

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řídící styl v kontextu podnikové kultury

Bc. Michael Klán

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Michael Klán

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Řídící styl v kontextu podnikové kultury

Název anglicky

Managing style in the context of organizational culture

Cíle práce

Cílem diplomové práce je porovnání vzájemného vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu a naopak ve vybraných společnostech s odlišnou podnikovou kulturou (odlišnost bude chápána z pohledu velikosti firmy, vlastnické struktury, původu firmy).

Metodika

Při řešení práce budou využity následující metody: studium dokumentů, odborné literatury a podnikových materiálů. Metoda komparativní analýzy. Dále metoda nestrukturovaných rozhovorů a dotazníkové šetření.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

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

Doporučené zdroje informací

- Adair, J. Jak vést a řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2002. ISBN 80-251-0784-1
- Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 str. ISBN 80-247-0469-2
- Bedrnová, E., Nový, I. Psychologie a sociologie v řízení firem. 3. vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 str. ISBN 978-80-7261-169-0
- Bělohávek, Fr. Desatero manažera. Praha: Computer Press, 2003. 90 str. ISBN 80-7226-873-2
- Bělohávek, Fr. Jak řídit a vést lidi. 2 doplněné vydání. Praha: Computer
- Čakrt, M. Typologie osobnosti. 1. vydání. Praha: Management Press, 2010. 217 str. ISBN 978-80-7261-220-8
- Další odborná literatura a periodika dle vlastního výběru studenta.
- Hron, J. Teorie řízení. 4. vydání. Česká zemědělská univerzita v Praze, Pef, 2009. 135 str. ISBN 80-213-0695-5
- Koontz, H., Weihrich, H. Management. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 str. ISBN 80-85605-45-7
- Press, 2000. 92 str. ISBN 80-85839-45-8
- Šuleř, O. Manažerské techniky. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85605-45

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

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

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 16. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řídící styl v kontextu podnikové 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 diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.11.2015

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c. za odborné vedení práce a cenné rady poskytnuté při psaní této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat všem respondentům, vedoucím a pracovníkům zkoumaných podniků, kteří se prostřednictvím dotazníkového šetření ochotně podíleli na této práci.

Řídící styl v kontextu podnikové kultury

Managing style in the context of organizational culture

Souhrn

Předmětem diplomové práce je problematika z oblasti managementu, řídicího stylu a podnikové kultury. V úvodní části práce jsou představena teoretická východiska z oblasti managementu, manažerské funkce a osobnost vedoucího pracovníka. Dále jsou představeny styly vedení lidí a charakteristika kultury podniku. V úvodu analytické části práce jsou popsány současné trendy v oblasti vedení, podnikové kultury a nábory nových zaměstnanců vycházející z aktuálních průzkumů. Dále jsou představeny tři zkoumané společnosti s odlišnou podnikovou kulturou, u kterých byl zkoumán styl řízení liniového vedoucího a jeho podřízených spolu s podnikovou kulturou pracoviště ve zvoleném úseku podniku. Pro účely výzkumu bylo využito dotazníkové šetření a na základě zjištěných výsledků byl u každého ze zkoumaných podniků identifikován styl řízení uplatňovaný vedoucím pracovníkem a výsledný řídicí styl uplatňovaný na zkoumaném pracovišti a představena podniková kultura pracoviště. Výsledky získané u zkoumaných podniků byly porovnány komparativní metodou. S pomocí váhového hodnocení zjištěných výsledků bylo provedeno porovnání vzájemného vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu u zkoumaných podniků a vyhodnocení zjištěných výsledků.

Klíčová slova: management, manažerské činnosti, podnik, podniková kultura, řídicí práce, řídicí styl, spokojenost zaměstnanců, typologie podnikových kultur, typy řídicích stylů, vedení lidí

Summary

The subject of the diploma thesis is the issues of management, style of management and corporate culture. The introduction of the thesis presents the theoretical starting point of management, managerial positions and the personality of the manager. It goes on to present the style of leadership of people and the characteristics of corporate culture. The introduction of the analytical part of the thesis describes the current trends in management, corporate culture and recruitment of new employees based on current research. Three investigated companies are then presented that have a different corporate culture examining the style of management of the line manager and his subordinates as well as the corporate culture of the workplace in a selected department of the business. A questionnaire survey was used for the purpose of the research and based on the results obtained in each of the investigated businesses the style of management was identified as exercised by the manager, the resulting style of management exercised at the investigated workplace and the corporate culture of the workplace presented. The results obtained from the investigated businesses were compared with a comparative method. Using weighted rating of the results obtained, a comparison was made of the interaction of the style of management on corporate culture at the investigated businesses and the obtained results assessed.

Keywords: business, corporate culture, employee satisfaction, management, managerial activity, managerial work, people leadership, style of management, types of styles of management, typology of corporate cultures

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce.....	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Management.....	13
3.1.1 Manažerské funkce (činnosti).....	14
3.2 Pojem manažer.....	14
3.2.1 Rozdělení manažerů v závislosti na postavení v organizaci.....	15
3.2.2 Obecná struktura osobnosti.....	17
3.2.3 Osobnost manažera	20
3.3 Řídící styl a vedení lidí	23
3.3.1 Teorie rysů	24
3.3.2 Styl vedení	25
3.3.2.1 Tři hlavní styly uváděné dle klasické teorie vedení.....	25
3.3.2.2 Čtyři manažerské styly řízení dle Likerta	26
3.3.2.3 Manažerská mřížka (GRID) dle Blake a Mouton.....	28
3.3.3 Situacionalistické (kontingenční) vedení	30
3.3.3.1 Fiedlerův kontingenční přístup k vedení	30
3.3.3.2 Situační vedení dle P. Herseye a K. Blancharda.....	31
3.3.4 Nové vedení (New leadership).....	33
3.3.4.1 Transakční vedení	33
3.3.4.2 Transformační vedení	33
3.4.1 Tři roviny organizační kultury podle E. Scheina	36
3.4.2 Vybrané typologie podnikových kultur	37
3.4.2.1 Typologie Rogera Harrisona a Charlese Handyho	37
3.4.2.2 Typologie organizační kultury podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho	38
3.4.3 Vliv národních kultur různých zemí na podnikovou kulturu.....	40
3.4.4 Rozdíly v podnikových kulturách vybraných zemí	42
4 Analytická část	43
4.1 Současné trendy v oblasti vedení, podnikové kultury a nových zaměstnanců	43
4.2 Charakteristika zkoumaných podniků	50
4.2.1 Podnik číslo 1. Advanced Technology Group s.r.o.	50
4.2.2 Podnik číslo 2. Česká pojišťovna a.s.	51
4.2.3 Podnik číslo 3. dm drogerie markt s.r.o.	51
4.3 Analýza zkoumaných podniků.....	52
4.3.1 Analýza řídicího stylu a podnikové kultury v podniku č. 1	52
4.3.1.1 Charakteristika vedoucího pracovníka.....	52
4.3.1.2 Charakteristika podřízených pracovníků	53

4.3.1.3	Analýza řídicího stylu	55
4.3.1.4	Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu vedoucího pracovníka.....	55
4.3.1.5	Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu podřízených pracovníků	57
4.3.1.6	Výsledný řídicí styl uplatňovaný v podniku	57
4.3.1.7	Analýza podnikové kultury	59
4.3.2	Analýza řídicího stylu a podnikové kultury v podniku č. 2.....	65
4.3.2.1	Charakteristika vedoucího pracovníka.....	65
4.3.2.2	Charakteristika podřízených pracovníků	65
4.3.2.3	Analýza řídicího stylu	67
4.3.2.4	Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu vedoucího pracovníka.....	67
4.3.2.5	Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu podřízených pracovníků	69
4.3.2.6	Výsledný řídicí styl uplatňovaný v podniku	69
4.3.2.7	Analýza podnikové kultury	71
4.3.3	Analýza řídicího stylu a podnikové kultury v podniku č. 3.....	77
4.3.3.1	Charakteristika vedoucího pracovníka.....	77
4.3.3.2	Charakteristika podřízených pracovníků	77
4.3.3.3	Analýza řídicího stylu	79
4.3.3.4	Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu vedoucího pracovníka.....	79
4.3.3.5	Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu podřízených pracovníků	81
4.3.3.6	Výsledný řídicí styl uplatňovaný v podniku	81
4.3.3.7	Analýza podnikové kultury	83
4.4	Komparativní analýza jednotlivých podniků	89
4.4.1	Porovnání výsledků dotazníkového šetření u jednotlivých podniků	89
4.4.2	Porovnání vzájemného vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu a naopak	91
5	Zhodnocení výsledků a doporučení	95
6	Závěr.....	98
7	Seznam použitých zdrojů	99
8	Seznam grafů, obrázků, příloh a tabulek	102
9	Přílohy	I

1 Úvod

Lidé a prostředí, ve kterém žijí, se neustále mění. Stejně tak se spolu s lidmi vyvíjí a mění podniky, ve kterých tito lidé pracují. Současným trendem je globalizace, kdy na trhu působí nadnárodní společnosti, které sebou přinášejí hodnoty ze zemí svého původu a ty se mísí s hodnotami pracovníků dané národní kultury. V důsledku tohoto procesu vznikají nové, stále náročnější požadavky zaměstnanců na pracovní prostředí. Podniky na tyto požadavky postupně reagují a stále častěji nabízejí zaměstnancům různé benefity, podnikají aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti, chrání životní prostředí nebo se soustřeďují na potřeby svých zaměstnanců. Právě zaměstnanci totiž nesou hodnoty, postoje, nepsané normy a pravidla, která spolu vzájemně sdílí a podvědomě tak vytvářejí podnikovou kulturu společnosti, ve které pracují. Manažeři, jakožto vedoucí pracovníci nejsou pouze součástí takové kultury, ale svými schopnostmi a dovednostmi, prostřednictvím svého řídicího stylu na kulturu podniku vědomě působí a do jisté míry ji také ovlivňují. Stejně tak kultura podniku, tvořená všemi zaměstnanci podniku, formuje manažerovy hodnoty a postoje, tedy manažerovo chování, které se následně odráží v jeho stylu řízení zaměstnanců. Vliv řídicího stylu na podnikovou kulturu a naopak vliv podnikové kultury na styl řízení tak lze považovat za uzavřený kruh neustálého vzájemného ovlivňování. Podniková kultura a manažerův řídicí styl na sebe ale nepůsobí vždy rovnoměrně, zpravidla jeden nebo druhý faktor působí silněji. Vzájemné ovlivňování je dobře viditelné na cílené snaze manažera o změnu podnikové kultury, která není jednoduchá. Pokud se manažer pokusí stanovit nová nepsaná pravidla se snahou podnikovou kulturu změnit a ostatní členové podniku tyto hodnoty nepřijmou, nebudou tato pravidla zastávat a dodržovat. Podniková kultura se nezmění, protože její vliv na řídicí styl je silnější, než vliv řídicího stylu manažera na tuto kulturu. V každém podniku pracují jiní lidé, stejně tak každý podnik jiní lidé řídí a z toho důvodu je i podniková kultura každého podniku více, či méně odlišná. To samé platí pro styl řízení, který není stejný ani u všech manažerů v rámci jednoho podniku. Je pak do značné míry otázkou, jaké styly řízení jsou uplatňovány v podnicích v závislosti na jejich podnikových kulturách, jak se navzájem řídicí styl a podniková kultura ovlivňují a jak se jednotlivé podniky s odlišnou podnikovou kulturou ve vztahu podnikové kultury a řídicího stylu vzájemně liší.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je v teoretické části stručně představit tematiku managementu a manažera jako vedoucího pracovníka. Osobnost vedoucího pracovníka a činnosti, které s řídicí činností souvisí. Dále představit teorii vedení lidí, řízení podřízených pracovníků a jednotlivé řídicí styly, které k tomuto účelu slouží. Stručně charakterizovat podnikovou kulturu a její jednotlivé typologie. Cílem analytické části práce je představit aktuální trendy v oblasti vedení lidí a podnikové kultury. Dále provést průzkum na jednom zvoleném liniovém pracovišti u tří vybraných zkoumaných podniků s odlišnou podnikovou kulturou. Na základě zjištěných výsledků určit s pomocí manažerské mřížky řídicí styl uplatňovaný na pracovišti a charakterizovat podnikovou kulturu na zkoumaném pracovišti. Následně porovnat vzájemný vliv řídicího stylu na podnikovou kulturu a vliv podnikové kultury na styl řízení na zkoumaných pracovištích u všech tří zkoumaných podniků.

2.2 Metodika

Teoretická část práce, obsahující teoretická východiska řešené problematiky, bude vypracována formou deskripce vycházející z odborné literatury. Analytická část práce bude vycházet ze studia dokumentů, odborné literatury, podnikových materiálů, nestrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření, dále bude využito metody komparativní analýzy. V úvodu analytické části práce budou představeny tři zkoumané podniky, ve kterých bude prováděn průzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazníky bude na každém zkoumaném zvoleném liniovém pracovišti vyplňovat vedoucí pracovník a jeho podřízení pracovníci. Z toho důvodu bude vytvořen zvláštní dotazník pro vedoucí pracovníky, který bude uveden v příloze číslo 1, a dotazník pro podřízené pracovníky, dotazník bude uveden v příloze číslo 3. První část dotazníků bude v obou případech obsahovat modifikovaný Test manažerského stylu (GRID) podle autora (Šuleř, 2008), který bude v dotazníku pro vedoucí pracovníky uzpůsobený ke zjištění stylu řízení z pohledu vedoucího pracovníka, a v dotazníku pro podřízené pracovníky uzpůsobený ke zjištění řídicího stylu z pohledu podřízených. Druhá část dotazníků bude pro vedoucí pracovníky i podřízené pracovníky obdobná a bude zaměřena na charakterizování

podnikové kultury a zjištění demografických údajů respondentů. Dotazníky budou zpracovány pomocí technologie Google Forms a každá ze zkoumaných společností obdrží identický pár dotazníků, skládající se z dotazníku pro vedoucího pracovníka a dotazníku pro podřízené pracovníky. Tři zkoumané podniky tak obdrží po dvou párech dotazníků se třemi páry internetových odkazů, tak bude zamezeno vzájemnému promíchání sbíraných dat. První část dotazníku pro vedoucí pracovníky bude vyhodnocena pomocí vyhodnocovací tabulky pro styl řízení, uvedené v příloze číslo 2, a první část dotazníku pro podřízené pracovníky bude vyhodnocena pomocí bodovací tabulky uvedené v příloze číslo 4 a vyhodnocovací tabulky pro styl řízení uvedené v příloze číslo 2. Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření bude pro každý ze zkoumaných podniků identifikován styl řízení z pohledu vedoucího pracovníka a výsledný řídicí styl uplatňovaný na pracovišti, zjištěné hodnoty budou zaneseny do manažerské mřížky. Odlišnost pohledů na styl řízení ze strany vedoucího pracovníka a podřízených bude slovně okomentována. Dále bude charakterizována kultura podniku z pohledu vedoucího pracovníka a podřízených pracovníků, výsledky budou zaneseny do tabulek a slovně okomentovány. Stejným způsobem budou zaneseny do tabulek a okomentovány i demografické údaje respondentů. Takto zjištěné styly řízení uplatňované na pracovišti a vymezené podnikové kultury jednotlivých zkoumaných podniků budou porovnány metodou komparativní analýzy a slovně okomentovány.

V poslední části práce bude porovnán vzájemný vliv řídicího stylu na podnikovou kulturu a naopak u zkoumaných podniků. Z tohoto důvodu budou zjištěnému výslednému stylu řízení a dané podnikové kultuře u každého ze tří zkoumaných podniků přiděleny váhy, v závislosti na poměru vlivu, jakým na sebe řídicí styl a podniková kultura vzájemně působí. Výsledné váhy budou zaneseny do tabulky, bude provedeno porovnání zjištěných vzájemných vlivů řídicích stylů na podnikové kultury u zkoumaných podniků a výsledky slovně okomentovány.

V závěru práce bude provedeno zhodnocení výsledků a budou navržena doporučení pro zkoumané podniky, dále budou potvrzeny, nebo vyvráceny stanovené hypotézy: H1: Vedoucí pracovník vidí svoji řídicí práci stejně, jako vidí jeho řídicí práci podřízení pracovníci. H2: Styl řízení má významný vliv na podnikovou kulturu.

3 Teoretická východiska

3.1 Management

Management můžeme přeložit mnoha způsoby, ve smyslu vědní disciplíny ho lze chápat jako vědu nebo teorii o řízení. Tedy činnost, řídicí práce, vykonávaná k tomu zvláště pověřenými lidmi, v podnicích a organizacích. Obecně tak můžeme management přeložit jako řízení. (Pechová, Šišová, 2015)

Řízení bezesporu patří mezi nejdůležitější lidské činnosti. Už od dob, kdy se lidé začali shlukovat a utvářet tak skupiny sestavené za účelem dosažení vytyčených cílů, kterých by samostatně jako jednotlivci nedosáhli, začalo řízení nabývat na významu a stalo se tak nezbytným pro zajištění koordinace individuálních úsilí jednotlivců. S postupem času se společnost začala mnohem častěji spoléhat na skupinové úsilí. Skupiny se více organizovaly a zvětšovaly a spolu s nimi rostl i význam manažerů a managementu. (Koontz, Weihrich, 1993)

Americká manažerská asociace (AMA – American Management Association) na základě odborného zkoumání přijala definici managementu jako kombinaci mezi „vědou a uměním“ jak uskutečňovat stanovené záměry, vést lidi, spravovat majetek a akumulovat zisk. Existují odlišné představy různých autorů na poměr mezi vědou a uměním. Lze však najít shodu, že podíl vědy se pohybuje v intervalu mezi 20-30 % a ostatní, tedy 70-80 % je spíše umění. (Pechová, Šišová, 2015)

V současné době existuje mnoho různých definic pojmu management. Opět však lze najít shodu autorů v definici managementu, jako umění řídit činnosti podniku a dosáhnout stanovených podnikových cílů. (Pechová, Šišová, 2015)

Pojem management lze také chápat, jako proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, směřující k dosažení stanovených cílů organizace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.1.1 Manažerské funkce (činnosti)

Nejtypičtější uspořádání funkcí zajišťovaných v rámci managementu.

- **Plánování:** volba úkolů, určování priorit úkolů a sestavení pořadí jejich realizace s cílem dosáhnout stanoveného cíle.
- **Organizování:** rozdělování úkolů mezi členy organizace nebo organizační útvary, koordinování činností a přidělování nezbytných zdrojů pro dosažení stanovených cílů. Organizování má za cíl všem pracovníkům vyjasnit jejich pozici v řídicím procesu a jejich osobní přínos ke splnění úkolu.
- **Vedení:** proces motivování, ovlivňování podřízených pracovníků. Cílem vedení je motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli maximální úsilí k dosažení stanoveného úkolu.
- **Kontrolování:** porovnání aktuálních informací se stanovenými cíli, umožňuje napravit chyby v plnění úkolu a stanovit kroky ke zlepšení aktivit členů organizace. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001) Manažerská praxe vypovídá, že úspěšné vedení podniku spočívá především ve zpětné vazbě zprostředkované kontrolováním, které musí být přiměřené v závislosti na významnosti stanoveného cíle. (Hron, Macák, 2015)

3.2 Pojem manažer

Na definici pojmu manažer neexistuje jednotný názor, obecně se hovoří o manažerech, jako o zvláštní skupině lidí, která zajišťuje řídicí činnost v podnicích. Pojem manažer byl v našich podmínkách přijat, aniž by byl přesně vymezen jeho význam. Stejně jako u nás není ani ve světě význam pojmu manažer chápán zcela jednoznačně. V užším pojetí pojem manažer označuje vrcholové vedoucí pracovníky podniku, tedy úzkou skupinu vrcholových (top) manažerů, kteří řídí a odpovídají za celkovou činnost organizace.

Nejedná se tedy pouze o obecné označení vedoucích pracovníků, vedoucí s nižším postavením v rámci organizace mají své individuální pojmenování v závislosti na vykonávané funkci. V širším pojetí aktivně řídit podnik nebo některou jeho dílčí část například i „mistrovský úsek“ znamená maximální vynaložení úsilí a aktivní podílení se na probíhajících činnostech.

Kvalitní manažer je schopen zasáhnout do kterékoliv činnosti v podniku a zvládnout situaci správným způsobem a tak uvádět svá přání ve skutky. (Pechová, Šišová, 2015)

Manažeři přímo i nepřímo působí na jednotlivé pracovníky a pracovní skupiny, motivují je a tvarují jejich schopnost podávat co nejoptimálnější pracovní výkony. Mají také zásadní vliv na spokojenost zaměstnanců v práci a v organizaci, v níž pracují. Snaží se u svých podřízených iniciovat a usměrňovat rozvoj jejich pracovních a osobnostních předpokladů. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

V kompetenci manažerů je plnění takových úkolů, při kterých je vyžadováno řízení dalších pracovníků a členů organizace. Existují však velké rozdíly v rozsahu a náročnosti těchto úkolů a v postavení manažerů v rámci organizace. Rozdíly v úrovni manažerské hierarchie, tedy rozdíly v postavení manažerů v rámci organizace napomáhají určit požadavky a dovednosti nutné k úspěšnému plnění stanovených organizačních cílů na dané úrovni, a zároveň jsou motivujícím faktorem k osobnímu rozvoji manažera a sledování jeho kariérního růstu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Mezi manažerské povinnosti patří plnění základních manažerských funkcí (plánování, organizování, výběr personálu a jeho rozmístění, vedení lidí, kontrola). (Pechová, Šišová, 2015)

V závislosti na postavení manažerů v organizaci lze rozdělit na liniové (nižší), střední a vrcholové (top manažery). (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.2.1 Rozdělení manažerů v závislosti na postavení v organizaci

- **Linioví manažeři** (nižší manažeři), nacházejí se na nižších úrovních v rámci manažerské hierarchie, dopravní dispečeri, vedoucí mistrovského úseku, vrchní zdravotní sestry apod. Hlavní náplní jejich práce je vedení podřízených zaměstnanců při plnění každodenních úkolů. V rámci této činnosti také provádějí kontrolu a operativně řeší problémy a napravují vzniklé nedostatky. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

- **Střední manažeři** obvykle vedou liniové manažery, případně i řadové podřízené, tedy podřízené pracovníky liniových manažerů. Koordinují svěřené úkoly směrem k nejlepšímu možnému dosažení stanovených cílů organizace a tím napomáhají realizovat plány a strategické cíle organizace. V praxi nejčastějšími názvy těchto manažerských pozic jsou: stavbyvedoucí, vedoucí odboru, vedoucí úseku, vedoucí provozu apod. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)
- **Vrcholoví manažeři** (top manažeři) zastupují početně nejmenší skupinu manažerů. Hlavní náplní jejich práce je formulování organizační strategie, zároveň však vykonávají i ostatní manažerské činnosti (organizování, vedení lidí a kontrola). Top manažeři tak odpovídají za výkonost celé organizace. V praxi jsou nejčastějšími názvy těchto manažerských pozic: generální ředitel, ředitel divize, náměstek ředitele apod. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Tabulka č. 1: Rozdělení času manažerů v závislosti na postavení v organizaci

plánování	plánování	plánování
organizování	organizování	organizování
vedení	vedení	vedení
kontrolování	kontrolování	kontrolování
Liniový management	Střední management	Vrcholový management

Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) / vlastní zpracování

Jak zde již bylo popsáno, všichni manažeři na různých pozicích organizační struktury v rámci dané organizace vykonávají činnosti spojené s plánováním, organizováním, vedením podřízených zaměstnanců, kontrolou práce svých podřízených a mnoho dalších dílčích činností často operativního charakteru v závislosti na řešeném problému. Společným průsečíkem jejich úsilí je snaha o naplnění stanovených organizačních cílů. Je však třeba uvědomit si, že i manažeři jsou lidské bytosti a tak kvalita jejich práce závisí nejenom na kvalifikaci, ale především na osobnosti a dovednostech každého z nich.

3.2.2 Obecná struktura osobnosti

Pro lepší pochopení osobnosti řídicího pracovníka je nezbytné pochopit strukturu lidské osobnosti obecně. Je nutné uvědomit si, že právě osobnost, vnitřní rozpoložení a předpoklady jedince v roli manažera ovlivňují manažerův řídicí styl, vztah ke svým podřízeným a mají zásadní vliv na kvalitu řídicí práce a dosahování stanovených cílů organizace. Je také důležité vědět, že osobnost není podmíněna kulturou společnosti, naopak daná podniková kultura může při výběrovém řízení klást požadavek nejenom na řídicí pracovníky ale i řadové zaměstnance, aby splňovali osobnostní předpoklady. Organizace tyto požadované předpoklady může při vstupním pohovoru testovat například formou vstupních testů. Struktura osobnosti manažera tedy patří mezi zásadní faktory ovlivňující řídicí styl.

Jednotlivé charakteristiky lidské osobnosti lze shrnout do obecnějších množin, tedy tzv. dimenzí. Základními dimenzemi lidské osobnosti pak podle autorů Chadt, Pechová (2014, s. 11) jsou:

- a) výkonové charakteristiky**
- b) motivační profil**
- c) profilující vlastnosti osobnosti**

A) Výkonové charakteristiky

Mají zásadní vliv zejména při praktickém uplatnění v životě a práci, jsou závislé zejména na vrozených předpokladech, jako jsou vlohy. Pokud se vlohy optimálně spojí eskalují v nadání, pokud nadání dosáhne významné velikosti, eskaluje v talent. Předpoklady pro vykonávání jakékoliv činnosti jsou nazývány schopnosti, významný předpoklad pak tvoří vědomosti. Ty lze dělit dle způsobu získání na znalosti získané vzděláváním (explicitní) a znalosti získané na základě praktických zkušeností (tacitní). (Chadt, Pechová, 2014)

Schopnosti je možné členit na obecné, tedy schopnosti, které je možné využít v nekonečné řadě všemožných činností a schopnosti speciální. Za speciální lze považovat

schopnost, kterou lze využít pouze pro omezené množství, nebo jedinou konkrétní činnost (např. sport, hraní na piano, zpěv). Dalším vymezením schopností, které je pouze jedním z možných, umožňuje dělit schopnosti na pohybové (motorické), smyslové (senzorické) a rozumové (kognitivní, intelektové). Rozumové schopnosti pak bývají označovány za nejdůležitější příklad obecných schopností uplatňujících se v široké škále činností a označovaných jako „inteligence“. Vztáhneme-li pojem k souboru dílčích schopností jedince, můžeme rozumové schopnosti definovat jako „intelekt“. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

B) Motivační profil

Samotné schopnosti k úspěchu nestačí, důležitým faktorem pro jeho dosažení se tak stávají i motivační vlastnosti. Vnitřní pohnutka, tedy motiv ovlivňuje intenzitu směr a průběh jedincova jednání. Hnacím „motorem“ tlačícím celkovou fyzickou a psychickou sílu člověka ke stanovenému cíli je motivace, formovaná vnějšími vlivy v podobě stimulace. Jen velmi vzácně na jedince působí jeden osamocený motiv, nejčastěji se jedná o komplex motivů. Mezi nejzákladnější motivy pak patří: potřeby (Maslowova hierarchie potřeb), návyky (naučené činnosti), zájmy (zaměřenost jedince), ideály a hodnoty (vytvářeny v průběhu socializace). (Chadt, Pechová, 2014)

C) Profilující vlastnosti osobnosti

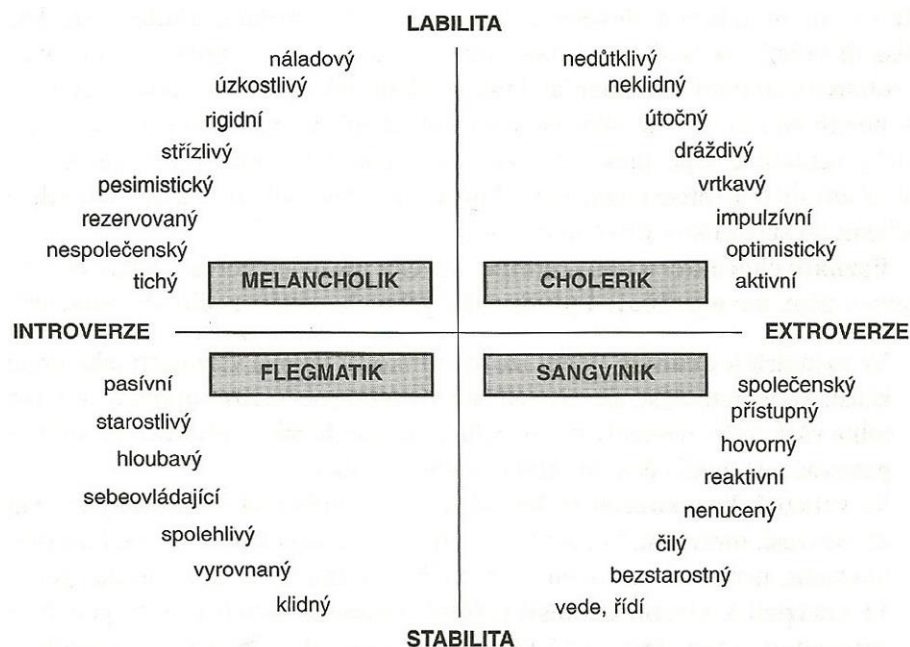
Mezi profilující vlastnosti lidské osobnosti patří temperament, postoje, charakter, sebepojetí a životní perspektivy. (Pechová, Šišová, 2015)

Temperament lze definovat jako vrozenou soustavu psychických vlastností jedince a jeho duševní dynamiky uplatňující se ve způsobu jedincova reagování, prožívání a chování. Temperament je tedy základní složkou při formování povahových rysů osobnosti jedince. (Rymešová, Chamoutová, 2009)

Mezi základní charakteristiky temperamentu lze zařadit: intenzitu a rychlost jedincova reagování, odolnost vůči podnětům, citlivost (prožívání jedince), náladovost (ovládání emocí), výrazovost (způsob projevoování emocí – napjatost, uvolněnost atd.). Temperamentové dimenze jsou dle H. J. Eysencka členěny na: sangvinika (otevřenost,

stabilita), flegmatika (uzavřenost, stabilita), cholерika (otevřenost, labilita) a melancholika (uzavřenost, labilita). (Chadt, Pechová, 2014)

Obrázek č. 1: Základní temperamentové dimenze podle teorie H. J. Eysencka

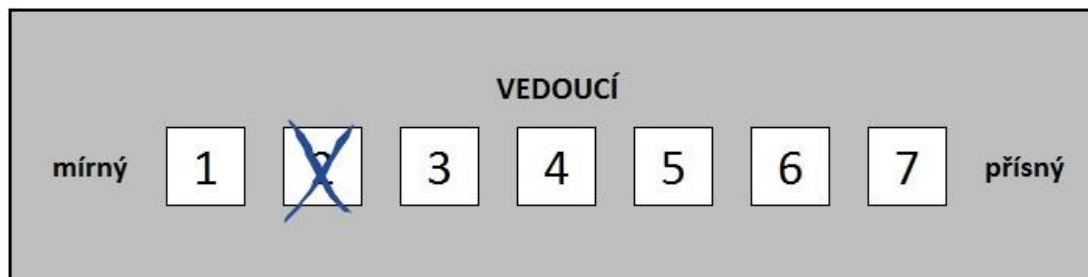


Zdroj: (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Postoje, relativně stálé, kladné nebo záporné hodnocení, názory, tendence a přístupy. Jednání podobným způsobem v podobných situacích. Postoje tedy vznikají na základě intenzivních prožitků, obdobných zkušeností, případně mohou být převzaty od jiných lidí. Skrze postoje jedinec vyjadřuje svoji hodnotovou orientaci, součástí postojů jsou také předsudky (nepříměřeně stálé postoje). Postoje jsou pro svoji stálost poměrně těžko měnitelné a jejich změna je úspěšnější, pokud na jedince působí člověk s vyšší autoritou. (Chadt, Pechová, 2014)

V rámci managementu jsou důležité především postoje vůči organizaci (podniku), nadřízeným, spolupracovníkům, sobě samému a své práci. Postoje motivují a vytvářejí spokojenost na pracovišti, nebo jsou naopak zdrojem odbývání práce, absence na pracovišti, podvádění, opuštění podniku. Postoje jsou měřitelné a k tomuto účelu jsou využívány tzv. postojové škály. Jedním z možných typů škál je adjektivní postojová škála, kde v dotazníkovém šetření pracovník zařadí svůj názor mezi dvě adjektiva (dva póly), například: dobrý vedoucí – špatný vedoucí. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Obrázek č. 2: Adjektivní postojová škála



Zdroj: (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001) / vlastní zpracování

Charakter, tedy skupina poměrně stálých duševních vlastností jedince, projevují se a formují ve vztahu k okolí a sobě samému. Charakterové vlastnosti jsou částečně proměnlivé, například vychovanost jedince (produktem socializace). Charakterové vlastnosti také určují míru souladu jedincova jednání s obecně platnými mravními zásadami (charakter x bezcharakternost). (Pechová, Šišová, 2015)

Sebepojetí, nebo také sebehodnocení je pocitem vlastní hodnoty, vnitřní obraz sebe sama, tedy „ideální já“, sebepojetí také zahrnuje ocenění vlastních možností, dovedností a fyzických i psychických předpokladů vycházejících ze zkušeností se sebou samým i ostatními lidmi. Takové zkušenosti jedinci umožňují přiměřeně reagovat na podněty. (Rymešová, Chamoutová, 2009)

Životní perspektivy představují skupinu osobních cílů, které jsou jedincem považovány za splnitelné. Stanovené osobní cíle mohou být přiměřené reálným možnostem, příliš vysoké nebo zbytečně nízké. Životní perspektivy jsou úzce spojeny s motivací jedince a jeho sebepojetím. (Chadt, Pechová, 2014)

3.2.3 Osobnost manažera

Za osobnost je považován konkrétní jedinec se všemi svými psychickými a fyzickými vlastnostmi. (Pechová, Šišová, 2015)

Osobnost jako pojem zahrnuje vše ohledně chování jedince a způsobu jakým je toto chování uspořádáno a koordinováno v momentě, kdy je jedinec konfrontován se svým okolím. Osobnost lze také definovat na základě „rysů“, tedy jako trvalou a stabilní stránku

jedince, která ho odlišuje od ostatních. Tyto rysy předpokládají určitý způsob chování jedince v závislosti na řadě různých situací. (Armstrong, 2002)

Velká pětice rysů dle Dearyho a Matthewse

- **Neurotičnost** - pocit úzkosti a strach, deprese, rozpačitost, nepřátelství, bezbrannost, přecitlivělost a vznětlivost.
- **Extroverze** – srdečnost, družnost, snaha o sebezprosažení, pozitivní emoce, vroucnost.
- **Otevřenost/Vnímavost** – porozumění, sympatie, hodnoty a myšlenky.
- **Příjemnost** – upřímnost, zodpovědnost, spolehlivost, ochota, ohleduplnost, vstřícnost, skromnost.
- **Svědomitost** – smysl pro povinnost, řád a pořádek, oddanost, sebekázeň, způsobilost, rozvážnost. (Armstrong, 2002)

Na osobních charakteristikách manažerů záleží více, než u všech dalších zaměstnanců organizace. Důraz na osobnost manažerů překračuje čistě psychologický přístup, kdy je za osobnost považován každý jedinec. V potaz jsou brány takové osobnostní charakteristiky, které lze označit svým způsobem za mimořádné. Tyto osobnostní charakteristiky jsou pak označovány pojmem „osobní kvalita“. Pojem obecně vyjadřuje schopnost manažera „dát něco navíc“ schopnost přispět ke zvýšení kvality práce dané organizace jako celku. Dále vyjadřuje, jak jedinec v pracovním procesu svými předpoklady odpovídá požadavkům na pracovní zařazení v dané pracovní pozici. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Charakteristikami osobních kvalit mohou být **Pracovní a osobní kompetence** vyjadřující schopnost jedince uplatnit se v konkrétních podmínkách pracovního zařazení. Důležitým faktorem je dostatečná sebedůvěra, přiměřené sebehodnocení a odpovídající hodnocení nastalé situace. **Sociální kompetence**, schopnost jedinců prosadit se v sociálních vztazích, nejen mezi blízkými, ale i na úrovni svého společenského zařazení. **Pozitivní uvažování a proaktivní jednání** umožňují interpretaci vlastní životní situace

jako množství alternativ a výzev, jedinec je také schopen nalézat pozitiva a kladné stránky ve svém okolí, kladné stránky u lidí, procesů a jevů. Nemusí čekat na vnější podněty a ve svém jednání vystačí s vlastními vnitřními sociálně žádoucími pohnutkami. **Pracovní ochota a výkonová motivace**, jedinec vyjadřuje zájem o práci a potřebu vysokého pracovního výkonu v žádoucím množství a kvalitě. **Vyšší hladina aspirací a vlastního úsilí**, projevem je vyšší úroveň životních nároků, nároků na sebe sama s přirozenou snahou dosahovat stále náročnějších životních cílů spolu s vytrvalostí a schopností překonávat překážky. **Schopnost sebekontroly**, znamená jednat racionálně, umět ovládat svůj citový život a prožívání, tedy „mít sebe sama pevně v rukách“. **Rozvinuté etické a estetické cítění**, nejednat v rozporu se svým svědomím a mít smysl pro estetické rozměry života. **Tvořivost**, schopnost vidět nové způsoby řešení, objevovat a zkoušet nové přístupy. **Pochopení a tolerance**, být ochoten akceptovat ostatní lidi, snažit se je respektovat a porozumět jim, a to i v případě odlišných vlastností, názorů a přístupů. **Smysl pro humor**, být schopen pohlížet na realitu i sebe sama s určitým nadhledem. **Způsobilost stále na sobě pracovat**, tedy neustále vynakládat značné úsilí na potlačení vlastních nedostatků a snažit se o sebevýchovu a sebevzdělávání. (Bedrnová, Nový a kol., 2007)

Osobnost manažera lze tedy shrnout jako jedinečné psychické rysy, které ho charakterizují jako jednotlivce. Mají zásadní vliv na kvalitu práce a vztah k ostatním lidem. Osobnost zcela evidentně určuje, jakým způsobem člověk prožívá okolní dění, jedná v různých situacích a ovlivňuje záměry, kterých chce člověk dosáhnout.

- **Psychické rysy:** schopnosti, dovednosti, znalosti, vlastnosti, potřeby, motivy, postoje a hodnoty. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)
- **Poznávání osobností lidí umožňuje:** předvídat chování lidí v různých situacích, hledat vhodné způsoby jak lidi motivovat, odhadnout jejich potenciální úspěšnost v různých profesionálních funkcích. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3 Řídící styl a vedení lidí

V dnešním globalizovaném světě význam vedení a manažerů, jakožto vůdců neustále stoupá. Již dnes se od vedoucích pracovníků očekává naplnění mnohem komplexnější role a v budoucnosti bude tento záběr ještě širší. Přichází doba globální odpovědnosti a budoucí manažeři budou muset v této době podniky umět správně vést. (Zadrazilová a kol., 2011)

Řídící styl označuje individuální, vyhraněné využívání řídicích metod, řídicích nástrojů a postupů typických pro manažerské chování. Žádný manažer však ve své praxi nevyužívá styl řízení tak, jak je teoreticky popisován, schopný manažer musí vždy dynamicky reagovat na vzniklou situaci a svůj styl řízení jí přizpůsobit. (Pechová, Šišová, 2015)

Styl řízení (vedení) tak vyjadřuje způsob, kterým manažeři vedou své podřízené pracovníky a má zcela zásadní dopad na efektivitu práce, pracovních skupin, organizačních oddělení i celých podniků. Z tohoto důvodu bylo vždy snahou vrcholového vedení zjistit způsob chování jednotlivých vedoucích a zajistit zvýšení jejich pracovního výkonu, nehledě na to zda se jedná o privátní společnost, nebo státní instituci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) Různí autoři vedení připisují odlišný význam, společným průsečíkem těchto definic je „vliv“. Prostřednictvím tohoto vlivu manažer svým uměním ovlivňuje lidi tak, aby ochotně a nadšeně dosahovali stanovených organizačních cílů. Za ideální stav lze považovat situaci, kdy lidé pracují nejenom pod tlakem vlivu nadřízeného manažera, ale sami o své vlastní vůli ochotně, s nadšením a sebedůvěrou vykonávají svěřené úkoly. Ochota a nadšení je vyjádřena v horlivosti a usilovnosti zaměstnanců, kdežto sebedůvěra reprezentuje jistotu a obratnost při využívání technických schopností pracovníků. Manažeři svými schopnostmi napomáhají skupině dosáhnout stanovených cílů, při tomto procesu však nesmějí stát mimo skupinu a pouze na ni „tlačit“. Manažerovo místo je vždy před skupinou a jeho úkolem je ulehčovat jí cestu vedoucí k dosažení organizačních cílů. (Koontz, Weihrich, 1993)

V historickém vývoji vedení můžeme sledovat odborné názory, které lze rozdělit do čtyř etap, měnících se s odstupem zhruba dvaceti let. (Bělohlávek, 2005)

V počátcích teorie vedení se pozornost soustředila především na definici rysů úspěšných manažerů. **Teorie rysů** předpokládá, že každý vedoucí pracovník disponuje škálou silných osobních kvalit a se schopností řídit se již jako takový rodí. S novým přístupem se lze setkat koncem 40. let 20. století, kdy je úspěšné vedení podmíněno správným **Stylem řízení**, manažerské chování je pak poměrně stálé. Manažer má k dispozici úspěšné, méně úspěšné a neúspěšné styly řízení, tedy způsoby chování. Na rozdíl od Teorie rysů se úspěšný styl řízení manažer může naučit, nejedná se tedy o vrozený předpoklad. Koncem 60. let 20. století postupně převládá **Kontingenční**, nebo **Situacionalistický přístup**, kdy je styl vedení zaměřen na konkrétní situaci. Tedy neexistuje obecně platný univerzální styl vedení, manažer vždy nejprve musí správně analyzovat nastalou situaci a v závislosti na ní pak zvolit správný styl řízení. **Nové vedení (New leadership)** je termín označující soubor nových teorií vedení lidí, který se objevuje počátkem 80. let 20. století. Na rozdíl od stávajících racionálních přístupů je nově kladen důraz na emoční stránku vedení. Do popředí vystupuje charisma manažera, tedy osobní síla vůdce, který má schopnost motivovat podřízené pro svoji vizi. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3.1 Teorie rysů

Ve svých schopnostech, vlastnostech, zájmech atd. se od sebe jednotlivci vzájemně liší, tyto rozdílnosti osobností jednotlivců jsou pak souhrnně označovány jako rysy osobnosti. Existuje řada rysů charakterizující úspěšného vedoucího. (Bělohlávek, 2005)
Vybraná rozdělení rysů osobnosti dle jednotlivých autorů:

Dle Brymana jsou relativní rysy úspěšných vedoucích rozděleny do tří skupin:

- **Fyzické faktory** – výška, váha, zjev, věk,
- **Schopnosti** – inteligence, znalosti, komunikativnost, atd.
- **Rysy osobnosti** – introverze-extroverze, konzervatismus, dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, interpersonální citlivost a emocionální kontrola. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Rysy, které rozlišují úspěšné vedoucí od ostatních podle Kirkpatricka a Lockeho

- **Sebeřízení** – (ambice, energie, vytrvalost),
- **Silné přání vést,**
- **Čest a vnitřní integrita,**
- **Sebedůvěra a emocionální stabilita,**
- **Kognitivní schopnosti** (včetně schopnosti zvládat nadměrné množství informací),
- **Znalost oboru.** (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Členění rysů úspěšných vedoucích dle Stogdilla a Manna: inteligence, sebedůvěra, dominance, aktivita a znalost orientovaná na úkol. Z předpokladu teorie rysů, že dobrý vedoucí se již jako dobrý vůdce rodí, byl hlavním nástrojem zkvalitňování řídicích pracovníků personální výběr. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3.2 Styl vedení

Ke konci 40. let 20. století je teorie rysů na ústupu a přichází nový směr kladoucí důraz na způsob chování řídicího pracovníka. Za typický způsob chování manažera vůči skupině je následně považován styl vedení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) Smyslem vedení je motivování a směřování úsilí pracovníků organizace ke splnění podnikového cíle, volba a uplatnění optimálního stylu vedení úzce souvisí s osobními kvalitami vedoucího pracovníka. (Pechová, Šišová, 2015)

3.3.2.1 Tři hlavní styly uváděné dle klasické teorie vedení

Autoritativní styl, kdy je rozhodování plně v rukou vedoucího, který přiděluje svým podřízeným přesně specifikované úkoly a komunikace je vedena jednosměrně shora dolů. Kladem autoritativního stylu je dosažení poměrně vysokého pracovního výkonu, na druhé straně je však výrazným záporem utlumení individuální iniciativy a motivace podřízených. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

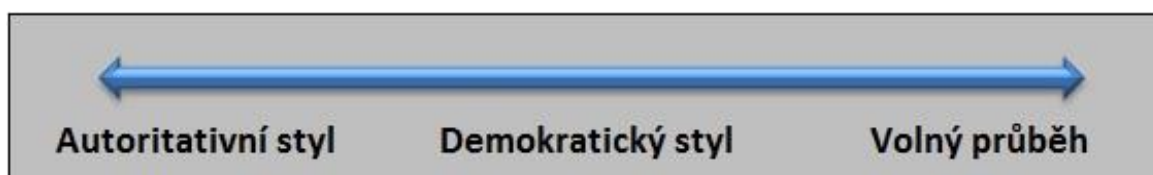
Demokratický styl, vedoucí manažer deleguje významnou část svých kompetencí na podřízené, ale rozhoduje v důležitých a konečných rozhodnutích. Komunikace probíhá obousměrně a práce je rozdělována na základě skupinového rozhodnutí, na kterém všichni členové participují. Významným kladem je vnitřní osobní motivace a iniciativa pracovníků

podílejících se na rozhodování, vzniká zde však i značná časová ztráta vyplývající z demokratického rozhodování. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Styl laissez-faire, manažer zcela ponechává svoje řídicí kompetence na podřízených pracovnících a pracovní skupině, ta si zcela sama určuje postup a rozdělení práce. Tento styl je také označován jako „volný průběh“ a komunikace mezi členy skupiny je převážně horizontální. Kladem stylu je volnost pracovníků, kteří mohou pracovat zcela dle svého uvážení a nemusí se ohlížet na názor nadřízeného vedoucího, zápor nastává v momentě bezcílného tápání v situaci, kdy by bylo vedoucího třeba. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Vzájemný vztah mezi těmito třemi styly lze graficky vyjádřit kontinuem s autoritativním stylem na jedné straně, přes demokratický styl až k laissez-faire na straně opačné, znázorněném na obrázku č. 3.

Obrázek č. 3: Kontinuum stylů řízení



Zdroj: (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) / vlastní zpracování

3.3.2.2 Čtyři manažerské styly řízení dle Likerta

Profesor Rensis Likert se spolu se svými spolupracovníky na University of Michigan téměř třicet let zabýval studiem řídicích stylů vedoucích pracovníků. Na základě své dlouholeté práce dospěl k zajímavým poznatkům napomáhajícím pochopení chování vedoucích pracovníků. Dospěl k názoru, že manažeři jsou silně zaměřeni na své podřízené pracovníky, které se snaží udržet v činnosti pomocí komunikace. Členové týmu zaujímají podpůrný postoj, vyznačovaný společnými zájmy, cíli a očekávaními. Jelikož je tento přístup opřen o motivaci lidí, považuje ho Likert za maximálně efektivní.

Pro lepší pochopení své koncepce Likert vymezil čtyři základní manažerské styly. (Koontz, Weihrich, 1993)

Definice čtyř základních stylů dle Likerta

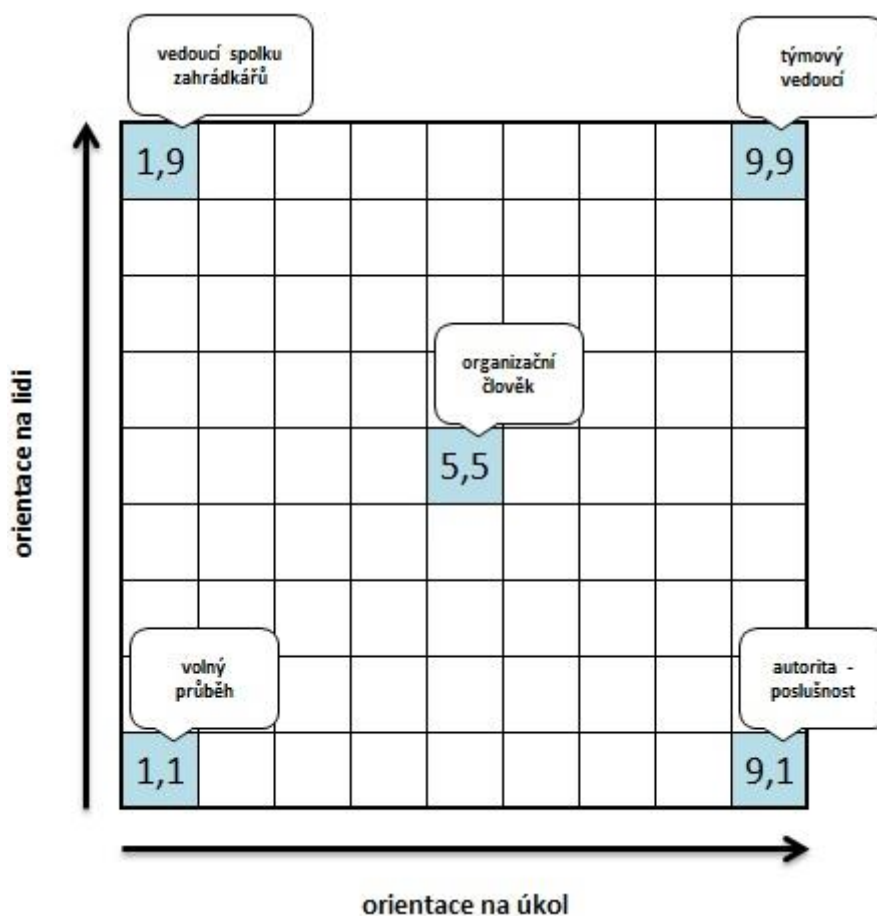
- **Autoritativně vykořisťovatelský styl**, pro tento styl je typický malý zájem manažerů o své podřízené pracovníky, uplatňují metodu „cukru a biče“. Pracovníci jsou považováni pouze za pracovní sílu a komunikace probíhá směrem od shora dolů. Manažeři zastávají názor, že hrozba a síla je nejlepším způsobem pro dosažení požadovaného úkolu zajištění výkonu a disciplíny. (Pechová, Šišová, 2015)
- **Autoritativně benevolentní styl**, u toho stylu se prolíná zájem o podřízené pracovníky s autoritářským postojem. Manažer se snaží naslouchat svým podřízeným, ale pouze aby se v jejich očích stal oblíbený. Je přesvědčen, že podřízení beztak říkají pouze to, co chtějí slyšet. Používá převážně systém odměňování místo trestů a v omezeném množství deleguje vybraným členům pracovní skupiny. (Pechová, Šišová, 2015)
- **Konzultativní styl**, manažer se nepředstíraně snaží naslouchat názorům svých podřízeným, ovšem komunikace směrem nahoru je omezena na minimální úroveň. Rozhodování nadále probíhá na manažerské úrovni řízení. (Pechová, Šišová, 2015)
- **Participativní styl**, snahou manažerů uplatňujících tento styl vedení je zapojení svých podřízených pracovníků do procesu rozhodování. K motivaci pracovníků je využíváno jedině pozitivní odměňování. Takto zapojení lidé pak ochotněji spolupracují na plnění organizačních úkolů, vedoucí jim zcela důvěřuje a využívá delegování. (Pechová, Šišová, 2015)

Na Likertovo třídění stylů vedení navázali Robert J. Blake a Jane S. Moutonová novým přístupem k definování vedoucího stylu zvaným manažerská mřížka. Zde je zohledněna důležitost manažerova zájmu jak na lidi, tak na výrobu. K určení toho zájmu navrhli Robert J. Blake a Jane S. Moutonová matici (mřížku) zobrazující kombinaci různých stylů vedení, která se využívá po celém světě. (Koontz, Weihrich, 1993)

3.3.2.3 Manažerská mřížka (GRID) dle Blake a Mouton

Systém GRID je maticí s dvěma osami, kde první osa znázorňuje manažerovu orientaci na lidi a druhá osa manažerovu orientaci na úkoly, do těchto os jsou následně umístěny styly vedení a kombinací míry manažerovi orientace na lidi, nebo úkoly lze blíže specifikovat jeho styl vedení. (Bělohlávek, 2005)

Obrázek č. 4: Manažerská mřížka (GRID)



Zdroj: (Šuleř, 2008) / vlastní zpracování

Orientace na lidi vyjadřuje míru manažerovi snahy o vytvoření pozitivní atmosféry na pracovišti a uspokojení potřeb zaměstnanců. Úkolově orientovaný manažer pak vyvíjí maximální úsilí a spolu s nasazením vysokého pracovního výkonu se snaží o dosažení stanovených cílů. (Bělohlávek, 2005) Níže jsou vysvětleny jednotlivé styly vedení znázorněné na obrázku č. 4.

1,1 Volný průběh manažer vydává minimální úsilí k dosažení jakéhokoliv cíle, je pasivním článkem a jeho jedinou snahou je udržet sebe sama v organizaci. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

1,9 Vedoucí spolku zahrádkářů vynakládá své úsilí na uspokojování potřeb ostatních lidí, zaměřuje se na nastolení přátelské organizační atmosféry a upřednostňuje snesitelné pracovní tempo. Vedoucí pracovník zaměřuje svoji pozornost na vytváření dobrých vztahů mezi všemi členy v organizaci, často i za cenu horších pracovních výsledků. (Bělohlávek, 2005)

9,1 Autorita – poslušnost, snahou manažera je dosáhnout stanovených výsledků nehledě na pocity a problémy svých podřízených pracovníků. Řídící rozhodnutí opírá o svoji moc v organizaci a trvá na důsledném vykonávání svých rozkazů, pravidelně kontroluje práci podřízených a trestá nedostatečné pracovní výsledky. (Šuleř, 2008)

9,9 Týmový vedoucí, výsledků je dosahováno prostřednictvím zaujetí lidí, pocit „být na jedné lodi“ v rámci organizace posiluje vztahy důvěry a spolupráce. Prostřednictvím týmového přístupu, participace, loajality pracovníků a společného přístupu k řešení problémů se manažer snaží dosáhnout stanoveného cíle. (Bělohlávek, 2005)

5,5 Organizační člověk, optimálního pracovního výkonu dosahuje manažer prostřednictvím kompromisu, tedy udržováním vyrovnaného poměru mezi potřebou plnit stanovené organizační úkoly na jedné straně a nutností udržet pracovní morálku podřízených pracovníků na druhé straně. Vedoucí pracovník je tedy „kompromisníkem“ konformním vůči statutu quo a při svém rozhodování se vždy opírá o organizační normy a nařízení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

9+9 Paternalista, vedoucí pracovník přistupuje ke svým podřízeným jako „rodič“. Střídá orientaci na úkol se zájmem o podřízené pracovníky. Pokud vykonávají svěřené úkoly svědomitě v souladu s představou manažera, vedoucí pracovník pečuje o jejich potřeby, v opačném případě, tedy porušují-li podřízení pracovní kázeň, neodvádí svoji práci v dostatečné kvalitě, nastupuje tvrdý postih. (Šuleř, 2008)

Oportunist sleduje pouze svůj osobní prospěch, k tomu využívá všechny styly vedení tzv. neprincipiálním způsobem. Primární snahou manažera je dosažení benefitů, nejčastěji

ve formě karierního postupu nebo navýšení mzdy. Pro tento účel uplatňuje zrovna takový styl vedení, který je v organizaci aktuálně populární. (Bělohlávek, 2005)

Každý z výše uvedených stylů je více či méně vhodný v závislosti na nastalé situaci, obecně byl za ideální styl považován týmový, jako nejméně vhodný pak styl volný průběh. V závislosti na nastalé krizové situaci s nedostatkem potřebného času a nutností rychlého řešení však bude jako nejlepší uvažován styl autorita-poslušnost. Naopak v případě, kdy pracovní skupina bude s maximálním osobním nasazením realizovat důležitý organizační úkol, a to i na úkor vlastního volného času, je nejlepším vhodným stylem vedoucí spolku zahrádkářů. Kompromisní styl se osvědčí v situaci s nutností prosadit zaměstnanci nepřiliš vítané opatření neslučující se s jejich zájmy. Styl volného průběhu je vhodný pro situaci, kdy si skupina pracovníků zkušeně poradí se svěřeným úkolem a dosáhne při tom výborných výsledků. (Šuleř, 2008)

3.3.3 Situacionalistické (kontingenční) vedení

Teorie stylu vedení učila manažery vést podle jednoho naučeného stylu, který byl univerzální a nejlepší, později se však ukázalo, jak významný vliv má specifická situace na styl řízení. Pro skupinu výzkumných pracovníků bude pravděpodobně nejlepším stylem volný průběh, zatímco odmítaný autoritativní styl se jistě osvědčí pro policejní jednotky, nebo obdobné útvary. Situacionalistické vedení tedy, na rozdíl od předchozích teorií, zdůrazňuje danou situaci jako takovou. Osobnost vedoucího tedy není důležitá a jeho stálý styl vedení může být naopak překážkou, protože opravdu dobrý manažer zaujme vždy styl vedení v závislosti na té či oné situaci. Při uplatňování situacionalistického přístupu se vedoucí pracovníci vyučují potřebným znalostem, jak jednat v modelových situacích. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3.3.1 Fiedlerův kontingenční přístup k vedení

Freda E. Fiedlera a jeho spolupracovníky z University of Illinois lze považovat za zakladatele situační teorie vedení, předpokladem teorie je, že lidé se nestávají vedoucími pouze proto, že disponují požadovanými vlastnostmi, ale také pod vlivem různých situačních faktorů a vztahů mezi členy skupiny a vedoucím. (Koontz, Weihrich, 1993)

Podle Fiedlera je efektivnost řídicího pracovníka závislá na vzájemném poměru dvou proměnných, tedy stylu vedení a stupni, jakým je vedoucí schopen kontrolovat nastalou situaci. Kontrola nastalé situace představuje vliv řídicího pracovníka a rozsah jeho kontroly na jeho bezprostřední pracovní okolí. Vedoucí, který má plně pod kontrolou výstupy své řídicí práce, tedy lze předem odhadnout jeho pracovní výsledky, dosahuje vysoké úrovně kontroly. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Dva styly vedení dle Fiedlera

- **Styl orientovaný na úkol**, vedoucí soustředí veškeré své úsilí na splnění stanoveného úkolu.
- **Styl orientovaný na vztahy**, vedoucí je zaměřen především na vytváření a udržování dobrých vztahů v pracovní skupině. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

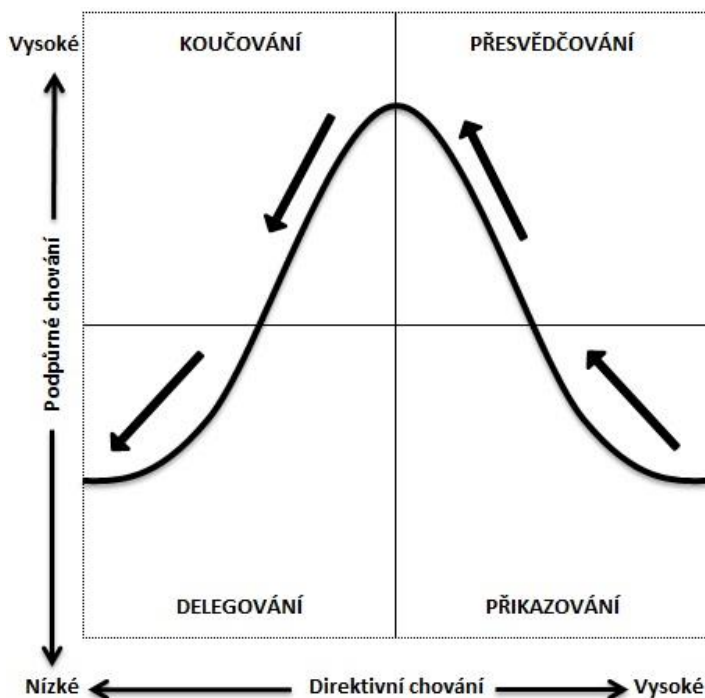
Vedoucí orientovaní na úkol se vyznačují vysokou výkonností v extrémních situacích, oproti tomu vedoucí orientovaní na vztahy dosahují vyšší efektivnosti v klidových situacích. K měření těchto stylů vedení lze využít dotazník nazvaný dle Fiedlera LPC (last preferred co-worker). (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.3.3.2 Situační vedení dle P. Herseye a K. Blancharda

Při volbě řídicího stylu P. Hersey a K. Blanchard zohlednili novou proměnou, zralost podřízených pracovníků. Zralost lze rozdělit na zralost pracovní, zahrnující dovednosti a technické znalosti nezbytné ke splnění stanoveného úkolu a dále psychologickou zralost vyjadřující připravenost přijmout odpovědnost za splnění stanoveného úkolu. (Šuleř, 2008)

Řídicí pracovník by měl přijmout nejenom styl vedení přiměřený zralosti podřízených, ale také takový styl, který povede k rozvoji zralosti podřízených pracovníků. Existují dvě dimenze chování řídicího pracovníka, lze je popsat jako vztahové chování (orientace na lidi) a direktivní chování (orientace na úkoly). (Bělohlávek, 2005)

Obrázek č. 5: Situační vedení



Zdroj: (Šuleř, 2008) / vlastní zpracování

Styly vedení v závislosti na zralosti pracovníků

- **Přikazování**, zralost pracovníků je nízká, vedoucí pracovník je tedy musí přesně instruovat a následně důsledně kontrolovat vykonávanou práci. (Šuleř, 2008)
- **Přesvědčování**, pracovníci již jsou schopni samostatné práce a disponují odbornými znalostmi na potřebné úrovni, ale převažující podíl na celkových výsledcích má jejich motivace. Manažer musí věnovat více svého času na vysvětlování smyslu zadávané práce a řešení interpersonálních vztahů. (Šuleř, 2008)
- **Koučování**, pracovní i psychologická zralost pracovníků je na vysoké úrovni. Manažer se tedy soustředí na další rozvoj svých podřízených pracovníků, ptá se na jejich názor při řešení problému a poskytuje jim příležitost podílet se na rozhodování. (Šuleř, 2008)
- **Delegování**, pracovníci již dosáhli takového stádia pracovní i psychologické zralosti, kdy jsou schopni plnit stanovené úkoly i bez manažera. Vedoucí pracovník jim pak spíše vypomáhá při řešení mimořádných událostí a zbývá mu tak dostatek volného času na řešení strategických problémů. (Šuleř, 2008)

3.3.4 Nové vedení (New leadership)

S postupným vývojem teorií řízení se v 80. letech 20. století začínají objevovat nové názory na vedení souhrnně nazývané Nové vedení. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) Předchozí názory na vedení nezohledňovaly citovou stránku mezi manažerem a podřízeným pracovníkem. Manažeři často mají významný vliv na emocionalitu svých podřízených a tím dokáží měnit (transformovat) podnik i jeho okolí, takový manažer je pak označován za transformačního vedoucího. Transakčním vedoucím je pak označován manažer, který využívá klasických motivačních prostředků, tedy systému odměn a trestů. (Bělohlávek, 2005)

3.3.4.1 Transakční vedení

Spočívá ve vzájemné transakci (směně), „obchodu“ mezi manažerem a podřízeným pracovníkem, tedy jakési výměně „něco za něco“, transakční vedení může mít dvě formy. **Řízení výjimkou**, v případě že podřízený pracovník nedodrží stanovené požadavky, poruší pracovní kázeň, nebo se jinak odchýlí od normy a vznikne tak nežádoucí stav, aplikuje manažer výjimečné opatření (přeřazení pracovníka, nasazení dalších pracovníků, sankci). **Podmíněné odměny**, forma vedení založená na motivování podřízených pracovníků příslibem, pokud dosáhnou dobrých výsledků. Výhody mohou mít formu (finanční, hmotnou, přidělení lepší práce nebo postavení). Účinnost podmíněné odměny spočívá v závislosti na pracovníkově pochopení vztahu mezi pracovními výsledky a výhodou. (Bělohlávek, 2005)

3.3.4.2 Transformační vedení

Styl vedení založený na uspokojování vyšších potřeb podřízených pracovníků, jejichž posílení vede ke zvýšenému úsilí. Na rozdíl od transakčního vedení, kde manažer pracuje uvnitř dané podnikové kultury a přijímá její návyky a hodnoty, transformační manažer podnikovou kulturu svým působením mění, stanovuje, zavádí a rozvíjí novou podnikovou kulturu. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) Transformační manažer se opírá o jasnou představu budoucího stavu podniku, tedy vizi. Vedoucí pak dokáže pomocí svých zvláštních prostředků o této vizi přesvědčit své podřízené pracovníky, kteří ho pak dobrovolně následují. Zvláštními prostředky manažera jsou: charisma, osobní úcta, citové povzbuzení a stimulace myšlení. (Bělohlávek, 2005)

3.4 Podniková kultura

Podnik lze definovat jako skupinu lidí, kteří usilují o dosažení společných cílů prostřednictvím spolupráce, která je vzájemně spojuje. (Kolman, Chýlová, Michálek, Glosíková, 2010) Podniky nejsou pouze výrobními jednotkami, ale především sociálními systémy. Každý podnik je pak součástí specifického kulturního systému, tedy má svoji specifickou podnikovou kulturu. (Šigut, 2004)

Podniková kultura, tedy kultura organizace, představuje soubor nepsaných norem, hodnot, postojů, domněnek a přesvědčení. Přestože kultura podniku není nikde pevně stanovena, utváří způsob chování a jednání lidí v podniku a způsoby vykonávání práce. Hodnoty vyjadřují to, o čem se věří, že je v chování lidí a organizace důležité, zatímco normy představují nepsaná pravidla chování. Kultura podniku je definována celou škálou abstraktních pojmů, přestože tyto normy, hodnoty atd. existují v každém podniku, nemusejí být nikde sepsány a nemluví se o nich. Členové podniku podle nich jednají, aniž o nich přemýšlí, přesto má podniková kultura zásadní vliv na jejich chování. (Armstrong, 2002) Podnikovou kulturu tedy tvoří poměrně dlouhodobě udržované a všeobecně přijímané představy, přístupy a hodnoty. (Pfeifer, Umlaufová, 1993) Manažeři často usilují o změnu kultury s pocitem, že se jedná o něco nezdravého. Nedefinovatelná, neuchopitelná a jen velmi málo ovlivnitelná kultura podniku tak silně odolává snahám o její změnu. Manažerská přání pak často končí pouze jako neuskutečněné cíle. (Bělohávek, 2003)

Bedrnová, Nový a kol. (2007, s 430) uvádějí pro upřesnění vymezení pojmu podniková kultura přehled definic od vybraných autorů, kteří se pojmem podniková kultura zabývají:

„Organizační kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“ (Dyer, 1985).

„Organizační kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství organizace.“ (Heinen, 1987).

„Organizační kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla, či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Schein, 1969).

„Splnění úkolů, povinnost a pořádek je možné v organizaci zajistit prostřednictvím mixu vlastních přesvědčení, organizační ideologie, rituálů a mýtů, které spojíme pod etiketou organizační kultury.“ (Pettigren, 1979).

Členové každého podniku se při své práci chovají trochu odlišně. To, jaké chování je očekáváno od členů podniku a jaké chování bude hodnoceno kladně nebo záporně určuje kromě jiného i kultura podniku, lze tedy říci, že podniková kultura má normativní význam. Pokud jsou v rámci podniku tato jednoznačná kritéria přijata většinou jeho členů, lze hovořit o silné podnikové kultuře. U silné podnikové kultury pak není zapotřebí mnoha nařízení a pokynů, regulátorem se stává samotná podniková kultura. Naopak u slabé podnikové kultury existují vlivem absence norem chování značné odchylky a chování jejích členů je nutné významně regulovat. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

Podnikovou kulturu podle autorů Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 77-78) prolíná několik úrovní, které lze rozdělit do čtyř skupin:

- a) **Nadnárodní organizační kultura**, formovaná po staletí na základech euroamerické civilizace a dnes rozšířená po celém světě. Jedná se tedy o průmyslovou kulturu vyspělých států, kde jsou rozdíly na jednotlivých pracovištích po celém světě relativně malé. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)
- b) **Národní kultura**, typická specifickými odlišnostmi zapříčiněnými národní tradicí určitého státu. Na celém světě existuje nepřehledné množství národních kultur, které se od sebe vzájemně více, či méně odlišují. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)
- c) **Kultura vlastní organizace**, vznikla rozdílným chováním lidí v určité organizaci ve srovnání s ostatními organizacemi v dané zemi. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)
- d) **Subkultury**, existují v rámci jedné organizace, na úrovni útvarů nebo divizí. Zahrnují skupinu pracovníků se společnou náplní práce, např. kultura účetních. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001)

3.4.1 Tři roviny organizační kultury podle E. Scheina

Edgar Schein vyvinul model podnikové kultury, který se řadí mezi nejznámější, nejvyužívanější a nejcitovanější modely současnosti. Scheinův model rozlišuje tři roviny, někdy také označované jako prvky podnikové kultury, rozdělené v závislosti na míře, jak je podniková kultura prezentována navenek a jak moc je pro vnějšího pozorovatele viditelná. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Tři roviny podnikové kultury:

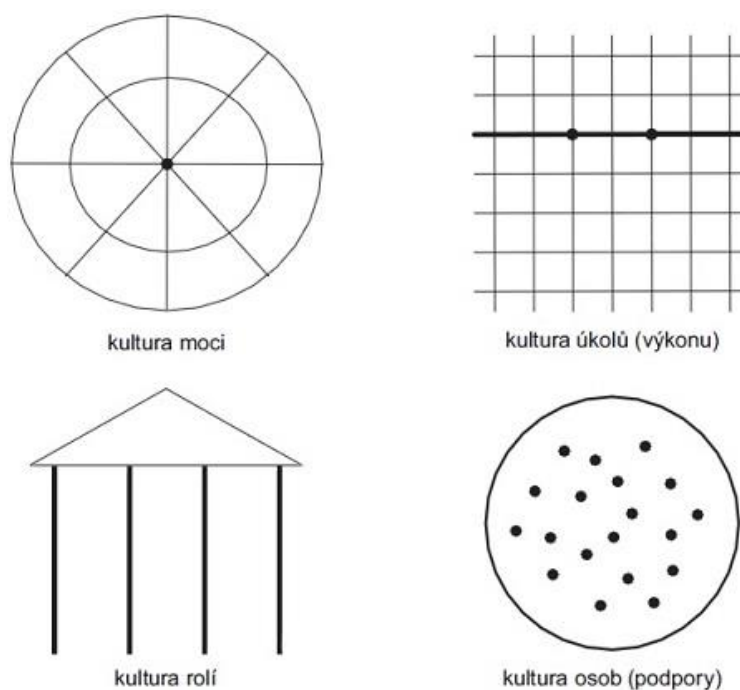
- 1 Artefakty**, relativně snadno ovlivnitelná a nejviditelnější rovina. Artefakty jsou nejvíce na povrchu a zahrnují všechny vnější projevy podnikové kultury, které lze vnímat (vidět, slyšet), zejména při prvním kontaktu s novou, jedinci dosud neznámou kulturou. (Lukášová, Nový a kol., 2004)
- 2 Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování**, pro vnějšího pozorovatele částečně vědomá, částečně viditelná a ovlivnitelná rovina. Skutečnosti, které skupina považuje za důležité, tedy hodnoty, normy a pravidla mají regulační funkci. Definují, jak se mají členové skupiny chovat v závislosti na nastalé situaci. Zastávané hodnoty, pravidla a normy chování vznikají převážně z minulých úspěšných řešení, kdy převážně vedoucí pracovník navrhl řešení, které fungovalo, a skupina sdílela úspěch, později přeměněný ve společnou hodnotu. (Lukášová, Nový a kol., 2004)
- 3 Základní předpoklady** Schein považoval za jádro podnikové kultury a představují její nejhlubší a neuvědomovanou rovinu. Fungují natolik automaticky a jsou tak trvalé a odolné změně, že členové podniku nejsou o případné změně těchto předpokladů ani ochotni diskutovat. Pokud by k takové změně byli přinuceni, jsou ochotni tyto předpoklady bránit, jelikož narušení těchto předpokladů narušuje emoční stabilitu členů skupiny. Změna základních předpokladů podnikové kultury je mimořádně obtížná, protože i v případě, že jednotlivec přistoupí na změnu předpokladů sám u sebe, jakmile zjistí odlišný názor u ostatních členů skupiny, postupně podlehne tlaku skupiny. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

3.4.2 Vybrané typologie podnikových kultur

3.4.2.1 Typologie Rogera Harrisona a Charlese Handyho

Pravděpodobně první typologie organizační kultury, která vstoupila do povědomí odborníků, byla publikována v roce 1972 Rogerem Harrisonem. Tato typologie definuje čtyři nejčastější druhy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. V roce 1976 navázal na Harrisonovu práci Ch. Handy vydáním své knihy *Understanding Organizations*, kde pomocí piktogramů znázorněných na obrázku 6 níže, popsal jednotlivé typy kultur v závislosti na organizační struktuře podniku. (Lukášová, 2010)

Obrázek č. 6: Jednotlivé typy kultur v závislosti na struktuře podniku dle Ch. Handyho



Zdroj: (Lukášová, Nový a kol., 2004) / vlastní zpracování

Kultura moci, nejtypičtějším příkladem takovéto kultury jsou malé, někdy i rodinné podniky s mocí koncentrovanou ve středu pomyslné sítě. Organizace práce je spíše na neformální úrovni, mocenské vztahy jsou jasně definované a podnik je zcela řízen vedoucím nebo majitelem, jeho normy a postoje jsou pro ostatní členy podniku zcela důvěryhodné. (Brooks, 2003) Podle autorů Lukášová, Nový a kol. (2004, s. 77) je kultura moci nejčastěji zastoupena v podnicích zabývajících se financemi a obchodem, malých podnicích a rodinných firmách.

Kultura rolí, organizace je již rozčleněna do jednotlivých úseků s jasně definovanou specializací. Úseky jsou řízeny menším počtem manažerů a pracovníci mají pracovní úlohu danou popisem práce, v organizaci je stabilní prostředí a klade se důraz na efektivitu. Zaměstnanci mají ve stabilním prostředí podniku pocit bezpečí. (Brooks, 2003) Lukášová (2010, s. 101) uvádí jako příklady organizací s kulturou rolí: státní správu, armádu a velké komerční organizace.

Kultura úkolů, někdy také označovaná, jako kultura výkonu je orientována především na plnění úkolů a výkon, formální předpisy jsou spíše až na druhém místě. Motivací je pocit radosti a uspokojení z vykonané práce. (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001) Lukášová (2010, s. 102) uvádí jako příklad úkolově orientované kultury reklamní agentury.

Kultura osob je založena na jednotlivcích, kteří jsou středem veškerého dění. Vznikají zde typická spojení několika lidí se společným zájmem, kteří se stávají partnery a dělí se o náklady na vybavení, pronájem prostor, provoz atd. Jako příklad kultury osob lze uvést lékaře, architekty nebo právníky. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

3.4.2.2 Typologie organizační kultury podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho

Podle T.E. Deala a A.A. Kennedyho má na podnik nejvýznamnější vliv širší sociální a podnikatelské prostředí ve kterém firma působí. Na základě těchto myšlenek v roce 1982 rozlišili čtyři typy kultury podniku uvedené níže. Ty jsou podmíněny charakteristikou trhu, tedy mírou rizika vycházející z firemních aktivit a rychlostí zpětné vazby ze strany trhu (rychlostí odezvy na firemní aktivity). (Lukášová, 2010)

Obrázek č. 7: Typologie organizační kultury podle Deal a Kennedyho

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

Zdroj: (Lukášová, Nový a kol., 2004) / vlastní zpracování

Kultura drsných hochů představuje prostředí individualismu, ve kterém jedinci podstupují značné riziko a potřebují rychlou zpětnou vazbu reflektující výsledky jejich práce. V rámci karierního růstu je možné dostat se snadno na vrchol, ale i velmi rychle spadnout dolů. Pro tyto malé kultury je výkon pracovníka hodnocen v závislosti na jeho posledním úspěchu či neúspěchu, obecně však žádná selhání nejsou tolerována. Podniky s tímto typem kultury excelují převážně v rizikovém prostředí, ale pro dlouhodobé investiční projekty tato kultura vhodná není. Jako příklad podniku s kulturou drsných hochů lze uvést reklamní agentury, filmový průmysl nebo stavebnictví. (Lukášová, 2010)

Kultura tvrdé práce je specifická pro podniky, kde je minimální riziko s rychlou zpětnou vazbou. Základem kultury je práce a legrace, k dosažení úspěchu je nutné produktivně vykonávat nerizikové činnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) V kultuře tvrdé práce se dobře cítí aktivní jedinci zaměřeni na výkon a legraci. Důraz na vysoký výkon však nese riziko upřednostňování kvantity před kvalitou. Obvyklými podniky s kulturou tvrdé práce jsou společnosti zaměřené na masový prodej, například Burger King, Lidl, Baťa. (Lukášová, Nový a kol., 2004)

Kultura sázky na budoucnost se vyznačuje rozhodováním, jehož důsledky se projeví až po dlouhé době. Typicky se jedná o velké průmyslové organizace, jako jsou výrobní podniky, projektové podniky a letecké společnosti. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001) Na důsledcích velmi rizikového rozhodování závisí budoucnost podniku, jsou investovány obrovské částky a zpětná vazba, tedy zda tyto investice byly ziskové či ztrátové přijde až po mnoha letech. (Lukášová, 2010)

Procesní kultura převládá v podnicích s minimálním rizikem a téměř neexistující zpětnou vazbou. Typickými organizacemi s touto kulturou jsou pojišťovny, banky a státní správa. Zaměstnanci se soustředí spíše na způsob, jakým vykonávají činnosti, než nato co a proč vlastně dělají. Z důvodů neexistující zpětné vazby pracovníci neznají vlastní efektivnost a mají sklon ochraňovat systém, ve kterém působí a klást zbytečný důraz na drobnosti. Nejvyznávanějšími hodnotami v procesní kultuře jsou technická dokonalost, dodržování správného postupu a důraz na detaily. Podle autorů Bělohlávka, Košťana, Šuleře (2001, s. 80) procesní kultura vede k byrokracii.

3.4.3 Vliv národních kultur různých zemí na podnikovou kulturu

Určit s naprostou přesností vliv národních kultur na kulturu podniku bezesporu není snadný úkol. Mezi nejzajímavější přístupy snažící se tento vliv definovat patří práce Geerta Hofsteda, který na základě rozsáhlého výzkumu v mezinárodní organizaci působící ve čtyřech zemích světa s více jak sto tisíci zaměstnanci definoval pět dimenzí národních kultur. (Dědina, Odcházal, 2007)

1. **Rozdělení moci**, lze definovat jako hladinu akceptace, do které jsou méně mocní členové kultury ochotni tolerovat nerovnost v rozložení vlivu a moci ve společnosti. (Zadražilová, 2007)
2. **Vyhnutí se nejistotě** říká, do jaké míry jsou lidé emocionálně závislí na pravidlech a normách, podle kterých se mohou řídit v nejistých situacích. (Zadražilová, 2007)
3. **Stupeň individualismu**, míra společenské preference kolektivní, nebo naopak samostatné práce. (Dědina, Odcházal, 2007)
4. **Maskulinní versus feministické hodnoty**, určují hodnotové preference společnosti, kdy maskulinní kultury preferují spíše hrdinství, úspěch, rozhodnost, výkonnost a soutěživost. Naopak feministické kultury preferují péči o slabší, kvalitu života a mezilidské vztahy. (Zadražilová, 2007)
5. **Stupeň orientace na dlouhodobé cíle**, vyjadřuje schopnost koncentrace na dosažení dlouhodobých cílů namísto cílů krátkodobých, a to i za cenu značného sebezapření. (Dědina, Odcházal, 2007)

Na základě programu GLOBE, kde byla dále rozvíjena práce G. Hofsteda bylo určeno devět základních dimenzí popisujících jednotlivé národní kultury. Program GLOBE se zabýval výzkumem podnikové kultury ve více než osmi stech organizacích ve více než šedesáti zemích. Základními dimenzemi podle GLOBE jsou: schopnost asertivního jednání, orientace na budoucnost, vyhýbání se nejistotě a preference sociálních a ekonomických jistot, rovnoprávnost žen v dané zemi, rozdělení moci ve společnosti, stupeň individualismu, stupeň individualismu v malých rodinách, orientace na výkon, orientace na člověka a mezilidské vztahy. Na základě výzkumu, byla každá ze zkoumaných zemí zařazena do jednoho ze tří stupňů dané dimenze. (Dědina, Odcházal, 2007)

Tabulka č. 2: Přehled jednotlivých zemí podle výzkumu GLOBE

Dimenze	Vysoký stupeň	Střední stupeň	Nízký stupeň
asertivita	Španělsko USA Řecko	Egypt Irsko Filipíny	Švédsko Nový Zéland Švýcarsko
orientace na budoucnost	Dánsko Kanada Holandsko	Slovinsko Egypt Irsko	Rusko Argentina Polsko
vyhýbání se nejistotě	Rakousko Dánsko Německo	Izrael USA Mexiko	Rusko Maďarsko Bolívie
nerovnost postavení žen	Jižní Korea Egypt Maroko	Itálie Brazílie Argentina	Švédsko Dánsko Slovinsko
rozdělení moci	Rusko Španělsko Thajsko	Anglie Francie Brazílie	Dánsko Holandsko JAR
stupeň individualismu	Řecko Maďarsko Německo	Hong Kong USA Egypt	Dánsko Singapur Japonsko
stupeň individualismu v malých skupinách	Egypt Čína Maroko	Japonsko Izrael Katar	Dánsko Švédsko Nový Zéland
orientace na výkon	USA Taiwan Nový Zéland	Švédsko Izrael Španělsko	Rusko Argentina Řecko
orientace na člověka a mezilidské vztahy	Indonésie Egypt Malajsie	Hong Kong Švédsko Taiwan	Německo Španělsko Francie

Zdroj: (Dědina, Odcházet, 2007) / vlastní zpracování

Odlišné zvyky jednotlivých národních kultur, staletými zformované do nesčetného množství psaných i nepsaných pravidel a legislativních norem, které musejí členové ostatních národů respektovat. Podniky se při svém růstu snaží proniknout na zahraniční trhy, pro úspěšný vstup na tyto trhy se však musí vyrovnat s celou řadou drobných odlišností a zdánlivých bariér, jako jsou odlišný jazyk, předpisy, zvyklosti spotřebitelů, cenové a platební odlišnosti, cla, daně, odlišné požadavky na kvalitu a složení produktů atd. I přes značný nárůst nadnárodních společností snažících se o zavedení jednotných norem v rámci svých jednotlivých národních poboček, každý stát si zachovává svá národní specifika, která podnikovou kulturu nadnárodní organizace působící v daném státě značně ovlivňují a odlišují ji tak od ostatních provozů nadnárodního podniku v jiných zemích. Podniková kultura pak často reprezentuje kulturu národní. (Dědina, Odcházet, 2007)

3.4.4 Rozdíly v podnikových kulturách vybraných zemí

Francie vyniká v byrokratických systémech, podniky i státní správa mají striktní hierarchii a centrální systém plánování. Francouzi jsou na svoji kulturu mimořádně hrdí a nesnáší komolení svého jazyka, přestože sami v cizích jazycích příliš nevyunikají. Pro manažera je typické skoro až diktátorské chování, nikdy na sobě nenechá znát, že něco neví a své podřízené nenechává nahlížet do své práce. Loajalita k podniku stejně jako ke státu je na vysoké úrovni a mimořádný význam mají neformální kontakty. (Cejthamr, Dědina, 2010)

Německo je známé jako synonymum kvality, tímto způsobem vidí Němci i sami sebe. Práci berou velice vážně a formální stránka věci má vždy zásadní význam, Německo tak i proto patří nejenom mezi země s největším počtem norem v EU, ale i mezi země, kde se naprosto všechny striktně dodržují. Formálnost se projevuje i v oblékání, kdy manažer oblek nikdy nesundává, pokud pracuje. Vyhrne-li si rukávy, je to známkou, že odpočívá. Němci od vedoucích vyžadují, aby dokázali vzít za práci, a jsou přesvědčení, že se nikdy nemýlí. Prestiž člověka je do značné míry utvářena jeho úspěchem a „parádou“, která to potvrzuje, tedy automobil, kancelář, styl oblékání atd. (Cejthamr, Dědina, 2010)

USA, manažeři nejsou na jakoukoliv, třeba i konstruktivní kritiku své řídicí práce zvyklí. Očekávají od svých podřízených maximální profesionální výkon, na poradách jsou časté prezentace, kdy převládá kvantita dat před kvalitou. Typickým znakem této kultury je všude přítomný úsměv, který však ne vždy znamená otevřené sympatie. Zajímavostí je tykání, kdy i řadový pracovník oslovuje svého nejvyššího nadřízeného slovy „Hello Tom“, přesto zde existuje mimořádně složitý systém norem chování. Pokud bychom se tedy setkali s manažerem této kultury, i přes zdánlivě neformální přístup bychom zcela jistě způsobili „faux pas“. (Cejthamr, Dědina, 2010)

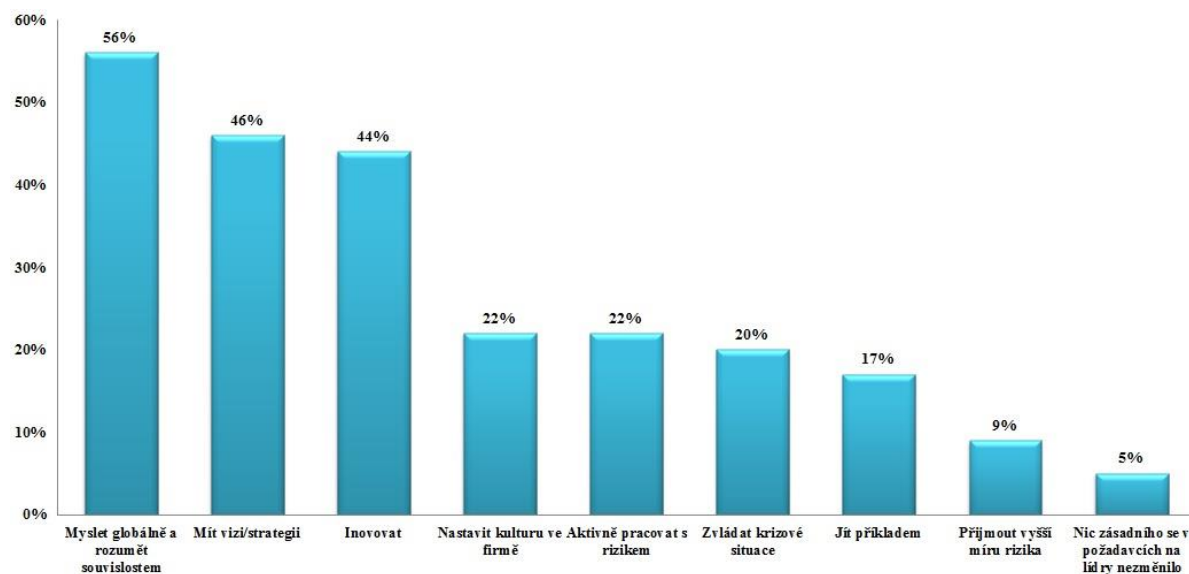
Japonsko je asi nejzajímavějším příkladem kulturních rozdílů vůbec. Neuvěřitelný perfekcionismus a totální loajalita ke skupině, kde lidé pracují, je skoro náboženstvím. Předpokladem je, že každý pracovník se snaží pro svou práci udělat absolutní maximum ze své vlastní vůle. Manažeři často pracují ve společnosti celý život a jejich kritika je nemyslitelná. Nejzákladnější pravidla japonské kultury jsou: nedělat nic, co přesahuje rámec jedincovi funkce, ničím nezasahovat do kompetence někoho jiného a především nikdy nenarušit danou hierarchii společnosti. (Cejthamr, Dědina, 2010)

4 Analytická část

4.1 Současné trendy v oblasti vedení, podnikové kultury a nových zaměstnanců

Česká republika je malou otevřenou ekonomikou, nejenom pro okolní státy Evropské unie, ale de facto celý svět, se kterým je velmi silně provázána. Trh tak na české manažery klade stále větší nároky a bude stále více nutné myslet globálně v lokálních souvislostech našeho malého trhu. Společnost PricewaterhouseCoopers Česká republika, s.r.o. realizovala v roce 2015 průzkum názorů, ve kterém se ptala 151 generálních ředitelů českých podniků na otázku, jaké budou podle nich nejdůležitější schopnosti lídrů v následujících letech. (PricewaterhouseCoopers, ©2015) Výsledky průzkumu jsou zobrazeny v grafu číslo 1.

Graf č. 1: Nejdůležitější schopnosti budoucích lídrů



Zdroj: (PricewaterhouseCoopers, ©2015) / vlastní zpracování

Z uvedeného grafu vyplývá, že nejdůležitější schopností budoucích lídrů bude podle 56 % generálních ředitelů českých podniků myslet globálně a rozumět souvislostem. Mít vizi, nebo strategii pak považuje za důležitou schopnost 46 % dotázaných, 46 % považuje za důležitou schopnost inovace. Schopnost nastavit kulturu ve firmě, stejně jako aktivně pracovat s rizikem, považuje za důležitou shodně vždy 22 % ředitelů. Zvládat

krizové situace považuje za důležitou schopnost budoucích lídrů 20 % oslovených a 17 % si myslí, že důležitou schopností bude jít příkladem.

Jenom 9 % si myslí, že bude důležité přijmout vyšší míru rizika a pouhých 5 % dotázaných zastává názor, že se nic zásadního v požadavcích na lídry v budoucnu nezmění.

Požadavky na zaměstnavatele a kulturu podniku se neustále zvyšují a představy lidí o svém ideálním zaměstnání se neustále mění. Kvalitní zaměstnanci jsou motivováni kvalitní podnikovou kulturou, na jejímž formování se chtějí aktivně podílet. Přestože podniky nabízí nesčetné množství různých benefitů, pro potenciálního zaměstnance mobilní telefon, nebo stravenky nemusí být rozhodující faktor. Pro více jak 75 % lidí je dnes zásadní prostředí, ve kterém žijí, a chtějí se podílet na jeho utváření. Rozdíly mezi velkými a malými podniky jsou přitom právě v podnikové kultuře zásadní. Velké, často zahraniční podniky, mají striktně danou podnikovou kulturu, včetně požadavků na styl oblékání zaměstnanců, nebo způsob jakým vykonávají svoji práci. Tato kultura je často stanovena kdesi „nahore“, případně v mateřské společnosti a zaměstnanci nemají žádnou šanci na její změnu. Oproti tomu malé firmy jsou v tomto ohledu mnohem pružnější. Přitom podniková kultura zásadně ovlivňuje kvalitu odvedené práce. Lidé jsou ochotni spíše přijmout podmínky odlišné kultury, pokud jsou s těmito podmínkami seznámeni hned v úvodu, kdy do zaměstnání nastupují, naopak snahy měnit kulturu dlouhodobým zaměstnancům vyjdou spíše naprázdno. Jako nejlepší způsob, jak formovat kulturu u již zavedených zaměstnanců, je pak tyto zaměstnance do procesů změny přímo zapojit, aby se sami svými nápady podíleli na kulturním formování. Naopak nejméně efektivním způsobem snahy o změnu kultury je forma rozeslání hromadného e-mailu s mnoha novými pravidly, tyto e-maily často končí v odpadkovém koši, aniž by si nové hodnoty podniku kdokoliv pořádně přečetl, natož je přijal za své. Zajímavým trendem současnosti je společenská odpovědnost podniků. Většina lidí preferuje pracovat v takovém podniku, který se nějakým způsobem podílí na pomoci druhým nebo svému okolí. Takový podnik musí se svými zaměstnanci komunikovat a dovolit jim aktivní účast na volbě dobročinné činnosti. Pokud tato komunikace chybí, hrozí, že zaměstnanci se s daným typem pomoci neztotožní a podnikem vynaložené úsilí na zlepšení vztahu se svými zaměstnanci vyjde nazmar. (AC Jobs, ©2013)

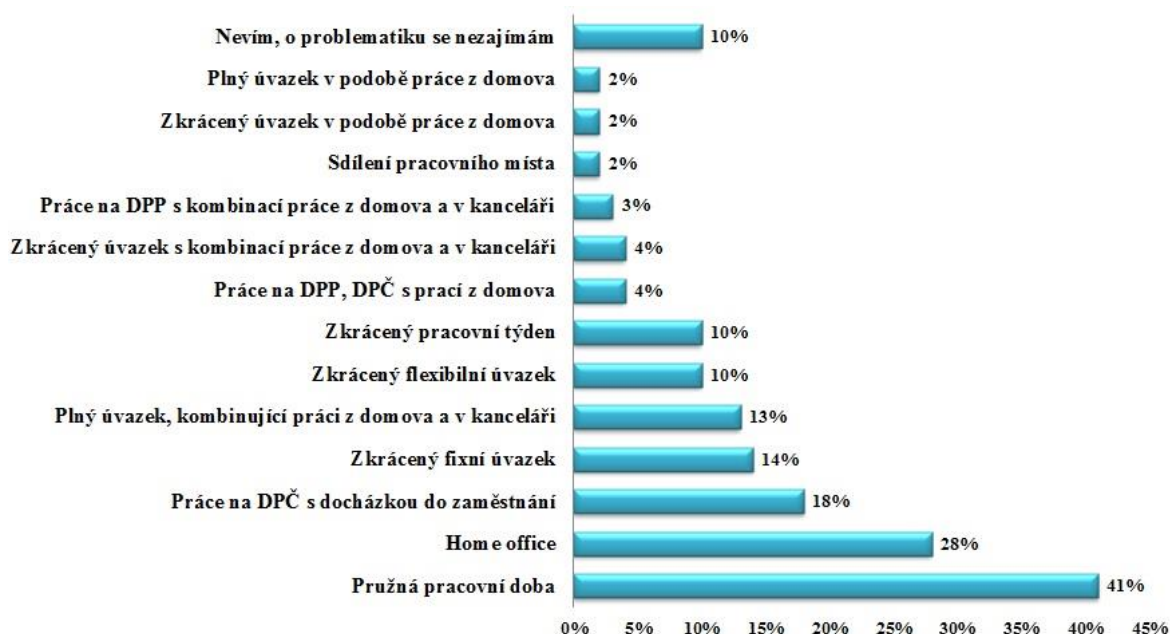
V závislosti na podnikových kulturách a benefitech nabízených společnostmi je stále více zaměstnanců ochotných změnit svého zaměstnavatele. Zatímco velké společnosti lákají především na benefit a vyšší mzdu, malé podniky nabízejí větší zaměřenost na mezilidské vztahy. V závislosti na těchto skutečnostech by podle zjištění společnosti AC Jobs v roce 2015 nejraději až 66 % zaměstnanců změnilo svého zaměstnavatele z důvodu malého finančního ohodnocení. V malých firmách nabízejících lepší mezilidské vztahy, by pracovalo až 40 % lidí i za cenu nižší mzdy. Malé podniky patří mezi významné zaměstnavatele a během roku 2015 by mohly vytvořit až 150 000 nových pracovních míst. Nejvýznamnějšími lákadly jsou pro Čechy při volbě nového zaměstnání podniková kultura nabízející dostatek volného prostoru, který umožní zaměstnanci nastavit si flexibilní pracovní dobu tak, aby při práci mohl zvládat i své osobní záležitosti. Podle průzkumu AC Jobs by pružnou flexibilní pracovní dobu preferovalo 19 % dotázaných. Finanční benefity by preferovalo 18 % dotázaných, kdy se největší popularitě těší stravenky. Zajímavým trendem je nárůst zájmu o kurzy cizích jazyků, ty by uvítalo 13 % dotázaných. Naopak nejméně žádanými benefity, podle průzkumu, jsou příspěvky na dopravu a bydlení, možnost občerstvení na pracovišti, podnikové půjčky nebo penzijní připojištění. Preference podnikových benefitů je také závislá na délce zaměstnaneckého poměru v dané společnosti. Zaměstnanci pracující v podniku méně než rok, preferují zejména finanční ohodnocení a finanční bonusy, zaměstnanci pracující v podniku 1-5 let preferují spíše jazykové kurzy a zaměstnanci, kteří pracují v podniku 5-10 let, upřednostňují možnost práce z domova. (AC Jobs, ©2013)

Flexibilní možnosti pracovních úvazků jsou trendem zaměstnaneckých preferencí i podle výzkumu KPMG z roku 2013. Podle výzkumu v současnosti nějakou formu alternativního pracovního úvazku nabízí 61 % podniků, možnost práce z domova tzv. home office v současnosti využívá 12 % zaměstnanců, 76 % zaměstnanců by tento typ úvazku uvítalo. Ze strany podniků pak jsou nejčastěji nabízeny zkrácené pracovní úvazky a flexibilní pracovní doba. Zkrácený úvazek nabízí téměř třetina českých podniků, zájem ze strany zaměstnanců je ovšem překvapivě malý. Téměř 50 % dotázaných je spokojeno s plným úvazkem a zkušenosti se zkráceným úvazkem Češi nemají dobré. Zaměstnavatel často požaduje stejné množství práce ve zkráceném úvazku, jako v úvazku plném, mzda je ale nižší. Zkrácený úvazek vyhovuje spíše ženám, než mužům, ženy díky němu mohou snadněji skloubit práci s péčí o dítě. Tento komfort nabízí i tzv. home office, přestože je o

tento typ úvazku značný zájem, nabízí ho pouze 28 % společností a k dispozici je zejména u manažerských pozic. Zajímavostí jistě je, že vliv na preferenci typu úvazku nemá vzdělání, pohlaví, nebo pracovní zařazení, ale pouze věk.

Home office preferují spíše lidé ve věku od 18 do 29 let, a to z 88 %, zatímco lidé starší 45 let pouze z 65 %. Tento trend souvisí s odlišným životním stylem a rozdílnou úrovní informační gramotnosti u jednotlivých generačních skupin. (KPMG Česká republika, ©2015) Výsledky průzkumu KPMG na téma jaké formy pracovního úvazku nabízí Váš zaměstnavatel, jsou zobrazeny v grafu 2.

Graf č. 2: Průzkum KPMG, jaký typ pracovního úvazku nabízí Váš zaměstnavatel?



Zdroj: (KPMG Česká republika, ©2015) / vlastní zpracování

Podniky se v současnosti postupně omlazují, nastupující generace mladých lidí často také přezdívaná, jako „Y“, se od předchozích v mnohém liší. Mladší generace na rozdíl od těch předchozích bez problémů zvládá i nejmodernější technologie, ovládá sociální sítě a cizí jazyky, které zdokonaluje díky pravidelnému cestování. Pro mladou generaci je také typická snaha o průběžné sebevzdělávání. Současná generace mladých lidí je drzejší a sebevědomější, život pro ni začíná až po práci a pokud opravdu tvrdě pracují, tak jenom v případě, že jim práce dává skutečný smysl. Přesto podniky tuto generaci vítají a snaží se jí vycházet maximálně vstříc. Mladí lidé jsou totiž pro podnik přísunem nových nápadů, ovládají potřebné technologie a často dlouho nezměněné podnikové kultury se

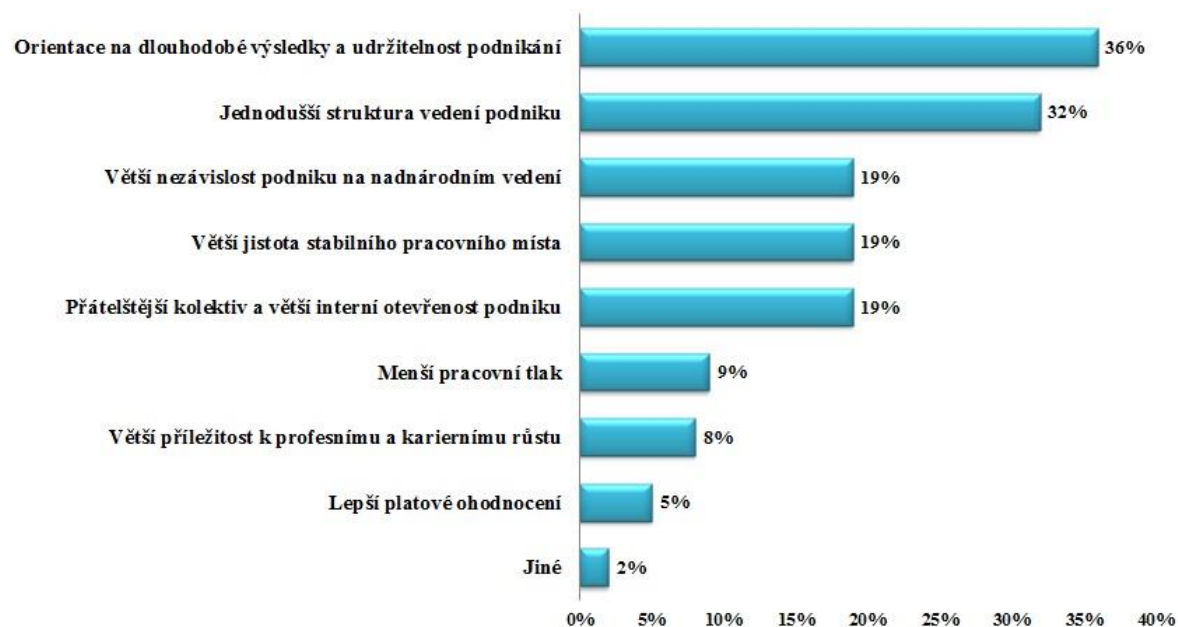
díky nim postupně mění. Lze tedy předpokládat, že právě mladí lidé budou mít zásadní dopad na vývoj domácích podnikových kultur, v roce 2025 budou mladí lidé, narození po roce 1999 tvořit 75 % pracovníků na českém pracovním trhu. Podle AC Jobs mladí lidé nejvíce ohrožují starší zaměstnance v ekonomických a technických oborech, protože tato období vytvořila v letech 2013-2014 nejvíce nových pracovních míst pro absolventy. Mladí lidé mají významný dopad na pracovní trh již dnes, díky nepoměrně vyšší kvalitě cizích jazyků, oproti starším generacím se znalost cizího jazyka stává určitým standardem, a tak i podniky, které znalost cizího jazyka ke své práci v zásadě nepotřebují, tuto schopnost přesto vyžadují. (AC Jobs, ©2013)

Podle průzkumu společnosti KPMG z roku 2013 pořádaného na Vysoké škole ekonomické v Praze, Masarykově univerzitě v Brně a Technické univerzitě v Liberci, láká absolventy práce v malých rodinných podnicích. Rodinné podniky jsou tahounem nejenom české, ale i světové ekonomiky. Celých 80 % světového podnikání vychází právě na rodinné podniky v České republice pak je podíl rodinných podniků na celém národním hospodářství okolo jedné třetiny. Existuje zde tak značný potenciál růstu, který mohou mladí lidé využít. Přestože rodinné podniky nenabízejí vysoké platové ohodnocení, mohou nabídnout úzké vazby, jasné vize a studenti mají zájem o podniky, kde se převážná část zisku investuje zpět do rozvoje, a jsou hospodářsky stabilní. Podle průzkumu si téměř dvě třetiny vysokoškoláků ekonomických oborů dokážou představit, že by pracovali v rodinném podniku a jako pozitivum takové práce vidí právě stabilní prostředí. Zbýlá třetina považuje jako hlavní nevýhodu práce v malém podniku nízký plat a příliš uzavřené prostředí rodinného podniku, tedy obavu, že pozice v takovém podniku obsadí členové rodiny a jejich známí a pro kvalifikovaného člověka „zvenčí“ je šance na vstup do takového pracovního kolektivu velmi malá. (KPMG Česká republika, ©2015) Názory studentů na jejich postoj k práci v rodinných podnicích jsou znázorněny v grafu 3.

Na grafu 3 lze pozorovat, že 36 % studentů považuje za přínosy práce v rodinném podniku orientaci na dlouhodobé výsledky a udržitelné podnikání. Jednodušší strukturu vedení rodinného podniku považuje za přínos 32 % dotázaných studentů, větší nezávislost podniku na nadnárodním vedení, větší jistotu pracovního místa a přátelštější kolektiv spolu s větší otevřeností prostředí podniku považuje za přínos shodně vždy 19 % studentů.

Menší pracovní tlak považuje za klad 9 %, větší příležitost k růstu 8 % a lepší platové ohodnocení 5 % studentů. Jiné, blíže neurčené klady rodinných podniků považují za důležité 2 % dotázaných.

Graf č. 3: Průzkum KPMG, jaká pozitiva vidí studenti na práci v rodinném podniku?



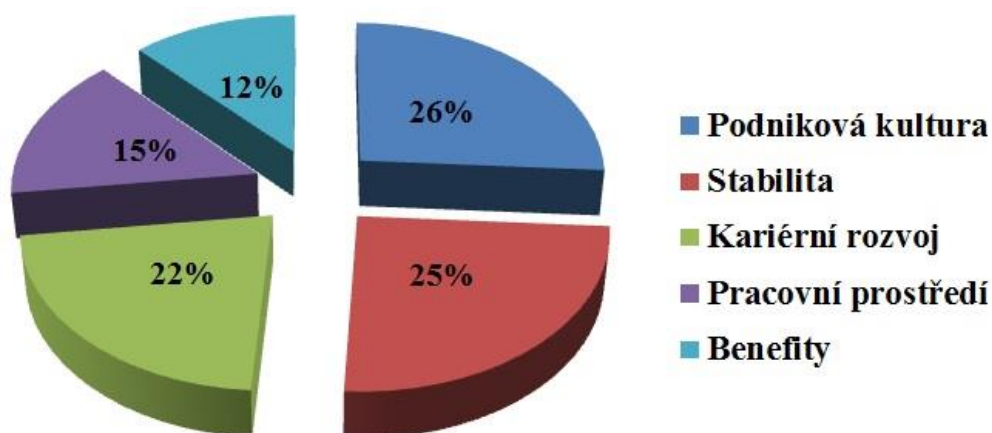
Zdroj: (KPMG Česká republika, ©2015) / vlastní zpracování

Kultura podniku je z velké části tvořena stylem vedení, národní kulturou a postoji zaměstnanců. Tyto tři prvky lze nazvat proměnnými, které na sebe vzájemně více či méně působí. Kultura podniku je významně ovlivněna kulturou národní, přesto na ni působí styl vedení, který může být přímo tvořen stylem jiné národní kultury, nebo z ní být převzatý. Styl vedení také v určité míře ovlivňuje zaměstnance podniku, ti zase svými požadavky, postoji a přáními ovlivňují styl vedení, a tak i nepřímo kulturu podniku. Tento nekonečný proces vzájemných vlivů pak lze chápat, jako uzavřený koloběh, přesto mohou nastat významné revoluční změny, které kultury zcela promění. Jak již bylo výše v této práci popsáno, zaměstnanci, především mladší generace, má zcela odlišné požadavky, postoje, znalosti a životní zkušenosti, než předchozí generace. Vývoj podnikové kultury s příchodem nové generace zaměstnanců lze čekat ve všech ekonomicky vyspělých zemích, přesto se situace v České republice zásadně liší od zemí západní Evropy. Česká republika, stejně jako ostatní země bývalé východní Evropy, prošla před 26 lety zásadní změnou nejenom politického režimu, ale také revolucí na trhu práce, kdy se způsob

vykonávané práce, a vše co s ním souvisí, od základů změnil. Současná generace nových zaměstnanců je tedy první generací zaměstnanců nezatížených stínem minulosti. I z tohoto důvodu jsou očekávání od současně nastupující generace zaměstnanců vysoká a lze také usuzovat, že tato generace bude představovat zcela zásadní změnu právě proto, že sebou nese v jistém smyslu změnu postojů a hodnot kultury národní. Již dnes se tento stav začíná v některých podnicích odrážet v odlišném přístupu k práci. Jednoho dne se někteří z nich stanou vrcholovými manažery a spolu s nimi se změní i styl vedení v podnicích, které povedou. Zároveň se styl vedení změní také v závislosti na požadavcích stále náročnějších zaměstnanců.

Jak již bylo výše v této práci popsáno, absolventi z mnoha různých důvodů již dnes postupně mění kulturu českých podniků, firmy se naopak snaží nalákat mladé zaměstnance prostřednictvím nejrůznějších benefitů a díky tomu tak předběhnout konkurenční podniky. Podle průzkumu společnosti Native PR: HR barometr 2015, zveřejněném na konferenci HR Management 2015, jsou nejčastějšími lákadly českých podniků pro oslovení nových zaměstnanců: specifická kultura podniku, stabilita podniku, možnost kariérního růstu, dobré pracovní prostředí a nabízené benefity. Nejčastější argumenty českých podniků pro nábor nových zaměstnanců ve snaze předběhnout konkurenci jsou zobrazeny v grafu 4.

Graf č. 4: Čím chtějí být české podniky pro potenciální zaměstnance atraktivnější než jejich konkurence?



Zdroj: (Průzkum společnosti Native PR: HR barometr 2015) / vlastní zpracování

4.2 Charakteristika zkoumaných podniků

Níže jsou představeny tři zkoumané společnosti s odlišnou podnikovou kulturou, odlišnost je chápána z pohledu velikosti podniku, původu podniku, vlastnické struktury podniku, právní formy a předmětu podnikání. Všechny tyto společnosti působí na českém trhu a jejich zaměstnanci tvoří převážně členové české národní kultury. Výzkum byl prováděn prostřednictvím dotazníkových šetření v jednotlivých společnostech, bližší specifikace a vyhodnocení šetření jsou uvedena dále v této práci. Průzkum byl v každé z uvedených společností prováděn vždy v jednom zvoleném pracovišti liniových vedoucích a jejich podřízených pracovníků.

4.2.1 Podnik číslo 1. Advanced Technology Group s.r.o.

Advanced Technology Group s.r.o. je strojírenský podnik s českými vlastníky se sídlem v Praze, založený v roce 1992, jehož předmětem podnikání jsou speciální procesy testování, jako je například NDT (nedestruktivní testování) materiálů. Podnik se specializuje na testování svařování, kontroly a inspekce kvality materiálů a jejich celkovou analýzu. Kromě samotné inspekční činnosti podnik pořádá školení v oblasti principů testovacích procesů a vyhodnocování zjištěných výsledků. Inspekční činnost podniku se uplatňuje nejenom při výstavbě nových průmyslových areálů, kontrolách kvality během provozu a analýze zbytkové životnosti materiálů, ale také u certifikačních procesů, při analýzách pro pojišťovny a banky nebo investory.

Advanced Technology Group s.r.o. má 85 zaměstnanců, kteří díky vysoké kvalitě odváděné práce vydobyli podniku velmi dobré jméno nejenom v České republice, ale i ve světě, a pomáhají tak reprezentovat českou podnikovou a národní kulturu u svých obchodních partnerů a ve školících centrech v Iráku, Egyptě, Srbsku a Bělorusku. Advanced Technology Group s.r.o. je také spoluvlastníkem několika dceřiných společností, které se zaměřují, stejně jako mateřská společnost, na práci s průmyslovými materiály, z toho důvodu se společnost prezentuje jako skupina ATG.

Nejzajímavějším příkladem jedné z dceřiných společností je La Composite s.r.o., kterou Advanced Technology Group s.r.o. vlastní ze 100 %. Ta se v pražských Letňanech zaměřuje na vývoj, výrobu a testování kompozitních materiálů pro letecký a automobilový

průmysl. Mezi její významné odběratele patří například společnost Airbus, které skupina ATG v současnosti dodává mimo jiné protipožární obložení nákladových dveří u letounů Airbus řady 320 a 330.

4.2.2 Podnik číslo 2. Česká pojišťovna a.s.

Je jednou z nejstarších organizací poskytujících pojištění na českém území. Její vznik se datuje už do roku 1827, kdy byly schváleny stanovy Císařsko-královského, privilegovaného, českého, společného nahrazujícího škodu ohněm svedenou pojišťujícího ústavu, později První vzájemné pojišťovny. Jak již z názvu vyplývá, z počátku bylo jediným produktem pojištění movitého majetku proti požáru. Zajímavostí je, že největší pojistnou událostí 19. století byl požár tehdy rozestavěného Národního divadla v Praze.

V současnosti, i po 188 letech, zůstává Česká pojišťovna a.s. nejvýznamnějším poskytovatelem téměř všeho druhu životního i neživotního pojištění a pojištění malých, středních a velkých podniků. Mezi širokou veřejností je společnost dobře známá například produktem povinného ručení na motorová vozidla. Od roku 2015 je Česká pojišťovna se sídlem v Praze součástí Generali CEE Holding B.V., který je jejím stoprocentním vlastníkem. Česká pojišťovna aktuálně dává práci více jak 10 000 lidem a svým více než 7 000 000 klientům nabízí přes 4 500 poboček.

4.2.3 Podnik číslo 3. dm drogerie markt s.r.o.

Předmětem podnikání společnosti dm drogerie markt s.r.o. je prodej specializovaného drogistického zboží. V České republice začala působit jako 100% dceřiná společnost dm drogerie markt GmbH Rakousko, když v roce 1993 otevřela svoji první prodejnu v Českých Budějovicích, kde má společnost i svoje sídlo. K 30.9.2015 společnost provozuje 220 prodejen po celé České republice, které zásobuje ze svého logistického centra v Jihlavě, a zaměstnává 2 485 lidí. Do pracovních procesů je integrován systém Work-Life-Balance, tedy systém umožňující poskytovat zaměstnancům rovnováhu mezi osobním životem a prací.

Ve společnosti pracuje vysoký podíl žen, téměř 94 %. Společnost pak zejména z toho důvodu nabízí rámcové podmínky práce kladoucí důraz na skloubení pracovního a rodinného života a optimalizovaný proces návratu zaměstnankyň z mateřské dovolené.

Společnost je součástí široké nadnárodní podnikové kultury formující se již od roku 1976, kdy byla založena mateřská společnost v Rakousku. V současnosti mají dceřiné společnosti působící v České republice, Maďarsku, Slovensku, Slovinsku, Chorvatsku, Srbsku, Bosně a Hercegovině, Rumunsku, Bulharsku a Makedonii celkem 1 092 prodejen s 10 240 zaměstnanci. Celý koncern, včetně dm drogerie markt Německo, je však daleko větší, vytváří téměř 50 000 pracovních míst.

4.3 Analýza zkoumaných podniků

4.3.1 Analýza řídicího stylu a podnikové kultury v podniku č. 1

Pro účely analýzy řídicího stylu a podnikové kultury v podniku Advanced Technology Group s.r.o. bylo zvoleno oddělení lektorů testovacích procesů s celkovým počtem čtrnáct zaměstnanců, kteří budou v práci označováni jako „podřízení pracovníci“. Řídící práci vykonává jeden pracovník, který bude z důvodu zachování anonymity označován jako „vedoucí pracovník“. Dále pro zjednodušení bude podnik Advanced Technology Group s.r.o. označován jako „podnik č. 1“.

4.3.1.1 Charakteristika vedoucího pracovníka

Náplní práce vedoucího pracovníka v podniku č. 1 je plánování jednotlivých školení testovacích procesů, komunikace s klienty, sestavování časových harmonogramů školení, koordinace pracovníků, obsahu a průběhu školení, vedoucí se také podílí na řešení mimořádných problémů vzniklých při plánování nebo pořádání školících akcí. Všechny tyto činnosti vedoucí vykonává dle stanovené struktury podniku. Mezi povinnosti vedoucího také patří pravidelné měsíční porady, na kterých se řeší specifika chystaných akcí a rozdělují se úkoly jednotlivým pracovníkům a stanovuje se časový harmonogram akce. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že vedoucí pracovník je muž ve věku 31-40 let s vysokoškolským vzděláním a v podniku pracuje 6-8 let.

4.3.1.2 Charakteristika podřízených pracovníků

Pracovní náplní podřízených pracovníků podniku č. 1 je lektorská a školící činnost v oblasti testování kvality zpracování, životnosti a složení materiálů. Podřízení navštěvují pracoviště klientů a instruuji zaměstnance klientských podniků, jak zacházet s měřicí technikou a jakým způsobem zjištěná data vyhodnocovat. Případně v závislosti na povaze požadavků klienta provádí samotné testování a vyhodnocování, posouzení stavu zbytkové životnosti materiálů a sestavují znalecké posudky, další prováděné činnosti jsou blíže specifikovány výše v této práci.

Na základě dotazníkového šetření provedeného u 14 respondentů, tedy podřízených pracovníků vedoucího pracovníka, byla zjištěna skladba pohlaví, věku, délky pracovního poměru a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Zjištěné údaje jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 3: Pohlaví podřízených pracovníků podniku č. 1

Pohlaví	Počet respondentů	Vyjádření v %
muž	8	57
žena	6	43

Zdroj: vlastní zpracování

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že z celkového počtu čtrnácti dotázaných respondentů je 57 % mužů a 43 % žen. Přestože by bylo možné očekávat převažující podíl mužů vzhledem k vysoce technické povaze náplně práce, která je právě mužům bližší, je poměr mezi muži a ženami takřka vyrovnaný. To je zapříčiněno tím, že lektorská činnost nevyžaduje od pracovníků použití mechanické síly a tak není problém, aby tuto zdánlivě technicky náročnou činnost ženy nevykonávaly.

Tabulka č. 4: Věk podřízených pracovníků podniku č. 1

Věk	Počet respondentů	Vyjádření v %
do 30 let	6	43
31-40 let	6	43
41-50 let	0	0
51 a více let	2	14

Zdroj: vlastní zpracování

Dále z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezi podřízenými jsou dvě početně vyrovnané skupiny pracovníků s délkou pracovního poměru do 3 let a mezi 31-40 lety, obě tyto skupiny tvoří shodně 43 % pracovníků. Ve věku mezi 41-50 lety není na pracovišti žádný pracovník a ve věku 51 a více let jsou na pracovišti dva lidé, tato věková skupina pak tvoří 14 % pracovníků. Lze tedy konstatovat, že 86 % pracovníků je mladších 40 ti let.

Tabulka č. 5: Délka pracovního poměru podřízených pracovníků podniku č. 1

Délka prac. poměru	Počet respondentů	Vyjádření v %
do 2 let	3	21
3-5 let	6	43
6-8 let	1	7
8 a více let	4	29

Zdroj: vlastní zpracování

Většina pracovníků, tedy 43 %, pracuje v podniku v rozmezí třech až pěti let. Následuje 29 % pracovníků, kteří v podniku pracují více jak osm let. Dva roky, nebo méně, pracuje v podniku 21 % lidí a nejmenší skupinu z hlediska délky pracovního poměru v podniku tvoří 7 % lidí s délkou pracovního poměru v rozmezí šesti až osmi let. Lze tedy konstatovat, že 64 % lidí pracuje v podniku pět, nebo méně let.

Tabulka č. 6: Vzdělání podřízených pracovníků podniku č. 1

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Vyj. v %
nedokončené základní vzdělání	0	0
základní vzdělání	0	0
středoškolské bez maturity	0	0
středoškolské s výučním listem	0	0
středoškolské s maturitou	1	7
vysokoškolské	13	93

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníky tvoří z 93 % vysokoškolsky vzdělaní lidé, pouze jeden pracovník má středoškolské vzdělání s maturitou a na celkovém počtu respondentů se tedy podílí sedmi procenty. Vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí na pracovišti lze přičítat vysoce odborné povaze vykonávané práce.

4.3.1.3 Analýza řídicího stylu

Pro účely zjištění řídicího stylu uplatňovaného na pracovišti, bylo do dotazníků zařazeno 25 otázek testujících styl řízení dle manažerské mřížky. Tyto otázky byly zařazeny jak do dotazníku určeného pro vedoucího, tak i do dotazníku určeného pro podřízené pracovníky. Otázky jsou v obou dotaznících typově stejné, u vedoucího pracovníka směřují k analýze jeho vlastního pohledu na styl řízení, který uplatňuje, zatímco u podřízených směřují k analýze stylu řízení, který je dle jejich názoru uplatňován vedoucím.

Tak bude zjištěn styl řízení, který vedoucí podle svého subjektivního názoru uplatňuje, a styl řízení, který je uplatňován z pohledu podřízených. Dále bude analyzována odlišnost pohledů na styl řízení ze strany vedoucího a jeho podřízených a na základě zjištěných výsledků bude stanoven výsledný řídicí styl uplatňovaný na pracovišti.

4.3.1.4 Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu vedoucího pracovníka

Pro zjištění subjektivního pohledu vedoucího na styl řízení, který uplatňuje, bylo v dotazníku pro vedoucího pracovníka uvedeno dvacet pět otázek, obsahujících vždy dvě možná tvrzení.

V závislosti na preferenci tvrzení korespondentem, může mezi tyto dvě alternativy rozdělit vždy maximálně tři body v kombinacích: dávám jednoznačnou přednost alternativě A, tedy přiděluji alternativě A 3 body; dávám jednoznačnou přednost alternativě B, tedy přiděluji alternativě B 3 body; přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji, tedy přiděluji alternativě A 2 body a alternativě B 1 bod; přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji, tedy přiděluji alternativě A 1 bod a alternativě B 2 body. Takto respondentem přidělené body byly sečteny pomocí vyhodnocovací tabulky uvedené v příloze č. 2. Vedoucí pracovník neuplatňuje pouze jeden vyhraněný styl řízení, v praxi je uplatňovaný řídicí styl vždy kombinací, nebo poměrem mezi jednotlivými styly řízení. Proto styl, který dosáhl nejvyššího bodového ohodnocení lze považovat za hlavní řídicí styl a styl s druhým nejvyšším počtem dosažených bodů je styl alternativní, někdy také nazývaný jako styl záložní.

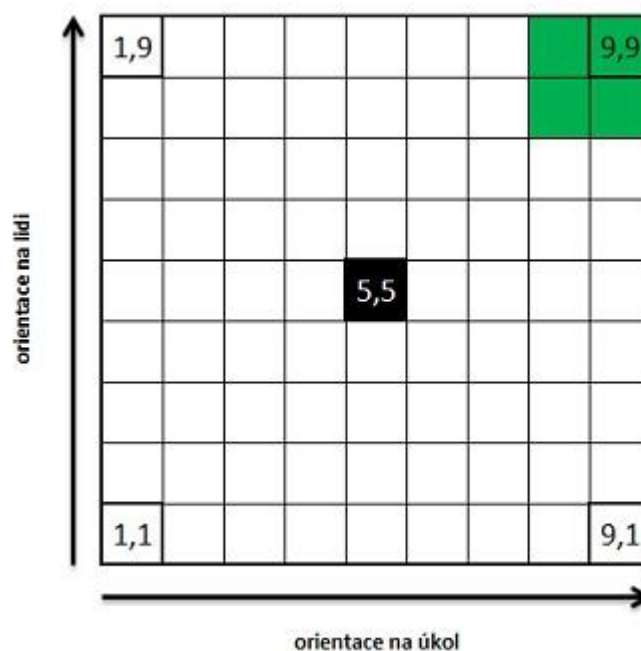
Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření stylu řízení vedoucího pracovníka podniku, bylo zjištěno, že nejvyššího počtu bodů dosáhl styl 9,9 a záložní styl byl identifikován jako 5,5. Vedoucí pracovník sám sebe tedy identifikoval, jako týmového vedoucího, který uplatňuje styl řízení orientovaný na dosažení stanoveného cíle prostřednictvím týmové spolupráce. Záložním stylem pak byl identifikován styl: 5,5 nazývaný kompromisník. Získané body pro jednotlivé styly řízení jsou uvedeny v tabulce číslo 7, hlavní styl řízení je v tabulce zvýrazněn zeleně a záložní styl černě. Výsledné styly řízení jsou zakresleny v manažerské mřížce na obrázku číslo 8.

Tabulka č. 7: Řídící styl z pohledu vedoucího pracovníka podniku č. 1

Řídící styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Získané body	19	15	12	17	9	3

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 8: Manažerská mřížka řídicího stylu z pohledu vedoucího podniku č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Zelenou barvou je vyznačen hlavní řídicí styl, tedy 9,9 a záložní řídicí styl 5,5 černou barvou. Jelikož názor vedoucího pracovníka na styl vykonávání své vlastní práce je značně subjektivní, byl styl řízení identifikován i z pohledu podřízených pracovníků.

4.3.1.5 Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu podřízených pracovníků

Pro zjištění řídicího stylu z pohledu podřízených pracovníků bylo v dotazníku pro podřízené pracovníky uvedeno dvacet pět otázek, kdy každá obsahovala jedno tvrzení, u kterého respondent vyjadřoval míru svého souhlasu na škále s možnostmi: určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne. Získané odpovědi byly obodovány pomocí bodovací tabulky uvedené v příloze číslo 4 a získané body byly následně sečteny pomocí vyhodnocovací tabulky uvedené v příloze č. 2.

Na základě takto získaných výsledků byly body pro jednotlivé styly od všech respondentů sečteny. Jako hlavní styl řízení z pohledu podřízených byl na základě vyhodnocení výsledků šetření identifikován styl 9+9 a záložní styl jako 9,1. Zjištěné body pro jednotlivé styly řízení jsou uvedeny v tabulce číslo 8.

Tabulka č. 8: Řídicí styl z pohledu podřízených pracovníků podniku č. 1

Řídicí styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Získané body	189	207	204	137	128	185

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených výsledků je patrné, že podřízení pracovníci mají na uplatňovaný styl řízení odlišný názor než vedoucí, který řídicí činnost vykonává. Tato skutečnost vychází ze zkresleného subjektivního názoru vedoucího na svoji vlastní práci. Když hodnotíme sami sebe, často se vidíme jinak, než nás vidí druzí. V případě vztahu mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky často alespoň jedna z uvedených stran vidí práci druhé strany „kritičtěji“, než daná strana vidí svou vlastní práci.

4.3.1.6 Výsledný řídicí styl uplatňovaný v podniku

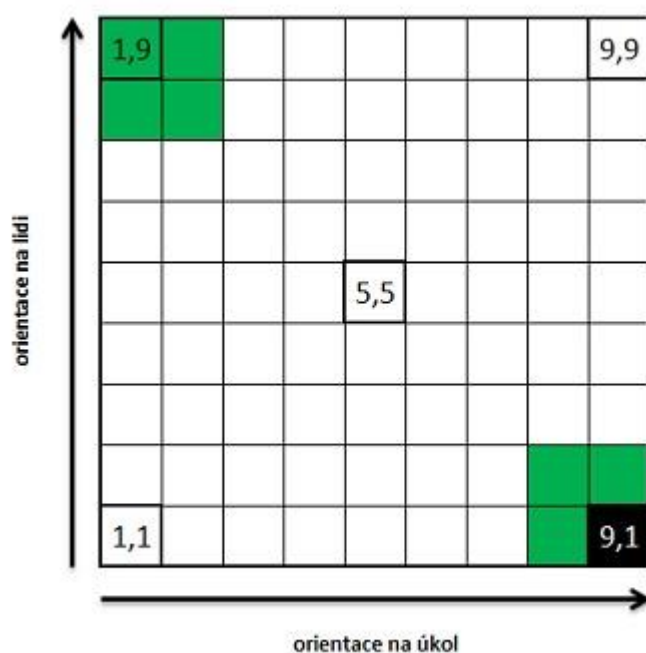
Výsledný styl řízení, uplatňovaný v podniku byl získán součtem bodů získaných z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění stylu řízení z pohledu vedoucího pracovníka a výsledných bodů získaných z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění stylu řízení z pohledu podřízených pracovníků. Na základě takto získaných agregovaných dat, byl s celkovým počtem 222 získaných bodů identifikován jako hlavní řídicí styl uplatňovaný na pracovišti styl 9+9 a jako styl záložní s počtem 216 bodů styl 9,1.

Podle počtu získaných bodů následovaly styly: 9,9 s 208 body, 1,1 se 188 body, 5,5 se 154 body a 1,9 s pouhými 139 body.

Styl 9+9 paternalista, byl identifikován jako hlavní, vedoucí pracovník tedy střídá úkolovou orientací s orientací na lidi. Uplatňuje rodičovský přístup, tedy metodu „cukru a biče“, kdy odměňuje zaměstnance, kteří plní stanovená očekávání a cíle, a pečuje o jejich potřeby, na druhou stranu tvrdě trestá porušení své autority. Záložní styl 9,1 autorita – poslušnost se vyznačuje vysokým důrazem na splnění stanovených úkolů, vedoucí vyžaduje poslušnost a svá rozhodnutí opírá o svoji autoritu, špatné výsledky opět postihuje. Je patrné, že tyto dva řídicí styly identifikované, jako výsledné se navzájem doplňují.

Pro lepší znázornění jsou výsledné styly zakresleny v manažerské mřížce na obrázku číslo 9, kde je hlavní řídicí styl 9+9 vyznačen zelenou barvou a styl záložní, 9,1 barvou černou.

Obrázek č. 9: Manažerská mřížka výsledného řídicího stylu uplatňovaného v podniku č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1.7 Analýza podnikové kultury

Podniková kultura byla hodnocena pomocí dvaceti otázek uvedených ve druhé části dotazníku, která je pro vedoucí pracovníky i podřízené pracovníky stejná. Dvanáct otázek z dvaceti bylo ve formě tvrzení, u kterých mohl respondent vyjádřit míru svého souhlasu pomocí škály: určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne. Tyto otázky byly vyhodnoceny do tabulek, ve kterých jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření hodnocení podnikové kultury podřízenými pracovníky spolu s výsledky dotazníkového šetření hodnocení podnikové kultury pro vedoucí pracovníky a je tak dobře viditelná odlišnost pohledu na podnikovou kulturu ze strany podřízených pracovníků a vedoucího. Vyhodnocení zbývajících osmi otázek postavených formou výběru jedné z několika možností bylo provedeno formou slovního zhodnocení.

Tabulka č. 9: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Znáte cíle společnosti, ve které pracujete?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	10	71	
spíše ano	4	29	X
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní cíle společnosti znají všichni dotázaní respondenti, 71 % odpovědělo na otázku, zda cíle znají určitě ano a 29 % odpovědělo spíše ano. Vedoucí pracovník odpověděl spíše ano. Lze tedy prohlásit, že vedoucí i podřízení pracovníci jsou s podnikovými cíli seznámeni.

Tabulka č. 10: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	36	
spíše ano	9	64	
spíše ne	0	0	X
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni dotázaní podřízení sdílí hodnoty společnosti. Pro možnost určitě ano se vyslovilo 36 % a pro možnost spíše ano 64 %. Zajímavé je, že jediný respondent, který hodnoty společnosti nesdílí je vedoucí pracovník.

Tabulka č. 11: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	6	43	
spíše ano	7	50	
spíše ne	0	0	X
určitě ne	1	7	

Zdroj: vlastní zpracování

S vybavením pracoviště je určitě spokojeno 43 % pracovníků, spíše spokojeno je 50 % pracovníků. Rozhodnou nespokojenost s vybavením pracoviště vyjádřil pouze jeden pracovník. Zatímco podřízení jsou z 93 % spokojeni s vybavením pracoviště. Vedoucí označil odpověď spíše nespokojen.

Tabulka č. 12: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	36	
spíše ano	9	64	
spíše ne	0	0	X
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Interní komunikace je v podniku na dobré úrovni, všichni dotázaní pracovníci odpověděli buď určitě ano 36 %, nebo spíše ano 64 %. Za zajímavé lze považovat, že problém v komunikaci vidí, jako jediný z respondentů, vedoucí, který označil možnost spíše ne. Rozdílnost názorů na kvalitu komunikace v podniku může způsobovat názor vedoucího na komunikaci s jeho nadřízenými, která nemusí být na stejné úrovni jako komunikace s podřízenými.

Tabulka č. 13: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	0	0	
spíše ne	1	7	
určitě ne	13	93	X

Zdroj: vlastní zpracování

Naprostá shoda všech respondentů panuje u otázky použití sociálních sítí ke komunikaci v podniku, kdy 93 % pracovníků, včetně vedoucího, zvolilo možnost určitě ne, pouze jeden pracovník označil možnost spíše ne.

Tato skutečnost je poměrně překvapující, vzhledem k relativně mladému pracovnímu kolektivu, kdy je 43 % pracovníků mladších 30 let, a zaměření podniku, které je spíše technologické. Tato skutečnost svědčí o pracovním prostředí vysoce orientovaném na plnění úkolů a narušování koncentrace pracovníků mimopracovními aktivitami není žádoucí.

Tabulka č. 14: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	3	21	
spíše ano	6	43	
spíše ne	4	29	
určitě ne	1	7	X

Zdroj: vlastní zpracování

Většina pracovníků, tedy 64 %, zastává názor, že jejich pracovní schopnosti a kvalifikace jsou dostatečně uplatněny. Opačný názor zastává 36 % dotázaných, kteří si spolu s vedoucím myslí, že jejich schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny nejsou.

Tabulka č. 15: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	2	14	
spíše ano	5	36	X
spíše ne	3	21	
určitě ne	4	29	

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku finančního ohodnocení panuje nejednoznačný názor, kdy se 50 % dotázaných, včetně vedoucího pracovníka, cítí finančně ohodnoceno dostatečně. Zbýlých 50 % dotázaných se cítí spíše, nebo určitě nedostatečně finančně ohodnoceno. Rozdílnost názorů může být způsobena odlišnou představou jednotlivců ohledně velikosti mzdy, nebo také nerovností ve velikosti mezd v závislosti na délce pracovního poměru, výkonu, atd.

Tabulka č. 16: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Máte možnost kariérního růstu?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	3	21	
spíše ne	11	79	
určitě ne	0	0	X

Zdroj: vlastní zpracování

Možnost kariérního růstu v podniku je malá, 79 % dotázaných pracovníků odpovědělo spíše ne a vedoucí pracovník nevidí žádnou možnost svého kariérního růstu. Pouze 29 % pracovníků vidí možnost svého kariérního růstu jako spíše možnou. Možnost určitě ano, tedy jistou možnost kariérního růstu, v podniku nezvolil žádný z respondentů.

Tabulka č. 17: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	1	7	
spíše ano	5	36	
spíše ne	6	43	
určitě ne	2	14	X

Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotázaných, tedy 57 %, včetně vedoucího pracovníka zastává názor, že pracovní prostředí společnosti není dostatečně motivující. Naopak pro 36 % dotázaných je prostředí spíše motivující a pro 7 % určitě motivující.

Tabulka č. 18: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	4	29	
spíše ano	9	64	X
spíše ne	1	7	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými v podniku funguje na dobré úrovni, 64 % dotázaných označilo možnost - spíše funguje, pro tuto možnost se vyslovil i vedoucí pracovník a 29 % pracovníků zvolilo možnost - určitě funguje. Jako spíše nefunkční označilo komunikaci v podniku 7 % dotázaných pracovníků.

Tabulka č. 19: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	36	
spíše ano	2	14	X
spíše ne	4	29	
určitě ne	3	21	

Zdroj: vlastní zpracování

Na oblíbenost mimopracovních akcí panuje nejednoznačný názor. Určitě rádo, nebo spíše rádo navštěvuje tyto akce 50 % pracovníků a vedoucí spíše rád. Zbýlých 50 % pracovníků tyto akce v oblíbě příliš nemá.

Tabulka č. 20: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	0	0	
spíše ne	4	29	
určitě ne	10	71	X

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě šetření je patrné, že styl oblékání je ve společnosti uvolněný a pracovníci ani vedoucí podniku nemusí do své práce nosit podnikem předepsaný styl oblečení. Pracovníci i vedoucí si tak sami volí styl oblékání v závislosti na situaci, v kancelářích převažuje spíše uvolněný styl, zatímco na školicích akcích, nebo při komunikaci s klienty a prezentaci společnosti na venek je volen styl formálního oblečení.

Dalším předmětem zkoumání bylo, zda si zaměstnanci při komunikaci s nadřízeným vzájemně vykaží, případně tykají. Na otázku panuje 100% shoda, kdy pracovníci, včetně vedoucího, uvedli, že si vzájemně tykají. Dále bylo zjištěno, že se v podniku nevyužívají akademické tituly, tato skutečnost koresponduje s předchozím zjištěním. Společnost nepodniká aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti a zároveň nepořádá teambuilding. Vedoucí i pracovníci se shodli, že společnost nenabízí benefity. Jako charakteristickou hodnotu podniku uvedlo 58 % pracovníků, včetně vedoucího, orientaci na zákazníka, 21 % orientaci na kvalitu, 14 % orientaci na úkoly a 7 % týmovou spolupráci. Na otázku: Co je pro Vás a Vaši společnost nejdůležitější, odpovědělo 79 % pracovníků spolu s vedoucím, že dobré vztahy na pracovišti. Odměňování uvedlo 14 % pracovníků a 7 % dotázaných pracovníků. Vedoucí uvedl, že společnost, ve které pracuje je orientovaná spíše na potřeby lidí, tento názor sdílí i 64 % pracovníků. Naopak 36 % pracovníků hlasovalo pro orientaci na úkoly. Nejednoznačný názor koresponduje se zjištěným stylem řízení 9+9, který se vyznačuje kombinací obou orientací.

4.3.2 Analýza řídicího stylu a podnikové kultury v podniku č. 2

Pro účely analýzy řídicího stylu a podnikové kultury v podniku Česká pojišťovna a.s. bylo zvoleno oddělení pojišťovacích poradců s celkovým počtem devět zaměstnanců, kteří budou v práci označováni jako „podřízení pracovníci“. Řídící práci vykonává jedna pracovnice, která bude z důvodů zachování anonymity označována jako „vedoucí pracovnice“. Dále pro zjednodušení bude podnik Česká pojišťovna a.s. označován jako „podnik č. 2“.

4.3.2.1 Charakteristika vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovnice oddělení pojišťovacích poradců je na základě údajů zjištěných z dotazníkového šetření ve věku 41-50 let. Nejvyšší dosažené vzdělání je středoškolské s maturitou a v podniku pracuje 8 a více let. Vedoucí pracovnice řídí své podřízené v souladu s příkazy nadřízených a hodnotami podniku, zadává úkoly a stanovuje podřízeným kvóty pro nábor nových klientů a časový limit pro jejich splnění, časové harmonogramy následně kontroluje. Dále vedoucí koordinuje harmonogram školicích akcí pro své podřízené a provádí celkovou kontrolu jejich práce.

4.3.2.2 Charakteristika podřízených pracovníků

Pracovníci oddělení pojišťovacích poradců mají na starosti jednotlivé klienty pojišťovny, kterým nabízejí a sjednávají služby v oblasti občanského pojištění. Každý z pracovníků má svoji individuální skupinu klientů, které tyto služby poskytuje. Všichni pracovníci musí pracovat v souladu s vnitřními předpisy podniku a musí splňovat požadavky, kladené vedoucí pracovnicí. Mezi tyto požadavky patří například stanovená kvóta na nábor nových klientů v předem stanoveném období, nebo povinnost informovat své klienty o změnách pojistných podmínek, opět v předem stanoveném časovém harmonogramu. Pracovníci také musí povinně navštěvovat školení a skládat pravidelné zkoušky ze znalostí potřebných pro výkon povolání.

Na základě dotazníkového šetření provedeného u 9 respondentů, tedy podřízených pracovníků, byla zjištěna skladba pohlaví, věku, délky pracovního poměru a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Zjištěné údaje jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 21: Pohlaví podřízených pracovníků podniku č. 2

Pohlaví	Počet respondentů	Vyjádření v %
muž	2	22
žena	7	78

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě údajů vyplývajících z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že většinu pracovníků tvoří ženy, tedy 78 %, muži jsou zastoupeni 22 %. Nelze prohlásit, že náplň vykonávané práce vyhovuje spíše mužům, nebo ženám, poměr mužů a žen na pracovišti je tak čistě náhodný.

Tabulka č. 22: Věk podřízených pracovníků podniku č. 2

Věk	Počet respondentů	Vyjádření v %
do 30 let	2	22
31-40 let	1	11
41-50 let	2	22
51 a více let	4	45

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo z dotazníkového šetření zjištěno, že většina, tedy 45 % respondentů, je starších 51 let. Ve věku mezi 41-50 lety je 22 % respondentů, stejně jako 22 % respondentů, kteří jsou mladší 30 let. Pouze jeden respondent je ve věku mezi 31-40 lety. Celkem 67 % pracovníků je tedy starších 40 let.

Tabulka č. 23: Délka pracovního poměru podřízených pracovníků podniku č. 2

Délka prac. poměru	Počet respondentů	Vyjádření v %
do 2 let	2	22
3-5 let	0	0
6-8 let	1	11
8 a více let	6	67

Zdroj: vlastní zpracování

Většina dotázaných, tedy 78 %, pracuje v podniku více jak 6 let. V rozmezí 6-8 let pracuje v podniku jeden respondent, 8 a více let pracuje v podniku 6 dotázaných. V rozmezí 3-5 let nepracuje v podniku žádný z respondentů a dva dotázaní pracovníci pracují v podniku méně než dva roky.

Tabulka č. 24: Vzdělání podřízených pracovníků podniku č. 2

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Vyj. v %
nedokončené základní vzdělání	0	0
základní vzdělání	0	0
středoškolské bez maturity	0	0
středoškolské s výučním listem	0	0
středoškolské s maturitou	9	100
vysokoškolské	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti, tedy 100 % dotázaných, uvedli, jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské vzdělání s maturitou. Tuto skutečnost lze přičítat neodborné povaze vykonávané práce, kde je tato úroveň dosaženého vzdělání považována za dostačující.

4.3.2.3 Analýza řídicího stylu

Styl řízení, který vedoucí uplatňuje podle svého subjektivního názoru, a styl řízení, který je uplatňován z pohledu podřízených, bude zjištěn totožným způsobem, jako u podniku č. 1. Dále bude analyzována odlišnost pohledů na styl řízení ze strany vedoucí a jejich podřízených a na základě zjištěných výsledků bude stanoven výsledný řídicí styl uplatňovaný na pracovišti.

4.3.2.4 Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu vedoucího pracovníka

Styl řízení z pohledu vedoucího pracovníka byl stanoven na základě vyhodnocení bodů z dotazníkového šetření. Postup vyhodnocení je totožný s postupem popsáním u podniku č. 1. Vedoucí pracovník neuplatňuje pouze jeden vyhraněný styl řízení, v praxi je uplatňovaný řídicí styl vždy kombinací, nebo poměrem mezi jednotlivými styly řízení. Proto styl, který dosáhl nejvyššího bodového ohodnocení, lze považovat za hlavní řídicí styl a styl s druhým nejvyšším počtem dosažených bodů je styl alternativní, někdy také nazývaný jako styl záložní.

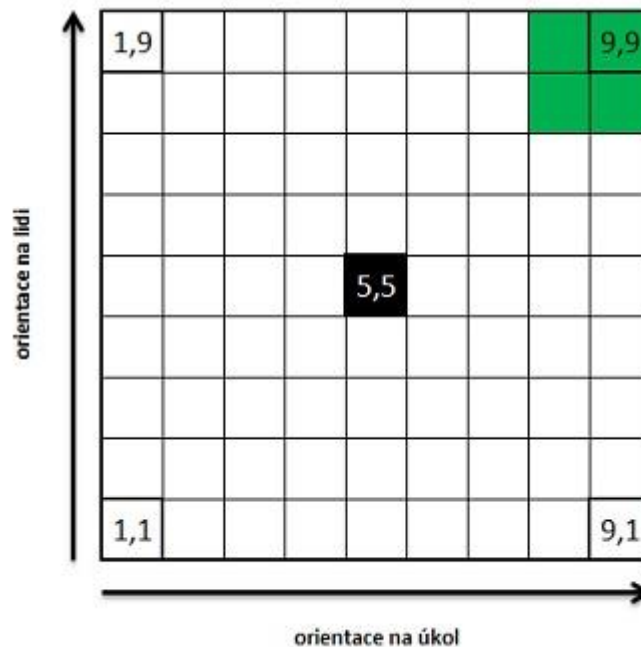
Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření stylu řízení vedoucího pracovníka podniku bylo zjištěno, že nejvyššího počtu bodů dosáhl styl 9,9, tedy týmový vedoucí. Vedoucí tedy vidí svoji řídicí práci, jako orientovanou na dosahování cílů prostřednictvím týmové spolupráce. Záložním stylem řízení byl identifikován styl 5,5 kompromisník, tedy styl charakteristický hledáním rovnováhy mezi potřebami lidí a zaměřením na úkoly, a to cestou ústupků a kompromisů, vedoucí často opírá svá rozhodnutí o podnikové normy a nařízení. Získané body pro jednotlivé styly řízení jsou uvedeny v tabulce číslo 25, hlavní styl řízení je v tabulce zvýrazněn zeleně a záložní styl černě. Výsledné styly řízení jsou zakresleny v manažerské mřížce na obrázku číslo 10.

Tabulka č. 25: Řídicí styl z pohledu vedoucího pracovníka podniku č. 2

Řídicí styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Získané body	23	13	5	17	10	7

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 10: Manažerská mřížka řídicího stylu z pohledu vedoucí podniku č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

Zelenou barvou je vyznačen hlavní řídicí styl, tedy 9,9, a záložní řídicí styl 5,5 je vyznačen černou barvou. Jelikož názor vedoucí pracovnice na styl řízení, který sama uplatňuje, je značně subjektivní, byl styl řízení identifikován i z pohledu podřízených pracovníků podniku číslo 2.

4.3.2.5 Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu podřízených pracovníků

Styl řízení z pohledu podřízených pracovníků byl analyzován z výsledků dotazníkového šetření totožným způsobem jako u podniku č. 1. Na základě získaných výsledků byly body přidělené jednotlivým stylům řízení od všech respondentů sečteny. Takto byl identifikován hlavní styl řízení z pohledu podřízených pracovníků vedoucí podniku č. 2. Nejvyššího počtu bodů dosáhl styl 9,9 a byl tedy identifikován jako styl hlavní a záložním stylem s druhým nejvyšším počtem bodů byl identifikován styl 9,1. Zjištěné body pro jednotlivé styly řízení jsou uvedeny v tabulce číslo 26.

Tabulka č. 26: Řídicí styl z pohledu podřízených pracovníků podniku č. 2

Řídicí styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Získané body	165	108	120	105	97	80

Zdroj: vlastní zpracování

Dotázaní pracovníci identifikovali hlavní styly řízení jako 9,9 a 9,1. Jako hlavní řídicí styl identifikovali také styl 9,9 a v názoru na hlavní řídicí styl se tedy shodují s vedoucí pracovnicí. Záložní styl řízení však identifikovali odlišně, a to jako styl 9,1 autorita – poslušnost. Vzhledem k tomu, že hlavní řídicí styl byl identifikován pracovníky i vedoucí totožně, lze prohlásit, že vedoucí pracovnice hodnotila svoji vlastní řídicí práci značně objektivně.

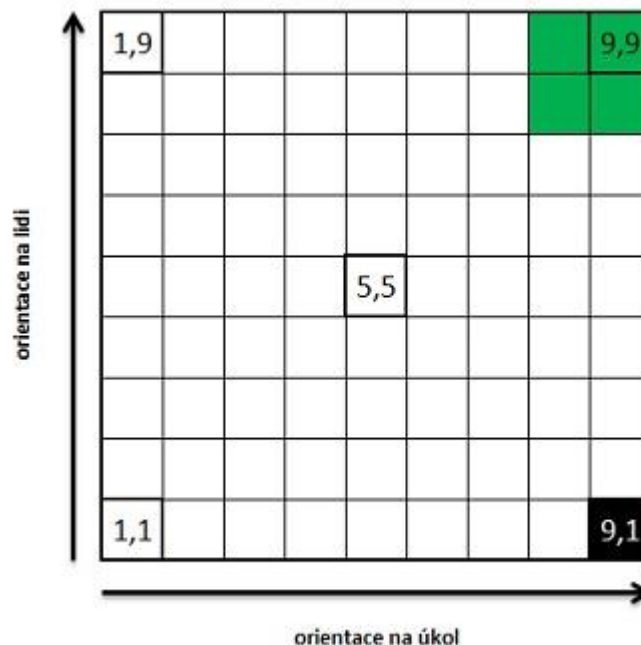
4.3.2.6 Výsledný řídicí styl uplatňovaný v podniku

Výsledný styl řízení uplatňovaný v podniku byl získán součtem bodů z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění stylu řízení z pohledu vedoucího pracovníka a bodů získaných z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění stylu řízení z pohledu podřízených pracovníků. Na základě takto získaných agregovaných dat byl

s celkovým počtem 188 získaných bodů identifikován jako hlavní řídicí styl uplatňovaný na pracovišti styl 9,9 a jako styl záložní pak s počtem 125 bodů styl 9,1. Podle počtu získaných bodů následovaly styly: 5,5 se 122 body, 9+9 se 121 body, 1,9 se 107 body a 1,1 s pouhými 87 body.

Hlavní styl řízení 9,9 týmový vedoucí je charakteristický přesvědčením vedoucí, že týmová spolupráce je tím nejlepším možným způsobem jak dosáhnout stanovených cílů. Vedoucí dosahuje požadovaného výkonu skrze svoji osobitou schopnost „nadchnout“ lidi pro daný úkol. Záložní styl 9,1 autorita – poslušnost se vyznačuje vysokým důrazem na plnění stanovených úkolů, vedoucí vyžaduje poslušnost a svá rozhodnutí opírá o svoji autoritu, špatné výsledky pak postihuje. Výsledný řídicí styl je tedy kombinací týmového vedení, kdy vedoucí má schopnost nadchnout podřízené pracovníky pro daný úkol, a vedení kladoucího důraz na přesné dodržování stanovených úkolů a pracovní výkon. Pro lepší znázornění jsou výsledné styly zakresleny v manažerské mřížce na obrázku číslo 11, kde je hlavní řídicí styl 9,9 vyznačen zelenou barvou a záložní styl, 9,1 barvou černou.

Obrázek č. 11: Manažerská mřížka výsledného řídicího stylu uplatňovaného v podniku č. 2



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2.7 Analýza podnikové kultury

Dotazníkové šetření zaměřené na analýzu podnikové kultury bylo provedeno a vyhodnoceno totožným způsobem jako u podniku číslo 1. Otázky byly vyhodnoceny do tabulek, ve kterých jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření hodnocení podnikové kultury podřízenými pracovníky spolu s výsledky dotazníkového šetření hodnocení podnikové kultury pro vedoucí pracovníky, a je tak dobře viditelná odlišnost pohledu na podnikovou kulturu ze strany podřízených pracovníků a vedoucích. Dále je uvedeno slovní zhodnocení zjištěných skutečností a hodnot preferovaných respondenty.

Tabulka č. 27: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Znáte cíle společnosti, ve které pracujete?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	6	67	X
spíše ano	3	33	
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů, tedy 67 %, včetně vedoucí pracovníce, určitě znají cíle podniku. Odpověď spíše znám zvolilo 33 % respondentů. Všichni respondenti, včetně vedoucí pracovníce, tedy spíše, nebo určitě znají cíle podniku.

Tabulka č. 28: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	3	33	X
spíše ano	6	67	
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni respondenti, tedy 100 %, sdílí hodnoty podniku, ve kterém pracují. Určitě sdílí hodnoty 33 % dotázaných, včetně vedoucí pracovníce, a spíše sdílí 67 % respondentů. Oproti předchozí otázce je zde viditelný opačný trend odpovědí, většina respondentů cíle podniku určitě znala, zatímco tyto cíle určitě sdílí spíše menšina dotázaných. Pouze odpověď vedoucí pracovníce je v obou případech shodná, tedy vedoucí pracovníce cíle určitě zná a určitě je sdílí.

Tabulka č. 29: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	1	11	X
spíše ne	8	89	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Vybavení pracoviště neodpovídá požadavkům pracovníků, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Většina respondentů, tedy 89 %, je spíše nespokojeno s vybavením pracoviště. Naopak 11 %, spolu s vedoucí pracovnící, je spíše spokojeno, určitě spokojen s vybavením pracoviště nebyl žádný respondent.

Tabulka č. 30: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	4	44	
spíše ano	4	44	X
spíše ne	1	11	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Interní komunikace je v podniku na velmi dobré úrovni, 88 % respondentů označilo rovným dílem možnost: určitě funguje, nebo spíše funguje. Vedoucí pracovníce označila interní komunikaci také jako spíše funkční.

Tabulka č. 31: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	0	0	
spíše ne	0	0	
určitě ne	9	100	X

Zdroj: vlastní zpracování

Na uplatnění sociálních sítí při komunikaci v podniku panuje jednoznačný názor, 100 % respondentů, včetně vedoucí pracovníce, označilo možnost: určitě nepoužíváme. Tuto skutečnost lze částečně přičítat věkovému rozložení, kdy je většina pracovníků starší 40 let. Tato věková skupina méně inklinuje k tomuto typu internetových technologií.

Tabulka č. 32: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	2	22	
spíše ano	7	78	X
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů, tedy 78 %, uvedla, že jejich schopnosti jsou spíše uplatněny, tento názor sdílí i vedoucí pracovníce. Jako určitě uplatněny vidí své schopnosti 22 % dotázaných pracovníků.

Tabulka č. 33: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	2	22	X
spíše ne	6	67	
určitě ne	1	11	

Zdroj: vlastní zpracování

Přesto, že většina pracovníků odpověděla, že jejich schopnosti jsou spíše uplatněny, cítí se 67 % dotázaných pracovníků spíše neadekvátně finančně ohodnoceno. Naopak vedoucí pracovníci, spolu s 22 % dotázaných pracovníků, se cítí být spíše adekvátně finančně ohodnocena. Ve srovnání s názorem pracovníků na pocit svého uplatnění lze opět pozorovat zcela opačný trend, kdy se většina pracovníků cítí být neadekvátně finančně ohodnocena, přesto, že jsou jejich schopnosti dostatečně uplatněny. Platové ohodnocení pracovníků lze tedy ohodnotit jako nedostatečné.

Tabulka č. 34: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Máte možnost kariérního růstu?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	3	33	X
spíše ano	6	67	
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření bylo dále zjištěno, že pracovníci i vedoucí pracovníci mají možnost kariérního růstu. Jako spíše možný hodnotí svůj kariérní růst 67 % dotázaných pracovníků, jako určitě možný vidí osobní kariérní růst vedoucí pracovníci spolu s 33 % dotázaných pracovníků.

Tabulka č. 35: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	0	0	X
spíše ne	5	56	
určitě ne	4	44	

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovním prostředím podniku se cítí být motivována pouze vedoucí pracovníci, většina dotázaných pracovníků, tedy 56 %, se cítí být spíše nemotivováno. Jako určitě nemotivující prostředí vidí své pracoviště 44 % dotázaných pracovníků.

Tabulka č. 36: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	56	X
spíše ano	4	44	
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace mezi nadřízeným a podřízenými je na základě údajů zjištěných z dotazníkového šetření na velmi dobré úrovni. Vedoucí pracovníce, spolu s 56 % dotázaných respondentů, vidí úroveň komunikace jako určitě dobrou. Zbýlých 44 % respondentů pak jako spíše dobrou.

Tabulka č. 37: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	
spíše ano	2	22	X
spíše ne	7	78	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Mimopracovní akce nejsou v podniku příliš oblíbené, jak vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření. Spíše nerado navštěvuje mimopracovní akce 78 % dotázaných pracovníků. Naopak spíše rádo je navštěvuje pouze 22 % dotázaných pracovníků, spíše ráda je pak navštěvuje také vedoucí pracovníce. Zjištěné údaje odpovídají faktu, že za mimopracovní akce pracovníci považují také pravidelná školení, zakončená zkouškami, které nejsou v přílišné oblibě pracovníků.

Tabulka č. 38: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	0	0	X
spíše ano	4	44	
spíše ne	4	44	
určitě ne	1	11	

Zdroj: vlastní zpracování

Jako zajímavé lze označit odpovědi dotázaných pracovníků na otázku, zda je v podniku požadován daný dress code. Odpovědi jsou prakticky rozděleny takřka rovným dílem, mezi spíše ano a spíše ne. Podle vedoucí pracovnice je pak dress code určitě vyžadován. Na základě nestrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že přesně stanovený dress code na pracovišti není. Lze tedy prohlásit, že respondenti nepochopili otázku zcela správně. Pro výkon povolání je potřebný určitý typ formálního oblečení, ale normativně stanoven není. Tento stav odpovídá nejednoznačné skladbě odpovědí respondentů, kdy si velmi pravděpodobně nebyli jisti významem otázky.

Dále bylo z výsledků dotazníkového šetření zjištěno, že komunikace mezi pracovníky i vedoucí pracovnicí probíhá formou tykání, tuto skutečnost potvrdila i vedoucí pracovnice, která zvolila stejnou odpověď. Podřízení pracovníci spolu s vedoucí pracovnicí nepoužívají při komunikaci mezi sebou akademické tituly. Tato skutečnost odpovídá zjištěnému nejvyššímu dosaženému vzdělání, kdy pracovníci ani vedoucí pracovnice žádný akademický titul nemají. Podle výsledků dotazníkového šetření nemá podnik aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti, tuto možnost zvolilo shodně 100 % dotázaných pracovníků i vedoucí pracovnice. Společnost pravidelně pořádá teambuilding a různé školicí akce, které jsou pro pracovníky povinné. Pracovníci spolu s vedoucí pracovnicí shodně uvedli, že jim společnost nenabízí benefity ve formě mobilního telefonu, auta, stravenek apod. Na otázku, které hodnoty jsou pro Vaši společnost charakteristické, panovala jednoznačná shoda mezi podřízenými a vedoucí, kteří zvolili odpověď: orientace na zákazníka. Dále bylo zjištěno, že pro vedoucí pracovníci jsou nejdůležitější dobré vztahy na pracovišti. Tato zjištěná skutečnost koresponduje se zjištěným stylem řízení u vedoucí pracovnice, týmový vedoucí.

Mezi pracovníky pak jednoznačně převažuje názor, že jako nejdůležitější na práci v podniku vidí pracovní náplň. Dále bylo zjištěno, že podle vedoucí pracovníce a 78 % dotázaných pracovníků, se společnost zaměřuje na potřeby lidí, naopak 22 % dotázaných pracovníků vidí orientaci podniku spíše jako úkolově orientovanou.

4.3.3 Analýza řídicího stylu a podnikové kultury v podniku č. 3

Pro účely analýzy řídicího stylu a podnikové kultury v podniku dm drogerie markt s.r.o. bylo zvoleno oddělení marketingu a nákupu s celkovým počtem jedenáct zaměstnanců, kteří budou v práci označováni jako „podřízení pracovníci“. Řídící práci vykonává jedna pracovníce, která bude z důvodů zachování anonymity označována jako „vedoucí pracovníce“. Dále pro zjednodušení bude podnik dm drogerie markt s.r.o. označován jako „podnik č. 3“.

4.3.3.1 Charakteristika vedoucího pracovníka

Vedoucí pracovníce oddělení marketingu a nákupu je na základě dotazníkového šetření ve věku 31-40 let. Nejvyšší dosažené vzdělání je vysokoškolské a v podniku pracuje v rozmezí 3-5 let. Vedoucí koordinuje podřízené pracovníky, dohlíží na plnění harmonogramů přípravy marketingových kampaní a kontroluje práci podřízených. Dále koordinuje úkoly v oblasti nákupu v souladu s požadavky ostatních oddělení v rámci podnikové hierarchie.

4.3.3.2 Charakteristika podřízených pracovníků

Pracovníci oddělení marketingu a nákupu připravují marketingové akce pro jednotlivé regiony (společnost rozděluje prodejny v České republice na čtyři regiony, každý region je pak v kompetenci samostatného manažera). Dohlíží na realizaci marketingových kampaní, kterou následně kontrolují. Dále spoluvytvářejí skladbu sortimentu v prodejnách. Jednotlivé prodejny se liší prodejní plochou a stavebními dispozicemi, některé prodejny mají širší nabídku zboží a jiné zase menší. Pracovníci tak vybírají produkty ze zalistovaného sortimentu a v závislosti na prodejních akcích a dispozicích prodejny rozhodují, které zboží budou prodejny nabízet, a to následně pro tyto prodejny objednávají.

Na základě dotazníkového šetření provedeného u 11 respondentů, tedy podřízených pracovníků, byla zjištěna skladba pohlaví, věku, délky pracovního poměru a nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Zjištěné údaje jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tabulka č. 39: Pohlaví podřízených pracovníků podniku č. 3

Pohlaví	Počet respondentů	Vyjádření v %
muž	0	0
žena	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě šetření vyplynulo, že všechny podřízené pracovníky tvoří 100 % žen. Tato skutečnost odpovídá povaze zaměření předmětu podnikání společnosti, kdy práce v oboru kosmetiky a drogerie je ženám bližší než mužům. Přesto je zvláštní, že složení pracovníků je rovných 100 % žen, tedy ani jeden muž, kultura podniku je tedy významně orientována nejenom na ženy zákaznice, ale také na ženy pracovnice.

Tabulka č. 40: Věk podřízených pracovníků podniku č. 3

Věk	Počet respondentů	Vyjádření v %
do 30 let	6	55
31-40 let	4	36
41-50 let	1	9
51 a více let	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentek, tedy 55 %, uvedla, že je mladších 30 let. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovnice ve věku 31-40 let, které tvoří 36% podíl v kolektivu. Pouze jedna pracovnice je straší jednačtyřiceti let.

Tabulka č. 41: Délka pracovního poměru podřízených pracovníků podniku č. 3

Délka prac. poměru	Počet respondentů	Vyjádření v %
do 2 let	3	27
3-5 let	5	46
6-8 let	0	0
8 a více let	3	27

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo zjištěno, že v podniku č. 3 pracuje nejvíce (46 %) pracovníc v rozmezí 3-5 let. Dále tři pracovnice osm a více let a tři pracovnice do dvou let. Tedy 73 % pracovníc pracuje v podniku méně než 5 let.

Tabulka č. 42: Vzdělání podřízených pracovníků podniku č. 3

Dosažené vzdělání	Počet respondentů	Vyj. v %
nedokončené základní vzdělání	0	0
základní vzdělání	0	0
středoškolské bez maturity	0	0
středoškolské s výučním listem	0	0
středoškolské s maturitou	3	27
vysokoškolské	8	73

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání odpovědělo 73 % respondentek vysokoškolské a 27 % respondentek uvedlo středoškolské vzdělání s maturitou. Vzhledem k převaze vysokoškolsky vzdělaných pracovníc lze prohlásit, že podnik pro oddělení marketingu a nákupu preferuje spíše pracovníky s vyšší úrovní dosaženého vzdělání.

4.3.3.3 Analýza řídicího stylu

Styl řízení, který vedoucí uplatňuje podle svého subjektivního názoru, a styl řízení, který je uplatňován z pohledu podřízených, bude zjištěn totožným způsobem, jako u podniku č. 1. Dále bude analyzována odlišnost pohledů na styl řízení ze strany vedoucí a jejich podřízených a na základě zjištěných výsledků bude stanoven výsledný řídicí styl uplatňovaný na pracovišti.

4.3.3.4 Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu vedoucího pracovníka

Styl řízení z pohledu vedoucího pracovníka byl stanoven na základě vyhodnocení bodů z dotazníkového šetření. Postup vyhodnocení je totožný s postupem popsáním u podniku č. 1. Vedoucí pracovník neuplatňuje pouze jeden vyhraněný styl řízení, v praxi je uplatňovaný řídicí styl vždy kombinací, nebo poměrem mezi jednotlivými styly řízení. Proto styl, který dosáhl nejvyššího bodového ohodnocení, lze považovat za hlavní řídicí styl a styl s druhým nejvyšším počtem dosažených bodů je styl alternativní, někdy také nazývaný jako styl záložní.

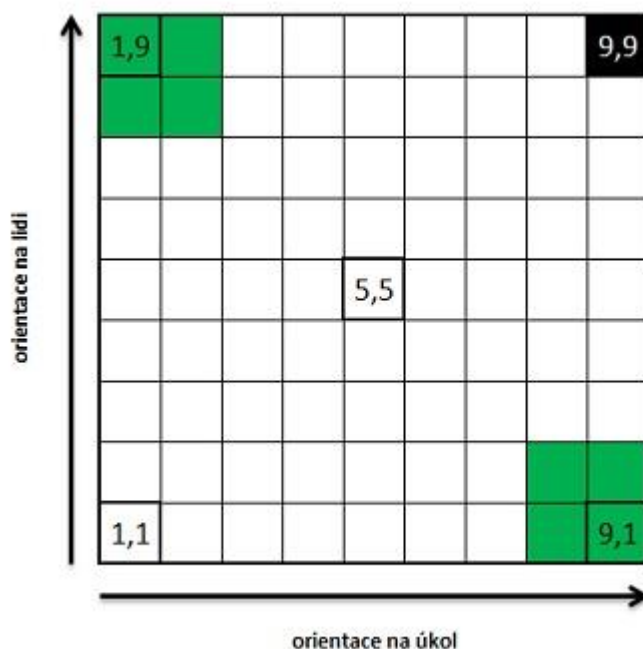
Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření stylu řízení vedoucího pracovníka podniku bylo zjištěno, že nejvyššího počtu bodů dosáhl styl 9+9, tedy paternalista. Vedoucí se tedy vidí jako osoba střídající orientaci na úkoly spolu s orientací na lidi. Jako záložní styl byl pro vedoucí identifikován styl 9,9 týmový vedoucí. Záložní styl řízení, tedy druhý nejčastěji využívaný, je typický orientací na týmovou spolupráci. Vedoucí pracovníce tedy střídá orientaci na úkoly s orientací na lidi, zároveň však preferuje týmovou spolupráci jako prostředek k dosahování stanovených cílů. Získané body pro jednotlivé styly řízení jsou uvedeny v tabulce číslo 43, hlavní styl řízení je v tabulce zvýrazněn zeleně a záložní styl černě. Výsledné styly řízení jsou zakresleny v manažerské mřížce na obrázku číslo 12.

Tabulka č. 43: Řídící styl z pohledu vedoucího pracovníka podniku č. 3

Řídící styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Získané body	15	19	12	12	10	7

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 12: Manažerská mřížka řídicího stylu z pohledu vedoucí podniku č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Zelenou barvou je vyznačen hlavní řídicí styl, tedy 9+9, a záložní řídicí styl 9,9 černou barvou. Jelikož názor vedoucí pracovnice na styl řízení, který sama uplatňuje je značně subjektivní, byl styl řízení identifikován i z pohledu podřízených pracovníků.

4.3.3.5 Vyhodnocení řídicího stylu z pohledu podřízených pracovníků

Styl řízení z pohledu podřízených pracovníků byl analyzován z výsledků dotazníkového šetření totožným způsobem jako u podniku č. 1. Na základě získaných výsledků byly body přidělené jednotlivým stylům řízení od všech respondentů sečteny. Takto byl identifikován hlavní styl řízení z pohledů podřízených pracovníků vedoucí podniku č. 3. Nejvyššího počtu bodů dosáhl styl 9+9 a byl tedy identifikován, jako styl hlavní, a záložním stylem s druhým nejvyšším počtem bodů byl identifikován styl 9,9. Zjištěné body pro jednotlivé styly řízení jsou uvedeny v tabulce číslo 44.

Tabulka č. 44: Řídicí styl z pohledu podřízených pracovníků podniku č. 3

Řídicí styl	9,9	9+9	9,1	5,5	1,9	1,1
Získané body	173	178	123	138	119	94

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovnice identifikovaly řídicí styly 9+9 a 9,9 a v názoru na řídicí styl se tedy shodují s vedoucí pracovnicí, která jako řídicí styly své vlastní práce identifikovala také styly 9+9 a 9,9, vedoucí pracovnice tedy hodnotila svoji vlastní řídicí práci velmi objektivně.

4.3.3.6 Výsledný řídicí styl uplatňovaný v podniku

Výsledný styl řízení uplatňovaný v podniku byl získán součtem bodů z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění stylu řízení z pohledu vedoucího pracovníka a bodů získaných z dotazníkového šetření zaměřeného na zjištění stylu řízení z pohledu podřízených pracovníků.

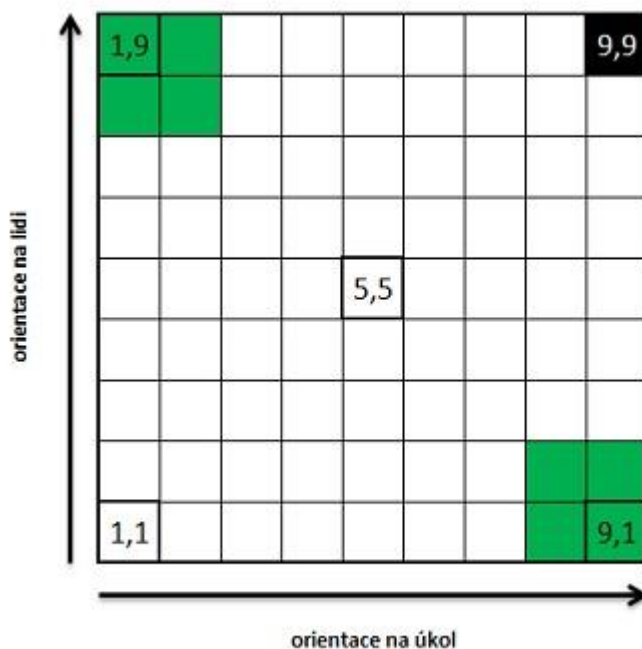
Na základě takto získaných agregovaných dat byl s celkovým počtem 197 získaných bodů identifikován jako hlavní řídicí styl uplatňovaný na pracovišti styl 9+9 a jako styl záložní pak s počtem 188 bodů styl 9,9. Podle počtu získaných bodů následovaly styly: 5,5 se 150 body, 9,1 se 135 body, 1,9 se 129 body a 1,1 s pouhými 101 body.

Výsledný hlavní a záložní řídicí styl odpovídá výslednému stylu řízení identifikovanému vedoucí pracovníci i stylům identifikovaným podřízenými pracovníci.

Styl 9+9 paternalista, byl identifikován jako hlavní, vedoucí pracovníce tedy střídá úkolovou orientaci s orientací na lidi. Uplatňuje rodičovský přístup, tedy metodu „cukru a biče“, kdy odměňuje zaměstnance, kteří plní stanovená očekávání a cíle, a pečuje o jejich potřeby, na druhou stranu tvrdě trestá porušení své autority. Záložní styl 9,9 týmový vedoucí je charakteristický přesvědčením vedoucí, že týmová spolupráce je tím nejlepším možným způsobem, jak dosáhnout stanovených cílů. Vedoucí dosahuje požadovaného výkonu skrze svoji schopnost „nadchnout“ lidi pro daný úkol.

Pro lepší znázornění jsou výsledné styly zakresleny v manažerské mřížce na obrázku číslo 13, kde je hlavní řídicí styl 9+9 vyznačen zelenou barvou a záložní styl, 9,9 barvou černou.

Obrázek č. 13: Manažerská mřížka výsledného řídicího stylu uplatňovaného v podniku č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.3.7 Analýza podnikové kultury

Dotazníkové šetření zaměřené na analýzu podnikové kultury bylo provedeno a vyhodnoceno totožným způsobem jako u podniku číslo 1. Otázky byly vyhodnoceny do tabulek, ve kterých jsou zobrazeny výsledky dotazníkového šetření hodnocení podnikové kultury podřízenými pracovníky spolu s výsledky dotazníkového šetření hodnocení podnikové kultury pro vedoucí pracovníky, a je tak dobře viditelná odlišnost pohledu na podnikovou kulturu ze strany podřízených pracovníků a vedoucích. Dále je uvedeno slovní zhodnocení zjištěných skutečností a hodnot preferovaných respondenty.

Tabulka č. 45: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Znáte cíle společnosti, ve které pracujete?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	7	64	X
spíše ano	4	36	
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Všichni dotázaní respondenti, včetně vedoucí pracovníci uvedli, že znají cíle společnosti. Určitě zná cíle společnosti 64 % dotázaných a vedoucí pracovníci. Odpověď spíše znám zvolilo 36 % respondentů.

Tabulka č. 46: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	6	54	X
spíše ano	5	46	
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že podnikové hodnoty sdílí všichni respondenti, 54 % dotázaných respondentů označilo odpověď, určitě sdílím, tuto odpověď zvolila i vedoucí pracovníci.

Spíše sdílím, označilo 46 % dotázaných pracovníků. Pracovníci spolu s vedoucí tedy hodnoty nejenom znají, ale také je shodně zastávají.

Pracovní kolektiv, který hodnoty společnosti sdílí, hodnoty aktivně zastává, prosazuje je a při své práci se podle nich chová, následně aktivněji hodnoty pomáhá utvářet. Lze tedy předpokládat, že pracovníci mají větší vliv nejenom na utváření takových hodnot, ale i na styl řízení, kterým je jejich práce vedena.

Tabulka č. 47: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	10	91	X
spíše ano	1	9	
spíše ne	0	0	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

S vybavením pracoviště je určitě spokojeno 91 % dotázaných, včetně vedoucí pracovníce. Pouze jedna pracovníce zvolila možnost spíše ano.

Tabulka č. 48: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	46	X
spíše ano	5	46	
spíše ne	1	9	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Interní komunikace je v podniku na dobré úrovni, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. Určitě ano zvolilo 46 % pracovníků, spolu s vedoucí. Spíše ano označilo taktéž 46 % dotázaných pracovníků, pouze jedna dotázaná vidí interní komunikaci jako spíše špatnou.

Tabulka č. 49: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	4	36	X
spíše ano	3	27	
spíše ne	1	9	
určitě ne	3	27	

Zdroj: vlastní zpracování

Nejednotný názor panuje ohledně otázky využívání sociálních sítí v podniku. Vedoucí pracovníci, spolu s 36 % dotázaných, sociální sítě určitě používá a 27 % pracovníků sociální sítě spíše používá, naopak 36 % pracovníků sítě spíše, nebo určitě nepoužívá.

Na základě rozmanitosti odpovědí lze předpokládat benevolenci podnikové kultury v otázce využívání internetových nástrojů a je tedy na každé pracovníci, zda tento nástroj bude, nebo nebude využívat. Tato skutečnost odpovídá předpokladům, kdy právě mladší generace pracovníků k těmto nástrojům inklinují a v podniku je právě mladších pracovníků významný podíl.

Tabulka č. 50: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	2	18	
spíše ano	8	73	X
spíše ne	1	9	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Bylo zjištěno, že většina dotázaných, tedy 91 %, včetně vedoucí pracovníci, zastává názor, že jejich schopnosti a kvalifikace jsou dostatečně uplatněny. Pouze jedna dotázaná zvolila možnost spíše ne.

Tabulka č. 51: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	3	27	X
spíše ano	6	54	
spíše ne	2	18	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

V souladu s předchozí otázkou se většina dotázaných, tedy více jak 80 % respondentů, spolu s vedoucí pracovníci cítí být dobře finančně ohodnocena. Pouze dvě pracovnice zvolily možnost spíše špatně finančně ohodnocena. Platové podmínky jsou v podniku tedy na dobré úrovni a pracovníci, včetně vedoucí, jsou s nimi spokojeni.

Tabulka č. 52: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Máte možnost kariérního růstu?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	46	
spíše ano	4	36	X
spíše ne	2	18	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

V podniku je také vysoká možnost kariérního růstu. Určitě možný vidí svůj kariérní růst 46 % dotázaných, jako spíše možný vidí svůj kariérní růst vedoucí pracovnice a 36 % dotázaných pracovnic. Pouze dvě pracovnice vidí svůj kariérní růst jako spíše nemožný.

Tabulka č. 53: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	46	X
spíše ano	5	46	
spíše ne	1	9	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů se cítí být motivována prostředím společnosti, 46 % dotázaných, včetně vedoucí pracovníce, odpovědělo určitě ano a 46 % dotázaných spíše ano. Pouze jedna pracovníce zvolila možnost spíše ne.

Tabulka č. 54: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	5	46	
spíše ano	5	46	X
spíše ne	1	9	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace mezi nadřízenou a podřízenými v podniku funguje, jak vyplynulo z výzkumu, na velmi dobré úrovni. Určitě funguje podle 46 % dotázaných a spíše funguje rovněž dle 46 % dotázaných a vedoucí pracovníce. Pouze jedna dotázaná zastává názor, že komunikace spíše nefunguje.

Tabulka č. 55: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	4	36	X
spíše ano	6	54	
spíše ne	1	9	
určitě ne	0	0	

Zdroj: vlastní zpracování

Více jak 90 % respondentů rádo navštěvuje mimopracovní akce. Vedoucí zvolila možnost určitě ano, stejně jako 36 % dotázaných pracovníc. Většina, tedy 54 % dotázaných pracovníc, navštěvuje mimopracovní akce spíše ráda a pouze jedna pracovníce spíše nerada.

Tabulka č. 56: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code?

Odpověď	Počet respondentů	Vyjádření v %	Odpověď v. pracovníka
určitě ano	1	9	
spíše ano	5	46	X
spíše ne	2	18	
určitě ne	3	27	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v podniku je vyžadován daný styl oblékání. Možnost určitě, nebo spíše ano označilo 64 % respondentů, stejně jako vedoucí, podle které je daný styl oblékání spíše vyžadován. Naopak podle 45 % dotázaných pracovníků je styl oblékání volný, bez předepsaných stanov. Lze tedy prohlásit, že styl oblékání není přesně definován, přesto je na pracovišti v rámci podnikové kultury „nepsaným“ pravidlem nosit určitý druh oblečení.

Dále bylo zjištěno, že pracovníci si při komunikaci s nadřízenou vzájemně tykají. Na otázku panuje 100% shoda, kdy pracovníci, včetně vedoucí, uvedly, že si vzájemně tykají. Názor na využívání akademických titulů je nejednoznačný, vedoucí pracovníci spolu s 45 % pracovníků uvedly, že se tituly v podniku určitě, nebo spíše využívají.

Naopak 45 % respondentek uvedlo, že spíše, nebo určitě ne. Akademické tituly se v podniku využívají podle potřeby, ale jejich využívání normativně stanoveno není. Společnost má také řadu aktivit v oblasti společenské zodpovědnosti, na tento názor panuje jednoznačná shoda u všech pracovníků i vedoucí.

Společnost také pořádá teambuildingy, možnost určitě pořádá, nebo spíše pořádá, označilo 73 % respondentek, včetně vedoucí pracovníce. Tyto akce mají významný vliv na utužování kolektivu a napomáhají lepší teamové spolupráci. Podle průzkumu společnost také nabízí různé benefity, jako jsou stravenky atd., na tento názor panovala rovněž jednoznačná shoda u všech respondentek i vedoucí pracovníce. Jako charakteristickou hodnotu podniku zvolilo 100 % respondentek a vedoucí možnost: orientace na zákazníka. Tato hodnota koresponduje s předmětem podnikání společnosti a jasně potvrzuje kulturu podniku s vysokou orientací na potřeby zákazníka.

Na otázku: Co je pro Vás na Vaší společnosti nejdůležitější, odpověděla vedoucí atraktivita zaměstnavatele. Stejnou možnost však zvolila pouze jedna respondentka, dále jsou rovným dílem zastoupeny názory: dobré vztahy na pracovišti a pracovní náplň. Nejdůležitějšími hodnotami pracovníků jsou tedy právě dobré vztahy na pracovišti a náplň práce, kterou vykonávají.

Nejednoznačný názor panuje i na otázku, zda se společnost zaměřuje více na potřeby lidí, nebo plnění úkolů. Podle vedoucí se podnik zaměřuje na potřeby lidí. Podle 64 % dotázaných respondentek se společnost zaměřuje na plnění úkolů, 36 % naopak zvolilo možnost potřeby lidí. Nejednoznačnost názorů na tuto otázku potvrzuje platnost identifikovaného výsledného stylu vedení uplatňovaného na pracovišti, tedy 9+9 paternalista. Styl vedení, pro který je typické, že vedoucí střídá zaměření na plnění úkolů se zaměřením na potřeby lidí.

4.4 Komparativní analýza jednotlivých podniků

Na základě údajů zjištěných z vyhodnocení dotazníkového šetření, nestrukturovaných rozhovorů a podnikových materiálů bylo provedeno komparativní vyhodnocení údajů zjištěných pro jednotlivé podniky. Dále bylo provedeno porovnání vzájemného vlivu stylu řízení na podnikovou kulturu a naopak u jednotlivých podniků.

4.4.1 Porovnání výsledků dotazníkového šetření u jednotlivých podniků

Na základě údajů zjištěných z dotazníkového šetření byla provedena komparativní analýza jednotlivých podniků, zjištěné údaje jsou pro lepší přehlednost zpracovány do tabulky č. 57 uvedené níže.

Přestože jsou podniky uvedené v tabulce 57 vzájemně odlišné, mají odlišnou vlastnickou strukturu, původ a předmět podnikání, lze pozorovat u všech tří zkoumaných podniků shodné znaky. Všichni pracovníci a vedoucí znají cíle podniku, ve kterém pracují, a všichni pracovníci tyto cíle také sdílí. Výjimku tvoří pouze vedoucí podniku č. 1, který nesdílí cíle podniku, ve kterém pracuje. Jak bylo dále zjištěno, kvalita vybavení pracoviště je podle pracovníků spíše nedostatečná, pouze v podniku č. 3 jsou pracovníci s vybavením svého pracoviště spokojeni.

Tabulka č. 57: Komparativní analýza jednotlivých podniků

	1.	2.	3.
Název podniku	Advanced Technology Group	Česká pojišťovna	dm drogerie markt
Právní forma	s.r.o.	a.s.	s.r.o.
Původ podniku	český	český	německý
Předmět podnikání	průmysl a průmyslová výroba	služby	prodej
Počet pracovníků na vybraném pracovišti	14	9	11
Styl řízení na pracovišti	9+9 paternalista	9,9 týmový vedoucí	9+9 paternalista
Pohlaví vedoucí/ho	muž	žena	žena
Převažující vzdělání pracovníků	vysokoškolské	středoškolské s maturitou	vysokoškolské
Znají pracovníci cíle podniku	určitě ano	určitě ano	určitě ano
Zná vedoucí cíle podniku	spíše ano	určitě ano	určitě ano
Sdílí pracovníci cíle podniku	spíše ano	spíše ano	určitě ano
Sdílí vedoucí cíle podniku	spíše ne	určitě ano	určitě ano
Kvalita vybavení pracoviště	spíše dobrá	spíše špatná	dobrá
Funkční interní komunikace	ano	ano	ano
Použití sociálních sítí na pracovišti	ne	ne	spíše ano
Finanční ohodnocení pracovníků	průměrné	spíše špatné	spíše dobré
Možnost kariérního růstu	ne	ano	ano
Motivující prostředí podniku	ne	ne	ano
Funkční komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	spíše ano	určitě ano	spíše ano
Jsou oblíbené mimopracovní akce	spíše ano	spíše ne	spíše ano
Požadovaný dress code v podniku	ne	ne	ano
Oslovování na pracovišti	tykání	tykání	tykání
Používají se akademické tituly na pracovišti	ne	ne	spíše ano
Pravidelný teambuilding	ne	ano	ano
Benefity na pracovišti	ne	ne	ano
Nejcharakterističtější hodnoty podniku, dle dotázaných	orientace na zákazníka	orientace na zákazníka	orientace na zákazníka
Nejdůležitější hodnoty podniku pro dotázané respondenty	dobré vztahy na pracovišti	pracovní náplň	dobré vztahy na pracovišti / pracovní náplň
Zaměření podniku na	potřeby lidí / zaměření na úkoly	potřeby lidí	zaměření na úkoly

Zdroj: vlastní zpracování

U všech tří zkoumaných podniků funguje interní komunikace mezi zaměstnanci velmi dobře, stejně tak u všech tří podniků funguje i vzájemná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Dále bylo zjištěno, že sociální sítě jsou pro účely komunikace mezi zaměstnanci podniku používány pouze v podniku číslo 3. Finanční ohodnocení pracovníků je v každém ze zkoumaných podniků na zcela odlišné úrovni. V podniku č. 1. bylo na základě rovného poměru získaných hlasů mezi spíše dobré a spíše špatné ohodnocení, zvoleno výsledné finanční ohodnocení pracovníků jako průměrné. V podniku číslo 2 bylo finanční ohodnocení pracovníků shledáno jako spíše špatné, pouze v podniku číslo 3 byli zaměstnanci s výší svého finančního ohodnocení spokojeni. Kromě podniku č. 1 mají zaměstnanci možnost svého kariérního růstu.

Dále bylo zjištěno, že motivující prostředí pro své zaměstnance nabízí pouze podnik č. 3. V tomto podniku, jako jediném, je požadovaný daný dress code na pracovišti, používají se akademické tituly a podnik svým zaměstnancům, jako jediný ze zkoumaných, nabízí různé benefity. Mimopracovní akce jsou u zaměstnanců spíše v oblibě, pouze v podniku č. 2. nemají zaměstnanci tyto akce rádi. Pravidelný teambuilding se svými zaměstnanci pořádají společnosti číslo 2 a 3. Přestože mají všechny společnosti odlišný předmět podnikání, jsou všechny tyto podniky orientované na zákazníka. Nejdůležitější hodnoty a zaměření podniku jsou pak u každé ze tří zkoumaných společností odlišné.

4.4.2 Porovnání vzájemného vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu a naopak

Vliv stylu řízení na podnikovou kulturu a naopak vliv podnikové kultury na styl řízení je, jak již bylo psáno výše v této práci, vzájemný. Jedná se tedy o uzavřený kruh vzájemného působení, kdy jeden prvek na druhý působí významněji, nebo je jejich působení vyrovnané. Aby bylo možné určit vliv podnikové kultury na styl řízení a naopak, byly stylům řízení a podnikovým kulturám zkoumaných podniků přiděleny váhy v závislosti na jejich vzájemném působení.

Váhy byly přiděleny tak, že u každého ze zkoumaných podniků byly rozděleny 4 body mezi styl řízení a podnikovou kulturu v závislosti na významu, jakým na sebe vzájemně působí. Pokud tedy měl řídicí styl absolutní vliv na kulturu podniku a zároveň podniková kultura neměla žádný vliv na řídicí styl, byly přiděleny 4 body pro řídicí styl a 0 bodů pro podnikovou kulturu. Pokud bylo vzájemné působení vyrovnané, byly body rozděleny v poměru 2 body pro styl řízení a 2 body pro podnikovou kulturu atd.

Řídicí styl na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 1 byl identifikován jako 9+9 paternalista, vedoucí tedy střídá orientaci na lidi s orientací na úkoly. Dále bylo zjištěno, že vedoucí pracovník spíše nesdílí hodnoty společnosti, ve které pracuje. Pouze vykonává nezbytně nutnou řídicí práci potřebnou k tomu, aby byly dosaženy stanovené cíle. Pomocí metody cukru a biče postihuje prohřešky vzniklé při plnění těchto cílů a pouze jednoduše a formálně projevuje případné uznání a pochvaly podřízeným pracovníkům. Podniková kultura je rovněž zaměřena na potřeby lidí, stejně jako na plnění úkolů, tomu odpovídají dobré vztahy mezi pracovníky a vysoký pracovní výkon orientovaný na zákazníky a jejich potřeby. Vedoucí pracovník tedy plní pouze roli prostředníka při delegování úkolů mezi

vyšším vedením a pracovníky a zároveň dohlíží na plnění těchto úkolů, nevykonává žádnou nadbytečnou práci, hodnoty podniku nesdílí a pracovníky nenutí dělat nic, co není potřebné ke splnění daného úkolu.

Pracovníci mezi sebou udržují dobré vztahy, přestože podnik nepořádá teambuilding, ani jiné společné podnikové akce. Podnik se nesnaží zaměstnancům nabídnout hodnoty, se kterými by se mohli ztotožnit, například aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti nebo benefity. Pracovníci mají převážně vysokoškolské vzdělání a orientují se na plnění stanovených úkolů, nepsaná pravidla spolu s hodnotami si na pracovišti utváří sami.

Pravidly, hodnotami, stylem oblékání a normami chování na pracovišti tak tvoří svoji identickou kulturu a vedoucí pracovník má na tuto kulturu pouze malý vliv, kdy na tuto kulturu působí pouze prostřednictvím změn normativně daných pravidel, naopak pracovníci svým jednáním významně ovlivňují přístup vedoucího pracovníka, tedy zda je bude odměňovat, nebo je trestat. Z těchto důvodů byl vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu přidělen 1 bod a vlivu podnikové kultury na řídicí styl 3 body.

Řídicí styl na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 2 byl identifikován jako 9,9 týmový vedoucí, vedoucí pracovníce dosahuje stanovených cílů prostřednictvím týmové spolupráce a má schopnost motivovat podřízené pracovníky pro plnění daného úkolu. Pracovníci spolu s vedoucí sdílí cíle podniku, který sice nenabízí různé benefity, ale pořádá pravidelná školení a teambuildingy, které zaměstnance vzájemně stmelují i přesto, že pracovníci mimopracovní akce neradi navštěvují. Pracovníci identifikovali pracovní náplň jako nejdůležitější hodnotu podniku. Dále bylo zjištěno, že kultura podniku je orientována především na potřeby lidí. Pracovníci pracují spíše samostatně, což je způsobeno povahou vykonávané práce. Interní komunikace funguje v podniku na dobré úrovni, stejně jako komunikace a vztahy mezi pracovníky a vedoucí pracovníci.

Přestože je kultura podniku orientovaná na potřeby lidí a dává pracovníkům značný prostor na utváření vlastních kulturních hodnot, vedoucí pracovníce je natolik respektována, že se pracovníci ztotožňují s jejími názory, postoji a hodnotami. Vedoucí pracovníce má tedy natolik silný vliv na podřízené pracovníky, že dokáže ovlivnit i kulturu

podniku. Z tohoto důvodu byly vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu přiděleny 3 body a vlivu podnikové kultury na řídicí styl byl přidělen 1 bod.

Řídicí styl na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 3 byl identifikován jako 9+9 paternalista, stejně jako v podniku číslo 1. Vedoucí pracovníci věnuje stejnou pozornost potřebám lidí i stanoveným úkolům. Interní komunikace je v podniku na dobré úrovni, stejně tak jako komunikace mezi pracovníky a vedoucí, k této komunikaci jsou využívány i sociální sítě. Na pracovišti převažuje vysokoškolské vzdělání a všechny pracovníci znají a také sdílí hodnoty podniku, ve kterém pracují. Společnost pořádá pravidelný teambuilding a pracovníci, včetně vedoucí, tyto akce rády navštěvují, pracovní prostředí považuje vedoucí i pracovníci za motivující a s vybavením pracoviště jsou určitě spokojeni. Nejdůležitějšími hodnotami podniku jsou z pohledu dotázaných dobré vztahy na pracovišti a pracovní náplň.

Podniková kultura byla respondenty identifikována, jako zaměřená na úkoly. Přestože podnik, jeho struktura a prvky podnikové kultury pochází z Rakouska, je na pracovišti uplatněn významný vliv české národní kultury. Vedoucí pracovníci v rámci této nadnárodní podnikové kultury uplatňuje řídicí styl cukru a biče, na druhou stranu pracovníci tvoří ucelený kolektiv, který se snaží dosáhnout stanovených cílů, tedy maximálně uspokojit potřeby zákazníků ze své vlastní vůle skrze podnikové hodnoty, které vzájemně sdílí spolu s vedoucí pracovníci. Všichni jsou tedy orientováni na plnění úkolů s cílem uspokojit potřeby zákazníka. Vedoucí pracovníci reaguje na racionální připomínky podřízených úpravou stylu řízení, povede-li tato změna k efektivnějšímu plnění stanovených úkolů, a naopak pracovníci jsou ochotní na základě racionálních argumentů řídicí pracovníci změnit své postoje a hodnoty, povede-li tato změna k efektivnějšímu plnění podnikových cílů.

Podniková kultura je tak utvářena postoji a hodnotami pracovníků a vedoucí, které tyto hodnoty vzájemně sdílí, a podle toho i pracují a vedoucí pracovníci tak i vykonávají svoji řídicí práci. Nelze tak jednoznačně určit, zda má řídicí styl významnější vliv na podnikovou kulturu, než kultura na řídicí styl, vzájemné působení je vyrovnané. Z tohoto důvodu byly vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu přiděleny 2 body a vlivu podnikové kultury na řídicí styl byly přiděleny také 2 body.

Takto získané body vlivu vzájemného působení řídicího stylu a podnikové kultury byly zapsány do tabulky č. 58, kde jsou k těmto bodům stanoveny váhy vyjádřené v procentech. Váha s vyšší hodnotou představuje vyšší působení jednoho prvku na druhý a váha s hodnotou nižší představuje analogicky nižší působení jednoho prvku na druhý.

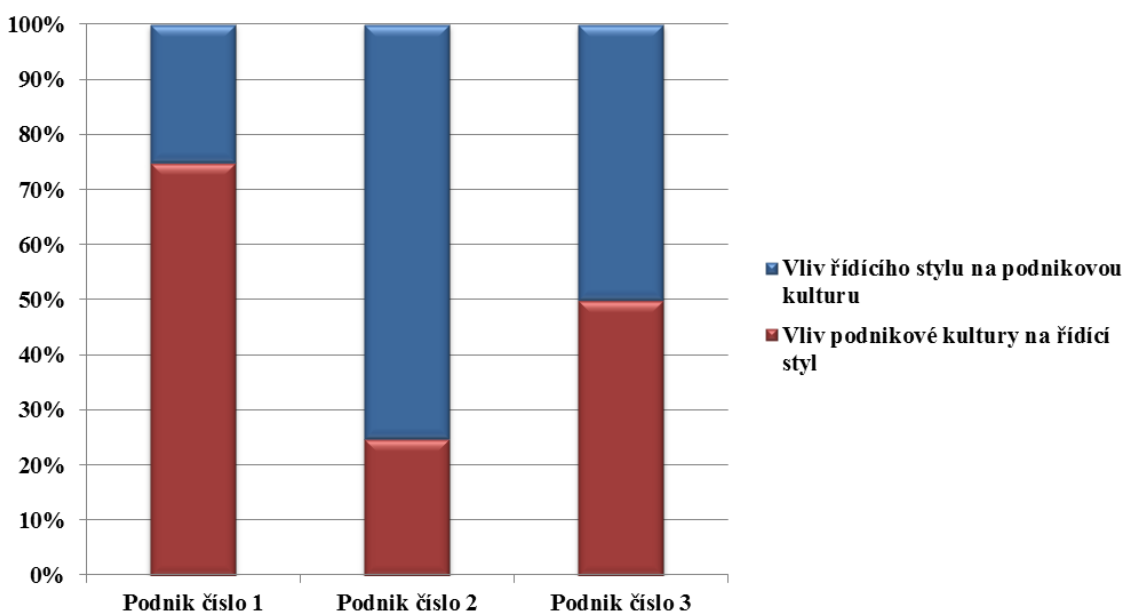
Tabulka č. 58: Váhy vzájemného vlivu řídicího stylu a podnikové kultury

	Podnik číslo 1		Podnik číslo 2		Podnik číslo 3	
	Body	Váha v %	Body	Váha v %	Body	Váha v %
vliv řídicího stylu na podnikovou kulturu	1	25	3	75	2	50
vliv podnikové kultury na řídicí styl	3	75	1	25	2	50

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě takto stanovených vah, vyjadřujících míru vlivu stylu řízení na podnikovou kulturu a míru vlivu podnikové kultury na řídicí styl, zobrazených v tabulce číslo 58, byly v grafu číslo 5 znázorněny poměry vzájemného vlivu řídicího stylu a podnikové kulturu u zkoumaných podniků.

Graf č. 5: Poměr vzájemného vlivu řídicího stylu a podnikové kultury u zkoumaných podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu číslo 5 je patrné, že u podniku číslo jedna má kultura podniku významný vliv na styl řízení uplatňovaný na zkoumaném pracovišti. Naopak u podniku číslo dva převažuje vliv řídicího stylu na podnikovou kulturu. U zkoumaného podniku číslo tři je vzájemný vliv řídicího stylu a podnikové kultury vyrovnaný.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

U všech tří zkoumaných podniků byla na vybraných pracovištích charakterizována podniková kultura z pohledu pracovníků a z pohledu vedoucího pracoviště. Dále byl zjištěn pohled vedoucího na styl řízení, který uplatňuje při své řídicí práci, a styl řízení, který je podle pracovníků uplatňován vedoucím. Z těchto výsledků byl následně stanoven výsledný styl řízení uplatňovaný na zkoumaném pracovišti. Dále byly vlivům řídicích stylů a vlivům podnikových kultur přiděleny body a stanoveny váhy. V závislosti na poměru vzájemného působení byl stanoven vliv podnikové kultury na styl řízení a vliv stylu řízení na podnikovou kulturu. Zjištěné míry vzájemných vlivů u zkoumaných podniků byly vyneseny do grafu a vzájemně porovnány.

Styl řízení uplatňovaný na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 1 byl identifikován jako 9+9 paternalista. Vedoucí pracovník střídá orientaci na lidi spolu s orientací na úkoly v závislosti na aktuální situaci. Tato skutečnost se shoduje se zjištěními provedenými u charakteristiky podnikové kultury, která je v podniku číslo 1 rovněž orientována neurčitě, mezi potřeby lidí a zaměření se na stanovené úkoly. Vliv podnikové kultury na styl řízení byl s váhou 75 % označen jako převažující, v podniku číslo 1 má tedy podniková kultura významný vliv na styl řízení. Přestože se v podniku číslo 1 nepořádá teambuilding, ani jiné společné podnikové akce, pracovníci na pracovišti mezi sebou udržují velmi dobré vztahy. Podnik se cíleně nesnaží budovat ucelenou podnikovou kulturu, nesnaží se zaměstnancům nabídnout hodnoty, se kterými by se mohli ztotožnit, například aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti, ani jim nenabízí benefity, jako jsou například stravenky. Vedoucí pracovník sice uplatňuje metodu cukru a biče, pokud však nenastanou zásadní problémy, nechává podřízeným pracovníkům zcela volný prostor. Převážně vysokoškolsky vzdělání pracovníci si tak na pracovišti utváří nepsaná pravidla, hodnoty a normy do značné míry sami.

Na základě vyhodnocení získaných poznatků, lze v podniku číslo 1 doporučit zaměřit se na cílené budování podnikové kultury, dále se snažit o vylepšení pracovního prostředí zaměstnanců, kteří toto prostředí vnímají jako demotivující. Vedoucí by si měl se svými podřízenými otevřeně promluvit a prostředí pracoviště upravit tak, aby se zaměstnanci cítili být více motivováni. Lepší motivace pracovníků může přinést vyšší efektivitu práce na pracovišti.

Na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 2 byl řídicí styl identifikován jako 9,9 týmový vedoucí. Vedoucí pracovnice vidí jako nejefektivnější prostředek k dosažení stanovených cílů týmovou spoluprací, zároveň disponuje schopností motivovat podřízené k plnění těchto úkolů. Podniková kultura byla charakterizována jako kultura orientovaná na potřeby lidí. Bylo zjištěno, že v podniku číslo 2 má řídicí styl vyšší vliv na podnikovou kulturu, než podniková kultura na řídicí styl. Vedoucí pracovnice má schopnost motivovat podřízené a je pracovníky natolik respektována, že se pracovníci ztotožňují s jejími názory, postoji a hodnotami. Její názory, hodnoty a postoje jsou zaměstnanci dobrovolně přejímány a styl řízení, který vedoucí pracovnice uplatňuje, tak má zásadní vliv na podnikovou kulturu.

Na základě vyhodnocení získaných poznatků lze v podniku číslo 2 doporučit zaměřit se především na zlepšení finančního ohodnocení pracovníků, zlepšení vybavení pracoviště, které respondenti hodnotili shodně jako nedostatečné. Podnik sice pořádá pravidelná školení a teambuilding, tyto akce jsou však u zaměstnanců značně neoblíbené. Vedoucí pracovnice by se tak měla na tyto mimopracovní akce zaměřit a udělat změny vedoucí ke zvýšení oblíbenosti těchto akcí ze strany podřízených pracovníků.

Řídicí styl uplatňovaný na zkoumaném pracovišti v podniku číslo 3 byl identifikován jako 9+9 paternalista. Vedoucí pracovnice, stejně jako v případě podniku číslo 1, střídá orientaci na lidi spolu s orientací na úkoly v závislosti na aktuální situaci. Kultura podniku byla charakterizována jako kultura orientovaná na úkoly. Podnik, jeho struktura a prvky podnikové kultury, pochází z Rakouska, přesto je na pracovišti uplatněn významný vliv české národní kultury. Vedoucí pracovnice uplatňuje řídicí styl cukru a biče, na druhou stranu tvoří zaměstnanci ucelený kolektiv, který se snaží dosáhnout stanovených cílů, tedy maximálně uspokojit potřeby zákazníků ze své vlastní vůle skrze podnikové hodnoty, které vzájemně sdílí spolu s vedoucí pracovnicí.

Všichni jsou tedy orientováni na plnění úkolů s cílem uspokojit potřeby zákazníka a vedoucí reaguje na racionální připomínky svých podřízených úpravou stylu řízení, povede-li tato změna k efektivnějšímu plnění stanovených úkolů a naopak pracovníci jsou ochotní na základě racionálních argumentů řídicí pracovníci změnit své postoje a hodnoty, povede-li tato změna k efektivnějšímu plnění podnikových cílů. Vliv podnikové kultury na styl řízení má váhu 50 %, stejně jako vliv stylu řízení na podnikovou kulturu má také 50 %. Vzájemné působení podnikové kultury a stylu řízení je tak v podniku číslo 3 vyrovnané.

Podnik pořádá pravidelný teambuilding, nabízí svým zaměstnancům různé benefity a zaměstnanci jsou v podniku spokojeni nejen s vybavením, kvalitou interní komunikace, ale i s náplní své práce, včetně finančního ohodnocení. Společnost také, jako jediná ze zkoumaných, podniká řadu aktivit v oblasti společenské zodpovědnosti a zaměstnanci jsou s těmito aktivitami seznámeni. Všechny zjištěné výsledky byly hodnoceny jako optimální a v podniku číslo 3 není třeba v rámci provedeného průzkumu doporučovat žádné návrhy na zlepšení.

V závěru hodnocení zjištěných výsledků lze posoudit stanovené hypotézy. V případě zkoumaných podniků číslo 1 a 2 hodnotil vedoucí pracovník svoji řídicí práci odlišně, než tuto řídicí práci hodnotili podřízení pracovníci. Pouze u podniku číslo 3 bylo toto hodnocení v obou případech stejné. Stanovenou hypotézu: H1: Vedoucí pracovník vidí svoji řídicí práci stejně, jako vidí jeho řídicí práci podřízení pracovníci, lze tedy zamítnout. U všech tří zkoumaných podniků byla zjištěna odlišná míra vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu. Pouze v případě podniku číslo 2 byl zjištěn významný vliv stylu řízení na kulturu podniku, u podniku číslo 1 a 2 pak byla míra toho vlivu zjištěna jako opačná, nebo vyrovnaná. Hypotézu H2: Styl řízení má významný vliv na podnikovou kulturu, tak lze také zamítnout.

6 Závěr

V teoretické části práce byl představen pohled autorů na management a manažera, jako vedoucího pracovníka. Byla charakterizována struktura osobnosti a předpoklady člověka k úspěšnému vedení lidí. Také byly prezentovány jednotlivé řídicí styly a rozdílné typy podnikových kultur. Na začátku analytické části práce byly ukázány současné trendy v oblasti vedení a podnikových kultur. Následně byly představeny tři zkoumané podniky. Dále byl pro každé ze zkoumaných liniových pracovišť identifikován styl řízení z pohledu vedoucího pracovníka, styl řízení z pohledu podřízených pracovníků a byl stanoven výsledný řídicí styl uplatňovaný na zkoumaném pracovišti. Identifikovaný řídicí styl z pohledu vedoucího pracovníka a výsledný řídicí styl byl zanesen do manažerské mřížky. Výsledky byly slovně okomentovány. Dále byly tabulkově prezentovány demografické údaje respondentů a charakteristiky podnikové kultury, všechny zjištěné výsledky byly opět okomentovány. Takto zjištěné výsledky byly vzájemně porovnány metodou komparativní analýzy. Následně bylo provedeno porovnání vzájemného vlivu řídicího stylu na podnikovou kulturu a naopak ve všech třech vybraných podnicích. Cíl práce tak byl ve všech ohledech splněn a výsledky byly zhodnoceny na konci práce. Zkoumaným podnikům pak byla na základě zjištěných skutečností navržena doporučení na zlepšení současného stavu. V samotném závěru vyhodnocení práce byly na základě zjištěných skutečností vyvráceny obě hypotézy, tedy hypotéza H1 a H2 stanovené na začátku této práce.

7 Seznam použitých zdrojů

LITERÁRNÍ ZDROJE:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Přeložil prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

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

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

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, 100 s. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém Jungmann. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

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

HRON, Jan, MACÁK, Tomáš. *Teorie řízení*. 1. vyd. (1. dotisk). Praha: PEF ČZU, 2015, 144 s. ISBN 978-80-213-2306-3.

CHADT, Karel, PECHOVÁ, Jana. *Vzděláváním od mistra k výrobnímu manažerovi*. 1. vyd. Praha: Press21, 2014, 93 s. ISBN 978-80-905181-6-2.

KOLMAN, Luděk, CHÝLOVÁ, Hana, MICHÁLEK, Pavel, GLOSÍKOVÁ, Zuzana. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2010, 240 s. ISBN 978-80-7201-810-9.

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

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 176 s. ISBN 80-247-0648-2.

PECHOVÁ, Jana, ŠÍŠOVÁ, Veronika. *Manažerské případové studie*. Praha: Press21, 2015, 145 s. ISBN 978-80-905181-7-9.

PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. *Firemní kultura: síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada Publishing, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3664-8.

RYMEŠOVÁ, Pavla, CHAMOUTOVÁ, Kateřina. *Průvodce psychologií osobnosti a sociální psychologií pro distanční studium*. 1. vyd. (8. dotisk). Praha: PEF ČZU, 2009, 182 s. ISBN 978-80-213-0814-5.

ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky II*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1997, 212 s. ISBN 80-85839-19-9.

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

ZADRAŽILOVÁ, Dana a kolektiv. *Udržitelné podnikání*. 1. vyd. Praha: VŠE nakladatelství Oeconomica, 2011, 142 s. ISBN 978-80-245-1833-6.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha: VŠE nakladatelství Oeconomica, 2007, 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3.

DALŠÍ ZDROJE:

Interní materiály společnosti Advanced Technology Group s.r.o.

Interní materiály společnosti Česká pojišťovna a.s.

Interní materiály společnosti dm drogerie markt s.r.o.

Průzkum společnosti Native PR: HR barometr 2015

INTERNETOVÉ ZDROJE:

AC Jobs, Mediální zóna: 85% Čechů cítí hrdost, pokud jejich zaměstnavatel pomáhá ostatním [online] © Advantage Consulting 2013 [cit. 2015-10-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.acjobs.cz/85-cechu-citi-hrdost-pokud-jejich-zamestnavatel-pomaha-ostat/>>.

AC Jobs, Mediální zóna: Korporace lákají na vysoký plat, malé firmy na mezilidské vztahy [online] © Advantage Consulting 2013 [cit. 2015-10-24]. Dostupné z WWW: <<http://www.acjobs.cz/korporace-lakaji-na-vysoky-plat-a-benefity-male-firmy-na-mez/>>.

AC Jobs, Mediální zóna: Mladí draví Češi útočí na stávající pracovní místa [online] © Advantage Consulting 2013 [cit. 2015-10-25]. Dostupné z WWW: <<http://www.acjobs.cz/mladi-dravi-cesi-utoci-na-stavajici-pracovni-mista/>>.

Advanced Technology Group [online] © ATG 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.atg.cz/>>

Česká pojišťovna [online] © Česká pojišťovna a. s. 2015 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.ceskapojistovna.cz/>>

dm drogerie markt [online] © dm drogerie markt s.r.o. 2015 [cit. 2015-10-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.dm-drogeriemarkt.cz/>>

KPMG Česká republika, Studie a publikace: Populární home office: pracovat z domova chtějí tři čtvrtiny Čechů 2013 [online] © KPMG 2015 [cit. 2015-10-26]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Stranky/Popularni-home-office.aspx>>.

KPMG Česká republika, Studie a publikace: Průzkum KPMG: práce v rodinných firmách studenty láká 2013 [online] © KPMG 2015 [cit. 2015-10-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.kpmg.com/CZ/cs/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Press-releases/Stranky/Pruzkum-KPMG-prace-v-rodinnych-firmach-studenty-laka.aspx>>.

PricewaterhouseCoopers, Studie a analýzy: Český průzkum názorů generálních ředitelů 2015 [online] © PwC 2015 [cit. 2015-10-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/ceo-survey/assets/pdf/pwc-cesky-pruzkum-nazoru-generalnich-reditelu-klicova-zjisteni2015.pdf>>.

8 Seznam grafů, obrázků, příloh a tabulek

SEZNAM GRAFŮ:

- Graf č. 1: Nejdůležitější schopnosti budoucích lídrů*
- Graf č. 2: Průzkum KPMG, jaký typ pracovního úvazku nabízí Váš zaměstnavatel?*
- Graf č. 3: Průzkum KPMG, jaká pozitiva vidí studenti na práci v rodinném podniku?*
- Graf č. 4: Čím chtějí být české podniky pro potenciální zaměstnance atraktivnější než jejich konkurence?*
- Graf č. 5: Poměr vzájemného vlivu řídicího stylu a podnikové kultury u zkoumaných podniků*

SEZNAM OBRÁZKŮ:

- Obrázek č. 1: Základní temperamentové dimenze podle teorie H. J. Eysencka*
- Obrázek č. 2: Adjektivní postojová škála*
- Obrázek č. 3: Kontinuum stylů řízení*
- Obrázek č. 4: Manažerská mřížka (GRID)*
- Obrázek č. 5: Situační vedení*
- Obrázek č. 6: Jednotlivé typy kultur v závislosti na struktuře podniku dle Ch. Handyho*

Obrázek č. 7: Typologie organizační kultury podle Deala a Kennedyho

Obrázek č. 8: Manažerská mřížka řídicího stylu z pohledu vedoucího podniku č. 1

Obrázek č. 9: Manažerská mřížka výsledného řídicího stylu uplatňovaného v podniku č. 1

Obrázek č. 10: Manažerská mřížka řídicího stylu z pohledu vedoucí podniku č. 2

Obrázek č. 11: Manažerská mřížka výsledného řídicího stylu uplatňovaného v podniku č. 2

Obrázek č. 12: Manažerská mřížka řídicího stylu z pohledu vedoucí podniku č. 3

Obrázek č. 13: Manažerská mřížka výsledného řídicího stylu uplatňovaného v podniku č. 3

SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha č. 1: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 2: Vyhodnocovací tabulka pro styl řízení

Příloha č. 3: Dotazník pro podřízené pracovníky

Příloha č. 4: Bodovací tabulka

SEZNAM TABULEK:

Tabulka č. 1: Rozdělení času manažerů v závislosti na postavení v organizaci

Tabulka č. 2: Přehled jednotlivých zemí podle výzkumu GLOBE

Tabulka č. 3: Pohlaví podřízených pracovníků podniku č. 1

Tabulka č. 4: Věk podřízených pracovníků podniku č. 1

Tabulka č. 5: Délka pracovního poměru podřízených pracovníků podniku č. 1

Tabulka č. 6: Vzdělání podřízených pracovníků podniku č. 1

Tabulka č. 7: Řídicí styl z pohledu vedoucího pracovníka podniku č. 1

Tabulka č. 8: Řídicí styl z pohledu podřízených pracovníků podniku č. 1

Tabulka č. 9: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Znáte cíle společnosti, ve které pracujete?

Tabulka č. 10: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete?

Tabulka č. 11: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště?

Tabulka č. 12: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace?

Tabulka č. 13: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě?

- Tabulka č. 14: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny?*
- Tabulka č. 15: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a?*
- Tabulka č. 16: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Máte možnost kariérního růstu?*
- Tabulka č. 17: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti?*
- Tabulka č. 18: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?*
- Tabulka č. 19: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)*
- Tabulka č. 20: Podnik č. 1 – Vyhodnocení otázky: Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code?*
- Tabulka č. 21: Pohlaví podřízených pracovníků podniku č. 2*
- Tabulka č. 22: Věk podřízených pracovníků podniku č. 2*
- Tabulka č. 23: Délka pracovního poměru podřízených pracovníků podniku č. 2*
- Tabulka č. 24: Vzdělání podřízených pracovníků podniku č. 2*
- Tabulka č. 25: Řídící styl z pohledu vedoucího pracovníka podniku č. 2*
- Tabulka č. 26: Řídící styl z pohledu podřízených pracovníků podniku č. 2*
- Tabulka č. 27: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Znáte cíle společnosti, ve které pracujete?*
- Tabulka č. 28: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete?*
- Tabulka č. 29: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště?*
- Tabulka č. 30: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace?*
- Tabulka č. 31: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě?*
- Tabulka č. 32: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny?*

- Tabulka č. 33: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a?*
- Tabulka č. 34: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Máte možnost kariérního růstu?*
- Tabulka č. 35: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti?*
- Tabulka č. 36: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?*
- Tabulka č. 37: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)*
- Tabulka č. 38: Podnik č. 2 – Vyhodnocení otázky: Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code?*
- Tabulka č. 39: Pohlaví podřízených pracovníků podniku č. 3*
- Tabulka č. 40: Věk podřízených pracovníků podniku č. 3*
- Tabulka č. 41: Délka pracovního poměru podřízených pracovníků podniku č. 3*
- Tabulka č. 42: Vzdělání podřízených pracovníků podniku č. 3*
- Tabulka č. 43: Řídící styl z pohledu vedoucího pracovníka podniku č. 3*
- Tabulka č. 44: Řídící styl z pohledu podřízených pracovníků podniku č. 3*
- Tabulka č. 45: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Znáte cíle společnosti, ve které pracujete?*
- Tabulka č. 46: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete?*
- Tabulka č. 47: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště?*
- Tabulka č. 48: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace?*
- Tabulka č. 49: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě?*
- Tabulka č. 50: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny?*
- Tabulka č. 51: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a?*
- Tabulka č. 52: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Máte možnost kariérního růstu?*

Tabulka č. 53: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti?

Tabulka č. 54: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými?

Tabulka č. 55: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)

Tabulka č. 56: Podnik č. 3 – Vyhodnocení otázky: Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code?

Tabulka č. 57: Komparativní analýza jednotlivých podniků

Tabulka č. 58: Váhy vzájemného vlivu řídicího stylu a podnikové kultury

9 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Dotazník pro vedoucí pracovníky

Vážení respondenti,
tento dotazník bude podkladem analytické části diplomové práce na téma: „Řídící styl v kontextu podnikové kultury“. Dotazník je zaměřen na analýzu odlišností řídicích stylů jednotlivých společností v závislosti na jejich podnikových kulturách. Dotazník je zcela anonymní a odpovědi z Vaší společnosti budou využity výhradně pro účely diplomové práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad dotazníkem
Bc. Michael Klán

*Povinné pole

U každého z následujících 25 tvrzení vyberte možnost, která dle Vašeho názoru nejlépe vystihuje skutečnost

Každé tvrzení má dvě možné alternativy, žádná z alternativ není správná ani špatná. Zvolte prosím jednu z následujících možností, jak byste se v dané situaci choval/a.

1. Když plánuji nějakou činnost a dostanu od svých podřízených návrhy, použiji: **A - návrhy, které se zdají přijatelné a poděkuji všem, kteří přispěli svým návrhem. B - zpočátku všechny návrhy bez ohledu na to, zda jsou nebo nejsou dobré. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
 Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
 Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
 Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

2. Pokud se mnou můj podřízený nesouhlasí, měl bych: **A - neprosazovat spornou záležitost. B - se pokusit najít řešení, které by vedlo k vzájemnému porozumění a souhlasu. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
 Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
 Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
 Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

3. Pokud má můj podřízený odlišný názor, měl bych: **A - se snažit udržet vzájemnou spolupráci na dobré úrovni, tedy změnit svůj postoj. B - dohlédnout na podřízeného, aby splnil mé příkazy. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
 Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
 Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
 Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

4. **Pokud podřízený přednese návrh, s kterým nesouhlasím: A - vyslechnu názor podřízeného, ale prosadím si správnost svého návrhu. B - upozorním svého podřízeného, že o jeho radu nestojím. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

5. **Aby si u mě můj podřízený získal nejvyššího uznání, chci, aby mi hlásil: A - věci, které potřebuji znát do hloubky, bez ohledu na to, zda jsou v pořádku nebo ne. B - pouze ty věci, které nejsou v pořádku a vyžadují můj okamžitý zásah. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

6. **Pokud upozoruji, že se zaměstnanci pokoušejí pracovat co nejméně: A - neprodleně tvrdě zakročím a budu je tlačít k pracovnímu výkonu i přes jejich nespokojenost. B - nechám to být s pocitem, že s tím stejně mnoho nenadělám. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

7. **Když se mnou můj podřízený nesouhlasí, budu se snažit mu porozumět: A - ve všech bodech jeho argumentace a následně se pokusím o dosažení vzájemné shody. B - pouze v bodech, ve kterých se náš názor rozchází, následně ho však přesvědčím, že můj názor je jediný správný. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

8. **Pokud můj podřízený nesouhlasí s mým rozhodnutím: A - nejprve mu vysvětlím své důvody k tomuto rozhodnutí a následně mu oznámím, že rozhodnutí musí být splněno, i když se mu nelíbí. B - pouze mu oznámím, že rozhodnutí platí a dále to sním nebudu rozebírat. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

9. **Myslím, že podřízení budou lépe pracovat, pokud: A - budu vytvářet dobré klima na pracovišti a budu se starat o jejich uspokojení z práce, kterou vykonávají. B - budou dostatečně chápat, jak moc je jejich úsilí pro podnik důležité. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

10. **Na pracovní poradě: A - naslouchám svým podřízeným, konečné rozhodnutí ale provedu zcela sám. B - kladu důraz na to, aby konečné rozhodnutí bylo výsledkem souhlasu všech zúčastněných podřízených. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

11. **Když svým podřízeným zadávám zvláštní úkol: A - přesně stanovím postup a harmonogram plnění úkolu a netoleruji od nikoho žádné odchylky. B - rozdělím úkol na dílčí kroky, aby mohl být postup lépe kontrolován, v případě zpoždění některé z dílčích částí úkolu upravím postup dle potřeby. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

12. **Pokud zjistím porušení předpisů: A - neprodleně podniknu opatření a zajistím, aby podobná situace už nikdy nenastala. B - zastávám názor, že nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, a tak to nechám být. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

13. **Při plánování práce: A - stanovím osobní odpovědnost a každému podřízenému individuálně vysvětlím, jak má svou práci dělat. B - promluví si s každým ze svých podřízených a naplánuji mu práci takovým způsobem, jakým on sám chce danou práci vykonávat. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

14. **Při disciplinárním řízení: A - budu diplomatický/á a povzbudím svého podřízeného poukázáním na jeho silné stránky. B - otevřeně mu řeknu své výhrady a dohlédnu, aby se opět začal snažit. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

15. **Jako vedoucí pracovník bych měl/a: A - smířit se s tím, že lidé neradi pracují a tak dohlédnout, aby splnili alespoň ty nejnужnější úkoly. B - učinit svým podřízeným jejich práci smysluplnější, a tak dosáhnout vyšší produktivity. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

16. **Při hodnocení individuální výkonnosti svých podřízených bych měl/a: A - projevít uznání nad prací, kterou můj podřízený vykonal, aby splnil to, co se od něj očekávalo a ujistit se, že chápe očekávání, která jsou na jeho práci kladena i do budoucna. B - pouze stručně zhodnotit fakta. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

17. **Myslím, že cíle by měly být stanoveny: A - ani vysoké, ani nízké, pouze takové, aby podřízení chápali, že jsou dosažitelné. B - tak vysoké, jak jen je podřízení budou ochotni akceptovat. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

18. **Když hodnotím výkonnost podřízeného: A - posoudím jeho přednosti a nedostatky, určím slabá místa, která lze zlepšit, a definuji, co dělá dobře. B - přesvědčím se, že podřízený si je vědom toho, že dělám hodnocení na základě faktů, zdůrazním příčiny jeho úspěchů a neúspěchů a dohodnu se s ním, co přesně zlepšit. ***

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

19. Pokud uvádím nového pracovníka do jeho práce: A - sdělím mu "co a jak" a se slovy, že se jistě vše rychle naučí, ho nechám pracovat. B - budu s ním pracovat, aby se co nejkvalitněji zacvičil, a budu mu neustále k dispozici pro jeho dotazy. *

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

20. Pokud podřízení nevykonávají práci stanoveným postupem: A - nebudu dělat nic, jsem přesvědčen/a, že podřízení nakonec udělají to, co udělat mají. B - pravidla platí pro všechny, proto dohlédnu, aby byl stanovený postup dodržen. *

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

21. Myslím, že stanovení cílů je jedna z cest, jak dojít k dobrým výsledkům: A - požádám podřízené o pomoc, pokud nejsou stanovené cíle plněny. B - dohlédnu, aby cíle byly plněny hned od jejich stanovení. *

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

22. Když budu muset prezentovat budoucí změny: A - poukážu na nutnost podpory ze strany zaměstnanců a výhodou, kterých se dostane těm zaměstnancům, kteří budou s podnikem spolupracovat. B - osobně se setkám se zaměstnanci a poděkuji jim za jejich podporu. *

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

23. Pokud mezi podřízenými zpozoruji konflikt: A - zaujmu pozici, která nebude konflikt podporovat, ale nezasáhnu ve snaze neznepřátelit si ani jednu ze stran sporu. B - rozhodně konflikt ukončím a poděkuji zaměstnancům za vyjádření jejich názorů. *

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
- Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
- Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
- Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

24. Pokud dojde ke sporu mezi mnou a mým podřízeným/ou: A - pokusím se společně s podřízeným/ou zjistit příčiny konfliktu a budu se je snažit vyřešit, B - jednoznačně spor ukončím s tím, že mám "poslední slovo". *

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
 Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
 Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
 Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

25. Pokud nesouhlas podřízené/ho s mým rozhodnutím není možné vyřešit: A - toto rozhodnutí raději odložím, B - sdělím podřízené/mu, že mé rozhodnutí je konečné a očekávám, že ho bude akceptovat. *

Označte jen jednu elipsu.

- Dávám jednoznačnou přednost alternativě A
 Dávám jednoznačnou přednost alternativě B
 Přikláním se spíše k alternativě A, ale B zcela nevylučuji
 Přikláním se spíše k alternativě B, ale A zcela nevylučuji

U každé z následujících 12 otázek vyberte možnost, která dle Vašeho názoru nejlépe vystihuje skutečnost

26. Znáte cíle společnosti, ve které pracujete? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. **Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. **Máte možnost kariérního růstu? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. **Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. **Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřizenými a podřizenými? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. **Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. **Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. **Tykáte si při komunikaci se svými podřízenými? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

39. **Používají se ve Vaší společnosti akademické tituly? (na vizitkách, na jmenovkách dveří, při oslovování apod.) ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

40. **Má Vaše společnost aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti? (charitativní projekty, ekologické projekty, dobrovolnictví...) ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

41. **Pořádá Vaše společnost teambuilding? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

42. **Nabízí vaše společnost kromě finančního ohodnocení také různé benefity? (stravenky, mobilní telefon, služební vozidlo atd.) ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

43. **Které hodnoty jsou pro Vaši společnost charakteristické? ***

Vyberte 1 odpověď:

Označte jen jednu elipsu.

- zaměření na plnění úkolu
 orientace na zákazníka
 týmová spolupráce
 orientace na kvalitu
 fungující interní komunikace

44. Co je pro Vás na Vaší společnosti nejdůležitější? *

Vyberte 1 odpověď:
Označte jen jednu elipsu.

- dobré vztahy na pracovišti
- odměňování
- pracovní náplň
- možnost kariéřního růstu
- atraktivita zaměstnavatele (společenská image)

45. Společnost, ve které pracuji se zaměřuje více na: *

Označte jen jednu elipsu.

- plnění úkolů
- potřeby lidí

46. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- muž
- žena

47. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- do 30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 a více let

48. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- do 2 let
- 3-5 let
- 6-8 let
- 8 a více let

49. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- nedokončené základní vzdělání
- základní vzdělání
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Příloha č. 2: Vyhodnocovací tabulka pro styl řízení

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

Příloha č. 3: Dotazník pro podřízené pracovníky

Dotazník pro podřízené pracovníky

Vážení respondenti,
tento dotazník bude podkladem analytické části diplomové práce na téma: „Řídící styl v kontextu podnikové kultury“. Dotazník je zaměřen na analýzu odlišností řídicích stylů jednotlivých společností v závislosti na jejich podnikových kulturách. Dotazník je zcela anonymní a odpovědi z Vaší společnosti budou využity výhradně pro účely diplomové práce.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad dotazníkem
Bc. Michael Klán

***Povinné pole**

U každého z následujících 25 tvrzení vyberte možnost, která dle Vašeho názoru nejlépe vystihuje skutečnost

1. **Vedoucí při svém plánování akceptuje moje návrhy a návrhy mých kolegů, bez ohledu na to, zda jsou nebo nejsou dobré. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Pokud nesouhlasím s názorem vedoucího, vedoucí hledá takové řešení, které vede k vzájemnému porozumění a souhlasu. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. **Když nesouhlasím s vedoucím, snaží se vedoucí udržet dobré vztahy na pracovišti i za cenu změny svého postoje. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. **Když přednesu návrh, který je v rozporu s návrhem mého vedoucího, vedoucí můj návrh vyslechne, ale prosadí správnost svého tvrzení. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. **Bych získal/a nejvyšší uznání svého nadřízeného, musím mu hlásit pouze věci, které nejsou v pořádku a vyžadují jeho přímý zásah. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **Pokud si vedoucí uvědomí, že se snažím pracovat co nejméně, tvrdě mě popožene i za cenu mé značné nespokojenosti. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **Pokud nesouhlasím s vedoucím, snaží se vedoucí mým názorům naslouchat a porozumět, aby dosáhl mého souhlasu. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **Když nesouhlasím s rozhodnutím svého vedoucího, oznámí mi, že jeho rozhodnutí platí a to bez jakéhokoliv odůvodňování. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Pokud se vedoucí bude starat o mé potřeby a bude vytvářet dobré klima na pracovišti, budu lépe pracovat. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. **Na pracovní poradě náš vedoucí dbá na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu všech zúčastněných. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. **Když náš vedoucí zadá zvláštní úkol, určí přesný postup splnění úkolu, časový harmonogram a od nikoho netoleruje žádné odchylky. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **Pokud já, nebo někdo z mých kolegů poruší pracovní předpisy, vedoucí to nechá být a nepodnikně žádné opatření k tomu, aby se to už nikdy neopakovalo. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. **Při plánování práce vedoucí určí každému osobní odpovědnost a mně i mým kolegům individuálně vysvětlí, jak se má daná práce dělat. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. **Při disciplinárním řízení náš vedoucí sdělí své výhrady a dohlédne, aby se dotýčný začal opět snažit. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. **Náš vedoucí chápe, že se mně a mým kolegům/ním nechce pracovat a tak dohlíží na to, aby se udělalo alespoň to, co je nezbytné a do vyšší produktivity nikoho netlačí. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. **Při hodnocení mojí osobní výkonnosti nadřízený neprojevuje uznání nad mojí dosavadně vykonanou prací, pouze věcně probere fakta. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. **Náš vedoucí stanovuje jen takové cíle, o kterých já i moji kolegové víme, že jsou přiměřené. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. **Při hodnocení toho, co mám na své práci zlepšit, nadřízený předkládá fakta a upozorňuje mě na nedostatky, místo aby zvážil mé přednosti a poukázal na činnosti, které dělám dobře a následně mě upozornil na to, co mohu dělat ještě lépe. ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Při uvedení nového kolegy/ně, vedoucí sdělí "co a jak" a popřeje hodně štěstí v nové práci, neprovádí výraznější zaškolování nového kolegy/ně a netráví s ním/ní ze začátku svůj čas, aby se ujistil, že nový kolega/gyně vše opravdu zvládá. *

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

20. Pokud nevykonávám danou práci přesně stanoveným způsobem, vedoucí mně vysvětlí, že pravidla platí pro všechny a požádá mne o dodržování přesně stanoveného postupu. *

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

21. Vedoucí se průběžně neujišťuje, zda spolu se svými kolegy/němi plní stanovené cíle hned od počátku a když pak vedoucí zjistí zpoždění v jejich plnění, požádá nás o pomoc tyto cíle rychle splnit. *

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

22. Když vedoucí představuje budoucí změny, nepoukazuje pouze na nutnost souhlasit a naše výhody, když budeme všichni spolupracovat, místo toho nám situaci osobně vysvětlí a poděkuje za naši podporu. *

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

23. V případě, že se mezi mými kolegy/němi objevý spor, vedoucí ihned neukončí tento spor s poděkováním, že vyjádřili své názory, místo toho se snaží zaujmout neutrální postoj a stát mimo konflikt, aby nikoho nenaštal. *

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

24. Pokud dojde ke sporu mezi mnou a vedoucím, vedoucí rozhodne, aniž by řešil příčinu sporu, svůj názor není ochoten změnit, ani když rozumně argumentuji, má vždy "poslední slovo". *

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

25. Pokud není nijak možné vyřešit můj nesouhlas s rozhodnutím vedoucího, vedoucí své rozhodnutí raději odloží, než aby ho přijal proti mé vůli. *

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

U každé z následujících 12 otázek vyberte možnost, která dle Vašeho názoru nejlépe vystihuje skutečnost

26. **Znáte cíle společnosti, ve které pracujete? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. **Sdílíte hodnoty společnosti, ve které pracujete? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. **Jste spokojen/a s vybavením svého pracoviště? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. **Funguje ve Vaší společnosti interní komunikace? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. **Využíváte ke komunikaci ve Vaší společnosti sociální sítě? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **Myslíte si, že jsou Vaše schopnosti a kvalifikace dostatečně uplatněny? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. **Cítíte se adekvátně finančně ohodnocen/a? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. **Máte možnost kariérního růstu? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. **Motivuje Vás pracovní prostředí společnosti? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. **Funguje ve Vaší společnosti komunikace mezi nadřízenými a podřízenými? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. **Navštěvujete rád/a mimopracovní akce? (vánoční večírky, oslavy, výročí společnosti...)***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. **Je ve Vaší společnosti požadován daný dress code? ***

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. **Tykáte si při komunikaci se svým nadřízeným? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

39. **Používají se ve Vaší společnosti akademické tituly? (na vizitkách, na jmenovkách dveří, při oslovování apod.) ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

40. **Má Vaše společnost aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti? (charitativní projekty, ekologické projekty, dobrovolnictví...)***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

41. **Pořádá Vaše společnost teambuilding? ***

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

42. Nabízí vaše společnost kromě finančního ohodnocení také různé benefity? (stravenky, mobilní telefon, služební vozidlo atd.) *

Označte jen jednu elipsu.

- ano
 ne

43. Které hodnoty jsou pro Vaši společnost charakteristické? *

Vyberte 1 odpověď:

Označte jen jednu elipsu.

- zaměření na plnění úkolu
 orientace na zákazníka
 týmová spolupráce
 orientace na kvalitu
 fungující interní komunikace

44. Co je pro Vás na Vaší společnosti nejdůležitější? *

Vyberte 1 odpověď:

Označte jen jednu elipsu.

- dobré vztahy na pracovišti
 odměňování
 pracovní nápň
 možnost kariérního růstu
 atraktivita zaměstnavatele (společenská image)

45. Společnost, ve které pracuji se zaměřuje více na: *

Označte jen jednu elipsu.

- plnění úkolů
 potřeby lidí

46. Pohlaví *

Označte jen jednu elipsu.

- muž
 žena

47. Věk *

Označte jen jednu elipsu.

- do 30 let
 31-40 let
 41-50 let
 51 a více let

48. Jak dlouho pracujete ve společnosti? *

Označte jen jednu elipsu.

- do 2 let
- 3-5 let
- 6-8 let
- 8 a více let

49. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- nedokončené základní vzdělání
- základní vzdělání
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

Příloha č. 4: Bodovací tabulka

	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
1	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
2	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
3	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
4	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
5	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
6	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
7	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
8	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
9	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
10	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
11	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
12	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
13	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
14	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
15	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
16	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
17	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
18	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
19	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
20	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
21	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
22	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
23	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3
24	A0_B3	A1_B2	A2_B1	A3_B0
25	A3_B0	A2_B1	A1_B2	A0_B3