

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řídící styl v kontextu organizační kultury

Ondřej Matoušek

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Matoušek Ondřej

Podnikání a administrativa

Název práce

Řídící styl v kontextu organizační kultury

Anglický název

Management style in the context of the corporate culture

Cíle práce

Na základě empirického výzkumu identifikovat ve sledované organizaci nejčastěji používané řídicí styly, provést jejich charakteristiku a hodnocení, popřípadě odhalit problémové oblasti a navrhnout řešení.

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 výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (20 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem. Nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlatní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod, které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručné ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti). Výsledky zjištění, jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

50 - 60 stran

Klíčová slova

Vedení lidí, řídicí styl, typy individuálních řídicích stylů, efektivnost řídicího stylu, spokojenost zaměstnanců, zpětná vazba.

Doporučené zdroje informací

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

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2015

Elektronicky schváleno dne 29.10.2013

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5.12.2013

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 25. 3. 2012

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Bohumile Lhotské za odborné vedení, rady a připomínky při zpracování diplomové práce.

Zároveň bych chtěl poděkovat manažerům a zaměstnancům jednotlivých firem za vstřícný přístup, poskytnutí informací a ochotu při vyplňování dotazníků

Řídící styl v kontextu organizační kultury

Management style in the context of the corporate culture

Souhrn

Tato diplomová práce se věnuje problematice managementu, organizační kultury a uplatňovaných stylů řízení manažery podnikatelských subjektů. Cílem této práce je identifikovat ve sledovaných organizacích používané styly řízení a provést jejich hodnocení v souvislosti s organizační kulturou.

První část práce obsahuje teoretická východiska týkající se managementu, klasifikace řídicích stylů a organizační kultury. Je zde vystižena úloha řízení a osobnost manažera v organizaci.

Druhá, praktická část stručně charakterizuje tři vybrané podniky. Pomocí dotazníkového šetření je u tří manažerů těchto firem definován preferovaný styl řízení. Dotazníkové šetření je provedeno jak z pohledu podřízených, tak ze strany manažerů samotných. Na základě získaných výsledků z obou pohledů, je stanoven výsledný řídicí styl manažera. Získané poznatky jsou dále doplněny o test osobnosti manažerů a hodnocení organizační kultury každého podniku. V závěru jsou shrnuty získané výsledky dotazníkového šetření a práce navrhuje možná řešení na zlepšení stávající situace řídicí práce vybraných manažerů.

Klíčová slova: Vedení lidí, řídicí styl, manažer, typy individuálních řídicích stylů, efektivnost řídicího stylu, organizační kultura, spokojenost zaměstnanců, zpětná vazba.

Summary

This thesis deals with problems of management, organizational culture and using of management styles in businesses. The main goal of this work is to identify used management styles in monitored organizations and to make their evaluation in connection with organizational culture.

First part of my thesis includes theoretical possibilities related to management, classification of management styles and organizational culture. Here is seen the role of management and the personality of manager.

Second part which is practical tries to simply characterize three businesses which have been selected. The management styles that the managers use in their daily routine are defined with the help of questionnaire. The questionnaires are done both in terms of the views of employees and the views of managers. Based on the results from both sides of the views the final manager style is determined. All the results are additionally added with the test of manager personalities and the organizational culture of every business. At the end of the thesis there is a summary of all the obtained results from questionnaires and the thesis itself offers possible solutions how to improve current situation of the manager's work.

Keywords: leadership, management style, manager, types of individual management styles, effectiveness of the management style, corporate culture, employee satisfaction, feedback

Obsah

1. Úvod	10
2. Cíl práce a metodika	12
3. Teoretická východiska	14
3.1 Pojetí managementu	14
3.1.1 Manažerské funkce	15
3.1.2 Úrovně managementu	18
3.2 Osobnost a činnost manažera v organizaci	19
3.2.1 Pojetí osobnosti	19
3.2.2 Role manažera	21
3.3 Vedení a řízení	21
3.3.1 Teorie X a teorie Y	22
3.4 Vybrané styly vedení	23
3.4.1 Typologie řídicích stylů	23
3.4.1.1 Individuální styl řízení	23
3.4.1.2 Styl řízení z hlediska identifikace vedoucího	24
3.4.1.3 Styl řízení podle manažerské mřížky	25
3.4.2 Situationalistický přístup	28
3.4.2.1 Fiedlerův kontingenční model	28
3.4.3 Nové vedení	28
3.4.4 Manažerské styly dle temperamentu	30
3.5 Organizační kultura	32
3.5.1 Silná podniková kultura	33
3.5.2 Prvky	34
3.5.3 Typy organizační kultury	36
3.5.3.1 Typologie podle Charlese Handyho	36
3.5.3.2 Typologie podle Deala a Kenedyho	38
4. Vlastní zpracování	40
4.1 Charakteristika firmy Keramika Soukup	40
4.2 Charakteristika firmy Faurecia Emission Control Technologies	40
4.3 Charakteristika firmy Komerční banka	42

4.4	Analýza stylu řídicí práce „Manažera č. 1“	43
4.4.1	Pracovní náplň manažera	43
4.4.2	Charakteristika podřízených „Manažera č. 1“	43
4.4.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro podřízené.....	45
4.4.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro nadřízené.....	47
4.4.5	Porovnání získaných výsledků.....	48
4.4.6	Typologie osobnosti MBTI.....	50
4.4.7	Analýza organizační kultury společnosti Keramika Soukup	52
4.5	Analýza stylu řídicí práce „Manažera č. 2“	58
4.5.1	Pracovní náplň manažera	58
4.5.2	Charakteristika podřízených „Manažera č. 2“	59
4.5.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro podřízené.....	60
4.5.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro nadřízené.....	62
4.5.5	Porovnání získaných výsledků.....	63
4.5.6	Typologie osobnosti MBTI.....	64
4.5.7	Analýza organizační kultury společnosti Faurecia	66
4.6	Analýza stylu řídicí práce „Manažerky č. 3“	72
4.6.1	Pracovní náplň manažera	72
4.6.2	Charakteristika respondentů	72
4.6.3	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro podřízené.....	74
4.6.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření pro nadřízené.....	76
4.6.5	Porovnání získaných výsledků.....	77
4.6.6	Typologie osobnosti MBTI.....	78
4.6.7	Analýza organizační kultury společnosti Komerční banka	79
5.	Shrnutí poznatků z provedených analýz.....	87
5.1	Návrhy na zlepšení stávající situace	89
6.	Závěr.....	91
7.	Seznam použitých zdrojů	93
8.	Přílohy	95

1. Úvod

Management je pojem, se kterým se v dnešní době setkáváme stále častěji. Tento výraz se dá přeložit jako řízení, ale čeština si jej natolik osvojila, že ho běžně používá. Snad v žádné firmě či větší organizaci se tomuto pojmu nevyhneme. Management snad více než která jiná vědní disciplína čerpá z praxe. Podle toho, jak se v průběhu let měnila a vyvíjela společnost, vyvíjel se i management. Domácí, ale i celosvětové trhy jsou stále více konkurenční, ať už se jedná prakticky o kterékoliv odvětví. Dnešní úspěšné podniky si jsou proto velmi dobře vědomi, že jedním z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody, které mohou mít k dispozici, jsou lidé. Právě v tomto směru nabírají na důležitosti pojmy management a manažer. Manažer neboli vedoucí pracovník má v popisu práce mnoho činností vyplívajících z manažerských funkcí a jednou z nich je i vedení lidí, vedení svých podřízených. Někdy možná trošku mylná představa je taková, že dobrý manažer by měl mít kvalitní vysokoškolské vzdělání a odborné znalosti. Což je samo o sobě samozřejmě pravda, ale není to vše, čím by měl dobrý manažer disponovat. Především právě proto, že manažer pracuje s lidmi a jejich pomocí se snaží dosáhnout stanovených cílů, měl by v každém případě mít více než odborné znalosti, i určité osobnostní vlastnosti. Měl by umět motivovat své podřízené, usměrňovat je, dobře komunikovat a disponovat spoustou dalších dovedností.

Potřeba řídit vznikala už kdysi dávno, když lidé zjistili, že větších cílů jsou schopni dosáhnout pouze spoluprací. Stejně tak chtějí organizace v současnosti naplňovat své cíle a být úspěšné. Proto si dnešní úspěšné firmy své manažery pečlivě vybírají. Manažer má za úkol především koordinovat tým lidí a jejich pomocí dosáhnout stanovených cílů. Toho lze dosáhnout více způsoby a používat přitom různé styly řízení. Některé jsou více či méně zaměřené na úkoly, jiné na potřeby lidí a další zase kombinují tyto dva směry. Přičemž zřejmě žádný styl řízení nebude nikdy ideální a zručný manažer musí umět pružně reagovat na vzniklé situace.

Velký význam na řízení má také organizační kultura podniku, jejíž součástí je zajisté každý manažer. Firemní kultura je něco neuchopitelného a těžce definovatelného. Je to svým způsobem vše co se v dané společnosti děje a čím je charakteristická. Je to pracovní oběd, je to způsob jednání, je to způsob oblékání, ale také sdílení určitých hodnot, které jsou všem zaměstnancům stejné. Organizační kultura se v průběhu času utváří a mění. Má vliv na zaměstnance v organizaci, stejně tak jako samotní zaměstnanci spoluutváří tuto

kulturu. Tudiž i manažeři jsou její nedílnou součástí a tato kultura určitým způsobem zasahuje do jejich jednání a ovlivňuje jejich způsob řízení. Jak se říká, žádný učený z nebe nespadl a manažer se především praxí a působením v kultuře dané organizace, učí býti tím správným vedoucím.

2. Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě nastudované odborné literatury a vlastního empirického výzkumu identifikovat ve sledovaných organizacích používané styly řízení, provést jejich charakteristiku, hodnocení a porovnání. Dále zjistit, jaká panuje v daném podniku organizační kultura z pohledu jejich zaměstnanců, zda a do jaké míry ovlivňuje styl řídicí práce. Na základě zjištěných výsledků popřípadě odhalit problémové oblasti řídicí práce manažerů a navrhnout možná řešení na zlepšení stávající situace.

Metodika

V první části diplomové práce je použita metoda sběru sekundárních dat. Ze sekundárních dat je vypracována literární rešerše dle tematického zaměření práce. Jde především o vedení, teoretické přístupy k řídicím stylům a organizační kulturu a její prvky. Literární rešerše je vypracována na základě studia dokumentů a odborné literatury, jež jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

V praktické části práce je realizován vlastní empirický výzkum pomocí metody dotazníkového šetření ve vybraných organizacích. Předmětem analýzy stylu řídicí práce jsou tři manažeři z různých podnikatelských subjektů, lišících se rozdílným předmětem podnikání. Dotazníkové šetření se skládá ze dvou různých dotazníků a to dotazníku pro vedoucí pracovníky a dotazníku pro podřízené pracovníky. Dotazníky jsou anonymní. Rozdány byly ve dvou případech osobně prostřednictvím manažera v tištěné podobě a ve třetím případě elektronickou formou prostřednictvím E-mailu.

Dotazník pro vedoucí pracovníky

Skládá se ze dvou částí. První část obsahuje test manažerského stylu vedení, který vychází z teorie manažerské mřížky a slouží ke stanovení dominantního, popřípadě záložního stylu. Test je upraven na základě standardizovaného testu manažerského stylu podle publikace Oldřicha Šuleře (2008). Obsahuje celkem 25 tvrzení, každé tvrzení přitom zahrnuje dvě alternativy reprezentující různé manažerské hodnoty. Manažer rozdělí mezi alternativy u každého tvrzení vždy 3 body podle jeho preferencí. Vyhodnocení je

provedeno pomocí vyhodnocující tabulky (viz příloha č. 4) a výsledný styl je zanesen do manažerské mřížky dle teorie GRID.

Druhá část dotazníku zahrnuje test osobnosti vedoucího pracovníka. Tento test je sestaven na základě publikace Davida Keirseya a Marilyn Bates (2006). Obsahuje 70 krátkých výroků, které mají vždy 2 možnosti. Manažer se bez dlouhého přemýšlení rozhodne vždy pro jednu možnost, která je mu bližší. Vyhodnocení je opět provedeno pomocí vyhodnocující tabulky (viz příloha č. 5), na jejímž základě je stanoven výsledný osobnostní typ.

Dotazník pro podřízené pracovníky

Těž dotazník pro podřízené se skládá ze dvou částí. První část je tvořena dotazníkem na test manažerského stylu, tentokrát z pohledu podřízených pracovníků. Dotazník obsahuje 25 tvrzení, u kterých respondenti vyjadřují míru souhlasu. Otázky jsou uzavřené se čtyřstupňovou škálou odpovědí – určitě souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a určitě nesouhlasím. U každého z pěti stylů může vedoucí dosáhnout maximálně 25 bodů. Vyhodnocení je provedeno pomocí tabulky v příloze č. 3.

Druhá část dotazníku pro podřízené je zaměřena na bližší poznání organizační kultury. Obsahuje 20 uzavřených otázek. Otázky určující charakteristiku respondentů jsou položeny až v závěru z důvodu vyšší participace při vyplňování. Dotazníky jsou zcela anonymní.

Primární data z dotazníkového šetření jsou zpracována pomocí kvantitativních statistických metod. Na základě vrácených vyplněných dotazníků je provedena analýza dat a následně syntéza zjištěných výsledků. Dále je použita metoda dedukce, jejíž pomocí vede vyhodnocení podkladů z primárních i sekundárních dat k identifikování řídicího stylu daného manažera v kontextu organizační kultury konkrétního podniku.

3. Teoretická východiska

3.1 Pojetí managementu

Pojem management, který dnes již u nás zdomácněl a je běžně používán, překládáme do češtiny nejčastěji jako řízení. Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Velkého významu nabylo již od doby, kdy lidé začali vytvářet společenské skupiny za účelem dosažení cílů, jichž nebylo možné dosáhnout jako jednotlivci. Bylo nezbytné pro zabezpečení koordinace jednotlivců. S počtem a velikostí organizovaných skupin se význam řízení neustále zvětšoval. Management ovšem neposkytuje pevně dané návody jak řídit organizaci. Představuje soubor poznatků, které by měl manažer znát a umět vhodně použít, kombinovat, popř. dále rozvíjet. Přičemž víc než jiné disciplíny čerpá z praxe a jeho poznatků se v praxi dále využívá. (Veber, 2003)

Management má několik významů a řadu různých interpretací. Veber (2003) popisuje trojí význam tohoto pojmu:

- specifická aktivita
- skupina řídicích pracovníků
- vědní disciplína

Jako management neboli řízení můžeme na jedné straně označit **specifickou aktivitu**, jedná se tedy o označení funkce. Na straně druhé jde o označení skupiny **řídicích pracovníků**, kteří tuto funkci vykonávají. Management představuje též **vědní disciplínu**, jež se od jiných vědních disciplín poněkud liší. Poskytuje pouze doporučení, která jsou proměnlivá vzhledem ke značné souvislosti s neustále se měnící realitou. Management jako vědní disciplína představuje soubor návodů a principů. Opírá se o poznatky z oblasti dalších disciplín jako např. ekonomie, psychologie, sociologie, atd. (Veber, 2003)

Dle Druckera (2008) je podstatou managementu několik málo základních principů:

- Management se týká lidí a má za úkol využít jejich předností a minimalizovat jejich slabiny a tím dosáhnout kolektivní výkonnosti.

- Každá organizace musí mít stanoveny zřetelné, jednotící záměry a jasné cíle. Úkolem managementu je tyto záměry, hodnoty a cíle promýšlet, vytyčovat a ilustrovat
- Management musí též do organizace integrovat výcvik a rozvoj, tak aby zajišťovala svým zaměstnancům růst a rozvoj s měnícími se potřebami a příležitostmi.
- Každá organizace musí být založena na základech komunikace a individuální odpovědnosti svých členů. Ti musí znát a sdílet cíle své organizace.
- Výkonnost firmy a tím pádem i jejího managementu musí být měřena a neustále zdokonalována.
- Měřítkem úspěšného managementu a úspěšných manažerů jsou výsledky pouze ve vnějším prostředí, tedy spokojený koncový zákazník.

Koontz a Weihrich definují Management jako *"proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů. Tato základní definice vyžaduje rozšíření o to:*

- *Jak manažeři uskutečňují funkce řízení a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování.*
- *Jak je management aplikován v různých druzích organizací.*
- *Jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních.*
- *Že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk).*
- *Že řízení je spojeno s produktivitou. To zahrnuje též efektivnost a účinnost."*
(Koontz, Weihrich, 1993, str.13)

3.1.1 Manažerské funkce

Řízení by mělo propojovat útvary a pracovníky ve firmě jak na různém stupni řízení (ve směru nadřízenosti a podřízenosti), tedy **vertikálně** tak i na stejném stupni řízení, tedy **horizontálně**, pomocí určitých aktivit, které nazýváme manažerské funkce. Zvláštní postavení mezi nimi zaujímá rozhodování, které představuje součást každé řídicí činnosti. (Veber, 2003)

Jednotný názor na to, co dnes tvoří manažerské funkce, nebo jaké jsou hlavní manažerské činnosti, neexistuje. Jednotliví autoři se ve svých publikacích na tuto tematiku v názorech liší. Jednotná shoda nepanuje ani v samotném označení manažerských činností. Vyskytují se pojmy jako funkce, role nebo úkoly. Podle Vebera lze vymežit manažerskou práci do dvou základních skupin manažerských aktivit:

1. Průřezové činnosti

- plánování
- organizování
- řízení lidských zdrojů
- komunikování
- práce s informacemi

2. Činnosti naplňující fáze managementu

- plánování
- implementace
- kontrola

(Veber, 2003)

Podle Koontz a Weihrich (1998) představuje strukturu pro organizování znalostí managementu pět manažerských funkcí a to: plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování

Pro potřeby této práce je stručně popsáno právě těchto pět manažerských funkcí.

Plánování

Plánování je výchozím bodem všech manažerských funkcí. Zahrnuje stanovení úkolů a cílů, kterých má být dosaženo a určuje cesty a způsoby jakými se má daných úkolů a cílů dosáhnout. Jak již bylo zmíněno výše, součástí plánování je též rozhodování. Při plánování je třeba brát ohled na disponibilní zdroje (finanční, personální, technické) organizace. (Veber, 2003)

Plánování by se měli zúčastnit manažeři na všech stupních řízení. Vzhledem k tomu, že plánování má přímý vliv na efektivitu organizačních činností i rozvoj organizace a

manažerů, měl by každý manažer stanovovat cíle odpovídající jeho kompetenci a pozici v podniku. Měl by též rozhodovat, jak bude těchto cílů dosaženo. (Šuleř, 2008)

Organizování

Neméně důležitou manažerskou činností je organizování. Jelikož cílů je dosahováno především prostřednictvím lidí, jde v organizování o to, co nejlépe využít lidských zdrojů, ale také výrobních prostředků ke splnění požadovaných cílů. Na většině aktivit se musí podílet více lidí, proto vznikla potřeba organizování. Každý pracovník v organizaci by tak měl mít přidělenou takovou roli, aby maximálně přispěl ke skupinovému úsilí. Přičemž je důležité stanovit pravomoc, odpovědnost, nástroje, informace, ale také vymezení vztahu k ostatním pracovníkům, aby mohl řádně plnit zadané úkoly. Výsledkem takového organizování, je pak **organizační struktura**, jakožto struktura rolí zaměstnanců dané organizace. Účelnost tkví ve smyslu, že úkoly potřebné k dosažení cílů jsou přiděleny těm lidem, kteří jsou schopni plnit je co možná nejlépe. (Veber, 2003)

Personalistika

Personalistika se věnuje získávání nových zaměstnanců a udržování zaměstnanců stávajících, tak aby byly zadané úkoly plněny efektivně. Toho se provádí pomocí identifikování požadavků na pracovní síly, seznamu disponibilních lidí, nábořem, výběrem, umístěním, plánováním povolání, kompenzací a školením. (Koontz, Weihrich 1998)

vedení

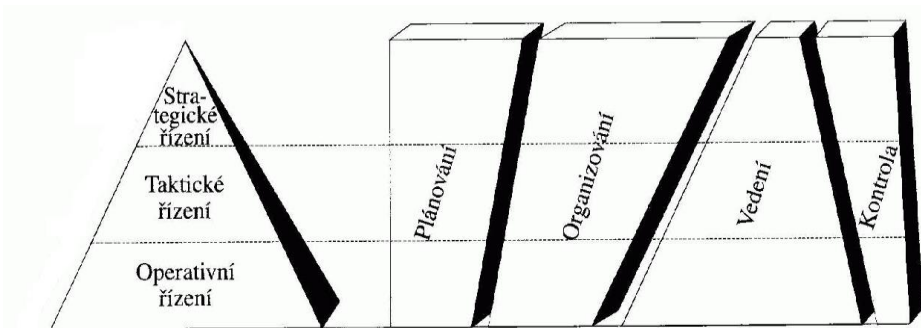
Stěžejní úloha každého manažera, spočívající jednak v ovlivňování lidí ve směru kvalitního a efektivního plnění stanovených úkolů, tak aby byli prospěšní organizaci při plnění cílů. Jednak v podněcování aktivity a iniciativy lidí, zvláště pak jejich tvůrčího a podnikatelského ducha. Dobrý manažer musí být také výkonný vedoucí a vést zaměstnance k uspokojování jejich potřeb a přání. Pojem vedení dnes zahrnuje spoustu podkritérií jako např. motivaci, styl a přístupy manažerů, komunikaci, či rozvoj pracovníků. (Koontz, Weihrich 1998)

kontrolování

Kontrolní činnosti využívají manažeři na všech úrovních řízení, jako určité formy zpětné vazby, pomocí které mají získat objektivní představu o řízené realitě (plnění plánovaných záměrů, stupni realizace přijatých rozhodnutí). Podstatou kontroly je změření dosažených výsledků, kritické zhodnocení reality a zjištění případné odchylky vzhledem k cílům a plánům. Na základě tohoto posouzení jsou přijímány patřičné kontrolní závěry a v případě, že odchylka od standardu přetrvává, je uplatňována korekce.

Korigovány jsou činnosti pomocí osob, které jsou odpovědné za výsledky. (Veber, 2003)

Obrázek č. 1 - Struktura manažerských funkcí



Zdroj: Koontz, Weihrich; 1998

3.1.2 Úrovně managementu

Za nejdůležitější činitele v řízení firmy jsou považováni manažeři. Kvalita vhodných manažerů je pro organizaci velice důležitá, a proto jsou na ně při výběru kladeny vysoké nároky. Na kvalitě manažerů závisí mnoho aktivit, od směřování celého podniku, přes hospodářskou situaci až třeba po správné vedení lidí. S růstem podniků a rozšiřováním jejich činnosti, vzrostly také nároky na řízení. Dnes dělíme manažery obvykle do tří úrovní: (Veber, 2003)

Manažeři první linie - tvoří základní úroveň manažerů, kteří stojí jen kousek nad výkonnými pracovníky. Patří sem např. mistři, vedoucí dílen apod.

Střední manažeři - zahrnují početnou skupinu řídicích pracovníků, jejichž největší podíl činností zaujímá získávání a poskytování informací. Do této skupiny patří vedoucí závodů a různých útvarů (nákupu, prodeje, výroby, atd.)

Vrcholoví manažeři - nejvyšší skupina manažerů, kteří přebírají odpovědnost za vlastníky. Dávají konečná rozhodnutí a na jejich práci závisejí konečné výsledky. Tito manažeři vytvářejí koncepce celých organizačních jednotek, stanovují strategie a cíle, jakými jich dosáhnout. (Veber, 2003)

3.2 Osobnost a činnost manažera v organizaci

Manažer je řídicí pracovník, určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti vykonávat. Práce každého manažera je komplexní činnost, která se skládá z různých aspektů. Pro vykonávání manažerské práce jsou tak potřeba nejen znalosti a schopnosti ale též osobnostní vlastnosti, ukazující vztah manažera k sobě samému i k druhým lidem. U manažerů, především pak těch vrcholových, se očekává, že budou vůdčí osobnosti s takovými vlastnostmi, jako je sebejistota, důvěryhodnost, přesvědčivost, apod. (Veber 2003)

Manažeři v organizacích řídí práci podřízeného firemního úseku nebo celé organizace, nesou zodpovědnost za tento úsek nebo za organizaci, disponují určitou rozhodovací pravomocí a k výkonu své práce potřebují určité znalosti, vlastnosti a schopnosti. (Zuzák, 2003)

3.2.1 Pojetí osobnosti

Vzhledem k tomu, že osobnost je něco tak složitého a nehmotného, je celkem pochopitelné, že pro tento pojem neexistuje jediná společná definice, která by byla bez výhrad přijímána. Častou uváděnou definicí, je pojetí Gordona Allporta, které říká, že lidské chování má dvě stránky: adaptivní a expresivní. Adaptivní stránka se projevuje směrem zvenčí dovnitř a expresivní zevnitř ven, obě se pak vždy objevují současně jako aspekty určité činnosti, jako konkrétní projevy chování. Jednou z nejpoužívanějších metod určení osobnosti člověka je typologie MBTI. Tato metoda nám dává obrázek o tom, jak se lidé rozhodují, co pokládají za důležité, či jak se chovají ke svému okolí, především tedy k

lidem. Typologie MBTI je oceňována jak z hlediska manažerského stylu, tak z hlediska individuálního způsobu řešení problémů. Pomocí tohoto šetření lze najít navzájem spolupracující typy nadřízených a podřízených i složený efektivních pracovních týmů. (Čakrt, 1996)

Lidé se od sebe liší svými individuálními stránkami, které nazýváme rysy osobnosti. Tyto rysy ovlivňují efektivní výkon manažerských a odborných činností. Manažerovi jeho osobnost pomáhá vymezit si svůj pracovní model, který určuje způsob využívání času a organizování vlastní práce. (Šuleř, 2008, str. 3)

Zastávat post manažera však není pro každého. Manažery se stávají zpravidla lidé s vrozenou potřebou někoho řídit, stát v čele skupiny a přitom mají potřebu moci a velkého vlivu na ostatní. Dobří manažeři musí být silné osobnosti se sebedůvěrou, musí působit přesvědčivě. Zároveň ale bývají středem pozornosti a jsou sledováni a hodnoceni. Jedná se o rys dominance osobnosti, kterou by však neměli zneužívat k projevům nadřízenosti, neomylnosti a povýšenosti. (Zuzák, 2003)

„Člověka s určitými vlastnostmi si nemůžeme ve firmě vychovat, ale pouze získat již "hotového". Vlastnosti jsou proto předmětem úvah prvního sledu, které probíhají při výběru uchazečů o určitou práci." (Plamínek, 2002)

Na profil osobnosti manažera klade specifické nároky charakter a obsah řídicí práce. Úspěšný manažer musí znát potřeby a názory svých spolupracovníků a podřízených. Jeho úspěch je podmíněn tím, jak dokáže uspokojovat potřeby pracovníků a pracovních skupin a zároveň je vést k dosahování podnikových cílů. (Pauknerová, 2006)

Jak uvádí Pauknerová (2006), osobnost manažera je tak pouze jedním z faktorů, které ovlivňují úroveň jeho řídicí práce. Celkově jsou zde uplatněny čtyři základní faktory:

- *jeho osobnostní vlastnosti*
- *postoje, potřeby a osobní vlastnosti členů jím řízené pracovní skupiny i profil této skupiny*
- *zvláštnosti podniku - jeho poslání, organizační struktura, skladba výrobních úkolů, apod.*
- *celkové ekonomické a společenské prostředí*

3.2.2 Role manažera

Hlavní role manažera v systému firmy spočívá především v dosahování stanovených podnikových cílů prostřednictvím práce jiných lidí. Tím se také role manažera liší od role lídra (který cíle stanovuje) i od role vykonavatelské (která spočívá v bezprostředním vykonávání úkolů a dosahování cílů). (Plamínek, 2002)

Působení na ostatní lidi, jako například řešení interpersonálních záležitostí, komunikování s okolím, dovednost plánovat, organizovat, rozhodovat a řešit problémy na základě získaných informací, motivovat a vést lidi atd. To vše je součástí pracovní náplně manažera. To jsou role, které musí dobrý manažer umět efektivně ovládat. (Šuleř, 2008)

Jednu z nejdůležitějších vlastností manažera proto představuje efektivní vedení. Jeho schopnost efektivně vést ostatní vytváří spolu s ostatními podstatnými náležitostmi manažerského řízení základ celkové manažerské práce. Pokud chtějí manažeři využívat lidské a materiální zdroje pro dosažení podnikových cílů, musí vykonávat veškeré manažerské funkce. Znat svou úlohu v organizaci je tedy pro manažery důležité a měli by mít dostatečnou volnost pro vykonávání manažerských aktivit (Koontz, Weihrich, 1998)

3.3 Vedení a řízení

Management neboli řízení a schopnost vést bývají často ztotožňovány. Ano, nejvýkonnější manažeři bývají často efektivními vůdci. Přesto lze mezi těmito pojmy najít určité odlišnosti. Jak je již řečeno výše, vedení, jakožto jedna z manažerských funkcí, je součástí řízení a lze tedy říci, že řízení znamená více než vedení.

Řízení zahrnuje pečlivé plánování, vytváření organizační struktury, která pomáhá lidem dosáhnout cílů a obsazování jednotlivých pozic nejschopnějšími lidmi. Vyžaduje též vytváření a udržování takového prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů. Naproti tomu vedení, jako jedna z řídicích funkcí, je přímo proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosahování vytyčených podnikových cílů. Vedení je oblast, se kterou jsou úzce spojeny další vědy, zabývající se chováním lidí, které zde nacházejí vysoké uplatnění. Jde například o lidské faktory, motivaci či komunikaci. (Koonzt, Weihrich, 1998)

Vůdcovství má pro řízení značný význam, Koontz a Weihrich (1993) jej definují jako *"umění nebo proces takového ovlivňování lidí, aby se snažili ochotně a nadšeně*

dosahovat skupinových cílů. Ideální by bylo, kdyby lidé nebyli povzbuzováni pouze k tomu, aby jen pracovali, ale aby pracovali ochotně, s nadšením a sebedůvěrou."

3.3.1 Teorie X a teorie Y

Tato teorie, jež formuloval americký profesor Douglas McGrogor, spočívá v tom, že rozeznává dva různé způsoby řízení lidí v organizaci. Jeden typ řízení je označován jako "teorie X" a druhý jako "teorie Y". Teorie X charakterizuje lidi, kteří neradi pracují a nemají vztah ani k organizaci ani ke své práci. Musí být neustále motivováni především snahou uspokojovat nižší materiální potřeby. Toto řízení vyžaduje přísné kontrolování, využívání hmotné stimulace, odměn a trestů. Jde o vedení lidí na takzvaně "krátkém vodítku". Naproti tomu teorie Y přistupuje k člověku jako k osobnosti, která si v průběhu svých pracovních zkušeností vytváří zájem o práci a nachází v ní uspokojení. Jde o řízení na "volném vodítku". (Pražská, 1993)

Bělohlávek (1996) uvádí několik základních předpokladů teorie X:

- 1) Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci*
- 2) Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni*
- 3) Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.*

Oproti tomu, teorie Y je postavena na důvěře v člověka a pozitivním vztahu k práci:

- 1) Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek*
- 2) Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost*
- 3) Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců*
- 4) Současné organizace nevyžívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat*

3.4 Vybrané styly vedení

Názory a teorie na správné vedení lidí nebyli vždy stejné a jednotné, ale v průběhu let se postupně vyvíjely a měnily. Trend zkoumání se vyvíjel ve směru od výkonnosti dělníků k efektivnosti vedoucích. V začátcích se podle Teorie rysů určoval dobrý vedoucí prostřednictvím osobních kvalit. Přes správný styl řízení a situationalistický přístup, který začal převládat v 60. letech, se v letech 80. objevila teorie Nového vedení, kde je oproti předchozím názorům zdůrazňována emocionální stránka vedení lidí. (Bělohlávek, 1996)

3.4.1 Typologie řídicích stylů

3.4.1.1 Individuální styl řízení

Podle toho s jakou intenzitou preferuje vedoucí pracovník zájem o výrobu či zájem o lidi lze vymezit několik typů individuálního stylu řízení. (Hron, 2006)

Obrázek č. 2 - Typy individuálního stylu řízení



Zdroj: Hron, 2006

Autokratický styl: Pro autokrata jsou úkoly na prvním místě. Zastává názor, že podřízení nejsou dostatečně schopní, vyhýbají se odpovědnosti a k práci musí být neustále donucováni i za pomoci sankcí. Takovýto manažer staví jedince nad kolektiv. Rozhoduje se sám a upřednostňuje převážně mladé schopné lidi. Hájí své názory a těžko se dá přesvědčit k jiným návrhům.

Sociální typ: Vedoucí projevuje maximální zájem o lidi a minimální zájem o úkoly. Často podléhá tlaku svých podřízených a dokáže stanovovat pouze krátkodobé cíle. Příliš

se neangažuje a vyhýbá se rizikům, proto ochotně deleguje pravomoc. Výhodou ale je, že umožňuje uplatnit se schopným odborníkům.

Byrokratický styl: Vedoucí pracovník se řídí především směrnicemi. Orientuje se na získání moci, zakládá si na hodnosti, postavení, titulech. Je přísný a v konfliktech zasahuje mocí. Charakterizují ho rysy jako formálnost a neosobní vztah k úkolům a lidem, neoperativnost.

Lhostejný styl: Jde o vedoucího pracovníka, který nemá zájem ani o výrobu a úkoly ani o lidi. Jeho hlavním cílem je především udržet se v organizaci. Vyhýbá se problémům, a když už vzniknou, spoléhá na to, že se nějak vyřeší samy. Nerad rozhoduje, proto svá rozhodnutí odkládá. Tento styl řízení se může vyskytovat pouze určitou dobu v nějaké neefektivní organizaci.

Týmový styl: Týmový styl se naopak vyznačuje vysokým zájmem jak o úkoly, tak o lidi. Zaměřuje se na efektivitu výroby při respektování potřeb zaměstnanců. Při řízení určuje směr nikoliv konkrétní cestu. Vedoucí pracovník se snaží sloučit cíle organizace s těmi osobními. Vytváří týmy, umí naslouchat a pozorovat. Klade důraz na rozumové rozhodování a dokáže přijímat neobvyklá rozhodnutí.

Harmonický styl: Řídící pracovník využívá svých podřízených, na které vyvíjí pouze přijatelný tlak. Řídí pevně, ale slušně. Je schopen ustoupit svému rozhodnutí, aby zabránil uvolnění pracovní morálky. Manažer harmonického typu motivuje podřízené odměnami a pochvalami. Zakládá si na neformálních vztazích a komunikaci.

Sousedský styl: Vedoucí pracovník zastává názor, že lidi nelze k práci nutit. Snaží se především vytvořit dobrý kolektiv a dosáhnout spokojenosti podřízených, apeluje na jejich city. Není zdatný v detailním plánování a má odpor ke kontrole

Poradní styl: Neuznává vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Podřízení jsou nadřízeným rovni. Manažer uplatňující sousedský styl se zasazuje o osobní růst lidí a jejich vzdělání. Projevuje se u něj sklon k jednostrannému řešení. (Hron, 2006)

3.4.1.2 Styl řízení z hlediska identifikace vedoucího

Z hlediska identifikace vedoucího pracovníka s požadavky nadřízených nebo podřízených vychází další členění stylů řízení. Význam, který pracovník přikládá určitým předpokladům je hlavním posuzovacím hlediskem. Rozlišují se tři styly řízení. (Hron, 2006)

Autoritativní styl – Vedoucí soustřeďuje moc i rozhodování ve svých rukou, přiděluje lidem přesně definované úkoly, jeho hlavním cílem je dosahování úspěšných výsledků pomocí příkazování a jednostranného rozhodování. Komunikace je jednosměrná, shora dolů. Výhodou je dosažení pravidelného a vysokého výkonu pracovníků, na druhé straně je však nevýhodou potlačení individuální motivace pracovníků a iniciativy, kterou by jinak mohli vyvinout. (Bělohlávek, 1996)

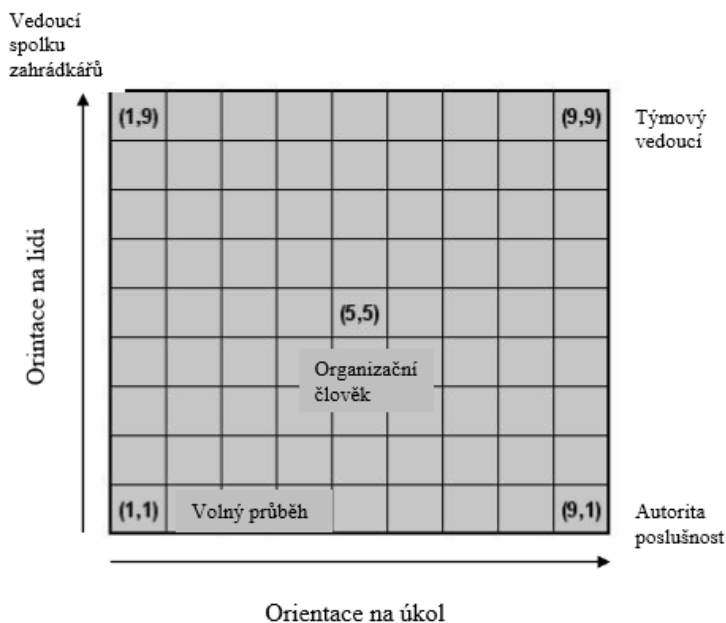
Demokratický styl – Vedoucí si ponechává svou odpovědnost v konečných rozhodnutích, značnou část své autority však přenechává ve prospěch participativního rozhodování skupiny. Komunikace v pracovní skupině je dvousměrná. Předností tohoto stylu je, že evokuje osobní zaujetí pracovníků, kteří se zúčastňují na rozhodování. Nevýhodou značná časová ztráta, která vyplývá z demokratického rozhodování. (Bělohlávek, 1996)

Styl laissez-faire – neboli volný průběh se vyznačuje tím, že vedoucí ponechává řízení práce plně na svých pracovnících a svou autoritu přenechává skupině. Podřízení si sami řeší rozdělení a postup práce. Komunikace probíhá převážně horizontálně – mezi jednotlivými členy skupiny (Bělohlávek, 1996)

3.4.1.3 Styl řízení podle manažerské mřížky

Manažerská mřížka neboli také teorie GRID je dobře známý přístup k definování vůdcovského stylu, který na základě výsledků předchozích výzkumů rozvinuli Robert J. Blake a Jane S. Mouton. Manažerská mřížka je dvourozměrné schéma. Na ose X je znázorněna orientace vedoucího na úkoly a na ose Y orientace na lidi. Základem této teorie je přenesení několika stylů řízení do této mřížky. (Koontz, Weihrich, 1998)

Obrázek č. 3 – Teorie GRID



Zdroj: Bělohlávek, 1996

V mřížce jsou vyznačeny následující styly řízení:

1,9 – Vedoucí spolku zahrádkářů

věnuje se vztahům mezi pracovníky, jde mu o uspokojení potřeb podřízených a vytvoření přátelské organizační atmosféry, často na úkor pracovního výkonu

9,9 – Týmový vedoucí

Zakládá si na vztazích důvěry a spolupráce a výsledků dosahuje skrze zaujetí lidí. Orientuje se na dosažení cíle a týmový přístup, skupina stojí na participaci, oddanosti a společném řešení problémů.

1,1 – Volný průběh

Vedoucímu jde hlavně o to, udržet se v organizaci. K odvedení požadované práce vydává jen minimální úsilí. Věnuje minimální pozornost úkolům i lidem.

9,1 – Autorita – poslušnost

Hlavním cílem tohoto manažera je splnění požadovaného úkolu. K tomu využívá svou moc a autoritu. Práci zadává formou rozkazů a nevěnuje takřka žádnou pozornost potřebám podřízených.

5,5 – Organizační člověk

neboli kompromisník, při rozhodování se řídí normami a nařízeními, snaží se skloubit zájem o lidi s potřebou plnit úkoly (Bělohlávek, 1996)

9+9 - Paternalista

Jde o manažera, střídajícího zájem o lidi a orientaci na plnění úkolů. Pokud jsou podřízení poslušní a loajální, stará se manažer o jejich potřeby. Pokud však dostatečně neakceptují jeho autoritu a nepodřizují se, dokáže je za to tvrdě postihovat.

Oportunista

Jedná se o manažera, který používá všechny výše uvedené styly. Avšak vždy pouze kvůli svému vlastnímu prospěchu. (Šuleř, 2008)

Obecně se za ideální považuje styl *týmový*, naopak nejméně vhodným je styl *volný průběh*. To však neplatí absolutně. Žádný styl není optimální a vhodné může být používání různých stylů řízení v závislosti na určité situaci. Například k vyřešení krizové situace bude nejspíše nejvhodnější styl *autorita - poslušnost*. V situaci, kdy zaměstnanci s úsilím plní pracovní činnosti bez osobního volna, bude zase výhodnější používat styl *vedoucí spolku zahrádkářů* a v jiných situacích zase jiný styl. (Šuleř, 2008)

Doktor Plamínek na základě vlastních zkušeností s manažery a jejich podřízenými schvaluje účelným, doplnit dvojici parametrů, které používají R. Blake a J. Mouton, ještě o další dva parametry. Kromě již zmíněných parametrů orientace vedoucího na úkoly a na lidi se jedná o míru soustředění manažera na vlastní osobu a na formální (procesní) aspekty řízení. Styly řízení v upraveném schématu jsou vesměs identické jako v původní mřížce. Teprve při pokusu popsat a vysvětlit změny řídicích stylů přijdou na řadu odlišné osy. Poté se jedná o čtyři následující základní řídicí styly.

- **Direktivní řízení**
- **Formální řízení**
- **Liberální řízení**
- **Týmové řízení**

(Plamínek, 2002)

3.4.2 Situacionalistický přístup

Situacionalistický neboli také kontingenční přístup vychází z typologie řídicích stylů, kde naráží na problém, že ne v každé situaci je nejvhodnější používat týmový styl, který je podle teorie GRID preferován jako nejlepší. Tento přístup tedy klade důraz na situaci jako takovou, přičemž není důležitá osobnost vedoucího. Poukazuje na to, že používání jednoho dominantního stylu rozhodně není nejlepší a správný vedoucí by měl zvolit takový styl řízení, jaký si vyžaduje daná situace. Základem tohoto přístupu je tedy znalost. Naučit se, jak jednat v určité konkrétní situaci. (Bělohlávek, 1996)

3.4.2.1 Fiedlerův kontingenční model

První situacionalistický model vytvořený v 50. letech Fredem Fiedlerem předpokládá, že vedoucí je efektivní tehdy, když jsou v souladu dvě proměnné: styl vedení a stupeň kontroly situace. Fiedler rozlišil dva styly vedení:

- styl orientovaný na úkol - manažer se předně zaměřuje na úspěšné dokončení úkolu
- styl orientovaný na vztahy - prioritou manažera je zaměřit se na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině

Stupeň kontroly situace vyjadřuje rozsah kontroly a velikost vlivu vedoucího na jeho pracovní kolektiv. Kontrola situace je rozdělena do tří dimenzí:

- vztahy mezi nadřízeným a členy pracovní skupiny
- poziční moc (jak velkou moc trestat a odměňovat má vedoucí)
- struktura úkolu (stupeň, jež určuje, jak přesně při plnění úkolu postupovat)

Podle těchto parametrů lze v různých situacích určit stupeň kontroly a adekvátní styl řízení. (Bělohlávek, 1996)

3.4.3 Nové vedení

Ke konci 20. století se v oblasti řízení objevují nové názory. Tzv. nové vedení se vedle racionálních prvků zaměřuje také na emocionální a iracionální momenty. Vedoucí už není pouze úspěšným manažerem, který dokáže efektivně řídit. Dnes je vedoucí též

vůdce, který získává lidi. Autorem teorie Transakčního a transformačního vedení je Bernard M. Bass, který podstatu tohoto přístupu představuje ve své knize Leadership and Performance Beyond Expectations. (Bělohlávek, 1996)

Transakční vedení

Transakční vedení funguje na principu vzájemné výměny mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Ten poskytuje svůj talent, schopnosti, zkušenosti a úsilí a je za to vedoucím odměňován. Transakční vedení využívá dvou prostředků: podmíněné odměny a řízení výjimkou. (Bělohlávek, 1996)

Podmíněná odměna - Vedoucí stanovují podřízeným cíle, upřesňují úroveň výkonu a interpretují jim to, co dělají správně i jejich chyby. Za každý dobře splněný úkol by měl být podřízený pracovník odměněn, a to buď ve formě pochvaly, zvýšení mzdy či povýšení. Tento motivační způsob pomocí odměňování vede k rozvoji podřízených. Transakční manažeři využívají také podmíněného postihu

Řízení výjimkou - vedoucí nepoužívá příliš negativních mechanismů, do průběhu plnění úkolů zasahuje pouze ve výjimečných případech. Pokud však nastane problém, vedoucí aplikuje postih, či nahradí pracovníka. V každém případě se postih týká jen aktivity a je třeba respektovat osobnost podřízeného. Manažer by si měl zjistit příčinu, která vedla k neplnění úkolů a povinností pracovníka. (Bělohlávek, 1996)

Transformační vedení

Zatímco transakční vedoucí uspokojuje současné potřeby pracovníků, základem transformačního vedoucího je uspokojovat tzv. vyšší potřeby, o kterých možná podřízení ani neví a rozvíjet je k sebeaktualizaci a sebekontrolé. Oproti transakčnímu vedoucímu, který pracuje uvnitř určité organizační kultury a využívá její prvky, transformační vedoucí tuto kulturu přetváří, zavádí a rozvíjí nové kulturní pořádky. Transformace může dosáhnout třemi způsoby:

- zvyšováním povědomí o významu výsledků práce
- ovlivňování pracovníků, aby své osobní zájmy převedly na zájmy týmu, či organizace.
- změnou nebo rozšířením jejich potřeb. (Bělohlávek, 1996)

Transformační vedoucí využívá mimo jiné následujících prostředků.

Charisma - charismatičtí vůdci mají vysokou sebedůvěru ve své kompetence, jsou vysoce oddaní vlastním názorům. Ze strany podřízených se jim dostává neobyčejné úcty, uznání, obdivu a důvěry. Charismatičtí vedoucí svým jednáním povzbuzují nadšení k práci.

Inspirativní vedení - stimuluje mezi podřízenými nadšení pro práci pomocí emocionálních prostředků a projevů. Podporuje výkonovou motivaci k plnění náročných úkolů. Podřízený pracovník musí věřit, že činnosti, do kterých vkládá své úsilí, jsou správné.

Individualizovaná úcta - transformační vedoucí jednají s podřízenými v přátelském a neformálním duchu. Vystupují vůči nim jako sobě rovným. Věnují pozornost všem členům a nezapomenou pochválit v případě dobře odvedené práce. Povzbuzují jejich sebedůvěru a dávají jim možnost uplatnit svůj talent. Vedoucí také značně využívají delegování.

Intelektuální stimulace - Vedoucí se snaží rozvíjet myšlení pracovníků, jejich přístup k řešení problémů. Jde o schopnost nadřízených získávat nový pohled na věc a přenášet ho na své podřízené. Intelektuální stimulace se využívá především, když je řešen nejasný, špatně strukturovaný úkol (Bělohlávek, 1996)

3.4.4 Manažerské styly dle temperamentu

I když mezi lidmi samozřejmě existují podstatné rozdíly, díky temperamentu se sdružují do skupin s překvapivě podobnými vlastnostmi. Temperamenty nás významně ovlivňují ve spoustě ohledech. Od našich názorů, vztahů k jiným lidem přes přístup k lásce i milování až například po to, jak se budeme oblékat. Ač se to na první pohled nemusí zdát, pomocí temperamentu můžeme být schopni s překvapivě velkou přesností predikovat vlastnosti a reakce člověka. Pro manažery je důležité znát svůj temperament. Mít povědomí o tom, jak se jejich vlastní temperament promítá do jejich jednání, pracovního stylu a zejména způsobu práce s lidmi. Dobrý manažer by totiž neměl znát pouze povahu, silné a slabé stránky svých podřízených, nýbrž i svůj vlastní temperament. Stejně tak by měl vědět, co může očekávat od kolegů či nadřízených různých temperamentů. (Čakrt, 2009)

Manažeři temperamentu SJ - "Strážci"

Jedná se o temperament typický pro člověka přináležejícího k organizaci. Strážci se vyznačují především svou spolehlivostí, loajalitou, ochotou pomoci i za cenu oběti, úctou k autoritám, spořádaností a pílí. Mnohem více než jiní respektují pracovní postupy, předpisy, závazné služební pořádky, pravidla a podnikovou hierarchii. Strážci bývají nejspóřadanější pracovníci. Mívají vyvinutý smysl pro odpovědnost a vynikají v pečlivosti a spolehlivosti. Pro to, aby pracovali efektivně, potřebují manažeři tohoto temperamentu určitou a často velmi podrobnou zpětnou vazbu. (Čakrt, 2009)

Na druhé straně tito manažeři někdy rozhodují ukvapeně a mají problémy efektivně reagovat na potřebné změny. Řídí se především tradicí a zavedenými postupy a preventivně se obávají, že by se tyto mohli zkazit nebo nepříjemně změnit. (Keirsey, Bates, 2006)

Manažeři temperamentu SP - "Hráči"

Mezi hlavní znaky tohoto temperamentu patří volnost a nevázanost. Manažeři s tímto temperamentem se soustředí především na přítomnost, na to, co se děje tady a teď. Vyznačují se velkou sebedůvěrou a neohrožeností, z čehož vychází i to, že se jim daří pracovat i pod tlakem. Zpravidla dobře čelí krizovým situacím. Mají sklon k akci a neradi na něco čekají. Často dokážou svou "akčností" strhnout ostatní. Aby dosáhli toho, co chtějí, jsou hráči schopni vynaložit veškeré úsilí. (Čakrt, 2009)

Slabou stránkou hráčů je neochota plánovat. Teorie a abstrakce je neoslovují. Žijí naplno současností a nepamatují na sliby a dohody z minulosti, budoucnost je nezajímá. Milují řešení problémů, a pokud není co řešit, dokážou si sami problémy vyrobit. (Keirsey, Bates; 2006)

Manažeři racionálního temperamentu NT - "Racionálové"

Racionálové se vyznačují koncepční prací, svůj intelekt uplatňují při řešení od obecných až po ty nejsložitější úlohy. Pro manažery NT je důležitá efektivita, jde jim o to, jak vytěžít z minima maximum. Bývají otevření změnám, ale musí být přesvědčeni, že jde o změny k lepšímu. Racionálové se vyznačují orientací na budoucnost. Na druhé straně jsou tito lidé neochotni se podřizovat autoritám, jsou nevnímaví vůči tradicím, ortodoxii,

zvyklostem či obyčejům. Jejich slabinou je, že se mnohdy nedokáží vcítit do pocitů druhých a řídí se zásadou "podle sebe soudím tebe". (Čákrť, 2009)

Manažeři idealistického temperamentu NF - "Idealisté"

Manažeři tohoto temperamentu mají především nadprůměrné mezilidské dovednosti. V porovnání s ostatními bývají komunikačně mnohem zdatnější. Rádi rozdávají ocenění, ale stejně tak rádi je i přijímají. Idealisty můžeme charakterizovat jako lidi, jejichž skutečné já spočívá v hledání vlastního já. Snaží se dosáhnout integrity. Mají touhu zapsat se do životů a paměti lidí, něco tu po sobě zanechat. Idealisté věnují hodně času pozornosti ostatním, že jim pak nezbyvá energie pro ně samé. Často nezvládají krizové situace a nepříliš dobře se vyrovnávají s kritikou. Krátkodobě mohou mít takový manažeři i potíže zvládat své emoce, radost i hněv. (Čákrť, 2009)

3.5 Organizační kultura

Stejně jako i jiné složky managementu, tak i konkrétní vymezení pojmu organizační kultury se podle různých autorů liší, i když rámcově je chápána obdobným způsobem. Zobecněně lze podle Lukášové a Nového (2004) chápat organizační kulturu jako soubor základních předpokladů, postojů, norem chování a hodnot, které se projevují v myšlení, chování i cítění členů organizace a ve výtvorech hmotné i nehmotné povahy, které se v rámci organizace sdílejí, a mají potenciál se v průběhu času měnit.

„Organizační kulturu tedy lze pojmut jako nástroj, kterého můžeme záměrně využít při realizaci podnikových cílů. Čím vědoměji tento nástroj budete budovat, tím jasnější je cesta k cíli a větší pravděpodobnost jeho dosažení.“ (Zadražilová, Khelerová, 1994)

Každý člověk, který nastoupí do nové organizace, se v práci setkává se spoustou nových věcí, stejně tak s řadou věcí, které jsou pro něj nezvyklé či mu připadají dokonce divné. Jeho pracovní okolí na něj určitým způsobem působí. Určitou chvíli trvá než se nový pracovník v organizaci "zabydlí". Stejně tak mohou být ale z jednání a názorů nového pracovníka překvapení zaměstnanci stávající, svoje jednání, chování a mnoho dalších považují jako normy organizace. Způsob jakým spolu lidé ve firmě hovoří, jakým stylem

vedou pracovní porady, či jednání. V některých firmách se chlubí svými provozními manýry či bezprostředností, jiné si zase zakládají na úřednické pečlivosti. Někde se upřednostňují uctivé pozdravy, jinde zase prospívá tykání. Čas a způsob jakým si lidé vychutnávají kávu i pozvání a společné posezení u oběda a mnoho dalších zvyklostí, které se v podniku uchytili, a stávají se normou chování pracovníků. To vše patří do organizační kultury. (Bělohlávek, 1996)

Armstrong (2002, s. 257) popisuje svou definici organizační kultury následovně: *"Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikdy výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem jsou lidé přesvědčeni, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování."*

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 19) shrnují definici firemní kultury následovně: *"Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných"*

3.5.1 Silná podniková kultura

Organizační kultura má normativní význam. Určuje, jaké chování je od členů organizace očekáváno, jaké chování je přípustné a jaké nikoliv. Jsou-li takto kritéria jasná a srozumitelná a přijímá-li je většina členů organizace, můžeme hovořit o silné organizační kultuře. Takováto silná podniková kultura pak přebírá regulační funkci. Naopak ve slabé organizační kultuře, kde nejsou normy chování jednotné, je třeba více nařízení a pokynů. (Bělohlávek, 1996)

Silná podniková kultura má tu schopnost, ovlivňovat charakter i průběh významných podnikových jevů. O silné podnikové kultuře lze hovořit ve chvíli, kdy se stane nedílnou součástí každodenního jednání všech nebo alespoň většiny zaměstnanců. Taková kultura by měla splňovat následující kritéria:

a) Pregnantnost - oblasti organizační kultury musí jasně dávat všem zaměstnancům najevo, jaké jednání je požadováno, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné a

které již nikoliv. Toho lze dosáhnout, pokud má v sobě kultura zakotven široký soubor hodnot, standardů a symbolů.

b) Rozšířenost - všichni zaměstnanci musí být s jednotlivými prvky organizační kultury nejen dobře seznámeni, ale musí se s nimi setkávat i v praxi.

c) Zakotvenost - vyjadřuje, do jaké míry jsou ve firmě zakotvené a přijaté hodnoty, vzory a normy jednání. (Bedrnová, Nový, 1994)

Jak uvádí Ing. Khelerová, silná organizační kultura s sebou může ale přinášet i určitá nebezpečí. Jde například o závislost managementu na kultuře a tím pomalejší možnost provést určité změny v této kultuře. Dále závislost pracovníků na této kultuře, kdy mají problém zvyknout si na změnu kultury, popřípadě kulturu jiné firmy nebo také nebezpečí uniformity. Je proto důležité aby si především management uvědomoval, že silná organizační kultura musí neustále reagovat na změny vnějšího prostředí, musí se vyvíjet a nemůže tedy stagnovat. (Zadrazilová, Khelerová, 1994)

3.5.2 Prvky

Edgar Schein (1990,1992) roztřídil prvky organizační kultury na výtvoř, zastávané hodnoty a základní předpoklady. (Bělohlávek, 1996)

Výtvoř - neboli také artefakty, jsou všechny projevy, které můžeme v organizaci vidět, slyšet nebo cítit. Artefakty mohou být materiální povahy, jde např. o architekturu budov, vybavení podniků, propagační materiály, oblékání a další výtvoř. Mezi artefakty nehmotné povahy můžeme považovat jazyk, způsob oslovování, historky a mýty z organizace, zvyky a rituály. (Bělohlávek, 1996; Lukášová, Nový)

Zastávané hodnoty - Lidé jsou organizací ovlivňováni a zároveň ji sami ovlivňují. Někteř lidé časem dokáží své hodnoty prosadit a ovlivnit skupinu, aby se chovala a řešila věci určitým způsobem. Hodnoty ukazují co je dobré a co je špatné, jsou součástí rozhodování jednotlivce i celé organizace. Takové hodnoty se pak stávají normami, tedy zastávanými hodnotami. (Bělohlávek, 1996; Lukášová, Nový)

Základní předpoklady - jsou zafixované představy, že realita funguje určitým způsobem. Protože se různé jevy, události či řešení problémů opakují, považujeme je časem za nezpochybnitelné a zcela samozřejmé. Takový předpoklad může být například, že lidem ve firmě se dá věřit nebo, že vedoucí jsou vždy spravedliví. (Bělohávek, 1996; Lukášová, Nový)

Lukášová a Nový (2004) mezi tyto prvky zařazují ještě postoje a normy. **Postoje** představují vztah, který máme na základě svých pocitů k určitým osobám, věcem, problémům či událostem.

Normy chování jsou nepsaná pravidla, které skupina jako celek akceptuje. Poskytují neformální návody, jak se v organizaci chovat, či dokonce oblékat. Tyto normy vymezují co je akceptovatelné a co nikoliv a vytvářejí tak v organizaci prostředí, které je předvídatelné. (Armstrong, 2007)

Jiný pohled na členění prvků přináší autorka Lenka Pražská (1993), která uvádí jako prvky organizační kultury symboly, hrdiny, hodnoty a rituály.

Symboly zahrnují slova, předměty a gesta. Význam těchto symbolů je odvozen především ze zvyků. Na úrovni organizace patří mezi takové symboly např. slang, zkratky, způsob oslovování, zvyky nebo způsob oblékání. Základním a jedním z nejvýznamnějších symbolů je logo. Firemní logo může obsahovat znak, heslo či barevné symboly. Především podle loga si lidé zapamatují a vybaví daný podnik.

Hrdinové mohou být lidé skuteční, či imaginární, jež slouží pro zaměstnance podniku jako model "ideálního" chování a jako nositele tradice. Často jimi bývají třeba zakladatelé firmy. Jako příklad lze uvést Tomáše Baťu nebo Henryho Forda.

Hodnoty představují obecné vědomí toho, co je normální a nenormální, co je dobré a co je špatné. Jsou nejdůležitějším prvkem podnikové kultury. Hodnoty sdílené v podniku mají vliv na pracovní morálku, sounáležitost pracovníků s firmou, ale také na celkovou orientaci firmy. Hodnoty by měli být sdíleny většinou pracovníků, určitě pak manažery na vedoucích pozicích. Právě nesoulad podnikových hodnot a osobních hodnot zaměstnanců může vést často k jejich odchodu z firmy. Každá organizace má své vlastní hodnoty, které určují pravidla chování uvnitř firmy, k zákazníkům a obchodním partnerům. Hodnoty

mohou být například serióznost, spolehlivost, ochota, rychlé vyřízení záležitostí, čestnost, týmová práce a mnoho dalších.

Rituály jsou různé společensky nezbytné činnosti a projevy, formální i neformální aktivity. Existuje mnoho aktivit a činností, které lze považovat za rituály. Mezi rituály patří činnosti, při kterých se dodržují stejná pravidla jako např. způsob vypracování strategie podniku, přijímání nových zaměstnanců či jejich začlenění a uvedení do kolektivu, způsob přijímání návštěv nebo průběh pracovních schůzí. Za rituály lze označit také akce, které se pravidelně opakují a jejich úkolem je zvýšit sounáležitost pracovníků. Mezi takové patří například výroční schůze, vyhodnocení nejlepšího pracovníka roku atd. Mezi rituály patří zajiště i neformální aktivity jako jsou nabízení kávy, či pozvání na oběd. (Pražská, 1993)

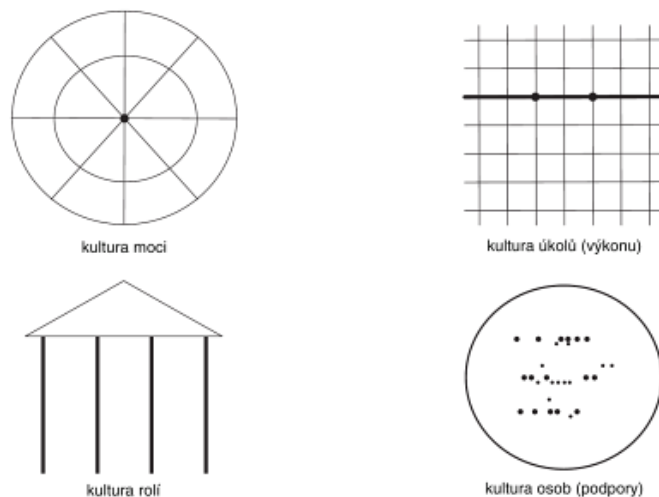
3.5.3 Typy organizační kultury

Vymezení typů organizační kultury je věc značně problematická. Podniková kultura je totiž věc velice individuální. Každá organizace má jinou kulturu, která se v čase určitým způsobem mění, prochází určitým vývojem a není tedy vůbec vhodná pro kategorizaci. Přesto se objevují různá členění typů organizační kultury, které ukazují obsah této kultury z různých úhlů pohledu a ve vztahu k různým aspektům organizace.

3.5.3.1 Typologie podle Charlese Handyho

Handy vycházel z původního členění typologie Rogera Harrisona, které obsahovalo čtyři typy. Na toto členění později navázal a dále jej rozpracoval v souvislosti s organizační strukturou firmy. Jednotlivé typy jsou znázorněny prostřednictvím jednoduchých piktogramů. (Lukášová, Nový, 2004)

Obrázek č. 4 - Schematické znázornění organizačních struktur podle Charlese Handyho



Zdroj: Lukášová, Nový, 2004

Kultura moci - tato kultura je založena na autoritě určitých osob, která je velice silná. Organizaci řídí jedinec či několik málo jedinců, úspěch závisí na nich a na jejich schopnostech.

Kultura rolí - firma je složena z lidí, kteří mají určité pravomoci a postavení. Od ředitele, přes manažery až po dělníky. Každý zaměstnanec má svou roli, očekává se od něj tedy určité chování, podle toho jakou pozici zastává. Taková organizace upřednostňuje respektování norem, dodržování stanovených pravidel a postupů. Není příliš nakloněna improvizaci.

Kultura výkonu - hlavní soustředění této kultury je vztaženo na úkoly, kterých mají jedinci nebo skupiny dosáhnout. Neklade velký důraz na normy. Hodnotí odborné znalosti a dovednosti, v této kultuře funguje uspokojení z práce jako dobrý motivační faktor. S takovou kulturou se můžeme setkat např. v malých firmách.

Kultura podpory - nazývaná také kultura osob poskytuje prostor pro osobní růst a seberealizaci. Lidé musí mít pocit, že do organizace patří. Uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců a dobré vztahy mezi nimi jsou typickým znakem této kultury. (Pfeifer, Umlaufová; Bělohávek 1996)

3.5.3.2 Typologie podle Deala a Kenedyho

Oproti předešlé typologii, která je vztažena především k organizační struktuře, vychází toto členění z toho, že je firma ovlivněna podnikatelským prostředím, ve kterém se nachází. Na tomto základě identifikovali též čtyři typy firemní kultury, jež vymezují dva základní aspekty trhu - míra rizika spojená s podnikatelskými aktivitami a rychlost zpětné vazby ze strany trhu. Všechny čtyři popsané typy jsou pouze zjednodušením. Ve skutečnosti jen minimum firem odpovídá přesně těmto typům. (Lukášová, Nový, 2004)

Obrázek č. 5 - Typologie organizační kultury podle T. E. Deala a A. A. Kennedyho

rychlost zpětné vazby	velká	kultura "tvrdé práce"	kultura "drsných hochů"
	nízká	"procesní" kultura	kultura "sázky na budoucnost"
		nízká	velká
		míra rizika	

Zdroj: Lukášová, Nový; 2004

Kultura drsných hochů - existuje ve firmách, kde panuje napětí a soupeřivost. Jde o svět individualistů, kteří jsou zvyklí podstupovat riziko, ale potřebují rychlou zpětnou vazbu o úspěchu či neúspěchu svých aktivit. Rádi soupeří a snaží se dosáhnout výsledků za každou cenu, snaží se využít příležitosti, která už nemusí přijít. Členové této kultury nejsou vytrvalí ani trpěliví. Takový pracovníci neumějí těžit z týmové práce. Častěji než u jiných se u nich objevuje syndrom "vyhoření". S takovými kulturami se můžeme setkat v oblasti filmu, televize, reklamy či kosmetiky.

Kultura tvrdé práce - je založena na týmové práci spojené s legrací a zábavou, kde míra rizika je nízká a zpětná vazba trhu rychlá. Jde o kulturu firem zaměřených na masového konzumenta, kde týmový výkon při málo rizikových činnostech vytváří objem a s tím přichází úspěch. Taková kultura je častá u prodejních či distributorských firem. Úspěch je poměřován množstvím odvedené práce. Zaměstnanci se ale více ztotožňují z prací než s firmou.

Kultura sázky na budoucnost - se vyskytuje v takových firmách, kde rizika rozhodování jsou velká, ale zpětná vazba se dostaví až po dlouhé době. Důležitá rozhodnutí těchto firem musí být důkladně zvážena, protože není možné dovolit si chybu. Taková kultura se uplatňuje ve společnostech, jež investují velké částky do vývoje nových technologií či obřích výrobních systémů, jako např. letecké společnosti nebo farmaceutické firmy. Pracovníci takové organizace jsou schopni fungovat pod tlakem, musí umět individuálně rozhodovat stejně tak jako být ochotni k týmové práci. Organizace se též vyznačují pomalým kariérním posunem.

Procesní kultura - v organizacích s nízkým rizikem a téměř žádnou zpětnou vazbou. Zaměstnanci se soustředí spíše na to, jak práci dělají, než na to, co dělají. V této kultuře jsou uznávány hodnoty jako správný postup, důraz na přesnost, detaily. Hrdiny vytvářejí spíše pracovní pozice než samotní lidé. Procesní kultura se vyznačuje předvídatelným prostředím, avšak s nízkou schopností reakce na změny. (Lukášová, Nový, 2004)

4. Vlastní zpracování

4.1 Charakteristika firmy Keramika Soukup

Právní forma: akciová společnost

Rok založení: 1992

Předmět činnosti: velkoobchod a maloobchod obkladů, dlažeb a koupelnového vybavení

Společnost Keramika Soukup vznikla v roce 1992 jako ryze česká soukromá firma. Firma se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem, kromě toho je také významným partnerem především zahraničních developerů. Poskytuje komplexní servis od výběru obkladů a dlažeb, přes zpracování grafického návrhu, poradenství, až po konečnou realizaci. Keramika Soukup nabízí široký sortiment koupelnových i kuchyňských dlaždic a obkladů, interiérové a exteriérové dlažby, mozaiky, fasádní obklady, vodovodní baterie, vany, dřezy, sprchy či sanitární keramiku. Po dvaceti letech své existence patří společnost v objemu prodeje mezi přední firmy nabízející koupelnové vybavení. V Česku disponuje třemi vlastními prodejny s velkými vzorkovny a to v Plzni, kde firma začínala, v Praze a v Horažďovicích. Přitom je součástí rozsáhlé sítě partnerských prodejen po celé České republice. Podílela se například i na rekonstrukci Žižkovské věže v Praze. V roce 1997 expandovala Keramika Soukup na slovenský trh, kde otevřela pobočku v Žilině. O devět let později v roce 2006 otevřela pobočku také v Bratislavě. V roce 2005 otevřela společnost Keramika Soukup také pobočku dokonce ve Spojených Arabských Emirátech v Dubaji. Tam se podílela například také na výstavbě několika hotelů a rodinných vil, spolupracovala také na Lázeňském sanatoriu v Kuvajtu.

4.2 Charakteristika firmy Faurecia Emission Control Technologies

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Rok založení: 2000

Předmět činnosti: výroba výfukových systémů

Společnost byla založena v roce 2000 jako součást konsolidačního celku mateřské společnosti Faurecia Group. Od roku 2013 sídlí výrobní závod nově v Mladé Boleslavi -

Bezděčíně. Společnost se zabývá výrobou a dodávkami výfukových systémů především do společností Toyota a Škoda Auto. S rokem 2013 bylo též spojeno zahájení nových projektů BMW N20 a Ford Vaporizer. Mladoboleslavská Faurecia má celkově 253 zaměstnanců. Společnost Faurecia je 6. největší světový výrobce automobilových dílů. Provozuje více než 320 výrobních závodů a 30 výzkumných a vývojových center ve 345 zemích světa. Většina těchto závodů pracuje na principu Just-in-time stejně jako Mladoboleslavská Faurecia. Jeden ze čtyř automobilů je vybaven produkty společnosti Faurecia. Ty se dělí do čtyř hlavních skupin.

Čtyři obchodní oblasti společnosti Faurecia Group

- automobilová sedadla
- vnitřní systémy
- Technologie omezování emisí
- automobilové exteriéry

Jako světová extratřída v těchto oblastech podnikání, poskytující inovativní řešení problémů pro automobilový průmysl, spolupracuje a dodává svoje produkty do společností koncernu Volkswagen, PSA Peugeot Citroën, Renault-Nisan, Ford, General Motors, BMW a dalších. Faurecia spolupracuje na vývoji vozů, které jsou čistší, lehčí, pohodlnější a lépe přizpůsobivé. Její misí je vynalézt "zítřejší" auto.

Stejně jako každý člověk má svou individuální osobnost, má i společnost Faurecia svou vlastní firemní kulturu, která ji definuje a odlišuje od ostatních. Vzhledem k působení ve 34 zemích světa je organizace celkem pochopitelně multikulturní a tak je ve většině závodů angličtina jedním z hlavních pracovních jazyků. Jako globální společnost, podporuje Faurecia decentralizovaný přístup k řízení, ve kterém musí mít každá země schopnosti a zdroje potřebné k podnikání. Společnost se neustále přizpůsobuje potřebám a očekáváním svých zákazníků. Zaměřuje se také na inovace vzhledem k životnímu prostředí, jako je úspora paliva a snížení dopadu znečišťujících látek na životní prostředí. Důraz je kladen též na efektivitu, výkon, konkurenceschopnost a kvalitu ve všech oblastech. Kultura společnosti, jejíž součástí jsou všichni zaměstnanci, se vyznačuje

především neustálým zlepšováním, hledáním nových alternativ a směřováním vpřed vstříc novým možnostem. Společnost Faurecie si zakládá na tom, aby její zaměstnanci byli hrdí na to, že přispívají k rozvoji automobilů budoucnosti.

4.3 Charakteristika firmy Komerční banka

Právní forma: akciová společnost

Rok založení: 1990

Předmět činnosti: poskytování služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví

Komerční banka je mateřskou společností skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Société Générale. Společnost patří mezi přední bankovní instituce nejen v Česku, ale i ve střední a východní Evropě. Komerční banka patří mezi největší bankovní instituce v České republice a prostřednictvím husté sítě bankovních poboček, přímého bankovníctví a vlastní distribuční sítě, disponuje širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví

další specializované služby banky:

- penzijní připojištění
- stavební spoření
- faktoring
- spotřebitelské úvěry
- pojištění

O silné pozici banky na trhu jasně hovoří čísla. Její služby využilo v roce 2013 1,6 milionů klientů na 399 pobočkách a prostřednictvím 729 automatů.

Firemní kultura Komerční banky si zakládá na etickém jednání svých zaměstnanců, společenské odpovědnosti a dobrých vztazích s klienty. Od svých zaměstnanců vyžaduje čestnost, slušnost, svědomitost a konání v dobré víře. Pro své zaměstnance pořádá společnost pravidelná školení, v jednání s klienty preferuje osobní přístup. To znamená, že každý zákazník banky má přiděleného svého bankovního poradce. Tito poradci by měli své

klienty znát, tak aby jim byli schopni poskytnout pro ně ty nejlepší služby. Základní strategií této organizace je budovat se zaměstnanci i s klienty dlouhodobý profesionální vztah, který je založený na otevřené a oboustranné komunikaci. Komerční banka umožňuje zaměstnancům jejich profesní rozvoj realizovaný v souladu s jejich přáními a osobními předpoklady.

4.4 Analýza stylu řídicí práce „Manažera č. 1“

Pro analýzu stylu řídicí práce vedoucího pracovníka ve firmě Keramika Soukup byl zvolen manažer pražské pobočky. Z důvodu zachování anonymity bude tento vedoucí pracovník v práci dále označován jako „Manažer č. 1“. K analyzování jeho stylu řízení je využito dotazníkového šetření. Jedná se o dotazník pro podřízené pracovníky, jež obsahuje test manažerského stylu vedoucího pracovníka. Dále pak dotazník pro samotného vedoucího, který obsahuje také test manažerského stylu doplněný o test osobnosti.

4.4.1 Pracovní náplň manažera

Manažer pobočky je odpovědný za plnění plánu a obchodní výsledky pobočky. Řídí a koučuje tým pobočky dle stanovené firemní struktury. Manažer má za úkol tvorbu obchodní strategie pobočky a podílí se na tvorbě obchodního plánu. Do jeho náplně práce též patří kontakt a dohled nad TOP klienty, což obnáší i mimopracovní schůzky. Denními povinnostmi manažera je komunikace s vedením a nejbližšími podřízenými, jejich koordinace a kontrola jejich činnosti. Do týdenních povinností pak patří obchodní porady vedení a obchodní porady s manažery jednotlivých oddělení. Manažer musí též komunikovat s ostatními odděleními ve společnosti a informovat majitele o mimořádných stavech v regionu.

4.4.2 Charakteristika podřízených „Manažera č. 1“

Pro účely zjištění skladby podřízených zaměstnanců byly v dotazníku použity otázky týkající se pohlaví, věkové struktury a let strávených ve firmě. Tyto otázky byly položeny až v samotném závěru dotazníku kvůli zvýšení participace při vyplňování. V pražské provozovně firmy Keramika Soukup bylo dotázáno 14 podřízených z oddělení

velkoobchodu, maloobchodu a skladu spadajících pod manažera této pobočky. Číselné vyjádření ukazují následující tabulky.

Tabulka č. 1 - Pohlaví podřízených „Manažera č. 1“

pohlaví	počet respondentů	procentuální vyjádření
žena	3	21,4 %
muž	11	78,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z celkových čtrnácti dotázaných respondentů je hned 11, tedy 78,6 % mužů a pouze 21,4 % dotázaných tvoří ženy. Toto složení zaměstnanců může být způsobeno také tím, že sortiment, který firma Keramika Soukup nabízí, vyžaduje vedle prodejních schopností také značné znalosti technického směru, které jsou bližší spíše mužům než ženám.

Tabulka č. 2 - Věkové rozložení podřízených „Manažera č. 1“

věk	počet respondentů	procentuální vyjádření
do 30 let	3	21,4 %
31 - 40 let	7	50 %
41 - 50 let	3	21,4 %
nad 50 let	1	7,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z celkového počtu dotázaných je přesně polovina ve věku mezi 31 - 40 lety. 21,4 % respondentů pak spadá shodně do kategorie do 30 let a do kategorie 41 - 50 let. Z dotázaných pracuje ve firmě pouze jeden člověk nad 50 let. Toto věkové rozložení svědčí o poměrně mladém kolektivu. Nízké věkové rozdíly spolupracovníků mohou vést k efektivnější komunikaci a lepšímu sdílení organizační kultury společnosti.

Tabulka č. 3 - Délka pracovního poměru podřízených „Manažera č. 1“

délka p. poměru	počet respondentů	procentuální vyjádření
do 3 let	8	57,1 %
3 - 6 let	5	35,7 %
6 - 10 let	1	7,1 %
nad 10 let	0	0 %

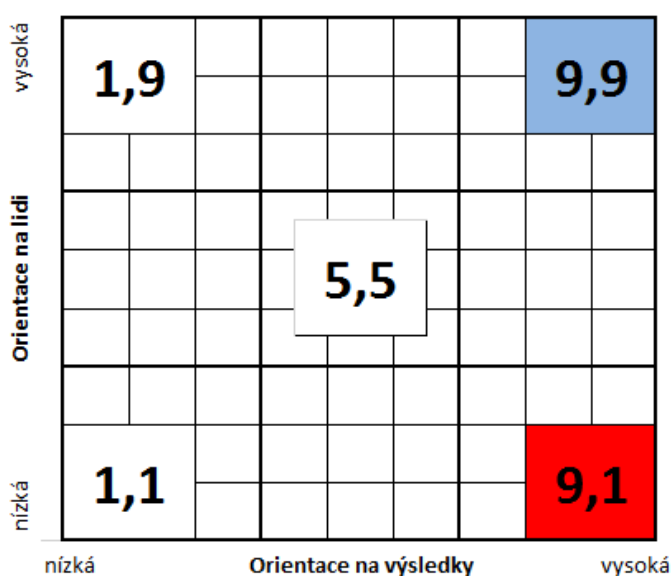
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Vzhledem k tomu, že pražská vzorkovna firmy Keramika Soukup je poměrně novou pobočkou, která je v provozu od roku 2007, je celkem logické, že žádný z respondentů nepracuje ve společnosti déle než 10 let. Největší podíl dotázaných tvoří ti s délkou pracovního poměru do 3 let, konkrétně 57,1 %. 5 pracovníků, což tvoří necelých 40 % dotázaných, pracuje ve firmě mezi třemi až šesti lety. Pouze jeden zaměstnanec pak pracuje v podniku déle než 6 let.

4.4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro podřízené

První část dotazníků pro podřízené měla za úkol zjistit, jak podřízení nahlíží na svého vedoucího. Na základě odpovědí jednotlivých zaměstnanců je zvolen preferovaný a záložní řídicí styl „Manažera č. 1“ podle teorie manažerské mřížky neboli teorie GRID. Ten styl, který dosáhne u každého podřízeného nejvíce bodů je identifikován jako hlavní styl řízení a ten, který dosáhne druhého nejvyššího počtu bodů, můžeme stanovit jako styl záložní. Výsledky však mohou být zkreslené díky aktuálním individuálním vztahům podřízených s vedoucím. Vyšší počet respondentů by měl toto riziko eliminovat. Jaký styl podle podřízených jejich vedoucí uplatňuje je znázorněno v následující manažerské mřížce.

Obrázek č. 6 - Manažerská mřížka „Manažera č. 1“ podle podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak můžeme vidět, v manažerské mřížce jsou zvýrazněny dva řídicí styly. Tato skutečnost je způsobena tím, že dotázaní podřízení dle svých odpovědí v dotazníku, nemají na řídicí styl svého vedoucího jednotný názor. Většina vedoucích nepoužívá pouze jeden styl řízení, ale kombinuje různé styly podle aktuální nastalé situace. Přesto však u vedoucích identifikujeme jeden řídicí styl, který je používán nejčastěji, jedná se o preferovaný styl. Ten řídicí styl, který používá vedoucí jako druhý nejčastěji, je styl záložní.

V tomto případě podle šesti dotázaných zaměstnanců vyšel jako preferovaný styl řízení jejich vedoucího, styl autorita - poslušnost (9,1). Vedoucí je silně orientovaný na úkoly s minimálním zájmem o lidi. Snaží se dosáhnout stanovených cílů, jde mu převážně o výsledky, přičemž jen minimálně zohledňuje možné dopady na zaměstnance. Takový vedoucí uplatňuje autoritu z titulu své pracovní pozice. Se svými podřízenými příliš nediskutuje, pouze uděluje příkazy. Týmový vedoucí (9,9), jako preferovaný styl řízení vyšel u stejného počtu respondentů, tedy šesti. Týmový vedoucí je obecně považován za nejlepší řídicí styl. Takový vedoucí dosahuje výsledků skrze participaci pracovníků. Je vysoce orientovaný na dosažení cílů, kterých se snaží dosáhnout pomocí týmového výkonu a získání zaujetí podřízených. Konflikty a problémy se snaží řešit se svými podřízenými a vždy chce dosáhnout nejlepšího řešení pro všechny strany. U dvou podřízených dosáhly nejvyššího počtu bodů shodně styly Týmový vedoucí (9,9) a Autorita - poslušnost (9,1). Co se týče stanovení záložního řídicího stylu, byl hned u šesti podřízených stanoven překvapivě styl volný průběh. Čtyři podřízení identifikovali jako záložní řídicí styl, styl Organizační člověk (5,5), neboli kompromisník.

Tabulka č. 4 – Vyhodnocení dotazníku pro podřízené

řídicí styl	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
celkový počet bodů	193	193	168	133	127
průměrný počet bodů	13,8	13,8	12,0	9,5	9,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Sečteme-li u jednotlivých pěti řídicích stylů body za všechny podřízené dohromady, dosahují shodně nejvyššího počtu 193 bodů opět styly Týmový vedoucí a Autorita - poslušnost. Z tvrzení identifikujících řídicí styl autorita - poslušnost, souhlasí naprostá většina s tvrzením číslo 1 - Vedoucí trvá na tom, abyste splnil úkol, i když s ním

nesouhlasíte. 43 % respondentů s tímto tvrzením určitě souhlasí, stejná část spíše souhlasí a pouze 14 % uvedlo, že s daným tvrzením spíše nesouhlasí. S tvrzením číslo 21 - Vedoucí po Vás vyžaduje vysoké pracovní nasazení, určitě souhlasí 35,7 dotázaných, stejná část s tímto tvrzením spíše souhlasí. 28,6 % podřízených pak spíše nesouhlasí s tím, že by po nich bylo požadováno vysoké pracovní nasazení. Většina dotázaných podřízených se také shodla na tom, že jejich vedoucí netoleruje nedodržení termínů, kde s tvrzením číslo 7 - Váš vedoucí netoleruje nedodržení termínů, spíše souhlasí 64 %. Řídící styl Týmový vedoucí byl stanoven na základě převažujícího souhlasu především u tvrzení číslo 12,13 a 20. S tvrzením číslo 12 -Vedoucí zohledňuje Vaši aktivní účastí při řešení pracovních problémů, určitě souhlasí 35,7 dotázaných podřízených, 28,6 % pak uvedlo, že spíše souhlasí. Že vedoucí nezohledňuje aktivní účast svých podřízených při řešení pracovních problémů, si myslí 35,7 % respondentů. Při vedení pracovní rady dbá vedoucí na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu, s tímto tvrzením určitě souhlasí téměř 43 % podřízených. 28,6 % s tímto tvrzením spíše souhlasí. Odpověď spíše nesouhlasím a nesouhlasím potom uvedlo shodně 14,3 % dotázaných. S tvrzením číslo 20 - Pokud dojde ke sporu mezi Vámi a vedoucím, společně určíte příčiny sporu a vyřešíte je, více či méně souhlasí 64,3 % a méně či více nesouhlasí 35,7 % dotázaných podřízených.

Na základě odpovědí podřízených pracovníků neleze tedy jednoznačně stanovit, který styl řízení považují u svého vedoucího jako preferovaný, bude to ale jeden z dvojice stylů Týmový vedoucí a Autorita - poslušnost. Styl Volný průběh nevyšel podle žádného podřízeného jako preferovaný řídicí styl, ale pouze jako záložní. Tento fakt může být způsoben tím, že v průběhu provádění dotazníkového šetření vyšlo najevo, že tento vedoucí se chystá firmu opustit. V některých situacích a případech mohl tedy tento manažer projevovat minimální zájem jak o úkoly, tak o lidi, s vidinou toho, že z firmy brzy odejde. Vzhledem k tomu, že styl Týmový vedoucí a styl Autorita - poslušnost byly u podřízených voleny shodně nejčastěji jako preferované, můžeme usoudit, že „Manažer č. 1“ v závislosti na situacích kombinuje převážně tyto 2 styly.

4.4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro nadřízené

Kvůli přesnějšímu stanovení stylu řízení byl „Manažer č. 1“ požádán o vyplnění testu manažerského stylu vedení, který je obsažen v první části dotazníku pro nadřízené. U pětadvaceti otázek vedoucí rozdělával body vždy mezi dvě alternativy daného tvrzení,

podle toho, které je bližší jeho manažerským hodnotám. K vyhodnocení slouží vyhodnocovací tabulka (viz příloha č. 4). Jako preferovaný řídicí styl je stanoven ten, který dosáhl nejvíce bodů. Styl s druhým nejvyšším počtem bodů lze identifikovat jako styl záložní. Dosažené bodové hodnocení jednotlivých stylů uvádí tabulka č. 5.

Tabulka č. 5 – Vyhodnocení testu manažerského stylu „Manažera č. 1“

styl řízení	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
bodové hodnocení	21	13	17	13	11

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

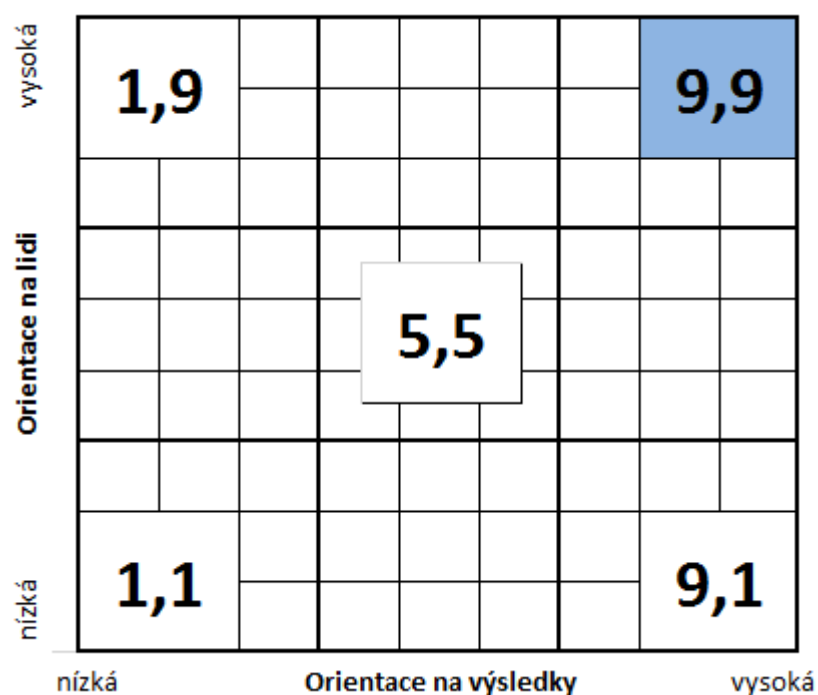
Při pohledu na tabulku můžeme vidět, že „Manažer č. 1“ se celkem jednoznačně považuje za týmového vedoucího. Tento styl u něj dosáhl nejvyššího počtu bodů. Druhý nejvyšší počet bodů 17, dosáhl styl Organizační člověk neboli kompromisník. Toto zjištění je celkem logické. Organizační člověk je podobný Týmovému vedoucímu. Snaží se vybalancovat zájem o dosažení výsledků a zároveň se věnovat potřebám svých podřízených. Organizační člověk uplatňuje autoritu, ale jen do té míry, aby nezhoršil morálku zaměstnanců. Při rozhodování se snaží hledat kompromisy mezi splněním cílů a potřebami podřízených. Týmový vedoucí se snaží zapojit podřízené do řešení problémů a pomocí vytváření dobré atmosféry, motivuje zaměstnance k vyšším výkonům, avšak důležitá rozhodnutí provádí sám. Z týmového vedoucího většinou vyzařuje přirozená autorita. Podřízení si svého vedoucího váží, věří mu, což podporuje pracovní nasazení a výkony celé pracovní skupiny.

4.4.5 Porovnání získaných výsledků

Porovnáme-li výsledky získané od podřízených pracovníků a samotného vedoucího, zjistíme, že na preferovaný řídicí styl používaný „Manažerem č. 1“ nepanuje stoprocentní shoda. Avšak názory podřízených s tím, jak se vidí sám manažer, jsou si velice blízké. Vedoucí sám sebe charakterizuje jako týmového vedoucího. Dle jeho podřízených je dominantním stylem také Týmový vedoucí nebo styl Autorita - poslušnost. Vedoucí ve svých odpovědích uvádí, že podporuje aktivní zapojení svých podřízených při řešení pracovních problémů. Stejného názoru je i většina podřízených. S tvrzením, že vedoucí zohledňuje jejich aktivní účast při řešení pracovních problémů, určitě souhlasí 5 ze 14ti

dotázaných zaměstnanců a 4 pak spíše souhlasí. Aby vyvolal u podřízených zájem o práci, využívá pracovní porady tak, aby od nich získal co nejvíce informací a na jejich základě provedl to nejlepší rozhodnutí. S většinou podřízených se manažer shoduje také v tom, že pokud mezi nimi dojde ke sporu, společně určí příčiny vzniklého sporu a vyřeší jej. 28,6 % dotázaných s tím určitě souhlasí a 35,7 % pak spíše souhlasí. To vše jsou patrné znaky týmového vedoucího. Výsledný řídicí styl, který byl stanoven na základě odpovědí „Manažera č. 1“ a jeho podřízených, je znázorněn v následující manažerské mřížce.

Obrázek č. 7 - Výsledná manažerská mřížka „Manažera č. 1“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jedná se tedy o styl Týmový vedoucí, kdy je manažer silně orientován jak na dosažení výsledků, tak na zájmy a potřeby svých podřízených zaměstnanců. Jako záložní styl, tedy ten který manažer používá jako druhý nejčastější, lze zvolit styl Autorita - poslušnost (9,1), který polovina podřízených určila dokonce jako styl preferovaný. Podle téměř 86 % podřízených trvá jejich vedoucí na tom, aby splnili zadaný úkol, i když s ním nesouhlasí. S tvrzením, zda vedoucí netoleruje nedodržení termínů spíše souhlasí 9 ze 14ti dotázaných, jeden zaměstnanec pak s tímto tvrzením souhlasí určitě. Zaměstnanci si také myslí, že po nich jejich vedoucí vyžaduje vysoké pracovní nasazení, což uvedlo hned 10

zaměstnanců. Jen čtyři podřízení ze 14ti spíše nesouhlasí s tím, že by po nich bylo vyžadováno vysoké pracovní nasazení.

4.4.6 Typologie osobnosti MBTI

Pro dokreslení ucelenějšího obrazu o řídicím stylu vedoucího, o tom jak se v organizaci chová a projevuje, bylo použito dotazníku na test osobnosti. Kierseyho test osobnosti rozeznává 16 osobnostních typů. Test je založen na čtyřech dvojicích preferencí. E znamená extraverci, I znamená introverzi, další dvojice tvoří smysly (S) a intuice (N), myšelní (T) a prožívání (F), vnímání (P) a usuzování (J). Přičemž výsledný typ je stanoven podle toho, která preference převažuje. Po sečtení bodů z vyhodnocovacího archu v příloze č. 5 bylo zjištěno, že „Manažer č. 1“ je typu ESFJ.

Obrázek č. 8 – Výsledný osobnostní typ „Manažera č. 1“

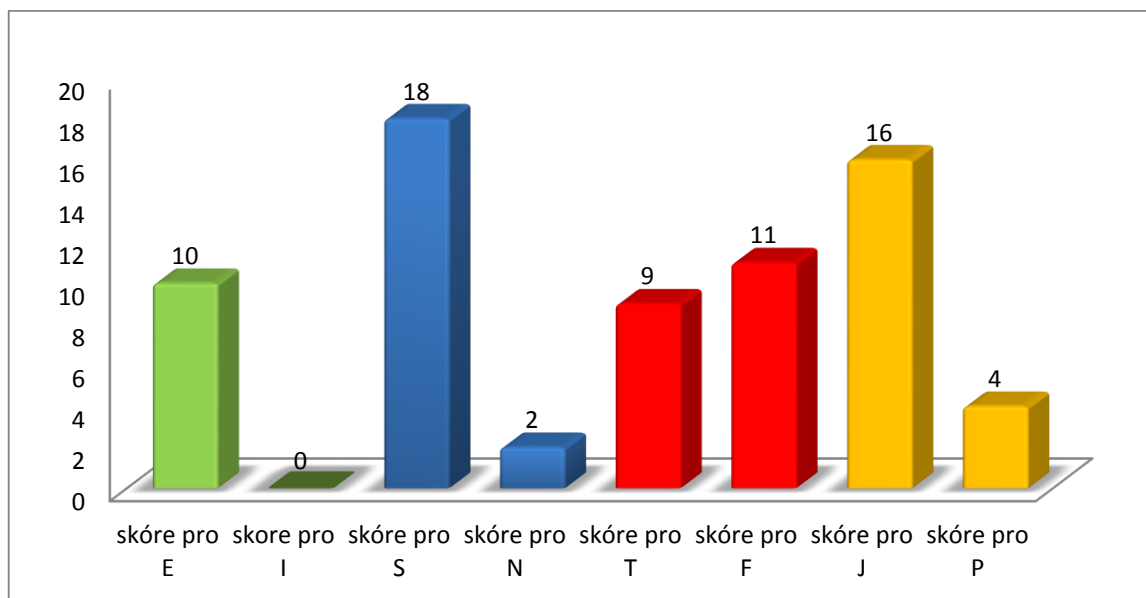
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTJ	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: Zpracováno podle Čakrt, 1996

Říká se, že člověk je tvor společenský, u člověka typu ESFJ to platí na 100 %, je ze všech šestnácti typů ten nejspolečenštější. Ve společnosti se dokáže o vše a o všechny postarat, komunikuje s lidmi, stará se aby měli všeho dostatek. Nejenže má rád kontakt s lidmi, ale neustále ho vyhledává, proto ho také dokáže ranit nezájem z druhé strany. V populaci je ESFJ zastoupen asi třinácti procenty. ESFJ je zastáncem tradic v tom dobrém slova smyslu, pamatuje si významné události, je svědomitý a pořádný. Málo kdy se stane, že by se člověk v jeho společnosti cítil špatně. Jedinci ESFJ jsou silně loajální a většinou se nedostávají do konfliktu, také proto, že dokáží otevřeně hovořit o problémech a řešit je. Autorita je pro člověka tohoto typu nezpochybnitelná, rád se také drží stanovených plánů a časových harmonogramů. Je to člověk se srdcem na správném místě, ale také potřebuje, aby ho měli lidé rádi. V jednání s druhými neskrývá své emoce, jak ty pozitivní, tak bohužel i ty negativní, což vede k tomu, že také dokáže rozšířit špatnou náladu kolem sebe.

Typologie MBTI staví na čtyřech dvojicích preferencí. Následující graf ukazuje poměr, ve kterém jsou dané preference u „Manažera č. 1“

Graf č. 1 - Dvojice preferencí „Manažera č. 1“ podle typologie MBTI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výše uvedeného grafu lze vyčíst patrnou převahu extravertze (E) nad intravertzí (I), tedy manažer se vyznačuje společenskostí než uzavřeností. Jednoznačná převaha orientace na smysly (S) před uplatňováním intuice (N) ukazuje důraz na realistický přístup. Skóre u myšlení (T) a cítění (F) je velice vyrovnané. Převaha cítění ukazuje, že „Manažer č. 1“ zohledňuje pocity své i druhých a je schopen se vcítit do postavení svých podřízených. Vzhledem k vyrovnanosti obou charakteristik, dokáže manažer zřejmě také dobře pracovat s informacemi a na jejich základě rozhodovat. Poslední dvojice charakteristik ukazuje výraznou převahu usuzování (J) nad vnímáním (P). To znamená, že vedoucí má raději pořádek a dokončenou práci, nežli vyčkávání s rozhodováním a čekáním zda se věci sami nevyvinou ke zdárnému konci. ESFJ patří do kategorie temperamentu nazývaného jako **Epimetheovský temperament**.

4.4.7 Analýza organizační kultury společnosti Keramika Soukup

Ve druhé části dotazníku pro podřízené odpovídali respondenti na uzavřené otázky, týkající se hodnocení organizační kultury v jejich organizaci.

Tabulka č. 6 - Odpovědi na otázku: Znáte hlavní cíle společnosti?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	9	64,3
Spíše ano	4	28,6
Spíše ne	0	0
Určitě ne	1	7,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hlavní cíle společnosti Keramika Soukup zná naprostá většina dotázaných zaměstnanců. 64,3 % jich uvedlo, že cíle společnosti zná určitě a 28,6 % si myslí, že je spíše zná. Pouze 7,1 % respondentů je toho mínění, že určitě nezná hlavní firemní cíle.

Tabulka č. 7 - Odpovědi na otázku: Jste spokojený/á se svým pracovním prostředím (barvy, květiny, ...)?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	3	21,4
Spíše ano	9	64,3
Spíše ne	1	7,1
Určitě ne	1	7,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S vybavením svého pracoviště je spíše spokojeno 64,3 % dotázaných a 21,4 % jich je spokojeno určitě. 7,1 % respondentů spíše není spokojeno se svým pracovním prostředím, stejná část určitě není spokojena. Zaměstnanci se na svém pracovišti cítí jednoznačně dobře, čemuž přispívá mimo jiné barevná pestrost provozovny. Příjemné pracovní prostředí pak zlepšuje jejich vztah k práci.

Tabulka č. 8 - Odpovědi na otázku: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	7,1
Spíše ano	7	50
Spíše ne	3	21,4
Určitě ne	3	21,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svým finančním ohodnocením. To ukazuje, že firma si svých zaměstnanců jakožto jednoho z nejvýznamnějších zdrojů konkurenční výhody váží. Celá polovina respondentů uvedla, že jejich mzda spíše odpovídá vykonané práci. 7,1 % si pak myslí, že určitě. Na tuto otázku uvedlo, že spíše nesouhlasí a určitě nesouhlasí, shodně 21,4 % respondentů.

Tabulka č. 9 - Odpovědi na otázku: Jste dostatečně motivováni k pracovním výkonům?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	7,1
Spíše ano	2	14,3
Spíše ne	11	78,6
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na tuto otázku panuje u dotázaných podřízených velká shoda v tom negativním slova smyslu. 78,6 % respondentů uvedlo na otázku, zda jsou dostatečně motivováni k pracovním výkonům, spíše ne. Jen 21,4 % dotázaných si myslí, že jsou nějakým způsobem dostatečně motivováni.

Tabulka č. 10 - Odpovědi na otázku: Máte možnost v zaměstnání uplatnit vaši kvalifikaci a schopnosti?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	4	28,6
Spíše ano	1	7,1
Spíše ne	6	42,9
Určitě ne	3	21,4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Odpovědi na tuto otázku se u dotázaných podřízených poměrně značně rozcházejí. Největší část, konkrétně 42,9 % uvedlo, že spíše nemají možnost v zaměstnání uplatnit jejich kvalifikaci a schopnosti. 21,4 % uvedlo odpověď určitě ne. Naopak 28,6 % podřízených se domnívá, že mají určitě možnost uplatnit jejich kvalifikaci a schopnosti a 7,1 % uvádí, že spíše ano.

Tabulka č. 11 - Odpovědi na otázku: Jste spokojeni se současným stavem komunikace v organizaci?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	14,3
Spíše ano	1	7,1
Spíše ne	10	71,4
Určitě ne	1	7,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Velká část dotázaných zaměstnanců není spokojena se současným stavem komunikace v organizaci. Celkem 78,5 % uvedlo svou nespokojenost a pouze 21,4 % je s komunikací v organizaci spokojeno. Toto zjištění musí být pro manažera neakceptovatelné a měl by se snažit o nápravu. Dobrá komunikace ve všech směrech, jak od podřízených, tak i od nadřízených přispívá k pracovní efektivitě a tím i k vytvoření lepší organizační kultury.

Tabulka č. 12 - Odpovědi na otázku: Myslíte si, že s Vámi Váš nadřízený komunikuje dostatečně?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	14,3
Spíše ano	3	21,4
Spíše ne	8	57,1
Určitě ne	1	7,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podobný názor jako na celkovou komunikaci v organizaci panuje i na komunikaci s nadřízeným. 57,1 % podřízených se domnívá, že s nimi jejich nadřízený komunikuje spíše nedostatečně, 7,1 % uvádí, že komunikace od nadřízeného je určitě nedostatečná. Komunikaci s nadřízeným pak považuje za dostatečnou 35,7 % dotázaných. Tato skutečnost může ukazovat na komunikaci, jako jednu ze slabých stránek manažera.

Tabulka č. 13 - Odpovědi na otázku: Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	7,1
Spíše ano	5	35,7
Spíše ne	7	50
Určitě ne	1	7,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

S komunikací souvisí i zpětná vazba. I na tu převažují od podřízených spíše negativní ohlasy, i když ne tak výrazně jako na samotnou komunikaci. Polovina dotázaných odpověděla na otázku, zda dostávají od nadřízených zpětnou vazbu, spíše ne a jeden respondent uvedl určitě ne. Odpověď spíše ano uvedlo 35,7 % dotázaných a jeden uvedl odpověď určitě ano. Nadpoloviční většina tedy uvádí, že nedostává od nadřízených zpětnou vazbu k jejich vykonané práci.

Tabulka č. 14 - Odpovědi na otázku: Zúčastňujete se rád/a firemních akcí (vánoční večírky, dětské dny, atd.)?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	6	42,9
Spíše ano	4	28,6
Spíše ne	3	21,4
Určitě ne	1	7,1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Do firemní kultury Keramiky Soukup nezpochybnitelně patří každoroční vánoční večírek a další akce, které jsou mezi zaměstnanci oblíbené. 71,4 % podřízených uvedlo, že se těchto akcí zúčastňuje rádo. 21,4 % odpovědělo na tuto otázku, spíše ne a 7,1 % se těchto akcí určitě nezúčastňuje rádo. Na různých firemních akcích se budují vztahy mezi zaměstnanci a to přispívá k vytváření příjemné podnikové kultury.

Tabulka č. 15 - Odpovědi na otázku: Je atmosféra ve společnosti příjemná a přátelská?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	14,3
Spíše ano	10	71,4
Spíše ne	2	14,3
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Co se týká atmosféry ve společnosti, považuje jí 85,7 % za přátelskou a pouze 14,3 % uvedlo, že atmosféra spíše není přátelská.

Tabulka č. 16 - Odpovědi na otázku: Zajímají se nadřízení o vaše názory a podněty?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	7,1
Spíše ano	4	28,6
Spíše ne	7	50
Určitě ne	2	14,3

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Aby si zaměstnanci ve společnosti připadali užiteční a potřební, je dobré dát prostor jejich kreativitě. Dynamická podniková kultura by měla zohledňovat jejich názory a nápady. V případě Keramiky Soukup si 50 % dotázaných myslí, že tomu tak spíše není. 14,3 % uvádí, že se podřízených určitě nezajímá o jejich názory a podněty. Opačného názoru je 35,7 % dotázaných podřízených.

Tabulka č. 17 - Odpovědi na otázku: Organizace se orientuje stejně na potřeby lidí jako na dosažení úkolu?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	7,1
Spíše ano	3	21,4
Spíše ne	6	42,9
Určitě ne	4	28,6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V otázce orientace na úkoly a potřeby lidí jsou dotázaní spíše toho názoru, že společnost se na tyto dva přístupy neorientuje stejně, což si myslí 71,4 %. Že je orientace

na potřeby lidí i na dosažení úkolů spíše stejná, si myslí 21,4 % a pouze 7,1 % se určitě domnívá, že se společnost na oba přístupy orientuje stejnou měrou.

Tabulka č. 18 - Odpovědi na otázku: Pomáhá Vám organizace rozvíjet mezilidské vztahy?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	14,3
Spíše ano	3	21,4
Spíše ne	9	64,3
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V rozvíjení mezilidských vztahů si organizace podle velké části dotázaných nevede dobře. 64,3 % si myslí, že společnost spíše nepomáhá rozvíjet mezilidské vztahy. Naopak společnost určitě pomáhá rozvíjet mezilidské vztahy podle 14,3 % dotázaných a spíše pomáhá podle 21,4 %.

Tabulka č. 19 - Odpovědi na otázku: Považuje se spolupráce v organizaci všeobecně za základní normu chování a jednání?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	7,1
Spíše ano	9	64,3
Spíše ne	4	28,6
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Kladně lze hodnotit, že více jak 71 % oslovených podřízených považuje spolupráci v organizaci za základní normu chování a jednání. Týmový výkon spolupracovníků a Týmový styl řízení manažera přispívají ve velké míře ke spokojenosti všech zúčastněných stran a též k efektivnímu dosahování produkce se zohledněním lidských potřeb. 28,6 % oslovených odpovědělo na tuto otázku spíše ne.

Z dalších otázek v dotazníku můžeme konstatovat, že většina dotázaných podřízených považuje za nejdůležitější firemní hodnoty kvalitu poskytovaných služeb a otevřenou komunikaci. Za důležité považují též týmovou práci a péči o zákazníka. S tím souvisí i fakt, že podle největšího počtu z oslovených zaměstnanců, vystihuje firmu

především pracovní morálka, což uvedlo hned 10 ze 14 dotázaných. Zakladatel firmy pan Soukup vybudoval firmu sám tvrdou prací takřka od nuly a na pracovní morálce svých zaměstnanců si zakládá. Na práci v Keramice Soukup si zaměstnanci nejvíce cení pracovního prostředí, vztahů mezi kolegy a nadřízenými, ale také samotné náplně práce. Záměry a cíle znají především od svých spolupracovníků a vedoucích pracovníků. Jasně vyjádřili zaměstnanci svůj názor na problém v komunikaci, ten spatřují nejvíce mezi jednotlivými odděleními podniku a pak také s vedením firmy, což uvedla shodně polovina zaměstnanců.

4.5 Analýza stylu řídicí práce „Manažera č. 2“

Pro analýzu stylu řídicí práce vedoucího pracovníka firmy Faurecia byl zvolen manažer neproduktivního nákupu (Non Production Purchasing, dále jen NPP) pro region Česká republika. Z důvodu zachování anonymity bude tento vedoucí pracovník v práci dále označován jako „Manažer č. 2“. K analyzování jeho řídicího stylu je stejně jako v případě „Manažera č. 1“ využito dotazníkového šetření. Jedná se o dotazník pro podřízené pracovníky, jež obsahuje test manažerského stylu vedoucího pracovníka. Dále pak dotazník pro samotného vedoucího, který obsahuje také test manažerského stylu doplněný o test osobnosti.

4.5.1 Pracovní náplň manažera

„Manažer č. 2“ pracuje na pozici Regionálního manažera NPP. Organizačně spadá NPP pod hlavní závod v Paříži a zprostředkovává nákupní služby jednotlivým závodům. Manažer vede tým nákupčích, kteří spravují nákupní proces NPP. Jeho úkolem je sledovat a řídit všechny záležitosti týkající se dodavatelů, dále optimalizovat nákupní portfolio a vést svůj tým ve směru produktivity a úspory nákladů, stejně jako koordinovat jednotlivé metody a postupy. Vedoucí má zodpovědnost za efektivitu nákupů a zabezpečení nákupních operací.

4.5.2 Charakteristika podřízených „Manažera č. 2“

Stejně jako v předchozím případě, byla i u podřízených „Manažera č. 2“ z firmy Faurecia zjištěna charakteristika respondentů, na kterou byli zaměřeny otázky v samotném závěru dotazníku. Dotázáno bylo celkem 5 podřízených zaměstnanců. Číselné vyjádření ukazují následující tabulky.

Tabulka č. 20 - Pohlaví podřízených „Manažera č. 2“

pohlaví	počet respondentů	procentuální vyjádření
žena	3	60 %
muž	2	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Poměr pohlaví mezi podřízenými „Manažera č. 1“ je celkem vyrovnaný. 60 % podřízených tvoří ženy a 40 % muži.

Tabulka č. 21 - Věkové rozložení podřízených „Manažera č. 2“

věk	počet respondentů	procentuální vyjádření
do 30 let	1	20 %
31 - 40 let	4	80 %
41 - 50 let	0	0 %
nad 50 let	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z tabulky vidíme, že všichni podřízení jsou v poměrně mladém věku. Čtyřem zaměstnancům je mezi 31 - 40 lety a jeden zaměstnanec je pak ve věku do 30 let. To také potvrzuje, že Faurecia je dynamická společnost přitahující mladé lidi.

Tabulka č. 22 - Délka pracovního poměru podřízených „Manažera č. 2“

délka p. poměru	počet respondentů	procentuální vyjádření
do 3 let	1	20 %
3 - 6 let	3	60 %
6 - 10 let	1	20 %
nad 10 let	0	0 %

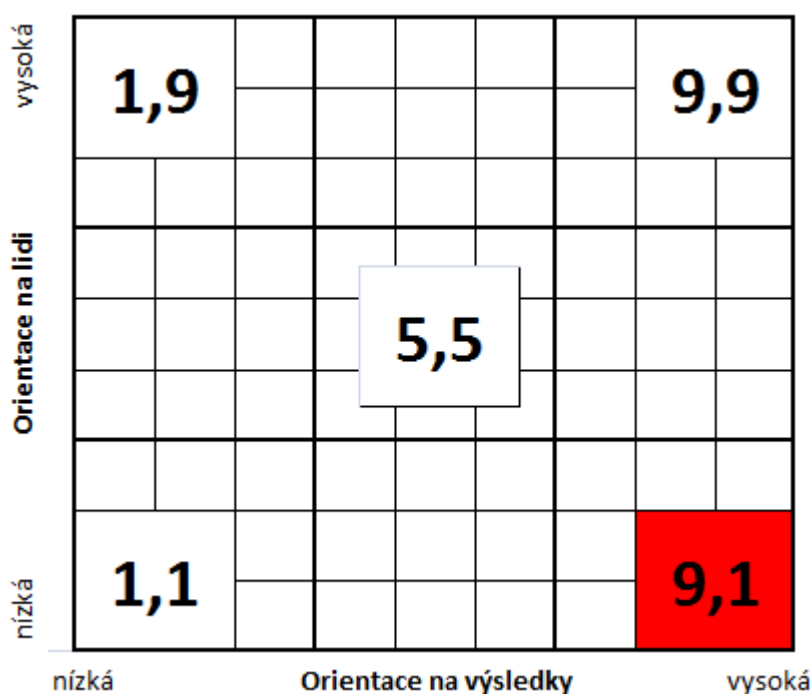
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z dotázaných zaměstnanců jsou v organizaci 3 v pracovním poměru mezi 3 - 6 lety. Jeden zaměstnanec pak pracuje ve společnosti do 3 let a též jeden mezi 6 - 10 lety.

4.5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro podřízené

Stejně jako v případě prvního vedoucího, vyjádřili prostřednictvím dotazníků svůj názor na řídicí styl vedoucího, také podřízení „Manažera č. 2“. Na základě jejich odpovědí je zvolen preferovaný a záložní řídicí styl vedoucího podle teorie manažerské mřížky. Styl s nejvyšším dosaženým počtem bodů je identifikován jako preferovaný a styl s druhým nejvyšším počtem bodů potom jako záložní. Hlavní styl uplatňovaný „Manažerem č. 2“ je vyznačen na obrázku č. 9.

Obrázek č. 9 - Manažerská mřížka „Manažera č. 2“ podle podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ve výše uvedené manažerské mřížce je zvýrazněn řídicí styl v pravém dolním rohu, tedy Autorita - poslušnost (9,1). Tento řídicí styl jako preferovaný styl vedoucího, zvolili podle přiděleného počtu bodů, 4 podřízení z pěti. To znamená, že názory podřízených na styl řízení jejich vedoucího se shodují a tento styl lze podle nich označit za preferovaný styl řízení „Manažera č. 2“. Pouze podle jednoho podřízeného preferuje jeho vedoucí týmový styl řízení. Podřízení tedy považují souhlasně svého vedoucího za autoritativního, zaměřeného především na dosahování výsledků. Autoritativně zaměřený vedoucí dosahuje kontroly nad lidmi pomocí příkazů a nařízení. Jde mu o dosahování co největší výkonnosti.

Na záložní styl řízení „Manažera č. 2“ už ale nepanuje taková shoda. Přesto větší část jeho podřízených, tedy 3, zvolili styl Organizační člověk (5,5), podle dvou podřízených pak vyšel jako záložní řídicí styl, styl Týmový vedoucí.

Na řídicí styl Autorita - poslušnost ukazují následující tvrzení, se kterými podřízení ve velké míře souhlasí. 80 % dotázaných podřízených pracovníků určitě souhlasí s tvrzením, že jejich vedoucí trvá na tom, aby splnili úkol, i když s ním nesouhlasí. Jeden podřízený, což je 20 % dotázaných, pak s tímto tvrzením spíše souhlasí. S tvrzením číslo 2 - Pokud je váš návrh v rozporu s názorem vedoucího, upozorní Vás, že o Váš návrh nestojí, spíše souhlasí 60 % podřízených a 40 % s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Jasný názor pak vyjádřili podřízení „Manažera č. 2“ na dodržování termínů. Všichni podřízení určitě souhlasí s tím, že jejich vedoucí netoleruje nedodržení stanovených termínů. Podle podřízených, po nich také vedoucí vyžaduje vysoké pracovní nasazení. S tímto tvrzením určitě souhlasí 60 % podřízených a 40 % s tím spíše souhlasí. Podřízení si též myslí, že na ně je vyvíjen tlak ohledně dokončování práce. S tvrzením číslo 23 - Váš nadřízený na Vás vyvíjí velký tlak ohledně dokončování práce, spíše nesouhlasí 20 %, tedy jeden podřízený. 60 % s tímto tvrzením spíše souhlasí a 20 % s tím pak souhlasí určitě.

Tabulka č. 23 – Vyhodnocení dotazníku pro podřízené

řídicí styl	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
celkový počet bodů	57	94	47	36	14
průměrný počet bodů	11,4	18,8	9,4	7,2	2,8

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkový součet bodů u jednotlivých stylů řízení za všechny podřízené dohromady pouze potvrzuje výše uvedené stanovisko. Nejvíce bodů dosáhl styl Autorita - poslušnost, konkrétně 94 bodů. Druhého nejvyššího počtu bodů 57, dosáhl na základě odpovědí podřízených, styl Týmový vedoucí (9,9). O 10 bodů méně, tedy 47 získal řídicí styl Organizační člověk (5,5) neboli kompromisník. Preferovaným stylem „Manažera č. 2“ je tedy dle podřízených jednoznačně styl Autorita - poslušnost. Záložním stylem může být jak Týmový vedoucí, tak Organizační člověk. Pouhých 14 bodů dosáhl v součtu za všech pět podřízených, styl Volný průběh. To ukazuje na to, že vedoucímu v žádném případě nejde o to, se v dané organizaci pouze udržet a jeho práce mu není lhostejná. Naopak mu záleží na plnění zadaných úkolů a stanovených cílů.

4.5.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro nadřízené

Také „Manažer č. 2“ ve společnosti Fauracia byl požádán o vyplnění dotazníku na řídicí styl vedoucího, aby bylo možné co nejpřesněji stanovit výsledný řídicí styl. Podle toho jaké manažerské hodnoty u vedoucího převažují, rozděloval k daným tvrzením manažer vždy 3 body. A to v poměru 3 a 0 při jednoznačné preferenci nebo 2 a 1 při mírnější převaze jedné či druhé alternativy daného tvrzení. Nejvíce bodů dosáhl řídicí styl Autorita - poslušnost (1,9). Dosažené bodové hodnocení u jednotlivých řídicích stylů ukazuje tabulka č. 24.

Tabulka č. 24 - Vyhodnocení testu manažerského stylu „Manažera č. 2“

styl řízení	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
bodové hodnocení	19	21	16	12	7

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

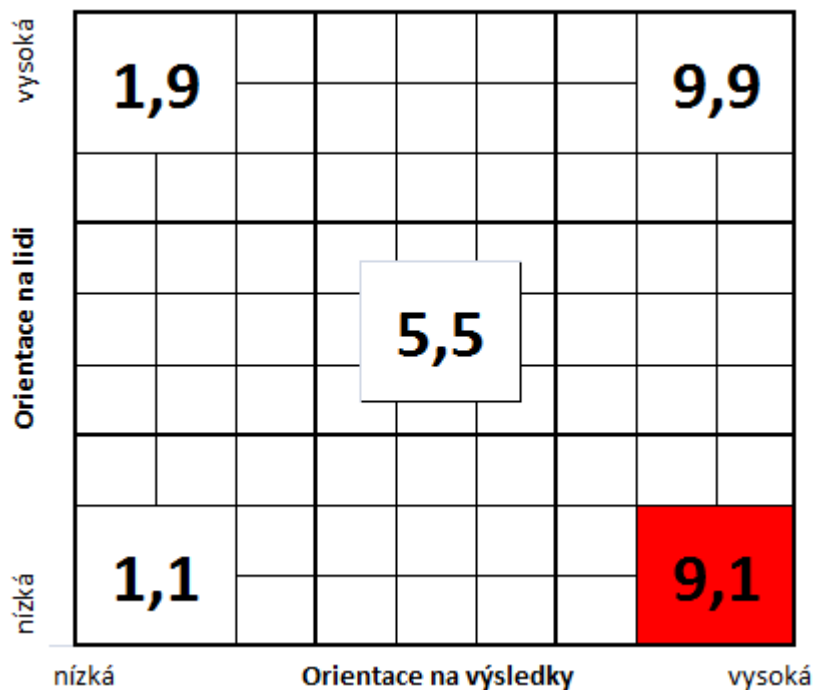
Z tabulky je patrné, že „Manažer č. 2“ tíhne především ke dvěma řídicím stylům. Jako jeho preferovaný styl lze podle teorie GRID označit styl Autorita - poslušnost (1,9). Pouze o dva body méně dosáhl v testu manažerského stylu, styl Týmový vedoucí (9,9). Ten můžeme tedy identifikovat jako styl záložní. O tomto vedoucím můžeme říci, že je orientovaný především na dosažení zadaných úkolů, splnění cílů. Vzhledem k charakteru společnosti, ve které pracuje, je převažující uplatňování tohoto stylu pochopitelné. Faurecia je velkou mezinárodní společností, která působí ve značném konkurenčním prostředí v oblasti automotive. Manažer si je vědom, že musí dosahovat výsledků a v takto velké společnosti si nemůže dovolit větší zaváhání. Proto stanovuje cíle a pravidla a jejich plnění a dodržování vyžaduje od samého začátku. Pracovní doba „Manažera č. 2“ často přesahuje standardních osm pracovních hodin a je natolik vázán plněním cílů, že mu mnohdy nezbývá čas ani síly na to, věnovat větší pozornost svým podřízeným. Je také jasného názoru, že pokud nelze jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s jeho rozhodnutím, musí toto rozhodnutí bez výhrad potvrdit a striktně vyžadovat jeho uposlechnutí. Přesto na základě dosažených bodů v testu manažerského stylu vedení, můžeme vidět, že záložní řídicí styl Týmový vedoucí (9,9) dostal o pouhé 2 body méně, což odpovídá tomu, že manažer se i přes vysokou orientaci na výsledky snaží zohledňovat potřeby a zájmy svých podřízených a vést je týmovým způsobem. Při řešení pracovních problémů dává také

prostor svým podřízeným, aby u nich vyvolal větší zájem o práci a tím zvýšil jejich efektivitu.

4.5.5 Porovnání získaných výsledků

Z vyhodnocení dotazníkového šetření pro podřízené i pro nadřízené na určení řídicího stylu vedoucího pracovníka vidíme, že názory podřízených na řídicí styl vedoucího a mínění „Manažera č. 2“ o sobě samém se shodují. Výsledný řídicí styl, stanovený na základě odpovědí podřízených a manažera samotného, je zobrazen v následující manažerské mřížce.

Obrázek č. 10 - Výsledná manažerská mřížka „Manažera č. 2“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jedná se tedy o styl Autorita - poslušnost (9,1). V případě „Manažera č. 2“ jde tak o vedoucího silně orientovaného na výsledky s minimálním zájmem o problémy podřízených. Stejně tak jako se podřízení shodují v tom, že po nich jejich vedoucí vyžaduje vysoké pracovní nasazení a netoleruje nedodržení termínů, přiklání se i manažer k variantě, že pokud dojde k polevení pracovního nasazení, popožene podřízené, aby včas splnili úkoly. Jednoznačně si manažer stojí za tím, že dobrých výsledků lze dosáhnout stanovením

cílů podřízeným a vyžadováním jejich plnění hned od začátku. Ve stejném duchu se vyjádřili i podřízení, podle kterých vedoucí určitě trvá na tom, aby splnili úkol, i když s ním nesouhlasí. Autoritativní řízení a vedení lidí je tedy u „Manažera č. 2“ patrné. Jako záložní styl lze zvolit styl Týmový vedoucí (9,9), který vyšel jako styl záložní u dvou podřízených z pěti a též u samotného manažera. V případě týmového vedoucího se podřízení a manažer shodují především v tom, že v případě nesouhlasu podřízených, se vedoucí snaží najít takové řešení, které povede k porozumění a souhlasu.

4.5.6 Typologie osobnosti MBTI

Výsledky z osobnostního dotazníku doplní již získané informace též u „Manažera č. 2“. Postup vyhodnocování je totožný jako u předchozího manažera. Na základě obdržných bodů ve vyhodnocovacím archu byl stanoven výsledný osobnostní typ tohoto vedoucího, což je typ ESTJ.

Obrázke č. 11 – Výsledný osobnostní typ „Manažera č. 2“

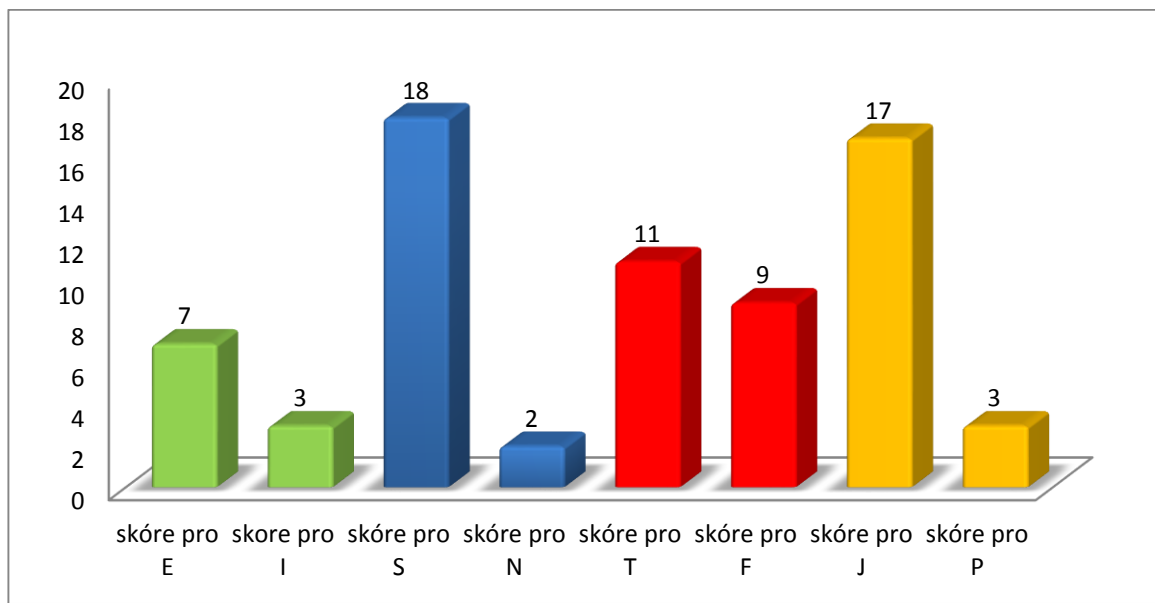
ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTJ	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: Zpracování podle Čakrt, 1996

Typ ESTJ je velmi úzce spojen s vnímáním reality. Nemá rád abstraktní teorie, ale zaměřuje se na činnosti, které generují nějaký konkrétní výsledek. Jako manažer je to dobrý organizátor s vyšším smyslem pro detaily. Umí vytvářet návody a příručky, stejně tak jako si libuje v jejich používání. Jak se lidově říká, takový člověk se umí prodat, vyzdvihnout svoje silné stránky a přednosti. Typ ESTJ vystihuje také vysoká loajalita k organizaci, v níž pracuje. Je velice společenský a otevřeně projevuje své názory. V organizaci tento manažer ctí hierarchii, své chování přizpůsobuje rolím, které v organizaci lidé zastávají a vztahům nadřízenosti a podřízenosti. ESTJ je dobrý plánovač, většinou má vše dobře zorganizované a jedná podle stanovených plánů, rozvrhů a pravidel. Manažer tohoto typu se dobře uplatní především v dynamickém prostředí. Vyznačuje se také zodpovědností a dochvilností, což také očekává od ostatních.

Následující graf č. 2 ukazuje, v jakém poměru jsou dané čtyři dvojice preferencí u „Manažera č. 2“

Graf č. 2 - Dvojice preferencí „Manažera č. 2“ podle typologie MBTI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z grafu můžeme vidět, že u tohoto vedoucího převažuje jednoznačně Extraverze (E) nad intraverzí (I). Stejně tak se manažer řídí takřka výhradně smysly (S) než intuicí (N). Vyrovnanější poměr naopak panuje mezi myšlením (T) a cítěním (F). "Manažer č. 2" rozhoduje převážně na neosobní rovině, ale klade také určitý důraz na citovou složku. Poměrně jasně vyznívá též poměr mezi usuzováním (J) a vnímáním (P), což značí to, že vedoucí dává přednost uzavřeným záležitostem, o kterých si může udělat určitý úsudek a nějak se rozhodnout. Typ ESTJ spadá stejně jako typ ESFJ do kategorie temperamentu označovaného jako **Epimetheovský temperament**, kam spadají lidé typu SJ. Tento temperament je charakterizován především potřebou užitečnosti a prospěšnosti. SJ si zakládají na metodických postupech a mají potřebu někam patřit a vykonávat s tím spojené povinnosti.

4.5.7 Analýza organizační kultury společnosti Faurecia

Ve druhé části dotazníku pro podřízené odpovídali respondenti na uzavřené otázky, týkající se hodnocení organizační kultury v jejich organizaci.

Tabulka č. 25 – Odpovědi na otázku: Znáte hlavní cíle společnosti?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	20
Spíše ano	4	80
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hlavní cíle společnosti Faurecia jsou známy všem dotázaným zaměstnancům. Spíše ano odpovědělo na tuto otázku 80 % dotázaných a 20 % pak zná cíle určitě.

Tabulka č. 26 – Odpovědi na otázku: Jste spokojený/á se svým pracovním prostředím (barvy, květiny, ...)?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	20
Spíše ano	3	60
Spíše ne	1	20
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Se svým pracovním prostředím je většina dotázaných zaměstnanců spokojena. 60 % respondentů uvádí, že je spíše spokojeno, 20 % je určitě spokojeno. Pouze 20 % respondentů s vybavením svého pracoviště spíše není spokojeno. Příjemné pracovní prostředí pomáhají vytvářet například květiny, které mají zaměstnanci ve svých kancelářích.

Tabulka č. 27 – Odpovědi na otázku: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	3	60
Spíše ne	2	40
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na odpovídajícím finančním ohodnocení se všichni podřízení ne úplně shodli. Přesto většina, 60 % respondentů uvádí, že finanční ohodnocení spíše odpovídá vykonané práci. 40 % dotázaných ale na tuto otázku odpovídá spíše ne. Zaměstnanci jsou zařazeni v určitých mzdových tarifech a jsou období, kdy musí vyvíjet výrazně vyšší pracovní nasazení, s tím souvisí i autoritativní řídicí styl vedoucího. Zaměstnancům pak může připadat, že finanční ohodnocení neodpovídá jejich vykonané práci.

Tabulka č. 28 – Odpovědi na otázku: Jste dostatečně motivováni k pracovním výkonům?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	4	80
Spíše ne	1	20
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V této otázce se podřízení ve velké míře shodují. 80 % dotázaných podřízených uvádí, že spíše je dostatečně motivováno k pracovním výkonům a jen 20 % uvádí, že spíše ne. Motivace především pak ta vnitřní výrazně ovlivňuje pracovní výkonnost. Z odpovědí je vidět, že zaměstnanci jsou dostatečně motivováni.

Tabulka č. 29 – Odpovědi na otázku: Máte možnost v zaměstnání uplatnit vaši kvalifikaci a schopnosti?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	20
Spíše ano	3	60
Spíše ne	1	20
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Kvalifikaci a schopnosti nabyté vzděláním a praktickými zkušenostmi může v zaměstnání spíše uplatnit 60 % dotázaných. 20 % si myslí, že svou kvalifikaci a schopnosti mohou ve své práci uplatnit určitě a stejná část uvádí, že spíše nemá možnost je uplatnit.

Tabulka č. 30 – Odpovědi na otázku: Jste spokojeni se současným stavem komunikace v organizaci?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	3	60
Spíše ne	2	40
Určitě ne	0	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Dobrá komunikace je základem toho, aby zadané úkoly byly plněny správně, a také přispívá k vytváření dobré atmosféry ve společnosti. Většina dotázaných je sice spokojena se současným stavem komunikace, konkrétně tedy 60 %, ale 40 % nespokojených podřízených s komunikací je poměrně velké číslo i z relativně malého vzorku respondentů. Tomuto problému by měl manažer věnovat značnou pozornost.

Tabulka č. 31 – Odpovědi na otázku: Myslíte si, že s Vámi Váš nadřízený komunikuje dostatečně?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	40
Spíše ano	3	60
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na komunikaci s nadřízeným panuje u zaměstnanců výrazně pozitivnější názor, než na celkovou komunikaci. 40 % podřízených si myslí, že s nimi jejich manažer určitě komunikuje dostatečně a zbytek dotázaných, tedy 60 % považuje komunikaci ze strany svého nadřízeného také za spíše dostatečnou.

Tabulka č. 32 – Odpovědi na otázku: Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	5	100
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ještě lepší situace než s komunikací, panuje podle podřízených u zpětné vazby. Všichni podřízení jednohlasně uvedli, že od nadřízených spíše dostávají zpětnou vazbu. To je pro manažera pozitivní zpráva, neboť zpětná vazba pomáhá zlepšovat pracovní výkon zaměstnanců a tím plnit dosahování cílů, za což je zodpovědný právě manažer.

Tabulka č. 33 – Odpovědi na otázku: Zúčastňujete se rád/a firemních akcí (vánoční večírky, dětské dny, atd.)?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	40
Spíše ano	2	40
Spíše ne	1	20
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Firemní akce jsou ve společnosti Faurecia podle odpovědí respondentů převážně oblíbené. Dvě pětiny uvádí na otázku, zda se rádi zúčastňují firemních akcí, určitě ano. Stejná část odpověděla spíše ano. Pouze 20 %, tedy jeden zaměstnanec uvedl, že se firemních akcí zúčastňuje spíše nerad. Ke společnosti Faurecia již několik let patří každoroční vánoční ples s bohatou tombolou a příjemnou hudbou, stejně jako další firemní akce.

Tabulka č. 34 – Odpovědi na otázku: Je atmosféra ve společnosti příjemná a přátelská?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	20
Spíše ano	4	80
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Atmosféru ve společnosti považují všichni dotázaní podřízení za příjemnou a přátelskou. Odpověď určitě ano zvolilo 20 % a odpověď spíše ano 80 % dotázaných.

Tabulka č. 35 – Odpovědi na otázku: Zajímají se nadřízení o vaše názory a podněty?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	3	60
Spíše ne	2	40
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Přestože „Manažer č. 2“ je autoritativního typu, podle větší části podřízených se zajímá o jejich názory a podněty, což uvedlo 60 % s odpovědí spíše ano. Podle 40 % podřízených tomu tak ale spíše není. Problém může nastat, když dojde k rozporu v názorech vedoucího a podřízených. Pak vedoucí uplatňuje svoji autoritu a o takové návrhy a názory nestojí.

Tabulka č. 36 – Odpovědi na otázku: Organizace se orientuje stejně na potřeby lidí jako na dosažení úkolu?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	4	80
Spíše ne	1	20
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Dotázaní podřízení pracovníci se vesměs shodují na tom, že organizace se orientuje stejně na potřeby lidí jako na dosažení úkolu, což si myslí 80 % dotázaných, který

odpověděli na otázku spíše ano. Pouze jeden dotázaný (20 %) si myslí, že se organizace na tyto dva aspekty spíše neorientuje stejně.

Tabulka č. 37 – Odpovědi na otázku: Pomáhá Vám organizace rozvíjet mezilidské vztahy?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	3	60
Spíše ne	2	40
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Otázka rozvíjení mezilidských vztahů může mít úzkou souvislost s komunikací v organizaci. Člověk je tvor společenský, a pokud není komunikace ve společnosti optimální, zaměstnanci těžko rozvíjejí vzájemné vztahy. To potvrzuje 40 % dotázaných podřízených, kteří odpověděli spíše ne na otázku, zda jim organizace pomáhá rozvíjet mezilidské vztahy. 60 % respondentů je ale opačného názoru a uvádí, že jim organizace spíše pomáhá rozvíjet mezilidské vztahy.

Tabulka č. 38 – Odpovědi na otázku: Považuje se spolupráce v organizaci všeobecně za základní normu chování a jednání?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	40
Spíše ano	3	60
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Spolupráce v organizaci, je podle vyjádření všech dotázaných zaměstnanců, všeobecně považována za základní normu chování. Podle 40 % se spolupráce za takovou normu považuje určitě a 60 % udává, že spíše ano. Toto zjištění lze hodnotit velmi kladně. Spolupráce a dosahování synergie je pro každý podnik jednoznačně přínosem.

Podle vyjádření podřízených zaměstnanců jsou ve společnosti nejdůležitější hodnoty jako týmová práce, což uvedlo všech 5 dotázaných a otevřená komunikace. Asi nejvíce

vystihuje organizaci produktivita práce. Faurecia jakožto mezinárodní společnost, spolupracující s mnoha významnými firmami v oblasti automobilového průmyslu, musí plnit svoje závazky. Produktivita práce tak musí být na co možná nejvyšší úrovni. Na práci ve společnosti si zaměstnanci nejvíce cení možnost osobního a profesního růstu a také společenské prestiže, kterou společnost Faurecia disponuje. Cíle a záměry společnosti znají dotázaní podřízení pracovníci především od svých spolupracovníků. Co se týče kreativity a zapojení zaměstnanců, je na tom firma podle odpovědí zaměstnanců dobře. Většina jich uvádí, že nové nápady a podněty jsou v organizaci podporovány a oceňovány. Jak bylo zjištěno výše, ne všichni zaměstnanci jsou spokojeni se současným stavem komunikace v organizaci, konkrétně se jedná hlavně o komunikaci mezi jednotlivými odděleními. To uvedlo hned 80 % dotázaných.

4.6 Analýza stylu řídicí práce „Manažerky č. 3“

Ve společnosti Komerční banka byl analyzován styl řídicí práce u manažerky pobočky v Praze 5 na Smíchově. Také tato vedoucí bude z důvodu zachování anonymity dále označována jako „Manažerka č. 3“. K analyzování jejího stylu řízení je jako v předchozích případech využito stejného dotazníkového šetření. Tedy dotazník pro podřízené i pro manažerku samotnou.

4.6.1 Pracovní náplň manažera

„Manažerka č. 3“ pracuje na pozici ředitelky pobočky. Její náplní práce je řízení celého kolektivu pobočky, tzn. mimo jiné vedení, motivování a koučování pracovního kolektivu. Ředitelka se stará o přijímání nových bankovních poradců, produktových specialistů i pracovníků bankovní přepážky. Je také zodpovědná za pravidelné hlášení svým podřízeným na divizi, stejně jako předávání informací ze shora svým podřízeným.

4.6.2 Charakteristika respondentů

Dotazníkového šetření v pobočce komerční banky na pražském Smíchově se zúčastnilo celkem 8 podřízených pracovníků spadajících pod vedoucí této pobočky. Základní charakteristika respondentů je uvedena v následujících tabulkách.

Tabulka č. 39 – Pohlaví podřízených „Manažerky č. 3“

pohlaví	počet respondentů	procentuální vyjádření
žena	3	37,5 %
muž	5	62,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Tabulka ukazuje, že zastoupení mužů a žen v pobočce komerční banky je celkem vyrovnané. Z dotázaných respondentů mírně převažují muži, kteří tvoří 62,5 % všech dotázaných. Ženy jsou potom zastoupeny z 25 %.

Tabulka č. 40 – Věkové rozložení podřízených „Manažerky č. 3“

věk	počet respondentů	procentuální vyjádření
do 30 let	5	62,5 %
31 - 40 let	3	37,5 %
41 - 50 let	0	0 %
nad 50 let	0	0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Věkové složení respondentů ukazuje na velmi mladý kolektiv. Žádný z respondentů není starší než 40 let. Z osmi dotázaných zaměstnanců jich je 62,5 % ve věku do 30 let a 37,5 % dotázaných zaměstnanců je ve věku mezi 31 a 40 lety.

Tabulka č. 41 – Délka pracovního poměru podřízených „Manažerky č. 3“

délka p. poměru	počet respondentů	procentuální vyjádření
do 3 let	5	62,5 %
3 - 6 let	2	25 %
6 - 10 let	1	12,5 %
nad 10 let	0	0%

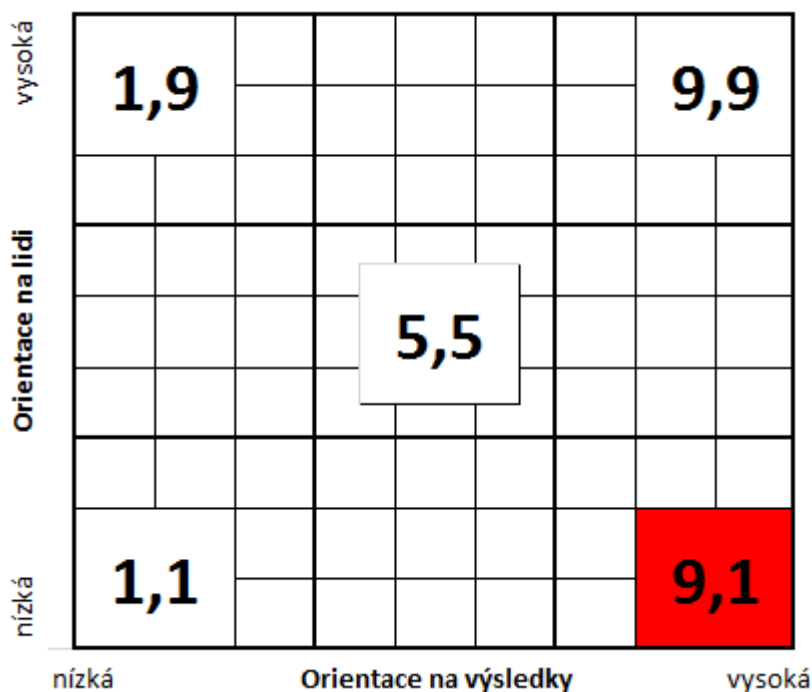
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Délka pracovního poměru ve firmě je u většiny dotázaných zaměstnanců do 3 let. Tuto možnost uvedlo 62,5 % dotázaných. 25 % dotázaných pak pracuje ve firmě mezi 3 a 6 lety. Pouze jeden z dotázaných zaměstnanců, tedy 12,5 %, uvedl, že v organizaci pracuje už déle než 6 let. Toto rozložení délky pracovního poměru ukazuje, že v Komerční bance může být fluktuace zaměstnanců poměrně veliká.

4.6.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro podřízené

Také podřízení „Manažerky č. 3“ vyjadřovali prostřednictvím dotazníků svůj názor na řídicí styl svého nadřízeného. Na základě jejich odpovědí je stanoven preferovaný, popřípadě záložní řídicí styl vedoucího podle teorie manažerské mřížky neboli GRID. Styl s nejvyšším dosaženým počtem bodů je identifikován jako preferovaný a styl s druhým nejvyšším počtem bodů potom jako záložní. Preferovaný styl manažerky podle podřízených zobrazuje následující obrázek č. 12.

Obrázek č. 12 - Manažerská mřížka „Manažerky č. 3“ podle podřízených



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z výsledků dotazníkového šetření pro podřízené na styl vedení jejich vedoucího vyplývá, že u „Manažerky č. 3“ převažuje orientace na výsledky a její preferovaný řídicí styl je tedy Autorita – poslušnost (9,1), vyskytující se v pravém dolním rohu manažerské mřížky. Tento styl jako preferovaný styl vedoucího zvolili 4 z 8 dotázaných podřízených zaměstnanců. U jednoho zaměstnance dosáhl nejvyššího počtu bodů styl Týmový vedoucí (9,9). U dvou podřízených dosáhli shodně nejvyššího počtu bodů styly Autorita –

poslušnost a Týmový vedoucí. Jeden zaměstnanec pak nejvyšším počtem bodů ohodnotil shodně styl Týmový vedoucí a Organizační člověk.

Tabulka č. 42 – vyhodnocení dotazníku pro podřízené

řídící styl	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
celkový počet bodů	114	123	99	68	55
průměrný počet bodů	14,3	15,4	12,4	8,5	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Celkový počet dosažených bodů za všechny zaměstnance, potvrzuje, že manažerka dle názoru podřízených preferuje styl Autorita – poslušnost, ten dosáhl v celkovém součtu 123 bodů. Druhý nejvyšší počet bodů získal ve vyhodnocovací tabulce styl Týmový vedoucí, celkem 114. Tento styl lze tedy u „Manažerky č. 3“ identifikovat dle podřízených, jako styl záložní. Z poměrně těsného rozdílu v dosaženém počtu bodů mezi těmito dvěma styly lze usoudit, že manažerka dokáže své podřízené vést i týmovým způsobem a tento styl také často využívá. Především u tvrzení č. 17 – Při hodnocení Vaší výkonnosti poukáže vedoucí na Vaše úspěchy a neúspěchy a dohodne se s Vámi, co bude cílem zlepšení, se podřízení jednoznačně shodli. S tímto tvrzením určitě souhlasí 75 % dotázaných a 25 % pak s tvrzením spíše souhlasí.

Preferovaný styl Autorita – poslušnost je identifikován na základě převažujících kladných odpovědí u tvrzení číslo 1, 2, 7, 21 a 23. 50 % oslovených zaměstnanců určitě souhlasí a 37,5 % spíše souhlasí s tím, že vedoucí trvá na tom, aby splnili úkol, i když s ním nesouhlasí. Podřízení se také shodují na tom, že jejich vedoucí netoleruje nedodržení termínů. S tímto tvrzením spíše souhlasí 62,5 % dotázaných, 25 % s tím dokonce určitě souhlasí a pouze 12,5 %, tedy jeden podřízený, uvedl, že s tím spíše nesouhlasí. S tvrzením č. 21 – Vedoucí po vás vyžaduje vysoké pracovní nasazení, se většina oslovených také ztotožňuje. Určitě s tímto tvrzením souhlasí 62,5 % oslovených podřízených, 12,5 % spíše souhlasí a 25 % pak s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Všichni podřízení také souhlasí s tím, že je na ně ze strany nadřízeného vyvíjen velký tlak ohledně dokončování práce. 87,5 % s tím spíše souhlasí a 12,5 % souhlasí určitě.

4.6.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření pro nadřízené

Stejně jako v předchozích případech se i "Manažerka č. 3" z Komerční banky zúčastnila dotazníkového šetření na stanovení řídicího stylu vedoucích pracovníků. Jak můžeme vidět v následující tabulce, u této manažerky dosáhl nejvyššího počtu bodů celkem jednoznačně styl Týmový vedoucí (9,9), který dosáhl 26 bodů. Bodové hodnocení dosažené i u ostatních řídicích stylů znázorňuje tabulka č. 43.

Tabulka č. 43 - Vyhodnocení testu manažerského stylu „Manažerky č. 3“

styl řízení	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
bodové hodnocení	26	18	15	13	3

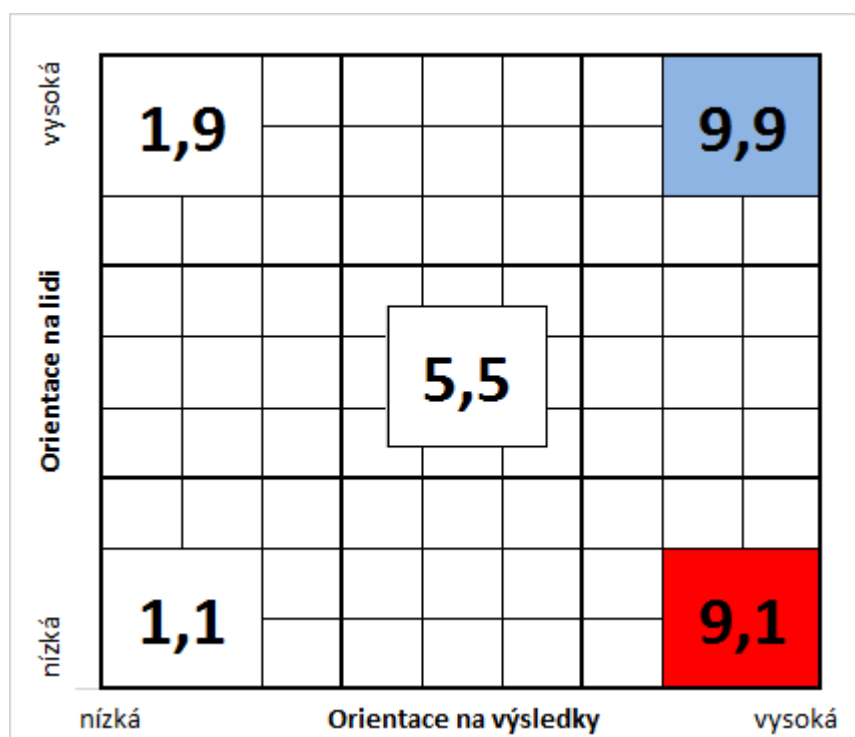
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

"Manažerka č. 3" se podle svých odpovědí považuje za týmového vedoucího. Tento řídicí styl tak lze na základě dosažených bodů, které můžeme vidět ve výše uvedené tabulce, považovat za styl preferovaný. Manažerka vede na pobočce 25 zaměstnanců a musí zajistit, aby o zákazníky bylo dobře postaráno a byly jim poskytovány kvalitní služby. To znamená, že musí dosahovat vysoké výkonnosti skrze zaujetí svých podřízených a podporovat týmový přístup k práci, tak aby byla naplňována spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců vede zpětně k vřelému přístupu k zákazníkům a tím k poskytování těch nejlepších možných služeb. Právě týmový vedoucí je obecně považován za nejlepší styl řízení, kdy je vedoucí silně orientován na plnění úkolů, ale i na lidské potřeby. "Manažerka č. 3" dává jednoznačně přednost řešení sporných záležitostí, tak aby vedli k porozumění a souhlasu. Stejně tak uvádí, že se jednoznačně snaží porozumět podřízeným v případě jejich nesouhlasu a poté dosáhnout jejich souhlasu. Právě kvůli zvýšení efektivity podřízených se je vedoucí snaží aktivně zapojit při řešení pracovních problémů a učinit jim tak jejich práci smysluplnější. Pokud dojde ke sporu s podřízenými, dává jednoznačně přednost společnému určení příčin a vyřešení sporu před tím, aby měla poslední slovo. Z tabulky můžeme určit také záložní řídicí styl manažerky. Druhý nejvyšší počet bodů dosáhl styl Autorita - poslušnost (9,1). Ten tedy manažerka nejspíše používá jako druhý nejčastěji. Tento styl uplatňuje především, co se týká dodržování termínů a plnění zadaných úkolů, které tvrdě vyžaduje. Pouhé tři získané body u řídicího stylu Volný průběh (1,1) ukazuje na fakt, že "Manažerka č. 3" je silně loajální k organizaci a záleží jí na kvalitě své odvedené práce.

4.6.5 Porovnání získaných výsledků

Porovnáním získaných výsledků od podřízených pracovníků i od samotné vedoucí zjistíme, že na řídicí styl „Manažerky č. 3“ panuje nejednotnost názorů. Podřízení vidí manažerku spíše jako autoritativní, zaměřenou více na dosahování výsledků, ale sama manažerka se považuje spíše za týmového vedoucího. Výsledný řídicí styl „Manažerky č. 3“ je zachycen v následujícím obrázku č. 13.

Obrázek č. 13 - Výsledná manažerská mřížka „Manažerky č. 3“



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Jak lze vidět, v manažerské mřížce jsou zvýrazněny dva styly řízení, Týmový vedoucí (9,9) a Autorita – poslušnost (9,1). To ukazuje na rozpor mezi názory „Manažerky č. 3“ a jejími podřízenými. Dle podřízených převažuje u manažerky spíše autoritativní styl řízení. Obě strany se ale shodují zejména v oblasti pracovního výkonu. Kde se podřízení shodli, že po nich vedoucí vyžaduje vysoké pracovní nasazení a též vyvíjí velký tlak ohledně dokončování práce, čemuž odpovídají i odpovědi samotné manažerky. V případě, že podřízený poleví v pracovním nasazení, popožene ho, aby včas splnil stanovené úkoly. Též tvrdě vyžaduje od podřízených, aby plnili to, co se od nich očekává a průběžně je kontroluje při plnění jejich povinností. Oproti podřízeným manažerka sebe více

nadhodnocuje a vidí se spíše jako týmový vedoucí. Podřízení souhlasí s vedoucí v tom, že pokud dojde ke sporu, společně určí příčiny a spor vyřeší. Podobně se obě strany vyjadřují i k pracovním poradám, které jsou vedeny tak, aby padlo to nejlepší rozhodnutí na základě pochopení a souhlasu. Co se týče komunikace a jednání s manažerkou, shodují se obě strany spíše na týmovém vedení ze strany manažerky, ovšem k přístupu k práci, plnění povinností a dokončování zadaných úkolů přistupuje manažerka nekompromisně a více autoritativně. Ze získaných výsledků lze konstatovat, že „Manažerka č. 3“ využívá především těchto dvou stylů řízení, které dokáže v zájmu efektivity výkonu svých podřízených vhodně kombinovat.

4.6.6 Typologie osobnosti MBTI

Také "Manažerka č. 3" byla stejně jako předchozí manažeři požádána o vyplnění osobnostního dotazníku, jehož výsledky doplní již získané informace. Postup vyhodnocování je totožný jako u předchozích dvou manažerů. Jako výsledný osobnostní typ této vedoucí, byl na základě jejich odpovědí, stanoven typ ESTJ.

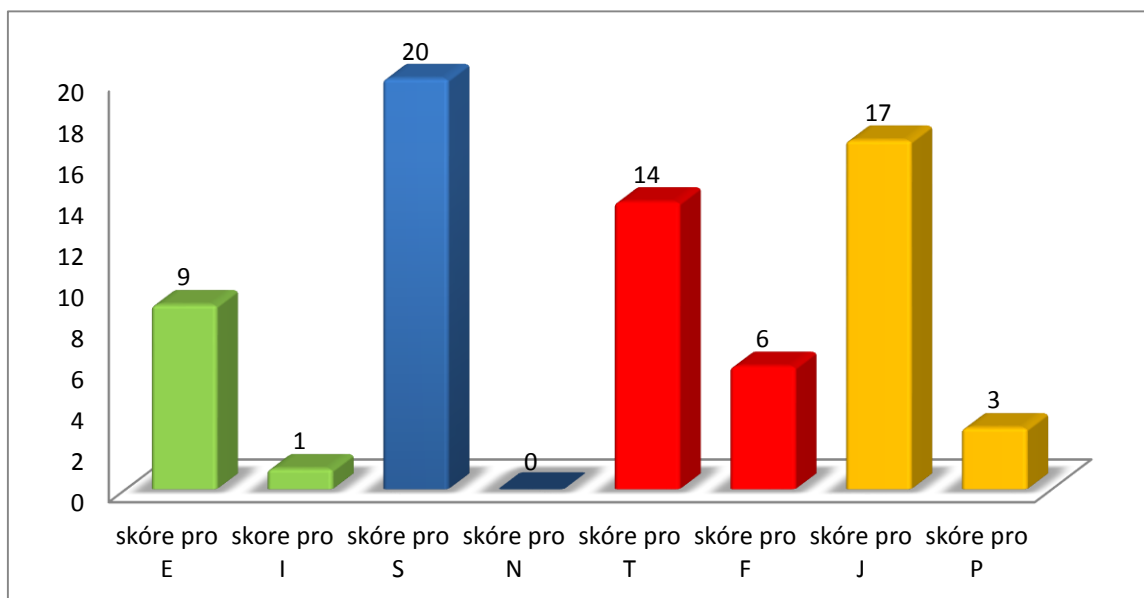
Obrázek č. 14 – Výsledný osobnostní typ „Manažerky č. 3“

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTJ	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Zdroj: Zpracováno podle Čakrt, 1996

Jako vedoucí typu ESTJ se bude manažerka v komerční bance opírat především o tradice, na kterých si zakládá. Její organizační schopnosti budou nejspíše na velice dobré úrovni. Od svých pracovníků bude vyžadovat velké pracovní nasazení, ale na oplátku si takových zaměstnanců bude velice vážit. Na manažera typu ESTJ je vždy spolehnouti a jeho podřízení vědí, co od něho mohou očekávat. Je loajální k organizaci a ctí její hodnoty. Snaží se zasadit o stabilitu společnosti. Tím, že je ESTJ tradicionalista, má ovšem někdy potíže, pružně reagovat na změny. Často také na spoustu věcí nahlíží přehnaně negativně. Konkrétní poměr čtyř dvojic preferencí "Manažerky č. 3" ukazuje následující graf.

Graf č. 3 - Dvojice preferencí "Manažerka č. 3" podle typologie MBTI



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Také "Manažerka č. 3" se v situacích chová jednoznačně více otevřeně neboli extravertně (E) než uzavřeně neboli introvertně (I). Z grafu vidíme, že skóre pro N se rovná nule. To znamená, že manažerka odpověděla na všechny otázky vztahující se ke smyslům a intuici ve prospěch smyslů. I poměr mezi myšlením (T) a cítěním (F) ukazuje poměrně značnou převahu myšlení. Z toho vyplývá, že manažerka se chová především racionálně a rozhoduje na základě informací a logického uvažování. Poměr mezi usuzováním (J) a vnímáním (P) je v poměru 17:3 pro usuzování. Pro člověka s převahou usuzování je typické, že si rád stanovuje termíny a snaží se mít věci vyřešené. Stejně jako předchozí manažeři patří i "Manažerka č. 3" do kategorie **Epimetheovský temperament**.

4.6.7 Analýza organizační kultury společnosti Komerční banka

Druhá část dotazníku pro podřízené je zaměřena na hodnocení organizační kultury v jejich společnosti, kde odpovídali na uzavřené otázky.

Tabulka č. 44 - Odpovědi na otázku: Znáte hlavní cíle společnosti?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	7	87,5
Spíše ano	0	0
Spíše ne	1	12,5
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Hlavní cíle společnosti zná naprostá většina dotázaných zaměstnanců. Pouze 12,5 % dotázaných tyto cíle spíše nezná a zbylých 87,5 % uvádí, že cíle společnosti zná určitě. To ukazuje na fakt, že firma si zakládá na tom, aby zaměstnanci znali její cíle a byli tak co nejvíce ztotožněni s firmou a její firemní kulturou.

Tabulka č. 45 – Odpovědi na otázku: Jste spokojený/á se svým pracovním prostředím (barvy, květiny, ...)?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	12,5
Spíše ano	3	37,5
Spíše ne	3	37,5
Určitě ne	1	12,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Na otázku spokojenosti s pracovním prostředím se názory oslovených zaměstnanců poměrně výrazně rozcházejí. Nejvíce, tedy 37,5 % je se svým pracovním prostředím spíše spokojeno, stejná část dotázaných je ale spíše nespokojena. 12,5 % je pak se svým pracovním prostředím určitě spokojeno a opět stejná část určitě nespokojena. Tyto rozdíly mohou souviset s vybavením jednotlivých kanceláří, či částí velkých kanceláří, jako např. vybavenost květinami nebo především přístup k oknu a určité soukromí.

Tabulka č. 46 – Odpovědi na otázku: Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	3	37,5
Spíše ne	5	62,5
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Se svým finančním ohodnocením v Komerční bance jsou respondenti spíše nespokojeni, tuto možnost uvedlo hned 62,5 % dotázaných zaměstnanců, 37,5 % dotázaných je naopak se svou mzdou spíše spokojeno. Otázka mzdy je vždy velice citlivá a nespokojenost nemusí nutně znamenat špatné finanční ohodnocení, protože na to si zaměstnanec rychle zvykne a následně je s ním méně a méně spokojen.

Tabulka č. 47 – Odpovědi na otázku: Jste dostatečně motivováni k pracovním výkonům?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	12,5
Spíše ano	5	62,5
Spíše ne	2	25
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Motivace v této organizaci se jeví na dostatečné úrovni. 62,5 % podřízených uvádí, že je spíše dostatečně motivováno k pracovním výkonům. 12,5 % je pak určitě dostatečně motivováno a čtvrtina dotázaných podřízených si myslí, že spíše není dostatečně motivována.

Tabulka č. 48 – Odpovědi na otázku: Máte možnost v zaměstnání uplatnit vaši kvalifikaci a schopnosti?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	8	100
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Absolutní shoda panuje u podřízených v otázce uplatnění kvalifikace a schopností. Všech 8 dotázaných uvádí, že spíše má možnost svou kvalifikaci a schopnosti v Komerční bance uplatnit. Což potvrzuje, že práce v bankovním sektoru vyžaduje patřičné vzdělání a schopnosti, které je možno dále rozvíjet.

Tabulka č. 49 – Odpovědi na otázku: Jste spokojeni se současným stavem komunikace v organizaci?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	6	75
Spíše ne	2	25
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Komunikace v organizaci se podle dotázaných zaměstnanců jeví celkem pozitivně. Spokojenost se současným stavem uvedlo 75 % respondentů, kteří na otázku zvolili odpověď spíše ano. Zbýlých 25 % pak se současným stavem komunikace v organizaci spíše není spokojeno.

Tabulka č. 50 – Odpovědi na otázku: Myslíte si, že s Vámi Váš nadřízený komunikuje dostatečně?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	25
Spíše ano	6	75
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Co se týká komunikace s nadřízeným, vyjadřují se zaměstnanci ještě pozitivněji. Všichni dotázaní si myslí, že s nimi jejich nadřízený komunikuje dostatečně. 75 % uvedlo možnost spíše ano a 25 % možnost určitě ano. Tento stav je pro nadřízeného dobrým vysvědčením a může s ním být tedy spokojen. Komunikace je základ úspěchu a předpoklad pro efektivní vykonávání své práce.

Tabulka č. 51 – Odpovědi na otázku: Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	6	75
Spíše ano	2	25
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Také zpětnou vazbu od nadřízeného hodnotí všichni oslovení podřízení kladně. Zpětnou vazbu od nadřízených určitě dostává 75 % respondentů a 25 % uvádí, že zpětnou vazbu také spíše dostávají. Pokud podřízení dostávají od nadřízených pravidelnou zpětnou vazbu o svých výkonech, mohou svou práci vykonávat lépe a především vědí o svých nedostatcích a vědí, v čem se mohou a mají zlepšovat

Tabulka č. 52 – Odpovědi na otázku: Zúčastňujete se rád/a firemních akcí (vánoční večírky, dětské dny, atd.)?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	25
Spíše ano	5	62,5
Spíše ne	1	12,5
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Většina oslovených zaměstnanců Komerční banky se ráda zúčastňuje společenských firemních akcí. Pouze 1 zaměstnanec z 8 uvedl, že se spíše nezúčastňuje těchto akcí. 5 zaměstnanců uvedlo na otázku možnost spíše ano a 2 dotázaní se určitě zúčastňují rádi firemních akcí.

Tabulka č. 53 – Odpovědi na otázku: Je atmosféra ve společnosti příjemná a přátelská?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	12,5
Spíše ano	6	75
Spíše ne	1	12,5
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Atmosféru ve společnosti hodnotí naprostá většina dotázaných jako příjemnou a přátelskou. Nejvíce, 75 % dotázaných uvedlo na otázku, zda je atmosféra ve společnosti příjemná a přátelská, možnost spíše ano. 12,5 % poté zvolilo možnost určitě ano a stejná část uvedla možnost spíše ne.

Tabulka č. 54 – Odpovědi na otázku: Zajímají se nadřízení o vaše názory a podněty?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	12,5
Spíše ano	4	50
Spíše ne	3	37,5
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Podle 50 % oslovených podřízených se jejich nadřízení spíše zajímají o názory a podněty zaměstnanců. 12,5 % zvolilo možnost určitě ano. Avšak jsou v organizaci také zaměstnanci, kteří si myslí opak. Že se nadřízení nezajímají o názory a podněty zaměstnanců si myslí 37,5 % dotázaných, kteří na otázku odpověděli spíše ne.

Tabulka č. 55 – Odpovědi na otázku: Organizace se orientuje stejně na potřeby lidí jako na dosažení úkolu?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	2	25
Spíše ne	3	37,5
Určitě ne	3	37,5

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z odpovědí zaměstnanců je patrné, že se organizace neorientuje stejně na potřeby lidí jako na dosažení úkolu. Shodně 37,5 % dotázaných uvádí odpověď spíše ne a určitě ne. 25 % si pak myslí, že se společnost na tyto dva aspekty orientuje spíše stejně.

Tabulka č. 56 – Odpovědi na otázku: Pomáhá Vám organizace rozvíjet mezilidské vztahy?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0
Spíše ano	4	50
Spíše ne	4	50
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

V otázce rozvíjení mezilidských vztahů panují mezi zaměstnanci dva rozdílné názory. Podle 50 % respondentů organizace svým zaměstnancům spíše pomáhá rozvíjet mezilidské vztahy, ale druhá polovina dotázaných si myslí, že tomu tak spíše není.

Tabulka č. 57 – Odpovědi na otázku: Považuje se spolupráce v organizaci všeobecně za základní normu chování a jednání?

Možnosti odpovědí	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	12,5
Spíše ano	7	87,5
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

K otázce spolupráce se vyjadřují všichni oslovení zaměstnanci kladně a shodně. Spolupráci v organizaci lze podle všech oslovených považovat za základní normu chování a jednání. Na otázku odpovědělo 87,5 % spíše ano a 12,5 % pak určitě ano. Podle odpovědí dotázaných je spolupráce v organizaci považována za základní normu chování. To znamená, že je přijímána a dodržována většinou zaměstnanců, což přispívá k vytvoření silné firemní kultury.

Mezi nejdůležitější hodnoty ve společnosti zařadili oslovení podřízení jednoznačně kvalitu poskytovaných služeb a péči o zákazníka, což logicky vyplývá z předmětu podnikání Komerční banky. Zaměstnanci si dále myslí, že jejich organizaci nejvíce

vystihují aspekty jako důvěra, produktivita práce či komunikace a informovanost. Důvěru jako jeden z nejvíce vystihujících aspektů uvedlo hned 6 z 8 respondentů. To ukazuje na fakt, že na důvěře si v organizaci velmi zakládají. Pokud si zaměstnanci důvěřují mezi sebou, ale také s vedením, přispívá to k vytvoření dobrého klimatu a upevnění tohoto aspektu mezi všemi zaměstnanci pak vede k vytvoření silné podnikové kultury. Na práci ve společnosti si zaměstnanci nejvíce váží možnosti osobního a profesního růstu, ale také společenské prestiže firmy. Komerční banka, jakožto jedna z největších bankovních institucí v České republice, představuje atraktivního zaměstnavatele. Co se týká znalosti záměrů a cílů společnosti, většina dotázaných uvedla, že je zná z jiných podnikových zdrojů, popř. od vedoucích pracovníků. Ve společnosti také vítají kreativitu zaměstnanců. 6 z 8 dotázaných uvedlo, že jsou nové nápady, myšlenky a podněty oceňovány a podporovány, 2 zaměstnanci uvedli, že jsou dokonce vyžadovány a odměňovány. Pokud se jedná o komunikaci, zdají se být největší problémy mezi jednotlivými odděleními v podniku.

5. Shrnutí poznatků z provedených analýz

Předmětem výzkumu byli tři manažeři z různých firem. Ačkoli se vybrané organizace liší svým předmětem podnikatelské činnosti, můžeme z výsledků provedených analýz v souhrnu konstatovat, že mezi sledovanými manažery se v zásadě uplatňují dva řídicí styly. Jedná se dle teorie GRID o styl Autorita – poslušnost a styl Týmový vedoucí.

U „Manažera č. 1“ byl jako jeho preferovaný styl řízení, stanoven styl Týmový vedoucí, v manažerské mřížce představující hodnotu 9,9. Styl Týmový vedoucí je všeobecně považován za nejlepší. Tento styl byl stanoven na základě sebereflexe samotného manažera, který tento styl dle dotazníkového šetření považuje za svůj preferovaný. To z části potvrdili též manažerovi podřízení. Dle dotazníkového šetření polovina podřízených shledává preferovaným stylem manažera také styl Týmový vedoucí, ale druhá polovina styl Autorita – poslušnost. Oba tyto styly dosáhly dle podřízených ve výsledku shodně nejvyššího počtu bodů. Vedoucí podle nich dbá na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu, hodnocení výkonnosti a spory řeší společně s podřízenými. Na druhé straně ale vedoucí také vyžaduje po svých podřízených vysoké pracovní nasazení a plnění úkolů i přes jejich nesouhlas. Temperament také do jisté míry odpovídá řídicímu styl manažera. Typ ESFJ respektuje pracovní postupy a předpisy, autorita je pro něj nezpochybnitelná. Převaha složky citění ale také ukazuje, že je manažer schopen zohledňovat pocity svých podřízených a vcítit se do jejich postavení. Organizační kulturu Keramiky Soukup lze charakterizovat jako kulturu s převažujícím zaměřením na dosahování výkonů a pracovní morálkou na prvním místě, avšak s přátelskou atmosférou, kde je spolupráce zakotvena jako jedna ze základních norem chování. Lze tedy konstatovat, že řídicí styl „Manažera č. 1“ zapadá do kontextu dané organizační kultury.

V případě „Manažera č. 2“ byl jednoznačně identifikován řídicí styl Autorita – poslušnost. Tedy styl charakterizovaný převažujícím zaměřením na úkoly než na potřeby lidí. V manažerské mřížce znázorněn číslem 9,1. Na tom, že manažer preferuje tento styl, se shodli jak jeho podřízení, tak manažer samotný. Dle výsledků dotazníkového šetření zvolili podřízení tento styl jednoznačně před stylem Týmový vedoucí. U samotného vedoucího už byla tato převaha dle bodového hodnocení menší. Na stejný závěr poukazuje též výsledek testu osobnosti. Dle temperamentu spadá vedoucí do kategorie SJ, jehož silnou stránkou je vytváření pravidel, dodržování postupů a umění rozhodovat. Prokazuje

též vysokou loajalitu k organizaci. Z hodnocení organizační kultury společnosti Faurecie lze vyvodit, že se jedná o poměrně silnou podnikovou kulturu. Dle oslovených zaměstnanců jde o kulturu s přátelskou atmosférou, kde je uplatňována týmová práce. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni a dokonce i pobíranou mzdu považují převážně za dostatečnou. Velice kladně lze hodnotit oblast komunikace. Ačkoliv se v dotazníkovém šetření shodli podřízení s manažerem na tom, že uplatňuje především autoritativní styl řízení, s celkovou komunikací v organizaci i se samotným vedoucím jsou spokojeni. Tuto skutečnost lze vysvětlit několika způsoby. Na jedné straně výbornými manažerskými schopnostmi vedoucího, který dokáže svou komunikační zdatnost a charisma přetavit ve výhodu a ještě tak podpořit svou autoritu. Druhé možné vysvětlení je, že podřízení jsou silně loajální k organizaci, jsou si vědomi nutnosti plnění svých cílů a akceptují tak autoritativní chování manažera.

Jednoznačně nelze stanovit styl u „Manažerky č. 3“. Je možné říci, že ta sama sebe oproti podřízeným nadhodnocuje. Dle výsledků se považuje za Týmového vedoucího, zatímco podle názorů podřízených u ní převažuje jako preferovaný, styl Autorita – poslušnost. Dle typologie osobnosti patří manažerka k typu ESTJ stejně jako druhý vedoucí. Manažeři tohoto typu mírně tíhnou k autoritativnímu stylu řízení, vyžadují vysoké pracovní nasazení, na druhou stranu si ale takových podřízených váží a jsou dobrými organizátory. I přesto, že nelze u této manažerky jednoznačně stanovit preferovaný styl řízení, je zřejmé, že se snaží svůj styl řízení přizpůsobovat situacím v souladu s organizační kulturou společnosti. Především co se týče motivace a komunikace, o čemž svědčí odpovědi podřízených v dotazníku na hodnocení firemní kultury. Ti jsou s těmito aspekty převážně spokojeni. Dále hodnotí atmosféru v organizaci jako příjemnou a přátelskou, kde se spolupráce, bere jako norma chování a mohou přitom uplatnit svou kvalifikaci a schopnosti.

5.1 Návrhy na zlepšení stávající situace

Lidé se mohou neustále zlepšovat v tom, co dělají a získávat nové schopnosti a zkušenosti. To platí i pro výše uvedené manažery vybraných firem. Za nejlepší řídicí styl je všeobecně považován Týmový vedoucí a tohoto stylu by se vedoucí měli v nejlepším případě snažit dosáhnout. „Manažer č. 1“ a „Manažer č. 3“ tohoto stylu dosahují, avšak ne zcela jednoznačně. Ze strany podřízených jsou hodnoceni též jako autoritativní. Horší hodnocení ze strany podřízených je lepší než naopak. Vedoucí tak alespoň vidí, že mají nějaké mezery a je potřeba na nich pracovat.

Přestože „Manažer č. 1“ preferuje styl Týmový vedoucí, je zcela jednoznačně ovlivněn ne příliš silnou podnikovou kulturou především v oblasti motivace a komunikace. V případě tohoto vedoucího je vhodné zaměřit se na komunikaci jak s podřízenými tak hlavně s vedením podniku, kde by měl působit jako jakýsi mezičlánek. Více se otevřít, dát větší prostor diskusi a ve spolupráci s vedením tak zvýšit motivaci zaměstnanců. Z počátku například hmotnými stimuly, např. v podobě prémie či osobního ohodnocení a poté se snažit vyvolat v nich zaujetí pro práci a dosáhnout tak vnitřní motivace zaměstnanců a tím jejich lepší výkonnosti. V oblasti odměňování a motivace lze navrhnout zapojení incentivních programů, které posilují loajalitu pracovníků k organizaci, přispívají k uplatňování týmové práce, čímž zvyšují pracovní výkonnost. Incentivní program je vhodné zvolit pro celý pracovní kolektiv, tak aby nedocházelo k demotivaci ostatních členů, v případě odměňování jednotlivců. Incentivní program může být ve formě jednodenního zájezdu např. za splnění určité výše kvartálních tržeb v maloobchodu či velkoobchodu.

Jediný „Manažer č. 2“ je jednoznačně hodnocen jako autoritativní. Na druhou stranu ale působí ve firmě se silnou organizační kulturou, kde jsou upevněny hodnoty jako komunikace a spolupráce. Tato kultura tím pádem přebírá regulační funkci a manažer se může trochu více zaměřit na své podřízené. V případě tohoto vedoucího je vhodné navrhnout školení v oblasti koučinku. Zvýšit zájem o podřízené lze například zavedením neformálních hodnotících rozhovorů, kde by na jedné straně vedoucí hodnotil výkonnost podřízených a ti by se na druhé straně mohli vyjádřit k nedostatkům v práci vedoucího a vyjádřit svoje postoje a očekávání do budoucna.

„Manažerka č. 3“ je ze strany podřízených hodnocena také více autoritativně, než se vidí ona sama. Vzhledem k tomu že řídicí styl manažerky je na rozhraní mezi týmovým a

autoritativním, nemělo by pro ni být obtížné naučit se více prvkům týmového vedení. Navrhnout lze proto kurz manažerských dovedností organizovaný externí firmou, tak aby manažerka získala nezaujatý pohled na svou práci. Efektivnost svého vedení může manažerka zvýšit, bude-li dávat prostor názorům svých podřízených a zvyšovat jejich participaci na pracovních rozhodnutích. Přínosem pro manažerku může být i poskytnutí většího prostoru podřízeným při poradách a názorové rozepře se pokusit řešit společně a dosáhnout dohody. Jsou to totiž právě bankovní poradci, kteří se dennodenně setkávají se svými klienty a nejlépe znají jejich potřeby.

6. Závěr

Jednou z nejdůležitějších funkcí činnosti manažera je vedení lidí. Jedná se možná o jednu z nejdůležitějších funkcí. Manažer svou práci vykonává určitým způsobem, používá nějaký styl své řídicí práce. Existuje několik typologií řídicích stylů, ale žádná z nich není dokonalá, stejně tak není ideální žádný konkrétní styl. Každá situace vyžaduje jiný přístup k vedení lidí a vedoucí pracovník tak své styly řízení může měnit a přizpůsobovat v závislosti na situaci. Styl řízení je ovlivňován jak osobností každého manažera, tak i jeho schopnostmi a dovednostmi. V každém případě by měl ale manažer znát své podřízené, vědět jak vykonávají svou práci, co je nejvíce motivuje a jak jsou na svém pracovišti spokojeni.

Z hlediska výsledků práce byly na základě vlastního empirického výzkumu identifikovány ve sledovaných organizacích používané styly řízení. Výsledné styly jsou definovány podle teorie GRID a vyznačeny v manažerské mřížce. U „Manažera č. 1“ byl vyhodnocen jako preferovaný styl řízení – Týmový vedoucí (9,9), u „Manažera č. 2“ – Autorita – poslušnost (9,1) a u „Manažerky č. 3“ nebyl preferovaný styl jednoznačně stanoven, ale jedná se o jeden ze stylů Týmový vedoucí a Autorita – poslušnost. Těmto preferovaným stylům do značné míry odpovídají také osobnostní typy manažerů, zjištěné pomocí testu osobnosti. Uplatňované řídicí styly, které manažeři vybraných firem preferují, se neshodují, avšak pohybují se u všech tří manažerů mezi styly Autorita – poslušnost a Týmový vedoucí. Ačkoli se zvolené subjekty liší svým předmětem podnikání, preferují zkoumaní manažeři týmový styl. Popřípadě inklinují k autoritativnímu vedení, založeném na vysoké orientaci na úkoly, spíše než ke vstřícnému vedení, založeném především na potřeby lidí. Toto zjištění koresponduje se současnou situací v tržním prostředí. Drtivá většina podniků je zaměřena na maximalizaci zisku a soustředění se na cíle a dosahování maximální výkonnosti je pro většinu podniků prioritou. S řídicím stylem manažera souvisí též organizační kultura firmy, ve které pracuje. Nejen manažeři, ale také všichni zaměstnanci se podílejí na spoluvytváření organizační kultury. Na druhé straně tato kultura zpětně ovlivňuje řídicí styl manažerů. V některých případech méně, v jiných zase více. Ve všech zkoumaných společnostech patří podle odpovědí respondentů k nejdůležitějším hodnotám kvalita poskytovaných služeb a týmová práce, což koresponduje s preferovanými styly řízení. Fakt, že ve všech třech společnostech znají

téměř všichni dotázaní zaměstnanci cíle své společnosti, ukazuje na silnou organizační kulturu. Také úroveň motivace a komunikace toto tvrzení podporuje. S výjimkou firmy Keramika Soukup, kde tvoří tyto dva aspekty problémovou oblast, což naopak ukazuje na nepříliš silnou firemní kulturu. Především pak komunikace mezi jednotlivými odděleními podniku je dle respondentů problémová. A přestože manažer pobočky této firmy je hodnocen jako týmový vedoucí, může být ovlivňován organizační kulturou právě v oblasti komunikace a motivace, kdy mu bude špatná úroveň těchto aspektů bránit v provádění změn.

V oblasti řízení a vedení lidí ukazuje praxe stále mnoho nedostatků. Vedení firem by mělo neustále pracovat na vzdělávání a školení svých manažerů. Vedení lidí je disciplína podléhající neustále se měnícím trendům. Díky souvislosti s mnoha dalšími aspekty, firemní kulturou a také v závislosti na osobnosti manažera, je velmi obtížné dosáhnout ideálního stylu řízení. Management je tak stále se vyvíjející obor, ve kterém se manažeri musí během své praxe neustále vzdělávat.

7. Seznam použitých zdrojů

Seznam Literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Překlad Josef Koubek. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996, 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: kdo jsem já, kdo jste vy?*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 257 s. ISBN 80-85943-12-3.

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery: manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009, 306 s. ISBN 978-80-7261-201-7.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The essential Drucker: the best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. 1st ed. New York: HarperCollins, 2008, 357 s. ISBN 978-0-06-134501-2.

HRON, J. *Teorie řízení*. 4. vyd. Praha: PEF ČZU, 2006, 138 s. ISBN 80-213-0695-5

KEIRSEY, David a Marilyn M BATES. *Jaký jste typ osobnosti?*. Překlad Dagmar Břejlová, Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2006, 172 s. ISBN 8024714256.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 8024706482.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 256 s. ISBN 80-247-1706-9

PFEIFER, Luděk. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-x.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 151 s. ISBN 80-247-0403-x.

PRAŽSKÁ, Lenka. *Řízení obchodních firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1993, 346 s. ISBN 80-7079-651-0.

ŠULEŘ, Oldřich. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2008, 240 s. ISBN 978-80-251-2316-4.

VEBER, Jaromír. *Management*. 1. Vydání (dotisk). Praha: Management Press, 2007, 700 s. ISBN 80-7261-029-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Překlad Václav Dolanský. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Překlad Václav Dolanský. Praha: East publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

ZADRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ. *Management obchodní firmy*. Praha: Grada, 1994, 293 s. ISBN 80-85623-72-2.

ZUZÁK, Roman. *Management pro obor podnikání a administrativa*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta ve vydavatelství Credit, 2003, 119 s. ISBN 978-80-213-0989-0.

Interní materiály společnosti Keramika Soukup, a.s.

Interní materiály společnosti Faurecia

Interní materiály společnosti Komerční banka, a.s.

Internetové zdroje

Komerční banka [online]. © 2014 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.kb.cz>

Faurecia [online]. © 2013 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.faurecia.com/en>

Keramika Soukup [online]. Copyright © 2012 - 2015 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <http://www.keramikasoukup.cz>

Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

8. Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro podřízené pracovníky

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujících dotazníků, které budou podkladem pro zpracování diplomové práce na téma "Styl řízení v kontextu organizační kultury". První dotazník se týká analýzy řídicího stylu Vašeho vedoucího a druhý poznání organizační kultury Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní. Vaše odpovědi budou použity výhradně pro účely diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas strávený vyplňováním těchto dotazníků.

Bc. Ondřej Matoušek

Test manažerského stylu vedení

Instrukce pro vyplnění

U následujících tvrzení zaškrtněte políčko, které nejlépe vystihuje Vaši míru souhlasu s daným tvrzením

		Určitě souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Určitě nesouhlasím
1	Vedoucí trvá na tom, abyste splnil/a úkol, i když s ním nesouhlasíte				
2	Pokud je váš návrh v rozporu s názorem vedoucího, upozorní Vás, že o Váš návrh nestojí				
3	Vedoucí Vám sdělí, co se od Vás očekává, ale uvědomuje si, že nejste schopni vždy vše splnit				
4	Pokud s vedoucím nesouhlasíte, snaží se Váš vedoucí najít takové řešení, které vede k porozumění a souhlasu				
5	Váš vedoucí s vámi individuálně probere úkol a na základě Vašich návrhů vytvoří plán práce				
6	Pokud byste málo pracoval/a, Váš vedoucí by se moc nesnažil s tím něco dělat				
7	Váš vedoucí netoleruje nedodržení termínů				
8	Vedoucí akceptuje pracovní tempo, které si sám/a zvolíte				
9	Za dobré výsledky Vás vedoucí chválí a za špatné příliš nekritizuje				

10	Když nesouhlasíte s rozhodnutím vedoucího, vysvětlí Vám důvody tohoto rozhodnutí, ale s lítostí oznámí, že musí být splněno				
11	Pokud není možné nijak vyřešit Váš nesouhlas s rozhodnutím vedoucího, Váš vedoucí toto rozhodnutí odloží				
12	Vedoucí zohledňuje Vaši aktivní účast při řešení pracovních problémů				
13	Při vedení pracovní porady dbá vedoucí na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu				
14	Váš vedoucí se stará o Vaše uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu				
15	Vedoucí nestanovuje příliš vysoké, ani nízké, ale přiměřené cíle				
16	Vedoucí stanovuje jen takové cíle, které jste ochotni přijmout				
17	Při hodnocení Vaší výkonnosti poukáže vedoucí na Vaše úspěchy a neúspěchy a dohodne se s Vámi, co bude cílem zlepšení				
18	Pokud nevykonáváte práci určitým způsobem, vedoucí Vám ukáže, že pravidla jsou prospěšná všem a požádá Vás o dodržování určeného postupu				
19	Váš vedoucí provede změnu jen tehdy, pokud to nenaruší rutinní provoz				
20	Pokud dojde ke sporu mezi Vámi a vedoucím, společně určíte příčiny sporu a vyřešíte je				
21	Vedoucí po Vás vyžaduje vysoké pracovní nasazení				
22	Vedoucí Vás kontroluje, pouze pokud se objeví kritické problémy				
23	Váš nadřízený na Vás vyvíjí velký tlak ohledně dokončování práce				
24	Vedoucí Vás motivuje k lepším pracovním výkonům				
25	Váš nadřízený hájí zájmy Vaší pracovní skupiny				

Hodnocení organizační kultury

		Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
1	Znáte hlavní cíle společnosti?				
2	Jste spokojený/á se svým pracovním prostředím (barvy, květiny, ...)?				
3	Myslíte si, že Vaše finanční ohodnocení odpovídá vykonané práci?				

4	Jste dostatečně motivováni k pracovním výkonům?				
5	Máte možnost v zaměstnání uplatnit vaši kvalifikaci a schopnosti?				
6	Jste spokojeni se současným stavem komunikace v organizaci?				
7	Myslíte si, že s Vámi Váš nadřízený komunikuje dostatečně?				
8	Dostáváte od nadřízených zpětnou vazbu?				
9	Zúčastňujete se rád/a firemních akcí (vánoční večírky, dětské dny, atd.)?				
10	Je atmosféra ve společnosti příjemná a přátelská?				
11	Zajímají se nadřízení o vaše názory a podněty?				
12	Organizace se orientuje stejně na potřeby lidí jako na dosažení úkolu?				
13	Pomáhá Vám organizace rozvíjet mezilidské vztahy?				
14	Považuje se spolupráce v organizaci všeobecně za základní normu chování a jednání?				

15. Které hodnoty jsou podle Vás ve společnosti nejdůležitější? (vyberte 2 odpovědi)

- otevřená komunikace
- kvalita poskytovaných služeb
- týmová práce
- péče o zákazníka
- respektování jednotlivce
- jednotnost postojů
- plnění úkolů

16. Který z následujících aspektů je pro Vaši organizaci nejvíce vystihující? (vyberte 2 odpovědi)

- pracovní morálka
- rozvoj lidských vztahů
- důvěra
- flexibilita
- produktivita práce
- komunikace a informovanost
- otevřenost vůči změně

17. Čeho si nejvíce ceníte na práci ve společnosti? (vyberte 1 odpověď)

- společenská prestiž
- vztah mezi kolegy a nadřízenými
- plat/benefity

- možnost osobního a profesního růstu
- zajímavá náplň práce
- pracovní prostředí

18. Odkud znáte záměry a dlouhodobé cíle vaší společnosti?

- od vedoucích pracovníků
- od spolupracovníků
- z jiných podnikových zdrojů
- záměry a cíle neznám

19. Nové nápady, myšlenky a podněty jsou v organizaci

- vyžadovány a odměňovány
- podporovány a oceňovány
- jsou formálně přijaty, ale nerealizovány
- nejsou očekávány ani podporovány

20. Kde vidíte největší problémy v komunikaci?

- s vedením firmy
- mezi nadřízenými a podřízenými
- mezi spolupracovníky
- mezi jednotlivými odděleními v podniku

21. Vaše pohlaví

- žena
- muž

22. Věk

- do 30
- 31 – 40
- 41 - 50
- více než 50

23. Kolik let pracujete ve společnosti?

- do 3
- 3 - 6 let
- 6 - 10 let
- více než 10 let

Příloha č. 2 Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážení vedoucí pracovníci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění následujících dotazníků, které budou podkladem pro zpracování diplomové práce na téma "Styl řízení v kontextu organizační kultury". Dotazníky jsou zcela anonymní. První dotazník se týká analýzy řídicího stylu vedoucích pracovníků. Druhý dotazník se týká zjištění Vašeho temperamentového založení. Vaše odpovědi budou použity výhradně pro účely diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas strávený vyplňováním těchto dotazníků.

Bc. Ondřej Matoušek

Test manažerského stylu vedení

Instrukce pro vyplnění

Každé z následujících 25 tvrzení obsahuje dvě alternativy, které reprezentují rozdílné manažerské hodnoty. Vždy se rozhodněte, která z alternativ je bližší Vašemu uvažování. Neexistují žádné správné a špatné odpovědi, odpověďte prosím tak, jak byste se v dané situaci choval/a
U každého tvrzení můžete mezi alternativy rozdělit **3 body** v následujících kombinacích:

Dáváte jednoznačně přednost alternativě A před B:	A <u>3</u> B <u>0</u>
Dáváte jednoznačně přednost alternativě B před A:	A <u>0</u> B <u>3</u>
Přikláníte se spíše k alternativě A před B:	A <u>2</u> B <u>1</u>
Přikláníte se spíše k alternativě B před A:	A <u>1</u> B <u>2</u>

1. V případě, že podřízený poleví v pracovním nasazení

A __ popoženete ho, aby včas splnil stanovené úkoly.

B __ povolíte mu zvolnit, aby načerpal nové síly.

2. Když vedoucí plánuje nějakou činnost a dostane od podřízených návrhy, měl by použít

- A __ ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.
B __ zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

3. Vedoucí s nejlepšími výsledky

- A __ sdělí podřízeným, co se od nich očekává a to tvrdě vyžaduje
B __ sdělí podřízeným, co se od nich očekává, ale akceptuje, že nebudou schopni vše splnit.

4. V případě, že podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí

- A __ prosazovat spornou záležitost jen v kritické situaci.
B __ otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

5. Práci byste plánoval tak, že

- A __ předložíte podřízeným daný úkol a umožníte jim, aby jej splnili jim vyhovujícím způsobem
B __ úkol proberete s každým podřízeným individuálně a na základě diskuse vytvoříte plán

6. Aby si podřízený získal Vaše uznání, měl by vám hlásit

- A __ věci, u kterých byste měl být seznámen s podrobnostmi, ať už jsou v pořádku nebo ne.
B __ pouze ty věci, které nejsou v pořádku a vyžadují Váš přímý zásah

7. Kontrolu byste prováděl

- A __ pouze kdyby se objevili kritické problémy, jinak si mohou podřízení dělat víceméně podle svého
B __ průběžně a neustále zjišťoval, jak jsou plněny zadané úkoly

8. Pokud s Vámi podřízený v něčem nesouhlasí, měl byste se snažit porozumět

- A __ bodům, ve kterých se shodujete, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházíte, a potom dosáhnout souhlasu podřízeného.
B __ bodům, ve kterých nejste jednotní, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že Váš názor je správný.

9. Co se týče pracovního tempa, Vaše podřízené

- A __ byste nechal, aby si zvolili vlastní pracovní tempo, které jim bude vyhovovat
B __ byste požádal o stanovení pracovního tempa, které jim pomůže vytvořit pozitivní vztah k práci

10. Pokud podřízený nesouhlasí s Vaším rozhodnutím

- A __ vysvětlíte mu důvody tohoto rozhodnutí a poté s lítostí sdělíte, že toto rozhodnutí musí být splněno
B __ oznámíte podřízenému, že rozhodnutí platí.

11. Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí

- A __ odložit toto rozhodnutí.
- B __ potvrdit toto rozhodnutí.

12. Abyste zvýšil efektivitu zaměstnanců

- A __ podporoval byste jejich aktivní zapojení při řešení pracovních problémů
- B __ budete dbát o jejich dobré pracovní vztahy.

13. Podřízení budou lépe pracovat

- A __ pokud se budete starat o vytváření dobrého klimatu a budete je povzbuzovat.
- B __ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

14. Dojde-li k porušení předpisů, měl by vedoucí

- A __ okamžitě podniknout taková opatření, aby se to již neopakovalo.
- B __ nechat podřízené poučit se z vlastních chyb.

15. S podřízenými byste se měl setkávat především kvůli

- A __ stanovení pracovních cílů, postupů a způsobů vykonávání práce
- B __ poskytnutí možnosti podílet se na řešení daných úkolů a problémů

16. Když vedoucí plánuje práci, měl by

- A __ každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl vykonávat a stanovit individuální odpovědnost.
- B __ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

17. Vedoucí by měl

- A __ respektovat, že práce je pro lidi náročná a dohlédnout, aby plnili alespoň ty nejdůležitější úkoly
- B __ učinit podřízeným jejich práci smysluplnější a tím dosáhnout vyšší efektivity

18. Cíle by měli být stanoveny

- A __ přiměřené.
- B __ tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

19. Vedoucí by měl při hodnocení výkonnosti podřízeného

- A __ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení a definovat, silné stránky.
- B __ ujistit se, že podřízený chápe provádění hodnocení na základě faktů a to, že odhaluje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, poté se s ním dohodnout na cílech vedoucích ke zlepšení.

20. Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl

A __ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B __ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

21. Dobrých výsledků lze dosáhnout

A __ stanovením cílů podřízeným a požádáním je o pomoc, když nejsou plněny.

B __ stanovením cílů podřízeným a vyžadováním jejich plnění hned od začátku.

22. Abyste zainteresoval podřízené, je dobré, využít pracovní porady k tomu,

A __ abyste dostal dostatek informací, na jejichž základě uděláte to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B __ aby se probírala rozhodnutí o tom, jak se má práce vykonat.

23. Pokud podřízení nedodrží stanovené termíny, měl by vedoucí

A __ ihned nezasahovat, protože lidé obvykle zadaný úkol stejně splní.

B __ vysvětlit podřízeným, že termíny jsou závazné a požádat je o jejich dodržování.

24. Odpor ke změně můžete zmírnit

A __ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B __ tím, že ji neprovedete, pokud by to narušilo rutinní provoz.

25. Pokud mezi Vámi a podřízeným dojde ke sporu

A __ společně určíte příčiny sporu a vyřešíte jej.

B __ měl byste mít poslední slovo.

Test osobnosti

Instrukce pro vyplnění

Následující výroky mají vždy dvě možnosti (a nebo b). Na každou otázku odpovězte **a** nebo **b** bez dlouhého přemýšlení, podle toho co je Vám bližší. Neexistují žádné správné ani špatné odpovědi.

1. na společenských akcích se bavíte:

- a) s hodně lidmi, i těmi, které neznáte
- b) jen s pár známými a kamarády

2. Jste více:

- a) realista
- b) filozof

3. Větší váhu dáváte:

- a) faktům
- b) metaforám a obrazným vyjádřením

4. S lidmi jednáte zpravidla:

- a) na rovinu
- b) opatrně a rozvážně

5. Častěji jednáte:

- a) věcně, s odstupem
- b) citově a emotivně

6. Práci vykonáváte raději:

- a) v předem stanoveném termínu
- b) zrovna když máte čas

7. Důležitá rozhodnutí provádíte:

- a) promyšleně
- b) impulzivně

8. Na večírcích a podobně:

- a) zůstáváte mezi posledními a plní energie
- b) odcházíte mezi prvními a bez energie

9. Jste spíše:

- a) praktický člověk
- b) hloubavý člověk

10. Více vás lákají:

- a) jasná fakta
- b) ne zcela jasné myšlenky

11. S lidmi jednáte raději:

- a) přímo a otevřeně
- b) vřele a mile

12. Při seznamování s novými lidmi jste:

- a) ostýchaví, neosobní
- b) otevření, přátelští

13. Věci zpravidla řešíte:

- a) včas, dodržujete termíny
- b) svým tempem

14. Vadí vám více když:

- a) nemáte dokončenou práci
- b) nemáte co dělat

15. Ve vašem okolí:

- a) sledujete aktuální dění
- b) o věcech kolem se dozvídáte až se zpožděním

16. Zajímají Vás více:

- a) konkrétní záležitosti
- b) koncepty, teorie

17. Upřednostňujete:

- a) konkrétně popsané myšlenky
- b) používání analogie

18. Jste spíše:

- a) nestranní
- b) soucitní

19. Když někoho posuzujete, vsázíte spíše na:

- a) neosobní vztah
- b) citovou angažovanost

20. Dáváte přednost situaci kdy:

- a) jsou věci jasně dané
- b) existuje volnost v jednání(rozhodování)

21. Více Vás vystihuje:

- a) rychlá dohoda
- b) váhání s definitivním dohodnutím

22. Při telefonování:

- a) mluvíte spontánně
- b) máte předem rozmyšlené, co říci

23. Fakta:

- a) hovoří sama za sebe
- b) zpravidla potřebují interpretaci

24. Při práci raději využíváte:

- a) praktické informace

b) abstraktní myšlenky

25. Vaše reakce jsou většinou:

- a) chladné, racionální
- b) vřelé, citově založené

26. Jste spíše:

- a) více spravedliví než soucitní
- b) více soucitní než spravedliví

27. Naplánované činnosti:

- a) plníte podle plánu
- b) často odkládáte

28. Preferujete:

- a) psané dohody
- b) ústní dohody

29. Ve společnosti:

- a) jste ten kdo oslovuje druhé
- b) vyčkáváte, až Vás někdo osloví

30. Tzv. "zdraví rozum":

- a) je vhodné občas používat
- b) může být zavádějící

31. Děti zpravidla:

- a) nejsou schopni Vám dostatečně pomoci
- b) nemají takovou fantazii

32. Jste spíše:

- a) tvrdohlaví
- b) soucitní

33. Býváte více:

- a) přísní než laskaví
- b) laskaví než přísní

34. Tíhnete více k tomu:

- a) svůj čas a činnosti si bedlivě organizovat
- b) nechat si manipulační prostor pro různé možnosti

35. Výše na žebříčku Vašich hodnot stavíte:

- a) věci jednoznačně vymezené
- b) věci nestálé, proměnlivé

36. Kontakt s novými lidmi Vás:

- a) potěší, povzbudí
- b) unaví, vyčerpá

37. Nad případy se zamýšlíte spíše:

- a) konkrétně
- b) abstraktně

38. Přitažlivější je pro Vás:

- a) přesné vnímání reality
- b) vytváření vlastních představ

39. V zaměstnání Vás více uspokojí, když:

- a) o problematickém případě podrobně diskutujete
- b) ve složitém případě dosáhnete dohody

40. Nasloucháte více:

- a) rozumu
- b) srdci

41. Raději vykonáváte práci:

- a) konkrétně zadanou
- b) pravidelně se opakující

42. Upřednostňujete:

- a) řád a pořádek
- b) různé stavy, podle situace

43. Udržujete zpravidla:

- a) krátkodobý kontakt s více známými
- b) trvalé styky s několika málo přáteli

44. Lákají Vás více:

- a) zásadní informace
- b) spolehlivé předpoklady

45. Zajímáte se více o:

- a) produkci
- b) výzkum

46. Raději jednáte:

- a) neutrálně
- b) na osobní rovině

47. Více si na sobě ceníte své:

- a) pevnosti a neochvějnosti
- b) oddanosti a loajality

48. Dáváte přednost:

- a) podloženým tvrzením
- b) hypotézám

49. Cítíte se lépe:

- a) po důležitém rozhodnutí
- b) před vynesemím rozhodnutí

50. Když se bavíte s cizími lidmi:

- a) dokážete bez problémů udržovat konverzaci
- b) máte často pocit, že není o čem se bavit

51. V práci raději řešíte:

- a) speciální úkol
- b) rutinní případy

52. Spíše u Vás převažuje:

- a) praktičnost před vynalézavostí
- b) vynalézavost před praktičností

53. Častěji jednáte:

- a) rozumně
- b) v emocích

54. S lidmi komunikujete:

- a) na rovinu
- b) opatrně, berete v potaz city druhých

55. Jste spíše:

- a) pečlivý
- b) nepořádný

56. Když jednáte o nějaké záležitosti, snažíte se:

- a) o její co nejrychlejší vyřízení
- b) oddalovat vyřizování dané záležitosti

57. Pokud u Vás zazvoní telefon:

- a) snažíte se ho hned vzít
- b) doufáte, že ho zvedne někdo jiný

58. Na sobě si více vážíte:

- a) rozumového uvažování
- b) kreativity a představivosti

59. Oslovují vás více:

- a) základní významy
- b) vedlejší významy

60. Pokud něco či někoho hodnotíte, býváte spíše:

- a) neutrální
- b) shovívaví

61. Uvažujete více:

- a) racionálně
- b) dobrosrdečně

62. Svůj program raději:

- a) plánujete předem
- b) přizpůsobujete podle aktuální situace

63. Máte raději situace:

- a) stereotypní
- b) nepředvídatelné

64. Ve vztahu k ostatním:

- a) jste spíše otevření, pouštíte si lidi blíže k tělu
- b) jste spíše rezervovaní

65. Více vás inspiruje:

- a) praktická zkušenost
- b) poetická fantazie

66. Když píšete, vyjadřujete se spíše:

- a) konkrétně
- b) obrazně

67. Převážně býváte:

- a) objektivní
- b) soucitní

68. Převažuje u Vás více:

- a) spravedlnost než shovívavost
- b) shovívavost než spravedlnost

69. Svá rozhodnutí:

- a) děláte pohotově
- b) často oddalujete

70. V normálních situacích se chováte více:

- a) rozvážně než spontánně
- b) spontánně než rozvážně

Příloha č. 3 Tabulka k vyhodnocení manažerského stylu dle podřízených

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		x			
2		x			
3			x		
4	x				
5			x		
6					x
7		x			
8					x
9				x	
10			x		
11					x
12	x				
13	x				
14				x	
15			x		
16				x	
17	x				
18			x		
19					x
20	x				
21		x			
22					x
23		x			
24				x	
25				x	
celkem					

Bodové ohodnocení:míra souhlasu přidělené body

určitě souhlasím 5

spíše souhlasím 3

spíše nesouhlasím 1

určitě nesouhlasím 0

Příloha č. 4 Tabulka k vyhodnocení manažerského stylu dle vedoucích

	9,9	9,1	5,5	1,9	1,1
1		A		B	
2			A	B	
3		A	B		
4	B				A
5			B	A	
6	A	B			
7		B			A
8	A		B		
9				B	A
10		B	A		
11		B			A
12	A			B	
13	B			A	
14		A			B
15	A		B		
16		A		B	
17	B				A
18			A	B	
19	B		A		
20				B	A
21		B	A		
22	A	B			
23			B		A
24				A	B
25	A	B			
celkem					

Příloha č. 5 Tabulka k vyhodnocení testu osobnosti

	a	b		a	b		a	b		a	b		a	b		a	b			
1			2			3			4			5			6			7		
8			9			10			11			12			13			14		
15			16			17			18			19			20			21		
22			23			24			25			26			27			28		
29			30			31			32			33			34			35		
36			37			38			39			40			41			42		
43			44			45			46			47			48			49		
50			51			52			53			54			55			56		
57			58			59			60			61			62			63		
64			65			66			67			68			69			70		
1		2	3		4	3		4	5		6	5		6	7		8	7		8
↓				→				→				→				→				
1		2	3		4	5		6	7		8	9		10	11		12	13		14
E		I	S		N	T		F	J		P									

1 Každá otázka je ohodnocena jedním bodem buď pro odpověď a nebo b. Body jsou sečteny dle instrukcí v tabulce.