

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**

**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ  
ANTROPOLOGIE**

**HODNOTY V PRÁCI VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Sociologie - Andragogika

**Autor:** Bc. Veronika Sedláčková

**Vedoucí práce:** Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Hodnoty v práci vedoucích pracovníků*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí své diplomové práce Doc. Mgr. Janě Poláčkové Vašátkové, Ph.D. za vedení, konzultace, cenné rady a především za čas a prostor, který mi v průběhu psaní práce věnovala.

Zároveň bych ráda poděkovala účastníkům výzkumu za poskytnutí rozhovorů a také za čas, který mi věnovali.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	Bc. Veronika Sedláčková
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	Sociologie - Andragogika
<b>Obor obhajoby práce:</b>	Andragogika
<b>Vedoucí práce:</b>	Doc. Mgr. Jana Poláchová Vašátková, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2019

<b>Název práce:</b>	Hodnoty v práci vedoucích pracovníků
<b>Anotace práce:</b>	Tato diplomová práce se věnuje hodnotám v práci vedoucích pracovníků. Cílem je zjistit, jaké hodnoty se projevují v rozhodování vedoucích pracovníků. Práce se skládá ze dvou hlavních částí. Teoretická část zahrnuje téma hodnot, organizační kultury a vedoucích pracovníků a jejich práce. Empirická část zahrnuje návrh designu výzkumu, průběh výzkumu a jeho výsledky. V rámci výzkumu byla zvolena kvalitativní metodologie a metoda polostrukturovaného rozhovoru. Výsledkem práce jsou zjištěné hodnoty, uplatňující se v rozhodování vedoucích pracovníků.
<b>Klíčová slova:</b>	Hodnoty, organizační hodnoty, organizační kultura, vedoucí pracovník, rozhodování, práce vedoucích pracovníků

<b>Title of Thesis:</b>	The values in the work of managers
<b>Annotation:</b>	This diploma theses covers the topic of values that are present in the work of managers. The aim is to investigate what kind of values are present in the decision making process of the managers. The theses consists of two main parts. Theoretical part contains the topic of values, organizational culture, managers and their work. Empirical part includes the draft of the research design, the process of research and research outcomes. Qualitative methodology and semi-structured interview have been used within the research. The detected values that are applied in the decision making process of the managers are the outcome of this diploma theses.
<b>Keywords:</b>	Values, organizational values, organizational culture, manager, decision making, the work of managers
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1 – Scénář rozhovoru Příloha č. 2 – Informovaný souhlas pro účastníky výzkumu Příloha č. 3 – Ukázka přepisu rozhovoru
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	54
<b>Rozsah práce:</b>	86 s. (116 182 znaků s mezerami)

## Obsah

Anotace .....	4
Obsah.....	6
Úvod.....	8
1. Hodnoty .....	10
1.1 Atributy hodnot a jejich souvislosti .....	14
1.2 Hodnocení.....	16
2. Organizační kultura .....	18
2.1 Vymezení organizační kultury .....	20
2.2 Prvky organizační kultury .....	23
3. Vedoucí pracovníci a jejich práce .....	28
3.1 Role vedoucích pracovníků.....	30
3.2 Rozhodování .....	32
3.3 Hodnocení pracovního výkonu.....	36
3.4 Shrnutí teoretické části.....	38
4. Výzkumy hodnot.....	41
5. Design výzkumu.....	44
5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky .....	44
5.2 Výzkumná strategie.....	45
5.3 Výběr výzkumného vzorku .....	46
5.4 Metoda získávání dat .....	46
5.5 Analýza dat.....	49
5.6 Etické aspekty výzkumu.....	50

6. Výsledky výzkumu .....	52
6.1 Individuální hodnoty vedoucích pracovníků .....	52
6.2 Organizační hodnoty.....	57
6.3 Hodnocení pracovního výkonu.....	61
6.4 Rozdělení hodnot dle dimenzí.....	63
7. Shrnutí a diskuse .....	65
Závěr .....	69
Zdroje .....	72
Seznam tabulek.....	77
Seznam příloh .....	78
Přílohy .....	79

## Úvod

Hodnoty představují důležitý prvek naší orientace ve světě. Pomáhají nám rozlišovat, co je žádoucí či nikoli, co je správné a co ne. Hodnoty jsou tím, co se promítá do volby našich cílů a motivace jejich dosahování. Rozlišujeme je na několika úrovních – individuální, skupinové, organizační a společenské. Právě organizační hodnoty představovaly původní námět této diplomové práce. Mnoho firem dnes pracuje s konceptem organizačních hodnot a jejich vliv je často patrný například v poslání, vizi či strategii daných organizací. Do práce však zaměstnanci chodí nejen jako součást firmy, ale také jako jednotlivci s individuálním hodnotovým nastavením.

Kultura obecně představuje to, co je v rámci daného společenství sdíleno a má vliv na naše jednání. Kulturu organizace tvoří soubor prvků, které by měly být v rámci dané organizace sdíleny. Projevy organizační kultury lze sledovat v chování, myšlení i cítění jejích zaměstnanců. Organizační kultura tedy představuje rámec pro jednání pracovníků. V rámci organizační kultury jednají a rozhodují právě vedoucí pracovníci. Představují důležitý článek firmy, který musí jednat v souladu se strategií firmy či firemním nastavením, zároveň jsou ale „pouze“ lidmi s jejich vlastním hodnotovým nastavením.

Cílem této práce je zjistit, jaké hodnoty se projevují v rozhodování vedoucích pracovníků. Na základě uvedeného výzkumného cíle jsem si stanovila tuto hlavní výzkumnou otázku: Jaké hodnoty se projevují v práci vedoucích pracovníků? Diplomová práce nás v prvních třech kapitolách seznámí se související problematikou a pojmy. První kapitola bude věnována hodnotám, jejich atributům, dimenzím a hodnocení. Druhá kapitola přinese informace o organizační kultuře a jejích prvcích.



Třetí kapitola bude věnována tématu vedoucích pracovníků, rozhodování a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Tato kapitola bude zakončena shrnutím teoretické části a určením východisek pro empirickou část práce. Problematikou hodnot se samozřejmě nezabývá pouze tato diplomová práce, proto bude její součástí také kapitola reflektující některé výzkumy v oblasti hodnot či života manažerů.

Pro zodpovězení výzkumné otázky bude zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Další metodologický postup bude zmíněn v páté kapitole, zabývající se designem výzkumu a jeho průběhem. V kapitole bude také představena firma XY, z jejíž řad budou pocházet účastníci výzkumu. S účastníky budou provedeny rozhovory, jejichž přepisy budou sloužit další analýze. V sedmé kapitole budou zodpovězeny výzkumné otázky. Závěr práce pak poskytne přehled zjištěných hodnot v rozhodování vedoucích pracovníků, respektive v jejich práci.

## 1. Hodnoty

Tato kapitola je věnována problematice hodnot. Zaměřuje se na to, jak jsou hodnoty definovány slovníky a některými autory či jaké jsou jejich atributy. V poslední části se věnuje také hodnocení. Kapitola poskytuje informace o tom, co to hodnoty jsou a jak jsou předávány, jaké jsou dimenze hodnot či v čem spočívá hodnocení.

Tématem a otázkou hodnot se zabývá axiologie. Tento vědní obor zkoumá mimo jiné původ hodnot, jejich podstatu a platnost, systém hodnot či třeba podíl subjektu na jejich vzniku (Spousta, 2016, s. 8). Hodnoty jsou předmětem zájmu více disciplín – již zmíněná axiologie se zabývá teorií hodnot, dále se hodnotami zabývá také psychologie, sociologie, kulturní antropologie či pedagogika. Kučerová (1996) v knize *Člověk, hodnoty, výchova: kapitoly z filosofie výchovy* poskytuje poměrně široký přehled těch, kteří se hodnotami zabývali. Kromě výčtu filozofů uvádí také myšlenkové směry jako například pragmatismus (myšlenku, že poznávat znamená vážit důsledky – tedy hodnotit) či existencialismus, který má pomoci poznat pravou lidskou hodnotu – smysl života (Kučerová, 1996, s. 49–57). Historickým vývojem filosofie hodnot a jejich studií se práce nebude zabývat nijak podrobněji, protože to není jejím cílem.

Sociologický slovník pod heslem hodnota uvádí, že se jedná o „vědomou či nevědomou představu o tom, co je žádoucí“ (Jandourek, 2001, s. 97). Hodnoty představují myšlenkové systémy, pojící se s rozlišením dobrého a zlého, správného či nesprávného apod. (Nytrová, Pikálková, 2011, s. 52). Hodnota může nabývat více významů. Může být objektem (statkem), může znamenat postoj k nějakému objektu (například zda je považován za dobrý) nebo může být měřítkem pro rozhodování a jednání

(Jandourek, 2001, s. 97). Pojem hodnota původně pochází z matematiky, ale do filozofie vstupuje coby obecnější náhrada pojmu „dobro“ a pojmů podobných. Hodnota se vždy týká vztahu subjektu a objektu, přičemž důležitou roli hraje význam, který má objekt pro uspokojení potřeb subjektu (Geist, 1992, s. 103–104). Hodnoty můžeme vnímat pozitivně či negativně, s čímž se pojí jejich atraktivita pro nás a také naše tendence těchto hodnot dosahovat či je odmítat (Poněšický, 2006, s. 69). Pojem hodnota je označením více jevů v životě člověka – Spousta (2016) píše o terminologické heterogenosti. Podobně se ve svých knihách vyjadřují také Kučerová (1996) a Cakirpaloglu (2004). Pokud hovoříme o hodnotách, je nutno si uvědomit, že se nejedná o věci či děje, které bychom mohli bezprostředně vnímat. Jedná se o jakési abstrakce či výtvořiny intelektuální povahy, které vznikají z hodnotících postojů (Tondl, 1999, s. 31). Také z hlediska psychologie – jak zmiňuje Cakirpaloglu (2004) – je pojetí hodnot různé, což se pojí také s mnohostí psychologických škol a teorií (Cakirpaloglu, 2004, s. 313). V rámci psychických jevů dominují hodnoty coby psychologická kategorie, jsou součástí psychické reality člověka i sociálních skupin a mají vliv na sociální interakci ve skupině. V osobnostní struktuře pak mají hodnoty významnou pozici a jsou odolné vůči změnám (Spousta, 2016, s. 9).

Musil (2013) rozumí hodnotou určitou významnost či žádoucnost, která se projevuje ve výběru cílů a prostředků k jejich dosahování. Hodnoty coby vlastnosti předmětů se učíme rozpoznávat v rámci socializace – tedy naše hodnotové orientace jsou ovlivněny kulturou společnosti, ve které žijeme. Přenos hodnot je pak uskutečňován prostřednictvím výchovy (Musil, 2013, s. 90). Hodnoty však neznamenají pouze to, co je k životu nutné, potřebné a užitečné, představují rovněž to, čeho si vážíme, co obdivujeme, i to, co milujeme, co je nám drahé

(Kučerová, 1996, s. 45). Na to, co rozumíme pod pojmem „hodnota“ pak může mít vliv také naše povolání. Takto bude hodnotou myslet něco jiného například ekonom, umělec, lékař, politik a podobně (Křivohlavý, 2010, s. 46). Hodnoty ovlivňují naše reakce na nejrůznější životní situace a pojí se s naším vnitřním přesvědčením. Hodnocení dané situace se pak pojí s hodnotovými preferencemi (Nytrová, Pikálková, 2011, s. 52–53). Dle Cakirpaloglu (2004) jsou hodnoty obecné a pojí se se všemi aspekty společenského života. Uvádí, že mnoho autorů se snažilo nalézt synonyma pojmu hodnota, ovšem jejich pojmy se vztahovaly ke konkrétním obsahům, zatímco hodnota je pojem nejobecnější (Cakirpaloglu, 2004, s. 314–315). Hodnotou v nejširším významu slova tedy rozumíme vše, co pro nás má nějakou cenu. Zde bude tedy záležet na individuálním nastavení člověka z hlediska toho, co pro něj je „cenné“ (Spousta, 2016, s. 17). Dle Kučerové (1996) hodnoty v širším slova smyslu mohou zahrnovat vše, co nám přináší uspokojení. V užším slova smyslu se pak jedná o kulturní kategorie, odpovídající vyšším normám a ideálům – obzvláště mravním, sociálním a estetickým (Kučerová, 1996, s. 65).

Základní hodnoty jsou společné všem lidem, jedná se o sdílené hodnoty. Existují však také hodnoty, které jsou společné pouze pro určitý typ lidí nebo určitého člověka. Dle Maslowa (2014) existuje jedna nejvyšší hodnota – hovoří o naplnění možností člověka, jakési možnosti „stát se plně lidským“. Člověk podle Maslowa (2014) neví, že pokud uspokojí jednu potřebu, nastoupí potřeba vyšší. Každý tedy považuje v daném čase za nejvyšší tu hodnotu, která je pro něj v danou chvíli důležitá. Tímto lze (dle Maslowa) poukázat na to, že existuje systém hierarchicky uspořádaných hodnot (Maslow, 2014, s. 208–210). Křivohlavý (2010) si v knize *Mít pro co žít* pokládá následující otázku: na čem záleží náš výběr určité hodnoty či celého žebříčku hodnot? Odpovídá tím, že se to odvíjí

člověk od člověka – tedy že záleží na osobnosti daného člověka, jeho zralosti popřípadě nezralosti apod. (Křivohlavý, 2010, s. 52).

Hodnoty mohou být zdrojem motivace chování, součástí identifikace skupin či institucí nebo zdrojem sociální a kulturní soudržnosti. Bez toho aniž bychom poznali sdílené hodnoty, nemůžeme rozpoznat identitu a ztotožnit se s ní (Prudký, 2009, s. 45–51). Křivohlavý (2010) podobně poukazuje na propojení hodnot a cílů. Cíl pro nás tedy představuje určitou hodnotu, které jsme motivováni dosáhnout (Křivohlavý, 2010, s. 47).

Hodnota vzniká v důsledku interakce mezi subjektem a objektem v procesu hodnocení (Cakirpaloglu, 2004, s. 357). Podobně se vyjadřuje také Kučerová (1996). Dle ní nemůže hodnota existovat bez vztahu k subjektu. To ukazuje na následujícím příkladu – dobro samo o sobě neexistuje, vždy se jedná o dobro pro někoho – tedy ve vztahu k někomu. Důležité je pak zmínit, že i v oblasti hodnot se potýkáme s rizikem omylu – týká se to především předsudků, pověr apod., které se mohou podílet na procesu hodnocení (Kučerová, 1996, s. 67–69).

Na základě informací na předchozích stránkách lze usuzovat na to, že o hodnotách můžeme uvažovat na několika úrovních. Spousta (2016) poukazuje na individuální (pojící se s osobnostní strukturou) a hodnoty skupinové. Křivohlavý (2010) poukazuje na existenci hodnot, na které má vliv naše povolání. V textu Musila (2013) a Cakirpaloglu (2004) lze rozeznat hodnoty společenské (předávané skrze socializaci). Bedrnová s Novým (2002) či Karahanna (2005) zmiňují kultury národní a nadnárodní, se kterými se rovněž pojí příslušné hodnoty (viz. kap. 2).

## 1.1 Atributy hodnot a jejich souvislosti

Tato podkapitola se věnuje, jak bylo v úvodu kapitoly avizováno, atributům hodnot. Cakirpaloglu (2004) zmiňuje, že hodnoty mají hned několik těchto znaků. Prvním je *princip dispozice*, který představuje tendence inklinovat k určitému druhu jednání. Z hlediska hodnot lze říci, že se jedná o skryté lidské přirozenosti, existující uvnitř osobnosti. Druhým je pak *princip obecnosti*, jenž souvisí s již zmiňovanou univerzálností lidských hodnot. *Princip strukturovaného celku* znamená, že hodnoty samy jsou strukturovaným celkem. Mnozí autoři se však ohledně strukturace systému hodnot názorově rozcházejí. Hodnoty jsou relativně trvalé a vykazují kontinuitu, což se pojí s *principem stability*. Pojem „relativně“ odkazuje k faktu, že však může docházet ke změnám (např. vlivem socializace, změnou životní filozofie – brainwashingem, vzděláním apod.). *Princip komplexního původu* odkazuje k tomu, že na vztah jedince k realitě mají vliv historické, sociální a individuální činitele. Historické podmínky se týkají především zohlednění historie, kultury a tradice. Do sociálních podmínek patří především socializační činitelé – rodina, vrstevníci apod. Individuální charakteristiky pak zahrnují subjektivní prožívání při formování hodnot a jeho podíl na volbě hodnot. *Princip intencionality* odkazuje k zaměřenosti činů na objekt. Dle Cakirpaloglu (2004) je nejdůležitějším atributem hodnoty *princip žádoucnosti*, bez kterého nelze určit hodnotový cíl. To, co je považováno za žádoucí se samozřejmě odvíjí od pohledu různých směrů a škol. Důležité je zmínit, že s hodnotou se pojí také cíl – pouze dostatečně definované cíle vedou k naplnění hodnoty. Cíle by samozřejmě měly být realizovatelné (Cakirpaloglu, 2004, s. 363–383).

Nytrová s Pikálkovou (2011) uvádějí 4 základní rozměry hodnot. Je to jednak rozměr *existenční*, pojící se s lidskou existencí a životem

(zabezpečení, zdraví apod.). *Sociální rozměr* pak představuje propojení s ostatními lidmi a vědomí, že nejsme ve světě sami (např. empatie a blízkost). *Mentální* dimenze se váže k pocítění významu celoživotního rozvoje a poznání (lze propojit například s učením se). Poslední rozměr – *spirituální* – se pojí s nalezením přesahu či zanecháním odkazu po sobě na světě (Nytrová, Pikálková, 2011, s. 56–57). Kučerová (1996) a také Spousta (2016) zmiňují ve svých knihách následující klasifikaci hodnot – dle dimenzí, ve kterých člověk prožívá sebe a svět. Jedná se o *přírodní hodnoty, civilizační hodnoty a sféru hodnot duchovních*. Mezi duchovní hodnoty pak patří jak vědomosti, tak i normy a ideály. Norma bývá definována jako imperativní výraz hodnoty (např. pokud je hodnotou pravdomluvnost – normou pak bude „Buď pravdomluvný!“). Ideály jsou pak nejvyššími účely, ke kterým se snažíme směřovat. Ideály jsou nejvyšším kulturním výtvozem člověka a ten se je snaží neustále realizovat. Podle Kučerové (1996) se jedná o úkoly bez definitivního naplnění, ale neměli bychom na ně přesto rezignovat (Kučerová, 1996, s. 72–78).

Zatímco norma je jakýmsi postulátem, hodnotou se stává až kvalita, kterou zjišťujeme poměřením s normou (Spousta, 2016, s. 22). Cakirpaloglu (2004) používá pro vysvětlení rozdílu mezi hodnotou a normou Pantićova rozlišující kritéria obou pojmů. Především jde o to, že hodnoty jsou obecnější než normy – různé normy mohou vycházet ze stejné hodnoty. Dále hodnoty předcházejí normám – tedy normy jsou daným projevem hodnoty. Hodnoty jsou trvalejší a důležité pro zachování kultury, zatímco normy mají spíše kratší trvání. Hodnoty se podobají spíše jakýmsi ideálům, tedy se s nimi nepojí sankce, zatímco s porušením normy se přímo pojí určitá sankce. V poslední řadě pak hodnoty bývají realizovány prostřednictvím norem (Cakirpaloglu, 2004, s. 335 cit. dle Pantić, 1977, s. 195–197).

## 1.2 Hodnocení

Cakirpaloglu (2004) píše o hodnocení následující: *„Hodnocení označuje vztah člověka vůči prožívané realitě.“* (Cakirpaloglu, 2004, s. 353). Dle Geista (2000) se jedná o *„...stupňovité srovnávání jevů, které není možno exaktně měřit.“* Hodnocení obsahuje subjektivní hodnoty hodnotícího. Hodnocením vlastně zařazujeme hodnocené jevy do určitého stupně v hodnotovém systému člověka (Geist, 2000, s. 76). *„V psychickém procesu zvaném hodnocení je vztah mezi subjektem a objektem regulován intenzitou stávající hodnoty, a to ve všech třech složkách psychiky: kognitivní, emoční a konativní.“* Kognitivní aspekt hodnocení je založen na tom, co o objektu víme, emoční prožitek na vztahu subjektu vůči objektu a konativní aspekt představuje tendence k naplnění jisté hodnoty (Spousta, 2016, s. 13). *„Hodnotit znamená volit mezi kvalitami, vybírat, dávat přednost a odmítat na základě určitých kritérií, standardů a vzorců.“* Hodnocení představuje přiřítání či upírání hodnoty, účelu, významu nějakému jevu. Představuje jeho uvedení do vztahu k lidským potřebám a zájmům (Kučerová, 1996, s. 60–61).

V hodnocení se projevují 3 důležité složky – jedná se o hodnotícího člověka; dále o to, co je hodnoceno a v neposlední řadě o normu hodnocení. Právě třetí složka může být problematickou, protože každý máme tyto standardy nastaveny jinak (Tiempo, 2005, s. 1). Hodnocení je procesem, ve kterém jde o vztah mezi subjektem a objektem. Výsledkem tohoto procesu je určení žádoucnosti objektů. S procesem hodnocení se pojí afektivní logika, která se řídí jinými pravidly než logika rozumu. Pro hodnocení je tedy typické, že může být také iracionální. Toto Cakirpaloglu (2004) ukazuje na příkladu paranoika, který se snaží za každou cenu dokázat, že celý svět stojí proti němu (Cakirpaloglu, 2004, s. 343–345). Z hlediska úlohy afektivní složky v procesu hodnocení, můžeme sledovat



podobný názor také u Kučerové (1996), která tvrdí, že ačkoli existuje spojení mezi prožitkem hodnoty a uvědomováním, je logický výrok o hodnotě spíše druhotný, zatímco primární je právě prožitek hodnoty. Kučerová (1996) také poznamenává, že neexistuje úplná shoda mezi autory z hlediska podstaty hodnocení. Někteří jsou toho názoru, že se jedná prakticky o proces poznání, naopak opačný názor hovoří o tom, že poznání se na procesu hodnocení podílí, avšak nejedná se čistě o tento proces. Zdůrazňuje právě již několikrát zmíněnou afektivní složku (Kučerová, 1996, s. 61–62). Význam objektu hodnocení je určován vnitřními kritérii, především hodnotami (Cakirpaloglu, 2004, s. 345). Východiskem systému hodnocení je citová vnímavost, citlivost, stav libosti/nelibosti apod. City se rozvíjejí s potřebami (zpočátku nižšími, později vyššími). Důležité však je, že člověk dokáže ke svým citům zaujmout stanovisko – tedy to, že je schopen hodnotit, hierarchizovat své city, popřípadě je podřizovat všeobecným principům (Kučerová, 1996, s. 63). Jak bylo již výše zmíněno v citaci Spousty (2016), proces hodnocení zahrnuje 3 aspekty – jsou jimi *poznání, cítění a motivace*. S kognitivní složkou se pojí vědomosti o objektu, schopnost náhledu do vlastních hodnot a procesu hodnocení. Zde se na procesu navíc může podílet například věk, sociální postavení a podobné ukazatele. Cakirpaloglu (2004) poukazuje na to, že ne vždy je nutná logická argumentace – například u estetických zážitků. Emoce získává význam svým zaměřením na daný objekt. Může se jednat také o objekt imaginární, ke kterému se mohou zaměřovat emoce. Vztah mezi emocionální a intelektuální složkou bývá málokdy stabilní – vlivem neustálých změn organismu, psychiky či prostředí. V neposlední řadě je tu pak podíl konativní složky hodnocení. Ta zahrnuje tendence k naplnění hodnoty. Jedná se o vyjádření aktivního vztahu vůči prožívané realitě (Cakirpaloglu, 2004, s. 346–352).

## 2. Organizační kultura

Následující kapitola je do práce zařazena coby přemostění světa hodnot a prostředí organizace. Organizační kultura vytváří rámec pro rozhodování zaměstnanců, které je součástí poslední kapitoly, takže je spojovacím článkem také těchto kapitol. Hodnoty jsou jedním z prvků organizační kultury, a proto je také důležité věnovat několik stránek právě organizační kultuře. Zpočátku je věnován prostor také kultuře samotné, neboť ta se podílí na tvorbě hodnot a hodnotových systémů. Poté se už text věnuje na kultuře organizace a jejím prvkům.

S pojmem kultura operuje množství oborů a autorů, s tím se pojí problém, že je pak obtížné setkat se s jednotnou definicí tohoto pojmu. Lukášová (2004) zmiňuje, že existuje množství vymezení (psychologické, sociologické, antropologické apod.), avšak autoři k univerzálnímu konsensu nedospěli. Téměř každá definice pojmu kultura se pojí s určitým úhlem pohledu či s ohledem na určitý aspekt kultury. Kultura tedy představuje mezioborový pojem, který nelze naprosto jednoznačně vymezit (Lukášová, 2004, s. 17).

Jedním z možných pohledů na význam pojmu *kultura* je ten, že kultura ovlivňuje život jedinců i společnosti a to tak, že vytváří systém hodnot a určuje jejich hierarchii, dále utváří vzorce činností a chování (kulturní vzorce) a v neposlední řadě vytváří modely společenských institucí a systémů. V rámci socializačního procesu pak jedinec přejímá hodnoty platné v rámci kultury určitého společenství. Tak si osvojuje chování, které může v rámci daného společenství užít a získává povědomí o tom, které vzorce chování jsou v dané kultuře akceptovatelné a které nikoli (Novotná Březovská, 2014, s. 58). Kulturou se mimo jiné zabývá také Hofstede (1999). Ten vidí kulturu jako mentální program, vzorec

myšlení, který získáváme již v dětství. Z hlediska jeho utváření na nás má vliv prostředí, ze kterého pocházíme – ať už se jedná o rodinné prostředí, školu, partu apod. Důležité je to, že podle něj je kultura kolektivním jevem. To znamená, že ji sdílíme s lidmi, kteří se vyskytují ve stejném prostředí, přičemž se jedná o prostředí, kde jsme si tuto kulturu osvojili. Z toho tedy vyplývá, že kultura není nijak vrozená, ale že se ji učíme (Hofstede, 1999, s. 6–8). To pak může vést k tomu, že se jedna skupina lidí bude chovat, myslet a třeba také vypadat jinak než jiná. Tyto skupiny se mohou lišit z hlediska svých názorů, hodnot apod. (Brooks, 2003, s. 217). Také Lukášová (2004) zmiňuje, že jednotlivé sociální celky mají svá specifika a odlišnosti co se týče jejich fungování, proto také kulturní systémy, které se s těmito sociálními celky pojí, jsou specifické a odlišné (Lukášová, 2004, s. 19). V Jandourkově Sociologickém slovníku (2001) se pak lze dočíst, že *„...pojem kultura naznačuje, že lidé nežijí pouze podle pravidel daných přírodními zákonitostmi.“* (Jandourek, 2001, s. 136).

Kultura představuje skupinový jev, který je založen na společné historii a učení. Vzhledem k tomu, že se člověk během svého života začleňuje do různých sociálních celků, je kultura utvářena na různých úrovních. Jedinec tak v sobě nese různé úrovně „mentálního naprogramování“ (Jančíková, 2008, s. 10 dle Hofstede, 1991). Karahanna a kol. (2005) uvádí následující úrovně kultury: nadnárodní, národní, profesní, organizační a skupinovou. Tyto úrovně kultury mají vliv na nejnižší úroveň – individuální. Na vyšších úrovních kultury je chování člověka ovlivňováno spíše hodnotami a základními přesvědčeními. Na nižších úrovních pak ovlivňují chování jedince spíše artefakty (Karahanna a kol., 2005, s. 5–6). Národní kultura je nositelem základních kulturních vzorců, které mohou mít vliv na charakter a podobu kultury organizace. Národní kultura se projevuje v jednání lidí také přímo – skrze

mechanismy socializace. Bedrnová a Nový (2002) zmiňují 3 přístupy chápání národní kultury v kontextu kultury dané organizace. Organizační kultury mohou být chápány jako reprezentanti národní kultury (příkladem mohou být americké, německé či japonské firmy, jejichž kultura je odvozena od národní kulturní tradice). Druhý přístup reprezentuje situaci, kdy organizační kultura je nezávislá a samostatná, má vlastní obsah či formu a není pouhým odrazem širšího kulturního prostředí. Pro třetí přístup je pak typické, že národní aspekt kultury ustupuje do pozadí a je formován podnikovými vlivy – tedy lze říci, že v rámci národní kultury vznikají různorodé podnikové kultury, přičemž jsou jasně stanoveny hranice rozdílů mezi národní a podnikovou rovinou (Bedrnová, Nový, 2002, s. 528).

## 2.1 Vymezení organizační kultury

Organizační kulturu lze nahlížet dvěma základními přístupy – interpretativním a objektivistickým. Skrze interpretativní přístup nahlížíme organizační kulturu jako „něco, čím organizace je“. Organizace tedy představuje sdílený systém idejí, hodnot, postojů, norem apod., který umožňuje pochopit lidskou stránku fungování organizace. Objektivistický přístup pak nahlíží na organizační kulturu jako na „něco, co organizace má“. Organizační kultura je v tomto případě považována za součást organizace, mající vliv na fungování a výkonnost organizace samotné. Z tohoto pohledu může být kultura organizace záměrně měněna či formována (Jančíková, 2008, s. 14).

V textech, se kterými jsem pracovala, je možné setkat se s pojmy *organizační kultura*, *firemní kultura*, ale také *podniková kultura*. Autoři používají sice odlišné termíny (organizační, podniková či firemní), ale vždy se jedná o prakticky stejný význam. Se spojením „firemní kultura“

pracuje například Urban (2014), jehož kniha se přímo jmenuje *Firemní kultura a identita*, či Pfeifer (1993). Pojem „podniková kultura“ se pak vyskytuje např. u Bedrnové a Nového (2002), Kadlčíka (2001), či Novotné Březovské (2014). Spojení „organizační kultura“ používá například Bělohlávek s Košťanem a Šuleřem (2001), Lukášová (2004) či Armstrong (2007), který píše o kultuře organizace. Z jejich pojetí tedy dovozují, že u těchto pojmů není zřetelný z hlediska významu žádný velký rozdíl (jedině snad v tom, že bychom organizaci brali na obecnější úrovni než podnik a firmu), tudíž i v následujícím textu budou vnímány jako synonyma.

K zavedení termínu „podniková kultura“ dochází v průběhu 60. a 70. let, kdy se začíná upouštět od vize ideálních společností, které jsou řízeny na základě univerzálních zákonů. Organizace začínají být chápány jako konkrétní sociální útvary, které mají svoji jedinečnou historii, tradici, normy chování apod. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 22). Organizační kulturu tedy můžeme chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které by měly být sdíleny v rámci organizace. Jejich projevy můžeme sledovat v chování, myšlení i cítění členů a v nejrůznějších výtvorech materiální i nemateriální povahy (Lukášová, 2004, s. 22). Také Pfeifer (1993) poukazuje na to, že kultura firmy je sdílena, nikoli dohadována – nelze tedy vydat žádné nařízení o její změně, pracovníci ji dobrovolně sdílejí (Pfeifer, 1993, s. 25). Předpoklady, hodnoty, postoje a normy chování by měly být v organizaci sdíleny – právě to se pak může pozitivně odrazit v podnikatelském úspěchu organizace. Důležité je rovněž zmínit, že podniková kultura neoznačuje nějaký součet individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale jedná se o společné hodnoty a normy z hlediska dané organizace. Jedná se tedy skupinový fenomén, který je ze své povahy

nadindividuální (Novotná Březovská, 2014, s. 58–60). Soustava hodnot, norem, postojů atd. podle Armstronga (2007) sice není nikde oficiálně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a také způsob výkonu práce (Armstrong, 2007, s. 257). Podle Bělohlávka a kol. (2001) má organizační kultura normativní význam, tedy určuje, jaké chování se od členů organizace očekává, jaké chování je v organizaci oceňováno a jaké naopak postihováno (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 77). Podobně podotýká také Pfeifer (1993), že kultura firmy je produktem minulých činností a současně omezujícím faktorem činností budoucích (Pfeifer, 1993, s. 24). Skrze podnikovou kulturu je možné orientovat se ve vnitropodnikovém dění. Vytváří rámec pro rozhodovací procesy zaměstnanců (Kadlčík, 2001, s. 245). Lze tedy říci, že organizační kultura je rámcem, díky kterému pracovníci vědí, jak se mají chovat a zároveň ví, jaké chování je očekáváno a jaké je naopak postihováno.

Organizační kultura vzniká v konkrétním místě a čase, má přechodný charakter, který závisí na interakcích uvnitř organizace a mezi organizací a jejím vnějším prostředím. Organizační kultura, jak bylo již výše zmíněno, představuje sdílená přesvědčení, hodnoty a normy, které jsou utvářeny, definovány a interpretovány samotnými členy organizace – proto nemusí být pro pozorovatele zvenčí vždy snadno pochopitelná či srozumitelná (Kadlčík, 2001, s. 244–245).

Urban (2014) zmiňuje, že firemní kulturu můžeme nahlížet na základě dvou pojetí – užšího a širšího. *Užší pojetí* je zaměřeno především na vnější projevy, přičemž z velké části se jedná především o projevy záměrné a materiální. Lze zde zahrnout například vzhled, uspořádání a materiální vybavení prostor ve firmě, dále třeba vzhled firemních dokumentů či prezentační nástroje firmy (jako je třeba logo firmy, různé

slogany či symboly apod.). Urban (2014) také píše, že i vnější projevy firmy (jako například vzhled kanceláří či vybavení prostor) mají vliv na jednání pracovníků a lze tedy říci, že se může jednat o nástroj, který zpětně ovlivňuje kulturu firmy v jejím širším pojetí. V širším pojetí pak firemní kulturu pojímá jako typický způsob pracovního a společenského jednání firmy, uvažování a jednání zaměstnanců či vlastníků, ale zahrnuje sem také mezilidské vztahy na pracovišti. Kromě jednání pracovníků a vlastníků sem patří také charakteristické způsoby, kterými firma jedná se zákazníky, veřejností apod. Můžeme říci, že se jedná o nástroje, které si organizace vytvořila/zvolila ke snadnějšímu zvládnutí svých úkolů. Význam těchto firemních norem a tradic můžeme vyčíst z toho, že se dlouho udržely (tedy se ukázaly jako funkční v průběhu času) a jsou dále předávány novým zaměstnancům (Urban, 2014, s. 11–14).

Kultura organizace je především výsledkem procesu učení, přičemž jeho základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace. Tato kultura se pak dále zprostředkovává v adaptačním procesu (Novotná Březovská, 2014, s. 60; Kadlčík, 2001, s. 245). V rámci organizační kultury se můžeme setkat s rozlišením *silná* či *slabá*. Kritérii síly firemní kultury jsou jasnost a srozumitelnost jejích hodnot a norem a rozšířenost či široká zakotvenost jejích projevů (Urban, 2014, s. 16). Síla organizační kultury může ovlivňovat, či naopak neovlivňovat jednání zaměstnanců. Obecně lze říci, že slabá kultura jej neovlivňuje, zatímco silná ano. To, že je kultura silná, můžeme říci ve chvíli, kdy se stává součástí každodenního života pracovníků (Kadlčík, 2001, s. 245).

## **2.2 Prvky organizační kultury**

Prvky organizační kultury jsou myšleny základní jednotky určitého kulturního systému (Lukášová, 2004, s. 22). Nejčastěji zmiňovanými prvky

organizační kultury jsou *artefakty, hodnoty, normy, postoje a základní předpoklady – nebo očekávání* (Lukášová, 2004; Novotná Březovská, 2014; Armstrong, 2007). Bedrnová s Novým (2002) považují za významné součásti podnikové kultury následující prvky: *společná přesvědčení, hodnotové preference a normy jednání* (Bedrnová, Nový, 2002, s. 484–485). Tyto prvky lze nahlížet z několika hledisek. Může se jednat o jakési základní funkční a strukturní elementy, skrze které lze popsat určitý jev. Dále pak mohou indikovat obsah organizační kultury, nebo sloužit jako nástroj utváření a předávání organizační kultury (Lukášová, 2004, s. 26). Někteří autoři (například právě Lukášová, 2004, s. 26–28) se opírají o Scheinův model, který zahrnuje 3 úrovně podnikové kultury – artefakty; hodnoty, pravidla a normy a základní předpoklady. Podle něj se kultura organizace projevuje právě na těchto třech úrovních (Schein, 1990, s. 111). Podobně také Bedrnová s Novým rozlišují nejvyšší, střední a nejnižší úroveň podnikové kultury z hlediska jejich prvků (Bedrnová, Nový, 2002, s. 486–487). Pokud bychom vycházeli pouze z pojetí českých autorů, mohli bychom být sváděni k myšlence, že se jedná o části kultury, které jsou od sebe oddělené. Schein naopak poukazuje na to, že jednotlivé úrovně jsou navzájem propojené a ovlivňují se – jako příklad uvádí, že základní předpoklady byly původně hodnotami, které se však vlivem času ustálily v něco automaticky fungující a samozřejmé (Schein, 1990, s. 112).

Nejsnáze měnitelnými a viditelnými prvky jsou *artefakty* (Novotná Březovská, 2014, s. 63). Jedná se o viditelné stránky organizace, které je možno smyslově vnímat. Dle Armstronga (2007) se týkají například pracovního prostředí, oslovování při písemné korespondenci či telefonickém hovoru apod. (Armstrong, 2007, s. 261). Problém s artefakty je ten, že ačkoli jsou velmi dobře vnímatelné, není snadné je přesně dešifrovat. Dle Scheina (1990) nejsme schopni přesně říci, jak na ně reagují



členové organizace, co pro ně znamenají (Schein, 1990, s. 111–112). Význam artefaktů tedy nemusí být pro vnějšího pozorovatele naprosto jednoznačný a bez znalosti dalších rovin organizační kultury může být hůře interpretovatelný. Lukášová (2004) navíc rozlišuje artefakty na ty, které jsou materiální a nemateriální povahy. Mezi artefakty materiální povahy řadí například architektonickou stránku budov, materiální vybavení firem, produkty vyráběné firmou či propagační materiály. Co se týká artefaktů nemateriální povahy, uvádí jazyk, historky, mýty, firemní hrdiny, zvyky a rituály či ceremonie. Pokud bychom měli říci něco málo k jazyku, autorka zmiňuje především to, zda pracovníci přiřkládají stejný/různý význam pojmům v organizaci, což může usnadňovat či naopak znemožňovat komunikaci. Historky jsou sice založeny na skutečných událostech, ale často jsou přibarveny, což může odrážet hodnoty a normy v organizaci, popřípadě poukazovat na důsledky jejich nedodržení. Mýty nespočívají na racionálním základu, ale mohou sloužit jako jakási „berlička“, když lidé potřebují něčemu věřit. Zvyky, rituály a ceremonie, udržované v organizaci, mohou napomáhat snadnému fungování organizace. Navíc vytvářejí stabilní prostředí, které je pro zaměstnance předvídatelné. Hrdinové v organizaci slouží jako jakýsi vzor pro ostatní (Lukášová, 2004, s. 22–26). Bedrnová s Novým (2002) hovoří o nejvyšší úrovni – tedy jasně viditelné. Ta je tvořena systémem symbolů, mezi které můžeme zařadit například vnější projevy společenského styku, materiální vybavení pracovišť, logo, dress-code či třeba podnikovou mluvu/žargon apod. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 487).

*Hodnoty tvoří střední úroveň podnikové kultury. Hodnoty vyjadřují naše preference a promítají se do rozhodování jedince a organizace. Osobní hodnotový systém člověka jej orientuje v tom, co je pro něj významné, organizační hodnoty odrážejí to, co je významné pro*

organizaci. Klíčové hodnoty organizace bývají součástí poslání či etického kodexu dané organizace. Lze se ale setkat se situací, kdy jsou deklarované a skutečně zastávané hodnoty v nesouladu (Lukášová, 2004, s. 23). Vzhledem k tomu, že právě hodnoty jsou tématem této diplomové práce, je jim věnována pozornost v první kapitole. Pokud bychom však měli zmínit některé z hodnot, které lze spojit s podnikem a firemní kulturou, mohli bychom uvést mimo jiné práci, peníze, odborný růst, osobní postavení, odvaha, iniciativa, kreativita, schopnost učit se (Nytrová, Pikálková, 2011, s- 53–56).

*Postoje* jsou výsledkem hodnocení, které zapojuje kognitivní, emotivní a konativní složky naší psychiky. Kognitivní složka nám o daném předmětu přináší poznatky, skrze emoce prožíváme jejich význam a prostřednictvím postojů zaujímáme vůči objektům hodnotící vztah. Objekt se nám pak jeví jako žádoucí či nežádoucí. Na tomto vztahu pak závisí určitá konativní pohotovost (Lukášová, 2004, s. 23).

Dalším z prvků kultury organizace jsou *normy*. Jedná se o zásady chování v určitých situacích (např. jak se ve firmě mluví, jak se jedná se zákazníky apod.). Jejich dodržování je jistým způsobem odměněno, nedodržení naopak trestáno. Význam skupinových norem spočívá především v tom, že regulují každodenní chování zaměstnanců a vymezují, které chování je či není přijatelné. Díky tomu pak zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí (Lukášová, 2004, s. 24). Urban o normách píše jako o pravidlech, která zaměstnanci přijali za svá a řídí se jimi. Můžeme je tedy chápat jako hranice akceptovatelného chování v organizaci. Zároveň podotýká, že normy jsou konkrétnější podobou firemních hodnot – mohou se týkat způsobu práce, komunikace se zákazníky, kolegy i nadřízenými (například úroveň ne/formálnosti vztahů

apod.), ale také stylu oblékání apod. (Urban, 2014, s. 15). Armstrong (2007) dodává, že normy jsou předávány ústní formou nebo chováním a jsou posilovány reakcemi lidí v případě jejich porušení (Armstrong, 2007, s. 260).

*Základní předpoklady* jsou zafixovanými představami o fungování reality. Lidé je považují za samozřejmé a nezpochybnitelné. Navíc fungují automaticky, nevědomě, tudíž je velmi těžké je identifikovat. Lukášová (2004) je vysvětluje na příkladu toho, zda v organizaci panuje přesvědčení, že se zde lidem dá či právě naopak nedá důvěřovat. Právě to, že fungují automaticky, vede k tomu, že jsou odolné vůči změně. Je snazší změnit základní předpoklady jedince, vstupujícího do skupiny než změnit kulturu celé skupiny (Lukášová, 2004, s. 23–28). Bedrnová a Nový (2002) do základních představ a východisek zahrnují vztah k okolnímu světu a podnikovému okolí, podnikové představy o povaze člověka, představy o povaze lidských vztahů či představy o pravdě a správnosti při rozhodování. Stejně jako u Lukášové (2004) výše je nutno podotknout, že se jedná se o nevědomou část podnikové kultury (Bedrnová, Nový, 2002, s. 486).

### 3. Vedoucí pracovníci a jejich práce

Následující kapitola se bude zabývat vedoucími pracovníky (či manažery) a jejich prací. Jedním z témat je také osobnost vedoucího pracovníka, a to, čím by měl disponovat z hlediska schopností, znalostí, dovedností či vlastností. Poté je věnován prostor manažerským rolím. Protože má práce vedoucích pracovníků velmi široký záběr – tedy zahrnuje mnoho činností a aktivit, což by bylo z hlediska rozsahu práce nemožné zpracovat, poskytuje kapitola informace o rozhodování, coby jedné z těchto činností. Tato kapitola by měla poskytnout náhled do práce vedoucích pracovníků, která nás v této diplomové práci zajímá z hlediska hodnot.

Vedoucí pracovník, nebo také manažer je člověk, který je odpovědný za dosahování cílů dané organizační jednotky (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 13). Daná organizační jednotka představuje fungující systém, přičemž úlohou manažera je tento systém efektivně řídit a udržovat (Stýblo, 2013, s. 11). Manažer by měl dle McGratha a Batese (2015) mimo určování cílů, organizování zdrojů, motivování zaměstnanců a sledování a hodnocení výkonu také rozvíjet schopnosti jak zaměstnanců, tak své (McGrath, Bates, 2015, s. 42). Šuleř (2008) popisuje manažera jako osobu, která vykonává práci a dosahuje cílů organizace skrze jiné lidi (Šuleř, 2008, s. 1). Za „jiné lidi“ považujeme tým spolupracovníků, který je manažerovi svěřen a skrze nějž se snaží naplňovat cíle organizace (Khelerová, 1999, s. 63). S jeho prací se tedy pojí také interpersonální vztahy, komunikace, řešení problémů a rozhodování, plánování, organizování, vedení lidí a jejich motivace (Šuleř, 2008, s. 1). Podobně komplexně vidí práci manažera také Provazník a kol. (2002), který píše, že práce manažera vykazuje aspekty technologické, organizační, technické,

ekonomické, sociální a psychologické. Na základě těchto aspektů manažerské práce jsou také kladeny jisté nároky na profil osobnosti takového pracovníka (Provazník a kol., 2002, s. 181). Z tohoto hlediska pak také rozlišujeme manažery liniové (např. mistři ve výrobní jednotce), střední (vedoucí provozu) a vrcholové – ředitelé podniků (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 26).

Osobností manažera se ve své knize zabývá mimo jiné například Šuleř (2008). Zmiňuje jak schopnosti, tak i znalosti, dovednosti a zkušenosti, či vlastnosti, které by měl manažer mít. Ze schopností uvádí především pružné a strategické myšlení. Dále by měl disponovat odbornými znalostmi a znalostí managementu, komunikačními dovednostmi a zkušenostmi, které se dají získat pouze praxí. Pokud bychom měli uvést také vlastnosti manažera, jedná se především o asertivitu v jednání, empatii, odpovědnost a důslednost, komunikativnost a citovou stabilitu (Šuleř, 2008, s. 4–6). Samozřejmě by měl být kvalifikační profil daného vedoucího pracovníka ideálně vyvážený, jeho osobnost by však měla odpovídat podmínkám v organizaci, protože ne každý vedoucí pracovník může být úspěšný na stejném místě (Provazník a kol., 2002, s. 183–185). Osobnost manažera obecně má velký vliv na atmosféru, která v daném týmu panuje. Manažer vnáší své vlastní hodnoty na ostatní a svojí aktivitou jim může dávat příklad. Pokud tento proces funguje v pozitivním slova smyslu, lze pak na tým přenést energii a optimismus a naladit jej k dobrým výkonům. Pouze odborné znalosti nejsou zárukou toho, že člověk je dobrým manažerem, důležitá je právě empatie a pochopení (Khelerová, 1999, s. 64–67).

### 3.1 Role vedoucích pracovníků

Tato podkapitola je zaměřena na role vedoucích pracovníků. Právě seznámení se s manažerskými rolemi pomůže představit práci manažerů tak, aniž by text zabředával do velkých podrobností, které nejsou cílem této diplomové práce.

Každá vedoucí pozice (ať se jedná o ředitele, premiéra či třeba hokejového trenéra) s sebou nese formální autoritu člověka, který je na dané pozici. S touto formální autoritou se pojí jistý status, který na sebe váže určité mezilidské vztahy. Na základě těch má pak vedoucí přístup k určitým informacím, které mu dovolují vykonávat rozhodnutí (Mintzberg, 1990, s. 15). Manažer vystupuje v několika typech vztahů vůči spolupracovníkům, nadřízeným, klientům či veřejnosti, s tím se pojí množství rolí, které manažer zastává (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 27). Mintzberg v článku *The Manager's Job: Folklore and Fact* píše o třech skupinách *manažerských rolí – interpersonálních, informačních a rozhodovacích*. Jednotlivých rolí pak představuje deset (Mintzberg, 1990, s. 15). V následujících odstavcích se na jednotlivé skupiny manažerských rolí podíváme trochu více.

Interpersonální role manažera se pojí s tím, jak manažeři vedou své lidi, zda jsou schopni vytvořit a vést tým a využít jeho potenciálu. Dále sem lze zahrnout způsob jejich komunikace, řešení konfliktů apod. Samozřejmě výše zmíněné se pojí také s tím, jakým přístupem řízení či vedení lidí jsou samotní manažeři orientováni. Šuleř (2008) uvádí příklad McGregorovy teorie X a Y, u které si lze snadno představit, že interpersonální vztahy a komunikace mohou vypadat různě (Šuleř, 2008, s. 61–62). Nyní se podíváme na jednotlivé role. Dědina s Cejthamrem (2005) uvádí tyto: role vůdčí osobnosti, role vedoucího, role propojovatele.

Je nutno podotknout, že autoři vycházejí z již výše zmíněných deseti manažerských rolí od Mintzberga (1990) a rozvádějí je. Manažer v roli vůdčí osobnosti odkazuje k tomu, že se jedná o formálního reprezentanta organizace, manažer coby vedoucí zase k tomu, že je odpovědný za plnění úkolů a motivování spolupracovníků. Manažer v roli propojovatele pak představuje spojovací článek mezi organizací a jejím okolím (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 51).

Informace jsou pro manažera velmi důležitým prvkem. Na základě kvality informací může být kvalitní také manažerovo rozhodování, plánování apod. Informace by měly být sbírány vhodně a efektivně, totéž se pojí také s jejich interpretací. V tomto ohledu považuje Šuleř (2008) za důležité porady, neboť zde může vedoucí předávat či naopak získávat potřebné informace (Šuleř, 2008, s. 109–120). Bělohlávek a kol. (2001) uvádějí role pozorovatele, šířitele informací a roli mluvčího. V roli pozorovatele manažer různými kanály získává informace pro pochopení života organizace. Získané informace šíří mezi své podřízené, pokud to uzná za vhodné. Coby mluvčí pak reprezentuje organizaci navenek, spoluvytváří image organizace a hájí její zájmy (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 28).

Rozhodování je v rámci manažerské práce velmi důležitou aktivitou. Kvalita manažerského rozhodování se promítá do výkonnosti a efektivity organizace, přičemž nekvalitní rozhodování může být příčinou neúspěchu organizace (Grasseová, Brechta, 2013, s. 193). Manažer se při své práci setkává jak s rozhodnutími rutinními – týkajícími se běžných problémů a často řešitelnými skrze nějaké pravidlo či taktiku, tak s rozhodnutími specifickými, která se pojí s problémy ne tak častými a složitějšími. Ty pak vyžadují při řešení větší míru kreativity. Řešení

složitějších problémů je spíše prací středního a vyššího managementu (Šuleř, 2008, s. 147–148). Dědina s Cejthamrem (2005) mezi rozhodovací role řadí roli podnikatele, roli napravovatele poruch, roli rozdělovatele zdrojů a roli jednatele. Manažer v roli podnikatele může představovat iniciátora různých změn a řešitele problémů s cílem zlepšit stávající situaci. V roli napravovatele poruch reaguje na nečekané situace a problémy a podniká kroky pro jejich nápravu. Pracuje s různými zdroji – prací, penězi, časem, zásobami či zaměstnanci a o jejich rozdělování rozhoduje. V neposlední řadě se pak v pozici jednatele účastní různých jednání, kde uplatňuje svoji autoritu a přístup k informacím (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 52).

### **3.2 Rozhodování**

V této práci bude dále věnován prostor především rozhodování coby jedné z manažerských činností. Právě s rozhodováním se lze v literatuře setkat jak u tématu manažerských rolí (např. Mintzberg, 1990; Šuleř, 2008), tak u manažerských funkcí (např. Vodáčkoví, 2006 a jejich paralelní manažerské funkce). Rozhodování představuje velmi důležitý prvek řízení, neboť k dosažení požadovaného cíle vede právě správné rozhodnutí. Manažerské rozhodování se pojí s tím specifickým, že manažer rozhoduje v souladu se zájmem svého zaměstnavatele (Blažek, 2014, 88–89). Rozhodování se ve velké míře uplatňuje v plánování, neboť jeho jádrem jsou právě rozhodovací procesy (Fotr, 2006, s. 15). Plánování Vodáčkoví (2006) zařazují do tzv. sekvenčních manažerských funkcí, rozhodování pak představuje jednu z funkcí paralelních (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 66–69). Mnozí autoři (např. Fotr, Dědina, Hružová, 2000; Nöllke, 2003; Grasseová, Brechta, 2013) často poukazují na to, že kvalita rozhodování vede k úspěchu či naopak neúspěchu organizace. Sama kvalita manažerského rozhodování je ovlivněna mnoha ukazateli,



z nichž zmíním například vědomosti a schopnosti manažera, problém samotný, míru rizika, časový horizont pro rozhodování apod. (Grasseová, Brechta, 2013, s. 193–194). Na důležitost času poukazuje také Nöllke (2003), neboť podle něj důležité si rovněž ujasnit, jaké informace je třeba získat a dokdy, zároveň je nutné si stanovit deadline pro samotný výsledek rozhodování. Časový pres může vést k rozhodnutí špatné kvality (Nöllke, 2003, s. 26–28). Rozhodování je chápáno jako proces volby, resp. posouzení několika nabízejících se variant se snahou vybrat variantu neoptimálnější (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2000, s. 12–13). Rozhodnutí coby výsledek rozhodování představuje určitý soud (Drucker, 2008, s. 171).

Payne (1998) rozlišuje rozhodování logické a tvořivé. Logické rozhodování je takové, kdy máme k dispozici všechny možnosti výběru (tedy všechny varianty) a snažíme se vybrat řešení, které je našim kritériím nejpřílehavější. Naproti tomu tvořivé rozhodování je typické pro situace, kdy nemáme k dispozici možné varianty řešení a musíme je nejprve vytvořit. Poté už je vyhodnocujeme jako v případě logického rozhodování. Tvořivé rozhodování se pojí především se situacemi, kdy je třeba přicházet s neotřelými a inovativními cestami. V tomto případě je optimální nejdříve vygenerovat co nejvíce možných řešení, s tím že je budeme hodnotit až později. Tedy zpočátku je důležitější kvantita než kvalita (Payne, 1998, s. 83–101).

Rozhodování efektivních vedoucích pracovníků je dle Druckera (2008) proces s jasně vymezenými prvky a danou posloupností jednotlivých kroků (Drucker, 2008, s. 141). Rozhodování coby proces má několik fází, přičemž autoři uvádějí fáze různě rozdělené. Například u Šuleře (2008) se můžeme setkat se čtyřmi etapami – *definování problému, analýza problému, produkce alternativ a variant, hodnocení alternativ a výběr*

(Šuleř, 2008, s. 148–149). Blažek (2014) uvádí fázi šest. Zahrnuje sem fázi *definování*, kdy stanovujeme cíl, kterého chceme dosáhnout. Následuje *analyzování*, při kterém získáváme informace potřebné pro dosažení cíle. Další fázi je *generování* námětů, jak cíl naplnit. Následuje *klasifikace*, vedoucí k vytvoření variant k dosažení cíle. Fáze *hodnocení* končí výběrem dané varianty včetně odůvodnění výběru. Poslední fázi je pak *rozhodnutí*, tedy závazný výběr varianty a naplnění cíle rozhodovatelem (Blažek, 2014, s. 96–97). Za zmínku pak stojí ještě klasifikace etap procesu rozhodování dle Fotra, Dědiny a Hrůzové (2000), kdy jsou etapy podobně rozděleny jako u Blažka (2014), ale přidávají navíc fázi kontroly výsledků. Navíc ve svém dělení kladou důraz na zhodnocování možných důsledků jednotlivých variant. Jejich dělení etap je tedy následující: *identifikace problému, analýza a formulace problému, stanovení kritérií hodnocení jednotlivých variant, tvorba variant řešení problému, stanovení předpokládaných výsledků* (v případě přijetí té či oné varianty), *hodnocení důsledků a výběr varianty řešení, realizace zvolené varianty, kontrola výsledků* (Fotr, Dědina, Hrůzová, 2000, s. 14).

Přístupy k dělení fází rozhodování jsou různé, všechny však mají společné to, že na počátku stojí problém, který je třeba vyřešit/cíl, který má být naplněn. Ten je analyzován za účelem získání informací, potřebných pro dosažení cíle. Dále jsou stanovena kritéria a varianty řešení, z nichž je pak jedna vybrána.

Manažerské rozhodování by mělo být v ideálním případě racionální. To ovšem s velkou pravděpodobností nikdy nebude, protože je vždy zatíženo určitým stupněm nejistoty, proto se v tomto ohledu hovoří spíše o racionalitě omezené (Blažek, 2014, s. 94–95). Manažer totiž má totiž jen zřídka k dispozici všechny potřebné informace, případně nemohou

vždy s jistotou předvídat výsledky svých rozhodnutí (Wisniewski, 1996, s. 173). Na základě toho lze říct, že přijaté rozhodnutí nebude zřejmě nikdy „to nejlepší možné“ ale spíše rozhodnutí dostatečně dobré. Krom racionality se na manažerském rozhodování podílí také intuice, zkušenost, emoce či hodnoty (Blažek, 2014, s. 94–95). Občas může být při rozhodování vhodnější využít vyšší podíl pocitové složky nad rozumovou. Může se tak dít v případě, že se jedná o lidské vztahy či rozhodování za velké nejistoty (Nöllke, 2003, s. 45).

Krom problému racionality rozhodování, lze zmínit také problém odpovědnosti. Pokud se rozhoduje v kolektivu, můžeme se setkat s tendencí zbavit se odpovědnosti a přesunout vinu na jiné. Celkově se s kolektivním rozhodováním může pojít snaha vyhnout se riziku. Ve finále je však rozhodnutí vždy na jedné osobě (Owen, 2008, s. 36).

Nöllke (2003) zmiňuje 7 chyb, kterých se při rozhodování lze dopustit. Některé zde zmíním. První z nich je oddalování rozhodnutí, které může být zapříčiněno strachem z rizika. Dodává, že je lepší učinit alespoň nějaké rozhodnutí, než vše ponechat náhodě. Dále stojí za zmínku například příliš rychlé usuzování, kdy nemáme k dispozici dostatečné množství informací. Podobně problematické je rozhodování skrze pocit, kdy pouze pocit nestačí a měl by být zapojen také rozum. Problémy mohou nastat také v případě, že nejsme schopni oddělit nepodstatné od podstatného a z celého rozhodovacího procesu se může stát jeden velký chaos. Zajímavou chybou je pak věnování přílišného množství energie. Nöllke (2003) poukazuje na to, že existuje hranice, za kterou naše rozhodnutí nebude lepší, i když se mu budeme věnovat ještě více. Je tedy důležité zvažovat také vklady, které do rozhodování dáváme a zda je využíváme efektivně (Nöllke, 2003, s. 31–37).

### 3.3 Hodnocení pracovního výkonu

Téma hodnocení pracovního výkonu nebude rozebíráno příliš podrobně. Důležitým výstupem této podkapitoly budou informace o tom, co představuje, jaký je jeho význam a s čím vším se pojí.

V literatuře se lze často setkat s pojmy jako hodnocení práce, hodnocení pracovního výkonu, hodnocení pracovníka apod. Je důležité v tomto ohledu dávat pozor na to, jak jednotlivé pojmy autoři vnímají, protože mezi nimi není shoda. Někteří (např. Štikar, 2003) poukazují na odlišnost pojmů *hodnocení práce* a *hodnocení pracovníka*. Hodnocení práce představuje hodnocení pracovního výkonu, tedy výsledku pracovní činnosti člověka, který je dosažen v určitém čase a v daných podmínkách. Naopak hodnocení pracovníků se pojí s jejich výkonností, tedy s jejich vlastnostmi a dispozicemi, které ovlivňují to, jak jsou jednotliví pracovníci připraveni dané úkoly plnit (Štikar, 2003, s. 63). Například Hroník (2006) však používá *hodnocení pracovníků* ve smyslu hodnocení jejich pracovního výkonu, ne jejich osobnosti (Hroník, 2006, s. 13).

Podstatou hodnocení pracovního výkonu je srovnávání. Srovnáváme očekávání (tedy stanovené cíle) se skutečností – s reálně dosaženými výsledky (Plamínek, 2009, s. 113). Hodnocení výkonu má dvě fáze – porovnání a zařazení. Nejdříve jsou pozorovány relevantní aspekty pracovního výkonu poté je tato vyzorovaná úroveň zařazena do stanovené kategorie a porovnána se standardem (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 372). Hodnocení se pojí s firemní kulturou a je vhodným nástrojem pro její změnu. Samozřejmě se používá také proto, aby byly naplňovány cíle a strategie organizace. Představuje tedy možnost, jak sladit zájmy zúčastněných (Hroník, 2006, s. 15–16). Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím pracovníkům motivovat zaměstnance

k dosažení vyššího výkonu, získat/dávat zpětnou vazbu, pochopit zájmy pracovníků v oblasti jejich dalšího rozvoje (Šuleř, 2008, s. 202). Hodnocení zároveň slouží jako motivační faktor a často je prováděno za účelem rozhodnutí o výši finanční odměny za odvedenou práci (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 372). Pracovník by si měl z hodnocení odnést ocenění vlastní práce a podněty k dalšímu úsilí, názor vedoucího na odvedenou práci. Zároveň zde má možnost vyjádřit své názory (Šuleř, 2008, s. 202). Pokud chybí hodnocení, lidé nemají zpětnou vazbu, tudíž nevědí, co dělají špatně a co by mohli dělat jinak. Zároveň se přestávají snažit, protože si myslí, že o výsledky jejich práce není zájem ze strany vedoucích. V případě absence hodnocení také chybí možnost předávat informace opačným směrem – tedy možnost zaměstnanců vyjádřit názor svým vedoucím (Bělohlávek, 2003, s. 29). Proces hodnocení by měl být srozumitelně popsán v interních směrnících a hodnotitelé by měli být v tomto systému hodnocení řádně proškolení (Pilařová, 2008, s. 51).

Jak bylo výše zmíněno, systém měření a hodnocení by měl být srozumitelný a přístupný jak pro hodnoceného, tak pro hodnotícího (Plamínek, 2009, s. 112). Hodnocení by se mělo opírat o firemní směrnice a dokumenty. Zároveň by mělo probíhat v pravidelných intervalech (Bělohlávek, 2003, s. 29). Aby mohlo hodnocení správně probíhat, musí být stanovena kritéria, která umožňují srovnávat výsledky práce pracovníků s požadovaným výkonem (Šuleř, 2008, s. 203). Tato kritéria jsou ukazatele výkonu, dle kterých je hodnocena úspěšnost či neúspěšnost zaměstnanců. Musí být volena s rozmyslem, neboť nesprávně stanovená kritéria mohou mít naopak demotivační charakter. Obvykle se používají kritéria kvantity či kvality (Pilařová, 2008, s. 41, 51). Základními kritérii jsou objektivní ukazatele – jako počet výrobků, počet zmetků, ekonomické výsledky apod.; plnění úkolů a kritérium osobních kvalit (odbornost,

pracovní nasazení apod.) – zde se projevuje naopak subjektivita hodnotitele (Šuleř, 2008, s. 203). Systematické hodnocení zahrnuje přípravu hodnotícího a hodnoceného, hodnotící pohovor a následné stanovení úkolů na další období a jejich plnění (Bělohávek, Košťan Šuleř, 2001, s. 373).

Hodnocení práce může probíhat průběžně – průběžná kontrola plnění zadaného úkolu; krátkodobě (po několika týdnech, umožňuje korekce výkonu) či dlouhodobě – jednou za čtvrt, půl roku či za rok (Plamínek, 2009, s. 118). S hodnocením pracovního výkonu se pojí také finanční ohodnocení, přičemž na základě tohoto hodnocení je stanovována pohyblivá složka mzdy (Šuleř, 2008, s. 203).

### **3.4 Shrnutí teoretické části**

Následující shrnutí předchozí části práce poukazuje na východiska, se kterými se v práci dále pracuje. Předchozí stránky byly věnovány v několika kapitolách hodnotám, organizační kultuře a vedoucím pracovníkům a jejich práci. Každý máme svůj hodnotový systém, na jehož základě se orientujeme ve světě a jednáme. V prostředí organizace se ale setkáváme také s organizačními hodnotami, což jsou součástí kultury organizace, přičemž tyto hodnoty se rovněž promítají do našeho pracovního jednání.

Jedním z našich východisek pro empirickou část je to, že pojem hodnota obecně představuje něco, co je pro člověka významné či žádoucí. Naše hodnotové orientace jsou ovlivněny kulturou společnosti, ve které žijeme. Přenos hodnot probíhá prostřednictvím výchovy. Ačkoli by se takto mohlo zdát, že by hodnoty měly být univerzální, nemusí to tak nutně být. Minimálně se mohou projevovat různými způsoby, protože jedna hodnota může být definována různými normami různě. Na tom co

rozumíme pod pojmem hodnota a také na hodnocení se mohou podílet nejrůznější faktory. Jsou jimi například věk, společenské postavení ale také třeba povolání – takto může například na hodnotu lidského života nahlížet jinak lékař a jinak voják z povolání. Na hodnocení se významně podílí afektivní složka jedince, což se pojí s tím, na jaké objekty se zaměřujeme, ale také na to, jak je hodnotíme. Hodnota v sobě zároveň nese tendenci k jejímu naplnění, což se pojí s konativní složkou hodnocení a tedy s dispozicí pro konání v rámci snahy o naplnění dané hodnoty. Dalším východiskem pro nás je, že hodnoty mají 4 základní rozměry. Je to jednak rozměr existenční, sociální, mentální a spirituální (jak uvádí Nytrová s Pikálkovou, 2001). S hodnotami se setkáváme mimo jiné na úrovni individuální, skupinové, organizační, společenské.

Druhá kapitola nás seznámila s pojmy kultura, organizační kultura a také s prvky organizační kultury. Kultura představuje to, co je v daném společenství sdíleno a předáváno v rámci socializace (v případě organizace bychom mohli říci v rámci procesu adaptace). Kultura má vliv na naše jednání, tedy určuje jaké jednání je žádoucí. Zároveň lze na základě hesla ze Sociologického slovníku usuzovat na to, že jednáme na základě domluvených pravidel, což lze propojit také s tím, že hodnoty a vzorce chování nám jsou předávány skrze socializaci. Kulturu rozlišujeme na několika úrovních: nadnárodní, národní, profesní, organizační, skupinové a individuální. Kulturu dané organizace pak můžeme chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které by měly být sdíleny v rámci této organizace. Její projevy můžeme sledovat v chování, myšlení i cítění jejích zaměstnanců. Soustava hodnot, norem, postojů atd. sice nemusí být nikde oficiálně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a také způsob výkonu práce. Organizační kultura nám umožňuje orientovat se ve

vnitropodnikovém dění. Vytváří rámec pro rozhodování zaměstnanců, které je mimo jiné předmětem třetí kapitoly. Skrze interpretativní přístup nahlížení na organizační kulturu a fakt, že projevy kultury lze sledovat v chování a myšlení zaměstnanců dané organizace, byla zvolena kvalitativní strategie výzkumu.

Vedoucí pracovník je odpovědný za dosahování cílů dané organizační jednotky. Tohoto dosahuje skrze jiné lidi – spolupracovníky. Pro výkon této práce jsou důležité určité osobní kvality, vlastnosti, znalosti a dovednosti. Práce manažera je velmi komplexní činností, která zahrnuje různé aktivity. Manažer sám vystupuje hned v několika rolích, které Mintzberg (1990) dělí do tří skupin. Jedná se o role interpersonální, informační a rozhodovací. Rozhodování je jednou z činností manažera a představuje důležitý prvek jeho práce, neboť stanovených cílů lze dosahovat právě skrze správná rozhodnutí. Správné rozhodování předpokládá silnou informační základnu, stanovené cíle, alternativy řešení a kritéria výběru. Samozřejmě je i samotný proces rozhodování popsán řekněme v rámci ideální situace a ideálního průběhu. S tím se v praxi setkáme jen velmi zřídka, tudíž je manažerské rozhodování zatíženo určitou mírou rizika a nejistoty a ohroženo chybami. Rozhodování se uplatňuje také v hodnocení pracovního výkonu a následném rozhodování o odměnách zaměstnanců. Hodnocení pracovního výkonu probíhá na základě stanovených kritérií, přičemž jsou porovnávány stanovené cíle se skutečně dosaženými pracovními výsledky jednotlivých zaměstnanců.



## 4. Výzkumy hodnot

Následující kapitola čtenáře v krátkosti seznámí se třemi výzkumy, které se problematikou hodnot zabývají, nebo se jí určitým způsobem dotýkají. Kapitulu zařazuji především z toho důvodu, aby v práci nechyběla reflexe dosavadního poznání v rámci tohoto tématu. Krátce představím výsledky zmíněné v publikaci *Hodnoty a postoje v České republice 1991–2017* (výzkumy v rámci projektu European Values Study), projektu *Naše společnost* – projekt kontinuálního výzkumu veřejného mínění z roku 2014 a projektu *Sonda do života manažerů* z roku 2011.

První zmíněný projekt sleduje vývoj české společnosti ve sféře postojů, hodnotových orientací a hodnotových preferencí od počátku 90. let minulého století do roku 2017. Zaujala mne především z toho důvodu, že se zabývá mimo jiné také oblastí práce. Jedná se o sérii opakovaných výzkumů, které proběhly v rámci mezinárodního srovnávacího projektu European Values Study – EVS (Rabušic, Chromková Manea, 2018, s. 13). Jak jsme si řekli v první kapitole, hodnoty jsou něčím, co je pro člověka významné, důležité. V tomto ohledu lze sledovat určitý posun mezi lety 1991–2017, kdy se v oblasti práce do popředí dostávají body jako dobrý plat, dlouhá dovolená, výhodná pracovní doba – tedy věci zaměřením praktičtější. Zatímco v předešlých letech považovali lidé v práci za důležitější například příjemné spolupracovníky, využití svých schopností, zajímavost práce, jistotu, společenskou užitečnost práce apod. Zároveň z výzkumu vyplývá, že se v průběhu let obecně mezi sledovanými skupinami zvyšuje tendence uplatňovat v práci iniciativu, kde je patrný nárůst napříč pohlavím, vzděláním či věkem. (Rabušic, Chromková Manea, 2018, s. 64–68).

Hodnotové orientace české společnosti byly rovněž předmětem šetření projektu Naše společnost (2014). Respondentům byla v rámci šetření předložena mnohopoložková baterie otázek. Ta měla zjistit, jakou důležitost přiřkládají respondenti vybraným hodnotám. Tyto hodnoty se týkaly oblasti rodinné, pracovní, společenskopolitické a sféry životního stylu. Dotázaní měli na čtyřbodové škále označit, nakolik je pro ně daná hodnota důležitá či nedůležitá. Předložená tabulka s výsledky seřazuje hodnoty na základě jejich důležitosti pro respondenty. Na tomto místě však zmíním pouze hodnoty pojící se s oblastí práce. Mezi nejdůležitější hodnoty v oblasti práce tedy patří například: mít zajímavou práci, která by člověka bavila; mít práci, která má smysl a je užitečná; pracovat v kolektivu sympatických lidí; vydělat hodně peněz. Zároveň je pro některé důležité „mít jakoukoli práci, jen abyste byl zaměstnán a nebral podporu“. Dále je pro respondenty důležité podávat perfektní profesionální výkon; mít práci, která umožňuje zkoušet nové věci; popř. mít vlastní firmu, kde můžete být svým vlastním pánem. Patrné jsou rozdíly mezi skupinami. Pro muže jsou důležitější hodnoty spojené s podnikáním a vedoucími funkcemi, pro věkově mladší kategorie jsou pak zase důležitější finance – tedy vydělat si hodně peněz (Naše společnost, 2014).

Projekt Sonda do života manažerů v ČR (2011) proběhl ve spolupráci České manažerské asociace, výzkumné agentury Ipsos a Svazu průmyslu a dopravy ČR. Hlavním cílem projektu bylo poznat život manažerů – jejich životní hodnoty, cíle a názory na aktuální společenská témata. Ze zjištěných výsledků si představíme pouze to nejdůležitější – tedy především nejvíce a nejméně důležité životní hodnoty manažerů. Nejdůležitějšími životními hodnotami pro české manažery jsou následující: žít ve spokojené rodině; mít práci, která má smysl a je

užitečná; mít děti. Zároveň manažeři považují za důležité mít práci, která je baví. Mezi nejméně důležité životní hodnoty pak manažeři zařadili snahu vydělat hodně peněz, být oblíbeným mezi lidmi či dosáhnout významného postavení. Podle zjištění je pouze polovina manažerů spokojená s rozdělením svého času mezi práci a soukromý život (Sonda do života manažerů v ČR, 2011).

## 5. Design výzkumu

Tato kapitola se věnuje metodologickému postupu při výzkumu. V první části je představen cíl výzkumu a výzkumné otázky. Dále nás kapitola seznámí se zvolenou strategií, kterou jsem pro výzkum použila, výzkumnou technikou, výzkumným vzorkem a průběhem analýzy získaných dat. V kapitole je věnován prostor také etickým aspektům výzkumu.

### 5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Tématem této práce jsou *Hodnoty v práci vedoucích pracovníků*. Práce vedoucích pracovníků představuje velmi širokou oblast, kterou bylo třeba pro účely výzkumu zúžit. Z činností vedoucích pracovníků jsem vybrala rozhodování. Důvodem výběru právě této činnosti je mimo jiné to, že důležitým rámcem pro rozhodování je právě kultura dané organizace. **Cílem práce je tedy zjistit, jaké hodnoty se projevují v rozhodování vedoucích pracovníků.**

Na základě uvedeného výzkumného cíle jsem si zvolila tuto hlavní výzkumnou otázku: *Jaké hodnoty se projevují v práci vedoucích pracovníků?*

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky jsem si zvolila následující vedlejší výzkumné otázky:

1. *Co vedoucí pracovníci považují ve své práci za důležité, významné?*
2. *Na základě čeho se vedoucí pracovníci ve své práci rozhodují?*
3. *Co je pro vedoucí pracovníky důležité při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?*
4. *Lze identifikované hodnoty nějak dále charakterizovat?*

## 5.2 Výzkumná strategie

V kapitole věnované hodnotám bylo zmíněno, že na tom co rozumíme pod pojmem hodnota a také na hodnocení se mohou podílet nejrůznější faktory. Zmíněn byl například věk, společenské postavení ale také povolání. Na hodnocení se významně podílí afektivní složka jedince, zejména v tom ohledu, na jaké objekty se zaměřuje a na to, jak je hodnotí. Hodnoty představují střední úroveň firemní kultury (dle Scheina, 1990), přičemž vycházejí ze základních předpokladů a projevují se v artefaktech. Otázkou však je, do jaké míry je lze reflektovat a verbalizovat. Také z těchto důvodů jsem se rozhodla pro využití kvalitativní výzkumné strategie.

Cílem kvalitativního výzkumu je „...rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.“ Důležité je zmínit také to, že kvalitativní přístup se opírá o spolupráci badatele a účastníka výzkumu, protože účastníci mají na závěrečných výsledcích výzkumu velký podíl (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 17–18). Dle Strausse a Corbinové (1999) může být kvalitativní přístup zvolen například pro případy, kdy zkoumáme některé aspekty týkající se života lidí, příběhů, chování, ale také chodu organizací či společenských hnutí (Strauss, Corbin, 1999, s. 10). Výhodou kvalitativního přístupu je především to, že se v rámci stanoveného tématu nepohybujeme pouze na povrchu, ale může nám umožnit dostat se v rámci našeho poznání hlouběji (Hendl, 2016, s. 49). Kvalitativní výzkum se vyznačuje tím, že nejdříve získáváme o definovaném jevu co největší množství informací, ve kterých se poté pokoušíme hledat pravidelnosti. Jedná se o induktivní postup práce (Švaříček, Šeďová, 2007, s. 24). Hendl (2016) přirovnává práci kvalitativního výzkumníka k činnosti detektiva, který vyhledává a analyzuje jakékoli informace, které přispívají k osvětlení výzkumných

otázek. Výzkumník se seznamuje s novými lidmi a pracuje přímo v terénu, ve kterém se stále něco děje. Analýza a sběr dat probíhají současně, přičemž se výzkumník pohybuje neustále v jakémisi cyklu. Během těchto cyklů pak výzkumník své domněnky a závěry neustále přezkoumává (Hendl, 2016, s. 46).

### 5.3 Výběr výzkumného vzorku

Výběr výzkumného vzorku proběhne metodou záměrného výběru – resp. prostého záměrného výběru. Jedná se o zřejmě nejrozšířenější metodu výběru v souvislosti s kvalitativním přístupem. Účastníci jsou v tomto případě získáváni cíleně na základě jejich vlastností, které pro výzkum potřebujeme. Na základě daného kritéria tedy vybíráme respondenty, kteří samozřejmě musí vyslovit souhlas s účastí na výzkumu. (Miovský, 2006, s. 135 – 138).

Kritériem výběru našich respondentů je to, že pracují na vedoucí pozici ve firmě XY – jedná se tedy o vedoucí pracovníky, kteří s účastí ve výzkumu zároveň souhlasili. Respondenti byli osloveni skrze personální oddělení firmy XY a byly s nimi smlouveny schůzky určené k rozhovorům.

### 5.4 Metoda získávání dat

Na základě zvoleného přístupu zvolím pro získání dat metodu moderovaného rozhovoru neboli interview, konkrétně *polostrukturovaného rozhovoru*. Dle Miovského (2006) je rozhovor obecně jednou z nejobtížnějších metod, neboť při ní nejde pouze o získávání informací, které výzkumník potřebuje, ale rovněž o schopnost výzkumníka pozorovat. Tyto dvě schopnosti by se měl výzkumník snažit provázat, což je mnohdy velmi obtížné (Miovský, 2006, s. 152).

Mezi výhody interview patří dle Hendla (2016) především to, že můžeme zaznamenat i události a prožitky, pojící se k danému tématu. Další výhodou spatřuje v kontrolovatelnosti sběru dat. Interview má rovněž nevýhody, přičemž Hendl (2016) poukazuje především na možnost zkreslení odpovědí za přítomnosti výzkumníka či bariéry lidí s vyprávěním (Hendl, 2016, s. 166).

Existuje několik způsobů interview z hlediska jeho strukturace. Zvolené polostrukturované interview se vyznačuje náročnější technickou přípravou, při které vytváříme schéma, kterého se tazatel při rozhovoru drží. Obvykle se jedná o specifické okruhy otázek, na které tazatel dotazuje. Při polostrukturovaném interview se taktéž doporučuje používat inquiry, tedy upřesnění a vysvětlení odpovědi účastníka. Polostrukturovaný rozhovor vyžaduje, aby měl výzkumník definováno jádro rozhovoru, které je tvořeno minimem otázek, které má tazatel povinnost probrat. Na toto jádro se dále nabalují doplňující témata a zpřesňující otázky (Miovský, 2006, s. 159- 160).

Jádro rozhovoru budou tvořit následující okruhy:

- 1) První okruh představuje seznámení s tématem výzkumu a zaměřuje se na to, co je pro vedoucí pracovníky v jejich práci důležité či významné. Zde se budeme pohybovat na, řekněme, nejobecnější rovině práce vedoucích pracovníků.
- 2) Druhý okruh je zaměřen úžeji – tedy na určitý výsek manažerské práce – na rozhodování. Zde mne zajímá, na základě čeho se vedoucí pracovníci ve své práci rozhodují, co je pro ně významné.
- 3) Poslední okruh je opět jakýmsi zúžením práce manažerů – je zaměřen na rozhodování v oblasti hodnocení pracovního výkonu

zaměstnanců, resp. na to, co je pro vedoucí pracovníky v tomto ohledu důležité.

Na základě výše zmíněných okruhů jsem vypracovala scénář rozhovoru, který je součástí příloh této práce (viz. Příloha č. 1).

### Technické zajištění rozhovorů

Rozhovory probíhaly s vedoucími pracovníky firmy XY. Jedná se o výrobní firmu, působící v několika zemích po světě (kromě Evropy také v některých státech na území Ameriky). První pobočky byly založeny v Německu a Rakousku, proto je součástí teoretické části také zmínka o národních a nadnárodních úrovních kultury. V České republice působí firma od konce 80. let. Pobočka, ve které vznikaly rozhovory, zaměstnává asi 450 kmenových a agenturních zaměstnanců.

Jak jsem výše zmínila, po spolupráci s personálním oddělením firmy XY a souhlasem vedoucích pracovníků s účastí na výzkumu byly smluveny schůzky určené k poskytnutí jednotlivých rozhovorů. Rozhovory probíhaly 7. února 2019 v jedné ze zasedacích místností, která poskytovala optimální prostor pro nerušený průběh rozhovorů. Technicky bylo potřeba zajistit stůl a židle, kterými ovšem zasedací místnost samozřejmě disponovala. Dále jsem zajistila účastníkům sklenici s vodou, aby se při rozhovoru cítili komfortněji. V neposlední řadě bylo potřeba mít natištěné informované souhlasy pro jednotlivé účastníky a psací potřeby k jejich podpisu.

Před samotným rozhovorem byl účastníkům předložen k pročtení a podpisu informovaný souhlas (viz Příloha č. 2). Jednotlivé rozhovory byly nahrávány na hlasový záznamník na PC. Každý z účastníků měl pro rozhovor vyčleněnu cca 1 hodinu svého času, což se po skončení



jednotlivých rozhovorů ukázalo jako dostatečná časová dotace. Rozhovory totiž trvaly v průměru kolem 25 minut, přičemž nejkratší rozhovor trval asi 21 minut, nejdelší pak asi 33 minut. Jak jsem výše zmínila, proběhly celkem 4 rozhovory. Po skončení rozhovoru byla účastníkům nabídnuta možnost zaslání přepisu rozhovoru k případnému upřesnění či upravení některých informací. Získaný hlasový záznam rozhovorů byl následně doslovně přepsán a využit k další analýze.

## 5.5 Analýza dat

Díky doslovným přepisům rozhovorů (viz. Příloha č. 3) jsem mohla výpovědi respondentů opakovaně procházet. Pro analýzu jsem zvolila jeden z dílčích postupů analýzy kvalitativních dat a to *metodu utváření trsů*. Miovský (2006) o této metodě píše, že je vhodná k tomu, abychom seskupovali určité výroky do skupin na základě podobnosti mezi identifikovanými jednotkami. Takto vznikají obecnější, induktivně zformované kategorie, jejichž zařazení do dané skupiny či trsu se pojí s určitými opakujícími se znaky. Daný trs se pak vyznačuje tematickým překryvem, to znamená, že ve výpovědích účastníků hledáme takové pasáže, které se pojí s úzce stanoveným tématem. Postupujeme tedy tak, že prostřednictvím kategorizace zvolených základních jednotek pak vytváříme jednotky obecnější (Mioviský, 2006, s. 221).

V rámci analýzy dat jsem postupovala tak, že jsem jednotlivé přepisy rozhovorů neustále procházela a hledala v nich určité podobnosti či pravidelnosti. Takto vznikaly jednotlivé subkategorie, které jsem pak na základě podobnosti obsahu spojovala do obecnějších kategorií. Analýzu dat jsem prováděla stylem tužka-papír v první fázi, následně v elektronické formě prostřednictvím MS Word, kde jsem pojmenovávala jednotlivé kódy. Ty jsem pak barevně značovala a skládala k sobě kódy

podobné, které mi pak umožnily vytvořit obecnější kategorie. Nejdříve jsem takto postupovala u každého přepisu rozhovoru zvlášť, poté jsem začala propojovat kódy a kategorie napříč rozhovory a hledala, co mají společné. Tímto způsobem pak vznikly kategorie, se kterými čtenáře blíže seznámím v následující kapitole.

Na základě 4. výzkumné otázky jsem se snažila identifikované hodnoty charakterizovat na základě určitého klíče. Tyto klíče jsem nakonec zvolila dva. Prvním je rozdělení zjištěných hodnot na základě toho, zda se pojí s vedoucími pracovníky – tedy jsou individuální, nebo zda mají spojitost s organizací – tedy jsou organizační. Druhým klíčem je pak rozdělení zjištěných hodnot na základě dimenzí (dle Nytrové a Pikálkové, 2011), se kterými by mohly být spojeny – dimenze existenční, sociální, mentální a spirituální.

## **5.6 Etické aspekty výzkumu**

Důležitým etickým aspektem je důvěryhodnost výzkumníka. Touto důvěryhodností je myšlena celková důvěra a respekt, kterou si výzkumník u účastníků výzkumu získá. Zda se to výzkumníkovi podaří či ne, má vliv na kvalitu rozhovorů. Dva výzkumníci, pracující se stejným výzkumným nástrojem, tak mohou dosáhnout naprosto odlišných výsledků, to vše pouze v důsledku jejich chování. Obecným etickým pravidlem je tzv. empatická neutralita, která předpokládá, že výzkumník by měl projevit účastníkům výzkumu pochopení, ale zároveň zachovávat neutrální postoj (Miovský, 2006, s. 279–280).

Existují etická pravidla, která chrání účastníky výzkumu. Mezi ně řadíme informovaný souhlas s účastí ve výzkumu. Ten obsahuje informace o tom, že účast na výzkumu je dobrovolná a účastník může kdykoliv přerušit či ukončit svoji účast. Informovaný souhlas zároveň

obsahuje souhlas s tím, že rozhovor bude nahráván a dále použit pouze pro výzkumné účely (Miovský, 2006, s. 280-281). Dále je důležitým etickým principem anonymita a její zachování. Účastník by neměl být identifikovatelný a jeho identita by neměla být prozrazena nikomu jinému (Hendl, 2016, s. 157–158).

Mezi pravidla chránící výzkumníky patří např. stejné právo na odstoupení při rozhovoru jako ze strany účastníka. Také výzkumníci mají právo na ochranu soukromí a osobních údajů (Miovský, 2006, s. 285-288).

Účastníkům předložený informovaný souhlas obsahuje informace o tématu diplomové práce (resp. výzkumu). Dále obsahuje souhlas s poskytnutím rozhovoru, jeho nahráváním a následným zpracováním, přičemž účastník rovněž souhlasí s užitím doslovných citací z poskytnutého rozhovoru. Účastník je seznámen s tím, že v přepisu rozhovoru nebudou uvedeny osobní údaje, které by mohly účastníka identifikovat (týká se vlastních jmen, názvů měst a obcí, firem apod.). Zároveň stvrzují podpisem informovaného souhlasu, že jsou srozuměni s možností neodpovídat na citlivé otázky a kdykoli ukončit rozhovor. Stejně tak může účastník ukončit svoji účast na výzkumu. To vše aniž by musel udat důvod. Předkládaný informovaný souhlas je součástí příloh diplomové práce.

## 6. Výsledky výzkumu

Následující kapitola představuje výsledky analýzy získaných rozhovorů. Na podporu jednotlivých kategorií jsou využity úryvky a citace z přepisů rozhovorů. V případě prvních dvou okruhů otázek jsou kategorie (resp. hodnoty) rozděleny na individuální a organizační, pro rozlišení těch, které se pojí s vedoucími pracovníky a které s organizací. Zvlášť pak uvádím kategorie zjištěné v rámci třetího okruhu otázek, pojícího se s hodnocením pracovního výkonu zaměstnanců. Zjištěné hodnoty jsou pak rozděleny také z hlediska toho, ke které dimenzi dle Nytrové a Pikáلكové (2011) se vážou – existenční, sociální, mentální či spirituální. Kategorií se v průběhu výzkumu samozřejmě objevilo více, než bude v této kapitole zmíněno. Vybírám zde především ty, které se na základě výpovědí vedoucích pracovníků jeví jako nejdůležitější.

### 6.1 Individuální hodnoty vedoucích pracovníků

Z hlediska individuálních hodnot se nejdříve zaměřím na kategorie, které se objevily v prvním okruhu otázek rozhovorů – tedy práce vedoucích pracovníků obecně. Následně tyto kategorie doplním o ty, které jsem identifikovala v oblasti rozhodování.

První objevující se kategorií je důvěra v ostatní. Důvěra se v rozhovorech objevuje v souvislosti s tím, že vedoucí pracovníci dávají důvěru lidem, se kterými pracují. Vedoucí svým zaměstnancům věří v tom ohledu, že práci odvedou, ačkoli při jejím výkonu mohou volit své vlastní cesty či způsoby. Příkladem je výpověď Manažera 1: „... aby tam opravdu byla i ta volnost, takže aby ti lidi opravdu nebyli nějakým způsobem svázáni.“ Dalším důvodem, proč je potřeba zaměstnancům důvěřovat je ten, že práce vedoucího pracovníka je časově náročná a není prostor práci

každého neustále kontrolovat popřípadě ji dělat sám, což také dokládají následující výpovědi.

*„Já prostě preferuju to, že když někoho vezmu na nějakou pozici a naučíme ho to jak pracovat, tak pro mě je absolutně nejlepší, když ten člověk si to dělá po svém a já o tom nevím. Jo, protože já potřebuju, aby mě ty věci nezatěžovaly, protože se soustředím na něco jiného. A dávám tomu člověku plnou důvěru a plnou zodpovědnost, tohle je tvoje oblast, to si dělej a já chci vědět jenom velké věci a velké průsery, anebo když s něčím potřebuješ pomoci.“ (Manažer 2)*

*„Jako určitě si myslím, že jedna věc je, abych já měl důvěru lidí kolem, aby oni mi věřili, že to co dělám, nedělám pro sebe ale pro ně, to je jedna věc ... to bych si mohl prostě všechno dělat sám, jako pokud bych těm lidem nevěřil, tak člověk by si mohl dělat všechno sám a pak by se z toho zbláznil...“ (Manažer 4)*

S důvěrou v ostatní se samozřejmě pojí také to, že v zaměstnání máme „... případně lidi, na které se člověk může obrátit...“, což dle Manažera 2 představuje důležitý aspekt práce vedoucího pracovníka.

S důvěrou se pojí také další identifikovaná kategorie a tou je **otevřenost komunikace**. Ta se v mnoha případech pojí s upřímností v komunikaci či nezatajováním informací. V tomto ohledu uvedl Manažer 1 následující: „...je to opravdu i o té otevřenosti, že v podstatě jsem schopný si s nima říct cokoli, že já jim za sebe nic netajím, neschovávám před nima něco a pak oni ke mně jdou s otevřenýma názorama.“ Důležité je nemít strach vyjádřit svůj názor, a to jak mezi kolegy, tak ve vztahu podřízený – nadřízený. Vyjádření názoru či poskytnutí zpětné vazby je pro některé důležitým aspektem, ovšem mělo by se tak dít pouze do té míry, aby se toto nedostávalo do osobní roviny. Právě ve vztahu k nadřízeným by měli

zaměstnanci věřit, jak uvádí Manažer 4, „... že to, co oni řeknou, nebude použito proti nim a oni aby se nebáli prostě říct, co se jim nelíbí.“ Výše zmíněné dokládá také následující výpověď.

*„A vždycky zmiňuju. Pokud má ten člověk pochybnosti, nebo něco neví jak udělat, nebo se někde stala chyba, vždycky o tom komunikujme, bud'me k sobě absolutně upřímní a vždycky všechno se dá vyřešit. Takže to znamená, fakt neumím tolerovat, když někdo něco ututlá, no bóže. Asi bych teda řekl první bod nějaká ta důvěra a otevřená komunikace.“*  
(Manažer 3)

Další důležitou kategorií představuje to, že vedoucí pracovníci poukazují na určitou **rovnost** ve výkonu práce. Ta se pojí především s tím, že je důležité dodržovat to, co sami vyžadují od svých podřízených a kolegů. Důležité tedy být ve výkonu práce jakýmsi příkladem, který pak budou ostatní následovat. V každém případě podle vedoucích pracovníků není v pořádku chtít po ostatních něco, co sami nedělají či nedodržují.

*„Samozřejmě za mě důležité je, aby v podstatě nějakým způsobem, to co já chci od těch lidí, abych dělal sám, aby to nebylo o tom, že já si něco vymyslím a sám to nedodržuji.“* (Manažer 1)

*„... já se v podstatě řídím hlavně tím, že se snažím jít příkladem a pokud už nastavíme nějaké pravidla, tak je prostě dodržovat a striktně je vyžadovat od ostatních.“* (Manažer 2)

Dále je pro vedoucí pracovníky důležité **uspokojení z práce**. Manažer 1 to zmiňuje například v souvislosti s tím, že prioritou je „...aby mě ta práce bavila, aby to nebylo o tom, že prostě dělám něco, co mě ubíjí...“. V podobném duchu je také následující úryvek Manažera 4, který zároveň

poukazuje na to, že ačkoli ne každý může dělat svoji vysněnou práci, je důležité, aby se našlo něco pozitivního v té práci, kterou člověk dělá.

*„...mám optimistický přístup k práci a i k životu a pro mě je důležité, aby lidi prostě měli z práce radost, ať už dělají cokoli. Ne každý prostě může dělat svoji vysněnou pozici, ale minimálně prostě se snažím o to, aby je to bavilo, aby nechodili do práce a z práce nasraní nebo si to přenášeli.“*  
(Manažer 4)

S uspokojením z práce se pojí také její smysluplnost. Práce by měla mít nějaký smysl, lidé by jej měli ve své práci vidět. Práce měla by vést k určitému posunu.

*„No pro mě je důležité, že mám, že pracuju s lidma, který chtějí něco posouvat. Je pro mě důležitý, aby ti lidi, se kterýma spolupracuju, aby viděli smysl ve své práci...“* (Manažer 3)

Vedoucí pracovníci v rozhovorech zmiňovali krom pracovní roviny svého života také rovinu osobní. Osobní rovina byla zmiňována často v souvislosti s osobním nastavením člověka či propojením a vzájemným ovlivňováním pracovního a osobního života. Jako důležité se v tomto ohledu ukázaly být koníčky a trávení volného času, optimistický přístup k životu a snaha najít balanc mezi osobním a pracovním životem. Koníčky představují důležitý „odbourávač“ stresu, který je často při této práci klíčový. Kategorii jsem nazvala kompensace pracovního stresu a úryvky ukazují, jak například se dá tento stres odbourávat.

*„Rád čtu fantasy literaturu, takže tam jsou spousta (smích) fantasních a neuvěřitelných hesel, ale vždycky mi prostě zní v hlavě, eh z Monty Pythona - "Always look on the bright side of life". Vždycky se prostě dívej na tu světlou stránku toho života nebo těch věcí, takže...“* (Manažer 4)

*„Eh, (...) určitě musí mít člověk hlavně nějakého koníčka, ideálně nějakého odbourávače stresu. Ten stres v práci je, ať si jako říká, kdo chce, co chce. Je otázka, jak to přijme, nebo jak to prostě dává najevo. Musí mít hlavně nějakého, jakéhokoli prostě odbourávače toho stresu a nastavit si nějaké pravidla. Mně se to zatím ne moc daří. Ať co se týká jako nastavení těch pravidel, co se týká třeba pracovní doby, pracování doma a podobně.“*  
(Manažer 4)

Jsou také kategorie, se kterými se nesetkáme napříč rozhovory nebo u více účastníků. Důvody mohou být různé. Jeden z komunikačních partnerů (Manažer 2) poměrně výrazně hovoří o důležitosti toho mít *„...smysl pro detail, smysl pro kontrolu své práce...“* či dodržování pravidel. Tento důraz na **dodržování pravidel** se v jeho případě pravděpodobně pojí s pozicí, kterou ve firmě XY má. Jeho práce spočívá právě v dodržování pravidel a detailní práci s informacemi či postupy, kdy jak sám říká *„...nemůžete poslat něco, co nemáte jistotu, že je to jakoby vyplněno všechno správně.“* To, že se tato snaha být precizní a pracovat v souladu s pravidly pojí s jeho pozicí, dokládá následující úryvek.

*„...takže to je taková profesionální deformace a člověk to potom tak bere i doma, jo, že opravdu jsou nějaké pravidla, děti to kolikrát nesnáší, když hrajeme nějakou hru, tak já říkám počkej, to si první přečteme pravidla (smích) a podíváme se, jak se to má hrát, takže je to taková i profesionální deformace...“* (Manažer 2)

Druhý okruh otázek v rozhovorech se zaměřoval na to, co je pro vedoucí pracovníky důležité v rámci rozhodování. První kategorií je kategorie **důvěryhodnost pracovníků**. Důvěryhodnost se v tomto ohledu pojí s tím, že právě od zaměstnanců často získávají vedoucí pracovníci podklady pro rozhodování, tudíž je pro ně klíčové mít důvěryhodné



zaměstnance, kteří poskytují informace, na které se lze při rozhodování spolehnout. Manažer 4 například poukazuje na to, že „...pokud to jsou lidi, kterým já důvěřuji...“, dokáže se na ně obrátit o radu, popřípadě ví, že na jejich informacích může stavět. Následující úryvek shrnuje, proč je v rámci rozhodování důvěryhodnost pracovníků tak důležitá.

*„Jestli s tím člověkem už máte vybudovanou nějakou důvěru, na základě vašich zkušeností, že ten člověk vždycky dodal tu práci pečlivě a včas, takže k němu pak samozřejmě máte větší důvěru, že ty fakta nebo ty informace, které vám říká, i když to nemusí být úplná fakta, tak mu více věříte, že ty věci takhle jsou, než když prostě vám to bude říkat člověk, u kterého jste několikrát odhalili, že vám lhal.“ (Manažer 2)*

Dále se při rozhodování vedoucích pracovníků uplatňuje také **intuice**. Intuice, jak vychází z vyprávění vedoucích pracovníků (např. Manažer 2), nejčastěji přichází na řadu v případě, „...když nemáte ani fakta a člověka pořádně neznáte, pak je to trošku na intuici.“ Kromě intuice hovoří vedoucí v tomto ohledu také o vlastním úsudku či vnitřním instinktu, který v určité chvíli může pomoci s rozhodnutím.

*„Eh, pak to jsou rozhodování, já nevím třeba o upřednostňování variant, které jsou, všechny jsou dobré, všechny špatné, tak je to spíš na základě mojí zkušenosti nebo toho co, nějakého toho vnitřního pocitu, nebo nějaké prostě instinkty...“ (Manažer 4)*

## **6.2 Organizační hodnoty**

Předchozí stránky byly věnovány individuálním hodnotám vedoucích pracovníků, jak v oblasti práce obecně, tak v oblasti rozhodování. Stejným způsobem představím také organizační hodnoty,

kteřé jsem v rámci prvních dvou okruhů otázek identifikovala v sesbíraných rozhovorech.

Také z hlediska organizace se objevuje kategorie důvěřa, která se objevuje napřič všemi rozhovory a všemi okruhy témat. Důvěřa v souvislosti s organizací má však jisté specifikum, kategorii jsem proto pojmenovala oboustrannost důvěřy. Již zmíněná oboustrannost je ve výpovědích (např. Manažer 1) patrná například z hlediska toho, že *„...tomu člověku tady se dáva důvěřa a v podstatě ti lidé to té firmě často vraceli samozřejmě.“* Na základě výše zmíněného lze tedy říci, že na jednu stranu firma důvěřuje svým zaměstnancům, kteří ovšem na straně druhé mají důvěřu ve firmu, ve které pracují.

Další kategorií, která může být zařazena do organizačních hodnot, je spokojenost zaměstnanců. Tato kategorie byla naplněna kódy pojícími se s tím, že je důležité, aby zaměstnanec práce bavila a oni nechtěli z firmy odejít. Zároveň bych tady zmínila také poukazování na úspěchy pracovníků, aby byli v rámci své práce doceněni a ohodnoceni. Se spokojeností zaměstnanců můžeme spojit také to, že se dle vedoucích (např. Manažer 1) *„...firma orientuje na lidi...“* – mimo jiné například v rámci široké palety benefitů apod.

*„...je pro mě důležitý, aby ten člověk, aby mu ta práce dávala smysl, aby byl za ni nějakým způsobem ohodnocen, aby to vyhovovalo jeho představám a asi tohle no.“* (Manažer 3)

Na výše zmíněnou spokojenost a uspokojení z práce lze navázat další kategorií a tou je neustálý seberozvoj. Kategorie je naplněna kódy, pojícími se s tím, že firma poskytuje lidem možnosti vzdělávat se, rozvíjet své schopnosti a znalosti. Kromě vzdělávání v podobě různých kurzů, workshopů či školení je důležitým prvkem tohoto rozvoje také to, že

zaměstnanci dostávají prostor růst kariérně. Příkladem je výpověď Manažera 3, který chce podobnou příležitost dávat také ostatním. Ukázka z výpovědi Manažera 4 naopak reflektuje první zmíněnou podobu rozvoje – tedy vzdělávání, na základě kterého získává poznatky uplatnitelné nejen v práci.

*„Protože já jsem tu příležitost dostal. Já jsem sem nastoupil velmi mladý, po dvou letech jsem byl vlastně přímo podřízený jednatelem a dostal jsem tu možnost vyrůst. A budu, vím, že díky tomu prostě to na dlouhou dobu ovlivní moji kariéru profesní a budu dávat šanci lidem okolo mě, aby rostli taky.“ (Manažer 3)*

*„To, co určitě můžu říct, že mě pomáhá, na co jsem zapomněl, tak je nějaké sebevzdělávání a vlastní rozvoj. To musím říct i v rámci XY (název firmy) jako absolvoval jsem několik školení. Z některých jako opravdu čerpám, byly na velmi vysoké profesionální úrovni, pomohly nebo pomáhají v rámci osobní i pracovní stránky...“ (Manažer 4)*

V rámci oblasti rozhodování bych opět zmínila také v tomto ohledu se vyskytující hodnotu důvěry. Kategorie, kterou bych však v oblasti rozhodování ráda zdůraznila, jsem nazvala **doložitelnost faktů**. Tuto kategorii podporují především kódy, poukazující na to, že fakta a výsledky jsou velmi důležitými aspekty rozhodování, na které je třeba brát zřetel. Například Manažer 2 uvádí ve své výpovědi, že *„...pro úplně každou situaci je jeden faktor, který je tam vždycky - a to jsou fakta.“* Vedoucí pracovníci v souladu s hospodařením firmy rozhodují *„...většinou na základě prostě fakt a vyhodnocení - řešení A, řešení B, plusy, minusy, nákladové stránky...“*, jak uvedl ve své výpovědi Manažer 4.

V části věnované organizačním hodnotám mnou zjištěných považuji za vhodné zmínit také oficiální hodnoty firmy XY. V průběhu

rozhovorů vedoucí pracovníci několikrát zmínili také firemní hodnoty XY. Jak jsem zjistila, firma XY má stanoveny firemní hodnoty, přičemž některé manažeři reflektovali i ve svých výpovědích. Firemními hodnotami ve firmě XY jsou důvěra, lidé, flexibilita, stabilita, touha vítězit a partnerství. Napříč rozhovory vystupuje významně především hodnota *důvěra*. Ta by v případě mnou identifikovaných hodnot mohla korespondovat například s důvěrou v ostatní, důvěryhodností pracovníků, oboustranností důvěry či otevřeností komunikace. Hodnota „*lidé*“ by se mohla pojít například se spokojeností zaměstnanců či neustálým seberozvojem. V některých rozhovorech je patrný projev *touhy vítězit*, příkladem je výpověď Manažera 3, který hovoří v tom smyslu, že má „...*tah na branku*.“ Projevuje se také hodnota partnerství, spojená například s tím, že některé vedoucí (např. Manažer 3) „... *prostě naplňuje být v týmu*.“ Vedoucí pracovníci v rozhovorech hodnoty firmy XY reflektují, někteří v rámci nich také uvažují, popřípadě pokud něčemu nerozumí, pokoušejí se to pochopit v kontextu těchto hodnot.

V návaznosti na představené hodnoty firmy XY zmíním ještě jednu identifikovanou kategorii a tou je *akceptace člověka*. Manažer 3 zmiňuje, že „...*hodnoty a nastavení člověka, přístup k životu - hraje daleko větší roli pak v té kariéře, než to, co člověk umí, co dělá a nedělá*.“ Na základě tohoto osobního nastavení pak člověk do nastavení firmy zapadá, popřípadě nezapadá. „*Firma nemá měnit nastavení lidí*,...“ na což poukazuje Manažer 3. Podle něj v ideálním případě „...*lidi mají přijít do firmy, která má podobný nastavení jako ty lidi*.“

### 6.3 Hodnocení pracovního výkonu

Poslední okruh otázek v rozhovorech se zaměřoval na hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Uplatňuje se zde hodnocení, ale také rozhodování vedoucích pracovníků. Předmětem mého zájmu bylo, co je pro vedoucí důležité, významné v rámci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Opět představím některé z kategorií, které z rozhovorů v tomto ohledu vzešly.

Důležitou část hodnocení představuje dle vedoucích měřitelnost výsledků, tedy měřitelné údaje, tvrdé ukazatele pracovního výkonu zaměstnanců. Každý rok si zaměstnanec a vedoucí stanoví cíl pro příští rok, také to, zda jej naplnil či nikoli je ukazatelem hodnocení.

*„Jinak bavíme se o tom, co jsme si dali za cíle, jaké jsme si dali úkoly, jestli se jim povedly/nepovedly, co jim povedlo/nepovedlo...“ (Manažer 2)*

*„To rozhodnutí nebo to hodnocení je ... a nějakých 40% řeknu tvrdé, to znamená ty cíle hlavní, které jsme si nastavili no a pak je tam nějakých 30% cíle, které jsou celofiremní - které vlastně hodnotí se v rámci celé firmy...“ (Manažer 4)*

Zároveň je v rámci hodnocení pracovního výkonu důležitý lidský přístup. Ten se ve výpovědích pojí s jistou mírou důvěry, snahy vyjít v rámci výkonu práce zaměstnancům vstříc či s přátelským jednáním v průběhu hodnotících pohovorů. Rovněž je důležité mít vymezený čas, který je zcela věnován danému zaměstnanci a je mu dáno najevo, že si vedoucí jeho práce váží. Manažer 2 poukazuje v tomto ohledu na průběh ročního rozhovoru, přičemž *„...minimálně jednou za rok sedíme se svými podřízenými na rozhovoru. Bavíme se cca 2 hodiny s každým, v podstatě o tom, jak se jim dařilo i prostě jak se mají, tak jako člověk chce ty lidi trochu poznat, aby*

to bylo takové přátelské.“ Výpověď Manažera 3 dokládá důležitost vymezeného času a ocenění práce zaměstnance.

*„... beru to tak, že to je vyloženě čas, který já věnuju tomu člověku a chci, aby ten člověk, ať už pracoval dobře, průměrně nebo i špatně, tak chci, aby z tama odcházel z toho ročního rozhovoru s nějakým pocitem, v ideálním případě, aby odcházel s pocitem nějakého uspokojení, s pocitem toho, že si vážím jeho práce, s pocitem, že ví, co bude dělat, že já vím, co bude dělat.“*  
(Manažer 3)

Co je vedoucími dále považováno za důležité, je přidaná hodnota. Pod tuto kategorii jsem zařadila kódy pojící se s oceněním samostatnosti a převzetí odpovědnosti, ale také ocenění iniciativního jednání. Pro vedoucí je důležité, že pracovník o dané práci přemýšlí, „...že v podstatě do toho dává i svoje myšlenky, dává do toho svůj nějaký entuziasmus...“ Manažer 1 tento fakt pojmenovává tak, že pracovník do práce „...dává něco navíc.“ Další úryvek odkazuje k důležitosti převzetí odpovědnosti a iniciativního jednání.

*„Další bod, který se, když jsem spokojený s tím člověkem, když jsou ti lidi proaktivní. Když nečekají jenom na to, až jim něco někdo řekne, co mají dělat, jo. Strašně si vážím lidí, kteří pomyslně sami prostě vstanou u stolu a řeknou, hele já to udělám.“* (Manažer 3)

V rámci ročních hodnotících pohovorů uzavírá vedoucí s podřízenými dohodu, která obsahuje stanovení cílů do dalšího roku. S těmito cíli se pojí také rozvojové a vzdělávací aktivity. Další kategorii představuje již jednou zmíněný neustálý seberozvoj. Manažer 4 poukazuje na to, že „...to vzdělávání je taky nedílnou součástí, neustálý rozvoj, neustálé zlepšování.“ Pracovníci sami mají prostor navrhnout, v čem by se chtěli zlepšit, popřípadě se tak děje na základě již zmíněné dohody. Tento

seberozvoj se pojí také s případnou zpětnou vazbou zaměstnanců k vedoucímu, v čem se případně může rozvíjet on, to také dokládá úryvek z následující výpovědi.

*„... součástí toho rozhovoru je jednak nad čím nejvíc stráví času, co se jim povedlo/nepovedlo, eh co by ode mě potřebovali, kde by se chtěli dozvědět, bavíme se o cílech, bavíme se o zpětné vazbě i jejich ke mně, jako co já můžu zlepšit a uzavřeme to v podstatě nějakou dohodou o ohodnocení a tím, že vlastně stordíme podpisy to, že souhlasí obě strany s tím, co jsme si eh napsali.“ (Manažer 2)*

#### **6.4 Rozdělení hodnot dle dimenzí**

Předchozí tři podkapitoly byly věnovány seznámením čtenáře s identifikovanými hodnotami. Na základě druhého zvoleného klíče pro charakterizaci zjištěných hodnot se nyní pokusím tyto hodnoty rozdělit dle dimenzí, ve kterých se projevují. Existenční dimenze se pojí s lidským životem a jeho zabezpečením, v případě firmy to také budou hodnoty pojící se se základním zabezpečením a fungováním. Sociální dimenze pak představuje propojení s ostatními lidmi a vědomí, že nejsme ve světě sami, že žijeme ve vztahu k ostatním. Mentální dimenze se váže k pocítění významu celoživotního rozvoje a poznání, patří sem například růst a vzdělávání. Poslední – spirituální – dimenze se pojí s nalezením přesahu či zanecháním odkazu po sobě na světě.

EXISTENČNÍ	SOCIÁLNÍ	MENTÁLNÍ	SPIRITUÁLNÍ
Kompenzace pracovního stresu	Důvěra v ostatní	Neustálý seberozvoj	Uspokojení z práce
Dodržování pravidel	Otevřenost komunikace	Intuice	Přidaná hodnota
Měřitelnost výsledků	Důvěryhodnost pracovníků		Spokojenost zaměstnanců
Doložitelnost faktů	Oboustrannost důvěry		Touha vítězit
	Akceptace člověka		
	Rovnost		
	Lidský přístup		

Tab. 1: Rozdělení hodnot dle dimenzí



## 7. Shrnutí a diskuse

V této kapitole se pokusím o zodpovězení výzkumných otázek, se kterými jsem čtenáře seznámila v páté kapitole. Cílem práce je zjistit, jaké hodnoty se projevují v rozhodování vedoucích pracovníků. Na základě tohoto cíle jsem si stanovila hlavní výzkumnou otázku, a to: *Jaké hodnoty se projevují v práci vedoucích pracovníků?* Tuto otázku se nyní pokusím zodpovědět prostřednictvím zodpovězení vedlejších výzkumných otázek.

### 1) *Co vedoucí pracovníci považují ve své práci za důležité, významné?*

Důležitým aspektem práce vedoucích pracovníků je důvěra v ostatní. Je důležité důvěřovat lidem, se kterými pracují, popřípadě mít lidi, na které se lze obrátit. Zároveň se tato důvěra pojí s vírou, že svoji práci odvedou zaměstnanci zodpovědně, aniž by je vedoucí museli neustále kontrolovat. Dále je významná otevřenost komunikace, která se pojí s upřímností, nezatajováním informací a vyjádřením svého názoru. Pro vedoucí pracovníky je rovněž důležité, aby byla ve výkonu práce patrná jistá rovnost, ta se projevuje tak, že vedoucí sami dělají to, co vyžadují od svých podřízených, jdou jim příkladem. Práce by měla člověka bavit a měl by v ní vidět smysl, také proto je důležité uspokojení z práce. Pracovní výkon s sebou může přinášet stres, proto je důležité mít koníčky a optimistický přístup k životu, obojí pomáhá tento pracovní stres kompenzovat. Pro některé je důležitým aspektem práce dodržování pravidel, pojící se s kontrolou své práce a smyslem pro detail. S výše zmíněnou důvěrou se pak pojí také její oboustrannost – tedy firma věří lidem a lidé věří jí. Důležitá je také spokojenost zaměstnanců či neustálý seberozvoj. Pro některé vedoucí pracovníky je důležitou hodnotou touha vítězit. V neposlední řadě je důležitá akceptace člověka, která se pojí s tím,

že firma by neměla měnit nastavení lidí. Optimální je naopak přijít do firmy s podobným nastavením, jaké má daný pracovník.

*2) Na základě čeho se vedoucí pracovníci ve své práci rozhodují?*

Na pozadí toho, co vedoucí pracovníci považují ve své práci za důležité, jsem v oblasti rozhodování identifikovala následující aspekty rozhodování. V rámci rozhodování se výrazně uplatňují doložitelná fakta. Fakta představují (jak vyplývá z výpovědí účastníků) důležitý prvek rozhodování. S fakty se pojí druhý důležitý aspekt, tím je důvěryhodnost pracovníků. Tato důvěryhodnost se pojí s tím, zda vedoucí pracovníci mají důvěru ve své podřízené, kteří jim poskytují podklady či informace pro rozhodování. V neposlední řadě se pak na rozhodování podílí intuice, a to především v případech kdy chybí fakta, na základě kterých by mohlo být učiněno rozhodnutí.

*3) Co je pro vedoucí pracovníky důležité při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců?*

Jak je uvedeno ve třetí kapitole, rozhodování se uplatňuje také v rámci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. V kontextu hodnocení pracovního výkonu hraje pro vedoucí pracovníky důležitou roli měřitelnost výsledků. Ta se pojí s tím, že podstatnou část hodnocení tvoří „tvrdá data“ o práci jednotlivých pracovníků. Krom těchto tvrdých aspektů se výrazně uplatňuje lidský přístup. Ten vedoucí zmiňovali v kontextu přátelské atmosféry u hodnotících pohovorů, ocenění práce zaměstnanců či dostatečné časové dotace na každého z nich. Důležitým ukazatelem hodnocení je také neustálý seberozvoj pracovníků, respektive to, zda se na základě stanovených cílů z předchozího roku někam posouvá, zda se vzdělává a podobně. V neposlední řadě je důležité zmínit důležitost přidané hodnoty práci a jejímu výkonu. Vedoucí pracovníci

kvitují a pozitivně hodnotí, když zaměstnanec přináší něco nad rámec stanovené práce.

#### 4) *Lze identifikované hodnoty nějak dále charakterizovat?*

Identifikované hodnoty jsem rozdělila do dvou skupin – individuální a organizační. Klíčem bylo to, zda se pojí s osobou vedoucího pracovníka, či spíše s organizací. Dále jsem pak s hodnotami pracovala na základě dimenzí, ve kterých se hodnoty projevují – existenční, sociální, mentální a spirituální. Výsledkem toho je tabulka v kapitole 6.4, která poskytuje přehled všech identifikovaných hodnot a rozděluje je právě na základě již zmíněných dimenzí.

*Hlavní výzkumná otázka: Jaké hodnoty se projevují v práci vedoucích pracovníků?*

Po zodpovězení vedlejších výzkumných otázek se nyní pokusím zodpovědět hlavní výzkumnou otázku. Identifikovala jsem 17 hodnot, které nyní představím. Důležitou hodnotou v práci vedoucích pracovníků je v různých specifikacích hodnota důvěry. V práci vedoucích pracovníků se uplatňuje v identifikovaných hodnotách *důvěra v ostatní*, *otevřenost komunikace* či *oboustrannost důvěry*. Z hlediska rozhodování se pak důvěra uplatňuje především v podobě hodnoty *důvěryhodnost pracovníků*. Další identifikovanou hodnotou je *rovnost*, která se pojí především s rovností výkonu práce – tedy s tím, že vedoucí pracovníci se snaží dělat to, co sami vyžadují od zaměstnanců. Se smysluplností práce a tím, že práce by měla člověka bavit, se pojí hodnota *uspokojení z práce*. Podobně se pak projevuje hodnota *spokojenost zaměstnanců*, která se ale pojí spíše s organizací a péčí o zaměstnance. Pro některé obory jsou důležité přesné postupy a neustálá kontrola práce, což se projevuje v hodnotě *dodržování pravidel*. Práce vedoucích pracovníků s sebou nese stres, se kterým je třeba pracovat.

S tímto faktem se pojí hodnota *kompenzace pracovního stresu*. Důležitým aspektem jakékoli práce je neustále vzdělávání se a získávání nových informací či zkušeností, toto reflektuje hodnota *neustálý seberozvoj*. Pokud je organizační nastavení a nastavení zaměstnance v souladu, lze říci, že je na obou stranách vyhráno. Pokud tomu tak není, je důležité brát člověka takového, jaký je, neměnit jeho nastavení. S tím se pojí hodnota *akceptace člověka*. Pro některé vedoucí pracovníky je důležité „mít tah na branku“ či dosahovat stanovených cílů, také v tomto ohledu se uplatňuje hodnota *touha vítězit*. Hodnotu důvěryhodnost pracovníků v oblasti rozhodování doplňují hodnoty *intuice* a *doložitelnost faktů*. V oblasti hodnocení pracovního výkonu jsou pak identifikovanými hodnotami *měřitelnost výsledků* či již zmíněný *neustálý seberozvoj*. Tyto hodnoty doplňuje hodnota *lidský přístup*, pojící se s přátelským jednáním a ohodnocením přínosu zaměstnance. S tímto přínosem se pak pojí poslední hodnota – *přidaná hodnota*, která představuje právě nějaký přínos člověka nad rámec výkonu práce – myšlenka, entuziasmus, iniciativa.

Zvolená výzkumná strategie mi umožnila získat množství informací. V rozhovorech se například objevily také hodnoty firmy XY, které jsem představila v rámci kapitoly 6.2. Zajímavé je, že odraz některých z nich (např. důvěra, lidé, partnerství, touha vítězit) se projevil v mnou identifikovaných hodnotách. Na základě toho by se dalo usuzovat na to, že kultura firmy XY je poměrně silná, neboť její projevy jsou v rozhovorech s vedoucími pracovníky patrné. Tato práce by se dala posunout dále například následným pozorováním účastníků při práci, což by umožnilo zjistit, zda se tyto hodnoty projevují pouze v myšlení, nebo i ve skutečném jednání vedoucích pracovníků.

## Závěr

Hodnoty jsou důležitým prvkem našich životů. Pomáhají nám v orientaci ve světě a představují něco, co je pro nás významné či důležité. Naše hodnotové orientace jsou ovlivňovány kulturou společnosti, ve které se nacházíme. Hodnoty, coby důležitá část kultury, jsou předávány skrze výchovu, socializaci. Hodnoty i kultura se projevují na několika úrovních a proto o nich můžeme uvažovat také na úrovni organizace. Organizace je místem, do kterého vstupujeme s hodnotami individuálními, společenskými a zároveň se zde projevují právě hodnoty dané organizace. Těmi, kdo mohou projevy těchto různých úrovní hodnot pociťovat, jsou například vedoucí pracovníci. Také z těchto důvodů bylo cílem práce zjistit, jaké hodnoty se projevují v rozhodování vedoucích pracovníků.

Pro uvedení do dané problematiky byly postupně uvedeny čtyři kapitoly v teoretické části práce. První kapitola byla zaměřena na hodnoty, jejich atributy a hodnocení. Druhá kapitola poskytla informace v oblasti organizační kultury – mimo jiné, na základě kterých přístupů lze organizační kulturu nahlížet, jak lze kulturu organizace vymezit či jaké prvky organizační kulturu tvoří. Třetí kapitola byla věnována tématu vedoucích pracovníků a jejich práce, přičemž byly zmíněny role vedoucích pracovníků, rozhodování a hodnocení pracovního výkonu. Tato kapitola také poskytla prostor pro shrnutí poznatků z teoretické části. Čtvrtá kapitola nás seznámila s některými z dosavadních výzkumů, které se dotýkají tématu diplomové práce. Empirická část pak byla věnována postupu při výzkumu a výsledkům. Pátá kapitola čtenáře seznámila s cílem práce a zvolenými výzkumnými otázkami, výzkumným vzorkem, metodou získávání dat či postupem při analýze dat. Nebyla opomenuta ani část věnující se etickým aspektům výzkumu.

Účastníci výzkumu byli, na základě stanovených kritérií, osloveni skrze personální oddělení firmy XY. S účastí na výzkumu nakonec souhlasili čtyři vedoucí pracovníci, se kterými proběhly rozhovory. Účastníkům byl dán k podpisu informovaný souhlas. Ten jim poskytl informace o jejich právech, souvisejících s účastí ve výzkumu. Jeho podpisem účastníci stvrdili, že souhlasí s nahráváním průběhu rozhovorů. Z nahrávek byly vytvořeny přepisy rozhovorů, určené k analýze dat. Na základě analýzy přepsaných rozhovorů jsem identifikovala množství kódů, které naplnily jednotlivé kategorie.

Cíl práce, tedy zjistit, jaké hodnoty se projevují v rozhodování vedoucích pracovníků, byl naplněn identifikováním těchto hodnot. Na základě analýzy získaných dat byly na pozadí zjištěných hodnot v práci vedoucích pracovníků identifikovány hodnoty, projevující se v jejich rozhodování. Mezi tyto hodnoty patří důvěryhodnost pracovníků, doložitelnost faktů či intuice. V rámci hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, kde se rozhodování uplatňuje také, se projevují další hodnoty – jsou jimi měřitelnost výsledků, lidský přístup, neustálý seberozvoj či přidaná hodnota. V rámci zodpovězení hlavní výzkumné otázky je pak třeba tuto specifickou skupinu hodnot doplnit o zjištěné hodnoty, pojící se s prací vedoucích pracovníků na obecné rovině. Těmito hodnotami jsou důvěra v ostatní, otevřenost komunikace, rovnost, uspokojení z práce, kompenzace pracovního stresu, dodržování pravidel, oboustrannost důvěry, spokojenost zaměstnanců, touha vítězit či akceptace člověka.

Výsledky této práce mohou sloužit například firmě XY, z jejichž řad byli účastníci výzkumu. Firma by mohla reflektovat zjištěné hodnoty a porovnat je s těmi oficiálně stanovenými. Zároveň může být pro danou

firmu tato práce dokladem síly firemní kultury. Práce by dále mohla poskytnout podnět pro tvorbu nástroje, na základě kterého by se toto téma mohlo dále zkoumat. Příkladem takto vytvořeného nástroje by mohl být dotazník.

## Zdroje

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing.

Bedrnová, E. & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press.

Bělohlávek, F. (2003). *Desatero manažera: to nejdůležitější, co potřebuje znát a ovládat úspěšný manažer*. Praha: Computer Press.

Bělohlávek, F. & Košťan, P. & Šuleř, O. (2001). *Management*. Olomouc: Rubico.

Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada.

Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press.

Cakirpaloglu, P. (2004). *Psychologie hodnot*. Olomouc: Votobia.

Dědina, J. & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada.

Drucker, P. F. (2008). *Efektivní vedoucí*. 2. vydání. Praha: Management Press.

Fotr, J. et al. (2006). *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress.

Fotr, J. & Dědina, J. & Hrušová, H. (2000). *Manažerské rozhodování*. 2. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress.



- Geist, B. (2000). *Psychologický slovník*. 2. vydání. Praha: Vodnář.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Praha: Victoria Publishing.
- Grasseová, M. ed. & Brechta, B. (2013). *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 4. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál.
- Hofstede, G. (1999). *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Univerzita Karlova.
- Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada.
- Jančíková, A. (2008). *Organizační kultura a řízení kvality* (disertační práce). Brno. Dostupné z: [https://is.muni.cz/th/zneur/Dizertace\\_Jancikova.pdf](https://is.muni.cz/th/zneur/Dizertace_Jancikova.pdf) [cit. 6. 3. 2019]
- Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
- Kadlčík, M. (2001). *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus.
- Karahanna, E. & Evaristo, J. R. & Srite, M. (2005). *Levels of Culture and Individual Behaviour: An Integrative Perspective*. In *Journal of Global Information Management*. Vol. 13(2). 1-20. April–June. Dostupné z: <file:///C:/Users/Veronika/Downloads/karahannaevaristosritelevelsofculturejgim2005.pdf> [cit. 6. 3. 2019]
- Khelerová, V. (1999). *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. Praha: Grada Publishing.
- Křivohlavý, J. (2010). *Mít pro co žít*. 2. vydání. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.

Kučerová, S. (1996). *Člověk, hodnoty, výchova: kapitoly z filosofie výchovy*. Brno: vlastním nákladem.

Lukášová, R. a kol. (2004). *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing.

Maslow, A. H. (2014). *O psychologii bytí*. Praha: Portál.

McGrath, J. & Bates, B. (2015). *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press.

Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. 12–20. (Reprinted with permission from Harvard Business Review, March–April, 1990, pp. 163–176.). Dostupné z:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/3ff9/02e33bd2a4ee783c5823b3fe3183ecd3dfaf.pdf> [cit. 15. 12. 2018]

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada.

Musil, J. (2013). *Psychologické aspekty vedení a řízení lidí*. Praha: Ústav práva a právní vědy.

Naše společnost. (2014). *Jaké hodnoty jsou pro nás důležité – červen 2014*. Dostupné z:

[https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a1782/f9/ov140717.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a1782/f9/ov140717.pdf) [cit. 4. 3. 2019]

Nöllke, M. (2003). *Rozhodování: jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada Publishing.

Novotná Březovská, B. (2014). *Etika (v) podnikání: organizační kultura jako etická těžba kompetencí*. Ostrava: Key Publishing.

Nytrová, O. & Pikálková, M. (2011). *Dialog mezi hodnotami aneb Hodnoty vyřčené a hodnoty žité*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.

Owen, J. (2008). *Tři pilíře úspěšného manažera*. Praha: Grada.

Pfeifer, L. (1993). *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada.

Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada.

Plamínek, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.

Poněšický, J. (2006). *Člověk a jeho postavení ve světě: filozofické otázky - psychologické odpovědi*. Praha: Triton.

Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing.

Prudký, L. (2009). *Inventura hodnot: výsledky sociologických výzkumů hodnot ve společnosti České republiky*. Praha: Academia.

Rabušic, L. & Chromková Manea, B. E. (2018). *Hodnoty a postoje v České republice 1991-2017: pramenná publikace European Values Study*. Brno:

Masarykova univerzita. Dostupné z:

<https://munispace.muni.cz/library/catalog/view/1002/3113/769-1> [cit.

22. 1. 2019]

Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. In *American Psychologist*. Vol. 45, No. 2, 109–119. Dostupné z:

<https://pdfs.semanticscholar.org/a3bf/4d014c4412f98a2b64d954e29cb9ecaa91ce.pdf> [cit. 22. 1. 2019]

- Sonda do života manažerů v ČR. (2011). Dostupné z:  
[https://www.spcr.cz/files/sonda\\_A.pdf](https://www.spcr.cz/files/sonda_A.pdf) [cit. 4. 3. 2019]
- Spousta, V. (2016). *Nezcizitelná hodnota hodnot*. Brno: Tribun EU.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Boskovice: Albert.
- Stýblo, J. (2013). *Leadership v organizaci*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Šuleř, O. (2008). *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha [i.e. Brno]: Computer Press.
- Štikar, J. et al. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Švaříček, R. & Šedová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- Tiempo, A. (2005). *Social Phylosophy: Foundantions of values education*. Manila: Rex Book Store. Dostupné z:  
<https://books.google.cz/books?id=ZZHIYiQAJQwC&pg=PA1&dq=values+definition&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwiMnIa35fnfAhWHKVAKHYMQAQ0Q6AEIKDAA#v=onepage&q=values%20definition&f=false> [cit. 22. 1. 2019]
- Tondl, L. (1999). *Hodnocení a hodnoty: metodologické rozměry hodnocení*. Praha: Filosofia.
- Urban, J. (2014). *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy.
- Vodáček, L. & Vodáčková, O. (2006). *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press.

## Seznam tabulek

Tab. 1: Rozdělení hodnot dle dimenzí

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Scénář rozhovoru

Příloha č. 2 – Informovaný souhlas pro účastníky výzkumu

Příloha č. 3 – Ukázka přepisu rozhovoru

## Přílohy

### *Příloha č. 1 – Scénář rozhovoru*

Dobrý den, ještě jednou bych Vám ráda poděkovala, že jste souhlasil/a s dnešní schůzkou a poskytnutím rozhovoru pro moji diplomovou práci, jejímž tématem, jak bylo avizováno, jsou *Hodnoty v práci vedoucích pracovníků*. Ještě než přistoupíme k samotnému rozhovoru, poprosila bych o pročetění a podpis informovaného souhlasu, ve kterém mimo jiné souhlasíte s tím, že náš rozhovor bude nahráván. *(Dám podepsat informovaný souhlas, připravím si nahrávací zařízení pro nahrávání.)*

Nyní přistoupíme k samotnému rozhovoru. (příklady otázek v rámci okruhů)

1. okruh otázek: Pracujete na pozici vedoucího pracovníka, můžete mi říci, jakou pozici zastáváte a v čem Vaše práce spočívá? Vaše práce s sebou jistě nese mnoho odpovědnosti, mohl/a byste mi říci, co ve své práci považujete za důležité, významné, co Vás v práci orientuje? Máte případně nějaké životní nebo pracovní heslo, kterým se řídíte? Na základě čeho jste si jej zvolil/a? *(Nechám povídat, v případě nejasností se doptám.)*
2. okruh otázek: Ve své práci se jistě často setkáváte například s rozhodováním, můžete mi říci, o čem například musíte ve své práci nebo na své pozici rozhodovat? Na základě čeho se ve své práci (nebo na své pozici) rozhodujete nebo jaké faktory mají na Vaše rozhodování vliv, na co berete při rozhodování zřetel? *(Opět nechám komunikačního partnera (KP) povídat, v případě nejasností se doptám.)*

3. okruh otázek: Jednou z oblastí, kde se rozhodování také uplatňuje, je hodnocení pracovního výkonu. Probíhá takové hodnocení ve Vaší firmě? Jak Vy osobně chápete hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců? Co je pro Vás v tomto ohledu důležité, tedy při hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, na co se soustředíte, podle čeho rozhodujete? *(Komunikační partner odpovídá, já se popřípadě doptávám.)*

Pokud nebude mít KP o čem dále povídat, popřípadě vyčerpáme čas, který si pro rozhovor vyhradil, poděkuji za poskytnutí rozhovoru. *(Neukončit rozhovor najednou, vyzorovat, pokud již KP nemá o čem povídat.)*



## *Příloha č. 2 – Informovaný souhlas pro účastníky výzkumu*

Byl/a jsem seznámen s tématem diplomové práce (Hodnoty v práci vedoucích pracovníků) a souhlasím s ním.

Souhlasím s poskytnutím rozhovoru a dávám svolení, aby byly informace z rozhovoru získané použity pro zpracování diplomové práce. Získaný zvukový záznam a přepisy rozhovorů budou sloužit diplomantovi pro účel sepsání diplomové práce.

Souhlasím s tím, aby byl rozhovor nahráván. Zároveň souhlasím s následným doslovným přepisem rozhovoru, který bude dále analyzován. Souhlasím rovněž s použitím doslovných citací pro potřeby diplomové práce a jejich zveřejněním.

Jsem seznámen s tím, že osobní a jiné údaje, které by mne mohly identifikovat (vlastní jména, název firmy, obcí a měst atd.), nebudou v přepisu rozhovoru ani diplomové práci uvedeny, popřípadě budou z důvodu anonymizace změněny.

Rozumím tomu, že pokud se v průběhu rozhovoru objeví citlivé téma, mohu odmítnout odpovědět na jakoukoliv otázku nebo kdykoliv ukončit rozhovor. Rozumím rovněž tomu, že mohu z účasti na rozhovoru odstoupit bez udání důvodu.

Svým podpisem stvrzuji, že jsem byl/a seznámen s okolnostmi výzkumu, nakládáním se získaným materiálem a mými osobními údaji

Dne:

Podpis:

### *Příloha č. 3 – Ukázka přepisu rozhovoru*

...

T: Jo. Takže dál bych se Vás asi zeptala, určitě ta manažerská pozice zahrnuje množství, řekněme činností, povinností, odpovědností. Eh, já bych se zaměřila na rozhodování, jako jednu z manažerských činností, setkáváte se vlastně ve své práci s rozhodováním často, nebo můžete mi uvést nějaký příklad, třeba o čem Vy rozhodujete, ze své pozice? [00:04:54]

M2: Já bych řekl, že velmi často, protože můžete často rozhodnout jakoby co poslat zákazníkovi, když třeba nemáte nějaké úplně všechny podklady, tak se musíte rozhodnout, jakoby co tam dáte z toho, co máte a jak mu ty informace poskytnete, takže toto je na denní bázi. Co se týká dalších věcí, když třeba přijdou nějaké reklamace, tak za sebe dávám nějaké rozhodnutí, jestli bych to uznal/neuznal/nebo co si o tom myslím. Když zase kolegové najdou nějaké opatření na třeba nějakou vadu, tak eh zase se snažím to zkoumat a dávám nějaké rozhodnutí, jestli si, jestli s tím souhlasím nebo nesouhlasím, jestli to opatření bude fungovat, nebude fungovat, takže v podstatě na denní bázi se rozhoduje, rozhodují se i činnosti, když třeba lidi mají jít tam nebo tam, co je důležitější. Nebo když se dělají nějaké strategické úkoly, jiné úkoly. V podstatě každý den se člověk musí rozhodovat prostě ve spoustě věcí. [00:05:50]

T: Eh, mohl byste mi třeba říct, na základě čeho se ve své práci, nebo na své pozici rozhodujete, nebo jestli jsou nějaké faktory, které mají na Vaše rozhodování obecně vliv, nebo na co berete při rozhodování zřetel? Můžete si vybrat, třeba příklad rozhodování o něčem, ale jestli tam jsou prostě faktory, které berete vždycky v potaz nebo jestli se to třeba týká dané situace, nebo od čeho se to odvíjí? [00:06:14]

M2: Já myslím, že se to týká každé situace, nicméně pro úplně každou situaci je jeden faktor, který je tam vždycky - a to jsou fakta. [00:06:20]

T: Ehm. [00:06:20]

M2: Je potřeba prostě mít fakta, nejlépe si ověřit z více stran, protože už jsem si tady zvykl, že někteří lidi lžou, to se asi prostě děje všude. Takže jakoby fakta, ověřit si fakta, na základě tohoto, pak je to taky o tom, s kým se bavíte. Jestli s tím člověkem už máte vybudovanou nějakou důvěru, na základě vašich zkušeností, že ten člověk vždycky dodal tu práci pečlivě a včas, takže k němu pak samozřejmě máte větší důvěru, že ty fakta nebo ty informace, které vám říká, i když to nemusí být úplná fakta, tak mu více věříte, že ty věci takhle jsou, než když prostě vám to bude říkat člověk, u kterého jste několikrát odhalili, že vám lhal. Jo, takže to jsou tyhle věci, a když nemáte ani fakta a člověka pořádně neznáte, tak je to trošku na intuici. [00:07:07]

T: Ehm. Takže intuice se dá říct, že se prostě v tom Vašem rozhodování hodně projevuje? [00:07:12]

M2: I intuice se projevuje, jako ne často, ale samozřejmě že když už nemáte z čeho vyjít, tak prostě dáte na nějaký svůj dobrý úsudek, na nějakou intuici. [00:07:20]

T: Ehm. A je to třeba něco, co se taky rozvíjí vlastně s tou dobou, co tady pracujete, jako že už třeba máte pocit, že dokážete při nějakých rozhodnutích lépe odhadnout třeba ty možné následky a podobně. Že se Vám rozhoduje už třeba lépe? [00:07:35]

M2: Myslím si, že to je jako celkově i na životních zkušenostech, nejenom jakoby ve firmě, ale že to prostě člověk tak jako časem nabere. Někdo to nemá, někdo to má. Tam jde totiž o to, jak moc člověk chce jakoby ehm to svoje rozhodnutí podpořit. Jsou lidi, kteří Vám to řeknou slovně, a když jim řeknete, tak mi to tady napiš a podepiš, tak už to neudělají jo. Já jsem zase ten typ, který prostě když si něco rozhodne, tak si prostě za tím budu stát a když se někam nepodepišu a něco se zkazí, tak řeknu ano, já jsem byl ten, kdo to

rozhodl. Jo, protože nemůžete prostě říct, že nevím, jo tam vždycky se musíte prostě rozhodnout buď ano/ne nebo prostě takhle nejde prostě tohle přehazovat na někoho jiného. [00:08:18]

T: Jasně. Eh, můžeme říct, že kdybych tu oblast rozhodování trochu zúžila, tak eh vlastně to rozhodování se samozřejmě uplatňuje i v hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Eh, probíhá takové nějaké hodnocení zaměstnanců i tady ve Vaší firmě? [00:08:35]

M2: Probíhá. Probíhá každoročně, to znamená, minimálně jednou za rok sedíme se svými podřízenými na rozhovoru. Eh, bavíme se cca 2 hodiny s každým, v podstatě o tom, jak se jim dařilo i prostě jak se mají, tak jako člověk chce ty lidi trochu poznat, aby to bylo takové přátelské. Jinak bavíme se o tom, co jsme si dali za cíle, jaké jsme si dali úkoly, jestli se jim povedly/nepovedly, co jim povedlo/nepovedlo navíc, jak oni cítí svůj výkon, eh bavíme se samozřejmě také o tom, co oni by potřebovali ode mě, aby se mohli zlepšit, takže navrhuji třeba chtěl bych tohle školení nebo chtěl bych tamto, tohle, pomohlo by mi, kdybych měl já nevím tady navíc tiskárnu...bavíme se prostě o různých věcech, z tohoto vlastně sepíšeme záznam z toho rozhovoru, eh který si oba dva podepíšeme a vlastně já ten rozhovor dávám na personální, nechávám si ho plus dávám kopii tomu člověku, aby vlastně měl ty informace o kterých jsme se bavili. Protože zase za rok se budeme k tomu vracet, hlavně k těm cílům, které jsme si tam nastavili, a podle toho vlastně vzniká podle těch cílů, potom vzniká i jakoby hodnocení toho zaměstnance a nějaká odměna z podnikání firmy. [00:09:50]

T: Ehm. A dá se říct, že eh řekněme třeba ty body toho hodnocení, je to něco, co bylo třeba dáno firmou nebo i Vy to tak vidíte nebo i Vy, kdybyste neměl, třeba já nevím nějaké body, které v rámci toho hodnocení musíte projet, nebo na co se máte soustředit, že byste to hodnotil stejným způsobem? [00:10:09]

M2: Tak jakoby firma měla nějaké formuláře, podle kterých se jelo, já jsem prostě ten typ, který ty věci dodržuje, takže já jsem si ty formuláře vzal a upravil jsem si je trošku na svoje oddělení, protože ne vždycky se dá prostě všechno prostě jenom copy paste použít. A v podstatě dal jsem lidem eh prázdný dokument, ve kterém byly otázky a řekl jsem, můžete/nemusíte to použít, tady máte takovouhle přípravu, o čem se asi budeme bavit, je to na vás, jestli mi to budete vykládat spatra, nebo si to připravíte na ten papír, ale dal jsem těm lidem vlastně volbu, ať si prostě vyberou, jak to chtějí dělat. A pak jedeme standartní rozhovor, kde se vlastně, součástí toho rozhovoru je jednak nad čím nejvíc stráví času, co se jim povedlo/nepovedlo, eh co by ode mě potřebovali, kde by se chtěli dovzdělat, bavíme se o cílech, bavíme se o zpětné vazbě i jejich ke mně, jako co já můžu zlepšit a uzavřeme to v podstatě nějakou dohodou o ohodnocení a tím, že vlastně stvrdíme podpisy to, že souhlasí obě strany s tím, co jsme si eh napsali. [00:11:17]

T: Mohla bych se Vás zeptat, co je pro Vás samotného v tomto ohledu důležité, právě při tom hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců, na co se třeba soustředíte, eh podle čeho se rozhodujete, co je prostě pro Vás řekněme, ani ne třeba jako vedoucího, ale i třeba jako člověka důležité právě z hlediska té práce těch svých podřízených nebo i Vaší práce? [00:11:43]

M2: Jako z mého hlediska je to asi tak, že samozřejmě ten člověk se připraví na nějaké předpřipravené otázky, ale vy nepracujete jenom s tím, ale pracujete i s tím, že víte vlastně za celý ten rok, ani, někdo si to píše, já třeba si to nepíšu, snažím se si vždycky vzpomenout na nějaké hlavní body, asi je lepší si to třeba psát, ale tohleto by si měl člověk vždycky vzpomnět, že si napíše nějaký plus nebo minus, co člověk udělal, tak by popsal celý sešit. Takže jakoby sice je to trošku subjektivní, ale vy za ten rok víte, co ten člověk asi dělal, jak dělal, jestli Vám ty věci dodával kvalitně, včas, prostě jestli byl ochotný nebo jestli nebyl ochotný, jestli prostě byl na nějakém přesčase, nebyl na přesčasy, jestli vyhovuje i jako osobnost, to znamená jestli nedělá nějaké

rozbroje v týmu, jo takže člověk má vlastně na pozadí k tomu formuláři ještě tyto věci a ví taky, nebo já s těma lidma který mám, tak už vím za těch 7 a půl roku, to znamená že už jsem je 6x minimálně hodnotil, tak mám nějakou představu o tom, když jsme si řekli, kde chceme se zlepšit a posunout, jestli ti lidi se posunou nebo neposunou. U mě je to trošku složitější v tom, že já jsem vlastně všechny ty lidi takzvaně dostal, po...jak jsem přišel, tak tam byli, vybral si je můj předchůdce a tak jak i konstatovali lidi z vedení, tak na kvalitu šli lidi, kteří už nemohli dělat ve výrobě, jo. To znamená, že nemáte k dispozici ty nejlepší, máte prostě nějaké starší ročníky, u kterých víte, že už jakoby ten proutek moc nezohnete, takže se snažíte prostě je jakoby učit věcem, kterým tolik nerozumí, ať už jsou to počítače nebo některé technické části té kvality a musíte jim to často opakovat a snažíte se jakoby je nějak tam posunovat. Ale samozřejmě ten progres není takový, jak třeba u mladých lidí, kteří eh ještě nemají to vzdělání, chtějí, chtějí - mají jakoby chuť, tito lidé mají už od 55 do 65 let. To už prostě samozřejmě s těmi to lidmi se pracuje trošičku hůř, než když prostě pracujete s někým mladším. [00:13:57]

...