

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského  
subjektu**

**Bc. Zuzana Jankásková**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Zuzana Jankásková

Podnikání a administrativa

Název práce

**Analýza stylu řídicí práce manažerů podnikatelského subjektu**

Název anglicky

**Analysis of the style of management executives of the business entity**

---

### Cíle práce

Za cíl diplomové práce si kladu analyzovat a porovnat styly vedení práce vedoucích subjektů ve dvou různých podnicích. První část práce bude věnována teoretickým poznatkům v oblasti vedení lidí. V praktické části pak budou představeny dva různé podnikatelské subjekty, kde na základě empirického šetření dojde k analyzování současné styly vedení manažerů a jejich dopad na spokojenost a fluktuaci zaměstnanců.

### Metodika

Teoretická část práce bude založena na studiu odborné literatury a materiálů, které souvisí s danou problematikou. Předpokládá se využití metod literární rešerše, analýzy a komparace. Praktická část bude vycházet z vlastního výzkumu ve vybraných segmentech, na základě kterého bude zpracována analýza stylu vedení, vyhodnocení a shrnutí získaných poznatků. Předpokládá se se využití vhodných matematicko-statistických metod a dotazování.

## Doporučený rozsah práce

60-70 stran

## Klíčová slova

Management, styl vedení lidí, pracovní spokojenost, efektivita práce

---

## Doporučené zdroje informací

Františe Bělohlávek, Pavol Košťan, Oldřich Šuleř – Management.

Jaromir Veber a kol. – Management: základy, prosperita, globalizace.

Jiří Dědina; Václav Cejthamer – Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.

Ladislava Kuchynková – Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe.

Michael Armstrong; Tina Stephens – Management a leadership

Oldřich Šuleř – 5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout.

vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců

Výzkumný ústav práce a sociálních věcí – Manuál pro měření a

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

## Vedoucí práce

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

Elektronicky schváleno dne 16. 10. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského subjektu" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za jeho cenné rady a odborné vedení.

# **Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského subjektu**

---

## **Analysis of manager leadership styles of the business entity**

### **Souhrn**

Diplomová práce na základě teoretických poznatků analyzuje styl řídicí práce vedoucích pracovníků ve dvou vybraných podnicích. V teoretické části práce je vymezena problematika z oblasti vedení lidí, která zahrnuje vývoj a výčet nejdůležitějších názorů. Analytická část práce pomocí dotazníkového šetření zjišťuje styl řízení manažerů ve vybraných podnicích, zjišťuje spokojenost zaměstnanců a analyzuje jejich názor na fluktuaci. Závěr práce je věnován komparaci zjištěných manažerských stylů a k posouzení možností a návrhů na zlepšení a zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

### **Summary**

The thesis analysis manager leadership styles in two selected companies, based on theoretical knowledges. In theoretical part is defined issue from leadership, which include development and list of the most important opinions. Analytic part of thesis discover leadership style of manager from selected compainies by questionnaire, detect satisfaction of employees and analysis their opinion of fluctuation. Final part of thesis is devote to comparation detected leadership styles, will judges possibilities and recommendations for improvement and increase employee satisfaction.

**Klíčová slova:** Styly vedení lidí, manažer, pracovní spokojenost, management, efektivita práce

**Keywords:** Leadership styles, manager, efficiency of labour, management, job satisfaction

# Obsah

|  |    |
|--|----|
| 1. Úvod .....  | 8  |
| 2. Cíl práce a metodika.....                                 | 10 |
| 2.1. Cíl práce.....  | 10 |
| 2.2. Metodika .....  | 10 |
| 3. Teoretická východiska.....                                | 11 |
| 3.1. Historický vývoj managementu.....                       | 11 |
| 3.1.1. Klasický management .....                             | 12 |
| 3.1.2. Management 40. – 70. let 20. století.....             | 12 |
| 3.1.3. Management konce 20. století .....                    | 13 |
| 3.1.4. Management 21. století.....                           | 14 |
| 3.2. Pojem management.....                                   | 14 |
| 3.3. Manažer .....   | 15 |
| 3.4. Teorie motivace X, Y a Z .....                          | 16 |
| 3.4.1. Teorie X .....  | 17 |
| 3.4.2. Teorie Y .....  | 17 |
| 3.4.3. Teorie Z.....   | 18 |
| 3.5. Styly vedení lidí .....                                 | 19 |
| 3.5.1. Vývoj názorů na vedení lidí .....                     | 19 |
| 3.5.2. Teorie rysů.....                                      | 21 |
| 3.5.3. Teorie „4S“ .....                                     | 22 |
| 3.5.4. Teorie manažerské mřížky .....                        | 24 |
| 3.5.5. Situacionalistická teorie .....                       | 31 |
| 3.5.5.1. Fiedlerův model kontingenčního vedení.....          | 32 |
| 3.5.5.2. Vroomův – Yettonův rozhodovací model .....          | 33 |
| 3.5.5.3. Herseyho- Blanchardův model situačního vedení ..... | 35 |
| 3.5.5.4. Vedení „cesta – úkol“ .....                         | 36 |
| 3.5.5.5. Funkcionální styl J.Aidara .....                    | 38 |
| 3.5.6. Nové vedení .....                                     | 40 |
| 3.5.6.1. Transakční vedení.....                              | 40 |
| 3.5.6.2. Transformační vedení .....                          | 41 |
| 3.5.7. Shrnutí.....  | 44 |
| 4. Empirická část .....                                      | 45 |

|  |    |
|--|----|
| 4.1. Dotazníkové šetření .....                                       | 45 |
| 4.1.1 Dotazník pro vedoucího pracovníka.....                         | 45 |
| 4.1.2. Dotazník pro pracovníky .....                                 | 46 |
| 4.2. Představení společnosti – 1. pozorovaný subjekt.....            | 47 |
| 4.2.2. O společnosti.....  | 47 |
| 4.2.3. Financial Advisors Cooperations .....                         | 48 |
| 4.2.3.1. Řídící struktura .....                                      | 49 |
| 4.2.4. Zhodnocení respondentů.....                                   | 51 |
| 4.2.4. Zhodnocení dotazníkového šetření.....                         | 52 |
| 4.2.5. Zhodnocení stylu řízení vedoucího pracovníka .....            | 53 |
| 4.2.6. Spokojenost zaměstnanců z pohledu vedoucího.....              | 53 |
| 4.2.7. Fluktuace zaměstnanců z pohledu vedoucího oddělení .....      | 54 |
| 4.2.8. Charakteristika nadřízeného z pohledu zaměstnance .....       | 55 |
| 4.2.9. Spokojenost zaměstnanců .....                                 | 56 |
| 4. 2. 10. Fluktuace zaměstnanců .....                                | 59 |
| 4.3. Představení společnosti – 2. pozorovaný subjekt.....            | 63 |
| 4.3.1. O společnosti.....  | 63 |
| 4.3.1.1. Řídící struktura .....                                      | 64 |
| 4.3.2. Zhodnocení respondentů .....                                  | 65 |
| 4.3.3. Zhodnocení dotazníkového šetření.....                         | 67 |
| 4.3.4. Zhodnocení stylu řízení vedoucího pracovníka .....            | 67 |
| 4.3.5. Zhodnocení spokojenosti zaměstnanců z pohledu vedoucího ..... | 68 |
| 4.3.6. Zhodnocení fluktuace zaměstnanců z pohledu vedoucího.....     | 68 |
| 4.3.7. Charakteristika nadřízeného z pohledu zaměstnance .....       | 70 |
| 4.3.8. Spokojenost zaměstnanců .....                                 | 71 |
| 4.3.9. Fluktuace zaměstnanců.....                                    | 74 |
| 4.4. Závěrečné zhodnocení .....                                      | 77 |
| 5. Závěr.....  | 81 |
| 6. Literatura.....   | 83 |
| 7. Seznam tabulek, obrázků a grafů.....                              | 85 |
| 8. Seznam příloh.....  | 86 |
| 9. Přílohy .....   | 87 |



# 1. Úvod

*„Jestliže se chováme k lidem podle toho, kdo jsou, škodíme jim. Jestliže se k nim chováme podle toho, jací by mohli být, pomáháme jim dosáhnout na jejich limity.“*

J. W. Goethe

Otázka řízení lidských zdrojů je v posledních letech často diskutované téma. Úspěšné společnosti věnují značné úsilí na řízení lidských zdrojů, neboť základem úspěchu podniku, je mít v čele schopné vůdce, kteří díky efektivnímu stylu vedení dokážou naplnit cíle a vize společnosti. Lidé, představují pro společnost nejcennější kapitál, který má k dispozici, neboť tvoří samotnou jeho podstatu. Správný výběr a péče o pracovníky se proto v mnoha společnostech stává prioritní záležitostí. Schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků do jisté míry formují budoucnost podniku. Vedoucí, a jemu vlastní manažerský styl, do velké míry stojí za úspěšným plnění stanovených plánů a ovlivňuje výkony zaměstnanců. Správně zvoleným stylem řízení a přirozenou autoritou vedoucí dosahují spokojenosti svých zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří jsou plni pozitivní energie, jsou spokojeni jak v pracovním, tak v osobním životě, představují ideální stav, kterého by vedoucí pracovníci měli chtít dosáhnout.

Diplomová práce na téma „Analýza stylu řídicí práce manažera podnikatelského subjektu“, se zabývá řízením lidských zdrojů ve dvou konkrétních podnicích. V teoretické části práce se nejprve zaměřím na historický vývoj managementu, jehož počátky budu sledovat již od 19. století, dále se zaměřím na analýzu a vysvětlení významu slov management a manažer.

Základ teoretické části diplomové práce je věnován vývoji názorů na styly řízení. Výzkumy této problematiky prošly značným vývojem. Postupně od teorie rysů, která se zabývá typickými charakterovými vlastnostmi manažera, přes teorii grid, situationalistickou teorii se dostanu až k novodobému přístupu, který v transformačním a transakčním vedení bere v potaz i emocionální stránku vztahů na pracovišti.

V praktické části diplomové práce provedu pomocí dotazníkového šetření, rozhovoru s manažery a teoretických poznatků analýzu stylu jejich řídicí práce, zjistím jejich názor na spokojenost svých zaměstnanců a na jejich fluktuaci. Pro zjištění potřebných dat budou použity dva typy dotazníků. Jeden bude určený pro vedoucí pracovníky a jeden pro

zaměstnance. Dotazník pro vedoucí pracovníky bude zaměřen jednak na určení manažerského stylu, na spokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Dotazník pro zaměstnance z jedné třetiny zhodnotí názory na styl řízení manažera, dále vyjádří spokojenost zaměstnanců s různými aspekty a v závěru zjistí důvody, které by je vedly k opuštění zaměstnání a které je naopak motivují k setrvání.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků analyzovat a zhodnotit styl řízení vedoucích pracovníků ve dvou vybraných podnicích a následně posoudit spokojenost zaměstnanců s aplikovaným stylem řízení. V teoretické části dojde ke shrnutí poznatků z oblasti teorie vedení lidí a jeho vývoje. Empirická část diplomové práce je založena na dotazníkovém šetření pro vedoucí pracovníky vybraných podniků a jejich zaměstnanců. V rámci analýzy budou styly řízení porovnány u obou vedoucích pracovníků a na základě výsledků analýzy dojde k posouzení možností a návrhů na zlepšení vedoucí ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v dané společnosti.

### **2.2. Metodika**

Teoretická část práce bude založena na studiu odborné literatury, zaměřené na danou problematiku. V této části se předpokládá využití metody literární rešerše a analýzy. K získání dat pro empirickou část práce bude použita metoda písemného dotazování pomocí dotazníkového šetření. Pro doplnění získaných informací bude využita metoda dotazování. Ze získaných dat bude zpracována analýza užívaného stylu vedení, dojde k vyhodnocení a shrnutí získaných poznatků. Mimo jiné se předpokládá užití syntézy, dedukce a vhodných matematicko-statistických metod.

### **3. Teoretická východiska**

V následující kapitole budou postupně představena teoretická východiska diplomové práce. V úvodní části čtenáře seznámím s historickým vývojem managementu, následně vysvětlím význam slova management a charakterizuji osobnost manažera. V další části bude představena motivační teorie X, Y, Z. Hlavní část literární rešerše bude věnována vývoji základních přístupů k vedení lidí.

#### **3.1. Historický vývoj managementu**

Prapočátky manažerského chování můžeme spatřovat již od starověku. Význam slova management v sobě nese synonyma jako řídit, vést, zpravovat, ovládat, vládnout a právě tyto řídicí aktivity byly uplatňovány například při stavbě Velké čínské zdi či egyptských pyramid. Významným historickým vývojem prošlo i mobilizování pracovní síly. Přes otroctví, nevolnictví, tresty až k ekonomickým pobídkám.

V důsledku zvyšování produktivity práce a s rozvojem průmyslové výroby rostl tlak na manažerské praktiky, zaměřené zejména na zvyšování pracovní disciplíny, řídicí procesy či sílící tlak na ekonomii výrobních procesů. V této době se datuje počátek novodobého managementu.

Vývoj managementu si můžeme představit jako spirálu. Vývoj managementu podléhá tlaku teorie a praxe, lze si povšimnout, že některé myšlenkové pohledy vychází ze starších, dávno zapomenutých principů, které nyní získávají na kvalitě. Z tohoto důvodu bychom neměli historii managementu opomenout. Na jedné straně nám historie může pomoci oživit „mrtvé myšlenky“, na straně druhé nás může poučit z mylných přístupů či názorů.

Vývoj managementu se dělí na 4 období:

- Klasický management (19. stol. – 30. léta 20. stol.)
- Management 40. – 70. let 20. stol.
- Management konce 20. století
- Management 21. století

### **3.1.1. Klasický management**

První etapa vývoje managementu, jinak známá také jako taylorismus, je charakteristická snahou o vědecké řízení zaměstnanců na úrovni operativního managementu. Management se nezávisle na sobě rozvíjel ve Spojených státech a v Evropě

#### *Spojené státy*

Na straně jedné probíhal ve sledovaném období masivní příliv imigrantů a na straně druhé rozvoj průmyslové výroby, který měl za následek zapojení této nekvalifikované pracovní síly. Tento fakt vedl k otázkám jak zvýšit kvalifikaci těchto pracovníků a volba padla na standardizaci, čímž stoupala zručnost pracovníků a výkonnost dané výrobní jednotky.

Pracovní normy byly vytvářeny odborníky a od pracovníků se očekávalo jejich přesné plnění – vycházelo se z představy McGregorovy teorie X, pracovníci byli motivováni úkolovou mzdou.

Americký proud klasického managementu se vyznačoval nezájmem o manažerskou práci jako takovou, hlavními představiteli byli, W. F. Taylor, Henry Gantt, Henry Ford a manželé Gilberthovi.

#### *Evropský proud*

Evropský proud se zaměřoval na řídicí pracovníky a rozšířil klasický management o formální pravidla řízení a určil úlohy manažerů. K hlavním představitelům patří Henry Fayol, Max Weber a Tomáš Baťa.

Jen málokteré země „taylorismus“ neovlivnil. Uvedené principy v dané době umožnily vytvořit stabilní prostředí pro správné fungování organizace, proto těchto principů bylo využíváno nejen u podnikatelských subjektů.

### **3.1.2. Management 40. – 70. let 20. století**

Druhé období vývoje managementu je označováno také jako „manažerská revoluce“, kdy docházelo k rozvoji několika názorových proudů, specifikovaných níže.

### *Sociální přístupy*

Na rozdíl od taylorismu a jeho pojetí člověka, se tento přístup zaměřuje na hledání úlohy člověka v podniku. Své závěry k této problematice publikovali, mimo jiné, V. Pareto, E. Mayo, D. McGregor.

### *Procesní přístupy*

Vychází z práce H.Fayola, který rozvíjí vnitřní strukturu procesů řízení a propracovává manažerské funkce, které lze rozdělit na několik dílčích funkcí. Hlavní přínos tohoto přístupu je spatřován v rozlišení manažerských funkcí od ostatních odborných činností.

### *Systémové přístupy*

Tento přístup se snažil o převedení složitého procesu řízení do jednoduššího systému. „Přínos systémových přístupů pro rozvoj managementu spočívá v analýze vnitřních vztahů systému řízení, uznání důležitosti jak vzájemného působení různých vnitřních činitelů, tak i interakce systému s jeho okolím.“<sup>1</sup> Průkopníkem tohoto přístupu je CH. I. Barnard.

### *Matematické přístupy*

Vycházejí z předpokladu, že management je logický proces, který je možný přetransformovat do matematického modelu.

### *Empirické přístupy*

Jak už sám název napovídá, tento přístup převádí získané zkušenosti do praxe, do řízení. Tento přístup shrnuje i současné zkušenosti a má malý inovační růst.

### **3.1.3. Management konce 20. století**

Toto období je charakteristické hned několika rysy. Na trhu bylo možné spatřovat častou převahu nabídky nad poptávkou. Kladl se důraz na zakázkovou výrobu, což mělo vliv na zvyšování náročnosti na řízení výroby. Hlavním kapitálem se ve společnosti stává lidský kapitál.

V této etapě se také začaly projevovat snahy zaměstnanců, podílet se na řízení společnosti. Řízení podniku bylo založené na zkušenostech manažerů a jejich zevšeobecnění, na

---

<sup>1</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání Praha: Management Press, 2000, ISBN 8072610295, str. 317

základě toho vznikla koncepce dokonalého podniku. Mezi osobnosti tohoto období, můžeme zahrnout M. E. Portera, T. Petersona, aj.

### **3.1.4. Management 21. století**

Vývoj managementu v 21. století je do značné míry ovlivněn informačními, komunikačními a moderními dopravními systémy, globalizací a znalostmi. Trendy, které započaly třetí etapou vývoje, pokračují i v poslední vývojové fázi. Zaměstnanci se mohou, prostřednictvím zaměstnaneckých akcií, podílet na zisku společnosti. Stále více roste význam znalostí lidí. Manažeři se musejí umět vypořádat s trendem rychlých a častých změn, který je nestálý a nezpomaluje. Mezi osobnost této doby patří například Bill Gates.

## **3.2. Pojem management**

Problematika řízení se postupem času vyvinula ve značně specializovanou činnost a zároveň se stala nedílnou součástí každé větší organizace. Potřeba řízení je nejen v podnicích, ale i ve školství, sportovních odvětvích, v církvích, v armádách, v umění aj.

Dle P. Druckera, zakladatele moderního managementu, je slovo management známé již několik století.<sup>2</sup> Kořeny slova „management“ můžeme spatřovat jednak v latině (manus = ruka), italštině (managio = ovládnání, správa) a také v angličtině (manager = vést, řídit). I přes výše uvedené, se však jedná o pojem specificky americký, který v sobě nese práci a úkoly, které je třeba zvládnout. A samozřejmě jsou to také lidé, kteří tuto funkci vykonávají.

Interpretací slova management existují desítky, nelze jednoznačně určit jen jednu, všeobecně platnou, správnou. Obecně však můžeme management charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba učinit, aby byl zabezpečen chod organizace.<sup>3</sup>

Management je vědní disciplína, které se opírá o poznatky z několika dalších vědních disciplín, nejčastěji ekonomiky, matematiky, statistiky a psychologie, které následně aplikuje v daných podmínkách. Konkrétní manažerské přístupy jsou pak odlišné, dle

---

<sup>2</sup> DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. An abridged and rev. vers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, ISBN 0750643897, str. 14

<sup>3</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, ISBN 8072610295, str.

daných situací. Management je považován za vědní disciplínu i za toho předpokladu, že neposkytuje nezvratná fakta. Vydaná doporučení, jsou vždy spojená s realitou, která je však proměnlivá.

### 3.3. Manažer

Jaké jsou hlavní úkoly manažera, není v literatuře vždy jednoznačně specifikováno. Například, podle Gulicka a jeho teorie POSDCORB, patří mezi povinnosti manažera plánování, organizování, výběr a umístování pracovníků, koordinování a vedení, výkaznictví a rozpočtování.<sup>4</sup>

Armstrong tvrdí, že manažeři jsou lidé, kteří zabezpečují, aby jejich organizace fungovaly nebo jejich útvary efektivně pracovaly.<sup>5</sup> Dle publikace Dědiny a Odcházela je manažer charakterizován jako „osoba, odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů.“<sup>6</sup>

Dá se tedy říci, co autor to jiný názor. Obecně však můžeme konstatovat, že manažer v organizaci je člověk zodpovědný za svěřenou organizační jednotku nebo jinak vymezenou oblast. Úkolem manažera je tedy řídit, plánovat, vést, organizovat, rozhodovat a kontrolovat lidi, procesy a další zdroje ve svěřené odpovědnosti v organizaci.

V praxi, v malých podnicích, se často můžeme setkávat s tím, že role manažera splývá s vlastníkem organizace. Tento trend bylo možné spatřovat na počátku 20. století, kdy velké firmy byly řízeny jedinou osobou. Mnohdy se jednalo o výraznou osobnost, na které závisel úspěch společnosti. Jako příklad lze uvést H. Forda či Tomáše Baťu. Efektivní řízení společnosti jedinou osobou však nemohlo mít dlouhé trvání, proto se najímali vrcholoví manažeři, kteří řídili podnik v jejich zájmu. Právě tyto skutečnosti vedli k postupnému oddělování funkce vlastníků a manažerů.

Soudobé vývojové tendence směřují k omezování rozdílů mezi vlastníkem, manažerem a zaměstnancem. V praxi můžeme spatřovat snahu o zapojení zaměstnance do procesu rozhodování a do vlastnictví (skrze zaměstnanecké akcie). Hlavní myšlenka spočívá v tom,

---

<sup>4</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1996, ISBN 80-7169-250-6, str. 22

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T.. *Management a leadership*. 1. vydání: Praha: Grada, 2008, ISBN 9788024721774, str.

<sup>6</sup> DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání: Praha: Grada, 2007, ISBN 9788024721491, str. 258.



že by zaměstnanci měli zvládnout nejen svou pracovní náplň, ale měli by být odpovědní i za její výsledky.

V souvislosti s pojmem manažer, se můžeme často setkat s pojmem lídr, resp. vůdce. Ač se na první pohled může zdát, tyto pojmy nejsou totožné. Manažer je představitelem řízení, vůdce naopak reprezentuje vedení.

Lídr je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů<sup>7</sup>, vyjadřuje tedy vlastnost toho, který vede. Jak už sám název napovídá, často se jedná o cílevědomou a dominantní osobu. Přestože i manažer má svůj podíl na tvorbě cílů organizace, přeci jen je jeho hlavním úkolem plánovat, organizovat a kontrolovat své podřízené.

„Manažeři musejí být lídry a lídři jsou často, ale nikoli vždy manažery.“<sup>8</sup> Dle tohoto tvrzení, jsou manažeři vnímáni jako vedoucí skupiny, kteří vedou a motivují lidi, čímž zvyšují jejich profesní rozvoj. Pokud umí manažer využít své odborné a osobní předpoklady pro rozvoj dovedností svých podřízených, stává se tak jeho chování efektivním. Být efektivní, pro manažera znamená, dobře zvládnout roli vůdce<sup>9</sup>, pro což je základním předpokladem autorita manažera, a to formální i neformální.

Respekt a uznání manažera, je úzce navázán na prosperitu organizace. „Úspěch dobrého manažera se odráží v úspěchu jeho lidí“.<sup>10</sup>

### **3.4. Teorie motivace X, Y a Z**

Práce s lidmi, představuje hlavní pracovní náplň činnosti manažera. Východiskem k vedení lidí je McGregorova teorie X a Y, publikovaná v roce 1960 v knize „The Human Side Of Enterprise“, která předkládá dvě protichůdné představy o člověku. V roce 1981 pak na tuto teorii navazuje William Ouchi, který ve své knize „Theory Z: How American management can Meet the Japanese Challenge“, zkoumal základy japonského manažerského stylu, který byl příčinou vzestupu japonských podniků.

---

<sup>7</sup> DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007, ISBN 9788024721491, str. 258

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání. Praha: Grada, 2008, ISBN 9788024721774, str. 17

<sup>9</sup> VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000, ISBN 8072610295, str. 80

<sup>10</sup> DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání: Praha: Grada, 2005, ISBN 8024713004, str. 76.

### 3.4.1. Teorie X

Teorie X předpokládá, že člověk je tvor líný a nesamostatný, kterého je třeba k práci nutit, protože k ní má vrozený odpor. Své zaměstnání nemají rádi a považují ho za přítěž, nutnou k zajištění obživy. Často se vyhýbají svým povinnostem a postrádají ctizádost či ambice. Z výše uvedených důvodů je třeba takového člověka neustále kontrolovat a vést, případně řídit pod hrozbou trestu. Podstatou teorie X je tedy autoritativní kladení úkolů podřízeným, jejich důsledná kontrola a uplatňovaná politika odměny a trestu. Chování manažera je často vystihováno přídavnými jmény jako požadující, nenaslouchávající, kontrolující ve smyslu selhání, aj. Jak je patrné, autoritativní management vychází z postoje manažera, nikoli z lidské přirozenosti.

### 3.4.2. Teorie Y

Opakem této teorie, je teorie Y, která vychází z opačného předpokladu, že lidé mají přirozený sklon k práci. Typ Y předpokládá, že „výdej fyzické i duchovní energie v práci je pro člověka čímsi stejně přirozeným jako hra nebo odpočinek, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku rovněž něčím zcela přirozeným, že důležitější než např. finanční odměny jsou pro člověka pocit důležitosti a užitečnosti vlastní práce, možnosti pracovat tvořivě apod.“<sup>11</sup> Takový člověk je ke svému zaměstnavateli velmi loajální a dokáže se ztotožnit s cíli společnosti. Pracují nejen pro zajištění existenčních potřeb, ale i pro rozvoj svého potenciálu. Jsou ochotni přijmout plnou zodpovědnost za svou vykonanou práci. Takového zaměstnance pak není zcela vhodné motivovat formou odměn a trestů, vhodnějším manažerským přístupem je projevit mu svou důvěru a poskytnout dostatečnou volnost pro plnění úkolů. Adekvátním stylem řízení je v tomto případě styl demokratický.

Manažeři mají tendenci přistupovat k zaměstnanci dle toho, jaká představa o člověku převažuje. Obě teorie reprezentují extrémní případy sklonu manažera k tomu, přijmout určitý styl chování a vedení lidí. V praxi je však přijatý styl vedení ovlivněn i podmínkami dané situace. „I stejný manažer vůči stejným pracovníkům musí nezbytně v rozdílných podmínkách volit rozdílné metody jejich vedení a měnit míru autonomie jejich

---

<sup>11</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání, Management Press, 2002, ISBN: 8072610643, str. 273

rozhodování.“<sup>12</sup>. V praxi bychom jen těžko hledali takovou formu manažerského jednání, které by striktně vycházelo jen z jednoho z uvedených modelů řízení.

Efektivní manažerské řízení by tak mělo vycházet z obou teorií, (i přestože moderní management se spíše přiklání k teorii Y), mělo by preferovat participativní styl řízení, které přináší lepší výsledky.<sup>13</sup>

### 3.4.3. Teorie Z

Autor této teorie, William Ouchi, na základě porovnání jednotlivých manažerských stylů a různých kulturních prostředí americké a japonské společnosti zformuloval v roce 1981 teorii Z. Impulzem pro vznik této teorie, bylo období v 80. letech minulého století, kdy Japonsko v podstatě vytlačilo Ameriku ze světových trhů. Teorie Z v podstatě vypovídá o tehdejší japonském manažerském stylu. V teorii Z se prolíná snaha propojit výhody americké kulturní společnosti, založené na individuální odpovědnosti, s japonskou, založenou na kolektivním rozhodování. Americkou teorii řízení nazval autor teorií A, a Japonskou teorií J. Výhody obou teorií propojil a zformuloval v teorii Z. Srovnání jednotlivých teorií, můžete nalézt v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Srovnání teorií A, J, Z

|             | <b>Teorie A</b>  | <b>Teorie J</b>  | <b>Teorie Z</b>     |
|-------------|------------------|------------------|---------------------|
| Zaměstnání  | Krátkodobé       | celoživotní      | Dlouhodobé          |
| Rozhodování | Individuální     | konsensuální     | Konsensuální        |
| Odpovědnost | Individuální     | Kolektivní       | Individuální        |
| Povyšování  | Rychlé           | Pomalé           | Pomalé              |
| Kontrola    | Vnější, formální | Vnitřní          | Vnitřní, neformální |
| Kariéra     | Specializovaná   | Nespecializovaná | Částečně            |
| Pracovník   | Jako zaměstnanec | Jako člověk      | Jako člověk         |

Zdroj: Zpracováno dle publikace F. Bělohávkova, Jak řídit a vést lidi.

<sup>12</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, ISBN 80-7261-143-7, str. 121

<sup>13</sup> HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání: Praha: Grada, 2009, ISBN 9788024724508, str.25

### 3.5. Styly vedení lidí

Styl vedení v podstatě představuje prostředek, prostřednictvím kterého dochází k ovlivňování lidí, resp. podřízených.

V publikaci Dědiny a Cejthamra, můžeme nalézt charakteristiku stylu vedení jako „způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým se manažer chová ke členům skupiny.“<sup>14</sup> Hersey pak styl vedení definuje jako „typické chování, které se u manažera projevuje při práci s jejich spolupracovníky.“<sup>15</sup> V této publikaci se také můžeme setkat s názorem, že manažeři často v rámci vedení používají osvědčené způsoby chování, čímž chtějí své pracovníky přimět k určité činnosti či je motivovat pro dosažení cíle.

Pod pojmem styl vedení lidí, si však obecně můžeme představit formu vztahu manažera ke svým spolupracovníkům. Vyjadřuje způsob jednání s podřízenými pracovníky, to jak se ke svým podřízeným manažer chová a jak je řídí. Styl vedení manažera vychází z toho, jak je vnímán svými pracovníky. To, jakým způsobem manažeři vedou své podřízené, silně ovlivňuje efektivitu práce jak příslušného oddělení, tak i celé skupiny. S ohledem na tuto skutečnost je pro manažera vhodné, měnit vedení dle vzniklých situací.

V teorii stylu řízení se můžeme setkat jak se všeobecně známými styly řízení, tak s méně známými. Setkat se však můžeme i se styly, které jsou velmi populární ze stran manažerů, nebo s novými, moderními styly.

#### 3.5.1. Vývoj názorů na vedení lidí

Vývoj leadershipu se postupně utváří od 20. let 20. století a souvisí s nástupem sociálně-psychologických přístupů k managementu.<sup>16</sup> V zásadě v teorii leadershipu můžeme odlišit dva proudy:

- a) Univerzalistický
- b) Situacionalizovaný

---

<sup>14</sup> DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, ISBN 8024713004, str. 108.

<sup>15</sup> HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. F. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, 2001, ISBN 0130175986, str. 145

<sup>16</sup> TURECKIOVÁ M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN: 80-247-0405-6, str. 76

Univerzalistický přístup vychází z předpokladu, že úspěšné řízení lidí úzce souvisí osobnostní charakteristikou manažera. Tento přístup se objevoval zejména na počátku období zkoumání efektivního řízení lidí. Úvahy v této problematice s sebou přinesly první teorii řízení lidí, teorii rysů. Ta však jako jediná charakteristika, určující úspěšnost lídra v procesu řízení, byla nedostačující. Zájem manažerů byl tak na několik let přesunut ke zkoumání chování manažera, jež bylo považováno za nejdůležitější faktor úspěchu celé firmy. K hlavnímu slovu se tak začaly dostávat modely stylů řízení. Od 50. let tak můžeme sledovat vznik několika teorií, zkoumající chování vedoucích pracovníků. „Základem pro zkoumání stylů chování bylo kontinuum autoritativní, demokratický a liberální styl jednání, přičemž za optimální byl považován demokratický styl“<sup>17</sup> Za zmínění stojí autoři Tannenbaum a Schmidt, kteří ve své práci proti sobě postavili dva krajní styly – autoritativní a demokratický styl řízení, dále pak Rensis Likert s dodnes velmi používanou teorií 4S. Ani však studium těchto stylů nedokázalo najít odpověď, který ze stylů je nejlepší pro univerzální použití. Proto byla pozornost obrácena na zkoumání, zda se manažer orientuje na vztahy mezi lidmi či na výkon společnosti. Výsledkem těchto snah bylo v roce 1964 vytvoření manažerské mřížky R. Blakem a Jane S. Moutonovou. V 60. letech 20. století nastal odklon od univerzalistického přístupu, návrat k němu nastal až v 70. až 80. letech, kdy opět vyvstala potřeba nalézt „dokonalé“ lídry.

Koncem 60. let začíná převládat situacionalizovaný přístup, který předpokládá pro každou situaci jiné, vhodné styly chování. Úvahy o rozvoji teorie vedení tedy přivedly teoretiky k zohlednění i dalších faktorů. Kromě osobnosti a chování manažera jsou nově do úvah zahrnuty i vlivy prostředí, resp. situace. Jak je uvedeno v publikaci F. Bělohlávka, „Každá situace vyžaduje jiný styl řízení. Dobrý vedoucí se teprve po zhodnocení situace rozhodne, jak je třeba postupovat.“<sup>18</sup>

V 80. letech se začaly prosazovat nové názory na vedení lidí, známé také jako Nové vedení. „Zdůrazňují emocionální, citovou stránku vedení lidí. Dobrý vedoucí se vyznačuje charismatem.“<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> TURECKIOVÁ M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN: 80-247-0405-6, str. 77

<sup>18</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 13

<sup>19</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 14

Každá z uvedených teorií doplnila ty předchozí o další, nové poznatky. Ve vývoji leadershipu tedy můžeme spatřovat postupný rozvoj, s cílem poznat optimální přístup k vedení lidí.

### 3.5.2. Teorie rysů

Teorie rysů představuje první pokus o to porozumět problematice vedení lidí. Koncepce teorie rysů vychází z předpokladu, že se člověk, s předpokladem stát se úspěšným vůdcem rodí, má k této činnosti geneticky dané predispozice v podobě charakteristických vlastností. Předpokládá se, že schopnost dobře vést lidi není možné získat učením. Každý z nás disponuje schopnostmi, zájmy a vlastnostmi, které ho odlišují od druhých.

František Bělohlávek ve své publikaci, *Jak řídit a vést lidi*, definuje 5 rysů, které charakterizují dobrého vedoucího:

- Schopnosti
- Znalosti
- Dovednosti
- Vlastnosti osobnosti
- Postoje

„Schopnost je kapacita osobnosti vykonávat nějakou činnost. Pro vedoucího jsou důležité zejména rozumové schopnosti – koncepční myšlení, pružnost myšlení, operativní myšlení.“<sup>20</sup>

Znalosti reprezentují odborné informace, kterých se člověk může naučit. Schopný manažer by měl disponovat jednak odbornými znalostmi a jednak znalostí managementu.

Dovednosti je možné získat částečně praxí a částečně odborným výcvikem. Vedoucí by měl být schopný zvládnout organizaci práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, měl by disponovat komunikačními dovednostmi a vyjednáváním.<sup>21</sup>

Vlastnosti reprezentují chování člověka. Pokud druhou osobu dobře známe, dokážeme díky znalosti jeho vlastností předvídat jeho chování v určitých situacích. „Úspěšný vedoucí se

---

<sup>20</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 14

<sup>21</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 14

vyznačuje asertivitou, citovou stabilitou, komunikativností a schopností ovlivňovat ostatní, vcítěním do jiných lidí, odpovědností, vytrvalostí a důsledností, pružností.“<sup>22</sup>

Postoje pak určují vztah člověka ke skutečnostem, předmětům, lidem. „Významné pro úspěch jsou: orientace na výkon, na výsledek práce, orientace na zákazníka, orientace na tým, oddanost vůči firmě, čestnost, oddanost vůči morálním hodnotám.“<sup>23</sup>

Teorie rysů je obsahem mnoha studií, za zmínění jistě stojí Cattellův dotazník 16PF, který chtěl vyvinout teorii rysů osobnosti na základě vědecké statistické analýzy objektivních behaviorálních dat. Ve své studii předpokládá, že jádro osobnosti utvářejí obecné a jedinečné rysy. Hlavní myšlenka studie spočívá v tom, že struktura osobnosti je tvořena 16 zdrojovými rysy.

K odhalení manažerů s adekvátními predispozicemi můžeme také použít Eysenckovu typologii osobnosti, model pěti faktorů, nebo v praxi hojně využívaný dotazník MBTI.

Problémem teorie rysů je fakt, že existují lidé, kteří disponují požadovanými charakteristikami, nicméně přesto nedokážou být vůdčí osobností. Praxe ukázala, že definovat strukturu osobnosti je významný, nicméně nikoli dostatečný úkon pro určení úspěšnosti vedoucí osoby. Proto byl zájem teoretiků o tuto problematiku na řádku let přerušen zájmem o zkoumání chování manažera, které bylo rozhodující pro úspěšnost podniku.

### **3.5.3. Teorie „4S“**

Autorem této dosud známé a používané teorie je Rensis Likert. Ve své práci nastínil 4 systémy managementu popisující vztah a role manažerů k podřízeným, známé jako teorie 4S. Tento model byl vyvinut na základě dotazníků, předložených manažerům ve více jak 200 organizacích.

#### *Systém exploativně autoritativní*

Jedná se o absolutistický styl řízení. Veškerá rozhodnutí provádí vedoucí sám a jejich výsledky reprezentuje svým podřízeným ve formě příkazů. Od svých podřízených pak

---

<sup>22</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 14

<sup>23</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 14

očekává jejich striktní plnění. Motivace takového zaměstnance spočívá v hrozbě trestu při nesplnění zadaných úkolů. Manažer používající tento styl jednání na sebe přebírá veškerou odpovědnost. Komunikace a týmová práce v tomto případě zaostává.

#### *Systém benevolentně autoritativní*

I v tomto případě manažer přebírá veškerá rozhodnutí na sebe, pro své podřízené však vystupuje jako milý a vlídný člověk, který nelépe ví co a jak dělat. Rozhodnutí která činí, jsou v zájmu všech. Motivace v tomto případě probíhá jak formou odměn, tak formou trestu. Atmosféra v pracovním prostředí je již přátelská, nicméně týmová práce i komunikace uvnitř organizace je i zde limitována. Pro svá rozhodnutí takový manažer využívá zejména svých znalostí, zkušeností a osobnostních rysů.

#### *Systém konzultativní*

Jedná se o demokratický systém, kdy přijatá rozhodnutí jsou výsledkem jednání skupiny. Manažer bere v potaz jejich názory, myšlenky avšak v konečném důsledku závisí na něm, zda je uplatní či nikoli. Motivace týmu je založena na spoluodpovědnosti za splnění úkolů a na odměnách.

#### *Systém participativně skupinový*

Rozhodujícím faktorem tohoto systému je participace skupiny na přijatých rozhodnutích, odpovědnost je zde rozložena mezi všechny úrovně organizace. Při rozhodovacím procesu jsou důležité názory všech zúčastněných osob, které v konečném důsledku ovlivní výsledné rozhodnutí. Je zde uplatňována zejména pozitivní motivace ve formě odměn a spoluúčasti na řízení. Důvěra v podřízené je zde vysoká. Komunikace a týmová práce zde dosahuje vysoké úrovně.

Na základě tabulky organizačních proměnných shrnutých do níže uvedených bodů, provedl Linkert porovnání výše specifikovaných systémů pomocí profilu organizačních charakteristik.<sup>24</sup>

- Vůdcovské procesy
- Motivační síly
- Komunikační procesy

---

<sup>24</sup> DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, ISBN 8024713004, str. 73.



- Procesy ovlivňované spoluprací
- Rozhodovací procesy
- Určování cílů či jejich seřazení
- Kontrolní procesy

Výsledkem Linkertovi studie je zjištění, že méně produktivní podniky tíhnou spíše k autoritativním manažerským systémům, nejproduktivnější podniky pak naopak využívají participativní manažerský styl. Je to logické, výsledky založené na hrozbě trestu nemohou být dlouhodobě udržitelné. Diktátorské vedení nemůže být ze strany zaměstnanců dlouhodobě přijatelné. Manažeři, orientující se na kontrolu odvedené práce, tíhnou spíše k autoritativním systémům. Tvůrčí manažeři naopak prosazují participativní styly řízení, aktivní spolupracovníků a pozitivní motivaci. Neméně důležitým závěrem je i zjištění, že vyšší efektivity je dosaženo při užití participativně skupinového systému. „Manažeři operující zejména v tomto systému dosahují největších úspěchů jako lídři.“<sup>25</sup>

#### **3.5.4. Teorie manažerské mřížky**

Manažerská mřížka, nebo také jinak známá jako koncepce GRID, je velmi známý přístup k definování vůdcovského stylu, který byl vyvinutý Robertem Blakem a Jane Moutonovou, publikovaný v knize *The Managerial Grid* v roce 1964 (Houston, Gulf Publishing 1964), v roce 1991 pak následně přejmenován a Robertem Blakem a Anne Adamsovou McCansiovou na mřížku vedení (leadership grid).

Jedná se o teorii, která se stala pojmem pro mnoho lidí, jež jsou zainteresovaní v oblasti řízení a vedení lidí. Je dodnes používanou metodou pro výcvik manažerů. Pomocí této mřížky mohou manažeři „rozpoznat, jaký je jejich styl vedení, a co udělat pro to, aby se přiblížili ideálnímu stavu řízení“.<sup>26</sup>

Teorie GRID umožňuje definovat kvalitu vztahů jak na úrovni jednotlivců, tak na úrovni týmů a společnosti. Činí tak pomocí sedmi stylů chování a vedení lidí, přičemž pro každý z nich je definované jeho typické chování, se kterým se můžeme setkávat v pracovním

<sup>25</sup> VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, s. r. o., 2006, ISBN 80-7261-143-7, str. 235

<sup>26</sup> DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání. Praha: Grada, 1997, ISBN 8071694223, str. 472

procesu, například pracovních jednáních či při telefonních rozhovorech. Pomocí mřížky může manažer odhalit, který styl chování aplikuje a se kterým se naopak může setkat u svých spolupracovníků. Pomocí mřížky může manažer odhalit, který styl chování aplikuje a se kterým se naopak může setkat u svých spolupracovníků. Teorie GRID je aplikovaná na dvourozměrnou mřížku, pomocí které je možné měřitelným způsobem definovat projevy chování, i přestože se může zdát, že je jejich měřitelnost nemožná, s ohledem na subjektivitu projevů. Jednotlivé styly jsou pak definovány pomocí os, kde horizontální osa znázorňuje orientaci na výsledky a vertikální osa pak orientaci na lidi. Každý styl charakterizují postoje a způsoby jednání, které lidé znají z běžných pracovních situací.

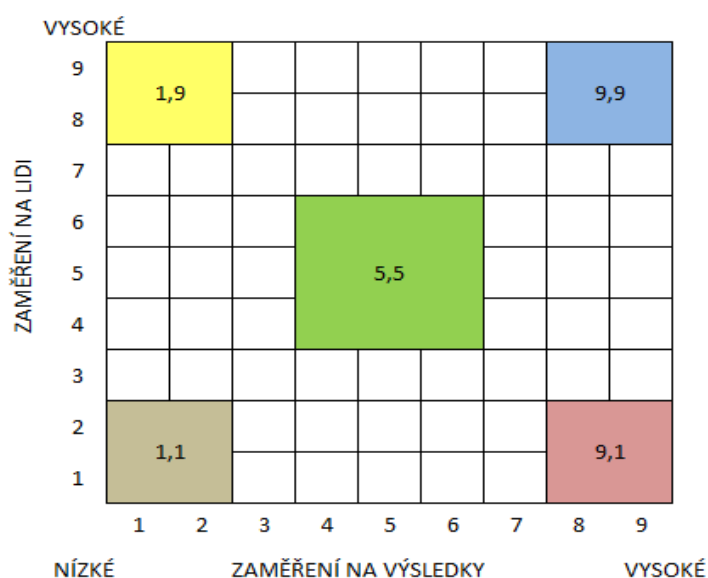
### *Orientace na výsledky*

Vyjadřuje zájem manažera o dosahování organizačních cílů. Zahrnuje v sobě rozdělování úkolů, stanovování výrobních postupů i samotné vymezení cílů.

### *Orientace na lidi*

Vyjadřuje zájem manažera o své spolupracovníky v organizaci, jakým způsobem se jim věnuje, jak podporuje jejich osobní hodnoty, jaké vytváří pracovní podmínky aj.

Obrázek 1: Manažerská mřížka



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace F. Bělohávkova, Jak řídit a vést lidi

Manažerská mřížka nám umožňuje popsat projevy efektivního a neefektivního chování v rámci pracovních vztahů. Každá osa mřížky se skládá z devíti dílků, kde hodnota 1 představuje minimální zájem a hodnota 9 naopak maximální zájem. Podle toho, zda manažerova orientace směřuje spíše na stanovené výsledky nebo na lidi, manažerská mřížka zobrazí styl jeho vedení.

Jak můžeme vidět na příloženém obrázku č. 1, manažerská mřížka definuje 5 základních stylů vedení. Pojmenování stylů není vždy v publikacích jednotné, v této práci proto bude používáno označení dle publikace Františka Bělohlávka, *Jak řídit a vést lidi*.<sup>27</sup> Konkrétně se jedná o tyto styly:

- Styl 1,1 volný průběh
- Styl 1,9 vedoucí spolku zahrádkářů
- Styl 9,1 plantážník
- Styl 9,9 týmový vedoucí
- Styl 5,5 kompromisník

V roce 1991, kdy zároveň došlo k přejmenování této teorie (viz poznámka výše) došlo zároveň k rozšíření o další 2 styly, konkrétně:

- paternalismus
- oportunistus

### *Styl 1,1 volný průběh*

Obrázek 2: Volný průběh



Zdroj: Vlastní zpracování

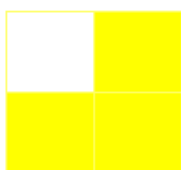
Tento styl je vyznačován nízkým zaměřením na výsledky i na lidi. Manažeři, kteří spadají do tohoto stylu vedení, se starají hlavně sami o sebe, mají liknavý přístup k odvedení

<sup>27</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 16

práce, nereflektují potřeby svých podřízených a udržují s nimi jen ten nejnútnejší kontakt. Jen spoře publikují své názory, vyhýbají se odpovědnosti za svěřenou práci a výsledky s ní spojené. Jejich snaha je pouze do té míry, aby se na svém místě udrželi.

### *Styl 1,9 vedoucí spolku zahrádkářů*

Obrázek 3: Vedoucí spolku zahrádkářů



Zdroj: Vlastní zpracování

Reprezentuje manažery, kteří mají nízké zaměření na výsledky a vysoké zaměření na lidi, a to často i na úkor pracovních výsledků. Hlavní důraz je kladen na vytváření přátelské atmosféry, péči o mezilidské vztahy a o zajištění příjemného pracovního prostředí. Oblíbenost u podřízených je v rámci stylu 1,9 vnímána jako priorita, proto i názory, manažerem prezentované, ve skutečnosti nejsou jeho vlastní, nýbrž jsou tvořeny s ohledem na názory podřízených pracovníků. Plnění svých svěřených cílů pro takového manažera není zcela prioritní záležitostí.

Tento styl vychází z předpokladu, že budou-li zaměstnanci na své pozici spokojeni, budou i výsledky jejich práce uspokojivé. Takový prototyp manažera je z pohledu podřízeného či spolupracovníka vítaný. Jeho vystupování je příjemné a bezkonfliktní. Nevytváří negativní pracovní atmosféru, díky čemuž se ostatní spolupracovníci nevystavují zbytečnému stresu. Na druhou stranu, tento přístup podřízené méně motivuje k vyšším výkonům či dokonce může podporovat laxní přístup k práci. Z pohledu dosahování cílů organizace je pak tento styl manažera neefektivní, jeho menší zájem o výsledky společnosti může způsobit nízkou produktivitu práce.

### *Styl 9,1 plantážník*

Obrázek 4: Plantážník



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak už sám název napovídá, jedná se o manažera, který je vysoce zaměřený na výsledky a méně pak na lidský faktor. Jedinec pro takového manažera není podstatný, nebere ohled na jeho potřeby, nápady, pocity či myšlenky. Zaměstnanci věnuje minimální či žádnou pozornost. Vedoucí se zaměřuje pouze na splnění úkolů a smyslem jeho činnosti je dosáhnout co nejlepších pracovních výsledků, a to za všech okolností. Důsledně dbá na dodržování pracovního nasazení a plnění předepsaných úkolů. Případný odpor tvrdě potlačuje. Tento vedoucí je převážně technokrat a soustřeďuje se na řízení výrobních operací. Velmi málo dbá o vytváření mezilidských vztahů, stejně tak nehledí na kreativitu či názory podřízených. Manažer, aplikující tento styl řízení se vyznačuje značnou autoritativností, jedná se o silnou řídicí osobu se sklony k dominantnosti. Z pohledu zaměstnance je tento styl velmi nepopulární. Zaměstnanec ke svému nadřízenému pociťuje silné nesympatie, což může mít vliv na fluktuaci zaměstnanců. Tento styl řízení může být uplatněn zejména u výrobních firem, kde je kladen velký důraz na vysoké pracovní nasazení a produktivitu práce. Z dlouhodobého hlediska je však tento styl neudržitelný.

### *Styl 9,9 týmový vedoucí*

Obrázek 5: Týmový vedoucí



Zdroj: Vlastní zpracování

Manažer, užívající styl týmového vedoucího, věnuje svou pozornost jak na lidi a vztahy mezi nimi, tak i na splnění daného úkolu. Jeho snaha je směřována k vytvoření takového pracovního prostředí, které bude podřízené motivovat k plnění cílů organizace. Hlavní

snahou je, aby zaměstnanci byli motivováni k dosažení cíle, a to jednak týmovým jednáním, oddaností, participací a snahou o společné řešení problémů.

Manažer nechává svým podřízeným prostor pro jejich názory a nápady, otevřeně s nimi diskutuje o případných problémech. Případné nesrovnalosti jsou řešeny při oboustranné debatě a formou přímého jednání. Mezi typické charakterové rysy manažera patří tolerantnost, oddanost práci, otevřené jednání, spontánnost.

Organizace, využívající prosazující styl 9,9 splňuje předpoklady pro dosažení dlouhodobého růstu. Obecně je tento styl v organizacích pokládán za nelepší. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni, pracují v příjemném kolektivu, a tudíž z tohoto pohledu nemají potřebu ke změně zaměstnání.

### *Styl 5,5 kompromisník*

Obrázek 6: Kompromisník



Zdroj: Vlastní zpracování

Styl kompromisník, u jiných autorů nazývaný také jako „management uprostřed cesty“, je charakterizován průměrným zájmem manažera o výrobu a lidského jedince. Snaží se najít rovnováhu mezi potřebou plnit určené úkoly na straně jedné a na straně druhé udržet přijatelnou morálku zaměstnanců. Manažer po zaměstnancích nevyžaduje vysoké pracovní nasazení ani nelpí na vynikající pracovní morálce. Zaměstnancům nechává prostor pro jejich názory. Při dosahování stanovených cílů využívá stanovené normy a pracovní postupy, není nakloněn novým nevyzkoušeným metodám, nerad experimentuje a vyhýbá se pokroku. Svým názorům nedává plný průchod. Styl 5,5 vede k průměrné produktivitě práce a kvalitě vztahů na pracovišti. Zaměstnanci nejsou výrazně spokojeni, avšak nejsou ani výrazně nespokojeni.

## Paternalismus 9+9

Obrázek 7: Paternalismus



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento styl propojuje zájem o lidi s orientací na úkol, jedná se o kombinaci stylů 1,9 a 9,1. Zájem o každou položku odpovídá hodnotě 9, manažer chce tedy dosáhnout vynikajících výsledků jak na straně zájmu o lidi, tak na straně plnění cílů. Pokud jsou zaměstnanci loajální a plní své úkoly, dokáže je pochválit a jejich práci náležitě ocenit, naopak neplní-li své povinnosti, ihned je trestá. Výše uvedené jen potvrzuje tento citát z knihy Františka Bělohlávka, *Jak řídit a vést lidi* „*Patříš mi a já pomohu tvé kariéře. Proto očekávám, že budeš vůči mě loajální. Běda však, pokud nebudeš ochoten přizpůsobit se mým požadavkům.*“<sup>28</sup> Vedoucí osoba vyniká svou autoritativností, silným charismatem, také však velkorysostí, laskavostí a houževnatostí.

## Oportunismus

Obrázek 8: Oportunismus



Zdroj: Vlastní zpracování

Význam tohoto slova pochází z anglického výrazu „opportunity“, příležitost. A vyjadřuje způsob jednání a rozhodování, které nevychází z vlastních zásad, nýbrž se přizpůsobuje vnějším příležitostem a výhodám z toho kterého rozhodnutí. Manažer využívající tento styl tedy aplikuje všechny styly, vyjádřené v manažerské mřížce, tak jak daná situace vyžaduje a aby získal maximální vlastní prospěch (například zvýšení platu, povýšení, aj.).

<sup>28</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 16

Úsilí, které manažer projevuje, je založené hlavně na vlastním prospěchu a méně pak na cílech firmy. Sledují taková kritéria, která zajistí nejlepší výkon, a tím podpoří splnění svých úkolů. Typický představitel tohoto stylu se vyhýbá konfliktům, uniká před odpovědností a závazky. Své pravomoci používá rozporuplnými způsoby. Záměry svého jednání se před ostatními snaží skrýt, aby ostatní neobjevili jeho skutečnou motivaci.

### ***Shrnutí***

Praktické použití manažerské mřížky se soustřeďuje na projevy chování v konkrétních vztahových dovednostech. Koncepce Grip umožňuje nastartovat osobní rozvoj manažera a změny, které vedou ke spolupráci v celé organizaci. Pomocí sedmi stylů chování a vedení lidí hodnotí kvalitu vztahů na úrovni jednotlivců a týmů. Manažerská mřížka umožňuje člověku odhalit, který z těchto stylů uplatňuje a se kterým se setkává u svých spolupracovníků, díky čemuž může lépe rozvíjet sám sebe a nastavit směr, kterým se chce uchýlit.

Mnoho autorů považuje za nejlepší styl 9,9, vyskytuje se však také názor, že pro různé typy činností a různé podniky je potřeba aplikovat odlišné varianty stylů. Výsledek experimentální šetření autorů této teorie, Blaka a Montounové, dokazuje, že většina lidí dosahuje hodnocení okolo střední pozice v mřížce.

V praxi můžeme často spatřovat, že manažeři často přecházejí od jednoho stylu k druhému či je vzájemně kombinují.

### **3.5.5. Situacionalistická teorie**

Tato teorie vychází z předpokladu, že výběr adekvátního stylu řízení má být odvozen z dané situace. Každá situace vyžaduje svůj specifický přístup, který nelze aplikovat vždy stejně, neexistuje jeden univerzálně platný přístup. V situacích, kdy se očekává rychlé jednání, například u policejních oddílů rychlého nasazení, je potřeba aplikovat autoritativní styl vedení. Naopak tomu je u vědeckých pracovníků, kdy je vhodnější uplatnit liberálnější přístup. Je tedy na vedoucí osobě, aby si zvládla osvojit různé styly vedení a uměla



adekvátně dané situaci aplikovat. „Pro situationalistický přístup je typické, že řeší problém výukou znalostí, jak je třeba se zachovat v té či oné situaci.“<sup>29</sup>

V následujících kapitolách si dovoluji uvést několik základních modelů zohledňující situaci a další podmínky řízení.

### **3.5.5.1. Fiedlerův model kontingenčního vedení**

Jedná se o první situační model, vytvořený v 50. letech Fredem Fiedlerem, který zkoumá chování vedoucích pracovníků. Tento model vychází z předpokladu, že pracovní výkon skupiny je závislý na dvou proměnných:

- stylu vedení
- stupně, ve kterém vedoucí kontroluje situaci

Fiedler ve své práci rozlišuje dva styly vedení:

- styl orientovaný na úkol
- styl orientovaný na vztahy

To, který styl v dané situaci použít, je možné odvodit pomocí Fiedlerova dotazníku LPC – Last preferred co-worker. Tento dotazník nám pomůže odhalit nejméně oblíbeného pracovníka. Dotazník v sobě obsahuje několik charakteristických rysů osobnosti (například je daná osoba příjemná x nepříjemná, chladná x vřelá, konfliktní x bezkonfliktní, aj). Každý rys má uvedený svůj protiklad. Mezi jednotlivými rysy jsou uvedeny hodnoty od 1 do 8, přičemž hodnota 1 a 8 vyjadřují extrémy, střední hodnoty 2 až 7 vyjadřují umírněné hodnocení. Dotazovaný pak pro každý rys, zaškrtně tu hodnotu, která mu nejlépe odpovídá. Nakonec sečte hodnotu všech zaškrtnutých políček a získá hodnotu LPC. Hodnota 73 a více znamená, že je daná osoba orientovaná na vztahy. Hodnota nižší znamená orientaci na úkol.

Podle Fiedlerova výzkum, vedoucí, který má výsledky své práce tzv. „pevně v rukou“, vykazuje vysokou míru kontroly a indikuje jeho vliv na bezprostřední okolí.

---

<sup>29</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 1996., ISBN 8085839091, str. 210-211

Použitý styl řízení na níže uvedených proměnných:<sup>30</sup>

- vztahy mezi vedoucím a členy skupiny
- struktura úkolu
- poziční moc

První bod v podstatě vyjadřuje jakou podporu a důvěru má vedoucí od svých podřízených. Struktura úkolu pak v sobě obsahuje přesný postup při plnění úkolu. Poslední proměnná vyjadřuje rozsah moci vedoucí, jak dalece může odměňovat a trestat své pracovníky.

Níže uvedená tabulka vyjadřuje, kdy pro jednotlivé faktory je vhodné použít k němu adekvátní styl.

Tabulka 2: Přehled faktorů pro užití adekvátního stylu

| Stupeň kontroly | Vztahy se členy | Struktura úkolu | Poziční moc | Efektivní orientace |
|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|---------------------|
| vysoký          | dobré           | jasná           | silná       | na úkol             |
|                 |                 | nejasná         | slabá       | na úkol             |
| jasná           |                 | silná           | na úkol     |                     |
| nejasná         |                 | slabá           | na lidi     |                     |
| střední         | špatné          | jasná           | silná       | na lidi             |
| nejasná         |                 | slabá           | na lidi     |                     |
| jasná           |                 | silná           | na úkol     |                     |
| nejasná         |                 | slabá           | na úkol     |                     |

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace F. Bělohávk, P. Košťana, O. Šulěře: Management

Problém může nastat, když podřízení neakceptují nastavený způsob vedení. Vedoucí, který má zájem o udržení soudružnosti týmu, by měl své záměry, jak dosáhnout stanovených cílů, vhodně a včas interpretovat, aby podřízené dostal na svou stranu. Bez jejich pomoci bude jeho orientace na úkol bezvýsledná.

### 3.5.5.2. Vroomův – Yettonův rozhodovací model

Dle autorů tohoto modelu, Victora Vrooma a Philipa Yettona, je základem správného řízení umět se správně rozhodnout. Podle problému, který manažer řeší, je pak nutné zvolit

<sup>30</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001., ISBN 8085839458, str. 156-157

příslušný styl vedení. Zvolení správného stylu je možné pomocí maximálně sedmi otázek typu ano x ne. Autoři rozlišují tyto styly vedení.<sup>31</sup>

- A = autoritativní
- C = konzultativní
- G = skupinový

Které se následně člení:

- A1 – vedoucí osoba rozhoduje sama, za pomoci dostupných informací.
- A2 - na základě informací od podřízených přijme vedoucí adekvátní rozhodnutí. Podřízení mají za úkol jen podat informace, jejich účel jim nemusí být znám. Vymýšlet rozhodnutí není předmětem jejich úkolu.
- C1 – vedoucímu poskytují návrhy řešení jeho podřízení, rozhodnutí vedoucího pak mohou a nemusí odrážet jejich vliv.
- C2 – vzniklý problém je probrán na poradě se všemi podřízenými, kolektivně. Rozhodnutí může i nemusí odrážet jejich vliv.
- G2 – přijaté rozhodnutí je výsledkem skupinové debaty o daném problému. Vedoucí je připraven přijmout takové řešení, které má podporu celé skupiny.

Vybrat vhodný styl je možný pomocí „rozhodovacího stromu“. Mezi sedm pravidel rozhodování jsou zahrnuty i otázky kvality a přijatelnosti rozhodnutí.<sup>32</sup>

- Kvalita rozhodnutí
  - Požadavek kvality
  - Dostatek informací
  - Strukturovanost problému
- Přijatelnost rozhodnutí
  - Význam akceptovatelnosti
  - Akceptovatelnost pro podřízené
  - Sdílení organizačních cílů zaměstnanci
  - Pravděpodobnost konfliktu mezi spolupracovníky

---

<sup>31</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001., ISBN 8085839458, str. 156-157

<sup>32</sup> DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivce a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání. Praha: Grada, 2005, ISBN 8024713004, str. 119

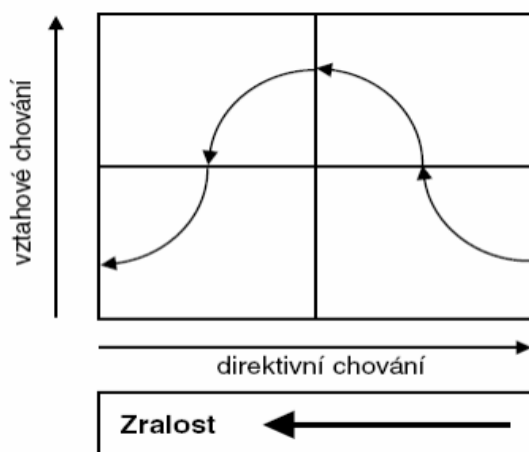
Nedostatek tohoto modelu spočívá v tom, že doporučených stylů bývá více a je tedy na vedoucí osobě a jeho charakteru, který styl řízení zvolí. Na druhou stranu nám tento styl ukazuje, že neexistuje pro konkrétní situaci vždy jeden, ideální styl řízení, v různých typech situací může vedoucí volit mezi několika styly řízení.

### 3.5.5.3 Herseyho- Blanchardův model situačního vedení

V roce 1992 autoři Hersey a Blanchard zavedli do problematiky situačního vedení další proměnnou – zralost. Při volbě způsobu vedení se bere za základní podmínku především situace a zralost pracovníků. Míra zralosti je pak vyjádřením pro připravenost pracovníka splnit zadaný úkol. Je dána zejména jeho dovednostmi a technickými znalostmi, potřebnými pro splnění zadaného úkolu. Psychologická zralost pak spočívá v míře připravenosti pracovníka přijmout odpovědnost za splnění úkolů. Vedoucí pracovník by tedy měl volit takový styl vedení, aby rozvíjel zralost svých pracovníků.

Chování vedoucího pracovníka je možné definovat ve dvou rovinách. Vztahové a direktivní chování. Vztahové chování vyjadřuje orientaci na lidi, direktivní chování pak orientaci na úkol. Niž uvedený diagram vymezuje 4 styly vedení.

Obrázek 9: Situační vedení



Zdroj: Převzato z publikace F. Bělohávk, Jak řídit a vést lidi

Tento diagram vymezuje 4 styly vedení, mezi kterými volí manažer s ohledem na zralost svého pracovníka. V pravé spodní části se nachází styl přikazování, v pravé horní části pak

koučování. V levé spodní části můžeme nalézt delegování, v levém horním rohu pak podporování.

#### *Přikazování*

Tento styl řízení předpokládá nezralé osoby, kterým je potřeba dávat jasné úkoly a dohlížet na jejich plnění. Od manažera je vyžadována vysoká míra direktivnosti.

#### *Přesvědčování*

Předpokladem je, že pracovník dosáhl jisté úrovně dovedností. Od manažera se tedy očekává větší zaměření na interpersonální vztahy. Vedoucí by jim měl ozřejmit smysl stanovených cílů a vysvětlit svá rozhodnutí. Od manažera se tak očekává vysoká míra direktivnosti a zároveň podpůrné jednání.

#### *Participování*

Oproti předchozím stylům manažer nemusí přikazovat a rozdělovat jednotlivé úkoly. Podřízení pracovníci se učí samostatně zvládat přidělené úkoly a případné problémy. To, jaký přístup k řešení situace zvolí, ponechává vedoucí v režii pracovníků, na rozhodování se podílejí společně. Od manažera se očekává nízká míra direktivního chování a vysoká míra podpůrného chování.

#### *Delegování*

Pracovník, na kterého je uplatňován tento styl se vyznačuje vysokou mírou odborných znalostí a psychologickou vyspělostí. Je schopný samostatně zvládnout přidělené úkoly. Manažer vystupuje pouze jako podpora při řešení strategických či komplikovaných problémů.

S ohledem na zralost skupiny by měl manažer volit adekvátní styl. Je nezbytné, aby se podílel na rozvoji jejich odborných vlastností a dovedností.

#### **3.5.5.4. Vedení „cesta – úkol“**

Zakladatelem této teorie je Robert House, a vychází z teorie exspektance Victora Vrooma. Teorie exspektance je procesní teorie zabývající se motivací v termínech racionálních kognitivních procesů. Motivace vzniká tehdy, je-li pracovní úsilí završeno adekvátním výkonem, který je následovně atraktivně odměněno.

Teorie „cesta – úkol“ se zabývá tím, jak vedoucí pracovníci mohou ovlivnit:<sup>33</sup>

- Exspektanci podřízených
- Instrumentalisty odměn
- Valence odměn

Chování vedoucího je přijímáno tehdy, když podřízeným přináší prospěch, například ve formě uznání či odměny. Podřízení jsou chováním vedoucího motivováni, pokud odstraňuje bariéry bránící splnění úkolů, poskytuje podřízeným podporu a spojuje odměnu se spojením úkolu.

Vedoucí používají tyto styly vedení:<sup>34</sup>

- Direktivní
- Podporující
- Participativní
- Vedení zaměřené na výkon

Direktivním vedením je pracovníkům poskytován postup jak, co a kdy dělat. Podporující styl je pak zaměřen na udržení přátelských vztahů mezi pracovníky a jejich spokojenost. Participativní vedení akceptuje názory podřízených pro výsledné rozhodování. Vedení zaměřené na výkon motivuje pracovníky k dosahování jejich nejlepších výkonů pro dosažení stanovených úkolů.

Faktory, uvedené níže, ovlivňují, zda přijatý styl bude pro zvolenou situaci více či méně efektivní.<sup>35</sup>

- Charakteristiky pracovníků
- Faktory prostředí

Níže uvedená tabulka přehledně shrnuje, pro jaké situace je daný styl efektivní:

---

<sup>33</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001., ISBN 8085839458, str. 156

<sup>34</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001., ISBN 8085839458, str. 159

<sup>35</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001., ISBN 8085839458, str. 160

Tabulka 3: Přehled situací pro efektivní styl

| Styl vedení          | Situace, ve které je nejefektivnější   |
|----------------------|--|
| direktivní           | pracovníci s vnějším místem kontroly nebo s nízkou pracovní schopností, práce na nejasných úkolech |
| podporující          | práce na stresujících, frustrujících nebo nepříjemných úkolech                                     |
| participativní       | pracovníci s vnitřním místem kontroly, pracovními zaujetí nejasným úkolem                          |
| orientovaný na výkon | práce na nejasných a neopakovaných úkolech   |

Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace F. Bělohávk, O. Šulěře a P. Košťana: Management

### 3.5.5.5. Funkcionální styl J.Aidara

V tomto modelu se britský teoretik J. Aidar zabývá třemi proměnnými, které nejdůležitěji působí v celkové situaci a nejvíce ji ovlivňují.

Jak je znázorněno v diagramu, jedná se o potřeby úkolu, potřeby jednotlivce a potřeby skupiny. Pro efektivní vedení je potřeba, aby všechny tři položky byly v harmonii. Dobrý manažer by je měl mít pod kontrolou a měl by je umět v situaci zohlednit.

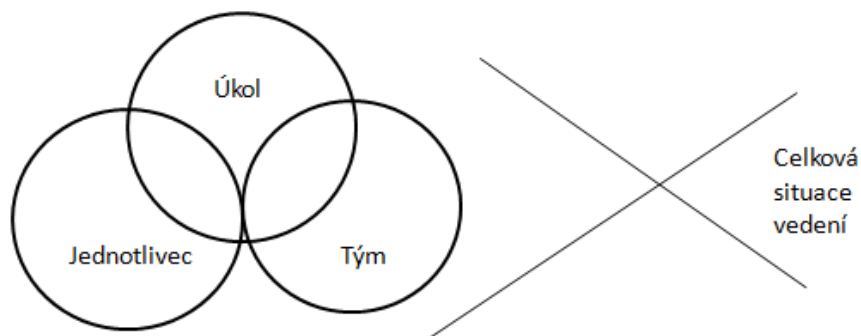
Dle autora tohoto modelu správný vůdce musí:<sup>36</sup>

- Řídit, aby byla práce uvedena
- Podporovat a přezkoumávat, že to jednotlivci dělají
- Koordinovat a povzbuzovat tým jako celek

To, jak jsou jednotlivé prvky v modelu propojeny, vyjadřuje níže uvedený diagram.

<sup>36</sup>STEIGAUFG, S., *Vůdcovství, aneb Co vás na Harvardu nenaučí*, 1. vydání, Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3506-1, str. 188-189

Obrázek 10: Diagram funkcionálního leadershipu



Zdroj: Vlastní zpracování dle publikace Tureckiová M., Řízení a rozvoj lidí ve firmách

Velikost kruhů nemusí být vždy stejná, závisí na dané situaci. Manažer tak musí dbát na kladení důrazu na ten či onen prvek, podle toho co situace vyžaduje. Na diagramu můžeme vidět, že se jednotlivé kruhy překrývají, což vyjadřuje stejný princip, jako překrývání potřeb. Každý prvek pak v sobě zahrnuje další činnosti.<sup>37</sup>

- Úkol
  - Definovat roli a vytvořit plán
  - Rozdělit práci a zdroje
  - Kontrolovat kvalitu a intenzitu práce, výkonnost vůči plánu
- Tým
  - Přizpůsobit plán a udržovat kázeň
  - Budovat týmového ducha
  - Povzbuzovat, motivovat, poskytovat pocit smysluplnosti
  - Nominovat sub-vůdce
  - Zajišťovat komunikaci v rámci skupiny
  - Rozvíjet skupinu
- Jednotlivec
  - Věnovat se personálním problémům
  - Pochválit jednotlivce a poskytovat status
  - Uznávat a využívat schopnosti jednotlivce
  - Rozvíjet jednotlivce

<sup>37</sup> STEIGAUF, S., *Vůdcovství, aneb Co vás na Harvardu nenaučí*, 1. vydání, Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-3506-1, str. 188-189



Jak si můžeme povšimnout, některé činnosti se vzájemně prolínají, například potřebu pochválit vyžaduje jak tým, tak jednotlivce.

Aidarův model se do určité míry shoduje s pracemi jeho kolegů, kteří také uvažují zaměření manažera na výkon a na lidi. Aidar však navíc rozlišuje ještě mezi potřebami jednotlivce a skupiny čímž zdůrazňuje rozdíly mezi těmito subjekty.

### **3.5.6. Nové vedení**

V 80. letech došlo k dalšímu vývoji názorů v řízení, souhrnně nazývaných „nové vedení“. Dosavadní výzkumy měly za cíl zvýšit efektivitu práce, zvýšit výkony a vysvětlit rozdíly mezi úspěšným a neúspěšným manažerem. Nové názory na vedení lidí berou v úvahu citovou stránku mezi vedoucím a pracovníkem. Do procesu řízení se tak dostávají krom racionálních prvků i prvky emocionální. Dle F. Bělohávka: „Nový vedoucí je vůdce, který získává lidi a mění svět.“<sup>38</sup> Díky tomu, že vedoucí dokáže ovlivnit emocionální stránku svých zaměstnanců, dokáže měnit – transformovat firmu. Takový vedoucí je nazýván jako „transformační vedoucí“. Vedoucí, užívající odměňování a postihování podřízených je nazýván jako „transakční vedoucí“.

#### **3.5.6.1. Transakční vedení**

Podstata toho vedení spočívá ve výměně „něčeho za něco“ mezi pracovníkem a vedoucí osobou. Pracovník poskytuje své znalosti, zkušenosti a vedoucí ho za to odměňuje. Transakční vedení může být buď ve formě řízení výjimkou, nebo podmíněné odměny.

##### *Řízení výjimkou*

Řízení výjimkou představuje stav, kdy vedoucí do plnění přidělených úkolů zasahuje pouze v tom případě, kdy zadaný úkol není plněn tak jak má. Pracovníci nesplňují požadované normy, dopouštějí se chyb a nezvládají stanovené požadavky. V takovém případě může vedoucí přijmout výjimečná opatření. Například může delegovat odpovědnost na podřízené, může pracovníka přeradit, přidat pracovní sílu či udělit pracovníkovi postih.

---

<sup>38</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001., ISBN 8085839458, str. 160

V případě, že nevznikají žádné problémy, pracovníci plní své povinnosti, nemá vedoucí důvod zasahovat do běhu věcí.

V případě, že se vedoucí rozhodne aplikovat vůči pracovníkovi postih, měl by prvotně zjistit, co bylo příčinnou nesplnění jeho úkolů. Postih má opodstatnění pouze tehdy, byl-li důvod v liknavém přístupu zaměstnance. Pokud je důvod nedostatečná kvalifikace, málo zkušeností či nepochopení, měl by vedoucí provést nápravu formou dialogu se zaměstnancem, zlepšením jeho výcviku či jeho nahrazením.

#### *Podmíněná odměna*

Forma řízení podmíněnou odměnou spočívá v tom, že zaměstnance motivujeme příslibem výhod, bude-li dosahovat předem určených výsledků. Odměna může být ve dvou formách. Jednak se může jednat o pochvalu za dobře provedenou práci a jednak může jít o finanční odměnu – zvýšení platu, prémie, povýšení, mobilní telefon, služební vůz, aj. Pro pracovníka je tato forma velmi motivující. Čím jasněji je definován vztah mezi pracovními výsledky a odměnou, tím silněji jsou pracovníci motivováni.

Vedoucí pracovník svým podřízeným definuje cíle a poskytuje jim zpětnou vazbu při jejich plnění. Vysvětluje jim, co dělají správně a naopak, kde je třeba zvýšit úsilí. Případná kritika zaměstnance by měla být velmi obezřetná, neměla by pracovníkovi zavdat myšlenku, že je pro práci nevhodný. Princip cíl- výkon – odměna působí pozitivně na rozvoj pracovníka. Počet zadaných úkolů by neměl být příliš rozsáhlý. Po splnění každého úkolu by měla od vedoucího vždy následovat pochvala.

Opakem může být užití podmíněného postihu.

#### **3.5.6.2. Transformační vedení**

Podstata transformačního vedení spočívá v umění strhnout pracovníky k následování společné představy o budoucnu společnosti – vize. Dále je postaven na uspokojování tzv. vyšších potřeb pracovníků, což vede k jejich mimořádnému úsilí. Díky transformačnímu vedení jsou v pracovníkovi probouzeny takové lidské potřeby, o kterých dosud neměli ponětí.

Lze toho dosáhnout pomocí:<sup>39</sup>

- Pozvednutím úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat
- Působením na lidi, aby své osobní zájmy převedli na zájmy týmu, organizace či společenstva
- Změnou potřeb z Maslowovy soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb.

Pro splnění určených hodnot společnosti, vedoucí mění a rozvíjí nové kulturní formy. K tomu užívá nástroje na vedení lidí: Charisma, inspirativní vedení, individualizovanou úctu a intelektuální stimulaci.

### *Charisma*

Jedná se o silný emocionální vztah, který dává vedoucímu nadobyčejnou úctu, uznání, obdiv, lásku a důvěru.<sup>40</sup> Pracovníci pociťují k vedoucímu silný emocionální vztah ve formě oddanosti, bázně a slepé víry. Vedoucí osoby vystupují jako příklad pro podřízené, který je třeba následovat.

Charismatický vedoucí věnuje všechnu svou energii pro dosažení cílů a dokáže pro to mnoho obětovat. Osobní prospěch pro něj není důležitý. Umí otevřeně přiznat problémy a nebezpečí, které se mohou vyskytnout. Vyznačuje se vysokou sebedůvěrou ve svou kompetenci a názory. Díky tomu získává silnou důvěru svých následovníků. Svým podřízeným umí velmi dobře osvětlit vizi, ke které jejich úsilí směřuje a díky tomu podporuje jejich nadšení pro věc a oddanost společnému cíli, dává smysl jejich činům. Pro pracovníky působí jako vzor, který je třeba následovat. Charismatické působení však nemá vždy dlouhé trvání, proto jsou často ideje doprovázeny organizačními pravidly a nařízeními.

Tento nástroj má největší uplatnění zejména v době krize, kdy tradiční autority selhávají. V době úpadku starých hodnot a kulturních šoků, neboli při změně organizační kultury, roste potřeba charismatu.

---

<sup>39</sup> BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání. Olomouc: Rubico, 2001., ISBN 8085839458, str. 161

<sup>40</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 19

### *Inspirativní vedení*

Inspirativní vedení pomocí emocionálního zacílení motivuje podřízeného pro práci, probouzí jeho nadšení pro věc a vytváří jeho důvěru v to, že je pro splnění úkolu nepostradatelný, že je schopen dosáhnout stanoveného úkolu. Svou inspirativní řečí, vedoucí povzbuzuje motivaci pracovníka přetransformovat osobní zájmy v zájmy týmové.

Tato metoda má uplatnění při řešení náročných a složitých úkolů vyžadujících vytrvalost a osobní odpovědnost. Smysl, povzbudit metodu moc vůči podřízeným pracovníkům, má tato metoda tehdy, chceme-li v nich probudit soutěživost a asertivitu. Potřebujeme-li však podpořit spolupráci v týmu a vzájemnou podporu, povzbudíme potřebu přátelství. Důležité je, vzbudit v pracovnících pocit, že to co dělají, dělají pro správnou věc a že úsilí na to vynaložené za to stojí. Pracovník, který věří ve svou firmu je vysoce motivovaný, oddaný a je ochoten vynaložit maximální úsilí.

### *Individualizovaná úcta*

„Transformační vedoucí často vystupují jako otcové svých podřízených.“<sup>41</sup> I přes rozdíly v postavení, jejich jednání v pracovníky bývá často neformální, přátelské a důvěrné. Jednají s každým jako se sobě rovným. Každému věnují individuální pozornost a dokážou vždy ocenit jeho práci. Úcta může být projevena jednak týmové skupině, která se projevuje rovnocenným jednáním a rozhodováním. A jednak může být projevena individuálně, kdy je s každou osobou zacházeno s ohledem na jeho potřeby a zájmy.

Úctu můžeme zaměstnanci projevit pochvalou za dobře oceněnou práci nebo také přidělením výjimečného úkolu, který vyžaduje zvláštní pracovní nasazení a probudí v zaměstnanci větší víru v samo sebe, dá mu prostor pro uplatnění jeho talentu, aj. Důležité tedy je, aby vedoucí získal povědomí o zájmech svého pracovníka, jeho motivacích a očekáváních od práce. Těchto informací se mu může dostat využitím techniky *výměny názorů*. Další, velmi dobře využitelná, je technika *delegování*. *Pochůzkový management* je dobře využitelný pro bezprostřední komunikaci mezi vedoucím a pracovníkem při výkonu práce. *Mentorství* zase umožní novým zaměstnancům orientovat se ve firemní politice a v organizaci práci, mimo jiné také zlepšit povědomí o novém pracovníkovi mezi stávajícím kolektivem.

---

<sup>41</sup> BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080, str. 20

### *Intelektuální stimulace*

Intelektuální stimulace slouží k tomu, aby v pracovníkovi probudila nové myšlení, nový pohled na řešení problémů. Vedoucí pracovníci by svou soustředěnost měli zaměřit na strategické myšlení, které povede je i podřízené. Dále by měli ukazovat a zviditelňovat příležitosti a hrozby, které mohou ohrozit společnost. V podstatě jde o to, umět v sobě i ve svých pracovnících probudit uvědomění si potencionálních hrozeb a příležitostí.

Intelektová stimulace má uplatnění při řešení nejasných, nestrukturalizovaných problémů.

### **3.5.7. Shrnutí**

Hledání efektivního stylu vedení prošlo řadou názorů, kdy postupně došlo k vyjasněné ideálnímu způsobu vedení lidí.

Teorie rysů nás provedla typickými rysy pro vedoucí pracovníky – inteligencí, sebedůvěrou, dominancí a odbornými znalostmi. Postupem času však bylo zřejmé, že pouhé povahové rysy nejsou dostačující. Proto následovalo zaměření se na chování řídicí osoby. Díky tomu, jsme se dostali ke dvěma dimenzím chování vedoucího, jednak může být zaměřené na zadaný úkol nebo může být zaměřené na lidi.

Teorie Grid pak následně z těchto dvou dimenzí odvodila několik základních typů vedení – týmové, orientované na úkol, orientované na lidi, bezmocné, kompromisní, oportunistické a paternalistické. Díky této teorii jsme mohli zjistit, že není možné vždy uplatňovat jen jeden typ řízení. Vždy záleží na dané situaci a k té je potřeba aplikovat adekvátní metodu řízení. Tato myšlenka je dále rozvíjena v situationalistické teorii. Situaci určuje jednak stupeň kontroly, což je zevrubně popsáno ve Fiedlerovu modelu kontingenčního jednání, dále povaha řešeného problému (Vroomův – Yettonův model), zralost podřízených (Herseyho- Blanchardův model situačního vedení) a osobnostní charakteristiky pracovníků.

Nové vedení rozšiřuje vývoj názorů na vedení o emocionální faktory. Rozlišujeme jednak transakční styl, který je postaven na vzájemné výměně mezi vedoucím a pracovníkem a transformační styl, který je postaven na charismatu vedoucí osoby čímž uspokojuje potřeby svých pracovníků.

## **4. Empirická část**

Praktická část diplomové práce je založena na analýze stylu řídicí práce manažera obchodního oddělení FAC v pojišťovně a manažera obchodního oddělení logistické společnosti.

### **4.1. Dotazníkové šetření**

K tomu, abych mohla naplnit cíle své diplomové práce, jsem využila metodu dotazníkového šetření.

Průzkum obsahuje dva typy strukturovaných dotazníků. Jeden je určen pro vedoucího pracovníka a klade si za cíl zjistit styl vedení jeho práce, dále jeho názor na spokojenost a fluktuaci podřízených pracovníků. Druhý dotazník je určený pro podřízené pracovníky a věnuje se tomu, jak vnímají svého nadřízeného a jaký k němu zaujímají vztah, dále se zabývá otázkou jejich spokojenosti se svou náplní práce a se stylem vedení nadřízeného. Poslední část dotazníku pro zaměstnance se týká jejich fluktuace, jaké mají důvody k odchodu ze zaměstnání.

Dotazníky byly zaměstnancům a vedoucím pracovníkům předány osobně, a to na podzim roku 2014.

#### **4.1.1 Dotazník pro vedoucího pracovníka**

Dotazník pro vedoucího pracovníka se skládá z testu manažerského stylu, spokojenosti zaměstnanců a jejich fluktuace.

Test manažerského stylu vychází z teorie manažerské mřížky, která byla publikována v roce 1987 v knize „The Managerial Grid III“. Na základě této teorie Oldřich Šulěř ve své publikaci „5 rolí manažera a jak je profesně zvládnout“ z roku 2008 sestavil tento test. Test je tvořen celkem 36 otázkami, přičemž ke každé náleží dvě odpovědi typu A a B. Pomocí daných kombinací otázek A a B je úkolem dotazovaného rozhodnout, které tvrzení je pro něj více či méně přijatelné. U každého tvrzení je možné rozdělit maximálně 3 body.

Část zaměřená na spokojenost zaměstnanců si klade za úkol odhalit názor vedoucího na spokojenost svých zaměstnanců. Tato část obsahuje celkem 6 uzavřených otázek, jejich přesné znění je uvedeno v příloze této práce. Vedoucí odpovídá na mimo jiné na otázky, které mají zjistit, co si myslí o vztahu mezi ním a zaměstnanci, zda jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením, aj.

Oddíl týkající fluktuace zaměstnanců zjišťuje míru a příčiny odchodů zaměstnanců z daného podniku. Obsahuje celkem 4 otázky, které chtějí zjistit co si vedoucí myslí o příčinách odchodu a důvodech setrvání v zaměstnání.

Závěrečná část dotazníku obsahuje socio-demografické otázky.

#### **4.1.2. Dotazník pro pracovníky**

Tento typ dotazníku je určený pro podřízené pracovníky. Dotazník je tvořený obdobně jako dotazník pro vedoucího pracovníka. První část je zaměřena na charakteristiku nadřízeného, druhá, se týká spokojenosti zaměstnanců a třetí část je věnována fluktuaci. Jeho znění je k nahlédnutí v příloze.

Část věnována charakteristice nadřízeného chce odpovědět na otázku, jaký je přímý nadřízený a jaký k němu má zaměstnanec vztah. Obsahuje celkem 10 uzavřených otázek. Otázky hledají odpověď mimo jiné na to, zda vedoucí poskytuje svým podřízeným dostatečný prostor a pravomoci, jakým způsobem s nimi jedná, jaké na ně klade požadavky.

Část testující spokojenost zaměstnanců zjišťuje, zda je daný zaměstnanec ve svém stávajícím zaměstnání spokojený, zda mu vyhovuje přidělená náplň práce a zda se ztotožňuje se stylem vedení práce nadřízeného. Tato část je tvořena 12 uzavřenými otázkami.

Třetí oddíl dotazníku zjišťuje míru odchodu zaměstnanců ze zaměstnání a důvody, které je k tomu vedou. Zjišťují, zda pracovník uvažoval či uvažuje o odchodu ze zaměstnání a z jakého důvodu. Tato část obsahuje celkem 5 otázek.

Závěrečná část je opět tvořena socio-demografickými otázkami.

## **4.2. Představení společnosti – 1. pozorovaný subjekt**

Generali pojišťovna patří do skupiny Generali, která je jedním z největších světových pojistitelů a zaujímá vedoucí postavení v zemích západní Evropy. Stále významnější pozici však také získává v Asii, střední a východní Evropě. Po celém světě zaměstnává více jak 77 tisíc zaměstnanců a stará se o více jak 65 milionů klientů v 60-ti zemích světa. Prostřednictvím vlastních spolupracovníků a skrze významné makléřské společnosti umožňuje zájemcům sjednat jak životní tak neživotní pojištění.

Historicky první pobočka společnosti byla založena roku 1831 v Terstu, v krátké době jej následky pobočky ve Vídni, Budapešti a v Praze. V roce 1920 byla založena společnost Moldavia Generali jejímiž zakladateli byli Živnobanka a Assicurazioni Generali. V roce 1945 došlo na území tehdejšího Československa ke znárodnění pojišťoven, Generali nevyjímaje. Téměř po 50-ti letech Generali navazuje na svou tradici v České republice a v roce 1993 vrací, a to v zastoupení rakouské pojišťovny Erste Allgemeine. V roce 1995 došlo k transformaci této společnosti v Generali pojišťovnu, a.s.

Od roku 1999 disponuje tato pojišťovna licencí pro poskytování pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou při provozu vozidla. Od roku 2002 disponuje povolením od Ministerstva Financí ČR k provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti. V roce 2002 navázala společnost významnou dohodu se společností Zürich Financial Services, díky které mohla Generali převzít jejich 5 pojišťovacích společností v České republice, Polsku, Maďarsku a na Slovensku. V roce 2003 pak pojišťovna převzala pojišťovnu Zürich. Od roku 2003 do roku 2013 pojišťovna postupně rozšiřovala spektrum svého portfolia, zkvalitňovala služby pro zákazníky a obchodní partnery a mimo jiné získala i několik certifikátů kvality. Od roku 2013 došlo k odkupu velké většiny akcií Generali PPF Holding, které bylo dokončeno v roce 2015. Díky tomu došlo k přejmenování této holdingové skupiny pro střední a východní Evropu na Generali CEE Holding, B. V.

### **4.2.2. O společnosti**

Generali pojišťovna je komplexním pojišťovacím ústavem, který nabízí jak produkty neživotního, tak životního pojištění. Široký pojistný program, zahrnující pojištění osob, majetku, odpovědnosti, motorových vozidel i průmyslových a podnikatelských rizik je



poskytován prostřednictvím vlastních spolupracovníků i řady renomovaných makléřských společností. V České republice pracuje pro tuto společnost více jak 3000 lidí.

Společnost si klade za cíl poskytnout nejlepší nabídku na trhu s jasně definovanými přínosy pro klienta, čímž by se stala volbou číslo jedna. Svého cíle chce dosáhnout snahou o maximální výkon, snaží se porozumět lidským potřebám, které chce následně naplnit. Pro své klienty nabízí pojištění šité na míru, které je jednoduché, pochopitelné, použitelné a dostupné. Mezi hlavní hodnoty společnosti patří jejich spolehlivost, která je založena na vytváření dlouhodobých vztahů a vzájemné důvěře jak zaměstnanců, klientů i široké veřejnosti. Společnost mimo jiné značně investuje do rozvoje vzdělanosti a profesního růstu svých zaměstnanců, čímž chce vytvořit transparentní a dostupné pracovní prostředí a podpořit dlouhodobou budoucnost celé Skupiny.

#### **4.2.3. Financial Advisors Cooperations**

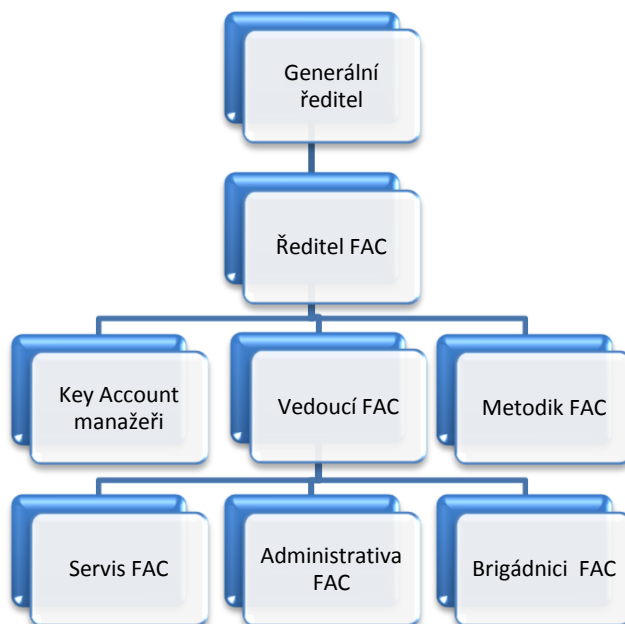
Jedná se o jedno z nejdůležitějších oddělení ve společnosti. Hlavní činnost je zaměřena na podporu a péči o vybrané externí partnery z makléřských společností. Financial Advisors Cooperations (dále jen FAC) má na starosti správu a servis partnerů z řad významných makléřských společností, za zmínku stojí uvést například OVB Allfinanz, a.s., Partners Financial Services a.s., Fincentrum a.s., aj.

Servisní část oddělení FAC je zaštiťována telefonními operátorkami, které vyřizují požadavky partnerů na smlouvy životního i neživotního pojištění. Vyřizují reklamace na již akceptované smlouvy, pomáhají při vytváření nabídek pojištění a jsou podporou pro manažery ve školení obchodních partnerů.

Cílem práce tohoto oddělení je vytvořit partnerům takové podmínky, které co nejvíce ulehčí proces uzavření smlouvy s klientem. Oddělení slouží také jako kontaktní centrum. V návštěvních hodinách mohou makléři přijít na osobní konzultaci či jen pro materiály, potřebné pro uzavírání smluv.

### 4.2.3.1. Řídící struktura

Obrázek 11: Řídící struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací Generali pojišťovny, a.s.

Generální ředitel je zodpovědný za vytváření a implementaci takových strategií, které zajistí ekonomický a hospodářský vývoj společnosti v souladu se stanovenými cíly společnosti. Je zodpovědný za schvalování rozpočtů, marketingovou strategii a obchodní politiku. Kontroluje a koordinuje činnost vrcholového managementu. Uzavírá nebo schvaluje strategické aliance a partnerství s jinými společnostmi. A také zásadním způsobem ovlivňuje a vytváří firemní kulturu. Jeho přímým podřízeným je – ředitel oddělení FAC.

Náplň práce ředitele FAC je úzce spojená s prací generálního ředitele a to zejména při strategických rozhodnutích ohledně obchodních plánů, které společně implementují. Ředitel oddělení FAC nese největší odpovědnost za rozhodnutí o využití různých prodejních kanálů externích obchodních sítí a nastavuje efektivní prodejní koncept. Reprezentuje společnost při vytváření a udržování obchodních vztahů a jednání s partnery. Nastavuje a měří klíčové indikátory výkonu v prodejní síti. Nedílnou součástí jeho práce je i samotné uzavírání strategického partnerství v oblasti makléřských společností. Důležitou součástí jeho práce je i vedení, hodnocení a motivace manažerů prodeje. Manažeři prodeje jsou jeho přímým podřízením.

Pro oddělení FAC pracuje celkem 9 Key account manažerů. Celkem mají ve správě 30 makléřských společností. Přičemž každý manažer má ve své správě v průměru 3 partnery. Hlavní odpovědnost nesou manažeři za udržení a rozvíjení dlouhodobých vztahů s klíčovými obchodními partnery. Svým partnerům poskytují jak školicí, tak motivační servis. Školicí servis spočívá zejména v poradenské činnosti přes email či telefon a také v pravidelných školicích akcích, v rámci kterých buď školí nově zavedené produkty, nebo předávají produktové znalosti pro nové finanční poradce. Motivační servis spočívá v pořádání kulturních či sportovních akcí, které se konají za účelem utužení obchodních vztahů. Mimo jiné také plánují a vyjednávají nové podmínky obchodní spolupráce a vytváří strategický plán a dlouhodobé priority pro klienta.

Vedoucí oddělení FAC je přímý podřízený ředitele FAC. Nese odpovědnost za fungování servisu FAC a obslužnost linky FAC. Koriguje a kontroluje plnění stanovených plánů, vede své podřízené, stanovuje pracovní směny, motivuje zaměstnance a realizuje jejich odborná školení. Součástí jeho práce je i vedení výběrových řízení nových zaměstnanců pro oddělení a zajišťování jejich odborného zaučení.

Jeho přímým zástupcem je metodik FAC. V případě nepřítomnosti vedoucího zodpovídá za chod servisu a koordinaci podřízených. Ve spolupráci s produktovým oddělením odpovídá za tvorbu návrhů pojistných smluv, pojistných podmínek a kalkulačních programů. Produktově školí jak nové zaměstnance, tak pracovníky servisu. Informuje obchodní partnery o produktových novinkách, změnách v pojištění, aj.

Na servisu pracuje celkem 10 pracovníků. Jejich hlavní náplní práce je vyřizování telefonických požadavků a dotazů od finančních poradců. Pracují v 6 různých směnách v časovém horizontu od 8 do 18- ti hod. Hlavní odpovědnost nesou za správnost podaných informací. Ve zbytku pracovní doby vyřizují emailové požadavky, přijímají návštěvy poradců na oddělení, případně konají jiné drobné administrativní činnosti.

Další část oddělení je administrativní. Do této sekce spadá analytik oddělení a specialista na poštovní listiny, objednávky a faktury. Hierarchicky spadají pod vedoucího oddělení, plní však také požadavky manažerů prodeje. Poslední část, za koho nese vedoucí odpovědnost, jsou brigádníci. Celkem jsou čtyři. Mají na starosti drobné zajištění chodu servisu, od skladování tiskopisů po kontrolu a archivaci smluv.

#### 4.2.4. Zhodnocení respondentů

##### Vedoucí oddělení

Vedoucí oddělení FAC pracuje ve společnosti 2,5 roku, z toho 1,5 roku na pozici manažera oddělení. Do Generali pojišťovny nastoupil ihned po dokončení vysokoškolského studia, na pozici specialisty servisu FAC. Po roce využil možnosti povýšení na vedoucího skupiny FAC. Z jeho kolegů a kamarádů se tedy rázem staly jeho podřízení, což do značné míry ovlivňuje jejich vzájemný vztah. Vedoucí oddělení spadá do věkové kategorie 26-35 let.

##### Zaměstnanci

Na oddělení FAC bylo rozdáno celkem 13 dotazníků, z toho 13 jich bylo vyplněných vráceno zpět. Návratnost tedy byla 100%.

Jak interpretuje níže uvedená tabulka, nejsilnější struktura respondentů je ve věku 26-35 let. Z pohlaví převažuje ženské, a to konkrétně 11 (85%), mužské pohlaví tedy mělo jen 15% zastoupení.

Tabulka 4: Věková struktura respondentů

| Věk           | Počet respondentů | % vyjádření |
|---------------|-------------------|-------------|
| do 17-ti let  | 0                 | 0%          |
| 18-25 let     | 1                 | 8%          |
| 26-35 let     | 8                 | 62%         |
| 36-45 let     | 4                 | 31%         |
| 46-55 let     | 0                 | 0%          |
| 56 a více let | 0                 | 0%          |
| <b>Celkem</b> | <b>13</b>         | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Převažující vzdělání na oddělení FAC jen potvrzuje, požadavky na vykonávanou pozici. 62% respondentů uvedlo, že má středoškolské vzdělání, což je základní požadavek pro výkon jejich činnosti. Můžeme zde také však spatřit zastoupení vysokoškolského vzdělání. Základní vzdělání či výuční list nemá žádný z dotazovaných.

Tabulka 5: Vzdělání respondentů

| Vzdělání               | Počet respondentů | % vyjádření |
|------------------------|-------------------|-------------|
| základní               | 0                 | 0%          |
| vyučen/a               | 0                 | 0%          |
| středoškolské          | 8                 | 62%         |
| vyšší odborné          | 1                 | 8%          |
| bakalářské             | 2                 | 15%         |
| magisterské/inženýrské | 2                 | 15%         |
| <b>Celkem</b>          | <b>13</b>         | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Jak ukazuje tabulka s přehledem pracovního poměru, počet respondentů, kteří na oddělení pracují do 2 let je totožný s respondenty, kteří na oddělení pracují více jak 5 let.

Tabulka 6: Délka pracovního poměru respondentů

| Délka pracovního poměru | Počet respondentů | % vyjádření |
|-------------------------|-------------------|-------------|
| do 1 roku               | 2                 | 15%         |
| do 2 let                | 4                 | 31%         |
| do 3 let                | 2                 | 15%         |
| do 4 let                | 1                 | 8%          |
| více jak 5 let          | 4                 | 31%         |
| <b>Celkem</b>           | <b>13</b>         | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

#### 4.2.4. Zhodnocení dotazníkového šetření

V následující kapitole budou vyhodnoceny výsledky dotazníkových šetření. Nejprve dojde k určení stylu řízení vedoucího pracovníka a následně jeho názoru na spokojenost a fluktuaci zaměstnanců. Další část bude věnována rozboru dotazníků pro zaměstnance. V první řadě vyhodnotím jejich názor na nadřízené, následně jejich spokojenost v zaměstnání a v poslední části vyhodnotím míru jejich fluktuace a příčiny, které k ní mohou vést.

#### 4.2.5. Zhodnocení stylu řízení vedoucího pracovníka

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, test manažerského stylu vychází z teorie manažerské mřížky a jeho znění je převzato z publikace O.Šulěře „5 rolí manažera a jak je zvládnout“. Vyhodnocení testu bylo provedeno podle tabulky, která je uvedena v příloze, dle odborné literatury. Body, přiřazené k jednotlivým odpovědím byly přepsány do tabulky uvedeny níže a došlo ke zjištění skóre pro jednotlivé styly řízení. Dominantním stylem řízené je to, které získalo nejvyšší skóre.

Tabulka 7: Výsledky testu manažerského stylu

|        |     |     |     |     |     |     |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
|        | 9,9 | 9+9 | 9,1 | 5,5 | 1,9 | 1,1 |
| Celkem | 23  | 26  | 11  | 25  | 16  | 6   |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledku testů manažerského stylu

Jak dokládá tabulka č. 7, vedoucí oddělení servisu FAC používá styl paternalismus (9+9) a kompromisník (5,5). V případě paternalismu kombinuje tedy zájem o lidi se zájmem o splnění úkolu. Manažer chce dosáhnout nejlepších výsledků jak z pozice jemu svěřených úkolů, tak i na straně lidských vztahů na pracovišti. Ke svým podřízeným přistupuje jako rodič k dítěti. V případě, že jsou loajální a plnění svědomitě své úkoly, stará se o jejich potřeby. Dle teoretických poznatků je tedy možné předpokládat, že se tento manažer snaží, aby oddělení FAC prosperovalo a vykazovalo dobré výsledky. Své zaměstnance motivuje a chválí, v případě prohřešků aplikuje adekvátní tresty.

V těsné blízkosti následuje styl kompromisník. Snaží se najít rovnováhu mezi potřebou plnit určené úkoly na straně jedné a na straně druhé udržet přijatelnou morálku zaměstnanců.

#### 4.2.6. Spokojenost zaměstnanců z pohledu vedoucího

Tato část dotazníku zjišťuje, jaký názor má vedoucí oddělení FAC na spokojenost svých podřízených v dané pozici a v ostatních aspektech, uvedených níže.

Vedoucí servisu FAC se domnívá, že zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svou prací i se stylem jeho vedení. Na otázku, zda si myslí, či podřízeným vyhovuje vztah, který s nimi má navázaný, odpověděl opět spíše ano. Vzájemné vztahy na pracovišti jsou poměrně

nekonfliktní, založené spíše na přátelské úrovni. Tento fakt vychází zejména z toho, že před povýšením pracovala tato osoba na stejné pracovní pozici jako současní podřízení. Během této doby se mezi nimi vytvořil přátelský vztah, který přetrvává i nadále, což potvrdil i následující otázkou, která se dotazuje na vztahy na pracovišti.

Co se týče problematiky náplně práce a její organizace, opět se vedoucí domnívá, že spíše převažuje spokojenost. Dle jeho názoru jsou pracovníci spíše spokojeni s pracovním prostředím, vybavením a organizací práce.

Totožná odpověď zazněla i v případě otázky týkající se spokojenosti se mzdovým ohodnocením a benefity. Zaměstnancům náleží benefity ve formě příspěvků na stravování, na penzijní připojištění, životní připojištění, příspěvky na sportovní aktivity, na vzdělání v oblasti cizích jazyků. Dvakrát ročně pak mají možnost účastnit se teambuildingu. S pravidelností se také konají velkolepé vánoční večírky.

Mzda zaměstnanců se skládá z pevné složky, která je stanovena na základě pracovní smlouvy a s ohledem na kolektivní smlouvu společnosti. Další část mzdy je pohyblivá složka, která je závislá od výkonu daného zaměstnance za příslušné období. O přidělení pohyblivé složky rozhoduje vedoucí oddělení.

Vedoucí oddělení se domnívá, že s možností pracovního postupu jsou zaměstnanci spíše nespokojeni. Pro úplnost je třeba uvést, že možnost pracovního postupu je na daném oddělení spíše omezená. Pracovníci servisu mají možnost povýšit buď na Key account manažera nebo na manažera oddělení. Vzhledem k fluktuaci na těchto pozicích a s ohledem na profil vhodného kandidáta je pravděpodobnost postupu velmi malá.

#### **4.2.7. Fluktuace zaměstnanců z pohledu vedoucího oddělení**

Třetí část dotazníku zjišťuje pohled vedoucího oddělení na příčiny odchodů zaměstnanců z oddělení. Vedoucí byl v dotazníku požádán, aby uvedl vývoj počtu zaměstnanců na oddělení za posledních 5 let. Vzhledem k době svého působení na oddělení (2,5 roku) mohl tyto data uvést pouze za poslední 2 roky, tj. za rok 2013 a 2014. V roce 2013 činil počet zaměstnanců na oddělení 8, v roce 2014 tento počet vzrostl na 10 zaměstnanců.

Počet zaměstnanců, kteří v letech 2013 a 2014 z oddělení odešli, činil v roce 2013 4 a v roce 2014 také 4. Míra fluktuace tedy v roce 2013 činila 50% a v roce 2014 40%, což jsou velmi vysoké hodnoty.

Nejčastější příčiny odchodu ze zaměstnání vidí manažer oddělení v nespokojenosti s náplní práce, v omezené možnosti kariérního růstu a v osobních důvodech. Výše uvedené potvrzuje tvrzení o nespokojenosti zaměstnanců s možností profesního růstu.

Důvody pro setrvání v zaměstnání vidí v příjemném pracovním prostředí, v jistotě stabilního zaměstnání a v adekvátním finančním ohodnocení.

#### **4.2.8. Charakteristika nadřízeného z pohledu zaměstnance**

První část dotazníku pro zaměstnance si klade za cíl odpovědět na otázku, jak vnímají svého nadřízeného a jaký k němu mají vztah. V této části měli respondenti za úkol odpovědět na 10 uzavřených otázek.

Na otázku, zda jsou na ně ze strany nadřízeného kladeny vysoké nároky, odpověděli 3 spíše ano, 2 určitě ne a 8 dotázaných uvedlo spíše ne. Výsledek této otázky v podstatě potvrdil i sám vedoucí oddělení, který ve společném rozhovoru přiznal v tomto aspektu jisté mezery. Z rozhovoru vyplynulo, že tento problém pramení zejména z faktu, že před nástupem do funkce manažera oddělení, pracoval na stejné pozici jako jeho nynější podřízený. Díky přátelskému vztahu, který mezi sebou měli nastavený, je nyní komplikovanější klást na ně vysoké požadavky z pozice nadřízeného.

Na otázku, zda dovede pochválit za dobře odvedenou práci, odpověděla většina dotázaných pozitivně. Což koresponduje s paternalistickým stylem řízení. Dotázaní vnímají jednání svého nadřízeného za slušné a taktní. Jedná s nimi jako se sobě rovnými. Považují ho za osobu, která dává prostor jejich nápadům a názorům, což v dotazníkovém šetření potvrdilo 12 ze 13 dotázaných osob. Stejně pozitivně je vnímáno i poskytování pravomocí k plnění úkolů. Nadřízený je vnímán jako osoba, která je ochotna vyslyšet případné problémy a pomůže při řešení problémů, jak pracovních tak osobních. 9 respondentů považuje svého nadřízeného za odborníka v daném oboru.

Na otázku, zda si umí prosadit svůj vlastní názor, však již zaznělo několik negativních odpovědí. 5 ze 13 dotázaných se vyjádřilo, že s tímto tvrzením nesouhlasí.



50% dotázaných si dokonce myslí, že svou práci nevykonává dobře. Odpovědi k jednotlivým otázkám uvádím v níže uvedeném přehledu.

Tabulka 8: Charakteristika nadřízeného

| Kladená otázka                                     | Pozitivní | Negativní |
|--|-----------|-----------|
| Klade na Vás podřízený vysoké nároky?              | 3         | 10        |
| Dovede Vás pochválit za práci?                     | 11        | 2         |
| Dává prostor Vaším nápadům, názorům?               | 12        | 1         |
| Poskytuje Vám dostatek pravomocí pro plnění úkolů? | 11        | 2         |
| Myslíte si, že se na něj můžete obrátit?           | 12        | 1         |
| Umí si prosadit vlastní názor?                     | 8         | 5         |
| Je odborníkem ve svém oboru?                       | 9         | 4         |
| Vykonává svou práci dobře?                         | 6         | 7         |
| Jedná s podřízenými jako se sobě rovnými?          | 11        | 2         |
| Dohlíží na své podřízené?                          | 9         | 4         |

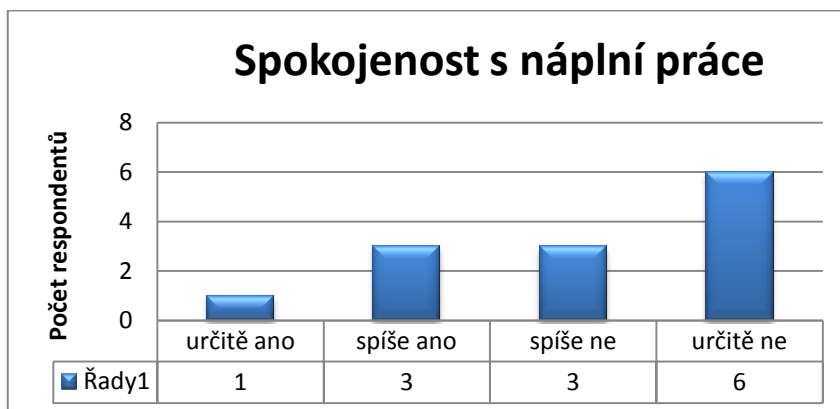
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Dle výsledků této části dotazníku, je nadřízený v rámci všech uvedených charakteristik hodnocen převážně kladně. Většina charakteristik koresponduje s paternalistickým stylem řízení, které nám vyšlo v rámci testu manažerského stylu řízení, vyjma kladení vysokých nároků na své zaměstnance. Což může snižovat motivaci zaměstnanců snažit se o co nejlepší výsledky přidělených úkolů.

#### 4.2.9. Spokojenost zaměstnanců

Druhá část dotazníku zjišťuje spokojenost zaměstnanců ve stávajícím zaměstnání, se svou náplní práce a se stylem vedení nadřízeného. 4 z dotázaných uvedli, že spíše nejsou spokojeni se svým zaměstnáním, z toho jedna osoba je určitě nespokojena. Jak demonstruje níže uvedený graf, převážná většina dotázaných je však se svou náplní práce spokojena, konkrétně 69%.

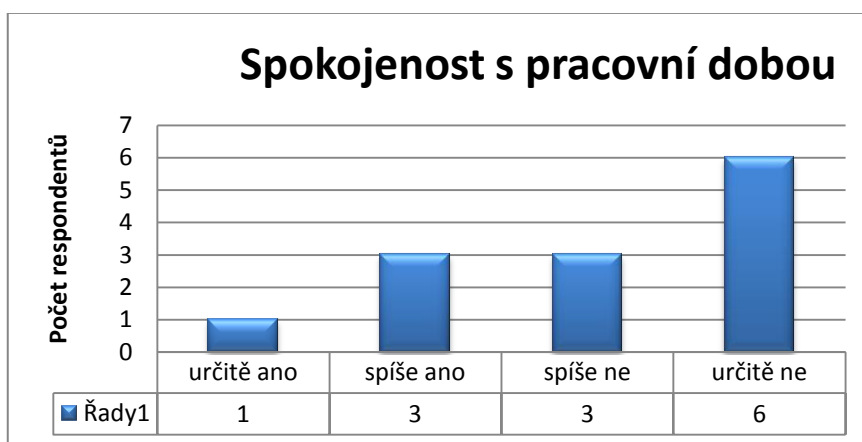
Graf 1: Spokojenost s náplní práce



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Graf č. 2 vyjadřuje spokojenost s pracovní dobou a směnností. Většina zaměstnanců je s nastavenou pracovní dobou spokojena. Provozní doba servisní linky je od 8 do 18 hod, pro plné pokrytí, je vytvořeno několik směn. Na základě výsledků dotazníků můžeme soudit, že zvolené směny jsou pro zaměstnance spíše vyhovující.

Graf 2: Spokojenost s pracovní dobou



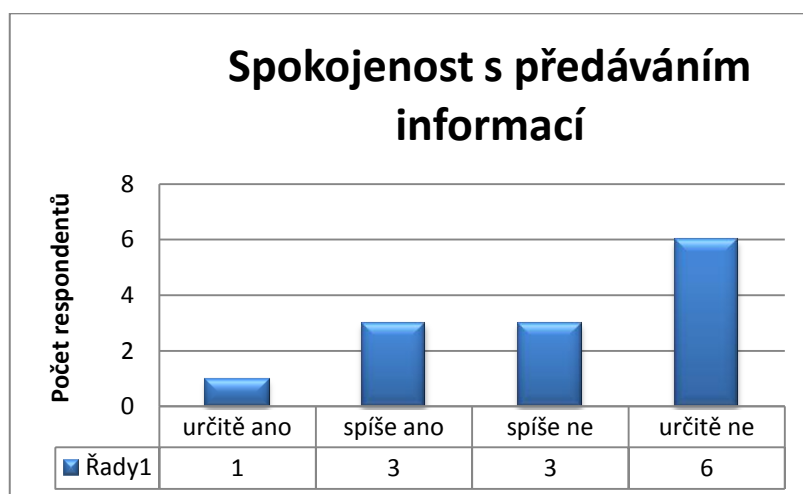
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Otázka, zabývající se spokojeností se stylem řízení nadřízeného prokázala, že 8 z dotázaných je spíše spokojeno. Jak bylo již uvedeno výše, vedoucí oddělení se domnívá, že pracovníci jsou spíše spokojeni s jeho vedením. Z celkového počtu dotázaných osob, 38% se vyjádřilo, že spokojeno není. Vzhledem k tomu, že se nejedná o nízkou hodnotu, doporučila bych do budoucna se na tuto problematiku zaměřit a přijmout příslušná opatření. Je však také třeba poznamenat, že 92% dotázaných je spokojeno se

vztahem, který mají s vedoucím navázaný. Což opět potvrdil i sám nadřízený. Ke svým podřízeným přistupuje jako k sobě rovným a komunikaci realizuje na přátelské úrovni.

Výrazně negativně dopadla otázka spokojenosti s kvalitou informací, předávaných směrem od vedení k zaměstnancům. Jak dokládá výše uvedený graf č. 3, více jak 50% respondentů je s tímto aspektem nespokojeno. A 46% uvádí, že není dostatečně motivováno. Nadřízený by měl tento problém bezprostředně řešit, aby nedocházelo k pochybením při plnění stanovených úkolů daného oddělení. Je však třeba také poznamenat, že 62% se domnívá, že ze strany vedoucího je řízení prováděno tak, aby oddělení dosahovalo co nejlepších výsledků. Což si odporuje s otázkou předávání kvalitních informací.

Graf 3: Spokojenost s předáváním informací



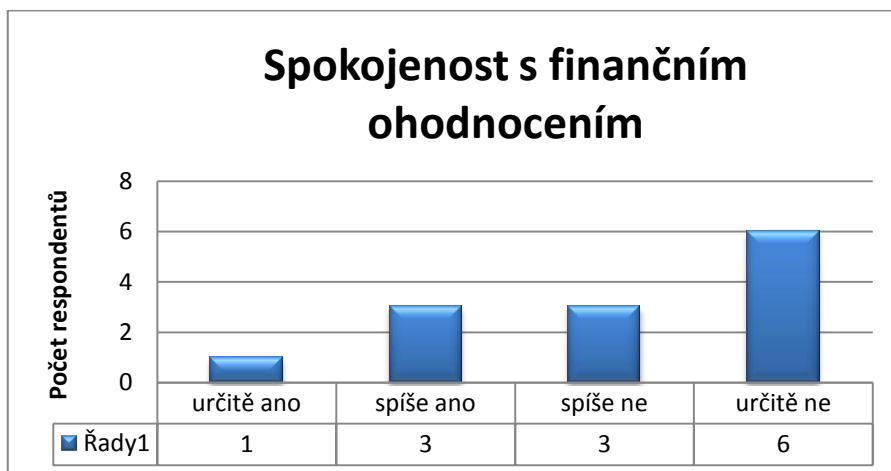
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

5 ze 13 respondentů není spokojeno se vztahy na pracovišti, což je celkem překvapivá informace, která se neshoduje s názorem na tento aspekt vedoucího oddělení.

50% dotázaných je spokojeno s možností pracovního postupu, který se na oddělení nabízí. Vzhledem k tomu, že možnost pracovního postupu je na oddělení velmi omezená, není tento výsledek překvapující.

69% je spokojeno s úrovní zaměstnaneckých benefitů, což svým názorem potvrdil i vedoucí oddělení. Více jak 50% je zároveň spokojeno s výší finančního ohodnocení, viz zobrazení v níže uvedeném grafu č. 4.

Graf 4: Spokojenost s finančním ohodnocením

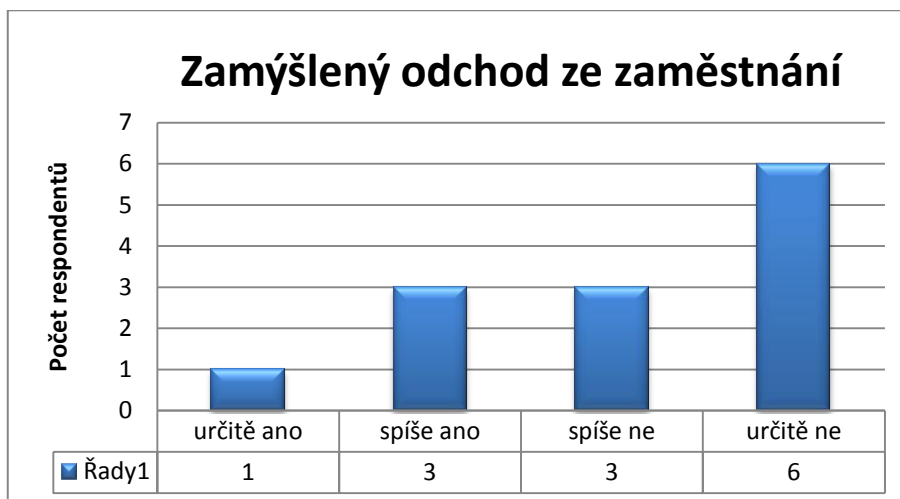


Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

#### 4. 2. 10. Fluktuace zaměstnanců

Třetí část dotazníku se snaží objasnit míru odchodu zaměstnanců ze zaměstnání a důvody, které je k tomu vedu.

Graf 5: Zamýšlený odchod ze zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

O odchodu ze zaměstnání v posledních letech uvažovalo 9 ze 13 zaměstnanců. Ti byli následně požádáni o uvedení důvodu. Označit mohli libovolný počet důvodů. Přehled jejich odpovědí uvádím v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Důvody odchodu ze zaměstnání

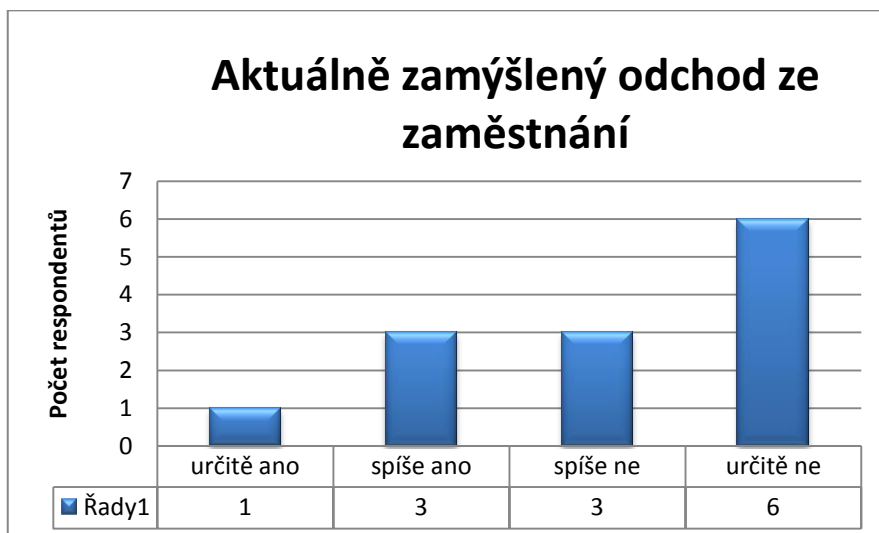
|   | Počet<br>odpovědí | Procentní<br>vyjádření |
|---|-------------------|------------------------|
| Nevyhovující pracovní prostředí           | 1                 | 5%                     |
| Nespokojenost s náplní a organizací práce | 2                 | 10%                    |
| Neshody s vedením podniku                 | 0                 | 0%                     |
| Špatné vztahy na pracovišti               | 3                 | 15%                    |
| Nedostatečné finanční ohodnocení          | 4                 | 20%                    |
| Nedostatečné zaměstnanecké výhody         | 0                 | 0%                     |
| Omezené možnosti vzdělávání a rozvoje     | 2                 | 10%                    |
| Omezená možnost kariérního růstu          | 8                 | 40%                    |
| Nabídka zaměstnání od konkurence          | 0                 | 0%                     |
| Osobní důvody                             | 0                 | 0%                     |
| Odchod do důchodu                         | 0                 | 0%                     |
| Jiné                                      | 0                 | 0%                     |
| <b>Celkem</b>                             | <b>20</b>         |                        |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Jak můžeme vidět, nejsilnější důvod pro odchod ze zaměstnání je omezená možnost kariérního růstu. Dá se říci, že každý druhý, který uvažuje o odchodu, udává tuto příčinu. Výsledek zároveň potvrzuje názor vedoucího oddělení na spokojenost zaměstnanců v této oblasti. Je však také třeba zmínit, že vedoucí oddělení tento důvod nevnímá jako stěžejní. Jako další důvod pro odchod ze zaměstnání bylo často uváděno špatné finanční ohodnocení, opět je tedy potvrzen názor zaměstnanců na spokojenost s výší mzdy. Odpověď na tento důvod zazněl i v dotazníku vedoucího oddělení. Mezi další důvody, které mohou zapříčinit odchod ze zaměstnání, byly uváděny špatné vztahy na pracovišti, omezená možnost vzdělání a rozvoje, nespokojenost s náplní a organizací práce a nevyhovující pracovní prostředí.

Následuje grafické zpracování otázky, která se táže, zda v současné době respondent uvažuje o odchodu ze zaměstnání. Vážně o odchodu ze zaměstnání v současné době uvažuje pouze 1 člověk, 3 lidi tuto možnost zvažují, 9 lidí o odchodu aktuálně neuvažuje.

Graf 6: Aktuálně zamýšlený odchod ze zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Následující tabulka č. 10 zaznamenává důvody pro setrvání v podniku. Nejvíce respondentů uvedlo jako důvod jistotu stabilního zaměstnání a zajímavou náplň práce. Zmíněna však také byla možnost vzdělání a kariérního růstu. V odpovědi „Jiné“, zazněl jako důvod zajímavá pracovní doba.

Tabulka 10: Důvody pro setrvání v podniku

|                                | Počet odpovědí | Procentní vyjádření |
|--------------------------------|----------------|---------------------|
| Příjemné pracovní prostředí    | 3              | 9%                  |
| Zajímavá náplň práce           | 6              | 17%                 |
| Dobré vztahy s vedením podniku | 2              | 6%                  |
| Dobré vztahy na pracovišti     | 2              | 6%                  |
| Jistota stabilního zaměstnání  | 8              | 23%                 |
| Adekvátní finanční ohodnocení  | 2              | 6%                  |
| Zaměstnanecké výhody           | 3              | 9%                  |
| Možnosti vzdělávání a rozvoje  | 4              | 11%                 |
| Možnost kariérního růstu       | 3              | 9%                  |
| Jiné                           | 2              | 6%                  |
| <b>Celkem</b>                  | <b>35</b>      |                     |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Na otázku, jak dlouho by dotázaní chtěli pracovat u současného zaměstnavatele, pokud by se vše vyvíjelo dle jejich představ, odpověděla nadpoloviční většina více jak 5 let, 23% uvedlo 3-5 let. Méně jak jeden rok chce u zaměstnavatele zůstat 1 člověk, dá se tedy předpokládat, že se jedná o tutéž osobu, která vážně uvažuje o odchodu ze zaměstnání.

Tabulka 11: Doba plánovaného setrvání v podniku

|                | Počet<br>odpovědí | Procentní<br>vyjádření |
|----------------|-------------------|------------------------|
| Méně jak 1 rok | 1                 | 8%                     |
| 1 -2 roky      | 1                 | 8%                     |
| 3-5 let        | 3                 | 23%                    |
| Více jak 5 let | 8                 | 62%                    |
| Celkem         | 13                |                        |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

### **4.3. Představení společnosti – 2. pozorovaný subjekt**

Oslovená společnost se zabývá mezinárodní a vnitrostátní přepravou. Realizuje pozemní, letecké i námořní přepravy, zákazníkům umožňuje skladování a nabízí služby s přidanou hodnotou.

#### **4.3.1. O společnosti**

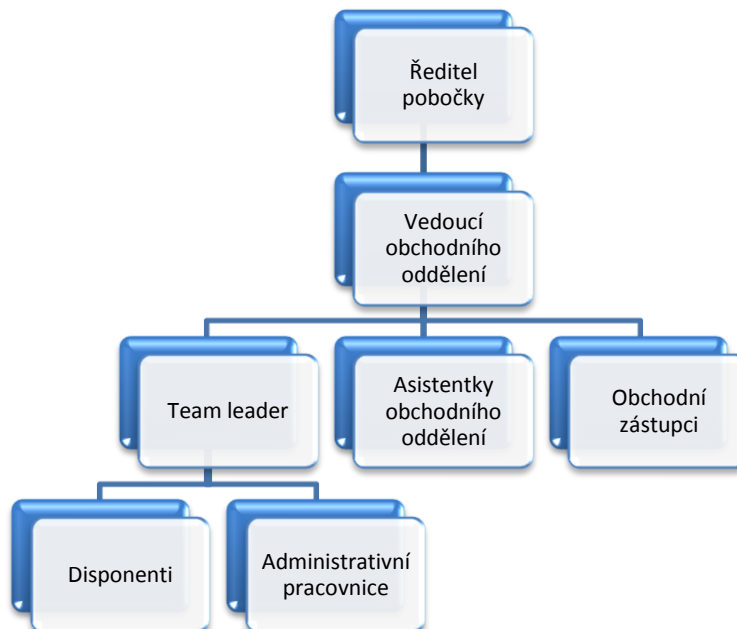
Společnost Rhenus logistics disponuje více jak 390 pobočkami po celém světě a zaměstnává přes 24000 zaměstnanců. Pro své zákazníky realizuje pozemní, námořní i letecké přepravy. Na celosvětovém trhu působí již od roku 1912.

V České republice má společnost zastoupení v Brně, Ostravě. Hlavní pobočka se nachází v Praze a byla založena roku 1993. Díky tomuto zastoupení společnost zajišťuje kompletní i cenově zajímavé pokrytí celé České republiky. Její zaměření je zejména na dopravní logistiku. V pozemní přepravě společnost umí díky partnerským pobočkám zajistit přepravy nejen do celé Evropy, ale například i do Turecka. Zákazníkům umí realizovat běžné přepravy, ale i individuální tzv. přepravy šité na míru jak pro mezinárodní, tak pro vnitrostátní přepravy. V dopravní logistice se dále zaměřuje na námořní a letecké přepravy, těžké a nadrozměrné přepravy a expresní služby. Zákazníci však mohou u společnosti nalézt služby skladové a přístavní logistiky, dále pak projektová řešení a systém home delivery.



#### 4.3.1.1. Řídící struktura

Obrázek 12: Řídící struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací Rhenus logistics, a.s.

Ředitel pobočky ze své pozice zodpovídá za správu a provoz svěřené pobočky, stojí za tvorbou obchodních a finančních plánů, dohlíží nad provozem pobočky, jedná s obchodními partnery a vyhodnocuje aktuální stav na trhu a mezi konkurencí.

Manažer obchodního oddělení má ve firmě na starosti řízení obchodní činnosti. Cílem jeho práce je udržovat vztahy a starat se o nejvýznamnější zákazníky. Má hlavní slovo při tvorbě cenové politiky a rozhoduje o účasti na výběrovém řízení. Zároveň je vedoucím oddělení sběrné služby. Díky tomu disponuje s kompetencemi v oblasti plánování spojů sběrné služby.

Obchodní zástupci aktivně oslovují společnosti, které využívají, jak vnitrostátní, tak mezinárodní kamionové přepravy. Za účelem navázání dlouhodobé spolupráce prezentují služby společnosti a domlouvají obchody. Odpovědnost za jejich činnost nese obchodní manažer.

Hlavní náplň práce asistentek obchodního oddělení spočívá ve vyřizování poptávek a objednávek přeprav pro sběrnou službu a celovozová přepravy. Dle dlouhodobě

stanovených partnerských tarifů a dle specifik dané poptávky, předají zákazníkovi cenu za danou přepravu, v případě jeho zájmu mu ji následně objednají u disponentů. Další, neméně důležitá část jejich práce, spočívá ve vyhledávání a akvizici nových zákazníků a jejich přímé oslovování prostřednictvím telefonu. Mimo jiné udržují a posilují vztahy u stávajících zákazníků, pomáhají jim při řešení komplikovaných přeprav, předávají své zkušenosti a řeší s nimi případné problémy při doručení či vyzvednutí zásilek.

Team leader sběrné služby dohlíží nad činností disponentů a administrativních pracovníků. Nese odpovědnost za plnění úkolů oddělení sběrné služby. Náplň práce team leadera je shodná s prací disponentů.

Práce disponentů je značně navázána na činnost asistentek obchodního oddělení. Na základě přijatých objednávek realizují importní a exportní přepravy ve spolupráci se zahraničními pobočkami. Současně pro zákazníky doplňují systém truck and trace, kdy jim dokážou předat aktuální informace o stavu zásilky a přesné době doručení. Jejich práce spočívá v plánování přeprav pro sběrnou službu. Kamiony sběrné služby jezdí v pravidelném harmonogramu v určených dnech. V den odjezdu kamionu disponenti tedy musí naplánovat naložení všech zásilek a avizovat je do partnerských poboček.

Administrativní část sběrné služby zajišťuje zpracování veškerých dokumentů, které jsou pro realizaci přeprav třeba, mimo jiné zpracovávají ložné listiny, dokumenty CMR a rozvozové listiny.

#### **4.3.2. Zhodnocení respondentů**

##### **Vedoucí oddělení**

Vedoucí obchodního oddělení pracuje ve společnosti více jak 10 let. Kariéru ve společnosti započal po ukončení studia na vyšší odborné škole, na pozici disponenta pro celovozové přepravy. Po několika letech byl přidělen na pozici team leadera sběrné služby, a poslední 4 roky pracuje jako vedoucí obchodního oddělení a sběrné služby. Spadá do věkové kategorie 26-35 let.

##### **Zaměstnanci**

Po dohodě s vedoucím oddělení bylo dotazníkem osloveno 11 zaměstnanců se 100 % návratností, a to z obchodního oddělení a sběrné služby. Celkem bylo osloveno 10 žen a 1

muž. Níže uvedená tabulka uvádí věkovou strukturu dotazovaných. Nejsilnější věková skupina je mezi 26-35 lety.

Tabulka 12: Věková struktura respondentů

| Věk           | Počet respondentů | % vyjádření |
|---------------|-------------------|-------------|
| do 17-ti let  | 0                 | 0%          |
| 18-25 let     | 2                 | 18%         |
| 26-35 let     | 5                 | 45%         |
| 36-45 let     | 3                 | 27%         |
| 46-55 let     | 1                 | 9%          |
| 56 a více let | 0                 | 0%          |
| <b>Celkem</b> | <b>11</b>         | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Tabulka č. 13, ukazuje přehled vzdělání respondentů. Největší zastoupení má středoškolské vzdělání, vysoké zastoupení má však i vzdělání bakalářské. Výsledek opět není překvapující vzhledem k charakteru vykonávaných činností.

Tabulka 13: Vzdělání respondentů

| Vzdělání               | Počet respondentů | % vyjádření |
|------------------------|-------------------|-------------|
| Základní               | 0                 | 0%          |
| Vyučen/a               | 1                 | 9%          |
| Středoškolské          | 6                 | 55%         |
| Vyšší odborné          | 0                 | 0%          |
| Bakalářské             | 4                 | 36%         |
| Magisterské/inženýrské | 0                 | 0%          |
| <b>Celkem</b>          | <b>11</b>         | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Tabulka č. 14, vyjadřující délku pracovního poměru ukazuje, že nejsilnější skupina zaměstnanců je s délkou pracovního poměru do 3 let následována skupinou do 2 let.

Tabulka 14: Délka pracovního poměru

| Délka pracovního poměru | Počet respondentů | % vyjádření |
|-------------------------|-------------------|-------------|
| do 1 roku               | 1                 | 9%          |
| do 2 let                | 3                 | 27%         |
| do 3 let                | 4                 | 36%         |
| do 4 let                | 1                 | 9%          |
| více jak 5 let          | 2                 | 18%         |
| <b>Celkem</b>           | <b>11</b>         | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

#### 4.3.3. Zhodnocení dotazníkového šetření

Obdobně jako v kapitole 4.2.5. nejprve uvedu výsledný styl vedení manažera oddělení, následně interpretuji jeho názory na spokojenost a fluktuaci podřízených pracovníků. Provedu analýzu jednak názorů zaměstnanců na styl vedení svého nadřízeného, dále na jejich spokojenost v zaměstnání a nakonec vyhodnotím jejich názory na fluktuaci.

#### 4.3.4. Zhodnocení stylu řízení vedoucího pracovníka

Stejně jako u společnosti Generali, i zde jsem pro vyhodnocení manažerského stylu vycházela z publikace O. Šulěře. Výsledky testu interpretuji níže, v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Výsledky z testu manažerského stylu

|               |           |           |           |           |           |          |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|
|               | 9,9       | 9+9       | 9,1       | 5,5       | 1,9       | 1,1      |
| <b>Celkem</b> | <b>21</b> | <b>27</b> | <b>13</b> | <b>23</b> | <b>15</b> | <b>9</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků z testu manažerského stylu

Nejvyšší skóre získal paternalistický styl řízení, následován stylem kompromisník, stejně jako u vedoucího oddělení FAC. Vedoucí obchodního oddělení tedy také kombinuje zájem o lidi se zájmem o plnění cílů.

#### **4.3.5. Zhodnocení spokojenosti zaměstnanců z pohledu vedoucího**

Po uvážení všech okolností se vedoucí domnívá, že jeho podřízení zaměstnanci jsou spíše spokojeni se svou náplní práce i s jeho přístupem k vedení lidí. Stejný názor má na to, zda zaměstnancům vyhovuje jejich vzájemný vztah. Je třeba podotknout, že vzájemné vztahy jsou velmi přátelské a téměř bezkonfliktní. Občas samozřejmě dochází k drobným výměnám názorů, nicméně vždy je vše vyřešeno ku prospěchu věci. Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni se vztahy v kolektivu, opět odpověděl, spíše ano.

K otázce, zjišťující názor na spokojenost zaměstnanců s náplní práce a její organizace, se vedoucí vyjádřil, že spíše ano. Jak sám uvedl, zastává názor, že v případě nespokojenosti by takový zaměstnanec na dané pozici neměl být. Je třeba také podotknout, že náplň práce zaměstnanců je velmi pestrá a plná nepředvídatelných situací. Od zaměstnanců se vyžaduje vždy plné nasazení a stoprocentní soustředění.

Otázka, zabývající se spokojeností zaměstnanců s výší mzdy a úrovní zaměstnaneckých výhod, zaznamenala spíše negativní odpověď. Vedoucí se domnívá, že zaměstnanci jsou v tomto aspektu spíše nespokojeni. Balíček zaměstnaneckých benefitů ve společnosti je spíše omezený. Obsahuje příspěvek na stravování ve formě stravenek a služební telefon, který je však přidělen jen vybraným zaměstnancům a příspěvek na jazykový kurz. Jednou ročně se pak koná firemní večírek. Podobně jako ve společnosti Generali je mzda složena z pevné složky. Každé čtvrtletí jsou pak zaměstnancům vypláceny odměny za splnění předem definovaných cílů, ročně pak mohou získat třináctý plat, který je závislý na výkonnosti celé pobočky. V případě negativních výsledků, nárok na tento plat zaměstnancům nevzniká.

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s možností pracovního postupu, odpověděl spíše ne. V dané pobočce je možnost pracovního postupu spíše menší, což je očekávatelné, vzhledem k velikosti pobočky.

#### **4.3.6. Zhodnocení fluktuace zaměstnanců z pohledu vedoucího**

Poslední část dotazníku pro vedoucího pracovníka zjišťuje jeho názor na fluktuaci zaměstnanců na jeho oddělení.

V úvodní otázce byl požádán o uvedení vývoje počtu zaměstnanců za posledních 5 let. Jeho odpovědi zaznamenává tabulka č. 16, kde můžeme vidět, že počet zaměstnanců na daném oddělení stoupá. Jak přiznává, tento stoupající trend je dán především rostoucím počtem obchodních příležitostí a také reorganizací uvnitř firmy. Rok 2009 zůstal bez odpovědi, neboť dotazovaný působí na pozici vedoucího oddělení od roku 2010.

Tabulka 16: Odchody zaměstnanců

| Rok  | Počet zaměstnanců |
|------|-------------------|
| 2009 |                   |
| 2010 | 7                 |
| 2011 | 8                 |
| 2012 | 8                 |
| 2013 | 10                |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Počet zaměstnanců, kteří oddělení během 5 let z oddělení odešli, je zaznamenám v následujícím přehledu. V tomto ohledu byl pro společnost nejhorší rok 2013, kdy oddělení, potažmo celou firmu, opustili 3 zaměstnanci.

Tabulka 17: Přírůstky zaměstnanců

| Rok  | Počet zaměstnanců |
|------|-------------------|
| 2009 |                   |
| 2010 | 2                 |
| 2011 | 1                 |
| 2012 | 0                 |
| 2013 | 3                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Nejčastější důvody pro odchod ze zaměstnání vidí dotazovaný v nedostatečném finančním ohodnocení, v nespokojenosti s náplní práce, v omezených možnostech v oblasti dalšího rozvoje, omezené možnosti kariérního růstu a stresující náplň práce.

Důvody pro setrvání ve stávajícím zaměstnání vidí respondent v dobrých vztazích jak mezi kolegy, tak s vedením společnosti, v jistotě stabilního zaměstnání a v zajímavé náplni práce.

#### 4.3.7. Charakteristika nadřízeného z pohledu zaměstnance

V úvodní části dotazníku, zjišťuji pomocí 10 otázek názor zaměstnanců na jejich nadřízeného a jejich vztah k němu. Většina dotázaných se domnívá, že na ně nejsou, ze strany nadřízeného, kladeny vysoké nároky. Jak však ukazuje tabulka č. 18, zbytek otázek vyšel spíše pozitivně. 9 z 11 dotázaných uvedlo, že je nadřízený umí pochválit za dobře odvedenou práci, což jen potvrzuje výsledek manažerského přístup, tedy paternalistického stylu. Se svými podřízenými jedná jako se sobě rovnými. Více než polovina dotázaných souhlasila s tvrzením, že jim vedoucí dává prostor pro vlastní nápady a názory a že jim poskytuje dostatečně pravomocí pro plnění zadaných úkolů. K čemuž se souhlasně vyjádřilo 10 osob z 11.

6 z 11 dotázaných se myslí, že v případě potřeby se na svého nadřízeného mohou obrátit. Na druhou stranu všichni dotázaní vedoucího považují za osobu, která si umí prosadit svůj vlastní názor a která je odborníkem v daném oboru. Většina respondentů se také domnívá, že svou práci vykonává dobře.

Tabulka 18: Charakteristika nadřízeného

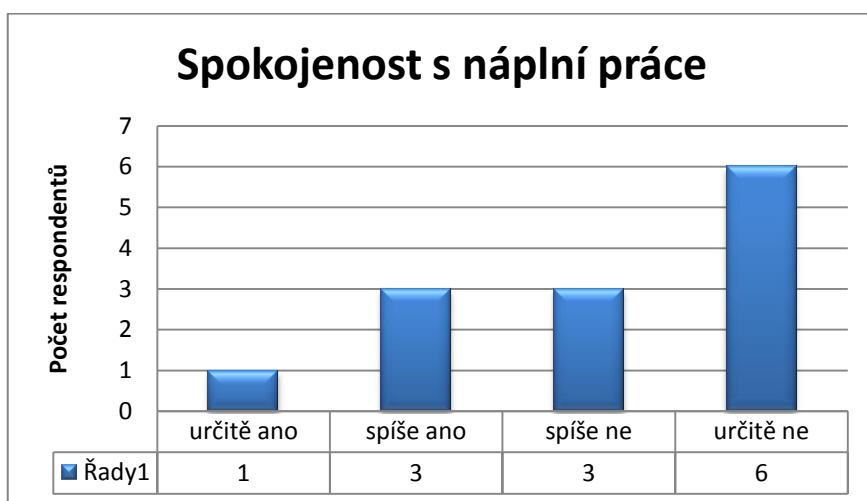
| Kladená otázka                                     | Pozitivní odpověď | Negativní odpověď |
|--|-------------------|-------------------|
| Klade na Vás podřízený vysoké nároky?              | 3                 | 8                 |
| Dovede Vás pochválit za práci?                     | 9                 | 2                 |
| Dává prostor Vaším nápadům, názorům?               | 7                 | 4                 |
| Poskytuje Vám dostatek pravomocí pro plnění úkolů? | 10                | 1                 |
| Myslíte si, že se na něj můžete obrátit?           | 6                 | 5                 |
| Umí si prosadit vlastní názor?                     | 11                | 0                 |
| Je odborníkem ve svém oboru?                       | 11                | 0                 |
| Vykonává svou práci dobře?                         | 8                 | 3                 |
| Jedná s podřízenými jako se sobě rovnými?          | 10                | 1                 |
| Dohlíží na své podřízené?                          | 7                 | 4                 |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

#### 4.3.8. Spokojenost zaměstnanců

Na úvodní otázku, která se táže na spokojenost ve stávajícím zaměstnání, odpovědělo 5 respondentů spíše ano, 2 odpověděli určitě ano a 4 odpověděli spíše ne. Stejně jako u pojišťovny Generali je však valná většina dotázaných spokojena se svou náplní práce a její organizací.

Graf 7: Spokojenost s náplní práce



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Většina dotázaných je také spokojena s pracovní dobou a směnností. Pracovní doba zaměstnanců není pevně daná, zaměstnanec však musí být přítomen každý den minimálně od 9 hod do 15hod, s tím, že na konci měsíce musí mít v součtu odpracováno 8,5 hodiny denně. Dle vyjádření vedoucího oddělení, není pro něj důležité, v kolik zaměstnanec odejde domů, důležitější pro něj je, aby si každý splnil své úkoly a odcházel domů, jak se říká s „čistým stolem“. Jen 2 osoby z jeho oddělení mají stanovené směny, jedná se o administrativní pracovnice sběrné služby. Jejich prací je zajistit všechny potřebné dokumenty pro importní a exportní kamiony, vzhledem k tomu, že jejich příjezdy začínají od 5hod, musí být minimálně jedna z nich přítomna již v té době. Střídají si tedy ranní (od 5hod do 13:30 hod) a odpolední směny (od 9 hod do 17:30hod).



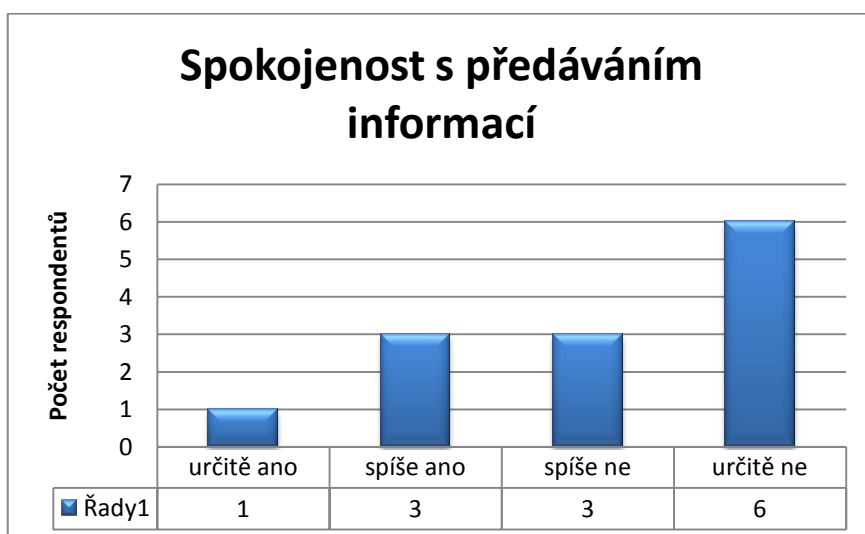
Graf 8: Spokojenost s pracovní dobou a směnností



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

80 % dotázaných se kladně vyjádřilo k otázce spokojenosti se stylem vedení svého nadřízeného, což jen potvrdilo názor vedoucího na tuto problematiku. 99 % dotázaných také uvedlo, že je spokojeno se vztahem, který mají navázaný. Jak již bylo zmíněno, na pracovišti panuje nekonfliktní a neformální přístup. Vedoucí svým zaměstnancům nabídl i vzájemné tykání. Dle mínění respondentů, však nehrozí, že by takto nastavené vztahy prolomily profesionální autoritu. I přes přátelskou atmosféru, která na pracovišti funguje, neztrácí ke svému nadřízenému respekt a úctu. Vzájemné vztahy se také, dle jejich názoru, negativně nepromítají do jejich pracovní výkonnosti. 81 % pak následně v dotazníku uvedlo, že je spokojeno se vztahy na pracovišti.

Graf 9: Spokojenost s předáváním informací



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

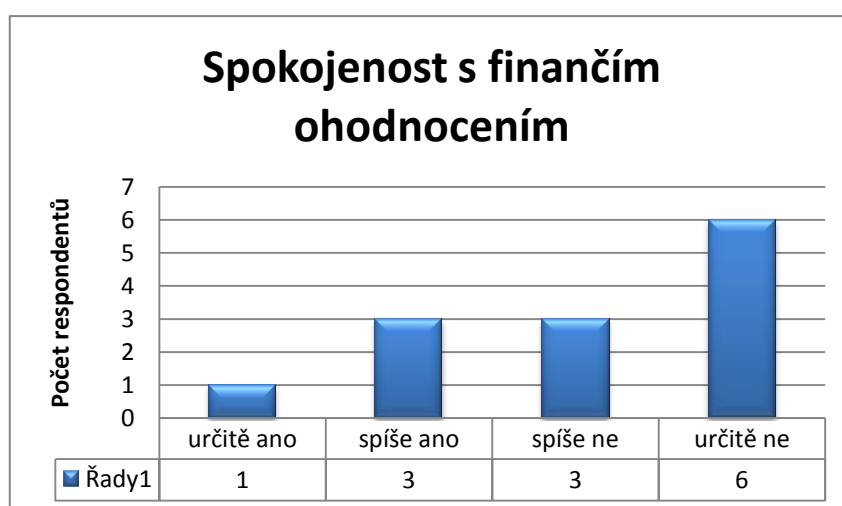
Necelých 50 % zaměstnanců uvedlo, že je nespokojeno s kvalitou informací a jejich předáváním směrem od vedení. Jak můžete vidět na grafu č. 9, 2 zaměstnanci jsou plně spokojeni, 5 je spíše spokojeno, 3 jsou spíše nespokojeni a 2 jsou určitě nespokojeni. Stejně jako u první sledované společnosti, i zde by bylo vhodné se na tento výsledek zaměřit a přijmout patřičná opatření. I přes výše uvedené, je však většina zaměstnanců přesvědčena, konkrétně 72%, že vedoucí své oddělení řídí způsobem, který povede k dosahování co nejlepších výsledků.

Výsledek otázky č. 10 „Jste spokojen/a s možností pracovního postupu, který Vám Vaše oddělení nabízí?“ jen potvrdil názor vedoucího, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni. K této otázce se negativně vyjádřilo 7 z 11 dotázaných.

Negativně odpovědi zaznamenala i následující otázka, zjišťující spokojenost zaměstnanců s úrovní zaměstnaneckých benefitů. 5 osob je určitě nespokojeno, 3 jsou spíše nespokojeni a 3 spíše spokojeni. Opět se tak potvrdila domněnka manažera oddělení.

72% respondentů dále uvedlo, že není spokojeno s finančním ohodnocením, viz graf č. 10. Výsledek této otázky se pravděpodobně promítl i do odpovědí na otázku, zda jsou spokojeni s motivací ze strany vedoucího, kdy 63% respondentů uvedlo, že v tomto aspektu jsou spíše nespokojeni.

Graf 10: Spokojenost s finančním ohodnocením



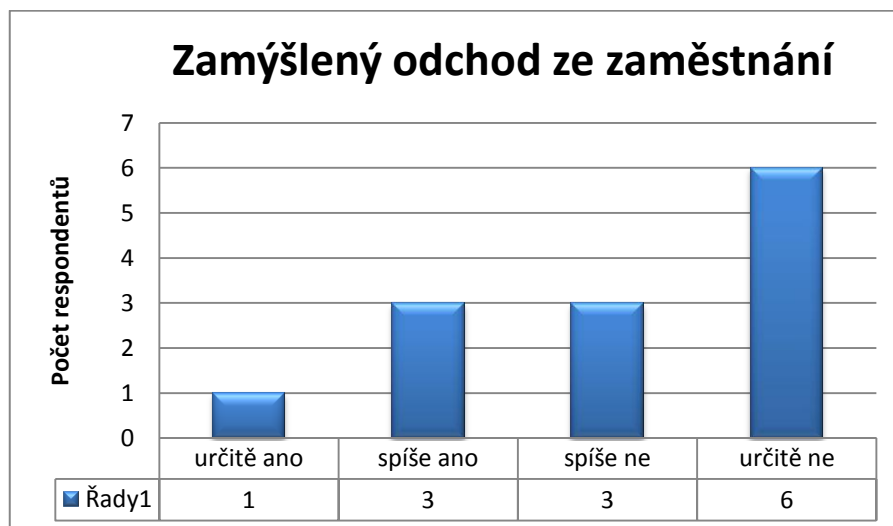
Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

### 4.3.9. Fluktuace zaměstnanců

V poslední části dotazníku zaměstnanci obchodního oddělení Rhenus Logistics vyjádřili svůj názor k problematice odchodů ze zaměstnání.

Opustit daná oddělení, potažmo celou společnost v posledních letech uvažovalo 63% dotázaných. Následně byli požádáni o uvedení důvodu jejich záměru, přičemž mohli zaškrtnout libovolný počet odpovědí. Mezi nejčastější důvody uvedli nedostatečné finanční ohodnocení, nedostatečné zaměstnanecké výhody a omezenou možnost kariérního růstu, vzdělání a rozvoje. Zazněla však také odpověď na zhoršenou dostupnost pracoviště či nabídka od konkurenční společnosti.

Graf 11: Zamýšlený odchod ze zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Uvedené důvody většinou korespondují s důvody, uváděné nadřizným. Přehled odpovědí k důvodům odchodu ze zaměstnání uvádím v tabulce č. 19.

Tabulka 19: Důvody odchodu ze zaměstnání

|   | Počet<br>odpovědí | %<br>vyjádření |
|---|-------------------|----------------|
| Nevyhovující pracovní prostředí           | 1                 | 4%             |
| Nespokojenost s náplní a organizací práce | 1                 | 4%             |
| Neshody s vedením podniku                 | 0                 | 0%             |
| Špatné vztahy na pracovišti               | 2                 | 9%             |
| Nedostatečné finanční ohodnocení          | 6                 | 26%            |
| Nedostatečné zaměstnanecké výhody         | 4                 | 17%            |
| Omezené možnosti vzdělávání a rozvoje     | 3                 | 13%            |
| Omezená možnost kariérního růstu          | 3                 | 13%            |
| Nabídka zaměstnání od konkurence          | 1                 | 4%             |
| Osobní důvody                             | 0                 | 0%             |
| Odchod do důchodu                         | 0                 | 0%             |
| Jiné                                      | 2                 | 9%             |
| <b>Celkem</b>                             | <b>23</b>         | <b>100%</b>    |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Aktuálně o odchodu ze zaměstnání spíše uvažují 3 lidé, 4 lidé spíše neuvažují o odchodu a 4 zaměstnanci vědí jistě, že stávající zaměstnání nechtějí opustit.

Graf 12: Aktuálně zamýšlené odchody ze zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Přehled důvodů pro jejich setrvání v podniku je k nahlédnutí v tabulce č. 20. Nejsilnější důvod pro setrvání v zaměstnání respondenti vidí v jistotě stabilního zaměstnání,

v dobrých vztazích na pracovišti a v zajímavé náplni práce. Ovlivněny jsou však také příjemným pracovním prostředím a dobrými vztahy s vedením.

Tabulka 20: Důvody pro setrvání v zaměstnání

|                                | Počet odpovědí | % vyjádření |
|--------------------------------|----------------|-------------|
| Příjemné pracovní prostředí    | 3              | 13%         |
| Zajímavá náplň práce           | 4              | 17%         |
| Dobré vztahy s vedením podniku | 3              | 13%         |
| Dobré vztahy na pracovišti     | 5              | 22%         |
| Jistota stabilního zaměstnání  | 6              | 26%         |
| Adekvátní finanční ohodnocení  | 1              | 4%          |
| Zaměstnanecké výhody           | 0              | 0%          |
| Možnosti kariérního růstu      | 0              | 0%          |
| Jiné                           | 0              | 0%          |
| <b>Celkem</b>                  | <b>22</b>      | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Posledním úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, jak dlouho by oslovení zaměstnanci chtěli setrvat u stávajícího zaměstnavatele, za předpokladu, že by se vše vyvíjelo dle jejich představ. Jejich odpovědi zaznamenává tabulka č. 21.

Tabulka 21: Délka pracovního poměru

|                | Počet odpovědí | % vyjádření |
|----------------|----------------|-------------|
| Méně jak 1 rok | 1              | 8%          |
| 1-2 roky       | 3              | 23%         |
| 3-5 let        | 2              | 15%         |
| Více jak 5 let | 5              | 38%         |
| <b>Celkem</b>  | <b>13</b>      | <b>100%</b> |

Zdroj: Vlastní zpracování dle provedeného šetření

Více jak 5 zaměstnanců předpokládá, že by v zaměstnání chtělo setrvat déle jak 5 let, pouze jedna osoba plánuje do roka zaměstnání opustit.

#### 4.4. Závěrečné zhodnocení

Pro účely dotazníkového šetření jsem oslovila obchodní oddělení FAC v pojišťovně a logistické společnosti, celkem jsem oslovila 24 respondentů a 2 vedoucí osoby. Oba manažeři jsou muži, ve věkové kategorii od 26-35 let. Vedoucí pracovník obchodního oddělení pojišťovny pracuje ve společnosti 2,5 roku, z toho 1,5 roku na pozici manažera oddělení. Vedoucí pracovník obchodního oddělení v přepravní společnosti pracuje 10 let, z toho 4 roky na pozici manažera oddělení. Převážná většina oslovených zaměstnanců byly ženy, v nejčastější věkové kategorii 26-35 let.

Dle dat, z testu manažerského stylu bylo zjištěno, že oba vedoucí pracovníci používají paternalistický styl řízení, jako záložní styl pak mají oba shodně styl kompromisník. Oba tedy kombinují zájem o lidi se zájmem o svěřenou práci. Výsledný styl řízení má však různý dopad na spokojenost zaměstnanců u sledovaných oddělení.

Zaměstnanci obou firem se shodli, že ze stran jejich nadřízených na ně nejsou kladeny vysoké nároky. Vedoucí FAC v rozhovoru přiznal, že v tomto aspektu pociťuje jisté nedostatky. Shodně také uvedli, že je vedoucí umí pochválit za dobře odvedenou práci a že dávají prostor jejich nápadům a názorům a také dostatek pravomocí pro plnění úkolů.

Vedoucí oddělení FAC dle respondentů je odborníkem ve svém oboru, je pracovitý, slušný a se svými podřízenými jedná jako se sobě rovnými, slušně a taktně. V případě potřeby se na něj mohou vždy obrátit. Hlavní problém však vnímají v tom, že si neumí příliš prosadit svůj vlastní názor a také se většina respondentů domnívá, že svou práci nevykonává dobře. V pracovním světě je pro manažera umění prosazovat vlastní názor velmi důležitá schopnost, která je součástí širší schopnosti komunikovat. Asertivita je pro manažera potřebná pro efektivnější komunikaci v týmu. Zároveň vyjadřuje schopnost dosáhnout konsensu na společných cílech silou argumentu.

Vedoucí obchodního oddělení v druhé pozorované společnosti je vnímán jako osoba, která je odborníkem ve svém oboru, je velmi pracovitý, cílevědomý, aktivní a umí si prosadit vlastní názor. Problémy umí řešit s chladnou hlavou. S podřízenými má navázaný neformální vztah, založený na přátelské úrovni. Respondenti se však spíše nedomnívají, že se v případě potřeby mohou na něj obrátit, což může mít negativní dopad na efektivitu

práce. Pokud zaměstnanci ve svém vedoucím nevidí oporu, může to být pro ně značně demotivující a také to může mít vliv na jejich pracovní výkon.

V části dotazníku, která měla za úkol zjistit spokojenost ve stávajícím zaměstnání, 50% zaměstnanců obou oddělení podobně uvedlo, že jsou v tomto aspektu spíše nespokojeni, na druhou stranu jsou spíše spokojeni se svou náplní práce a její organizací. Což shodně potvrdili i oba vedoucí pracovníci. Shodné odpovědi byly také zaznamenány u otázky spokojenosti s pracovní dobou.

Oba oslovení manažeři se shodně domnívají, že jejich podřízení jsou spíše spokojeni se stylem jejich vedení. Což se následně potvrdilo ve výsledcích dotazníků u zaměstnanců. Paternalistický styl vedení se tedy zdá jako vhodný. Také bylo zjištěno, že pro zaměstnance je prioritní vztah, který mají s manažerem navázaný. V pojišťovně se kladně vyjádřilo 92% a v logistické společnosti je to dokonce 99%. Oba manažeři mají s kolektivem navázaným otevřený a přátelský vztah. Dle uvedených výsledků se zdá, že je tento model pro dané zaměstnance vhodný, stejný názor na to mají i příslušní vedoucí.

Spíše negativně hodnocena skočila otázka dotazující se na spokojenost s kvalitou předávaných informací. V tomto aspektu zaměstnanci pocítují nedostatky, které by měly být napraveny. Nekvalitně předávané informace totiž mohou zapříčinit pochybení při výkonu práce. U pojišťovny je nespokojenost o něco vyšší (více jak 50%) než v logistické společnosti (méně jak 50%).

Zaměstnanci oddělení FAC jsou dle výsledků dotazníkového šetření spíše spokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod i s finančním ohodnocením. Rozsah zaměstnaneckých benefitů je v pojišťovně poměrně štedrý. Zaměstnanci mají nárok na příspěvek na vzdělání, na sportovní aktivity, na stravování, na životní či neživotní pojištění a na penzijní přepojištění. Dále se mohou účastnit tematických teambuildingů a večírků. Zaměstnanci druhé oslovené společnosti se zaměstnaneckými benefity, jsou spíše nespokojeni. Firma přispívá zaměstnancům jen na stravování a na jazykové kurzy. 73% dále také uvedlo, že je nespokojeno s výší finančního ohodnocení.

Zaměstnanci obou společností se shodli, že nejsou ze strany vedoucího dostatečně motivováni. Vzhledem k důležitosti motivace zaměstnanců, bych oběma vedoucím doporučila se na tuto oblast zaměřit. Efektivní motivace udrží zaměstnance ve stávajícím zaměstnání, zlepšuje jejich přístup k práci a zvyšuje výkonnost a pracovní nasazení.

Vzhledem k nespokojenosti zaměstnanců logistiky s výší mzdy, lze předpokládat, že jejich pocit nedostatečné motivace pramení z pocitu nedostatečného finančního odměňování.

Nespokojenost zaměstnanci také shodně vyjádřili v otázce týkající se možností pracovního postupu. U obou oddělení je možnost pracovního postupu spíše omezená, tudíž výsledek není překvapující a je očekávaný i ze strany manažerů.

Míra fluktuace na oddělení FAC se jeví poměrně vysoká, za rok 2012 a 2013 činila 50% a 40%. O odchodu ze stávajícího zaměstnání někdy uvažoval 9 ze 13 respondentů, nicméně pouze jeden zaměstnanec odchod aktuálně zvažuje. Nejčastější důvody pro zvažování odchodu ze zaměstnání jsou dle respondentů omezená možnost kariérního růstu, dále nedostatečné finanční ohodnocení a špatné vztahy na pracovišti. Naopak důvod pro setrvání v podniku vidí oslovení v jistotě stabilního zaměstnání a v zajímavé náplni práce.

Fluktuace na oddělení v logistické společnosti je ve srovnání s FAC poměrně nižší. Výrazná fluktuace byla zaznamenána jen v roce 2013, kdy oddělení opustili 3 zaměstnanci. 7 z 11 respondentů za dobu své působnosti na oddělení někdy zvažovalo odchod. Jako důvody nejčastěji uvedly nedostatečné finanční ohodnocení a nedostatečné firemní benefity, a také omezenou možnost kariérního růstu. Aktuálně o odchodu ze zaměstnání vážně uvažují 2 zaměstnanci. Stejně jako v pojišťovně, vidí důvody pro setrvání v podniku v jistotě stabilního zaměstnání, v dobrých vztazích na pracovišti a v zajímavé náplni práce.

Pro obě oddělení by bylo vhodné zaměřit se na příčiny fluktuace svých zaměstnanců a zavést v tomto ohledu příslušná opatření. Přílišná fluktuace má pro společnost mnoho negativních důsledků. Jednak je časově i finančně náročné vyhledávat a zaškolovat nové pracovníky a dále noví zaměstnanci s sebou po nějakou dobu přináší nižší produktivitu práce, což může demotivovat stávající zaměstnance.

U hodnocených oddělení nebyly zaznamenány přílišné rozdíly u položených otázek. Domnívám se, že příčinnou je podobný charakter poskytovaných služeb a s ním podobné nároky, kladené na zaměstnance, dále také podobná struktura zaměstnanců (co do věku a vzdělání). Jsem toho názoru, že podobná věková struktura a míra vzdělání neodlišuje jejich preference a očekávání. Většina oslovených spadá do věkové kategorie 26-35 let a má minimálně středoškolské vzdělání. Domnívám se, že právě tyto předpoklady zvyšují potřebu na seberealizaci a na zvyšování kvalifikace, dále více touží prosadit své znalosti a



odborné dovednosti. Od svého nadřízeného tedy v tomto směru očekávají podporu a větší zájem.

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření bych si dovolila doporučit vedoucímu oddělení FAC více zapracovat na umění asertivního jednání a zaměřit se na týmovou komunikaci. Správnou formou komunikace, předáváním podstatných informací může dosáhnout větší výkonnosti ze strany zaměstnanců a jejich větší spokojenosti. Oběma vedoucím bych také doporučila věnovat větší úsilí motivaci svých podřízených. Zaměstnanci by měli mít pocit, že svou práci odvádí dobře, což může následně ovlivnit efektivitu jejich práce. Pro zlepšení této oblasti doporučuji zavést pravidelné schůzky, v rámci kterých dojde ke zhodnocení výkonu zaměstnanců a dá se prostor jejich názorům. Dále bych doporučila více zapracovat na dílčím hodnocení jednotlivců. Vedoucí obchodního oddělení přepravní společnosti by se měl více zaměřit na propojení výkonnosti zaměstnanců s finančním odměňováním, vzhledem k výrazné nespokojenosti s finančním ohodnocením. Bude – li zaměstnanec hodnocen za jemu svěřený úkol, bude cítit větší motivaci, spokojenost a bude více usilovat o dosažení vyššího pracovního výkonu. Odměňování však nemusí mít peněžitou formu. Může mít podobu širokých zaměstnaneckých benefitů či zvyšování jejich kvalifikace. Navrhovala bych firemní benefity rozšířit o vzdělávací kurzy a podporovat je ve vlastní iniciativě ve vzdělání.

## 5. Závěr

Lidské zdroje představují nejdůležitější kapitál společnosti. Jsou to ti, kteří vytváří výsledky podniku. Vedoucí pracovníci by tedy měli dbát na jejich potřeby, dostatečně je motivovat v práci na svěřeném úkolu a měli by se snažit o jejich spokojenost v co nejvíce aspektech. Kvalitní a loajální pracovníci tvoří jádro úspěšné společnosti a představují to nejcennější bohatství společnosti. Jejich dovednosti, znalosti a zkušenosti pak mají vliv na postavení na trhu a podílí se na tvorbě image celé firmy. Neméně důležitá je však také správně zvolená motivace pracovníků a komunikace s nimi.

V diplomové práci jsem se zabývala analýzou stylu řídicí práce manažerů obchodního oddělení FAC v pojišťovně a manažera obchodního oddělení v logistické společnosti. Pro vzájemnou porovnatelnost byla záměrně zvolena 2 obchodní oddělení, a to s ohledem hlavní cíl jejich činnosti.

Teoretická část práce je zaměřena na shrnutí poznatků z teorie vedení lidí, s hlavním zaměřením na vývoj v názorech na vedení lidí. Zjištěná teoretická východiska následně sloužila pro vypracování empirické části práce.

Praktická část práce vychází z dotazníkového šetření, rozhovorů a pozorování, které bylo provedeno na obchodním oddělení u dvou zvolených podniků. Dotazníkové šetření obsahovalo dotazník pro vedoucího pracovníka a dotazník pro zaměstnance daného oddělení. Základní část dotazníku pro vedoucího pracovníka je tvořena testem manažerského stylu, pomocí kterého byla provedena analýza současného stylu vedení u oslovených manažerů. Výsledky tohoto průzkumu ukázaly, že oba mají jako dominantní paternalistický styl vedení, jako záložní pak mají styl kompromisník. Propojují tedy zájem o lidi s orientací na úkol. Zbývající dvě části dotazníku zjišťovali názor vedoucích pracovníků na spokojenost a fluktuaci svých zaměstnanců. První část dotazníku pro zaměstnance je zaměřena na charakteristiku nadřízeného, druhá, se týká spokojenosti zaměstnanců a třetí část je věnována jejich fluktuaci.

Výsledky provedené analýzy ukázaly, že zaměstnanci obou oddělení jsou spokojeni se stylem vedení svého nadřízeného, se vzájemnými vztahy a že je považují za odborníky ve svých oborech. Dále bylo zjištěno, že zaměstnanci obou oddělení pocítují ze strany vedoucího nedostatečnou motivaci a nedostatečné finanční ohodnocení. Nespokojenost

také vyjádřili v otázce týkající se pracovního postupu. Všechny tyto aspekty mohou mít vliv na případnou fluktuaci zaměstnanců. V pojišťovně Generali na oddělení FAC převážná většina respondentů jako důvod případné fluktuace na prvním místě uvedla omezenou možnost kariérního růstu a nedostatečné finanční ohodnocení. Velmi podobné odpovědi zazněli také u zaměstnanců v logistické společnosti.

Výsledky dotazníkového šetření u pozorovaných subjektů nevykazují velké rozdíly. Hlavní příčinu spatřuji v podobnosti poskytovaných služeb a vizích oddělení. Další důvod spatřuji v podobné věkové struktuře respondentů, a v nárocích na ně kladené.

Závěrečná část je věnována doporučením, které by vedoucí oddělení mohli přijmout pro zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců a zvýšení efektivnosti jejich práce.

## 6. Literatura

ARMSTRONG, M.; STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vydání: Praha, Grada, 2008, 268 s., ISBN 9788024721774.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., *Psychologie a sociologie řízení*, 2. vydání, Management Press, 2002, 585 s., ISBN: 8072610643.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*, 1. vydání, Praha: Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 8072263080.

BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vydání, Olomouc: Rubico, 2001, 642 s., ISBN 8085839458, str. 156-157

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování: Jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. 1. vydání Olomouc: Rubico, 1996., 343 s., ISBN 8085839091.

DĚDINA, J.; CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vydání, Praha: Grada, 2005, 339 s., ISBN 8024713004.

DĚDINA, J.; ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání Praha: Grada, 2007, 328 s., ISBN 9788024721491.

DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání Praha: Grada, 1997, 821 s., ISBN 8071694223.

DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. An abridged and rev. vers. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999, 576 s., ISBN 0750643897.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H.; JOHNSON, D. F. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 8th ed. New Jersey: Pearson Education, 2001, 516 s., ISBN 0130175986.

HORSKÁ, V. *Koučování ve školní praxi*. 1. vydání, Praha: Grada, 2009, 176 s., ISBN 9788024724508.

KUCHYNKOVÁ, L. *Styl vedení českých manažerů. In Ekonomika a management organizací – výzkum, výuka a praxe*. Brno: MU ESF, 2010, s 234, ISBN 978-80-210-52734

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kolektiv. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 1996, 632 s., ISBN 80-7169-250-6.

STEIGAUFG, S., *Vůdcovství, aneb Co vás na Harvardu nenaučí*, 1. vydání, Grada Publishing, 2011, 368 s., ISBN 978-80-247-3506-1.

ŠULEŘ, O.; *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2008. 240 s. ISBN 9788025123164.

TURECKIOVÁ M., *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2004, 168 s., ISBN: 80-247-0405-6.

VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání, Praha: Management Press, 2000, 700 s., ISBN 8072610295.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání Praha: Management Press, s. r. o., 2006, 295 s., ISBN 80-7261-143-7.

### **Internetové zdroje**

GENERALI POJIŠŤOVNA, A.S., O Generali, Skupina Generali. In *generali.cz* [online]. Vloženo 2015 [cit 2015]. Dostupné z WWW <http://www.generali.cz/stranky/o-general>

VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců* [online]. 1. vydání, Praha, 2007, 91 s. ISBN:9788087007716. Vloženo 2015 [cit. 2015].

Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf>

## 7. Seznam tabulek, obrázků a grafů

|   |    |
|---|----|
| Tabulka 1: Srovnání teorií A, J, Z .....                    | 18 |
| Tabulka 2: Přehled faktorů pro užití adekvátního stylu..... | 33 |
| Tabulka 3: Přehled situací pro efektivní styl .....         | 38 |
| Tabulka 4: Věková struktura respondentů .....               | 51 |
| Tabulka 5: Vzdělání respondentů .....                       | 52 |
| Tabulka 6: Délka pracovního poměru respondentů .....        | 52 |
| Tabulka 7: Výsledky testu manažerského stylu.....           | 53 |
| Tabulka 8: Charakteristika nadřízeného .....                | 56 |
| Tabulka 9: Důvody odchodu ze zaměstnání .....               | 60 |
| Tabulka 10: Důvody pro setrvání v podniku .....             | 61 |
| Tabulka 11: Doba plánovaného setrvání v podniku .....       | 62 |
| Tabulka 12: Věková struktura respondentů .....              | 66 |
| Tabulka 13: Vzdělání respondentů .....                      | 66 |
| Tabulka 14: Délka pracovního poměru .....                   | 67 |
| Tabulka 15: Výsledky z testu manažerského stylu.....        | 67 |
| Tabulka 16: Odchody zaměstnanců .....                       | 69 |
| Tabulka 17: Přírůstky zaměstnanců .....                     | 69 |
| Tabulka 18: Charakteristika nadřízeného .....               | 70 |
| Tabulka 19: Důvody odchodu ze zaměstnání .....              | 75 |
| Tabulka 20: Důvody pro setrvání v zaměstnání .....          | 76 |
| Tabulka 21: Délka pracovního poměru .....                   | 76 |
| <br>  |    |
| Obrázek 1: Manažerská mřížka .....                          | 25 |
| Obrázek 2: Volný průběh.....                                | 26 |
| Obrázek 3: Vedoucí spolku zahrádkářů.....                   | 27 |
| Obrázek 4: Plantážník .....                                 | 28 |
| Obrázek 5: Týmový vedoucí.....                              | 28 |
| Obrázek 6: Kompromisník.....                                | 29 |
| Obrázek 7: Paternalismus .....                              | 30 |
| Obrázek 8: Oportunismus .....                               | 30 |
| Obrázek 9: Situační vedení .....                            | 35 |
| Obrázek 10: Diagram funkcionálního leadershipu .....        | 39 |
| Obrázek 11: Řídící struktura.....                           | 49 |
| Obrázek 12: Řídící struktura.....                           | 64 |
| <br>  |    |
| Graf 1: Spokojenost s náplní práce .....                    | 57 |
| Graf 2: Spokojenost s pracovní dobou.....                   | 57 |
| Graf 3: Spokojenost s předáváním informací .....            | 58 |

|   |    |
|---|----|
| Graf 4: Spokojenost s finančním ohodnocením.....        | 59 |
| Graf 5: Zamýšlený odchod ze zaměstnání .....            | 59 |
| Graf 6: Aktuálně zamýšlený odchod ze zaměstnání .....   | 61 |
| Graf 7: Spokojenost s náplní práce .....                | 71 |
| Graf 8: Spokojenost s pracovní dobou a směnností.....   | 72 |
| Graf 9: Spokojenost s předáváním informací .....        | 72 |
| Graf 10: Spokojenost s finančním ohodnocením.....       | 73 |
| Graf 11: Zamýšlený odchod ze zaměstnání .....           | 74 |
| Graf 12: Aktuálně zamýšlené odchody ze zaměstnání ..... | 75 |

## **8. Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník pro vedoucí pracovníky

Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3: Vyhodnocení manažerského stylu





B 2 dohlédnout, aby podřízený příkazy splnil.

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

A 3 ty návrhy, které se zdají přijatelné, a poděkuje všem, kteří nějaký návrh přednesli.

B 0 zpočátku v nějaké podobě všechny návrhy, ať už jsou nebo nejsou dobré.

**3) Když podřízený přednese návrh, který je v rozporu s názorem vedoucího, ten by měl**

A 3 návrh vyslechnout, ale prosadit správnost svého názoru.

B 0 podřízeného upozornit, že až bude jeho radu potřebovat, dá mu vědět.

**4) Vedoucí, který má nejlepší výsledky, je takový, který řekne podřízeným, co se od nich očekává**

A 0 a toto tvrdě vyžaduje.

B 3 ale uvědomuje si, že dokud jsou lidé lidmi, nebudou schopni vše beze zbytku splnit.

**5) Když podřízený s vedoucím nesouhlasí, měl by vedoucí**

A 0 neprosazovat spornou záležitost, ledaže by došlo ke kritické situaci.

B 3 otevřít spornou záležitost a pokusit se najít takové řešení, které by vedlo k porozumění a souhlasu.

**6) Vedoucí, který skutečně rozumí lidem, bude práci plánovat tak, že**

A 1 podřízeným předloží celkový obraz úkolu a pobídne je, aby úkol provedli způsobem, který jim bude nejlépe vyhovovat.

B 2 s každým z podřízených individuálně probere úkol, získá od nich návrhy a na jejich základě vytvoří plán.

**7) Vedoucí by si měl uvědomit, že jestliže se lidé pokoušejí dělat co nejméně**

A 3 měli by být tvrdě popohnáni, i kdyby to mělo být zdrojem nespokojenosti.

B 0 nedá se s tím mnoho dělat.

**8) Aby si podřízený získal nejvyšší uznání svého vedoucího, musí mu hlásit**

A 2 věci, které vedoucí potřebuje znát do hloubky, ať už jsou v pořádku nebo ne.

B 1 jen věci, které nejsou v pořádku a vyžadují přímý zásah vedoucího.

**9) Vedoucí by měli vykonávat kontrolu takovým způsobem, že**

A 2 podřízení si víceméně dělají podle svého a kontrola začne být nutná, jedině kdyby se objevily kritické problémy.

B 1 se provádí detailní hlášení.

**10) Když podřízený nesouhlasí s vedoucím, ten by mu měl naslouchat, aby porozuměl**

A 2 bodům, ve kterých jsou zajedno, stejně jako bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom

dosáhnout souhlasu podřízeného.

B \_\_1\_\_ bodům, ve kterých se rozcházejí, a potom po vysvětlení přesvědčit podřízeného o tom, že názor vedoucího je správný.

**11) Vedoucí se může vyhnout potížím**

A \_\_1\_\_ akceptováním pracovního tempa, které si podřízení sami zvolili.

B \_\_2\_\_ požádáním podřízených, aby si sami stanovili své vlastní pracovní tempo, aby si tak vytvořili pozitivní vztah ke své práci.

**12) Když podřízený dostává speciální úkol, měl by vedoucí**

A \_\_1\_\_ stanovit postup splnění úkolu včetně časového vymezení a netolerovat od někoho žádné odchylky.

B \_\_2\_\_ rozdělit úkol na dílčí kroky tak, aby postup mohl být oceněn a vedoucí mohl přijmout případná opatření.

**13) Při hodnocení výkonnosti je nezbytné, aby vedoucí**

A \_\_2\_\_ soustavně dohlížel na podřízené, což je v jejich nejlepším zájmu, protože jim může pomoci vyhnout se opakování chyb a nedostatků v práci.

B \_\_1\_\_ chválil podřízené za dobré výsledky a zdržel se kritiky.

**14) Když podřízený nesouhlasí s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**

A \_\_3\_\_ vysvětlit důvody tohoto rozhodnutí a potom oznámit, že, ač je mu to líto, toto rozhodnutí musí být splněno.

B \_\_0\_\_ oznámit podřízenému, že rozhodnutí platí.

**15) Když není možné jinak vyřešit nesouhlas podřízeného s rozhodnutím vedoucího, měl by vedoucí**

A \_\_0\_\_ odložit toto rozhodnutí.

B \_\_3\_\_ potvrdit toto rozhodnutí a podřízenému dát na vědomí, že ocení, jestliže je bude akceptovat.

**16) Efektivní spolupráce podřízených může být dosaženo**

A \_\_2\_\_ jejich aktivní účastí při řešení pracovních problémů.

B \_\_1\_\_ tím, že se jim dá najevo, že lidé jsou na prvním místě.

**17) Při vedení pracovní porady by vedoucí měl**

A \_\_2\_\_ naslouchat podřízeným, aby získal jejich podporu, přičemž závěrečné rozhodnutí udělá sám.

B \_\_1\_\_ dbát na to, aby rozhodnutí byla přijata na základě pochopení a souhlasu.

**18) Lidé budou lépe pracovat**

A \_\_\_3\_\_\_ jestliže se vedoucí bude starat o jejich uspokojení z práce povzbuzováním a vytvářením dobrého klimatu.

B \_\_\_0\_\_\_ jestliže jejich úsilí bude založeno na úplném pochopení toho, co je v sázce.

**19) Jestliže dojde k porušení předpisů, vedoucí by měl**

A \_\_\_3\_\_\_ podniknout okamžité opatření, aby bylo jasné, že se to nebude opakovat.

B \_\_\_0\_\_\_ nechat to být, protože nejlépe se lidé poučí z vlastních chyb, které sami odhalí.

**20) Hlavním účelem setkání s podřízenými by mělo být**

A \_\_\_2\_\_\_ stanovení cílů, určení postupu práce a rozhodnutí, jak bude práce vykonána.

B \_\_\_1\_\_\_ poskytnutí příležitosti účastnit se, dávat návrhy.

**21) Při plánování práce by vedoucí měl**

A \_\_\_3\_\_\_ stanovit individuální odpovědnost a každému jednotlivě říct, jak by svou práci měl udělat.

B \_\_\_0\_\_\_ setkat se s každým jednotlivě a práci naplánovat způsobem, jakým ji podřízení chtějí vykonávat.

**22) Vedoucí by měl**

A \_\_\_1\_\_\_ pochopit, že lidem se nechce tvrdě pracovat, a proto by měl dohlédnout, aby udělali alespoň tolik, aby se s tím vystačilo.

B \_\_\_2\_\_\_ dosáhnout vyšší produktivity tím, že práci učiní podřízeným smysluplnější.

**23) Při hodnocení individuální výkonnosti by vedoucí měl**

A \_\_\_3\_\_\_ projevit uznání nad tím, co podřízený udělal, aby splnil, co se od něj očekávalo, a ujistit se, že podřízený chápe, co se od něj očekává v budoucnu.

B \_\_\_0\_\_\_ provést věcnou diskusi nad fakty.

**24) Cíle by měly být stanoveny**

A \_\_\_2\_\_\_ ne příliš vysoké, ani nízké, aby podřízení věděli, že jsou přiměřené.

B \_\_\_1\_\_\_ jen tak vysoké, aby podřízení byli ochotni je přijmout.

**25) Při disciplinárním řízení by vedoucí měl**

A \_\_\_1\_\_\_ být diplomatický a povzbudit podřízeného poukázáním na jeho silné stránky.

B \_\_\_2\_\_\_ sdělit své výhrady a dohlédnout, aby se podřízený začal opět snažit.

**26) Při hodnocení výkonnosti podřízeného by vedoucí měl**

A \_\_\_2\_\_\_ zvážit přednosti a nedostatky podřízeného, určit slabá místa, která vyžadují zlepšení, a definovat, co dělá podřízený dobře.

B \_\_\_1\_\_\_ ujistit se, že podřízený chápe, že hodnocení je uděláno na základě faktů a že ukazuje příčiny jeho úspěchů a neúspěchů, a pak se s ním dohodnout na tom, co bude cílem zlepšení.

**27) Při sledování postupu práce podřízeného by vedoucí měl**

A \_\_\_1\_\_\_ podřízeného nechat samotného, protože jestliže se objeví problémy, dozví se to obvyklými cestami.

B \_\_\_2\_\_\_ zůstat s podřízenými v kontaktu a ujistit se, že chápou, že je to pro jejich dobro.

**28) Při uvedení podřízeného do práce, která je pro něj nová, by vedoucí měl**

A \_\_\_2\_\_\_ pracovníkovi sdělit „co, kde a jak“ s početnými povzbudivými poznámkami a vyjádřením víry, že se to rychle naučí.

B \_\_\_1\_\_\_ pracovat s podřízenými, aby mohli stanovit vzájemná očekávání ohledně výkonnosti, podpořit iniciativu pracovníka a podrobit kritice návrhy, jak měřit postup.

**29) Jednou z cest, jak dojít k dobrým výsledkům, je stanovit podřízeným cíle a**

A \_\_\_1\_\_\_ požádat je o pomoc, když nejsou plněny.

B \_\_\_2\_\_\_ ujistit se, že jsou plněny hned od začátku.

**30) Spolehlivým způsobem, jak zainteresovat podřízené, je použít pracovní porady k tomu,**

A \_\_\_2\_\_\_ aby vedoucí dostal dostatek informací, na jejichž základě udělá to nejlepší rozhodnutí o tom, jak práci vykonat.

B \_\_\_1\_\_\_ aby se probrala rozhodnutí o tom, jak by měla být práce udělána.

**31) Při představení nadcházejících změn by vedoucí měl**

A \_\_\_2\_\_\_ přesvědčivým způsobem poukázat na potřebu podpory za strany zaměstnanců a zdůraznit výhody toho, když zaměstnanci s podnikem spolupracují.

B \_\_\_1\_\_\_ osobně poděkovat pracovníkům za podporu.

**32) Když podřízení nevykonávají práci určeným způsobem, vedoucí by měl**

A \_\_\_0\_\_\_ ponechat chvíli situaci jen s tím, že lidé obvykle nakonec udělají, co se od nich očekává.

B \_\_\_3\_\_\_ ukázat podřízeným, že stanovená pravidla jsou prospěšná všem, a požádat je o dodržování určeného postupu.

**33) Když se mezi podřízenými objeví konflikt, vedoucí by měl**

A \_\_\_3\_\_\_ zabránit zaujetí pozice, která by mohla podpořit spor.

B \_\_\_0\_\_\_ ukončit konflikt a poděkovat lidem za to, že vyjádřili své názory.

**34) Do plánování práce by vedoucí měl**

A \_\_\_2\_\_\_ vtáhnout podřízené společným probráním plánu, aby jim tak umožnil souhlasit se způsobem, jakým bude práce vykonávána.

B \_\_\_1\_\_\_ včlenit do plánu tolik návrhů podřízených, kolik je možné, aby zůstal zachován základní stanovený postup.

**35) Vedoucí může zmírnit odpor ke změně**

A \_\_\_2\_\_\_ zdůrazněním pozitivních aspektů změny.

B \_\_\_1\_\_\_ tím, že ji provede jen tehdy, pokud je to možné bez narušení rutinního provozu.

**36) Jestliže dojde ke sporu mezi vedoucím a podřízeným, vedoucí by měl**

A \_\_\_3\_\_\_ společně s podřízenými otevřeně určit příčiny sporu a vyřešit je.

B \_\_\_0\_\_\_ mít poslední slovo.

## **2. Spokojenost zaměstnanců**

Cílem tohoto dotazníku je odhalit Váš názor na spokojenost svých podřízených.

Zakroužkujte, prosím, pouze jednu vhodnou odpověď.

**1) Pokud zvážíte všechny okolnosti, myslíte si, že jsou zaměstnanci celkově spokojeni se svou prací?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**2) Myslíte si, že jsou zaměstnanci spokojeni se stylem Vašeho vedení?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**2) Domníváte se, že zaměstnancům vyhovuje vztah, který s nimi máte navázaný?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**3) Myslíte si, že mezi podřízenými panují dobré vztahy?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**4) Jsou Vaši zaměstnanci spokojeni s náplní práce a její organizací?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**5) Jsou spokojeni s výší mzdy a s úrovní zaměstnaneckých výhod?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**6) Myslíte si, že jsou Vaši nadřízení spokojeni s možností pracovního postupu?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

### **3. Fluktuace zaměstnanců**

Cílem tohoto dotazníku je zjistit míru a příčiny odchodů zaměstnanců z Vašeho podniku.

**1) Uveďte, prosím, jak se vyvíjel počet zaměstnanců na Vašem oddělení za posledních 5 let:**

| <b>Rok</b> | <b>Počet zaměstnanců</b> |
|------------|--------------------------|
| 2009       |                          |
| 2010       |                          |
| 2011       |                          |
| 2012       |                          |
| 2013       |                          |

**2) Uveďte, prosím, počet zaměstnanců, kteří v posledních 5 letech odešli z Vašeho podniku:**

| <b>Rok</b> | <b>Počet odchozích zaměstnanců</b> |
|------------|------------------------------------|
| 2009       |                                    |
| 2010       |                                    |
| 2011       |                                    |
| 2012       |                                    |
| 2013       |                                    |

**3) Jaké jsou nejčastější příčiny odchodu zaměstnanců z Vašeho podniku?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nevyhovující pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> neshody s nadřízeným        |
| <input type="checkbox"/> nespokojenost s náplní práce    | <input type="checkbox"/> špatné vztahy na pracovišti |

- nedostatečné finanční ohodnocení
- nedostatečné zaměstnanecké výhody
- omezené možnosti vzdělávání a rozvoje
- omezená možnost kariérního růstu

- nabídka od konkurence
- osobní důvody (změna bydliště apod.)
- odchod do důchodu
- jiné (prosím uveďte):

.....  
 ...  
 .....  
 ...

**4) Co je podle Vás hlavním důvodem pro setrvání stávajících zaměstnanců v podniku?**

- příjemné pracovní prostředí
- zajímavá náplň práce
- dobré vztahy s vedením podniku
- dobré vztahy na pracovišti
- jistota stabilního zaměstnání

- adekvátní finanční ohodnocení
- zaměstnanecké výhody
- možnosti vzdělávání a rozvoje
- možnost kariérního růstu
- jiné (prosím uveďte):

.....  
 ...  
 .....  
 ...

**Údaje o Vás:**

**Pohlaví:**

- Žena
- Muž

**Věk:**

- do 17 let
- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

**Vzdělání:**

- základní
- vyučen/a
- středoškolské
- vyšší odborné
- bakalářské
- magisterské/inženýrské

**Jak dlouho pracujete v podniku? .....**

**Jaká je Vaše pracovní pozice? .....**

**Jak dlouho pracujete na současné pracovní pozici?**

.....

Velice děkuji za Váš čas a úsilí, které jste vyplnění dotazníků věnoval/a.

.



## Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní/Vážený pane,

Žádám Vás tímto o vyplnění níže přiložených dotazníků, které slouží jako podklad, pro zpracování praktické části diplomové práce na téma „Analýza stylu řídicí práce manažera v podnikatelském subjektu.“

Vaše odpovědi považuji za důvěrné, nebudou zveřejněny. Výsledky Vašich odpovědí použiji pouze pro účely zpracování diplomové práce.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Zuzana Jankásková

### 1. Váš nadřízený

Tento dotazník si klade za cíl odpovědět na otázku, jaký je Váš přímý nadřízený a jaký k němu máte vztah.

Vyberte vždy jednu možnost.

#### 1) Je Váš nadřízený náročný, klade na Vás vysoké požadavky?

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

#### 2) Dovede Vás pochválit za dobře odvedenou práci?

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

#### 3) Dává prostor Vaším nápadům, názorům?

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

#### 4) Poskytuje Vám dostatek pravomocí pro plnění úkolů?

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

#### 5) Myslíte si, že se na něj v případě potřeby můžete obrátit?

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

#### 6) Umí si prosadit svůj vlastní názor?

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

7) **Domníváte se, že je odborníkem ve svém oboru?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

8) **Myslíte si, že svou práci vykonává dobře?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

9) **Jedná se svými podřízenými jako se sobě rovnými?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

10) **Dohlíží na své podřízené?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

## 2. Test spokojenosti zaměstnanců

Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak jste spokojen/a ve svém stávajícím zaměstnání, a to jak se svou náplní práce, tak se stylem vedení svého nadřízeného.

1) **Jste spokojen/a se svým stávajícím zaměstnáním?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

2) **Jste spokojen/a se svou náplní práce a její organizací?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

3) **Jste spokojen/a se stylem řízení svého nadřízeného?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

4) **Vyhovuje Vám pracovní vztah, který máte se svým nadřízeným navázaný?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**5) Jste spokojen/a s kvalitou informací a jejich předáváním směrem od vedení k zaměstnancům?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**6) Jste spokojen/a s tím, jak Vás vedoucí motivuje?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**7) Myslíte si, že Váš vedoucí řídí Vaše oddělení tak, aby dosahovalo co nejlepších výsledků?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**8) Jste spokojen/a s pracovní dobou, směnami?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**9) Vyhovují Vám vztahy na pracovišti?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**10) Jste spokojen/a s možností pracovního postupu, který Vám Vaše oddělení nabízí?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**11) Jste spokojen/a s úrovní zaměstnaneckých benefitů?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

**12) Jste spokojen/a s finančním ohodnocením?**

|            |           |          |           |
|------------|-----------|----------|-----------|
| Určitě ano | Spíše ano | Spíše ne | Určitě ne |
|------------|-----------|----------|-----------|

### 3. Fluktuace zaměstnanců

Cílem tohoto dotazníku je zjistit míru odchodu zaměstnanců ze zaměstnání a důvody, které je k tomu vedou.

#### 1) Uvažoval/a jste v posledních letech o odchodu ze zaměstnání?

|     |           |          |    |
|-----|-----------|----------|----|
| Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|-----|-----------|----------|----|

#### 2) Pokud ano či spíše ano, z jakého důvodu? (označte libovolný počet vhodných odpovědí)

*Pokud jste dodnes o odchodu nikdy vážně neuvažoval/a, zanechte tuto otázku bez odpovědi.*

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> nevyhovující pracovní prostředí           | <input type="checkbox"/> omezené možnosti vzdělávání a rozvoje |
| <input type="checkbox"/> nespokojenost s náplní a organizací práce | <input type="checkbox"/> omezená možnost kariérního růstu      |
| <input type="checkbox"/> neshody s vedením podniku                 | <input type="checkbox"/> nabídka od konkurence                 |
| <input type="checkbox"/> špatné vztahy na pracovišti               | <input type="checkbox"/> osobní důvody (změna bydliště apod.)  |
| <input type="checkbox"/> nedostatečné finanční ohodnocení          | <input type="checkbox"/> odchod do důchodu                     |
| <input type="checkbox"/> nedostatečné zaměstnanecké výhody         | <input type="checkbox"/> jiné (prosím uveďte):                 |

.....  
.....

#### 3) Uvažujete v současné době o odchodu ze zaměstnání?

|     |           |          |    |
|-----|-----------|----------|----|
| Ano | Spíše ano | Spíše ne | Ne |
|-----|-----------|----------|----|

#### 4) Co je pro Vás důvodem pro setrvání v podniku? (označte libovolný počet vhodných odpovědí)

*Na otázku odpovězte i v případě, že nyní vážně uvažujete o odchodu, ale přesto v podniku stále setrváváte.*

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> příjemné pracovní prostředí    | <input type="checkbox"/> adekvátní finanční ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> zajímavá náplň práce           | <input type="checkbox"/> zaměstnanecké výhody          |
| <input type="checkbox"/> dobré vztahy s vedením podniku | <input type="checkbox"/> možnosti vzdělávání a rozvoje |
| <input type="checkbox"/> dobré vztahy na pracovišti     | <input type="checkbox"/> možnost kariérního růstu      |
| <input type="checkbox"/> jistota stabilního zaměstnání  | <input type="checkbox"/> jiné (prosím uveďte):         |

.....

#### 5) Jak dlouho byste ještě chtěl/a pracovat u současného zaměstnavatele (pokud by se vše vyvíjel podle Vašich představ)?

|                |          |         |                |
|----------------|----------|---------|----------------|
| Méně jak 1 rok | 1-2 roky | 3-5 let | Více jak 5 let |
|----------------|----------|---------|----------------|

**Údaje o Vás:**

**Pohlaví:**

Žena

Muž

**Věk:**

do 17 let

36 – 45 let

18 – 25 let

46 – 55 let

26 – 35 let

56 let a více

**Vzdělání:**

základní

vyučen/a

středoškolské

vyšší odborné

bakalářské

magisterské/inženýrské

**Jak dlouho pracujete v podniku? .....**

**Jaká je Vaše pracovní pozice? .....**

Velice děkuji za Váš čas a úsilí, které jste vyplnění dotazníků věnoval/a.

**Příloha č. 3: Vyhodnocení manažerského stylu**

|               | 9,9 | 9+9 | 9,1 | 5,5 | 1,9 | 1,1 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1             |     |     | B   |     | A   |     |
| 2             |     |     |     | A   | B   |     |
| 3             |     | A   | B   |     |     |     |
| 4             |     |     | A   | B   |     |     |
| 5             | B   |     |     |     |     | A   |
| 6             |     |     |     | B   | A   |     |
| 7             |     | A   |     |     |     | B   |
| 8             | A   |     | B   |     |     |     |
| 9             |     | B   |     |     |     | A   |
| 10            | A   |     |     | B   |     |     |
| 11            |     |     |     |     | B   | A   |
| 12            |     | B   | A   |     |     |     |
| 13            |     | A   |     |     | B   |     |
| 14            |     |     | B   | A   |     |     |
| 15            |     | B   |     |     |     | A   |
| 16            | A   |     |     |     | B   |     |
| 17            | B   | A   |     |     |     |     |
| 18            | B   |     |     |     | A   |     |
| 19            |     |     | A   |     |     | B   |
| 20            | A   |     |     | B   |     |     |
| 21            |     |     | A   |     | B   |     |
| 22            | B   |     |     |     |     | A   |
| 23            |     | 3   |     |     |     | 0   |
| 24            |     |     |     | A   | B   |     |
| 25            |     | B   |     | A   |     |     |
| 26            | B   |     |     | A   |     |     |
| 27            |     |     |     |     | B   | A   |
| 28            | B   | A   |     |     |     |     |
| 29            |     |     | B   | A   |     |     |
| 30            | A   |     | B   |     |     |     |
| 31            |     | A   |     |     | B   |     |
| 32            |     |     |     | B   |     | A   |
| 33            |     | B   |     |     |     | A   |
| 34            |     | A   |     | B   |     |     |
| 35            |     |     |     |     | A   | B   |
| 36            | A   |     | B   |     |     |     |
| <b>Celkem</b> |     |     |     |     |     |     |