem byli výrobní dělníci obsluhující výrobní stroje ve směnném provoze, jejichž práce spočívá ve vykonávání jednotvárných a stereotypních pracovních úkonů, a to na základě stanovených norem.

### 5.2.1 Popis práce souboru

Vzhledem k drobným odlišnostem ve vykonávané práci dotazovaných probandů v jednotlivých výrobních podnicích budeme popisovat konkrétní práci dle podniků, ve kterých byl výzkum uskutečněn.

**Podnik č. 1**: Jedná se o moderní výrobní podnik zaměřený na výrobu a kompletaci autosedaček. Výrobní dělníci pracují na dvou samostatných montážních linkách, ve čtyřsměnném provoze, kde má každý pracovník přesně stanovenou činnost a její frekvenci. Tedy určitý úkon, který musí pracovník za výrobní směnu několikrát, opakovaně provést (např. vložení určitého dílu sedačky na dané místo, či upevnění úchytů, polstrování, potahů atd.), tak aby bylo za pracovní směnu vyrobeno normou vymezené množství hotových výrobků. Vzhledem ke stanovené rychlosti chodu výrobní linky, na niž je vázán normovaný počet hotových výrobků, jsou pracovníci placeni režijní mzdou.

V době výzkumu podnik zaměstnával 148 výrobních dělníků (8 pracovníků dlouhodobě nemocných). Dotazník odevzdalo 130 respondentů (z toho 48 žen a 82 mužů). Vzhledem k vysokému počtu označených odpovědí „nevím“ u Hemphillova dotazníku (tolerance stanovena na 4 položky) bylo z výzkumu vyřazeno 22 dotazníků – z toho 8 žen, 14 mužů. Tedy pro vyhodnocení jsme použili 108 dotazníků (68 mužů a 40 žen).

Celkem 8 mistrů (6 mužů a 2 ženy).

**Podnik č. 2**: Jedná se o moderní výrobní podnik zaměřený na výrobu, lakování a kompletaci automobilových plastů a dílců. Průzkum byl uskutečněn pouze na závodě

„vstřikovna“, z důvodu monotónní a stereotypní práce, která zapadá do kontextu našich požadavků ohledně dotazovaných probandů. Výrobní operátoři pracují ve třísměnném provoze. Samotná práce spočívá v odebrání hotového výlisku z lisovacího stroje, či z pásu, na který jej odloží rameno robotu. Pracovníci následně provedou vizuální kontrolu výrobku (tj. zda výlisek odpovídá schválenému referenčnímu vzorku), opracování případných přetoků a uložení hotového výlisku do předepsaného obalu dle technologického postupu. Vzhledem ke strojově nastaveným pravidelným lisovacím cyklům, je pracovník za výrobní směnu ohodnocen režijní mzdou.

V době výzkumu na závodě pracovalo 83 výrobních dělníků (6 pracovníků dlouhodobě nemocných), dotazník odevzdalo 70 respondentů (z toho 26 žen a 44 mužů). Vzhledem k předešlým zkušenostem s větším počtem zaškrtnutých položek „nevím“ u Hemphillova dotazníku, kvůli kterým jsme museli v předchozím podniku některé dotazníky vyřadit, jsme upozornili zaměstnance, aby danou položku využívali co nejméně – žádný z dotazníků nebyl vyřazen.

Celkem 3 mistři (2 muži a 1 žena).

**Podnik č. 3:** Rovněž se jedná o moderní výrobní podnik, který je členěn do tří samostatných závodů, první závod se specializuje na výrobu granulátu a zbylé dva závody na výrobu plastových dílců pro automobilový průmysl. Výzkum jsme uskutečnili pouze na závodech orientovaných na produkci plastových výrobků. Tyto dva výrobní závody mají rozdílný výrobní sortiment ovšem shodný výrobní postup, tj. lisování plastových výrobků na lisovacích strojích. Výrobní operátoři pracují ve třísměnném provoze, jejich prací je lisování plastových výlisků na lisovacích strojích v pravidelných časových cyklech. Samotná práce spočívá ve vyjmutí hotového výlisku z lisovacího stroje, či jeho odebrání z dopravního pásu, na který jej odloží rameno robotu. Dále jeho následné vizuální kontrole (tj. lisař kontroluje, zda výlisek odpovídá schválenému referenčnímu vzorku, kontroluje se celistvost, barevný odstín, stříbření, atd.), opracování případných přetoků a uložení hotového výlisku do předepsaného obalu dle technologického postupu. Každá práce je znormovaná a pracovník je za danou směnu ohodnocen režijní mzdou.

Podnik v době výzkumu zaměstnával 118 výrobních dělníků, dotazník odevzdalo 76 respondentů (z toho 36 žen a 40 mužů). 1 dotazník byl vzhledem ke zvýšenému počtu položek „nevím“ u Hemphillova dotazníku vyřazen.

Celkem 6 mistrů (4 muži a 2 ženy).

**Podnik č. 4:** Výrobní podnik je členěn do tří samostatných provozů. První provoz je zaměřen na lisování technických výlisků, na druhém provoze probíhá následná kompletace a montáž výlisků a třetí provoz se specializuje na výrobu lisovacích nástrojů. Vzhledem k rozdílnosti směnného provozu na jednotlivých provozech a odlišnostem v postupu vykonávané práce, jsme do výzkumného projektu začlenili pouze první provoz, tedy lisovnu. Výrobní operátoři zde vykonávají práci ve třísměnném provoze a samotná práce spočívá v obsluze lisovacích strojů, které produkují v pravidelných časových cyklech. Proces lisování jsme popsali u výše uvedených firem, tedy i zde se jedná o stereotypní a normovanou práci, za kterou jsou pracovníci ohodnoceni režijní mzdou.

V době výzkumu bylo na daném provoze zaměstnáváno 70 výrobních operátorů, dotazník odevzdalo 39 pracovníků (z toho 22 žen a 17 mužů). Žádný dotazník nebyl vyřazen.

Celkem 3 mistři (2 muži a 1 žena).

**Podnik č. 5:** Jedná se o výrobní a montážní závod ovládacích a řídicích systémů pro automobilový průmysl, který produkuje rovněž vstřikolisově vyráběné komponenty. Výrobní operátoři pracují ve třísměnném provoze. Samotná práce spočívá v produkci plastových dílců na extruzních lisech, kdy pracovník vkládá jednotlivé komponenty do lisů, které jsou následně obstříknuty plastem. Čili pracovník vykonává monotónní práci a výsledný počet výrobků, který musí pracovník za směnu vyrobit, je stanoven výrobní normou. Pracovníci jsou ohodnoceni úkolovou mzdou na základě stanovených norem.

Náš výzkum byl uskutečněn pouze na závodě „lisovna“. V době výzkumu pracovalo na závodě 75 výrobních operátorů (2 pracovníci dlouhodobě nemocni), dotazník odevzdalo 56 pracovníků (z toho 27 žen a 29 mužů). Žádný dotazník nebyl vyřazen.

Celkem 3 mistři (2 muži a 1 žena).

**Podnik č. 6**: Výrobní podnik je zaměřen na produkci polypropylenového granulátu určeného pro automobilový průmysl. Granulát je vyráběn na granulovací lince, kterou pracovníci obsluhují ve třísměnném provoze. Na vstupu jsou do násypky granulovací linky nasypány materiály potřebné k výrobě požadovaného výstupu, a to v přesně stanovém množství. Poté je vzniklá směs dopravována do šnekového vytlačovacího stroje, kde přechází v taveninu, která je následně granulována na granulačním zařízení a vsypávána do

připravených obalů. Pracovníci na základě stanovených norem musí vyrobit určité množství požadovaného granulátu, za něž jsou ohodnoceni režijní mzdou.

V době výzkumu podnik zaměstnával 32 výrobních dělníků. Dotazník odevzdalo 30 respondentů (z toho 3 ženy a 27 mužů). Žádný dotazník nebyl vyřazen.

Celkem 3 mistři (3 muži).

**Podnik č. 7**: Jedná se o výrobní podnik, který se specializuje na výrobu barev a nátěrů pro automobilový průmysl. Pracovníci obsluhují ve dvousměnném provoze stroje na výrobu barev. Do výrobního stroje se za pomocí dopravních trubek přivádí potřebné komodity a pracovník samostatně nastavuje přívod a přesné množství jednotlivých komodit dle výrobního postupu. Výsledná barva je stáčená do předepsaných nádob, strojově označena příslušnou etiketou a pracovníkem uložena do připravených obalů. Pracovníci jsou, na základě stanovených norem, za svou práci ohodnoceni režijní mzdou.

Podnik v době výzkumu zaměstnával 25 výrobních dělníků, dotazník odevzdalo 19 respondentů (z toho 12 žen a 7 mužů). Žádný dotazník nebyl vyřazen.

Celkem 2 mistři (1 muž a 1 žena).

### 5.2.2 Popis struktury souboru

Jednotlivé struktury dotazovaného souboru jsou popsány na podkladě údajů dotazníku DPOP.

#### Struktura souboru dle pohlaví

Tab. 15: Popis struktury souboru dle pohlaví - **celkem**

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| ženy | 166 | 42% |
| muži | 232 | 58% |

## Struktura souboru dle věku

Tab. 16: Popis struktury souboru dle věku - **celkem**

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 63 | 16% |
| 30-39 | 228 | 57% |
| 40-49 | 95 | 24% |
| 50-59 | 12 | 3% |
| 60 a více | 0 | 0% |

Tab. 17: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 1**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 10 | 25% |
| 30-39 | 22 | 55% |
| 40-49 | 6 | 15% |
| 50-59 | 2 | 5% |
| 60 a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 17 | 25% |
| 30-39 | 37 | 54% |
| 40-49 | 13 | 19% |
| 50-59 | 1 | 2% |
| 60 a více | 0 | 0% |

Tab. 18: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 2**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 3 | 11% |
| 30-39 | 20 | 77% |
| 40-49 | 2 | 8% |
| 50-59 | 1 | 4% |
| 60 a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 12 | 27% |
| 30-39 | 25 | 57% |
| 40-49 | 5 | 11% |
| 50-59 | 2 | 5% |
| 60 a více | 0 | 0% |

Tab. 19: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 3**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 8 | 22% |
| 30-39 | 22 | 61% |
| 40-49 | 6 | 17% |
| 50-59 | 0 | 0% |
| 60 a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 1 | 2% |
| 30-39 | 24 | 60% |
| 40-49 | 15 | 38% |
| 50-59 | 0 | 0% |
| 60 a více | 0 | 0% |

Tab. 20: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 4**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 3 | 14% |
| 30-39 | 8 | 36% |
| 40-49 | 9 | 41% |
| 50-59 | 2 | 9% |
| 60 a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 0 | 0% |
| 30-39 | 9 | 53% |
| 40-49 | 7 | 41% |
| 50-59 | 1 | 6% |
| 60 a více | 0 | 0% |

Tab. 21: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 5**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 3 | 11% |
| 30-39 | 11 | 41% |
| 40-49 | 12 | 44% |
| 50-59 | 1 | 4% |
| 60 a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 0 | 0% |
| 30-39 | 17 | 59% |
| 40-49 | 11 | 38% |
| 50-59 | 1 | 3% |
| 60 a více | 0 | 0% |

Tab. 22: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 6**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 1 | 33% |
| 30-39 | 2 | 67% |
| 40-49 | 0 | 0% |
| 50-59 | 0 | 0% |
| 60 a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 4 | 15% |
| 30-39 | 17 | 63% |
| 40-49 | 5 | 18% |
| 50-59 | 1 | 4% |
| 60 a více | 0 | 0% |

Tab. 23: Struktura souboru dle věku pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č 7**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 0 | 0% |
| 30-39 | 11 | 92% |
| 40-49 | 1 | 8% |
| 50-59 | 0 | 0% |
| 60 a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| 20-29 | 1 | 14% |
| 30-39 | 3 | 43% |
| 40-49 | 3 | 43% |
| 50-59 | 0 | 0% |
| 60 a více | 0 | 0% |

## Struktura souboru dle vzdělání

Tab. 24: Popis struktury souboru dle vzdělání - **celkem**

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 11 | 3% |
| vyučen(a) | 165 | 41% |
| vyučen(a) s maturitou | 177 | 44% |
| středoškolské | 44 | 11% |
| vysokoškolské | 1 | 1% |

Tab. 25: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 1**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 2 | 5% |
| vyučena | 14 | 35% |
| vyučena s maturitou | 15 | 38% |
| středoškolské | 8 | 20% |
| vysokoškolské | 1 | 2% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 2 | 3% |
| vyučen | 16 | 23% |
| vyučen s maturitou | 38 | 56% |
| středoškolské | 12 | 18% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

Tab. 26: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 2**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 0 | 0% |
| vyučena | 6 | 23% |
| vyučena s maturitou | 20 | 77% |
| středoškolské | 0 | 0% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 2 | 4% |
| vyučen | 28 | 64% |
| vyučen s maturitou | 13 | 30% |
| středoškolské | 1 | 2% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

Tab. 27: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 3**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 1 | 3% |
| vyučena | 19 | 53% |
| vyučena s maturitou | 13 | 36% |
| středoškolské | 3 | 8% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 0 | 0% |
| vyučen | 17 | 43% |
| vyučen s maturitou | 20 | 50% |
| středoškolské | 3 | 7% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

Tab. 28: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 4**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 1 | 4% |
| vyučena | 6 | 27% |
| vyučena s maturitou | 12 | 55% |
| středoškolské | 3 | 14% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 0 | 0% |
| vyučen | 5 | 29% |
| vyučen s maturitou | 11 | 65% |
| středoškolské | 1 | 6% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

Tab. 29: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 5**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 1 | 4% |
| vyučena | 19 | 70% |
| vyučena s maturitou | 7 | 26% |
| středoškolské | 0 | 0% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 1 | 3% |
| vyučen | 21 | 73% |
| vyučen s maturitou | 6 | 21% |
| středoškolské | 1 | 3% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

Tab. 30: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 6**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 0 | 0% |
| vyučena | 1 | 33% |
| vyučena s maturitou | 2 | 67% |
| středoškolské | 0 | 0% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 1 | 4% |
| vyučen | 10 | 37% |
| vyučen s maturitou | 7 | 26% |
| středoškolské | 9 | 33% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

Tab. 31: Struktura souboru dle vzdělání pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 7**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 0 | 0% |
| vyučena | 2 | 17% |
| vyučena s maturitou | 9 | 75% |
| středoškolské | 1 | 8% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| základní | 0 | 0% |
| vyučen | 1 | 14% |
| vyučen s maturitou | 4 | 57% |
| středoškolské | 2 | 29% |
| vysokoškolské | 0 | 0% |

## Struktura souboru dle délky pracovního poměru

Tab. 32: Popis struktury souboru dle délky odpracovaných let - **celkem**

| | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 29 | 7% |
| od 1-5 let | 257 | 64% |
| od 5 - 10 let | 110 | 28% |
| od 10 - 20 let | 2 | 1% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

Tab. 33: Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 1**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 3 | 8% |
| od 1-5 let | 18 | 45% |
| od 5 - 10 let | 18 | 45% |
| od 10 - 20 let | 1 | 2% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 7 | 10% |
| od 1-5 let | 24 | 36% |
| od 5 – 10 let | 37 | 54% |
| od 10 – 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

Tab. 34 : Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 2**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 3 | 12% |
| od 1-5 let | 21 | 81% |
| od 5 - 10 let | 2 | 7% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 6 | 14% |
| od 1-5 let | 30 | 68% |
| od 5 - 10 let | 8 | 18% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

Tab. 35: Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 3**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 1 | 3% |
| od 1-5 let | 30 | 83% |
| od 5 - 10 let | 5 | 14% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 1 | 2% |
| od 1-5 let | 29 | 73% |
| od 5 - 10 let | 10 | 25% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

Tab. 36: Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 4**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 1 | 5% |
| od 1-5 let | 15 | 68% |
| od 5 - 10 let | 6 | 27% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 0 | 0% |
| od 1-5 let | 13 | 76% |
| od 5 - 10 let | 4 | 24% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

Tab. 37: Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 5**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 2 | 7% |
| od 1-5 let | 15 | 56% |
| od 5 - 10 let | 10 | 37% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 1 | 3% |
| od 1-5 let | 21 | 73% |
| od 5 - 10 let | 6 | 21% |
| od 10 - 20 let | 1 | 3% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

Tab. 38: Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 6**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 0 | 0% |
| od 1-5 let | 3 | 100% |
| od 5 - 10 let | 0 | 0% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 4 | 15% |
| od 1-5 let | 23 | 85% |
| od 5 - 10 let | 0 | 0% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

Tab. 39: Struktura souboru dle odpracovaných let pro skupinu ženy a pro skupinu muži – **Podnik č. 7**

| ŽENY | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 0 | 0% |
| od 1-5 let | 10 | 83% |
| od 5 - 10 let | 2 | 17% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

| MUŽI | Absolutní četnost | Relativní četnost |
|---|---|---|
| do 1 roku | 0 | 0% |
| od 1-5 let | 5 | 71% |
| od 5 - 10 let | 2 | 29% |
| od 10 - 20 let | 0 | 0% |
| od 20 let a více | 0 | 0% |

## 5.3 Aplikovaná metodika

### 5.3.1 Hemphillův dotazník

Zdroj: SEDLÁK, J.: Psychologické otázky personálních činností. /Učební text/ Ostrava, KORT 1968, s. 10 - 12.

Účelem dotazníku je stanovení stylu vedení nadřízeného pracovníka, a to stylu vedení demokratického či autokratického. Probandi odpovídají na 16 položek pomocí třístupňové

škály (ano, ne, nevím), kdy volí vhodnou odpověď, která nejvíce vystihuje chování jejich vedoucího pracovníka.

Vyhodnocení je skórováno pomocí šablony a výsledná suma ukazuje na styl vedení nadřízeného pracovníka - čím vyšší skór, tím demokratičtější styl vedení a čím nižší skór, tím autokratičtější styl vedení.

### 5.3.2 Struktura motivů z hlediska DPOP (DPOP - Dotazník postojů k okolí práce)

Zdroj: Doleželová, R., Vtípil, Z., (2005)., DPOP. Olomouc: Katedra psychologie FF UP.

Dotazník je zaměřen na srovnávání počátečních představ pracovníků o kontextu a podmínkách, které pokládají za důležité pro vykonávání své práce a skutečných podmínek vykonávané práce. Dotazník lze rozčlenit do tří pomyslných částí.

Proband jako první vyplní část, která se vztahuje k okolnostem a podmínkám, jež pokládá při své práci za důležité, nebo naopak nevýznamné. Daná část obsahuje 25 tvrzení, kdy proband na pěti stupňové škále (1-zcela nedůležité, nezáleží mi na tom, 2-velice málo důležité, 3-málo důležité, 4-důležité, 5-velice důležité) zaznamenává vždy odpověď, která vystihuje důležitost daného tvrzení pro něj osobně. V druhé části dotazníků se proband vyjadřuje rovněž na pěti stupňové škále k 25 otázkám, které se vztahují ke spokojenosti s podmínkami a okolnostmi jeho současné práce.

Ve třetí, poslední části dotazníku se proband pomocí seřazování výroků dle osobní důležitost vyjadřuje k faktorům, které považuje ve své práci za nejvíce motivující, dále k důvodům setrvávání a vykonávání práce u dané společnosti, rovněž k podnětům které vnímá jako kritické v souladu s eventuálním opuštěním organizace, ke kritériím, které si přeje mít zahrnuty v platu a nakonec k preferovanému zdroji informací.

## 5.4 Zpracování výsledků

Sejmutá data byla statisticky zpracována pomocí výpočtů četností, průměrných hodnot a významnosti rozdílu dvou průměrů. Pro zjištění výsledků statistické závislosti dat jsme použili statistickou metodu – Pearsonův korelační koeficient. Jedná se parametrický statistický test předpokládající normální rozložení a zjišťující těsnost vztahu proměnných a jejich směr (kladný nebo záporný). Označuje se **„r“** a nabývá hodnot v intervalu (-1, +1). Je-li r = -1, pak to znamená, že mezi proměnnými existuje výrazně protikladný vztah (negativní korelace). Je-li r = +1, pak je mezi proměnnými pozitivní lineární souvislost. Pokud obě proměnné nejsou v žádné souvislosti, je korelační koeficient r = 0. Výpočty

korelačních koeficientů byly provedeny dle metodiky Pearson, Bravaise a vyhodnoceny v programu Microsoft Excel pro Windows (verze Microsoft Office XP). Výsledek významnosti rozdílu míry spokojenosti s vlastní prací pro skupinu ženy a muži jsme vypočítali pomocí parametrické metody Studentova T-testu. Pomocí T- testu zjišťujeme, zda existuje signifikantní rozdíl mezi dvěma výběry v aritmetických průměrech. Nejprve je nutno pomocí F-testu stanovit rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů. Na základě výsledku F- testu se rozhodneme, jaký typ Studentova t-testu použijeme. Pokud je $P<0,05$ existuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly výběrů a volíme t-test s nerovností rozptylů. Při výsledku $P>0,05$ použijeme T-test s rovností rozptylů. Výsledky výpočtů byly taktéž vyhodnoceny v programu Microsoft Excel pro Windows (verze Microsoft Office XP).

### 5.5 Organizace a průběh šetření

Dotazníky byly v jednotlivých firmách předány vedoucím pracovníkům s patřičným objasněním o příjemcích dotazníků (dělníci vykonávající jednotvárnou práci), účelu dotazníků a formě odevzdávání dotazníků. Veškeré informace byly v tištěné podobě i součástí jednotlivých dotazníků. Výzkum probíhal anonymní formou v rámci eliminace zkreslení či nevyplnění odpovědí (např. strach či nejistota z možných negativních následků v případě poukázání na různé nedostatky v rámci firmy). Vyplněné dotazníky vhazovali pracovníci do předem připravených a zabezpečených schránek. Vyplňování dotazníků bylo provedeno v období listopad 2014 – březen 2015.

### 5.6 Použitá symbolika v rigorózní práci

DPOP Dotazník postojů k okolí práce

DPD představy o žádoucích podmínkách a okolnostech práce, míra důležitosti pro pracovníka

DPS spokojenost se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce, stupeň spokojenosti pracovníka

HD Hemphillův dotazník

HV hladina významnosti

SEN seniorita, délka pracovního poměru

VZ vzdělání

VĚK P věk pracovníka

VĚK M věk mistra (liniového manažera)

# 6 VÝSLEDKY PRÁCE

## 6.1 Vyhodnocení stylu vedení liniového manažera (mistra) dle Hemphillova dotazníku

Z výstupu Hemphillova dotazníku (dále jen HD) jsme získali údaje vztahující se ke stylu vedení přímého nadřízeného dotazovaných probandů. Tento styl může být buď direktivní, nebo demokratický. HD se skládá z 16 tvrzení, se kterými zaměstnanci vyjadřují svůj souhlas či nesouhlas za pomocí odpovědí ANO, NE.

### Podnik č. 1

### Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – skupina muži

Tab. 40: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 1

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 – 30 | | | | | | 2* | | | 1 | | | | | | | |
| 31 – 40 | | | 3 | 3 | 7 | 11 | 14 | 5 | 1 | 1 | 1 | | | | | |
| 41 – 50 | | | | | 2 | | 2 | 3 | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

* Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 41: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 1

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | 1 | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | 3* | 2 | 2 | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

### Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – skupina ženy

Tab. 42: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 1

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | 1* | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | 3 | 7 | 6 | 4 | 4 | 1 | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | 3 | 2 | 1 | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 43: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou ženy - Podnik č. 1

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | 2 | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | 1 | 1 | | | 1 | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

* Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – celkem

Tab. 44: Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 1

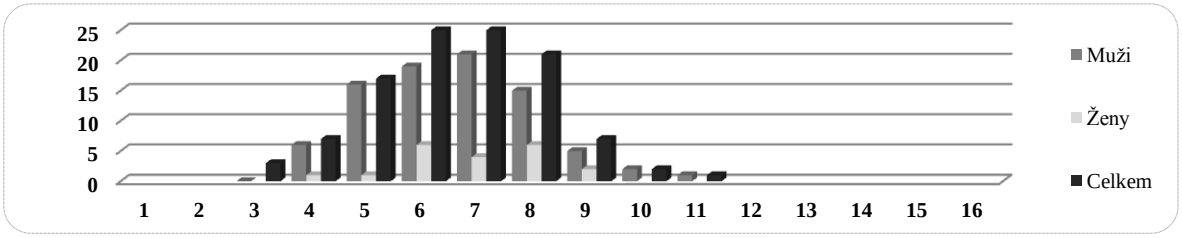
| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | 3* | 6 | 16 | 19 | 21 | 15 | 5 | 2 | 1 | | | | | |
| Ženy | | | | 1 | 1 | 6 | 4 | 6 | 2 | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **3** | **7** | **17** | **25** | **25** | **21** | **7** | **2** | **1** | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | 3%* | 7% | 18% | 22% | 24% | 17% | 6% | 2% | 1% | | | | | |
| Ženy | | | | 5% | 5% | 30% | 20% | 30% | 10% | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **3%** | **7%** | **16%** | **23%** | **23%** | **19%** | **6%** | **2%** | **1%** | | | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

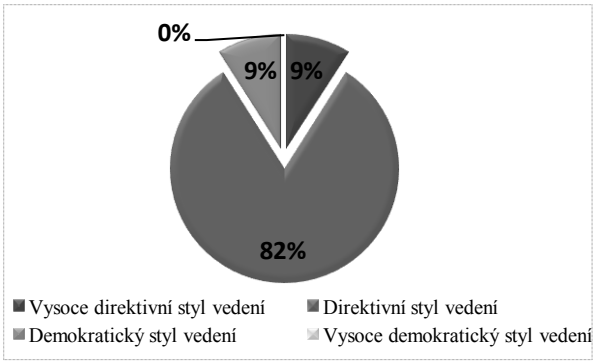
Graf 1: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – Podnik č. 1




Tab. 45: Celkový přehled stylu vedení - Podnik č.1

| **Styl vedení nadřízeného pracovníka** | |
|---|---|
| Vysoce direktivní styl vedení | **9%** |
| Direktivní styl vedení | **82%** |
| Demokratický styl vedení | **9%** |
| Vysoce demokratický styl vedení | **0%** |

Graf 2: Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 1




V podniku č. 1 označilo 9% dotázaných respondentů styl vedení u svého přímého nadřízeného jako demokratický a 91% respondentů označilo styl vedení svého přímého nadřízeného za direktivní. Na šestnácti stupňové škále se výsledky pohybují spíše u středové hranice v rozmezí hodnot 3 až 11. Zcela vyhraněný direktivní styl vedení přímého nadřízeného pracovníka byl označen u 9% dotázaných respondentů. Zcela vyhraněný demokratický styl vedení nadřízeného pracovníka nebyl zaznamenán žádným z dotázaných respondentů.

V podniku č. 1 převládá **direktivní styl vedení.**

## Podnik č. 2

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – MUŽI

Tab. 46: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 2

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | 1* | 3 | 9 | 10 | 3 | 1 | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | 1 | | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 47: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 2

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | 2* | 6 | 2 | | 2 | 1 | 1 | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – ŽENY

Tab. 48: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 2

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | 3* | 5 | 4 | 5 | 1 | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 49: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou ženy - Podnik č. 2

**Direktivní** styl vedení ⟷ **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | 1* | 1 | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – celkem

Tab. 50: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 2

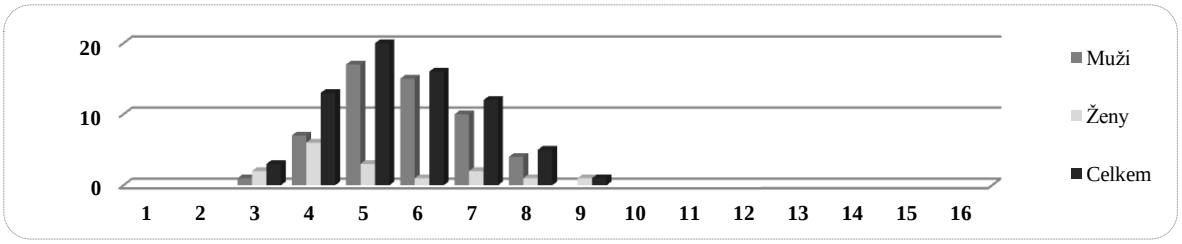
| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | 1 | 7 | 17 | 15 | 10 | 4 | | | | | | | | |
| Ženy | | | 2 | 6 | 3 | 1 | 2 | 1 | 1 | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **3** | **13** | **20** | **16** | **12** | **5** | **1** | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | 2% | 13% | 31% | 28% | 19% | 7% | | | | | | | | |
| Ženy | | | 13% | 37% | 19% | 6% | 13% | 6% | 6% | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **4%** | **19%** | **29%** | **23%** | **17%** | **7%** | **1%** | | | | | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

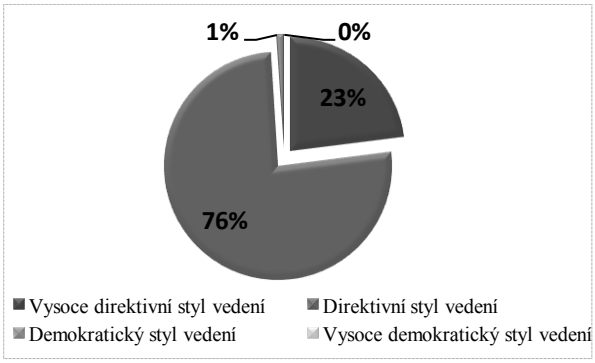
Graf 3: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – Podnik č. 2




Tab. 51: Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 2

| Styl vedení nadřízeného pracovníka | |
|---|---|
| Vysoce direktivní styl vedení | **23%** |
| Direktivní styl vedení | **76%** |
| Demokratický styl vedení | **1%** |
| Vysoce demokratický styl vedení | **0%** |

Graf 4: Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 2




V podniku č. 2 označilo 1% dotázaných respondentů styl vedení u svého přímého nadřízeného za demokratický a 99% respondentů označilo styl vedení svého přímého nadřízeného za direktivní. Na šestnácti stupňové škále se výsledky pohybují spíše u středové hranice direktivního stylu vedení v rozmezí hodnot 3 až 9. Zcela vyhraněný direktivní styl vedení nadřízeného pracovníka označilo 23% dotázaných respondentů. Zcela vyhraněný demokratický styl vedení nadřízeného pracovníka nebyl zaznamenán žádným z dotázaných respondentů.

V podniku č. 2 převládá **direktivní styl vedení.**

## Podnik č. 3

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – MUŽI

Tab. 52: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži – Podnik č. 3

**Direktivní** styl vedení ← → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | 3 | 3 | 2 | 4 | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | 1* | 4 | | 1 | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | 5 | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 53: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži – Podnik č. 3

**Direktivní** styl vedení ← → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | 1 | | | 3 | 3 | 3 | | | |
| 41 - 50 | | | 1* | 3 | | 3 | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – ŽENY

Tab. 54: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy – Podnik č. 3

**Direktivní** styl vedení ← → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | 5 | 1 | 2 | 6 | 1 | | | 1 | | | | | | |
| 31 - 40 | | 1* | 5 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | 2 | 3 | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 55: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou ženy – Podnik č. 3

**Direktivní** styl vedení ← → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | 2 | | 1 | | | | |
| 41 - 50 | | | 1* | 2 | | 1 | 1 | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – celkem

Tab. 56: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 3

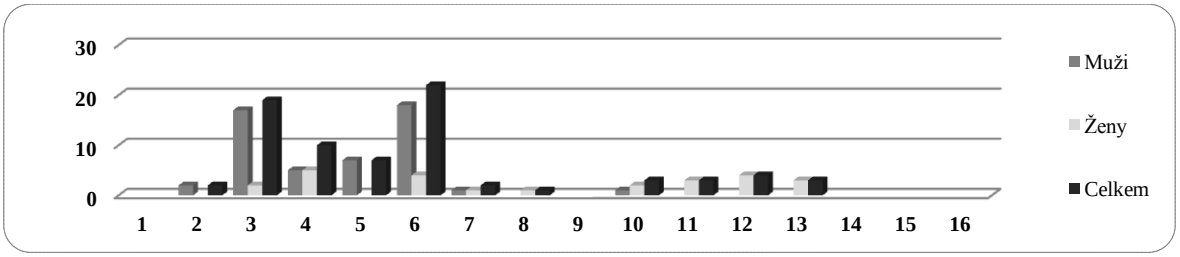
| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | 2* | 17 | 5 | 7 | 18 | 1 | | | 1 | | | | | | |
| Ženy | | | 2 | 5 | | 4 | 1 | 1 | | 2 | 3 | 4 | 3 | | | |
| **Celkem** | | **2** | **19** | **10** | **7** | **22** | **2** | **1** | | **3** | **3** | **4** | **3** | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | 4% | 33% | 10% | 14% | 35% | 2% | | | 2% | | | | | | |
| Ženy | | | 8% | 20% | | 16% | 4% | 4% | | 8% | 12% | 16% | 12% | | | |
| **Celkem** | | **3%** | **25%** | **13%** | **9%** | **29%** | **3%** | **1%** | | **4%** | **4%** | **5%** | **4%** | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

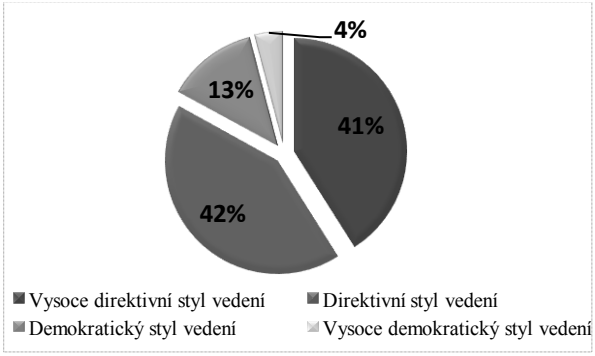
Graf 5: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – Podnik č. 3




Tab. 57: Celkový přehled stylu vedení - Podnik č.3

| Styl vedení nadřízeného pracovníka | |
|---|---|
| Vysoce direktivní styl vedení | **41%** |
| Direktivní styl vedení | **42%** |
| Demokratický styl vedení | **13%** |
| Vysoce demokratický styl vedení | **4%** |

Graf 6: Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 3




V podniku č. 3 označilo 17% dotázaných respondentů styl vedení u svého nadřízeného pracovníka za demokratický a 83% respondentů označilo styl vedení svého nadřízeného pracovníka za direktivní. Na šestnácti stupňové škále se výsledky pohybují v širším spektru, a to od hodnot 2 po hodnoty 13. Ke zcela vyhraněnému direktivnímu stylu vedení u svého nadřízeného pracovníka se přiklonilo 41% pracovníků a 4% pracovníků označilo styl vedení svého přímého nadřízeného pracovníka za zcela vyhraněný demokratický styl.

V podniku č. 3 převládá **direktivní styl vedení.**

## Podnik č. 4

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – MUŽI

Tab. 58: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži – Podnik č. 4

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | 4* | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | 1 | 3 | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 59: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži – Podnik č. 4

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | 9* | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – ŽENY

Tab. 60: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy – Podnik č. 4

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | 2* | 4 | 3 | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | 1 | 3 | 3 | 1 | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 61: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou ženy – Podnik č. 4

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | 5* | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – celkem

Tab. 62: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 4

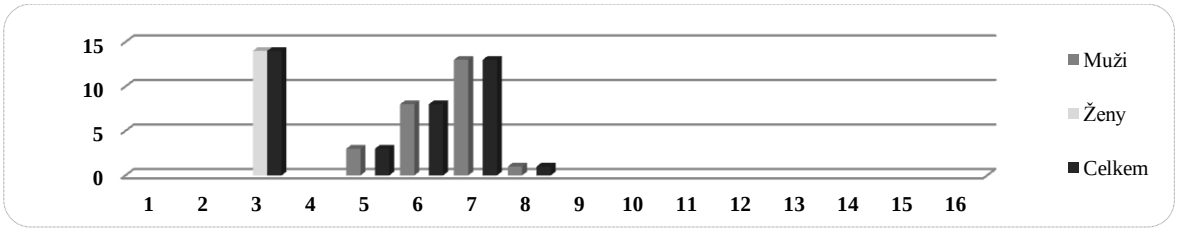
| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | | 3* | 8 | 13 | 1 | | | | | | | | |
| Ženy | | | 14 | | | | | | | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **14** | | **3** | **8** | **13** | **1** | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | | 12% | 32% | 52% | 4% | | | | | | | | |
| Ženy | | | 100% | | | | | | | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **36%** | | **8%** | **20%** | **33%** | **3%** | | | | | | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

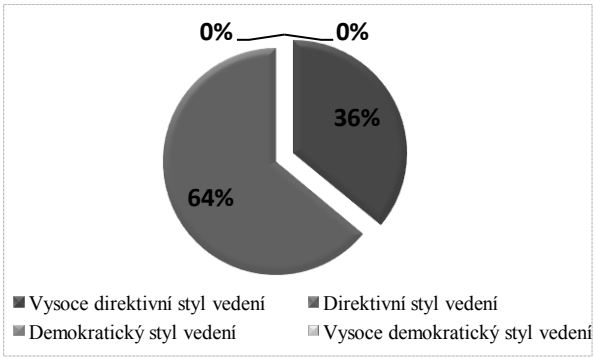
Graf 7: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – Podnik č. 4




Tab. 63: Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 4

| Styl vedení nadřízeného pracovníka | |
|---|---|
| Vysoce direktivní styl vedení | **36%** |
| Direktivní styl vedení | **64%** |
| Demokratický styl vedení | **0%** |
| Vysoce demokratický styl vedení | **0%** |

Graf 8: Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 4




V podniku č. 4 označilo 0% dotázaných respondentů styl vedení u svého přímého nadřízeného za demokratický a 100% respondentů označilo styl vedení svého přímého nadřízeného za direktivní. Na šestnácti stupňové škále se výsledky pohybují v rozmezí hodnot 3 až 8. 36% dotázaných respondentů označilo styl vedení svého přímého nadřízeného za zcela vyhraněný direktivní styl. Zcela vyhraněný demokratický styl vedení nadřízeného pracovníka nebyl zaznamenán žádným z dotázaných respondentů.

V podniku č. 4 převládá **direktivní styl vedení.**

## Podnik č. 5

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) - MUŽI

Tab. 64: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži – Podnik č. 5

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | 1* | 5 | 4 | 1 | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | 2 | 2 | 1 | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 65: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži – Podnik č. 5

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | 1* | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | 3 | 1 | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | 1 | 4 | 3 | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – ŽENY

Tab. 66: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy – Podnik č. 5

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | 5* | 3 | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | 2 | 9 | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 67: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou ženy – Podnik č. 5

**Direktivní** styl vedení **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | 1* | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | 2 | 4 | 1 | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – celkem

Tab. 68: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 5

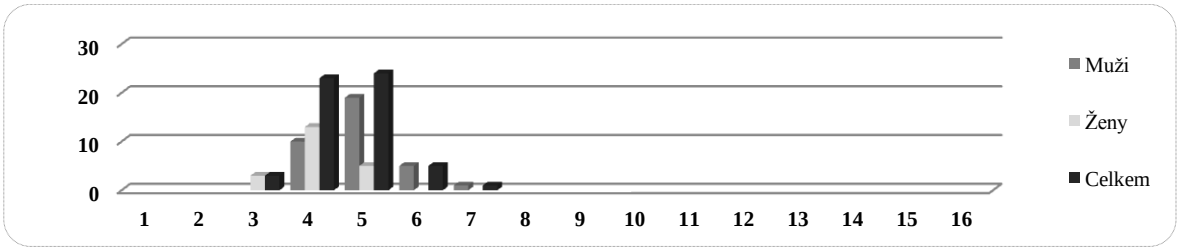
| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | 10 | 19 | 5 | 1 | | | | | | | | | |
| Ženy | | | 3* | 13 | 5 | | | | | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **3** | **23** | **24** | **5** | **1** | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | Vysoce direktivní styl vedení | | | | Direktivní styl vedení | | | | Demokratický styl vedení | | | | Vysoce demokratický styl vedení | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | 29% | 54% | 14% | 3% | | | | | | | | | |
| Ženy | | | 14% | 62% | 24% | | | | | | | | | | | |
| **Celkem** | | | **5%** | **41%** | **43%** | **9%** | **2%** | | | | | | | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

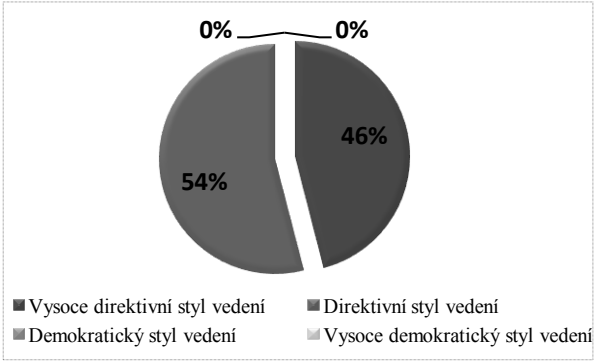
Graf 9: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – Podnik č. 5




Tab. 69: Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 5

| Styl vedení nadřízeného pracovníka | |
|---|---|
| Vysoce direktivní styl vedení | **46%** |
| Direktivní styl vedení | **54%** |
| Demokratický styl vedení | **0%** |
| Vysoce demokratický styl vedení | **0%** |

Graf 10: Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 5




V podniku č. 5 označilo 0% dotázaných respondentů styl vedení u svého přímého nadřízeného za demokratický a 100% respondentů označilo styl vedení svého přímého nadřízeného za direktivní. Na šestnácti stupňové škále se výsledky pohybují v rozmezí hodnot 3 až 7. Zcela vyhraněný direktivní styl vedení označilo u svého přímého nadřízeného 46% dotázaných respondentů. Zcela vyhraněný demokratický styl vedení přímého nadřízeného pracovníka nebyl zaznamenán žádným z dotázaných respondentů.

V podniku č. 5 převládá **direktivní styl vedení.**

## Podnik č. 6

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – MUŽI

Tab. 70: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži – Podnik č. 6

**Direktivní** styl vedení → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 29 | | | | | 1* | 2 | | | | 1 | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | 3 | 6 | 2 | 3 | 3 | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | 1 | 1 | | 2 | 1 | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | 1 | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – ŽENY

Tab. 71: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy – Podnik č. 6

**Direktivní** styl vedení → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 29 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | 2* | | | | 1 | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – celkem

Tab. 72: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 6

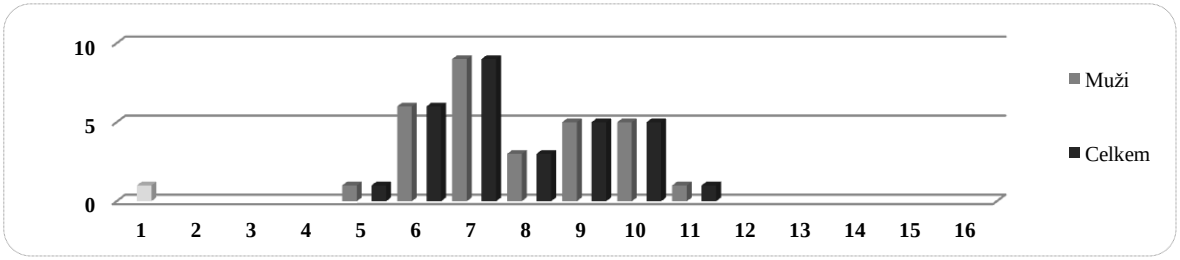
| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | | 1* | 6 | 9 | 3 | 5 | 5 | 1 | | | | | |
| **Celkem** | | | | | **1** | **6** | **9** | **3** | **5** | **5** | **1** | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | | 3% | 20% | 30% | 10% | 17% | 17% | 3% | | | | | |
| **Celkem** | | | | | **3%** | **20%** | **30%** | **10%** | **17%** | **17%** | **3%** | | | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

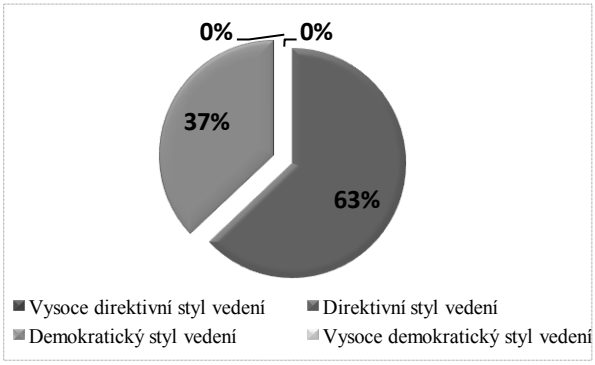
Graf 11: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – Podnik č. 6



Tab. 73: Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 6

| Styl vedení nadřízeného pracovníka | |
|---|---|
| Vysoce direktivní styl vedení | **0%** |
| Direktivní styl vedení | **63%** |
| Demokratický styl vedení | **37%** |
| Vysoce demokratický styl vedení | **0%** |

Graf 12: Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 6




V podniku č. 6 označilo 37% dotázaných respondentů styl vedení u svého přímého nadřízeného za demokratický a 63% respondentů označilo styl vedení svého přímého nadřízeného za direktivní. Na šestnácti stupňové škále se výsledky pohybují v rozmezí hodnot 5 až 11. Zcela vyhraněný direktivní styl vedení či zcela vyhraněný demokratický styl vedení nebyl označen žádným z dotázaných respondentů.

V podniku č. 6 převládá **direktivní styl vedení.**

## Podnik č. 7

### Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) - MUŽI

Tab. 74: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži – Podnik č. 7

**Direktivní** styl vedení → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | 4* | 1 | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 75: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži – Podnik č. 7

**Direktivní** styl vedení → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | 1* | | 1 | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – ŽENY

Tab. 76: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy – Podnik č. 7

**Direktivní** styl vedení → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | 2* | 4 | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Tab. 77: Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou ženy – Podnik č. 7

**Direktivní** styl vedení → **Demokratický** styl vedení

| věk | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 18 - 30 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 31 - 40 | | | | | | | | 2* | 2 | | | | | | | |
| 41 - 50 | | | | | | | | | 2 | | | | | | | |
| 51… | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – celkem

Tab. 78: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 7

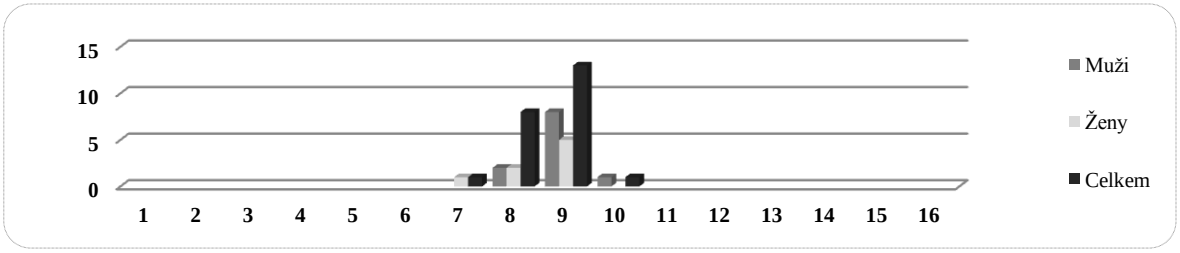
| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | | | | | 2 | 8 | 1 | | | | | | |
| Ženy | | | | | | | 1* | 2 | 5 | | | | | | | |
| **Celkem** | | | | | | | **1** | **4** | **13** | **1** | | | | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | | | | | | | 18% | 73% | 9% | | | | | | |
| Ženy | | | | | | | 13% | 25% | 62% | | | | | | | |
| **Celkem** | | | | | | | **5%** | **21%** | **69%** | **5%** | | | | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

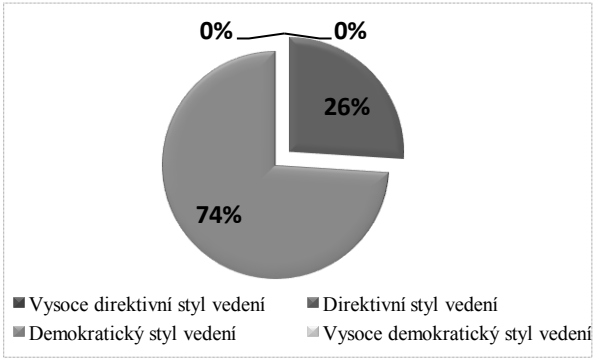
Graf 13: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – Podnik č. 7



Tab. 79: Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 7

| Styl vedení nadřízeného pracovníka | |
|---|---|
| Vysoce direktivní styl vedení | **0%** |
| Direktivní styl vedení | **26%** |
| Demokratický styl vedení | **74%** |
| Vysoce demokratický styl vedení | **0%** |

Graf 14: Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 7




V podniku č. 7 označilo 74% dotázaných respondentů styl vedení u svého přímého nadřízeného za demokratický a 26% respondentů označilo styl vedení svého přímého nadřízeného za direktivní. Na šestnácti stupňové škále se výsledky pohybují ve středové úrovni hodnot 7 až 10. Zcela vyhraněný direktivní styl vedení či zcela vyhraněný demokratický styl vedení nebyl označen žádným z dotázaných respondentů.

V podniku č. 7 převládá **demokratický styl vedení.**

## Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) – komplexně za všechny podniky

Tab. 80: Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) - všechny podniky

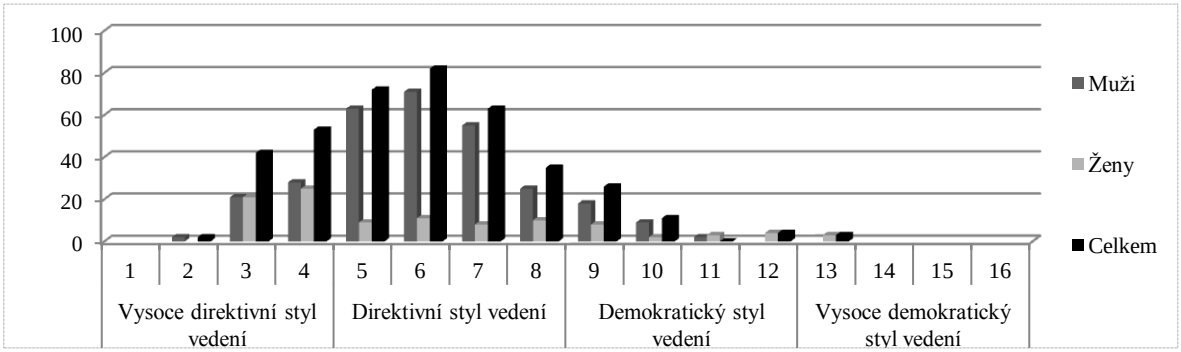
| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | 2* | 21 | 28 | 63 | 71 | 55 | 25 | 18 | 9 | 2 | | | | | |
| Ženy | | | 21 | 25 | 9 | 11 | 8 | 10 | 8 | 2 | 3 | 4 | 3 | | | |
| **Celkem** | | **2** | **42** | **53** | **72** | **82** | **63** | **35** | **26** | **11** | **\|5** | **4** | **3** | | | |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

| | **Vysoce direktivní styl vedení** | | | | **Direktivní styl vedení** | | | | **Demokratický styl vedení** | | | | **Vysoce demokratický styl vedení** | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Muži | | 1% | 7% | 9% | 21% | 24% | 19% | 9% | 6% | 3% | 1% | | | | | |
| Ženy | | | 20% | 24% | 9% | 10% | 8% | 9% | 8% | 2% | 3% | 4% | 3% | | | |
| **Celkem** | | **1%** | **10%** | **13%** | **18%** | **21%** | **16%** | **9%** | **6%** | **3%** | **1%** | **1%** | **1%** | | | |

*Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

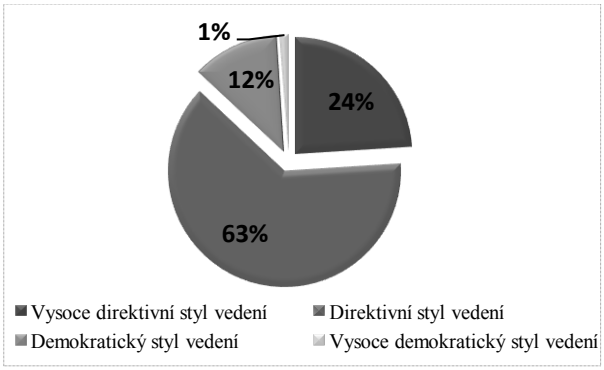
Graf 15: Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD – všechny podniky




| Vysoce direktivní styl vedení | Direktivní styl vedení | Demokratický styl vedení | Vysoce demokratický styl vedení |
|---|---|---|---|
| 97* | 252 | 46 | 3 |
| **24%**** | **63%** | **12%** | **1%** |

*Absolutní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku
**Relativní četnosti dosažených bodových výsledků v dotazníku

Graf 16: Relativní četnost stylu vedení – všechny podniky




Na základě výstupů z HD lze říci, že v podnicích ve kterých jsme uskutečnili výzkum, převládá direktivní styl vedení, který je vedoucími pracovníky uplatňován v 88%. Převládající direktivní styl vedení, a to v různých stupních dimenze, byl zaznamenán u šesti z výše uvedených podniků - podnik č. 1 (91%), podnik č. 2 (99%), podnik č. 3 (83%), podnik č. 4 (100%), podnik č. 5 (100%) a podnik č. 6 (63%). Vysoce direktivní styl vedení byl nejvíce zastoupen v podniku č. 5 (46%) a v podniku č. 3 (41%). Naproti tomu převládající demokratický styl vedení byl za pomocí výstupů z HD určen pouze u podniku č. 7 (74%) a vysoce demokratický styl vedení byl zaznamenán jen u podniku č. 3 (1%).

Nejvyšší bodové skóre směrem ke stylu vedení demokratickému byl dosažen ve výši 13 bodů v podniku č. 3, a to u liniové manažerky (věk: 31 - 40). Nejnižší bodový skór směrem ke stylu vedení direktivnímu byl dosažen rovněž u podniku č. 3, a to u liniových manažerů – tedy u mužů (či muže). Rovněž u podniku č. 3 byl zaznamenán i nejširší rozptyl v bodovém hodnocení na škále HD.

### 6.2 Struktura motivů z hlediska DPOP u výrobních dělníků

Z výstupu Dotazníku postojů k okolí práce (dále jen DPOP) jsme získali údaje vztahující se k počátečním představám pracovníků o kontextu a podmínkách vykonávané práce a údaje, které vystihují skutečnou realitu jejich práce. DPOP se skládá z 25 tvrzení, ke kterým se zaměstnanci vyjadřují na pěti stupňové škále (stupně DPD: 1 - zcela nedůležité, nezáleží mi na tom, 2 - velice málo důležité, 3 - málo důležité, 4 - důležité, 5 - velice důležité; stupně DPS: 1 - naprosto nespokojen/a, 2 - velice málo spokojen/a, 3 - málo spokojen/a, 4 - spokojen/a, 5 - naprosto spokojen/a). Jednotlivé výstupy prezentujeme jako souhrn za všechny podniky, ve kterých jsme výzkum uskutečnili. Podrobné výstupy dle podniků, k námi vybraným proměnným, jsou uvedeny v příloze č. 9.

*Vysvětlivky použité symboliky:*
*DPD - představy o žádoucích podmínkách a okolnostech práce, míra důležitosti pro pracovníka*
*DPS - spokojenost se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce, stupeň spokojenosti pracovníka*

Tab. 81: Důležitost dobrých vztahů s kolegy na pracovišti

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **1** | **1** | **26** | **350** | **20** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **7%** | **88%** | **5%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **1** | **38** | **348** | **11** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **10%** | **87%** | **3%** |

Tab. 82: Spolupráce s kolegy na řešení problémů

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **3** | **20** | **360** | **15** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **5%** | **90%** | **4%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **0** | **94** | **295** | **9** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **24%** | **74%** | **2%** |

Tab. 83: Pracovní podmínky (např. čistota, osvětlení, hlučnost)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **1** | **30** | **342** | **25** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **8%** | **86%** | **6%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **1** | **99** | **268** | **30** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **25%** | **67%** | **8%** |

Tab. 84: Vybavení pracoviště (např. pracovní pomůcky, pracovní materiál)

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **2** | **39** | **295** | **62** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **10%** | **74%** | **15%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **1** | **3** | **43** | **294** | **57** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **11%** | **74%** | **14%** |

Tab. 85: Dostatečná a včasná informovanost o dění ve firmě

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **2** | **85** | **256** | **55** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **21%** | **64%** | **14%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **3** | **41** | **315** | **39** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **10%** | **79%** | **10%** |

Tab. 86: Možnost uplatnění svých znalostí a dovedností

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **1** | **4** | **89** | **259** | **45** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **23%** | **65%** | **11%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **65** | **41** | **248** | **44** |
| | Relativní četnost | **0%** | **16%** | **10%** | **63%** | **11%** |

Tab. 87: Příležitosti a podmínky pro vzdělávání v oboru

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **50** | **39** | **239** | **70** |
| | Relativní četnost | **0%** | **12%** | **10%** | **60%** | **18%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **6** | **63** | **280** | **49** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **16%** | **70%** | **12%** |

Tab. 88: Postavení firmy v regionu a její pověst

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **1** | **3** | **24** | **288** | **82** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **6%** | **72%** | **21%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **2** | **42** | **284** | **70** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **11%** | **71%** | **17%** |

Tab. 89: Odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **2** | **2** | **74** | **255** | **64** |
| | Relativní četnost | **0,5%** | **0,5%** | **19%** | **64%** | **16%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **4** | **80** | **274** | **40** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **20%** | **69%** | **10%** |

Tab. 90: Úroveň spolupráce s jinými útvary ve firmě

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **1** | **9** | **60** | **275** | **53** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **15%** | **69%** | **14%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **9** | **86** | **273** | **30** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **22%** | **69%** | **7%** |

Tab. 91: Dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **6** | **67** | **260** | **65** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **17%** | **65%** | **16%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **15** | **71** | **278** | **34** |
| | Relativní četnost | **0%** | **4%** | **18%** | **70%** | **8%** |

Tab. 92: Spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **2** | **2** | **23** | **283** | **88** |
| | Relativní četnost | **0,5%** | **0,5%** | **6%** | **71%** | **22%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **3** | **76** | **295** | **24** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **19%** | **74%** | **6%** |

Tab. 93: Možnost projevit a uplatnit své názory

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **1** | **2** | **37** | **297** | **61** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **9%** | **75%** | **15%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **1** | **4** | **72** | **301** | **20** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **18%** | **76%** | **5%** |

Tab. 94: Finanční ohodnocení vykonávané práce

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **0** | **37** | **298** | **63** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **9%** | **75%** | **16%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **13** | **72** | **72** | **232** | **9** |
| | Relativní četnost | **3%** | **18%** | **18%** | **59%** | **2%** |

Tab. 95: Plánování profesní kariéry a příležitost k profesnímu růstu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **2** | **67** | **287** | **42** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **17%** | **72%** | **10%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **8** | **70** | **67** | **243** | **10** |
| | Relativní četnost | **2%** | **18%** | **17%** | **61%** | **2%** |

Tab. 96: Samostatnost v rozhodování a odpovědnost z vykonávané práce

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **4** | **41** | **309** | **44** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **10%** | **78%** | **11%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **1** | **10** | **128** | **236** | **23** |
| | Relativní četnost | **0%** | **3%** | **32%** | **59%** | **6%** |

Tab. 97: Uspokojení z vykonávané práce

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **2** | **41** | **322** | **33** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **10%** | **81%** | **8%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **1** | **13** | **115** | **214** | **55** |
| | Relativní četnost | **0%** | **3%** | **29%** | **54%** | **14%** |

Tab. 98: Přínos vykonávané práce pro firmu

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **4** | **37** | **336** | **21** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **9%** | **85%** | **5%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **8** | **121** | **241** | **28** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **30%** | **61%** | **7%** |

Tab. 99: Ocenění a zhodnocení vykonávané práce ze strany nadřízeného

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **1** | **1** | **26** | **367** | **3** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **7%** | **92%** | **1%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **8** | **106** | **258** | **26** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **27%** | **65%** | **6%** |

Tab. 100: Firemní kultura a sdílení ve firmě společných cílů a hodnot

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **3** | **85** | **301** | **9** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **21%** | **76%** | **2%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **5** | **106** | **256** | **31** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **27%** | **64%** | **8%** |

Tab. 101: Individuální prostor pro vykonávanou práci

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **1** | **90** | **274** | **33** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **23%** | **69%** | **8%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **5** | **62** | **314** | **17** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **16%** | **79%** | **4%** |

Tab. 102: Odborná pomoc ze strany nadřízeného

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **3** | **92** | **241** | **62** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **23%** | **61%** | **15%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **6** | **91** | **278** | **23** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **23%** | **70%** | **6%** |

Tab. 103: Organizace práce na pracovišti

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **1** | **27** | **337** | **33** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **7%** | **85%** | **8%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **12** | **58** | **309** | **19** |
| | Relativní četnost | **0%** | **3%** | **15%** | **78%** | **4%** |

Tab. 104: Možnost realizace vlastních nápadů

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **2** | **72** | **298** | **26** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **18%** | **75%** | **7%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **8** | **82** | **293** | **15** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **21%** | **74%** | **3%** |

Tab. 105: Jistota a dlouhodobá perspektiva vykonávané práce

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **DPD** | Absolutní četnost | **0** | **1** | **27** | **326** | **44** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **7%** | **82%** | **11%** |
| **DPS** | Absolutní četnost | **0** | **8** | **76** | **296** | **18** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **19%** | **74%** | **5%** |

Za okolnosti, které považují při své práci za nejvíce důležité, označili dotázaní pracovníci - spolupráci s kolegy na řešení problémů (pro důležité či zcela důležité je 94%). Dále se pracovníci v 93% shodně vyjádřili pro důležitost či vysokou důležitost hned několika okolností jejich práce, a to – dobré vztahy s kolegy na pracovišti, postavení firmy v regionu a její pověst, spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem, ocenění práce ze strany nadřízeného, organizace práce na pracovišti a dlouholetá perspektiva vykonávané práce. Rovněž se pracovníci v 92% vyjádřili pro důležitost či vysokou důležitost pracovních podmínek. Naopak za nejméně důležité okolnosti své práce označili – uplatnění svých znalostí a dovedností (pro důležité či zcela důležité je 76%), odbornou pomoc ze strany nadřízeného (pro důležité či zcela důležité je 76%), individuální prostor pro vykonávanou práci (pro důležité či zcela důležité je 77%), informovanost o dění ve firmě (pro důležité či zcela důležité je 78%), příležitost pro vzdělávání v oboru (pro důležité či zcela důležité je 78%) a firemní kulturu (pro důležité či zcela důležité je 78%).

Nejvyšší spokojenost vyjádřili respondenti se vztahy s kolegy na pracovišti (spokojeno či zcela spokojeno je 90%), s informovaností o dění ve firmě (spokojeno či zcela spokojeno je 89%), s vybavením pracoviště (spokojeno či zcela spokojeno je 88%) a s postavením firmy v regionu (spokojeno či zcela spokojeno 88%). Naopak nejnižší spokojenost vyjádřili pracovníci s oblastí finančního ohodnocení (spokojeno či zcela spokojeno 61%), s plánováním profesní kariéry a příležitostí k profesnímu růstu (spokojeno či zcela spokojeno 63%) a s možností samostatného rozhodování a odpovědností z vykonávané práce (spokojeno či zcela spokojeno 65%).

## Výstupy z dotazníku DPOP – dle pohlaví a jednotlivých podniků

Tab. 106: Výstupy z dotazníku DPOP za skupinu ženy

| ŽENY | Suma DPD | Průměr DPD | Suma DPS | Průměr DPS |
|---|---|---|---|---|
| Podnik č. 1 | 3962 | 99,05 | 3915 | 97,88 |
| Podnik č. 2 | 2267 | 87,19 | 2018 | 77,62 |
| Podnik č. 3 | 3704 | 102,89 | 3597 | 99,92 |
| Podnik č. 4 | 2233 | 101,50 | 2161 | 98,23 |
| Podnik č. 5 | 2809 | 104,04 | 2670 | 98,89 |
| Podnik č. 6 | 309 | 103,00 | 306 | 102,00 |
| Podnik č. 7 | 1258 | 104,83 | 1240 | 103,33 |

(interval rozmezí bodů - minimum 25 bodů, maximum 125 bodů)

Tab. 107: Výstupy z dotazníku DPOP za skupinu muži

| MUŽI | Suma DPD | Průměr DPD | Suma DPS | Průměr DPS |
|---|---|---|---|---|
| Podnik č. 1 | 6763 | 99,46 | 6649 | 97,78 |
| Podnik č. 2 | 3842 | 87,32 | 3409 | 77,48 |
| Podnik č. 3 | 4091 | 102,28 | 4004 | 100,10 |
| Podnik č. 4 | 1741 | 102,41 | 1681 | 98.88 |
| Podnik č. 5 | 2981 | 102,79 | 2860 | 98,62 |
| Podnik č. 6 | 2686 | 99,48 | 2646 | 98,00 |
| Podnik č. 7 | 728 | 104,00 | 724 | 103,43 |

(interval rozmezí bodů - minimum 25 bodů, maximum 125 bodů)

Tab. 108: Výstupy z dotazníku DPOP za podniky celkem

| Celkem | Suma DPD | Průměr DPD | Suma DPS | Průměr DPS |
|---|---|---|---|---|
| Ženy | 16542 | 99,65 | 15907 | 95,83 |
| Muži | 22832 | 98,41 | 21973 | 94,71 |
| **Celkem** | **39374** | **98,93** | **37880** | **95,18** |

(interval rozmezí bodů - minimum 25 bodů, maximum 125 bodů)

Ve všech podnicích, ve kterých jsme aplikovali náš výzkum, je zaznamenána nižší míra hodnot spokojenosti oproti hodnotám důležitosti. Ovšem rozdíl mezi představou zaměstnanců o podmínkách a okolnostech jejich práce a pracovními podmínkami skutečnými není výrazný a samotná spokojenost pracovníků neklesá pod průměrnou hodnotu 97 bodů u jednotlivých podniků. Mimo podnik č. 2, kde hodnota spokojenosti dosahuje 77 bodů oproti 87 bodům, kterou dosáhla položka důležitosti (a to jak u skupiny muži – 77,48, tak u skupiny ženy 77,62).

Výsledky v celkovém kontextu, tedy suma za všechny podniky ve kterých jsme uskutečnili náš výzkum, se celkem neliší od výstupů z podniků jednotlivých. Rovněž byla zaznamenána vyšší míra hodnot důležitosti (98,93 bodů) a nižší míra hodnot spokojenosti (95,18 bodů). Tento rozdíl činní u žen 3,82 bodů a u mužů 3,70 bodů. Taktéž je zde i patrná shoda mezi skupinou ženy a skupinou muži ve vnímání hodnot důležitosti a hodnot spokojenosti.

## 6.3 Motivační faktory

### 6.3.1 Motivační faktory dle jednotlivých podniků

Součástí dotazníku DPOP je i část, ve které respondenti seřazují motivační položky dle důležitosti, kterou jim ve své práci přisuzují.

Struktura motivů u výrobních operátorů:

**Jaký důvod by byl tím podstatným, pro váš odchod z organizace?**

| Podnik č. 1 | | Podnik č. 2 | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Nevhodné pracovní podmínky** | **1** | **Špatné chování nadřízeného** |
| 2 | Špatný pracovní kolektiv | 2 | Nevhodné pracovní podmínky |
| 3 | Špatné chování nadřízeného pracovníka | 3 | Nedostatečné finanční ohodnocení |
| 4 | Neuspokojivá práce | 4 | Špatný pracovní kolektiv |
| 5 | Nedostatečné finanční ohodnocení | 5 | Nejistá ekonomická situace organizace |
| 6 | Nejistá ekonomická situace organizace | 6 | Neuspokojivá práce |
| 7 | Nedostatek příležitostí pro postup | 7 | Nedostatek příležitostí pro postup |

| Podnik č. 3 | | Podnik č. 4 | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Nevhodné pracovní podmínky** | **1** | **Nevhodné pracovní podmínky** |
| 2 | Špatné chování nadřízeného pracovníka | 2 | Špatné chování nadřízeného pracovníka |
| 3 | Špatný pracovní kolektiv | 3 | Nedostatečné finanční ohodnocení |
| 4 | Nedostatečné finanční ohodnocení | 4 | Nejistá ekonomická situace organizace |
| 5 | Nejistá ekonomická situace organizace | 5 | Špatný pracovní kolektiv |
| 6 | Neuspokojivá práce | 6 | Neuspokojivá práce |
| 7 | Nedostatek příležitostí pro postup | 7 | Nedostatek příležitostí pro postup |

| Podnik č. 5 | | Podnik č. 6 | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Nevhodné pracovní podmínky** | **1** | **Nevhodné pracovní podmínky** |
| 2 | Nedostatečné finanční ohodnocení | 2 | Špatné chování nadřízeného pracovníka |
| 3 | Špatný pracovní kolektiv | 3 | Nedostatečné finanční ohodnocení |
| 4 | Špatné chování nadřízeného pracovníka | 4 | Špatný pracovní kolektiv |
| 5 | Nejistá ekonomická situace organizace | 5 | Neuspokojivá práce |
| 6 | Neuspokojivá práce | 6 | Nejistá ekonomická situace organizace |
| 7 | Nedostatek příležitostí pro postup | 7 | Nedostatek příležitostí pro postup |

| Podnik č. 7 | |
|---|---|
| **1** | **Neuspokojivá práce** |
| 2 | Špatný pracovní kolektiv |
| 3 | Nedostatečné finanční ohodnocení |
| 4 | Špatné chování nadřízeného pracovníka |
| 5 | Nedostatek příležitostí pro postup |
| 6* | Nevhodné pracovní podmínky |
| 6* | Nejistá ekonomická situace organizace |

*Tyto dvě položky získaly shodný počet bodů.

Z uvedených faktorů jsou pro pracovníky z pěti firem (č. 1,3,4,5,6) tím nejpodstatnějším důvodem vedoucím k opuštění organizace pracovní podmínky. Ve zbývajících dvou firmách „obsadily“ pracovní podmínky druhé a páté místo v pomyslném žebříčku důvodů vedoucích k fluktuaci. Tedy pracovní prostředí je pro pracovníky významným podnětem majícím vliv na setrvání v pracovním poměru. Rovněž chování vedoucího pracovníka má na fluktuaci u dotazovaných pracovníků nezanedbatelný vliv. Nevhodné chování nadřízeného pracovníka zařadili pracovníci firmy č. 2 na příčku první a pracovníci podniků č. 3, 4 a 6 na příčku druhou. Dotázaní pracovníci přikládají i nemalý význam pracovnímu

kolektivu, který v podniku č. 1 zařadili na příčku první. Můžeme tedy tvrdit, že pro pracovníky jsou důležité nejen pracovní podmínky a spolupracovníci, ale i způsob jakým je s nimi jednáno a zacházeno.

**Které položky považujete v práci za nejvíce motivující?**

| **Podnik č. 1** | | **Podnik č. 2** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Pocit uznání** | **1** | **Pocit uznání** |
| 2 | Výsledky vykonané práce | 2 | Zázemí známé společnosti |
| 3 | Seberealizaci | 3 | Výsledky vykonané práce |
| 4 | Práci v dobrém kolektivu | 4 | Odpovědnost |
| 5 | Peníze | 5 | Peníze |
| 6 | Kariéru | 6 | Možnost soustavného vzdělávání |
| 7 | Odpovědnost | 7 | Pružnou pracovní dobu |
| 8 | Možnost soustavného vzdělávání | 8 | Práci v dobrém kolektivu |
| 9 | Zázemí známé společnosti | 9 | Seberealizaci |
| 10 | Pružnou pracovní dobu | 10 | Kariéru |

| **Podnik č. 3** | | **Podnik č. 4** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Pocit uznání** | **1** | **Pocit uznání** |
| 2 | Výsledky vykonané práce | 2 | Výsledky vykonané práce |
| 3 | Zázemí známé společnosti | 3 | Zázemí známé společnosti |
| 4 | Odpovědnost | 4 | Odpovědnost |
| 5 | Práci v dobrém kolektivu | 5 | Práci v dobrém kolektivu |
| 6 | Seberealizaci | 6 | Seberealizaci |
| 7 | Možnost soustavného vzdělávání | 7 | Možnost soustavného vzdělávání |
| 8 | Peníze | 8 | Peníze |
| 9 | Kariéru | 9 | Kariéru |
| 10 | Pružnou pracovní dobu | 10 | Pružnou pracovní dobu |

| **Podnik č. 5** | | **Podnik č. 6** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Odpovědnost** | **1** | **Práci v dobrém kolektivu** |
| 2 | Pocit uznání | 2 | Peníze |
| 3 | Výsledky vykonané práce | 3 | Odpovědnost |
| 4 | Zázemí známé společnosti | 4 | Zázemí známé společnosti |
| 5 | Práci v dobrém kolektivu | 5 | Pocit uznání |
| 6 | Možnost soustavného vzdělávání | 6 | Výsledky vykonané práce |
| 7 | Seberealizaci | 7 | Možnost soustavného vzdělávání |
| 8 | Peníze | 8 | Pružnou pracovní dobu |
| 9 | Pružnou pracovní dobu | 9 | Kariéru |
| 10 | Kariéru | 10 | Seberealizaci |

| **Podnik č. 7** | |
|---|---|
| **1** | **Práci v dobrém kolektivu** |
| 2 | Kariéru |
| 3 | Výsledky vykonané práce |
| 4 | Zázemí známé společnosti |
| 5 | Pocit uznání |
| 6 | Seberealizaci |
| 7 | Peníze |
| 8 | Pružnou pracovní dobu |
| 9 | Odpovědnost |
| 10 | Možnost soustavného vzdělávání |

Za nejvýznamnější motivační faktor označili dotázaní pracovníci ze čtyř podniků (č.1, 2, 3, 4) pocit uznání. Rovněž se pracovníci vyjádřili i pro důležitost dobrých vztahů se spolupracovníky, a to zejména zaměstnanci podniku č. 6 a 7, kteří danou determinantu umístili na první příčku v uvedených motivačních faktorech. Nezanedbatelný význam mají pro dotázané pracovníky i výsledky vykonané práce, které zaměstnanci podniku č. 1, 3, 4 zařadili na příčku druhou a pracovníci podniku 2, 5, 7 na příčku třetí. Naopak pružnou pracovní dobu a kariéru nepokládá většina dotázaných probandů za důležitý motivační činitel.

**Jaké máte důvody pracovat v této společnosti?**

| **Podnik č. 1** | | **Podnik č. 2** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Náhoda** | **1** | **Image firmy** |
| 2 | Prestiž vykonávané práce | 2 | Prestiž vykonávané práce |
| 3 | Nedostatek jiných příležitostí | 3 | Jistota, stabilita firmy |
| 4 | Platové podmínky | 4 | Nedostatek jiných příležitostí |
| 5 | Image firmy | 5 | Náhoda |
| 6 | Jistota, stabilita firmy | 6 | Platové podmínky |
| 7 | Životní šance | 7 | Životní šance |

| **Podnik č. 3** | | **Podnik č. 4** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Image firmy** | **1** | **Image firmy** |
| 2 | Jistota, stabilita firmy | 2 | Jistota, stabilita firmy |
| 3 | Platové podmínky | 3 | Prestiž vykonávané práce |
| 4 | Prestiž vykonávané práce | 4 | Nedostatek jiných příležitostí |
| 5 | Nedostatek jiných příležitostí | 5 | Platové podmínky |
| 6 | Náhoda | 6 | Náhoda |
| 7 | Životní šance | 7 | Životní šance |

| **Podnik č. 5** | | **Podnik č. 6** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Jistota, stabilita firmy** | **1** | **Platové podmínky** |
| 2 | Image firmy | 2 | Jistota, stabilita firmy |
| 3 | Prestiž vykonávané práce | 3 | Image firmy |
| 4 | Platové podmínky | 4 | Nedostatek jiných příležitostí |
| 5 | Nedostatek jiných příležitostí | 5 | Prestiž vykonávané práce |
| 6 | Náhoda | 6 | Životní šance |
| 7 | Životní šance | 7 | Náhoda |

| **Podnik č. 7** | |
|---|---|
| **1** | **Platové podmínky** |
| 2 | Jistota, stabilita firmy |
| 3 | Nedostatek jiných příležitostí |
| 4 | Náhoda |
| 5 | Životní šance |
| 6 | Image firmy |
| 7 | Prestiž vykonávané práce |

Za nejpodstatnější důvod být zaměstnancem u dané společnosti zařadili probandi z podniků č. 2, 3, 4 image firmy, zaměstnanci podniků č. 6 a 7 platové podmínky a zaměstnanci podniků č. 1 a 5 náhodu a stabilitu firmy. Jistota a stabilita firmy byla zařazena zaměstnanci podniků č. 3, 4, 6 a 7 na druhou příčku důležitosti, čili i tato proměnná má pro pracovníky značný význam. Naopak, za nejméně podstatný důvod zaměstnání u současné společnosti, byla označena alternativa „životní šance“, a to u zaměstnanců hned z pěti podniků (1, 2, 3, 4 a 5).

**Jaké kritéria si přejete mít zahrnuty v platu?**

| **Podnik č. 1** | | **Podnik č. 2** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Dosahovaný výkon a výsledky práce** | **1** | **Dosahovaný výkon a výsledky** |
| 2 | Osobní schopnosti a dovednosti | 2 | Dosaženou praxi |
| 3 | Schopnost adaptovat se | 3 | Schopnost adaptovat se |
| 4 | Dosažená praxe | 4 | Osobní schopnosti a dovednosti |
| 5 | Specializace | 5 | Vzdělání |
| 6 | Vzdělání | 6 | Specializaci |
| 7 | Jazykové znalosti | 7 | Jazykové znalosti |

| **Podnik č. 3** | | **Podnik č. 4** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Dosahovaný výkon a výsledky práce** | **1** | **Dosahovaný výkon a výsledky** |
| 2 | Dosažená praxe | 2 | Vzdělání |
| 3 | Vzdělání | 3 | Dosažená praxe |
| 4 | Osobní schopnosti a dovednosti | 4 | Schopnost adaptovat se |
| 5 | Schopnost adaptovat se | 5 | Osobní schopnosti a dovednosti |
| 6 | Specializace | 6 | Specializace |
| 7 | Jazykové znalosti | 7 | Jazykové znalosti |

| **Podnik č. 5** | | **Podnik č. 6** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Vzdělání** | **1** | **Schopnost adaptovat se** |
| 2 | Dosahovaný výkon a výsledky práce | 2 | Osobní schopnosti a dovednosti |
| 3 | Dosažená praxe | 3 | Dosahovaný výkon a výsledky |
| 4 | Osobní schopnosti a dovednosti | 4 | Dosažená praxe |
| 5 | Schopnost adaptovat se | 5 | Vzdělání |
| 6 | Jazykové znalosti | 6 | Specializace |
| 7 | Specializace | 7 | Jazykové znalosti |

| **Podnik č. 7** | |
|---|---|
| **1** | **Dosahovaný výkon a výsledky práce** |
| 2 | Dosažená praxe |
| 3 | Osobní schopnosti a dovednosti |
| 4 | Vzdělání |
| 5 | Specializace |
| 6 | Schopnost adaptovat se |
| 7 | Jazykové znalosti |

„Dosahovaný výkon a výsledky práce“ je vztyčné kritérium, které by zaměstnanci pěti podniků (1, 2, 3, 4, 7) zvolili za „měřítko“ mající podstatný vliv na výši jejich mzdy. Dané kritérium umístili zaměstnanci zbývajících dvou firem na místo druhé a třetí, a to za vzděláním a schopností se adaptovat. Tedy lze říci, že výrobní pracovníci nejen vnímají výkon a výsledky práce jako důležitý prvek jejich práce, ale i jako faktor, který by měl mít vliv na výši jejich mzdy. Naopak za nejméně významné kritérium u této skupiny pracovníků v oblasti činitelů mající vliv na výši jejich mzdy, byly určeny jazykové znalosti.

**Jaký zdroj informací preferujete?**

| **Podnik č. 1** | | **Podnik č. 2** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Porady a schůze** | **1** | **Nástěnky** |
| 2 | Nástěnky | 2 | Porady a schůze |
| 3 | Informátor | 3 | Informátor |
| 4 | Rozhlas | 4 | Rozhlas |
| 5 | Telefon | 5 | Telefon |
| 6 | e-mail | 6 | e-mail |

| **Podnik č. 3** | | **Podnik č. 4** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Porady a schůze** | **1** | **Nástěnky** |
| 2 | Nástěnky | 2 | Porady a schůze |
| 3 | Informátor | 3 | Informátor |
| 4 | Rozhlas | 4 | Rozhlas |
| 5 | Telefon | 5 | Telefon |
| 6 | e-mail | 6 | e-mail |

| **Podnik č. 5** | | **Podnik č. 6** | |
|---|---|---|---|
| **1** | **Porady a schůze** | **1** | **Porady a schůze** |
| 2 | Nástěnky | 2 | Nástěnky |
| 3 | Informátor | 3 | Informátor |
| 4 | Rozhlas | 4 | Telefon |
| 5 | Telefon | 5 | Rozhlas |
| 6 | e-mail | 6 | e-mail |

| **Podnik č. 7** | |
|---|---|
| **1** | **Porady a schůze** |
| 2 | Informátor |
| 3 | Nástěnky |
| 4 | Telefon |
| 5 | Rozhlas |
| 6 | e-mail |

Preferovaným zdrojem informací jsou pro většinu dotázaných probandů porady a schůze, které účastníci našeho výzkumu zařadili v pěti podnicích (1, 3, 5, 6, 7) na první místo v žebříčku důležitosti. Ve zbývajících dvou firmách zaměstnanci upřednostňují za informační zdroj nástěnky, avšak „porady a schůze“ zařadili na místo druhé. Nejméně preferovaný zdroj informací je u vybraných pracovníků ze všech podniků e-mail.

## Motivační faktory komplexně za podniky

**Jaký důvod by byl tím podstatným, pro váš odchod z organizace?**

| **Podniky celkem** | |
|---|---|
| **1** | **Nevhodné pracovní podmínky** |
| 2 | Špatné chování nadřízeného pracovníka |
| 3 | Nedostatečné finanční ohodnocení |
| 4 | Špatný pracovní kolektiv |
| 5 | Nejistá ekonomická situace organizace |
| 6 | Neuspokojivá práce |
| 7 | Nedostatek příležitostí pro postup |

**Které položky považujete v práci za nejvíce motivující?**

| **Podniky celkem** | |
|---|---|
| **1** | **Pocit uznání** |
| 2 | Výsledky vykonané práce |
| 3 | Zázemí známé společnosti |
| 4 | Odpovědnost |
| 5 | Práci v dobrém kolektivu |
| 6 | Seberealizaci |
| 7 | Peníze |
| 8 | Možnost soustavného vzdělávání |
| 9 | Kariéru |
| 10 | Pružnou pracovní dobu |

**Jaké máte důvody pracovat v této společnosti?**

| **Podniky celkem** | |
|---|---|
| **1** | **Image firmy** |
| 2 | Jistota, stabilita firmy |
| 3 | Prestiž vykonávané práce |
| 4 | Platové podmínky |
| 5 | Nedostatek jiných příležitostí |
| 6 | Náhoda |
| 7 | Životní šance |

**Jaké kritéria si přejete mít zahrnuty v platu?**

| Podniky celkem | |
|---|---|
| **1** | **Dosahovaný výkon a výsledky práce** |
| 2 | Dosažená praxe |
| 3 | Osobní schopnosti a dovednosti |
| 4 | Vzdělání |
| 5 | Schopnost adaptovat se |
| 6 | Specializaci |
| 7 | Jazykové znalosti |

**Jaký zdroj informací preferujete?**

| Podniky celkem | |
|---|---|
| **1** | **Porady a schůze** |
| 2 | Nástěnky |
| 3 | Informátor |
| 4 | Rozhlas |
| 5 | Telefon |
| 6 | e-mail |

Za nejpodstatnější důvod, který by mohl vést k opuštění organizace, pracovníci stanovili - nevyhovující pracovní podmínky. Na druhé místo zařadili špatné chování nadřízeného pracovníka a na třetí místo umístili nedostatečné finanční ohodnocení. Naopak za nejméně závažný důvod, vedoucí k fluktuaci, označili nedostatek příležitostí pro postup.

Dále respondenti seřazovali motivační faktory dle důležitosti, kterou jim při své práci přisuzují. Dotázaní pracovníci stanovili za nejvíce motivující položku - pocit uznání. Na druhé místo zařadili výsledky vykonané práce a třetí příčku obsadila položka – zázemí známé společnosti. Nejnižší význam v oblasti motivace přikládají dotázaní probandi pružné pracovní době.

Za nejpodstatnější důvod být zaměstnancem u stávající společnosti, uvedli pracovníci - image firmy. Na druhé místo zařadili jistotu a stabilitu firmy a na třetí místo prestiž vykonávané práce. Důvod „životní šance“ umístili pracovníci na pomyslnou poslední příčku.

Pracovníci rovněž řadili dle důležitosti kritéria, která by si přáli mít zahrnuty v platu. Na první tři místa dosadili - dosahovaný výkon a výsledky práce, dosaženou praxi a osobní

schopnosti a dovednosti. Kritérium „jazykové znalosti“ zařadili pracovníci na poslední místo.

A zdrojem informací který preferují pro předávání informací jsou - porady a schůze, nástěnky a informátor. Za nejméně uplatnitelný zdroj informací v rámci vykonávané práce, označila daná skupina probandů – e-mail.

## 6.4 VYBRANÉ KORELÁTY A ROZDÍLY V PROMĚNNÝCH

### 6.4.1 Vybrané koreláty v rámci souboru žen a mužů

Kritická hodnota „r“ u vybraných hladin významnosti:

| Počet pracovníků | 95% | 99% |
|---|---|---|
| | P=0,05 | P=0,01 |
| 232 (muži) | 0,129 | 0,169 |
| 166 (ženy) | 0,152 | 0,200 |

P = hladina významnosti

| | |
|---|---|
| **HD** | SUMA HD |
| **DPD** | SUMA DPD |
| korelace ženy | -0,081 |

| | |
|---|---|
| **HD** | SUMA HD |
| **DPD** | SUMA DPD |
| korelace muži | 0,043 |

| | |
|---|---|
| **HD** | SUMA HD |
| **DPS** | SUMA DPS |
| korelace ženy | -0,012 |

| | |
|---|---|
| **HD** | SUMA HD |
| **DPS** | SUMA DPS |
| korelace muži | 0,080 |

| | |
|---|---|
| **sen** | SUMA sen |
| **DPD** | SUMA DPD |
| korelace ženy | 0,152 |

| | |
|---|---|
| **sen** | SUMA sen |
| **DPD** | SUMA DPD |
| korelace muži | 0,087 |

| | |
|---|---|
| **sen** | SUMA sen |
| **DPS** | SUMA DPS |
| korelace ženy | 0,102 |

| | |
|---|---|
| **sen** | SUMA sen |
| **DPS** | SUMA DPS |
| korelace muži | 0,152 |

| | |
|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk |
| **DPD** | SUMA DPD |
| korelace ženy | 0,098 |

| | |
|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk |
| **DPD** | SUMA DPD |
| korelace muži | 0,127 |

| | |
|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk |
| **DPS** | SUMA DPS |
| korelace ženy | -0,006 |

| | |
|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk |
| **DPS** | SUMA DPS |
| korelace muži | 0,130 |

| | |
|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD |
| korelace ženy | 0,140 |

| | |
|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD |
| korelace muži | -0,060 |

| | |
|---|---|
| **Věk M** | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD |
| korelace ženy | 0,004 |

| | |
|---|---|
| **Věk M** | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD |
| korelace muži | 0,016 |

Popisky statisticky významných korelátů na 5% a 1% hladině významnosti (dále jen HV).

Skupina ženy:

S délkou trvání pracovního poměru zesiluje zaměření na důležitost podmínek a okolností vykonávané práce, 0,15 na 5% HV.

Skupina muži:

S délkou trvání pracovního poměru zesiluje zaměření na spokojenost se skutečnými podmínkami a okolnostmi vykonávané práce, 0,15 na 5% HV.

S vyšším věkem pracovníka zesiluje zaměření na spokojenost se skutečnými podmínkami a okolnostmi vykonávané práce, 0,13 na 5% HV.

### 6.4.2 Rozdíly vybraných proměnných

1) Pomocí Studentova t-testu zjišťujeme, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi průměrným skórem mužů a průměrným skórem žen v důležitosti podmínek a okolností práce.

*Dvouvýběrový F-test pro rozptyl:*

| | *Muži* | *Ženy* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 98,38961 | 99,72727 |
| Rozptyl | 51,20407 | 45,90687 |
| Pozorování | 232 | 166 |
| Rozdíl | 231 | 165 |
| F | 1,11539 | |
| **P(F<=f) (1)** | **0,22843** | |
| F krit (1) | 1,272651 | |

**P > 0,05**

Neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s rovností rozptylů.

*Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů:*

| | *Muži* | *Ženy* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 98,38961 | 99,72727 |
| Rozptyl | 51,20407 | 45,90687 |
| Pozorování | 232 | 166 |
| Společný rozptyl | 48,99914 | |
| Hyp. rozdíl stř. hodnot | 0 | |
| Rozdíl | 394 | |
| **T Stat** | **-1,87479** | |
| P(T<=t) (1) | 0,030781 | |
| t krit (1) | 1,64873 | |
| P(T<=t) (2) | 0,061561 | |
| **t krit (2)** | **1,966005** | |

**|T Stat | < t krit (2)**

|-1,87| < 1,97

Na základě výsledku Studentova t-testu, který neprokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že není významný statistický rozdíl mezi podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPD) pro skupinu ženy a skupinu muži.

2) Pomocí Studentova t-testu zjišťujeme, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi průměrným skórem mužů a průměrným skórem žen u spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce.

*Dvouvýběrový F-test pro rozptyl:*

| | *Muži* | *Ženy* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 94,64069 | 95,92121 |
| Rozptyl | 95,99642 | 78,58522 |
| Pozorování | 232 | 166 |
| Rozdíl | 231 | 165 |
| F | 1,221558 | |
| **P(F<=f) (1)** | **0,085972** | |
| F krit (1) | 1,272651 | |

**P > 0,05**

Neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s rovností rozptylů.

*Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů:*

| | *Muži* | *Ženy* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 94,64069 | 95,92121 |
| Rozptyl | 95,99642 | 78,58522 |
| Pozorování | 232 | 166 |
| Společný rozptyl | 88,74912 | |
| Hyp. rozdíl stř. hodnot | 0 | |
| Rozdíl | 394 | |
| **T Stat** | **-1,33354** | |
| P(T<=t) (1) | 0,091563 | |
| t krit (1) | 1,64873 | |
| P(T<=t) (2) | 0,183127 | |
| **t krit (2)** | **1,966005** | |

**|T Stat | < t krit (2)**

|-1,33| < 1,97

Na základě výsledku Studentova t-testu, který neprokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že není významný statistický rozdíl mezi spokojeností

se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce důležitými pro pracovníky (DPS) pro skupinu ženy a skupinu muži.

3) Pomocí Studentova t-testu zjišťujeme, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi vnímáním stylu vedení nadřízeného pracovníka (HD) pro skupinu ženy a skupinu muži.

*Dvouvýběrový F-test pro rozptyl:*

| | *Muži* | *Ženy* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 6,186147 | 5,848485 |
| Rozptyl | 4,691286 | 3,775684 |
| Pozorování | 232 | 166 |
| Rozdíl | 231 | 165 |
| F | 1,2425 | |
| **P(F<=f) (1)** | **0,069199** | |
| F krit (1) | 1,272651 | |

**P > 0,05**

Neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s rovností rozptylů.

*Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů:*

| | *Muži* | *Ženy* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 6,186147 | 5,848485 |
| Rozptyl | 4,691286 | 3,775684 |
| Pozorování | 232 | 166 |
| Společný rozptyl | 4,310172 | |
| Hyp. rozdíl stř. hodnot | 0 | |
| Rozdíl | 394 | |
| **TStat** | **1,595643** | |
| P(T<=t) (1) | 0,055685 | |
| t krit (1) | 1,64873 | |
| P(T<=t) (2) | 0,11137 | |
| **t krit (2)** | **1,966005** | |

**|T Stat | < t krit (2)**

|1,60| < 1,97

Na základě výsledku Studentova t-testu, který neprokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že není významný statistický rozdíl mezi vnímáním stylu vedení nadřízeného pracovníka (HD) pro skupinu ženy a skupinu muži.

### 6.4.3 Vybrané koreláty a rozdíly u podniku č. 1 a podniku č. 3

U podniku č. 1 a podniku č. 3 jsme se vzhledem k relativně vysokým četnostem mužů i žen rozhodli vypočítat vybrané koreláty a rozdíly samostatně. A to z důvodu možnosti srovnání výsledných korelátů a rozdílů při eliminaci zaměstnanců na jednotlivé respektive vybrané podniky a korelátů a rozdílů za podniky celkem. Tedy za všechny respondenty podniků, ve kterých jsme uskutečnili náš výzkum.

Kritická hodnota „r" u vybraných hladin významnosti:

| Počet pracovníků | 95% | 99% |
|---|---|---|
| | P=0,05 | P=0,01 |
| **Podnik č. 1:** | | |
| 68 (muži) | 0,234 | 0,306 |
| 40 (ženy) | 0,304 | 0,393 |
| **Podnik č. 3:** | | |
| 40 (muži) | 0,304 | 0,393 |
| 36 (ženy) | 0,320 | 0,413 |

P = hladina významnosti

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **DPS** | SUMA DPS | SUMA DPS |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace ženy** | 0,178 | -0,360 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **DPS** | SUMA DPS | SUMA DPS |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace muži** | -0,139 | -0,105 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **DPD** | SUMA DPD | SUMA DPD |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace ženy** | 0,044 | -0,347 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **DPD** | SUMA DPD | SUMA DPD |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace muži** | -0,096 | 0,045 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Věk M** | SUMA věk | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace ženy** | 0,212 | 0,049 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Věk M** | SUMA věk | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace muži** | 0,067 | 0,009 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace ženy** | 0,082 | 0,466 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Věk P** | SUMA věk | SUMA věk |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace muži** | -0,175 | -0,136 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Sen** | SUMA sen | SUMA sen |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace ženy** | 0,089 | 0,070 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Sen** | SUMA sen | SUMA sen |
| **HD** | SUMA HD | SUMA HD |
| **Korelace muži** | -0,050 | -0,215 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Sen** | SUMA sen | SUMA sen |
| **DPD** | SUMA DPD | SUMA DPD |
| **Korelace ženy** | 0,105 | -0,020 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Sen** | SUMA sen | SUMA sen |
| **DPD** | SUMA DPD | SUMA DPD |
| **Korelace muži** | 0,026 | -0,067 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Sen** | SUMA sen | SUMA sen |
| **DPS** | SUMA DPS | SUMA DPS |
| **Korelace ženy** | -0,047 | -0,285 |

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 3 |
|---|---|---|
| **Sen** | SUMA sen | SUMA sen |
| **DPS** | SUMA DPS | SUMA DPS |
| **Korelace muži** | 0,211 | -0,166 |

Popisky statisticky významných korelátů na 5% a 1% hladině významnosti.

Skupina ženy (podnik č. 3):

S vyšší mírou zaměření na důležitost podmínek a okolnosti vykonávané práce je spojeno vnímání stylu vedení jako spíše autokratického, -0,35 na 5% HV.

S vyšší mírou spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi vykonávané práce je spojeno vnímání stylu vedení jako spíše autokratického, -0,36 na 5% HV.

S vyšším věkem pracovníků je spojeno vnímání stylu vedení jako spíše demokratického, 0,47 na 1% HV.

## T- test

1) Pomocí Studentova t-testu zjišťujeme, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi vnímáním stylu vedení nadřízeného pracovníka pro podnik č. 1 a podnik č. 3.

*Dvouvýběrový F-test pro rozptyl*

| | *Soubor 1* | *Soubor 2* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 6,564815 | 5,789474 |
| Rozptyl | 2,52847 | 8,888421 |
| Pozorování | 108 | 76 |
| Rozdíl | 107 | 75 |
| F | 0,284468 | |
| **P(F<=f) (1)** | **1,55E-09** | |
| F krit (1) | 0,707554 | |

**P > 0,05**

Neexistuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s rovností rozptylů.

*Dvouvýběrový t-test s rovností rozptylů*

| | *Soubor 1* | *Soubor 2* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 6,564815 | 5,789474 |
| Rozptyl | 2,52847 | 8,888421 |
| Pozorování | 108 | 76 |
| Společný rozptyl | 5,149329 | |
| Hyp. rozdíl stř. hodnot | 0 | |
| Rozdíl | 182 | |
| **T stat** | **2,282061** | |
| P(T<=t) (1) | 0,011822 | |
| t krit (1) | 1,65327 | |
| P(T<=t) (2) | 0,023643 | |
| **t krit (2)** | **1,973085** | |

**|T Stat | > t krit (2)**

|2,28| > 1,97

Na základě výsledku Studentova t-testu, který prokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že existuje významný statistický rozdíl mezi vnímáním stylu vedení nadřízeného pracovníka (HD) pro podnik č. 1 a podnik č. 3. Z daných výsledků vyplývá, že zaměstnanci jednotlivých podniků nevnímají styl vedení svého nadřízeného pracovníka stejně, tj. podnik č. 1 vidí tento styl jako více demokratický než je tomu u podniku č. 2. Můžeme tedy zaznamenat určité rozdíly ve vnímání stylu vedení napříč vybranými podniky.

2)Pomocí t-testu zjišťujeme, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi průměrným skórem podniku č. 1 a průměrným skórem podniku č. 3 u spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce.

*Dvouvýběrový F-test pro rozptyl*

| | *Soubor 1* | *Soubor 2* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 97,81481 | 100,0132 |
| Rozptyl | 29,25511 | 19,82649 |
| Pozorování | 108 | 76 |
| Rozdíl | 107 | 75 |
| F | 1,475556 | |
| P(F<=f) (1) | **0,037268** | |
| F krit (1) | 1,431282 | |

**P <0,05**

Existuje signifikantní rozdíl mezi rozptyly sledovaných výběrů, proto použijeme Studentův t-test s nerovností rozptylů.

*Dvouvýběrový t-test s nerovností rozptylů*

| | *Soubor 1* | *Soubor 2* |
|---|---|---|
| Stř. hodnota | 97,81481 | 100,0132 |
| Rozptyl | 29,25511 | 19,82649 |
| Pozorování | 108 | 76 |
| Hyp. rozdíl stř. hodnot | 0 | |
| Rozdíl | 177 | |
| **T stat** | **3,014671** | |
| P(T<=t) (1) | 0,001475 | |
| t krit (1) | 1,653507 | |
| P(T<=t) (2) | 0,002951 | |
| **t krit (2)** | **1,973458** | |

**|T Stat | > t krit (2)**

|3,01| > 1,97

Na základě výsledku Studentova t-testu, který prokázal signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů, můžeme tvrdit, že existuje významný statistický rozdíl mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce (DPS) pro podnik č. 1 a podnik č. 3. Zaměstnanci podniku č. 3 vykazují v daném ohledu vyšší spokojenost ve srovnání se zaměstnanci podniku č. 1. Z daných výsledků vyplývá, že zaměstnanci jednotlivých podniků nevnímají reálné podmínky a okolnosti jejich práce shodně, a že můžeme zaznamenat určité rozdíly ve spokojenosti s podmínkami a okolnostmi práce napříč vybranými podniky.

Výstupy korelací u podniku č. 1 (40 žen, 68 mužů) a podniku č. 3 (36 žen, 40 mužů) ukazují, že u skupiny žen podniku č. 3 bylo dosaženo významné korelace mezi DPD a HD (r = -0,35 na 5% HV). Což znamená, že s vyšší mírou zaměření na důležitost podmínek a okolností vykonávané práce je spojeno vnímání stylu vedení jako spíše autokratického. Rovněž u stejné skupiny žen byla zaznamenána korelace mezi DPS a HD, tedy spokojenost se skutečnými podmínkami a okolnostmi vykonávané práce je spojena s vnímáním stylu vedení jako spíše autokratického (r = -0,36 na 5% HV). Dále se nám u skupiny žen z podniku č. 3 potvrdila významná korelace mezi věkem pracovnic a vnímáním stylu vedení jako spíše demokratického (r = 0,47 na 1% HV). U skupiny muži z vybraných podniků, jsme na námi zvolených hladinách významnosti nezaznamenali

žádnou významnou korelaci. U korelací, které jsme ověřovali za všechny podniky celkem (166 žen, 232 mužů), se na námi zvolených hladinách významnosti potvrdila korelace mezi DPD a délkou trvání pracovního poměru (r = 0,15 na 5% HV), a to u skupiny ženy. Tedy lze říci, že s délkou trvání pracovního poměru zesiluje u žen zaměření na důležitost podmínek a okolností vykonávané práce. U skupiny muži se nám potvrdila významná korelace mezi DPS a věkem pracovníka (r = 0,13 na 5% HV), z čehož vyplývá, že u mužů s vyšším věkem zesiluje zaměření na spokojenost se skutečnými podmínkami a okolnostmi vykonávané práce. Rovněž se nám u skupiny muži potvrdila významná korelace mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi vykonávané práce a délkou trvání pracovního poměru (r = 0,15 na 5% HV).

Pomocí Studentova t-testu, jsme zjišťovali, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi vnímáním stylu vedení nadřízeného pracovníka pro podnik č. 1 a podnik č. 3. Zde jsme zaznamenali významný signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů (|2,28| > |1,97|). Tedy z výstupů je patrno, že zaměstnanci vybraných podniků nevnímají styl vedení svého nadřízeného pracovníka stejně a jsou patrné rozdíly v příklonu ke stylu vedení direktivnímu či demokratickému. Tento rozdíl se nám ovšem nepotvrdil při srovnávání rozdílů vnímání stylu vedení mužů a žen za všechny podniky, ve kterých jsme uskutečnili náš výzkum, kdy jsme nezaznamenali žádný signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů. Tedy i zde se projevuje rozdíl ve vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka mezi skupinami zaměstnanců jednotlivých podniků, a také určitá shoda ve vnímání stylu vedení mezi skupinou muži a ženy komplexně za všechny podniky, ve kterých jsme realizovali náš výzkum. Dále se nám potvrdil významný statistický rozdíl mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce pro podnik č. 1 a podnik č. 3 (|3,01| > |1,97|). Tento rozdíl se nám ale nepotvrdil při srovnávání rozdílů mezi průměrným skórem mužů a průměrným skórem žen u spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce za všechny podniky. Tedy dané výsledky poukazují na názorovou shodu u skupiny muži a ženy při vnímání skutečných podmínek a okolností jejich práce a zároveň poukazují na určitý rozkol při vnímání této proměnné zaměstnanci jednotlivých podniků, respektive podniku č. 1 a podniku č. 3.

### 6.5 Vyhodnocení platnosti hypotéz

**HYPOTÉZA 1:** Existuje statisticky významný vztah mezi skórem důležitostí podmínek a okolností práce (DPD) a skórem vnímání stylu vedení nadřízeného liniového manažera (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

Ženy: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

Muži: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

**HYPOTÉZA 2**: Existuje statisticky významný vztah mezi skórem spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce (DPS) a skórem vnímáním stylu vedení nadřízeného liniového manažera (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

Ženy: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

Muži: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

**HYPOTÉZA 3**: Existuje statisticky významný vztah mezi zvyšujícím se věkem pracovníka a skórem vnímání stylu vedení nadřízeného liniového manažera (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

Ženy: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

Muži: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

**HYPOTÉZA 4**: Existuje statisticky významný vztah mezi zvyšujícím se věkem liniového manažera a uplatňovaným stylem vedení (HD). Platí zvlášť pro soubor mužů, resp. soubor žen.

Ženy: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

Muži: vzhledem k výsledkům výzkumu se hypotéza **NEPOTVRDILA.**

**HYPOTÉZA 5**: Existuje statisticky významný rozdíl mezi průměrným skórem mužů a průměrným skórem žen u vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka (HD).

Na základě získaných výsledků se hypotéza **NEPOTVRDILA**.

Výsledné korelace a rozdíly argumentující k jednotlivým hypotézám – viz str. 112-116.

# 7 DISKUZE

Výstupy z předložené práce zachycují uplatňovaný styl vedení liniových manažerů (mistrů) v sedmi výrobních podnicích, v návaznosti na pracovní motivaci a spokojenost výrobních pracovníků.

Rigorózní práci lze rozdělit na dvě hlavní části, a to část teoretickou a část zaměřenou na samotný výzkum. V teoretické části jsme usilovali o shromáždění a utřídění jednotlivých psychologických teorií a poznatků v souladu s cíli naši rigorózní práce. Zaměřili jsme se na výklady a vývojové etapy podnikového vedení včetně chronologického přehledu vývoje teorií úspěšného vedení. Dále jsme prezentovali vybrané styly vedení popsané v odborné literatuře. A neopomenuli jsme blíže specifikovat jednotlivé faktory, které styl vedení ovlivňují - tedy osobnost manažera a motivaci, která zahrnuje i pracovní spokojenost. Rovněž jsme uvedli i některé výzkumy aplikované v oblasti našeho výzkumného zájmu.

Je nutno podotknout, že v rámci celkové složitosti a rozsáhlosti témat organizačního vedení, stylu vedení, osobnosti manažera a pracovní motivace se jedná o velmi zjednodušený pohled na celkovou problematiku, ale snažili jsme se, aby daný výklad pojal hlavní determinanty, které byly v souladu s cíli a záměry naši rigorózní práce.

V druhé části práce jsme se zaměřili na zpracování výstupů z dotazníkového šetření, které bylo uskutečněno v sedmi výrobních podnicích. Pro získání údajů jsme použili dva dotazníky: Hemphillův dotazník – HD, pro stanovení stylu vedení nadřízeného pracovníka (mistra) a Dotazník postojů k okolí práce – DPOP, pro zjištění reálné spokojenosti s důležitými pracovními faktory vymezené skupiny pracovníků. Celkem jsme rozdali 535 ks dotazníků, odevzdáno bylo 421 ks (79%). Z daného počtu bylo vyřazeno, z důvodu většího počtu zaškrtnutých položek „nevím“ u HD, celkem 23 ks dotazníků. Tedy k našemu výzkumnému účelu jsme využili 398 ks dotazníků. Předpokládáme, že nižší účast pracovníků na výzkumu, mohla být zapříčiněna obsáhlostí dotazníku, který sčítal pět stran, což mohlo být pro pracovníky psychicky i časově náročné. Dalším důvodem mohl být i fakt, že vzhledem k eliminaci zkreslení údajů byl výzkum anonymní, tedy z pohledu pracovníků i „nepovinný“.

Při vyhodnocování získaných dat v rámci stanovených hypotéz, byl soubor rozdělen na skupinu ženy a skupinu muži, poněvadž nás zajímalo, zda se prokáže určitá různost pohledu na důležitost jednotlivých faktorů, které souvisí s jejich vykonávanou prací. U

hypotézy č. 1, kdy předpokládáme statisticky významný vztah mezi skórem důležitosti podmínek a okolností práce a skórem vnímání stylu vedení nadřízeného liniového manažera se hypotéza nepotvrdila, a to jak pro skupiny muži, tak i pro skupinu ženy. Ovšem při ověřování dané hypotézy u vybraných podniků (podnik č. 1 a podnik č. 3) se nám potvrdila korelace (-0,35 na 5% HV) u skupiny žen podniku č. 3. Tedy z daného výsledku můžeme usuzovat na skutečnost, že muži a ženy komplexně za všechny podniky, ve kterých jsme realizovali náš výzkum, nevnímají styl vedení nadřízeného pracovníka v návaznosti na individuální představu o důležitosti pracovních podmínek a okolností práce. Tedy styl vedení je v daném kontextu nezávislý faktor, který nebude ve větší míře korelovat se subjektivní představou pracovníků o pracovních podmínkách a okolnostech vykonávané práce. Nicméně v souvislosti s rozdělením respondentů dle jednotlivých vybraných podniků, můžeme u skupiny pracovníků, respektive žen podniku č. 3, zaznamenat spojení mezi vyšší mírou zaměření na důležitost podmínek a okolností vykonávané práce a vnímáním stylu vedení jako spíše autokratického. Což může být důsledkem osobitého stylu vedení nadřízeného pracovníka, popřípadě kolektivní individuálnosti určité skupiny pracovníků, která může ovlivňovat jejich vnímání dané problematiky. U hypotézy č. 2, kdy předpokládáme statisticky významný vztah mezi skórem spokojenosti se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce a skórem vnímání stylu vedení nadřízeného liniového manažera, se hypotéza nepotvrdila ani pro jednu skupinu probandů. Pouze u podniků č.1 a č. 3, kde jsme hypotézu vzhledem k vyššímu počtu probandů zkoumali i samostatně, se nám hypotéza potvrdila pro skupinu ženy podniku č. 3 (-0,36 na 5% HV), ve spojení s vnímáním stylu vedení jako spíše autokratického. Ovšem i přesto můžeme tvrdit, že jak skupina ženy, tak skupina muži většinou nespojují spokojenost či nespokojenost se skutečnými pracovními podmínkami se stylem vedení svého přímého nadřízeného. U hypotézy č. 3, kdy předpokládáme statisticky významný vztah mezi zvyšujícím se věkem pracovníka a skórem vnímání stylu vedení nadřízeného liniového manažera, se rovněž hypotéza nepotvrdila ani pro jednu skupinu pracovníků. Opět pouze u podniku č. 3, se nám hypotéza potvrdila pro skupinu ženy (0,47 na 1% HV), ve smyslu vnímáním stylu vedení jako spíše demokratického. Tedy i zde se projevila určitá názorová rozdílnost zaměstnanců napříč jednotlivými podniky. Ale i tak můžeme říci, že pro hodnocení stylu vedení nadřízeného pracovníka není věk hodnotitele důležitý. U hypotézy č. 4, kdy předpokládáme statisticky významný vztah mezi zvyšujícím se věkem liniového manažera a uplatňovaným stylem vedení, se hypotéza rovněž nepotvrdila. Na základě výsledných údajů můžeme tvrdit, že zvyšující se věk liniového

manažera nemá výraznější vliv na jím uplatňovaný styl vedení. Tedy zvolený styl vedení budou výrazněji ovlivňovat jiné pracovní okolnosti či osobnostní determinanty nežli věk vedoucího. U hypotézy č. 5, kdy předpokládáme existující statisticky významný rozdíl mezi průměrným skórem mužů a žen ve vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka, se nám hypotéza rovněž nepotvrdila. Avšak při ověřování příslušného rozdílu u podniku č. 1 a podniku č. 3, jsme zaznamenali významný signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů (|2,28| >|1,97|). Z výstupů je patrno, že muži a ženy vnímají styl vedení svého nadřízeného pracovníka shodně, tedy nejsou zde patrné žádné intersexuální rozdíly. Avšak v souvislosti s jednotlivými podniky můžeme rozdílnost ve vnímání stylu vedení přímého nadřízeného pracovníka již zaznamenat. Což může být zapříčiněno osobnostními vlastnostmi liniového manažera, výrobní orientací či organizační kulturou daných podniků.

Získané výstupy z Hemphillova dotazníku a Dotazníku postojů k okolí práce, jsme se snažili přehledně zpracovat v kapitolách 6.1, 6.2 a 6.3. Nyní bychom se rádi zaměřili na vzájemnou spojitost jednotlivých výstupů v souladu s cíli naši rigorózní práce. Jedním z našich hlavních výzkumných zájmů bylo určit převažující styl vedení liniových manažerů, který je nejčastěji uplatňován při vedení výrobních dělníků, a to v návaznosti na výstupy z DPOP, které vypovídají o spokojenosti s prací zkoumaných probandů, včetně spokojenosti s vedoucím pracovníkem. Získané výsledky z HD nám ukazují, že v námi zvolených podnicích převládá direktivní styl vedení, který je vedoucími pracovníky uplatňován v 88%. Převládající direktivní styl vedení, a to v různých stupních dimenze, byl zaznamenán u šesti z výše uvedených podniků - podnik č. 1 (91%), podnik č. 2 (99%), podnik č. 3 (83%), podnik č. 4 (100%), podnik č. 5 (100%) a podnik č. 6 (63%). Naproti tomu u podniku č. 7 určilo 74% pracovníků převládající styl vedení jejich mistra za demokratický. U posledních dvou firem, je možno zaznamenat klesající tendenci v direktivnosti uplatňovaného stylu vedení nadřízeného pracovníka. Můžeme předpokládat, že do výsledků těchto posledních dvou firem se patrně promítl mírně odlišný výrobní profil a proces zvolených podniků. Tyto poslední dva podniky byly vybrány tak, aby i zde byla dělnickými pracovníky vykonávaná strojová, stereotypní a normovaná práce, ale ve volnějším pracovním tempu, tedy povaha práce nevyžaduje striktní setrvání zaměstnanců u výrobních strojů, od kterých se nesmí v průběhu pracovní směny vzdálit. Další odlišností byl i výrazně nižší pracovní kolektiv. Zatímco u předešlých pěti podniků sčítal pracovní kolektiv vždy nad 70 pracovníků, u posledních dvou firem byl celkový počet výrazně nižší – a to 32 (podnik č. 6) a 25 (podnik č. 7). Tedy je zde vyšší pravděpodobnost těsnější

vzájemné interakce mezi jednotlivými zaměstnanci. Poslední podnik se navíc od předešlých firem liší v provozní směnnosti, zatímco v prvních šesti firmách byl čtyř nebo třísměnný provoz, tak poslední sedmý podnik vyrábí pouze ve dvousměnném provoze. A další odlišností podniku č. 7 je i menší a klidnější výrobní provoz. Mírné uvolnění zvolených kritérií bylo záměrné, poněvadž jsme chtěli zjistit, zdali volnější pracovní proces, bude mít vliv na uplatňovaný styl vedení. Dalo by se říci, že se náš předpoklad částečně potvrdil. Ovšem je nutno podotknout, že nelze s určitostí tvrdit, že s volnějším pracovním režimem je více uplatňován demokratický styl vedení. K vyvození patřičného závěru bychom museli uskutečnit rozsáhlejší výzkum, který by sčítal několik výrobních podniků s různým výrobním zaměřením a s rozmanitými výrobními postupy. Ovšem můžeme předpokládat, že klidnější výrobní program a prostředí, poskytuje větší možnost uplatnit styl vedení sčítající více demokratických prvků. Rovněž velikost kolektivu může často sehrát svou roli, kdy při vedení menšího kolektivu lze aplikovat i individuálnější motivační přístup k jednotlivým pracovníkům. Dalším z výrazných faktorů, na který má vliv povaha a proces vykonávané práce je způsob informovanosti pracovníků o dění ve firmě. U větších výrobních podniků je k informovanosti výrobních operátorů více využíváno porad, nástěnek či podnikových periodik. Poněvadž při střídání jednotlivých směn není pro předávání rozsáhlejších informací prostor, a to vzhledem k nutnosti plynulého a rychlého předání výroby. U menších pracovních kolektivů pracujících v menším a klidnějším pracovním prostředí, lze skupinově promlouvat k celému souboru pracovníků i v průběhu směny. Zde je možnost nejen kontinuálního podávání informací o podnikovém dění, ale rovněž i zpětné vazby cílové skupiny na dané informace, což má mnohdy za následek přesnější informovanost zaměstnanců, která povede k vyšší identifikaci zaměstnanců s firmou.

Na větší kooperaci mezi mistrem a zaměstnanci u demokratického stylu vedení nám ukazují i některé položky z Hemphillova dotazníku (viz přílohy č. 7 a č. 8). Kde například s položkou „*radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle*“ souhlasí 54% dotázaných respondentů ze šesti firem, kde byl určen převažující direktivní styl vedení. Zatímco u firmy č. 7 (demokratický styl vedení) s danou položkou souhlasí již 95%. Taktéž s položkou „*v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti* „vyjádřilo svůj souhlas 79% pracovníků podniku č. 7 a pouze 37% pracovníků z podniků s převládajícím direktivním stylem vedení. A naopak s položkou „*odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování*“ souhlasí 72% dotázaných respondentů

ze šesti firem, kde byl určen direktivní styl vedení a pouze 11% respondentů z firmy č. 7 (demokratický styl vedení). Rozdílnost pohledů, dle stylu vedení, jsme zaznamenali i u položky „*centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě“ až diktátorsky*“ kde u firem s direktivním vedením vyjádřilo svůj souhlas 78% pracovníků a u firmy s vedením demokratickým souhlasí 0% respondentů. Tedy můžeme registrovat určité odlišnosti ve stylu vedení, které mohou být zapříčiněny individuální podobou výrobního prostředí, jeho rozsáhlostí, hlukem a technickým vybavením. Ovšem, jak jsme již výše uvedli, naše závěry se pohybují pouze v rovině předpokladů, a to vzhledem k nízkému počtu probandů z podniku č. 7.

V návaznosti na určení převažujícího direktivního stylu vedení liniových manažerů (mistrů), v námi zvolených výrobních organizacích, nás rovněž zajímala spokojenost pracovníků s vedoucím pracovníkem uplatňujícím direktivní styl vedení. K danému účelu jsme využili vybrané položky z dotazníku DPOP (viz příloha č. 9). První proměnná „*spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem“* nám ukazuje na 80% spokojenost či naprostou spokojenost dotázaných pracovníků. Dokonce u firem č. 4 a č. 5, kde byl zaznamenán 100% direktivní styl vedení, byla zaznamenána i 100% spokojenost se spoluprací s nadřízeným pracovníkem u obou podniků. Tedy nelze říci, že by direktivní styl měl negativní vliv na kvalitu spolupráce zaměstnanců s nadřízeným pracovníkem. Rovněž u položky „*ocenění a zhodnocení vykonávané práce ze strany nadřízeného*“ dosáhla spokojenost či naprostá spokojenost pracovníků 71%. Tedy být direktivní vedoucí, neznamená zanedbávat zpětnou vazbu k pracovníkům v oblasti ocenění a zhodnocení jejich vykonané práce, což je velmi přínosné pro podporu a motivaci zaměstnanců. Další z oblasti našeho zájmu bylo zhodnocení „*odborné pomoci ze strany nadřízeného*“, kde se pracovníci jednotlivých podniků vyjádřili pro 76% souhrnnou spokojenost či naprostou spokojenost. U této položky (mimo podnik č. 2) nespadla udávaná hodnota spokojenosti pracovníků pod 80%, což znamená, že vedoucí uplatňující direktivní styl vedení jsou bráni pracovníky za odborníky, a to odborníky, kteří umějí navíc svým podřízeným zaměstnancům i patřičně pomoci a poradit. Poslední položkou, na kterou jsme se zaměřili, byla „*organizace práce na pracovišti*“ poněvadž i tato je (nebo by měla být) zajišťována vedoucím pracovníkem. Zde se pracovníci vyslovili pro 82% spokojenost či naprostou spokojenost. Opět spokojenost pracovníků jednotlivých podniků (mimo podnik č. 2) nepropadla pod pomyslnou hranici 80% spokojenosti. Tedy lze říci, že s organizací práce jsou pracovníci vesměs spokojeni.

Z výsledků je patrné, že zaměstnanci i přes uplatňovaný direktivní styl vedení projevují spokojenost s vedoucím pracovníkem. Spokojenost s vedoucím pracovníkem byla zaznamenána ve všech námi vybraných firmách, mimo podnik č. 2. Tedy nelze tvrdit, že by direktivní styl vedení měl negativní dopad na spokojenost pracovníků dělnických profesí s přímým nadřízeným, mistrem. Ovšem, jak jsme již výše uvedli, ne u všech podniků byla vyjádřena spokojenost s vedoucím pracovníkem. U již zmiňovaného podniku č. 2 byla zaznamenána nespokojenost s vybranými proměnnými z dotazníku DPOP. V tabulce (viz příloha č. 6) lze přehledně vidět nízké procentuální výsledky u vybraných proměnných. Otázkou zůstává, co je příčinou tak vysoké nespokojenosti u daného podniku, poněvadž tato nespokojenost se projevuje nejen ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem (13% spokojeno), ale i v dalších pracovních oblastech, jako jsou pracovní podmínky (1% spokojeno), mzda (1% spokojeno) či uspokojení z práce (1% spokojeno). Mohli bychom předpokládat, že za nespokojeností zaměstnanců stojí direktivní styl vedení liniového manažera (mistra), ovšem toto tvrzení se dostává do rozporu se skutečností, že u podniků, kde byl zaznamenán dokonce 100% direktivní styl vedení (podniky č. 4 a č. 5) byla zaznamenána i 100% spokojenost se spoluprací a vycházením s nadřízeným pracovníkem. Rovněž se nám nepotvrdila korelace mezi spokojeností s okolnostmi práce a stylem vedení nadřízeného pracovníka (viz hypotéza č. 2). Tedy nelze tvrdit, že u podniku č. 2 je příčinou nespokojenosti pracovníků direktivní styl vedení, i když danou alternativu nemůžeme zcela zavrhnout. Poněvadž jak napsal Hájek (viz s 63), většina nespokojenostních faktorů pramení ze špatného vedení. Na danou problematiku je nutno tedy pohlížet komplexně a ke stanovení objektivních příčin nespokojenosti zaměstnanců příslušného podniku by bylo zapotřebí učinit rozsáhlejší průzkum a hlubší analýzu, protože mnohdy tato nespokojenost může pramenit z různých podnětů. Ovšem nelze nespokojenostní impulsy podceňovat, součástí DPOP byla i část, kdy se měli zaměstnanci vyjádřit k jednotlivým faktorům, které pokud by nesplňovaly jejich představu, by vedly k odchodu z organizace. Za nejpodstatnější důvod, který by mohl vést k opuštění organizace, pracovníci podniku č. 2 stanovili – špatné chování nadřízeného pracovníka, na druhé místo zařadili nevyhovující pracovní podmínky a na třetí místo umístili nedostatečné finanční ohodnocení. Tyto faktory jsou zároveň i těmi, se kterými vyjádřili pracovníci vysokou nespokojenost. Jediný pozitivní rys je pracovní kolektiv, který byl v důvodech umístěn na čtvrtém místě a se kterým pracovníci vyjádřili 86% spokojenost či naprostou spokojenost.

Pokud se na příčiny opuštění organizace podíváme v rámci průměru všech námi zkoumaných podniků, tak opuštění organizace z důvodu špatného chování vedoucího pracovníka umístili zkoumaní pracovníci na druhé místo v pomyslném žebříčku důvodů k opuštění organizace, ihned za nevyhovující pracovní podmínky. Tedy nelze důležitost chování vedoucího pracovníka vůči svým podřízeným podceňovat. Tak jak má vedoucí vliv na zvýšení a podporu motivace pracovníků, tak zároveň může svým chováním přispět ke zvýšené demotivaci či dokonce fluktuaci zaměstnanců. Na spojitost špatného vedení a fluktuace poukazují i některé námi uvedené výzkumy v kapitole č. 3.

Závěrem lze říci, že ve výrobních podnicích, kde pracovníci vykonávají jednotvárnou a strojově normovanou práci, uplatňují linioví manažeři (mistři) ve větší míře direktivní styl vedení, který je výrobními dělníky přijímán a akceptován. Tedy neznamená, že by tento styl vedení měl vliv na nespokojenost pracovníků s přímým nadřízeným. V dalším výzkumu by bylo vhodné srovnat styl vedení u podniků s odlišným výrobním programem, který vyžaduje i rozličné pracovní postupy, v návaznosti na pracovní spokojenost zkoumaných pracovníků.

# 8 ZÁVĚR

Z výsledků praktické části naši rigorózní práce vyplývá následující. U výsledků korelací a rozdílů, které jsme porovnávali v rámci námi stanovených hypotéz u souborů muži a ženy komplexně za všechny podniky, se neprokázal statisticky významný vztah. Porovnávané proměnné jsou tedy na sobě nezávislé. Ovšem některé významné koreláty se na námi zvolených hladinách významnosti potvrdily. Pro skupinu ženy se potvrdila korelace mezi DPD a délkou trvání pracovního poměru (r = 0,15 na 5% HV), a pro skupinu muži se potvrdila významná korelace mezi DPS a věkem pracovníka (r = 0,13 na 5% HV) a korelace mezi DPS a délkou trvání pracovního poměru (r = 0,15 na 5% HV). Rovněž se potvrdily některé významné koreláty a rozdíly u podniku č. 1 a podniku č. 3, které jsme vzhledem k relativně vysokým četnostem mužů i žen vyhodnocovali samostatně. Výstupy korelací u podniku č. 1 a podniku č. 3 ukazují, že u skupiny žen podniku č. 3 bylo dosaženo významné korelace mezi DPD a HD (-0,35 na 5% HV). U stejné skupiny žen byla zaznamenána i korelace mezi DPS a HD (r = -0,36 na 5% HV), a taktéž se nám u skupiny žen z podniku č. 3 potvrdila významná korelace mezi věkem pracovnic a HD (r = 0,47 na 1% HV).

Pomocí Studentova t-testu, jsme ověřovali, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi vnímáním stylu vedení nadřízeného pracovníka pro podnik č. 1 a podnik č. 3. Zde se nám potvrdil významný signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů (|2,28| >|1,97|). Tento rozdíl se nám ovšem nepotvrdil při srovnávání rozdílů vnímání stylu vedení mužů a žen za podniky celkem (hypotéza č. 5), kdy jsme nezaznamenali žádný signifikantní rozdíl v průměrech sledovaných výběrů (|1,60| < |1,97|). Dále se nám potvrdil významný statistický rozdíl mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce pro podnik č. 1 a podnik č. 3 (|3,01| > |1,97|). Tento rozdíl se nám ale rovněž nepotvrdil při srovnávání rozdílů mezi průměrným skórem mužů a průměrným skórem žen u dané proměnné (DPS) za všechny podniky celkem (|-1,33| < |1,97|).

Nejčastěji uplatňovaným stylem vedení výrobních dělníků obsluhujících výrobní stroje a vykonávajících jednotvárnou a normovanou práci, je direktivní styl vedení (88%). Převládající direktivní styl vedení byl zaznamenán u šesti podniků - podnik č. 1 (91%), podnik č. 2 (99%), podnik č. 3 (83%), podnik č. 4 (100%), podnik č. 5 (100%) a podnik č. 6 (63%). Vysoce direktivní styl vedení byl nejvíce zastoupen v podniku č. 5 (46%) a v podniku č. 3 (41%). Naproti tomu převládající demokratický styl vedení byl určen pouze u

podniku č. 7 (74%) a vysoce demokratický styl vedení byl zaznamenán jen u podniku č. 3 (1%).

Z údajů výzkumu jsme také získali přehled o okolnostech, které považují pracovníci při své práci za nejvíce důležité. Těmito okolnostmi jsou: spolupráce s kolegy na řešení problémů (94%), dobré vztahy s kolegy na pracovišti (93%), postavení firmy v regionu a její pověst (93%), spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem (93%), ocenění práce ze strany nadřízeného pracovníka (93%), organizace práce na pracovišti (93%), dlouholetá perspektiva vykonávané práce (93%) a pracovní podmínky (92%). Naopak za nejméně důležité okolnosti své práce zaměstnanci označili – uplatnění svých znalostí a dovedností (76%), odbornou pomoc ze strany nadřízeného (76%), individuální prostor pro vykonávanou práci (77%), informovanost o dění ve firmě (78%), příležitost pro vzdělávání v oboru (78%) a firemní kulturu (78%).

Z dotazníkového šetření jsme získali i výstupy vypovídající o spokojenosti pracovníků se stávajícím kontextem a podmínkami jejich práce. Nejvyšší spokojenost zaměstnanci vyjádřili se vztahy s kolegy na pracovišti (90%), s informovaností o dění ve firmě (89%), s vybavením pracoviště (88%) a s postavením firmy v regionu (88%). Naopak nejnižší spokojenost byla zaznamenaná s oblastí finančního ohodnocení (61%), s plánováním profesní kariéry (63%) a s možností samostatného rozhodování a odpovědností z vykonávané práce (65%). V celkovém kontextu, tedy suma za všechny podniky, byla zaznamenána vyšší míra hodnot důležitosti (98,93 bodů) a nižší míra hodnot spokojenosti (95,18 bodů). Tento rozdíl činní u žen 3,82 bodů a u mužů 3,70 bodů.

Pracovníci se v rámci DPOP vyjádřili i k faktorům, které mají přímou spojitost s osobností vedoucího, tedy i se stylem vedení. 80% spokojenost či naprostou spokojenost projevili s položkou „spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem“, 71% spokojenost či naprostou spokojenost s „oceněním a zhodnocením vykonávané práce ze strany nadřízeného“, 76% spokojenost či naprostou spokojenost s „odbornou pomocí ze strany nadřízeného“ a 82% spokojenost či naprostou spokojenost s „organizací práce na pracovišti“.

Součástí DPOP bylo i seřazování motivačních faktorů, a to dle důležitosti, kterou jim při své práci zaměstnanci přisuzují. Nejvíce motivující položkou je pocit uznání, na druhé místo pracovníci zařadili výsledky vykonané práce a třetí příčku obsadila položka – zázemí známé společnosti. Za nejpodstatnější důvody, které by mohly vést k opuštění organizace,

pracovníci stanovili - nevyhovující pracovní podmínky, špatné chování nadřízeného pracovníka a nedostatečné finanční ohodnocení. Tři hlavní důvody, které vedly k pracovnímu poměru probandů u stávající společnosti, jsou - image firmy, jistota a stabilita firmy a prestiž vykonávané práce. Kritéria, která by si pracovníci přáli mít zahrnuty v platu, jsou tyto - dosahovaný výkon a výsledky práce, dosažená praxe a osobní schopnosti a dovednosti. A zdroje informací, které pracovníci preferují, jsou – porady a schůze, nástěnky a informátor.

Tedy lze říci, že u dělníků vykonávajících monotónní a strojově normovanou práci je většinou uplatňován direktivní styl vedení, který je dělníky přijímán a nemá negativní vliv na jejich spokojenost s nadřízeným pracovníkem.

## 9 SOUHRN

Rigorózní práci, ve které bylo našim záměrem zjistit vnímání stylu vedení liniových manažerů (mistrů) ve výrobních podnicích ve vztahu k pracovní motivaci a spokojenosti pracovníků, lze rozdělit na dvě části - část teoretickou a část zaměřenou na samotný výzkum.

Teoretickou část jsme uspořádali v souladu s cíli naši rigorózní práce. Zaměřili jsme se na pojem vedení jakožto vztyčného pilíře naši práce. V první kapitole jsme se z důvodu nejednotnosti při výkladu pojmu „vedení“ věnovali jednotlivým definicím daného pojmu a pokusili se přiblížit názorovou shodu, či rozkol vybraných odborných autorů. Dále jsme se zaměřili na historii vývoje vědeckého řízení v podnikové praxi, a to od průkopnických začátků Fredericka Taylora, čili od klasických teorií řízení, přes teorie humanistické, empirické, teorie sociálních systémů, moderní teorie řízení až po postmoderní teorie řízení. Tyto teorie jsme v krátkosti představili a vyzdvihli jednotlivé autory, kteří je prezentují.

Rovněž jsme ve stručnosti připomenuli vývoj názorů na úspěšné vedení, v němž lze zaznamenat několik etap. Na počátku vznikla teorie orientovaná na charakteristické rysy leaderů, která stavěla na vrozených kvalitách vedoucích pracovníků. Poté nastupuje přístup zaměřený na chování vedoucích pracovníků, který se opírá o předpoklad, že úspěšnému stylu řízení se lze naučit a v závěru šedesátých let začíná dominovat situační a kontingenční přístup, jenž klade důraz na situaci, ne na typ osobnosti. Na tyto výklady navazuje nová teorie vedení nazvaná - Nové vedení. Tento směr se zaměřuje především na charisma, sílu osobnosti vůdce a je také zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. Dalším podstatným tématem, kterým se zabýváme v rámci naší práce, je styl vedení. V manažerských literaturách je popsáno mnoho alternativních forem stylů vedení. V naši práci jsme přiblížili některé základní styly vedení například kontinuum autoritativní, demokratický a liberální styl vedení či Likertovu teorie čtyř systémů, která stanovuje tyto základní styly chování: vykořisťovatelsko – autoritativní styl, benevolentně – autoritativní styl, konzultační styl a styl participační. Rovněž jsme představili, a stručně popsali, některé vybrané modely stylů vedení například manažerskou mřížku GRID, kontinuum chování vedoucího, model kontingenčního vedení, rozhodovací model či model situačního vedení. Tedy určitý výběr modelů stylů vedení, které lze uplatňovat nejen dle osobnostních charakteristik manažera, ale také podle situace nebo úrovně vedení. V souladu s cíli naši práce jsme se také okrajově zaobírali komparaci stylů vedení mužů a žen a stručně se

věnovali problematice organizační kultury a jejímu vlivu na styl vedení. Rovněž jsme vymezili základní faktory, které ovlivňují styl vedení. Mezi tyto faktory patří především osobnost manažera a motivace. U prvního zmiňovaného faktoru tj. osobnost manažera jsme se zaměřili na rozdílný výklad pojmů manažer a lídr dle jednotlivých vybraných autorů. Dále jsme se věnovali osobnosti manažera, jakožto významnému prvku majícím vliv na styl vedení. A to od utváření a vývoje osobnosti, přes rysovou teorii, až po vymezení manažerských rysů a stanovení osobnostního profilu úspěšného manažera na základě osobnostních charakteristik uváděných vybranými autory. Zároveň jsme neopomenuli v krátkosti popsat manažerské dovednosti. V souladu s cílem naši práce jsme se věnovali také jednotlivým typům manažerů, a to zejména manažerům liniovým, kde jsme se orientovali nejen na obsah jejich práce, ale i na osobnostní znalosti a schopnosti, a také na kooperaci mezi liniovými manažery a personálním útvarem jakožto významného prvku úspěšného fungování organizace. V teoretické části jsme se zabývali i druhým zmiňovaným faktorem, který má vliv na styl vedení, a to motivací. Uvedli jsme klíčové motivační faktory ve vztahu člověka k pracovnímu prostředí. Vzhledem ke složitosti a rozsáhlosti celkového motivačního systému, jsme se dotkli pouze základních bodů, tedy určité kostry, v oblasti pracovní motivace. Představili jsme vybrané teorie pracovní motivace, na kterých lze ukázat různost pohledů na otázku motivace. Také jsme v krátkosti zmínili téma pracovní spokojenosti zaměstnanců, jakožto významné a neopomenutelné částí motivačního systému. Nastínili jsme problematiku pracovní spokojenosti a poukázali na její základní determinanty, například obsah práce či toliko diskutovanou odměnu za práci. Taktéž jsme poukázali na důležitost pozitivních pracovních vztahů napříč všemi podnikovými úrovněmi a věnovali se i organizaci práce, která je úzce spojena s osobností manažera a stylem vedení který preferuje. V krátkosti jsme upozornili i na faktory působící na pracovní nespokojenost - frustrátory a jejich možného negativního vyústění. V neposlední řadě jsme na základě výzkumů deklarovali vliv mzdy, pracovních vztahů a stylu vedení na pracovní spokojenost. Rovněž jsme se na základě výzkumů zaměřili i na negativní dopady, nevhodně zvoleného či uplatňovaného stylu vedení nadřízeného pracovníka, na pracovní fluktuaci. Jak jsme demonstrovali na uvedených výzkumech, tak pro dosažení pracovní spokojenosti zaměstnanců se nelze soustředit na zajištění a zdokonalení jen určitého faktoru, nýbrž je nutno na faktory spokojenosti pohlížet jako na celek, a také tak s nimi pracovat.

Je ovšem nutno podotknout, že se jedná o velmi zjednodušený pohled na celkovou problematiku.

Ve výzkumné části jsme popsali problém a cíl výzkumu, jimž bylo stanovení preferovaného stylu vedení u liniových manažerů (mistrů) ve výrobních podnicích a zároveň určení míry pracovní spokojenosti zaměstnanců. Dalším z našich výzkumných záměrů bylo vymezení základních motivačních faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost pracovníků. Na základě vytýčeného cíle jsme definovali pět hypotéz.

Vlastního výzkumu se zúčastnilo 398 dospělých respondentů ze sedmi soukromých výrobních podniků. Zkoumaným souborem byli výrobní dělníci pracující ve směnném provoze, kteří obsluhují výrobní stroje a jejichž práce spočívá ve vykonávání jednotvárných pracovních úkonů, a to na základě stanovených norem. Data k výzkumu jsme sbírali pomocí dvou dotazníků - Hemphillova dotazníku a Dotazníku postojů k okolí práce. Při rozboru výsledků výzkumu jsme použili statistické metody – Pearsonův korelační koeficient a Studentův t-test. Ve výsledcích práce jsme na základě výstupu z Hemphillova dotazníku stanovili převládající styl vedení. Za pomocí Dotazníku postojů k okolí práce jsme určili údaje, které ukazují na důležitost, kterou přikládají zaměstnanci kontextu a podmínkám vykonávané práce a údaje, které vystihují aktuální vnímání podmínek jejich práce. Rovněž jsme prostřednictvím uvedeného dotazníku stanovili základní motivační faktory účastníků výzkumu. Pro větší přehlednost jsme výsledná data tabulkově zpracovali.

Na základě údajů, získaných z výstupů dotazníků, byly zjištěny následující skutečnosti.

Nejčastěji uplatňovaný styl vedení dělnických pracovníků vykonávajících monotónní, strojově normovanou práci je direktivní styl, a to v 88%. Převládající direktivní styl vedení byl zaznamenán u šesti z výše uvedených podniků. Naproti tomu převládající demokratický styl vedení byl určen pouze u podniku č. 7.

Okolnosti práce, které probandi považují při své práci za nejvíce důležité jsou - spolupráce s kolegy na řešení problémů, dobré vztahy s kolegy na pracovišti, postavení firmy v regionu a její pověst, spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem, ocenění práce ze strany nadřízeného, organizace práce na pracovišti a dlouholetá perspektiva vykonávané práce. Naopak za nejméně důležité okolnosti své práce pracovníci označili - uplatnění svých znalostí a dovedností.

Skutečné okolnosti práce, u kterých byla zaznamenána nejvyšší spokojenost zkoumaných pracovníků, jsou tyto - vztahy s kolegy na pracovišti, informovanost o dění ve firmě, vybavení pracoviště a postavení firmy v regionu. Naopak nejnižší spokojenost projevili pracovníci s oblastí finančního ohodnocení.

Součástí DPOP bylo i seřazování motivačních faktorů, a to dle důležitosti, kterou jim při své práci zaměstnanci přisuzují. Základní faktory, které probandi pokládají při své práci za nejvíce motivující jsou - pocit uznání, výsledky vykonané práce a zázemí známé společnosti. Za důvody, které by mohly vést k opuštění organizace, pracovníci stanovili – nevhodné pracovní podmínky, špatné chování nadřízeného pracovníka a nedostatečné finanční ohodnocení. Kritéria, která by si přáli mít zahrnuty ve mzdě - dosahovaný výkon a výsledky práce, dosaženou praxi a osobní schopnosti a dovednosti. Za důvody být zaměstnancem u stávající společnosti, uvedli pracovníci - image firmy, jistotu a stabilitu firmy a prestiž vykonávané práce. Ze zdrojů informací, které preferují, označili pracovníci – porady a schůze, nástěnky a informátora.

Rovněž z našich výstupů vyplynula neexistence statisticky významného rozdílu ve vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka skupinou ženy a skupinou muži, a taktéž neexistence statisticky významného rozdílu v požadavcích na pracovní podmínky a ve vnímání reality skutečných pracovních podmínek a okolností práce pro kategorii ženy a kategorii muži.

Z korelací, které jsme zvlášť vyhodnocovali pro skupinu ženy a muži komplexně za všechny podniky, se prokázal statisticky významný vztah na námi zvolených hladinách významnosti u korelace mezi DPD a délkou trvání pracovního poměru ($r = 0,15$ na 5% HV), a to u skupiny ženy. U skupiny muži se nám potvrdila významná korelace mezi DPS a věkem pracovníka ($r = 0,13$ na 5% HV) a významná korelace mezi DPS a délkou trvání pracovního poměru ($r = 0,15$ na 5% HV).

Vybrané korelace a rozdíly jsme vyhodnocovali zvlášť i pro podnik č. 1 a podnik č. 3, a to vzhledem k relativně vyššímu počtu zkoumaných probandů. Zde se nám potvrdila u skupiny žen pracujících v podniku č. 3, významná korelace mezi DPD a HD ($r = -0,35$ na 5% HV), DPS a HD ($r = -0,36$ na 5% HV) a dále se nám u stejné skupiny žen z podniku č. 3 potvrdila významná korelace mezi věkem pracovnic a HD ($r = 0,47$ na 1% HV). Rovněž se potvrdil významný signifikantní rozdíl ve vnímání stylu vedení nadřízeného pracovníka u podniků č. 1 a č. 3 ($|2,28| > |1,97|$) a významný signifikantní rozdíl mezi spokojeností se skutečnými podmínkami a okolnostmi práce pro podnik č. 1 a podnik č. 3 ($|3,01| > |1,97|$).

Získané výstupy z námi provedeného výzkumu mají pro manažery širokou škálu uplatnění, a to nejen v oblasti stylu vedení liniových manažerů, ale i v souvislosti s oblastí motivace a spokojenosti u vedené skupiny pracovníků.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ A LITERATURY


1) American Psychological Association (22. březen 2006). When the Boss is a Woman. Získáno 11. listopadu 2014 z http://www.apa.org/research/action/boss.aspx

2) Armstrong, M. (1999). Personální management. Praha: Grada Publishing.

3) Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

4) Armstrong, M., Stephens, T. (2008). Management a leadership. Praha: Grada Publishing.

5) Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing.

6) Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B. (2007). Psychologie práce pro manažery a personalisty. Brno: Computer Press.

7) Bedrnová, E., Nový, I. (1998). Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press.

8) Bedrnová, E., Jarošová, E., Nový, I. a kol. (2012). Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press.

9) Bendová, K., Dolejš, M., Charvát, M., Kolařík. M., Pechová, O., Sobotková, I., Šucha, M.,Vtípil, Z. (2011). Manuál pro psaní diplomových prací na katedře psychologie FF UP Olomouc. Olomouc. FF UP.

10) Bělohlávek, F. (1994). Osobní kariéra. Praha: Grada Publishing.

11) Bělohlávek, F. (1996). Organizační chování. Olomouc: Rubico.

12) Bělohlávek, F. (2005). Jak řídit a vést lidi (4. vyd.). Brno: CP Books.

13) Bláha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. (2005). Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books.

14) Cakirpaloglu, P. (2012). Úvod do psychologie osobnosti. Praha: Grada Publishing.

15) Cejthamr, V., Dědina, J. (2010). Management a organizační chování (2. vyd.). Praha: Grada Publishing.

16) Cienciala, J., Petříková, R., Vápeníček, A., Zapletalová, L. a kol.(2012) Lidé v průmyslovém podniku. Příbram: Professional Publishing.

17) Cimbálníková, L. (2004). Management. Olomouc: FF UP.

18) CIPD & the HR Profession (červen 2014). The role of line managers in HR. Získáno 11. listopadu 2014 z http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/role-line-managers-hr.aspx

19) Čadová, N. (2014). Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání. Získáno 28. prosince 2014 z http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7265/f3/eu140728.pdf

20) Český statistický úřad (2015). Ženy a muži v datech 2014. Získáno 22. února 2015 z http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/AA003F8D11/$File/30000414k05.pdf

21) Deiblová, M. (2005). Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde.

22) Doleželová, R., Vtípil, Z. (2005). DPOP. Olomouc: Katedra psychologie FF UP.

23) Donnelly, J. H., Gibson, J. H., Ivancevich , J. H. (1997). Management. Praha: Grada.

24) Drucker, P. F. (2002). To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press.

25) Dvořáková, Z. (2012). Řízení lidských zdrojů. Praha: C.H.Beck.

26) Goethals, G. R., Sorenson, G. L. J. (2006). The Quest for a general theory of leadership. Získáno 15. prosince 2014 z https://books.google.cz/books?id= yoSpy A152 NQC&printsec =frontcover&dq=The%2BQuest%2Bfor%2Ba%2BGeneral%2BTheory%2Bof%2BLeadership&hl=cs&sa=X&ei=VuCJVOaSGfOu7AbO2YG4Bw&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q=The%2BQuest%2Bfor%2Ba%2BGeneral%2BTheory%2Bof%2BLeadership&f=false

27) Goleman, D., 1998. Práce s emoční inteligencí - jak odstartovat úspěšnou kariéru. Praha: Columbus.

28) Hájek, M. (2007). Fluktuace bez závoje. Získáno 12. ledna 2015 z http://www.vedeme.cz/ pro-vedeni/inspirace/346-fluktuace.html

29) Hakala, D. (2008). The Top 10 Leadership Qualities. Získáno 23. října 2014 z http://www.hrworld.com/features/top-10-leadership-qualities-031908/

30) Halík, J. (2008). Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing.

31) Helclova, P. (2013). Evropští zaměstnanci jsou demotivováni. Hospodářské noviny. Získáno 27. prosince 2014 z http://life.ihned.cz/c1-59752920-evropsti-zamestnanci-jsou-demotivovani

32) Hospodářské noviny. (24. září 2007). Chování managementu uspokojuje jen polovinu zaměstnanců. Získáno 6. ledna 2015 z http://ihned.cz/c3-22067190-000000_d-22067190-000000_d-22067190-chovani-managementu-uspokojuje-jen-polovinu-zamestnancu

33) Hučín, J. (nedat.). Psychologické aspekty práce. Psychologie dnes. Získáno 15. října 2010 z http://www. jakubhucin. cz/prace.html

34) Chamoutová, H., Chamoutová, K., Kolman, L., Michálek, P. (2004). Pracovní motivace – rozdíly mezi muži a ženami. Sborník z konference Psychologické dny 2004. Olomouc: FF UP.

35) Kassin, S. (2007). Psychologie. Brno: Computer Press.

36) Kocianová, R. (2007). Personální řízení. Praha: Mowshe.

37) Kohoutek, R., Štěpaník, J. (1999). Psychologie práce a řízení. Brno: Akademické nakladatelství.

38) Koontz, H., Weihrich, H. (1993). Management. Praha: East Publishing.

39) Košturiak, J. (2012). DÉJÁ VU – akédie obyčejné firmy. Moderní řízení. 4. 22-23. Praha: Economia.

40) Koubek, J. (2010). Řízení lidských zdrojů - základy moderní personalistiky (4.vyd.). Praha: Management press.

41) Lasovská, A. (2013). Spokojenost v práci u dělníků v plastikářské výrobě. (Nepublikovaná diplomová práce). Univerzita Palackého v Olomouci.

42) Lojda, J. (2011). Manažerské dovednosti. Praha: Grada Publishing.

43) Lukášová, R. (2010). Organizační kultura a její změna, Grada Publishing.

44) Management mania (31. květen 2014). Co je Strategické řízení (Strategic Management). Získáno 3. února 2015 z https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni.

45) Maxwell, J. C. (2012). 5 úrovní leadershipu. Praha: Dobrovský.

46) Mihneva, B. (1. květen 2013) Leadership style and organizational culture - key factors in employee commitment in professional service companies in bulgaria. Získáno 16. prosince 2015 z http://manreview.iuc.bg/No1/mihneva/article2.html

47) Mikuláštik, M. (2010). Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing.

48) Moderní řízení (2012). S čím jsou Češi v práci nespokojeni. Moderní řízení. 9, 5. Praha: Economia.

49) Moderní řízení (2012). Jen jeden z dvaceti manažerů je dobrým lídrem. Moderní řízení 48, 11. Praha: Economia.

50) Moderní řízení (20. prosinec 2013). Proč se tolik neschopných mužů stane lídry. Moderní řízení. Získáno 5. ledna 2015 z http://modernirizeni.ihned.cz/c1-61442760-proc-se-tolik-neschopnych-muzu-stane-lidry 2013/12

51) Moderní řízení (23. 12. 2014). Proč manažeři nejčastěji selhávají. Hospodářské noviny. Získáno 12. ledna 2015 z http://modernirizeni.ihned.cz/c1-63282850-proc-manazeri-nejcasteji-selhavaji

52) Nakonečný, M. (1992). Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha:Management Press.

53) Nakonečný, M. (2005). Sociální psychologie organizace. Praha: Grada.

54) Panczaková, Z. (2010). Co se při odchodu neříká. Ekonom, 22, 54-55.

55) Pilařová, I. (2004). Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery. Praha: Management Press.

56) Pitra, Z. (2012). Manažeři a krize. Moderní řízení. 9. 58. Praha: Economia.

57) Pospíšil, M. (2009). Špatný šéf: Důvod číslo jedna pro odchod zaměstnanců. Získáno 28. prosince 2014 z http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/spatny-sef-duvod-cislo-jedna-pro-odchod-zamestnancu.html#sthash.UC49pyHP.dpuf

58) Právo (30. říjen 2013). Tři čtvrtiny zaměstnanců si nerozumí s nadřízeným. Jobs.cz. Získáno 20. ledna 2015 z http://www.novinky.cz/kariera/317606-tri-ctvrtiny-zamestnancu-si-nerozumi-s-nadrizenym.html

59) Provazník, V. a kol. (2002). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada Publishing.

60) Říčan, P. (2010). Psychologie osobnosti, obor v pohybu (6. vyd.). Praha: Grada Publishing.

61) Scott, A., J, Adomza, G. K. (2011). Incentive Salience and Improved Performance. Human Performance. 24: 47-59. Získáno 25. října 2012 z http://search.ebscohost.com

62) Sedlák, J. (1968). Psychologické otázky personálních činností. /Učební text/. Ostrava: Kort.

63) Smékal, V. (2007). Pozvání do psychologie osobnosti – člověk v zrcadle vědomí a jednání. Brno: Barrister & Principal.

64) Souček, Z. (2012). Oddělme zrno od plev. Moderní řízení. 9. 7. Praha: Management press.

65) Staute, J. (1997). Das Ende der Unternehmenskultur: Firmenalltag im Turbokapitalismus. Frankfurt a. M. [u.a.] : Campus.

66) Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., Hoskovec, J. (2003). Psychologie ve světě práce. Praha: Karolínum.

67) Tureckiová, M. (2007). Klíč k účinnému vedení lidí. Praha: Grada Publishing.

68) Tureckiová, M. (2004). Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing.

69) Veber, J., Dědina, J., Hrůzová, H., Fotr, J., Kleibl, J., Koselka, F., … Vodáček, L. (2006). Management, základy, prosperita, globalizace. Praha: Management press.

70) Vlach, J., Šnajdrová, Z., Kozelský, T., Musil, J. (2008). Gender v managementu. Praha: VÚPSV. Získáno 20. června 2015 z http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_268.pdf

71) Vodáček, L., Vodáčková, O. (2009). Moderní management v teorii a praxi (2. vyd.). Praha: Management Press.

72) Vtípil, Z. (1987). Vybrané kapitoly ze sociální psychologie práce II. Olomouc: rektorát Univerzity Palackého.

73) Vtípil, Z. (2005). Sociální psychologie práce (pracovní motivace), Olomouc: FF UP.

74) Vysekalová, J., Kliková, D., Surovcová, J., Rozumová, P. (1997). Slovník základních pojmů z marketingu a managementu. Praha: Fortuna.

75) Vysekalová, J., Mikeš, J. (2009). Image a firemní identita. Praha: Grada Publishing.

76) Wagnerová, I.(2011). Psychologie práce a organizace. Praha: Grada Publishing.

77) Wikipedia The Free Encyklopedia (listopad 2012). Sex differences in leadership. Získáno 20. prosince 2014 z http://en.wikipedia.org/wiki/Sex_differences_in_leadership

78)Wikipedie: The Free Encyklopedia (prosinec 2015). Theory Z of Ouchi. Získáno 21. prosince 2015 z https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_Z_of_Ouchi

79) Wikipedie Otevřená encyklopedie (11. únor 2015). Lidské zdroje. Získáno 23. února 2015 z http://cs.wikipedia.org/wiki/Lidsk%C3%A9_zdroje

80) Wikipedie Otevřená encyklopedie (28. únor 2015). Kognitivní disonance. Získáno 6. března 2015 z http://cs.wikipedia.org/wiki/Kognitivn%C3%AD_disonance

81) Wikipedie Otevřená encyklopedie. Tabulka kritických hodnot. Získáno 23. dubna 2015 z http://mdg.vsb.cz/wiki/public/TabIII.pdf

82) Žák, R. (2012). Štíhlá výroba. Moderní řízení. 4.32. Praha: Economia.

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Stupně kontroly a adekvátní styl řízení ..... 22

Tab. 2 Stereotypy chování u mužů a žen ..... 27

Tab. 3 Biologické faktory vývoje osobnosti ..... 35

Tab. 4 Sociální faktory vývoje osobnosti ..... 36

Tab. 5 Název a popis osobnostních faktorů - Big Five ..... 37

Tab. 6 Přehled manažerských rysů ..... 38

Tab. 7 Pracovní motivy dle důležitosti pro skupinu muži a ženy ..... 51

Tab. 8 Maslowova teorie v praxi ..... 52

Tab. 9 Interpretace Herzbergovy teorie ..... 53

Tab. 10 Systém odměňování ..... 58

Tab. 11 Spokojenost se zaměstnáním či prací ..... 64

Tab. 12 Přiměřenost finančního ohodnocení za práci ..... 64

Tab. 13 Procento dělníků, kteří uvádějí velkou nebo velmi velkou spokojenost s kontakty ve čtyřech rozličných typech kolegiálních vztahů ..... 67

Tab. 14 Procentní podíl organizací, které oficiálně informují jednotlivé kategorie pracovníků o strategii a finančním hospodaření v organizaci ..... 68

Tab. 15 Popis struktury souboru dle pohlaví - celkem ..... 75

Tab. 16 Popis struktury souboru dle věku - celkem ..... 76

Tab. 17 Struktura souboru dle věku - Podnik č. 1 ..... 76

Tab. 18 Struktura souboru dle věku - Podnik č. 2 ..... 76

Tab. 19 Struktura souboru dle věku - Podnik č. 3 ..... 76

Tab. 20 Struktura souboru dle věku - Podnik č. 4 ..... 76

Tab. 21 Struktura souboru dle věku - Podnik č. 5 ..... 77

Tab. 22 Struktura souboru dle věku - Podnik č. 6 ..... 77

Tab. 23 Struktura souboru dle věku - Podnik č 7 ..... 77

Tab. 24 Popis struktury souboru dle vzdělání - celkem ……..…… 77

Tab. 25 Struktura souboru dle vzdělání - Podnik č. 1 ……..……. 77

Tab. 26 Struktura souboru dle vzdělání - Podnik č. 2 ……..……. 78

Tab. 27 Struktura souboru dle vzdělání - Podnik č. 3 ……..……. 78

Tab. 28 Struktura souboru dle vzdělání - Podnik č. 4 ……... 78

Tab. 29 Struktura souboru dle vzdělání - Podnik č. 5 ……..……. 78

Tab. 30 Struktura souboru dle vzdělání - Podnik č. 6 ……..……. 78

Tab. 31 Struktura souboru dle vzdělání - Podnik č. 7 ….…….. 79

Tab. 32 Popis struktury souboru dle délky odpracovaných let - celkem ……. 79

Tab. 33 Struktura souboru dle odpracovaných let - Podnik č. 1 …….. 79

Tab. 34 Struktura souboru dle odpracovaných let - Podnik č. 2 …….. 79

Tab. 35 Struktura souboru dle odpracovaných let - Podnik č. 3 ….……..…… 79

Tab. 36 Struktura souboru dle odpracovaných let - Podnik č. 4 …….……. 80

Tab. 37 Struktura souboru dle odpracovaných let - Podnik č. 5 ……..…. 80

Tab. 38 Struktura souboru dle odpracovaných let - Podnik č. 6 ……..……..…… 80

Tab. 39 Struktura souboru dle odpracovaných let - Podnik č. 7 ……..……. 80

Tab. 40 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 1……..……. 84

Tab. 41 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 1……..……..…… 84

Tab. 42 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 1……..……..... 84

Tab. 43 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky ženy, skupinou ženy - Podnik č. 1……..…. 84

Tab. 44 Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví - Podnik č. 1…. 85

Tab. 45 Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 1……..... 85

Tab. 46 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 2 ……..……... 86

Tab. 47 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 2……..……..……..... 86

Tab. 48 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 2……..…….……..… 86

Tab. 49 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky ženy, skupinou ženy - Podnik č. 2……... 86

Tab. 50 Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 2..... 87

Tab. 51 Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 2……... 87

Tab. 52 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 3…….……...……...……...….. 88

Tab. 53 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 3……..…….……..... 88

Tab. 54 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 3……..……...……...…. 88

Tab. 55 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky ženy, skupinou ženy - Podnik č. 3……...… 88

Tab. 56 Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví - Podnik č. 3….... 89

Tab. 57 Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 3……..……..….... 89

Tab. 58 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 4…….……..……..… 90

Tab. 59 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 4……...……...……..... 90

Tab. 60 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 4……..……..…..… 90

Tab. 61 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky ženy, skupinou ženy - Podnik č.4……...……. 90

Tab. 62 Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 4..... 91

Tab. 63 Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 4……..……..……..…… 91

Tab. 64 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 5……...……...……. 92

Tab. 65 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 5…….……..…..…….. 92

Tab. 66 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 5……..……..……..……. 92

Tab. 67 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky ženy, skupinou ženy - Podnik č.5…….…... 92

Tab. 68 Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví – Podnik č. 5..... 93

Tab. 69 Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 5……...…… 93

Tab. 70 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 6……..……..……..…….. 94

Tab. 71 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 6……..……..…….. 94

Tab. 72 Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví - Podnik č. 6. …. 94

Tab. 73 Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 6……..……..……..…… 95

Tab. 74 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou muži - Podnik č. 7……...……. 95

Tab. 75 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou muži - Podnik č. 7……..……. 95

Tab. 76 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) muže, skupinou ženy - Podnik č. 7……...……. 96

Tab. 77 Hodnocení vnímání stylu vedení liniové manažerky (mistra) ženy, skupinou ženy - Podnik č. 7……...…… 96

Tab. 78 Vnímání stylu vedení liniového manažera (mistra) dle pohlaví - Podnik č. 7..... 96

Tab. 79 Celkový přehled stylu vedení - Podnik č. 7……... 97

Tab. 80 Hodnocení vnímání stylu vedení liniového manažera - všechny podniky …… 97

Tab. 81 Důležitost dobrých vztahů s kolegy na pracovišti ……..……..…… 99

Tab. 82 Spolupráce s kolegy na řešení problémů ……..……..…… 99

Tab. 83 Pracovní podmínky (např. čistota, osvětlení, hlučnost) ……..……..……. 99

Tab. 84 Vybavení pracoviště (např. pracovní pomůcky, pracovní materiál) ……..…..... 99

Tab. 85 Dostatečná a včasná informovanost o dění ve firmě …..……..… 100

Tab. 86 Možnost uplatnění svých znalostí a dovedností ……...…...… 100

Tab. 87 Příležitosti a podmínky pro vzdělávání v oboru ……..…..... 100

Tab. 88 Postavení firmy v regionu a její pověst ……. 100

Tab. 89 Odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce ….....… 100

Tab. 90 Úroveň spolupráce s jinými útvary ve firmě ……..... 100

Tab. 91 Dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat ……..…… 100

Tab. 92 Spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem ……..…… 101

Tab. 93 Možnost projevit a uplatnit své názory……..……... 101

Tab. 94 Finanční ohodnocení vykonávané práce…….……. 101

Tab. 95 Plánování profesní kariéry a příležitost k profesnímu růstu…… 101

Tab. 96 Samostatnost v rozhodování a odpovědnost z vykonávané práce……..……. 101

Tab. 97 Uspokojení z vykonávané práce…….……. 101

Tab. 98 Přínos vykonávané práce pro firmu……. 101

Tab. 99 Ocenění a zhodnocení vykonávané práce ze strany nadřízeného……..…….. 102

Tab. 100 Firemní kultura a sdílení ve firmě společných cílů a hodnot……...….. 102

Tab. 101 Individuální prostor pro vykonávanou práci…….……. 102

Tab. 102 Odborná pomoc ze strany nadřízeného……..…… 102

Tab. 103 Organizace práce na pracovišti…….…. 102

Tab. 104 Možnost realizace vlastních nápadů……..…… 102

Tab. 105 Jistota a dlouhodobá perspektiva vykonávané práce……. 102

Tab. 106 Výstupy z dotazníku DPOP za skupinu ženy…….…… 103

Tab. 107 Výstupy z dotazníku DPOP za skupinu muži……..……. 104

Tab. 108 Výstupy z dotazníku DPOP za podniky celkem…….…….. 104

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD- Podnik č. 1…. 85

Graf 2 Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 1…….....….. 85

Graf 3 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD - Podnik č. 2... 87

Graf 4 Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 2……..... 87

Graf 5 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD- Podnik č. 3..... 89

Graf 6 Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 3……..... 89

Graf 7 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD - Podnik č. 4… 91

Graf 8 Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 4…….……..…. 91

Graf 9 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD- Podnik č. 5… 93

Graf 10 Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 5……...…... 93

Graf 11 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD- Podnik č. 6... 94

Graf 12 Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 6…….. 95

Graf 13 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD- Podnik č. 7... 96

Graf 14 Relativní četnost stylu vedení - Podnik č. 7……...…... 97

Graf 15 Rozložení četnosti výskytu příslušného stylu vedení na škále HD - všechny podniky…….……...… 98

Graf 16 Relativní četnost stylu vedení- všechny podniky……..… 98

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Kontinuum manažerského a nemanažerského chování…….. 19

Obr. 2 Systém GRID…….…… 21

Obr. 3 Periodická tabulka vedení…….. 24

Obr. 4 Klíčové faktory úspěchu firmy a jejich vazby……...…… 31

Obr. 5 Rozdílný podíl dovedností na jednotlivých stupních managementu……..… 43

# PŘÍLOHY RIGORÓZNÍ PRÁCE

Příloha č. 1 Český abstrakt rigorózní práce

Příloha č. 2 Cizojazyčný abstrakt rigorózní práce

Příloha č. 3 Kritické hodnoty koeficientu korelace

Příloha č. 4 Výstupy z dotazníků DPOP a HD pro skupinu muži a ženy

Příloha č. 5 Motivační položky DPOP dle důležitosti pro pracovníky

Příloha č. 6 Vybrané proměnné z DPOP

Příloha č. 7 Výstupy z HD pro podnik č. 1 – č. 6 (direktivní styl vedení)

Příloha č. 8 Výstupy z HD pro podnik č. 7 (demokratický styl vedení)

Příloha č. 9 Vybrané výstupy z DPOP, dle jednotlivých podniků

Příloha č. 10 Hemphillův dotazník

Příloha č. 11 Dotazník postojů k okolí práce (DPOP)

**Příloha č. 1**: Český abstrakt rigorózní práce

Vysoká škola: **Univerzita Palackého Olomouc** Fakulta: **Filozofická**

Katedra: **Psychologie** Školní rok: **2015/2016**

# ABSTRAKT RIGORÓZNÍ PRÁCE

Název rigorózní práce: **Styl vedení a motivace pracovníků ve výrobních podnicích**

Autor práce: **Mgr. Alena Lasovská**

Počet stran a znaků: 142, 276 154

Počet příloh: 11

Počet titulů použité literatury: 82

**Abstrakt rigorózní práce:**

Tato práce se zabývá identifikací stylu vedení, který je uplatňován při vedení výrobních dělníků jejich přímým nadřízeným, tedy mistrem, a to v návaznosti na spokojenost daných pracovníků jak s prací, tak s přímým nadřízeným. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základních stylů vedení, včetně jednotlivých faktorů, které styl vedení ovlivňují - tedy osobnosti manažera a motivace, která zahrnuje i pracovní spokojenost. Rovněž jsou prezentovány vybrané kritické determinanty, které mohou ovlivnit pracovní spokojenost či nespokojenost, a také některé výzkumy aplikované v oblasti našeho výzkumného zájmu. Výzkumná část práce obsahuje metodologický rámec výzkumu, problém, cíl a hypotézy, popis zkoumaného souboru, aplikovanou metodiku a výsledky práce. Cílem výzkumu bylo stanovit preferovaný styl vedení u liniových manažerů (mistrů) ve výrobních podnicích, získat poznatky o okolnostech, které pracovníci považují za důležité pro svou práci a určit míru spokojenosti s danými okolnostmi. Dalším z cílů bylo vymezit motivační faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost výrobních dělníků a stanovit statistickou míru shody spokojenosti s pracovními podmínkami, a to pro skupiny ženy a skupinu muži.

Klíčová slova:

dělník vedení manažer
styl vedení pracovní motivace spokojenost

**Příloha č. 2**: Cizojazyčný abstrakt rigorózní práce

University: **Palacky University Olomouc** Faculty of Arts

Department: **Psychologie** Academic year: **2015/2016**

# ABSTRACT OF RIGOROUS THESIS

Title of rigorous thesis: **Management style and motivation of employees in production plants**

Author: **Mgr. Alena Lasovská**

Number of pages and characters: 142, 276 154

Number of appendices: 11

Number of references: 82

**Abstrakt of rigorous thesis:**

This thesis deals with identification of management style applied at leading of production workers by their direct manager, (foreman) in connection with satisfaction of given workers with both, the very work and their foreman too. The thesis theoretical part is focussed on determination of basic management styles including particular factors influencing the given management style - therefore the personality of the manager and motivation including also the satisfaction with work. Also selected critical denomination points are presented that may influence the satisfaction or dissatisfaction with work and some researches applied within the field of our experimental interest. The thesis experimental part includes methodological frame of the research, questions, objectives and hypothesis, description of experimented file, applied methodology and results of the work. The objective of this research was to set preferred management style with line managers (foremen) in production plants, to obtain knowledge of circumstances which workers consider important for their work and to define the satisfaction rate with given conditions. Another objective was to determine motivating factors that have influence on working satisfaction of production workers and to set satisfaction statistical conformity rate with working conditions for both groups, men and women.

Key words:

the workman the management the manager

the management style the work motivation the satisfaction

**Příloha č. 3**: Kritické hodnoty koeficientu korelace

**Tab. III Kritické hodnoty koeficientu korelace (pro oboustranný test)**

| n-2 \ p | 0,1 | 0,05 | 0,02 | 0,01 | 0,002 | 0,001 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 0,988 | 0,997 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1 |
| 2 | 0,900 | 0,950 | 0,980 | 0,990 | 0,998 | 0,999 | 2 |
| 3 | 0,805 | 0,878 | 0,934 | 0,959 | 0,986 | 0,991 | 3 |
| 4 | 0,729 | 0,811 | 0,882 | 0,917 | 0,963 | 0,974 | 4 |
| 5 | 0,669 | 0,754 | 0,833 | 0,875 | 0,935 | 0,951 | 5 |
| 6 | 0,621 | 0,707 | 0,789 | 0,834 | 0,905 | 0,925 | 6 |
| 7 | 0,582 | 0,666 | 0,750 | 0,798 | 0,875 | 0,898 | 7 |
| 8 | 0,549 | 0,632 | 0,715 | 0,765 | 0,847 | 0,872 | 8 |
| 9 | 0,521 | 0,602 | 0,685 | 0,735 | 0,820 | 0,847 | 9 |
| 10 | 0,497 | 0,576 | 0,658 | 0,708 | 0,795 | 0,823 | 10 |
| 11 | 0,476 | 0,553 | 0,634 | 0,684 | 0,772 | 0,801 | 11 |
| 12 | 0,458 | 0,532 | 0,612 | 0,661 | 0,750 | 0,780 | 12 |
| 13 | 0,441 | 0,514 | 0,592 | 0,641 | 0,730 | 0,760 | 13 |
| 14 | 0,426 | 0,497 | 0,574 | 0,623 | 0,711 | 0,742 | 14 |
| 15 | 0,412 | 0,482 | 0,558 | 0,606 | 0,694 | 0,725 | 15 |
| 16 | 0,400 | 0,468 | 0,543 | 0,590 | 0,678 | 0,708 | 16 |
| 17 | 0,389 | 0,456 | 0,529 | 0,575 | 0,662 | 0,693 | 17 |
| 18 | 0,378 | 0,444 | 0,516 | 0,561 | 0,648 | 0,679 | 18 |
| 19 | 0,369 | 0,433 | 0,503 | 0,549 | 0,635 | 0,665 | 19 |
| 20 | 0,360 | 0,423 | 0,492 | 0,537 | 0,622 | 0,652 | 20 |
| 21 | 0,352 | 0,413 | 0,482 | 0,526 | 0,610 | 0,640 | 21 |
| 22 | 0,344 | 0,404 | 0,472 | 0,515 | 0,599 | 0,629 | 22 |
| 23 | 0,337 | 0,396 | 0,462 | 0,505 | 0,588 | 0,618 | 23 |
| 24 | 0,330 | 0,388 | 0,453 | 0,496 | 0,578 | 0,607 | 24 |
| 25 | 0,323 | 0,381 | 0,445 | 0,487 | 0,568 | 0,597 | 25 |
| 26 | 0,317 | 0,374 | 0,437 | 0,479 | 0,559 | 0,588 | 26 |
| 27 | 0,311 | 0,367 | 0,430 | 0,471 | 0,550 | 0,579 | 27 |
| 28 | 0,306 | 0,361 | 0,423 | 0,463 | 0,541 | 0,570 | 28 |
| 29 | 0,301 | 0,355 | 0,416 | 0,456 | 0,533 | 0,562 | 29 |
| 30 | 0,296 | 0,349 | 0,409 | 0,449 | 0,526 | 0,554 | 30 |
| 35 | 0,275 | 0,325 | 0,381 | 0,418 | 0,492 | 0,519 | 35 |
| 40 | 0,257 | 0,304 | 0,358 | 0,393 | 0,463 | 0,490 | 40 |
| 45 | 0,243 | 0,288 | 0,338 | 0,372 | 0,439 | 0,465 | 45 |
| 50 | 0,231 | 0,273 | 0,322 | 0,354 | 0,419 | 0,443 | 50 |
| 60 | 0,211 | 0,250 | 0,295 | 0,325 | 0,385 | 0,408 | 60 |
| 70 | 0,195 | 0,232 | 0,274 | 0,302 | 0,358 | 0,380 | 70 |
| 80 | 0,183 | 0,217 | 0,257 | 0,283 | 0,336 | 0,357 | 80 |
| 90 | 0,173 | 0,205 | 0,242 | 0,267 | 0,318 | 0,338 | 90 |
| 100 | 0,164 | 0,195 | 0,230 | 0,254 | 0,303 | 0,321 | 100 |
| 120 | 0,150 | 0,178 | 0,210 | 0,232 | 0,277 | 0,294 | 120 |
| 150 | 0,134 | 0,159 | 0,189 | 0,208 | 0,249 | 0,264 | 150 |
| 200 | 0,116 | 0,138 | 0,164 | 0,181 | 0,216 | 0,230 | 200 |
| 250 | 0,104 | 0,124 | 0,146 | 0,162 | 0,194 | 0,206 | 250 |
| 300 | 0,095 | 0,113 | 0,134 | 0,148 | 0,177 | 0,188 | 300 |
| 400 | 0,082 | 0,098 | 0,116 | 0,128 | 0,154 | 0,164 | 400 |
| 500 | 0,073 | 0,088 | 0,104 | 0,115 | 0,138 | 0,146 | 500 |
| 1000 | 0,052 | 0,062 | 0,073 | 0,081 | 0,098 | 0,104 | 1000 |
| 2000 | 0,037 | 0,044 | 0,052 | 0,058 | 0,069 | 0,073 | 2000 |

**Příloha č. 4:** Výstupy z dotazníků DPOP a HD pro skupinu muži a ženy

**Podnik č. 1**

**ŽENY**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 35 | 3 | 8 | 97 | 98 | 7 |
| 2 | 35 | 2 | 3 | 102 | 96 | 9 |
| 3 | 25 | 1 | 1 | 87 | 96 | 5 |
| 4 | 25 | 2 | 8 | 92 | 96 | 4 |
| 5 | 35 | 3 | 3 | 95 | 89 | 8 |
| 6 | 45 | 4 | 8 | 90 | 95 | 8 |
| 7 | 25 | 2 | 8 | 104 | 100 | 6 |
| 8 | 35 | 3 | 3 | 95 | 98 | 8 |
| 9 | 45 | 2 | 3 | 102 | 97 | 5 |
| 10 | 55 | 2 | 8 | 99 | 98 | 5 |
| 11 | 25 | 3 | 3 | 97 | 98 | 8 |
| 12 | 35 | 5 | 8 | 117 | 101 | 5 |
| 13 | 35 | 3 | 8 | 95 | 97 | 7 |
| 14 | 45 | 4 | 8 | 105 | 104 | 6 |
| 15 | 35 | 3 | 8 | 98 | 99 | 4 |
| 16 | 35 | 3 | 3 | 100 | 100 | 6 |
| 17 | 35 | 3 | 8 | 91 | 86 | 6 |
| 18 | 25 | 2 | 8 | 98 | 97 | 7 |
| 19 | 35 | 1 | 1 | 99 | 107 | 9 |
| 20 | 35 | 3 | 3 | 95 | 90 | 8 |
| 21 | 45 | 3 | 3 | 105 | 97 | 6 |
| 22 | 25 | 4 | 3 | 103 | 101 | 5 |
| 23 | 55 | 2 | 3 | 105 | 95 | 7 |
| 24 | 35 | 4 | 8 | 95 | 94 | 8 |
| 25 | 35 | 4 | 8 | 110 | 97 | 7 |
| 26 | 25 | 2 | 3 | 102 | 99 | 6 |
| 27 | 35 | 2 | 3 | 94 | 93 | 4 |
| 28 | 25 | 2 | 3 | 99 | 103 | 10 |
| 29 | 25 | 2 | 3 | 99 | 93 | 5 |
| 30 | 35 | 3 | 8 | 103 | 103 | 8 |
| 31 | 35 | 2 | 3 | 104 | 100 | 5 |
| 32 | 45 | 3 | 3 | 98 | 106 | 9 |
| 33 | 35 | 4 | 8 | 104 | 100 | 6 |
| 34 | 35 | 3 | 8 | 100 | 102 | 8 |
| 35 | 35 | 2 | 3 | 94 | 97 | 5 |
| 36 | 45 | 3 | 8 | 96 | 96 | 8 |
| 37 | 35 | 4 | 8 | 99 | 100 | 8 |
| 38 | 35 | 3 | 8 | 96 | 97 | 4 |
| 39 | 25 | 2 | 1 | 98 | 102 | 6 |
| 40 | 35 | 4 | 3 | 100 | 98 | 7 |
| | | | | 3962 | 3915 | 263 |

**MUŽI**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 25 | 2 | 3 | 98 | 97 | 10 |
| 2 | 25 | 3 | 8 | 101 | 96 | 5 |
| 3 | 25 | 2 | 1 | 99 | 95 | 7 |
| 4 | 35 | 2 | 3 | 109 | 89 | 6 |
| 5 | 55 | 3 | 8 | 97 | 90 | 8 |
| 6 | 35 | 3 | 8 | 102 | 100 | 7 |
| 7 | 45 | 3 | 8 | 86 | 92 | 8 |
| 8 | 35 | 3 | 8 | 109 | 100 | 9 |
| 9 | 35 | 2 | 8 | 94 | 95 | 6 |
| 10 | 35 | 3 | 8 | 102 | 101 | 9 |
| 11 | 35 | 3 | 8 | 97 | 95 | 7 |
| 12 | 35 | 3 | 3 | 99 | 96 | 6 |
| 13 | 25 | 2 | 1 | 100 | 104 | 8 |
| 14 | 35 | 3 | 3 | 91 | 85 | 7 |
| 15 | 45 | 3 | 3 | 90 | 96 | 6 |
| 16 | 35 | 4 | 8 | 97 | 100 | 7 |
| 17 | 35 | 2 | 3 | 98 | 97 | 5 |
| 18 | 25 | 3 | 3 | 110 | 99 | 6 |
| 19 | 35 | 2 | 1 | 94 | 91 | 9 |
| 20 | 35 | 3 | 8 | 86 | 97 | 11 |
| 21 | 35 | 3 | 8 | 100 | 109 | 5 |
| 22 | 35 | 3 | 3 | 102 | 97 | 5 |
| 23 | 25 | 3 | 8 | 99 | 106 | 4 |
| 24 | 35 | 4 | 8 | 105 | 94 | 7 |
| 25 | 35 | 4 | 8 | 108 | 105 | 7 |
| 26 | 25 | 4 | 3 | 107 | 101 | 7 |
| 27 | 45 | 4 | 8 | 101 | 101 | 8 |
| 28 | 35 | 3 | 8 | 108 | 105 | 7 |
| 29 | 35 | 3 | 1 | 101 | 96 | 8 |
| 30 | 35 | 2 | 8 | 101 | 99 | 6 |
| 31 | 35 | 3 | 3 | 97 | 102 | 5 |
| 32 | 25 | 2 | 3 | 102 | 102 | 8 |
| 33 | 45 | 2 | 8 | 98 | 90 | 5 |
| 34 | 35 | 4 | 8 | 90 | 83 | 7 |
| 35 | 45 | 3 | 8 | 102 | 100 | 6 |
| 36 | 35 | 3 | 8 | 101 | 97 | 7 |
| 37 | 25 | 3 | 8 | 95 | 102 | 7 |
| 38 | 25 | 2 | 3 | 105 | 100 | 5 |
| 39 | 25 | 3 | 8 | 106 | 103 | 7 |
| 40 | 35 | 3 | 8 | 97 | 99 | 7 |
| 41 | 45 | 4 | 8 | 105 | 103 | 6 |
| 42 | 35 | 3 | 3 | 97 | 94 | 4 |
| 43 | 35 | 3 | 3 | 94 | 100 | 6 |
| 44 | 35 | 3 | 8 | 97 | 98 | 5 |
| 45 | 35 | 4 | 8 | 97 | 99 | 6 |
| 46 | 35 | 3 | 3 | 106 | 103 | 5 |
| 47 | 35 | 3 | 3 | 98 | 100 | 7 |
| 48 | 35 | 3 | 3 | 97 | 99 | 5 |
| 49 | 35 | 2 | 3 | 93 | 100 | 3 |
| 50 | 35 | 3 | 8 | 102 | 100 | 3 |
| 51 | 35 | 3 | 3 | 88 | 98 | 7 |
| 52 | 35 | 3 | 3 | 98 | 97 | 6 |
| 53 | 35 | 2 | 1 | 116 | 99 | 8 |
| 54 | 35 | 2 | 8 | 97 | 97 | 8 |
| 55 | 25 | 3 | 8 | 109 | 95 | 6 |
| 56 | 45 | 3 | 3 | 99 | 99 | 7 |
| 57 | 45 | 4 | 8 | 96 | 97 | 7 |
| 58 | 45 | 3 | 8 | 107 | 107 | 4 |
| 59 | 45 | 3 | 8 | 99 | 105 | 9 |
| 60 | 45 | 4 | 8 | 100 | 99 | 3 |
| 61 | 25 | 2 | 3 | 93 | 106 | 6 |
| 62 | 25 | 1 | 1 | 101 | 94 | 6 |
| 63 | 35 | 3 | 8 | 102 | 102 | 8 |
| 64 | 45 | 4 | 8 | 99 | 102 | 8 |
| 65 | 45 | 4 | 8 | 97 | 88 | 6 |
| 66 | 25 | 3 | 8 | 88 | 98 | 8 |
| 67 | 25 | 1 | 1 | 107 | 70 | 8 |
| 68 | 25 | 2 | 3 | 97 | 94 | 6 |
| | | | | **6763** | **6649** | **446** |

**Podnik č. 2**

**ŽENY**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 35 | 3 | 3 | 85 | 79 | 5 |
| 2 | 35 | 2 | 8 | 76 | 77 | 7 |
| 3 | 35 | 2 | 1 | 87 | 75 | 4 |
| 4 | 25 | 2 | 1 | 86 | 77 | 4 |
| 5 | 35 | 3 | 8 | 90 | 71 | 7 |
| 6 | 25 | 2 | 1 | 94 | 82 | 6 |
| 7 | 35 | 2 | 3 | 91 | 75 | 7 |
| 8 | 35 | 2 | 3 | 90 | 81 | 5 |
| 9 | 35 | 2 | 3 | 90 | 78 | 4 |
| 10 | 35 | 2 | 3 | 81 | 73 | 8 |
| 11 | 35 | 2 | 3 | 90 | 85 | 6 |
| 12 | 35 | 3 | 3 | 84 | 82 | 7 |
| 13 | 35 | 3 | 3 | 88 | 87 | 5 |
| 14 | 55 | 3 | 3 | 87 | 76 | 6 |

**MUŽI**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 25 | 2 | 1 | 88 | 77 | 4 |
| 2 | 35 | 2 | 3 | 86 | 80 | 4 |
| 3 | 35 | 2 | 3 | 88 | 80 | 5 |
| 4 | 35 | 2 | 3 | 88 | 78 | 7 |
| 5 | 25 | 2 | 3 | 89 | 76 | 5 |
| 6 | 45 | 2 | 3 | 88 | 76 | 6 |
| 7 | 45 | 2 | 3 | 91 | 79 | 5 |
| 8 | 25 | 1 | 1 | 92 | 89 | 3 |
| 9 | 25 | 2 | 1 | 87 | 75 | 5 |
| 10 | 35 | 3 | 3 | 95 | 81 | 3 |
| 11 | 35 | 3 | 8 | 86 | 76 | 6 |
| 12 | 35 | 3 | 8 | 89 | 74 | 7 |
| 13 | 35 | 3 | 8 | 90 | 78 | 4 |
| 14 | 45 | 3 | 8 | 89 | 79 | 5 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 45 | 3 | 3 | 93 | 71 | 8 |
| 16 | 35 | 2 | 3 | 85 | 75 | 5 |
| 17 | 35 | 2 | 3 | 86 | 78 | 7 |
| 18 | 35 | 2 | 3 | 86 | 80 | 6 |
| 19 | 35 | 2 | 3 | 88 | 80 | 6 |
| 20 | 35 | 2 | 3 | 91 | 84 | 5 |
| 21 | 35 | 2 | 3 | 84 | 75 | 5 |
| 22 | 35 | 2 | 3 | 81 | 77 | 6 |
| 23 | 35 | 2 | 3 | 88 | 75 | 4 |
| 24 | 25 | 2 | 3 | 86 | 78 | 5 |
| 25 | 45 | 2 | 3 | 87 | 71 | 7 |
| 26 | 35 | 2 | 3 | 93 | 76 | 5 |
| | | | | **2267** | **2018** | **150** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 35 | 2 | 8 | 86 | 74 | 4 |
| 16 | 25 | 2 | 3 | 86 | 79 | 6 |
| 17 | 35 | 2 | 3 | 86 | 73 | 5 |
| 18 | 35 | 2 | 3 | 94 | 82 | 6 |
| 19 | 35 | 2 | 3 | 88 | 80 | 8 |
| 20 | 35 | 2 | 3 | 91 | 79 | 5 |
| 21 | 35 | 2 | 3 | 90 | 78 | 8 |
| 22 | 35 | 2 | 3 | 85 | 78 | 6 |
| 23 | 35 | 2 | 3 | 78 | 79 | 7 |
| 24 | 25 | 1 | 3 | 83 | 74 | 7 |
| 25 | 45 | 3 | 3 | 88 | 78 | 6 |
| 26 | 55 | 3 | 3 | 87 | 77 | 5 |
| 27 | 25 | 2 | 3 | 82 | 78 | 4 |
| 28 | 25 | 2 | 3 | 86 | 76 | 5 |
| 29 | 35 | 3 | 3 | 82 | 70 | 7 |
| 30 | 35 | 3 | 3 | 84 | 74 | 6 |
| 31 | 35 | 3 | 3 | 92 | 80 | 9 |
| 32 | 25 | 3 | 3 | 91 | 79 | 4 |
| 33 | 35 | 2 | 3 | 87 | 74 | 4 |
| 34 | 35 | 2 | 3 | 87 | 71 | 4 |
| 35 | 35 | 2 | 3 | 85 | 77 | 6 |
| 36 | 35 | 2 | 3 | 91 | 74 | 7 |
| 37 | 35 | 2 | 3 | 89 | 79 | 4 |
| 38 | 35 | 2 | 3 | 92 | 79 | 5 |
| 39 | 35 | 3 | 8 | 88 | 78 | 6 |
| 40 | 25 | 2 | 1 | 89 | 74 | 8 |
| 41 | 55 | 4 | 8 | 82 | 76 | 3 |
| 42 | 45 | 3 | 8 | 85 | 78 | 6 |
| 43 | 25 | 2 | 1 | 74 | 78 | 5 |
| 44 | 25 | 2 | 1 | 88 | 85 | 5 |
| | | | | **3842** | **3409** | **240** |

**Podnik č. 3**

**ŽENY**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 45 | 3 | 3 | 103 | 99 | 5 |
| 2 | 25 | 3 | 3 | 104 | 98 | 3 |
| 3 | 35 | 3 | 8 | 103 | 95 | 3 |
| 4 | 35 | 3 | 3 | 105 | 103 | 3 |
| 5 | 25 | 2 | 3 | 107 | 101 | 3 |
| 6 | 35 | 2 | 3 | 102 | 97 | 6 |
| 7 | 45 | 2 | 3 | 99 | 103 | 6 |
| 8 | 35 | 3 | 3 | 104 | 94 | 4 |
| 9 | 35 | 3 | 3 | 102 | 95 | 3 |
| 10 | 35 | 2 | 3 | 103 | 97 | 6 |
| 11 | 35 | 2 | 3 | 103 | 94 | 5 |
| 12 | 35 | 4 | 8 | 99 | 81 | 10 |
| 13 | 45 | 4 | 8 | 107 | 102 | 10 |
| 14 | 45 | 3 | 3 | 98 | 89 | 12 |
| 15 | 35 | 2 | 3 | 101 | 104 | 4 |
| 16 | 35 | 3 | 3 | 104 | 98 | 3 |
| 17 | 25 | 2 | 3 | 104 | 103 | 4 |
| 18 | 25 | 2 | 3 | 105 | 104 | 3 |
| 19 | 35 | 3 | 3 | 106 | 104 | 4 |
| 20 | 35 | 3 | 8 | 104 | 102 | 3 |
| 21 | 35 | 2 | 3 | 102 | 101 | 3 |
| 22 | 25 | 2 | 3 | 103 | 102 | 3 |
| 23 | 25 | 2 | 1 | 103 | 102 | 5 |
| 24 | 35 | 2 | 3 | 103 | 105 | 6 |
| 25 | 35 | 2 | 3 | 101 | 100 | 7 |
| 26 | 45 | 3 | 3 | 103 | 102 | 6 |
| 27 | 35 | 2 | 3 | 101 | 102 | 6 |
| 28 | 35 | 2 | 3 | 102 | 103 | 6 |
| 29 | 35 | 3 | 3 | 102 | 102 | 3 |
| 30 | 25 | 2 | 3 | 104 | 103 | 6 |
| 31 | 35 | 2 | 3 | 105 | 103 | 6 |
| 32 | 25 | 1 | 3 | 103 | 100 | 5 |
| 33 | 35 | 2 | 3 | 102 | 103 | 6 |
| 34 | 45 | 3 | 3 | 103 | 100 | 7 |
| 35 | 35 | 4 | 8 | 101 | 103 | 2 |
| 36 | 35 | 2 | 3 | 103 | 103 | 10 |
| | | | | **3704** | **3597** | **187** |

**MUŽI**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 35 | 2 | 3 | 100 | 96 | 12 |
| 2 | 35 | 2 | 8 | 104 | 103 | 12 |
| 3 | 35 | 2 | 3 | 102 | 101 | 13 |
| 4 | 35 | 2 | 3 | 104 | 100 | 4 |
| 5 | 45 | 3 | 3 | 103 | 100 | 6 |
| 6 | 45 | 3 | 8 | 94 | 89 | 11 |
| 7 | 45 | 3 | 3 | 105 | 101 | 11 |
| 8 | 35 | 2 | 3 | 102 | 100 | 12 |
| 9 | 35 | 3 | 3 | 106 | 104 | 13 |
| 10 | 35 | 3 | 3 | 106 | 96 | 13 |
| 11 | 35 | 2 | 3 | 103 | 100 | 11 |
| 12 | 35 | 2 | 3 | 102 | 103 | 8 |
| 13 | 35 | 3 | 8 | 106 | 97 | 4 |
| 14 | 35 | 3 | 8 | 102 | 105 | 3 |
| 15 | 35 | 2 | 3 | 101 | 99 | 6 |
| 16 | 45 | 3 | 3 | 99 | 101 | 6 |
| 17 | 35 | 2 | 3 | 102 | 105 | 6 |
| 18 | 45 | 4 | 8 | 101 | 89 | 4 |
| 19 | 25 | 2 | 3 | 95 | 95 | 3 |
| 20 | 45 | 3 | 8 | 103 | 100 | 3 |
| 21 | 35 | 2 | 3 | 102 | 89 | 6 |
| 22 | 35 | 2 | 3 | 98 | 95 | 5 |
| 23 | 35 | 3 | 8 | 103 | 98 | 3 |
| 24 | 35 | 3 | 3 | 102 | 99 | 3 |
| 25 | 35 | 3 | 1 | 103 | 101 | 6 |
| 26 | 45 | 3 | 3 | 102 | 104 | 6 |
| 27 | 45 | 3 | 3 | 103 | 104 | 6 |
| 28 | 35 | 2 | 3 | 102 | 102 | 6 |
| 29 | 35 | 2 | 3 | 102 | 104 | 6 |
| 30 | 45 | 3 | 3 | 104 | 103 | 3 |
| 31 | 35 | 2 | 1 | 105 | 100 | 6 |
| 32 | 35 | 2 | 3 | 104 | 102 | 4 |
| 33 | 45 | 3 | 3 | 102 | 101 | 3 |
| 34 | 45 | 3 | 3 | 104 | 103 | 5 |
| 35 | 35 | 3 | 3 | 104 | 102 | 4 |
| 36 | 35 | 3 | 8 | 104 | 104 | 2 |
| 37 | 45 | 4 | 8 | 99 | 100 | 5 |
| 38 | 45 | 4 | 8 | 105 | 104 | 3 |
| 39 | 45 | 2 | 3 | 103 | 103 | 6 |
| 40 | 45 | 3 | 3 | 100 | 102 | 4 |
| | | | | **4091** | **4004** | **253** |

**Podnik č. 4**

**ŽENY**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 35 | 3 | 3 | 101 | 98 | 7 |
| 2 | 45 | 3 | 8 | 103 | 103 | 8 |
| 3 | 45 | 3 | 3 | 99 | 100 | 5 |
| 4 | 45 | 3 | 3 | 99 | 97 | 7 |
| 5 | 25 | 2 | 3 | 98 | 95 | 5 |
| 6 | 35 | 3 | 8 | 103 | 95 | 6 |
| 7 | 55 | 4 | 8 | 103 | 101 | 6 |
| 8 | 45 | 3 | 3 | 102 | 90 | 7 |
| 9 | 35 | 2 | 3 | 101 | 100 | 5 |
| 10 | 45 | 3 | 3 | 101 | 99 | 7 |
| 11 | 45 | 2 | 3 | 101 | 99 | 6 |
| 12 | 45 | 3 | 3 | 102 | 101 | 6 |
| 13 | 35 | 4 | 8 | 101 | 100 | 6 |
| 14 | 35 | 3 | 3 | 104 | 97 | 7 |

**MUŽI**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 35 | 2 | 3 | 102 | 98 | 3 |
| 2 | 35 | 2 | 3 | 102 | 100 | 3 |
| 3 | 35 | 2 | 3 | 104 | 100 | 3 |
| 4 | 55 | 3 | 8 | 100 | 98 | 3 |
| 5 | 35 | 2 | 3 | 102 | 97 | 7 |
| 6 | 45 | 3 | 8 | 101 | 97 | 7 |
| 7 | 35 | 3 | 3 | 102 | 97 | 7 |
| 8 | 35 | 3 | 3 | 101 | 101 | 7 |
| 9 | 35 | 3 | 8 | 102 | 97 | 7 |
| 10 | 45 | 4 | 8 | 103 | 100 | 6 |
| 11 | 35 | 3 | 3 | 104 | 98 | 7 |
| 12 | 45 | 3 | 3 | 104 | 98 | 7 |
| 13 | 45 | 2 | 3 | 103 | 100 | 3 |
| 14 | 45 | 3 | 3 | 103 | 97 | 3 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 55 | 4 | 8 | 99 | 93 | 6 |
| 16 | 25 | 1 | 1 | 101 | 92 | 3 |
| 17 | 25 | 2 | 3 | 99 | 100 | 3 |
| 18 | 45 | 2 | 3 | 105 | 104 | 3 |
| 19 | 35 | 2 | 3 | 103 | 99 | 3 |
| 20 | 35 | 3 | 3 | 104 | 100 | 6 |
| 21 | 45 | 3 | 8 | 100 | 99 | 7 |
| 22 | 35 | 3 | 3 | 104 | 99 | 3 |
| | | | | **2233** | **2161** | **122** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | 45 | 3 | 3 | 105 | 101 | 3 |
| 16 | 35 | 3 | 3 | 101 | 100 | 3 |
| 17 | 45 | 3 | 3 | 102 | 102 | 3 |
| | | | | **1741** | **1681** | **82** |

**Podnik č. 5**

**ŽENY**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 25 | 1 | 3 | 103 | 99 | 5 |
| 2 | 25 | 2 | 3 | 100 | 104 | 5 |
| 3 | 55 | 2 | 3 | 99 | 93 | 5 |
| 4 | 45 | 3 | 3 | 105 | 98 | 4 |
| 5 | 35 | 2 | 1 | 104 | 99 | 5 |
| 6 | 25 | 2 | 1 | 103 | 98 | 3 |
| 7 | 45 | 2 | 3 | 106 | 98 | 4 |
| 8 | 45 | 2 | 3 | 103 | 103 | 4 |
| 9 | 45 | 2 | 3 | 104 | 106 | 5 |
| 10 | 35 | 2 | 3 | 105 | 97 | 4 |
| 11 | 35 | 2 | 3 | 101 | 98 | 4 |
| 12 | 35 | 2 | 3 | 102 | 95 | 4 |
| 13 | 35 | 2 | 3 | 104 | 103 | 4 |
| 14 | 35 | 2 | 3 | 99 | 95 | 4 |
| 15 | 35 | 2 | 3 | 103 | 105 | 5 |
| 16 | 35 | 2 | 3 | 107 | 103 | 5 |
| 17 | 35 | 2 | 3 | 103 | 94 | 5 |
| 18 | 45 | 3 | 8 | 120 | 109 | 3 |
| 19 | 45 | 3 | 8 | 103 | 103 | 4 |
| 20 | 45 | 3 | 8 | 104 | 95 | 4 |
| 21 | 45 | 3 | 8 | 103 | 103 | 5 |
| 22 | 45 | 3 | 8 | 102 | 90 | 5 |
| 23 | 35 | 2 | 8 | 103 | 96 | 4 |
| 24 | 35 | 2 | 8 | 104 | 96 | 5 |
| 25 | 45 | 3 | 8 | 104 | 102 | 4 |
| 26 | 45 | 2 | 8 | 105 | 93 | 5 |
| 27 | 45 | 2 | 8 | 110 | 95 | 5 |
| | | | | **2809** | **2670** | **119** |

**MUŽI**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 45 | 2 | 3 | 102 | 95 | 4 |
| 2 | 35 | 2 | 3 | 104 | 95 | 4 |
| 3 | 35 | 2 | 3 | 104 | 105 | 6 |
| 4 | 35 | 2 | 3 | 103 | 93 | 5 |
| 5 | 35 | 2 | 3 | 102 | 94 | 5 |
| 6 | 35 | 2 | 3 | 103 | 101 | 5 |
| 7 | 35 | 2 | 3 | 103 | 101 | 5 |
| 8 | 35 | 2 | 3 | 100 | 104 | 4 |
| 9 | 35 | 2 | 3 | 107 | 102 | 3 |
| 10 | 35 | 2 | 3 | 103 | 100 | 4 |
| 11 | 35 | 2 | 3 | 101 | 96 | 4 |
| 12 | 35 | 2 | 3 | 102 | 97 | 4 |
| 13 | 55 | 2 | 3 | 103 | 96 | 6 |
| 14 | 35 | 2 | 3 | 103 | 99 | 5 |
| 15 | 35 | 2 | 3 | 103 | 103 | 5 |
| 16 | 35 | 2 | 3 | 100 | 99 | 5 |
| 17 | 45 | 2 | 3 | 103 | 92 | 4 |
| 18 | 45 | 2 | 3 | 100 | 98 | 4 |
| 19 | 45 | 2 | 3 | 103 | 97 | 5 |
| 20 | 35 | 3 | 3 | 103 | 97 | 4 |
| 21 | 45 | 1 | 3 | 103 | 93 | 6 |
| 22 | 35 | 2 | 1 | 101 | 98 | 4 |
| 23 | 45 | 4 | 15 | 104 | 98 | 6 |
| 24 | 45 | 2 | 8 | 104 | 102 | 5 |
| 25 | 45 | 3 | 8 | 103 | 102 | 5 |
| 26 | 45 | 3 | 8 | 104 | 104 | 6 |
| 27 | 45 | 3 | 8 | 101 | 98 | 4 |
| 28 | 35 | 3 | 8 | 103 | 103 | 5 |
| 29 | 45 | 3 | 8 | 106 | 98 | 7 |
| | | | | **2981** | **2860** | **139** |

**Podnik č. 6**

**ŽENY**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 25 | 2 | 3 | 104 | 101 | 7 |
| 2 | 35 | 3 | 3 | 102 | 104 | 11 |
| 3 | 35 | 3 | 3 | 103 | 101 | 7 |
| | | | | **309** | **306** | **25** |

**MUŽI**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 35 | 2 | 3 | 100 | 101 | 7 |
| 2 | 35 | 3 | 3 | 77 | 71 | 9 |
| 3 | 45 | 4 | 3 | 102 | 102 | 9 |
| 4 | 45 | 2 | 3 | 99 | 98 | 7 |
| 5 | 35 | 4 | 3 | 98 | 94 | 10 |
| 6 | 25 | 2 | 3 | 100 | 99 | 10 |
| 7 | 35 | 4 | 3 | 105 | 100 | 10 |
| 8 | 45 | 4 | 3 | 88 | 80 | 10 |
| 9 | 35 | 4 | 3 | 100 | 100 | 6 |
| 10 | 35 | 4 | 1 | 98 | 102 | 9 |
| 11 | 35 | 2 | 3 | 107 | 102 | 6 |
| 12 | 35 | 3 | 3 | 106 | 108 | 7 |
| 13 | 25 | 4 | 1 | 103 | 109 | 6 |
| 14 | 55 | 1 | 3 | 103 | 104 | 8 |
| 15 | 45 | 2 | 3 | 103 | 101 | 9 |
| 16 | 35 | 3 | 1 | 102 | 105 | 10 |
| 17 | 45 | 4 | 3 | 100 | 98 | 6 |
| 18 | 35 | 3 | 3 | 103 | 102 | 7 |
| 19 | 25 | 2 | 3 | 103 | 103 | 5 |
| 20 | 35 | 4 | 3 | 103 | 98 | 6 |
| 21 | 35 | 2 | 1 | 81 | 82 | 8 |
| 22 | 35 | 3 | 3 | 100 | 88 | 8 |
| 23 | 35 | 3 | 3 | 98 | 100 | 7 |
| 24 | 35 | 3 | 3 | 103 | 100 | 9 |
| 25 | 35 | 2 | 3 | 101 | 98 | 7 |
| 26 | 35 | 2 | 3 | 102 | 102 | 7 |
| 27 | 25 | 2 | 3 | 101 | 99 | 6 |
| | | | | **2686** | **2646** | **209** |

**Podnik č. 7**

**ŽENY**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 45 | 3 | 3 | 106 | 106 | 8 |
| 2 | 35 | 3 | 3 | 105 | 104 | 9 |
| 3 | 35 | 3 | 3 | 106 | 100 | 9 |
| 4 | 35 | 3 | 3 | 104 | 105 | 9 |
| 5 | 35 | 3 | 8 | 105 | 104 | 8 |
| 6 | 35 | 3 | 8 | 106 | 102 | 9 |
| 7 | 35 | 4 | 3 | 105 | 102 | 9 |
| 8 | 35 | 3 | 3 | 104 | 101 | 9 |
| 9 | 35 | 3 | 3 | 105 | 105 | 8 |
| 10 | 35 | 3 | 3 | 104 | 104 | 9 |
| 11 | 35 | 2 | 3 | 102 | 103 | 9 |
| 12 | 35 | 2 | 3 | 106 | 104 | 8 |
| | | | | **1258** | **1240** | **104** |

**MUŽI**

| | věk | vz | sen | DPD | DPS | HD |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 45 | 4 | 8 | 104 | 105 | 9 |
| 2 | 45 | 4 | 8 | 104 | 105 | 9 |
| 3 | 35 | 2 | 3 | 105 | 105 | 10 |
| 4 | 45 | 3 | 3 | 101 | 100 | 9 |
| 5 | 35 | 3 | 3 | 106 | 103 | 9 |
| 6 | 35 | 3 | 3 | 105 | 103 | 7 |
| 7 | 25 | 3 | 3 | 103 | 103 | 9 |
| | | | | **728** | **724** | **62** |

**Příloha č. 5**: Motivační položky DPOP dle důležitosti pro pracovníky

**Motivační faktory:**

| | | Podnik č.1 | Podnik č.2 | Podnik č.3 | Podnik č.4 | Podnik č.5 | Podnik č.6 | Podnik č.7 | Celkem | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | zázemí známé společnosti | 721 | 247 | 318 | 119 | 207 | 151 | 86 | 1849 | **3** |
| 2 | odpovědnost | 666 | 364 | 375 | 154 | 180 | 126 | 165 | 2030 | **4** |
| 3 | možnost soustavného vzdělávání | 676 | 422 | 512 | 267 | 296 | 177 | 329 | 2679 | **8** |
| 4 | peníze | 596 | 377 | 535 | 301 | 419 | 116 | 109 | 2453 | **7** |
| 5 | pružnou pracovní dobu | 816 | 464 | 607 | 314 | 466 | 204 | 133 | 3004 | **10** |
| 6 | práci v dobrém kolektivu | 567 | 471 | 380 | 206 | 278 | 112 | 42 | 2056 | **5** |
| 7 | kariéru | 611 | 541 | 570 | 311 | 468 | 214 | 58 | 2773 | **9** |
| 8 | seberealizaci | 528 | 485 | 499 | 242 | 365 | 229 | 102 | 2450 | **6** |
| 9 | výsledky vykonané práce | 420 | 300 | 210 | 117 | 202 | 163 | 85 | 1497 | **2** |
| 10 | pocit uznání | 339 | 179 | 174 | 114 | 199 | 158 | 101 | 1264 | **1** |
| 1 | image firmy | 441 | 111 | 179 | 99 | 136 | 79 | 109 | 1154 | **1** |
| 2 | jistota, stabilita firmy | 453 | 215 | 226 | 114 | 116 | 66 | 34 | 1224 | **2** |
| 3 | platové podmínky | 440 | 394 | 293 | 185 | 250 | 65 | 32 | 1659 | **4** |
| 4 | životní šance | 477 | 419 | 389 | 226 | 318 | 160 | 92 | 2081 | **7** |
| 5 | náhoda | 387 | 367 | 388 | 193 | 287 | 168 | 80 | 1870 | **6** |
| 6 | nedostatek jiných příležitostí | 437 | 302 | 357 | 140 | 254 | 142 | 64 | 1696 | **5** |
| 7 | prestiž vykonávané práce | 400 | 193 | 296 | 135 | 207 | 160 | 116 | 1507 | **3** |
| 1 | špatné chování nadřízeného | 410 | 151 | 223 | 109 | 207 | 58 | 65 | 1223 | **2** |
| 2 | nedostatečné finanční ohodnocení | 437 | 312 | 280 | 124 | 175 | 106 | 60 | 1494 | **3** |
| 3 | špatný pracovní kolektiv | 405 | 316 | 265 | 185 | 185 | 140 | 50 | 1546 | **4** |
| 4 | neuspokojivá práce | 435 | 327 | 411 | 232 | 326 | 150 | 24 | 1905 | **6** |
| 5 | nedostatek příležitostí pro postup | 540 | 376 | 419 | 227 | 346 | 175 | 107 | 2190 | **7** |
| 6 | nejistá ekonomická situace | 460 | 319 | 372 | 161 | 262 | 164 | 115 | 1853 | **5** |
| 7 | nevhodné pracovní podmínky | 325 | 159 | 158 | 54 | 71 | 47 | 115 | 929 | **1** |
| 1 | vzdělání | 493 | 297 | 279 | 126 | 126 | 140 | 67 | 1528 | **4** |
| 2 | dosažená praxe | 426 | 261 | 277 | 148 | 144 | 115 | 42 | 1413 | **2** |
| 3 | osobní schopnosti a dovednosti | 368 | 286 | 297 | 156 | 230 | 90 | 62 | 1489 | **3** |
| 4 | specializace | 428 | 317 | 346 | 184 | 292 | 148 | 103 | 1818 | **6** |
| 5 | schopnost adaptovat se | 411 | 278 | 309 | 149 | 272 | 55 | 106 | 1580 | **5** |
| 6 | jazykové znalosti | 672 | 398 | 509 | 255 | 376 | 199 | 133 | 2542 | **7** |
| 7 | dosahované výsledky práce | 226 | 123 | 111 | 74 | 128 | 93 | 19 | 774 | **1** |
| 1 | porady a schůze | 134 | 144 | 91 | 70 | 84 | 37 | 20 | 580 | **1** |
| 2 | nástěnky | 215 | 100 | 172 | 52 | 110 | 55 | 54 | 758 | **2** |
| 3 | informátor | 341 | 221 | 231 | 128 | 161 | 92 | 41 | 1215 | **3** |
| 4 | rozhlas | 436 | 265 | 298 | 144 | 218 | 118 | 75 | 1554 | **4** |
| 5 | telefon | 535 | 349 | 381 | 199 | 273 | 151 | 95 | 1983 | **5** |
| 6 | e-mail | 607 | 391 | 442 | 226 | 330 | 177 | 114 | 2287 | **6** |

**Příloha č. 6**: Vybrané proměnné z DPOP

## Vybrané faktory udávající spokojenost či naprostou spokojenost

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 2 | Podnik č. 3 | Podnik č. 4 | Podnik č. 5 | Podnik č. 6 | Podnik č. 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Dobré vztahy s kolegy na pracovišti | 81% | 86% | 99% | 97% | 91% | 93% | 100% |
| Spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem | 88% | 13% | 97% | 100% | 100% | 90% | 100% |
| Finanční ohodnocení vykonávané práce | 80% | 1% | 75% | 64% | 61% | 60% | 100% |
| Uspokojení z práce | 82% | 1% | 87% | 72% | 73% | 87% | 95% |
| Ocenění a zhodnocení práce ze strany nadřízeného | 80% | 3% | 89% | 92% | 79% | 93% | 100% |
| Odborná pomoc ze strany nadřízeného | 81% | 17% | 92% | 95% | 91% | 84% | 95% |
| Organizace práce na pracovišti | 81% | 51% | 93% | 95% | 95% | 80% | 100% |
| Pracovní podmínky | 83% | 1% | 92% | 100% | 96% | 97% | 79% |
| Úroveň spolupráce s jinými útvary ve firmě | 84% | 4% | 96% | 97% | 96% | 87% | 95% |

## Styl vedení

| | Podnik č. 1 | Podnik č. 2 | Podnik č. 3 | Podnik č. 4 | Podnik č. 5 | Podnik č. 6 | Podnik č. 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Direktivní styl vedení | 91% | 99% | 83% | 100% | 100% | 63% | 26% |
| Demokratický styl vedení | 9% | 1% | 17% | 0% | 0% | 37% | 74% |

**Příloha č. 7**: Výstupy z HD pro podnik č. 1 – č. 6 (direktivní styl vedení)

Mistr - muž

| | | Ano | | Ne | | Nevím | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost |
| 1 | vytyčuje sám úkoly, nedovolí, aby se podřízení podíleli na rozhodování | 186 | 66% | 82 | 29% | 14 | 5% |
| 2 | centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě" až diktátorsky | 222 | 79% | 49 | 17% | 11 | 4% |
| 3 | radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle | 154 | 55% | 107 | 38% | 21 | 7% |
| 4 | vítá návrhy podřízených a snaží se, aby je uvedl do života | 189 | 67% | 75 | 27% | 18 | 6% |
| 5 | přijímá kritiku vlastního jednání, dovede na ni správně reagovat | 111 | 39% | 149 | 53% | 22 | 8% |
| 6 | s podřízenými jedná a mluví způsobem, který nepodněcuje ke kladení otázek | 162 | 57% | 92 | 33% | 28 | 10% |
| 7 | v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti | 121 | 43% | 138 | 49% | 23 | 8% |
| 8 | je nekompromisní | 211 | 75% | 46 | 16% | 25 | 9% |
| 9 | informace si ponechává pro sebe a poskytuje jen ty pro nejbližší etapu práce | 217 | 77% | 30 | 11% | 35 | 12% |
| 10 | snaží se získat souhlas podřízených, než uvede různé věci do praxe | 93 | 33% | 173 | 61% | 16 | 6% |
| 11 | odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování | 195 | 69% | 79 | 28% | 8 | 3% |
| 12 | dovede pohovořit s podřízenými o jejich problémech, pracovních i osobních | 191 | 68% | 77 | 27% | 14 | 5% |
| 13 | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | 148 | 53% | 114 | 40% | 20 | 7% |
| 14 | je možné se před ním vyjadřovat otevřeně a s důvěrou | 148 | 53% | 122 | 43% | 12 | 4% |
| 15 | pravidelně informuje o věcech, které se týkají skupiny | 170 | 60% | 86 | 31% | 26 | 9% |
| 16 | zpravidla sám a detailně určuje metody a úkoly | 255 | 91% | 21 | 7% | 6 | 2% |

Mistr - žena

| | | Ano | | Ne | | Nevím | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost |
| 1 | vytyčuje sám úkoly, nedovolí, aby se podřízení podíleli na rozhodování | 40 | 41% | 55 | 57% | 2 | 2% |
| 2 | centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě" až diktátorsky | 75 | 77% | 22 | 23% | 0 | 0% |
| 3 | radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle | 52 | 54% | 41 | 42% | 4 | 4% |
| 4 | vítá návrhy podřízených a snaží se, aby je uvedl do života | 35 | 36% | 57 | 59% | 5 | 5% |
| 5 | přijímá kritiku vlastního jednání, dovede na ni správně reagovat | 37 | 38% | 53 | 55% | 7 | 7% |
| 6 | s podřízenými jedná a mluví způsobem, který nepodněcuje ke kladení otázek | 62 | 64% | 29 | 30% | 6 | 6% |
| 7 | v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti | 20 | 21% | 71 | 73% | 6 | 6% |
| 8 | je nekompromisní | 86 | 89% | 6 | 6% | 5 | 5% |
| 9 | informace si ponechává pro sebe a poskytuje jen ty pro nejbližší etapu práce | 84 | 87% | 7 | 7% | 6 | 6% |
| 10 | snaží se získat souhlas podřízených, než uvede různé věci do praxe | 27 | 28% | 62 | 64% | 8 | 8% |
| 11 | odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování | 76 | 78% | 17 | 18% | 4 | 4% |
| 12 | dovede pohovořit s podřízenými o jejich problémech, pracovních i osobních | 79 | 82% | 7 | 7% | 11 | 11% |
| 13 | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | 39 | 40% | 52 | 54% | 6 | 6% |
| 14 | je možné se před ním vyjadřovat otevřeně a s důvěrou | 49 | 51% | 43 | 44% | 5 | 5% |
| 15 | pravidelně informuje o věcech, které se týkají skupiny | 59 | 61% | 33 | 34% | 5 | 5% |
| 16 | zpravidla sám a detailně určuje metody a úkoly | 79 | 82% | 14 | 14% | 4 | 4% |

Mistři - celkem

| | | Ano | | Ne | | Nevím | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost |
| 1 | vytyčuje sám úkoly, nedovolí, aby se podřízení podíleli na rozhodování | 226 | 60% | 137 | 36% | 16 | 4% |
| 2 | centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě" až diktátorsky | 297 | 78% | 71 | 19% | 11 | 3% |
| 3 | radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle | 206 | 54% | 148 | 39% | 25 | 7% |
| 4 | vítá návrhy podřízených a snaží se, aby je uvedl do života | 224 | 59% | 132 | 35% | 23 | 6% |
| 5 | přijímá kritiku vlastního jednání, dovede na ni správně reagovat | 148 | 39% | 202 | 53% | 29 | 8% |
| 6 | s podřízenými jedná a mluví způsobem, který nepodněcuje ke kladení otázek | 224 | 59% | 121 | 32% | 34 | 9% |
| 7 | v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti | 141 | 37% | 209 | 55% | 29 | 8% |
| 8 | je nekompromisní | 297 | 78% | 52 | 14% | 30 | 8% |
| 9 | informace si ponechává pro sebe a poskytuje jen ty pro nejbližší etapu práce | 301 | 79% | 37 | 10% | 41 | 11% |
| 10 | snaží se získat souhlas podřízených, než uvede různé věci do praxe | 120 | 32% | 235 | 62% | 24 | 6% |
| 11 | odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování | 271 | 72% | 96 | 25% | 12 | 3% |
| 12 | dovede pohovořit s podřízenými o jejich problémech, pracovních i osobních | 270 | 71% | 84 | 22% | 25 | 7% |
| 13 | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | 187 | 49% | 166 | 44% | 26 | 7% |
| 14 | je možné se před ním vyjadřovat otevřeně a s důvěrou | 197 | 52% | 165 | 44% | 17 | 4% |
| 15 | pravidelně informuje o věcech, které se týkají skupiny | 229 | 61% | 119 | 31% | 31 | 8% |
| 16 | zpravidla sám a detailně určuje metody a úkoly | 334 | 88% | 35 | 9% | 10 | 3% |

**Příloha č. 8**: Výstupy z HD pro podnik č. 7 (demokratický styl vedení)

Mistr - muž

| | | Ano | | Ne | | Nevím | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost |
| 1 | vytyčuje sám úkoly, nedovolí, aby se podřízení podíleli na rozhodování | 11 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 | centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě" až diktátorsky | 0 | 0% | 11 | 100% | 0 | 0% |
| 3 | radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle | 11 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 4 | vítá návrhy podřízených a snaží se, aby je uvedl do života | 11 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 5 | přijímá kritiku vlastního jednání, dovede na ni správně reagovat | 0 | 0% | 10 | 91% | 1 | 9% |
| 6 | s podřízenými jedná a mluví způsobem, který nepodněcuje ke kladení otázek | 11 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 7 | v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti | 10 | 91% | 1 | 9% | 0 | 0% |
| 8 | je nekompromisní | 2 | 18% | 9 | 82% | 0 | 0% |
| 9 | informace si ponechává pro sebe a poskytuje jen ty pro nejbližší etapu práce | 10 | 91% | 1 | 9% | 0 | 0% |
| 10 | snaží se získat souhlas podřízených, než uvede různé věci do praxe | 11 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 11 | odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování | 1 | 9% | 10 | 91% | 0 | 0% |
| 12 | dovede pohovořit s podřízenými o jejich problémech, pracovních i osobních | 1 | 9% | 9 | 82% | 1 | 9% |
| 13 | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | 9 | 82% | 2 | 18% | 0 | 0% |
| 14 | je možné se před ním vyjadřovat otevřeně a s důvěrou | 11 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 15 | pravidelně informuje o věcech, které se týkají skupiny | 10 | 91% | 1 | 9% | 0 | 0% |
| 16 | zpravidla sám a detailně určuje metody a úkoly | 10 | 91% | 0 | 0% | 1 | 9% |

Mistr - žena

| | | Ano | | Ne | | Nevím | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost |
| 1 | vytyčuje sám úkoly, nedovolí, aby se podřízení podíleli na rozhodování | 8 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 | centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě" až diktátorsky | 0 | 0% | 7 | 88% | 1 | 12% |
| 3 | radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle | 7 | 88% | 0 | 0% | 1 | 12% |
| 4 | vítá návrhy podřízených a snaží se, aby je uvedl do života | 7 | 88% | 1 | 12% | 0 | 0% |
| 5 | přijímá kritiku vlastního jednání, dovede na ni správně reagovat | 2 | 24% | 3 | 38% | 3 | 38% |
| 6 | s podřízenými jedná a mluví způsobem, který nepodněcuje ke kladení otázek | 4 | 50% | 4 | 50% | 0 | 0% |
| 7 | v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti | 5 | 62% | 3 | 38% | 0 | 0% |
| 8 | je nekompromisní | 2 | 25% | 6 | 75% | 0 | 0% |
| 9 | informace si ponechává pro sebe a poskytuje jen ty pro nejbližší etapu práce | 5 | 62% | 3 | 38% | 0 | 0% |
| 10 | snaží se získat souhlas podřízených, než uvede různé věci do praxe | 5 | 62% | 3 | 38% | 0 | 0% |
| 11 | odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování | 1 | 12% | 7 | 88% | 0 | 0% |
| 12 | dovede pohovořit s podřízenými o jejich problémech, pracovních i osobních | 3 | 38% | 4 | 50% | 1 | 12% |
| 13 | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | 6 | 75% | 2 | 25% | 0 | 0% |
| 14 | je možné se před ním vyjadřovat otevřeně a s důvěrou | 6 | 76% | 1 | 12% | 1 | 12% |
| 15 | pravidelně informuje o věcech, které se týkají skupiny | 6 | 76% | 1 | 12% | 1 | 12% |
| 16 | zpravidla sám a detailně určuje metody a úkoly | 5 | 62% | 0 | 0% | 3 | 38% |

Mistři - celkem

| | | Ano | | Ne | | Nevím | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost | absolutní četnost | relativní četnost |
| 1 | vytyčuje sám úkoly, nedovolí, aby se podřízení podíleli na rozhodování | 19 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 2 | centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě" až diktátorsky | 0 | 0% | 18 | 95% | 1 | 5% |
| 3 | radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle | 18 | 95% | 0 | 0% | 1 | 5% |
| 4 | vítá návrhy podřízených a snaží se, aby je uvedl do života | 18 | 95% | 1 | 5% | 0 | 0% |
| 5 | přijímá kritiku vlastního jednání, dovede na ni správně reagovat | 2 | 11% | 13 | 68% | 4 | 21% |
| 6 | s podřízenými jedná a mluví způsobem, který nepodněcuje ke kladení otázek | 15 | 79% | 4 | 21% | 0 | 0% |
| 7 | v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti | 15 | 79% | 4 | 21% | 0 | 0% |
| 8 | je nekompromisní | 4 | 21% | 15 | 79% | 0 | 0% |
| 9 | informace si ponechává pro sebe a poskytuje jen ty pro nejbližší etapu práce | 15 | 79% | 4 | 21% | 0 | 0% |
| 10 | snaží se získat souhlas podřízených, než uvede různé věci do praxe | 16 | 84% | 3 | 16% | 0 | 0% |
| 11 | odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování | 2 | 11% | 17 | 89% | 0 | 0% |
| 12 | dovede pohovořit s podřízenými o jejich problémech, pracovních i osobních | 4 | 21% | 13 | 68% | 2 | 11% |
| 13 | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | 15 | 79% | 4 | 21% | 0 | 0% |
| 14 | je možné se před ním vyjadřovat otevřeně a s důvěrou | 17 | 90% | 1 | 5% | 1 | 5% |
| 15 | pravidelně informuje o věcech, které se týkají skupiny | 16 | 84% | 2 | 11% | 1 | 5% |
| 16 | zpravidla sám a detailně určuje metody a úkoly | 15 | 79% | 0 | 0% | 4 | 21% |

**Příloha č. 9:** Vybrané výstupy z DPOP, dle jednotlivých podniků

## Spolupráce a vycházení s nadřízeným pracovníkem

| Představa o okolnostech práce | | Zcela nedůležité | Velmi málo důležité | Málo důležité | Důležité | Velice důležité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 2 | 2 | 7 | 78 | 19 |
| | Relativní četnost | 2% | 2% | 6% | 72% | 18% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 10 | 27 | 33 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 14% | 39% | 47% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 3 | 63 | 10 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 4% | 83% | 13% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 33 | 6 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 85% | 8% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 44 | 12 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 79% | 21% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 3 | 24 | 3 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 10% | 80% | 10% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 14 | 5 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 74% | 26% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **2** | **2** | **23** | **283** | **88** |
| | Relativní četnost | **0,5%** | **0,5%** | **6%** | **71%** | **22%** |

| Skutečné okolnosti práce | | Naprosto nespokojen | Velmi málo spokojen | Málo spokojen | Spokojen | Naprosto spokojen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 13 | 86 | 9 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 12% | 80% | 8% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 3 | 58 | 9 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 4% | 83% | 13% | 0% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 2 | 67 | 7 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 3% | 88% | 9% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 38 | 1 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 97% | 3% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 52 | 4 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 93% | 7% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 3 | 26 | 1 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 10% | 87% | 3% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 17 | 2 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 89% | 11% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **0** | **3** | **76** | **295** | **24** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **19%** | **74%** | **6%** |

## Ocenění a zhodnocení vykonávané práce ze strany nadřízeného

| Představa o okolnostech práce | | Zcela nedůležité | Velmi málo důležité | Málo důležité | Důležité | Velice důležité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 1 | 0 | 15 | 89 | 3 |
| | Relativní četnost | 1% | 0% | 14% | 82% | 3% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 1 | 8 | 61 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 1% | 12% | 87% | 0% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 1 | 75 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 1% | 99% | 0% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 39 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 1 | 55 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 2% | 98% | 0% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 1 | 29 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 3% | 97% | 0% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 19 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 100% | 0% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **1** | **1** | **26** | **367** | **3** |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **7%** | **92%** | **1%** |

| **Skutečné okolnosti práce** | | **Naprosto nespokojen** | **Velmi málo spokojen** | **Málo spokojen** | **Spokojen** | **Naprosto spokojen** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 0 | 2 | 19 | 79 | 8 |
| | Relativní četnost | 0% | 2% | 18% | 73% | 7% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 6 | 62 | 2 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 9% | 88% | 3% | 0% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 8 | 61 | 7 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 11% | 80% | 9% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 3 | 34 | 2 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 8% | 87% | 5% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 12 | 44 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 21% | 79% | 0% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 2 | 24 | 4 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 7% | 80% | 13% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 14 | 5 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 74% | 26% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **0** | **8** | **106** | **258** | **26** |
| | Relativní četnost | **0%** | **2%** | **27%** | **65%** | **6%** |

## Odborná pomoc ze strany nadřízeného

| **Představa o okolnostech práce** | | **Zcela nedůležité** | **Velmi málo důležité** | **Málo důležité** | **Důležité** | **Velice důležité** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 0 | 1 | 14 | 90 | 3 |
| | Relativní četnost | 0% | 1% | 13% | 83% | 3% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 2 | 65 | 3 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 3% | 93% | 4% | 0% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 6 | 49 | 21 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 8% | 64% | 28% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 3 | 32 | 4 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 8% | 82% | 10% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 1 | 41 | 14 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 2% | 73% | 25% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 3 | 14 | 13 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 10% | 47% | 43% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 12 | 7 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 63% | 37% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **0** | **3** | **92** | **241** | **62** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **23%** | **61%** | **15%** |

| **Skutečné okolnosti práce** | | **Naprosto nespokojen** | **Velmi málo spokojen** | **Málo spokojen** | **Spokojen** | **Naprosto spokojen** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 20 | 81 | 7 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 19% | 75% | 6% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 5 | 53 | 11 | 1 |
| | Relativní četnost | 0% | 7% | 76% | 16% | 1% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 6 | 61 | 9 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 8% | 80% | 12% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 2 | 35 | 2 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 5% | 90% | 5% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 5 | 50 | 1 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 9% | 89% | 2% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 1 | 4 | 25 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 3% | 13% | 84% | 0% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 1 | 15 | 3 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 5% | 79% | 16% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **0** | **6** | **91** | **278** | **23** |
| | Relativní četnost | **0%** | **1%** | **23%** | **70%** | **6%** |

## Organizace práce na pracovišti

| Představa o okolnostech práce | | Zcela nedůležité | Velmi málo důležité | Málo důležité | Důležité | Velice důležité |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 8 | 86 | 14 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 7% | 80% | 13% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 1 | 10 | 59 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 1% | 14% | 85% | 0% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 2 | 68 | 6 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 3% | 89% | 8% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 1 | 36 | 2 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 3% | 92% | 5% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 1 | 48 | 7 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 2% | 86% | 12% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 5 | 22 | 3 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 17% | 73% | 10% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 18 | 1 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 95% | 5% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **0** | **1** | **27** | **337** | **33** |
| | Relativní četnost | **0%** | **0%** | **7%** | **85%** | **8%** |

| Skutečné okolnosti práce | | Naprosto nespokojen | Velmi málo spokojen | Málo spokojen | Spokojen | Naprosto spokojen |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Podnik č. 1** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 20 | 80 | 8 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 19% | 74% | 7% |
| **Podnik č. 2** | Absolutní četnost | 0 | 11 | 23 | 36 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 16% | 33% | 51% | 0% |
| **Podnik č. 3** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 5 | 67 | 4 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 7% | 88% | 5% |
| **Podnik č. 4** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 2 | 35 | 2 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 5% | 90% | 5% |
| **Podnik č. 5** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 3 | 53 | 0 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 5% | 95% | 0% |
| **Podnik č. 6** | Absolutní četnost | 0 | 1 | 5 | 23 | 1 |
| | Relativní četnost | 0% | 3% | 17% | 77% | 3% |
| **Podnik č. 7** | Absolutní četnost | 0 | 0 | 0 | 15 | 4 |
| | Relativní četnost | 0% | 0% | 0% | 79% | 21% |
| **CELKEM** | Absolutní četnost | **0** | **12** | **58** | **309** | **19** |
| | Relativní četnost | **0%** | **3%** | **15%** | **78%** | **4%** |

**Příloha č. 10:** Hemphillův dotazník

# HEMPHILLŮV DOTAZNÍK

Tímto dotazníkem zjišťujeme typ vedení Vašeho přímého nadřízeného (mistra). Přáli bychom si, abyste na dané otázky odpověděl (a) pravdivě, podle svých zkušeností.

Souhlasíte-li s položkou, zatrhněte „ano“, nesouhlasíte-li, zatrhněte odpověď „ne“. V případě, že v jeho způsobu vedení se některý prvek nevyskytuje nebo se nemůžete rozhodnout, reagujte odpovědí „0“(této možnosti se snažte využít co nejméně). Chcete-li se vyjádřit šířeji k některé otázce, učiňte tak v poznámce – nezapomeňte označit, ke kterému bodu, položce se Vaše vyjádření vztahuje.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1. | vytyčuje sám úkoly a způsoby postupu, určuje, kdo s kým musí spolupracovat, nedovolí, aby se podřízení podíleli na rozhodování | ANO | NE | 0 |
| 2. | centralizuje moc ve svých rukou, vede „tvrdě“ až diktátorsky | ANO | NE | 0 |
| 3. | radí se s podřízenými, objasňuje své záměry, situace a cíle | ANO | NE | 0 |
| 4. | vítá návrhy podřízených a snaží se, aby je uvedl do života | ANO | NE | 0 |
| 5. | přijímá kritiku vlastního jednání, dovede na ní správně reagovat | ANO | NE | 0 |
| 6. | s podřízenými jedná a mluví způsobem, který nepodněcuje ke kladení otázek | ANO | NE | 0 |
| 7. | v určitých situacích svolává podřízené, aby prodiskutoval určité záležitosti, bere na vědomí připomínky, podřizuje se většině | ANO | NE | 0 |
| 8. | je nekompromisní | ANO | NE | 0 |
| 9. | informace si ponechává pro sebe, poskytuje podřízeným jen ty, které se týkají nejbližších etap práce | ANO | NE | 0 |
| 10. | snaží se získat souhlas podřízených, než uvede různé věci do praxe, záleží mu na souhlasu podřízených | ANO | NE | 0 |
| 11. | odmítá vysvětlovat svoje počínání a důvody rozhodování | ANO | NE | 0 |
| 12. | dovede si udělat čas na to, aby si pohovořil s podřízenými o jejich problémech, pracovních či osobních | ANO | NE | 0 |
| 13. | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | ANO | NE | 0 |
| 14. | mění úkoly podřízených nebo skupiny, aniž by je s nimi předem prohovořil | ANO | NE | 0 |
| 15. | pravidelně informuje o věcech, které se týkají skupiny, o dosažených úspěších, o vztazích k jiným útvarům organizace | ANO | NE | 0 |
| 16. | zpravidla sám a detailně určuje metody a úkoly, dává málo prostoru pro samotné rozhodování a projevy iniciativy | ANO | NE | 0 |

**Poznámky:**

.....

.....

.....

Pramen: SEDLÁK, J.: Psychologické otázky personálních činností. /Učební text/ Ostrava, KORT 1968, s. 10 - 12.

**Příloha č. 11:** Dotazník postojů k okolí práce (DPOP)

## DOTAZNÍK

V této části dotazníku je uvedeno 25 otázek, které souvisí s pracovním procesem a Vaší prací. Otázky se zaměřují na podmínky a okolnosti, které mohou být při Vaši práci důležité nebo nevýznamné. Jejich důležitost je pro každého jiná, a proto se pokuste vyjádřit svůj pohled.

Prosím, pozorně si přečtěte každou otázku a označte na stupnici 1 – 5 za jak důležitou ji pro svou práci považujete.

Stupnice hodnocení:

1. zcela nedůležité, nezáleží mi na tom
2. velice málo důležité
3. málo důležité
4. důležité
5. velice důležité, hodně mi na tom záleží

| Podmínky a okolnosti Vaší práce<br>**Pro svou práci považuji za důležité** | **Důležitost** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. dobré vztahy se spolupracovníky na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. mít možnost spolupracovat s kolegy, spolupracovat na řešení problémů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. pracovat v příjemných pracovních podmínkách (čistota, osvětlení, hlučnost…) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. mít dostatečnou podporu firmy ve vybavení pracoviště (pracovní pomůcky, materiál, vybavení, apod.) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. být včas a dostatečně informován o dění ve firmě | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. mít možnost v dostatečné míře uplatnit své znalosti a dovednosti, využít svůj potenciál | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. mít příležitost a podmínky pro vzdělávání v oboru (školení, kurzy, semináře, stáže, …) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. postavení firmy v regionu a její pověst | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. mít odpovídající odborné a osobnostní předpoklady pro výkon své práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. vycházet a spolupracovat s jinými útvary ve firmě | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. mít dovednost oslovit druhé lidi a umět s nimi komunikovat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. spolupracovat (vycházet) s nadřízeným pracovníkem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. mít možnost otevřeně projevit své názory a postoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. být dostatečně finančně ohodnocen za odvedenou práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. plánovat svou profesionální kariéru a mít příležitost k profesnímu růstu, služebnímu postupu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. samostatně rozhodovat a mít dostatečnou odpovědnost | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. aby mě náplň vykonávané práce uspokojovala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. aby to co dělám, bylo přínosem pro firmu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 19. aby se k ní vedoucí vyjádřil a zhodnotil dosažené výsledky | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. sdílení společných cílů a hodnot ve firmě | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. mít možnost pracovat na zadaných úkolech samostatně | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. mít zajištěnou kvalifikovanou pomoc od svého nadřízeného | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. mít na pracovišti dobrou organizaci práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. realizovat své nápady při řešení úkolů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. jistotu a dlouhodobou perspektivu práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Následujících 25 otázek se vztahuje ke spokojenosti s podmínkami a okolnostmi Vaší práce.
Pokuste se nyní vyjádřit na stupnici stejného rozsahu 1 – 5, jak jste s nimi ve firmě spokojen (a).

Stupnice hodnocení:

1. naprosto nespokojen (a)
2. velice málo spokojen (a)
3. málo spokojen (a)
4. spokojen (a)
5. naprosto spokojen (a)

| Podmínky a okolnosti Vaší práce<br>**Jsem spokojen (a)** | **spokojenost** | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. se vztahy s kolegy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. s úrovní spolupráce mezi kolegy, s možností spolupracovat na řešení problémů | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. s péčí firmy o pracovní podmínky zaměstnanců (čistota, osvětlení…) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. s podporou firmy, vybavením pracoviště a pracovními pomůckami | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. s množstvím a včasností poskytovaných informací ve firmě (s přístupem k informacím) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. s využitím mého potenciálu, získaných znalostí a dovedností ve své práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. s možností vzdělávat se a s péčí firmy o rozvoj svých zaměstnanců | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. s postavením firmy v regionu a její pověstí | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. se svými odbornými a osobnostními předpoklady pro zastávanou pracovní pozici | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. s úrovní spolupráce mezi jednotlivými útvary | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. se způsobem komunikace s ostatními kolegy | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. se spoluprací a vztahem s vedoucím pracovníkem | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. s možností projevit a uplatnit své názory a postoje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 14. s finančním ohodnocením vykonané práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. s možností rozvoje vlastní kariéry a profesionálního růstu | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. s pravomocí rozhodovat a odpovědností za práci | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. s náplní vykonávané práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. s využitím (užitečností) mé práce ve společnosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. s oceněním, uznáním a hodnocením mé práce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. s firemní kulturou, se vztahem kolegů ke společným cílům a hodnotám | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. s individuálním prostorem pro vlastní jednání | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. s odbornou pomocí ze strany nadřízeného | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. s organizací práce na pracovišti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. s možností realizovat vlastní nápady | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. s jistotou a dlouhodobou perspektivou zaměstnanosti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

V následujících otázkách se pokuste seřadit jednotlivé položky podle důležitosti, kterou jim ve své práci přisuzujete. K položce připište číslo pořadí od **1 – nejvíce důležité… atd.**

1. Které položky považujete ve své práci za nejvíce motivující?

| | pořadí |
|---|---|
| 1. zázemí známé společnosti | |
| 2. odpovědnost | |
| 3. možnost soustavného vzdělávání | |
| 4. peníze | |
| 5. pružnou pracovní dobu | |
| 6. práci v dobrém kolektivu | |
| 7. kariéru | |
| 8. seberealizaci | |
| 9. výsledky vykonané práci | |
| 10. pocit uznání | |
| 11. jiné: | |

2. Jaké mám důvody pracovat v této společnosti?

| | pořadí |
|---|---|
| 1. image firmy | |
| 2. jistota, stabilita firmy | |
| 3. platové podmínky | |
| 4. životní šance | |
| 5. náhoda | |
| 6. nedostatek jiných příležitostí | |
| 7. prestiž vykonávané práce | |
| 8. jiné důvody: | |

3. Jaký důvod by byl tím podstatným, pro Váš odchod z organizace?

| | pořadí |
|---|---|
| 1. špatné, nekorektní chování přímého nadřízeného | |
| 2. nedostatečné finanční ohodnocení | |
| 3. špatný pracovní kolektiv | |
| 4. neuspokojivá práce | |
| 5. nedostatek příležitostí pro postup | |
| 6. nejistá ekonomická situace a poslání organizace | |
| 7. nevhodné pracovní podmínky | |
| 8. jiné: | |

4. Jaká kritéria si přejete mít zahrnuty v platu?

| | pořadí |
|---|---|
| 1. vzdělání | |
| 2. dosažená praxe | |
| 3. osobní schopnosti | |
| 4. specializaci | |
| 5. schopnosti adaptovat se | |
| 6. jazykové znalosti | |
| 7. dosahovaný výkon a výsledky práce | |
| 8. jiné: | |

5. Který zdroj informací preferujete?

| | pořadí |
|---|---|
| 1. informátor | |
| 2. e-mail | |
| 3. rozhlas | |
| 4. nástěnky | |
| 5. porady a schůze | |
| 6. telefon | |
| 7. jiné: | |

Vaše připomínky a poznámky:

Zdroj: Doleželová, R.,Vtípil, Z.,(2005), DPOP. Olomouc: Katedra psychologie FF UP.