

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Řídící styl v kontextu organizační kultury**

**Veronika Marková**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Marková

Provoz a ekonomika

Název práce

Řídící styl v kontextu organizační kultury

Název anglicky

Management style in the context of organisational culture

---

Cíle práce

Cílem DP je zjistit jaké řídicí styly se ve sledované organizaci vyskytují a jak jejich výskyt závisí na organizační kultuře daného podniku.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výzkumů, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

#### Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

#### Klíčová slova

Řídící styl, řídicí práce, vedení lidí, typy řídicích stylů, spokojenost zaměstnanců.

---

#### Doporučené zdroje informací

1. Adair, J. Jak řídit a vést druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-251-0784-1
2. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s., ISBN 80-247-0469-2
3. Bedrnová, E. Nový, I. Psychologie a sociologie v řízení firem, 1. vydání. Praha: Management a Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
4. Bělohávek, F. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003. 90 s., ISBN 80-7226-873-2
5. Bělohávek, F. Jak řídit a vést lidi. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-85839-45-8
6. Hron, J. Teorie řízení. 4. vydání Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2009. 135 s., ISBN 80-213-0695-5
7. Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s., ISBN 80-85605-45-7
8. Šuleř, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85605-45-7

---

#### Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

#### Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

#### Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 9. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 10. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 31. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řídící styl v kontextu organizační kultury" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2017

\_\_\_\_\_

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. .c. za odborné vedení mé diplomové práce a poskytnutí cenných rad a doporučení.

Také děkuji všem zaměstnancům společnosti Teplo domova, spol. s.r.o. za spolupráci na dotazníkovém šetření.

## Řídící styl v kontextu organizační kultury

### Souhrn

Diplomová práce se zabývá tématem „Řídící styl v kontextu organizační kultury“. Obsahuje teoretickou rešerši a vlastní práci. Literární část vychází z odborné literatury a je zaměřena na vysvětlení pojmů organizační kultura, řídicí styl a systém GRID. Firemní kultura je odlišná pro každý podnik a jednotliví pracovníci by se s ní měli být schopni ztotožnit. Řídící styly představují způsob vedení manažera. Velký vliv na ně má situace v podniku a mezilidské vztahy. Podle systému GRID se dá zjistit způsob vedení konkrétního pracovníka.

Vlastní práce je založena na empirickém výzkumu jako je dotazníkové řešení a rozhovory. Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve společnosti Teplo domova, spol. s.r.o. Dotazovanými byli nadřízení a podřízení. Výsledky se poté zaznamenali do manažerské mřížky, ve které je vidět jaké čtyři styly řízení používají čtyři vedoucí pracovníci – lhostejní, autokratický a styl mezi kompromisníkem a týmovým vedoucím. Základem správného řízení je správné chápání podnikové kultury. Bez ní není schopný vést podřízené správně. Vedoucí pracovníci mají pomocí šetření zpětnou vazbu, protože ví, jak je vnímají jednotliví pracovníci.

**Klíčová slova:** Řídící styl, řídicí práce, vedení lidí, typy řídicích stylů, spokojenost zaměstnanců, organizační kultura, prostředky organizační kultury, systém GRID, zpětná vazba.

# Management style in the context of organisational culture

## Summary

The thesis deals with the theme "Managing style in the context of organisational culture". It includes theoretical research and their work. Literary part is based on scientific literature and is focused on explaining the concepts of organizational culture, management style and GRID system. Corporate culture is different for every business and individual workers would be with her should be able to identify. Managing styles are a way lead manager. Great influence on them is the situation in the company and interpersonal relationships. According GRID system can determine a specific method of keeping worker.

Custom work is based on empirical research, such as questionnaires and interviews solutions. The questionnaire survey was carried out in the company warmth of home, spol. Ltd. Respondents were superiors and subordinates. The results are then recorded into the managerial grid, which is to see what the four management styles used four executives - indifferent autocratic style and the kompromisníkem and team leader. The cornerstone of good management is the proper understanding of the corporate culture. Without it, the child is not able to run properly. Executives are using survey feedback, because he knows how it is perceived by individual workers.

**Keywords:** Management style, management work, leadership, types of management styles, employee satisfaction, organizational culture, organizational culture means, GRID system feedback.

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	<b>10</b>
<b>2. Cíl a metodika</b>	<b>11</b>
2.1. Cíl práce	11
2.2. Metodika	11
<b>3. Teoretická východiska</b>	<b>13</b>
3.1. Organizační kultura	13
3.1.1. Strategie a kultura	13
3.1.2. Výkonnost a kultura	14
3.1.3. Změna organizační kultury	15
3.2. Pojetí podnikové kultury	16
3.2.1. Objektivistické a interpretativní pojetí	16
3.2.2. Teoretické a praktické pojetí	17
3.2.3. Alternativní pojetí	17
3.3. Hodnoty organizační kultury	19
3.4. Prvky organizační kultury	20
3.5. Manifestace organizační kultury	22
3.6. Organizační socializace	23
3.7. Řídící styl	23
3.7.1. Vedení a organizační kultura	23
3.7.2. Styl řídicí práce	24
3.8. Manažerská mříž	30
3.9. Třistašedesátistupňová zpětná vazba	31
<b>4. Vlastní práce</b>	<b>33</b>
4.1. Teplo domova GmbH	33
4.2. Teplo domova, s.r.o.	34
4.2.1. Organizační struktura	34
4.2.2. Vedoucí pracovníci	40
4.3. Firemní kultura	41
4.3.1. Firemní hodnoty	42
4.3.2. Hrdina	43
4.3.3. Normy	44
4.3.4. Artefakty	46
4.4. Dotazníkové šetření	49



4.4.1. Vedoucí administrativního a technického oddělení.....	49
4.4.2. Vedoucí servisního oddělení.....	52
4.4.3. Vedoucí oddělení velkých zařízení.....	55
4.4.4. Vedoucí obchodního oddělení .....	58
<b>5. Zhodnocení výsledků a doporučení.....</b>	<b>63</b>
<b>6. ....</b>	<b>65</b>
6.1. Servisní oddělení.....	65
6.2. Recepce .....	70
6.3. Celkové zhodnocení.....	72
<b>7. Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>76</b>
<b>8. ....</b>	<b>78</b>
8.1. Dotazník pro zaměstnance .....	78
8.2. Dotazník pro vedoucího pracovníka .....	81
<b>Seznam tabulek a schémat .....</b>	<b>85</b>

## 1. Úvod

Pod pojmem organizační kultura si každý představí něco jiného. Zaměstnanec by ji měl chápat a ztotožnit se s ní. Bez toho nebude schopný vykonávat práci. Základní hodnoty, normy, artefakty nebo zařízení místností či loga jsou typická pro určitý subjekt. Půjdeme po ulici a kolem nás projede firemní auto, které je jasně charakteristické. A my hned víme o jakou společnost se jedná. Hodnoty naopak nejsou vidět, ale firmy se snaží o to, aby o jejich veřejnost věděla. Proto jsou na internetových stránkách, ve firemních prospektech nebo jako hesla na plakátech. Mají velký vliv na utváření značky.

Řídící styl je způsob jakým nadřízený pracovník vede své podřízené. Vést tým lidí není pro každého. Manažer musí mít potřebné dovednosti a znalosti, vize, kreativitu a přirozený respekt. Bez autority podřízených se těžko řídí tým. Velký vliv také mají mezilidské vztahy, atmosféra na pracovišti a situace v podniku. V krizových situacích je například důležité plnit své povinnosti včas nebo zvládnout práci pod tlakem. V opačné případě může být manažer shovívavý a tolerovat uvolněnou pracovní morálku. Nelze tedy definovat jen jeden řídicí styl, který je tím nejvýhodnějším pro všechny zúčastněné.

Vedoucí pracovník nemůže vést pokud nezná základní hodnoty. Nejde je oddělit od výkonu práce. Kultura je ve všem a vnímat ji každý den je základem úspěšného manažera. Jen tak může motivovat pracovníky nebo zlepšovat podmínky. Firemní kultura dělá podnik podnikem. Jinak by všechny společnosti byly stejné a neexistovala by konkurence.

## **2. Cíl a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Cílem literární rešerše diplomové práce je podrobná charakteristika pojmu organizační kultury a jejich jednotlivých prvků, dále jsou zde podrobně vysvětleny jednotlivé řídicí styl a systém GRID.

Vlastní (praktická) část je zaměřena na popsání organizační kultury v německé firmě a na analýze dotazníkového šetření. Šetření je zaměřené na řídicí pracovníky. Výsledky jsou zachyceny v manažerské mřížce, podle které se poznají konkrétní styly řízení jednotlivých vedoucích pracovníků.

### **2.2. Metodika**

Metodika v literární rešerši vychází z prostudování odborné literatury. Vlastní práce je podložena empirickými metodami. Vytvořené byly dva dotazníky, jeden pro vedoucího pracovníka, druhý pro jejich podřízené. Dotazníkové šetření proběhlo ve firmě Teplo domova, spol. s.r.o.

Dotazník pro vedoucí pracovníky se skládá z 18-ti otázek, přičemž 4 jsou vypisovací, 6 je zaměřených na pracovní úkoly a 6 na vztahy. Doplnující otázky se týkají firemní kultury v podniku, co je zdrojem konkurenceschopnosti, oblíbený rituál a přínos práce pro tuto společnost. Zajímalo mě, zda vedoucí pracovníci znají základní hodnoty. V tomto šetření hodnotí manažer sám sebe.

Dotazník pro podřízené pracovníky také obsahuje 18 otázek. 4 vypisovací, 6 zaměřených na pracovní povinnosti a 6 na mezilidské vztahy. Obsah je stejný, ale v tomto dotazníkovém šetření pracovníci hodnotí manažera podle svého mínění.

Je celkem jasné, že se každý vidí jinak. Cílem je odpovědi porovnat, najít shody nebo rozdíly. Pomocí šetření zjistím konkrétní řídicí styly vedoucích pracovníků. Výsledky budou zaznamenány do manažerské mřížky.

U 14 otázek si dotazovaní mohli zvolit 1 z 5 možností – ano, spíše ano, někdy, spíše ne, ne. Celý proces byl anonymní. Pokud anonym vybral odpověď ano nebo spíše ano, byl za ní přičten 1 bod, u zbývajících variant byla 0. Nakonec se všechny získané hodnoty sečetly a zapsali se do systému GRID. Může se stát, že body nebudou přesně ukazovat na konkrétní styl řízení, ale po zaznamenání způsob vedení se bude nacházet mezi dvěma styly, vytvoří se tedy interval, ve kterém jeho řídicí styl je. Po celkovém vyhodnocení bude zřejmé, který z nadřízených pracovníků se přibližuje k nejvýhodnějšímu stylu a naopak, kdo z nich má případné nedostatky ve vedení.

### **3. Teoretická východiska**

#### **3.1. Organizační kultura**

„Organizační kultura vyjadřuje, jak se věci v organizaci dělají. Zahrnuje zvyklosti, postupy, způsob komunikace a řeč, názory na to, co je dobré a co špatné, rituály, vzhled pracovišť i výrobků, image na veřejnosti, logo, historiky, způsob oblékání. Kultura je vyjádřením základních hodnot.“ (Bělohávek, 2003, s.44)

Organizační kulturu bychom tedy mohli obecně definovat jako soubor základních předpokladů, norem, postojů a hodnot, které jsou respektovány zaměstnanci, vedením a projevují se v myšlení a chování. (Lukešová, Nový, 2004, s.22)

Hodnoty a postoje jsou sdíleny v rámci firmy. Navenek se projevují chováním zaměstnanců. Je to určitý obraz toho, jak společnost působí na své obchodní partnery a veřejnost. (Dědina, Odcházal, 2007, s.221)

„A výsledkem je, že všechno v podniku funguje bez příkazů – to je zcela klíčové – protože lidé uvedené principy sdílejí a v jejich duchu (ať už uvědoměle, nebo neuvědoměle) členy organizace.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.221)

Obsah a síla kultury je ovlivňována řadou různých faktorů. Mezi nejvíce působící patří prostředí (vliv podnikatelského a národního prostředí, konkurenční prostředí, požadavky zákazníků), manažeři či vlastníci podniku, velikost a délka existence, využívání technologií. (Lukášová, Nový, 2004, s.53)

##### **3.1.1. Strategie a kultura**

„Organizační kultura je významným subsystémem organizace a determinantou efektivnosti organizace. Prostřednictvím funkcí, které v rámci organizace naplňuje, ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace i chování organizace navenek, vůči prostředí.“ (Lukášová, Nový, 2004, s.41)

Pro správné fungování kultury jsou důležité podněty z vnějšku. Organizace nemůže být izolovaná. Jedná se především o organizační strategii a strukturu. Strategie představuje jeden z nejdůležitějších faktorů podniku. Je klíčová. Její vývoj a realizace vždy závisí na lidských jedincích, jejich názorech, postojích a jejich chováním. Pro vytváření strategií je

důležité předvídat a sledovat situaci. Vnímat co se děje mimo podnik a být schopen reagovat. (Lukášová, Nový, 2004, s.41-42)

### **3.1.2. Výkonnost a kultura**

Obsah kultury organizace a síla organizační kultury mají velký vliv na ovlivňování výkonnosti podniku.

Obsah kultury v sobě zahrnuje názory, hodnoty, normy chování, postoje. Síla „znamená, nakolik jsou dané názory, hodnoty, postoje a normy a z nich vyplývající vzorce chování v organizaci sdíleny.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.222)

Pokud je podnik sdílí ve vysoké míře, je pro kultura silná a má velký vliv na funkci a směr podniku. Ovlivní ji také to, jestli to bude pro podnik kladné nebo spíše negativní. V případě slabé kultury je obsah kultury sdílen v malé míře. (Dědina, Odcházal, 2007, s.222)

Mezi výhody silné kultury patří vzájemná komunikace, soulad a myšlení zaměstnanců, snadnější rozhodování, lepším mezilidské vztahy, neformální způsob kontroly a soudržnost. (Dědina, Odcházal, 2007, s.222)

Naopak nevýhodami jsou uzavřenost podniku, ignorace signálů z vnějšího prostředí, nezavádění nových strategií a neakceptace změn důležitých pro podnik. Podnik si na něco zvykne a není schopen se přizpůsobit inovacím a změnám, i když by to byla potřeba. (Dědina, Odcházal, 2007, s.222)

#### **Klíčovými faktory organizace jsou:**

- Σ Kladný přístup manažerů k podřízeným,
- Σ firemní komunikace,
- Σ srozumitelný strategický plán,
- Σ týmová práce,
- Σ přizpůsobení se změnám,
- Σ vzdělávání zaměstnanců,
- Σ odměňování pracovníků,
- Σ rozvoj zaměstnanců,
- Σ podíl zaměstnanců na zisku,

- Σ přátelské pracovní prostředí,
- Σ firemní kultura. (Dědina, Odcházal, 2007, s.223-225)

**Klíčové vztahy musí být mezi:**

- Σ manažerskými skupinami,
- Σ nadřízenými a podřízenými,
- Σ jednotlivci a týmy. (Suchý, Papánek, Náhlovský, 2016, s.94)

### **3.1.3. Změna organizační kultury**

„Manažeři často mají pocit, že kultura je nezdravá, nežádoucí, a že by se měla změnit. Kultura je však těžko definovatelná, těžko uchopitelná, těžko ovlivnitelná a tak žadoucí změna končí často jen jako nerealizované přání.“ (Bělohlávek, 2003, s.44)

Pokud manažeři chtějí, aby došlo ke změně kultury, je nejprve potřeba upřesnit si, kde jsou chyby. Bez toho nelze nastavovat nové způsoby či názory.

Pro stanovení postupu (změny) je nezbytné stanovit a vyjasnit si kulturní normy. Vedení musí dát najevo jaký konkrétní typ kultury je žadoucí a jak by se zaměstnanci měli chovat. Všichni manažeři musí mít shodný názor. (Bělohlávek, 2003, s.45)

Prezentace stanovených norem musí být jasná a srozumitelná všem. Každý pracovník musí porozumět a chápat normy jako způsob, bez kterého se pracovní vytížení neobejde. Deklarace musí být působivá.

Dále je potřeba, aby kulturní normy byly písemně zaznamenány a charakterizovali způsob přístupu vedení k zaměstnancům. Například systém hodnocení pracovníků, kde budou uvedeny hlavní kritéria například týmová práce či loajalita. (Bělohlávek, 2003, s.45)

Nedílnou součástí norem je symbolická akce. Jedná se tedy o konkrétní projev. Podřízení musí ve svých nadřízených vidět vzory. Když se tak budou chovat, zaměstnanci postupně budou přejímat stejné projevy. Například už manažer nebude podporovat nicnedělání pracovníka, ale jasně mu dá najevo, že tenhle jeho přístup je nevhodný a chceli v podniku nadále pracovat, musí práci začít brát vážně. Díky tomu podřízení uvidí, že manažer v pracovní době je nekompromisní, a že očekává splnění. Nebo naopak vysoká motivace bude inspirovat jedince k vlastnímu projevu nápadů či kreativity. (Bělohlávek, 2003, s.45)

Personalisti se při výběru nových pracovníků řídí tím, jak by dotyčný zapadl do podniku, jak sám je schopen vnímat hodnoty. Pracovníci v manažerských pozicích musí být nositeli, nesmí se změnám bránit. Personalistika je nástrojem změny. (Bělohlávek, 2003, s.45)

Každý nový pracovník by měl mít svůj vzor, který se chová podle norem a on se od něj bude učit, aby byl se ztotožnil a choval se tak podle toho. Proces výchovy zapracování probíhá se změnou kultury. Vzorem pro nového pracovníka musí být tedy zaměstnanec, který poslušně přijímá změny a nebrání se jim. Respektuje nadřízené a díky tomu v něm nový pracovník vidí uvědomělou osobu. Pozitivní změna poté vede ke spokojenosti všech pracovníků. (Bělohlávek, 2003, s.45)

## **3.2. Pojetí podnikové kultury**

### **3.2.1. Objektivistické a interpretativní pojetí**

Autoři Bedrnová a Nový popsali kulturu ze dvou úhlů. Jedním je objektivistický přístup, druhý interpretativní.

**Objektivistický přístup** předpokládá, „že podniková kultura je jednou z mnoha skutečností stejného řádu, které utvářejí podnikovou realitu.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s.29)

Cílem je integrovat prvky pomocí vyšších hodnot, které zajistí stabilitu, identitu a spojení pracovníků. Pracovník se tedy musí ztotožnit s celým pracovním procesem a vyznávanými hodnotami podniku. „Problematika podnikové kultury se chápe jako další, nový a bezpochyby přínosný prvek obohacující organizační a manažerské teorie zejména v rovině koordinace, integrace a motivace.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s.29)

Tento způsob vnímání se vysvětluje tím, že podnik má kulturu. Prvky musí být zřetelné, viditelné a srozumitelné pro vnější okolí. Přispívají k efektivnějšímu stylu řízení a atmosféře na pracovišti. Patří sem symboly, rituály a příběhy. (Bedrnová, Nový, 1994, s.29)

Patří sem symboly, rituály a příběhy.

**Interpretativní pojetí** je chápáno tím, že samotný podnik je kulturou. Znamená to, že společnost je vnímána jako celistvá s hlubším významem – všechny procesy podniku.



Typické pro tento přístup je nemateriální stránka kultury (zejména komunikace). (Bedrnová, Nový, 1994, s.29)

Pro pracovníky to znamená, že musí shodně pochopit procesy typické pro podnik. Z nich jsou pak odvozeny určitá pravidla zprostředkována pomocí symbolů. (Bedrnová, Nový, 1994, s.29)

Jednotlivé symboly charakterizují podnikovou kulturu. Jsou to například způsoby chování, gesta a slovné výrazy. Řadí se sem i fyzické (materiální) prostředky. Každý symbol má konkrétní význam. „Význam je vysvětlitelný, resp. pochopitelný až v souvislosti s daným systémem vnitropodnikových hodnot, norem a vztahů.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s.29-30)

Pracovník není pouze pasivní, ale může se aktivně podílet na vytváření kultury. Měl by být schopný ztotožnit podnikové hodnoty se svými vlastními a řídit se podle nich. Tím se více zapojí do podnikové kultury a bude schopen reprezentovat společnost. Velký vliv na osvojení určitých norem a hodnot, má délka pracovního poměru a komunikace s ostatními pracovníky či s vedením. (Bedrnová, Nový, 1994, s.30)

### **3.2.2. Teoretické a praktické pojetí**

Podobně jako předchozí pojetí, tak autoři Lukášová a Nový charakterizují organizační kulturu dvěma způsoby. Dělí ji na teoretickou a praktickou. (Lukášová, Nový, 2004, s.75)

Teoretická typologie mapuje typické obsahy kultury. Mění se s prostředím a přináší vědecké poznání. (Lukášová, Nový, 2004, s.75)

Praktická se více zaměřuje v praxi na porovnávání obsahu kultury se situacemi, které se v praxi běžně vyskytují. Je to teoretický základ, který umožňuje lépe pochopit a porozumět situaci. (Lukášová, Nový, 2004, s.75)

### **3.2.3. Alternativní pojetí**

Ne vždy se autoři shodnou na stejném názoru či pohledu na organizační kultura. Díky tomu vzniká více názorů na danou problematiku. V alternativních pohledech se setkává názor manažerský a konzultantský proud se sociálně vědeckým proudem. (Dědina, Odcházal, 2007, s.232)

Pro manažerský proud je typické, že „se zaměřuje na dobře zvládnuté vnější znaky reprezentující podnikovou kulturu.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.232)

Sociálně vědecký proud tvrdí, že „kultura je souborem kulturního pozadí jednotlivých členů organizace a nelze ji jednoduše prezentovat navenek.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.232)

Tabulka č. 1: **Manažerský a sociálně vědecký proud**

<b>Manažerský a konzultantský proud</b>	<b>Sociálně vědecký proud</b>
organizace má kulturu	organizace je kulturou
integrační pohled	diferenciační pohled
konsenzuální pohled	konfliktní pohled
řízená kultura	tolerovaná kultura
symbolické vedení	manažerské řízení

Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007

**Manažerský proud** bere kulturu jako atribut, který je ve vlastnictví firmy a předává se nově příchozím pracovníkům. Kultura se může měřit a kvantifikovat.

Integrační pohled považuje kulturu za monolitickou s vysokým stupněm konzistence, je transparentní.

Konsenzuální pohled se dívá na problémy vzniklé na pracovišti z důvodu, že nefunguje komunikace mezi pracovníky. . (Dědina, Odcházal, 2007, s.233)

Řízená kultura znamená, že podnik má kulturou, kterou může vést a řídit a také inovovat.

Symbolické vedení. Jde „o styl kdy manažeři vystupují jako vizionáři a symboly organizace jak pro vlastní zaměstnance, tak pro okolní prostředí.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.232-233)

**Sociálně vědecký proud** tvrdí, že kulturu nelze snadno definovat, nelze ji měřit. Je potřeba ji vnímat v širších souvislostech.

„Diferenciační pohled na podnikovou kulturu naproti tomu tvrdí, že každá organizace se skládá z určitých subkultur, které si nesou své inherentní znaky, a které jsou od ostatních subkultur určitým způsobem izolovány.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.232)

Podle konfliktního pohledu se podnik skládá ze špatně strukturovaných a nedokonale sdílených systémů. Ty vznikají dynamicky proto, protože noví pracovníci získávají nové zkušenosti a snaží se sžít s novým podnikem.

Tolerovaná kultura. Vztahy mezi lidmi není možné řídit, ale jen tolerovat.

„Sociálně vědecký proud tvrdí, že pro efektivní chod podniku je nutné redukovat variabilitu chování jednotlivých zaměstnanců, kteří přicházejí do organizace z různých prostředí, s různými motivacemi, zkušenostmi a uznávanými hodnotami.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.233)

### **3.3. Hodnoty organizační kultury**

Podnik funguje jako sociální systém lidí. Každý z nich má určité postoje a hodnoty. V případě, že jsou si velmi podobné (pravděpodobnost je však minimální), se jim říká žádoucí synergie. Naopak když se zaměstnanci neztotožní s danými hodnotami, tak podnik nemůže fungovat jako jednotný celek. (Dědina, Odcházal, 2007, s.221)

„Hodnoty podniku musí být v rovnováze s hodnotami zaměstnanců, jinak nedojde k identifikaci s firmou.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.221)

**Mezi čtyři zásadní hodnoty firemní kultury patří:**

- ∑ Respekt vedoucích pracovníků,
- ∑ vzájemná komunikace,
- ∑ spoluodpovědnost

Σ možnost vyjádřit se a podílet se na rozhodnutí. (Dědina, Odcházet, 2007, s.221)

### 3.4. Prvky organizační kultury

Za prvky organizační kultury považujeme základní **předpoklady, hodnoty, postoje, vnější manifestace kultury**. (Lukášová, Nový, 2004, s.22)

Pod pojmem vnější manifestace kultury si můžeme představit materiální vybavení podniku, architekturu budovy, výroční zprávy, zvyky a rituály, firemní „hrdiny“ či mýty a logo firmy. (Lukášová, Nový, 2004, s.22-23)

„Základní předpoklady jsou zafixované představy o fungování reality, které lidé považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné.“ (Lukášová, Nový, 2004, s.22-23)

Hodnota je definovaná jako něco co má pro jedince význam. Jako něco důležitého. Vyjadřují obecné preference a rozlišují dobré od špatného. Mají velký vliv na rozhodování nejen zaměstnance, ale také podniku. (Lukášová, Nový, 2004, s.23)

Postoje ovlivňují naše rozhodování. Souvisí s nějakou osobou, věcí, problémem nebo událostí. (Lukášová, Nový, 2004, s.23)

Podle jiného autora je možné dělit složky kultury na **hodnoty, normy a artefakty**.

Pojem hodnoty vysvětlují, co je správné nebo špatné, co se smí nebo nesmí.

Zaměstnanci by měli hodnoty vyznávat a řídit se jimi. Představují obecné vnímání správného chování a vystupování. Pro organizaci představují nejhlubší úroveň kultury. Všichni pracovníci by se podle nich měli řídit a respektovat je. (Armstrong, 2007, s.201-202)

Normy. „Normy jsou nepsanými pravidly chování, „pravidla hry“, která poskytují neformální návod k tomu, jak se chovat.“ (Armstrong, 2007, s.202-203)

Například se jedná o styl oblékání na pracovišti, jak vykonávají svou práci, jak je důležité postavení, jestli se očekávají od pracovníků ambice, politiku a formality. (Armstrong, 2007, s.202-203)

Artefakty, nebo-li lidské výtvořiny. V organizaci jsou viditelné a hmatatelné. Zaměstnanci je cítí, vidí a slyší. Představují pracovní prostředí, tón hlasu při telefonování

či jednání, podnikový slang a také styl řízení jednotlivých manažerů. (Armstrong, 2007, s.203)

Autoři Eva Bedrnová a Ivan Nový považují mezi nejdůležitější prostředky **symboly** (interpretativní pojetí). Symbol je charakterizován jako verbální znak, který má konkrétní význam pro určitý podnik. Dělí se na materiální a nemateriální. (Bedrnová, Nový, 1994, s.33)

Hlavním verbálním symbolem je **řeč**. Pomocí řeči se zprostředkovávají hodnoty a normy. Je to základní komunikační prostředek. V každém pracovním prostředí kolují historiky či příběhy, které jsou pravdivé nebo přikrášlené. Příběhy propojují minulost s přítomností. Výhodou těchto vyprávění je snadnější interpretace podniku a zároveň vede k ovlivňování pracovníků. (Bedrnová, Nový, 1994, s.34)

Dále se sem řadí **mýty (lidové teorie)**. Označují skutečnosti, která se nemusí zakládat na pravdě. Jejich obsah si může každý zaměstnanec vysvětlit po svém. Mýty charakterizují konkrétní normy v podniku. Například záleží na každém jedinci nebo všichni kopeme za jeden tým. (Bedrnová, Nový, 1994, s.34)

**Artefakty**. Autoři mezi ně řadí rituály a ceremoniály. **Rituál** je formální a opakující se symbol. Vysvětluje se jako „určitý typ zvyků a obyčejů, který má na určitém místě a v určitém čase zcela konkrétní význam. Vyznamenávání nejlepších spolupracovníků, odchod vedoucího pracovníka do důchodu, hlasování či schvalování důležitých dokumentů.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s.40)

**Ceremoniál** má podobný význam, ale je méně formální tím, že se při něm uvolňují emoce. Vánoční večírky, teambuildingové akce a oslavy vzniku společnosti. (Bedrnová, Nový, 1994, s.40)

**Status** pracovníka vyjadřuje jeho pozici v podniku. Pro každé postavení jsou typické znaky jako například vizitky, na míru šitý pracovní oblek, služební auto, uzavřená kancelář. Ze statusu pramení i moc v rámci řídicí struktury a také předpoklad, že tento pracovník je plně ztotožněn s podnikovou kulturou. (Bedrnová, Nový, 1994, s.40)

Základními verbálními symboly je design stavby, logo, barvy, vybavení pracoviště a reklamní předměty. **Materiální předměty (podniková image)** charakterizují vždy jeden konkrétní podnik a pro běžného občana i jasně viditelné znaky. Používají se dlouhodobě a při každé možné příležitosti. „Aby však plnily úkolů symbolů, tzv. aby zprostředkovaly určitý obsah, je nezbytné, aby vytvářely logický systém, který je schopen být nositelem myšlenky a významu.“ (Bedrnová, Nový, 1994, s.42)

### 3.5. Manifestace organizační kultury

Autorem manifestace organizační kultury je Edgar Schein (1992). Vytvořil model, který tvoří tři úrovně. Podle Scheina je kultura chápána „jako komplex základního lidského chování organizace, hodnot sdílených organizací a právě vnějšími znaky.“ (Dědina, Odcházal, 2007, s.230)

Úkolem vnějších znaků je informovat zákazníky a zaměstnance o podniku. Řadí se sem symboly, normy, rituály, slogany, loga. (Dědina, Odcházal, 2007, s.230)

Schéma č. 1: Tři úrovně podle E. Scheina



Zdroj: Dědina, Odcházal, 2007

### 3.6. Organizační socializace

Každý pracovník chápe jinak organizační kulturu, má jiné představy a zkušenosti. Pro podání kvalitního výkonu je důležité být sladěn s podnikovými cíly. Organizační socializace je proces, při kterém je chování jednotlivce, jeho hodnot, názorů a motivů ovlivňováno tak, aby byl ztotožněn s kulturou v příslušném podniku. (Dědina, Odcházal, 2007, s.231)

Pracovníci mají tři možnosti reakce na organizační kulturu. Prvním je přijetí bez výhrad, dalším kapitulace s nesouhlasem jedince, ale přijetím kultury. Poslední možností je absolutní nesouhlas, odpor. Je na zaměstnanci jaké zaujme stanovisko. (Dědina, Odcházal, 2007, s.232)

#### Sedm hlavních prvků socializace:

- Σ Správný výběr zaměstnanců,
- Σ inspirovat se zkušenostmi nových pracovníků,
- Σ neustálé vzdělávání,
- Σ odměňování a řízení lidí,
- Σ dodržování hodnot,
- Σ neustále posilovat tradice,
- Σ konzistence modelových rolí. (Dědina, Odcházal, 2007, s.232)

### 3.7. Řídící styl

#### 3.7.1. Vedení a organizační kultura

Organizační kultura bezesporu má velký vliv na řídicí styl managementu. Nejen osobnost vedoucího pracovníka, ale i prostředí v podniku, mezilidské vztahy, motivace a schopnost plnit podnikové plány, postoje ovlivňují vztah manažera k podřízeným.

„Vedení není jen základní součástí procesu managementu, je to také nedílná součást sociální struktury a kultury organizace. Má-li být manažer úspěšný v jednání s lidmi

a ovlivňování jejich chování a jednání, je zapotřebí takového stylu vedení, který napomůže vytvoření podpůrné organizační kultury.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s.122)

„Základní skutečností, kterou musí vedoucí pracovník pochopit je fakt, že podstatou řídicí práce je vedení lidí.“ (Horalíková, 2006 s.144)

Zaměření nadřízeného nesmí být jen na výkon, ale je také nesmírně důležité, aby své podřízené vnímal a byl schopen jim porozumět. „Skutečný zájem o lidi a jejich blaho je velmi povzbuzuje k dobrým výkonům.“ (Dědina, Cejthamr, 2005, s.72)

Manažer musí být schopný konkrétně vymezit úkoly a cíle, mluvit jasně a srozumitelně, dát najevo svá očekávání, rozhodovat i pod tlakem, akceptovat názory druhých, orientovat se v dané problematice, být kreativní, organizovat, přizpůsobovat se a mít psychickou odolnost. (Horalíková, 2006, s.144-145)

### **3.7.2. Styl řídicí práce**

Styl řídicí práce charakterizuje nějaký způsob, pomocí kterého vedoucí pracovník (manažer) řídí své podřízené, zadává jim úkoly a rozhoduje se o budoucím vývoji. Na styl řídicí práce mají vliv vnitřní a vnější determinanty. (Hron, 2009, s.114)

Vnitřním determinantem je způsob jednání, rozhodování, koordinace, kontrola, hodnocení a motivování pracovníků. Patří sem i myšlení, mluvení a chování v rámci kolektivu. (Hron, 2009, s.114)

Do vnějších se zahrnuje uspořádání, organizační strukturu, pracovní úkoly a dobu a metody řešení zadaných úkolů. (Hron, 2009)

Každý řídicí pracovník má svůj individuální styl vedení. Ten je dán jeho osobností, vlastnostmi a dovednostmi. Jeho vedení a přístup k podřízeným je ovlivněn i pracovními podmínkami, ve kterých působí. (Hron, 2009, s.114)

K zjišťování řídicího stylu se používají nejčastěji dotazníkové metody, rozhovory nebo porovnávání. (Hron, 2009, s.114)

Styly vedení se liší podle situace, vztahu k podřízeným a podle povahy manažera. Není tedy možné uplatňovat jen jeden univerzální styl, proto jich je několik základních podle různých autorů, kteří berou v potaz jak vztahy, tak i organizační strukturu. (Hron, 2009, s.114)



### 3.7.2.1. Individuální styl

Individuální styl se rozlišuje podle dvou hlavních kritérií – výroby a péče o zaměstnance, které lze rozdělit na několik individuálních typů. Patří se **lhostejný, sousedský, harmonický, týmový, poradní, byrokratický, autokratický a sociální styl.** (Hron, 2009, s.116)

**Lhostejný styl.** Manažer nemá zájem o výrobu, úkoly a výkony podřízených. Plní funkci, kterou mu přiřadili nadřízení a jeho cílem je zajištění existence a vydržet.

Má snahu vyhnout se vedení, rozhodování a případným neshodám na pracovišti. Při vyskytnutí problému nehledá řešení. Může určitou dobu fungovat v nevykonném a neefektivním podniku (Hron, 2009, s.117)

**Sousedský styl** vychází z názoru, že dobré vztahy a příjemné prostředí přinesou podniku pozitivní výsledky. Tento předpoklad je mylný.

Vedoucí pracovník plánuje jen okrajově, nezachází do podrobností. Tvrdí, že se lidé nemají do práce nutit. Nezáleží na výsledcích. Na prvním místě je vytvoření ideálního a spokojeného kolektivu.

Sousedovi záleží na spokojenosti všech (Hron, 2009, s.117)

**Harmonický styl** vyžaduje slušnou práci za slušný plat. Při řízení manažer nevyvíjí tak obrovský tlak, ale snaží se přizpůsobit všem. Ustupuje do té míry, aby nedošlo k uvolnění pracovní morálky. Stojí si za svými názory. Snaží se nastavit pracovní laťku tak, aby ji mohli všichni překonat.

Kolektiv motivuje odměnami a pochvalami, konflikty řeší spravedlivě. Snaží se o příjemné prostředí. Jsou pro něj důležité neformální vztahy. Nepřijímá jednostranná rozhodnutí. (Hron, 2009, s.117)

**Týmový styl.** Ten se orientuje na vysokou úroveň zájmu o plnění pracovních povinností a zároveň i o vztahy na pracovišti. Cílem je dobrá produkce při dobré morálce. Respektuje potřeby všech podřízených. Neplánuje sám za sebe, ale s pomocí

ostatních. Důraz klade na sebekontrolu a sebeřízení. Snaží se co nejlépe vysvětlit pracovní úkoly.

Je kolektivní hráč, stmeluje kolektiv, vytváří týmy, uplatňuje dvousměrnou komunikaci. Snaží se vycházet vstříc. Komunikuje a naslouchá.

Při rozhodování bere v úvahu i názory ostatních. Rozhoduje se podle rozumu. Je kreativní při nalézání nových řešení. (Hron, 2009, s.118)

**Poradní styl.** „V typu poradním jde o rozvoj osobnosti lidí, jejich vzdělání, o utváření a rozvíjení jejich potřeb a zájmů. Neuznávají se zde vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Podřízení jsou odborníci, jsou si rovni s nadřízeným.“ (Hron, 2009, s.118)

Při rozhodování používá vědecké metody. Při rozhodování se nejvíce přiklání k jednostrannému řešení. (Hron, 2009, s.118)

**Byrokratický styl.** Vedoucí pracovník klade velký důraz na dodržování směrnic a nařízení. Kontroluje své podřízené. Záleží mu na postavení a podle toho i jedná. Je formální a neoperativní. Nemá vztah k zaměstnancům ani k úkolům. Nemotivuje. (Hron, 2009, s.117)

**Autokratický styl.** Autokratický manažer má největší zájem na plnění pracovních úkonů. Neustále kontroluje podřízené, vnímá je tak, že oni sami nejsou schopni pracovat na plno, a proto jim musí někdo neustále něco říkat. Těžko se dá přesvědčit. Respektuje jen svá rozhodnutí. Nikomu nic nevysvětluje. (Hron, 2009, s.115)

**Sociální (liberální) styl.** V tomto stylu vedení je pro manažera nejdůležitější atmosféra na pracovišti a lidské vztahy. Úkoly nejsou nejdůležitějším elementem. Vyhýbá se konfliktům, není iniciativní ani kreativní. Pravomoci převádí na své podřízené. (Hron, 2009, s.116)

Tabulka č. 2: **Individuální styly řízení**

Zájem o úkoly	<b>AUTOKRATICKÝ</b>	<b>HARMONICKÝ</b>	<b>TÝMOVÝ</b>
	<b>BYROKRATICKÝ</b>		<b>PORADNÍ</b>
	<b>LHOSTEJNÝ</b>	<b>SOUSEDSKÝ</b>	<b>SOCIÁLNÍ</b>

Zájem o lidské potřeby

Zdroj: Hron, 2009

### 3.7.2.2. Styly podle pravomocí

Základními styly využívajícími pravomoci jsou **autokratický, demokratický a volný styl**. (Koontz, Weihrich, 1998, s.469)

**Autokrat** využívá svou moc a své postavení. Dává příkazy. Neočekává, že se nesplní. „Je dogmatický, rozhodný a vede podřízené na základě možnosti udělit, respektive odeprít odměnu a postih.“ (Koontz, Weihrich, 1998, s.469)

**Demokratický neboli participativní vedoucí** neustále komunikuje se svými podřízenými, motivuje je a chce, aby přijímali zodpovědnost za své činy. Neustále podněcuje spolupráci. Všechny svá rozhodnutí konzultuje a vysvětluje své počínání. Pomáhá a je velice vstřícný. (Koontz, Weihrich, 1998, s.469)

Manažer stylem „**volná otěž**“ má nezávislé podřízené při vykonávání práce. Nevyužívá své postavení, nenařizuje. Očekává, že si pracovníci sami budou nastavovat pracovní náplň a motivovat se navzájem. Vše potřebné k práci jim poskytne, například materiály či kontakty. (Koontz, Weihrich, 1998, s.469)

Styly vedení závisí na situaci. Někde je pro manažera snažší nechat rozhodovat podřízené a nezasahovat jim do výkonu práce. Naopak v naléhavých případech je potřeba mít splněné všechny pracovní cíle a neustálý dozor a připomínky zvýší výkonnost na pracovišti. Tím se zajistí opravdu uděláním všeho potřebného. Záleží na manažerovi a na situaci, která momentálně vládne v podniku. Také velký význam mají podřízení, protože i od jejich přístupu a chování se odvíjí vedení. A také pohlaví hraje svou roli. (Koontz, Weihrich, 1998, s.469)

### **3.7.2.3. Styly podle situace**

Autorem situačního vedení je Američan F. E. Fiedler. Podle něj řídicí styl závisí na situaci v podniku. Zakládá se na tom, že „existuje vztah mezi skupinou a leaderem. Je v souladu s teorií následování, která říká, že lidé mají tendenci následovat toho, kdo je nejvíce chápe a slíbí jim, že uspokojí jejich osobní přání.“ (Koontz, Weihrich, 1998, s.476-478)

Vedoucího pracovníka ovlivňují tyto situace – **moc pramenící z manažerského postavení, zadání pracovních úkolů a mezilidské vztahy.**

Moc pozice odlišuje moc z pracovního postavení od moci splnit vše zadané. Je to určitý faktor, který leader má a podřízené ho poslouchají. (Koontz, Weihrich, 1998, s.478)

Dimenze struktur úkolu říká, jak hluboce je možné vymezit pracovní povinnosti a zodpovědnost. Při zcela jasném zadání to není problém. Zaměstnanci rozumí problematice a je za své počínání odpovědný. (Koontz, Weihrich, 1998, s.478)

Vzájemné vztahy jsou nejdůležitějším faktorem. Sympatie nejsou jasně dané oproti úkolům. Ne každému zaměstnanci jeho vedoucí „sedí“, ale i přesto musí být schopen se řídit jeho pokyny. (Koontz, Weihrich, 1998, s.478)

Po vyjasnění těchto tří dimenzí charakterizoval čtyři hlavní řídicí styly. Jeden má orientaci na úkoly, tři jsou zaměřeny na budování vztahů. I přesto je nejefektivnějším stylem zaměření na plnění pracovních úkolů a záleží na situaci. Řečeno jinak, neexistuje jeden nejefektivnější styl vedení. Leader může být úspěšný jen tehdy, když se přizpůsobí situaci v organizaci. (Koontz, Weihrich, 1998, s.478)

#### 3.7.2.4. Čtyři systémy řízení

Americký profesor Rensis Likert vyhodnotil vedení jako silně **zaměřené na podřízené**. Probíhající komunikace mezi nimi vede k činnosti jako celku. V rámci toho rozdělil přístup řídicího stylu do čtyř úrovní. (Koontz, Weihrich, 1998, s.470)

Úroveň 1 je „**exploativně autoritativní**“. Manažeři jsou autokrati, nedůvěřují pracovníkům, jejich motivací je postih, žádná odměna. Rozhodují se sami, oni komunikují se svými podřízenými, ti musí poslouchat. (Koontz, Weihrich, 1998, s.470)

System 2. Také se mu říká „**laskavě autoritativní**“. Podřízení mají plnou důvěru. Spoléhá se na ně. Motivují buď odměnou nebo trestem. Vyžadují kreativitu, vzájemnou komunikaci a kontrolují pracovní činnost. (Koontz, Weihrich, 1998, s.470)

System 3 se nazývá „**konzultativní**“. „Manažeři v tomto systému podstatně, ne však zcela, důvěřují podřízeným. Obvykle se snaží využít myšlenky a názory podřízených. Pro motivování používají odměn, příležitostně trestů, a spoluúčasti. Manažeři podporují obousměrnou komunikaci, základní rozhodnutí se uskutečňují na nejvyšší úrovni, zatímco specifická na úrovních nejnižších.“ (Koontz, Weihrich, 1998, s.470-472)

System 4 se nazývá „**participativně skupinový**“. Podřízení mají plnou důvěru. Motivují je, nechávají je být kreativní a odpovědní. Podle odvedené práce zaměstnanci získávají ekonomickou odměnu. Vzájemná obousměrná komunikace. Svě podřízené vnímají jako rovnocenné partnery. Vedoucí je zaměřen na skupinu svých podřízených jako na celek.

Vedoucí patřící do systému 4 jsou nejvíce oblíbenými vedoucími. (Koontz, Weihrich, 1998, s.472)

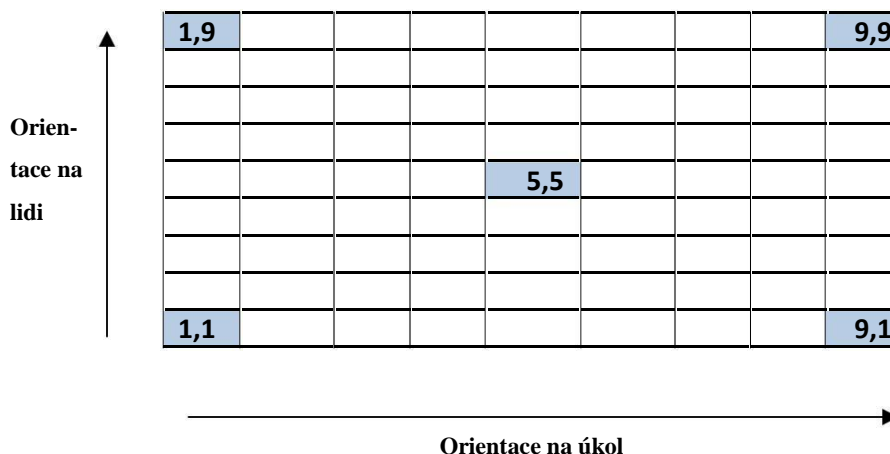
### 3.8. Manažerská mříž

Manažerská mříž (systém GRID) byla vytvořena Robertem Blakem a Jane Moutonovou ve 40. letech ve Spojených státech amerických.

Mřížka zachycuje pět základních stylů řízení a od ní se odvozují dva doplňkové. GRID představuje způsob jak zjistit konkrétní řídicí způsob v podniku. Výsledkem je zaměření vedoucího pracovníka. Buď je více zaměřen na úkoly nebo naopak na mezilidské vztahy, ideální vedoucí bere v potaz oba aspekty a klade na ně stejný důraz.

Mříž je tvořena dvěma osami. Vertikální představuje manažerovu orientaci na lidi, horizontální zaměření na úkoly. Každá osa je rozdělena do devíti čtverečků, celkem jich je osmdesát jedna a nachází se v intervalu jedna až devět. (Bělohlávek, 2000, s.12)

Schéma č. 2: Systém GRID



Zdroj: Bělohlávek, 2000

#### Charakteristika pěti základních stylů řízení:

Σ **Vedoucí spolku zahrádkářů** má souřadnice 1,9. Vedoucí pracovník se zajímá o podřízené, záleží mu na vztazích na pracovišti a pracovní tempo není nijak

vysoké. Důležitější je atmosféra a vztahy, než pracovní výsledky. (Bělohlávek, 2000, s.12)

- Σ **„Týmový vedoucí (9,9)** dosahuje pracovních výsledků skrze zaujetí lidí. Pocit vzájemného sdílení „společného krajíce“ v organizaci vede ke vztahům důvěry a spolupráce. Týmový vedoucí je orientovaný na dosažení cíle, týmový přístup, kterým se snaží dospět k optimálním výsledkům skrze participaci, oddanost pracovníků a společné řešení problémů.“ (Bělohlávek, 2000, s.12)
- Σ **Volný průběh** je zaznamenán ve čtverci 1,1. Pro tento styl řízení je typické, že manažerovi záleží jen na udržení své pozice a nestará se o potřeby pracovníků či jejich výkony. (Bělohlávek, 2000, s.13)
- Σ **Plantážník (9,1)**. Výkonnost je spojena s minimálním zájmem o potřeby pracovníků. Záleží mu jen na co nejvyšším pracovním výkonu a problémy podřízených nevnímá. Svou pozici vnímá způsobem, že jako vedoucí něco řekne a podřízení to budou plnit. Kontroluje a postihuje. (Bělohlávek, 2000, s.13)
- Σ **„Kompromisník (5,5)** dosahuje přiměřeného výkonu balancováním mezi potřebou přijatelně splnit úkoly na jedné straně a udržet únosnou morálku lidí na straně druhé.“ (Bělohlávek, 2000, s.13)

#### **Dva doplňkové řídicí styly, nejsou přímo zaznamenány v systému GRID:**

- Σ **Paternalista (9+9)**. Paternalista se orientuje na pracovníky a zároveň na pracovní úkoly, nejedná se však o týmového vedoucího. Své vedení vnímá tak, že on může pracovníkovi pomoci s kariérním růstem za předpokladu, že ho podřízený bude respektovat a plnit jeho požadavky. (Bělohlávek, 2000, s.13)
- Σ **Oportunista** kombinuje všechny zmíněné styly řízení. Pracovníky vede způsobem, který je zrovna v podniku žádaný. Nezáleží mu tedy na podřízených, ale řízení otáčí ve svůj vlastní prospěch (povýšení, vyšší finanční ohodnocení). (Bělohlávek, 2000, s.13)

### **3.9. Třistašedesátistupňová zpětná vazba**

Pro manažera je bezpodmínečně nutná zpětná vazba jeho vedení na své podřízené a i na vnější prostředí. Informace se dají získat jak od zaměstnanců, tak i dodavatelů,

odběratelů a samozřejmě od zákazníků. V praxi se jí říká Třistašedesátistupňová zpětná vazba. (Armstrong, 2007, s.457)

Je definovaná jako „systematické shromažďování údajů o pracovním výkonu jedince nebo skupiny, získaných z řady zdrojů, hodnotících tento pracovní výkon, na něž navazuje poskytování zpětné vazby.“ (Armstrong, 2007, s.457)

Provádí se podle bodování a klasifikace dotazníků pro hodnocení pracovní činnosti co největšího počtu respondentů a také sebehodnocením. Interpretaci výsledků zajišťuje buď externí poradce nebo personalista. (Armstrong, 2007, s.458)

Na zpětnou vazbu se také dá podívat z úhlu komunikace probíhající mezi vedoucím a pracovníkem. Ta se rozděluje do tří stupňů. První úroveň je založená na vnímání. Podřízený by měl svému nadřízenému vždy odpovědět na jeho otázku, aby věděl, že správně porozuměl a dal najevo souhlas. Druhý stupeň odkazuje na kódy. Je potřeba jasně porozumět manažerovi co po nás bude chtít, případně se zeptat nebo mu zopakovat jeho slova. Bez správného pochopení nelze úspěšně vykonat zadání. Třetí vazba odkazuje na význam sdělení. Jestli zaměstnanec opravdu porozuměl a práci je schopen vykonat podle představ nadřízeného. Díky těmto třem krokům se dá rozpoznat, jestli manažer hovoří tak, že podřízený bez problému chápe a tím vykonává práci jasně a včas. (Bělohávek, 2000, s. 458).

Třistašedesátistupňová vazba bude úspěšná, když bude mít plnou podporu managementu, který se sám zúčastní šetření a bude k dotazování přístupovat zodpovědně a stane se vzorem pro ostatní, všichni zúčastnění budou srozuměni s metodikou a její důležitostí, položené otázky budou jasné, srozumitelné, výstižné, bude zajištěna anonymita a nedojde k „potrestání“ za odpovědi. Cílem je nalézt chyby a snažit se je zlepšit. Vazba má být začátkem pro zavedení změn, jedná se tedy o rozvojový program. (Armstrong, 2007, s.459)

Má i negativní aspekty. Mezi ně patří možná neupřímnost, ignorace, stres z poskytnutých informací, byrokracie v podniku a neochota zajímat se o budoucí změny, inovace a vzdělávání. Otevřenost v odpovědích je dána i podnikovou kulturou. „Čím otevřenější bude kultura, tím pravděpodobněji budou zdroje zpětné vazby méně anonymní.“ (Armstrong, 2007, s.461)



## 4. Vlastní práce

Praktická část diplomové práce na téma Řídící styl v kontextu organizační kultury je založena na dotazníkovém šetření. Šetření se skládá ze dvou dotazníků, jeden dotazník vyplňovali sami vedoucí pracovníci a druhý jejich podřízení. Vedoucí sám sebe vnímá jinak, než jak ho můžou vidět podřízení. Proto je důležité, aby se šetření zúčastnili všichni pracovníci. Je potřeba zjistit, jak podnik celkově funguje a také, jestli je potřeba zlepšit nějaký proces ve firmě. Výsledky byly zachyceny do systému GRID. V mřížce jsou vidět konkrétní styly řízení používané v daném podniku s přihlédnutím k firemní kultuře. Pro nedostatky vyplývající z šetření je navrženo nové řešení.

**V práci se neobjevuje pravý název společnosti,** místo originálu používám smyšlené jméno. Bylo změněno s ohledem na konkurenci a také na skutečnost, že firma zaujímá významné postavení v odvětví tepelné techniky, a proto není vhodné, aby byl uváděn pravý název. Hodnoty podniku jsem získala z interních materiálů, zároveň jsou i dostupné na firemních webových stránkách a v reklamním materiálu společnosti.

Protože ve firmě na pozici recepční/administrativní pracovník pracuji již třetím rokem, tak v praktické části jsou popsány moje zkušenosti, postřehy a připomínky. Kromě šetření jsem vedla rozhovory i s vedoucími pracovníky. Z této pozice je velice dobře vidět, jak se pracovníci chovají k zákazníkům či jejich pracovní morálka.

### 4.1. Teplo domova GmbH

Společnost Teplo domova GmbH byla založena v roce 1917 v německém městě nacházejícím se 150 km od Frankfurtu nad Mohanem jako rodinná firma. Tento rok oslaví 100. narozeniny svého působení. Řízení společnosti se dědí z generace na generaci, v současnosti je ve vedení již třetí generace členů zakládající rodiny.

Obchodní zastoupení je ve 120 zemích světa, včetně České a Slovenské republiky, kde dohromady pracuje 9 600 zaměstnanců. Je založena jako společnost s ručením omezeným. Roční obrat je 1,86 miliard Euro. Výrobní závody jsou v 11 zemích, u nás však nikoliv.

Teplo domova je společnost zaměřená na vývoj a výrobu tepelné techniky. Nabízí kotle na olej a plyn, solární techniku, kogenerační jednotky, tepelná čerpadla, kotle pro

průmyslové objekty, chladicí a klimatizační zařízení. Nedílnou součástí produktů je celé spektrum poprodejních služeb.

## **4.2. Teplo domova, s.r.o.**

Na českém trhu působí už 23 let. Datum zápisu do obchodního rejstříku proběhlo dne 18.4.1994. Zaměstnává 65 lidí. Hlavní sídlo je v Praze, druhé školící středisko má v Olomouci.

Po celé republice má obchodní zastoupení. Není tedy možné přijít do firmy a chtít si koupit kotel, ten lze koupit jen přes partnery, kterými jsou velkoobchody, například Ptáček-velkoobchod či Richter+Frenzel. V budově je vystavena většina zařízení.

V přízemí je otevřená kancelář s recepcí, jednou zasedací místností a uzavřená kancelář pro jednatele společnosti, v suterénu jsou tři uzavřené kanceláře a kuchyň. V 1. patře je RES-akademie a velká zasedací místnost a malá kuchyňka. Budovu doplňuje velký sklad. Ten je i pronajímán. Primárně zde není sklad, ve kterém by bylo k dispozici veškeré vybavení či náhradní díly. Vše se k nám dováží ze Slovenska a Německa.

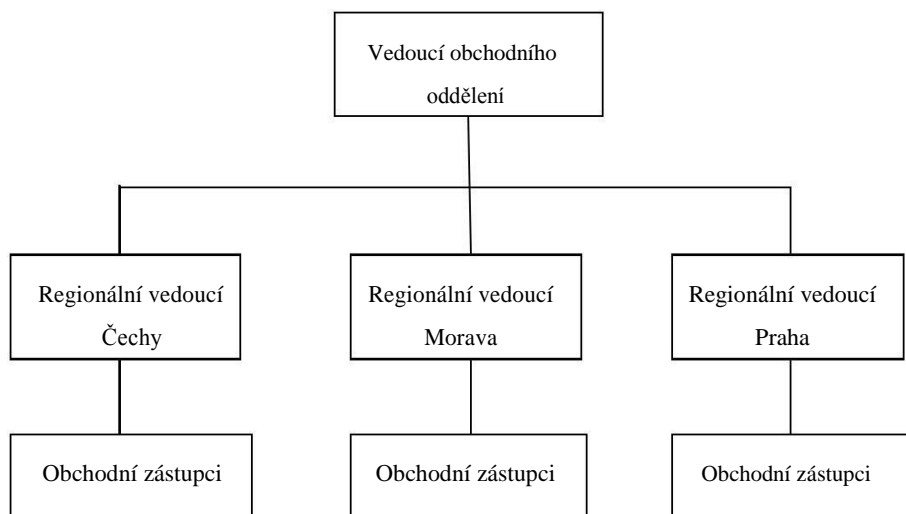
### **4.2.1. Organizační struktura**

Teplo domova je rozděleno do sedmi oddělení. Statutárním orgánem je nově jednatel pro ČR, protože ještě před rokem byl tím nejvyšším slovenský jednatel, který jezdil podle potřeby. Všechna sedm oddělení spadá pod vedoucího obchodního oddělení. Ten je přímo podřízen českému jednatelem. Oddělení controllingu je podřízené jen jednatelem s tím, že controller je zároveň jeho asistentem.

**Oddělení obchodních zástupců** je rozdělené na Prahu, Čechy a Moravu (Slezsko). Každý zástupce má svůj kraj, Praha se dělí podle poštovních směrovacích čísel. Hlavní město má dva zástupce, na jejichž výkon dohlíží regionální vedoucí. Ten byl dříve také „obchodník“, ale protože byl povýšen, tak je jím nadřazený. Jeho úkolem je dohlížet na to, jestli dělají vše správně a včas. On sám se stýká s potenciálními investory a vypracovává cenové nabídky či jezdí do servisních firem. Čechy a Morava mají také svého regionálního vedoucího. Pracovní náplň je stejná. „Obchodníků“ pro Čechy je pět, Morava se Slezskem jich má šest. Zástupce pro Olomoucký kraj je zároveň regionálním vedoucím, pořád tedy

funguje jako zástupce s tím, že dohlíží na vše okolo. Vedoucí si je kontrolují také tak, že s nimi celý den jezdí po zákaznících. Zástupci nesídlí v Praze, jezdí po svých regionech, prodávají výrobky, nabízejí servisním a montážním firmám spolupráci. Sjednávají si schůzky s potencionálními investory, kteří chtějí nový kotel nebo stavějí dům a neví jaké zařízení je pro ně nejvýhodnější. Jednou měsíčně se sjíždějí na VB Tagung do Prahy či na jiné meetingy a školení dle potřeby.

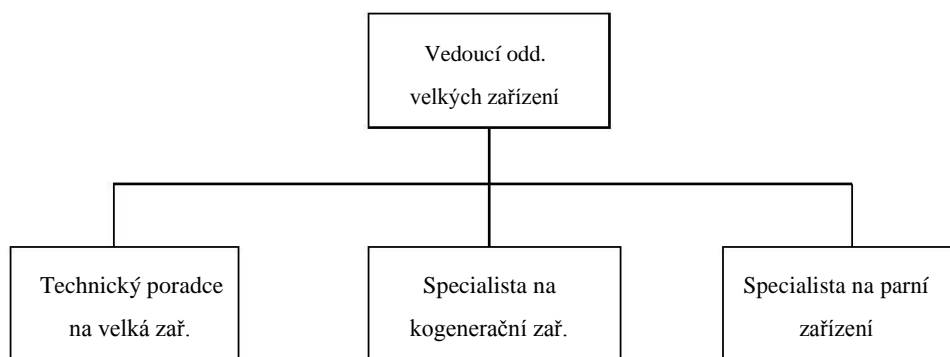
Schéma č.3: Řídící struktura obchodního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

**Oddělení velkých zařízení** má jednoho vedoucího, který má tři podřízené. Toto oddělení zpracovává cenové nabídky a poskytuje technické informace týkající se průmyslových, olejových, parních a horkovodních kotlů s výkonem na 1300 kW a na tepelná čerpadla na 2000 kW. Tři, včetně vedoucího, jsou v kanceláři, jeden má na starosti kogenerační jednotky a jezdí po celé republice, párkrát v měsíci je v Praze.

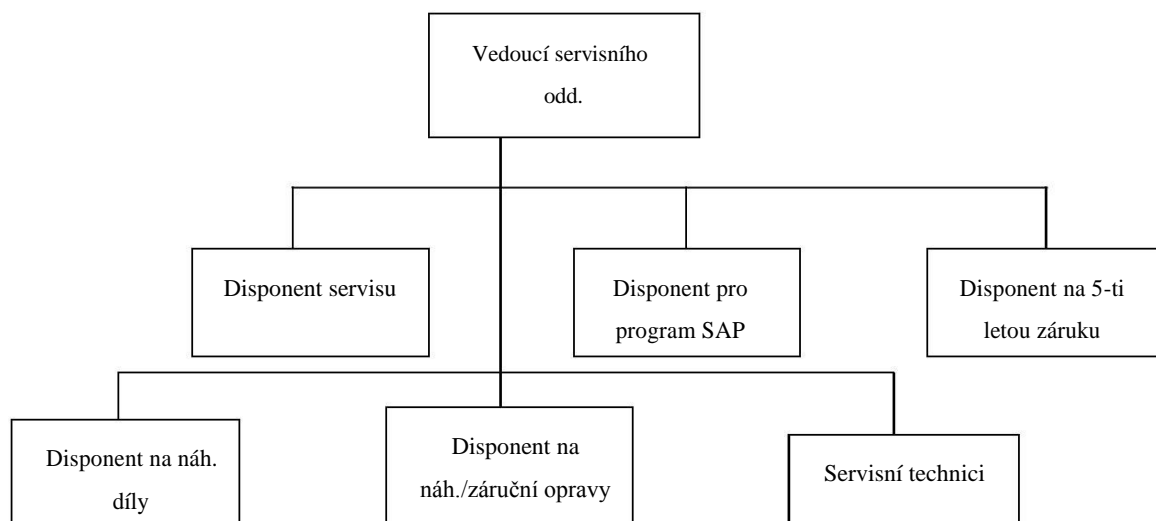
Schéma č.4: Řídící struktura oddělení velkých zařízení



Zdroj: Vlastní zpracování

**Servisní oddělení** má vedoucího, který je v Praze tak třikrát týdně. Je mu je podřízeno devět servisních techniků, pět jsou z Prahy, jeden z Královehradeckého kraje, tři z Moravy, dále dva disponenti servisu, kteří plánují servisní zásahy, radí po telefonu, poskytují manuály k zařízením a zpracovávají cenové nabídky na servisní zásahy. Dále je tam disponentka zpracovávající servisní smlouvy na prodlouženou pětiletou záruku, jeden disponent na záruční a reklamační opravy a náhradní díly, dále jedna disponentka také na náhradní díly. Jeden pracovník má na starosti vše ohledně školení a sám také proškoluje externí servisní firmy. Posledním podřízeným je disponent, který má na starosti celý program SAP, navrhuje změny a školí ostatní zaměstnance ohledně práce v něm. Také je školitelem, v současné době zavádí elektronický systém na zadávání protokolů o uvedení kotlů do provozu. Cílem je, aby přes tuto aplikaci zadávali autorizovaní servisní partneři informace o novém kotli rovnou a nemuseli to posílat poštou na centrálu. Podřízených je dohromady 15.

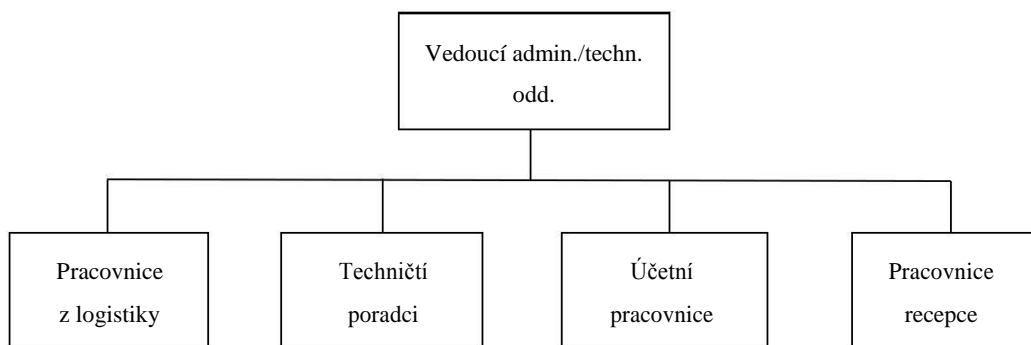
Schéma č.5: Řídící struktura servisního oddělení



Zdroj: Vlastní zpracování

**Administrativní a technické oddělení.** Toto oddělení má jako jediné nadřízenou ženu. Ta je vedoucí kanceláře a také personalistka. Pod ní spadá účetní oddělení, logistika, techničtí poradci a recepce. Účetní jsou dvě, z toho je jedna hlavní a k dispozici mají i jednu brigádnici, technických poradců je celkem 5, včetně jednoho studenta. Ti zpracovávají cenové nabídky firmám, poskytují informace po telefonu a dostupnost produktů. Zároveň jsou k dispozici „obchodákům“ v případě, že něco neví a nebo potřebují rychle zpracovat cenové nabídky. Jedna pracovnice má na starosti logistiku a sklad, k ruce má jednu pracovníci, která ji zastupuje, když není přítomna. Kromě toho tato zaměstnankyně má ještě na starosti služební telefony, auta a karty Multisport. Recepce je tvořena čtyřmi pracovníci, dvě z nich jsou každý den a dvě se střídají mezi sebou, je to z toho důvodu, že ty, které se střídají tam sedí celý den, ty dvě odchází v poledne. Hlavním úkolem je zvedání a přepojování telefonů, poštovní styk, příprava pohoštění pro školení a meetingy, práce v programu SAP, uvádění návštěv a jiné úkoly dle potřeby. Jednou z recepčních jsem i já, příští rok na jaře tam budu pracovat už třetím rokem. Tato doba byla dostatečně dlouhá na to, abych si všimla jak to ve firmě chodí a z této pozice jsou také dobře vidět nedostatky co se týče předávání informací a organizace.

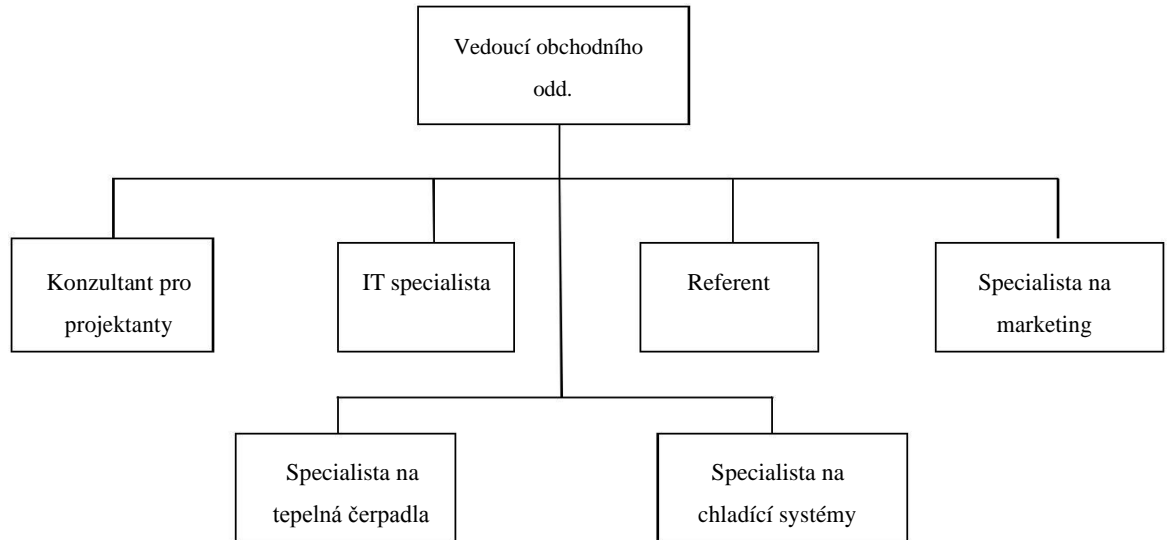
Schéma č.6: **Řídící struktura admin./technického oddělení**



Zdroj: Vlastní zpracování

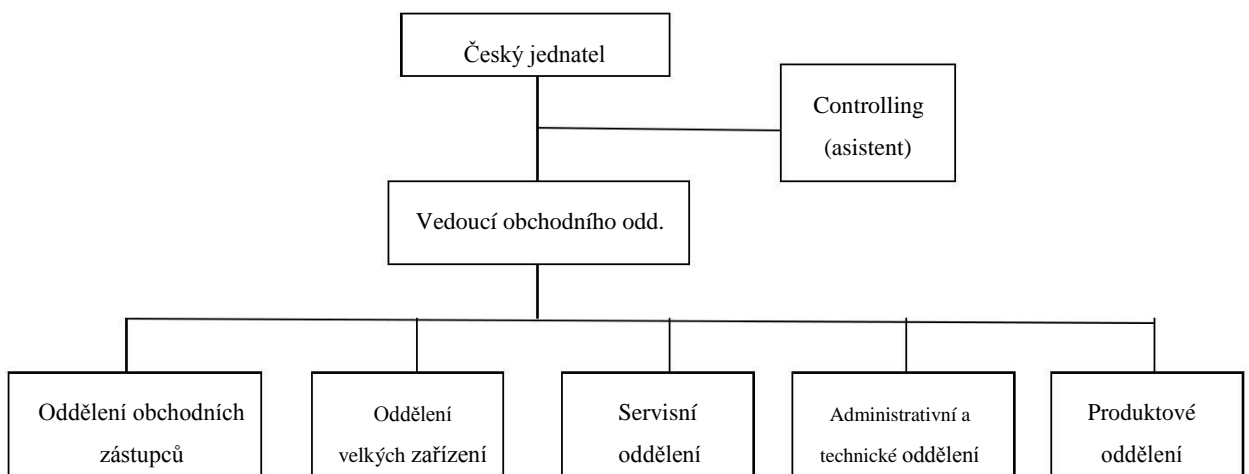
**Produktové oddělení** se skládá ze sedmi pracovníků. Jeden má na starosti marketing a sportovní sponzoring. Další kolega se stará o projektanty, školí je a také zpracovává projekty a dokumentaci s tím spojenou, třetí muž je přes IT v podniku, čtvrtý je referentem, dává dohromady ceníky, školí a má přehled o právních předpisech pro toto výrobní odvětví a dotacích. Pátý zaměstnanec má na starosti chladicí systémy, ten v kanceláři bývá jednou týdně. Šestý kolega se specializuje na produkty spojené s obnovitelnými zdroji a na čističku vod. Poslední pracovník má na starosti tepelná čerpadla. Spadají do kompetencí vedoucího obchodního oddělení.

Schéma č.7: **Řídicí struktura produktového oddělení**



Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma č. 8: **Celková řídicí struktura**



Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.2.2. Vedoucí pracovníci**

**Vedoucí kanceláře a personalistka je paní D.** Ve společnosti pracuje už jedenáct let a postupně se vypracovala na tuto pozici, kancelář vede 4,5 roku. Mluví velice dobře německy. Její pracovní náplní je výběr nových pracovníků, příprava podkladů pro mzdovou účetní, povolování zakázek a vyskladňování, správa celého areálu, komunikace s nespokojenými zákazníky, kontrola veškeré zpracované agendy svých podřízených. Pravidelně jezdí na zahraniční cesty a účastní se meetingů. Nepřetržitě komunikuje s vedením.

**Vedoucí servisního oddělení pan C.** Tento post zastává 5 let. Hovoří spíše anglicky než německy. Navrhuje a uzavírá servisní smlouvy, zastupuje některého z podřízených, když je nemocný nebo na dovolené, a nebo když je potřeba dalšího člověka na servisu. Jedná s nespokojenými zákazníky, pravidelně pořádá porady, navštěvuje autorizované servisy a uděluje výjimky co se týká proplacení faktur, např. za uvedení do provozu mají technici nárok na 500 Kč, ale musí si to vyfakturovat nejpozději tři měsíce po uvedení, někdy se stane, že nárok uplatňují až po mnohem delší době. Dříve pracoval na pozici technického zástupce.

**Vedoucí oddělení velkých zařízení pan B.** Ve společnosti Teplo domova působí 10 let, dříve pracoval jako obchodní zástupce, na této pozici je 6 let. Umí velice dobře německy. Několikrát do roka jezdí do zahraničí na pracovní cesty, účastní se různých školení. Doprovází některé VIP zákazníky na speciální akce, například do pobočky v Berlíně či do výrobního závodu. Zastupuje své podřízené, když nejsou v práci, také zpracovává cenové nabídky a poskytuje technické informace. Přípravuje a podepisuje smlouvy. Je pro něj důležitá komunikace se svým slovenským kolegou, který zastává na Slovensku stejnou pozici.

**Vedoucího obchodního oddělení pan A.** Tuto pozici zastává více jak rok a půl, předtím byl vedoucím všech obchodních zástupců a neexistovaly pozice regionální vedoucí. Jako všichni ostatní mluví plynule německy a anglicky. Jeho úkolem je dohlížet na všechna oddělení, všimnout si nedostatků. V Praze je jednou či dvakrát týdně. Také pravidelně jezdí do zahraničí, vypracovává různé reporty a tabulky, komunikuje



s jednatelem B. Komunikuje se zákazníky, tak i se servisními firmami. Pravidelně jezdí za jednotlivými „obchodáky“ a sleduje je při práci. Účastní se všech porad ve firmě. Hledá nové kontakty. I on začínal na pozici obchodního zástupce. Pracuje zde 14 let.

**Jednatel je pan B.** Ve firmě je 14 let. Dříve byl ředitelem, statutárním orgánem je skoro dva roky. Někdy je na centrále celý týden, někdy dva nebo tři dny, také navštěvuje zákazníky, účastní se různých společenských akcí, reprezentuje firmu, německy hovoří. Vede veškeré porady obchodních zástupců. Je informován svým asistentem. Všechny smlouvy musí být podepsány od něj, on rozhoduje. Na služební cesty jezdí taktéž pravidelně, někdy ho doprovází i asistent.

**Jednatel pan A.** Už 15 let působí ve slovenské pobočce v Bratislavě. Dříve měl na starosti i českou pobočku. Pravidelně komunikuje se všemi vedoucími v Praze. Obecně se dá říci, že Slovensko a Česko jsou spolu velice úzce propojeni. Spolupráce je naplno, volají si několikrát denně, zároveň se jezdí na pracovní cesty buď do ČR nebo na Slovensko. Pan A měl na starosti celou střední Evropu, Česko a Slovensko. Z důvodu, že už pracovní vytížení bylo vysoké, tak se rozhodlo, že pro Čechy bude zvlášť jednatel.

### **4.3. Firemní kultura**

Formulování prvních firemních zásad začalo v roce 1966. Hodnoty značky byly už v té době tak aktuální, že k zásadním změnám docházelo co nejméně. Pro značku je charakteristické, že se v ní skloubí duch, atmosféra a mezilidské vztahy, které tvoří základ kultury této světově uznávané značky.

Architektura a design budovy, počet pracovních míst, webové stránky, firemní slang, propagace značky či typické barvy jsou dány firemním standardem, který musí respektovat všechny dceřinné společnosti. Pokud by vedoucí pracovník chtěl přidat některá pracovní místa, tak se to musí konzultovat s německou centrálou. Opravy budovy se také musí řešit s Německem. Každá pobočka má svůj finanční limit, který je poskytován právě na opravy či zvelebení. Sortiment je dán nabídkou a poptávkou v každé zemi.

Projevy kultury jsou tedy jasně dané a musí se plně respektovat.

### 4.3.1. Firemní hodnoty

Po příchodu do hlavního sídla této společnosti i nás, jsou ve vestibulu rozestavěny jak některá zařízení, tak i stojany s plakáty, na kterých jsou uvedeny všechny hlavní informace. A samozřejmě tam jsou i hodnoty firemní kultury. I na webových stránkách se dají nalézt. Hala a veškeré vybavení kanceláří je zařízené podle německého standardu, který je pro všechny „dcery“ společný a závazný.

Mezi základní hodnoty patří **trvalá udržitelnost**, firma se snaží být společensky odpovědná, jak po ekonomické, sociální, tak i ekologické stránce. Na ekologii je kladen největší důraz. Je to dáno dnešní dobou, aby výrobní proces a produkty byly co nejvíce v souladu s přírodou. Podporují se obnovitelné energie. Teplo domova věří, že tento přístup povede k ochraně ovzduší a k udržení přírodních podmínek. Proto v roce 2005 byl zahájen ekologický projekt zaměřený na snížení spotřeby primární energie alespoň o 50%, časový horizont je nastaven až do roku 2050. Tyto plány pro podnik představují velkou přidanou hodnotu oproti konkurenci. Dále přispívají na kulturu, vědu a umění. Podporují plno společenských akcí, např. umělecké výstavy.

**Inovace.** Teplo domova patří mezi hlavní průkopníky uvádějící směr pro výrobu tepelné techniky. Jejich zařízení jsou mimořádně efektivní pro širokou škálu energetických nosičů. Baví je vyhledávat výzvy a reagovat na různé podněty. Nic není pro ně nemožné. Kdyby byl podnik veden jinak, takových výsledků by nedosahoval.

**Efektivita.** Snaží se o co nejnižší spotřebu materiálu a energií, zároveň vyrábí z co nejkvalitnějšího materiálu a očekávají od svých zaměstnanců co největší pracovní nasazení. Díky tomu mají pod kontrolou hospodaření a zbytečně neplýtvají zdroji.

**Spolehlivost.** Podnik je rodinný, vedení se předává z generace na generaci, starší předává zkušenosti, mladá naopak má jiný pohled na dnešní dobu. Je pro ně zásadní, aby je obchodní partneři a zákazníci vnímali jako spolehliví a vždy dodržující své závazky. Váží si svých spolupracovníků a zaměstnanců. Vedení ví, že je potřeba se neustále vzdělávat,

proto mají v Německu program Akademie, který se zaměřuje na školení projektantů, architektů, servisních techniků, obchodních zástupců a svých pracovníků po celém světě.

**Kvalita.** Vývojové a výrobní procesy jsou založeny na týmové spolupráci. Všichni musí být zodpovědní za svá rozhodnutí a jednání. Pro zaměstnance to představuje velikou motivaci, vědí, že si vedení vždy poslechne jejich názory a při vyskytnutí problémů se dá najít řešení. Proto vyrábí velice inovativní, kvalitní a s dlouhodobou životností.

**Kompletní nabídka.** Teplo domova se snaží uspokojit potřeby každého zákazníka zvlášť. Poskytují individuální řešení na míru každém. Vzájemně komunikují, a proto navržené systémy jsou vytvářeny ke spokojenosti všech i s ohledem na životní prostředí. Má široké portfolio, ve kterém si každý může vybrat.

**Zaměstnanci.** Pro každou organizace jsou nejdůležitější lidé, bez jejich pracovitosti, odpovědnosti a touze pracovat pro ty nejlepší, by se žádná firma neobešla. Od každého očekávají spolehlivost a dodržování slibů, respektování druhých, chuť učit se novým věcem a ztotožnění s podnikovými cíli. Týmová práce a vzájemná komunikace je proto nevyhnutelná.

**Komunikace.** Cílem je vyjadřovat se jasně a srozumitelně, zkrátka, aby každý porozuměl. Týká se to jak tiskových materiálů, tak i webových stránek a prezentace na veletrzích. Důraz je kladen na kvalitní papír, přehlednost a grafické zpracování. Internetové stránky jsou vytvářeny v Německu a pro všechny dceřinné společnosti platí, že stránky přejímají, nemůžou si vytvářet svoje podle vlastních představ. Překládají se do všech jazyků. 15 let také sponzorují zimní sporty..

### 4.3.2.Hrdina

Hrdinou je pro většinu zaměstnanců v českém pobočce pan **slovenský jednatel A.** Jednatele pro obě země dělal 15 let. Nikdo ho neoslovuje jinak než pan jednatel A a to i, když není přítomen a baví se o něm. Má přirozený respekt a úctu. Jeho chování vůči

zaměstnancům je na úrovni. Při návštěvě centrály po příchodu i při odchodu každému podá ruku. Nerozeznává brigádníky od ostatních zaměstnanců. Ke všem se chová stejně.

Oproti nám je ve slovenské pobočce jiná pracovní atmosféra, nevdí mu vztahy na pracovišti ani častější neformální oblečení než u nás. Sice očekává plné pracovní nasazení, ale na druhou stranu to umí ocenit a toho si zaměstnanci váží.

Obecně můžu říci, že pokaždé, když přijede někdo ze Slovenska a je jedno na jaké je pozici, vždy je usměvavý a podá ruku, představí se, žádné dávání najevo nadřazenosti. O českých zaměstnancích tohle nemůžu říct. Při telefonování jsou taky příjemní, pokaždé poděkují a popřejí hezký den.

### 4.3.3. Normy

Mezi základní pracovní normy patří **formální oblékání** od pondělí do čtvrtka a **neformální** v pátek, pro zaměstnance je zákaz světlých džínů či moderních „roztrhaných“, všichni musí být čisti a upravení. Muži nosí obleky či košile a společenské kalhoty, ženy nejčastěji sukně nebo šaty. V případě, že mají přijet na návštěvu Němci, tak všichni pracovníci musí být oblečeni formálně a musí si dát záležet. Je pravda, že oni jezdí oblečení, a proto to očekávají i od ostatních. V letních měsících, pokud je opravdu vedro, není potřeba mít silonky. Jinak je to povinnost. Obuv také musí být přizpůsobena, opět tedy výjimka platí přes léto, jsou dovolené, jednatel nebývá v kanceláři, takže žena klidně může mít sandály. „Obchodáci“ po roce dostávají na míru šité obleky, dále je mají vedoucí pracovníci a asistent.

**Tykání.** Všichni si tykají, nadřízení to dělají automaticky a podřízeným to postupně nabízejí. Je zajímavé, že vedoucí servisu očekává, že žena nabídne tykání a to i přesto, že ji po pracovní stránce převyšuje postavením. Jinak ostatní muži ve vedoucím pozicích nabízejí tykání, jednatel taktéž. Kdyby se to stalo naopak, bylo by to velké faupaux.

**Postavení.** Postavení je přikládán velký důraz. Každý manažer očekává respekt a úctu. Pokud po někom něco chtějí, musí to být hned splněno. Dá se s nimi diskutovat, ale pravděpodobnost, že váš názor uznají, je nízká. Oni jsou vedoucí a oni mají pravdu. To se netýká paní D. S ní se dá komunikovat a stěžovat si na nějaký pracovní problém. Manažer

C ignoruje stížnosti svých podřízených, není schopen přerozdělit práci a ulehčit podřízenému. Ostatní vedoucí používají autokratický řídicí styl. Co největší výkonnost a splnění pracovních plánů. To se očekává od obchodních zástupců. V autech mají sledovací zařízení. Jakmile je osm, musí být v autech a mít nastartováno a jet, jinak telefon a volá vedoucí a chce vědět proč nejedou. Musí mít nad nimi největší kontrolu a přehled. Ne všem je to příjemné. Nejvíce záleží na povaze manažera, regionální vedoucí pro Moravu má shovívavější přístup. Čechy to mají naopak. Vztah podřízených je takový, že se snaží plnit zadané úkoly. Nesmí si stěžovat.

**Loajalita.** Od každého zaměstnance se podobu trvání pracovního poměru očekává, že bude loajální, nebude nikomu vykládat obchodní tajemství či říkat jak to v podniku funguje. Bude pilně pracovat a respektovat všechny změny.

Vztahy fungují na **formální neformální bázi**. V této organizaci je problém v tom, že čím více jsou vztahy neformální s manažerem, tím ztrácí respekt a podřízený slevuje ze svého pracovního vytížení. Když jsou přátelé a rozumí si, přece pochopí, že něco neudělám. Hlavním problémem těchto neformálních vztahů je to, že velice poklesne pracovní morálka a pracovník neřeší, že je půl hodiny dopoledne na kafi, hodinu na obědě a dalších třicet minut na odpolední pauze. Ti „pochtivější“ si toho všímají a v dotyčném vidí lenocha, který nemá co na práci. Vedoucí to vidí, ale i přesto, že řekne jen deset minut, účinek se nedostaví a svědomí také ne. Čím více přátelštější vztah, tím méně zodpovědnější přístup k práci. Jsem toho názoru, že v práci se mají všichni chovat profesionálně, mimo práci ať si dělají co chtějí.

**Delegování.** Podřízení pracovníci jsou si rovni, jejich nadřízeným, jak disciplinárně, tak i odborně, je jejich nadřízený. Měli by se podle toho chovat. Pokud nadřízený něco chce, vyhoví se mu. Samozřejmě, že za to poděkuje a nikdo to nedává rozkazem, podřízeného požádá. Vedoucí pracovník ví, jestli může někomu přidělit úkol nebo ne. Problém nastává tehdy, když zaměstnanec úkoluje druhého zaměstnance, přitom to nepatří do jeho kompetencí. Jeho chování je hrubé, dotyčného ani nepožádá a automaticky čeká, že to druhý pracovník splní. V případě, že si druhý pracovník stěžuje

svému nadřízenému, tento problém se hlavně vyskytuje v administrativním a technickém oddělení, manažerka D. to řeší k nelibosti „delegovače“.

**Pracovní doba.** Každý všední den se začíná v osm ráno, do čtvrtka končí pracovní doba v pět hodin. V pátek je kratší, jen do půl třetí. Recepce má delší dobu, začíná už v půl osmé, konec je v půl šesté, pátek jen do tří. Je to z důvodu telefonátů a případně nechání vzkazu na druhý den, může se stát, že přijde před osmou nějaká návštěva či můžou dovést office depot nebo i někdo na opravu budovy. Každý zaměstnanec má kartu do počítače, zároveň slouží pro pípnutí příchodu a odchodu. Vše se zaznamenává do portálu, do kterého má přístup vedoucí D. Správně by si měl každý pohlídat, aby jeho hodiny byly ukončené, například přijdu v osm přesně, můžu se odhlásit v pět přesně nebo jsem zaspala a pípnu si o deset minut později, tak i odhlášení má být o deset minut posunuté. Kolik pracovníku sedí v osm na svém místě? Deset i méně, ti co dojíždí autobusem přijíždí o pět minut později, u těch, kteří jezdí autem se může stát nečekaná situace na silnic. Po příchodu si každý pípne, dá si věci a jde si udělat snídani, což mu zabere deset či patnáct minut. A to je moc dlouhý interval. Je běžné, že v sezóně volají zákazníci nebo „obchodáci“ a nelze je přepojit. Všichni by měli respektovat začátek pracovní doby, ale bohužel. Opět uvolněná pracovní morálka, vedoucí kanceláře paní D. bývá přesná. Chtělo by to, aby na ně více zatlačila. Vůči externím spolupracovníkům je toto problematické. Vedoucí obchodního oddělení jezdí z Vysočiny a v kanceláři je v osm, pokud to může dodržovat, ostatní by měli taky. Jenže pracovní morálku má každý jiný. A když tedy dorazí později, odhlašují se přesně v pět! Ignorují skutečnost a to jim bylo několikrát důrazně opakováno.

#### 4.3.4.Artefakty

Každému zaměstnanci je přidělená **zkratka**. Tvoří ji tři nebo čtyři písmena, první dvě nebo tři jsou z příjmení, jedno představuje křestní jméno. Moje jméno je Veronika Marková a zkratka MrkV, první a poslední písmeno je velké. Všichni se v systému dají najít jak pod zkratkou tak i pod jménem. Přidělují se v Německu, vytváří je jejich IT oddělení. Pracovní e-mailová adresa je zkratka@názevspolečnosti.com. Někteří zkratku využívají jako přezdívku. Zkratky jsou bez diakritiky a přečte je bez potíží každý.

V Německu, když jeden zaměstnanec slavil životní jubileum, tak mu „upravili“ zkratku, před jeho čtyři písmena přidali jeho vysokoškolský titul.

**Zákazník.** Zákazník je na prvním místě, vždy se mu musí vyhovět a nesmí čekat. Musí se s ním jednat s úctou. Přístup zaměstnanců musí být profesionální, jenže tady dochází k selhání. Pokud někdo zavolá a telefon nelze přepojit, nechá se vzkaz a je povinnost zavolat zpátky hned jak je to možné. Je nepředstavitelné, aby když se nechá vzkaz v půl deváté ráno, kolega ze servisu volal nazpátek až v půl páté, a proto se nesmí divit, že zákazník je naštvaný a nechce s ním komunikovat. V době topné sezóny je nejvytíženější servis, který si zákazníků neváží. Nejhorší na tom je, že pracovní morálku si má srovnat vedoucí, ten to ale nevnímá. Všichni ostatní vedoucí to berou v potaz. Na zdech visí desatero a na něm je jako první a nejdůležitější zákazník. Problém je v samotných zaměstnancích, kteří nerespektují hodnoty a mají pocit vlastní nadřazenosti. Zákazník se musí pokaždé dovolat. Pokud momentálně na recepci nikdo není, ostatní mají povinnost telefon vzít. Toto je největší problém, který se na pracovišti vyskytuje. Kolegové jsou prostě neochotní telefon zvednout. Pro většinu je to podřadná práce, a proto to nebudou dělat. Paní vedoucí D. psala mailly všem, že toto nebude trpět, ale stejně se to mihne účinkem. Při telefonování musíme být profesionální, nezvedat hlas.

**Oslavy.** Pokud někdo slaví svátek nebo narozeniny, očekává se tedy od něj, že přinese nějaké pohoštění, buď sladké či slané. Připraví to dole v kuchyňce a pošle všem kolegům e-mail o tom, proč to přinesl, tím je vlastně pozve. Je to typický společenský rituál, že se skoro všichni sejdou na jednom místě. Při narození potomka se vybírají peníze a buď se za ně koupí dárek a nebo si novopečený rodič řekne o peníze. Nejčastější příspěvek je 100 Kč. Obdarovaný poděkuje a pochlubí se svým dítětem. Vypovězení pracovního poměru z vůle zaměstnaného se také slaví. Většinou donese pohoštění a nebo pro určitou skupinu spolupracovníků zarezervuje restauraci a jdou posedět. V případě, že dostane „padáka“, nic takového se nekoná. V září minulého roku bylo prodáno přesně 1 000 kusů kotlů a pan jednatel B to oslavil tím, že koupil studené mísy. Dále vedení pořádá večere při významných událostech nebo jako poděkování za vykonanou práci.

**Firemní akce.** Firemní akce jsou pořádány pro všechny zaměstnance, jejich přípravu má na starosti kolega z marketingu, kterému požadavky zadá pan jednatel 2. Hlavními akcemi jsou teambuildingy, vánoční večírky, v červnu se jezdí na kola a v únoru se konají běžky v Novém Městě na Moravě. Na kolech musí jet úplně všichni, pracovníci a zákazníci utvoří týmy, dostanou mapu a během časového limitu musí co nejvíce ujet. Na běžkách se koná závod, účastnit se ho může kdo chce, ti co nezávodí, povzbuzují. Pak se koná večerní zábava. Kola a běžky jsou dvě akce, které jsou pořádány kvůli zákazníkům. Každý obchodní zástupce má předepsaný počet lidí, které může pozvat. Účastní se jak muži, tak i ženy. Na tyto akce se dopravuje firemními automobily.

**Zaměstnanecké benefity.** „Obchodáci“ dostávají při nástupu do práce firemní automobil, je stříbrný, značky Škoda, postranně a na kufru má nalepenou červenou značku. Dále dostávají služební telefony a tablety. Pokud se rozhodnou používat notebook, tak je jejich vlastní. Auta mohou využívat na zahraniční cesty. Všichni zaměstnanci si mohou zařídit kartičku MultiSport, na čtvrt roku platí 600 Kč a zbytek doplácí firma. Je jedno, jestli se jedná o brigádníka nebo pracovníka na smlouvu. Dalším benefitem jsou stravenky. Také je možné získat v sezóně lístky na biatlon. Protože je to německá forma, tak komunikace probíhá zásadně v němčině, je možnost chodit na jazykové kurzy. 25% zaměstnanců němčinu neovládá a nemá zájem to změnit. Většinu zaměstnaneckých benefitů zavedla před 4,5 lety paní D. Předtím nebyly skoro žádné.



## 4.4. Dotazníkové šetření

### 4.4.1. Vedoucí administrativního a technického oddělení

Jediná žena na manažerské pozici vzala dotazník na svou osobu jako výzvu. Sama před lety psala diplomovou práci na téma Personalistika ve firmě Teplo domova, spol. s.r.o.

Sama sebe vnímá jako velmi společenského a týmového pracovníka. Zajímá se o pocity a připomínky svých podřízených, je pro ní velice důležité vědět pokud se objeví nějaký problém. V těchto případech pomáhá najít řešení a podřízeného vnímá jako lidskou bytost a ne jen jako podřízeného.

Potrpí si na dodržování směrnic a předpisů. Pravidelně posílá e-mailem všem kolegům odkaz na podnikové směrnice. Ty sice každý z nás podepsal při nástupu do práce, ale v nich jsou velice dobře popsány povinnosti zaměstnanců. Zatím poslední odkaz se týkal nové energetické směrnice. Od každého podřízeného očekává plné pracovní nasazení pokud to situace vyžaduje. Práci přesčas jen výjimečně. Nestrpí, aby se pracovní úkoly nebyly splněny včas a řádně. Ona sama pracuje na maximum a tak to očekává i od svých podřízených. Každý podřízený má přidělenou práci. Pokud se tedy stane, že je potřeba splnit něco nad rámec svých povinností, tak nové pracovní úkoly přidělení, neděje se to pravidelně. Pracovní prostředí a podmínky jí přijdou vyhovující. Občas dojde k nějaké změně, ale opět to není pravidelné.

Podřízené motivuje, chce, aby si byli plně vědomi, že jejich úsilí a píle přinese podniku lepší výsledky. Veškeré firemní procesy se projeví navenek. Podřízeným nechává plnou iniciativu. Je ráda, když jsou kreativní a dokážou pracovat samostatně, aniž by je musela neustále kontrolovat. Ne vždy vysvětluje své důvody rozhodnutí, vnímá to jako svou přímou kompetenci a nevidí důvod, proč by měla vše obhajovat. Podřízené kontroluje, sice ne pravidelně, ale hlavně proto, aby věděla, že skutečně udělají vše, co mají. Sama si myslí, že informace předává včas. Všimá si příchodů i odchodů podřízených do práce i jak mají dlouhé pauzy. Nepostihuje je za to. Hájí si to tím, že i ona občas udělá delší pauzu. Zároveň chce, aby maximálně o 15 minut přetáhli svůj vymezený čas. Pracovní den je dlouhý a na chvíli je potřeba si oddechnout. Na druhou stranu ví, že někteří to nedodržují a jiní vůbec na pauzy nechodí.

Podle ní jsou největším zdrojem konkurenceschopnosti podniku právě zaměstnanci. Jejich pracovní nasazení a zájem o práci pro světoznámou značku, zvyšuje jejich profesionalitu pro dané odvětví. Při výkonu práce si váží, že se během několika let dostala na tuto vedoucí pozici, a že její způsob řízení ocení nejen podřízení, ale i její nadřízení. Má ráda výzvy i možnost dále se rozvíjet. Hlavními hodnotami podniku jsou zákazníci, zaměstnanci, inovace, spolehlivost a kvalita. Jako rituál má ráda svátky, narozeniny či narození potomků, protože je vždy zvědavá, jaké pohoštění daná osoba připraví. Sama kupuje než by pekla. Důvodem je pracovní vytížení.

Po vyhodnocení dotazníkové šetření manažerky jsem zjistila, že její **styl řízení se pohybuje mezi kompromisníkem až týmovým hráčem**. Nelze přesně určit jeden styl. Klade důraz na plnění úkolů a zároveň se zajímá o mezilidské vztahy. Oddělení podle sebe vede velice dobře a i její podřízení si nemají důvod stěžovat. Také využívá svou moc danou pozicí. Bez toho by nemohla být dobrým vedoucím.

Dotazníkového šetření se zúčastnili všichni její podřízení. Vidí ji jako týmovou hráčku, která si ze sebe umí udělat legraci. Všichni se shodli na otázkách číslo 3, 9, 10. V případě náročnosti pracovních povinností je nutné pracovat přesčas, řádně a včas. Na směrnice a předpisy klade důraz, ale oni sami je nevnímají a nepamatují si z nich všechny.

U otázky týkající se motivace se neshodli. Někomu přijde, že motivuje, jiní si to nemyslí. Tři techničtí poradci ani neví, jak má správná motivace vypadat. Mají rádi, když jim přidělí pracovní úkoly a řekne svou představu. Podle ní se také řídí. Polovina se bojí být víc iniciativní z důvodu, že si by nesdíleli stejné či podobné názory.

Otázka ohledně informování byla nejvíce rozdílná. Techničtí poradci či účetní se shodli, že informuje předem a včas. Recepce nesouhlasí. Podle ní je komunikace nedostatečná. I když se na to stěžují, stejně ke změně nedojde. Podřízení si myslí, že ví jakým způsobem pracují, občas je i zkontroluje, ale neberou to jako zásadní věc. Delší obědové či „kofeinové“ přestávky toleruje. Sami to vnímají stylem, že pokud jim něco nezakáže, tak v tom nemůže vidět problém a respektuje to. Nikdo z nich nemá výčitky pokud se opozdí. Zákazník počká. U otázky ohledně přestávky však má recepce jiný názor, podle ní to není správné, aby trávili půl hodiny v kuchyňce a ostatní museli sedět a pracovat. V případě dovolených nebo v létě je uvolněná pracovní morálka. Jedna recepční musí za stolem sedět, protože za ní se nikdo jiný telefon zvednout neoběžuje.

S pracovním prostředím jsou spokojeni. Velká část by si přála pracovat v jednotlivých kancelářích, aby měli více klidu a ubyl hluk. Jinak jim pracovní podmínky přijdou ucházející. Pracovnice z účtárny mají oddělenou kancelář, takové to prostředí jim vyhovuje a jsou rády, že nejsou v otevřené.

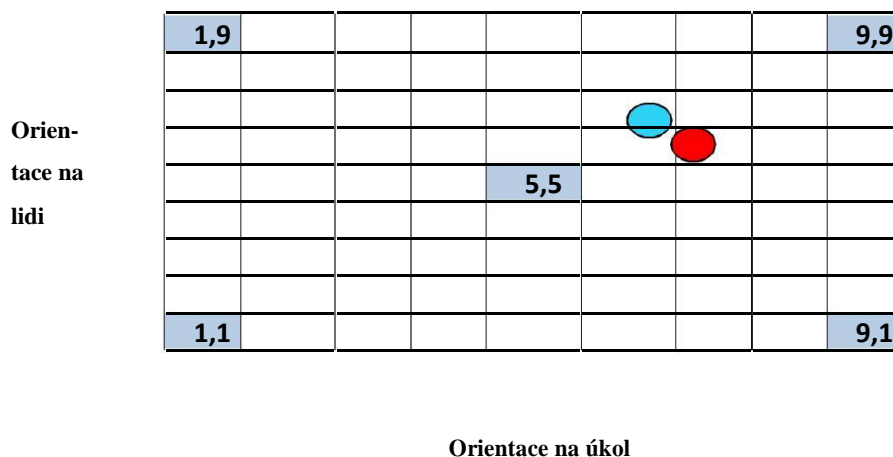
Nové úkoly se přidělují spíše technickým poradcům či logistickým pracovníkům než jiným podřízeným. Recepcce se shodla na tom, že nové úkoly jsou jim svěřeny jen velice výjimečně. Naopak by uvítaly zajímavější práci. Podřízení si myslí, že se o ně zajímá tak úměrně. Problémy řeší, vyslechne stížnosti a opatření se snaží hledat. Vychází vstříc, podle recepcce je až velice benevolentní co se týká docházky včas. Větší část technických poradců nesedí přesně v osm na svém pracovním místě. Podle některých toto není správné a všichni by měli respektovat nastavená pravidla. Slečna z logistiky je vždy přesná, sama si na to dává veliký pozor a nespolehlivost kolegů ji není příjemná. Je to i z důvodu, že je běžné dělat si půlhodinové pauzy na kafe odpoledne a dopoledne, zatím co ostatní sedí na svých místech a nemají čas. Pro kafe si samozřejmě dojdou, ale v kuchyňce nesedí.

Většinovým názorem je, že nadřízená nevysvětluje svá rozhodnutí. Udělá co uzná za vhodné, na poradách či při diskuzích jí zajímají názory a je schopná k nim přihlédnout, ale nejvyšší váha je na ní. Pracovníci jsou s ní velice spokojeni. Přijde jim, že oddělení vede efektivně a i mezilidské vztahy jsou dobré. Zaměstnanci své neshody řeší mezi sebou a jen minimálně jí zapojují do svých sporů. Recepcce by více očekávala, aby jí zajímaly její připomínky a názory, dále by také chtěla být více informovaná a ne, že se většinu informací dozví až jako poslední.

Čtyři poslední vypisovací otázky představovaly velký problém. Jen pět pracovníků vědělo zákazníky, zaměstnance, kvalitu, inovace. Zbytek měl problém. Nerozuměli co po nich chci vědět. U té konkurenceschopnosti odpovídali, že zdrojem je člověk a náskok před konkurencí. Práce je vesměs baví, vítají, že firma je velká a světově známá. Pracovnice z logistiky svou práci bere jako výzvu a ráda jezdí do zahraničí na meetingy. Neznali význam slova rituál. Po vysvětlení tedy uvedli narozeniny či firemní oslavy.

Výsledkem jejich dotazování je styl podobný jako u sebehodnocení vedoucí pracovníce. V ničem zásadním rozdíly nebyly. **Styl řízení je tedy opět mezi týmovým hráčem a kompromisníkem.** Sice to není přímo týmový, ale i tak se zajímá o lidi, i o pracovní úkoly.

Schéma č. 9: Řídící styl vedoucí admin./technického oddělení



- Vedoucí pracovník
- Podřízení pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.2. Vedoucí servisního oddělení

Vedoucím servisního oddělení je veselý pán. Vždy působí příjemně a nekomplikovaně. Nezkazí žádnou legraci. Dotazník vyplňoval podobným způsobem.

Sám sebe vnímá jako týmové hráče. O pocity a názory podřízených se zajímá do té míry, že je vyslechne, ale žádná opatření neudělá. Musela by nastat výjimečná situace. Vlastní iniciativu nechává plně svým podřízeným. Věří, že ví co mají dělat, a to také dělají, aniž by k tomu potřebovali kontrolovat. Zastává názor, že vše nějak dopadne.

O dodržování směrnic se moc nezajímá. Ví, že je podepisoval, ale neodkazuje se na ně. Svá rozhodnutí nevysvětluje ani neobhajuje. Je nadřízený, a proto si myslí, že není

povinnost manažera pořád někomu něco vysvětlovat. On rozhoduje podle svého nejlepšího uvážení.

Nové pracovní povinnosti nepřiděluje. Všichni mají své pracovní zařazení a vykonávají práci, na kterou byli přijati. Úkoly navíc by přidělil, kdyby došlo k nepříjemné situaci a některý z podřízených dobrovolně ukončil pracovní poměr, a proto by bylo nezbytně nutné vykonávat pracovní povinnosti nad rámec svých.

Podmínky na pracovišti nezlepšuje, nemá o to zájem. Atmosféru vnímá jako velice přátelskou a nevidí důvod k inovacím. Ale záleží mu na tom, že když přijme nového pracovníka, tak jde s ním na oběd a také pořádá pravidelně společné večere pro celé oddělení. To se tedy koná mimo pracovní dobu. Podřízené nemotivuje. Práci přesčas vyžaduje minimálně, sám končí svůj pracovní den v pět hodin. Práce počká do dalšího dne. Pracovní nasazení také někdy. Záleží na sezóně a vytíženosti.

Nekontroluje své podřízené, nemá důvod. Pokud si udělají delší přestávku, tak to neřeší. Myslí si, že je to nutné a kvůli tomu je nebude postihovat. On sám je na obědě průměrně hodinu, dopolední kafe třicet minut a odpolední stejnou dobu. Informace předává hned jak se k němu dostanou. Nic nezatajuje. Komunikuje v rámci svého oddělení, dále informace nepředává. Pracovní morálky svých podřízených si všímá, ví, kdo většinou zůstává přesčas. Sám v takovém případě „pracantovi“ říká ať jde domů, protože zítra bude času dost.

Zdrojem konkurenceschopnosti jsou podle něj lidi. U hodnot mu trvalo poměrně dlouho než si vzpomněl. Nakonec pak napsal kvalita, inovace a zákazník. Je rád, že v této firmě pracuje. Dříve pracoval na nižší pozici, nyní je nadřízeným. Podnik vnímá jako velice stabilní a světově známý. Baví ho firemní akce se zákazníky. Rituál nemá oblíbený žádný.

Po vyhodnocení jsem zjistila, že **způsob řízení se pohybuje u lhostejného stylu**. Je tím jasně dáno, že vedoucí nemá zájem ani o lidi ani o pracovní úkoly. Zkrátka je mu to jedno. I přesto, že jako člověk má velice dobré vlastnosti, tak na zastávání této pozice nemá manažerské schopnosti a dovednosti.

Dotazníky také vyplnili všichni podřízení. Neprojevovali vůbec žádné nadšení, že mají hodnotit svého nadřízeného. Jejich společným názorem je, že to vůbec nemá smysl, podle nich si stejně z toho nic nevezme a zpětná vazba tedy nebude žádná.

Shodli se na týmovém hráči, má rád legraci, baví se a je velkým sportovcem. Vnímají ho jako veselého člověka, ale v práci s ním je velice těžká komunikace a nechová se jako vedoucí. Nechce být zodpovědný, podle nich je spokojený, když si nikdo nestěžuje a on nemusí nic řešit.

Svá rozhodnutí vůbec nevysvětluje. Není schopen nějaká přijímat a pokud už nastane tako neobvyklá situace, stejně to nedodrží. Směrnice a předpisy neřeší. Ví, že nějaké jsou a ví i kde, ale tím to končí. Iniciativu podřízeným nechává, protože v mnoha situacích musí sami nacházet řešení a přizpůsobovat se. On jim minimálně pomůže. Sice dokáže zaskočit za nepřítomného kolegu, ale i tak nemá přehled kdo co přesně dělá. Pravidelně pořádají porady, na kterých má každý možnost se vyjádřit, někdy dochází i ke zvyšování hlasu, ale i tak je účinek nulový.

Nové úkoly jim přiděluje podle potřeby, například při odchodu nějakého kolegy z firmy. Neovlivňuje pracovní prostředí ani podmínky. Podřízení sebe vnímají jako celkem dobrý kolektiv, nemají mezi sebou nesváry. Nemotivuje. Pracovní nasazení vyžaduje, ale oni sami jsou disciplinovaní a ví, kdy je potřeba pracovat nad míru. Úkoly plní včas a pečlivě.

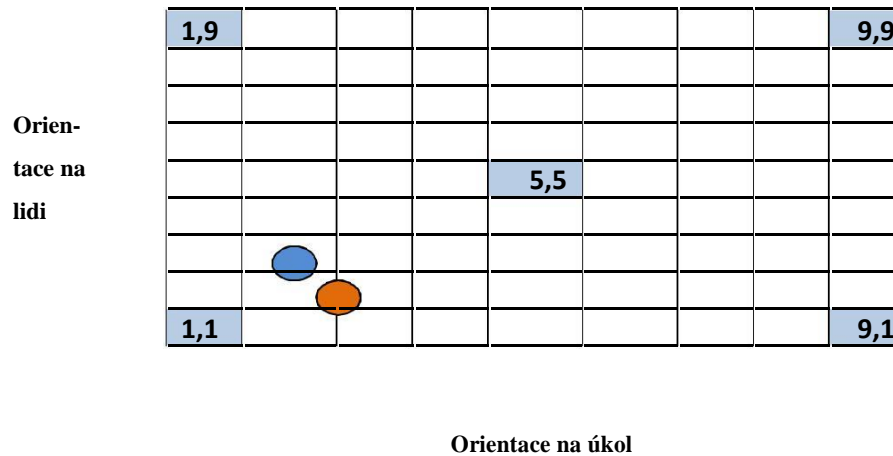
Nekontroluje je ani nechce vidět hotovou práci. Všimá si jich, ale přesto neví, co přesně který podřízený dělá. Komunikuje s nimi a informace předává vždy. Proto si potrpí i na častých schůzích oddělení. Delší pauzy neřeší, pokud někdo není přesně v osm na svém pracovním místě, také neřeší. Dovolenu odsouhlasí aniž by věděl, že chod servisu bude zajištěn. Podle nich je velice shovívavý až moc hodný.

I tady hodnoty dělaly problémy. Musela jsem jim objasnit co po nich chci, a pak už se celkem chytli. Dohromady dali zákazníky, zaměstnance, kvalitu a značku. Dvě disponentky u konkurenceschopnosti odpověděly, že lidé. Ostatní vnímají největší plus ve značce. Vyhovuje jim, že pracují v takového společnosti. Všichni mají rádi firemní akce a večere, které jsou pravidelně pořádány pro celé jejich servisní oddělení.

Po vyhodnocení **jeho řídicím stylem je lhostejný**. Nemá zájem o nic. V práci je proto, aby zajistil nějaké fungování oddělení, ale návrhy na zlepšování nemá a nestojí o to. Podřízení ví, jaký je a není to pro ně ideální. Na odpovědích se shodli. Servisní oddělení je

nejslabším ze všech. Je nutné, aby nastala organizační změna a nadřízený se choval jako manažer. Oni sami by uvítali někoho schopnějšího.

Schéma č. 10: Řídící styl vedoucího servisního oddělení



- Vedoucí pracovník
- Podřízení pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4.4.3. Vedoucí oddělení velkých zařízení

Manažer tohoto oddělení je velice rezervovaný člověk, v práci se chová profesionálně. Na akcích je naopak velice přátelský.

Sám sebe vnímá jako týmového hráče. Pod sebou má jen tři podřízené, tak nevidí problém v tom vyslechnout si jejich připomínky či názory. Naopak je to pro něj důležité vědět, jaké vnímají chod oddělení. V případě, že se mu návrhy líbí, je schopen je zavést. Rád vítá iniciativu podřízených a jejich samostatnost řešit pracovní povinnosti či si umět poradit při nečekaných událostech. Svá rozhodnutí odůvodňuje. Ne pokaždé, ale snaží se,

aby pochopili, proč se takto zachoval. Podle něj je tohle výhradní pravomoc manažera a nemusí pokaždé vysvětlovat své kroky.

Směrnice a předpisy na vědomí bere, ale nepřikládá jim velkou váhu. Je určitě dobré je znát, ale není bezpodmínečně nutné se jimi řídit. Nové pracovní úkoly neustále nepřiděluje, záleží na situaci. Pokud on sám v důsledku pracovního vytížení nestíhá, potom práci deleguje na své podřízené. Ti to přijímají a vnímají to jako výzvu. Očekává plné pracovní nasazení a ve výjimečných situacích i práci přesčas. Sám je zvyklý pracovat nejen po skončení pracovní doby, ale i doma večer, pokud to situace vyžaduje. Jeho názorem je, že do práce se chodí, aby se pracovalo a vše co sem nepatří, ať si nechají po pracovní době.

Pracovní prostředí nezlepšuje. Jen občas. Myslí si, že vše je nastavené dobře. Nevnímá, že by docházelo k nějakým problémům či by byla potřeba změny. Podřízené nemotivuje každý den. Ví, že sami jsou motivovaní tím, aby vše bylo odvedeno co nejlépe. Pracovní úkoly musí být splněny řádně a včas, podřízené také chválí.

Předávání informací probíhá velice dobře. Podle něj je to i proto, že má jen tři podřízené a se dvěma sedí v kanceláři, a proto není problém nic sdělit osobně či telefonicky. Je pro něj důležitá správná komunikace v rámci oddělení. Například recepci informace předává minimálně. Nekontroluje je, mají jeho absolutní důvěru. Ví, že pracovní morálku mají vysokou, i přesto, že přestávky jsou delší než je norma, ale pokud je práce odvedená pečlivě, tak je nechává. Tím, že sedí ve společné kanceláři, zpětnou vazbu má hned.

Mezi základní hodnoty řadí zákazníky, zaměstnance, kvalitu a spolehlivost a dobré jméno značky. Jako konkurenceschopné zdroje také vnímá zaměstnance a pak i podněty k neustálému zlepšování. S prací je velice spokojen a neměnil by. Vyhovuje mu pracovní doba, jeho pracovní pozice, učení nových věcí a možnosti dostat prostor pro své názory. Rituál žádný oblíbený nemá.

**Řídící styl třetího vedoucího se pohybuje opět nad kompromisním k týmovému způsobu.** Tento manažer se zajímá jak o podřízené, tak velký důraz klade na pracovní výkonnost. Od toho práce je a je potřeba vytvořit takové podmínky, aby k tomu plnění docházelo.



Dotazníkové šetření v tomto oddělení bylo rychlé a v odpovědích se velmi shodují. Mají úzce propojené pracovní vztahy. Je to tím, že tento úsek je malý, celkem čtyři. Nemají problém se vzájemně domluvit a probrat pracovní podmínky.

Svého nadřízeného vnímají jako týmové hráče. V práci si potrpí na formální chování, ale na akcích mimo práci je zábavný a výřečný. Vystupuje profesionálně. Svá rozhodnutí se snaží odůvodňovat, má rád diskuzi. Nemá problém s názorem podřízeného pracovníka, který se neshoduje s jeho vlastním.

Dodržování směrnice řeší jen někdy. Nedělá mu problém delegovat část svých povinností na někoho jiného, nechává iniciativu a kreativitu podřízeným. Zajímá se o své oddělení. Pracovní prostředí všem vyhovuje, také mají uzavřenou kancelář, kde sídlí všichni. Mají tam klid. Pro soustředění dovoluje poslech hudby do sluchátek.

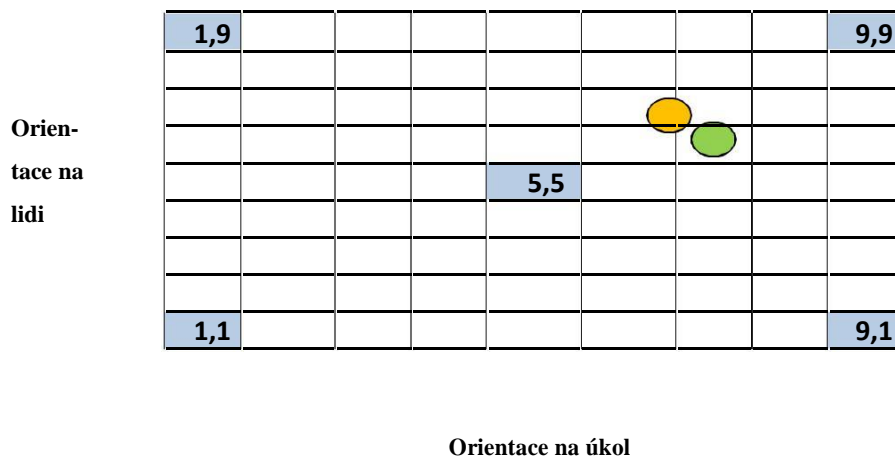
Pracovní úkoly přiděluje podle situace, není to moc časté. Motivace pro něj také není typická. Každý pracovník by měl být motivován sám sebou a svým výkonem. Vysoké pracovní nasazení očekává, záleží na období a vytíženosti. Pro pracovníky je hlavní motivací dělat vše řádně a včas.

Podřízení jsou disciplinováni a nemají problém s nadřízeným. Pokud není v kanceláři, pracují tak, jako by tam byl. Nemají pocit, že by je neustále kontroloval. Vše důležité vědí včas, komunikace je bezproblémová. Pauzy si mají dopoledne a odpoledne, vedoucí si toho všiml a nekomentoval to. Nepostihuje je.

Vyjmenovat hodnoty jim nedělalo moc velký problém. Opět zákazníci, kvalita, inovace, spolehlivost. Jako hlavní prvek konkurenceschopnosti vnímají zaměstnance a neustálé zlepšování produktů a tím pádem i značky. Práce je baví, mají příležitost rozvíjet se a hovořit cizími jazyky, účastní se zahraničních meetingů a veletrhů. Mezi jejich oblíbený rituál patří narozeniny a svátky, protože jsou zvědaví, kdo co přinese.

Názory podřízených se shodovaly s odpověďmi nadřízeného. **Styl řízení se také pohybuje mezi kompromisníkem a týmovým hráčem.** Blíže tedy k týmovému. Manažer umí vést lidi, svou práci bere zodpovědně a plnění povinností a mezilidské vztahy vnímá jako důležité prvky úspěchu.

Schéma č. 11: Řídící styl vedoucího oddělení velkých zařízení



- Vedoucí pracovník
- Podřízení pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování

**4.4.4. Vedoucí obchodního oddělení**

Posledním dotazovaným manažerem je vedoucí obchodního oddělení. Spadají pod něj všichni obchodní zástupci a produktové oddělení. Zajímá se však o všechna oddělení. Je velice všímavý. O čem se zmíní jinému manažerovi, většinou se to musí zavést nebo dodržovat, například začátek pracovní doby. V kanceláři nesídlí, jezdí každý týden do Prahy na dva až tři dny.

Už na první pohled je jasné, že jako vedoucí očekává respekt a autoritu vůči němu. Je nekompromisní. Neočekává, že by někdo neudělal to oč ho požádá.

Také se řadí mezi týmového hráče, ale ne v každé situaci. Je pro každou legraci, ale to vše mimo práci. Na firemních akcích je velice zábavným společníkem.

Svá rozhodnutí nevysvětluje. Někdy se může stát, že je má potřebu informovat proč a jak, ale to vše záleží na jeho rozpoložení. Podle něj to není potřeba. On je manažer a on je zodpovědný za správný chod oddělení. Očekává, že podřízení znají směrnice a předpisy, ale neklade na ně veliký důraz. Vlastní iniciativu nechává jen výjimečně.

Zajímá se o názory a příspěvky podřízených, rád si je vyslechne. Pracovníky neustále motivuje a pro jejich zvýšení kvalifikace a pracovního nasazení i přiděluje nové pracovní povinnosti. Není to pravidelně. Záleží na situaci a zároveň nemá problém delegovat. Umí ocenit nejpracovitější podřízené. Ti pak mají určité výsady.

Kontrola je také na denním pořádku. I z toho důvodu mají všechna služební auta, ve kterých jezdí obchodní zástupci, zabudovanou GPS. Ta je propojená s aplikací v počítači, takže všichni tři regionální zástupci vidí, jestli jejich „obchodáci“ v osm vyjíždějí nebo ne. Tento přehled pak vidí i asistent a vedoucí obchodního oddělení. Netají se tím, že je to proto, aby opravdu jezdili po zákaznících a pracovali. Před dvěma lety to v autech neměli, ale pak docházelo k situacím, že podřízený tvrdil, že u zákazníka byl, zákazník říkal opak a vedoucí neměl jak si to zkontrolovat. Takhle ví všechno hned.

Protože nesedí spolu v kanceláři, tak nedokáže posoudit delší či častější pauzy. Obědy mu nevadí, sám na to má hodinu, ale vnímá to jako výhodu svého postavení. Na druhou stranu si všímá pracovníků v kanceláři. Pokud se mu zdá, že odpočívají častěji, tak nemá problém to sdělit jejich nadřízenému. Podřízené informuje o všech změnách a novinkách včas. Ostatním oddělením předává zprávy až později. To je hlavní povinností ostatních manažerů.

Pracovní podmínky nezlepšuje. Vše je nastavené jak má být, tak proč by se měl něco měnit. Zastává názor, že prostředí dělají lidi a jejich vzájemné vztahy.

Plné pracovní nasazení je pro něj bezpodmínečně nutné. Neočekává, že by někdo nedodělal svou práci pořádně a včas, vnímá to jako hlavní povinnost každého zaměstnance. Pokud je to potřeba, práci přesčas vyžaduje a odvolává pracovníky i z dovolené.

Konkurenceschopnost podniku je podle něj dána lidmi a inovacemi. Mezi základní hodnoty řadí zákazníky, zaměstnance, kvalitu, inovace a udržitelný rozvoj. To vše pak přispívá k dobrému jménu podniku. Na této práci si váží možností, které díky tomu má. Je pyšný, že podle nejvyššího vedení má na to, aby mohl zastávat tuto pozici. Je ambiciózní a cílevědomý. Oblíbeným rituálem jsou společné večere či akce.

**Jeho styl řízení je více zaměřený na plnění pracovních povinností, blíží se tedy k autokratickému způsobu vedení.**

Sám si to obhajuje tím, že zastává velice důležitou pozici a hodně od něj očekávají i v Německu. Tam je vedení zvyklé, že rozhoduje o určitém způsobu a ten očekávají, že manažer splní a bude se řídit jím a ne svými pocity. On je kontrolovaný, a proto si nemůže dovolit dělat vlastní pracovní politiku. Jeho postavení pro něj představuje moc a tou se musí podřízení řídit. On sám musí plnit plány, a pokud by nekladl veliký důraz na plnění pracovních povinností, měl by z toho problémy. Pracovitost tedy očekává od všech pracovníků.

Poslední dotazovaní podřízení z tohoto šetření neměli moc velkou radost. Bylo jim nepříjemné vyplňovat otázky týkající se jejich nadřízeného. Musela jsem je ujišťovat, že dotazování je anonymní, a proto nebude vědět, kdo co o něm vyplnil. Šetření se zúčastnili všichni pracovníci alias „obchodáci“ a členové produktového oddělení.

Pracovníci produktového oddělení mají k nadřízenému trochu jiný vztah. Každý z nich má přiřazenou pracovní náplň, které se věnuje. Jsou specialisty. Jezdí na služební cesty, jsou motivovaní. Jednou za měsíc se zúčastňují porady. Jen oni a vedoucí, bez zástupců. Více méně pracují samostatně přičemž jim jsou zadávány i úkoly nad rámec. Mají mezi sebou „volnější“ pracovní vztah. Netýká se jich kontrola pomocí GPS.

Obchodní zástupci jsou řízeni a kontrolováni denně nejen regionálním vedoucím, pod kterého spadají, ale také hlavním vedoucím. Regionální vždy informuje nadřízeného. Proto pro „obchodáky“ nebylo snadné odpovídat na otázky. Je tu tedy možnost zkreslení, že neodpovídali objektivně, ale spíše subjektivně podle svého vztahu k manažerovi.

Podle všech je týmový hráč. Rád se baví, má rád firemní akce. Svou pozici bere jako mocenskou, a proto málokdy vysvětluje svá rozhodnutí. Zajímají ho názory a tipy ostatních, ale rozhoduje se podle sebe. Směrnice a předpisy vnímá spíše jako důležité. Podřízení by měli v bodech vědět o čem pojednávají. Pracovníky řídí a kontroluje, iniciativu spíše nenechává. Nezaregistrovali, že by jim nařizoval přesný čas na pauzy během dne, na obědy mají třicet minut jako všichni zaměstnanci. Shodli se na tom, že i během oběda zvedají telefony. Například zástupci z Moravy začínají pracovat už kolem

půl osmé, důvodem je, že servisní firmy začínají mnohem dříve než v Praze, naopak také dříve končí.

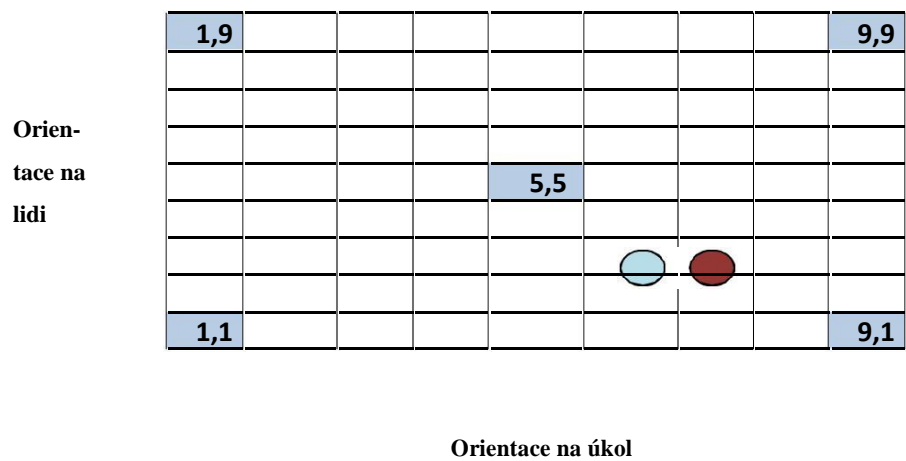
Podřízené motivuje, nové pracovní povinnosti přiděluje podle situace. Pracovní prostředí nezlepšuje. Zaměstnanci jsou spokojení, vztahy mezi sebou mají dobré. Jezdí po svých regionech a ostatní kolegy vídají buď na schůzích jednou měsíčně či na nějakých akcích nebo na školeních. Pracovní nasazení vyžaduje. Práci přesčas úplně ne. Mají pracovní dobu na to, aby vše zvládli a pokud se tak nestane, musí si to dodělat po pracovní době. Vše musí být včas a pečlivě zpracované. Nesmí mít mezery v projektech. Očekává se, že splní vše, co se jim zadá.



V otázkách týkajících se pracovních úkolů se víceméně shodli úplně všichni. Manažer je nekompromisní. On sám pracuje pečlivě a to také čeká od podřízených. V tomto oddělení obchodních zástupců je kompromis minimální. Toto neplatí u produktového úseku. Tam pracují se každý z nich specializuje na svou práci a s vedoucím pravidelně sedávají a informují ho. Komunikace a informace předává včas. O zamýšlených změnách jim říká s časovým předstihem.

Čtyři poslední vypisovací otázky zvládli nejlépe ze všech. Znat firemní hodnoty je pro ně nutností, bez nich by nedokázali chápat politiku této firmy. Napsali zaměstnance, zákazníky, spolehlivost, kvalitu, inovace, udržitelné zdroje, efektivitu a komunikaci. Pro konkurenceschopnost jsou důležití lidé i jednotlivci. Pracovat pro firmu tohoto formátu je pro ně čest, váží si příležitosti a práci odvádí na maximum. Potěší je, když je chválí zákazník. Oblíbeným rituálem jsou společné večere po pravidelných měsíčních schůzích a večerní zábava.

Po vyhodnocení je řídicí styl manažera zaměřený více na pracovní úkoly, vztahy mezi pracovníky ho zajímají, ale důraz je kladen na práci. **Styl řízení je autokratický.**

Schéma č. 12: Řídící styl vedoucího obchodního oddělení



-  Vedoucí pracovník
-  Podřízení pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5. Zhodnocení výsledků a doporučení

Všichni čtyři vedoucí pracovníci neměli žádné výtky vůči otázkám v dotazníku. Jednu z variant vybrali a ještě my poskytli slovní vysvětlení nebo doplnění. Podle nich je nutné slovně interpretovat, jinak by mohla vybraná odpověď být zavádějící.

Jsou týmovými hráči. Snaží se pracovat tak jak se od nich vyžaduje, a proto to očekávají od svých podřízených. Mezi sebou mají neformální vztahy. Ale přesto si vedoucí obchodního oddělení myslí, že využívat moc pramenící z jeho postavení je správné. Jinak by tu nemusel být. S tím názorem se ztotožňují i paní D a pan B. Naopak pan C si to nemyslí. Pro něj tento dotazník byl je zpestřením a sám o sobě ví, že má nedostatky, ale pokud to nebude řešit nejvyšší vedení, tak si zpětnou vazbu ignoruje.

Firemní kultura je nejdůležitější opět pro pana A. Bez ní by nikdo ze zaměstnanců nebyl schopný se plně ztotožnit s hodnotami a cíli podniku. Pracovník by nepracoval a nebyl by schopný si uvědomovat, že konkrétní kultura je typická a podnik se tím reprezentuje světu. Pomocí ní si vytváří jméno a postavení. Proto zaměstnancům při každé možné příležitosti říká, že na zákazníkovi záleží, i když my si myslíme něco jiného. Nikdy to nesmíme dát najevo. Pokud dochází k vypjatým situacím, tak je řeší sám.

Vedoucí obchodního oddělení na kulturu klade nejvyšší důraz, dalším v pořadí jsou manažer kanceláře a velkých zařízení. Pan C absolutně nemá zájem, na své postavení a výkon pracovních povinností rezignoval. Ze všech čtyřech hodnotících pracovníků skončil nejhůře.

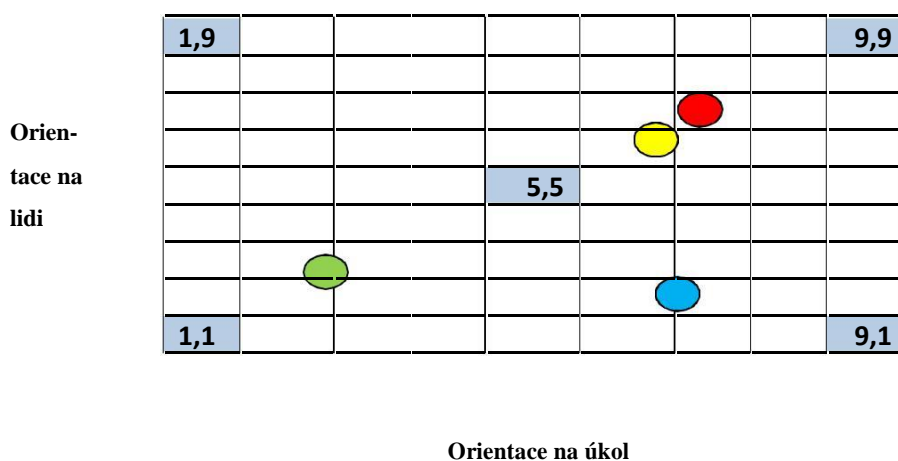
Mezi hodnoceními podřízených a nadřízených není vidět velký rozdíl. Manažeři se ohodnotili podobně, jak je vnímají jejich ostatní. Ani jednoho vedoucího výsledky nepřekvapily. Manažer servisu se tomu zasmál, že ho vnímají úplně stejně jako on sám sebe.

Rozpory v odpovědích jsou, ale není to nic zásadního pro řízení. Největší rozpor se týkal administrativního a technického oddělení. Recepce má pocit, že komunikace a předávání informací je nedostatečné pro výkon jejich práce. Ostatní pracovníci mají opačný názor.

Po vyhodnocení jsem zjistila, že žádný nezískal přesný počet možných bodů. Nejideálnějšímu způsobu řízení se nejvíce přibližuje pan B – velká zařízení, dále také paní D – administrativní a technické oddělení. Ti se nacházejí v intervalu mezi

kompromisníkem a týmovým způsobem. Pana A - obchodní oddělení – vystihuje nejlépe autokratický styl, pan C – servisní oddělení - je typickým příkladem lhostejného manažera.

Schéma č. 13: Řídící styly ve společnosti Teplo domova, spol. s.r.o.



- Vedoucí servisního oddělení
- Vedoucí obchodního oddělení
- Vedoucí odd. velkých zařízení
- Vedoucí administ./technického odd.

Zdroj: Vlastní zpracování



## 6. Závěr

Po dotazníkovém šetření jsem zjistila, že nejslabším vedoucím je pan C, který má na starosti servisní oddělení. Jeho řídicím stylem je volná otež neboli lhostejný styl. Při přihlédnutí k podnikové kultuře a jejím hodnotám, je tento způsob řízení nevhodný. Vedoucí vůbec nebere v potaz hodnoty a nezajímá ho, jestli podřízení hodnoty vnímají nebo ne. Svým podřízeným neříká, aby kladli důraz na vztah se zákazníkem či partnerem. Změna v tomto oddělení musí nastat hlavně u vedoucího pracovníka, dále v organizační struktuře oddělení a vzájemné komunikaci s ostatními pracovníky.

Dále je také potřeba zlepšit komunikaci ostatních oddělení s recepcí tak, aby tento úsek měl všechny dostupné informace včas. Díky tomu bude moci podávat přesní informace vnějšímu okolí a více bude zapojena do pracovních procesů.

Při vyplňování dotazníků v administrativním a technickém úseku se objevil nedostatek v podobě komunikace nadřízeného a recepce. Pracovnice mají pocit, že k výkonu potřebují vědět co nejvíce dostupných informací včas. A i přesto, že několikrát vnesly námítky, nic se nezměnilo. Proto i pro toto oddělení navrhu řešení, které povede ke společné spokojenosti.

### **Servisní oddělení – shrnutí nedostatků:**

- Σ **Vedoucí pracovník,**
- Σ **organizační struktura,**
- Σ **komunikace s recepcí.**

### **Administ./technické oddělení – shrnutí nedostatků:**

- Σ **informace,**
- Σ **komunikace.**

## 6.1. Servisní oddělení

Servisní oddělení patří mezi nejdůležitější hlavně v sezóně, která je od listopadu do března. Je tudíž nezbytné, aby všichni pracovníci věděli co mají dělat a ke své práci přistupovali zodpovědně. K tomu je tedy potřeba uvědomovat si nedostatky a řešit je.

V tomto případě manažer nezpochybnitelně selhává. Je mu to zkrátka jedno. Pokud by byl jen pracovníkem, nemusel by na sobě nic měnit, ale z pozice nadřízeného tuto skutečnost ignorovat nemůže. Musí se nad sebou zamyslet a vnímat své podřízené a jednat. Jinak na vykonávání této pozice nemá a měl by jí přenechat člověku, který umí vést a řídit lidi.

Před pár měsíci byl na pozici disponenta pracovník, kterému přišlo úplně normální, že pokud se mu nechal v půl deváté ráno telefonní vzkaz kvůli servisu, tak on volal až odpoledne kolem čtvrté hodiny! A nechápal, že dotyčný byl naštvaný a už neměl zájem. Náhodou jsem u toho byla ve chvíli, kdy to tento pracovník říkal nadřízenému panu C. Pan C na to neřekl nic, žádná reakce, žádné pokárání. Každý zaměstnanec si musí uvědomit, že vykonávání práce sebou nese odpovědnost a i jistou disciplínu. Na tomto příkladu je jasně vidět, že ani jeden z nich vůbec nevnímal hodnoty podniku. Vedoucí paní D. neustále připomíná, že každý telefon se musí zvednout, protože zákazník se musí dovolat a zároveň každý má povinnost volat nazpátek. I tak to na vědomí neberou.

I podle dotazníkové šetření je vidět, že vedoucí to ví a nic na tom měnit nehodlá. A to je špatně. **Vedoucí pracovník** má zodpovědnost za správný chod svého oddělení. V tomto případě jsou jen dvě možnosti. Jednou je, že sám podá výpověď a pozici opustí. Druhou, že si svou chybu uvědomí a začne se chovat jako manažer. Pro firmu je jistě přípustnější ta druhá z důvodu, že by nemuseli hledat nového pracovníka a ušetřil by se nejen čas, ale i peníze. Tato varianta je náročná hlavně z časového hlediska. Hledání vhodného kandidáta může pár měsíců trvat a změnu je potřeba udělat hned. Končí sezóna, a proto je nejlepší čas inovovat servisní oddělení.

„Cizí“ člověk má určitě přínos pro podnik. Na druhou stranu on sám je z nějakého podniku, kde to fungovalo a sám bude tedy zvyklý na určitý standard. To by mohlo přinést komplikace ve vztahu k podřízeným. Nemuseli by se shodovat s jeho názory a přístupem nebo by ho nedokázali přirozeně respektovat. Měli by třeba pocít, že nemůže správně změnit chod, když neví, jak špatně to fungovalo před ním. Nový manažer určitě musí mít manažerské schopnosti a dovednosti. Servis potřebuje vedení a potřebuje, aby někdo chápal jejich stížnosti a připomínky.

Druhou možností je interní postup v rámci podniku. O tento post by tedy projevil dostatečný zájem pracovník, který má předpoklady, zkušenosti a vize. Nemusel by mít tedy přímo technické vzdělání, vzdělávat se může dodatečně. Zkrátka to musí být pravý

opak stávajícího vedoucího. Je jedno, jestli to bude muž nebo žena. Manažerku by na takovém to místě čekal málokdo, ale v dnešní době je možné vše. Pracovník v podniku, který o tuto pozici projeví zájem, musí určitě vědět, že toto oddělení je nejslabší, má problémy a chybí kvalifikovaní zaměstnanci. Sám by tedy měl při pracovním pohovoru mít vypracovaný projekt na zlepšení oddělení a zároveň vědět, kde jsou největší nedostatky. Dále je potřeba sedět se všemi pracovníky servisu a vyslechnout si je. Nejen hromadně, ale i individuálně. Jednotlivě se jich ptát, co dělají a jak, v čem vidí nějaký problém, jak by ho eventuálně řešili. Postupně se můžou jejich názory nebo postřehy propojovat s jednotlivými kroky manažera. K vyšší efektivnosti nedojde, pokud nebudou vzájemně komunikovat a spolupracovat. Také si podřízení pracovníci musí být vědomi toho, že závěrečná rozhodnutí jsou přímo v kompetenci jejich nadřízeného.

Dalším недостатkem je **organizace oddělení**. Celkem má 15 pracovníků včetně vedoucího.

Před třemi lety na oddělení byli dva disponenti servisního oddělení, ti měli rozdělenou republiku a podle toho i techniky. Navíc oba byli velice dobře technicky zdatní. Zajímavostí je, že jedním byla žena, která se v rámci interního pracovního postupu dostala na místo logistika. Po jejím přesunu se pokaždé hledal nový technicky zdatný pracovník. Za ty tři roky se tam vystřídali celkem tři. Poslední dva neměli žádné technické znalosti. A tak práci původně na dva pracovníky musel převzít jeden servisní disponent. Druhý disponent plánuje servisní zásahy, další se věnuje zárukám a reklamacím, čtvrtý 5-ti leté záruce a náhradním dílům, servisní technici v kanceláři nejsou a poslední pracovník má na starosti program SAP. Uspořádání není špatné, ale velký problém nastává v sezóně. Pokud totiž volá někdo, že má problém se tepelným zařízením nebo chce zkonzultovat chybu, která se mu zobrazuje na displeji, tak vyřizování těchto hovorů spadá na hlavu jen jednoho zaměstnance. K tomu má služební telefon, na který mu volají servisní technici nebo jiní servisní partneři, kteří se chtějí na něco zeptat a nebo volají kvůli konzultaci. A to je velký problém. Disponent pak nemá čas vyřizovat telefony, odpovídat na maily a řešit nečekané problémy. Tuto sezónu to bylo velice náročné, telefonů bylo hodně a nikdo jiný na specifický dotaz není schopen odpovědět. Samozřejmě, že servisní technici se v tom vyznají, jenže ti nemusejí být na signálu ve chvíli, kdy jim někdo volá. Mají své práce dost. Vedoucí servisu byl schopen na nějaké dotazy odpovídat, ale i tak se musel pro jistotu ještě

někoho ptát. I přesto, že na to byl nadřizený několikrát upozorňován, stejně ke změně nedošlo. Druhý disponent sice funguje, ale po téhle stránce je pomoc minimální. Několikrát vedoucí přišel s úvahou, že na tyto situace by fungovala pevná linka přesměrovaná na jednoho servisního technika, který by ten den nejezdil po zakázkách, ale zůstal by doma nebo by seděl v kanceláři a na tyto specifické otázky odpovídal. Nápad dobrý, ale zrealizoval se nanejvýš šestkrát. Opět nedošlo k žádnému posunu o ulehčení pracovních povinností. Největší problém nastával u dovolené či nemoci disponenta. Žádný servisní technik to za něj nemohl vzít a být v kanceláři, tak to pak vyřizoval vedoucí. Naštěstí v takových situacích tolik telefonů nebylo a dalo se to zvládnout i tak, že se dávaly čísla na techniky a zákazníci si jim volali. V případě, že by tento kolega chtěl změnit pracovní pozici, tak by nastala velice nepříjemná situace. Nejen, že by nestále partneři volali na jeho mobilní telefon, tak by i jeho práci musel někdo vykonávat. Servisu by v tu chvíli chyběl velice důležitý prvek, bez kterého se neobejdou. Manažer by to musel vyřešit co nejdříve, a nebo převzít dodatečně jeho pracovní místo. Na této pozici musí být technicky zdatný pracovník, který rozumí zařízením, dokáže po telefonu „servisáka“ nasměrovat a bude důvěryhodným pro okolí. A hlavně v době sezóny se nezhroutí a práci bude odvádět na maximum.

Vedoucí pracovník by se tedy měl snažit o to, aby došlo ke zlepšení pracovní situace. Je potřeba vybrat pracovníka, který tomu bude rozumět, bude mít zájem a ustojí ten tlak. Jednou z možností je, že by v kanceláři seděl servisní technik z Prahy, který by kolegovi pomáhal, nemuselo by jít o celý den, ale třeba dopoledne nebo odpoledne, vliv by na to měla jeho vytíženost při zásazích. A nebo by měl třeba „home office“ a byl by na telefonu. Takže by na něj recepce přepojovala přes pevnou linku. „Servisáci“ by se mohli mezi sebou střídat a zároveň by si vyřizovali administrativu, kterou nestíhají, když jsou v terénu. Tím, že končí sezóna, tak pokud by to byla potřeba, mohl by se tento systém zavést hned a disponentka, která jim plánuje zakázky, by na to brala ohled a přizpůsobovala se jim. Pokud by to nebyla potřeba a práci by stíhal jeden pracovník, tak by se tento systém pozastavil. Pro toto oddělení je nezbytně nutné mít kvalifikované zaměstnance, kteří by v případě nečekaných okolností mohli zastoupit pracovníka či mu pomoci. Topná sezóna začíná na konci podzimu, to je pracovní vypětí největší. Vedoucí pracovník musí být schopen zajistit, aby toto oddělení fungovalo jako „po drátkách“.

Nejlepší ideou je vrátit se o tři roky k organizační struktuře. Zkrátka mít k dispozici ještě jedno technické pracovníka.

Třetím velkým nedostatek je **komunikace**. Zejména jde o předávání informací recepci. I přesto, že servis a recepce mají stoly na stejném patře a kanceláře jsou „otevřené“, tak se servis chová vůči ní poměrně uzavřeně a samostatně. Nic automaticky recepci neoznámí! Mobilní telefony servisních techniků jsou nastaveny tak, že pokud se jim zákazník nedovolá, tak se to automaticky přesměruje na nás. My pak říkáme, že jsou mimo signál a ať to zkusí později. Někdy se stane, že nějaký servisní technik má dovolenou a telefon je tedy přepojený na recepci, ale my to nevíme. Každé pondělí je nám posílán seznam dovolených, návštěv u lékařů či služebních cest. Předpokládáme, že seznam je úplný. Jenže tak to nefunguje. Někdy zaslechneme disponenta servisu jak říká druhému, že tento technik má dovolenou. My to však nevíme. A oni se nám to neobtěžují sdělit. Říkat by to nemuseli, pokud by měli svou asistentku a tam by zvedala telefony. Ale tu nemají a recepce tyto informace má vědět. Stejně tak nám má být automaticky říkáno, který ze servisních techniků má hotline, linka po pracovní době až do začátku pracovní doby. Nic. Musíme se ptát, jinak se k nám tato informace nedostane.

Dále neoznamují, kdy se budou na centrále pořádat školení. My se to většinou dozvídáme tak, že přijde nějaký člověk na recepci a říká, že jde na školení, a my odpovídáme na jaké školení. Přitom po nás chtějí připravit občerstvení a zajistit obědy, ale stejně nic neřeknou dopředu. Několikrát jsem to už říkali vedoucímu a on, že nám to budou říkat. Překvapivě bez účinku. Jednou se stalo, že bylo nahlášeno jedno školení ve velké zasedací místnosti a pak ráno najednou chodilo více lidí, a že se pořádá ještě jedno školení přímo v kotelně. Vůbec jim to nepřijde nevhodné. Dopadlo to tak, že si museli brát židli z nahlášeného školení a také chtěli jet na oběd, a protože zrovna v ten den v restauraci byla akce, tak obědy byly rozděleny na dvě skupiny. Není se čemu divit, že školitel původního z toho vůbec neměl radost. Prostě si servis myslí, že všechno je automatické. Upozorňovaly jsme na to několikrát přímo i servisního technika, který zároveň školí. Ten nám na to odpověděl, že mu to jeho nadřízený sdělil teprve včera, že bude muset školit. Problémem je, že nikdo nic nesdělí včas. Na internetových stránkách má být oznámeno, kdy se chystají jaká školení a kapacita. Přesto to kolikrát chybí. Zájemci, kteří nám volají, chtějí vědět kdy se co bude pořádat. V takových případech je přímo odkazujeme na jejich

obchodní zástupce. Přitom to není nic nepochopitelného, aby se školení nebo jiné akce naplánovaly dopředu, zaznamenaly do kalendáře a dali na vědomí recepci. Jednou měsíčně by si servis měl napláňovat porady a tam se domluvit. Co, kdy a kde pořádat, pro koho, informovat se od zástupců, zda je o školení zájem. Vše tedy s odkazem na stránky. A v neposlední řadě, se to má oznamovat recepci, aby věděla, co se chystá a co popřípadě budou chtít zajistit.

Dalším, i když méně problémovým nedostatkem, zajišťování ubytování pro servisní techniky. Rezervování pokojů patří do povinností recepce. V tomto případě jim to však zajišťuje disponentka. Oni jsou zvyklí jí volat a ona telefon nepřesměruje na nás, ale vyřídí to. Na jednu stranu to není špatné, protože nám ušetří čas s vyhledáváním vhodné pensionu či hotelu, na druhou stranu nemáme písemný podklad pro případné faktury a ubytování není zapsané v celkovém přehledu. Pokud si to „servisáci“ dají do svého vyúčtování, tak nám to nevádí. V případě, že nám přijde faktura za zaměstnance, nemůžeme to podložit písemnou objednávkou. Opět nás o tom nikdo neinformuje. Přitom stačí málo, buď je začne odkazovat přímo na nás a my to zařídíme, a nebo nám musí přeposílat písemnou objednávku a potvrzení rezervace.

V těchto případech se opět porušuje hodnota spolehlivosti. Manažer nedělá nic pro podporu značky. Pokud se ví, že oddělení nefunguje efektivně, je potřeba jednat. Ale opět se vracím k tomu, že v tomto případě zkrátka selhává vedení. Manažer nezná hodnoty, nedokáže přijímat nová rozhodnutí. Nic mu to neříká. Nejlepším řešením je nalezení nového vedoucího pracovníka. Jinak servis nebude fungovat tak jak má. A nejvíce na tom budou trpět zákazníci, autorizovaní partneři a sami zaměstnanci tohoto oddělení.

## **6.2.      Recepce**

Jak už jsem několikrát zmínila, tak komunikace mezi odděleními není nejlepší. Každé oddělení bere sebe jako uzavřené, které má svého vedoucího a pracovníky, a pokud nadřízený schválí nepřítomnost podřízeného, automaticky si neuvědomí, že tato informace má být předána právě recepci. Pro nás to představuje celkem velký nedostatek, protože my zvedáme telefony a my potřebujeme odpovědět. Někdy si myslíme, že dotýčný není v kanceláři z důvodu schůzky a tím pádem oznamujeme, že přijde později a necháme mu telefonní zprávu s tím, že zavolá nazpátek. Pak nastane situace, že jsou i další telefony

a my se tedy musíme jít zeptat. A on má zrovna dovolenou. Asistent nám každé pondělí posílá e-mail s nepřítomností, ale tam bohužel nejsou uvedeni všichni. Stejně tak přirozeně přesměrovávají telefony na nás, pokud víme, že čerpají dovolenou, není problém. Naopak to je opět problematičké. Říkaly jsme to už několikrát, ale bohužel bez odezvy. Nadřízená to ví, ale nezmůže s tím nic, protože není za to zodpovědná. Oddělení má své manažery. Podobné to je i se služebními cestami. Do tabulky přehledu pojištění píšeme všechny pracovníky, kteří se chystají pracovně pryč. Zapisuje se tam datum od kdy do kdy a cíl cesty. Někteří nám to řeknou, ale ostatní ne. Nikdo z nich nemá potřebu to oznamovat. Tím, že sedíme v otevřené kanceláři, není těžké nás neslyšet, když si na to mezi sebou stěžujeme. Nepříjemné situace nastávají většinou v pondělí ráno, protože pracuji již od půl osmé a ostatní pracovníci chodí na osmou. Často se stane, že volá zákazník a ptá se po konkrétní osobě a já řeknu, že přítomný bude až kolem osmé hodiny. Já v tuto dobu nemám přehled nepřítomnosti. A pak zjistím, že dotyčný nebude. Popravdě mi to nepřijde k nepochopení, že to potřebujeme vědět. Každý pracovník a hlavně ty řídicí, by měli být spolehliví s předáváním informací. Jestli to je tím, že ve firmě převládají hlavně muži a ti v tom nevidí zásadní problém a myslí si, že my víme vše, tak je to potom těžké. Včasné a úplné předávání informací má zajistit vedoucí pracovník, je to jeho povinnost. A nebo to ostatní pracovníci vnímají tak, že oni požádají o volno svého nadřízené, ten to schválí, a pak si myslí, že on tuto informaci postoupí dále. Bohužel tomu tak není.

Jak už jsem zmínila u servisního oddělení, nevíme, kdy se budou konat školení. Opravdu se to dozvídáme až od jejich účastníků, kteří přijdou. Opět jsem si na to stěžovaly, ale beze změny. Pro většinu pracovníků představujeme nejnižší stupeň v podnikovém žebříčku, jenže si neuvědomují, že my zvedáme telefony jako první, my zjišťujeme od příchodících jejich účel návštěvy. My musíme být informováni. Pak nastávají trapné okamžiky, že nevíme a musíme si informace ověřovat od ostatních.

Recepce se zbytečně podceňuje. Dokážeme zařídit hodně věci i nad limit našich pracovních povinností. To je otázka k zamyšlení naší vedoucí. Mohly bychom dostat větší pravomoci. Například pokud někdo volá a chce poslat návod k použití, nemusely bychom přepojovat na nebo nechávat vzkazy, ale rovnou bychom to mohly vyřídit. Zabere to jen pár minut a zákazník nebude muset čekat. Stejně tak bychom mohly mít seznam důležitých telefonních čísel na naše partnery v případě, že by se pořádala porada či pracovníci nebyly přítomni v práci, které bychom mohly nadiktovat případným volajícím.

Tím by se zvýšila efektivita. Pro partnera by to představovalo řešení hned a nemusel by čekat na zpětný hovor.

Také je nutné se nám věnovat. Všechny ostatní oddělení mívají porady, my nic. Nebylo by špatné nás informovat o změnách sortimentu, nových aplikacích či novém způsobu prezentace. Ukázat nám jaký je veškerý obsah webových stránek, co tam všechno najdeme a co můžeme i při hovorech předávat dál. Jednou za čas je potřeba si projet celý seznam zaměstnanců a vedoucí by se měl ujistit, že víme, kdo co přesně dělá a pokud ne, tak nám poskytnout dodatečné informace. Kolikrát se stává, že hodně telefonních dotazů je specifických a my „bojujeme“ komu to správně přepojit. Měly bychom vědět zásadní rozdíly mezi sortimentem. Nyní se nově zavádí, že pokud přijde servisní technik s fakturou a náhradním dílem na záruční nebo reklamační opravu, tak bychom to měly přejímat. Proto by bylo vhodné nám říci co všechno má faktura obsahovat, odlišuje se výše DPH, nebo nás zkusit připravit na možné otázky.

Je tedy nezbytně nutné, abychom měly k dispozici informace, které potřebujeme pro správné vykonávání naší práce. Jedním z řešení, kam bychom měly přístup, by například mohla být společná tabulka nepřítomnosti pro všechny pracovníky vypracovaná v Excelu. Byla by tam celá firma a každý by si to poctivě zapisoval včas a my bychom si to jen ráno otevřely a hned bychom věděly, kdo nebude a proč. Taková tabulka sice funguje, ale jen pro administrativní a technické oddělení.

V neposlední řadě je potřeba vypracovat celkový přehled všech pracovníků v kanceláři a přesně popsat co dělají. Obchodní zástupci totiž kolikrát neví, co děláme a pokaždé, když jsou v kanceláři, tak se ptají, kdo zpracovává tohle a komu to mají předat. Obecně se ví, že recepce zařizuje ubytování, přesto se najdou tací, kteří to neví. Je nezbytné, aby i oni měli přesné informace. Tento seznam může být umístěný v informačním systému, do kterého máme všichni přístup nebo poslat e-mail všem.

### **6.3. Celkové zhodnocení**

Společnost Teplo domova, spol. s.r.o. se skládá ze sedmi oddělení. Provázanost je tedy nezbytná a pro vyznávání hodnot musí být jednotným prvkem. Je potřeba mít neustále



na paměti, že ve velkých korporacích není úspěch závislý jen na jednom oddělení, ale také na ostatních úsecích.

Je potřeba vnímat zaměstnance a využívat jejich lidský potenciál. Pracovníci představují jednu z hlavních hodnot a pokud nebudou řešeny jejich připomínky nebo postřehy, tak pak je velice těžké mít plné pracovní nasazení, když schází potřebné atributy pro vykonávání činnosti. A jedním z úkolů vedoucího pracovníka je zajistit správné pracovní podmínky a nacházet nová východiska. Jedině tak bude celková spokojenost.

Na druhou stranu vše je o lidech. Každý z nás je nějaký a vypovídá o tom i pracovní morálka a obecný přístup k práci. Podřízení nesmí přerůstат manažerovi „přes hlavu“. Musí být schopni respektovat nastavená pravidla a mít neustále v podvědomí základní hodnoty a principy. Uvědomovat si, že reprezentují celosvětově známou společnost a případná nevědomost priorit je nepřípustná. Pro zaměstnavatele jsou nesmírně důležití, ale zároveň i oni sami musí být pracovníky, kteří se přizpůsobí, vnímají a včas řeší nepříjemnosti nebo dávají nové podněty k zamyšlení.

Podle mě je správné, když vedoucí využívá svou moc přiměřeně a zároveň se zajímá o lidské vztahy. Tyto dva aspekty nejde od sebe oddělit. Na druhou stranu je pracovní doba od toho, aby se v ní pracovalo a ne, aby se vasedávalo a povídalo. Rovnost mezi zaměstnanci je, a proto by měl i vedoucí pracovník k tomu přistupovat. V této společnosti jsou přestávky na kafe běžné, ale jak už jsem zmínila, netýká se to všech zaměstnanců. Je potřeba nastolit společná pravidla, aby se nikdo necítil méně cenný nebo upřednostňovaný.

U vedoucích pracovníků, kteří po šetření jsou mezi kompromisníkem a týmovým způsobem vedení, může být veliká šance, že jejich přístup k podřízeným bude ovlivněn sympatiemi a ty by mohly mít velký vliv na pracovní povinnosti. Manažer by tedy měl ke všem podřízeným přistupovat stejně a mimo práci se může chovat jak chce. Upřímně si myslím, že to může mít vliv na vztahy mezi jednotlivými podřízenými, protože pokud vedoucí pracovník neřeší pracovní nekázeň, tak to pro ostatní zaměstnance nemusí být příjemná situace a pak hned mají pocit, že kolega je upřednostňován.

U lhostejného způsobu nelze zlepšit hned nic. Manažer nemá zájem o nic. Musí se tedy začít od něj a to není lehký úkol. Pokud jsou však sami pracovníci motivováni a pracují, aniž by nadřízeného potřebovali, tak oddělení může fungovat. Problém samozřejmě nastává při rozhodování či kompetencích.

Řídit podřízené autokratickým způsobem je podle mě nejlepší možností. Manažer je vysoce motivován, má důvěru německých manažerů. Zároveň i on musí plnit příkazy a úkoly. Podřízení to ví a podle toho se i chovají. Nastaví taková pravidla, řekne co udělají a proč a odezva není žádná. Oni ví, že to musí splnit, neexistuje jiná varianta. Ale také ví, že na firemních akcích nebo večerech se s ním dá mluvit, je přátelský a někdy i hájí své chování. Proč ne. V práci tvrdý, mimo normální. Od toho je postavení řídicího pracovníka. Málo komu z podřízených dochází, že i on má zodpovědnost za svá rozhodnutí. A pokud nebude plnit plány, z této pozice může být odvolán. Nikdo není nenahraditelný. Řekla bych, že on nejvíce vnímá podnikovou kulturu a i podle ní jedná.

Způsob řízení a firemní kultura musí jít ruku v ruce. Pokud nebudu schopná chápat co je pro firmu prioritní, tak se neztotožním s celým podnikovým procesem. Normy, artefakty i symboly a pracovníci jsou tím, co dělá firmu firmou.

Cílem diplomové práce bylo zjistit používané řídicí styly v pobočce velké německé firmy Teplo domova, spol. s.r.o. a zhodnotit způsobe řízení s respektování podnikové kultury. Po dotazníkovém šetření jsem zjistila, že v podniku jsou tři využívané způsoby vedení. Řešení bylo navrženo pro vedoucího servisního oddělení, protože se ukázalo, že se nechová jako řídicí pracovník a své oddělení absolutně nezvládá. Dalším nedostatek se ukázala komunikace s recepcí. I přesto, že nadřízená byla upozorňována, nedošlo ke zlepšení a naopak to má zásadní vliv na předávání informací vůči vnějšímu prostředí. I proto jsem navrhla inovaci pro tento pracovní úsek.

#### **Používané řídicí styly vedoucích pracovníků:**

- Σ **autokratický styl,**
- Σ **lhostejný styl,**
- Σ **styl mezi kompromisním a týmovým.**

#### **Kroky ke zlepšení servisního oddělení:**

- Σ **nový zkušený vedoucí pracovník s manažerskými dovednostmi,**
- Σ **změna organizace oddělení – přizpůsobit situaci podle sezónnosti a vytíženosti,**
- Σ **najít nového technického poradce se znalostmi a zkušenostmi,**
- Σ **přesně vymezit pracovní povinnosti jednotlivých pracovníků,**
- Σ **informovat o školeních a nepřítomnosti recepci včas,**

- Σ předávat informace o ubytování recepci (pokud by veškeré ubytování nezařizovala recepce sama).
- Σ v případě zásadních personálních změn dávat recepci informaci, kdo za dotyčného převezme práci.

**Kroky ke zlepšení výkonu recepce:**

- Σ pravidelné porady,
- Σ informovat včas o nepřítomnosti, služebních cestách, důležitých návštěvách, meetingích, personálních změnách a školeních,
- Σ zajímat se o její názory a podněty,
- Σ delegovat pravomoci,
- Σ informovat o novinkách či nadcházejících událostech (nové ceníky),
- Σ při personálních změnách být informováni hned a vědět, kdo bude dotyčného zastupovat,
- Σ pokud není pracovní vytížení, tak přidat nové povinnosti nebo úkoly,
- Σ upozorňovat na změny v pracovních činnostech jednotlivých pracovníků (povýšení),
- Σ uvědomovat si, že recepce není samozřejmost.

## 7. Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 2005. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vydání Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Desatero manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press, a.s., 2003. 90 s. ISBN 80-7226-873-2.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. Praxe manažera. 1. vydání Praha: Computer Press, a.s., 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

DĚDINA, Jiří. CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vydání Praha: Grada Publishing a.s., 2005. Dotisk 2007. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, Jiří. ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2006. s. 263. ISBN 80-213-1585-7.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, PEF, 2009. 135 s. ISBN 80-213-0695-5.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

SUCHÝ, Jiří. PAPÁNEK, Petr. NÁHLOVSKÝ, Pavel. *Šest pilířů manažerského úspěchu*. Jak je posilovat, rozvíjet a využívat v manažerském i osobním životě. 1. vydání Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. 144 s. ISBN 978-80-247-5868-8.

WEIHRICH, Heinz. Koontz, Harold. *Management*. Přeloženo Václavem Dolanským. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

## 8. Přílohy

### 8.1. Dotazník pro zaměstnance

#### Dotazníkové šetření pro zaměstnance

Vedoucí pracovníci mají individuální styl řízení. Někomu více záleží na atmosféře pracovního prostředí a věří, že spokojenost zaměstnanců je velikou motivací pro odvádění co nejlepších pracovních výsledků. Někteří si stojí za tím, že neustálá kontrola práce i samotných podřízených, vede k úspěchu organizace.

I přístup zaměstnanců se liší, někdo pracuje na maximum, jiný na pohodu. Podniky se od sebe liší. Také nedílnou součástí managementu je styl řízení. A v neposlední řadě, firemní kultura ovlivňuje veškeré procesy. Vyznávání a ztotožňování se s hodnotami je základním klíčem pro obchodní úspěch.

V dotazníku určeném zaměstnancům je 18 otázek, 6 je zaměřených na lidské vztahy, 6 k plnění pracovních úkolů, 4 jsou doplňující a týkají se firemní kultury. Na výběr je z 5 možností. Šetření je anonymní.

Předem Vám velice děkuji za Vaši ochotu zodpovědět pravdivě všechny otázky.

#### Otázky:

1. Vysvětluje Vám vždy svá rozhodnutí?

Σ Ano

Σ Spíše ano

Σ Někdy

Σ Spíše ne

Σ Ne

2. Je týmový hráč?

Σ Ano

Σ Spíše ano

Σ Někdy

Σ Spíše ne

Σ Ne

3. Záleží mu/jí na dodržování směrnic a předpisů?

Σ Ano

Σ Spíše ano

Σ Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

4. Nechává Vám možnost vlastní iniciativy a seberealizace?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

5. Zajímá se o Vaše názory (stížnosti, doporučení, návrhy)?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

6. Dává Vám nové podněty a úkoly?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

7. Zlepšuje pracovní podmínky a prostředí?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

8. Motivuje Vás?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

9. Pokud je to potřeba, vyžaduje po Vás práci přes čas a vysoké pracovní nasazení?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

10. Plní své povinnosti řádně a včas?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

11. Předává Vám informace včas?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

12. Všímá si jak pracujete (přesčas, dřívější odchod)?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

13. Kontroluje Vás?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

14. Je vstřícný/á vůči Vaším delším pauzám než by měly být?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano



- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

15. Jaké hlavní hodnoty vyznává firma Teplo domova?
16. Co je největším zdrojem konkurenceschopnosti podniku?
17. Čeho si nejvíce vážíte při vykonávání práce pro tuto společnost?
18. Který rituál v podniku je Váš oblíbený?

## **8.2. Dotazník pro vedoucího pracovníka**

### **Dotazníkové šetření pro vedoucí pracovníky**

Vedoucí pracovníci mají individuální styl řízení. Někomu více záleží na atmosféře pracovního prostředí a věří, že spokojenost zaměstnanců je velikou motivací pro odvádění co nejlepších pracovních výsledků. Někteří si stojí za tím, že neustálá kontrola práce i samotných podřízených, vede k úspěchu organizace.

I přístup zaměstnanců se liší, někdo pracuje na maximum, jiný na pohodu. Podniky se od sebe liší. Také nedílnou součástí managementu je styl řízení. A v neposlední řadě, firemní kultura ovlivňuje veškeré procesy. Vyznávání a ztotožňování se s hodnotami je základním klíčem pro obchodní úspěch.

V dotazníku určeném zaměstnancům je 18 otázek, 6 je zaměřených na lidské vztahy, 6 k plnění pracovních úkolů, 4 jsou doplňující a týkají se firemní kultury. Na výběr je z 5 možností. Šetření je anonymní.

Předem Vám velice děkuji za Vaši ochotu zodpovědět pravdivě všechny otázky.

### **Otázky:**

1. Vysvětľujete vždy svá rozhodnutí?
  - $\Sigma$  Ano
  - $\Sigma$  Spíše ano

- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

2. Jste týmový hráč?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

3. Záleží Vám na dodržování směrnic a předpisů?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

4. Necháváte jim možnost vlastní iniciativy a seberealizace?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

5. Zajímáte se o jejich názory (stížnosti, doporučení, návrhy)?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

6. Dáváte jim nové podněty a úkoly?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

7. Zlepšujete pracovní podmínky a prostředí?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

8. Motivujete je?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

9. Pokud je to potřeba, vyžadujete práci přes čas a vysoké pracovní nasazení?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

10. Plníte své povinnosti řádně a včas?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

11. Předáváte Vám informace včas?

$\Sigma$  Ano

$\Sigma$  Spíše ano

$\Sigma$  Někdy

$\Sigma$  Spíše ne

$\Sigma$  Ne

12. Všímate si jak pracují (přesčas, dřívější odchod)?

$\Sigma$  Ano

- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

13. Kontrolujete je?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

14. Jste vstřícný/á vůči jejich delším pauzám (káfe, oběd) než by měly být?

- $\Sigma$  Ano
- $\Sigma$  Spíše ano
- $\Sigma$  Někdy
- $\Sigma$  Spíše ne
- $\Sigma$  Ne

15. Jaké hlavní hodnoty vyznává firma Teplo domova?

16. Co je největším zdrojem konkurenceschopnosti podniku?

17. Čeho si nejvíce vážíte při vykonávání práce pro tuto společnost?

18. Který rituál v podniku je Váš oblíbený?

## Seznam tabulek a schémat

### Tabulky

Tabulka č. 1: Manažerský a sociálně vědecký proud.....	18
Tabulka č. 2: Individuální styly řízení.....	26

### Schéma

Schéma č. 1: Tři úrovně podle E. Scheina.....	22
Schéma č. 2: Systém GRID.....	30
Schéma č. 3: Řídící struktura obchodního oddělení.....	35
Schéma č. 4: Řídící struktura oddělení velkých zařízení.....	36
Schéma č. 5: Řídící struktura servisního oddělení.....	37
Schéma č. 6: Řídící struktura admin./technického oddělení.....	38
Schéma č. 7: Řídící struktura produktového oddělení.....	39
Schéma č. 8: Celková řídicí struktura.....	39
Schéma č. 9: Řídící styl vedoucí admin./technického oddělení.....	52
Schéma č. 10: Řídící styl vedoucího servisního oddělení.....	55
Schéma č. 11: Řídící styl vedoucího oddělení velkých zařízení.....	58
Schéma č. 12: Řídící styl vedoucího obchodního oddělení.....	62
Schéma č. 13: Řídící styly ve společnosti Teplo domova, spol. s.r.o.....	64