

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016–2019

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jakub Krampera

**Spokojenost zaměstnanců se stávajícím manažerským
řízením ve společnosti XY**

Praha 2019

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2016–2019

BACHELOR THESIS

Jakub Krampera

**Employee satisfaction with existing management in the
company XY**

Prague 2019

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Berouně dne

Jakub Krampera

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D., za její cenné rady a připomínky při vedení mé bakalářské práce. Dále bych rád poděkoval Barboře Popovické za poskytnutí informací o společnosti XY, bez kterých by bylo obtížné tuto práci zpracovat.

Anotace

Bakalářská práce popisuje spokojenost zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY. Cílem této bakalářské práce je analyzovat spokojenost zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření. Dílčím cílem bude navržení možných doporučení pro zlepšení dosavadního systému řízení. V teoretické části jsou popsány pojmy, jako jsou: management, manažeři, styly manažerského řízení a pracovní spokojenost. V praktické části je popsán současný stav zkoumané společnosti a její činnost. Výzkum se zaměřil na systém manažerského řízení ve společnosti XY a snaží se najít vhodný model, který bude pro společnost efektivní, a zároveň s ním budou zaměstnanci spokojeni. Získané výsledky jsou analyzovány v praktické části. V závěrečné části práce autor předkládá návrhy a doporučení pro danou společnost.

Klíčová slova

Management, manažer, manažerské řízení, motivace, organizace, řízení, spokojenost.

Annotation

This bachelor thesis describes employee satisfaction with the existing management in the company XY. The aim of this bachelor thesis is to analyze the satisfaction of the employees in the company XY by using the quantitative method of the questionnaire survey. A partial aim will be to propose possible recommendations for improving the existing management system. In the theoretical part are defined basic terms for example management, managers, managerial management styles and work satisfaction. The practical part describes the current situation of the studied company and its activities. Research is focused on the management system in the company XY and tries to find a suitable model that will be effective for the company and the employees will be satisfied with it.

Keywords

Human resource management, management, manager, managerial management, motivation, organization, work satisfaction

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 MANAGEMENT	9
1.1 Základní definice managementu	9
1.2 Manažerské aktivity	11
2 MANAŽEŘI	12
2.1 Manažerská hierarchie	13
2.2 Manažerské role	15
3 MANAŽERSKÉ STYLY VEDENÍ	18
4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	21
PRAKTICKÁ ČÁST	27
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	27
5.1 Historie společnosti XY	27
5.2 Současný systém manažerského řízení ve společnosti XY	28
6 PŘÍPRAVA ŠETŘENÍ	29
7 SBĚR A ANALÝZA DAT	30
7.1 Identifikace zaměstnanců.....	30
7.2 Otázky spokojenosti s manažerským řízením.....	34
8 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ	42
9 VLASTNÍ NÁVRHY K ZLEPŠENÍ	44
ZÁVĚR	46
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	51
SEZNAM PŘÍLOH	53

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je „**Spokojenost zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY**“. Toto téma bylo zvoleno především proto, jelikož je autorovi tato problematika velmi blízká a je v této společnosti zaměstnán na řídicí pozici. Poznatky načerpané z psaní této práce mohou být v budoucnu přínosem nejen pro autora práce, ale i pro celou organizaci.

Hlavním cílem této bakalářské práce bude provést analýzu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením v dané společnosti. **Jako dílčí cíl** budou vypracovány možné návrhy a doporučení pro zlepšení dosavadního stylu manažerského řízení.

Vzorkem budou ti respondenti, kteří působí na prodejních pobočkách. Těmito pracovníky jsou logisticy, prodejci, administrativní pracovníci, zástupci vedoucího a vedoucí poboček. Tento vzorek bude vybrán z důvodu vysoké důležitosti pro danou organizaci a potřeby správného manažerského řízení. Vhodně zvolené manažerské řízení přispívá ke správnému chodu organizace a k lepším hospodářským výsledkům. To vše za přispění zaměstnanců, kteří jsou se stylem manažerského řízení spokojeni.

K vypracování této práce **bude zvolena kvantitativní metoda pomocí dotazníkového šetření**. Tato metoda bude vybrána pro svou schopnost získat velký počet relevantních odpovědí za krátké časové období. Dotazníky budou rozeslány na jednotlivé pobočky společně s prázdnými obálkami a následně předány zaměstnancům k vyplnění. Šetření bude obsahovat celkem 17 otázek. Bude se jednat o kombinaci otevřených a uzavřených dotazů.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. První část bude teoretická. Tato část bude zaměřena na základní definice pojmů, jako jsou: management, manažeri, manažerské řízení a pracovní spokojenost. Druhá a obsáhlejší část této práce bude empirická. V této části se budeme zabývat historií zkoumané společnosti, současným stavem manažerského řízení, samotným výzkumem šetření, vyhodnocením a doporučeními.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MANAGEMENT

První znaky managementu můžeme nalézt před mnoha tisíci lety, kdy mocní vládci velkých říší používali ke svému vládnutí zkušené rádce. Vladaři předávali úkoly mezi poddané a následně se zajímali o úspěšné splnění zadaných úkolů. V moderní době se pojem management objevuje na začátku 20. století.¹

1.1 ZÁKLADNÍ DEFINICE MANAGEMENTU

Úspěšný management je velmi podstatnou a důležitou součástí každého prosperujícího podniku či organizace. Management vychází ze slovního spojení: „to manage“, které v překladu znamená řídit, vést, ovládat či kontrolovat. Existuje několik různých definic managementu, já se nejvíce ztotožňuji s definicí dle Bělohlávka, který pojem management definuje takto: „Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.“²

Jak je již zmíněno v citaci, management je dlouhodobý proces, jelikož se jedná o sled propojených aktivit a jednotlivých úkolů. Zmíněné termíny plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování se mezi sebou vzájemně prolínají a jsou významnou součástí aktivity každého úspěšného manažera. Manažer či organizace tyto aktivity používá dle schopností a preferencí k dosažení svých nejvyšších cílů.

¹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 23. ISBN 80-85839-45-8.

² BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 24. ISBN 80-85839-45-8.

Management lze také charakterizovat jako vrcholný koncept či aktivitu, díky které mohou vedoucí pracovníci neboli manažeři kontrolovat pracovní činnost svých podřízených pracovníků a tím docílit maximální efektivitu práce, která může přinést například vyšší výkon či zisk dané organizaci.

S další definicí přichází Blažek, který říká, že management je tvořen třemi různými rovinami. Blažek pohlíží na management jako na proces řízení, řídicí pracovníky a soubor poznatků o řízení. Jako proces řízení je management definován jako řízení skupin i jednotlivců v ekonomicko-společenském prostředí vytvořeném za určitým účelem. V případě roviny řídicích pracovníků se setkáváme s přímou personifikací managementu jako takového. Managementem jsou tedy chápáni zaměstnanci, kteří management vykonávají. V neposlední řadě Blažek vysvětluje pojem management jako soubor poznatků o řízení. Zde uvádí, že tato rovina je spojena s dlouholetou pracovní praxí manažerů.³ Dle mého názoru lze chápat pojem management právě jako soubor poznatků o řízení, a to z důvodu, že dlouholetá praxe manažerů je velmi důležitou součástí úspěšného vedení a řízení každé úspěšné organizace.

Podle Donellyho můžeme chápat management takto. „*Management lze chápat, jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.*“⁴

³ BLAŽEK, L. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. str. 6. ISBN 978-80-247-4429-2

⁴ DONELLY, J. H. *Management*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. str. 24. ISBN: 978-80-7169-422-9

1.2 MANAŽERSKÉ AKTIVITY

Manažerské aktivity jako plánování, organizování, vedení a kontrolování jsou mezi sebou vzájemně propojeny a mohou být manažerem praktikovány dle jeho osobních předpokladů či dle cílů dané organizace.⁵

Plánování je manažerský proces, při kterém si manažer vytyčí důležité cíle, priority a sestaví plán realizace k dosažení cílů organizace. Plány mohou být strategické či operativní nebo krátkodobé a dlouhodobé, a to v ohledu na organizační úrovně a řešené problémy.⁶ Jedním z cílů samotného plánování je správné rozvržení zdrojů, které má manažer k dispozici pro dosažení zadaného úkolu v časovém limitu. Pro manažera je plánování velmi důležité neboť díky němu lze předpovídat budoucí krize a manažer na ně může být snáze připraven a snažit se jim předcházet.⁷

Organizování je proces přiřazování úkolů jednotlivým zaměstnancům nebo skupinám zaměstnanců v organizaci a řízení jejich pracovních činností, rozdělování zdrojů, které jsou velmi důležité ke splnění těchto zadaných úkolů. Díky organizování lze určit místo v procesu řízení členů v organizaci a individuální přínos pro splnění přiděleného úkolu.⁸

Vedení je cílený proces motivace podřízených zaměstnanců, který směřuje k maximální efektivitě jejich práce. Manažer, za pomoci vedení, řídí činnosti pracovníků takovým stylem, který povede k naplnění daných organizačních cílů.⁹

⁵ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 24. ISBN 80-85839-45-8

⁶ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 24. ISBN 80-85839-45-8

⁷ ARMSTRONG, M. a T. STEPHENS. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. str. 11. ISBN: 978-80-247-2177-4

⁸ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 24. ISBN 80-85839-45-8

⁹ DĚDINA, J. a J. ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. str. 32. ISBN: 978-80-247-2149-1.

Kontrolování já záměrná činnost, vykonávaná vedoucím pracovníkem za účelem porovnávání vykonané práce s prioritními cíli dané organizace. Pomocí kontroly lze napravit a nalézt chybné a neuspokojivé plnění úkolů a tím zajistit zlepšení efektivity práce zaměstnanců v organizaci.¹⁰

2 MANAŽEŘI

Pro správné pochopení této problematiky je důležité položit si otázku, kdo je to manažer.

Manažeri jsou odpovědni za plnění úkolů, u kterých je vyžadováno další řízení členů v organizaci. Jsou zde velké difference v postavení manažerů i obtížnosti svěřených úkolů. Rozdíly v úrovních umožňují určení požadavků a dovedností, které jsou nezbytně nutné pro cíle organizace na konkrétní úrovni a zároveň slouží jako motivace pro manažery k osobnímu rozvoji a sledování kariérové dráhy.¹¹

Termín manažer byl jako první použit zejména v anglosaských zemích. Jako manažer se označovali lidé, kteří byli odpovědni za chod v organizaci nebo za služby v podnikatelském prostředí, ve veřejné správě či v ziskové a neziskové organizaci, jak ve své knize uvádí Folwarczná. Dle této autorky je manažerem každý odpovědný vedoucí, který řídí podnik.¹²

Dále je důležité se podívat na rozdíl mezi manažery v ziskovém sektoru a manažery v neziskovém sektoru. Této problematice se věnuje Schneiderová ve své knize *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Autorka zde poukazuje na to, že pro manažery v ziskové neboli podnikatelské sféře je prioritní řízení pracovního výkonu a výkonu podřízených zaměstnanců. Naopak pro manažery v neziskovém sektoru není nutné zaměření na výkon, ale mezi stěžejní faktory pracovní motivace patří vnímání

¹⁰ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 24. ISBN 80-85839-45-8

¹¹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 26. ISBN: 80-85839-45-8

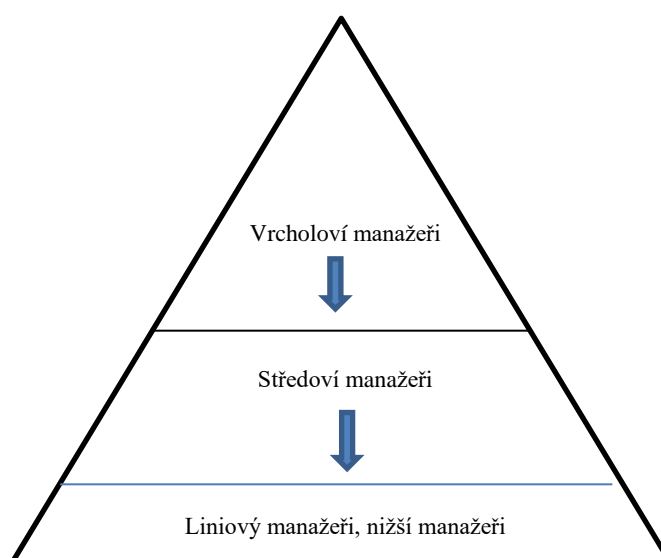
¹² FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, str. 22. ISBN: 987-80-247-3067-7

společenských problémů a schopnost se problémy zabývat a řešit je. Hlavním rozdílem mezi manažery v ziskovém a neziskovém sektoru jsou jejich priority. Od nich se dále odvíjejí ukazatele pracovního výkonu, jak uvádí sama autorka. V neziskové sféře najdeme především odborníky, kteří nejsou zaměřeni pouze na výkon, ale je pro ně důležitější ztotožnit se s vizí organizace. Naproti tomu pro manažery v ziskových organizacích je klíčový pracovní výkon, ať už jejich nebo jejich podřízených zaměstnanců.¹³

2.1 MANAŽERSKÁ HIERARCHIE

Manažery lze dělit dle postavení v organizaci na liniové (nižší) manažery, kteří mají přímý vliv na své podřízené zaměstnance a řídí jejich výkon přímo, střední manažery, kteří jsou spojkou mezi top managementem a liniovým managementem, a vrcholové manažery, kam patří nejvyšší ředitelé. Ukázkou členění jednotlivých manažerských stupňů řízení si ukážeme na následujícím obrázku. (Obr. 2.1 Manažerské dělení)¹⁴

Obr. 1: Manažerské dělení



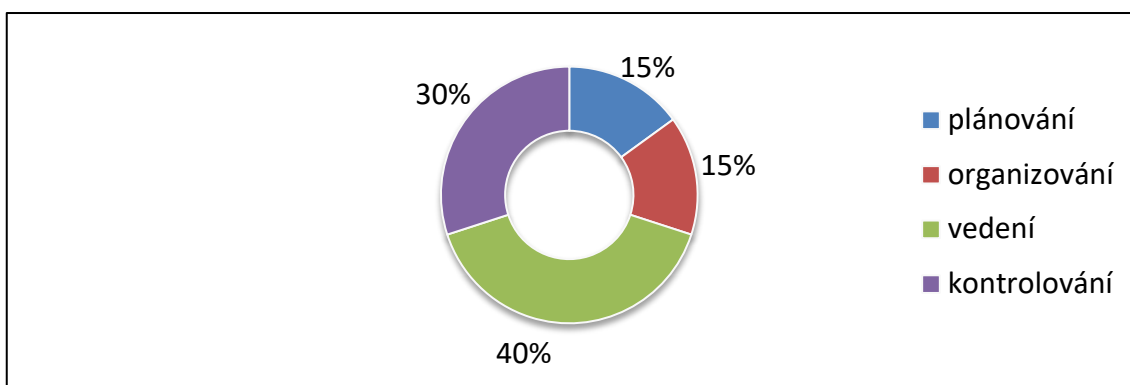
Zdroj: Bachmann, 2011; str. 64

¹³ SCHNEIDEROVÁ, A. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2010. Str. 30. ISBN: 978-80-7368-855-4

¹⁴ BACHMANN, P. *Management neziskové organizace*. 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. Str. 64. ISBN: 978-80-7435-130-3

Linioví manažeři (nižší manažeři) se nacházejí v nižších úrovních manažerské hierarchie. Mezi jejich prioritní činnosti patří vedení zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. Linioví manažeři současně provádějí kontrolu, napravují chyby či řeší problémy, které se vyskytují v běžném provozu. Mezi liniové manažery patří například mistři ve výrobě, dispečeri v dopravě, vedoucí administrativního oddělení nebo vrchní sestry v nemocnici.

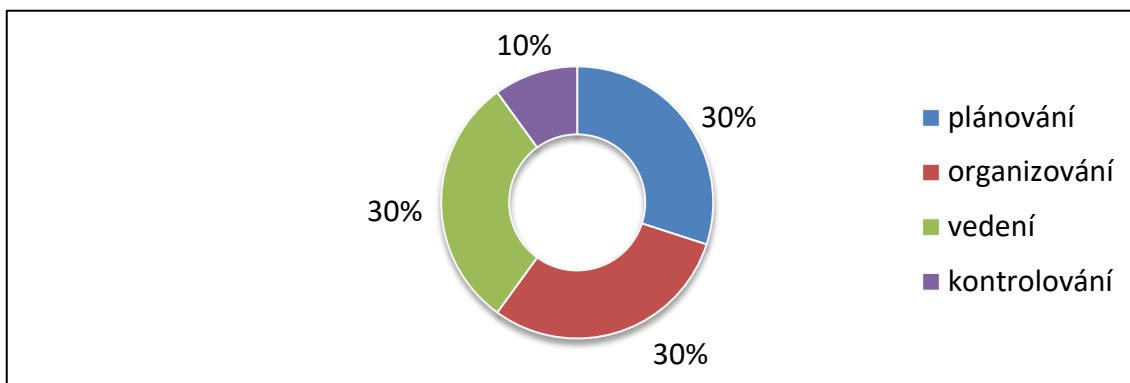
Graf 1: Grafické znázornění rozdělení činnosti liniových manažerů



Zdroj: Bělohávek, 2001

Středoví manažeři jsou zodpovědní za řízení manažerů liniových, případně také řadových pracovníků organizace. Středoví manažeři uskutečňují plány a strategické cíle vrcholového managementu (vrcholových manažerů) tím, že koordinují vykonávané úkoly pro dosažení cílů organizace. Patří sem například stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí odboru atd.

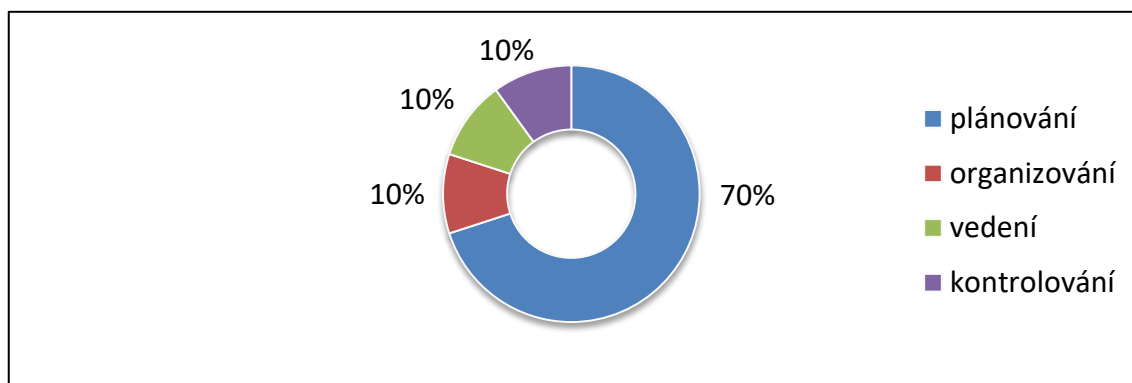
Graf 2: Grafické znázornění rozdělení činností středových manažerů



Zdroj: Bělohávek, 2001

Vrcholoví manažeři (top manažeři) Odpovídají za výkonnost celé organizace. Jejich prioritní činností je formulování a nastolení organizační strategie. Vykonnávají i ostatní manažerské úkony jako organizování, vedení lidí a kontrolování nastavených cílů. Patří mezi nejmenší manažerskou skupinu. Jsou to především generální ředitelé, ředitelé divizí nebo náměštky ředitelů.¹⁵

Graf 3: Grafické znázornění rozdělení činností vrcholových manažerů



Zdroj: Zdroj: Bělohlávek, 2001

2.2 MANAŽERSKÉ ROLE

Manažeři se během svého pracovního dne zabývají různými činnostmi, zejména se zabývají vztahy vůči svým podřízeným, vedoucím, zákazníkům, spolupracovníkům či prosté veřejnosti. Manažerské chování se řídí v jednotlivých vztazích jinými pravidly a principy. Bělohlávek ve své knize používá rozdělení dle Mintzberga (1973), a to na deset různých typů manažerských rolí.

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 24. ISBN 80-85839-45-8

INTERPERSONÁLNÍ ROLE

Interpersonální role souvisí s mezilidskými vztahy, kde manažer vystupuje jako představitel, vedoucí a spojovatel.

Představitel se dá charakterizovat jako reprezentant organizace. Reprezentuje organizaci především zvenčí. To znamená, že se například setkává s novými pracovníky, je u zahájení provozu nové výroby nebo se například setkává s nemocnými dětmi. Vystupuje hlavně jako nositel role. V praxi to znamená, že nic neplánuje, nemusí řešit problémy ani nedělá důležitá rozhodnutí. Velice klíčová vlastnost představitele je setkávání se s podřízenými zaměstnanci, kdy představitel je stimulem pro další práci a svou osobní přítomností motivuje zaměstnance.

Vedoucí, prostřednictvím svých podřízených realizuje zájmy organizace. Mezi jeho úkoly patří především motivace a usměrnění jejich práce. Snaží se nalézt jejich dobré vlastnosti, stejně tak jako možné nedostatky a uvažuje o možnosti jejich dalšího osobního či profesního rozvoje. K dalším úkolům vedoucího patří také hodnocení práce svých podřízených zaměstnanců a formování úkolů, které se musí splnit v následujících obdobích.

Spojovatel udržuje vztahy mezi jednotlivými manažery na horizontální úrovni nebo mimo pracovní prostředí. Můžeme o něm také říci, že stojí uprostřed celofiremní komunikace.

INFORMAČNÍ ROLE

Informační role jsou úzce spojeny s informacemi, které manažeři získávají v interpersonálních vztazích. S těmito informacemi pak dále pracují. Manažer dále působí jako pozorovatel, šířitel a mluvčí.¹⁶

Pozorovatel hledá interní i externí informace důležité pro správné zvládnutí cílů organizace, které jsou pro organizaci významné. Informace jsou získávány pomocí

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 27. ISBN 80-85839-45-8

formálních zdrojů či neformálních cest. Mezi formální zdroje řadíme například firemní porady, informační sítě či tiskoviny. Do neformálních cest můžeme zařadit například dialogy, sportovní klub v organizaci nebo recepce.¹⁷

Šířitel je zodpovědný za předávání interních a externích informací podřízeným i celé organizaci. Šířitel osobně rozhoduje, které informace svým podřízeným pracovníkům či organizaci předá, nebo uschová pouze pro své potřeby. Informace může dále sdělovat jako jednoduchý přímý fakt, případně jim může přiřadit hodnotící rozměr.¹⁸

Mluvčí se dá charakterizovat jako reprezentant, který zastupuje organizaci zvenčí, případně své oddělení vůči ostatním. Jeho reprezentování tvoří obraz organizace navenek. Zastává také organizační zájmy a chrání organizaci před útoky z jiných stran.¹⁹

ROZHODOVACÍ ROLE

Manažerské rozhodování tvoří strategické organizační rozhodování spjaté s manažerovou autoritou a jeho získáváním informací. Mezi rozhodovací role manažera patří podnikatel, řešitel rušivých událostí, distributor zdrojů a vyjednávač.

Podnikatel inovuje, podněcuje a plánuje změny, pro zlepšení stávajícího stavu organizace. Manažer v roli pozorovatele tedy hledá nové způsoby či zajímavé činnosti. V roli podnikatele manažer zavádí nové produkty na trh, inovuje technologie, případně přizpůsobuje technologie z období minulých.

Řešitel rušivých událostí reaguje na nepředvídatelné události, které mohou ohrozit dosažení stanovených cílů. Manažeři stále překonávají nové překážky a neočekávané

¹⁷ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 28. ISBN 80-85839-45-8

¹⁸ DĚDINA, J. a V. CEJTHAMR. *Management o organizačním chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, str. 33. ISBN: 80-247-1300-4

¹⁹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 28. ISBN 80-85839-45-8

situace zevnitř i zvenčí organizace. Manažeři v této roli dodávají organizaci vyrovnanost a odstraňují rozpory, které ohrožují klíčové cíle.

Distributor zdrojů má za úkol hospodařit se zdroji. Zdroji v tomto případě jsou hlavně peníze, zaměstnanci, moc, čas či vybavení. Manažer v roli distributora zdrojů dohlíží, aby přerozdělování zdrojů bylo v souladu se stanovenými cíli organizace. Pomocí informací, získaných v roli pozorovatele, rozděluje zdroje jednotlivým oddělením.

Vyjednaváč vede jednání s jednotlivci, odděleními i jinými organizacemi – se zaměstnanci, kolegy, zákazníky, dodavateli i se státními či místními složkami. Klíčovým faktorem pro tuto roli je pravomoc ke správě zdrojů.

Bělohlávek se v této problematice přiklání k názoru Mintzberga, který vysvětluje, že zmíněné role se mezi sebou vzájemně prolínají. V klíčových rolích najdeme většinou manažery na vyšších úrovních, kteří vystupují v rolích rozhodovacích. Manažeři nižší úrovně působí více tam, kde se více uplatňují interpersonální role.²⁰

3 MANAŽERSKÉ STYLY VEDENÍ

Problematika stylu řízení či vedení pracovníků patří mezi nejstarší, velice zajímavé a nejvíce propracované téma chování v organizaci. Postupem času se více zaměřuje pozornost na výkonnost a úspěšnost manažerů, která pomáhá zvyšovat výkonnost řadových zaměstnanců.

Podle Brymana můžeme v průběhu času narazit na různé názory na styl řízení pracovníků, a to v několika časových obdobích, která se periodicky opakují přibližně po dvaceti letech.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 28. ISBN 80-85839-45-8

Na úplném začátku byl kladen důraz na typické vlastnosti a rysy úspěšných vedoucích pracovníků. Teorie rysů byla postavena na individuálních předpokladech a kvalitách řídicích pracovníků a očekávala, že kvalitní vedoucí pracovník se s těmito předpoklady už narodí.

Ke konci 40. let se vyskytl nový pohled na tuto problematiku. Tento pohled klade důraz na správný styl řízení. Můžeme se zde setkat s různými styly vedení pracovníků – některé způsoby jsou považovány za úspěšné, některé méně úspěšné až neúspěšné. Tato teorie také tvrdí, že vhodný způsob vedení se dá osvojit.

Ke konci 60. let se dostává do popředí kontingenční nebo situationalistický přístup, který říká, že není možné používat pouze jeden způsob vedení, správný způsob vedení vždy záleží na určité situaci. Pro správné zvolení vhodného stylu vedení je nutné porozumět dané situaci.

Začátkem 80. let vznikají nejnovější způsoby řízení zaměstnanců, označované jako Nové vedení (New leadership). V této teorii je kladen velký důraz na emocionální stránku řízení zaměstnanců, oproti dřívějším racionálním způsobům. Hlavním klíčem k úspěchu se stává charisma neboli silná osobnost vedoucího, díky níž přiměje podřízené preferovat jeho vizi.²¹

ZPŮSOBY CHOVÁNÍ

Kreitner a Kinicki definují Klasickou teorii stylů řízení a rozdělují ji na tři hlavní styly.²²

Autoritativní styl (autokratický) řízení se vyznačuje tím, že veškerou moc má vedoucí pracovník. Vedoucí rozdává podřízeným jasně strukturované úkoly. Veškerá komunikace je směřována pouze od vedoucího pracovníka k zaměstnancům. Hlavním plusem tohoto stylu je dosahování pravidelných a vysokých pracovních výkonů. Mezi

²¹ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULERĚ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 150. ISBN 80-85839-45-8

²² KREITNER, R. a A. KINICKI. *Organizational behavior*. 10th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2013. ISBN 978-0-07-802936-3.

nevýhody patří potlačování osobní motivace a rozvoje podřízených.²³ Dle Millera patří tento styl mezi nejhorší styly řízení, který manažeři uplatňují. Pro tento styl může být typickým rysem motivace pracovníků výhrůzkami a strachem. Vedoucí pracovník činí všechna klíčová rozhodnutí samostatně bez pomoci ostatních pracovníků.²⁴

Demokratický styl (participativní) řízení je typický tím, že vedoucí pracovník rozděluje část svých pravomocí, zároveň si však nechává možnost učinit konečná rozhodnutí. Úkoly rozděluje na základě skupinové dohody. Hlavním rysem tohoto stylu je obousměrná komunikace. Mezi hlavní výhody patří možnost podřízených podílet se na rozhodování. Mezi hlavní nevýhody může patřit ztráta času, která plyne z tohoto řízení.

Styl laissez-faire (liberální) je typický tím že, vedoucí pracovník veškerou svou autoritu a řízení deleguje na své podřízené. Podřízení zaměstnanci si sami rozdělují práci. Mezi zaměstnanci převažuje horizontální komunikace. Pro pracovníky je hlavní výhodou možnost vykonávání úkolů podle svého, aniž by museli dbát pokynů vedoucího pracovníka. Mezi hlavní nevýhody může patřit nemožnost dosažení cíle bez vedoucího pracovníka.²⁵

²³ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 151. ISBN 80-85839-45-8.

²⁴ MILLER, L. a D. HRADILÁK. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 89. ISBN 978-80-247-2904-6.

²⁵ BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001, s. 151. ISBN 80-85839-45-8.

4 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Pojem pracovní spokojenosti nelze přesně definovat, a z tohoto důvodu můžeme najít mnoho definic tohoto pojmu v odborné literatuře. Dle Bedrnové se jedná o zaměstnaneckou spokojenost související s personální politikou organizace. Tato definice říká, že čím lépe o své zaměstnance organizace pečuje, tím jsou spokojenější.²⁶

Kollárik rozlišuje pracovní spokojenost ve dvou souvislostech, a to spokojenost v práci a spokojenost s prací.²⁷ V širší souvislosti je nahlíženo na spokojenost v práci, jejíž součástí jsou sociálně-psychologická pojetí. V tomto pojetí je dán důraz na osobnostní rysy pracovníka, které se vztahují k sociálnímu klimatu pracovního prostředí a pracovním podmínkám. Spokojenost s prací je definována v omezeném kontextu a týká se především pracovní činnosti, jejíž součástí jsou odměny za vykonanou práci, její hodnotu, ale i přidělené zaměstnanecké úlohy a požadavky na jejich plnění.²⁸

Všichni zaměstnanci získávají k vykonávané práci jakýsi osobní vztah. Zaměstnanec vyjadřuje svůj vztah k práci skrz osobní hodnocení, které se projevuje navenek, a to v určitých názorech zaměstnance. Soubor těchto názorů je možné tedy brát jako kritérium k měření pracovní spokojenosti.²⁹

FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Faktorů ovlivňující pracovní spokojenost je celá řada. Jednotlivé spokojenosti se projevují na celkové spokojenosti každého pracovníka. Nakonečný ve své knize popisuje: „*Je-li někdo spokojen s některými důležitými podmínkami své práce, bude pravděpodobně spokojen i s ostatními podmínkami, což naznačuje, že existuje obecný*

²⁶ BEDRNOVÁ, E. a I. NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.

²⁷ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

²⁸ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

²⁹ PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

faktor pracovní spokojenosti, který se ovšem projevuje vazbami na znaky pracovních podmínek a rysy osobnosti.“³⁰

Kollárik říká, že je možné dělit faktory ovlivňující pracovní spokojenost na vnitřní a vnější. Do vnějších faktorů podle něj patří pracovní podmínky, které souvisí s konkrétním pracovištěm a souvisí s jeho vlastnostmi. Mezi vnější faktory se také řadí obsah a charakter práce, mzda, řídicí zaměstnanec a kolegové, fyzická náročnost práce a organizace práce. Další skupinou jsou faktory vnitřní neboli osobnostní rysy, které jsou závislé na osobnostních rysech jednotlivých zaměstnanců, a jsou to především věk, pohlaví, dosažené vzdělání, pracovní zkušenosti a rodinný stav, dále také očekávání a záliby. Vnitřní faktory tvoří důležitou část na současném hodnocení vnějších faktorů komplexní spokojenosti. Tato skutečnost má za následek, že na různých pracovních místech se u pracovníků vyskytuje odlišná zaměstnanecká spokojenost.³¹

Dle Štikara mohou mít jednotlivé faktory různou důležitost pro různé zaměstnance v závislosti na oboru, zaměstnání a individuálních preferencích.³²

Charakter a druh práce

Pro práci je charakteristická zejména stejnost a monotónnost vykonávané činnosti, stupeň samostatnosti a aktivita při vykonávání pracovních úloh, atd. Vykonávaná práce, která je pestrá, složitá a poskytuje zaměstnancům větší možnosti k individuálnímu výkonu, je předpokladem pro spokojenost zaměstnanců, jelikož překonává stereotyp či pokles jejich pozornosti. Tato atraktivní zaměstnání vyžadují zpravidla vyšší vzdělání. Tento fakt nelze užívat zcela plošně, jelikož někteří pracovníci preferují stereotypní

³⁰ NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

³¹ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

³² ŠTIKAR, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

práci s jasně danými pravidly a kompetencemi a přizpůsobí se této činnosti a dokážou v ní nalézt svůj zdroj spokojenosti.³³

Finanční odměňování a mzda

Jedním ze základních motivů pracovní činnosti je finanční odměňování. Finanční odměňování poskytuje pracovníkovi možnost uspokojit mnoho svých potřeb. Tento faktor zahrnuje též morální uspokojení a také podněcuje k lepšímu konání a postojům.³⁴ Zaměstnanec porovnává finanční odměnu spojenou s životní úrovní, jakou mu odměna poskytuje, ale i obtížnost práce, postavení v organizaci a vztahy na pracovišti, případně jiná možná zaměstnání.³⁵ Na druhou stranu by systém odměňování v každé organizaci měl být objektivní a transparentní. Kociánová dále říká, že jedním z hlavních faktorů nespokojenosti zaměstnanců bývá nedostatečné nebo naopak nadbytečné odměňování zaměstnanců.³⁶

Sociální prostředí a psychologická atmosféra

Dle Kollárika můžeme rozdělit sociální hlediska práce na formální a neformální. Vztahy mezi kolegy, za jejichž základ by se dal považovat zaměstnanecký kolektiv, patří mezi aspekty formální. Naopak stránky neformální jsou typické kvalitou těchto zaměstnaneckých vztahů v organizaci. Tyto dvě stránky se vzájemně prolínají a formují náladu a prostředí ve společnosti a jsou přímo spojené se spokojeností zaměstnanců na daném pracovišti. Mnoho společností má snahu o to, vytvářet pro své zaměstnance přívětivou náladu na pracovišti. Tato milá atmosféra obsahuje zejména kompaktnost

³³ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

³⁴ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

³⁵ ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

³⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

zaměstnaneckého kolektivu, kladné vztahy mezi pracovníky, spoluúčast při rozhodovacích procesech a vzájemnou pomoc a důvěru v kolektivu.³⁷

Manažer a jeho styl vedení

Manažer patří mezi nejdůležitější osoby nejen při vedení organizace, ale také má velký vliv na názory zaměstnanců a fungování pracovního kolektivu. Dle Kollárika je manažer úspěšný v případě, kdy zajistí produktivitu a spokojenost vlastních pracovníků, zvládne najít řešení pracovních problémů a má úzký vztah se svými podřízenými pracovníky. Podcenění jednoho z těchto faktorů se může záporně projevit na jednotlivých zaměstnancích nebo celém pracovním kolektivu. Jedním z klíčových faktorů spokojenosti zaměstnanců v organizaci je styl manažerského vedení. Tento styl je charakteristický pro jednání manažerů se svými podřízenými zaměstnanci.³⁸

Armstrong popisuje styly vedení pomocí čtyř skupin: charizmatičtí x necharizmatičtí, autokratičtí x demokratičtí, umožňovatelé x kontroloři a transakční x transformační. Pro charizmatického manažera je typické inspirovat ostatní, patří mezi vizionáře, je zaměřený na úspěch a velmi dobře komunikuje. Necharizmatický manažer využívá vlastní know-how a svůj osvědčený postup k problémům. Pro autokratické manažery je charakteristické, že využívají svého postavení k donucení svých podřízených zaměstnanců k plnění pracovních úkolů. Pro tento styl jsou typické nařízení a zákazy. Veškeré řízení má v rukou pouze vedoucí pracovník a zaměstnanci nedostávají možnosti změnit postupy plnění úkolů. Přesným opakem je demokratický manažer, který se zabývá mezilidskými problémy, spoluprací a zapojením podřízených pracovníků do konečného rozhodování.³⁹

³⁷ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

³⁸ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

³⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 261. ISBN 978-80-247-1407-3.

Fyzikální podmínky práce

Jedním z důležitých faktorů, které mají vliv na zaměstnaneckou spokojenost, jsou vhodné pracovní podmínky a pracovní prostředí. Do těchto základních fyzických podmínek práce řadíme například dostatečné osvětlení, nehlučnost, čistotu nebo bezprašnost. Dle druhu práce se mění také obtížnost těchto podmínek k práci.⁴⁰

Fyzikální podmínky práce jsou důležité nejen pro pracovní výkon a úroveň kvality, ale jsou hlavním faktorem pro dobrý zdravotní stav pracovníků. Tyto podmínky práce mají vliv na psychický stav a náladu pracovníků a také mohou působit na sociální klima na pracovišti. Zaměstnavatel má povinnost vykonávat opatření, jejichž důsledkem je odstraňování příčin ohrožení života a zdraví pracovníků a poskytovat bezpečné podmínky k vykonávání práce. Tyto povinnosti jsou kontrolovatelné Ministerstvem práce a sociálních věcí, pod které spadá Český úřad bezpečnosti práce.⁴¹

Věk a seniorita

Pracovní spokojenost spojená s věkem zaměstnance je doposud velmi diskutované téma. Kollárik říká, že mladší pracovníci nebývají mnohdy spokojeni ve svém zaměstnání. Také tvrdí, že spokojenost zaměstnanců stoupá s vyšším věkem. Tento fakt vysvětluje tím, že s vyšším věkem se zvyšuje společenské postavení a pozice pracovníka. Podle Kollárika jsou klíčem ke spokojenosti zaměstnanců například tyto faktory: získaná pracovní praxe, zkušenost v dané problematice a oblasti, ale také změny v pořadí potřeb, očekávání a motivace.

Nejrizikovějším obdobím pro zaměstnance bývá obvykle doba od příchodu do organizace až do dvou let v zaměstnání. Pro toto období je typické, že na zaměstnance

⁴⁰ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

⁴¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001, s. 331. ISBN 80-7261-033-3.

působí tlak k budování vztahu ke společnosti, přizpůsobení se novému prostředí, úsilí o vybudování pracovního a společenského postavení a získání uznání.⁴²

Pohlaví

Podle studie o pracovní spokojenosti nelze určit, zda jsou v zaměstnání více spokojeni muži či ženy. Rozdílnost v pracovní spokojenosti u mužů a žen můžeme objasnit pomocí faktorů, jako jsou například věk, vzdělání, finanční ohodnocení a různé pracovní podmínky. Můžeme zde pozorovat i rozdíly, kdy muži upřednostňují vidinu prosazení se, kariérní povýšení a dosažení ocenění. Naopak pro ženy je prioritní především společenské pojetí práce, jako například přátelské vztahy v pracovním kolektivu, demokratický styl řízení nebo naplánování pracovní doby.⁴³

⁴² KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

⁴³ KOLLÁRIK, T. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost XY je českou společností. Zabývá se **maloobchodním prodejem** elektroniky, hudebních nástrojů, telekomunikační techniky a hodinářských služeb na českém trhu.

Společnost XY patří mezi největší dodavatele v tomto odvětví. Společnost XY působí na trhu **od roku 1992**. Do portfolia společnosti patří mnoho značkových výrobků v oblastní spotřební elektroniky. **Hlavním cílem společnosti** je expanze na zahraniční trhy, upevnění pozice lídra na tuzemském trhu a hospodářský růst. Dílčím cílem společnosti je věnování se maloobchodnímu prodeji, aktivní obchodní politika a neustálé inovace.

5.1 Historie společnosti XY

První zmínka o společnosti XY sahá do roku 1992, kdy první majitel společnosti začíná obchodovat s kalkulačkami značky CASIO. Tyto kalkulačky následně dováží z Německa do České republiky, kde tuto elektroniku následně se ziskem prodává. Tento druh podnikání velice prosperuje a majitel se stává výhradním distributorem této značky v České republice, později v celé Evropě. Majitel otvírá svou první kamennou prodejnu v České republice, které se velice dobře hospodářsky daří.

V roce 2000 firma otvírá již svou pátou prodejnu, která disponuje větším výběrem zboží, především spotřební elektronikou, jako jsou televizory, pračky, ledničky a další podobné zboží. Společnost XY má své první zaměstnance.

Rok 2009 je pro společnost XY průlomový. Společnost se začíná rozvíjet a stává se z ní akciová společnost. Díky výborným hospodářským výsledkům se společnost začíná věnovat velkoobchodnímu prodeji elektroniky a zároveň nezapomíná ani na svůj prodej maloobchodní. Společnost XY otvírá svou 10. pobočku na území České republiky s více než 60 zaměstnanci.

V současné době se společnost XY věnuje velkoobchodnímu prodeji, který expanduje do střední a východní Evropy. Společnost XY dále utužuje i svou maloobchodní činnost, a to pomocí kamenných prodejen, kterých je celkem 18 a zaměstnávají více než 150 zaměstnanců.

5.2 Současný systém manažerského řízení ve společnosti XY

Společnost XY se řadí mezi středně velké společnosti obchodující s elektronikou, ve společnosti nyní pracuje přibližně **150 zaměstnanců**, z toho skoro 70 % tvoří řadoví pracovníci na pozicích odborných prodejců elektroniky. V uspořádání společnosti můžeme najít různé úrovně řízení. Hlavní pozici zastává ředitel maloobchodní divize, který je jedním článkem vrcholového neboli top managementu. Hlavnímu řediteli jsou podřízeni celkem dva oblastní manažeři, kteří se řadí taktéž do vrcholového managementu. Pod oblastní manažery spadají manažeři regionální, kterých je celkem šest. Tito manažeři patří do středního managementu. Jednotlivým regionálním manažerům jsou podřízeni vedoucí poboček a taktéž manažeři poboček, kteří spadají do managementu liniového. Poslední část tvoří řadoví pracovníci, jako jsou odborní prodejci, zástupci vedoucího, administrativní pracovníci nebo například logistici.

I přes skutečnost, že ve společnosti je víceúrovňová struktura řízení, veškeré klíčové procesy v řízení jsou velice striktně centralizovány. To znamená, že mnoho rozhodnutí činí vrcholový neboli top management. Střední management slouží jako spojka mezi nejvyšším a liniovým managementem. Rozhodování a řízení liniového managementu je velmi omezené.

Současný manažerský styl řízení ve společnosti XY není přesně definován. Každá pobočka a jednotlivý vedoucí (manažeři) poboček preferují svůj styl řízení. Dle mého názoru ale na většině poboček převládá styl autoritativní, neboť se zde můžeme setkat s velice důslednou kontrolou zaměstnanců. Na zaměstnance je vyvíjen značný tlak, jsou zde jasně stanoveny pracovní postupy, které se bohužel i negativně dotýkají samotných zaměstnanců a jejich spokojenosti. Dle mého názoru jsou bariérou pro jejich osobní rozvoj.

6 PŘÍPRAVA ŠETŘENÍ

Bakalářské práce se bude věnovat tématu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY, které je dle autora v dané organizaci velmi aktuální.

Hlavním cílem bakalářské práce bude provést analýzu spokojenosti zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY pomocí dotazníkové šetření.

Dílčím cílem je navržení možných doporučení pro zlepšení dosavadního manažerského stylu řízení.

Pro zpracování tohoto výzkumu bude použita **kvantitativní metoda pomocí dotazníkového šetření**. Kvantitativní metoda bude použita, protože dokáže za velmi krátkou dobu sesbírat velké množství relevantních odpovědí. Dotazník je vytvořen celkem ze **sedmnácti otázek**, kdy první část má za úkol identifikovat dotazovaného, kde se budou dotazovaní řadit z hlediska věku, dosaženého vzdělání, pracovní pozice či délky působení ve společnosti. Dotazník se skládá převážně z otevřených a uzavřených otázek. V pěti otázkách lze vybrat zápornou odpověď a následně svou odpověď zdůvodnit.

Sestavení dotazníku a způsob sběru dat byl konzultován s personálním oddělením dané společnosti. Dotazníky byly rozeslány vedoucím daných poboček společně s prázdnými obálkami, do kterých zaměstnanci budou vkládat své vyplněné dotazníky, které poté zapečetí. Přiložené prázdné obálky zajistí maximální anonymitu odpovědí a tím i relevantnost dotazníkové šetření.

Vzorkem byli stanoveni zaměstnanci, kteří působí na maloobchodních pobočkách jako logistici, odborní prodejci, zástupci vedoucího a vedoucí poboček. Tento vzorek byl vybrán, protože je dle autora velice důležitý a spokojenost těchto zaměstnanců ovlivňuje chod a hospodářské výsledky celé organizace. Tito zaměstnanci se dostávají do přímého styku se zákazníky. Dotazovaní zaměstnanci byli seznámeni se způsobem vyplnění dotazníků.

7 SBĚR A ANALÝZA DAT

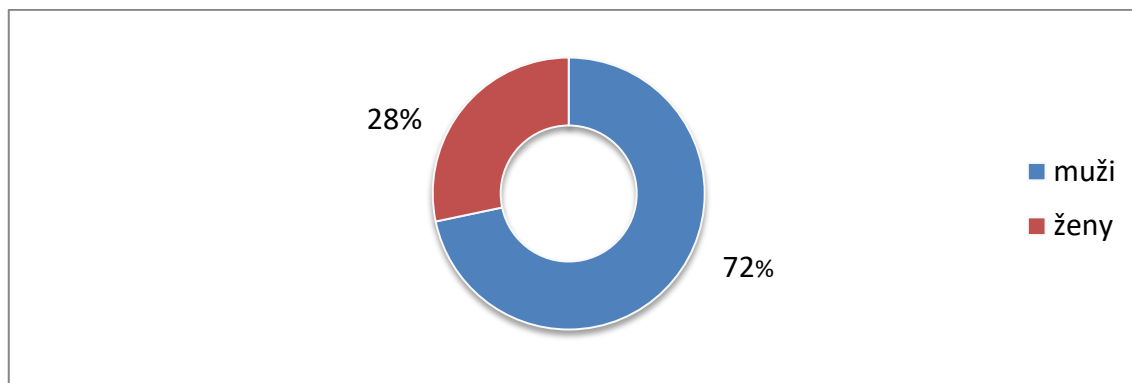
Sběr dat probíhal celkem na **osmnácti pobočkách**, kde pracuje celkem aktuálně 119 zaměstnanců. Dotazování se týkalo logistiků, prodejců, zástupce manažerů poboček. Do šetření byli zapojeni i vedoucí poboček. Jejich odpovědi se týkaly spokojenosti se stávajícím manažerským řízením spojeným s jejich přímými nadřízenými, kterými jsou manažeři regionální. Sběr dat se uskutečnil v rozmezí dvou kalendářních měsíců. Celkem bylo rozesláno 119 dotazníků. Z tohoto počtu se navrátilo 108 dotazníků, z čehož jich bylo pouze **106 správně** a čitelně vyplněných.

7.1 IDENTIFIKACE ZAMĚSTNANCŮ

V této části byly použity identifikační otázky, jako například: počet mužů a žen, věková kategorie, délka pracovního poměru ve společnosti, nejvyšší dosažené vzdělání a pracovní pozice.

Otázka č. 1: Pohlaví zaměstnanců

Graf 4: Pohlaví zaměstnanců

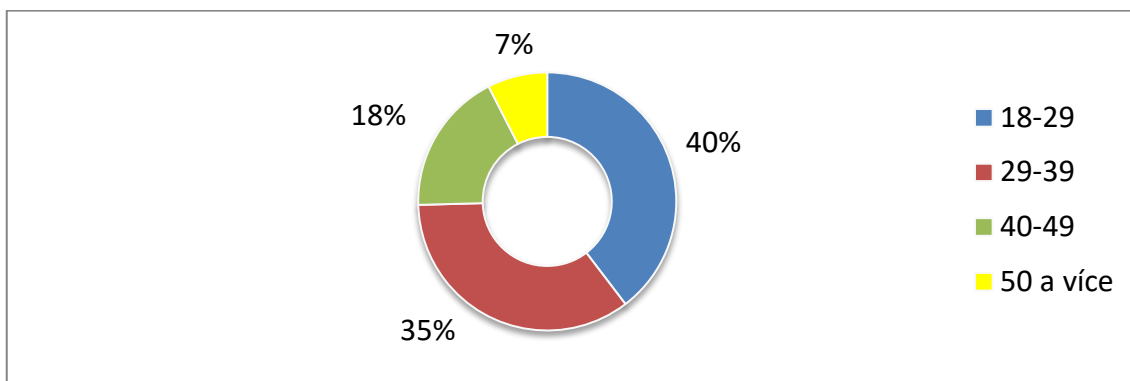


Zdroj: Vlastní šetření

Z celkového počtu 106 získaných dotazníků od respondentů nalezneme ve společnosti 76 mužů (72 %) a 30 žen (28 %). Tento velký rozdíl je dán tím, že na pracovních pozicích logistiků, prodejců pracují ve větším obsazení především muži, neboť se jedná o velmi fyzicky náročnou práci. Fyzická zátěž je důsledkem především manipulací s prodávaným zbožím, jako jsou pračky, ledničky apod. Ženy nalezneme především na pozicích administrativních pracovníků. Mezi jejich hlavní úkoly patří obsluha pokladen, sepisování splátkových a jiných služeb.

Otázka č. 2 : Věková kategorie

Graf 5: Věková kategorie zaměstnanců

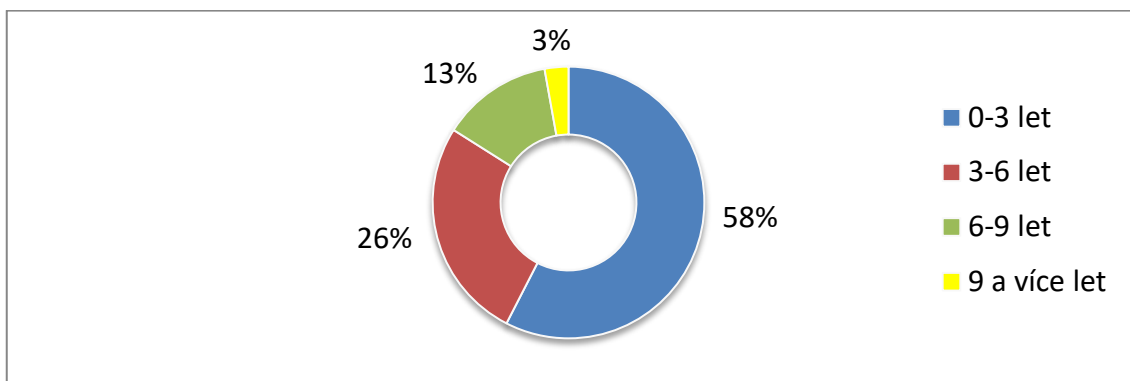


Zdroj: Vlastní šetření

Z této odpovědi vyplynulo, že ve společnosti nejvíce pracují lidé mladého až středního věku. Ve věkové kategorii 18–29 let najdeme nejvíce zaměstnanců, v celkovém počtu 42 (40 %). Tento fakt je dán tím, že mladí lidé hledají po studiu pracovní uplatnění, které ve společnosti mohou získat i bez větší praxe. Jedním z dalších faktorů je, že se jedná o časově velmi náročnou práci, která není příliš vhodná pro rodiče s malými dětmi. Další početně zastoupenou skupinou je věková skupina 29–30 let, v tomto věkovém rozmezí pracuje 37 (35 %) zaměstnanců. Ve věkové kategorii 40–49 najdeme 19 (18 %) zaměstnanců. Tento údaj ukazuje, že těchto zaměstnanců je minimum. Je to především díky časové náročnosti a velké fyzické zátěži. Poslední zkoumaná a zároveň nejméně zastoupena je skupina ve věku 50 let a více. Zde je celkem 8 (7 %) zaměstnanců. Většina těchto zaměstnanců pracuje na vedoucích pozicích poboček. Tuto skutečnost lze vysvětlit velkými zkušenostmi těchto zaměstnanců.

Otázka č. 3 : Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

Graf 6: Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

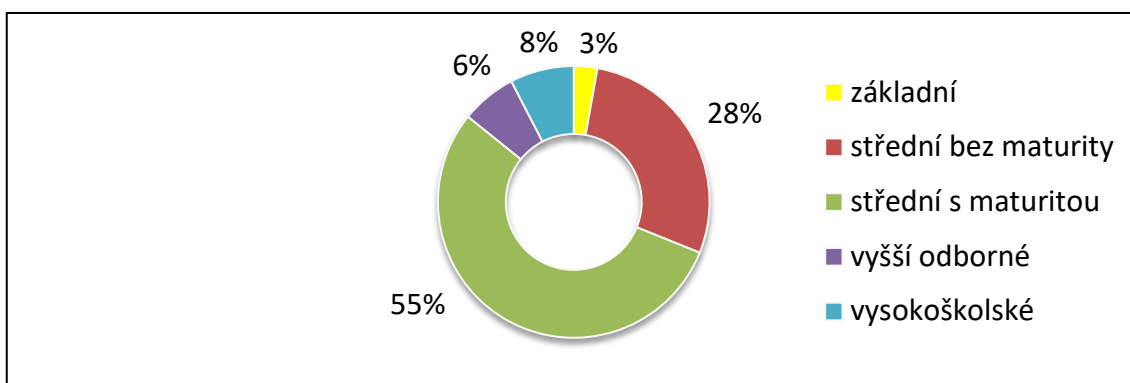


Zdroj: Vlastní šetření

Dotazníkové šetření jasně ukázalo, že zaměstnanci pracují ve firmě nejčastěji do 3 let. Tuto odpověď si vybralo celkem 61 (59 %) zaměstnanců. Tento fakt je dán tím, že se společnost potýká s velkou fluktuací. V kategorii 3–6 let působení najdeme ve společnosti 28 (26 %) zaměstnanců. Čím více stoupáme s délkou zaměstnání výše, tím najdeme méně zaměstnanců. O tom vypovídá kategorie 6–9 let působení u společnosti, kde pracuje 14 (13 %) zaměstnanců, a kategorie 9 let a více, kde působí pouze 3 (3 %). Všichni tito tři zaměstnanci působí jako vedoucí svých poboček.

Otázka č. 4 : Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 7: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



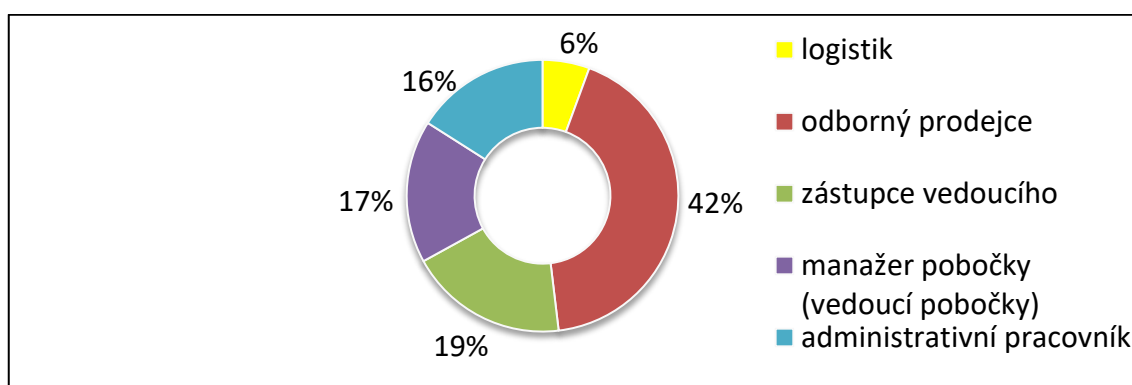
Zdroj: Vlastní šetření

Výsledek této otázky odpovídá autorovým předpokladům. Pouze 3 (3 %) zaměstnanců uvedlo, že jejich vzdělání je základní. Shodně tito zaměstnanci pracují na pozicích

logistiků, jejich náplní je pouze manuální práce. Zaměstnanců, kteří získali střední vzdělání bez maturitní zkoušky, najdeme ve společnosti celkem 30 (28 %). Nejvíce zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají střední vzdělání zakončené maturitní zkouškou, těch je celkem 58 (54,7 %). Respondenti, kteří odpověděli, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je vyšší odborné nebo vysokoškolské, je minimum. V prvním případě u vyššího odborného je to 7 (7%) zaměstnanců. U vysokoškolského skoro shodně 8 (8 %) zaměstnanců. Nejvyšší dosažené vzdělání můžeme nalézt u zástupců vedoucího a vedoucích poboček. Šetření ukázalo, že čím vyšší dosažené vzdělání zaměstnanci mají, tím získávají vyšší šanci se kariéerně posunout a dostat se tak na řídicí funkce jednotlivých poboček.

Otázka č. 5: Jaké je Vaše pracovní pozice?

Graf 8: Jaká je vaše pracovní pozice?



Zdroj: Vlastní šetření

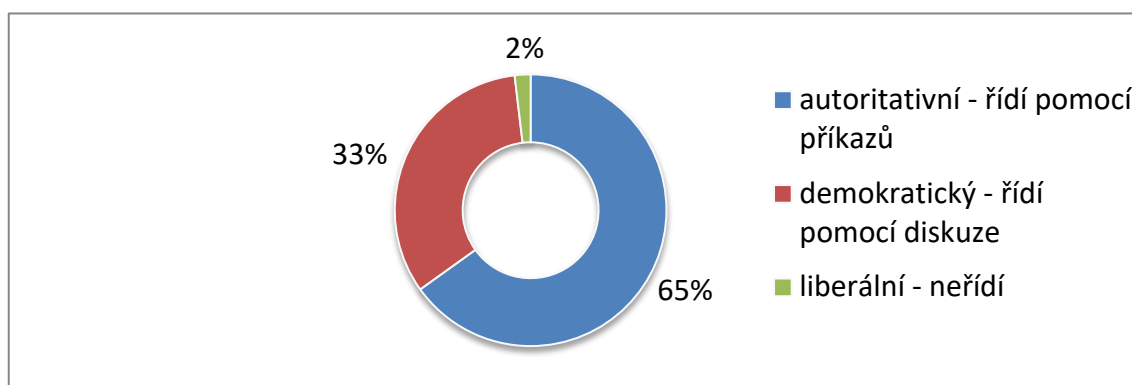
U této otázky odpovědělo nejvíce zaměstnanců, že pracují jako odborní prodejci. Tuto možnost zvolilo 45 (43 %) dotazovaných zaměstnanců. Tento výsledek není překvapivý, neboť hlavní činností společnosti je prodej elektroniky. Odpověď zástupce vedoucího zvolilo 20 (19 %) zaměstnanců. Podobný výsledek přinesla i odpověď manažer pobočky a administrativní pracovník. V prvním případě to bylo 18 (17 %) a ve druhém 17 (16 %) zaměstnanců. Tyto odpovědi jasně ukazují personální uskupení jednotlivých poboček. Pobočky mají jednoho vedoucího (manažera) pobočky, obvykle jednoho zástupce vedoucího a jednoho administrativního pracovníka. Výjimku tvoří pouze největší prodejna v České republice, která má dva zaměstnance jako zástupce vedoucího pobočky.

7.2 OTÁZKY SPOKOJENOSTI S MANAŽERSKÝM ŘÍZENÍM

V další části dotazníkového šetření byly vybrány otázky, díky nimž lze zjistit celkovou spokojenost se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY . Otázky v této části jsou kombinací uzavřených a otevřených odpovědí. V případě, že respondent zvolí zápornou odpověď, měl by svojí odpověď zdůvodnit.

Otázka č. 6: Jaký styl řízení preferuje Váš nadřízený pracovník?

Graf 9: Jaký styl řízení preferuje Váš nadřízený pracovník?

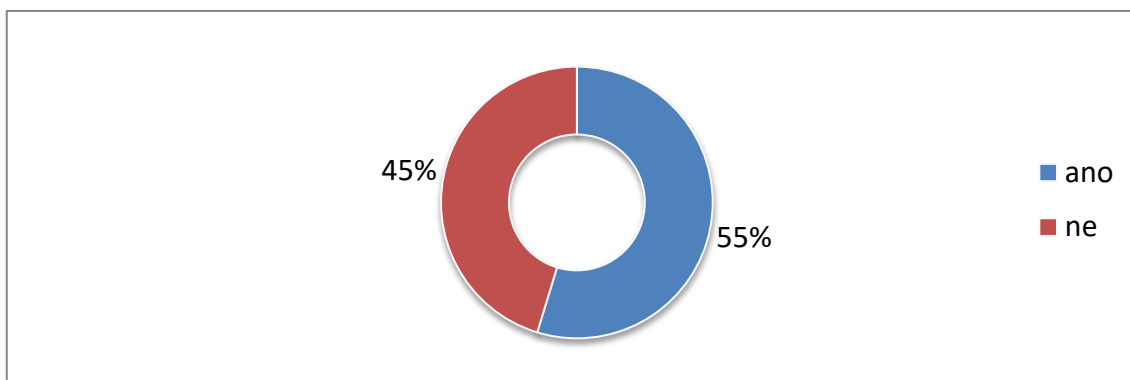


Zdroj: Vlastní šetření

V této otázce uvedlo nejvíce zaměstnanců, celkem 69 (65 %), že jejich nadřízený pracovník preferuje styl autoritativní. Odpověď demokratický zvolilo 35 (33 %) zaměstnanců a poslední odpověď liberální si vybraly pouze 2 (2 %) zaměstnanci. Rozdílnost tohoto šetření si lze vysvětlit tím, že společnost XY nepreferuje žádný konkrétní styl manažerského řízení. Je tedy jen na vedoucích poboček, který styl budou aplikovat na své podřízené.

Otázka č. 7: Vyhovuje Vám styl řízení vašeho nadřízeného?

Graf 10: Vyhovuje Vám styl řízení Vašeho nadřízeného?

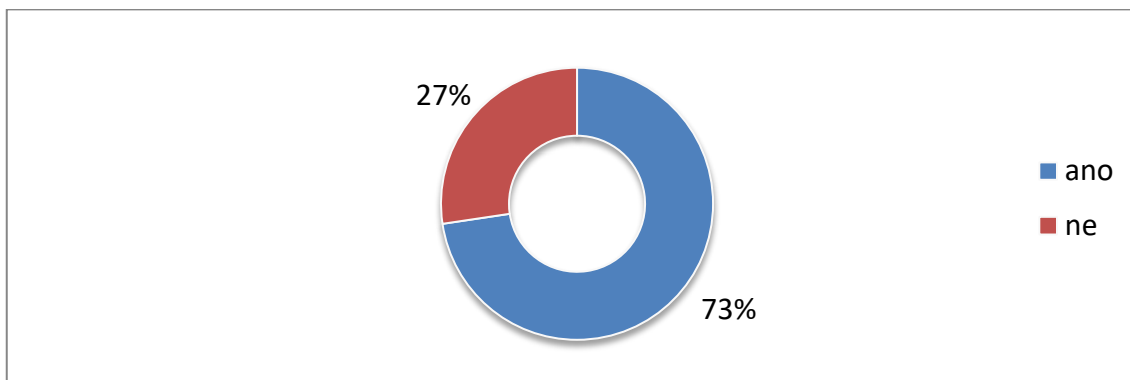


Zdroj: Vlastní šetření

Dotazník u této otázky ukázal vyrovnané odpovědi na otázku, zda jim současný manažerský styl řízení vyhovuje. Celkem 58 (55 %) zaměstnanců odpovědělo, že jim manažerský styl řízení vyhovuje. V drtivé většině tak odpověděli ti zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jejich manažer pobočky preferuje demokratický styl řízení. Zápornou odpověď ne si vybralo 48 (45 %) zaměstnanců. V případě zvolení této záporné odpovědi museli zaměstnanci svůj důvod zdůvodnit v otevřené odpovědi. Jako nejvíce se opakující odpovědi uvedli, že jim manažerský styl řízení jejich nadřízeného nevyhovuje, protože je kladen velký tlak na prodejní výsledky, často pracují pod stresem a musí plnit dle jejich názoru i nesmyslné pracovní postupy.

Otázka č. 8: V případě Vašich připomínek získáte zpětnou vazbu?

Graf 11: V případě Vašich připomínek získáte zpětnou vazbu?

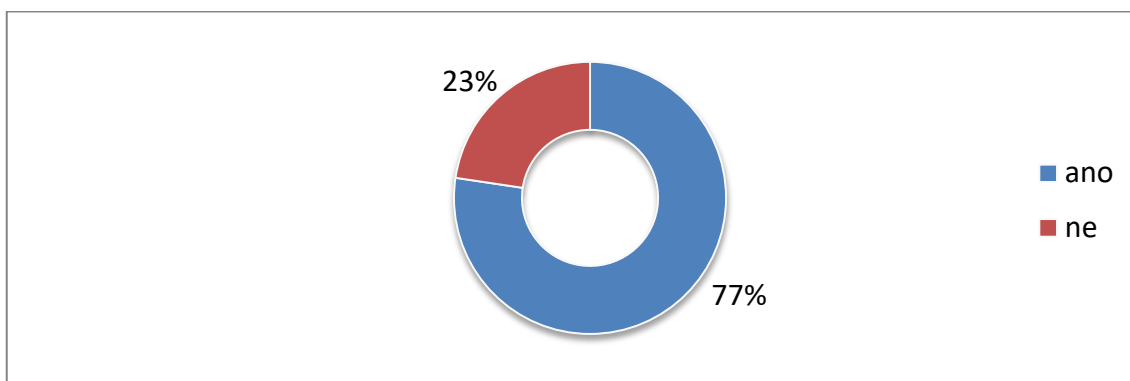


Zdroj: Vlastní šetření

Z výsledků dotazníkové šetření je patrné, že zaměstnanci ve společnosti XY v případě své připomínky obvykle získají zpětnou vazbu. Kladně odpovědělo celkem 77(73%) zaměstnanců. 29(27%) respondentů zvolilo možnost ne. Tento výsledek šetření, je dobrým ukazatelem pro zkoumanou organizaci.

Otázka č. 9: Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu?

Graf 12: Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu?

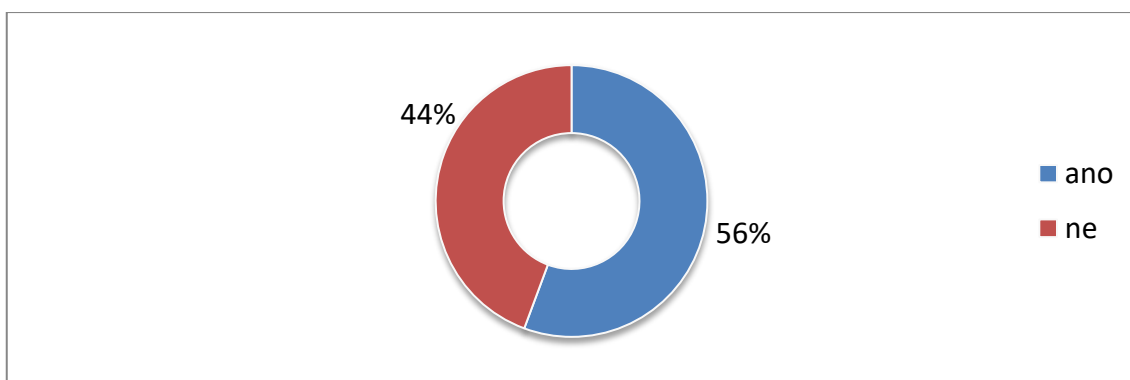


Zdroj: Vlastní šetření

Výsledek této odpovědi dopadl dle autorova očekávání. 82 (77 %) zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízený má dostatečnou autoritu. Pouze 24 (23 %) respondentů uvedlo, že jejich nadřízený nemá autoritu. Zajímavým údajem je, že téměř polovina všech negativních odpovědí o nedostatečné autoritě uvedli ti zaměstnanci, kteří u otázky číslo šest uvedli, že jejich nadřízený pracovník používá autoritativní styl řízení.

Otázka č. 10: Má Váš nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?

Graf 13: Má Váš nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?

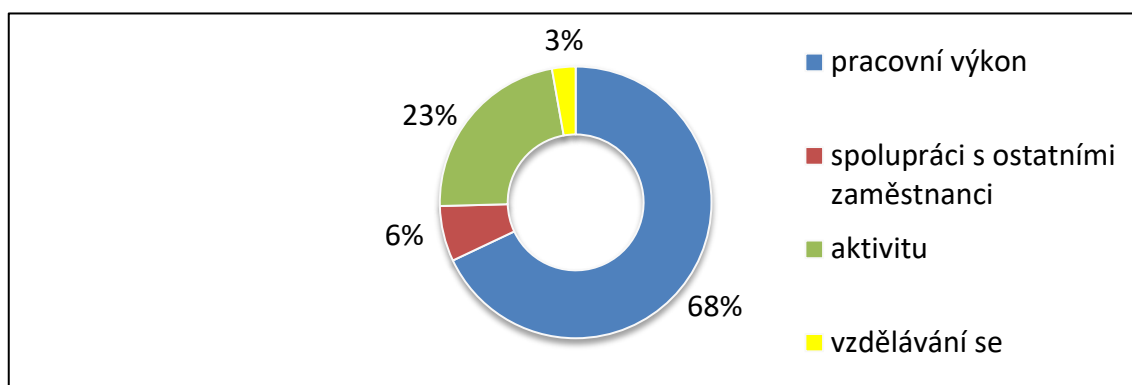


Zdroj: Vlastní šetření

U této odpovědi uvedlo 59 (56 %) zaměstnanců, že jejich nadřízený má vliv na jejich pracovní výkon. 47 (44 %) respondentů odpovědělo, že jejich nadřízený nemá vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Dle autorova názoru se jedná o velice zajímavý výsledek. Respondenti, kteří uvedli odpověď ne, vysvětlují tento fakt především motivačním odměňovacím systémem. Systém odměňování je nastaven tak, že záleží z největší části na samotném zaměstnanci, jaká bude jeho výplata. Zaměstnanci jsou placeni provizně, zjednodušeně řečeno by se tento systém dal nazvat úkolovým.

Otázka č. 11: Co u Vás preferuje Váš nadřízený?

Graf 14: Co u Vás preferuje Váš nadřízený?

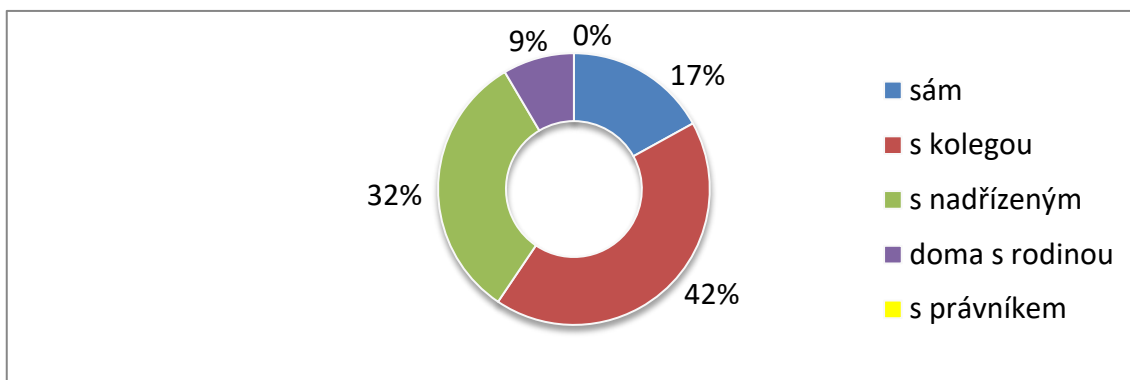


Zdroj: Vlastní šetření

Výsledky jasně ukázaly, že největší prioritou nadřízeného je pracovní výkon. S pracovním výkonem souvisí především přímý prodej elektroniky, plnění osobních a pobočkových plánů, ze kterých je manažer pobočky hodnocen. Celkem tak odpovědělo 72 (68 %) zaměstnanců. 24 (23 %) uvedlo, že od nich vedoucí pracovník vyžaduje aktivitu. Jen 7 (6 %) odpovědí získala odpověď spolupráce s ostatními. Poslední a nejméně zastoupenou odpovědí získalo vzdělávání se. Pouze 3 (3 %) odpovědí. Dle autorova názoru je to obrovská škoda, neboť právě vzdělávání se např. v prodejních dovednostech může kladně pomoci k lepším výsledkům jednotlivých poboček.

Otázka č. 12: S kým řešíte pracovní problém?

Graf 15: S kým řešíte pracovní problém?

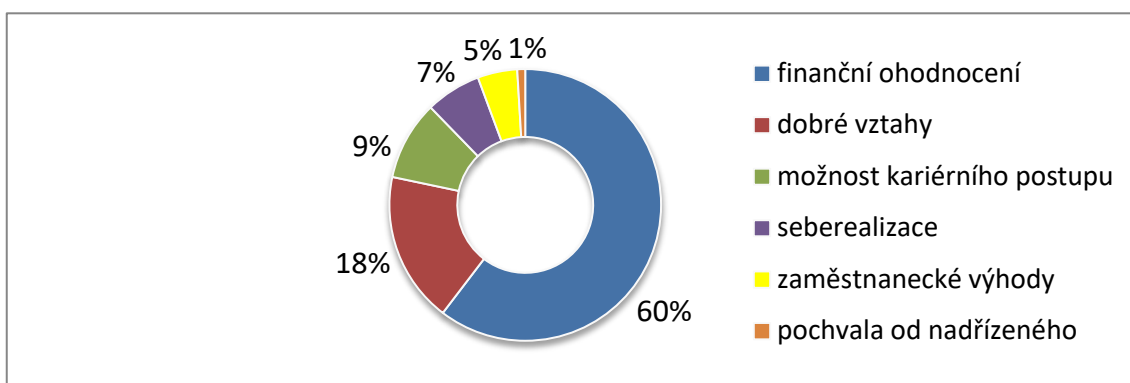


Zdroj: Vlastní šetření

U této otázky odpovědělo 45 (42 %) zaměstnanců, že své pracovní problémy řeší nejprve s kolegou. Na druhém místě uvedli respondenti, že případné problémy řeší s nadřízeným. Uvedlo tak 34 (32 %) zaměstnanců. Pouze 18 (17 %) zaměstnanců zvolilo možnost, že problémy řeší sami bez jiné pomoci. 9 (9 %) zaměstnanců uvedlo, že problémy řeší nejprve doma s rodinou. Výsledky ukázaly, že v případě pracovního problému se problémy řeší přímo na pracovišti. Dle autorova názoru je to dané především časem stráveným na pracovišti a dobrými vztahy mezi kolegy.

Otázka č. 13: Které faktory Vás nejvíce motivují?

Graf 16: Které faktory Vás nejvíce motivují?

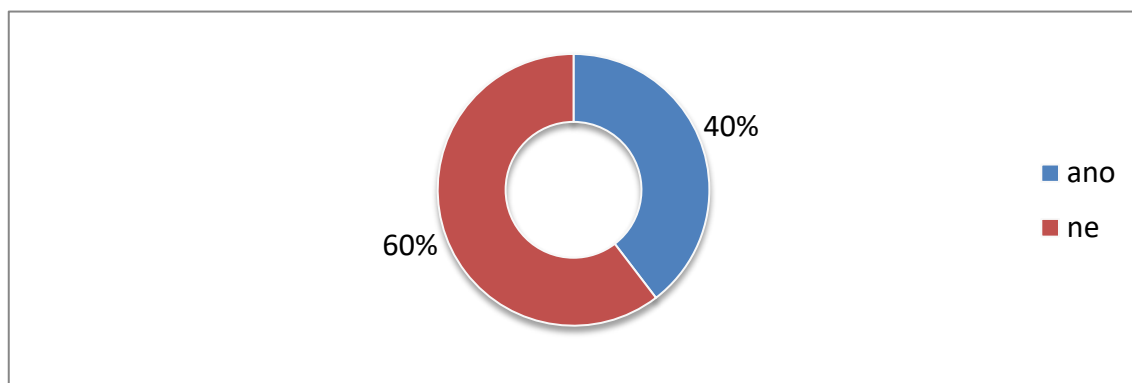


Zdroj: Vlastní šetření

Dle získaných dat zaměstnanec nejvíce motivuje především finanční ohodnocení. Tuto odpověď uvedlo celkově 64 (60 %) zaměstnanců. Tento fakt je daný především provizním mzdovým systémem, kdy si šikovní zaměstnanci mohou vydělat i nadprůměrný plat. Jako druhou nejčastěji zvolenou odpověď zaměstnanci uvedli dobré vztahy, a to přesně 19 (18 %) zaměstnanců. Tento výsledek je dán tím, že se jedná o časově velmi náročnou práci, tudíž s ostatními zaměstnanci tráví hodně společného času. Možnost kariérního postupu, dle dotazníkového šetření, zvolilo 10 (9 %) respondentů. Seberealizace a zaměstnanecké výhody zvolil přibližně stejný počet zaměstnanců, konkrétně 7 (7 %) a 5 (5 %) zaměstnanců. Jako nejméně motivující faktor se umístila pochvala od nadřízeného. Tuto odpověď zvolil pouze 1 (1 %) zaměstnanec. Výsledek této otázky jasně ukazuje, že pro dotazované zaměstnance je nejvíce důležité finanční ohodnocení.

Otázka č. 14: Vyhovuje Vám výše Vaší mzdy?

Graf 17: Vyhovuje Vám výše Vaší mzdy?

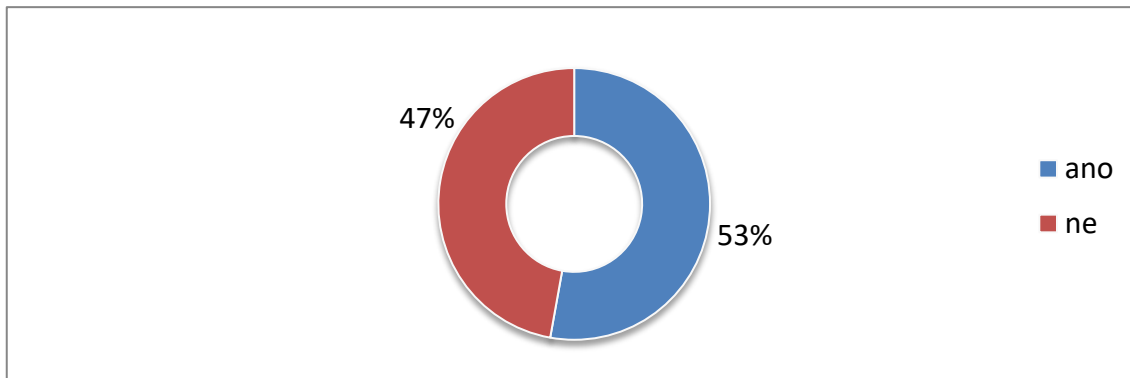


Zdroj: Vlastní šetření

U této položené otázky 64 (60 %) zaměstnanců uvedlo, že není spokojeno s výší své mzdy. Tento fakt je dán především tím, že zaměstnanci nemají garantovanou fixní složku mzdy. Výše mzdy závisí na objemu prodaného zboží a služeb zákazníkům. Tento fakt je dán i tím, že ve firmě je velká fluktuace zaměstnanců. Obzvláště pro nové zaměstnance bývá velmi těžké ihned po svém nástupu podávat či vykazovat dobré prodejní výsledky. Zaměstnanců, kteří odpověděli, že je pro ně výše mzdy vyhovující, bylo celkem 43 (40 %) z těchto zaměstnanců. Zajímavostí je, že ve většině odpovídali ti zaměstnanci, kteří v otázce č. 3 uvedli, že ve společnosti jsou zaměstnání 3–6 let.

Otázka č. 15: Vyhovují Vám pracovní podmínky? (Například délka pracovní doby, směnnost, volný čas, sick days atd.)

Graf 18: Vyhovují Vám pracovní podmínky?

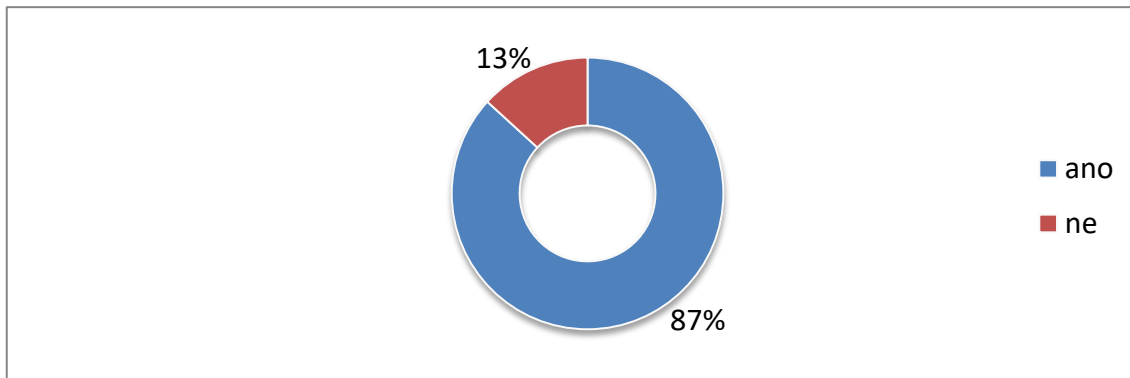


Zdroj: Vlastní šetření

56 (53 %) dotazovaných respondentů uvedlo, že jim pracovní podmínky vyhovují. Zaměstnanci jako nejčastější důvod uvedli především nepravidelnou směnnost a délku pracovní doby. Otevírací doba všech poboček je od 9:00 do 20:00 každý den včetně soboty a neděle. 50 (53 %) zaměstnanců je s pracovními podmínkami spokojena. Dle autorova názoru je tento stav alarmující. Nadpoloviční skupina zaměstnanců není s pracovními podmínkami spokojena. Autor si myslí, že společnost by si při dnešní konkurenci na trhu práce měla svých zaměstnanců více vážit a vytvářet zajímavější pracovní podmínky pro své zaměstnance. Je přesvědčen, že po vylepšení této situace by se zlepšila velká fluktuace a nedostatek zaměstnanců na jednotlivých pobočkách.

Otázka č. 16: Vyhovuje Vám pracovní prostředí? (Například světlost, nehlučnost, bezprašnost atd.)

Graf 19: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?

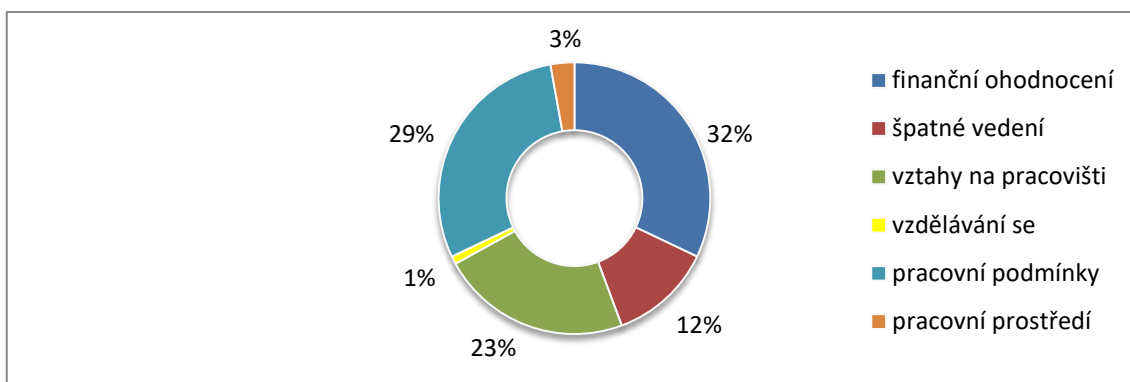


Zdroj: Vlastní šetření

U této otázky odpovědělo 92 (87 %) zaměstnanců, že pracovní prostředí je pro ně vyhovující. Pouze 14 (13 %) dotazovaných uvedlo, že jim pracovní prostředí nevyhovuje. Jako nejčastější nedostatek v pracovním prostředí zaměstnanci uvedli umělé osvětlení a absenci denního světla. Z celkových 18 poboček jsou 2 pobočky umístěné v obchodních centrech. Jedním z dalších nevyhovujících faktorů byla uvedena klimatizace, která při letních měsících nedostatečně plní svou funkci.

Otázka č. 17: Co se Vám zásadně nelíbí?

Graf 20: Co se Vám zásadně nelíbí?



Zdroj: Vlastní šetření

Ze získaných odpovědí uvedlo nejvíce respondentů konkrétně 34 (32 %), že jim nevyhovuje finanční ohodnocení. Jako další v pořadí se umístily pracovní podmínky.

Tuto odpověď zvolilo 31 (29 %) všech dotazovaných zaměstnanců. Problematika pracovních podmínek byla zkoumána v otázce číslo 15. Zaměstnanců, kteří zvolili, že se jim zásadně nelíbí vztahy na pracovišti, bylo 24 (23 %). Špatné vedení jako zásadní faktor, který vede k nespokojenosti, si vybralo 13 (12 %) zaměstnanců. Všech 13 zaměstnanců uvedlo v předchozích odpovědích, že jejich nadřízený pracovník používá autoritativní styl manažerského řízení. Tři (3 %) zaměstnanci uvedli, že se jim zásadně nelíbí pracovní prostředí. Mezi tyto zaměstnance patřili ti, kteří v předchozí odpovědi uvedli, že jim chybí denní světlo. Pouze 1 (1 %) zaměstnanec uvedl, že není spokojen s nemožností se vzdělávat.

8 VYHODNOCENÍ ŠETŘENÍ

Tato kapitola se bude věnovat vyhodnocení šetření. V dotazníkovém šetření, které probíhalo v listopadu roku 2018, bylo osloveno celkem 18 poboček, na kterých pracuje 119 zaměstnanců. Dotazníky byly rozeslány vedoucím neboli manažerům poboček, kteří dotazníky rozdělili mezi své zaměstnance. Z celkového počtu 119 dotazovaných respondentů se podařilo získat 108 dotazníků. Pro výzkum bylo použito 106 správně a čitelně vyplněných dotazníků.

Vytvořený dotazník obsahoval celkem 17 otázek, které byly kombinací uzavřených a otevřených odpovědí. Dotazník byl rozdělen na dva okruhy. První okruh byl identifikační a sloužil k bližšímu seznámení s respondentem. Druhý okruh byl zaměřen na celkovou spokojenost zaměstnanců s manažerským řízením. Ze získaných odpovědí byly vytvořeny grafy, do kterých se zadaly výsledné hodnoty. Jednotlivé grafy byly okomentovány komentářem.

Z první části dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na nižších pozicích ve společnosti XY je zaměstnáno více mužů než žen, tento fakt je dán především fyzickou i psychickou náročností vykonávané práce. Ve společnosti je zaměstnáno 76 (72 %) mužů a 30 (28 %) žen. Ve společnosti nalezneme převážně zaměstnance ve věkové kategorii od 18–29 let. V této kategorii je zaměstnáno 42 (40 %) zaměstnanců. Naopak nejmenší zastoupení získali zaměstnanci ve věkové kategorii 50 let a více. V této kategorii můžeme nalézt jen 8 (7 %) zaměstnanců.

Dotazníkové šetření ukázalo, že ve společnosti převážně najdeme zaměstnance, kteří u společnosti pracují méně než 3 roky. Ze 106 dotazovaných zaměstnanců jich je 61 (59 %), tento fakt ukazuje velkou fluktuaci zaměstnanců ve společnosti XY.

69 (65 %) zaměstnanců uvedlo používání autoritativního stylu manažerského řízení u svého vedoucího pobočky. Zde se tak potvrdily autorovy předpoklady. 48 (45 %) zaměstnanců uvedlo nespokojenost se stylem manažerského řízení nadřízeného pracovníka. Ve většině odpověděli ti zaměstnanci, kteří zvolili, že jejich vedoucí preferuje styl autoritativní. Jako nejčastější důvody nespokojenosti uvedli práci pod tlakem, velký stres a nesmyslné pracovní postupy. Mnohem lépe si vedl styl demokratický. Zaměstnanců, kteří uvedli tuto odpověď, bylo 35 (33 %). Zde naopak byla většina dotazovaných se stylem řízení spokojena. Dotazníkové šetření potvrdilo autorovy domněnky o nespokojenosti zaměstnanců se současným stylem manažerského řízení.

Dostatečnou autoritu svého vedoucího uvedlo v dotazníkovém šetření 82 (77 %) pracovníků. 24 (23 %) zaměstnanců odpovědělo, že jejich nadřízený dostatečnou autoritu nemá. Přibližně 50 % negativních odpovědí bylo od zaměstnanců, kteří uvedli, že jejich nadřízený preferuje autoritativní styl, což autor považuje za velmi zajímavý fakt.

47 (44 %) zaměstnanců uvedlo, že jejich nadřízený nemá vliv na pracovní výkon. Tato odpověď byla pro autora překvapující. Respondenti, kteří takto odpověděli, jako zdůvodnění poukazují především na motivační odměňovací systém. Tudiž hlavním motivem pro ně není nadřízený pracovník, ale výdělek, který zaleží pouze na nich. Hlavním motivem pro zaměstnance je finanční ohodnocení, což dokazuje 64 (60 %) odpovědí zaměstnanců.

Naprosto alarmující výsledek šetření přinesla otázka č. 11: Co u Vás preferuje Váš nadřízený? Zde 72 (68 %) dotazovaných uvedlo pracovní výkon, což se dalo předpokládat. Autora velice negativně zarazilo, že pouze 3 (3 %) zaměstnanců uvedlo, že řídicí pracovník u nich preferuje vzdělávání se. Výsledek tohoto šetření považujeme za velice nešťastný. Dle autorova názoru je vzdělávání se klíčem k rozvoji zaměstnanců, ale především v rozvoji celé organizace.

Dotazníkové šetření rovněž přineslo zajímavý výsledek, kdy ani jeden respondent neuvedl řešení pracovního problému s právníkem. U této možnosti autor nečekal příliš mnoho odpovědí, ale nulový podíl byl překvapující. V případě výskytu šikany, mobbingu nebo bossingu autor věří, že právě právník může zaměstnancům výrazně pomoci.

Pracovní podmínky nevyhovují 56 (53 %) respondentům. Zaměstnanci jako jeden z hlavních důvodů uváděli nevyhovující délku pracovní doby a nepravidelnou směnnost. Tento výsledek je k zamyšlení, neboť dle autora názoru, jsou čísla příliš vysoká. Právě nevyhovující pracovní podmínky jsou tím faktorem, díky němuž zaměstnanci ve společnosti XY pracují 0–3 let. 31 (29 %) respondentů uvedlo, že se jím pracovní podmínky zásadně nelíbí.

9 VLASTNÍ NÁVRHY K ZLEPŠENÍ

Po pečlivém zanalyzování pomoci dotazníkového šetření byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců ve společnosti XY se stávajícím manažerským řízením. Dotazníkové šetření ukázalo největší zastoupení autoritativního stylu, který zaměstnancům nevyhovuje. Tento styl manažerského řízení vhodně nemotivuje podřízené zaměstnance v organizaci k lepším pracovním výsledkům. Zaměstnanci uvedli, jako hlavní hnací motor, finanční ohodnocení, které je závislé pouze na jejich výkonu.

Autor navrhuje, aby řídicí pracovníci ve společnosti XY používaly jednotný manažerský styl řízení. Dle získaných poznatků z dotazníkového šetření a také osobních zkušeností ve společnosti XY by se mělo jednat o styl demokratický. Dle autora je pro většinu zaměstnanců vhodný právě tento styl manažerského řízení, protože pro zaměstnance je hlavní motivací provizní systém finančního ohodnocení. Z toho vyplývá, že nadřízený pracovník nemá přímý vliv na pracovní výkon. Tento styl by výrazně mohl zlepšit pracovní klima na jednotlivých pobočkách, což autor doporučuje. Zaměstnanci by rovněž nepracovali pod velkým tlakem a stresem.

Autor si je vědom, že celý proces změny stylu řízení není jednoduchý a potřebuje svůj čas a prostor. Jako možné řešení autor doporučuje pravidelné školení všech vedoucích pracovníků jednotlivých poboček. Manažeři poboček by měli být pravidelně školeni

externí agenturou. Školení by mělo obsahovat především prvky vedení, plánování a rozhodování. Jako další by autor navrhoval zaměření se na „soft skills“. Ve výše zmíněném vidí u vedoucích pracovníků nedostatky. Autor je přesvědčen, že právě pravidelné workshopy pro řídicí pracovníky poboček mohou pomoci celé organizaci k lepším výsledkům a celkové spokojenosti podřízených zaměstnanců.

Jedním z dalších návrhů je větší důraz na vzdělávání se u nižších pracovníků. Pravidelné školení zaměstnanců, jako jsou logisticy, prodejci, administrativní pracovníci a zástupci vedoucího. Autor navrhuje tyto zaměstnance školit online, takzvaným e-learningem. E-learning by mohl být přínosem pro nové zaměstnance. Školení by se dalo realizovat na jednotlivých pobočkách nebo z pohodlí domova každého zaměstnance. Systém školení pomocí e-learningu by mohli využívat i zaměstnanci, kteří ve společnosti XY působí více let. Tito zaměstnanci by mohli získat nové znalosti, které by jim pomohly k lepším prodejním výsledkům a prospěchu celé organizace.

Autor dále doporučuje společnosti XY zlepšit pracovní podmínky pro své zaměstnance. Analýza ukázala velké nedostatky. Právě pracovní podmínky mohou být jedním z hlavních faktorů, proč se společnost potýká s velkou fluktuací zaměstnanců. Autor navrhuje zlepšení kapacity plánování směn. Ideálně zaručit zaměstnancům co nejvyšší pravidelnou směnnost a případně volit i kratší délku pracovních směn. Dle autorových zkušeností není nutné mít plně obsazenou směnu ve večerních hodinách, protože obchody navštíví jen minimum zákazníků.

ZÁVĚR

Autor zvolil téma bakalářské práce „**Spokojenost se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY**“,. Téma bylo vybráno z důvodu blízkého vztahu autora k dané problematice a současného působení v dané společnosti.

Jako hlavní cíl této bakalářské práce bylo stanoveno provést analýzu spokojenosti se stávajícím manažerským řízením v dané společnosti. **Dílčím cílem** bylo vypracovat a navrhnout možná doporučení pro zlepšení manažerského řízení v dané organizaci.

Pro vypracování výzkumu byl vybrán **vzorek** zaměstnanců, kteří pracují na maloobchodních pobočkách. Mezi tyto zaměstnance patřili logisticy, prodejci, administrativní pracovníci, zástupci vedoucího a vedoucí poboček.

Pro vypracování praktické části **byla zvolena kvantitativní metoda pomocí dotazníkového šetření**. Tato metoda byla vybrána z důvodu získání velkého počtu odpovědí za krátký časový úsek. Dotazníky byly rozeslány na jednotlivé pobočky společně s prázdnými obálkami a následně byly předány zaměstnancům k vyplnění. Dotazník obsahoval kombinaci 17 otevřených a uzavřených otázek.

Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části. První část byla zaměřena na teorii, kde byly základně definovány pojmy jako: management, manažeři, manažerské řízení a pracovní spokojenost. Druhá část se zaměřila na praktické šetření, zde byla popsána historie vybrané společnosti, současný stav manažerského řízení, výzkumné šetření, analýza a doporučení.

Ve společnosti XY je **nejvíce zastoupený autoritativní styl manažerského řízení**, což bylo zjištěno z výsledků šetření. Výzkum pomocí dotazníkové metody ukázal **nespokojenost** zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením. Jako hlavní důvod zaměstnanci uvedli práci pod velký tlakem a stresem. Zároveň praktické šetření odhalilo, že tento styl zaměstnance vhodně nemotivuje k lepším výsledkům. Hlavním motivačním prvkem je pro zaměstnance finanční ohodnocení. Finanční ohodnocení vychází z vnitropodnikového provizního systému, na který mají vedoucí poboček jen minimální vliv. Tato skutečnost není obvyklá v obchodní sféře. Vedoucí poboček ve

společnosti XY se primárně zaměřují na správný chod prodejny a mezi jejich hlavní činnosti patří především objednávání zboží, finanční kontrola a komunikace s centrálou tudíž přímo neovlivňují finanční ohodnocení pracovníků.

Během psaní praktické části se vyskytl pouze jeden menší problém. Potíží byla návratnost vyplněných dotazníků ve stanoveném čase. Jednotliví vedoucí poboček nepřikládali dostatečnou důležitost zaslání dotazníků zpět ve smluveném čase.

Na základě výsledků v praktické části byly stanoveny **návrhy a doporučení**. Jako jedno z klíčových doporučení bylo navrženo změny jednotného stylu manažerského řízení pro všechny vedoucí poboček. Bylo doporučeno zvolení demokratického stylu řízení řadových pracovníků. Pracovníci na jednotlivých pobočkách nebudou řízeni pouze příkazy a budou pracovat ve větší pracovní pohodě a menším stresu. Zároveň budou moci diskutovat nad pracovními postupy a principy. Možné změny by mohly pomoci k rozvoji a seberealizaci pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že vzhledem k vykonávané práci, je zvolení tohoto stylu nejefektivnějším a nejlepším řešením.

Dalším návrhem souvisejícím s manažerským řízením bylo zlepšení procesu vzdělávání se a školicích metod, jak pro jednotlivé manažery poboček, tak pro řadové zaměstnance.

Jako další návrh na zvýšení celkové pracovní spokojenosti bylo navrženo vylepšení pracovních podmínek, a to především v problematice plánování směn a zaručení pravidelné směnnosti. Tyto návrhy mohou pomoci společnosti XY ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Pro omezenou kapacitu bakalářské práce jsme se věnovali pouze vlastnímu tématu: Spokojenost se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY. Díky získaným výsledkům z výzkumného šetření autora napadá další problematika spojená se spokojeností zaměstnanců v této organizaci a případné další inovace, jako je například zlepšení firemních benefitů, modernizace pracovního prostředí či propracovanější systém finančního ohodnocení. Tuto problematiku si autor ponechá pro případné magisterské studium a diplomovou práci.

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace.* 1. vydání. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN: 978-80-7435-130-3.

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

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management.* Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování.* 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

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

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

DONELLY, James H. *Management.* 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. ISBN: 978-80-7169-422-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN: 987-80-247-3067-7.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 3. vyd., (přepřac.). Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

MILLER, Laurence a Daniel HRADILÁK. *Jak zvládat a řídit problémové zaměstnance.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2904-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace.* Praha: Grada, 2005. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy.* Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Kompetence manažerů v sociálních službách.* 1. vydání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Filozofická fakulta, 2010. ISBN: 978-80-7368-855-4.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce.* Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce.* Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

KREITNER, Robert a Angelo KINICKI. *Organizational behavior.* 10th ed. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin, 2013. ISBN 978-0-07-802936-3.

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1: Manažerské dělení	13
---------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1: Grafické znázornění rozdělení činnosti liniových manažerů	14
Graf 2: Grafické znázornění rozdělení činností středových manažerů	14
Graf 3: Grafické znázornění rozdělení činností vrcholových manažerů	15
Graf 4: Pohlaví zaměstnanců	30
Graf 5: Věková kategorie zaměstnanců	31
Graf 6: Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?	32
Graf 7: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	32
Graf 8: Jaká je vaše pracovní pozice?	33
Graf 9: Jaký styl řízení preferuje Váš nadřízený pracovník?	34
Graf 10: Vyhovuje Vám styl řízení Vašeho nadřízeného?	35
Graf 11: V případě Vašich připomínek získáte zpětnou vazbu?	35
Graf 12: Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu?	36
Graf 13: Má Váš nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?	36
Graf 14: Co u Vás preferuje Váš nadřízený?	37
Graf 15: S kým řešíte pracovní problém?	38
Graf 16: Které faktory Vás nejvíce motivují?	38

Graf 17: Vyhovuje Vám výše Vaší mzdy?	39
Graf 18: Vyhovují Vám pracovní podmínky?	40
Graf 19: Vyhovuje Vám pracovní prostředí?	41
Graf 20: Co se Vám zásadně nelíbí?.....	41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

Spokojenost zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY

Dobrý den,

Jsem studentem posledního ročníku bakalářského studia a prosím Vás o Vaši pomoc. Věnujte prosím chvíli svého času mému dotazníku, který je striktně anonymní a vztahuje se k tématu mé bakalářské práce s názvem Spokojenost zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY.

Vyberte vždy pouze jednu odpověď. Po vyplnění tento dotazník vložte do přiložené obálky a předejte svému vedoucímu.

Děkuji moc za Váš čas, s úctou Jakub Krampera.

1, Jste

- muž
- žena

2, Věková kategorie

- 18–29
- 29–39
- 40–49
- 50 a více

3, Jak dlouho pracujete ve společnosti XY?

- 0–3
- 3–6
- 6–9
- 9 a více

4, Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- základní

- střední bez maturity
- střední s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

5, Jaká je Vaše pracovní pozice?

- logistik
- odborný prodejce
- zástupce vedoucího
- manažer pobočky

6, Jaký styl řízení preferuje Váš nadřízený pracovník?

- autoritativní – řídí pomocí příkazů
- demokratický – řídí pomocí diskuze
- liberální – neřídí

7, Vyhovuje Vám styl řízení Vašeho nadřízeného?

- ano
- ne a proč?

.....
 ...

8, V případě připomínky, získáte zpětnou vazbu?

- ano
- ne

9, Má Váš nadřízený dostatečnou autoritu?

- ano
- ne a proč?

.....

10, Má Váš nadřízený vliv na Váš pracovní výkon?

- ano
- ne a proč?

.....

11, Co u Vás preferuje Váš nadřízený?

- pracovní výkon

- spolupráce s ostatními zaměstnanci
- aktivita
- vzdělávání se

12, S kým řešíte pracovní problém?

- sám
- s kolegou
- s nadřízeným
- doma s rodinou
- s právníkem

13, Které faktory Vás nejvíce motivují?

- finanční ohodnocení
- dobré vztahy
- možnost kariérního postupu
- seberealizace
- zaměstnanecké výhody
- pochvala od nadřízeného

14, Vyhovuje Vám výše mzdy?

- ano
- ne

15, Vyhovují Vám pracovní podmínky? Délka pracovní doby, směnnost, volný čas, sick days ad.

- ano
- ne a proč?

.....
.....

16, Vyhovuje Vám pracovní prostředí? Světlost, nehlučnost, bezprašnost, teplota ad.

- ano
- ne a proč?

.....
.....

17, Co se Vám zásadně nelíbí?

- finanční ohodnocení
- špatné vedení

- vztahy na pracovišti
- vzdělávání se
- pracovní podmínky
- pracovní prostředí

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jakub Krampera

Obor: 6208R180 – Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Spokojenost zaměstnanců se stávajícím manažerským řízením ve společnosti XY

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 40

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.